MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VERSLO IR MEDIJŲ MOKYKLA

(BUSINESS AND MEDIA SCHOOL (BMS))

KAROLINA MALEVIČIŪTĖ

(Komunikacija ir kūrybinės technologijos)

LIETUVOS KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ IŠORINĖ KOMUNIKACIJA

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –

Prof. dr. Aelita Skaržauskienė

Vilnius, 2016

TURINYS

ĮVADAS 4
1. KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI 8
1.1. Klasterių samprata 8
1.2. Klasterių ypatumai 18
1.3. Klasterių išorinė komunikacija 22
2. KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ PAPLITIMAS 25
2.1. Kūrybinių klasterių patirtis Europoje 25
2.2. Kūrybiniai klasteriai Lietuvoje 28
2.3. Vyraujanti klasterinė politika Lietuvoje ir Europoje 33
3. LIETUVOS KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS TYRIMAS 37
3.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas 37
3.1. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija 48
IŠVADOS 69
REKOMENDACIJOS 70
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 71
SANTRAUKA 75
SUMMARY 76
PRIEDAI 77

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės:

1 Lentelė. Darbo struktūra....7

2 Lentelė. Kūrybinių ir kultūrinių industrijų sąvokų apibrėžimai....8

3 Lentelė. Kūrybinių industrijų sektoriaus kūryba, produkcijos gamyba ir platinimas....9

4 Lentelė. Klasterių ir kūrybinių tinklų sąvokų apibrėžimai....10

5 Lentelė. R. Jucevičiaus ir A. Stalgienės klasterių ekonominės reikšmės požiūriai....20

6 Lentelė. Klasterių ideologijos privalumai ir ribotumai....21

7 Lentelė. Komunikacijos ir išorinės komunikacijos apibrėžimai....23

8 Lentelė. Įvairių šalių klasterizacija....28

9 Lentelė. Valdžios institucijų vaidmuo klasterių plėtroje....34

10 Lentelė. Klasterių rėmimo kai kurių Europos projektų apžvalga....35

11 Lentelė. Duomenų rinkimo instrumentas....44

12 Lentelė. Klasterio struktūros kategorijos veikimo/ branduolio subkategorijos pagrindimas....50

13 Lentelė. Klasterio struktūros kategorijos išorinės komunikacijos vykdytojų/ planuotojų subkategorijos pagrindimas....51

14 Lentelė. Klasterio struktūros kategorijos pasirinkimo priežasčių subkategorijos pagrindimas....53

15 Lentelė. Išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos priemonių, metodų subkategorijos pagrindimas....55

16 Lentelė. Išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos grįžtamojo ryšio subkategorijų pagrindimas....57

17 Lentelė. Išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos eksporto subkategorijos pagrindimas....59

18 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos iššūkių/ problemų subkategorijos pagrindimas....61

19 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos pagalbos/ paramos subkategorijos pagrindimas....63

20 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos lietuviškos klasterijos subkategorijos pagrindimas....65

21 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos užsienio praktikos subkategorijos pagrindimas....67

Paveikslai:

1 Pav. Santykių tarp įmonių skirtumai....12

2 Pav. Tyrimo rezultatų kategorijos ir jų subkategorijos....49

ĮVADAS

Klasterio darinys skirtas pasiekti ekonominės naudos rezultatus, apjungiant esamas klasterio narių kompetencijas. Toks veiklos ar organizacinis darinys tiek Lietuvoje, tiek pasaulyje įgauna naują ir sėkmingą, pajėgią ir vertingą struktūrą, galinčią tiek dalyvių viduje, tiek išorėje kurti inovacinę ar kūrybinę vertę. Lietuvoje kūrybinės industrijos siejamos ne tik su šalies ūkio atgaivinimu, bet ir nauja – komunikacine – meno samprata, nauju požiūriu į menus ir menininkus bei jų vietą visuomenėje (Černevičiūtė, Žilinskaitė, 2009). Išorinė komunikacija yra tapusi viena svarbiausių simbolinės galios institucijų, kuri neabejotinai gali veikti ir kūrybinio klasterio tapatybę.

Aktualumas. Pastarąjį dešimtmetį klasteriams skiriamas ypatingas dėmesys - daugelio šalių inovacijos politika, pramonės ir verslo strategijos akivaizdžiai grindžiamos klasterių ideologija. Taip vyksta todėl, kad pirmiausia klasterių fenomenas iki paskutinio praeito amžiaus dešimtmečio nebuvo sistemingai ir išsamiai nagrinėtas, pasitaikydavo tik fragmentiškų atskirų atvejų aprašymų, iš kurių sunku buvo įžvelgti šių skirtingų atvejų bendrumus ir pritaikymo skirtinguose socialinėse, geografinėse, kultūrinėse ir ekonominėse srityse galimybes. Iki šiol klasteriai formavosi tik natūraliu būdu, be vyriausybės ar kitų organų kišimosi ir pagalbos, todėl nebuvo galima įžvelgti klasterių galimybės daryti įtaką ir šalies, regionų ar atskirų įmonių veiklos rezultatams. Antra, dėl ko padidėjo dėmesys klasteriams, tai globalizacija, technologinė pažanga ir kitos šiuolaikinės tendencijos, radikaliai keičiančios veiklos sąlygas. Kūrybinės ekonomikos sudedamoji dalis tampa klasteriai, veikiantis kūrybinėse industrijose, tad jų išorinis įvaizdžio formavimas bei komunikavimas įgauna ypatingą prasmę. Didėjantis medijų vaidmuo viešosios nuomonės ir suvokimo formavimui bei nuo to didėjanti ir klasterių priklausomybė, skatina šį sektorių vis labiau orientuotis į išorinę komunikaciją.

Ištirtumas. Europa ir visas pasaulis jau suvokia ir kūrybinių klasterių svarbą ekonomine ir konkurencine prasme. Neseniai tai pradėjo suvokti ir Lietuva. 2012 metais asociacija „Žinių ekonomikos forumas“ atlikto „Klasterių studiją“ Lietuvoje, internetinis puslapis kkt.lt reguliariai skelbia naujienas susijusias su klasterių veikla ar įtakojančias jų veiklą bei surengtas seminaras „Kūrybinių industrijų klasterizacijos iššūkiai ir galimybės“ tema. Taip pat atliktos įvairios studijos apie klasterių būklę Lietuvos pramonėje ir atskiruose regionuose, parengtos klasterių kūrimosi skatinimo priemonės. Šie tyrimai bei diskusijos atskleidė, jog pagal kūrybinių klasterių išsivystymo būklę Lietuva atsilieka ir nėra tarp lyderiaujančių šalių. Taip pat parašyti straipsniai apie komunikaciją kultūros ir kūrybos industrijoje, analizuojama vieno ir kito priklausomybė bei įtaka: J. Tutlytė „Meno ir kultūros organizacijų tinklavietės: nuo informavimo prie komunikavimo ir auditorijų plėtros“ (2014), K. Juraitė, A. Pinigienė „Kultūros komunikacijos transformacijos: nuo kultūros mediacijos iki mediatizacijos“ (2014) ir kt. 2012-2015 metais įgyvendintas ES paramos

projektas „Kultūros institucijų komunikacinių kompetencijų plėtra žinių ir kūrybos visuomenės kontekste“. Projekto metu atliktas tyrimas, kurio 2013 metų metodikoje nurodoma, jog buvo siekiama išsiaiškinti priežastis, kodėl tradicinės Lietuvos kultūros institucijos (muziejai, teatrai ir galerijos) nepakankamai sėkmingai išnaudoja komunikacines kūrybinių industrijų patirtis ir kompetencijas ir kaip būtų galima efektyvinti tokių kultūros institucijų veiklą, pritaikant geriausias Lietuvos ir užsienio kūrybinių industrijų komunikacines praktikas. 2013 metais VšĮ Šiaurės miestelio technologijų parkas ir UAB “ AAA Baltic Service company” atliko tyrimą „Klasterių fasilitavimo pavyzdiniai modeliai“. Pastarojo tyrimo tikslas buvo įvertinti ir apžvelgti, kaip teisine ir ekonomine (verslo) prasme klasteris būdamas juridinis ar neformalus darinys, įmonių ar kitų institucijų tarpe Lietuvoje kuria pridėtinės (ekonominės, žinių, kompetencijos, paslaugų ar prekių kūrimo ir kt.) vertės tinklą, taip sukurdamas ne tik tam tikrų šalies ūkio sektorių formalią koncentraciją, bet ir svarų ekonominį, verslo interesą. Tyrime analizuoti visų grupių klasteriai, įskaitant ir paslaugų, keičiančių kliento fizines ar protines savybes klasteriai. Tyrimo pateikiami rezultatai susiję su įvairių sričių aspektais: lyderiavimas, naujų narių įstojimas ir išstojimas, vidinė ir išorinė komunikacija. Šiai kategorijai priskiriamos kūrybinės industrijos, todėl pastarasis tyrimas glaudžiai susijęs su šiame darbe pateikiamu tyrimu.

Naujumas. Visgi nei viename atliktame tyrime nebuvo analizuojami išskirtinai kūrybinių industrijų klasteriai, tik jų kategorija ar veikimo sritis. Taip pat nuo 2013 metų pasikeitė kūrybinių klasterių kiekis, jų sudėtis, veiklos aktyvumas ir būdai. Į būtent kūrybinius klasterius orientuotus kūrybinius pasaulius su daro kiti kūrėjai, įvairių kūrybinių sričių nariai ir jais besidominti ar poreikį jų veiklai jaučianti auditorija. To pasėkoje, kūrybinių klasterių atstovams tampa svarbu ne tik parduoti savo produktus ar paslaugas, tačiau skirtingai nuo tradicinio verslininko, jiems inovacijos palaikomos ne pasiūlos ir paklausos mechanizmu, o priklausomybė savo tinklui. Būtent dėl šios priežasties ypatingas dėmesys turi būti skiriamas klasterio, kaip išskirtinio darinio, suvokimui, jo veikimo, formavimosi principų ir teikiamos naudos supratimas, įgalina racionalų savo auditorijos pasiekimo būdo pasirinkimą. Kūrybinėse industrijose ypatingai būtinas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp visų suinteresuotųjų šalių, ypač su išorine publika. Ši sritis išsiskirianti savo galutiniu produktu, kuris išgaunamas kūrybos metodu, turi siekti vienodų vystymosi, konkurencinės aplinkos ir teisinių sąlygų, jog galėtų lygiavertiškai egzistuoti paslaugų ir produktų rinkoje. Pokyčių greitis ir radikalumas, didėjanti konkurencija nulemia, jog tenka ieškoti naujų veiklos metodų ir strategijų, neužtenka tiesiog egzistuoti, norint susilaukti dėmesio, turėti auditoriją ar partnerių, būtina išorinė komunikacija, kuri visą tai užtikrina.

Pastebima „tylos tendencija“ kūrybinių klasterių išorinėje komunikacijoje. Nepastebimas aktyvus komunikavimas internetinėje erdvėje, tad kyla **probleminis klausimas**: kokia išorinė komunikacija vyrauja kūrybiniuose klasteriuose ir kas tai nulemia? Išnagrinėjus kūrybinius klasterius veikiančius Lietuvoje, pasigilinus į jų branduolio struktūrą bei išorinės komunikacijos planuotojų

naudojamas priemones bei kokioje klasterizacijos terpėje komunikuoja kūrybiniai klasteriai, galima būtų daryti išvadas, kokia linkme vystosi ir vyksta kūrybinių klasterių išorinė komunikacija bei su kokiais iššūkiais susiduriama bei kaip juos galima būtų išspręsti.

Objektas: Lietuvos kūrybiniai klasteriai

Darbo tikslas: išnagrinėti Lietuvos kūrybiniuose klasteriuose vyraujančią išorinę komunikaciją

Uždaviniai:

1. Pateikti klasterių ir jų kūrybinės veikimo srities bei komunikacijos koncepcijos apžvalgą, atliekant teorinę mokslinės literatūros analizę.
2. Siekiant nustatyti vyraujančius klasterių veikimo modelius Lietuvoje bei Europoje, dokumentų analizės būdu, išnagrinėti egzistuojančias klasterines sistemas bei klasterinę politiką.
3. Pasitelkiant interviu tyrimą, išanalizuoti Lietuvos kūrybinius klasterius, nustatant juose taikomos išorinės komunikacijos ypatumus.

Tyrimo metodologija:

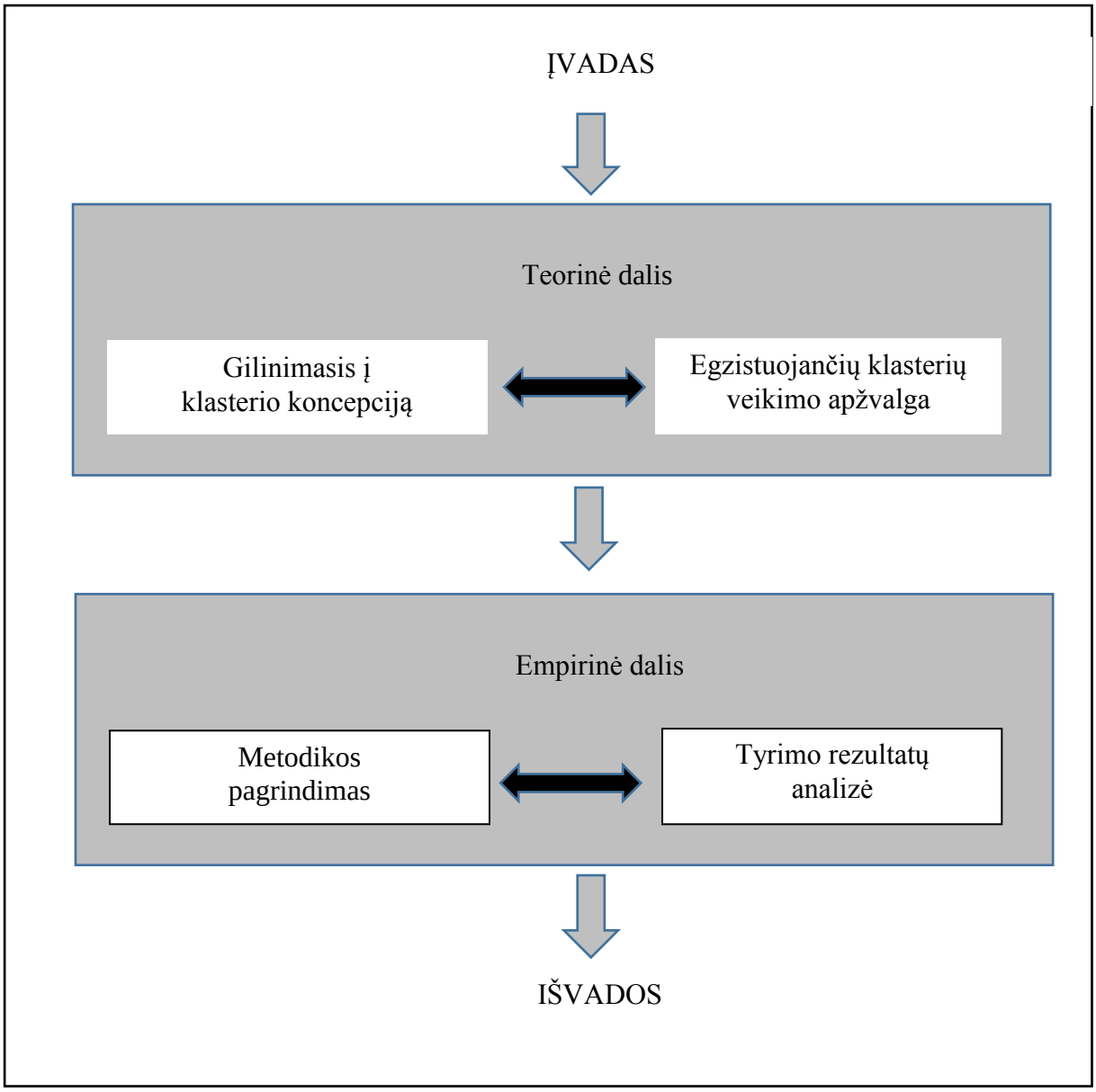
Pasirinkta kokybinė tyrimo strategija – atvejo analizė, nes ji pasižymi didesnėmis gautų tyrimo duomenų interpretacinėmis galiomis. Kokybiniu tyrimu siekiama ne verifikuoti jau suformuluotus teiginius apie socialinę tikrovę, tai yra patikrinti jų teisingumą, o atlikti mokslinę žvalgybą – aprašyti pasirinktą pažinimo objektą, tai yra gauti duomenų apie mažai tirtą socialinį reiškinį ar procesą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Kadangi tiriami yra konkretūs Lietuvos kūrybiniai klasteriai, pasirinkta atvejo analizė, kadangi jos metu gilinamasi į institucijų elgsenos ar veiklos subtilumą, sudėtingus santykius, nenumatytų veiksnių įtakos raišką – objekto ypatumus. Pasiekti darbo tikslą ir įgyvendinti darbo uždavinius pasitelkiami metodai: pusiau struktūrizuotas interviu (apklausiami kūrybinių klasterių atstovai) bei dokumentų analizė (mokslinių šaltinių, internetinių svetainių, užsienio praktikos (studijos, straipsniai) ir kitų atliktų tyrimų nagrinėjimas). Tyrimo metodai naudojami ištirti ir nustatyti veiksnius lemiančius kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos naudojimą.

Darbo struktūra:

Pirmiausia pradedami analizuoti teoriniai aspektai nuo klasterio iki kūrybinių industrijų sampratos ir kaip šios dvi sritys persipina tarpusavyje. Aptariama išorinė komunikacija konkrečiai kūrybinių industrijų srityje. Apžvelgus kūrybinių klasterių koncepciją, toliau nagrinėjama reali klasterizacijos praktika Lietuvoje bei Europoje, aptariant ir klasterinę politiką, kuri įtakoja

klasterinius mechanizmus. Remiantis darbo pirmos dalies apžvalga, atliekamas tyrimas, kuris aprašomas empirinėje antroje darbo dalyje. Pateikiamas naudotos metodikos pagrindimas ir pereinama prie tyrimo rezultatų analizės. Darbo pabaigoje visos dalys susiejamos ir pateikiamos išvados. Darbo struktūra schemiškai pavaizduota lentelėje nr. 1.

1 Lentelė. Darbo struktūra



1. KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ FORMAVIMO TEORINIAI ASPEKTAI

Tam, kad ištirti kūrybinių klasterių vystymąsi Lietuvoje, aptariami klasterio bendrieji bruožai, formavimosi ir proceso indikatoriai. Tiriami bus kūrybiniai klasteriai, todėl konkrečiai šios sferos klasteriai nagrinėti pradedami nuo kūrybinių industrijų šakos, pereinant prie pačių klasterių analizavimo.

1.1. Klasterių samprata

Įvairi kūrybinė veikla – kūrybiniai produktai, verslumas, ir technologinės naujovės tampa pagrindiniais ekonominės sėkmės veiksniais (Makselis, 2007). Lankstesnės organizacijos yra konkurencingesnės, nes jos gali labiau prisitaikyti prie vietos specifikos. Tokie verslai sudaro vadinamuosius klasterius, o kūrybiniais jie tampa, kai jų veikla apima meno, audiovizualinės produkcijos ir pramogų industrijos ir/ar kūrybinio verslo sritis. Iki šių dienų nėra priimtas vienas apibrėžimas ir kultūros industrijos ir kūrybos industrijos sąvokos yra apibūdinamos nevienodai, todėl kai kurie apibrėžimai yra išskirti pirmoje lentelėje.

2 Lentelė. Kūrybinių ir kultūrinių industrijų sąvokų apibrėžimai

Kūrybos industrijos (creative industries (Cis)) – tai tokios veiklos, kurių pagrindas yra individo kūrybiškumas, gebėjimai bei talentas ir kurios gali kurti materialią gerovę bei darbo vietas, kurdamos intelektinę nuosavybę. (Creative industries Mapping document:200O)
Kūrybos industrijos – tokios veiklos, kurių pagrindas yra individo kūrybiškumas, gebėjimai bei talentas ir kurios gali kurti materialią gerovę, darbo vietas, kurdamos intelektinę nuosavybę bei būdamos komerciškai arba visuomeniškai paklausios.
Kūrybos industrijų sąvoka apima visą kūrybinę veiklą, susijusią su autorių teisėmis. (Smith, 2001).
Kultūros industrijos – tai veiklos, susijusios su tokių prekių gamyba ir platinimu, kurių pirminė ekonominė (piniginė) vertė kyla iš simbolinės prekės reikšmės (Connor, 2004).
Kūrybos industrijos apjungia du terminus: kūrybinių menų ir kultūros industrijų, tačiau juos transformuoja. Menas turi būti suvokiamas ne taip, kaip kažkas atskira, o, atvirkščiai, kaip tam tikras bendras šiuolaikinei globaliai medijuotai ekonomikai būdingas bruožas.(Cunningham, Hartley, 2001).

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Bartkutę, 2009

Pasak R. Makselio, skirtingomis reikšmėmis vartojama kūrybiškumo sąvoka apsunkina griežtą kūrybinių industrijų (toliau – KI) sektoriaus apibrėžimą. 2007 metais Erik Braun ir Mariangela Lavanga atliko kai kurių Europos valstybių kultūros politikos priemonių, skatinančių KI, lyginamąją analizę. Tyrime pateiktos apibendrintos kūrybinių industrijų veiklos pagal jų kūrybą, produkcijos gamybą ir platinimą. Vaizduojamoje lentelėje nr. 2 neatspindi visi KI, tai yra vidinio sektoriaus

dinamikos iliustracija. Vienas iš pagrindinių KI privalumų yra ne tik kuriama didelė ekonominė vertė, bet ir kitų ekonomikos sričių vystymo skatinimas. Brėžiant įstrižą liniją nuo viršutinio kairiojo lentelės kampo iki apatinio dešiniojo, tai su kūrybinėmis industrijomis susijusios kūrybos, produkcijos ir platinimo veiklos pasiskirsto tarp tradiciškai suprantamo meno ir grynai ekonominės veiklos, kurą naudoja kūrybinių industrijų produkcija (žr. 3 lentelę).

3 Lentelė. Kūrybinių industrijų sektoriaus kūryba, produkcijos gamyba ir platinimas

KŪRYBA		**MEDŽIAGIŠKOS PRODUKCIJOS GAMYBA**	**PLATINIMAS IR PREKYBA**
Menai	Vaizduojamieji menai ir fotografija	Vaizduojamojo meno kūriniai ir fotografija.	Muziejai, parodų erdvės, meno aukcionai.
	Scenos menai: muzika, šokis, teatras	Scenos menų pastatymai ir produkcija	Teatrai ir koncertų salės. Knygynai
		Pramogų centrai	Kultūros renginiai
Audiovizualinė produkcija ir pramogų industrija	Pramogų centrai, kultūros renginių organizavimas. Kinas- kino filmo scenarijaus sukūrimas ir kita iki gamybinė veikla	Kino gamyba ir su ja susijusi veikla	Kino teatrai, video įrangos parduotuvės ir nuomos punktai
	Radijo ir televizijos laidų scenarijaus sukūrimas ir kita gamybinė veikla.	Radijo ir TV laidų kūrimas	Radijo ir TV laidų transliacija
	Literatūra.	Knygų leidyklos ir spaustuvės	Viešosios bibliotekos, knygynai
	Žiniasklaida	Dienraščių leidyklos ir spaustuvės	Viešosios bibliotekos, knygynai
Kūrybinio verslo paslaugos	Industrinis, mados, grafinis dizainas. KI technologijų naudojimas: kompiuteriniai žaidimai, naujoji komunikacija	Baldų, drabužių gamyba	Baldų, drabužių prekyba
		Kompiuteriniai žaidimai, naujosios komunikacijos produktai	Prekyba kompiuteriais ir programine įranga
	Architektūra, urbanistė plėtra, kraštovaizdis	Viešų, privačių ir komercinės paskirties pastatų projektavimas	Projektų įgyvendinimas, prekyba nekilnojamuoju turtu
	Reklama	Spauda	Kitos reklamos paslaugos

Šaltinis: Makselis, 2007

Pasak Lietuvos ūkio (pramonės ir verslo) plėtros strategijos prioritetų, R. Jusevičiui 2007 m. atlikus Lietuvos pramonės klasterių plėtros studiją buvo identifikuotos palankios sąlygos kurtis KI

klasteriams. Kaip jau buvo minėta anksčiau šiame darbe, kūrybiniai klasteriai yra neatsiejami nuo kūrybinių industrijų. Abu veiksniai yra vienas nuo kito priklausomi, todėl tai verta smulkiau panagrinėti pateikiant KI ypatumus (Mažeikis, Černevičiūtė ir kt., 2005):

- KI klasterio pagrindas yra įmonė, asmenų grupė, institucija, kurios svarbiausia veikla yra kūryba viename iš KI sektorių;
- klasteriai gali būti sukuriami iš viršaus į apačią - organizuojant specialius projektus arba iš apačios į viršų – atsižvelgiant į jau nusistovėjusias principus;
- abu tinklų organizavimo principai lemia atskirties/ įtraukties į tinklą dinamiką;
- KI klasterių kūrimo tikslas – mažinti vietos įmonių susvetimėjimą, didinti bendradarbiavimą.

Išskyrus kūrybinio klasterio bruožus, svarbu suprasti ir bendrą klasterio sampratą, kuri gali būti sinonimuojama su sąvoka „tinklas“. Apibrėžimai lyginami lentelėje nr. 4.

4 Lentelė. Klasterių ir kūrybinių tinklų sąvokų apibrėžimai

Autorius	Apibrėžimas
T. Roelandt ir P. Hertog (1999) bei J. Simmie ir J. Sennett (1999)	Siūlymas analizuoti **klasterius**, žvelgiant į juos kaip į vertės (sąnaudų) kūrimo grandinę.
The sonoma Country (2003)	**Kūrybos industrijos tinklas** – kūrybos industrijos atstovų grupė, savo noru suvienijantys mokslininkus ir inžinierius, architektus ir dizainerius, mokslo, meno, muzikos ir laisvalaikio srities specialistus, kurie kuria naujas idėjas, technologijas ir kitus kūrybinius projektus.
John (2004)	**Kūrybinis tinklas** – tai tinklas žmonių, dirbančių kūrybos industrijų vystyme. Jis orientuotas į projektus ir veiklas, kurių rezultatai vertinami tiek ekonominiame, tiek kultūriniame lygmenyje. Kūrybiniai tinklai padeda kūrybos industrijose dalyvaujantiems žmonėms bendradarbiauti ir dalintis savo turimomis žiniomis, patirtimi, ištekliais
G. Mažeikis (2005)	**Kūrybinių industrijų** veikla yra susijusi ne su sektorių ar šakų raidos ekonomika, o su klasterių plėtra.
A. Kamarulzaman ir N. Mariati (2008)	**Klasteris:** • Grupė subjektų (bent vieno pramoninio sektoriaus įmonės, agentūros, institucijos) turinčių panašumų ir papildančių vienas kitą. • Reikšminga geografinė subjektų koncentracija, sukelianti subjektų betarpiškumą bei oficialią ir neoficialią jų sąveiką, aglomeracijos ekonomiją, ir aukštą socialinį kapitalą, kuris skatina sklaidą ir visa tai daro reikšmingą įtaką regiono ar nacionalinei ekonomikai.
UNESCO	**Kūrybiniai tinklai** – tai centrai, kurie apjungia ne pelno siekiančias organizacijas, kultūrines įstaigas, meno dirbtuves ir individualius asmenis. Tai vietos, kuriose gyvenama ir dirbama, kuriose gaminami ir vartojami kultūriniai produktai.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Stalgienė, 2010

Sąvokose išryškėja klasterio ir tinklo esminis skirtumas. Klasteris yra platesnė sąvoka nei tinklas, nes klasterio narius nebūtinai sieja bendras tikslas ar verslo interesas, o patį klasterį gali sudaryti viena ar keletas vertės grandinių, kuriose produktai ar paslaugos skirti bendrai rinkai (Jusevičius, 2008). Tinklo sąvoka žymi didelę aibę abipusiais interesais susietų skirtingų veiklų, kur svarbiau ne jų skirtybės, bet tai, kad jos sąveikauja. Vieningą klasterio sąvokos apibrėžimą surasti sudėtinga, nes ši sąvoka apima geografinius pasiskirstymo, ryšių rūšių, priklausomumo,

technologinių lygmenų ir gyvavimo ciklo aspektus. Istoriškai klasteriai formavosi visame pasaulyje, skirtingose kalbinėse grupėse, kultūrose, įvairiomis ekonominėmis sąlygomis, todėl atitinkamoje vietoje jie įgijo atitinkamų savybių. Vis dėlto šiame tyrime klasteris – tai geografinė tarpusavyje susietų įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių ir tam tikros krypties asocijuotų institucijų (universitetų, standartų ir prekybinių asociacijų), kurios konkuruoja, bet taip pat ir bendradarbiauja, koncentracija (Porteris, 1998). Be šio Harvardo profesoriaus sąvokos pasiūlymo, egzistuoja ir kiti klasterio ar tinklo apibrėžimai, kurie pateikiami lentelėje nr. 4.

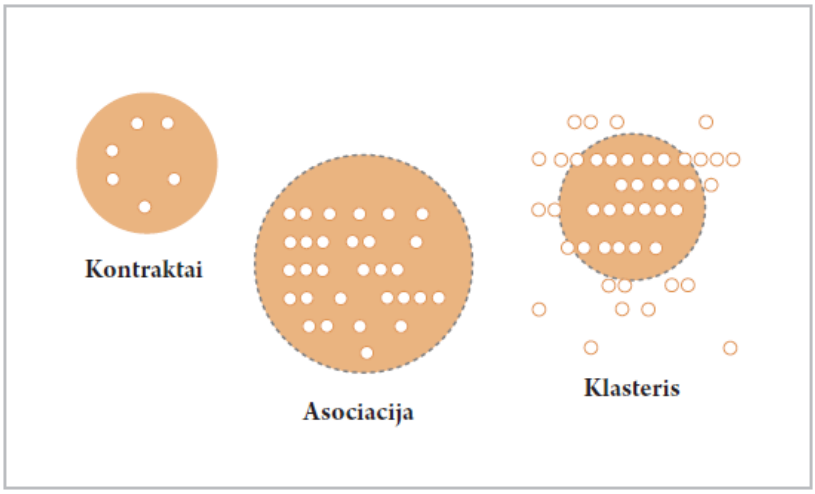
Autorė De Propris (2008) susistemina kūrybinių industrijų ir klasterių savybes ir taip išskiria, jog konkrečiai kūrybinis klasteris, tai vieta, kuri suvienija:

- Kūrybingų žmonių bendruomenę, kurioje reiškiamas susidomėjimas naujovėms, bet nebūtinai tos pačios srities.
- Katalizatorius, t. y. žmones, santykius, idėjas ir talentus, galinčius įkvėpti vieni kitus.
- Aplinką, kuri siūlo įvairovę, dirgiklius ir saviraiškos laisvę.
- Tvirtą, atvirą ir nuolat besikeičiantį tarpasmeninių mainų tinklą, kad ugdyti individo unikalumą ir tapatybę.

Konkrečiai kūrybinio klasterio apibrėžimą taip pat siūlo ir autoriai J. Černevičiūtė ir R. Strazdas (2013), jog jis suprantamas kaip būdas sujungti kūrybinių industrijų grupes, įmones ir (ar) kultūrines veiklas, turinčias erdvinę koncentraciją, čia geografinis artumas ypač svarbus mažoms bei vidutinėms kūrybinėms įmonėms ir smulkiajam verslui. Abu šaltiniai nurodo kūrybinius klasterius, kaip netradicinius verslo klasterius, kadangi jų plėtrai svarbūs menai ir kultūros institucijos. To pasėkoje, galime teigti, kad strateginis kūrybinių klasterių tikslas ir numatomi rezultatai turi ne tik verslo, bet ir socialinės bei kultūrinės plėtros arba vietovės įvaizdžio kūrimo ir komunikacijos tikslus.

Klasteris taip pat gali būti suprantamas kaip atitinkamų interesų židinys, kuriame nėra vien klasterio veikėjų turimos žinios. Nusistovėjusios įmonių ir organizacijų tarpusavio ryšių (pasitikėjimo, veiklos metodų, bendrų vertybių, normų) kolektyvinės žinios yra laikomos vertingomis, kadangi jas sunku nukopijuoti ir perkelti į kitos šalies kontekstą. Praktikoje pasitaiko, jog klasterio pagrindas yra asociacija ar konsorciumas, tačiau skirtingai nei šios verslo partnerystės, pagrindinės jungimosi į klasterį naudos ir siekiai turi būti siejami su atsiradusiais tarpusavio ryšiais, akcentuojama ilgalaikė partnerystė (tęstinis procesas), neapsiribojant konkrečiu baigtiniu tikslu ir, nors klasteris gali būti juridiškai įteisinamas, tačiau pats klasteris kaip darinys nėra apribojamas oficialiais asociacijos nariais (Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra, 2014). Klasterio negalima priskirti jokiai unifikuotai struktūrai, nes klasteris – tai virtuali verslo sistema, egzistuojanti dėl šios sistemos narių intereso vykdyti bendrą veiklą (Jusevičius, 2009). Konkrečiai kūrybinis klasteris anot L. Lazzereti (2009) yra linkęs telktis didžiuosiuose miestuose ir yra skirtas įvairioms profesijoms ir ekonominiams sektoriams. Koordinuojančioji organizacija, kuriai patikėtos bendros klasterio veiklos,

negali tapti nė vieno iš klasterio narių konkurentu, todėl visos veiklos turi būti nekomercinės. Abu šaltiniai nenurodo tinkamiausios juridinės formos klasteriui, tačiau praktikoje pasitaiko, jog veikla vykdoma asociacijos, uždarosios akcinės bendrovės ar viešosios įstaigos pagrindu. Tai reiškia, kad klasteris gali veikti asociacijos ar kita forma, esminis skirtumas tarp vidinių procesų ir veikimo principų. Klasterio nariai nebūtinai moka nario mokestį ir nebūtinai yra oficialūs nariai, kadangi egzistuoja ir natūraliu procesu prisijungę partneriai, kurie taip pat ar net labiau prisideda prie klasterio veiklos. Klasterio narių santykiai vizualiai pavaizduoti nr. 1 paveiksle.



1 Pav. Santykių tarp įmonių skirtumai

Šaltinis: Jucevičius, 2008

Taigi klasteris siaurąja prasme yra ekonominė aglomeracija, kurią sudaro įmonės, veikiančios viena su kita susijusiose ir vieną kitą palaikančiose veiklos srityse, o plačiąja- klasteris yra regiono/sektoriaus socialinė gamybos ir inovacijų sistema, pasižyminti didele koncentracija veikėjų su skirtingomis kompetencijomis, kurių glaudūs tarpusavio ryšiai ne tik garantuoja ekonominį veiklos efektyvumą, bet ir skatina dalinimąsi žiniomis, technologijų perkėlimą ir naujų produktų kūrimą (Stalgienė, 2010). Pagal autorių siūlomus apibrėžimus išryškėja klasterio įvairiapusiškumas ir formų galimybės.

Išsiaiškinus, koks konkrečiai reiškinys yra klasteris, derėtų pasigilinti į jo vystymąsi bei formavimąsi. Kaip rašo A. Stalgienė (2010), ekonominių veiklų lokalizavimo idėjų galima aptikti jau XIX a. vokiečių ekonomisto J. H. Thuneno darbuose. Walter Isard (1956) išplėtė šią sąvoką, naudodamas į eksportą orientuotas pramonės šakas ir jų ryšius su kitomis pramonės šakomis regione. Anot jo, tokie glaudūs pramoniniai ryšiai ir rodo klasterio egzistavimą. 1970-ųjų pabaigoje, ekonomistas Giacomo Becattini iškėlė klasterizacijos idėją, taikydamas tai šiaurės Italijos pramoninei organizacijai. M. Porteris (1990) išryškino didžiulį pramoninių klasterių potencialą. Tai buvo pagrindinis įvykis klasterio sąvokos vystymosi raidoje, kadangi Porterio klasterio idėjos sėkmingai

skynėsi kelią į mokslo ir politikos areną sukurdamos klasterio iniciatyvų proveržį daugelyje šalių. Činčikaitė ir G. Belazarienė (2001) vienos pirmųjų pradėjo nagrinėti klasterizacijos idėją. Jų atlikti darbai suformavo pagrindą tolimesniam klasterio reiškinio pažinimui Lietuvoje. Klasterio vystymosi sąlygos (Stalgienė, 2010): antrepreneriškumas ir darbo jėga, žmogiškieji ir finansiniai ištekliai, mokymasis ir švietimo įstaigos, konceptai ir išsidėstymas, ryšiai ir įstatymai.

Klasterio plėtrą, kaip strateginį uždavinį, išskiria ir R. Jusevičius (2009), kuris taip pat identifikuoja veiksnius ir priemones, padedančius šiam uždaviniui įvykti. Tai tinklai ir partnerystė, tvirti specifiniai klasterio narių įgūdžiai bei inovacijų, tyrimų ir plėtros kompetencija. Tinklai gali būti informacijos sklaidos priemonė, kuri lengvina kolektyvinį mokymą ir didina konkurencinį pranašumą. Vienuose jie plėtojasi natūraliai per socialinius ir kultūrinius ryšius, kituose juos kuria klasterio įmonės ar viešasis sektorius. Tai reiškia, kad vienas iš svarbiausių klasterio plėtros strategijos elementų yra ryšių tarp klasterio narių skatinimas. Kita plėtros priemonė – tyrimų ir plėtros bazė padeda kurti naujas žinias. Naujų mokslo žinių kūrimas patiems nėra būtinas, tačiau būtina kompetencija, be kurios būtų sunku gilintis į savo srities atliktus tyrimus ir naujausius laimėjimus. Klasterių formavimuisi ir kūrimui darantys tiesioginę įtaką, išoriniai tarpusavyje susiję veiksniai (Vaitkevičius, 2010):

- suinteresuotųjų partnerystės skatinimas;
- empiriniai klasterių tyrimai;
- klasterizacijos politikos formavimas.

Tik visiems šiems komponentams esant, įmanomas kūrybinis klasteris. Nuo politinių ir teisinių įstatymų priklauso anrapretiškumas, o be finansinių išteklių neįmanomas joks idėjos realizavimas, todėl reikalingi tiek suinteresuotųjų, tiek partnerių stiprūs ryšiai. Klasteriui taip pat būtini žmogiškieji išteklių, be kurių neįmanomas valdymas, darbų atlikimas. Natūralu, jog pradiniame savo raidos etape klasteriai yra tik pavienių, konkretaus bendro tikslo nesusiformavusių įmonių, organizacijų ir institucijų sankaupa. Siekiant besiformuojančio klasterio veiklos pokyčių, svarbūs yra vadybiniai klasterio koordinatoriaus gebėjimai (Jusevičius, 2009). Autorius išskiria klasterių koordinatoriaus pagrindinius uždavinius:

- Padėti plėtoti inovatyvius klasterius, tobulinti jų konkurencinius pranašumus;
- Skatinti ryšių tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių formavimąsi;
- Stiprinti valdžios institucijų paramą klasterizacijos procesams ir skatinti „trigubos spiralės“ atstovų (verslo, mokslo ir valdžios) bendradarbiavimą;
- Užtikrinti finansinių „donorų“ dalyvavimą;
- Prisidėti prie teigiamo ir profesionalaus klasterio įvaizdžio formavimo.

Pastarieji koordinatoriaus uždaviniai siejasi su pačio klasterio kūrimosi veiksniais. Tiek R. Jusevičius (2009), tiek A. Stalgienė (2010) bei Vaitkevičius (2010) pabrėžia ryšių, partnerystės

skatinimą bei politinius, valdžios institucinius veiksnius įtakojančius klasterio veiklą bei jo valdymą. Papildomai R. Jusevičius (2009) dar išskiria penkias svarbiausias vadybinės veiklos sritis, tačiau atliekame tyrime svarbiausiomis tampa informacija ir komunikacija bei rinkodara ir reklama. Sėkmingai klasterio plėtrai turi būti išvystyta ne tik vidinė (forumai, programos narių informacijos keitimuisi, nuolatiniai narių pasitarimai, poreikių aiškinimaisi), bet ir išorinė komunikacija. Tam, kad klasterio iniciatyvos būtų veiksmingos ir sėkmingos, rekomenduojama organizuoti susitikimus (muges, klasterių dienas), jog skatinti klasterio plėtrą ir bendradarbiavimą su kitais klasteriais. Taip pat turėtų būti aktyvus klasterio tinklapis ir/ar kitas komunikacijos kanalas, kuris informuotų apie vykdomas iniciatyvas, narius ir jų veiklas bei veiktų partnerių paieškos galimybė. Rinkodariniai veiksniai turėtų padėti identifikuoti regioninį klasterio tapatumą, formuoti ir gerinti įvaizdį, vykdyti nacionalinę ir tarptautinę reklamą, organizuoti prekybos muges bei vizitus į įmones. Taigi vidinių ir išorinių informacinių bei komunikacinių sistemų stiprinimas, rinkos taisyklių derinimas ir nusistatymas kuria palankias sąlygas turimų išteklių panaudojimui ir stiprina ryšį tarp klasterio narių.

Bendrosios šalies ekonomikos rezultatyvumas neįmanomas be atskirų organizacijų įtakos ir veiksmingumo. Ekonominės tendencijos išskiriamos remiantis Didžiosios Britanijos prekybos ir pramonės departamento (DTI) ekspertų atliktomis studijomis (Jucevičius, 2008):

1. Gamybos ir paslaugų konvergencija, pasireiškianti šių veiklos sričių konceptualių ribų išnykimu.
2. Hiperkonkurencija. Dėl didėjančių vartotojų poreikių, išlaikyti konkurencingą lygį rinkoje įmanoma pasitelkus tik naujas vadybos kompetencijas – klasterizaciją.
3. Didėjanti inovacijų svarba.
4. Išskirtinė tinklų, klasterių ir verslo sistemų svarba. Būtent ši tendencija ir yra anksčiau paminėtų tendencijų pasekmė.

Šias ekonomikos tendencijas svarbu aptarti tam, kad būtų geriau suvoktas klasterių formavimosi ir vystymosi aspektai bei sąlygos. Kadangi pagrindinė analizuojama sritis yra klasteriai, tendencijos nėra smulkiau aprašomos. Svarbiausia tendencija tampa ketvirtoji, kurioje būtent ir atsiranda klasterio proceso užuomazgos ir poreikis. Tai nurodo, jog klasteris yra įvardijamas kaip svarbus aspektas organizacijų ir visos ekonomikos vystymosi raidoje. Tam, kad galėtų susiformuoti pats klasteris, yra būtinos tam tikros sąlygos, kurias siūlo R. Jucevičius (2008): tapatumo rinkoje ir formavimosi galimybių tyrinami, narių susivienijimas vykdyti bendrą tikslą, partnerystės sąlygų parengimas, projektų įvykdymas.

Taigi iš ekonominių modelių išsivytę klasteriai ir susiformavę atitinkamose sąlygose, sudaro bendruomenes, veiklos ir verslo centrus, kurie gali sudaryti ne tik kūrybinių industrijų pagrindą, bet ir tampa vienu iš naujosios ekonomikos sudedamuoju komponentu. Ir nors klasteris yra gana plati

sąvoka, tačiau ji išsiskiria iš kitų darinių pagal toliau išvardintus pagrindinius bruožus (Jucevičius, 2008):

Geografinė koncentracija. Daugumos klasterio sričių ir inovacijų sėkmė priklauso nuo geografinės koncentracijos.

Sudarantieji verslo dariniai bei organizacijos susilaukusios konkurencinės sėkmės. Visi klasterio veikėjai prisideda prie jo konkurencingumo kūrimo. Išimčių negali būti, kadangi visų darinių sėkmė yra tarpusavyje susijusi, todėl jei viena veikėjui nesiseka, vadinasi, nesiseka visiems. Nekokybiškas klasterio veikėjas yra natūraliai eliminuojamas iš susiformavusios verslo sistemos.

Kritinės masės pakankamas įmonių/ organizacijų skaičius. Pakankamas klasterio veikėjų skaičius. Tam tikras įmonių santalkos svoris globaliame verslo kontekste, kurį galima nusakyti „kritinės masės“, „kritinės kūrybinės masės“ terminais. Ši veikėjų (jų dydžio, kompetencijos ir kt.) masė padeda atskleisti jų kaip konkurencinį pranašumą kuriančią visumą. Tarptautinėje praktikoje nustatyta, kad mažiausias įmonių skaičius, reikalingas susidariusią „bendruomenę“ įvardinti klasteriu, yra 10−15 dalyvių. Šioje vietoje verta paminėti, jog klasterio narius gali sieti įvairūs ryšiai:

- Horizontalieji (įmonės veikia tose pačiose rinkose, konkuruoja);
- Vertikalieji (įmonės siejasi viena su kita tiekėjo-užsakovo ryšiu);
- Tiesioginiai (kitokio pobūdžio ryšių įvairovė, pvz. bendros technologijos taikymas).

Tam, kad geriau suvokti klasterio narius, patogu juos grupuoti pagal suinteresuotųjų lygmenis (Žalpys, 2007):

- Visuomenė: seimo komitetai ir nariai, vietos bendruomenės, miesto gyventojai ir pan.
- Valdžios institucijos: ministerijos, apskritys, savivaldybės, seniūnijos ir pan.
- Įmonės ir organizacijos: rėmėjai, užsakovai, kreditoriai, investuotojai, partneriai, konkurentai.
- Atskiri individai ar jų grupės: profesinės asociacijos, sąjungos, bendrijos, draugijos, forumai, klubai, ekspertai, kritikai, žurnalistai, renginių ambasadoriai, atlikėjai, savanoriai.

Nuo klasterio dydžio ir jo narių tipų priklauso ne tik derybinė reikšmė, bet ir gebėjimas efektyviau suderinti vertės–sąnaudų grandinės struktūrą. Sėkmingiausia verslo įmonių kompozicija bus tuomet, kai klasteryje dalyvaus kiek įmanoma įvairesnę veiklą vykdančios įmonės, apimančios daugelį vidinės vertės – kaštų grandinės veiklos rūšių (Jusevičius, 2008). Konkurencija tarp klasterio būtų neišvengiama ir itin išaugtų, jei klasteryje daugiausia būtų galutinį produktą teikiančių narių. Valdžios institucijų dalyvavimas klasterio veikloje užtikrina lengvesnį problemų sprendimą, kai rinkos mechanizmai netinkami. Dar viena klasterio narių grupė galėtų būti švietimo įstaigos, nes jose ruošiami potencialūs tam tikros srities specialiai, kurie ateityje gali būti naudingi klasterio veiklai. Finansinės institucijos (kreditoriai, rėmėjai ir kt.) suteikia investicinę pagalbą klasterio veiklos vystymui, todėl pastaroji suinteresuotųjų grupė gali net gi tapti viso klasterio „pajamų apskaitininku“.

Identifikuojamos ribos. Klasterio ribos apibrėžiamos įvairių pramonių ir institucijų ryšiais, kurie reikalingi užtikrinti konkurencingumą. Tokios ribos gali būti net ir už valstybės ribų dėl geografinio pasiskirstymo, kuris gali būti: lokalus, regioninis, nacionalinis ar tarptautinis klasteris.

Nestandartinė veikėjų klasifikavimo sistema. Pagal standartinį pramonės klasifikavimą kai kurie klasterio veikėjai ir ryšiai gali būti neapimti ir likti nepastebėti. Sparčiai plintančiuose KI klasteriuose gausu skirtingų technologijų ir juolab kompetencijų, todėl strategiškai būtų klaidinga remtis tik tradicine klasifikavimo sistema. Neteisingas klasterio veikėjų ir ryšių klasifikavimas gali trukdyti gauti paramą iniciatyvoms.

Saviorganizuojantys dariniai. Nors įvairūs valdžios organai ar investuotojai ir gali įtakoti klasterių kūrimąsi, tačiau dauguma jų išsivysto savaime, natūraliu procesu siekiant visapusiško ir efektyvaus interesų realizavimo. Savireguliuojančiuose dariniuose, tokiuose kaip klasteriuose, nėra vieno valdančiojo dalyvio, visi nariai yra vieni kitiems pavaldūs, tarpusavyje bendradarbiaujantys ir vieni nuo kitų tam tikra prasme priklausantys.

Narių konkuravimo ir kooperavimosi skatinimas. Klasteriuose pasitikėjimas ir bendradarbiavimas tarp narių yra labai svarbus aspektas, todėl pradinėje formavimosi stadijoje dar reikėtų vengti agresyvios konkurencijos ir susitelkti tik ties kooperacija. Visgi pagrindinis klasterio konkurencingumo kriterijus yra tas, jog dalyvių veikla privalo būti kokybiškesnė už tų, kurie yra nepriklauso klasteriui. Vėliau susidariusio reiškinio dalyviai turėtų pradėti siekti, jog ne tik jų produktas ar paslauga būtų kuo kokybiškesnė, bet ir kitų to paties klasterio narių. To pasėkoje ir atsiranda bendradarbiavimas, kadangi nariai turi padėti kitiems nariams, bet tuo pačiu metu tarpusavyje ir konkuruoti idant visi dalyviai taptų produktyvūs ir efektyvūs.

Žinant šiuos pagrindinius klasterio bruožus, galima nesunkiai jį atpažinti tam, kad paskatinti jo vystymąsi ir taip pakelti atitinkamos srities konkurencingumą. Išskiriant konkurenciją ir kooperavimąsi, reiktų pabrėžti, kad šie aspektai kartu egzistuoja, nors ir skirtingose plokštumose ir tarp skirtingų subjektų, tačiau susijungimas padidina pranašumus ir kitose srityse. Taip pat reikėtų paminėti, kad klasteriai gali būti labai įvairūs ir skirtingai skirstomi. Jie būna įvairių rūšių, tačiau visi jie pasižymi bendromis savybėmis. Žemiau pateikiama galima klasterių klasifikacija (Jucevičius, 2008):

- mikro klasteriai arba horizontalūs tinklai: sudaro 5–15 mažų įmonių grupė, bendradarbiaujanti įvairiose veiklos ir iniciatyvų srityse;
- vertės grandinės: svarbiausia užtikrinti efektyvų dalyvių dalyvavimą vertės grandinės kūrime ir jo etapuose;
- tiekimo grandinės: įmonių visuma, tiekianti komponentus, medžiagas ir kitus svarbius veiklai gaminius stambiam gamintojui ar jų grupei;
- sektoriniai klasteriai: panašių produktų ar paslaugų teikimo dalyvių charakteristika;

- geografiniai klasteriai: pagal teritorijos pasiskirstymą.

Kaip matyti, kai kurios klasterio kvalifikacijos sutampa su bendraisiais bruožais. Taip yra todėl, kad kuri nors klasterio savybė labiau dominuoja nei kitos ir pagal tai galima atskirti klasterio tipą. Lietuvos Respublikos ūkio ministerijos parengtame Lietuvos klasterių plėtros koncepcijoje (2014) išskiriami klasterių išsivystymo lygiai:

1. Besiformuojantys klasteriai. Tai klasteriai, kurie vykdo bendrą veiklą ne ilgiau kaip 2 metus.
2. Besivystantys klasteriai. Tai klasteriai, kurie vykdo bendrą veiklą ilgiau kaip 1 metus, turi sėkmingai įgyvendinę ne mažiau kaip 3 bendras veiklas, į kurias įsitraukė ne mažiau kaip 50 proc. klasterio narių.
3. Brandūs klasteriai. Tai klasteriai, kurie vykdo bendrą veiklą ne trumpiau kaip 3 metus, turi sėkmingai įgyvendinę ne mažiau kaip 5 bendras veiklas, į kurias įsitraukė ne mažiau kaip 60 proc. klasterio narių, ir kurių įmonių konsoliduota produktų ir (arba) paslaugų eksporto dalis pardavimų struktūroje yra didesnė nei 15 procentų.

Pastarojoje koncepcijoje bei asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ 2012 m. atliktame tyrime „Klasterių studija“ išskiriamos Lietuvos klasterių veiklos esminės stiprybės – santykinai pigi kvalifikuota darbo jėga, logistikos požiūriu palanki vieta, išvystyta logistikos infrastruktūra, aukštas įmonių technologinės bazės lygis; silpnybės – menkas įmonių tarpusavio bendradarbiavimas, pasitikėjimo ir kompetencijos stoka, įmonių nesiorientavimas į kompetencijos didinimą, aukštos pridėtinės vertės kūrimą; galimybės – nišinių produktų gamyba, eksportas, integracija į tarptautinius tinklus; grėsmės – regioninės specializacijos nebuvimas, kvalifikuotų specialistų trūkumas ir emigracija, nesugebėjimas konkuruoti su pigių veiklos kaštų valstybių gamintojais, nesugebėjimas jungtis į tarptautinius tinklus. Partneriniu rėžimu veikiančioje grupėje, t. y. klasteryje, susiformuoja žinių mainų srautai, kurie dėl vidinės ir išorinės konkurencijos stimuliuoja narių bei įtakoja ne narių inovacinę veiklą, kuriamas tokios grupės konkurencinis pranašumas bei ekonominis augimas. Kūrybiniai klasteriai ypatingai pasižymi vietiniu išskirtinumu, tačiau taip pat palaiko nuolatinį ryšį su visu pasauliu. Kaip rodo nagrinėjami literatūros šaltiniai, tokių klasterių, grupių formavimasis pastaruoju metu pastebimas visame pasaulyje, o regionai, pasižymintys didele tokių grupių koncentracija, tampa visų aplinkinių regionų ekonomikos varikliu.

Taigi klasteris dažniausiai susiformuoja pats savaime, tačiau jį išsaugoti ir gerinti, reikalingos visų klasterio narių bendros pastangos, kurios skatina ne tik tarpusavio bendradarbiavimą, bet ir tuo pat metu didina savo konkurencingumą. Kiekvienas klasteris turi jam būdingas bruožus, tačiau egzistuoja keli pagrindiniai jo tipai. Toliau nagrinėjama klasterio sudaroma nauda, idant suvokti šio darinio įtaką tam tikriems aspektams.

1.2. Klasterių ypatumai

Glaudūs klasterio įmonių ir organizacijų socialiniai gamybiniai ryšiai, bendradarbiavimas ir tarpininkavimas suteikia galimybę prieiti prie unikalių specializuotų išteklių (pvz. naujausių srities žinių, darbo jėgos, kapitalo) ir taip stiprina tiek vidinių dalyvių, tiek viso regiono pranašumus. Klasteriai labiausiai reikalingi KI organizacijoms, siekiant plėtoti kultūrinę veiklą ir kurti geriausias sąlygas konkuruoti tuo, ką jos sugeba daryti geriausiai. Specializuotos ir kvalifikuotos darbo jėgos aprūpinimą taip pat suteikia ir palengvina priklausymas klasteriams, kadangi nuolatos vyksta bendravimas ir informacijos dalinimasis.

Klasterizacija didina ne tik atskiros įmonės, bet ir visos sistemos konkurencingumą. Kaip teigia J. Činčikaitė ir G. Belazarienė (2001): „sektoriaus, regiono ar šalies konkurencingumą tiesiogiai lemia juose veikiančių įmonių veiklos rezultatai: kuo daugiau bus konkurencingų įmonių, kuo jų pelningumas ir kiti pozityvūs veiklos rezultatai bus geresni, tuo konkurencingesnis bus ir visas sektorius, regionas, šalis.“ Panašiai galima teigti ir apie klasterį. Jis negali būti konkurencingas arba nekonkurencingas, konkurencingumą lemia jame veikiančių įmonių veiklos produktų sėkmė rinkoje. G. Mačys (2005) išskiria tris pagrindines priežastis, dėl ko didžiausias ekonominis augimas yra klasteryje:

1. Padidintas produktyvumas, suteikiant priėjimą prie labai specializuotų naujovių, technologijų ir darbuotojų, įskaitant ir informaciją, institucijas, viešąsias paslaugas, o svarbiausia – papildomas vertės grandinės paslaugas bei gaminius;
2. Padidintos įmonių naujovių diegimo galimybės, skleidžiant technologines žinias ir patirtį;
3. Skatina naujų įmonių kūrimąsi, kai vakarykščiai eiliniai darbuotojai naujose įmonėse tampa antrepreneriais.

Klasterio konkurencingumas susideda iš jam priklausančių įmonių. Kuo geresnė jų verslo reputacija ir pasiekiamai, tuo ir tas klasteris yra našesnis ir stipresnis. Nagrinėjant regioninio klasterio teikiamą konkurencingumą, J. Činčikaitė ir G. Belazarienė (2001) keliais metais anksčiau nei G. Mačys išskyrė klasterio konkurencingumo priežastis:

1. Padidina klasterį sudarančių kompanijų ir pramonės šakų našumą.
2. Pagerina kompanijų ir pramonės šakų prisitaikymą prie inovacijų ir taip padidina jų našumą.
3. Skatina naujų verslų atsiradimą, kurie palaiko inovacijas ir tokiu būdu išplečia klasterio ribas.

Visi paminėti autoriai išskiria naujų įmonių kūrimosi, naujovių ir technologinių bei kitų inovacijų plėtrą klasteryje, kaip vienas iš jo pagrindinių pranašumo savybių. Lygiaverčių konkurentų kuriamas spaudimas tiek klasterio viduje, tiek už jo ribų, skatina įmones ir organizacijas tarpusavyje konkuruoti, o tai reiškia ir didinti savo konkurencinį pranašumą. Kompanijos priklausančios

klasteriui jau savaime įgyją ši pranašumą dėl naujausių technologijų priėjimo, modernių darbo metodų panaudojimo ir geresnio tiekimo. M. F. Porter teigia, kad šalis (tuo pačiu ir regionas) bus konkurencinga tada, kai joje bus vystomi unikalūs verslai, kuriuos taip pat įvardija ir J. Činčikaitė, G. Belazarienė ir G. Mačys. Būtent klasteriai ir sudaro tas reikalingas sąlygas naujų verslų atsiradimui dėl geresnio informatyvumo apie egzistuojančias galimybes. Naujo verslo sukūrimas ir įdiegimas paprastai klasterius skatina plėstis ir tobulėti, o tai dar labiau sustiprina jų pranašumus, todėl klasteryje išlikusios kompanijos įgyja pirmaujančias pozicijas prieš konkurentus kitose vietovėse.

Kaip ir kitose šalyse, taip ir Lietuvoje, neįmanomas tarptautinis konkurencingumas visose pramonės ir verslo šakose. To pasėkoje, labai svarbu pasirinkti tikslingą ir tinkamą konkurencijos didinimo mechanizmą. Akivaizdu yra tai, jog pavieniams rinkos dalyviams atskirai pasiekti tokią kokybę, kokios reikia kuriant naująją ekonomiką, yra sudėtinga. Šią galimybę padidintų nebent inovacijų diegimas, kuris vis labiau diskutuojamas ir tarp Europos komisijos priimamų iniciatyvų (pvz. Programa „Europa 2000“). Viso to sprendimas gali būti partnerystės tinklai, klasteriai, nes tik tokiose veiklos struktūrose generuojamas sinergetinis efektas, kuriam esant kiekviena interesų grupė realizuoti savo tikslus ir veikti efektyviai gali sklandžiau. Pripažindami potencialą kurti ir gerinti programas bei iniciatyvas, pasirašiusieji Europos klasterių memorandumą (daugiau nei 60 regioninių ir nacionalinių agentūrų, inovacijų bei ekonominės plėtros valdžios institucijų atstovų) laikosi požiūrio, kad (Jucevičius, 2008):

1. Klasteriai yra pagrindas inovacijoms klestėti, jie padeda regionams tapti unikaliais, pasižymėti išskirtiniais gebėjimais, leidžiančiais stiprinti jų, kaip aktyvių ir patrauklių partnerių, vaidmenį pasaulinėje ekonomikoje.

2. Klasteriai skatina inovacijas, konkurencingumą ir yra svarbus klestėjimo laidas.

3. Bendradarbiavimas tarp klasterių tampa abipusiu interesu, jis padeda klasteriams sustiprėti ir sudaro galimybes mokytis vienam iš kito.

Galima pastebėti, kad klasterių teigiama konkurencingumo skatinimo nauda minima net memorandume, kurį pasirašė daugiau kaip 60 įvairių institucijų atstovų. Kaip nurodo R. Jusevičius (2008), laikydamiesi šių 4 x 5 Europos klasterių politikos principų ir aktyviai dirbdami Europos klasterių aljanse, pasirašiusieji šį memorandumą kviečia Europos Komisiją parengti bazinę koncepciją, nurodančią pasaulinio lygio klasterių Europoje kūrimosi ir augimo kryptis. Vadinasi, visi pasirašiusieji, kurie yra kompetentingi savo srities atstovai ir ekspertai, pritaria idėjai, jog klasteriai daro įtaką konkurencijai ir tai palaiko.

Klasteris kaip ekonominės veiklos organizavimo forma atremia daugelį šiuolaikinės aplinkos iššūkių – tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose, tiek besivejančiose šalyse. Klasterių kūrimas, kaip ekonominio augimo skatinimas tapo populiaria ekonominės politikos priemone visame

pasaulyje (Stalgienė, 2010). Vienas iš tokių pavyzdžių 2008 metais Stokholme pasirašytas Europos klasterių memorandumas, kuriame klasteriai įvardyti kaip esminis Europos ekonomikos ir inovacijų variklis. Dabartinėmis dienomis tautų ir regionų konkurencingumas nustatomas ne pagal atskiras įmones, bet vis labiau ir labiau pagal pramonės šakų ir sektorių inovacines veiklas. Novatoriškos įmonės vystosi greičiau ir nuosmukio metu jos yra labiau linkusios išlikti. Nepakankamas naujovių diegimas yra pagrindinė priežastis dėl Europoje nusivylimą keliančio ekonomikos augimo tempų. Klasterių ekonominis reikšmingumas lyginamas žemiau pateikiamoje lentelėje.

5 Lentelė. R. Jucevičiaus ir A. Stalgienės klasterių ekonominės reikšmės požiūriai

R. Jucevičius (2008)	A. Stalgienė (2010)
Klasteriai padeda smulkaus ir vidutinio verslo įmonėms pasinaudoti pasaulinės ekonomikos teikiamomis galimybėmis. Jie tampa esminiu faktoriumi pritraukiant kapitalą, žmones ir žinias. Klasteriai pabrėžia stiprios regioninės valdžios svarbą modernioje ekonomikoje, kai ir vietiniai, ir stiprūs tarptautiniai tinklai yra svarbūs siekiant sėkmės. Viena galima ekonominio augimo strategijų – klasterių kūrimas.	Klasteriai padeda geriau suprasti, kaip iš tikrųjų veikia regiono ekonomika. Regionų valdžios institucijos, analizuodamos regioninę gamybą ir inovacijų sistemas, gali tiksliau nustatyti rinkos netobulumus, aptikti įtampos elementus ir sistemines klaidas. Tik tada jos galės nustatyti, kuri valdžios intervencija darys didžiausią įtaką.

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Jucevičius, 2008

Per pastaruosius kelerius metus Europoje ir visame pasaulyje klasteriai jau tapo daugelio politikos iniciatyvų centru (Söllvell, Ketels, 2003). Tarp klasterių židinių ir regioninės ekonomikos klestėjimo egzistuoja teigiamas ryšis. Klasteriai vis dažniau suprantami kaip atliekantys katalizatoriaus vaidmenį remiant pramonės transformacijos procesus ir kuriant naujus regioninius konkurencinius pranašumus (Kind, Köcker, 2012). Rezultate ekonomikos augimas ir klestėjimas paskatinamas įmonės plėtimusi ir darbo vietų kūrimu. Inovacijos yra laikomos ekonomikos klestėjimo pagrindiniu elementu, o klasteriai ir yra gerai suderinti su dabartiniu plačiai vartojamu suvokimu apie inovacijas. Klasteriai yra tai, kas kuria našų pagrindą naujovėms, taigi ir našų pagrindą ekonomikai. Identifikuoti ir tinkamai remiami klasteriai, nacionalinės politikos formuotojams, tampa vieni iš perspektyviausių metodų didinant inovacinį pajėgumą ir skatinant ekonomikos augimą.

Smulkiau panagrinėjus atskiras klasterių teikimo naudos sritis, išryškėja specifiniai aspektai, kurie apima svarbiausias darinio reikšmes- konkurencingumą ir ekonomiką. Vis dėlto klasterį sudarančių kompanijų ir pramonės šakų nauda atsispindi ir kitose srityse. Joks reiškinys negali būti tik teigiamas, klasteris turi savo privalumus, tačiau taip pat ir trūkumus. Visa tai yra nurodoma žemiau pateikiamoje apibendrinančioje lentelėje.

6 Lentelė. Klasterių ideologijos privalumai ir ribotumai

KLASTERIŲ IDEOLOGIJOS PRIVALUMAI	KLASTERIO IDEOLOGIJOS RIBOTUMAI
Valstybei klasterių skatinimas leidžia	Klasterių politika gali būti klaidingai orientuota į statinių ekonominių aglomeracijų, o ne dinamiškų ir inovatyvių darinių rėmimą.
Atsisakyti nepasitenkinusios intervencionistinės politikos ir praktikos remiant konkrečias įmones, dėmesį kreipiant į našų regioninių darinių kūrimą.	Potenciali grėsmė dėl regioninės specializacijos.
Įmonėms dalyvavimas klasteryje leidžia	Galima informacijos ir galios asimetrija klasteryje.
Pasiekti specializaciją ir masto ekonomiją	Yra valdžios klaidos galimybė įgyvendinant klasterių politiką
Sumažinti logistikos ir sandėlių sąnaudos	
Prieiti prie specializuotos darbo jėgos šaltinių prieiti prie profesionalių specializuotų paslaugų infrastruktūros	Klasteriai – ne vienintelis inovacinės veiklos organizavimo būdas regione.
Prieiti prie kapitalo rinkų	
Lengviau patekti į išorės rinkas	
Kolektyviai dalyvauti tenkinant didelius užsakymus	**Problemos, susijusios su klasterio kaip politikos objekto neapibrėžtumu**
Prieiti prie naujausios specializuotos savo veiklos srities informacijos	
Pakelti savo žinių lygį bendraujant su šalia veikiančiais artimų sričių profesionalais pasinaudoti šalia esančių įmonių papildančiomis kompetencijomis	Sunku apibrėžti klasterio geografines ribas;
	Sudėtinga nustatyti ryšių tarp klasterio veikėjų pobūdį
Daryti didesnę įtaką politikos sprendimams	
Didesnis potencialas inovacijoms, kylančioms iš glaudžių veikėjų tarpusavio ryšių ir jų turimų unikalių žinių bei gebėjimų	Dėl statistinių duomenų klasifikavimo problemų klasteris
	Neretai sutapatinamas su ūkio sektoriumi
	Ne visi klasteriai yra inovatyvūs

Šaltinis: Jusevičius, 2009.

Apibendrinant klasterių ypatumus, galima teigti, jog jie yra įtakojantis tiek savo vykdomos veiklos rezultatus, tiek tos šakos ekonominį lygį. Išteklių konsolidavimas ir tarpusavyje jų pildymas yra priežastys, kodėl klasterio nariams įmanoma pasiekti aukštesnės kokybės standartus, gauti būtinų žaliavų palankesnėmis sąlygomis, sukurtos bendros rinkodaros kampanijos ir produkto kūrimo procesas, sumažėja bendros išlaidos ir rizikos lygis (Kassalis, 2011). Pastovi tinklaveika, žinių mainai, bendradarbiavimas (įskaitant mokslinius tyrimus įstaigose) motyvuoja kurti naujas idėjas ir strategijas, didinti inovacinį potencialą, nustatyti unikalias žinia ir įgūdžius konkrečiame klasteryje. Klasterizacija yra būtina dėl didesnio našumo ir konkurencingumo vietos ir pasaulio rinkose bei dėl didesnio stabilumo netikėtų pokyčių rinkoje. Klasterių sudarytojai turi atsakingai vykdyti savo veiklą, kadangi tai gali turėti įtakos regiono kooperaciniams procesams. Valstybės institucijos apsiima tik proceso koordinatoriaus vaidmens. Klasteriai, kaip ir daugelis reiškinių, turi ir neigiamų aspektų. Šio darinio ribotumai susiję su objektų, inovacijų, narių veiklos ir geografinio pasiskirstymo neapibrėžtumu, kuris sukelia klasterio ne tik valdymo, bet ir jo identifikavimo keblumų. Visgi klasteris pripažįstamas kaip sparti inovacijos priemonė, kuri sparčiai prisideda prie regioninių darinių našumo kūrimo ir atskiriems klasterio nariams leidžianti padidinti kompetencijų, žinių, metodų lygį ir palengvinti priėjimą prie reikiamų tiekėjų ar partnerių.

1.3.Klasterių išorinė komunikacija

Kaip jau buvo minėta ankstesniame skyriuje – kūryba, tai ekonominės sėkmės veiksnys ir būtent dėl šios priežasties kūrybiniai klasteriai gali būti traktuojami kaip kūrybinio industrijų verslo organizacija. Kūrybos industrijos apima priešingas tendencijas: kūryba orientuota į unikalią, nepakartojamą veiklą, o industrijos nurodo tam tikrą kartotinį, unifikuotą procesą kalbant tiek apie gamybą, tiek apie vartojimą (Kačerauskas, 2013). Tai yra verslas, perduodantis auditorijai idėjas, įvaizdžius ir pojūčius, kurių ekonominė vertė priklauso nuo to, kaip vyksta tos auditorijos subjektyvi interpretacija. Teisingą kūrybinio verslo norimą perduoti interpretaciją gali padėti suprasti geri santykiai su išore, kitaip sakant, visuomene ar kitomis organizacijomis. Šiam tikslui įgyvendinti tampa svarbi išorinė komunikacija.

Negali būti komunikacijos be kultūros ir nėra kultūros be komunikacijos (Kellner 1995). Kūrybinių industrijų veiklų pirminis tikslas yra komunikacija su auditorija. Permainos, siejamos su kūrybinių industrijų įsigalėjimu, reflektuojamos ir komunikacijos teorijose: jei ankstyvosiose masinės komunikacijos teorijose komunikacijos procesas buvo suvokiamas kaip linijinis, o auditorija – kaip pasyvi, besąlygiškai priimanti ir paklūstanti gamintojo sumanymams, tai kūrybinėse industrijose „pasyvios auditorijos“ sampratą keičia „aktyvios auditorijos“, gebančios pasirinkti ir savarankiškai daryti sprendimus, samprata: pamažu įsitvirtina nauja sąvoka – „interaktyvi auditorija“ (Černavičiūtė, Žiliskaitė, 2009). Išorinė komunikacija gali tiesiogiai prisidėti prie organizacijos sėkmės. Jei jos užduotis yra apsaugoti ir valdyti reputaciją ir santykius, tai turi turėti aiškų poveikį, o ne tik sukelti „palaimos“ faktorį. Siekiant užmegzti ryšį su pagrindine auditorija ir suinteresuotaisiais, atnešama apčiuopa nauda organizacijai. Išorė yra paveikiama organizacijos naudai. Jei vyrauja teigiamas išorinės įvaizdis, tikėtina, jog auditorija (Gregory, 2010):

- Pirks akcijas, sieks tapti organizacijos nariais;
- Tikės reklama;
- Norės kartu dirbti;
- Sieks kartu rutulioti verslą, kai visi kiti atrodo vienodi;
- Parems sudėtingu metu;
- Teiks finansinę pagalbą.

Išorinė komunikacija leidžia įgyvendinti didžiąją dalį organizacijos viešųjų ryšių tikslus: skleisti informaciją apie pačią bendruomenę, kurti bei propaguoti organizacijos įvaizdį, galbūt jei reikia ieškoti rėmėjų, įtakoti valstybinių institucijų ar organizacijų veiksmus, bei kitus panašius tikslus (Baršauskienė, 2002).Daugiau įvairių autorių nuomonių, kas yra pati komunikacija bei išorinė komunikacija, pateikiama lentelėje žemiau.

7 Lentelė. Komunikacijos ir išorinės komunikacijos apibrėžimai

AUTORIUS	APIBRĖŽIMAS
Baršauskienė, 2002	Išorinė komunikacija- komunikacija su pagrindine auditorija organizacijos išorėje.
Baršauskienė, Janulevičiūtė Ivaškevičienė, 2007	Išorinės komunikacijos perduodama informacija yra tarp konkrečios organizacijos ir išorinės aplinkos. Tokia komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį.
Railienė, 1996	Komunikacija – tai bendravimo, keitimosi patyrimu, mintimis, išgyvenimais procesas.
Jansone, 1997	Komunikacija – dvišalis veiksmas, tai bendravimo, keitimosi informacija procesas visuomenėje, kuris realizuojamas kalboje ištartu ar parašytu tekstu.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Baršauskinė, Janulevičiūtė, Ivaškevičienė, 2005

Išorinės komunikacijos pobūdis priklauso nuo to, kad ji yra apeiliuojama. Boone, Kurtz, Block (1997) išskiria tokius pagrindinius verslo organizacijos išorinės komunikacijos elementus:

- Komunikacija visuomenei. Skleidžiama informacija, siekiant paveikti visuomenės sprendimus, o pozityvus organizacijos įvaizdis yra vienas iš faktorių, kuris lemia apsisprendimą, pasirinkti teikiamas paslaugas ir produktus;
- Komunikacija klientams. Komunikuojama įvairiais būdais: tiesioginiai pokalbiai, komunikacija telefonu ir el. laiškais, susitikimai, rašytiniai pasiūlymai, prezentacijos ;
- Komunikacija tiekėjams ir kitoms organizacijomis. Abipusė naudinga sąveika leidžia sustiprinti organizacijų santykius;
- Komunikacija vadžiai. Dažniausiai komunikuojama mokesčių, veiklos reguliavimo, ataskaitų teikimo klausimais. Komunikacija su valdžios įstaigomis reikalauja laikytis griežtų standartizuotų formų, pvz., kompanija norėdama apeiliuoti valdžios institucijos paskelbtą viešųjų pirkimų konkursą, turi pateikti reikalaujamą informaciją pagal iš anksto nustatytą rašto formą.

Vykdant išorinę komunikaciją labai svarbu suprasti savo auditoriją ir parinkti tinkamiausią komunikavimo būdą. Komunikacija įmanoma tik, kai ji remiasi individo būtimi kūrybinėje bendruomenėje. Ji taip pat laikytina komunikacijos subjektu: joje ne tik ugdomi individai, sudarantys bendriją, su kuria jie komunikuoja, įgyvendindami savo egzistencijos galimybes ir kurdami savo tapatumus, neatsiejamus nuo jos, bendrijos sąveikauja tarpusavyje, keisdamos savo kūrybinių teritorijų ribas ir apmatus (Černavičiūtė, Žiliskaitė, 2009). Kūrybinėse industrijose palaikomas komunikacijos kaip reikšmių kūrimo ir keitimosi jomis požiūris – kaip pranešimai ar tekstai sąveikauja su žmonėmis, kad sukurtų reikšmes. Autorės J. Černavičiūtė, V. Žiliskaitė (2009) taip pat teigia, kad šiuolaikinės interaktyvios auditorijos malonumą ir poreikį dalyvauti kultūros komunikacijos – formavimo, apsikeitimo ar perkūrimo – procese kone pirmosios išnaudojo

komercinės medijų industrijos. Iš esmės kūrybinėse industrijose palaikoma komunikacijos kaip reikšmių kūrimo ir keitimosi jomis koncepcija – kaip pranešimai ar tekstai sąveikauja su žmonėmis, kad sukurtų reikšmes, t. y. koks tekstų vaidmuo kultūroje. Autorės aiškiai įvardija pagrindinį savo požiūrio į komunikaciją kūrybinėse industrijose aspektą, tai reikšmės ir jų tekstai. Visgi individai, kurie sudaro auditoriją, geba patys atsirinkti jiems reikalingas reikšmes konkretiems tikslams ir konkrečiose aplinkybėse, iš meniu, kurį siūlo kūrybinės industrijos.

Šių laikų technologiniame pasaulyje, išorinei komunikacijai vis didesnę įtaką daro internetinė erdvė bei virtuali išorinė komunikacija. Čia didėja efektyvios menininkų, darbdavių bei viešojo sektoriaus komunikacijos reikšmė, kai visos pusės gali daryti įtaką socialiniams ekonominiams pokyčiams ir kūrybinės industrijos bei ekonominė sistema gali evoliucionuoti kartu (Martinaitytė, Kregždaitė, 2013). Tai yra jos tampa pagrindiniu kanalu, per kurį rinkos, arba vadinamasis kapitalas, pasiekia vartotoją ir priverčia jį atlikti pirkimo ar susidomėjimo veiksmą. I. Pikulytė net gi išskiria konkrečią internetinę bendradarbiavimo platformą - tai socialinius tinklus, kurie tampa tiesioginiu tiltu tarp komunikavimo siuntėjo ir gavėjo. Komunikacijos veiksmų valdymas socialiniuose tinkluose tampa pagrindine į pelną orientuotos ekonomikos užduotimi. Tam, kad juos būtų galima sėkmingai įgyvendinti, būtinas pagal įvairius požymius socialiniuose tinkluose besigrupuojančios bendruomenės pažinimas. Komunikacija tampa svarbiausiu šių laikų manipuliacijos ginklu, belieka tik pasirinkta sau priimtiniausią, tačiau visuomenė, kurią sudaro šiuolaikinio materializmo epochoje gyvenantis žmogus, geba įžvelgti manipuliacinę kalbą ir kritiškai ją vertinti, pats pasirinkdamas, ar leistis būti apgaudinėjamas.

Kadangi kūrybos industrijos literatūros šaltiniuose neretai aprašomos greta su kultūros industrijos, verta atskirai panagrinėti, kaip tai lemia komunikacijos aspektus. T. Kačerauskas savo straipsnyje „Kūrybos ir kultūros industrijos: filosofiniai, sociologiniai ir komunikaciniai aspektai“ (2013) išskiria M. Horkheimerio ir T. W. Adorno požiūrius, pasak kurių, kultūros industrija sietina su visuomenės nuomonės formavimu, vartojimo didinimu, kūrybiškumo atrofavimu, estetinio skonio bukinimu, nes kultūros industrija žymi komunikacijos takoskyrą, kai komunikacija vis labiau priklausoma nuo masinio vartojimo ir individo bei bendrijos formavimo medijų sąveikos rate. Taigi kultūrinės industrijos remiasi statiniu socialinės ir ekonominės raidos modeliu, o kūrybinės – dinaminiu, sudarytu iš efektyvios komunikacijos tarp atskirų sistemos vienetų.

Išorinė komunikacija kūrybinėse industrijose užtikrina sklandų bendradarbiavimą ne tik su komunikuotojais – kūrybos, ekonominės ar finansinės vertės kūrėjais – bet ir padeda formuoti reikiamą auditorijos požiūrį. Viešas įvaizdis gali nulemti organizacijos sėkmę savo veikloje bei visuomenės palankumą ir palaikymą.

2. KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ PAPLITIMAS

Šioje dalyje supažindinama su teigiama tarptautine ir Lietuvos patirtimi kuriant klasterius. Apžvelgiamos klasterių kūrimosi perspektyvos ir prielaidos bei pateikiami analitiniai duomenys apie egzistuojančius klasterius tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

2.1.Kūrybinių klasterių patirtis Europoje

Tarptautinė klasterizacijos patirtis atskleidžia, kokios vyrauja tendencijos už Lietuvos sienų ribų, koks vyko formavimosi procesas ir kaip toli buvo pažengta, kokios priemonės buvo ir yra naudojamos klasterių vystymui ir plėtrai. Pateikiami skirtingose šalyse veikiančių klasterių pavyzdžiai, leidžiantys geriau suprasti klasterių įvairovę.

Europos šalys ir regionai imasi įvairių klasterio iniciatyvų. Klasteriai yra laikomi daugelio išsivysčiusių ir sparčiai besivystančių valstybių ekonomikos reiškiniu, kadangi daugelyje valstybių jie skatina ekonomikos augimą, pritraukia naujų technologijų, kvalifikuotų darbuotojų. R. Jucevičius (2008) išskiria kai kurias šalis ir regionus – Katalonijos ir Baskų sritys Ispanijoje, Veneto regionas Italijoje, Škotija, Sophia Antipolis Prancūzijoje, Danija, Olandija – kurie klasterių formavimo politiką taiko labai seniai bei kitas šalis, kurios atkreipė dėmesį į klasterius, prieš keletą metų, tarp jų keletas Austrijos regionų, Čekija, Jungtinė Karalystė, Švedija, arba plėtojo jas per nacionalines iniciatyvas – Prancūzija, Vokietija. Plinta klasterių iniciatyvos tarp skirtingų šalių pasienio regionų, pavyzdžiui, Oresundo regione (Danija, Švedija). Kai kurių šalių klasterinės veiklos pavyzdžiai aprašomi detaliau toliau.

Viena iš pirmųjų šalių, pradėjusių vadovautis M. Porterio klasterių požiūriu buvo Belgija. 1994 m. įmonės ir vyriausybė susitarė, kad paramą klasteriams vyriausybė teiks pagal savo nustatytus kriterijus, tačiau klasterių, kuriems turi būti teikiama parama, atranka vyko principu „iš apačios į viršų“ (Jusevičius, 2008). Per kelerius metus, keičiantis valdančiosiomis struktūroms, keitėsi ir paramos bei finansavimo klasterių veiklos sritys. Klasteriai, kurie yra finansuojami vyriausybės institucijų, turi rengti galimybių studiją ir verslo planą. Tokia patirtis suteikia skaidrumo efektą bei padeda identifikuoti adekvačius kriterijus, pagal kuriuos gali būti teikiama vyriausybės parama klasteriams.

Nyderlandai taip pat vykdo klasterinę politiką ir veiklą nuo 1997 m. Šalyje laikomasi principo, kad „geriausia klasterių politika – jokios politikos“, t. y. klasterių formavimuisi ir plėtrai lemiamą reikšmę turi rinka (Jusevičius, 2008). Šalyje sukurtas racionalus strateginis modelis, skirtas identifikuoti tuos klasterius, kurie yra potencialūs, svarbūs šalies ekonomikai, tačiau net gi vadovaujantis tokiu principu, tai neįmanoma be valstybės įsikišimo, todėl taikomas trijų etapų modelis.

Tarp Europos šalių Danija yra viena toliausiai pažengusių klasterių politikos formavimo srityje. 10-ojo dešimtmečio pradžioje Danijos prekybos ir pramonės ministerija inicijavo klasterių projektą. Nuo 1999 m. Pranešimai apie Danijos mega klasterius yra atnaujinami atliekami nauji tyrimai, pvz., tarpsektorinės studijos, klasterių kompetencijos analizė, vyksta suinteresuotų dalyvių dialogas ir formuluojami klasterių politikos pasiūlymai (Jusevičius, 2008). Ypatingas dėmesys skiriamas priemonėms, kurios plėtoja sunkiai nukopijuojamą klasterių patirtį. Vienas iš esminių Danijos klasterių politikos principų yra tas, kad politinį veiksmą turi nulemti dialogas tarp klasteryje veikiančių subjektų ir suinteresuotų valdžios institucijų.

Nuo kitų Europos šalių klasterinės veiklos išsiskiria Suomija. Šioje šalyje klasterių politika netraktuoja klasterių kaip įmonių geografinės koncentracijos, tačiau greičiau laiko juos tematiniais tinklais kurie nebūtinai turi būti fiziškai arti vienas kito, kaip tradiciniai regioniniai klasteriai (Žinių ekonomikos forumas, 2012). Šalies klasterinėje politikoje vyrauja sektorinis požiūris. Dėmesys skiriamas pramonės šakoms, kurios yra imlios žinioms, t. y. gamyba, unikali šalyje pramonė, pvz. miškininkystė. Dėl taikomos klasterizacijos politikos Suomijoje, 2012 metais veikė apie 30 klasterių.

Išskirti ir detaliau panagrinėti verta ir artimiausius Lietuvos kaimynus, tai Latvijos klasterizacijos procesus. Jau nuo 1999 m. Latvijoje buvo remiamas klasterių vystymasis pagal ES PHARE programą. Atliktame klasterių studijos tyrime (2012) nurodoma, kad lyginant su kitomis ES šalimis, Latvijoje yra mažiausiai klasterių iniciatyvų, klasterių prekių ženklų, iniciatyvų organizuojant klasterizacijos palaikymo veiklas, teikiant finansinę paramą skirtingoms klasterizacijos veikloms. Tai reiškia, kad tokioje šalyje kaip Latvija yra sudėtinga konkuruoti tarptautinėje rinkoje išlaikant visą gamybos ciklą ir to pasėkoje, būtina specializuotis tam tikrų produktų ar paslaugų gamyboje, o klasteriai turi būti kuriami Baltijos jūros regiono, kuriam reikalinga regioninė specializacija, mastu.

2009 metais Kopenhagos verslo universitete L. Lazzeretti, R. Boix ir F. Capone pristatė atlikto tyrimo, kodėl kūrybinės industrijos klasterizuojasi, rezultatus. Tiriamos ir lyginamos buvo dvi šalys – Ispanija ir Italija. Tyrimas nurodo kūrybinių industrijų skirtumus abejose šalyse. Italijoje kūrybiškumas yra labiau susijęs su kultūriniu ir artistiniu paveldu bei lokalizuota ekonomika, ko aptinkama visoje teritorijoje. Ispanijoje kūrybinės veiklos ne tik koreliuoja su lokalizuota ekonomika, bet ir susijusios su urbanistine ekonomika, koncentruota pagrindinėse metropolistinėse vietovėse. Tyrimu siekta atskleista, kad jėgos (ir jų intensyvumas), slypinčios už klasterizacijos proceso, nėra unikalios ir kad egzistuoja ne vienas būdas, kaip kūrybinės industrijos klasterizuojasi. Svarbiausia, jog klasterių politikos formuotojai galėtų praktiškai pasirinkti kūrybinio klasterio formas ir kad jie galėtų gauti naudos iš jėgų ar išteklių esančių toje vietoje. Vis dėl to, derėtų taip pat pabrėžti, kad kiekvienos šalies konkrečios charakteristikos yra socialinės ir ekonominės sistemos požymiai, jog politinė strategija nepalaikanti klasterizacijos galėtų būti šių jėgų atšaukta.

Kadangi nagrinėjami būtent kūrybiniai klasteriai, plačiau aptarti verta Škotijos kūrybinių industrijų klasterį, kurį aprašo R. Jusevičius (2009). 1993 m. „Scottish Enterprise“ atliko tyrimą tikslu išsiaiškinti remiamas pramonės šakas, kad jos taptų nauju Škotijos ekonomikos skatinamuoju veiksniu. Nustatyta, kad vienos iš svarbių sričių yra turizmo, kino, įvairialypės terpės, reklamos, muzikos, skaitmeninių technologijų ir dizaino. Po kelių metų Škotijoje buvo įteisinta klasterio sąvoka ir pradėta įgyvendinti klasterio iniciatyva, kuriai įgyvendinti buvo sukurta „Scottish Enterprise“ klasterio komanda. Šio klasterio nariai bendradarbiauja su visomis profesinėmis sąjungomis ir kitomis specialiosiomis viešojo sektoriaus agentūromis, tokiomis kaip Škotijos menų taryba. Visą šią klasterio komandą galima pavadinti virtualia grupe, kuriai vadovauja „Scottish Enterprise“, bet koordinavimas vyksta vietiniu lygmeniu. Po šio klasterio susikūrimo buvo nutarta, jog ši iniciatyva skirta verslo šakoms, kuriose žmogaus kūrybos vaisiai yra pirminė verslo žaliava, o ne pokyčių ar patobulinimų šaltinis. Konkrečiais tokių pramonės šakų pavyzdžiais gali būti muzikos, dizaino, leidybos, naujosios terpės, kompiuterinis žaidimų, filmų, transliacijų, reklamos, architektūros ir kita kūrybinė pramonė. Nors kūrybinės pramonės šakos ir buvo laikomos svarbiomis Škotijos ekonomikai, tačiau pirmasis žingsnis buvo skatinti bendradarbiavimą tarp pramonės atstovų ir „Scottish Enterprise“ bei tarp pačių pramonės atstovų. Siekiam kuo daugiau dalintis klasterio iniciatyvos informacija atviroje erdvėje, kadangi pagrindinė idėja – skatinti įmonių bendradarbiavimą. Klasterio iniciatyvos vizija išspausdinta atskiru dokumentu, o metiniai pranešimai atviri visuomenei. Taigi Škotijos KI klasterio rezultatai yra šie:

1. Įgyvendinta augimo ir kūrybinių pramonės šakų sąveikos idėja;
2. Škotijoje buvo sukurta daug darbo vietų;
3. Nuo klasterio iniciatyvos pradžios įmonių skaičius kūrybinėse pramonės šakose didėja.

Iniciatyva sulaukia didelės politinės paramos, yra finansuojama viešųjų institucijų, bendradarbiaujama su pramonės sektoriais, parama skiriama pasitelkus esamas struktūras ir organizacijas, jokios specialios tarnybos nebuvo steigiamos. Rezultatai ir įgyvendinti tikslai tampa aiškiu pavyzdžiu, kaip visuomenės dalyvavimas gali paskatinti kūrybinių klasterių kūrimąsi, prisidėti prie vietinių pramonės šakų augumo ir konkurencingumo didinimo. Šis Škotijos klasteris ir toliau vykdo savo veiklą, kurio prioritetiniai uždaviniai yra tapti tarptautiniu, plačiau panaudoti turimus talentus ir įgūdžius, remti prieigą prie naujovių ir kurti patrauklesnę verslo infrastruktūrą. Neįmanoma nustatyti, kaip kūrybinė pramonė būtų augusi be klasterio iniciatyvos, tačiau sprendžiant pagal įgyvendintus rezultatus ir išsikeltus uždavinius, potencialą galime vertinti teigiamai.

Pateikiami tarptautiniai pavyzdžiai atskleidžia ne tik skirtingus klasterių formavimosi ir veiklos aspektus, bet ir bendrus veikimo principus. Pagal klasterio iniciatyvų ir programų skaičių Europa yra aktyviausias regionas pasaulinėje ekonomikoje. Papildomų šalių klasterizacijos politika įvardijama žemiau pateikiamoje lentelėje.

8 Lentelė. Įvairių šalių klasterizacija

ŠALIS	VYRAUJANTI KLASTERIZACIJA
Danija	Klasterių politikos formavimo pagrindas – tyrimai ir dialogas.
Belgija	Efektyvi klasterių politika turi remtis principu „iš apačios į viršų“.
Nyderlandai	Valstybei reikia remti tik tuos klasterius, kurie yra potencialūs, bet patys nepajėgūs realizuoti savo potencialo.
Italija	Pramoninis regionas. Socioteritorinis vienetas, apimantis vienoje natūralioje istorinėje erdvėje susiklosčiusią žmonių ir įmonių bendruomenę.
Vokietija, Skandinavija	Kompetencijų tinklai. Itin svarbų vaidmenį vaidina įmonių ir organizacijų instituciniai ryšiai
Prancūzija	Lokalios gamybos sistemos. Siejama su aktyvia valstybės institucijų iniciatyva ir dalyvavimu
Vakarų Europa	Institucinės regioninės inovacijų sistemos (IRIS)

Šaltinis: sudaryta autorės

Išsivysčiusiose užsienio šalyse (Suomijoje, Švedijoje, Norvegijoje ir kt. aptartose šalyse) klasterizacijos politika užima svarbų vaidmenį, skatinant šalių konkurencingumą bei yra glaudžiai susijusi su šalių ekonominėmis politikomis. Palaikyti ilgalaikius klasterių vystymosi procesus, yra formuojamos atitinkamos priemonės tam pasiekti.

Taigi įvertinant gerąją užsienio šalių patirtį, galima teigti, kad klasterizacijos politika yra viena iš pagrindinių šalies ekonominio konkurencingumo skatinimo sąlygų. Atsižvelgiant į nagrinėtus tarptautiniu klasterizacijos procesus, klasterių vystymas turi tapti vienas iš svarbiausių Lietuvos inovacijų politikos tikslų. Klasterizacija nėra savitikslė – ja siekiama didinti konkrečios šalies, regiono ar ekonomikos sektoriaus produktyvumą (Žinių ekonomikos forumas, 2012). Tam, kad būtų skatinami ir palaikomi Lietuvos klasterizacijos procesai, turi būti sukurtos atitinkamos sąlygos, formuojamos ilgalaikės priemonės, nukreiptos į esamų ir naujų klasterių skatinimą.

2.2. Kūrybiniai klasteriai Lietuvoje

Tokiose šalyse kaip Lietuva, klasterių politika yra dar naujas reiškinys ir jo įgyvendinimas susiduria su papildomomis problemomis. Klasterių viešasis administravimas reikalauja kitokios kompetencijos nei buvo įprasta pastaraisiais 50 metų (Jucevičius, 2009). Visgi klasteriniai dariniai jau yra pradėję formuotis Lietuvos verslo ir kūrybos srityse. Šie dariniai, apžvelgus klasterių iniciatyvas, jau net gi dalyvauja tarptautiniuose projektuose (Baltic Sea Region 2007-2013, EUREKA Eurostars, ES 7-osios bendrosios programos finansuojamuose projektuose ir pan.), kitose ES iniciatyvose, kuriant žinių ir inovacijų erdvę, vysto komercinį bendradarbiavimą su užsienio partneriais. Kaip nurodoma Lietuvos klasterių koncepcijoje (2014), vertinant Lietuvos klasterių tarptautiškumą, galima teigti, kad Lietuvos klasteriai dažnai dalyvauja tarptautiniuose projektuose, kitose Europos Sąjungos iniciatyvose, kuriančiose žinių ir inovacijų erdvę, vysto komercinį

bendradarbiavimą su užsienio partneriais. Dėl tarptautinės patirties pritaria ir autoriai J. Černavičiūtė su R. Strazdu (2013), jog vienas iš būdų aktyvinti kūrybinius klasterius – tai ieškoti meno ir verslo sintezės galimybių ir žengti į užsienio rinkas. Vis dėlto dauguma Lietuvos klasterių kol kas yra jauni ir per silpni, kad būtų patrauklūs užsienio rinkai. Plėtojant vidinius ir išorinius klasterių ryšius, trūksta klasterių narių pastangų koordinacijos ir tai riboja klasterių galimybes veikti tarptautiniu mastu.

Šiuo metu Lietuvoje identifikuojamos 46 klasterių iniciatyvos. Atsižvelgiant į 2012 metais Žinių ekonomikos forumo atliktos apklausos rezultatus, galima teigti, kad pagrindinės priežastys, lėmusias klasterinių struktūrų formavimąsi Lietuvoje yra bendrai kuriamas galutinis produktas ar paslauga, prie kurio kūrimo prisideda visos klasterio įmonės, siekis bendrai efektyviau konkuruoti globalioje rinkoje bei galimybė pasinaudoti ES struktūrinių fondų finansavimo priemonėmis. Siekiant paspartinti klasterių kūrimosi procesus, Lietuvos klasterių politikos principai turi įvertinti specifines Lietuvos sąlygas, teigiamą užsienio patirtį bei strateginius konkurencingumo tikslus (Jucevičius, 2009). Pagrindinės klasterių Lietuvoje kūrimosi prielaidos, tai tendencija kooperuotis, integracija į tarptautinės vertės kūrimo grandines, auganti Vidurio Europos bei vidaus rinka, didėjantis supratimas apie klasterizacijos proceso teikiamas naudas. Didžiausia grėsmė klasterizacijos plėtrai Lietuvoje, tai tinklų ir klasterių kūrimo ir valdymo specialistų trūkumas bei silpnos šakinės asociacijos. Per ilgalaikį bendradarbiavimą vystant naujus produktus ar paslaugas bei siekiant užimti didesnę rinkos dalį, tik ketvirtadalis identifikuotų klasterių formuojasi natūraliai, padidinant bendrą klasterio įmonių konkurencingumą.

Lietuvos klasterių apžvalgoje išryškėja paslaugų sektorius, kuriame klasterinių darinių skaičius yra žymiai didesnis nei pramonės sektoriuose. Klasterių iniciatyvos svetainėje taip pat nurodoma, jog ypač daug klasterių struktūrų inicijuojamų paslaugų sveikatinimo ir kultūros industrijų srityse. Kaip jau buvo nagrinėjama ankstesniame skyriuje, kūrybiniai klasteriai glaudžiai susiję su kūrybinėmis industrijomis. To pasėkoje, kūrybinių klasterių formavimasis tiesiogiai persipina su kūrybinėmis industrijomis ir todėl Lietuvoje vyraujančių kūrybinių klasterių situaciją, galima apžvelgti per kūrybinių industrijų prizmę. Paslaugos, keičiančios kliento fizines ar protines savybes: apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos, įdarbinimo paslaugos, kelionių agentūrų, ekskursijų organizatorių, švietimo paslaugos, žmonių sveikatos priežiūra ir socialinis darbas, meninė, pramoginė ir poilsio organizavimo veikla, kita asmenų aptarnavimo veikla (Žinių ekonomikos forumas, 2012). Žinių ekonomikos forumo atliktoje klasterių studijoje, išskiriamas meninės, pramoginės ir poilsio organizavimo paslaugų sektorius, o ypač kūrybinių industrijų srityje pastebimi aiškūs klasterizacijos procesai. Verta dar kartą paminėti pirmame skyriuje išskirtas kūrybinių industrijų sritis: architektūra, amatai, atlikėjų menai, dizainas, interaktyviosios kompiuterinės programos, drabužių modeliavimas, meno ir antikvarinių vertybių rinka, muzika, kinas ir video produkcija, leidyba, televizija ir radijas, programinė įranga ir kompiuterinės paslaugos, reklama. Kūrybinių industrijų srityje, pagal

Klaster.LT duomenis, Lietuvoje yra keli klasteriai (Vilniaus kino klasteris, Užupio klasteris, Mediapolio klasteris, Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacijos klasteris ir Redirected klasteris). Toliau šiame skyriuje šie klasteriai yra nagrinėjami detaliau, o kitame skyriuje pateikiami tyrimo rezultatai susiję su šiais klasteriais. Kūrybinių industrijų besivystantys ir esantys jungtiniai klasteriai yra identifikuojama viena iš paslaugų sferos sričių, turinti didžiausią potencialą tapti nacionaliniais ir tarptautiniais klasteriais (Žinių ekonomikos forumas, 2012). Kūrybinių industrijų paslaugų srityje stiprių klasterių susikūrimą įtakoja bendradarbiavimas tarp kūrybininkų, verslo įmonių ir akademinių institucijų, orientavimasis ir bendradarbiavimas su tarptautinėmis rinkomis ir tinklais.

Redirected klasteris įkurtas 2013 metais, specializuojasi kūrybinių industrijų srityje, filmų, medijų ir specializuotų interaktyvių sprendimų sferose. Klasteris susikūrė dėl problemos, jog lietuviški kino baigtiniai produktai yra visiškai nekonkurencingi tarptautinėje rinkoje. Kaip pats klasteris apibūdina savo pagrindinį tikslą: „užtikrinti, kad kūrybinių pramonė pradėtų sėkmingai sukurtų ir platintų tarptautinėse rinkose NE žemos pridėtinės vertės gamybines paslaugas, o aukštos pridėtinės vertės galutinį produktą – t. y. filmus ir *cross-media* sprendimus, kurie būtų ne tik pagaminti, bet ir sukurti klasterio narių, t. y. – tarptautiniu mastu būtų patinimas baigtinis produktas, kuris klasterio narių sukurtas ir pagamintas nuo pradžios iki pabaigos“. Klasteris yra jau sukūręs ir rinkai žinomus filmus, tai „Zero“ ir „Zero 2“, o 2014 metais įvyko filmo „Redirected“ premjera. Klasteris taip pat iškėlęs sau uždavinius:

- kurti intelektinius didelės pridėtinės produktus;
- didinti ir palaikyti Lietuvos kino žinomumą tarptautinėje rinkoje;
- tobulinti Lietuvos kūrybinių industrijų specialistų kompetencijas;
- skatinti mokslo ir verslo bei kitų šalių bendradarbiavimą kūrybinių industrijų sektoriuje;
- formuoti teigiamą kūrybinių industrijų įvaizdį Lietuvoje ir plėsti bendras sektoriaus apimtis.

Sprendžiant pagal išvardintus klasterio uždavinius, pagrindinė veikla yra orientuota kino filmų kūrybai ir produkcijai, siekis yra kuo didesnis tarptautinis pripažinimas ir žinomumas tiek individualiai klasterio veikla, tiek Lietuvos, kaip kūrybinių industrijų veikla. Klasteris siekia užtikrinti ilgalaikį, nuolatos stiprėjantį tarptautinį klasterio narių konkurencingumą, ekonominį augimą ir inovacijų potencialą.

Užupio kūrybinis klasteris įkurtas 2010 metais, specializuojasi kūrybinių industrijų srityje, informacinių ir komunikacinių technologijų sferoje. Dėl Lietuvoje augančios technologinės plėtros inovacijų diegimo norų, kurie dažniausiai lieka neįgyvendinti, susikūrė klasteris, kurio tikslas – didinti UCC nacionalinį ir tarptautinį konkurencingumą bei produktyvumą, sukuriant modernią mokslinių tyrimų ir techninės plėtros infrastruktūrą inovatyvių mokslo idėjų bei naujų technologijų plėtrai ir sklaidai (Klaster.LT). Kaip nurodo pats klasteris: „įgyvendindama savo esminį uždavinį,

asociacija UCC telkia klasterio dalyvius į integruotą laboratorijų centrą, kuriame planuojamos analitinės, strategijų formavimo, prototipų kūrimo ir testavimo, informacinio saugumo užtikrinimo veiklos, atliekami įvairūs specializuoti tyrimai, formuojamos, testuojamos ir išbandomos naujos paslaugos ir produktai, tyrimų pagrindu formuojamos mokymų strategijos, kuriamos metodologijos bei mokymų programos, kurios bus tiesiogiai įgyvendinamos mokymų centre ir integruojamos į mokymo įstaigų mokymų programas“. Pagal klasterio internetinės svetainės duomenis, visi klasterio nariai aktyviai vykdo inovacijas savo srityse stengdamiesi plėtoti savo techninę bazę ir rinkai pristatyti unikalius visoje Europos Sąjungoje produktus. Siekdami tinkamiau panaudoti savo kapitalą investicijoms į mokslinius tyrimus ir technologinę plėtrą, klasterio nariai nusprendė kurti bendrą kompleksinių stimuliatorių ir integruotos komunikacijos tinklą. Klasteris jau yra atlikęs įvairius tyrimus, mokymus ir socialinių žaidimų stimuliatorius, apjungęs universitetus, mokslininkus ir idėjų generatorius bei kibernetinio saugumo ekspertus, entuziastus ir savanorius. Taip pat veiklą papildo ir ateityje planuoja organizuoti klasterio rinkodaros veiklą, t. y. įvairius renginius, stiprinančius ir formuojančius klasterio bendruomenę, didinančius klasterio narių integraciją ir klasterio potencialą. Šio klasterio koordinatoriaus vietovė yra Vilnius. Pagal tai atitinkamai išsidėsto ir klasterio nariai. Didžiausias jų kiekis susitelkęs Vilniuje, tik porą narių yra Kaune ir vienas Londone (Anglija). Kadangi vienas narys yra už Lietuvos ribų, galima teigti, jog šis „Užupio“ klasteris nėra visiškai lokalus ir ne visų jo narių priklausomybė pasireiškia pagal koordinatoriaus geografinę vietą.

Vilniaus kino klasteris įkurtas 2011 metais, specializuojasi kūrybinių industrijų srityje, kino ir reklamos sferoje. Pagrindinė šio klasterio veikla, tai kino ir TV gamybos, įrangos nuoma, dekoracijų, post-produkcijos ir kitos audiovizualinio sektoriaus paslaugos. Klasterio tikslas – sukurti ir suteikti pilną audiovizualinės produkcijos paslaugų paketą Lietuvoje bet kokio dydžio projektui, bet kuriame jo etape. Susibūrusios į Vilniaus kino klasterį ir pasinaudojusios ES parama, bendrovės ne tik aktyviai mezga ryšius užsienyje, remia jaunuosius kūrėjus, rengia kino specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginius, meistriškumo kursus, bet ir įrengė itin modernų 1100 m2 filmavimo paviljoną su produktinio filmavimo įranga (Klaster. Lt). Klasteris taip pat bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio partneriais, remia jaunuosius kūrėjus, rengia kino specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginius, meistriškumo kursus. Šio klasterio koncentracija pasireiškia tik viename, klasterio koordinatoriaus, mieste Vilniuje. To pasėkoje, galima teigti, kad šio klasterio veikla yra orientuota tik vienoje vietovėje.

Klasteris Mediapolis įkurtas 2011 metais, specializuojasi skaitmeninių kūrybinių industrijų srityje, spaudos, televizijos, kino meno rinkodaros, dizaino, leidybos ir naujų konvergencinės medijų sričių, pavyzdžiui, skaitmeninės ir elektroninės medijos sferose. Savo veikla klasteris siekia, jog Lietuva taptų regiono skaitmeninių kūrybinių industrijų centru, kuriančiu pasaulyje vertinamus komercinius ir nekomercinius medijų, kultūros ir meno produktus. Vienas iš uždavinių suburti kino,

integruotų media produktų ir informacinių technologijų, kompiuterinių žaidimų, mobiliųjų telefonų programėlių, televizinių laidų, animacinių filmų kūrėjus, 3D architektus, kino studijas, nepriklausomus menininkus, mokslininkus ir kitų sričių profesionalus. Mediapolio vizija ir tikslas paversti Lietuvą idealia vieta skaitmeninių kūrybinių industrijų turinio ir paslaugų kūrimui, vystymui ir platinimui. Klasteris taip išsikėlęs tarptautinius uždavinius, aktyviai bendradarbiaujant su užsienio partneriais, siekiant stiprinti media produktų ir paslaugų eksporto skatinimą, klasteris planuoja palengvinti prekybą Lietuvoje ir skatinti skaitmeninių kūrybinių industrijų įmones dalyvauti įvairioje verslo plėtros veikloje, pavyzdžiui, dalyvaujant tarptautinėse verslo misijose. Pagal lentelės skaitmeninių kūrybinių industrijų klasterio "Mediapolis" narių susitelkimas yra didžiausias šio klasterio koordinatoriaus vietovėje – Vilniuje, keli nariai yra Klaipėdoje ir Kaune, tai reiškia, jog narių priklausomybė pasireiškia pagal geografinį išsidėstymą.

Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacijos klasteris įkurtas 2016 metais, specializuojasi kūrybinių industrijų srityje. Kaip nurodoma Klaster. LT svetainėje: „klasteris atstovauja kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriaus dalyvių interesus formuojant kūrybinių industrijų ir valstybės aukštojo mokslo bei studijų politiką, taip siekdamas efektyvių valstybės ir Europos Sąjungos investicijų į šio sektoriaus plėtrą“. Klasteris skleidžia informaciją apie kūrybines industrijas, inicijuoja bendrus mokslo ir verslo projektus, kūrybines ir tarpsektorines partnerystes, užsako ir atlieka tyrimus, rengia mokymus nariams ir tarptautinius projektus bei pats klasteris dalyvauja regioninės tinklaveikos iniciatyvose ir projektuose Baltijos jūros regione, siekiant užtikrinti Lietuvos kūrybinių industrijų sektoriaus ir klasterio tarptautiškumą.

Suvestinėje, kuri pateikiama priede nr. 1, atsiskleidžia, jog pateiktų kūrybinių klasterių nariai yra išsidėstę netoli ar toje pačioje vietoje, kaip ir klasterio koordinatorius. Išskyrus „Mediapolio“ kūrybinį klasterį. Pagal pateiktus kūrybinių klasterių duomenis, matyti, kad Lietuvoje vyraujančių kūrybinių klasterių nariai labiausiai koncentruojasi didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje) ir tik pora klasterių nariai yra už Lietuvos ribų. Galima teigti, jog kūrybinės industrijos ir jų veiklos yra labiausiai išsivysčiusios didžiuosiuose Lietuvos miestuose, o ypač Lietuvos sostinėje. Redirected klasterį sudaro mažiausias skaičius narių - 15, iš kurių 2 yra Latvijos įmonės. Didžiausias narių skaičius yra Nacionalinės kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacijos klasteryje – 30 narių, nors klasteris įkurtas naujausiai – 2016 metais. Klasterių koordinatoriai daugiausiai klasteryje atlieka klasterio veiklų administravimo, klasterių atstovavimo, vidinių ir išorinių ryšių plėtojimo veiklas, bei dažniausiai klasterio koordinatorius tiesiogiai dalyvauja klasterio vertės kūrimo grandinėje (Žinių ekonomikos forumas, 2012).

Taigi galima daryti išvadą, jog Lietuvos kūrybinių klasterių plėtrai didžiausią įtaką daro ekonominės, geografinės ir infrastruktūros sąlygos. Šiuos kūrybinius klasterius dar veikia centro ir periferijos, tradicinės metropolijos ir provincijos sampratos, todėl yra neišnaudojamas nei vietinis

kultūrinis turinys, nei globalus KI plėtros potencialas. Visgi šie kūrybiniai klasteriai yra susikūrę dar visai neseniai, savo veiklas jie dar tik pradeda vystyti, todėl galima teigti, kad ateityje klasterių nariai paplis po įvairesnes Lietuvos teritorijas ir tikėtina, kad netgi už jos ribų. Apibendrinti šių Lietuvos kūrybinių klasterių duomenys yra nurodomi priede nr. 1.

2.3.Vyraujanti klasterinė politika Lietuvoje ir Europoje

Verta pabrėžti, kad klasterių kūrimuisi šalyje įtakos turi ir vyraujanti klasterinė politika, įvairios iniciatyvos ir programos, remiančios ir palaikančios klasterių vystymą. Remiantis asociacijos „Žinių ekonomikos forumas“ atlikta „Klasterio studija“ (2012), nėra Lietuvos Respublikos net teisės aktų, kurie tiesiogiai reguliuotų klasterių kūrimą ir jų veiklą. Tokios sąvokos kaip „klasteris“ ar „klasterizacija“ teisės aktuose minimos tik labai fragmentiškai ir neretai yra klaidingai tapatinamos su slėnių, mokslo ir technologijų parkų ar technologijų platformų veikla. Valstybei tenka svarbus uždavinys formuojant ir užtikrinant bendrų palankių sąlygų įmonėms sudarymą (Jusevičius, 2009). Organizuojant specialius mokymus ir tyrimus, kuriant atitinkamą infrastuktūrą bei skatinant tam tikros verslo srities atstovus lokalizuotis vienoje geografinėje vietoje, valdžios institucijos prisidėtų prie klasterių plėtros Lietuvoje. Pagal Lietuvos klasterių plėtros koncepciją (2014), Lietuva, kaip ir kitos ES valstybės narės, naujuoju ES struktūrinės paramos 2014–2020 m. finansavimo laikotarpiu įsipareigojo parengti valstybės Sumaniosios specializacijos strategiją. Ši strategija turės didelę įtaką Lietuvos mokslo ir verslo bendradarbiavimo perspektyvai ir valstybės konkurencingumui Europoje ir visame pasaulyje. Klasteris gali būti viena iš pagrindinių priemonių siekiant bendrų ES tikslų, norint geriausiai išnaudoti visas MTEP ir inovacijų plėtros galimybes, kelti valstybių ekonomikos lygį, skatinti ilgalaikius valstybės verslo plėtros procesus, grįstus verslo, mokslo ir viešojo sektoriaus bendradarbiavimu. Dunning (1997) pateikia, kokios dar valdžios institucijų priemonės galėtų padėti plėtojant klasterį. Visgi verta pabrėžti, kad kiekvienam klasteriui derėtų taikyti klasterio veiklą atitinkančias priemones.

Lentelėje nr. 7 pateikiamoms politikos įtakų sferoms klasterio veiklai, papildo G. Mačio (2005) išsakyta mintis, jog valstybė ar vietos valdžia gali ne tik sukurti klasterius, bet kad ji gali apskritai padėti tiek klasteriui, tiek verslui regione, sukurdama naujovišką ir bendradarbiavimo institucijomis paremtą verslo aplinką. Žemiau lentelėje smulkiau išvardinama, kokią įtaka gali daryti valdžios institucijos klasterių plėtroje.

9 Lentelė. Valdžios institucijų vaidmuo klasterių plėtroje

Esminiai klasterių plėtros aspektai	Daranti įtaką politika
Specifinės sąlygos	• Specialios informacijos, susijusios su įvairiais klasterių aspektais, rinkimas; orientacija į institucijų tarpusavio santykius ir ryšius • Specializuota transporto ir komunikacijų infrastruktūra • Specializuotos švietimo programos • Mokslinė technologinė plėtra (R&D) su klasteriais susijusių technologijų srityje vietos universitetuose • Sąlygų užsienio investicijų pritraukimui ir aljansų formavimuisi klasteriuose sudarymas • Laikinas sąnaudų sumažinimas per mokesčių lengvatas
Ryšiai tarp susijusių ūkio sričių	• Susitikimų vietos suteikimas klasterių dalyviams • Į klasterius orientuotos pastangos pritraukti užsienio investuotojus • Tarptautinių klasterių formavimosi skatinimas
Įmonės strategija, struktūra ir konkurencija	• Klasterio eksporto skatinimas • Griežtas konkurencijos įstatymų taikymas • Į klasterius orientuotos pastangos pritraukti užsienio investuotojus (Pastaba: trys aukščiau išvardyti aspektai turi įtakos kiekvienam klasterių plėtros aspektui)
Paklausos sąlygos	• Inovacijų, turinčių įtakos klasterio plėtrai, skatinimas • Kompetentingi pirkėjai

Šaltinis: Jusevičius, 2009.

Tinkamai įgyvendinama klasterių politika, ypač tokioje šalyje kaip Lietuva, gali padėti sukurti galimybę pasiekti esminį tam tikros srities kokybės šuolį, padidinti pasitikėjimą tarp sistemos veikėjų bei sukurti inovacijomis grindžiamą politiką. Potencialiausios grėsmės šiems aspektams neįvykti gali būti pasitikėjimo trūkumas tarp verslo subjektų ir visuomenės struktūrų, paviršutiniškas požiūris į klasterių teikiamą naudą bei per didelis susitelkimas ties senosiomis verslo, o ne naujų ir dinamiškų sistemų diegimas. Tai reiškia, kad klasterių institucionalizacija turėtų būti sumaniai valdoma koordinuojančių asmenų ar institucijos (Jucevičius, 2009). Klasterių steigimąsi ir plėtrą koordinuoja Lietuvos Respublikos ūkio ministerija ir jos priemonė Inoklaster LT, kurios tikslas yra „pagerinti žinių ir technologijų sklaidos terpę, skatinti verslo ir mokslo bendradarbiavimą mokslinių tyrimų ir technologinės plėtros srityje“. Priemonė remia klasterio koordinatoriaus veiklą, susijusią su:

- tyrimų atlikimu, kuris reikalingas klasteriui plėtoti;
- klasterio rinkodaros organizavimu;
- klasterio bendro naudojimo (atviros prieigos) infrastruktūros valdymas ar administravimu;
- mokymo programų ir seminarų rengimu, siekiant skatinti klasterio narius stiprinti klasterio vidinius ir išorinius bendradarbiavimo ryšius.

Programose Inoklaster LT ir Inoklaster LT+ projektams, finansuojamiems iš ES struktūrinių fondų lėšų, numatytas dalyvių minimumas – ne mažiau kaip penkios įmonės. Visgi, nors ir pradiniame klasterio susiformavimo etape, tačiau klasteris privalės plėstis, nes negalės sėkmingai funkcionuoti tik su penkiais nariais. Klasterių iniciatyvos – tai bet kuriuo lygmeniu (nacionaliniu, regioniniu ar sektoriaus) parengtos priemonės, skatinančios klasterių nustatymą ir kūrimą bei didinančios jau veikiančių klasterių konkurencingumą, į klasterizacijos procesus įtraukiant verslo

įmones, valdžios institucijas ir tyrimų organizacijas (Jusevičius, 2009). Pagrindinė šių iniciatyvų ir vyriausybinių institucijų užduotis yra kurti palankias sąlygas klasterių plėtrai ir paskatinti klasterių narių didesnį integracijos lygį. Sėkmingai plėtojamos klasterių paramos programos gali padidinti eksporto potencialą ir bendrą konkurencingumo augimą ateityje.

Tuo tarpu Europoje yra įsikūrusios ne viena klasterio vystymą ir valdymą skatinančios, remiančios iniciatyvos, programos, aljansai ir asociacijos. ES siekia "naujos strategijos pasaulinio mastu klasterių konkurencingoms inovacijoms, įskaitant konkrečius veiksmus, skirtus skatinti tarptautinio masto klasterių konkurencingumą tradicinėse ir naujose pramonės šakose". Planuojama strategija turėjo būti išleista 2012 m. Europos Komisija remia įvairius mokslinius tyrimus ir projektus, visoje Europoje steigia specialius patariamuosius organus, kurie analizuoja klasterius, jų inovacijas organizacijose, pvz.: Europos klasterių observatorija, Europos klasterių aljansas, Europos klasterių iniciatyvų veikla, TAKTIKOS (angl. Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support) grupė ir Europos klasterių politikos grupė (European creative industries alliance, 2013). Nuo 2009 metų Europos klasterių iniciatyvų veikla, inicijuota Europos Komisijos pramonės ir industrijos generalinio direktoriaus, siekia metodologijos priemonių kūrimosi tam, kad paremti klasterio organizacijas, gerinant jų tinklų ir klasterio valdymo gebėjimus. 13 projekto partnerių iš 9 šalių sukūrė vienodą kokybės rodiklių ir ženklinimo sistemą skirtą profesionaliam klasterių valdymui. Kelios rėmimo programos detaliau aprašomos ir pateikiamos lentelėje žemiau.

10 Lentelė. Klasterių rėmimo kai kurių Europos projektų apžvalga

EUROPEAN CLUSTER POLICY GROUP	• Europos klasterių politikos grupė (2008m.) su įgaliojimu patarti Europos sąjungos Komisijai ir valstybėms narėms apie tai, kaip geriau remti daugiau pasaulinio lygio klasterių kūrimosi plėtrą Europos Sąjungoje.
EUROPEAN CLUSTER ALLIANCE	• Europos klasterių aljansas buvo skirtas skatinti klasterių bendradarbiavimą (2006 m.). Tai buvo traktuojama kaip atvira platforma, raginanti nuolatinį dialogą su nacionaliniais ir regioniniais viešaisiais autoritetais, kurie atsakingi už klasterių politikos ir klasterių valdymo programas jų šalyse.
PRO INNO EUROPE INNO NETS TACTICS	• TACTICS grupė siekia remti ir toliau plėsti Europos klasterių aljansą, prisideda prie geriau išvystytos klasterių politikos ir praktinės patirties Europoje. Tai yra vienas iš trijų Europos iniciatyvų projektų.
cluster-excellence.eu European Cluster Excellence Initiative	• Europos klasterių iniciatyvų veikla prasidėjo 2009 m. :gerinti klasterių pranašumų veiklas ir klasterių organizacijas. Identifikuoti kokybės indikatorius ir savęs vertinimo procedūras klasterių valdyme ir kurti bei leisti mokymo medžiagą skirtą kokybiškam klasterių valdymui.

Šaltinis: European creative industries alliance. 2013.

Europos sekretoriatas klasterių analizėms Vokietijoje 2014 metais atliko tyrimą ir papildomai išskyrė dar dvi pagrindines programas skirtas klasterių valdymo tobulinimui. Išskirtos programos, kurios sėkmingai suteikė techninę paramą klasterių valdančiosioms organizacijoms, skatinti siekti ir gerinti valdymo kompetencijas:

- NCE/Innovation Norway (Norvegija), veikia iki dabar. Per keletą nacionalinio lygio priemonių, agentūra padeda skleisti „know how“ informaciją tarp klasterių valdančiųjų organizacijų. Kiekvienas klasteris turi jam paskirtą atsakiną kontaktą, padedantį klasterio valdymui ir veikiantį kaip gidą įvairiose NCE siūlomose programose.
- Cluster Programme Lower Austria/ecoplus (Austrija), veikia iki dabar. Programa teikia labiau individualią nei bendrąją klasterio vadybos paramą regioniniams klasteriams.

Taigi apibendrinant ir remiantis užsienio šalių ilgamete klasterių patirtimi, galima teigti, jog kūrybinių klasterių vystymuisi turi daug įtakos geografinis pasiskirstymas ir visuomenės įsitraukimas į klasterinę veiklą, o tam kad vyktų klasterių lengvesnis formavimasis, būtinos klasterių rėmimo ir palaikymo iniciatyvos, kaip jos yra inicijuojamos kitose Europos šalyse.

3. LIETUVOS KŪRYBINIŲ KLASTERIŲ IŠORINĖS KOMUNIKACIJOS TYRIMAS

Šioje darbo dalyje analizuojami empiriniai duomenys gauti, atlikus Lietuvos kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos tyrimą. Pateikiami tyrimo pasirinktos metodologijos argumentai ir procesas.

3.1. Tyrimo metodologinis pagrindimas

Išanalizavus klasterių teorines sampratas bei apžvelgus klasterinę patirtį tiek Lietuvoje, tiek užsienyje, verta pasigilinti į Lietuvoje egzistuojančius kūrybinius klasterius, o ypač į jų naudojama išorinę komunikaciją viešinant savo veiklą ar projektus. Kūrybiniai klasteriai kai kurių kultūros verslo tyrinėtojų vertinami kaip būtina sąlyga naujoms idėjoms atsirasti, plėtotis, virsti kultūros ir kūrybos produktu. Apie klasterinę politiką plačiai diskutuojama, tačiau ar jos visos galimybės tikrai suvokiamos ir Lietuvoje tarp kūrybinių klasterių. Kūrybiniai klasteriai yra svarbi priemonė ir ja privalu pasinaudoti, siekiant konkurencinės sėkmės bei didesnio pelningumo. Kaip jau buvo paminėta autorių J. Černevičiūtės ir R. Strazdo (2013) nuomonė pirmame šio darbo skyriuje, jog kūrybinis klasteris yra taip pat suvokiamas kaip būdas, jungiantis kūrybinių industrijų grupes, įmones ir (ar) kultūrines veiklas, strateginis kūrybinių klasterių tikslas ir numatomi rezultatai turi ne tik verslo, bet ir socialinės bei kultūrinės plėtros arba vietovės įvaizdžio kūrimo ir komunikacijos tikslus. Tyrimo objektas pasirinkta būtent išorinė komunikacija, kadangi kūrybinių klasterių naudojamos savo veiklos ir projketų viešinimo priemonės, gali atskleisti šių klasterių branduolių suvokimą, kokią įtaką jie gali turėti formuojant ne tik klasterinį, bet ir kultūrinį suvokimą savo geografiniame išsidėstyme ar net visoje Lietuvoje. Komunikacija kūrybiniuose klasteriuose yra ypač svarbi, kadangi jų auditorija yra nebe pasyvini, o aktyvi, interaktyviai gebanti dalyvauti kuriamose paslaugose. Išorinės komunikacijos analizė taip pat gali padėti sužinoti ne tik pačių klasterių apie savo funkcionavimo galimybių suvokimą, bet ir auditorijos suvokimą apie kūrybinių klasterių būvį. Ar egzistuojama komunikacinis veiksmas, ar jis susilaukia atoveiksmio ir kokiomis sąlygomis visas šis procesas vyksta. Kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos tyrimas atliepia trečiajam viso darbo uždaviniui. Atlikus interviu pokalbius su kūrybinių klasterių atstovais, siekiama įgyvendinti darbo tikslą. Tiesioginis kontaktas su tiriamais klasteriais leidžia susipažinti su tiriamos išorinės komunikacijos skleidėjais, savo strategijos formuotojais ir ateities numatytojais. Tik tokie respondentai gali atskleisti realią vyraujančią situaciją ir nurodyti to priežastis.

Tyrimo metodologija. Atsižvelgiant, jog tiriami yra kūrybiniai klasteriai ir jų veiklos patirtis išorinės komunikacijos srityje, pasirinkta kokybinė metodologinė prieiga. Kokybinis tyrimas

– sistemingas situacijos, įvykio, atvejo, individo ar grupės tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamus reiškinius (Žukauskienė, 2008). Ši prieiga pasirinkta, atsižvelgiant į kokybinio tyrimo bruožus (Prakapas, Butvilas, 2011): dėmesys kultūrai ir kultūrinei terpei, kurioje gyvena tiriamieji, pripažįstama tiriamųjų kompetencija, patirtis, pasakojimų forma, tiesioginis dalyvavimas tyrime, lankstus tyrimo dizainas, duomenų rinkimas ir analizė vyksta tuo pat metu, siekiama tikrovę suprasti, o ne ją išmatuoti, galimybė tyrinėti nebesamus įvykius, o tyrimo trukmė neturi įtakos rezultatams.

Išvardinti bruožai atitinka atliekamo tyrimo koncepciją bei sutampa su tiriamuoju objektu. Nagrinėjami yra kūrybiniai klasteriai, kurie tuo pat metu sudaro ir verslo, ir kultūrinę veiklą Lietuvoje, todėl tai sutampa su pirmuoju kokybinio tyrimo bruožu. Svarbi yra kiekvieno klasterio konkreti veikla, kadangi klasteris gali turėti individualias išorinės komunikacijos pasirinkimo priežastis, tai atitikmuo antrajam kokybinio tyrimo bruožui. Taip pat verta išskirti ir aštuntąją bruožą, kadangi nagrinėjama kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos strategijos, viešinimo planų veiksmai, todėl svarbu tampa ne tik klasterių pasirinkimai, bet ir priežastys, padedančios suprasti bendrą kūrybinių klasterių situaciją. Tiriami Lietuvos kūrybiniai klasteriai, kurių vieni veiklą vykdo aktyviai, kiti pasyviau, todėl svarbu, jog tyrimui neturėtų tas įtakos, o būtent kokybinio tyrimo devintasis bruožas tai ir suteikia. Kiti kokybinio tyrimo bruožai smulkiau pagrindžiami kitose šio skyriaus dalyse.

Visos kokybinio tyrimo tradicijos gali būti apjungtos į tris kategorijas, t.y. orientuotas į individų išgyvenamas patirtis, į visuomenę ir kultūrą bei į kalbą ir komunikaciją (Novelskaitė, 2012). Tyrimas atitinka į daugiau ar mažiau visas kategorijas, tačiau pagrindinis atitikmuo yra su trečiąją kategorija, kuriai priskiriamas tyrimo objektas komunikacija. Tiriama yra kūrybinių klasterių išorinė komunikacija, tad atskira patirtis yra priskiriama klasterio nariams, o ypač jo branduoliui, kuris labiausiai įtakoja klasterio veiklą ir pasirinkimas. Antros kategorija atitinka dėl to, kad nagrinėjamas būtent kūrybinis klasteris, o tai, kaip buvo aprašoma ankstesniuose skyriuose, galima sugretinti su kultūra, kurią kuria ir papildo kūrybiniai procesai. Akivaizdu, kad kokybiniai tyrimai apskritai pasižymi didesnėmis gautų tyrimo duomenų interpretacinėmis galiomis nei kiekybiniai tyrimai, reikalaujantys griežtos tiriamųjų imties bei statistinio duomenų apdorojimo taikant sudėtingus matematinės statistikos metodus (Prakapas, Butvilas, 2011). Taigi kokybinė metodologinė prieiga pasirinkta dėl interpretacinės laisvės, kadangi tiriami yra keli konkretūs kūrybiniai klasteriai su individualiomis patirtimis.

Tyrimo strategija. Atvejo analizė yra lanksčiausia tyrimo strategija, kuri įgalina išlaikyti realaus gyvenimo įvykių holistines charakteristikas, tiriant empirinius reiškinius. Atvejo analizės linkusios būti selektyvinės, sutelkiant dėmesį į vieną ar kelis klausimus, kurie yra esminiai, siekiant

suprasti nagrinėjamą sistemą (Tellis, 1997). Šis aspektas tinkamas kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos tyrimui, kadangi analizuojami ne tik klasterių komunikavimo pasirinkimai, bet ir jų priežastys, siekima atsakyti į pagrindius kelis klausimus – ką kas kodėl ir kokiomis aplinkybėmis naudoja. Atvejo analizės stiprybė yra gebėjimas susidoroti su įvairiais informacijos įrodymais – dokumentacija, artifaktai, interviu ar stebėjimas (Schell, 1992).

C. Schell (1992) nurodo Harvey, Smith ir Wilkinson (1984) įžvelgtas tris pagrindines problemas savo atvejo analizės tyrimuose:

1. Prieiga prie informacijos;
2. Skirtingi subjektai turi skirtingas reikšmes atitinkamiems subjektams;
3. Vidiniai organizaciniai procesai yra lemiantys.

Priegos prie informacijos problema sprendžiama pasitelkiant dokumentų analizę, kurios metu nagrinėjami įvairūs informaciniai šaltiniai susiję tiek su kūrybinių klasterių veikla, tiek su klasterizacija: teisės aktai, mokslinė literatūra, straipsniai, tyrimai, internetinės svetainės. Tam, kad sužinoti tiriamųjų kuriamas reikšmes atitinkamiems subjektams, nagrinėjami keli paties kūrybinio klasterio ir komunikacijos aspektai, gilinantis, kas gali įtakoti to aplinkybes. Kadangi vidiniai organizaciniai procesai yra lemiantys, analizuojama ir vidinė kūrybinių klasterių struktūra, branduolio sudėtis bei narių bendradarbiavimo aspektai. Tai užtikrina, jog įvardintos problemos nekliūdytų atvejo analizės rezultatams. Taip pat šiems sunkumams pašalinti Yin (2003) ir Stake (1995) siūlo apsibrėžti atvejį, pasirinkti kriterijai įvardinami žemiau:

- Atvejo ribos.

- Laikas. Kūrybinių klasterių išorinė komunikacija nagrinėjama atsižvelgiant į tiriamųjų veiklos aktyvumą. Jei klasteris pristabdęs veiklą, nagrinėjama, kokia komunikacija buvo taikyta paskutinio projekto ar veikimo metu. Jei klasteris veiklą vykdo esamuoju laiku, nagrinėjami taikyti paskutiniai komunikavimo metodai.
- Geografija/ vieta. Nagrinėjami visi Lietuvos teritorijoje veikiantys, ar save vadinantys, kūrybiniai klasteriai. Atvejo analizė gali apimti vieną atvejį arba kelis atvejus: kelių atvejų studija gali būti naudojama palyginti ir išryškinti kontrastus tarp analizuojamų atvejų (Schell, 1992). Nors šio tyrimo metu nesikoncentruojama į kontrastus, o atvejai tik lyginami tarpusavyje, atvejo analizė yra tinkama tyrimo strategija, taip ir dėl to, kad analizuojami keli kūrybiniai klasteriai, veikiantys Lietuvoje.
- Lygmuo (Mikro). Tiriami tie kūrybiniai klasteriai, kurių veiklos sritis patikimuose šaltiniuose yra įvardinta būtent kaip kūrybinių industrijų. Specifinės kūrybinių industrijų sritis, kaip dizainas, architektūra ar turizmas, nėra tiriami. Detalsnis tiriamųjų pasirinkimas aprašytas imties ir atrankos pagrindime.

- Ribotumas ir pritaikomumas. Pagrindinis kūrybinių klasterių atvejo analizės ribotumas, tai galimybė, jog ne visi klasteriai šiuo metu vykdo aktyvia veiklą. To pasėkoje, rezultus gali būti sudėtinga pritaikyti bendrai visai kūrybinių klasterių sričiai. Išvengti pagrindinio ributumą, rezultatai analizuojami kiekvienu konkrečiu atveju, taip neiškraipant individualios situacijos, taičiau taip pat susidarantį įspūdį apie vyraujančią bendrą situaciją.
- Tyrimo metai. Atvejo analizė yra skirta atskleisti dalyvių požiūrių detales, pasitelkiant įvairius informacijos duomenis (Tellis, 1997). Naudojami keli tyrimo metodai gauti atvejo analizės rezultatams. Tai dokumentų ir turinio analizė, lyginamoji analizė ir interviu. Visi šie metodai detaliau aprašomi tyrimo klausimai ir duomenų rinkimo metodo pagrindime.

Atvejo analizės metu renkama iš įvairių šaltinių informaciją apie tyrimui reikšmingus objekto požymius, jo raidą ir kitas aplinkybes, vidinius ir išorinius ryšius, politinius, teisinius, psichologinius, ekonominius ar kitus aspektus, sąsajas su kitais objektais. Tiriant konkrečius kūrybinius klasterius nagrinajmos ne tik išorinės komunikacijos priemonės, bet ir jų pasirinkimo priežastys bei kas tas priemones parenka. Išorinė komunikacija analizuojama iš kelių pjūvių: vidinės klasterio sudėties ir veikimo principo, problemų ir jų sprendimo galimybių bei veikimo terpės. Visą tai svarbu išanalizuoti, jog gavus rezultatus apie kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos naudojimą, būtų atsižvelgiama ir į situaciją, kokioje klasteris vykdo tą komunikaciją, nes tai gali turėti priežastinius ryšius. Renkama detali informacija apie objektą (atvejį), naudojantis įvairiomis duomenų rinkimo procedūromis. Atvejo analizės pagrindą sudaro tiriamųjų, t.y. kūrybinių klasterių, savitumas.

Tyrimo klausimai ir duomenų rinkimo metodas. Tam, kad būtų pasiekti racionaliausi tyrimo rezultatai, buvo naudojami dviejų tipų duomenų rinkimai – teoriniai ir empiriniai. Teoriniam duomenų surinkimui pasirinkta abstrakti analizė (Prakapas, Butvilas, 2011):

- Atitrūkimas nuo neesminių nagrinėjamo reiškinio dalykų pažinimo procese, siekiant susitelkti ties pagrindiniais, esminiais jo bruožais, atskleisti jų esmę;
- Abstrahavimu sukuriami apibendrinti mąstymo produktai (sąvokos, modeliai, teorijos, klasifikacijos, kategorijos, principai ir kt.).

Naudojama dokumentų analizė, kaip papildomas duomenų rinkimo metodas, dėl pagrindinių jos privalumų: padeda nustatyti vertybes, pozicijas, viešąsias nuostatas, mokslinį kontekstą, susikurti tyrimo struktūrą (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Nagrinėta ne tik mokslinė literatūra, bet ir šaltiniai parašyti pačių tiriamųjų kūrybinių klasterių, t. y. aprašai vardinėse internetinėse svetainėse, paskelbta informacija socialiniuose tinkluose. Tai padėjo išsiaiškinti kūrybinių klasterių aktyvumą virtualioje erdvėje, gauti informacijos apie jų vykdomas veiklas, narių kiekį bei pobūdį, kontaktines detales bei susidaryti pirminį įspūdį apie lengviausia prieinamą vykdomą išorinę komunikaciją. Taip

pat nagrinėta mokslinė literatūra, įvairių autorių nuomonės bei jų parašyti straipsniai, knygos ir apžvalgos apie klasterių ypatumus. Šia apžvalga siekiama suformuoti kryptingą ir moksliškai išnagrinėtą požiūrį apie priimtiną ir deramą klasterinės veiklos ir sampratų suvokimą. Papildomai nagrinėti užsienio šalių internetinės apžvalgos, tyrimai apie klasterinę veiklą ir politiką pasaulyje. Kitų šalių patirtis parodo klasterių išsivystymo lygį ir tai atskleidžia teigiamus ir neigiamus klasterinės veiklos ypatumus, padeda atsirinkti ir pritaikyti klasterių formavimuisi reikalingus aspektus.

Empiriniam duomenų surinkimui ir apdorojimui pasirinktas apklauso metodas, o rūšis - individualus interviu, kadangi pokalbiuose dalyvauja vienas informantas. Kaip rašo autoriai Prakapas ir Butvilas (2011): „interviu – tai nuoširdus, atviras pokalbis nagrinėjama tema“. Visgi anot M. Patton (1990) nuomone interviu nuo nuoširdaus pokalbio skiriasi tuo, kad juo nesiekiama abipusio bendravimo ir dalijomisi patirtimi, užduotis yra skatinti informantą išsisakyti, pasidalinti patirtimi. Pagrindinis elementas yra klausimas, kuris gali būti atviras arba struktūruotas. Šiame tyrime iš anksto numatyti septyni atviro pobūdžio klausimai, užduodami realaus pokalbio su tiriamųjų kūrybinių klasterių atstovais metu. Iš anksto pašnekovai informuojami tik apie klausimų tematiką, kuri susijusi su išorine komunikacija, tačiau konkretus klausimų sąrašas nepateikiamas, o interviu metu klausimai papildomi arba pakoreguojami atitinkamai pagal pokalbio turinį. Dauguma interviu nepriskiriami kraštutinėms kategorijoms: griežtai formalizuotų arba visiškai neformalizuotų (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Dėl klausimų pateikimo, interviu galima vadinti pusiau struktūruotu arba kryptinguoju – dalis klausimų suplanuoti iš anksto, bet pridedama ir papildomų klausimų interviu metu atsižvelgiant į pokalbio nukrypus ar naujai atsiskleidusią informaciją. Pagrindinis kryptingojo interviu privalumas, jog jo metu gaunama išsamesnių, susistemintų duomenų , o pats interviu lieka neformalus, vyksta pokalbio forma (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaitė, 2008). Pastarieji autoriai taip pat pateikia M. Partton (1990) išskirtus interviu klausimų tipus, kurių keli taikyti ir šiame konkrečiame interviu:

- Elgesio (ką informantas yra daręs arba daro). Šis tipas atitinka klausimus susijusius su kūrybinių klasterių dalyvių vykdytais ar vykdomais projektais, taikytas ar taikomas komunikacijos priemones, veiklos aktyvumo pobūdį.
- Nuomonės (ką informantas mano apie tiriamą problemą). Pastarasis tipas pasireiškia klausimuose susijusiuose su kūrybinio klasterio veikimo terpe, kurioje jie veikia ir komunikuoja.
- Pojūčių (ką matė, ką girdėjo). Šis tipas atsiskleidžia klausimose, kuriuose dalyviai atsakinėja apie savo patirtį ir praktiką.

Kadangi interviu yra kokybinio tyrimo metodas, svarbiausia yra kokybė, o ne kiekybė. Informanto atsakymai žymimi klausimyne, atsakymų lape arba įrašomi į diktofoną, o vėliau

iššifruojami (Prakapas ir Butvilas, 2011). Atliekant interviu buvo pasirinkta klausimus uždavinėti „gyvai“, o visą pokalbį (atsakymus) įrašyti į diktofoną vėliau transkribuojant. Tuo siekiama neįpareigoti pašnekovo, leisti jam laisvai ir kiek galima atvirai atsakyti į klausimus, išsikalbėti, tuo būdu gaunant, kuo daugiau informacijos iš tiesioginio kontakto labiausiai susijusio su tyrimo lauku – kūrybinio klasterio išorine komunikacija. Interviu metodas taip pat pasirinktas dėl pagrindinių jo privalumų (Prakapas ir Butvilas, 2011):

- Galima paaiškinti klausimo esmę;
- Nebus praleisti nepatogūs klausimai;
- Natūralios sąlygos, natūralus bendravimas;
- Galima kaitalioti klausimus.

Siekiant suprasti, kaip tiriamieji aiškina tikrovę, pasirinktas toks tyrimo būdas, kuris leidžia papasakoti apie tikrovę savo terminais, o ne operuodami tiksliomis kategorijomis. Taigi tyrimui atlikti pasirinktas interviu metodo variantas, kadangi tiesioginiu kontaktavimu su tiriamaisiais, užduodant jiems pagrindinius ir papildomus klausimus, padidinama tikimybė gauti naudingos informacijos, galima indikuoti reiškinį ar požymį, kuris atskleistų priežastinius ryšius tarp respondentų ir vyraujančią bendrą kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos situaciją.

Tikslinė populiacija ir imtis. Metodologinėje literatūroje lygiagrečiai naudojamos kelios sąvokos – populiacija, generalinė aibė ar imtis. Šiame tyrime vadovaujamasi V. Žydžiūnaitės (2006) pasiūlytu apibrėžimu, jog populiacija, tai visuma atvejų, atitinkančių nustatytus kriterijus. Tiriami ir apklausiami kūrybiniai klasteriai, kurie yra susikūrę ir veiklą vystantis Lietuvoje. Sąvoka populiacija taip pat tinkamesnė, kadangi ji tai pat vartojama apibūdinti tam tikro bruožo individus, o interviu metu yra bendraujama su asmenimis, t.y. kūrybinių klasterių atstovais. Informantai atrinkti remiantis Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūros internetinės svetainės Klaster.lt duomenimis, kuriuose pateikiamas visų Lietuvoje esančių klasterių sąrašas. Klasterių veiklos sugrupuotas pagal įvairias veiklas, viena iš jų yra kūrybiniai klasteriai (žr. 1 skyriuje kūrybinių industrijų klasifikaciją). Kūrybinius klasterius sudaro: „Mediapolis“, „Užupio kūrybinis klasteris“, „Redirected“, „Vilniaus kino klasteris“, bei „Kūrybinių ir kultūros industrijų asociacijos“ klasteriai (kūrybinių klasterių apžvalgą žr. 2.1 poskyryje bei priede Nr. 1). Visi kūrybiniai klasteriai įsikūrę Vilniuje, jų veiklų spektras yra skaitmeninės ir kino kūrybinės industrijos. Kadangi tyrimui atrinkti visi egzistuojantys klasteriai, kurie veikia kūrybinėse industrijos, jie yra tarp savęs panašūs. To pasėkoje imtis tampa homogeninė – į tyrimą įtraukiami tik panašūs vieno tipo atvejai (Bitinas, Rupšienė ir kt., 2008). Pagal klaster.lt pateikiamą informaciją, Lietuvoje yra penki kūrybiniai klasteriai, todėl pradinę imtį ir sudarė būtent toks kiekis. Pasirinkti būtent kūrybiniai klasteriai, kadangi jie vieninteliai kūrybinės

klasterizacijos vykdytojai Lietuvoje, o išnagrinėti būtent tokių klasterių išorinę komunikaciją ir yra šio tyrimo paskirtis.

Suplanuota atranka buvo įgyvendinta pirmiausia išsiaiškinus kūrybinių klasterių Lietuvoje kiekį. Paaiškėjus, kad kūrybiniais klasteriais save disponuojančių darinių yra penki, pasirinktas tyrimo metodas interviu. Susisiekus su „Kūrybinių ir kultūros industrijų asociacijos“ klasteriu, paaiškėja, jog šios asociacijos prezidentas yra tas pats asmuo kaip ir „Užupio kūrybinio klasterio“, tad kontaktas asmuo yra nurodomos tas pats. To pasėkoje, individualus susitikimas su „Kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacijos“ klasterio atstovais neįvyksta. Visa tai nulemia, jog galutinė tyrimo imtis tapo keturi kūrybiniai klasteriai, su kurių atstovais buvo įvykdytas interviu pokalbis. Taigi maža imtis dar kartą pagrindžia kokybinio, o ne kiekybinio tyrimo pasirinkimo tinkamumą.

Duomenų rinkimo instrumentas. Atlikti duomenų rinkimo metodą, t. y. interviu, sukurti atviro tipo septyni klausimai, remiantis klasterio sampratos koncepcija (detaliau žr. 1.1 poskyrį). Visi jie suskirstyti pagal pagrindinius tris tyrimo klausimus. Pirmoji klausimų grupė skirta išsiakinti, kūrybinio klasterio išorinės komunikacijos pobūdį bei paskirstymo principus. Tai pamatiniai klausimai, kuriais siekiama gauti konkrečių išorinės komunikacijos, viešinimo planų metodų įvardijimą. Atsakymai atskleidžia, ar yra aktyvi išorinė komunikacija pagal naudojamų metodų kiekį ir pagal tai, kokios grįžtamosios reakcijos yra susilaukiama iš auditorijos, kuriai tie veiksmai yra taikomi. Kadangi atlikus pirminę išorinės komunikacijos analizę internetinėje erdvėje nebuvo aptiki aktyvūs veiksmai, siekiama išsiakinti, į kurią auditoriją yra nukreipiama komunikacija, galbūt ji neaktyvi tik Lietuvoje, tačiau aktyvūs viešinimo veiksmai taikomi užsienio rinkose. Antrąja tyrimo klausimų kategorija siekiama pasigilinti į išorinės komunikacijos strategijos vykdytojus, kūrybinio klasterio struktūrą. Sužinojus, kokie išorinės komunikacijos metodai yra taikomi, verta pasigilinti ir į tų metodų „parinkėjus“. Tinkama klasterio struktūra, atsižvelgiant į ankstesnių skyrių turinį, gali daryti įtaką kūrybinio klasterio veiklai, t. y. išorinės komunikacijos efektyvumui. Dar daugiau aplinkybių dėl teigiamos ar neigiamos išorinės komunikacijos taikymo priežasčių, atskleidžia trečiasis tyrimo klausimų blokas, kuriuo siekiama išsiaiškinti palankias, nepalankias sąlygas kūrybinio klasterio veiklai ir vystymuisi. Ne tik klasterio struktūra gali daryti įtaką išorinės komunikacijos efektyvumui ir aktyvumui, bet ir terpė, kurioje vystoma klasterio veikla. Pagal nagrinėtą pasaulinę klasterių patirtį, galima teigti, kad tinkama klasterinė politika ir aplinka, gali paskatinti arba sulėtinti klasterių formavimąsi, įtakoti veikimo sąlygas. Būtent paskutine klausimų kategorija ir siekiama išsiakinti, su kokiais iššūkiais susiduria kūrybiniai klasteriai.

11 Lentelė. Duomenų rinkimo instrumentas

Tyrimo klausimai	Interviu klausimai
Kūrybinio klasterio išorinės komunikacijos pobūdis, paskirstymo principai	1. Kuo skiriasi taikomi viešinimo veiksmai atitinkamai pagal klasterio veiklas ir auditorijas?
	2. Kuo skiriasi viešinimo veiksmai ir priemonės užsienyje ir Lietuvoje?
	3. Kokio pobūdžio grįžtamojo ryšio sulaukiate iš auditorijos?
Išorinės komunikacijos strategijos vykdytojai, kūrybinio klasterio struktūra	4. Kas parenka ir kuria veiklos viešinimo planus? Kaip ir kokia yra sudaroma viešųjų ryšių komanda?
	5. Kaip parenkama išorinės komunikacijos strategija? Kaip nustatoma/ pasirenkama, kad būtent tokie viešinimo veiksmai yra/ bus naudojami?
Palankios, nepalankios sąlygos kūrybinio klasterio veiklai ir vystymuisi	6. Su kokiai iššūkiais, problemomis susiduriama, kuriant ir atliekant veiklos viešinimo planą?
	7. Į kokias organizacijas kreipiamasi, siekiant paramos klasterio veiklai?

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi sukurtas duomenų rinkimo instrumentas leidžia išnagrinėti kūrybinių klasterių išorinės komunikacijos aspektus pagal tris kategorijas. Taip tyrimui suteikiamas patikimumas ir kelių pjūvių perspektyva.

Duomenų rinkimo procesas. Tam, kad būtų įgyvendintas tyrimas, išnagrinėta kūrybinių klasterių internetinės svetainės, kuriose nurodyti kontaktiniai duomenys. Pirmasis kontaktavimas su kūrybinių klasterių atstovais vyksta, išsiunčiant elektroninius laiškus visais elektroniniais adresais, kurie tik nurodyti internetinių svetainių kontaktų skiltyse. Laiške prisistatoma, nurodomas susisiekimo ir tyrimo tikslas, pasiteiraujama dėl interviu pokalbio galimybės. Skaitmeninių kūrybinių industrijų klasterio „Mediapolis“ sureaguojama greičiausia, tad su jo atstovu (valdybos nariu) sutariamas Skype pokalbis, kurio metu įvykdomas interviu. „Vilniaus kino klasteris“ bei „Užupio kūrybinis klasteris“ vykdo savo veiklą aktyviai, tad susisiekti su šių klasterių atstovais prireikia ne vieno telefoninio pokalbio dėl užimtumo, tačiau galiausiai laikas suderinamas ir interviu pokalbis įvyksta tiesioginio susitikimo metu. Susisiekus su nurodytu kontaktu klasterio „Redirected“ internetinėje svetainėje, sužinoma, kad nurodytas asmuo yra dekretinėse atostogose, tačiau pastarojo yra suteikiama nauji kontaktiniai duomenys. Išsiuntus kelis elektroninius laiškus naujam klasterio

„Redirected“ atstovui, gaunamas telefono numeris, kuriuo susiskambinus paimamas interviu iš pašnekovo. Tik toks šio klasterio atstovui yra patogiausias interviu pokalbio būdas.

Interviu pokalbis su klasterio „Mediapolis“ atstovu įvyksta tą pačią dieną, kai tik gautas elektroninis atsakymas – 2016 m. spalio mėn. 26 d. Su likusiais trimis klasteriais interviu pokalbis suderintas tą pačią dieną – 2016 m. lapkričio 4 d. Iki susitikimo suderinimo komunikacija elektroniniais laiškais ir telefoniniais pokalbiais vyksta apie pusantros savaitės. Visų interviu pokalbių metu, pašnekovai yra informuojami, jog pokalbis bus įrašytas dėl tyrimui reikalingos išrašų medžiagos, gavus sutikimą pokalbiai tęsiami. Apie klausimų pobūdį pašnekovai informuojami dar iki susitikimo, tačiau pokalbio metu, klausimai užduodami žodžiu, prireikus pakoreguojant jų formuluotę, atsižvelgiant į naujai sužinotą informaciją ar pakrypusią pokalbio temą.

Tyrėjo vaidmuo visų interviu pokalbių metu išlieka nešališkas. Uždavus klausimus leidžiama pašnekovams kalbėti laisvai, jie nestabdomi. Tokiu būdu siekiama gauti, kuo daugiau informacijos ne tik apie išorinę komunikaciją, bet ir kitus klasterio aspektus. Platesni pašnekovų atsakymai gali atskleisti daugiau informacijos, net gi tokios, kuri nėra iš anksto numatyta. Interviu metu papildomi klausimai, kurie nėra iš anksto numatyti, užduodami tam, kad:

- „Grąžinti pašnekovą“ ir pakreipti pokalbį prie pagrindinės komunikacijos temos, jei pašnekovas per daug išsiplečia apie pašalinę temą;
- „Užvesti ant kelio“, jei pašnekovas neatsako į užduotą klausimą. Ši priemonė taikoma užduodant klausimus apie konkrečius projektus, taip pasufleruojant, apie egzistavusius procesus, kurie primintų pašnekovui, kas buvo vykdoma jų metu;
- Pasitikslinti, ar pašnekovas kalba apie praeities, dabarties ar ateities komunikaciją;
- Įsigilinti į pašnekovo įvardintas komunikacijos priemones, priežastis ar kt. informaciją;
- Sužinoti daugiau informacijos apie vykdytus projektus, siekiant pažinti kuo daugiau detalių apie bendrą klasterio komunikaciją;
- Pagrįsti ankstesnio pašnekovo atsakymus ir patikrinti jų patikimumą.

Duomenų apdorojimas. Visi interviu – tiek atlikti Skype, tiek susitikimo, tiek telefono būdu – įrašomi į diktofoną. Garsinė medžiaga perkeliama į kompiuterį. Išrašai atliekami klausant interviu pokalbių garsinės medžiagos kompiuteryje, pasinaudojant transkribavimo programa internetinėje svetainėje http://transcribe.wreally.com. Transkribuotos kiekvieno interviu eilutės yra sunumeruojamos, o pašnekovai įvardinami nuo D1 iki D4 (pvz.: D1-34 yra pašnekovo ir jo eilutės žymuo). Pirminis išrašas yra sukuriamas nekoreguojant kalbos, paliekant visus žargonus ir svetimybes. Galutinis išrašas yra pakoreguojamas pagal lietuvių kalbos gramatines bei stiliaus taisykles, išsaugojant kalbėtojų išsakytas mintis.

Duomenų analizės strategija. Atvejo tyrimo duomenų analizės metu susitelkiama į individualų ir socialinį procesą, mechanizmą, struktūrą įvykių centre, kuriuos nustačius galima pateikti priežastinį aprašymą apie galios pasiskirstymą veikloje (Bitinas, Rupšienė ir kt., 2008). Kūrybiniai klasteriai analizuojami išorinės komunikacijos kontekste, nagrinėjant šio proceso mechanizmą, gilinantis į kelis pjūvius (klasterio struktūra, komunikavimo veiksmai, veikimo terpė). Tokiu būdu ši strategija aiškiai parodo, kas ką sąlygojo tiesioginės klasterio ir jo komunikacijos metu. B. Bitinas, L. Rupšienė ir V. Žydžiūnaitė (2008) vadovėlyje „Kokybinių tyrimų metodologija“ nurodo tris konkuruojančias veiklas, iš kurių susideda atvejo tyrimas (Robson, 2004):

1. Duomenų redukavimas. Renkant duomenis ir juos surinkus, duomenų kiekis turi būti mažinamas, darant apibendrinimus ir santraukas, koduojant, rašant įžvalgas ir t.t. Šis procesas pradedamas prieš duomenų rinkimą, kai yra aiškus tyrimo objektas ir priimami sprendimai dėl informantų atrankos, su kuo, kur ir kada atliekamas interviu. Konkrečiai šio tyrimo atveju, atrinkus kūrybinius klasterius ir sutarus, jog interviu pokalbiai vyks su visais skirtingais metodais (tiesioginis susitikimas, Skype ir telefonas), pasirinkta duomenis kaupti diktofone, o juos transkribavus, pasitelkti kodavimą, jog duomenis būtų sugrupuoti ir taip išlaikant tyrimo kryptį, neišplečiant ir išlaikant duomenų redukavimą.
2. Duomenų pateikimas. Kokybiniai duomenys yra didelės apimties teksto formos, todėl kyla pavojus pateikti dalines ir nepagrįstas išvadas. Interviu metu surinktos medžiagos organizavimui ir pateikimo priemonei pasirinkta konceptualiai suskirstytos matricos.
3. Išvadų suformulavimas. Išvados pradedamos formuoti jau nuo duomenų rinkimo pradžios, modeliuojant galimas veiklos mechanizmus. Interviu metu iš anksto suplanuoti klausimai yra koreguojami, papildomi ar atsisakomi, dėl duomenų rinkimo metu gautos naujos informacijos. Tokiu būdu iš anksto yra daromos preliminarios išvados apie tiriamą procesą.

Visgi net nuolatos ir nuosekliai apibendrinant duomenis, įmanomas jų perteklius. Kad tai būtų išvengta, kaip jau buvo minėta antroje konkuruojančioje veikloje, pasirinkta antrinio lygmens kodavimo kategorijų plėtotė. Antrinio lygmens arba bruožų kodavimas grupuoja esamus kodus į mažesnį skaičių temų ar bruožų (Miles, Huberman, 1994). Pradėjus tyrimą, išskiriamos tik trys kategorijos, kurios atspindi ir tyrimo klausimus: klasterio struktūra, išorinės komunikacijos veiksmai ir veikimo terpė. Vėliau kategorijos yra smulkinamos į subkategorijas, atsižvelgiant į interviu metu gautus duomenis. Kodų kūrimas yra nuoseklios analizės pagrindas, kuris palengviną gautų duomenų suvokimą.

Etikos principai. Interviu tyrimo metu buvo siekiama laikytis etikos principų susijusių su tyrėjų etika tiriamųjų požiūriu (Bitinas, Rupšienė ir kt., 2008):

- Tiriamasis (informantas) tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai.

- Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę ir gauti iš tiriamojo sutikimą dalyvauti tyrime (raštu arba įrašytą garso).
- Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą
- Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą.

Atliekant tyrimą buvo griežtai laikomasi pastarųjų principų. Pašnekovai ne tik turėjo galimybę pasirinkti dalyvauti tyrime ar ne, bet ir prasidėjus interviu, iš jo pasitraukti. Gauta informacija apie konkretų individą ir klasterį išimtinai konfidenciali. Tyrimo dalyviai iš anksto buvo informuoti apie interviu klausimų pobūdį, pokalbių metu paprašytas sutikimas dėl įrašinėjimo. Taip pat pašnekovai informuojami, kaip bus panaudota informacija gauta pokalbio metu bei kam reikalingas pokalbio įrašymas. Sutikime dalyvauti interviu tyrime K. Kardelis (2008) išskiria Cohen ir kt. (2000) keturis sutikimo elementus:

1. Kompetencija. Atsakingas, subrendęs žmogus priims tinkamą sprendimą tik gavęs tikslią informaciją. Dėl šios priežasties į tyrimą neįtraukti asmenys, kurie dėl tam tikrų psichologinių ar socialinių priežasčių negalėtų priimti sprendimo dėl dalyvavimo interviu pokalbyje ar adekvačios informacijos suteikimo.
2. Savanoriškumas. Dalyviai laisvai renkasi: dalyvauti tyrime ar ne.
3. Pilna informacija. Kartais tai neįmanoma, nes tyrėjai ne visada patys viską žino apie savo tyrimą arba informacijos pateikimas gali turėti įtakos tyrimo rezultatams. Todėl tokiais atvejais taikoma pakankamo informavimo strategija. Dėl šios priežasties pašnekovams buvo atskleista tik tyrimo klausimai, tačiau ne konkretūs interviu klausimai, jog būtų išvengta iš ankstinio pasiruošimo ir atsakymų vengimo.
4. Supratimas. Tyrimo dalyviai suvokia net komplikuotas procedūras, todėl būtina jiems paaiškinti sunkius klausimus bei skirti papildomą laiką, kad jie galėtų apsispręsti. Šis laikas buvo skirtas derinant susitikimo laiką bei galimybes, aiškinant susiekimo ir viso tyrimo tikslą, jog pašnekovams liktų kuo mažiau neaiškumo.

Taip pat vienas iš etikos principų, kuri taikytas viso tyrimo metu – sąžiningumas. Pateikiami duomenys tik tokie, kokie buvo gauti iš tikrųjų, neslepiant ar nekeičiant gautų atsakymų pagal tai, ko buvo tikėtasi, nepageidaujama ar norėta. Nepaisant šio principo, be tiesioginės žalos mokslui bei su juo susijusiai praktikai, bus sutrikdyta galimybė pakartojus tyrimą, gauti panašius rezultatus (Kardelis, 2008). Tai taip pakenktų tyrimo patikimumui bei iškraipytų pašnekovų atsakymus.

Taigi atliekant kokybinį tyrimą, siekiama kuo geriau pažinti tiriamuosius, aprašant rezultatus – detaliai pateikti tyrimo dalyvių aprašus ir jų atsakymus, kas gali suteikti detalių (profesija, darbo vieta ar kt.) atpažinti tapatybes. Tai viena pagrindinių etikos keblumų, tačiau rizika sumažinama neįvardinant tikrųjų tiriamųjų identifikavimo detalių. Sutikimas dalyvauti tyrime ir duomenų gavimas

yra didesnį nauda nei galima žalos rizika. Nevengiama galimybė pašnekovus supažindinti su tyrimo, kuriame jie dalyvavimo, rezultatais, taip jiems atsidėkojant už pagalbą.

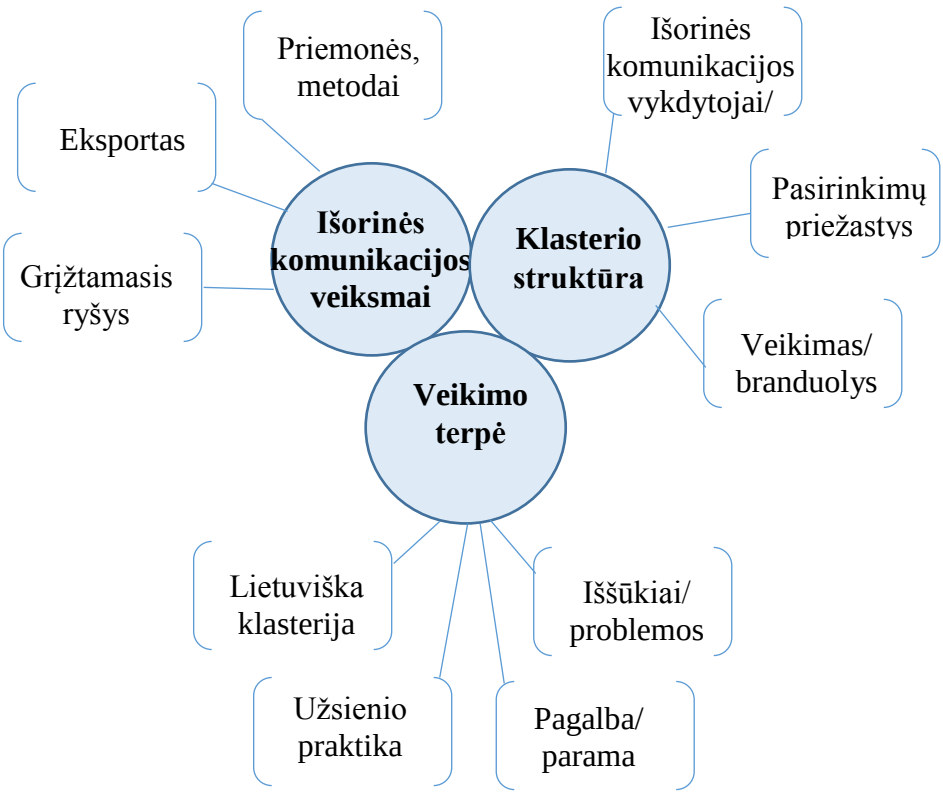
Tyrimo vertinimas. Kokybiniuose tyrimuose validumo sampratos akcentai susiję su natūralistinio tyrimo akcentais (Guba, Lincoln, 1985; Bogdan, Biklen, 1991):

- Natūrali aplinka kaip pagrindinis duomenų šaltinis. Interviu buvo atlikti kūrybinių klasterių buveinėse, o t. y. natūrali jų veikimo aplinka. Su kitais informantais, interviu buvo atliktas jų pasiūlytu metodu – Skype ir telefonu, o tai taip pat yra natūralus, nepriverstinis pačių tiriamųjų pasirinkimas.
- Tyrimo procesas yra ne mažiau svarbus negu tyrimo rezultatas. Dėl šios priežasties interviu metu siekiama informantų nepertraukti, leisti jiems išsikalbėti ir nereikšti asmeninės nuomonės išgirdus atsakymus į klausimus.
- Duomenys pateikiami, vartojant informantų, o ne tyrėjų terminus. Tai atsispindi interviu transkripcijose, kuriose pateikiamos visos sąvokos tokios, kokias jas įvardino informantai, nekoreguojami „anglizmai“.

Atlikto tyrimo kokybė vertinama teigiamai atsižvelgiant į tai, kad susisiekta su visais kūrybiniais klasteriais. Iš penkių tiriamųjų, su keturiais buvo atliktas interviu pokalbis, o už penktąjį, kaip buvo nurodyta jo paties, atsakė vienas iš keturių apklaustų klasterių. Duomenis galima vertinti patikimais, kadangi jie surinkti atliekant ne tik turinio analizę, bet ir tiesioginio kontakto su klasterių atstovais metu. Tie, apie kuriuos ir yra tyrimas, pateikė atsakymus, t. y. duomenis susijusius su tyrimo klausimais. Imtis leidžia taikyti išvadas ne tik Vilniaus kūrybinių industrijų srityje (kadangi visi penki klasteriai įsikūrę ir veiklą vykdo sostinėje), bet ir visos Lietuvos, kadangi apklausti klasteriai yra vieninteliai kūrybiniai klasteriai. Patirtas tyrimo trikdis, kad vieno klasterio atstovai nepanoro patys atsakyti į klausimus. Visgi trikdis pašalintas, kai to paties klasterio atstovai į interviu klausimus atsakyti perleido kito klasterio atstovui, kuris glaudžiai susijęs su abejais klasteriais.

3.1.Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

Atlikus klasterių teorinę analizę ir išnagrinėjus pasaulinę klasterių patirtį, atitinkamai toliau pateikiami tyrimo rezultatai gauti interviu metodu. Remiantis tyrimo analizės metodu, pateikiamos interviu kategorijos, kurios susijusios su tyrimo klausimais, pateikiamais tyrimo instrumento pagrindime (žr. poskyrį 3.1). Kategorijos suskirstytos į konkrečias subkategorijas, atsižvelgiant į dalyvių atsakymų temas.



2 Pav. Tyrimo rezultatų kategorijos ir jų subkategorijos

Šaltinis: sudaryta autorės

Paveiksle nr. 2 pateikiamos visos kategorijos ir jų subkategorijos sietinos konkrečiai su klasteriais, kurie yra kūrybiniai, net gi jei sąvoka atskirame kontekste gali turėti ir daugiau reikšmių. Klasterio struktūra yra pirmoji kategorija, o jos subkategorijose yra analizuojami klasterio branduolio ir jo veikimo principai, išorinės komunikacijos planuotojai ir vykdytojai bei tos išorinės komunikacijos pasirinkimo priežastys. Išorinės komunikacijos veiksmai yra antroji kategorija, kurios subkategorijomis aiškinamasi dalyvių klasteriuose naudojami klasterio veiklos ir/ ar jo projektų išorinės komunikacijos priemonės bei metodai ir kokio grįžtamojo ryšio iš naudojamų priemonių susilaukia nagrinėjami klasteriai. Eksporto subkategorijoje gilinamasi į dalyvių siekius iškomunikuoti apie save už Lietuvos ribų ir ar tokia tendencija egzistuoja. Kūrybinių klasterių veikimo terpė yra trečioj kategorija, kurios subkategorijos nurodo dalyvių požiūrį į lietuvišką klasteriją, kadangi būtent joje ir yra vykdoma išorinė komunikacija, įvardinamos problemos ir iššūkiai, su kuo susiduria klasterių dalyviai ir kas nulemti išorinės komunikacijos pobūdį, pagalbą ir/ ar paramą teikiančios organizacijos, nuo ko priklauso, ar problemos ir iššūkiai bus išspręsti ir kaip tai paveiks kūrybinių klasterių išorinę komunikaciją. Taip pat užsienio praktikos subkategorijoje domimasi dalyvių užsienio patirtis, žinios ir nuomonė apie klasterinę politiką. Pastaroji subkategorija naudojama palyginimui su Lietuvos klasterine politika bei tam, kad išsiakinti klasterinę siekiamybę. Toliau

pateikiamos visos kategorijos atskirai, kiekviena subkategorijai yra analizuojama individualiai, siejant tarp savęs rezultatus bei pateikiamos interviu citatos pagrindžiančios subkategorijas.

Klasterio struktūros kategorija, nagrinėjant kūrybinių klasterių išorinę komunikaciją, atskleidžia ne tik, kas parenka tos komunikacijos veiksmus, bet ir kodėl yra pasirenkami būtent tie būdai. Subkategorijos leidžia pasigilinti į klasterių veiklos pobūdį, kadangi tai nulemia, kokio konkrečiai darinio, kokios situacijos išorinė komunikacija bus toliau nagrinėjama. Nagrinėjant išorinę komunikaciją privalu atsižvelgti į aplinkybes, kada ir kodėl buvo taikomi viešinimo veiksmai. Pagal tai taip pat interviu metu koreguojami klausimai, jog kuo labiau sutaptų su dalyvio veikla.

12 Lentelė. Klasterio struktūros kategorijos veikimo/ branduolio subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Veikimas/ branduolys	• "… buvo ir vienas, kuris norėjo perimti, ir kitas, kuris norėjo perimti šitą lyderiavimą…" (D1-43)
	• "Aš kol kas nesukūriau normaliai komandos visos, kad būtų galima greitai kažką generuoti." (D2-157)
	• "… dar tik inkūbavimo periode…" (D2.2 – 260)
	• "… mes truputėli pavargom ir paskutinio to žingsnio, kad išreklamuoti tas klasterio galimybes (…) mums tiesiog pritrūko jėgų…" (D3-8) • "…didesnis sunkumas užkurti idėjiškai, kad konkurentai gali apsijungti vardan bendro tikslo…" (D3-26) • "Samdėm vieną žmogų, antrą, kurį statėm vadovo pozicijose." (D3-126)
	• "… buvo vienas veikimo būdas, dabar yra taikomas šiek tiek kitas, dėl to yra viskas naujai kuriama." (D4-49)

Šaltinis: sudaryta autorės

Išorinės komunikacijos vykdymą klasteryje pirmiausia nulemia tie, kas sudaro klasterio branduolį. Pirminė užduotis yra sužinoti klasterio sudėtį, jo veikimo pagrindą ir principus, kadangi tai nulemia ir kas, kodėl, kokiu būdu yra atsakingas ir už išorinę komunikaciją. Klasterio branduolys nulemia pagrindinius veiklos pasirinkimus, tad tai labai svarbus veiksnys nagrinėjant ir išorinę klasterio komunikaciją.

Atsižvelgiant į visų dalyvių atsakymus ir pateiktus pagrindimus lentelėje nr. 11, matyti, jog visi kūrybiniai klasteriai šiuo metu patiria sąstingio ar pokyčių periodą savo veiklos tiksluose ar savo sudėtyje. Tokie išsireiškimai, kaip „buvo ir vienas... ir kitas", „samdėm vieną.. antrą...", „buvo vienas veikimo būdas, dabar... kitas" reiškia, kad šiuo metu patiriamas ne tik lyderio trūkumas, bet ir vizijos ir tai vyksta jau nebe pirmą kartą. D2 dalyvis nurodo, kad jis iš viso nėra sukūręs „normalios komandos visos", o jo papildomai aptariamas dar vienas klasteris (D2.2) dar tik formuojasi, tad išorinės komunikacijos galimybės nevykdomos.

Visa tai nurodo, kad kūrybiniuose klasteriuose pirminė problema yra komandos nesusiformavimas ir nesugebėjimas jos suformuoti. Tvirtas, stabilus ir pastovus lyderis yra pirminė užduotis formuojant bet kurią organizaciją, taigi tai aktualu taip pat ir kūrybiniams klasteriams. Visgi pagrindimuose galima įžvelgti, jog komandos ar lyderio būtą anksčiau, tad išorinė komunikacija tam tikromis aplinkybėmis galėjo vykti ir buvo, kas sprendė, kokia komanda užsiims viešinimu ir kokie bus viešinimo veiksmai. Taigi išorinės komunikacijos nagrinėjamas tęsiam, tačiau jos pobūdis kiekvieno klasterio perspektyvoje skirtingas.

13 Lentelė. Klasterio struktūros kategorijos išorinės komunikacijos vykdytojų/ planuotojų subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Išorinės komunikacijos vykdytojai/ planuotojai	• "Buvo kaip tik šito festivalio surinkta komanda (…) tad buvo gan daug tokių savanorių." (D1-78)
	• "Praktiškai aš pats formuoju" (D2-129)
	• "... kiekvienas klasterio narys reklamuoja save klasterio kontekste…" (D3-49)
	• "…aš pati kartu su mūsų lyd partneriu…" (D4-110)

Šaltinis: sudaryta autorės

Efektyvi klasterio išorinė komunikacija negali egzistuoti be atitinkamos komandos, klasterio vystymo vykdytojų. Išsiaiškinus tiriamų kūrybinių klasterių veikimo ir branduolio aspektus, pereinama prie išorinės komunikacijos vykdytojų ir planuotojų nagrinėjimo. Pagrindinis šios subkategorijos tikslas yra išsiaiškinti, ar klasterio veiklos, projekto viešinimu užsiima tas pats klasterio branduolys, ar šiam uždaviniui yra sudaroma speciali komanda ir kas tai nulėmė.

D1 dalyvis jau interviu pradžioje įvardija, jog klasteris veiklos aktyviai nebe vykdo: „Bet pastaruoju metu tikrai yra tokia tyla" (D1-15). Dėl šios priežasties D1 dalyvio klasterio išorinė komunikacija nagrinėjama remiantis klasterio įgyvendintu didžiausiu projektu – technikos festivaliu. Pagrindinė veiklos pristabdymo priežastį D1 dalyvis įvardija lyderio nebuvimą, kas yra aptariama veikimo/ branduolio subkategorijos pagrindime. Festivalio išorinės komunikacijos vykdymui buvo surinkta tik laikina komanda, bet ir savanoriai: „Praktika rodo, kad žmonės, kurie domisi, kurie tikrai dirba savanoriais, kartais dirba efektyviau negu tu ten samdai dar kažkokią kompaniją ar dar kažkur" (D1-80). Galima numanyti, jog savanoriais taip pat buvo pasikliaujama dėl to, kad nebuvo pastovaus klasterio branduolio. Tai taip įrodo D1 išsakyta nuomonė: „Aišku, ten kai kas buvo gal įdarbintas to pačio festivalio metu, bet labai trumpam periodui ir labai terminuotam laikui" (D1-86). Tai dar labiau pagrindžia, jog klasteris neturėjo ir iki šiol neturi pastovios komandos, kuri reguliuotų išorinę komunikaciją. Tai reiškia, kad laikinos komandos tikslas buvo išviešinti tik vieną projektą, o jam

pasibaigus, klasteris lieka (ir liko) be išorinės komunikacijos vykdytojų. Galima teigti, kad būtent dėl pastovios komandos nebuvimo, klasteris ir pristabdė savo veiklą, nes nebuvo komandos su ateities vizija. Visgi pagrindinio projekto įgyvendinimui yra pasitelkiama išorinė komunikacija ir tam net sukuriama speciali komanda.

D2 ir D4 dalyvių klasteriuose išorinės komunikacijos planus formuoja pavieniai asmenys. Remiantis veikimo/ branduolio subkategorijos pagrindimu (žr. lentelę nr. 12), galima teigti, kad taip yra dėl to, kad D2 dalyvis dar nėra suformavęs išvis komandos: „Taip, aš turiu pagalbininkų, kurie mano darbo krūvį nuima tam tikrą, bet praktiškai, šiai dienai idėjas generuoja vienas žmogus“ (D2-158). D4 dalyvis šiuo metu keičia klasterio veiklos koncepciją, kas nulemia ir kokia komanda turėtų būti sudaryta, tad išorinės komunikacijos vykdymui į pagalbą pasitelkiamas pagrindinis narys: „Tai dėl to su jais pagrinde ir yra strateguojama, nes jie tai leidžia, jie tuos pardavimus daro, kaip nuo savo įmonės, tai tuo atveju daro pardavimus nuo klasterio“ (D4-124). Tai atskleidžia, jog D2 ir D4 dalyvių klasteriuose yra ne tik nesuformuota branduolio komanda, bet ir už išorinę komunikaciją yra atsakingi tik patys klasterio įkūrėjai.

D3 dalyvio klasteryje situacija visiškai kita nei kitų dalyvių klasteriuose. Išorinė komunikacija vyksta, tačiau tai atlieka klasterio nariai, kaip atskirai ir nepriklausomai dirbančios įmonės: „...pirminis tikslas buvo įkūrus klasterį, sutvarkius visą tą tiek techninę, tiek infrastruktūrinę dalį, sukurti bendrą komunikacinę marketinginę platformą visiems klasterio nariams... Ilgalaikėje perspektyvoje, tai neįvyko 100 procentu (...), nes jie nemato tiesioginės naudos, per sudėtingas mechanizmas“ (D4-38). Tokiu būdu užtikrinamas didesnis klasterio viešinimo laukas, kadangi klasterio viešinimas vyksta nuolatos, tiesiog vis per skirtingus kanalus, kas užtikrina ir didesnį auditorijos pasiekiamumą. Visgi tai taip pat reiškia, kad išorinė komunikacija negali būti arba gali būti sudėtingiau kontroliuojama. Kiekvienas narys pats savarankiškai sprendžia, kokią siųs žinutę apie klasterį, kokiame kontekste ir kokiu kanalu tai bus daroma. Tai gali įtakoti atitolimą nuo bendros klasterio komunikacijos vizijos.

Išorinės komunikacijos vykdytojų/ planuotojų subkategorija nurodo, jog visuose kūrybiniuose klasteriuose viešinimo veiksmai yra planuojami ir sudaromi ne nuolatinių ar laikinų komandų, bet pavienių asmenų, kurie daugumos atveju yra ir kūrybinio klasterio įsteigėjai.

Nagrinėjant klasterių išorinę komunikaciją, svarbu nustatyti ir priežastis, dėl ko taikomi būtent tokie, o ne kitokie metodai. Tai gali padėti atskleisti klasterio komunikuotųjų požiūrį į viešinimo veiksmų poreikį bei net gi egzistavimo tikslą.

14 Lentelė. Klasterio struktūros kategorijos pasirinkimo priežasčių subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Pasirinkimo priežastys	• "…išreklamuoti šitokį festivalį be jokių lėšų." (D1-112)
	• "…užduotis buvo tiesiog brandą paviešinti ir komunikavom." (D2-54)
	• "… pagal programą mes turėjom dalyvauti..." (D3-152)
	• "Industrija." (D4-95) • "…susiję su siekiu užmegzti kokius nors ryšius, gauti kažkokios naudos iš tų partneryščių. (D4-146)

Šaltinis: sudaryta autorės

D1 dalyvis vieną pagrindinių priežasčių taikyti socialinių tinklų komunikaciją, kuri detaliau aptariama kitos interviu kategorijos pagrindime, pasirinkta dėl lėšų trūkumo, tad nuspręsta taupyti komunikacijoje. Facebookas taip pat pasirinktas dėl specifinės festivalio auditorijos: „Tai, matyt, tas pats festivalis, kadangi skirtas tokiems žmonėms, kurie domisi tokiomis aukštųjų technologijų idėjomis, tie žmonės, matyt, jie aktyviai dalyvauja socialinių tinklų veikloje, jie tą, sakykim, stebi, vadinkim pasaulį ar kaip" (D1-69). Sąmoningas sutapimas ar ne, bet siekiant sutaupyti ir sprendžiant, kokią išlaidų nereikalaujančią komunikacijos priemonę naudoti, buvo analizuojama ir festivalio auditorija. Tinkamas auditorijos identifikavimas ir komunikavimo būdas parinkimas padidina klasterio projekto sėkmę.

D2 dalyvis komunikavimo priežastį įvardija norą, jog apie klasterio vardą būtų sužinota ir paviešinta (žr. lentelę nr. 13). Pastaroji priežastis yra išorinės komunikacijos taikymo esmė. Remiantis nagrinėta komunikacijos teorija (žr. poskyrį nr. 1.3.), komunikuojant būtent toks tikslas ir turėtų būti, taigi D2 dalyvis taiko viešinimo planus dėl adekvačios priežasties: „Nu ką ten žaisti, imi, sėdi, kepi prototipą, čia vietoj viskas yra" (D2-147). Tai taip reiškia, jog D2 dalyviui yra svarbu klasterio išorinis įvaizdis.

D3 dalyvio viešinimo veiksmų taikymas buvo naudojamas dėl to, kad tai buvo privaloma daryti. Atsižvelgiant į naudojamą sąvoką „turėjom", galima teigti, kad klasteris buvo įsteigtas ar klasterio tam tikra veikla buvo vykdoma pagal tam tikrą europinę ar kitą programą, parašius paraišką/ projektą. Pats D3 dalyvis pamini sąvoką „programą", todėl galima teigti, kad viešinimas vyko tik dėl tam tikrų privalomų instrukcijų. Programos yra vykdomos laikinai, jos turi terminus, tad įgyvendinus programą, nebe lieka ir komunikacijos priemonių sąrašo, kurį reikia įgyvendinti. Tai gali turėti įtakos tolimesnei klasterio komunikacijai. Visgi D3 dalyvis papildomai pagrindžia komunikavimo priemonių pasirenkamumą: „Nežinau, kaip kituose versluose, be šitam yra ypatingai svarbūs asmeniniai ryšiai, asmeninės pažintys ir visą kitą" (D3-153). To pasėkoje, galima teigti, kad privalomos programos komunikacijos priemonės nebe buvo taikomas tai programai pasibaigus, dėl

jų netinkamumo kūrybiniam verslui. Visgi atsižvelgiant į ankstesnės subkategorijos pagrindimą, D3 dalyvio klasteriui be privalomo programos aprašo, nebe pavyksta išlaikyti 100 procentu pirminės komunikavimo vizijos.

D4 dalyvio įvardinta komunikavimo pasirinkta priežastis glaudžiai siejasi su D3 dalyvio išsakyta nuomone, koks komunikavimas turėtų būti kūrybiniame versle. D4 dalyvis taip pat įvardija ryšių mezgimą kaip pagrindinę išorinės komunikacijos priemonę, o to priežastis yra būtent konkreti industrija, kurioje veikia klasteris, t. y. kūrybinės industrijos. D3 ir D4 dalyvių išsakyta nuomonė pagrindžia tai, jog kūrybinėse industrijose yra ypatingai svarbi komunikacija: „Vis tiek reikalinga, kad sklistų žinia, sklistų žinia pirmiausia per tam tikrus kitus žmones, kurie dirba šitoj industrijoj ir kurie gali parekomenduoti, ar ne, kad jie žinotų, ką galime padaryti ir tada atitinkamai tiesiog reikia išeiti į tiesioginį kontaktą“ (D4-101). Tai reiškia, kad išorinė komunikacija kūrybinėse industrijose skiriasi nuo kitų industrijų, kadangi čia tiesioginis kontaktas įgauna svarbią reikšmę išorinio įvaizdžio formavimui ar net gi klasterio sėkmei.

Taigi išorinės komunikacijos pasirinkimo priežastys atskleidė, jog komunikavimo priemonės parenkamos ne tik dėl veiklos ar projekto išviešinimo, bet ir beveik visais atvejais įvardintas privalomasis komunikavimas pagal atitinkamas projektų programas.

Išnagrinėjus klasterio struktūros kategoriją, paaiškėjo, jog ne visi klasteriai šiuo metu vykdo aktyvią veiklą. D1 ir D3 dalyvių klasteriai yra pristabdę veiklą, o praeityje yra įgyvendinę vieną pagrindinį projektą ar renginį. Tai nulemia, jog klasteriai toliau nagrinėjama įgyvendintų projektų išorinė komunikacija, o ne paties klasterio. D2 dalyvio klasteris aktyviai vykdo veiklą ir įgyvendina įvairius projektus, todėl gilinamasi į paties klasterio išorinę komunikaciją. D4 dalyvio klasteris šiuo metu keičia veiklos koncepciją, tad nagrinėjama būsima klasterio išorinė komunikacija, gilinantis į dabarties pasirinkamus. Taip pat atsiskleidė visų dalyvių klasterių vidinė sudėtis ir išorinės komunikacijos vykdytojai. Taigi iš penkių kūrybinių klasterių tik vienas šiuo metu realiai veikia ir visuose klasteriuose vyrauja komandos sukūrimo ir jos išlaikymo keblumai, branduolius sudaro pavieniai asmenys, kurie ir kuria viešinimo planus atitinkamai pagal savo klasterio veikimo situaciją.

Išanalizavus klasterio struktūros kategoriją, toliau aiškinamasi, kokias išorinės komunikacijos priemones bei metodus naudoja aptarti komunikacijos vykdytojai. Ieškomas ryšys tarp to, kas ir kokias priemones parenka išoriniam klasterio komunikavimui. Pagal tai, kokio grįžtamojo ryšio viešinimo veiksmai susilaukia, atsižvelgiant į dalyvių pateiktus atsakymus, galima daryti prielaidas ir ar parinktos priemonės yra veiksmingos bei kokie efektyvumo. Kadangi atlikus pradinę informacijos apžvalgą, kūrybinių klasterių aktyvi išorinė komunikacija nepastebėta internetinėje erdvėje, gilinamasi į dalyvių nuomonę dėl komunikacijos už Lietuvos ribų bei ar egzistuoja eksporto poreikis klasterio veiklos žinomumui didinti. Visi šie aspektai nagrinėjami pasitelkus išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos smulkiąsias subkategorijas.

Kūrybinių klasterių atstovų naudojamos konkrečios išorinės komunikacijos priemonės nagrinėjamos išorinės komunikacijos priemonių ir metodų subkategorijoje. Subkategorija skirta atskleisti naudojamų priemonių įvairumą ir daugiafunkcionalumą.

15 Lentelė. Išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos priemonių, metodų subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Priemonės, metodai	• "…bet visa, sakyčiau, sklaida vyko socialiniuose tinkluose…" (D1-29) • "…dėdavom galbūt banerius kai kur." (D1-73) • "…turėjom tokį renginį kultūros ministerijoj, susitikimą su kultūros ministru ir kitais žmonėmis…" (D1-31)
	• "Stovi tame stende, bendrus daro informacinius pranešimus renginio metu…" (D2-44) • "Darom kūrybines dirbtuves viešas…" (D2-47) • "…viešinam spaudos straipsniais, gali būti mailingas, gali būti net kažkokie maži renginukai - mokymai, workshopas - ir projekto pabaigoje viešinimas yra per naujienų agentūras. Jeigu tai yra sukurto projekto, kažkoks tai produktas pabaigoj, mes tada jau bandom kviestis žurnalistus, kad rašytų straipsnius apie mus…" (D2-67)
	• "…saitas (…), bet nelabai kas prižiūri…" (D3-30) • "… išorinės visos komunikacijos planas, bet jisai nelabai yra vykdomas, nes visi pradėjo labiau žiūrėti savo įmonių." (D3-31) • "Dalyvavom kino mugėse, kino festivaliuose, kažkokiose kino parodose." (D3-152) • "…esam kino festivalio Scanorama rėmėjai…" (D3-105)
	• "… užsiimame prekinio ženklo sukūrimu…" (D4-9) • "…organizuojame konferenciją…" (D4-12) • "…sukurtas internetinis puslapis (…), galbūt sukurti vizitines korteles visokias, sakykim, lankstinukus būtent kaip katalogus paslaugų" (D4-15) • "…susikurti kažkokį ir pristatantį filmuką…" (D4-37) • "Vykti į svarbiausius industrijos renginius…" (D4-91)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kadangi D1 dalyvio klasteris šiuo metu aktyvios veiklos nevykdo (..."šitas klasteris paskutiniu metu yra neaktyviai dirbantis" (D1-11), buvo aptariamas ir išorinės komunikacijos veiksmai buvo analizuojami vieno didžiausio jų įgyvendinto projekto – poros savaičių tech festivalio. Kaip nurodoma 15 lentelėje, D1 dalyvio naudojami vieninteliai viešinimo veiksmai yra socialiniai tinklai ir baneriai atitinkamose internetinėse svetainėse. Tai taip pat pagrindžia ir jo išsakyta nuomonė: „Ten, kur kryptingai pataikydavom, iš kur gali, kaip jūs sakot, ir verslo atstovai domėtis ir visą kitą". D1 klasteris taip pat sudalyvaudavo ūkio ministerijos organizuojamuose susitikimuose, „nes tokiuose renginiuose viešinimas ir vyksta efektyvus" (D1-31). Galima teigti, kad tokio pobūdžio

renginiuose, klasterio atstovas siekė užmegzti kontaktus ir paskleisti informaciją apie vykstantį festivalį, tarsi dar vienas viešinimo metodas, kurį, beje, naudoja ir dalyvis D4.

D2 dalyvio klasteris yra veikiantis bei veiklą vykdantis aktyviai. Jis įvardija daugiau naudojamų išorinės komunikacijos priemonių nei D1 dalyvis: „Su projektais pas mus būna keli viešinimo etapai“ (D2-60). Lentelėje nr. 14 pateikiamos pagrindinės D2 dalyvio naudojamos komunikacijos priemonės, t. y. dalyvavimas parodose, mokymų ir kūrybinių dirbtuvių organizavimas, bendravimas su žurnalistas dėl straipsnių publikavimo. Atvirkščiai nei D1, dalyvis D2 nenurodo jokio socialinio tinklo kaip klasterio ar jo veiklos viešinimo būdų: „...Facebookas galutiniam vartotojui būtų skirtas masiniai rinkai, o kadangi mūsų produktai nėra skirti masiniai rinkai, automatiškai socialiniai tinklai atkrenta“ (D2-75). Tai atskleidžia, jog dviejų kūrybinių klasterių, veikiančių panašioje srityje, nuomonė apie tą patį būdą, išsiskiria. Derėtų pabrėžti, kad D1 dalyvis apie klasterio gyvavimą atsiliepia praeities laiku ir nagrinėjamas tik vieno festivalio komunikacija. D2 dalyvio komunikacija nagrinėjama klasterio veiklos bei projektų viešinimo kontekste esamuoju laiku. To pasėkoje, galima teigti, kad socialinis tinklas yra veiksmingas pasitelkiant jį tik vienam konkrečiam projektui, o ne viešinant patį klasterį. D2 dalyvis pasitelkia įvairius komunikavimo būdus, nors nurodo, kad klasterio komunikacijos vykdytojas yra tik vienas pats tas, o D1 dalyvis konkrečiai nagrinėjam projektui buvo sukūręs specialią komandą, tačiau komunikavimo metodas pasirinktas tik vienas.

D3 dalyvio dar kitokia situacija nei D1 ir D2 dalyvių. D3 dalyvis vienas iš pagrindinių išorinės komunikacijos priemonių nors ir nurodo taip pat dalyvavimą parodose, mugėse bei festivaliuose, panašiai kaip kad ir D2 dalyvis, tačiau atsižvelgiant į pasirinkimo priežasčių subkategoriją, kuri nagrinėta kiek anksčiau šiam darbe, galima numanyti, jog būtent šios priemonės buvo D3 dalyvio buvo atliekamos tik dėl reikalavimų programoje, kurią ir mini pats dalyvis. Be šių priemonių taip pat pasitelkiamos internetinės svetainės bei kino festivalio rėmimo priemonės. Tai klasterio viešinimo veiksmai, kuriuos atlikus kartą, žinomumas skleidžiamas jiems daugiau nieko nedarant. Svetainė, nors ir neprižiūrima, kaip kad nurodo D3 dalyvis, tačiau egzistuoja, tad apie klasterį informacija yra prieinama nuolatos. Esant festivalio rėmėju, užsitikrinamos kelios ar net keliolika, priklausomai nuo susitarimo su festivalio organizatoriais, viešinimo priemonės, kadangi reklamuodamasis festivalis ir naudodamas įvairias priemones, tuo pačiu metu viešina ir klasterio vardą, skelbiant apie rėmėjus ir prizo įsteigėjus. Visgi D3 dalyvis atskleidžia, jog tai nėra jų pagrindinis ir siektas komunikavimo planas, „nes visi pradėjo žiūrėti savo įmonių“ (D3-105). Kaip jau buvo nagrinėta klasterio struktūros kategorijoje, šio klasterio neliko pagrindinio branduolio, nes nariai nusprendė vysti tik individualią veiklą. Visgi net egzistuojant vidiniams prieštaravimams, klasterio viešinimo priemonės yra naudojamos porą išorinės komunikacijos priemonių.

D4 dalyvio klasterio nagrinėjimas, tai žvilgsnis į ateitį, kadangi, kaip jau buvo minėta, šiuo metu klasteris keičia koncepciją ir dar tik formuoja išorinės komunikacijos planą. Būsimus viešinimo veiksmus D4 dalyvis įvardiją internetinę svetainę, taip pat kaip ir D3 dalyvis, konferencijų organizavimą bei dalyvavimą viešose renginiuose, kas siejasi su priemonių parinkimų priežastimis, paslaugų katalogo, vizitinių bei lankstinukų sukūrimą bei klasterį pristatančią video medžiagą. Pastarosios dvi priemonės išsiskiria iš visų kitų dalyvių įvardintų priemonių, kadangi nei vienas dalyvis nenurodė naudojantis komunikavimo priemonė konkrečiai ir išsiskiriančiai besisiejančią su klasterio veikla: „...kas turbūt yra neatsietina nuo mūsų srities veiklos“ (D4-37). Tai reiškia, kad D4 klasteris, kuris šiuo metu formuoja viešinimo planą, ieško originalių priemonių, kurios išryškintų identitetą. Šioje planavimo stadijoje, D4 dalyvis įvardija net kelias komunikavimo priemones.

Išanalizavus išorinės komunikacijos priemones paaiškėjo bendros priemonės, kurias naudoja ar naudojo visi kūrybiniai klasteriai. Sutampančios priemonės yra internetinė svetainė bei dalyvavimas parodose. Taip pat kai kurių dalyvių įvardintos komunikavimo priemonės tokios kaip festivalių rėmimas ir prizų steigimas, socialinis tinklas, pranešimų skaitymas, kūrybinių dirbtuvių organizavimas, bendravimas su žurnalistais. Išorinės komunikacijos priemonės naudojamos įvairios, tačiau daugiafunkcionalumas galimas tik naudojant jas visas kartu vienam ir tame pačiame kūrybiniame klasteryje.

Grįžtamasis ryšys, tai bet kokios formos dėmesys susilauktas iš auditorijos, kuriai buvo siunčiama žinutė, naudojama komunikavimo priemonė. Kūrybinių klasterių atveju tai gali būti žiūrovų skaičius organizuojamoje konferencijoje ar kitame renginyje, pardavimų ar užsakymų padidėjimas, narių skaičiaus augimas ar kt.

16 Lentelė. Išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos grįžtamojo ryšio subkategorijų pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Grįžtamasis ryšys	• “… socialiniuose tinkluose vykdavo tokia aktyvi diskusija ir buvo tikrai daug susidomėjimo…” (D1-55)
	• “Simbolinio.” (D2-119)
	• “… jo nėra.” (D3-97)
	• “…naujo projekto sudėliojimo ir kol kas dar to aktyviai mes dar netaikėme…” (D4-69)

Šaltinis: sudaryta autorės

D1 dalyvis naudojamą priemonę socialinį tinklą Facebooką, kuri įvardijama ankstesnės subkategorijos pagrindime, vertina pagal jame pasireiškusį vartotojų aktyvumą. Taip pat D1 dalyvio grįžtamojo ryšio vertinimo kriterijus yra festivalyje, pagrindiniame klasterio projekte, atvykusių

dalyvių ir žiūrovų: „...ir tame festivalyje pas mus netrukdavo, nu ten dalyvaujančių...“ (D1-56). Tai reiškia, kad naudojamos viešinimo priemonės pasiteisino, bent jau pagal dalyvių vertinimą, kadangi buvo susilaukta tokio grįžtamojo ryšio, kuris įvardijamas, kaip sėkmingas. Visgi, kai naudojama tik viena pagrindinė viešinimo priemonė, rizikuojama, kadangi sėkmės rodiklis gali būti tik arba teigiamas, arba neigiamas, nėra kitų alternatyvų, kurios užtikrintų mažiau neigiamą ir labiau teigiamą grįžtamąjį ryšį. Atsižvelgiant į išorinės komunikacijos priemonių pasirinkimo priežasčių pagrindimą, galima teigti, kad D1 dalyvio klasteris neturėjo kitos išeities tik kaip susitaikyti su tokiu grįžtamuoju ryšiu, kurį pavyks išgauti.

D2 dalyvis sulauktą grįžtamąjį ryšį įvardina tik kaip simbolinį. Tai reiškia, naudojamas įvairių išorinės komunikacijos priemonių nenulemia auditorijos grįžtamojo ryšio pasiekiamumą. Tai taip galima lyginti su D1 dalyvio klasterio grįžtamuoju ryšiu. Visgi D1 dalyvio tikslas buvo išviešinti vieną konkretų projektą, o D2 dalyvis komunikuoja ne tik apie projektus, bet ir klasterio veiklą bei siekius: „...mes norim padėti Lietuvai, mes norim padėti jaunimui su verslumu, su jų iššūkiais, padėti ne kovoti, tiesiog, juos vesti už rankos, kad jiems būtų lengviau praeiti“ (D2-121). Atsižvelgiant į šį išreikštą D2 dalyvio norą, galima daryti prielaidą, kad simbolinis grįžtamasis ryšys įvardijamas tik todėl, kad iš komunikacijos negaunama tiesioginė nauda, ji suteikiama, perleidžiama kitam.

D3 dalyvis grįžtamąjį ryšį apibūdina kaip jo neegzistavimą. Atsižvelgiant į tai, kad klasterio branduolys neegzistuoja, o pagrindinė viešinimo priemonė naudojama yra tik vieno festivalio rėmimas, galima teigti, šios aplinkybės ir kliudo susilaukti komunikavimo efektyvumo: „Viskas baigiasi toj vietoj, kur reikia investuoti savo pinigus“ (D3-134). Tai atskleidžia, jog D3 dalyvio klasteryje nėra kam investuoti į išorinės komunikacijos tobulinimą, nes „ant tiek maža ir siaura ta mūsų profesija“ (D3-111), o tai reiškia, kad D3 dalyvio išorinės komunikacijos grįžtamojo ryšio sėkmė priklauso ne tik nuo pačio klasterio branduolio, bet ir nuo kūrybinių industrijų rinkos.

D4 dalyvis šiuo metu nekomentavo grįžtamojo ryšio, kadangi nei viena iš planuojamos išorinės komunikacijos priemonių nėra pradėta taikyti: „...galbūt per lapkričio mėnesį užsibaigti tuos darbus ir aktyviai pradėti kitais metais visą tą veiklą vykdyti“ (D3-5). Tai reiškia, kad D4 dalyvio grįžtamasis ryšys gali tapti ateities tyrimo objektu.

Grįžtamasis ryšys yra privalomas sėkmingo kūrybinio klasterio rodiklis, tačiau sėkmės rodiklį nustato kiekvienas klasteris individualiai.

Sužinoti apie eksportą – siekius komunikuoti už Lietuvos ribų – reikalingas tam, kad geriau suprasti, jeigu išorinė komunikaciją nėra aktyvi Lietuvoje, galbūt ji aktyvi užsienio rinkoje.

17 Lentelė. Išorinės komunikacijos veiksmų kategorijos eksporto subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Eksportas	• "… pritrūko laiko išversti į anglų kalbą, nes jeigu mes būtume galėję pateikti anglų kalboj, tai būtume sulaukę tikrai susidomėjimo iš užsienio…" (D1-168)
	• "Patys važinėjam į tarptautines konferencijas, mailingai, straipsniai apie mus ir kai kurias atvejais dar dalyvaujam kaip konferencijos pranešėjai." (D2-90) • "Arabus mes buvom kaip targetinę rinką pasirinkę (…), bet neužsikabino kol kas…" (D2-111)
	• "…nesugebam užkurti (…) laboratorijos eksporto." (D3-125)
	• "…sukurti tokį prekės ženklą, kuris būtų tinkamas naudoti užsienyje..." (D4-28)

Šaltinis: sudaryta autorės

D1 dalyvis išreiškia pasitikėjimą klasterio veikla, kadangi įvardina, jog susidomėjimas iš užsienio tikrai būtų, tačiau tam užkirto kelią klasterio internetinės svetainės neišvertimas į anglų kalbą. Pagrindinė to priežastis yra laiko stoka, kuri detaliau aptariama iššūkių ir problemų subkategorijos pagrindime. Klasterio veiklos vertimas į anglų kalbą prisidėtų prie komunikavimo su užsieniu, tačiau jei ši kalba būtų naudojama vieninteliame komunikavimo kanale – internetinėje svetainėje – sėkmė nebūtinai garantuojama, kadangi tai tik viena priemonė, kuri internetinėje erdvėje turi būti atrasta, jog būtų perskaitytas vertimas. Internetinė svetainė svarbus komunikavimo įrankis, kurį D1 dalyvis pasitelktų siekdamas užsienio rinkos dėmesio. D1 dalyvis teigia, jog būtent dėl anglų kalbos vertimo nebuvo siekiamas eksportas: „...norėdavosi kažkam greitai parodyti ir persiųsti anglišką tekstą ir būdavo iššūkis, reikėdavo greitai versti ir todėl sklaidos į išorę nebuvo" (D1-12). Tai reiškia, kad D1 dalyvio klasteryje buvo festivalio eksporto noras, tačiau nebuvo paruošto produkto, kuris būtų tinkamas eksportui.

D2 dalyvis taiko išorinės komunikacijos priemones ne tik Lietuvoje, tačiau ir užsienyje. Išvardinti komunikavimo būdai kaip dalyvavimas konferencijose ar pranešimų skaitymas parodose: „... vienos-dvi parodos per metus, ar į konferencijas kokias nuvažiuoji, kartais kokios 8, priklausomai nuo metų ir priklausomai nuo to, į ką orientuojamės" (D2-113). Tai atskleidžia aktyvius klasterio eksporto veiksmus ir eksporto siekius. Visgi subkategorijos pagrindime bei interviu metu paminimas įsitvirtinimo nepasisekimas: „Gal mums ir įdomu, bet mes kol kas ne" (D2-109). Tai reiškia, kad nors ir D1 dalyvis ir siekia eksporto, tačiau kol kas klasteris nėra tokio pobūdžio ar tokio formato, kuris sudomintų eksporto rinkas. To pasėkoje, galima teigti, kad D2 dalyvio klasteris yra labiau pritaikytas lokaliai rinkai, tačiau dalyvavimas užsienio parodose ir atliekant kitą išorinę komunikaciją, gali padėti klasterį priartinti ir paruošti sėkmingam eksportui tam tikroje rinkoje.

D3 dalyvis, kaip ir ankstesnėse subkategorijose, taip ir šioje išreiškia komandinę nesėkmę, kadangi vartoja daugiskaitos pirmo asmens įvardį „mes". Šią mintį jis praplečia

akcentuodamas sugaištą darbo laiką ir ką tai lėmė: „Na vat praėjo 3-4 metai, kada jie dirba, kad tas paslaugas eksportuoti ir atskirai kaip klasterio paslaugas, reiškia, ir kaip laboratoriją. (...)Bet kad va rezultatas (..) neįvyksta taip, kaip mes planavome“ (D3-126). Verta paminėti, jog D3 dalyvis kalbėdamas apie norus ir planus naudoja sąvoka „mes“, įtraukdamas ir save, o pasakodamas apie darbinius veiksmus ir rezultatus, naudoja sąvoką „jie“, savęs į šiuos veiksmus neįtraukdamas. Eksporto subkategorija atskleidžia, kad D3 dalyvio keblumai klasterio branduolyje, ne tik trukdo susilaukti sėkmingo grįžtamojo ryšio Lietuvos rinkoje, tačiau taip pat ir eksporto srityje.

Ši subkategorija apibūdina D4 dalyvio pagrindinius siekius. Kaip nurodoma lentelėje nr. 16, D4 dalyvis kurdamas išorinės komunikacijos planą būtent ir siekia sukurti tokį produktą ir paketą, kuris būtų tinkamas eksportui. Interviu metu D4 dalyvis papildo šį siekį įvardindamas konkretų uždavinį: „kad jis nebūtų visiškai lietuviškas, sunkiai suprantamas, kad tai būtų lengvas atpažįstamumas to ženklo“ (D4-29). Tai atskleidžia ateities viziją – klasteris siūlo produktą tinkamiausią užsienio rinkai, o tai kad šis produktas neturi būti „visiškai lietuviškas“ atskleidžia D4 dalyvio požiūrį, jog Lietuvos rinka kuriamam produktui – naujam klasterio įvaizdžiui – nėra tinkamiausia terpė ir lietuviška rinka nebus pagrindinė auditorija, į kurią orientuojamasi.

Taigi eksporto subkategorija atskleidžia, jog visi kūrybiniai klasteriai nori komunikuoti apie save už Lietuvos ribų, o kai kurie tam kuria specialius išorinės komunikacijos planus ar produktus. Visgi tam kelią pastoja jei ne vidinės klasterio struktūros problemos, tai iššūkis pasiūlyti eksportui kažką išskirtinio, kas išprovokuotų užsienio rinkas susidomėjimą dalyvių kūrybiniais klasteriais.

Išorinės komunikacijos priemonių kategorija atskleidė, jog ne vien tik naudojami viešinimo metodai nulemia jų efektyvumą. Įvairių viešinimo veiksmų naudojamas nebūtinai pasireikš tiesiogine nauda, kaip kad tai vyksta D2 dalyvio klasterio atveju. O naudojimas tik vieno išorinės komunikacijos būdo, gali užtikrinti būtent tokį grįžtamąjį ryšį, kurio ir buvo siekiama D1 dalyvio klasteryje. D3 dalyvio klasterio situacija, atskleidžia, kad nesvarbu, kuris klasterio viešinimo veiksmas yra naudojamas, tačiau sėkmingam auditorijos grįžtamajam ryšiui gauti, būtinas stabilus klasterio branduolys.

Veikimo terpės kategorijoje yra nagrinėjama išorinė aplinka, kurioje veikia interviu dalyvavusių klasteriai. Iššūkių/ problemų ir pagalbos/ paramos subkategorijomis siekiama įsigilinti, su kokiais sunkumais susiduria dalyviai vykdydami savo klasterines veiklas bei ar egzistuoja atitinkamos organizacijos, galinčios tuos sunkumus padėti spręsti. Užsienio praktikos ir lietuviškos klasterijos subkategorijomis aiškinamasi dalyvių patirtis ir nuomonė apie Lietuvoje ir už jos ribų vyraujančią klasterinę politiką bei taikomą praktiką. Šios kategorijos tikslas išanalizuoti, ar tiriamų kūrybinių klasterių išorinei komunikacijai, turi įtakos terpė, kurioje jie veikia.

18 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos iššūkių/ problemų subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Iššūkiai/ problemos	• "Lėšos visada yra iššūkis, visada, bet šiaip galbūt komunikavimas (…) dabar yra ypač toks poreikis žmonių, ypač tų, kurie tikrai sugeba ir gali kažką padaryti." (D1-149) • "…laiko stoka." (D1-155)
	• "…turi įrodinėti, kad pas tave klasteryje, projekte klasterio, yra 5 įmonės ir jos nėra susijusios su niekuo…" (D2-185)
	• "…atskirų individų nesugebėjimas žaisti jungtinėse veiklose…" (D3-196) • "…kūrybinių industrijų atstovai labai sunkiai investuoja į ilgalaikius projektus." (D3-197) • "…kvalifikuotos vadybos galbūt problema…" (D3-207) • "…menas yra dotuojamas…" (D3-213) • "…jie, sako jūs esat susiję su tom įmonėm." (D3-241)
	• "Finansai." (D4-128)

Šaltinis: sudaryta autorės

Pirma subkategorija, tai problemos/ iššūkiai, su kuo susiduria interviu metu apklausti dalyviai, kūrybinių klasterių atstovai. Konkretus problemų ir iššūkių įvardijimas sumažina klaidingo interpretacijos duomenų analizės metu.

Vienu pagrindine problema D1 dalyvis įvardija finansų trūkumą, su kuriuo susiduria jo klasteris. Visgi dar vienas iš iššūkių, tai pakankamas komandos narių skaičius ir jos gebėjimai: „Daug galima padaryti be lėšų ir, sakykim, klasterio nariai daug gali prisidėti. (...) bet šiaip galbūt komunikavimas, pasikeitimas informacija, nes dabar ypač žmonės, ir kurie dirba informacinių technologijų srity, buvo pakankamai užsiėmę" (D1-148). Įvardijimas klasterio narių prisidėjimą prie problemų sprendimų, reiškia, jog nariais pasitikima ir jie lėšų trūkumo problemai spręsti būdas randamas. To pasėkoje, opesne problema tampa tam tikros srities specialistų stoka, o tai galima teigti ir išprovokuoja laiko stoką: „Tai sakykim, kur mums reikia, tai sudalyvaujam, taip, bet visada trūksta trūksta laiko..." (D1-162). Pagrindinė D1 dalyvio problema grąžina prie nagrinėtos klasterio sudėties subkategorijos, kurioje nurodoma, kad D1 dalyvio klasteryje trūksta lyderio, suvienijančio klasterio narius. Iššūkiu tampa rasti ir išlaikyti kvalifikuotą klasterio komandos narį, kuris galbūt gebėtų kompensuoti ir kitą įvardintą problemą, tai laiko trūkumą.

D2 dalyvis susiduria su labiau išorine problema nei vidine klasteryje. Dalyvis išreiškia nepasitenkinimą sistema: „Gerai, tada jūs man parodykit iš tų 5 įmonių, kaip susidaro klasteris, čia tiekimo grandinė, gamybos grandinė - kosmosas. Ta prasme, ir visi grybauja, galutiniam variante turi atsišaudyti ir įrodinėti, kaip yra" (D2-182). D2 dalyvis kalba apie „valstybinkus", o sąvokos „grybauja" naudojamas atskleidžia nuomonę, jog valstybinės institucijos ne taip mąsto apie klasterį, kaip iš tikrųjų jis veikia. 18 lentelėje įvardijamas pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduria D2 dalyvis

– tai įrodinėjimas, kad 5 įmonės nėra tarp savęs susijusios ir nevyksta nieko nelegalaus: „Ir tas įrodinėjimas kartais savaitėmis truks. Ir įrodinėk, kad nu aš ne vilkas, ne vilkas, visi tik taip vadina, nu vat taip yra“ (D2-187). Jungtukų kartojimas „ir“ simbolizuoja, kiek visko reikia padaryti, jog D2 dalyvis galėtų įgyvendinti projektą. D2 dalyvio iššūkio pašalinamas tampa realiu darbu, veiksmų seka, kuri reikalauja ne tik laiko, bet ir tiesioginio kontakto su atsakingomis institucijomis.

D3 dalyvio įvardijamos problemos, su kuriomis susiduria apjungia D1 ir D2 dalyvių situaciją. D3 dalyvis įvardija ir vidines, tokias kaip kvalifikuotų vadybininkų ir kolektyvinio mąstymo trūkumą, bei išorines problemas, susijusias vėl gi su valstybinėmis institucijomis dėl poreikio analizuoti įmonių tarpusavio sąsajas bei meno dotacijas. Vidinė problema dėl komandinio mąstymo ir narių trūkumo siejasi su klasterio struktūros analizuota kategorija, panašiai kaip ir D1 dalyvio klasteryje: „... mūsų lietuviškas mentalitetas“ (D3-196). Noro dirbti jungtiniuose dariniuose trūkimą, D3 dalyvis susieja su kultūriniu aspektu. Antra problema, kurią įvardija D2 dalyvis, tai gebėjimo investuoti kūrybinėse industrijose stygius: „Pinigai mūsų yra mažiukai (...) ir sėdim, ir spirgam, kada mums grįš bent maža dalis. Na, taip nesidaro, mes neturim galvoti apie tai...“ (D3-200). Problema yra finansų trūkumas, o nenoras investuoti į ilgalaikius projektus, siejasi su mąstymo aspektu, kuris yra įvardijamas pirmoje D2 dalyvio įvardijamoje problemoje. Trečioje D2 išsakyta problema, tai specialistų, kurie galėtų užsiimti klasterio vadyba, poreikis: „Mes neturim profesionalių vadybininkų, kino profesionalių prodiuserių... Nes menininkų pačių iš savęs tai užtenka, bet ta vadyba yra verslininkas, bet išmanantis tą sritį“ (D3-205). D1 dalyvis taip pat išsako tokį patį trūkumą, nors jo klasteris veikė ir kitose srityje nei D3 dalyvio klasteris. Dėl šios priežasties, galima teigti, kad kvalifikuotos vadybos trūksta bendrąją kūrybinių industrijų prasme. D3 dalyvis tokią situaciją įvardija kaip pasekmę egzistuojančios sistemos: „... kadangi tas menas yra dotuojamas iš dalies, tai mūsų vadyba vystosi pagal sugebėjimus **gauti** pinigus, ne **užsidirbti**, parduodant produktą...“ (D3-213). Dar viena sistemos D3 dalyvio įvardijama problema, kuri tampa ir iššūkiu, tai ta pati, kurią nurodo ir D2 dalyvis – klasterių narių, įmonių, sąsajos: „... filmų industrijoj, kurioj dirba keli šimtai ar porą tūkstančių žmonių... Tai ten automatiškai jie yra vieni su kitais susiję. Labai nedidelis kiekis žmonių, kurie daro pakankamai didelę apyvartą pinigų“ (D3-249). Tai dar kartą pagrindžia, jog sistema yra nesuderinta su specifine kūrybine industrija, kadangi jau du dalyviai – D2 ir D3 – įvardina tą patį iššūkį, įrodyti klasterio narių tarpusavio nesusiejimą, nors rinka yra per mažą, kad tai būtų visiškai įgyvendinama. To pasėkoje, tai ne tik sukelia nepatogumus klasterio veiklai, bet ir įtakojo jo tolimesnį vytimąsi, kadangi norintiems, kurių skaičius yra labai ribotas, prisijungti prie klasterio, yra draudžiama dėl projektinių reikalavimų. D3 dalyvio įvardintos problemos atskleidžia ne tik iššūkius, su kuriais tenka susidurti klasterio formavimesi, bet ir išorinius apribojimus, kliudančius kurti bendrus projektus, o to pasėkoje, ir naudoti viešinimo veiksmus.

D4 dalyvis trumpai ir aiškiai nurodo, jog vienintelė problema, su kuria susiduriama, tai finansų trūkumas. Atsižvelgiant į tai, kad D4 dalyvio klasteris šiuo metu dar tik formuoja išorinės komunikacijos ir identiteto planą, galima teigti, jog būtent dėl to finansai ir tampa svarbiausiu aspektu, kadangi planas negali būti įgyvendintas be investicijų: „...tai yra nepigu ir tai kelia iššūkių“ (D4-129). Finansų trūkumas gali išprovokuoti plano vykdymo nutraukimą ar nepasisekimą: „... ar man apsimoka tai daryti vat būtent tokiu mastu, o gal užtenka man toliau senoviniais metodais dirbti taip ir toliau, ar ne, neinvestuojant į tai per ne lyg daug“ (D4-130). Kadangi D4 dalyvis įvardija vienintelę problemą, galima teigti, kad daugiau iššūkių kol kas nekyla, nes aktyvi komunikacija dar neprasidėjo. D4 dalyvio klasterio stadijoje dar nejaučiamas komandos kvalifikacijos poreikis, kaip kad kiti dalyviai įvardija, nors planą šiuo metu kuruoja tik vienas asmuo, atsižvelgiant į klasterio struktūros subkategorijos pagrindimą. Taip pat galima daryti prielaidą, kad D4 dalyvis nesusiduria su išorinėmis problemomis panašiomis į išvardintas D2 ir D3 dalyvio, kadangi išorinės komunikacijos veiksmai yra dar tik kuriami, o ne vykdomi.

Išanalizavus problemų/ iššūkių kategoriją, atsiskleidė kelios pagrindinės problemos, su kuriomis susiduria kūrybiniai klasteriai. Vidinės problemos – specifinės kūrybinių industrijų srities kvalifikuotų darbuotojų stygius bei finansų trūkumas. Išorinės problemos – valstybinių institucijų kuriamos projektų taisyklės, kurios nesutampa su realia kūrybinių industrijų specifika, o tai išprovokuoja kūrybinių klasterių atstovams iššūkius, kadangi ši sritis yra per siaura, kad be keblumų būtų išpildyti projektų reikalavimai.

Antra subkategorija, tai pagalbos/ paramos egzistavimas dalyvių veikimo aplinkoje. Išsiaiškinus ankstesnėje subkategorijoje apie problemas ir iššūkius, siekiama išaiškinti jų sprendimo galimybes.

19 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos pagalbos/ paramos subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Pagalba/ parama	• “… kreipiamasi į kultūros ministeriją…” (D1-119) • “…buvo kultūros ir sporto paramos fondas, tai va buvo aplekuojama į va šitą fondą…” (D1-120)
	• “…gauti pinigėlių, rašoma lvpa…” (D2-65) • “… jei apie valstybinius šnekėti – nėra, jie ne padeda, jie trukdo.” (D2-193)
	• “…įstojom į pramoninkų konfederaciją…” (D3-171) • “…su tom valstybinėm institucijom nėra net ko prasidėti, laiko gaišimas yra.” (D3-175)
	• “… LVPA dėl būtent struktūrinių fondų paramos. (…) ir Lietuvos kultūros taryba.” (D4-136)

Šaltinis: sudaryta autorės

D1 dalyvis pagalbos kreipdavosi tik dėl finansinės paramos į tokias įstaigas kaip Kultūros ministeriją bei kultūros ir sporto paramos fondą (šiuo metu kultūros ir sporto fondai atskirti). Pokalbio metu D1 dalyvis neįvardija kitų priežasčių nei finansavimo poreikis, dėl kurio kreipėsi į atitinkamas organizacijas. Joks kitas pagalbos poreikis neįvardijamas: „Kai kurie darbai, vadinkim, būdavo padaryti partnerių ir būdavo gautos lėšos iš šito fondo, o rėmėjų lėšų, tai aš taip nepamenu“ (D1-127). Tai atskleidžia, kad problemos sprendžiamos arba klasterio narių pagalba, arba piniginės paramos fonduose, nors ne lėšų stygius buvo įvardijamas kaip pagrindinė problema, o darbuotojų ir laiko stoka įgyvendinti projektams. Tai reiškia, kad ieškomas sprendimas ne pagrindinei, o antraeiliai problemai spręsti.

Ankstesnėje subkategorijoje, D2 dalyvis įvardijo tik vieną problemą, tai poreikį įrodyti (ne) egzistuojančias sąsajas tarp klasterio narių. Pagalbos yra kreipiamasi ir dėl finansų, kadangi įvardijama organizacija LVPA (Lietuvos verslo paramos agentūra). Visgi ne finansai buvo įvardinta kaip pagrindinė problema, o „valstybininkai“, todėl to pasėkoje, galima teigti, kad D2 dalyvis valstybines įstaigas įvardina ne kaip paramos, o kaip trukdžio šaltinį: „Paramos ir pagalbos? Pas medikus *(juokiasi)*. Ten greičiausiai sulauksi“ (D2-192). Ironiją galima interpretuoti kaip panieką ir visišką atmetimą susilaukti bet kokioj formoj pagalbos iš valstybinių institucijų. Ši reakcija sutampa su D2 dalyvio įvardinta jaučiama problema, kurią būtent ir išprovokuoja ironizuojama objektas.

D3 dalyvis nurodo pramoninkų asociaciją, kaip pagalbos šaltinį. Tai dar viena organizacija, į kurią kreipiamasi, norint susilaukti bent minimalios paramos: „... mes iš ten gaunam krūvos informacijos, kas ir kaip“ (D3-172). D3 dalyvis, taip pat kaip ir D2 dalyvis, neigiamai atsiliepia apie valstybines organizacijas, konkrečiai įvardydamas, jog tai yra laiko gaišimas. D3 dalyvis taip pat pesimistiškos nuomonės apie valstybinių institucijų organizuojamus renginius: „... rezultatą, na, galbūt kažkokį apčiuopiamą galima pagauti 1 iš 10 tokių diskusijų, nes didžioji dalis yra tiesiog apie nieką ir tokių valstybinių ir visokių kitokių biudžetinių žmonių susibūrimai“ (D3-187). Tai reiškia, kad dar vienas kūrybinis klasteris nei nori, nei tikisi jokios pagalbos iš valstybinių institucijų, nors būtent jos ir formuoja klasterinę politiką.

D4 dalyvis nurodo tą pačią finansinio rėmimo instituciją kaip ir D2 dalyvis – lvpa bei papildo Lietuvos kultūros taryba. Šios įvardintos organizacijos dėl pagalbos gavimo visiškai sutampa su D4 dalyvio įvardinta problema finansų trūkumu, kadangi pastarosios organizacijos ir skirtos gauti dalines lėšas įvairiems projektams. Tai reiškia, kad D4 dalyvis problemų sprendimui randa paramos ir atitinkamai siekia, jog ji būtų suteikta.

Paramos/ pagalbos subkategorija atskleidė ir papildė dvi pagrindines vyraujančias aplinkybes. Pirmoji, jog spręsti finansines problemas beveik visi klasteriai renkasi paramos fondus. Tai reiškia, kad vienai iš įvardintų problemų, sprendimo būdas egzistuoja. Antroji aplinkybė yra atsiskleidęs poros dalyvių pesimistiniai lūkesčiai į valstybines institucijas. Paramos nesitikėjimas ir

net gi vengimas iš valstybinių institucijų siejasi su įvardintais iššūkiais ankštesnėje subkategorijoje – iš tų, kurie sukelia sisteminius iššūkius, nesitikima jokia parama.

Lietuviškos klasterijos subkategorijos tikslas išanalizuoti klasterinius bei kūrybinių industrijų aspektus per dalyvių nuomonę bei patirtį. Dalyviai tiesiogiai susiduria su sistema vyraujančia Lietuvoje, todėl šios subkategorijos atsakymai, atskleidžia klasterinės veiklos, o taip pat ir išorinės komunikacijos, priežastis plačiąja prasme.

20 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos lietuviškos klasterijos subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Lietuviška klasterija	• "…tie klasteriai, kurie buvo susikūrę Lietuvoj, šiek tiek dirbtinai, nes buvo europinė programa tiems klasteriams remti…" (D1-202) • "…judėjimas vyksta, tie klasteriai atsiranda, bet dar to nėra." (D1-206)
	• "Valstybė nesupranta, kad yra kūrybinės industrijos…" (D2-5) • "Iš kitos pusės didelė bėda buvo su tuo, kad švietimo ministerija, socialinė ministerija, ūkio ministerija ir kiti galvojo, kad kūrybai nereikia tų pinigų." (D2-14) • "Lietuvoj mes čia neturim klasterių. Turim užuomazgą." (D2-222) • "Lietuvoje apie klasterizaciją kol kas visiškai niekas nešneka…" (D2-96)
	• "Lietuvoje yra labai sudėtinga su tuo bendruomeniniu kooperatyviniu principu…" (D3-64) • "…mes dar tik esam pradiniam lygmeny." (D3-74)
	• "…kūrybinių klasterių Lietuvoje nėra daug." (D4-57)

Šaltinis: sudaryta autorės

Išorinės komunikacijos pobūdis ir situacija priklauso ne tik nuo klasterio pasirinkimų ir veikimo būdo, bet ir nuo terpės, kurioje jis veikia. D1 dalyvis Lietuvos klasterizaciją apibūdina: „Lietuvai, kaip žinot, kai kam reikia šiek tiek laiko...“ (D1-201). Taip pat lentelėje nr. 19 nurodoma D1 dalyvio nuomonė, jog Lietuvoje yra ir dirbtinų klasterių, kurie susikūrė tik dėl europinės paramos. Tuo remiamasi įvardinant, jog Lietuvoje nėra gilios klasterinės kultūros, kadangi dar nėra susiformavę ne tik ne dirbtiniai klasteriai, bet ir pakankamo narių kiekio, jog būtų vykdomos aktyvios klasterių veiklos: „Aš, manau, kad judėjimas vyksta, tie klasteriai atsiranda, bet dar to nėra“ (D1-206). Taigi remiantis D1 dalyvio nuomone, visgi Lietuvoje klasteriai juda teisinga kryptimi, nors ir po truputį.

D2 dalyvis į lietuvišką klasteriją pirmiausia žvelgia pro kūrybinių industrijų prizmę. Jo teigimu, nėra konkretaus sričių pasiskirstymo valstybės institucijose: „Tai jie tarpusavy, kaip šlangą kokią tampo, kartais neišsitempia, o kartais susitraukia. Kartais atima vienas iš kito kaip šuniukas“ (D2-11). D2 dalyvis nurodo, kad to pasėkoje, kūrybinės industrijos lieka be finansavimo arba tik su nepakankamu finansavimu: „jūs gi menininkai, jums gi ir taip gerai su duona, druska, vandeniu

gyvenat, nu tai kam“ (D2-18). Tai įtakoja sudėtingesnį kūrybinių klasterių veikimą, o to pasėkoje, ir išorinės komunikacijos. D2 dalyvis lietuvišką klasteriją taip pat apibūdina, kaip nesusiformavusią, dar tik „užuomazgose“: „...mes esam pati pradžia, dar kūdikystė, ir, žinai, vaikas dar ne papą čiulpia, o pirštą savo įsikandęs, žinai“ (D2-223). Verta paminėta, kad D2 dalyvis taip pat komentavo ir D2.2 klasterį, kuris klasterio struktūros kategorijoje buvo apibūdintas kaip „inkubavimose periode“. Nors šio darbo pirmuose skyriuose pateikiamos nuorodos bei dokumentai, kuriuose apibūdinami klasteriai, tačiau D2 dalyvis su tuo prieštarauja: „Lietuvoj mes šiuo atveju esam kaip informacijos šaltinis, ne daugiau“ (D2-98). Atsižvelgiant į D2 dalyvio išsakytą poziciją apie lietuvišką klasteriją, galima teigti, kad dėl prasto valstybės suvokimo nuo kūrybinių industrijų iki klasterio sampratos, kūrybiniai klasteriai vystosi lėčiau. Visgi D2 dalyvis nepasiduoda ir yra nusiteikęs optimistiškai: „Aš matau perspektyvą šiaip klasterizacijai Lietuvoje. (...) Po 10-20 metų aš, manau, mes jau galėsim pasakyti, vat jau yra vienas kitas klasteris“ (D2-221).

D3 dalyvio išsakyta pozicija apie klasterizaciją Lietuvoje sutampa su D2 dalyvio nuomone. D3 dalyvis taip pat mano, kad Lietuvoje yra dar tik pradžia kūrybinių klasterių: „Mes esam kažkokioj pusiaukelėj, kur mes esam nesusiformavę...“ (D3-74). D3 dalyvis ankstesnėse subkategorijose atskleidžia, jog jo klasteryje trūksta vieningos branduolio narių vizijos matymo. Šią nuomonę D3 dalyvis taip pat taiko ir visai lietuviškai klasterijai, kalbėdamas apie kooperatyvinį principą (žr. lentelę nr. 17). Galima teigti, kad vieningo požiūrio klasterio srityje trūksta dėl klasterio susiformavimo lygio. Nesant praktinei vienijančiai veiklai, sudėtingai formuojasi ir vieningas požiūris.

D4 dalyvis neišsiplečia lietuviškos klasterijos tema ir apsiriboja komentaru apie kūrybinių klasterių kiekį Lietuvoje. D4 dalyvis užsimena, jog yra formuojamas dizaino klasteris, kuris papildys kūrybinių klasterių žemėlapį bei išreiškia nuomonę, kuri siejasi su D1 dalyvio išsakyta nuomone apie klasterius susiformavusios dėl remiamų programų: „...klasteris tiesiog dėl projektų, na, yra nesąmonė, mano manymu. Tai turi būti aukštesnis tikslas, dėl ko tu visą tai darai...“ (D4-64). D4 dalyvio komentaras apie kūrybinių klasterių kiekį Lietuvoje atskleidžia nuomonę, jog tas kiekis yra mažas, o tai siejasi su D2 ir D3 dalyvių nuomonėmis, jog kūrybiniai klasteriai Lietuvoje dar yra tik pradinėje susiformavimo stadijoje.

Remiantis visų dalyvių išsakyta nuomone, lietuviškos klasterijos subkategorija atskleidžia, kad Lietuvoje klasteriai yra dar tik besivystančioje stadijoje. Kūrybiniams klasteriams ypač sudėtinga veikimo terpė, kadangi valstybės institucijos nepaskirsto tarp savęs pareigų dėl kūrybinių industrijų, todėl kai kurie klasteriai, kaip pavyzdžiui D2 dalyvio, atlieka informacinę funkciją. Nors lietuviškoje klasterijoje yra pasitaiko dirbtinai susiformavusių klasterių, kaip teigia D1 ir D4 dalyviai, tačiau nepaisant nepalankaus mentaliteto, kaip teigia D3 dalyvis, kūrybiniai klasteriai Lietuvoje randa savo veikimo būdus ir kiekvienas juda pirmyn savo keliu.

Paskutine užsienio praktikos subkategorija siekiama sužinoti ir palyginti klasterizacijos procesus Lietuvoje ir už jos ribų, sužinant dalyvių, tiesiogiai susijusiu su aptariamu objektu, nuomonę. Ši subkategorija išskirta taip pat todėl, kad ankstesniuose šio darbo skyriuose, nagrinėjama pasaulinė klasterių praktika, kuri nurodė, kokios priemonės reikalingos, siekiant sėkmingo klasterių formavimosi. To pasėkoje, norima sužinoti ir palyginti, ar dalyviai taip pat yra su tuo susidūrę ir kaip tai gali įtakoti jų veiklą bei išorinę komunikaciją.

21 Lentelė. Veikimo terpės kategorijos užsienio praktikos subkategorijos pagrindimas

SUB KATEGORIJA	PAGRINDIMAS
Užsienio praktika	• "… lyginant su Skandinavijos, sakykim, klasteriais, tai ten yra senos tokios tradicijos ir sena klasterių kultūra…" (D1-199)
	• "Tenka bendrauti su Vokietijos, Skandinavijos klasteriais, kur klastery yra šimtai įmonių." (D2-225)
	• "… Italijoj (…) klasteriai yra apjungti kraujo ryšiu." (D3-75) • "…skandinaviški klasteriai, kurie jau subrendę yra kaip verslas, kaip mentalitetas (…) jiems užtenka susitarimų…" (D3-81)

Šaltinis: sudaryta autorės

Visi klasteriai išskiria Skandinavijos regioną ir jame vyraujančią klasterizaciją. D1 dalyvis pateikia tokį pavyzdį: „Ten klasteriai visi yra be galo dideli, ten po 150 narių" (D1-200). Tai nurodo, jog D1 dalyvio nuomone Lietuvoje klasteriai dar yra maži savo narių skaičiumi (kūrybinių klasterių narių skaičius vyrauja nuo 13 iki 30, žr. priedas nr. 1). Skandinavijos bei Vokietijos klasterių narių skaičių taip pat pabrėžia ir D2 dalyvis. D3 dalyvis, panašiai kaip ir D1 dalyvis, komentuoja Skandinavijos subrendusią klasterinę kultūrą bei mentalitetą. Nagrinėjant būtent šią subkategoriją atsiskleidžia D3 dalyvio klasterinė pozicija užsienio praktikos terpėje: „Tai pas mus nėra to suryšimo. ... mes šiuo atveju kažkur tarp italų ir skandinavų" (D3-82). Galima teigti, kad D3 dalyvis vėl apeiliuoja į savo klasterio narių vangų mąstymą apie bendrumą, kadangi Italijos klasterių nariai yra susieti giminystės ryšiais, o Skandinavijos klasterių nariams užtenka sutarties ir visi laikosi bendrai priimtų taisyklių. D4 dalyvis neišsako nei vieno komentaro apie užsienio praktiką, kadangi šiuo metu yra formuojama nauja klasterio koncepcija: „...daugiau, sakykim, reikėtų galvoti apie tai, kas yra dabar daroma" (D4-54). Taigi dalyvių pagrindiniai užsienio praktikos sėkmės pavyzdžiai yra Skandinavijos klasteriai.

Veikimo terpės kategorija atskleidė, kokioje terpėje ir su kokiu požiūriu apie savo veikimo aplinką, komunikuoja kūrybiniai klasteriai. Pagrindinės nuomonė apie lietuvišką klasteriją yra neigiamos dėl valstybės institucijų ir jų prasto suvokimo apie klasterių veikimo rinką, remiantis dalyvių išsakytais komentarais. Būtent tai taip pat sudaro ir pagrindines įvardintas problemas bei iššūkius. Dėl prastos sistemos sukūrimo ir apribojimų, kurie nesutampa su vyraujančia kūrybinių

industrijų praktika, norint pateikti projektus, dalyviai taip neįvardija valstybės institucijų ir kaip pagalbos ar paramos šaltinių. Vienintelė pagalba, kurios tikisi ir siekia dalyviai, tai finansinės paramos, kurias suteikia tam specializuotos organizacijos. Taip pat atsiskleidė kūrybinių industrijų kvalifikuotos vadybos bei kolektyvinio mąstymo trūkumas tarp klasterio narių.

Taigi dalyviai vykdo daugiausia privalomąją programų ar prisistatomą komunikaciją terpėje, kurioje nepasitiki ir nieko nesitiki iš „valstybininkų“, su specialistų trūkumu ir nors jaučiasi dar tik formuojantys kūrybinę klasterizaciją, tačiau kuria ateities planus ir laiko savo klasterius sėkmingais.

IŠVADOS

1. Atlikus teorinę mokslinės literatūros analizę apie klasterius ir jų kūrybinę veikimo sritį bei komunikacijos koncepciją, nustatyta, kad kūrybinio klasterio veikimo srities konkurencingumo didinimo, narių bendradarbiavimo mechanizmo bei ekonominės naudos procesai, veikiami konkurencijos, politinių ir komunikacinių veiksnių, yra naujas iššūkis klasterizacijos sampratai, praktikai ir vartojimui.

2. Išnagrinėjus egzistuojančias klasterines sistemas bei klasterinę politiką Lietuvoje bei Europoje, nustatyta, kad vyraujantys veikimo modeliai priklauso nuo klasterinės politikos susiformavimo trukmės bei kultūros, kurioje jie veikia. Tam kad vyktų klasterių lengvesnis formavimasis, būtinos klasterių rėmimo bei politinės iniciatyvos, kaip jos yra inicijuojamos kitose Europos šalyse (Prancūzijoje, Norvegijoje, Austrijoje). Tai reiškia, jog klasterinė politika turi ne tik derintis prie besivystančių klasterių pokyčių, bet ir juos nujaučiant inicijuoti kuriant projektines programas atitinkančius realius kūrybinių klasterių veikimo mechanizmus.

3. Pasitelkus interviu tyrimą ir išanalizavus Lietuvos kūrybinius klasterius, nustatyti juose taikomos išorinė komunikacijos ypatumai, kurie susideda iš kelių sričių:
    - Komunikavimo priemonės pasirenkamos pasitaikant palankiai progai, kadangi dažniausiai taikomos priemonės yra informacinio pobūdžio ar prisistatymas parodose.
    - Vienas iš keturių klasterių nurodo savo identifikavimo paketo ruošimą, tad tai reiškia, kad tarp kūrybinių klasterių nėra sisteminės išorinės komunikacijos planų kūrimo.
    - Atskleistos pagrindinės problemos susijusios su valstybinių institucijų nesuvokimu apie kūrybinių klasterių realų mechanizmą, o tai reiškia, kad kūrybinių klasterių pirminis išorinės komunikacijos poreikis yra pristatyti situaciją nacionaliniu mastu, užpildyti konkrečiai kūrybinių klasterių informacijos stygių, paaiškinant sąsajas su valstybės formuojamomis paramos programomis.
    - Kūrybiniai klasteriai jungia įmones ir profesionalus, kurie gali kurti bendrą vertę, tačiau dėl trūkumo kolektyvinio mąstymo, kuris atsiranda tik susiformavusiame, o ne besivystančiame, kūrybiniame klasteryje, sukeliamos išsibalansavusios komunikacinės pasekmės ir suardomas vidinės struktūros nusistovėjęs balansas.

REKOMENDACIJOS

1. Daugiausia kartų kūrybinių klasterių paminėta organizacija paramai gauti buvo LVPA, tad konkrečiai šiai agentūrai bei kitoms, teikiančioms klasteriams finansinę paramą bei inicijuojančioms projektines veiklas, privaloma keisti programų reikalavimus, norintiems dalyvauti projektuose, atsižvelgiant, jog kūrybinės industrijos Lietuvoje yra per maža rinka, jog joje galėtų kartu dirbti visiškai nesusiję klasterio nariai.
2. Klasterių veikimo terpėje trūksta organizacijų galinčių suteikti ne tik finansinę, bet ir konsultacinę pagalbą klasterių nariams. Tai ypač aktualu formuojant kolektyvinį mąstymą bei renkant komandos narius klasterio branduoliui.
3. Kūrybiniams klasteriams susikurti aiškius komunikacijos planus, kuriuose būtų numatomi tikslai bei konkrečios priemonės tiems tikslams įgyvendinti. Tokiu būdu siekiant išvengti chaotiškų ir ekspromtinių komunikavimo pasirinkimų.
4. Kultūros ir ūkio ministerijoms pasiskirstyti atsakomybes bei funkcijas kūrybinių industrijų srityje, jog būtų suformuluotos aiškios ir praktiką atitinkančios kūrybinių klasterių sampratos bei sistemos. Tai reikalinga, jog įsivyrautų valstybinių institucijų adekvatus požiūris į realiai veikiančius kūrybinius klasterius Lietuvoje ir jog tie klasteriai galėtų susilaukti palankesnių veikimo bei paramos sąlygų.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. 2014 gruodžio 31 d. „REDIRECTED“ klasterio planuose – aktyvi plėtra ir konkurencingas kinas. Kinfo. Prieiga per internetą: http://kinfo.lt/redirected-klasterio-planuose-aktyvi-pletra-ir-konkurencingas-kinas/.
2. *Apie klasterius.* Prieiga per internetą: http://www.kkt.lt/
3. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). *Komunikacijų teorija ir praktika.* Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
4. Bartkutė, R. (2009) Kultūros verslo vadyba. Iš J. Svičiulienė, *Kultūros vadyba: mokomoji knyga* (4 sk.). Vilnius: Vilniaus universitetas.
5. Bitinas, B., Rupšienė, L, Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokiužio leidykla-spaustuvė.
6. BNS (2015). *Įgyvendintas projektas „Užupio kūrybinis klasteris“, finansuotas Europos regioninės plėtros fondo, Nr. VP2-1.4-ŪM-02-K-01-027.* Prieiga per internetą: http://sc.bns.lt/view/item/187764.
7. Chapain, C. (2010). *Creative clusters and innovation: putting creativity on the map*. Londonas: Nesta.
8. *Creative clusters results.* Prieiga per internetą: http://urbact.eu/creative-clusters-results.
9. Černavičiūtė, J. (2011). *Verslumas (entrepreneurship) kūrybinėse industrijose*. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
10. Černavičiūtė, J., Strazdas, R. (2013). *Meno inkubatorių vaidmuo, plėtojant sistemų inovacijas.* Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas.
11. Černavičiūtė, J., Žilinskaitė, V. (2009). *Kūrybinių industrijų raida ir meno komunikacijos samprata Lietuvoje.* Vilnius: Lietuvos mokslų akademija.
12. Činčikaitė, J., Belazarienė, G. (2009). *Klasteriai ir regionų konkurencingumas.* Kaunas.
13. Dėl Lietuvos klasterių plėtros koncepcijos įsakymas. 2014 m. vasario 27 d. Nr. 4-131.
14. Eger, J.M. (2011). *Creative Clusters Lead to Creative Communities.* Prieiga per internetą: http://www.huffingtonpost.com/john-m-eger/creative-clusters-lead-to_b_844074.html.
15. ERC Services Subcomitee (2002). The Rise of creative cluster. Iš *Creative industries development strategy* (1-9).
16. Gregory, A. (2010). *Planning and Managing public relations campaigns.* Londonas: British Library.
17. Jucevičius, R. (2008). *Klasterių ABC.*
18. Jucevičius, R. (2009). *Klasterių kūrimuisi perspektyvios srity*s. Kaunas
19. Jucevičius, R. (2009). *Klasterių vadovas.* Vilnius.

20. Juraitė, K., Pinigienė, A. (2014). *Kultūros komunikacijos transformacijos: nuo kultūros mediacijos iki mediatizacijos.* Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_1822-4555.N_10_2.PG_167-175/DS.002.0.01.ARTIC.
21. Juraitė, K., Tutlytė, J. (2013). *Kultūros institucijų komunikacinių kompetencijų tyrimo metodika.* Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
22. Jusevičius, R. (2009). *Klasterių kūrimosi perspektyvios sritys.* Kaunas
23. Kačerauskas, T. (2013). *Kūrybos ir kultūros industrijos: filosofiniai, sociologiniai ir komunikaciniai aspektai.* Vilnius: Lietuvos mokslų akademija.
24. Kassalis, I (2011). *Industrial Clusters: a Coeffi cient Factor for Integrated Development*. Ryga.
25. Kergel, H., Meier zu Köcker, G., Nerger, M. (2014). *New Approaches to Improve the Performance of Cluster Management Organisations in Europe.* Berlynas: European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA).
26. Ketels, C., Lindqvist, G., Sölvell, O. (2012). *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe: The Role of Cluster Organisations.* Stokholmas: The Cluster Observatory.
27. Kind, S., Meier zu Köcker, G. (2013). *Developing Successful Creative & Cultural Clusters: Measuring their outcomes and impacts with new framework tools.* Berlynas.
28. *Komunikacija organizacijoje.* Prieiga per internetą: http://gid.lt/vadyba/komunikacija-organizacijoje.
29. Lazzeretti, L., Boix, R., Capone, F. (2009, birželio 17-19 d.). *Why do creative industries cluster? An analysis of the determinants of clustering of creative industries.* Pranešimas konferencijoje Summer Conference 2009, Kopenhaga.
30. Lietuvos inovacijų ir technologijų institutas. *Mediapolis – skaitmeninių kūrybinių industrijų klasteris. Prieiga per internetą: http://www.liti.lt/mediapolis-skaitmeniniu-kurybiniu-industriju-klasteris.*
31. Lietuvos klasterių žemėlapis (2013). *Paslaugos, keičiančios kliento fizines ar protines savybes: sektoriaus apžvalga.* Prieiga per internetą: http://maps.klaster.lt/category/paslaugos-keiciancios-kliento-fizines-ar-protines-savybes/ .
32. Luobikienė, I, (2010). *Kūrybinė industrijos ir jų plėtra Lietuvoje.* Kaunas: Kauno technologijų universitetas.
33. Mačys, G. (2005). *Klasterių kūrimas – regionų plėtrą veiksmingiausiai spartinantis veiksnys.* Prieiga per internetą: https://www.mruni.eu/upload/iblock/cc8/9_g.macys.pdf.
34. Makselis, R. (2007) Lietuvos kultūros įstaigų valdymas kūrybinių industrijų plėtojimo pagrindu. Iš I. Bartkevičiūtė ir kt., *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas.* Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.

35. Martinaitytė, E., Kregždaitė, R. (2013). *Kūrybinių industrijų įtaka ekonomikos plėtrai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
36. Mendelsohn, N. (2014). *Create UK. Creative industries strategy.* Londonas: Creative industries council.
37. MITA (2013 rugsėjo 18 d.). Įkurtas kūrybinių industrijų klasteris „REDIRECTED“. Prieiga per internetą: http://www.mita.lt/lt/naujienos/,nid.392.
38. Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija. Prieiga per internetą*: http://www.creativeindustries.lt/lt/.*
39. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2008) *Nauji makroekonominės politikos svertai: klasterių fenomenas.* Kaunas.
40. Novelskaitė, A. (2012). *Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas.* Vilnius: Vilniaus universitetas.
41. Prakapas, R, Butvilas, T. (2011). *Mokslinio tiriamojo darbo logografika studijoms.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
42. PricewaterhouseCoopers (2014). *Metodinė medžiaga Lietuvos klasteriams*. Vilnius: Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra.
43. Pukelytė, I. (2013). *Komunikaciniai veiksmai kultūros ir kūrybinių industrijų kontekste*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
44. Redirected klasteris. Prieiga per internetą: http://redirectedklasteris.lt/LT/kontaktai.html.
45. Schell, C (1992). *The Value of the Case Study as a Research Strategy.*
46. Simaniukas, T. (2012 spalio 9 d.). „Užupio kūrybiniu klasteriu“ susidomėjo „Google“ ir „Sony“. *Lietuvos rytas.* Prieiga per internetą: http://it.lrytas.lt/techno/uzupio-kurybiniu-klasteriu-susidomejo-google-ir-sony.htm.
47. Skaržauskienė, A., Gudelytė, L., Lančiskienė, A. (2014). *Klasterių veikla Lietuvoje: iššūkiai ir galimybių paieška.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
48. Stalgienė, A. (2010). *Klasterių vystymosi barjerai*. Prieiga per internetą: http://vadyba.asu.lt/24/155.pdf .
49. Šumskas, K. (2013 gegužės 30 d.). Sutraukti šviesą: Užupio kūrybinis klasteris. Meno propaganda. Prieiga per internetą: http://menopropaganda.lt/sutraukti-sviesa-uzupio-kurybinis-klasteris/.
50. Tellis, W. (1997). *Application of a Case Study Methodology.* Prieiga per internetą: http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol3/iss3/1/.
51. Tutilytė, J. (2014). *Meno ir kultūros organizacijų tinklavietės: nuo informavimo prie komunikavimo ir auditorijų plėtros*. Prieiga per internetą: http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2014~ISSN_1822-4555.N_10_2.PG_176-186/DS.002.0.01.ARTIC.

52. Užupio kūrybinis klasteris. Prieiga per internetą: http://www.ucc.lt/lt/.
53. Vilniaus kino klasteris. Prieiga per internetą: http://filmcluster.eu/lt/.
54. Žalpys, E (2007). Tinkamas projekto veiklos pasirinkimas, tikslinių grupių poreikių nustatymas ir pagrindimas, projekto veiklų numatymas. Iš Bartkevičiūtė, I. *Kultūros įstaigų projektų valdymas: Lietuvos kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimo plėtra mokymosi medžiaga*. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.
55. Žinių ekonomikos forumas (2012). *Klasterių studija*. Prieiga per internetą: http://www.klaster.lt/uploads/documents/Klasteriu_studija_2012.pdf.

SANTRAUKA

Klasterio darinys skirtas pasiekti ekonominės naudos rezultatus, apjungiant esamas klasterio narių kompetencijas. Išorinė komunikacija yra tapusi viena svarbiausių simbolinės galios institucijų, kuri neabejotinai gali veikti ir kūrybinio klasterio tapatybę. Nuo 2012 iki 2015 metų atlikti įvairūs tyrimai klasterių studijos, kultūros institucijų komunikacinių kompetencijų plėtros žinių ir kūrybos visuomenės kontekste, klasterių fasilitavimo pavyzdinių modelių temomis. Visgi nei viename atliktame tyrime nebuvo analizuojami išskirtinai kūrybinių industrijų klasteriai, tik jų kategorija ar veikimo sritis. Pokyčių greitis ir radikalumas, didėjanti konkurencija nulemia, jog tenka ieškoti naujų veiklos metodų ir strategijų, neužtenka tiesiog egzistuoti, norint susilaukti dėmesio, turėti auditoriją ar partnerių, būtina išorinė komunikacija, kuri visą tai užtikrina. Nepastebimas aktyvus komunikavimas internetinėje erdvėje, tad kyla probleminis klausimas: kokia išorinė komunikacija vyrauja kūrybiniuose klasteriuose ir kas tai nulemia?

Ištirti šio darbo objektą - Lietuvos kūrybinius klasterius, iškeltas tikslas išnagrinėti Lietuvos kūrybiniuose klasteriuose vyraujančią išorinę komunikaciją. Tikslui pasiekti suformuoti uždaviniai: 1) pateikti klasterių ir jų kūrybinės veikimo srities bei komunikacijos koncepcijos apžvalgą, atliekant teorinę mokslinės literatūros analizę; 2) siekiant nustatyti vyraujančius klasterių veikimo modelius Lietuvoje bei Europoje, dokumentų analizės būdu, išnagrinėti egzistuojančias klasterines sistemas bei klasterinę politiką; 3) pasitelkiant interviu tyrimą, išanalizuoti Lietuvos kūrybinius klasterius, nustatant juose taikomos išorinės komunikacijos ypatumus. Naudojama atvejo analizė, kadangi jos metu gilinamasi į institucijų elgsenos ar veiklos subtilumą, sudėtingus santykius, nenumatytų veiksnių įtakos raišką – objekto ypatumus. Darbo struktūra susideda iš trijų pagrindinių dalių: teoriniai aspektai nuo klasterio iki kūrybinių industrijų sampratos ir kaip šios dvi sritys persipina tarpusavyje, klasterizacijos praktika Lietuvoje bei Europoje ir empirinė dalis.

Įgyvendinti uždaviniai atskleidžia, kad kūrybiniai klasteriai veikiami politinių ir komunikacinių veiksnių, yra naujas iššūkis klasterizacijos sampratai, praktikai ir vartojimui. Būtinos klasterių rėmimo bei politinės iniciatyvos, kaip jos yra inicijuojamos kitose Europos šalyse, jog vyktų klasterių lengvesnis formavimasis. Tyrimo metu nustatyta, jog kūrybinių klasterių veikimo terpėje trūksta valstybinių bei projektinių organizacijų praktinio suvokimo apie realiai veikiančius klasterius kūrybinėse industrijose. Tai įtakoja sudėtingesnes formavimosi sąlygas, dėl ko išorinė komunikacija vyksta chaotišku principu, neturint vieningai mąstančios komandos, kuri formuoja viešinimo veiksmus. Kūrybiniai klasteriai yra vis dar besiformuojančioje stadijoje, tad pagrindinė atsakomybė bei komunikacijos vykdytojo vaidmuo atitenka vienam klasterio įkūrėjui.

Raktiniai žodžiai: klasteris, kūrybinės industrijos, išorinė komunikacija

SUMMARY

Cluster formation is designed to achieve economic-benefit results, combining existing abilities of cluster members. External communication has become one of the most important symbolic power, which can certainly have influence on identity of creative cluster. Since 2012 to 2015, various researches of cluster studies, cultural institutions' communication competence development in the context of knowledge-based and creative society, facilitation example models of clusters themes have been done. However, neither of the studies analyzed specifically creative industries clusters, only the category or operating ranges of it. The speed of changes and radicalism, increasing competition are making influence by the need to find new methods of operation and strategies, it is not enough simply to exist, to have an attention, an audience or partners, it is necessary to have external communication to ensure all this. Noticing lack of active communication in the internet, puts out the problematic question: what kind of external communication exists in creative clusters and what influences it?

To investigate the object of this work - Lithuanian creative clusters, the goal is determined as to examine external communication in the Lithuanian creative clusters. Objectives to reach the goal: 1) 1) submit the review of the cluster and its creative acting scope in the communication concept, by doing the theoretical analysis of scientific literature; 2) in order to determine the dominant models of clusters in Europe and Lithuania, by the document analysis, to examine the existing cluster systems and cluster policy; 3) using an interview method, to analyze the Lithuanian creative clusters by setting features of used external communication. Using case study, as it delves into institutional behavior or performance of subtlety, complex relationships and expression of unforeseen factors in the features of object. The structure consists three main parts: the theoretical aspects from the concept of cluster till the creative industries and how these two areas overlap each other, clustering practices in Lithuania and in Europe and the empirical part.

Completed objectives reveals that creative cluster on the political and communication factors, is a new challenge for the clustering concept, practice and use. Necessary cluster support and policy initiatives, same as they are initiated in other European countries so that cluster formation would be easier. The study found the lack of a practical understanding of the actual functioning of clusters in the creative industries from the public and project organizations. It does influence on the more complex formation conditions and due to this external communication is being proceed in the chaotic way not having unanimously thinking members, who forms public actions. Creative clusters are still in the emerging stage, so the main responsibility and communication selection is being done only of the founder of cluster.

Key words: cluster, creative industries, external communication.

PRIEDAI

1 Priedas

Kūrybinių klasterių suvestinė

KLASTERIS	KOORDINATORIUS	NARIAI	NARIAI	VEIKLA
Skaitmeninių kūrybinių industrijų klasteris "Mediapolis"	VšĮ Socialinių mokslų kolegija (Klaipėda)	1. Baltijos pažangių technologijų institutas 2. VšĮ "E2K" 3. VšĮ "Filmų kopa" 4. "JCI Vilnius" 5. VšĮ "Kauno kino studija" 6. Vilniaus universiteto komunikacijos fakultetas 7. VšĮ "Kultūros inovaciniai projektai" 8. Lietuvos inovacijų ir technologijų institutas	9. Asociacija "Naujos kartos mokslo ir verslo klasterijos" 10. UAB "OSM Games" Socialinių mokslų kolegija 11. Studija PRO's 12. UAB "Ultra Nominum" 13. UAB "Uno Perfecto" 14. Vilniaus dizaino kolegija 15. Algirdas Dvarionas 16. Justas Jaskonis 17. Vygaudas Juozaitis 18. Kęstutis Meškys 19. Povilas Oželis	Įkurtas 2011 m., siekia, kad Lietuva taptų regiono skaitmeninių kūrybinių industrijų centru, kuriančiu pasaulyje vertinamus komercinius ir nekomercinius medijų, kultūros ir meno produktus.
Užupio kūrybinis klasteris	Asociacija "Užupis creative cluster"	1. UAB „Positive Group" 2. UAB „Infosistema" 3. VŠĮ „Užupio meno inkubatorius" 4. Vilniaus kolegijos Menų fakultetas 5. VGTU 6. MRU Socialinės informatikos fakultetas 7. The Paddock Magazine Ltd 8. UAB "Terra IT" 9. Všį "Vizualinių komunikacijų studija" 10. UAB "Media Traffic"	11. UAB „Draugas.lt" 12. UAB "Gaminu" 13. UAB "Telepartner" 14. UAB "Pikseletė" 15. UAB "ZET technologijos" 16. VšĮ Vilniaus verslo kolegija 17. UAB „Source Bridge" 18. UAB "Saugiai" 19. UAB "Idėja 3D" 20. IĮ „Nikas.lt" 21. UAB „Mokomieji filmai" 22. UAB „The Magic" (Menrida) 23. UAB „Marilana"	Įkurtas 2010 m., pagrindinė veikla – mokomųjų socialinių simuliatorių kūrimas ir distribucija.
Vilniaus kino klasteris	UAB "Vilniaus kino klasteris"	1. UAB " Idee fixe Vilnius" 2. UAB "Artbox" 3. VšĮ "Art shot" 4. VšĮ "Kinfo.lt" 5. UAB "Kino komanda" 6. UAB "Cinevera" 7. UAB "Cineskopė" 8. UAB "Cineeffects studio" 9. UAB "Hipė" 10. UAB "Dansu"	11. VŠĮ "Cinerama" 12. UAB "Editos kastingas" 13. UAB "Europos kinas" 14. Kino pavasaris 15. Loftas Fest 16. VšĮ "Menų fabrikas" 17. UAB "Roof sound" 18. UAB "TV ir kino projektai" 19. UAB "WRKS" 20. UAB "Vilniaus kino klasteris" 21. VGTU	Įkurtas 2010 m., kurio veikla – skaitmeninių medijų (audiovizualinės) pramonės produktų kūrimas ir platinimas.

Redirected	Kūrybinio verslo asociacija	1. UAB "Aktorių agentūra" 2. UAB "Baltic film locations" 3. UAB "MADSTONE" 4. UAB "KURTU" 5. UAB "Green Vilnius hotel" 6. UAB "TAPE" 7. UAB "Cinema Cult Distribution"	8. UAB "FORUM CINEMAS"VšĮ "Kino kultas" 9. Kūrybinio verslo asociacija 10. VšĮ "Vilniaus universiteto Tarptautinio verslo mokykla" 11. UAB "Events Life" 12. UAB "Casting Bridge" (Latvija) 13. SIA "Media House" (Latvija)	Įkurtas 2013 m., kurio misija - kūrybinių industrijų potencialo panaudojimas Lietuvoje ir jo matomumas bei žinomumas globaliu mastu. Lietuvos, kaip šalies, egzistavimas tarptautiniame kino žemėlapyje.
Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija	Nacionalinė kūrybinių ir kultūrinių industrijų asociacija	1. Vilniaus dailės akademija 2. Vytauto Didžiojo universitetas 3. VGTU 4. LMTA 5. UAB "Infosistema" 6. UAB "Ekspobalta" 7. UAB "March design studio" 8. UAB "Black Swan Brands" 9. UAB "Idee Fixe" 10. UAB "Sick Service" 11. VŠĮ "Anykščių menų inkubatorius" 12. VŠĮ "Užupio meno inkubatorius" 13. VŠĮ "Telšių meno inkubatorius" 14. Alytaus kolegija 15. Vilniaus kolegija 16. VŠĮ „Global Innovation Studio" 17. UAB K. Simonavičiaus universitetas	18. VŠĮ "Atvirosios fotografijos dirbtuvės" 19. UAB Tarptautinė teisės ir verslo aukštoji mokykla 20. Socialinių mokslų kolegija 21. VšĮ Verslas ar menas 22. Šiaurės Lietuvos kolegija 23. Vilniaus dizaino kolegija 24. VšĮ „Menų fabrikas" 25. VšĮ "Kino pavasaris" 26. Vilniaus universitetas 27. KTU 28. VšĮ "Beepart kūrybinės dirbtuvės" 29. VšĮ Metų projektai 30. VšĮ Architektūros centras	Įkurtas 2016 m. atstovauja kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriaus dalyvių interesus, formuojant kūrybinių industrijų ir valstybės aukštojo mokslo bei studijų politiką, taip siekdamas efektyvių valstybės ir Europos Sąjungos investicijų į šio sektoriaus plėtrą.

2 Priedas

D1 dalyvio interviu

Skaitmeninių kūrybinių industrijų klasteris, norėjau dar tik pasitikslinti, jis vis dar vykdo veiklą, tiesa?

Geras klausimas... Kadangi aš esu to klasterio tik valdybos narys, sakykim, jis prieš kokius 2-3 metus, kai mes dirbom labai aktyviai ir organizavom renginius, ir šiaip buvom labai aktyvūs, tas laikas labai greitai bėga, nes, sakyčiau, metus ar kiek, A.Z., sakykim, tuo metu ji buvo ar prezidentė šito klasterio, o gal net prieš 2 metus, kad aš žinau, kad kai ji pradėjo dirbti Ukrainos tematika, ji prisijungė prie savanorių, ir toliau šitas klasteris paskutiniu metu yra neaktyviai dirbantis. Dabar, sakykim, kadangi aš pats, mes įsteigėm Debesų kompiuterijos klasterį, atsirado kitų reikalų ir gan įtemptas laikas toks, tai nėra, sakykim, kada pasidomėti ar dar kažką. Dabar jūs uždavėt tokį gerą klausimą, dabar man bus proga sakyti: „O, gerbiamieji, ar jūs dar ką nors gal darot, gal tik aš nežinau ar dar kažkur?“. Bet pastaruoju metu tikrai yra tokia tyla. Ar tai pakeis, ką nors ar jūs vis tiek norėsit išgirsti, ką nors apie tą klasterį, ar, sakyčiau, pradžioj, tai reikia patikslinti, tai žiūrėkim.

Viskas tvarkoj, mane labiausiai domina jūsų viešinimo veiksmai, ta išorinė komunikacija. Tai jeigu ne apie dabar vykstančius projektus, tai minėjot aktyvią veiklą praeityje. Man gerai žinomas Pixel festivalis ir apdovanojimai. Tai galima net gi apie šitą veiklą, tokią kaip pagrindinę ir apie kurią daugiausia informacijos ir straipsnių rašoma apie būtent šitą jūsų projektą. Jo metu vyko įvairūs seminarai įvairiai auditorijai – nuo studento iki verslo subjekto. Ir kuo skiriasi jūsų komunikacija pagal auditorijas? Ar taikėt skirtingus metodus, kai siekėt išviešinti šitą projektą?

Sakykim, galiu pasakyti taip, kad buvo naudojami projekto viešinimo tik socialiniai tinklai. Šitam Pixel festivaliui, kaip visada, trūko lėšų, sakyčiau, čia negerai, bet gal ir gerai, juolab, kad dabar yra socialiniai tinklai. Tai buvo naudojamas Facebookas. Tiek asmeniniai facebookai, tiek, man atrodo, buvo Facebooko veidas sukurtas to pačio klasterio. Sakykim, gal aš ten pats nedalyvavau aktyviai, bet visa, sakyčiau, sklaida vyko socialiniuose tinkluose ir ji gana sėkmingai, kaip matot, pasiekė jus. Dar tokia sklaida buvo, kadangi mes organizavom renginius, buvom gana aktyvūs ir turėjom tokį renginį kultūros ministerijoj, susitikimą su kultūros ministru ir kitais žmonėmis, nes tokiuose renginiuose viešinimas ir vyksta efektyvus, kadangi tas festivalis nėra toks masinis festivalis, Pixel buvo skirtas, kaip žinot, tam tikrai grupei, kaip sakyti – target group, nes jis nėra nei populiariosios ten ar dar kažko, jis buvo tiems, kurie domisi tais hight tech klausimais.

Dar taip pat skaičiau, kad planavote, nežinau, ar pavyko įgyvendinti, nacionalinį scenarijų rašymo konkursą. Ar toks vyko scenarijų rašymo konkursas?

Buvo planuose ir buvo jau pradėtas konkursas, ir komisija, ir visą kitą, bet, man atrodo, kad mes jo nerealizavom. Nerealizavom, todėl kad pasitraukus iš aktyvios veiklos A.Z., prasidėjo Ukrainos įvykiai ir ji išvyko savanoriauti. Mes aktyviai dirbom su Socialinių mokslų kolegija, jeigu žinot, jie turi tokį gražų pastatą, šiuolaikiškas pastatas, jūs turėtumėt žinot, jie tokia šiuolaikiška kolegija. Ir, tiesiog, nuo įdirbio daug kas priklauso, ir faktiškai to perimti buvo ir vienas, kuris norėjo perimti, ir kitas, kuris norėjo perimti šitą lyderiavimą, o kai to lyderiavimo neliko, tai vat šito scenarijaus kūrimo konkurso mes ir nerealizavom. Ten būtų, jei jis būtų realizuotas, paskui tų scenarijų pagrindu rengiamos, galbūt, buvo idėjos, kad laidos atsirastų, galbūt... Net gi ta pati socialinių mokslų kolegija, kuri pasistatė specialiai pritaikytą mokslų įstaigai pastatą, nes ne tiek daug mes turim pastatų specialiai pritaikytų, kur yra ir laboratorijos, ir klasės, ir viskas. Tai ten, sakyčiau, ne tiek turi galimybę įvairios studijos, kur gali, medijos įvairios, kur tuos scenarijus būtų galima realizuoti. Tai vat kol kas buvo gražūs planai, bet nebuvo realizuota.

O kokio grįžtamojo ryšio sulaukėt, kai vykdėt viešinimą per socialinius tinklus? Būtent apie Pixel festivalį kalbant, jeigu paimant jūsų tokį pagrindinį projektą didžiausią.

Dabar sakykim taip, jeigu atsakysiu, kad socialiniuose tinkluose vykdavo tokia aktyvi diskusija ir buvo tikrai daug susidomėjimo, ir tame festivalyje pas mus netrukdavo, nu ten dalyvaujančių, tai, sakykim, nežinau, ar geras atsakymas bus, kad socialinių tinklų pagalba tas ryšys ir buvo. Lygiai taip pat mums, pavyzdžiui, nereikėjo, kaip tuose festivaliuose, nu, kur naudoja kitas informacines priemones, ten plakatai būna reikalingai tam tikrais atvejais, ten radijas ir t.t., mums šito viso nereikėjo, vien socialiniai tinklai ir vien šita informacija. Tai buvo šitas, kur nereikėjo jokių kitų viešinimo priemonių. Jokių išlaidų tenai reklamai ar pristatymui, viskas vyko per socialinius tinklus.

Ir verslo subjektus irgi per socialinius tinklus pasiekėt?

Taip, taip.

Tai labai, sakyčiau, pavykusi komunikacija ir aktyvi.

Tai, matyt, tas pats festivalis, kadangi skirtas tokiems žmonėms, kurie domisi tokiomis aukštųjų technologijų idėjomis, tie žmonės, matyt, jie aktyviai dalyvauja socialinių tinklų veikloje,

jie tą, sakykim, stebi, vadinkim pasaulį ar kaip. Ir socialiniuose tinkluose būdavo gana tos informacijos, tose svetainėse, kaip aš sakau, tose kryptingose, tų įstaigų svetainėse. Tiesiog, mes dėdavom informaciją, dėdavom galbūt banerius kai kur. Ten, kur kryptingai pataikydavom, iš kur gali, kaip jūs sakot, ir verslo atstovai domėtis ir visą kitą.

O kas sudarinėjo jūsų viešinimo planus?

Buvo vidinė komanda. Buvo kaip tik šito festivalio surinkta komanda ir, turiu pasakyti, kad šita komanda, kai festivalis tik startavo, žinot, kai startuoji, su tom lėšom nėra pati geriausia situacija, tad buvo gan daug tokių savanorių. Praktika rodo, kad žmonės, kurie domisi, kurie tikrai dirba savanoriais, kartais dirba efektyviau negu tu ten samdai dar kažkokią kompaniją ar dar kažkur. Nes jie naudoja savo ryšius ir savo resursus, sakyčiau, pritraukdami, nes vis tiek kiekvienas aktyvus žmogus socialiniuose tinkluose turi savo pasekėjus ir tokie 5 žmonės, turintys kelis šimtus pasekėjų ar kiek, jie informuoja savo socialiniuose tinkluose, jau įsivaizduokit, kiek galima sudominti. Tai faktiškai iš išorės nebuvo samdytos jokios kompanijos, nebuvo leidžiami pinigai, buvo daroma savanorystės pagrindu. Aišku, ten kai kas buvo gal įdarbintas to pačio festivalio metu, bet labai trumpam periodui ir labai terminuotam laikui.

Ta komanda buvo sukurta būtent festivalio įgyvendinimui?

Taip, taip.

Klasterio veikloje ji jau nebe egzistuoja?

Taip. Ji būdavo suaktyvėdavo, reiškia, to festivalio metu, prieš festivalį ir festivalio metu, o klasterio metu buvo tokia gana dirbanti valdyba. Dabar aš nepamenu, ar mes 15 žmonių ten toj valdyboj... Ten buvo verslo atstovai, reiškia, mokslo institucijų atstovai, gana aktyvi aktyvi buvo valdyba ir faktiškai, kadangi kai kurie valdybos nariai turėjo media priemones, tai kai kuriuos darbus padarydavo taip tiesiog savanorystės pagrindais ir iki to festivalio, tiesiog, dirbdavo valdyba.

Supratau. O kaip buvo parenkama ta viešinimo strategija? Kodėl būtent nusprendėt naudoti tik socialinius tinklus, kodėl negalvojot naudoti internetinės svetainės ar kitų priemonių?

Tarp kitko, internetinė svetainė buvo irgi įkurtą, tik nežinau, ar dabar ji veikia, nepažiūrėjau per paskutinius metus, gali ji kartais ir nebe veikti, bet ji buvo gana vykusiai padaryta, gana buvo

geras dizainas ir ta svetainė buvo tokia aktyviai veikianti, būtent klasterio. O kodėl kilo idėja būtent per socialinius tinklus... Kartais, žinot, neturėjimas lėšų ne visada būna blogas dalykas, kartais būna labai geras. Neturi, tu darai per socialinius tinklus, naudoji informaciją savo kurtoj svetainėj, kaip minėjau, kitų partnerių svetaines, bet tų partnerių, kurie tikrai domisi ir kur jie turi irgi sklaidą, nes, sakykim, yra svetainių, kur apie tą lankomumą man sunku pasakyti, bet yra, kur tos aplinkos žmonės apsilanko tose svetainėse ir jie ten gauna informaciją. Čia yra tas pavyzdys, ir man pačiam pavyzdys, kaip galima, kai kuriais atvejais, sakyčiau, išreklamuoti šitokį festivalį be jokių lėšų.

Jau kad prakalbom apie lėšas, tai mano kitas klausimas ir būtų, į kokias institucijas klasteris būtent, ar dėl Pixel festivalio, ar dėl kitų projektų, kreipiasi, kai jam reikia pagalbos, kai jam reikia paramos? Ar yra, ar egzistuoja tokia įstaiga, į kurią jūs žinot, kad galit kreiptis ir sulaukti pagalbos bei paramos?

Praktiškai, būdavo kreipiamasi į kultūros ministeriją. Dabar galvoju, kaip vadinasi... yra toks fondas, ten, man rodos, buvo kultūros ir sporto paramos fondas, tai va buvo aplekuojama į va šitą fondą ir, tarp kitko, ten nebūdavo tokie dideli pinigai. Jeigu aš kažko nemaišau, festivalis gaudavo apie 30 tūkst. litų tais laikais, tai, sakykim, nepilnus 10 tūkst. eurų plius minus. Tai aplekuodavome į tą fondą ir plius dar kitos paslaugos, nu sakyčiau, kaip interneto svetainė, kaip dar kai kurios, tai tas aktyvas, ta valdyba prisidėdavo, nes kaip žinia, kai kuriais atvejais vieni darė svetaines, reiškia buvo padaryta svetainė nemokamai, kiti, sakykim, ten buvo „Studija PRO“, kuri prodiusuoja kai kuriuos televizinius renginius, tai ten video aplikacijos, kiek žinau padarytos. Dar buvo technologijų ir dizaino kolegija, kuri irgi padarė, kai kuriuos darbus. Kai kurie darbai, vadinkim, būdavo padaryti partnerių ir būdavo gautos lėšos iš šito fondo, o rėmėjų lėšų, tai aš taip nepamenu. Gal, kadangi tas festivalis toks specifinis, matyt, rėmėjai atsiranda tada, kai atsiranda daugiau reklamos, daugiau tokios išorinės reklamos ir visą kitą ir todėl gal sudėtingiau buvo pritraukti rėmėjus. Pas mus Lietuvoj dar, matyt, anksti, kad remti tokio pobūdžio netradicinius festivalius.

O tie nariai, kurie, pavyzdžiui, sukūrė jūsų svetainę, tai čia yra klasterio nariai, ar ne?

Klasterio nariai, nes buvo dirbama tokiu principu, sakyčiau, ten buvo 15 ar 20 klasterio narių, dabar man sunku pasakyti, ne tiek daug, ir kiekvienas klasterio narys atstovaudavo valdyboj. Ar tas pavadinimas geras, galbūt buvo galima kitaip pakeisti, bet mes vadinom valdyba ir praktiškai daug darė klasterio nariai. Ir tai rodė, čia toks galėtų būti pavyzdys, kaip galima subūrus ir sudominus pačius klasterio narius, kaip matot, ir net nekalbam čia apie kažkokius didelius rėmėjus ar dideles

pinigų sumas, ir šitas festivalis yra pavyzdys, kad galima su 30 tūkst. litų tais laikais padaryti festivalį, kur atkreipia dėmesį ir kur net jūs suradot.

Taip pat norėčiau sužinoti, su kokiais iššūkiais susiduriate vykdydami klasterio veiklą, ypač vykdydami tą išorinę komunikaciją? Ir kaip supratu, lėšos yra pagrindinis iššūkis?

Sakyčiau, kur aš dabar paminėjau klasterį „Debesų kompiuterija“, tai yra specifinis klasteris, IT įmonių ir mokslo universitetų, kur mes dabar susiaurinom ir kur debesų kompiuteriją galima pavadinti kaip naują verslo modelį, sakyčiau. Tai iššūkis galbūt, sakyčiau, yra net ne lėšos, nes daug galima padaryti be lėšų ir, sakykim, klasterio nariai daug gali prisidėti. Lėšos visada yra iššūkis, visada, bet šiaip galbūt komunikavimas, pasikeitimas informacija, nes dabar ypač žmonės, ir kurie dirba informacinių technologijų srity, buvo pakankamai užsiėmę, sakykim, dabar yra ypač toks poreikis žmonių, ypač tų, kurie tikrai sugeba ir gali kažką padaryti. Na, mes puikiai žinom, kad trūksta tų žmonių, o kadangi trūksta, tai tie sugebantys privalo dirbti galbūt net gi daugiau nei tas 8 valandas. Tai jeigu dabar manęs paklaustumėte, šiai dienai ir aš pats susiduriu ir mano komanda susiduriam su laiko stoka.

O taip yra dėl to, kad visi dirbat atskirose veiklose ir dar susivienijat projektui kokiam nors?

Taip taip taip. Visi norim dalyvauti šitoj veikloj ir susiduriam su ekstremaliomis sąlygomis. Va čia buvo Switch renginys, kur organizuoja parlamentaras Antanas Guoga su komanda, tarp kitko, irgi įdomiai dirbantys, daug savanorystės pagrindais. Man tas Switch priminė savotiškai, kai kuriais principais, daromas kaip tas Pixel festivalis. Tai sakykim, kur mums reikia tai sudalyvaujam taip, bet visada trūksta trūksta laiko, o ką daryt, visiems galbūt dabar trūksta laiko.

Ar vykdėt kokią nors sklaidą už Lietuvos ribų būtent dėl Pixel projekto?

Pixel nevykdėm už Lietuvos ribų. Net ir mes diskutavom dar, ir aš kaip tik diskutavau dar, kai tuo metu, pritrūko laiko išversti šitą pačią klasterio svetainę, sakyčiau, pritrūko laiko išversti į anglų kalbą, nes jeigu mes būtume galėję pateikti anglų kalboj, tai būtume sulaukę tikrai susidomėjimo iš užsienio, sakykim. Pas mus tiek trūko laiko, trūko lėšų, nes klasteris ir ta visa svetainė neturėjo vertimo į anglų kalbą. Nes paskui mes susidūrėm dalyvaujant kituose projektuose, aš pats susidūriau, kad norėdavosi kažkam greitai parodyti ir persiųsti anglišką tekstą ir būdavo iššūkis, reikėdavo greitai versti ir todėl sklaidos į išorę nebuvo. Esu įsitikinęs, kad tikrai tai būtų sėkminga ir galbūt net mus stumtelėję ir nebūtume dabar pristabdę šito klausimo. Bet gal, va sakykim,

jūs va susidomėsit, parašysit magistro darbą ir jums galbūt pasidarys įdomu, ir galbūt bus galima jus ar, reiškia, jūsų kolegas ar dar kažkur pakviesti ir tiesiog pratęsti visą tą, nes yra, vadinkim, pagrindas, yra idėja, ir matos, kad tas festivalis yra reikalingas ir, kaip sakau, jį galima padaryti be didelių pinigų, tai kaip sakytų "you are welcome".

Ką gali žinoti, kur keliai susitiks. Tai ir pabaigai, ar planuojate atgaivinti veiklą? Ar yra tokių planų, norų?

Dabar, kai sakykim, jūs parašėt ir dabar pasikalbėjom, tai man, tiesiog, bus impulsas pasidomėti, kaip dabar yra, o kur, kaip, kur mes randamės, kurioj vietoj. Visada, aišku, yra lyderystės klausimai, reikia kažkam labai norėti. Vienam lyderiui, kuris paskui suburtų bendraminčius ir paskui tiesiog tęsti, nes aš buvau irgi vienas iš tų, kuris aktyviai pradėjom, dar tas klasterio pavadinimas sugalvotas ir t.t. Bet paskui pasisuko, paskui nukrypom į „Debesų kompiuterijos" klasterį, paskui nukrypom dar toliau, dabar pradėjo darytis mažiau laiko ir, kaip aš paminiu, A. perėmė gražiai visą tą iniciatyvą ir subūrė bendraminčius, jaunus žmones. Ir aš asmeniškai galvodavau, kaip gražiai viskas vyksta ir apsiribodavau dalyvavimu valdyboj ir t.t., bet čia dabar bus proga pasidomėti artimiausiu metu. Bet jeigu jums, apginsit savo magistrą, gal beginant kiltų idėjų, tai...

Būtinai pasidalinsim. Supratau. Tai dėkoju labai jums už pokalbį, atsakėt į visus mano klausimus ir, tiesiog, galiu pakartoti, kad pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti, kaip sekasi klasteriams, būtent kūrybiniams ir būtent komunikuoti ir viešinti apie savo veiklą ir projektus, ir kokia ta terpė vyraujanti. Labai dėkoju už atsakymus jums. Didelis noras ir darbas visada priveda prie sėkmingų projektų.

Taip, gera idėja ir, sakyčiau, bendraminčiai. O jeigu apskritai apie klasterizaciją, tai lyginant su Skandinavijos, sakykim, klasteriais, tai ten yra senos tokios tradicijos ir sena klasterių kultūra. Ten klasteriai visi yra be galo dideli, ten po 150 narių. Lietuvai, kaip žinot, kai kam reikia šiek tiek laiko, tie klasteriai, kurie buvo susikūrę Lietuvoj, šiek tiek dirbtinai, nes buvo europinė programa tiems klasteriams remti. Šiaip yra puikių klasterių Lietuvoj, nežinau, ar kūrybinių, ir informacinių technologijų, sveiko maisto, sveikos gyvensenos yra daug įdomių, bet tokių tradicijų ir tokios kultūros kaip yra Skandinavijoj, ypatingai Danijoj, tai mes tokios Lietuvoj dar neturim. Ir kaip aš sakau, reikia laiko. Aš, manau, kad judėjimas vyksta, tie klasteriai atsiranda, bet dar to nėra.

Taip, jų tikrai daugėja, tikėkimės, kad ir kūrybiniams klasteriams pavyks išsirutulioti taip kaip ir kitų sričių. Ačiū jums dar kartelį už pokalbį, kad nepagailėjot savo laiko, kad net po operacijos sutikot pakalbėti.

3 Priedas

D2 dalyvio interviu

Valstybė nesupranta, kad yra kūrybinės industrijos, valstybė nesupranta, kas tai yra. Tai dėl to paskutinius, kiek mes čia, šešis metus, septynis, įvedinėjom valstybei, valstybės pareigūnams, kad tokia egzistuoja ir kad be jos niekur. Kaip pavyzdys va, tavo minėti žaidimai, ane, prie ko priskirtum žaidimus – prie ūkio ar prie kultūros? Ūkis pritempia prie informatikos žaidimus, o kultūra pritempia, čia yra grafika, sužaidinimas, kai kuriais atvejais scenarijų rašymas ar dar kažkas irgi prie kūrybos, programavimas arba ten kažkoks realizavimas į kažką, nes tas žaidimas gali būti ir popierinis, kaip pavyzdys, vėl tai jau pritempia prie ūkio. Tai jie tarpusavy, kaip šlangą kokią tampo, kartais neišsitempia, o kartais susitraukia. Kartais atima vienas iš kito kaip šuniukas. Tai mes patekom irgi su savo kūrybinėmis industrijomis, patekom tarp tų dviejų girnų. Galutiniam variante išėjo taip, kad Lietuvos valstybėj kultūros ministerija neturi nei pinigų, nei galių, o ūkio ministerija sako, tai jūs, jeigu norit, eikit pas kultūrą, mes jums pinigų neduosim, nereikalingi. Iš kitos pusės didelė bėda buvo su tuo, kad švietimo ministerija, socialinė ministerija, ūkio ministerija ir kiti galvojo, kad kūrybai nereikia tų pinigų. Nu duosim mes jums pinigų ten bibliotekų išlaikymui, pastatų išlaikymui, bet ten kažkokiems renginiams, kūrybingumo skatinimui, tai ten... jūs gi menininkai, jums gi ir taip gerai su duona, druska, vandeniu gyvenat, nu tai kam.

Ar tai reiškia, kad nėra bendro suvokimo, kas yra tos kūrybinės industrijos?

Kai kurie pradeda suvokti. Darom įvairius skatinamuosius renginius, bendraujam, vaikštom į posėdžius, esam pakviesti kaip socialiniai partneriai į kai kurias komisijas ir kai kurias darbo grupes ir tada „chebra, mes esam ESAM ESAM“ *(juokiasi).* Bet sunku tą suprasti ir valstybė tada stengiasi atsikratyti, dėl to va su kūrybinėmis industrijomis yra taip sudėtinga. Pažiūrėjus į mūsų interviu pradžią, tie pavyzdžiai ir yra visų pirma, kad mūsų uždavinys visko buvo, kad vis dėl to mes, egzistuojam. Yra toks daiktas kaip kūrybinės industrijos, jos apima tokias tai, tokias tai sritis, visus menus ir kitus dalykus ir kad visą tai suprastų valstybė, mes pradėjom komunikuoti. Į darbo grupes prašėmės per prievartą, kad jūs mus pradžioj priimkit, ko pasėkoje, prieš keturis-penkis metus praktiškai didžioji ministerijų dalis, kurioms kūryba būtų, pavadinkim, ne visiškai priešiška, net kaip pavyzdys žemės ūkio ministerija, ten irgi reikia kūrybiškumo, kai kuriais atvejais, be bendruomenės jie irgi nieko nepasiektų, tai kažkokie yra pasiekimai, o tas, kas komunikuoja, važiuoja praktiškai per bendrus renginius, bandai įtraukti į savivaldą, bandai įtraukti į įvairių ministerijų, valstybės institucijų darbuotojus į bendrus projektus.

Pirmiausia norėjau sužinoti, kokius viešinimo veiksmus naudojate platindami informaciją apie savo veiklą, apie projektus tam tikrus?

Pas mus, Užupio kūrybiniame klasteryje, susiklosčiusi praktika yra tokia – vienas dalykas, kad tai kas yra viešinama viduj klasterio nariams, mes naudojam mailing listus, mes naudojam renginius, kuriuos darom mažučius ir didelius, darom pavienius projektus, kuriais darom susitikimą su kažkuo, kas yra, pavyzdžiui, atvažiavęs iš užsienio speakeris, workshopą padarom. Kai kuriais atvejais tai yra susiję su išoriniais renginiais. Tarkim, vyksta paroda, Užupio kūrybinis klasteris turi savo stenduką, kur apjungia keturis, penkis, šešis narius. Stovi tame stende, bendrus daro informacinius pranešimus renginio metu, jeigu vyksta kažkokios konferencijos, kartu šnekasi su renginio lankytojais, ieško pardavimų kanalų, kai kuriais atvejais tiesiog save reprezentuoja, ir taip darom kartais. Darom kūrybines dirbtuves viešas, pavyzdžiui, kad ir tas pats loginas. Per loginą buvo workshopas – inkiliukus darėm iš medžio. Didžioji dalis gamintojų buvo merginos, kaip bebūtų keista, jos pjovė, suko, išsinešė krūva inkilų. Inkiliukų žmonės prisigamino ir tame tarpe ten ir seimo nariai visokie, meras koks nors Remigijus.

O kokia buvo žinutė tokio workshopo?

Buvo tokia, kad kūrybines dirbtuves darau čia pas save ir užduotis buvo tiesiog brandą paviešinti ir komunikavom. Automatiškai pasigavo žiniasklaida, telikas, spauda nuotraukų prisidarė ir paskaitą vedė mūsų kūrybinės dirbtuvės, mūsų ten ir vardo iškaba kabėjo, kas generavo kūrybines dirbtuves, prisifotografavo kūrybines dirbtuves, plius buvo dalis jaunimo, tas kuris bus mūsų čia lankytojais.

O kai projektus norite išviešinti?

Su projektais pas mus būna keli viešinimo etapai. Pirmas viešinimo etapas yra, kad mes norim dalyvauti tokiam tai projekte, ar tam yra norinčių – čia yra mailingas, dažniausiai vienas kitas susitikimas tarp klasterio narių. Toliau klasterio nariai, tie, kurie jau nusprendė dalyvauti, jie bendromis jėgomis rašo paraišką, jeigu kam reikia pinigėlių. Tam, kad gauti pinigėlių, rašoma lvpa kuri finansuoja, viešinam kažkiek mes. Tada projekto eigoje, jeigu tai yra projektas viešas, kurio nauda bus ne tik klasterio nariams, bet ir išorei, tada mes viešinam spaudos straipsniais, gali būti mailingas, gali būti net kažkokie maži renginukai - mokymai, workshopas - ir projekto pabaigoje viešinimas yra per naujienų agentūras. Jeigu tai yra sukurto projekto, kažkoks tai produktas pabaigoj,

mes tada jau bandom kviestis žurnalistus, kad rašytų straipsnius apie mus, kad va toks va daiktas yra sukurtas, gal kažką sudomins.

O socialinių tinklų nenaudojat?

Socialiniai tinklai Lietuvoj neveikia, žinok. Twiteris Lietuvoj nepopuliarus, Instagramas ne mūsų kontinentas, Linkedinas kažkiek gal ir veiktų, bet Linkedinas veiktų tik vadybininkus ir vadovus, tai iš principo Facebookas galutiniam vartotojui būtų skirtas masiniai rinkai, o kadangi mūsų produktai nėra skirti masiniai rinkai, automatiškai socialiniai tinklai atkrenta. Kiti socialiniai tinklai, tokie kaip Draugas.lt, kas ten dar pas mus, one'as dar biški biški gyvas - ne ta tikslinė auditorija. Tas pats Draugas.lt galėtų mus nemokamai reklamuoti, bet auditorija ne ta.

Tai jūsų auditoriją galima būtų suskirstyti, kaip į vieną pogrupį - verslo subjektai?

Kol kas taip. Praktiškai čia šitam projektui yra dar privatūs asmenys, bet dabar projektas nėra dar prasidėjęs, pradinį viešinimą darėm, bet tik kaip projektinį, pati paskaitei straipsniukus, o visą kitą kol kas...

O taikot, kokį nors viešinimą už Lietuvos ribų?

Už Lietuvos ribų viešinimas pas mus eina tik klasterinėms veikloms. Patys važinėjam į tarptautines konferencijas, mailingai, straipsniai apie mus ir kai kurias atvejais dar dalyvaujam kaip konferencijos pranešėjai.

O kuo skiriasi naudojamas viešinimas Lietuvoj ir užsieny?

Kontekstas kitas. Visų pirmą, nes Lietuvoje apie klasterizaciją kol kas visiškai niekas nešneka, tenai visi šneka ir naudoja žiniasklaidos priemones. Užsienyje mes esam įdomūs kaip partneriai, Lietuvoj mes šiuo atveju esam kaip informacijos šaltinis, ne daugiau.

O apie kokį užsienį mes kalbam?

Mes šnekam apie Europą, mes šnekam apie, kaip pavyzdys apie Arabų Emyratus, Dubajus, Abu Dabis – tai yra tai, kur mes būnam su, pavadinkim taip, su mūsų dalyvavimu įvairiuose

renginiuose. Ukraina, Lenkija, Latvija, UK, Skandinavijos šalys – tai yra šalys, kur mes važinėjam, parodos rengiamos, nu čia periode 5 metų veikime.

Visi taip arti mūsų, atrodo.

Amm...matai, JAV nėra mūsų rinka šiai dienai, jeigu šnekėti apie mūsų klasterį. Gal mums ir įdomu, bet mes kol kas ne. Arabus mes buvom kaip targentinę rinką pasirinkę, bandėm galvoti apie tai, kad ten reikia ir pardavimus daryti, bet neužsikabino kol kas. UK pas mus yra pavienės parodos su mūsų kūrybinėmis industrijomis susijusios, tenai vyksta. O daugiau kitos šalys, kur vokiečiai – vienos-dvi parodos per metus, ar į konferencijas kokias nuvažiuoji, kartais kokios 8, priklausomai nuo metų ir priklausomai nuo to, į ką orientuojamės. Ateinančiais metais bus daug komunikacijos, pagrinde apie naujus projektus, bet vėl gi, komunikacija bus lokali ir tam tikrose šalyse.

O kokio grįžtamojo ryšio sulaukiat?

Simbolinio. Jeigu šnekėti apie mūsų lietuviškus projektus, namų rinką - homme market - tai taip, žmonėms smagu, mes norim to, mes norim kažkuo prisidėti. Mūsų ir komunikacija vyksta, jeigu pastebėjai, tai kad mes norim padėti Lietuvai, mes norim padėti jaunimui su verslumu, su jų iššūkiais, padėti ne kovoti, tiesiog, juos vesti už rankos, kad jiems būtų lengviau praeiti. Kai kuriais atvejais, sako man, kuo tu čia užsiimi. Bet kai kuriais atvejais, tas jaunas žmogus, ar tas starp up, na kaip ežiukas, o ežiukas labai išdidus, tai kol jam kartais nespirsi... tai jam kartais reikia to spyrio į užpakalį, kad jis gerai skristų, o paskui jis skrenda pats.

O kas parenka tą komunikacijos pobūdį kiekvienai veiklai ar projektui?

Praktiškai aš pats formuoju. Aš turėjau žmogų marketingui, kuris užsiiminėja tuo šiuo metu, tas žmogus užsiiminėja ir kitoj organizacijoj ta veikla, tad tenka imtis kol kas pavienių žurnalistų, kviestis į pagalbą, kai kuriais atvejais bendrauti su žurnalistais, kurie patys pasisako, kad mes norim apie jus parašyti.

Kaip gimsta, tarkim, idėja, ką rodyti parodoj? Tarkim, kai su inkilais buvo pristatymas, tai jūs irgi vienas viską sugalvojot?

Liko savaitė laiko, ką darom? Gal iš popieriaus karpom mūsų logotipą? Mm.. Neįdomu. Mm, gal?... O ką mes turim? O, stakles turim medžio apdirbimo – ką galima daryti? Mm.. Nežinau.

Stakles vežam? Vežam. Chebra, įtraukit į parodos sąrašą, kad pas mus bus staklės. Ką darysim? Mm... Gal iš faneros ką nors papjaustom? Mm... Neįdomu. Gal čia kažką palituojam?... Pavasaris, davai inkiliukus. Galvoju inkiliukus. Medienos nieko neturim.. Ramiai. Medžio centras? Turit medienos? Turim medienos. Tai mums reikia tokių tokių tokių lentų. O galit mums atvežti iki Litexpo? Galim. Okey. Pinigėliai, nupirkom, atvežėm lentas. Chebra, darysim inkiliukus. Oo, darysim inkiliukus! Ko dar trūkstą? Varžtų trūksta? Ko dar trūksta? Strypų, kad patį inkiliuką pakabinti. Tai inkiliukų idėja va taip *(supliaukši delnais)* per dvi dienas iki renginio. Ta prasme, mes tokie. Plius, kiek yra įrangos, kiek yra visko, svarbu idėją sugeneruoti. Jeigu yra idėja, vienais atvejais realizuoja per valandas, kitais atvejais per dienas. Ta prasme, nėra savaičių, nėra mėnesių. Nu ką ten žaisti, imi, sėdi, kepi prototipą, čia vietoj viskas yra.

O tai kiek iš viso jūsų yra narių? To branduolio, kuris generuoja idėjas, kuris sprendžia, kadą ir ką daryti?

Vienas?...

Tiktai? O visi kiti, kurie čia yra?

Tai jau yra aptarnaujantis personalas, vadinkim taip. Aš kol kas nesukūriau normaliai komandos visos, kad būtų galima greitai kažką generuoti. Taip, aš turiu pagalbininkų, kurie mano darbo krūvį nuima tam tikrą, bet praktiškai, šiai dienai idėjas generuoja vienas žmogus. Nerandu dar kol kas. Buvom dviese, kolega pabėgo į įdomesnę vietą, rimtą komunikacijai žmogų turėjau, nuu yra kaip yra šiai dienai, rasim kitą.

Apie terpę, kuriai jūs komunikuojat. Susiduriat su kokiais nors iššūkiais? Su kokiais?

Taip. Apie mus nieks nežino - klasikinis *(juokiasi)*, o kodėl nieks nežino? Dar nesuformavom. Okey, tas pirmas dalykas tai apie kūrybines industrijas, tai apie tokią, manykim taip, veiklą Lietuvoje nieks nesigaudo, todėl daugiausia komunikuojam Lietuvoje. Kitas dalykas, tie, kas gaudosi, kiekvienas įsivaizduoja savaip, tie patys valstybininkai grybauja ir grybauja labai rimtai. Jeigu šnekėti apie klasterį, tai klasterių sąvokų yra, nuu, kokių 5-6 skirtingos, kiekvienas savaip supranta. Valstybininkai neturi apibrėžimo normalaus, normatyviniuose dokumentuose. Yra patvirtinta klasterių koncepcija, kurią mes dėliojom kažkada prieš 5-6 metus ir yra žodinis. Klasterių formų yra visokiausių pasaulyje, ne, mes turim vienintelę, kuri yra iš koncepcijos. Ir kai norim daryti projektus, va čia ir prasideda linksmybes. Reiškia mes esam klasteris, mes daug metų dirbam, bet ne,

pas jus pagal schemą ne taip. Nu kaip pavyzdys, valstybininkai įsivaizduoja, kad klasteris yra tas, kas veikia, kokioj nors gamybiniam ar prekybiniam lygmeny, o kad gali būti multi veiklos, kurios vieni nariai dirba, kiti nariai nedirba, nieks apie tai nenori girdėt. Toliau klasteriais Lietuvoje vadina labiau projektus, o ne juridinę struktūrą, t. y. klasteris gali būti, pavyzdžiui: Užupio kūrybinio klasterio ribose 5 nariai sugalvojo, kad darys kažkokį tai mokymų projektą - mokinsim 100 savų darbuotojų ir dar iš išorės mokinsim 50 žmonių, kad juos paversti darbuotojais - darbuotojų paieška, tokia forma. Okey, darom projektą ir tai vis tiek bus valstybininkams klasteris tas projektas, o ne juridinis vienetas. Ir, kai mes tai pasakėm šį pavasarį ūkio ministerijai, kuri formuoja priemones, akys va tokios, kaip čia gali būti, ramiai, va taip yra jums klasteris, daugiau nelįskit. Gerai, tada jūs man parodykit iš tų 5 įmonių, kaip susidaro klasteris, čia tiekimo grandinė, gamybos grandinė - kosmosas. Ta prasme, ir visi grybauja, galutiniam variante turi atsišaudyti ir įrodinėti, kaip yra. Toliau klasterio apibrėžime buvo parašyta, kad 5 nepriklausomos įmonės, tai dabar gaunam tokį džiaugsmą, kad turi įrodinėti, kad pas tave klasteryje, projekte klasterio, yra 5 įmonės ir jos nėra susijusios su niekuo, tiek su pačiu klasterio juridiniu vienetu, kuris yra asociacija, tiek vienas su kitu. Ir tas įrodinėjimas kartais savaitėmis truks. Ir įrodinėk, kad nu aš ne vilkas, ne vilkas, visi tik taip vadina, nu vat taip yra.

Tai, kai jums reikia, kokios paramos ar pagalbos, į kokias institucijas kreipiatės?

Paramos ir pagalbos? Pas medikus *(juokiasi)*. Ten greičiausiai sulauksi. Na, gal dar psichologai ar kelionių agentūra, o daugiau, jei apie valstybinius šnekėti – nėra, jie ne padeda, jie trukdo.

O projektams finansavimai?

Projektams finansavimai tai nėra pagalba. Na, kaip pavyzdys, Europos dabartiniai projektai, ūkio ministerija, finansų ministerija tai vadina investicija. Jeigu anksčiau tai buvo vadinama projektais ir rėmimu, irgi ne visai pagalba, tas rėmimas būdavo dalinis, nes tu dalį turėdavai savomis lėšomis daryti, tai šiuo atveju visus tuos projektus, kurie yra daromi už europines lėšas su klasteriais, aš juos biški kitaip vadinu. Visi vadina parama, investicija, ne – akceleracija. Tai yra realiai, jeigu tu tą projektą darytum savomis lėšomis, tau jisai darytųsi šiek tiek greičiau. Tai europinės lėšos pritrauktos į tokį projektą, ar tai į klasterį, ar kažką, yra tik tarpinės, akceleruot, pagreitinti procesą. Na, kaip pavyzdys, turim bliūdą, į kurį pripilam pieno, ir turim kokio kalio permanganato, žinai, toks vaistelis. Imam pipetę ir lašinam. Jeigu lašinsim po vieną lašiuką, lėtai po biški, jis keis spalvą, keis struktūrą, kalio permanganatas sutrauks tą pieną, o jeigu imtume dvi pipetes, tai greičiau judėtų. Na, va taip. Tai šiuo atveju, tai tą paramą ar, vadinkim, kažkokias sąlygines investicijas, ar bendras

investicijas, sudarant projektą, aš manyčiau ta antra pipetė. Ta prasme, padeda dar papildomai lašelį įmesti. Tai, jeigu klasteriai formuojasi, kaip pokalbio pradžioj šnekėjom, vien dėl to, kad gauti pipetę, pataškys valstybės pinigus... Mačiau ne vieną klasterį, kuris parašęs paraišką ir gavęs pinigus, net gi grąžino pinigus, persigalvojo, nes pamatė, kad nėra bendrų veiksmų, nėra bendrų veiklų ir t.t. Tai šiuo atveju, jeigu tam akceleravimui reikia pipetės, tai kaip ir viskas okey, bet, jeigu visam bliūdui, sakykim, reikia valstybinių pinigų, patys savo laiko ir nieko nenori prisidėti, geriau neprasidėti, nes bus tik blogiau. Valstybės pinigai bus išvaistyti, teks grąžinti. Dabar matom su europiniais atėjusiais atsirado daug naujų klasterių, žiūrėsim, kaip jiems seksis.

O tai kas jus įkvepia toliau vystyti veiklą? Valstybė nesupranta, kas tas klasteris yra, paramos kaip ir nėra, tik nebent kaip į investiciją jus žiūri...

Pas mane biški viskas kitaip. Aš matau perspektyvą šiaip klasterizacijai Lietuvoje. Man daug tenka dalyvauti renginiuose, kur tenka bendrauti su tarptautiniais klasteriais. Lietuvoj mes čia neturim klasterių. Turim užuomazgą. Ir mes esam užuomazga, mes esam pati pradžia, dar kūdikystė, ir, žinai, vaikas dar dar ne papą čiulpia, o pirštą savo įsikandęs, žinai. Tai pati pradžia yra. Po 10-20 metų aš, manau, mes jau galėsim pasakyti, vat jau yra vienas kitas klasteris. Tenka bendrauti su Vokietijos, Skandinavijos klasteriais, kur klastery yra šimtai įmonių. Tai šiuo atveju mane draivina tai, kad aš matau perspektyvą, kad iš Užupio kūrybinio klasterio, kitų klasterių, su kurias aš dirbu, galima užauginti, kažką išperėti, po šiek tiek, po šiek tiek jis užaugs. Ir užaugs į tai, iš ko bus galima daryti pinigus. Tai šiuo atveju, jeigu šnekėti apie kitų metų veiklas, mes numatom daryti projektą „Outsorce Lithuania“, Lietuvos kūrybinių industrijų informacinių technologijų įmonė, paslaugų ir produkcijos outsorcinimas į užsienį. Ir pardavimas darbuotojų valandų, sukurtų produktų tiražavimas užsienyje, šitie dalykai, ir aš į tai žiūriu jau kaip į komerciją, t. y. jeigu iki šiol formavimas, coučinimas, pagalba, tai šiuo atveju įmonės jau jaus realią naudą per realius pinigus, kurie ateis, o tai jau visai fun, jau visai galima kažką daryti. Tai net gi, jei šnekėsim apie tą pačią komunikaciją, tai į kai kurias rinkas irgi eisim, kai kuriais atvejais tiktai per renginius ir dalyvavimą parodose, kai kuriais atvejais komunikuosim, na, kaip pavyzdys, lietuviai atveda naują uberį, į kokią nors Vokietiją, kokį nors ten Vestfalijos regioną. Na, su tokia žinutė išeini spaudoj, papildomo susidomėjimo pagausi? Pagausi. Tai va, ir yra lietuvių kurtų produktų, kurie yra įdomūs toms rinkoms, važiuosim.

Džiugu girdėti, kad nestabdot.

Aš visais atvejais sakau, kad jeigu nieko nevyks, tai niek nevyks, negaiškim laiko. Jeigu tu eini, tu turi kažką daryti. Kažką darai, tu turi bent jau kaštus dengti, o jeigu tu matai, kad dar yra ir perspektyva verslui, tu eini, kaip buldozeris ir šluoji.

D2.2 dalyvio interviu dalis

O galim pakalbėti apie asociaciją, kad jau esat jos įkūrėjas?

Galim. Na, aš ne įkūrėjas, aš buvau tas, kuris šiknas spardė tam ežiukui.

Tai ten ežiukas?

Ten ežiukas, žinokit. Dar ten spyglių neturi *(juokiasi)*.

Nes kad jau kolektyvas nukreipė su jumis kalbėti, tai kažką jie ten veikia, vyksta veikla?

Su kūrybinių industrijų asociacija ten situacija tokia, kad iki asociacijos, kaip klasteris ji yra dar tik inkūbavimo periode, kuris užtruks, aš manau, 3-4 metus. Šiai dienai yra juridiškai susitvarkyta, kad iš kūrybinių industrijų asociacijos gali eiti projektai, kurie, vadinsim, bus klasteriais.

O ką nors viešino jie apie save?

Vienas mailingas išėjo, daugiau nieko. Buvo porų susirinkimų, vieno susirinkimo metu aš pristačiau pačią idėją, tada buvo visuotinis susirinkimas metinis, visi asociacijos nariai subalsavo, kad reikia kurti klasterį kaip, vadinkim, struktūrą, kadangi juridinis vienetas nesikeičia, ten viskas labai paprasta yra. Jie užsiregistravo kaip klasteris. Techniškai, pavienius projektus su jais galima daryti jau dabar. Pagal tai, kokia ten dabar yra struktūra, panašu, kad ten to niekas nedarys, o aš kol kas užsiėmęs kitais klausimais.

Tai pirmiau atsirado asociacija ir paskui tiktai klasterio idėja?

Taip. Pirmiau atsirado iniciatyva, tada atsirado asociacija, tada atsirado pavieniai projektai, tada asociacija augo, tada atsirado idėja, kad galima kurti klasterį, kuris dar užsiims ir komercija. Bendru sutarimu sutarta, kad jis bus ir viskas, daugiau jokių veiksmų neįvyko po to.

O kokie tie pavieniai projektai?

Ten renginukus daro, net ir dabar, man atrodo, už dviejų savaičių bus „CRAFT Vilnius‘16“ renginys rotušėj. Būna įvairios konferencijos, būna workshopai, būna mokymai asociacijos nariams, būna visokie projektėliai, pavyzdžiui, su kūrybiniais inkubatoriais per visą Lietuvą, pervažiavo, visus suskaičiavo, su visais pabendravo, visiems metodinės medžiagos paliko, biški pamokino užsieniečių atsivežę, na va tokie. Kažko rimto, kad ten būtų kažkokia bendra veikla, kuri matytųsi viešai ir duotų naudos ne tiktai asociacijos nariams, nėra.

Tai dar vyksta kūrimosi procedūra?

Visai inkūbavimasis. Visai visai. Aš, matai, daugiau klasterių įkūręs, ne tik kūrybinius.

Galit papasakoti.

Ne kūrybiniai. Nors galima pritempti kiekvieną prie kūrybos. Yra tarptautinis saugumo klasteris, biški education, kibernetiniams žmonėms. Toliau „Baltic education“ klasteris - mokymai, mokymų technologijos, nuotolinis mokymas, mokymų metodologijos, toks keistas dalykas, ir dar keistesnis yra žmogaus išsimokslinimo progreso monitoringas.

Ir kaip sekasi visiems šitiems klasteriams?

Irgi inkūbuojasi kiti du, jau porą metų, bendrų veiklų jau šiokių tokių yra padarę. Yra mokymai pravesti Lietuvos mastu kibernetinio saugumo klausimais.

O ar yra taikoma kokie nors viešinimo planai, išorinė ta komunikacija?

Yra temų, kurių negali viešint. Apie veiklas, projektus gali viešinti, bet kai tai liečia valstybės tam tikras struktūras, tu geriau patyli.

Tai tie klasteriai susikūrė tiems valstybiniams projektams?

Ne, startas buvo kitoks, turėjom įmones, kurios užsiiminėjo kibernetiniais mokymais ir kt. ir jos nusprendė, kad nori veikti kartu, kad nori gauti kažkokių projektų įdomesnių ir startuoti, jei apie Lietuvą kalbam. Prasidėjo važinėjimas į mokymus, mūsų įmonės mokino Gruzijoj, Ukrainoje, tiek

valstybes įmones, tiek privačius asmenis. Lietuvoje šiek tiek atlieka pavienius, kaip čia pavadinti, techninius darbus. Ir Rusijoje, ir Ukrainoje, ir Gruzijoje, Kazachstane, Arabų Emyratuose, bet tai yra tie daiktai, kurie šiek tiek yra, kaip čia pavadinti tą temą, kad aiškiau būtų... Jie negali būti viešinami, jie yra per jautrūs viešumui, kad galima būtų tą informaciją į išorę atiduoti. Na, kaip pavyzdys, vyksta kažkoks kibernetinis nusikaltimas, reikia padaryti tyrimą, kas tai padarė, kodėl tai padarė, surasti nusikaltėlius, na negali viešinti kol vyksta tyrimas. Tai mes esam tos įmonės, kurios atlieka tą tyrimą, kai kuriais atvejais, dažniausiai tai privačiose struktūrose, kartais valstybėje. Arba, kaip pavyzdys, apmokinti Lietuvos policijos tam tikrus pareigūnus, apmokinti krašto apsaugos pareigūnus, na *(atsidūsta)*, kiek ta ministerija norės, tiek paviešins, ir mūsų dažniausiai net neįvardins, nes mes irgi sakom, mūsų nereikia, mus palikit, darykit, ką jūs norit, kur norit, mūsų čia nėra, maždaug. Mes padarom techninį darbą, atsitraukiam ir dirbam toliau.

Esat ne vieną klasterį įkūręs, prisidėjęs, ežiukų prispardęs, kaip galvojat, kodėl tie klasteriai, ypač kūrybiniai, tokie tylūs? Kodėl nesigirdi jų viešumoj?

Kaip meška miega žiemą. Guli ramiai, pavasarį atsibunda, o nieko naujo ir vėl toliau miega. Tai va, tai su kūrybiniais klasteriais panašiai. Mes pas save viešinimo kažkiek esam darę, bet kažko aktyviai susiplanuota, kad būtų ir žinutės, kas dvi-tris savaites – ne, to nėra. Aš manau, kad vienas dalykas, trūksta iniciatyvos, antras dalykas, trūksta feedbacko iš rinkos. Elementariai ta pati kūrybinių industrijų asociacija. Ji su esamais žmogiškais resursais ir pinigėliais gali puikiai sau leisti spaudos pranešimus, bendrauti, na, bet jie *(pauzė)* pasirinkime, tylos rėžimas ir nelenda į tuos dalykus. Na, taip yra, taip susiklostė tradicijos, nežinau, ar tai gerai, ar tai blogai. Jiems patogu taip plaukti, nes jeigu netyčia išsišoksi, gal kas nors per ausį duos. Na, taip yra.

4 Priedas

D3 dalyvio interviu

Buvo klasterio studijos atidarymas, tada kažkada paskelbėt pranešimą kažkokį ir viskas tęsiasi iki dabar, iki dabar visi viską žino apie studiją?

Na, konkrečiai mūsų atveju, tai aš įvardinčiau taip, kad reiškia, mes labai daug pastangų įdėjom į to projekto, klasterio, atsiradimo, finansavimo gavimo, reiškia, studijos pastatymo, technikos įsigijimo, tuose perioduose įdėjom labai daug pastangų ir tikriausiai realiai į pabaigą, kada mes jau viską pastatėm, nusipirkom, įsigijom, mes truputėli pavargom ir paskutinio to žingsnio, kad išreklamuoti tas klasterio galimybes, tas erdves, kurias gali suteikti tiek studijos nuoma, tiek ten robotizuoto greituminio filmavimo paslaugos, tiek ten kažkokius kitus reikalus, mums tiesiog pritrūko jėgų, nes čia jau paskutinis etapas, kadangi pats visas projektas tęsėsi apie 3 metus. Paraiškos pradėtos 2011-2012 metais pridavinėti, krūva popierių, krūva ten visų procedūrinių dalykų, kurie išvargino ir finale neužteko jėgų išlaikyti tą klasterio kumštį, kad savo paslaugas reklamuoti centralizuotai per klasterį. Kažkam nebeužteko kantrybės, nes vėl gi, klasterio nariai, didžioji dalis, yra įmonės konkuruojančios tarpusavy, nesusijusios, ir išlaikyti prie bendro tikslo yra labai sudėtinga. Kažkuriai įmonei per vidury distancijos pasirodo, kad jiems labiau apsimoka reklamuoti save, savo prekės ženklą, o ne save, kaip klasterio narį ar klasterį, nors pirminis uždavinys, kurį susitarė klasterio nariai prieš ten 3 ar 5 metus, kad mes paskui centralizuosim savo informacinę sklaidą per klasterį, reiškia. Kuo mūsų galimybės padidėja, mūsų įrankiai ir svoris padidėja, jeigu mes centralizuojam visas savo pajėgas per klasterį ir mes, atseit, visą tai galėtume reklamuoti ir gaudami užsakymus ar kažkokias pajamas, mes jau viduj turėtume susitarti kažkokias žaidimo taisykles, kaip mes tai išsiskirstom per savo tas įmones. Tai toj vietoj yra labai sudėtinga, tai reiškia iš esmės priklauso nuo tokių net gi elementarių dalykų, kaip klasterio vadovas. Kiek žmogus stiprus suvaldyti tuos klasterio narius, ne tik sutartiniais dalykais, bet ir grynai savo charizma, savo įtaka, reiškia, nes kad apjungti konkurentus į vieną vietą, tai ne tiktai, neužtenka, kad sutartį visi pasirašytų, nes kiekviena sutartis turi šimtus apėjimų, tėra kažkoks toks didesnis sunkumas užkurti idėjiškai, kad konkurentai gali apsijungti vardan bendro tikslo. Ir tą idėją tu gali pumpuoti, laikyti metus-du, kol kažkas vis tiek pradeda braškėti, ieškoti kažkokių lengvesnių naudų sau kitų sąskaita ir bla bla bla, ir tai labai sunku išlaikyti ilgalaikėj perspektyvoj. Tai šiuo atveju taip ir įvyko, kad tam paskutiniam etapui neužteko to komunikacijai. Okey, buvo padarytas klasterio saitas, kuris kaip vaikas be auklės, nelabai kas prižiūri, visi prižiūri savo įmonių saitus; buvo išdirbtas kažkoks klasterio, reiškia, išorinės visos komunikacijos planas, bet jisai nelabai yra vykdomas, nes visi pradėjo labiau žiūrėti savo įmonių.

O tas branduolys klasterio, jisai neskatina tos komunikacijos?

Tai aš kalbu apie patį branduolį, aš jau nekalbu apie kitus klasterio narius, mes jų visai neskaičiuojam, mes kalbam apie branduolį – t. y. 9 įmonės, kurios dalyvauja realiai projekte, kurios pasiskyrė UAB, reiškia, buvo UAB Vilniaus klasteris, mes dabar perdarėm į VKK labaratoriją, reiškia, nes mums pynėsi visą laiką asociacijos pavadinimas su UAB pavadinimu. Ir ten Vilniaus klasteris, ir ten Vilniaus klasteris. Tai iš esmės, jeigu pirminis tikslas buvo įkūrus klasterį, sutvarkius visą tą tiek techninę, tiek infrastruktūrinę dalį, sukurti bendrą komunikacinę marketinginę platformą visiems klasterio nariams, kurie, reiškia, kiekvienas įnešęs kažką savo, centralizavę visų pinigus į vieną, reiškia, puodą, iš jo daryti, reiškia, tiek bendrą saitą, tiek keliones, komandiruotes, parodos, lankymai, kas irgi net gi buvo finansuojama, tai... Ilgalaikėje perspektyvoje, tai neįvyko 100 procentu, tai įvyko kokių 30 procentų, nes, sakykim, kokie nors 2 nariai iš 9 pasakė, kad jie, apskritai, nebeinvestuos į klasterio žinomumą, jie investuos į savo žinomumą, ir pasakė tai griežtai 100 procentu, nes jie nemato tiesioginės naudos, per sudėtingas mechanizmas. Okey, tai, ką padarė klasteris tinka, yra studija, yra technika, yra įdirbis kažkur tenai.

Bet studijoj įvyko kažkokie filmų filmavimai, tai, iš kur sužinojo, kad ten galima filmuotis?

Tai matot, kai neįvyksta centralizuotai tas planas, tada, reiškia, įsijungia planas B, kad kiekvienas save, kiekvienas klasterio narys reklamuoja save klasterio kontekste. Reiškia, okey, jeigu taip įvyksta, kad mes negalim prominti, reiškia, pasauliniam visam kontekste Vilniaus kino klasterį, kaip prekės ženklą, na, tiesiog, neįvyko taip, nes atsirado vidiniai prieštaravimai. Kai arba visi, arba niekas, tada toks gaunasi. Tada sakom okey, kiekvienas save reklamuoja ir kiekvienas turi teisę reklamuoti, kad už jo nugaros yra klasteris su savo infrastuktūra, su savo technika, su savo galimybėmis, reiškia, ane. Vieni važiuoja į parodas ir sako mes esam UAB Artbox ir mes esam klasterio nariai, ir mes turime studiją, įranga ir tenais bla bla bla. Ten kokia UAB Dansu sako mes esam UAB Dansu ir mes esam klasterio narys ir MES turime savo studiją, įrangą ir t.t., ir t.t. Na, toksai gavosi kitoks planas B. Jisai gali būti ir toksai, reiškia, nes tada žmonės gal kitaip jaučiausi, kai reklamuoja savo įmonę, kurią jie įkūrė, išaugino, reiškia, jiems yra jų gimtoji įmonė, jie stovi kažkaip tai atsakingiau negu bendrą reklamuotų produktą. Aišku, tai nėra protinga, reikėjo išlaikyti tą drausmę ir bandyti ne 9 prekės ženklus reklamuoti, o vieną tą konsoliduotą, su konsoliduotais pinigais ir kokiu rinkodariniu planu.

O tie nariai vis dar teikia paslaugas savo individualias ir vis dar atneša klientą į tą studiją?

Jo, jo, be abejonės. Visa tai vyksta, visa tai vyksta. Matot, tas pirminis tikslas buvo atsisakyti ambicijos auginti savo įmonę ir auginti vieną bendrą įmonę, kaip kino klasterį. Taip sakant,

pajamas ir pinigus gaudinėti į tą klasterio UAB ir jį vystyti kaip vieną didelę kino studiją. Ir Lietuvoje yra labai sudėtinga su tuo bendruomeniniu kooperatyviniu principu, todėl kad genetiškai mes visi, nežinau, ar čia po sovietinis palikimas, ar dar kažką, mes kiekvienas norim būti savo, apsitvėrę savo tvorele ir, reiškia, jeigu pas mus 20 metų 6 ūkininkai apsijungti negali, kad pardavinėti pieną brangiau, tai lygiai tas pats yra ir kūrybinėse industrijose. Tie 9 UAB neapsigeba 100 procentu apsijungti į vieną, kad pardavinėti savo paslaugas.

Čia jau požiūrio problemos?

Čia yra grynai psichologinė lietuviška problema, kad mes nepasitikim vienas kitu, mes esam, reiškia, įtarūs, norintys apgauti, norintys užsidirbti kitų sąskaita.

Konkurentai, o ne bendradarbiai?

Dar kitaip pasakysiu, reiškia. Mes esam kažkokioj pusiaukelėj, kur mes esam nesusiformavę, mes dar tik esam pradiniam lygmeny. Jeigu Italijoj klasteris, kaip taisyklė, nesvarbu baldų klasteris, batų klasteris, ten yra viskas klasterio principu padaryta. Jeigu jie gal neoficialiai, bet dažniausiai tie klasteriai yra apjungti kraujo ryšiu. Kiekvienas klasterio narys yra kažkoks kažkoks giminaitis. Ir yra batų klasteris, kurį sukūrė 9 pusbroliai ir ten kalbos nėra, kad vienas kažkuris atskirai pardavinės, užsiiminės saviveikla save reklamuoti, nors jis gamina tiktai to bato padus, o kitas raištelius, trečias tiekia odą, penktas turi modeliavimo cechą, ką nors. Tai pas mus nėra to suryšimo. Jeigu tie skandinaviški klasteriai, kurie jau subrendę yra kaip verslas, kaip mentalitetas, ane, jiems užtenka sutarčių, ta prasme, jiems užtenka susitarimų, kad gali kažkokie tai nesusiję nei giminyste, nei pinigais, nei akcijomis, gali sueiti keli UAB ir sukurti klasterį, ir turėti bendrą naudą, tai mes šiuo atveju kažkur tarp italų ir skandinavų. Mūsų klasteris gyvuoja, sėkmingas galbūt todėl, kad didžioji firmų dalis yra truputį susijusi per akcininkus, reiškia, bet nepakankamai, kad kaip pas italus 100 procentu jį išlaikyti, ir mes nesam tiek subrendę, reiškia, mentaliteto prasme, kaip skandinavai, kad, reiškia, mes galim atsisėsti, susirašyti schemas, visas instrukcijas ir jas vykdyti sąžiningai, normaliai ir t.t., ir t.t. Na, aišku, aš utriruoju, tiek vieną, tiek kitą pusę, bet mes vis tiek per vidury, kur mes subyram, reiškia. Tai... Mums nepavyko tas... Iš esmės, mums pavyko, mes esam sėkmės istorija, nes klasteris veikia, mes gavę finansavimą, mes pateikę ataskaitas, viskas veikia, mes įdarbinę žmones, visą kitą, bet neįvyko ta vizija, tas virš uždavinys, kurį, sakykim, aš, kaip idėjinis vadas klasterio, buvau pasistatęs, reiškia, kaip siekiamybę. Ką mes turim pasiekti, mes nepasiekėm, mes kažkur užstrigom ties 70 procentų tą, ką mes savo mintyse buvo susiplanavę, reiškia.

Norėčiau paklausti apie grįžtamąjį ryšį tos komunikacijos, bet kaip suprantu, tas grįžtamasis ryšys jau vyksta individualiai nuo tų įmonių, ar ne? Jeigu jos prisikviečia, jeigu yra koks filmavimas, tai taip ir yra, o nuo klasterio?

Manau, kad jo nėra. Nepaisant to, kad mes iš tikrųjų turim tam tikras priemones, mes, reiškia, važinėjam į filmų muges, mūsų nariai visada klasterį pristato šaliai savęs, šalia savo įmonės. Mes turime *(atsikrenkšia)* kažkokius tai internetinius saitus, reiškia, tiek klasterio, tiek studijos. Mes, kad ir šiandien, yra Scanoramos atidarymas, mes esam įsteigę prizinį fondą 10 tūkst. eur Baltijos kino naujienos debiutantams, tokią piniginę išraišką klasterio paslaugoms kitam filmui, reiškia, ane. Jie už 10 tūkst. gali turėti kameras, apšvietimą, studiją ir filmuoti savo kitą filmą ar savo draugo gimtadienį, nesvarbu, reiškia, kažką daryti.

Bet tai va vyksta komunikacija, duodat apie save žinoti?

Tai taip, mes esam kino festivalio Scanorama rėmėjai nuo klasterio įsikūrimo pradžios, 5-6 metai, mes kiekvienais metais esam medijoj, kaip rėmėjai, steigiam, ant scenos lipam ir teikiam čekį. Ir ir ir... Vyksta ta komunikacija, reiškia.

O susilaukiat susidomėjimo, kad nariai norėtų prisijungti? Kad kažkas iš egzistuojančių įmonių sakytų mes irgi norim būti jūsų klasterio nariais?

Viskas baigiasi toj vietoj, kur reikia investuoti savo pinigus. Ta prasme, mes ant tiek maža šalis, ir ant tiek maža ir siaura ta mūsų profesija, kad aš žinau 6 žmones, kurie gali investuoti pinigus į šitą reikalą iš idėjos ar patikėjus verslo planu. Ir tie 6 jau tikriausiai ir yra investavę. Kodėl neateina žmonės iš šono, sako aš va turiu savo 100 tūkst. eurų, aš noriu dalyvauti šitam visam klastery...

(Pauzė)

Nes jie jau buvo prisidėję prie to galbūt?

Ne... Na...

(Pauzė)

Ar jie nejaučia poreikio būti nariu, kad pasinaudoti studijos paslaugomis?

Ne, čia tos studijos nereikia sureikšminti. Mes klasterio nariai tiek pat turim galimybių naudoti tą studiją, kaip ir kiekvienas iš gatvės. Ten dirba rinkos principu, užkurtas ir paleistas

projektas. Aš ateinu filmuoti, na, aš turiu ten galbūt didesnę nuolaidą, 10 procentų negu kas nors iš gatvės, bet tai čia nereikia jos turėti, ji, tiesiog.... Mes ją vadinam laboratorija, ji pagal visą programą vadinasi laboratorija, nes ten yra ir studija, ir robotas ir kamera, ir, reiškia, naujos filmavimo galimybės atsiradusios, bet iš esmės mes gyvenam..... Na, nelabai čia Lietuvoje kažkam to reikia, pirmas dalykas. Kitas dalykas, na, mes per silpni, vėl gi nesugebam užkurti tos infrastruktūros, tos laboratorijos eksporto. Samdėm vieną žmogų, antrą, kurį statėm vadovo pozicijose. Na vat praėjo 3-4 metai, kada jie dirba, kad tas paslaugas eksportuoti ir atskirai kaip klasterio paslaugas, reiškia, ir kaip laboratoriją. Kad filmai ateina filmuoti į studiją, tai okey. Yra studija, tai ateina ir filmai, reiškia. Bet kad va rezultatas to, kas klasteryje buvo, reiškia, tikslas sukurti tą filmavimo laboratoriją su šiuolaikine moderniausia technika, neįvyksta taip, kaip mes planavome. Gal dar įvyks, mes dabar darom reorganizacijas, keičiam žmones ir t.t., nes mes vieninteliai Pabaltijo zonoj turim greituminę kamerą, visa tai su studija ir apšvietimu, su tam tikra reikalinga sistema, visas tas mūsų projektas tai klasteriu ir vadinasi, t. y. ta kino laboratorija truputį technologiškai aukštesnis žingsnis negu įprasta. Ir mes tos laboratorijos nesugebam parduoti kaip laboratorijos, mes kažkokius atskirus segmentus pardavinėjam: čia studiją išnuomojame, čia kamerą išnuomojame, bet mes nesugebam sukurti produkto. Vokiečiai sukuria produktą tokį vat, efektinius filmavimus, jie filmuoja tas brangiausias reklamas ar dar kažką va tokios laboratorijos kontekste. Italai sugeba ten tuos savo šokoladus filmuoti ir ten kvepalus, reiškia, dar kažką. O mes... Na, vat nesugebam, reiškia, savo to.

Tai formuojasi kažkokia klasterio komanda, kuri bus atsakinga už tą viešinimą?

Ji yra. Ne tiek viešinimas, kiek pačio produkto kūrimas jau formuojasi 3 metus, reiškia. Atkritinėja, kažkas lieka, stuburas žmonių, kurie yra tos kino laboratorijos, to roboto, tos greituminės kameros meistrai, jie bando įvaldyti tą amatą, reiškia. Pas mus nėra specialistų, viskas ruošiama yra per kraują savo, reiškia, pataikymo nepataikymo būdu. Ir tie žmonės po truputį auga ir mes jau turim vilties, kad mes pradėsim kurti ir eksportuoti tą pagrindinį mūsų rezultatą, t. y. tos kino laboratorijos nufilmuotą daiktą. Va tas turi būti eksporto produktas, ne studijos nuoma, ne kameros nuoma, ne dar kažką, o mes turim nufilmuoti, sukurti va tą kažkokį kadrą, kurio negali niekas kitas padaryti, tiktai mes. jį gali padaryti dar vokiečiai, bet jie du kartus brangesni, arba italai, bet jie tris kartus brangesni, reiškia. Mes turim įeiti į tą segmentą. Šiai dienai ne, nepataikom, nepavyko, labai sunku yra atrasti žmones, kurie vadovautų tam projektui. Okey, vieną pasamdėm, 2 metai pradirbo - nėra rezultatų, reikia jį keisti. Vėl kiek praeis laiko - metai? Kol pataikysim. Na, vat taip.

O parodose nedalyvaujat jokiose?

Dalyvaujam, pagal programą mes turėjom dalyvauti. Dalyvavom kino mugėse, kino festivaliuose, kažkokiose kino parodose. Nežinau, kaip kituose versluose, be šitam yra ypatingai svarbūs asmeniniai ryšiai, asmeninės pažintys ir visą kitą. Ir visas pasaulis reklamuojasi tose parodose. Turinio kūrėjų konkurencija su interneto naujų technologijų pagalba yra begaline, ta prasme, tu ištirpsi toj masėj. Realiai kiekvienas turintis mobilų telefoną yra turinio kūrėjas ir yra tavo konkurentas. Jeigu prieš 20 metų, kada mes pradėjom šitą verslą, mes buvom vienintelė firma filmuojanti reklamas, kino juostas, tai mes konkurencijos neturėjom kaip tokios. Mūsų konkurentas buvo Lenkijos arba Latvijos, arba Rusijos kažkokia, reiškia, firma. Tai Lietuvoje ir visur kitur šiai dienai turinio kūrėjai yra pačioj nedėkingiausioj būsenoj. Jeigu tu nesi super talentas, tu ištirpsi minioj iš karto. Tai, na, nuvažiuoja lietuviai į parodą, na turim mes va tą, mes galim čia va tą - tu esi vienas iš tūkstančio, kurie turi tą patį, gali tą patį ir koks tavo išskirtinumas? Mes buvom išskirtiniai prieš 5 ar kažkiek metų, mes buvom pigūs. Pas mus važiavo, prasidėjo visa kino industrija nuo 1995 metų, dėl to, kad tai buvo viena pigiausių posovietinių šalių. Atvažiavo amerikonai, pradėjo filmuoti Robino Hudo serialą ir eilę filmų, kur važiavo, nes pas mus galima dvigubai pigiau negu Čekijoje, 5 kartus pigiau negu Kanadoje ir pan. Dabar nebėra to pigumo, viskas, nebėra mūsų, reiškia, privalumo.

Ar dabar dar kreipiatės, į kokias institucijas, jeigu jums reikia kažkokios ar paramos, ar pagalbos klasterio veiklai? Egzistuoja tokia?

(Pauzė)

Būna krūva renginių ūkio ministerijoj, kur susiję su klasteriu. Pas mus direktorius buvo kitas, aš jį keičiu nuo naujų metų, tai nedalyvavau, jisai kažkur dalyvaudavo. Mes įstojom į pramoninkų konfederaciją, mes iš ten gaunam krūvos informacijos, kas ir kaip. Bet... Mums ne, valstybinės institucijos mums visiškai ne... Na, ką, kur organizuoja kažkokias investuok Lietuvoje ar mokėjimus, jeigu tu važiuoji į parodas ar dar kažką. Na, visi tie dalykai pozityvus, bet kaip minėjau, čia arba mes nemokam, arba mums taip atrodo, kad su tom valstybinėm institucijom nėra net ko prasidėti, laiko gaišimas yra.

Nei informacijos apie kažkokius mokymus klasterio vystymo veikloms negaunat, kad vyktų tokie mokymai, kur galėtumėt nuvykti, susitikti su kitais klasterio atstovais, apsitarti?

Mes gaunam šitą informaciją ir vyko tokie renginiai.

O dabar nebe vyksta, kad sakot vykO?

Suprantat, kaip čia taip pasakius.... Pas mus visus tuos mokymus, konferencijas, reiškia, dar kažką, susitikimus, diskusijas labai gerai yra įvaldę valstybinio sektoriaus atstovai. Ar tai yra universitetų, ar tai ministerijų žmonės. Jie gali tuom gyventi, todėl kad mėnesio gale jie nueina į buhalteriją ir pasiima atlyginimą. Mes šitos prabangos neturim, mes turim dirbti kiekvieną dieną, kad finansiškai išsilaikytume, dėl to... Išlaikyt kažkokias va tokias lobistines organizacijas ar žmones, mums yra be galo sunku, mes esam čia pat, mes turim kalti, pjauti, kad išsimaitinti, ir čia pat mes turim dalyvauti diskusijose ir pokalbiuose, kurių rezultatą, na, galbūt kažkokį apčiuopiamą galima pagauti vieną iš 10 tokių diskusijų, nes didžioji dalis yra tiesiog apie nieką ir tokių valstybinių ir visokių kitokių biudžetinių žmonių susibūrimai. Tai... Mes net gi su kitom šalim lyginomės, mes ant tiek neturtingi, kad mums net gi ta kelionė kažkur ar pabuvimas savaitę mokymuose, ar išsikviesti profesionalą ir sumokėti jam jo kelių tūkstančių honorarą, plius lėktuvas, plius bilietai, mums yra per dideli pinigai, mes esam per daug neturtingi, kad mes plačiu mostu bandytume.

Tai tie pagrindiniai iššūkiai, kurie trukdo išsirutulioti tolimesnei klasterio veiklai?

(Pauzė)

Požiūris narių į tai, kas tai yra klasteris, kodėl jisai yra geras?

Pirmiausia, tikriausia jo, mūsų lietuviškas mentalitetas, t. y. atskirų individų nesugebėjimas žaisti jungtinėse veiklose, komandose. Antras dalykas, mūsų skurdas, reiškia, kad kūrybinių industrijų atstovai labai sunkiai investuoja į ilgalaikius projektus. Klasteris kaip toks yra ilgalaikis projektas, jisai tęsiasi va - šiuo atveju jau penkti metai. Pinigai mūsų yra mažiukai, mes čia sumetę po kelis šimtus tūkstančių litų ir sėdim, ir spirgam, kada mums grįš bent maža dalis. Na, taip nesidaro, mes neturim galvoti apie tai, mes investavom į kapitalą 100 tūkstančių eurų, mes neturim to jausti, tai būtų normalu verslo pasaulyje. Ir bet kur kitur, kur stato kelius, namus ar dar kažką. Tai skurdas yra antra priežastis, o trečia dalis, na kūrybinių industrijų vadyba kaipo tokia... Na, gal trūksta asmenybių, nėra susiformavusių asmenybių, reiškia, nes va tos asmenybės, kurios dirba kino industrijoje, jos praktiškai yra be išsilavinimo, tai yra išaugusios procese. Mes neturim profesionalių vadybininkų, kino profesionalių prodiuserių, bent jau neturėjo anksčiau, nes ruošti pradėjo tikrai prieš 5 ar 7 metus ir tai jie neturi praktikos. Tai yra išaugę iš visiškai kitų specialybių žmonės. Tai kvalifikuotos vadybos galbūt problema būtų trečia, būtent kino kūrybinių industrijų sektoriuje. Nes menininkų pačių iš savęs tai užtenka, bet ta vadyba yra verslininkas, bet išmanantis tą sritį. Galim pasiimti bet kokį puikų vadybininką iš energetikos srities, bet jisai bus nulis, nes absoliučiai neišmano... Na, ne nulis, puikiai sutvarkys dokumentus, bet labai daug laiko turės praeiti, kol jisai įsisavins... Čia yra normalu... Kaip kultūros ministerija yra pati silpniausia savo vadybine grandimi,

taip ir kūrybinės industrijos pačios silpniausios savo vadybine grandimi. O dar kitas dalykas, reiškia, kadangi tas menas yra dotuojamas iš dalies, tai mūsų vadyba vystosi pagal sugebėjimus **gauti** pinigus, ne **užsidirbti**, parduodant produktą, o kaip gauti iš biudžeto... Na, ta prasme, visiškas išsigimimas yra, reiškia. Iš esmės, kultūros ministerija yra vienintelis, kuris dotuoja menininkus - va tas geras, va čia tas gražiau šypsosi, čia tas niekada neįžeidinėjo, Feisbuke niekada neįžeidinėjo, tai tam duosim pinigų, o tam neduosim. Yra krūvą **gavėjų.** Ir filme, ir visur kitur. Ir ta vadyba, ji labai tokia dvipusė gaunasi, reiškia, nes yra žmonių, kurie sugeba sukurti, parduoti, bet yra kita dalis žmonių, kurie, reiškia, sugeba tiesiog gaudinėti pinigus iš biudžeto. Pirmuosius kartais labai demotyvuoja tas, kad jis pradirbęs didžiulį kelią, rizikuodamas savo turtu, sveikata ir visais kitais dalykais, jis neturi tų pačių galimybių, kaip tas, kuris tiesiog gauna ir viskas, ir anas numoja ranka.

O planuojat dar kokį projektą vystyti su klasteriu?

(Pauzė)

Planuojam. kitaip sakant, planavom, bet dabar mus užtrumpino viena paraiška dėl labai tokių... Mes buvom padavę paraišką eksporto specialistų įdarbinimui įmonės, vat kūrybinių industrijų eksporto specialistas kaipo toks. Yra programa, kuri finansuoja pusę eksporto specialisto atlyginimo ir finansuoja pusę eksporto komandiruočių, mugių, parodų sąnaudas. Labai gera, labai dosni programa, ane? Ir mes nuo klasterio narių suruošėm paketą įmonių, kurios nori toj programoj dalyvauti, mes pateikėm lvpa, mes užpildėm kažkokį nežmonišką kiekį dokumentų apie susijusias įmones, akcininkus, jų turtus, jų kitų akcininkų akcijas. Ta prasme, kažkoks atrodo, kad čia yra kuriamas narkokartėlis, o ne kūrybinių industrijų eksportas. Matosi, kad lvpa paišosi pas save žemėlapį, kas su kuo yra susijęs. Rezultate nustato, kad tarp paraiškos davėjų yra viena ar dvi, ar trys įmonės, kurios tarp akcininkių yra tarpusavy susijusios su kitom įmonėm, reiškia, ir mums tenka išmesti iš to projekto mūsų tris pagrindines įmones, Idee fix tame tarpe, ir nedalyvauti projekte, nes aš, kaip akcininkas, savo laiku prieš 15 metų įkūriau apšvietimo įmonę, nes jeigu niekas nebūtų įkūręs apšvietimo įmonės, būtų latviai atvažiavę ir įkūrę. Aš, kaip akcininkas, susijęs, nes prieš 10 metų įkūriau su kolegom kokią nors kameros nuomos įmonę ir aš po šiai dienai esu ten akcininkas, aš susijęs, bet tai reikėjo kažkam įkurti, nes niekas nebūtų įkūręs tos įmonės. Nežinau, iš kur tas kameras būtume ėmę, nu kažkas kitas būtų įkūręs. Na, ir realiai yra visam tam kino ir reklamos pasauly 3-7 asmenybes, kurios ir sukūrė tą visą lauką. Ir šiandien tie žmonės nebegali dalyvauti, nes jie, sako jūs esat susiję su tom įmonėm. Tai aišku susiję, tai mūsų įmonės, tai nieks be mūsų to ir nedaro, nieks to eksporto po n milijonų per metus ir nedaro, jeigu ne L., jeigu ne K., jeigu ne ten tas, tas, tas, tas, reiškia.

Tai jie sutaria, tarsi, programą, štai imkit ir darykit, bet prikuria labai daug suvaržymų, kurie užblokuoja kelią?

Taip, taip.

Ir yra norinčių, bet nebe galinčių?

Tikiu, kad ta pati schema yra ir kokiems nors statybininkams, ir kokiems nors gyvulių augintojams, ir kūrybinėms industrijoms, ir gal ten yra kitaip. Bet čia, pavyzdžiui filmų industrijoj, kurioj dirba keli šimtai ar porą tūkstančių žmonių... Tai ten automatiškai jie yra vieni su kitais susiję. Labai nedidelis kiekis žmonių, kurie daro pakankamai didelę apyvartą pinigų. Ta prasme, darbo vietų, pajamų, eksporto. Tokios pridėtinės vertės tikrai nesukuria nei statybininkas, nei kelininkas, nei dar kažkas.

5 Priedas

D4 dalyvio interviu

Taigi, kokius klasterio veiklos, projektų viešinimo veiksmus naudojate?

Visų pirma, kas dabar mūsų klasteryje vyksta, ir kiti klasteriai, manau, eina irgi ta linkme, ar kūrybiniai, ar ne kūrybiniai, tai būtent siekis yra identifikuoti save kaip tam tikrą brendą kažkokį, kuris būtų atpažįstamas tam, kad būtų galima daryti geresnius pardavimus. Tai visų pirma, tai yra ėjimas į tam tikrą marketingą, ar ne, tam yra siekiama taikyti visas marketinges priemones. Šiuo metu mūsų konkrečiai klasteris siekia išvystyti būtent į tarptautinę rinką. Tai reiškia, kad mes, kaip tik šiuo metu, užsiimame prekinio ženklo sukūrimu ir visų paleidimųjų priemonių, kurios būtent padėtų mums didinti savo paslaugų eksportą. Tai čia pirmas dalykas. Antras dalykas yra tai, kad mes siekiame įtvirtinti savo, sakykim, vardą ir savo tą būtent veiklą per tam tikrus kitus komunikacinius kanalus. Tai, pavyzdžiui, šiuo metu kaip tik organizuojame konferenciją, kuri bus būtent klasterio, bus kaip annual industry meeting, ir siekiame, kad ta konferencija taptų kasmetine. Taip pat, aišku, naudojamės tam tikrais kitais specialiais projektais, kad gauti finansavimą ir galėtume, ta prasme, daugiau priemonių pritaikyti. Dabar buvo sukurtas internetinis puslapis, norėtume naują sukurti, norėtume dar taip pat panaudoti kažkokių tai, na, galbūt sukurti vizitines korteles visokias, sakykim, lankstinukus būtent kaip katalogus paslaugų net gi, kurias gali teikti, ar ne, klasterio nariai. Tai, kas liečia išorinius va tokius va dalykus, tai yra tokios galbūt pagrindinės priemonės ir toksai yra judėjimas va būtent ta linkme, kad tai yra marketingas ir tai yra ne šiaip tiesiog projektų viešinimas. Tai aišku, jeigu tu įgyvendini kažkokį ten finansuotiną, išorinio finansavimo šaltinių projektą, tai tu visą laiką turi taikyti pagal to projekto reikalavimus. Jeigu tu gauni iš struktūrinio fondo, tai jis turi savo vienokius reikalavimus, o jeigu tu gausi iš ten kitų paramos mechanizmo, dar kažkokius reikalavimus. Na, tai yra tiesiog pavienis projektų viešinimas, o jeigu kalbėti apie patį klasterį ir jo veiklą, tai šiuo metu yra stiprus siekimas susikurti tą visą paketą, taip pat kaip tą darytų bet kuri įmonė, ar ne, tik tiek, kad tai būtų klasteris šiuo atveju, o ne viena įmonė.

O sakėt, kad siekiat užsieny pripažinimo, eksporto to. Kokias priemones naudojat, kad pasiektumėt šitą tikslą?

Tai sakykim, galvojant apie užsienio rinkas, tai visų pirma sukurti tokį prekės ženklą, kuris būtų tinkamas naudoti užsienyje, ta prasme, kad jis nebūtų visiškai lietuviškas, sunkiai suprantamas, kad tai būtų lengvas atpažinamumas to ženklo. Taip pat tam reikalinga gera internetinė svetainė, tam būtinai reikia pasiruošti prekių ir paslaugų katalogą, iš tikrųjų, t. y. va būtent aprašus visų narių, kokios paslaugos teikiamos klasteryje, kadangi pas mus yra vis tiek klasteris, veikiantis

pagal tam tikrą pridėtinės vertės grandinę, galima sakyti, t. y. kada visi klasterio nariai praktiškai atlieka skirtingas funkcijas ir visi apsivieniję gali teikti kažkokią kompleksinę paslaugą. Tai yra vizualinės produkcijos gamyba, ar ne, tai mes siekiame dabar susidėlioti labai aiškiai, kad pasiekti tą paslaugų katalogą. Dar kitas dalykas, iš tikro, turbūt bus tai, kad mes bandysim, kadangi mes esam tos vizualinės srities klasteris, visų pajėgumu bandysime susikurti kažkokį ir pristatantį filmuką galbūt mūsų paslaugas ir .t.t. kas turbūt yra neatsietina nuo mūsų srities veiklos.

O kuo skiriasi viešinimo veiksmai jūsų naudojami Lietuvos rinkai ir būtent užsieniui? Nes klasteris veikia jau keli metai, tai ar esat išvis su tuo susidūrę, kad platinot žinią apie save ar įgyvendintus projektus užsienyje, ar dar tik dabar ruošiat paketą, kurį platinsit užsienyje?

Na, iš tikrųjų, tai nėra, ta prasme, apie įgyvendintus projektus ten, tai natūralu, kad tai yra tavo profailas, t. y. tai ką tu turi kaip savo įdirbį, ar ne. Bet kuri įmonė stengiasi parodyti savo geriausius darbus, ar ne, ką ji yra gero padariusi, kad galėtų parodyti, kad va žiūrėkit, mes esam tą ir tą padarę. Anksčiau, iš tikrųjų, klasteris daugiau galbūt veikė ne tiek, kad klasterį viešintų ir kad ant to marketingą darytų, buvo galbūt daugiau tai suprantama, kad klasteris padeda kiekvienai įmonei pardavimus savo daryti, kad jis padeda įmonėms dirbti kartu, bet nekuria savo bendro prekės ženklo. Šiuo metu yra pasirinktas tas pasikeitęs fokusas šiek tiek ir galvojam, kad iš tikrųjų galim veikti po vienu prekės ženklu, kaip tai daro Vilniaus kino klasteris, sakykim, ar ne. Tai va tai dabar buvo vienas veikimo būdas, dabar yra taikomas šiek tiek kitas, dėl to yra viskas naujai kuriama. Tai anksčiau aš iš tikro negaliu taip labai daug atsakyti, nes aš dirbau su kitais klasteriais, nedirbau su šituo konkrečiu. Su šituo pradėjau dirbti nuo šių metų vidurio, taip galima sakyti, taip aktyviai, o prieš tai buvo Austė Pranckutė, kuri išėjo motinystės atostogų, tai, kiek mano žiniomis, jie va būtent judėjo ta kita kryptimi ir nelabai daug dėmesio skyrė tiesiogiai va tokioms veikloms, daugiau, sakykim, reikėtų galvoti apie tai, kas yra dabar daroma. Kiek aš žinau, nežinau, kokius jūs dar klasterius pasirinkę, bet turbūt pagrinde visus turėtumėte būti, bent jau tikrai turėtumėt kalbinti Užupio klasterį, Vilniaus kino klasteris, nes kūrybinių klasterių Lietuvoje nėra daug.

Teisingai, jų iš viso yra 5 ir su visai buvo susiekta. Tai visi savo istoriją ir papasakojo.

Nes iš tikrųjų galiu pasakyti dar taip, mes įkūrėme, na kaip pasakyti, subūrėme po Vilniaus amatų rūmais esančias įmones, kurios dirba dizaino srityje ir dabar pateikėme paraišką ir turėsime įgyvendinti naują projektą, tai praktiškai bandysim sukurti dar vieną prekės ženklą klasteriui, kuris bus būtent mados ir dizaino. Tai va atsiras žemėlapyje šeštas kūrybinis klasteris, kuris iš tikrųjų, na, imsis, taip sakant, aktyvaus irgi tokio paties, taip sakant, viešinimo per būtent eksporto prizmę. Nes šiaip klasteris tiesiog dėl projektų, na, yra nesąmonė, mano manymu. Tai turi būti

aukštesnis tikslas, dėl ko tu visą tai darai, o įmonės siekia ko – jos siekia pardavimų, augimo, kad būtų kažkoks rezultatas joms juntamas iš tos bendros veiklos.

O ar jau nuo to pusmečio, kurį darbuojatės, jau taikėt kokius nors viešinimo veiksmus ar jau sulaukėt kokio nors grįžtamojo ryšio iš jūsų taikytų metodų?

Kol kas iš tikrųjų dabar aš užsiėmiau naujo, ta prasme, naujo projekto sudėliojimo ir kol kas dar to aktyviai mes dar netaikėme, planuojame tą daryti nuo kitų metų, kadangi mes dar nebaigėme savo darbų, taip sakant, rebrendingo, kadangi mes keičiam tiek pačio klasterio pavadinimą, nes anksčiau jis buvo toks formalus, tiktai projektui daugiau sukurtas, bet tai nebuvo tikrasis klasterio pavadinimas. Tai šiuo metu kol kas dar nesame iki galo nusprendę, tai yra keli variantai, kaip klasteris turi vadintis ir mes dar planuojame dar tik šiuo metu galbūt per lapkričio mėnesį užsibaigti tuos darbus ir aktyviai pradėti kitais metais visą tą veiklą vykdyti. Aš galiu jums atsiųsti komercinį pasiūlymą iš įmonės, kuri daro mums rebrendigą, ką jie yra atsiuntę mums, kokį paketą, ta prasme, paslaugų planuoja pritaikyti.

Jeigu galit, pasidalinkite, bus įdomu sužinoti, nes kaip suprantu, dabar esate tame etape, kai ruošiat tą, ką paskui platinsit?

Taip. Tuoj aš pasižiūrėsiu, kas čia iš tikrųjų... Va, radau tą mūsų paketėlį, tuoj aš jums jį prikabinsiu, pamatysit, kas sudaro, t. y. identiteto formavimas, susidedantis iš komunikacijos plano kūrimo, prekinio ženklo naudojimo žurnalo, dokumento dizaino, internetinio tinklalapio sukūrimo, katalogo, žodžiu, kur aš minėjau paslaugų katalogą, ar ne, ir taip sakant, turinio valdymo sistemos valdymo apmokymų. Toksai paketas mums buvo pasiūlytas, kuris iš tikro nėra labai pigus. Tai va, mes planuojame tuos darbus pasibaigti, kaip minėjau, šiais metais ir kitų metų pradžioj, nes ne viską spėsim šiais metais, bet bent jau identitetą tai tikrai turėtume susikurti šiais metais. Tai tada aš jums tuo pačiu meilu, kuriuo susirašinėjom, siunčiu. Nežinau, ar aš jums atsakiau į klausimus, ar dar kažkokių turite?

Dar turiu keletą. Dabar, jeigu kalbam apie tas priemones - o kokiais tada kanalais ketinant platinti tą katalogą? Elektroniniu būdu ar kaip?

Planuojame jį vežti tiesiogiai, kadangi mūsų srityje svarbiausias tiesioginis kontaktas, pažintys. Vykti į svarbiausius industrijos renginius ir juose, tuose renginiuose, konkrečiai būtent platinti. Asmeninių susitikimų metu.

O pagal ką pasirenkat, kokius tuos viešinimo veiksmus taikysit? Ir kas juos parenka?

Industrija. Vis dėl to klasteris veikia tam tikroje industrijoje ir industrija turi savo susiklosčiusias kažkokias taisykles, praktiką, kaip yra, kas daroma. Ir ji yra lemiama tam tikros specifikos veiklos, ar ne. Tai tie kanalai būtent pasirenkami, atsižvelgiant į tai, kad tu esi vis tiek tam tikras žaidėjas industrijoj ir turi vadovautis tomis taisyklėmis daugiau mažiau. Aišku, iš tikrųjų, tam tikri kanalai galbūt kažkokie papildomi gali būti įvedami, bet, sakykim, mūsų atveju buvimas Feisbuke, žodžiu, targentiniam nelabai ypatingai, ką duoda realiai. Tai be tiesioginių pažinčių rekomendacijų padaryti tokius pardavimus yra labai sudėtinga. Vistiek reikalinga, kad sklistų žinia, sklistų žinia pirmiausia per tam tikrus kitus žmones, kurie dirba šitoj industrijoj ir kurie gali parekomenduoti, ar ne, kad jie žinotų, ką galime padaryti ir tada atitinkamai tiesiog reikia išeiti į tiesioginį kontaktą. Jeigu tu nepažįsti, kas parekomenduotų, tu turi susipažinti ir tiesiogiai pakalbėti ir pasakyti, ir pirštu parodyti, kadangi užsieny daug kas nežino, kas yra Lietuva iš viso, o ką ji dar gali, tu turi parodyti galimybes ir atskleisti privalumus. Tai tai nėra taip paprasta, dėl to čia tiesiog pardavimai internetinėj erdvėj nieko neduoda, tuo labiau, kad mes ne daiktus pardavinėjam, o paslaugas.

O kas kuria pas jus strategiją šito viešinimo plano? Jūs patys pas save viduj ar galbūt samdotės kažką iš išorės?

Strategiją aš kuriu, aš pati kartu su mūsų lyd partneriu klasterio, t. y. prodiusine kompanija, kuri užsiima gamyba ir kadangi per ją pagrinde visi užsakymai eina, jie yra kaip prodiuseriai labiausiai suinteresuoti pardavimais, nes visi kiti gauna užsakymus, jeigu gauna užsakymus prodiuseris. Tai aš nežinau, ar jūs labai suprantant, kaip pas mus funkcionuoja klasterio veikla iš principo.

Galit papasakoti, aišku, kuo daugiau informacijos, tuo geriau.

Įsivaizduokit, kad gaunat užsakymą, pagaminti kažkokią tai dalį filmo ar sukurti reklamą, ar ne. Tai tą užsakymą gauna prodiusinė kompanija, bet kad jie tai galėtų padaryti, jie samdo apšvietėjus, kamerų nuomą, kastingą, kažkokius dailininkus ir tada gamina. Jeigu į apimtį įeina posprodukcijos, t.y. įrašų tvarkymas, tai tada dar samdo spalvų koreguotojus, samdo kompiuterinių tekstų kūrėjus, galbūt reikalinga animacija, ar ne. Tai priklausomai nuo apimties, tuo daugiau tų įmonių įsitraukia. Tai mūsų klasteris sudaro visas tas įmones, bet pardavimus daro pagrinde tie, kurie gauna tiesiogiai užsakymus gamybai ir tie, kurie gauna kažkokius būtent posprodukcijos gamybai, arba kažkokius kompiuteriniams darbams. Tai yra dvi sekcijos pagrindinės, t. y. kada gamyba reikalinga filmavimui ir kada filmavimas apskritai nereikalingas, ir arba kada apdorojimas reikalingas jau skurtam produktui kažkokių gamintojų. Tai va. Tai dėl to su jais pagrinde ir yra strateguojama,

nes jie tai leidžia, jie tuos pardavimus daro, kaip nuo savo įmonės, tai tuo atveju daro pardavimus nuo klasterio.

O su kokias iššūkiais ar problemomis susiduriat, atliekant savo veiklą ar mąstant, kokias viešinimo priemones naudoti?

Finansai. Pagrinde, tai yra finansai. Tai yra tikrai labai nepigu. Pamatysite mūsų gautą pasiūlymą, pasižiūrėkit, kokia yra suma už visą paketą ir suprasit, dėl ko tai yra nepigu ir tai kelia iššūkių. Ir kyla klausimas, iš tikrųjų įmonei, ar man apsimoka tai daryti vat būtent tokiu mastu, o gal užtenka man toliau senoviniais metodais dirbti taip ir toliau, ar ne, neinvestuojant į tai per ne lyg daug. Tai va. Bet kadangi kol kas klasterio nariai mato pridėtinę vertę iš to, tai bandome judėti į priekį būtent didindami apimtis viešinimo.

Va, tarkim, jums dabar finansiniai iššūkiai pagrindiniai yra, ar yra kokios organizacijos, į kurias jus kreipiatės, siekiant gauti paramos klasterio veiklai?

Na taip, tai aišku, kadangi tai yra šiuo metu remiama veikla, tai esame pateikę paraiškas į lvpa dėl būtent struktūrinių fondų paramos. Taip pat konferenciją finansuoja ir Lietuvos kultūros taryba. Tai visur finansavimas, aišku, yra ne 100 procentinis, yra dalinis, bet vis tiek jis labai padeda pakelti visą kokybę įgyvendinamų projektų. Tai taip, siekiame visur, kur yra įmanoma gauti finansavimų, ten ir teikiame paraiškas iš tiesų.

Ar į kitas institucijas kreipiatės tik ieškant finansavimo ar yra ir kitų klausimų, kuriais kreipiatės į kokias nors organizacijos klasterio klausimais?

Tai kai kurios organizacijos nebūtinai tiesiogiai finansavimo, bet galbūt veiklos paramą kažkokią gali suteikti, sakykim. Na, dalyvaujat kažkokiose verslo misijose, ar sakykim, ar ne, kaip vat pavyzdžiui Versli Lietuva kokias nors veža arba, sakykim, kai organizuoja susitikimus su kažkokiais užsienio partneriais. Tai taip, tenka kreiptis ir dalyvauti. Bet tai būtent yra susiję su siekiu užmegzti kokius nors ryšius, gauti kažkokios naudos iš tų partnerysčių.

Pabaigai noriu paklausti, ar ketinat toliau kurti, vystyti naujus projektus, kai pakeisit pavadinimą?

Na taip, dabar būtent iš tikrųjų ir yra kad mūsų klasteris jau planuoja, žodžiu, judėti į priekį bet kuriuo atveju, ar tai bus projektai, ar tai bus išorinis finansavimas, ar nebus jo, vis tiek jisai judės, ta prasme, jisai vis tiek gyvuos ir vis tiek darys veiklas, tai tiesiog, mažesnėmis ar didesnėmis apimtimis mes judėsim į priekį.