



RESEARCH
INSTITUTE
FOR CHANGES



Lietuvos klasterizacijos studija

Tikslas

- **Studijos tikslas** - nustatyti įmonių potencialą bei galimybes jungtis į klasterius bei brandinti jau rinkoje esančius klasterius, identifikuoti perspektyviausius klasterizacijos sektorius, apibrėžti ir numatyti klasterizacijos tendencijas, perspektyvas, įvertinti įmonių galimybes jungtis į tarptautinius klasterius ir įvertinti paramos priemonių efektyvumą

Metodai

- Antrinių šaltinių analizė;
- Kiekybinis tyrimas: Klasterių atstovų apklausa;
- Kokybinis tyrimas: Ekspertų apklausa.

Kiekybinis tyrimas: Klasterių atstovų apklausa

- Klasterizacijos motyvai;
- Dydžio identifikavimas;
- MTEP veiklų paplitimas;
- Klasterio susiintegravimo lygiai;
- Klasterio brandos lygiai;
- Klasterio tarptautiškumas;
- Klasterio finansavimo formos;
- Klasterio kompetencijų ir viešinimo poreikiai.
- Faktinė informacija
- Nuomonių tyrimas: 6 balų likert'o skalė

Kokybinis tyrimas: ekspertų interviu

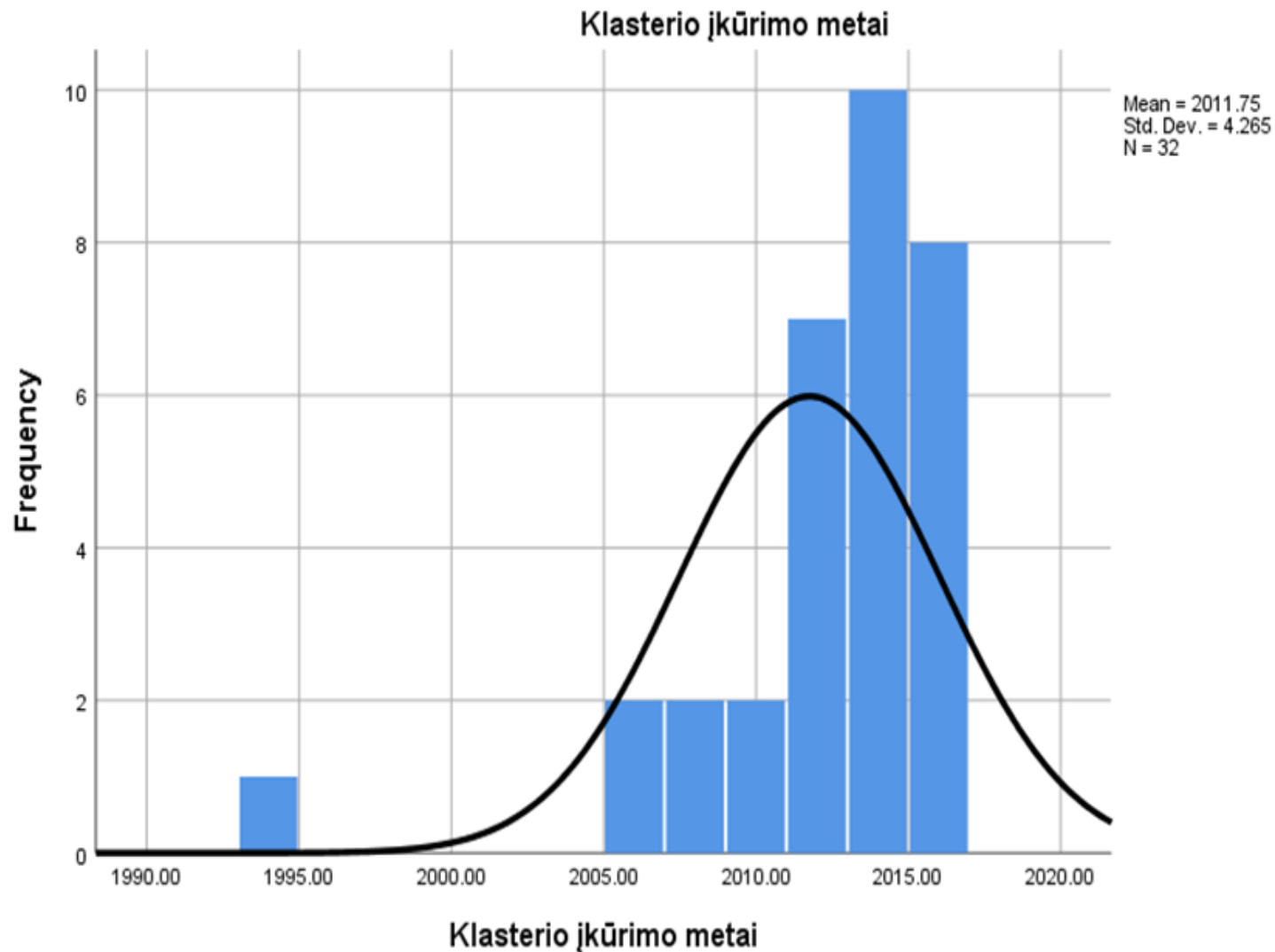
- Lietuvos inovacijų 2014 – 2020 metų programoje numatytų priemonių gyvendinimo lygis:
 - Tarpsektoriškumas
 - Mokslo ir technologijų parkų vaidmuo
 - Klasterių plėtra ir įsitraukimas į tarptautinius tinklus
- 11 balų vertinimo skalė;
- Trūkumai, privalumai, rekomendacijos.

Tiriamoji imtis

- Kiekybinis tyrimas
 - Buvo identifikuojami 64 klasteriai, tačiau tyrimo vykdymo metu su 16 iš jų nepavyko susisiekti.
 - Todėl tiriamoji imtis buvo 48 klasteriai
 - Atsakė 32 klasterių atstovai
- Kokybinis tyrimas
 - Atliktas pusiau struktūruoti interviu su 15 ekspertų.

Lietuvos klasterių situacijos apžvalga

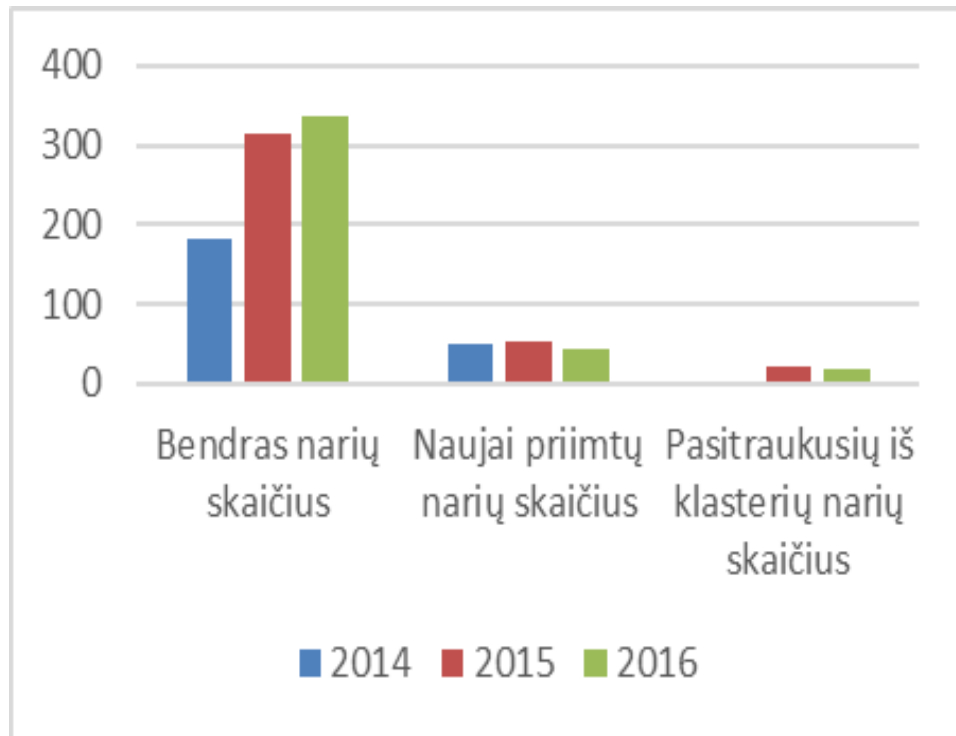
Klasterio ģkūrimo metai



Atstovaujami sektoriai

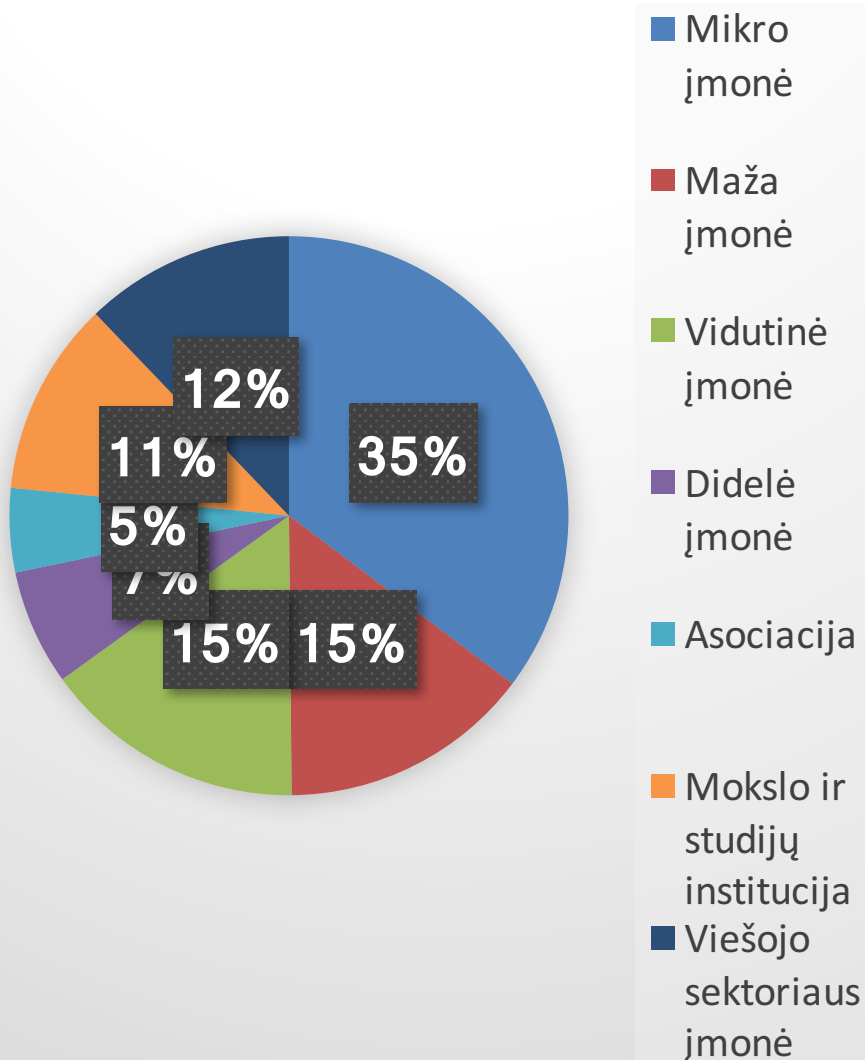
- 21 klasteris veiklas vykdo vieno sektoriaus ribose
- 11 deklaruoja tarpsektorinę veiklą.
 - 6 klasteriai deklaravo veiklą dviejuose sektoriuose,
 - 3 - trijuose sektoriuose
 - 1 net keturiuose sektoriuose
- Daugiausiai klasterių veikia **Gamybos ir inžinerijos sektoriuje - 11, Informacijos ir ryšių technologijų sektoriuje veikia 9 klasteriai,** Energetikos ir statybos – 7, Kūrybinių industrijų – 6, Agrokultūros ir maisto – 3, Sveikatos – 3, Turizmo – 3, Transporto – 2, Plastikų ir naujų medžiagų, Medienos apdirbimo bei Mokymų technologijų sektoriuose veikia po 1 klasterį.

Klasterių narių skaičiaus pokyčių dinamika



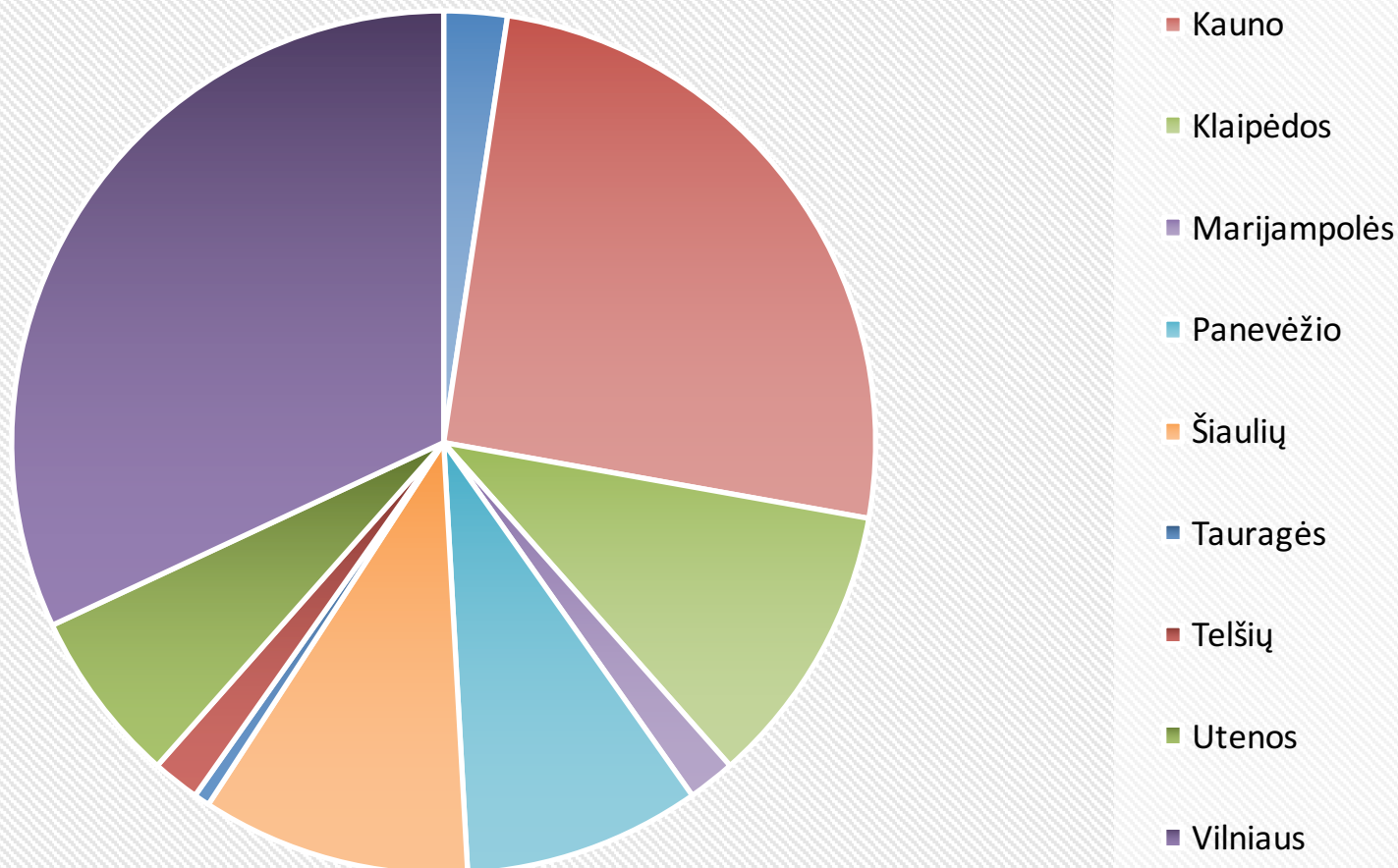
- Įmonių įsitraukimas į klasterizacijos procesus per analizuojamą laikotarpį Lietuvoje nuolatos augo, o 2016 metais situacija stabilizavosi. Identifikuota klasterio narių kaita yra labiau siejama su klasterizaciją skatinančių finansavimo priemonių - klasterių vykdytų projektų - pabaiga.

Klasterių narių dydis ir struktūra



- Aktyviausiai klasterizacijos procesuose dalyvauja mikro, mažos ir vidutinės įmonės. Mažiausiai klasterio narystėse dalyvauja asociacijos. Didelės įmonės klasterizacijos veikloje taip pat aktyviai nedalyvauja, kadangi jos dažniausiai turi išvystytas veiklas per visą savo vertės grandinę.

Klasterių geografinis pasiskirstymas pagal apskritis



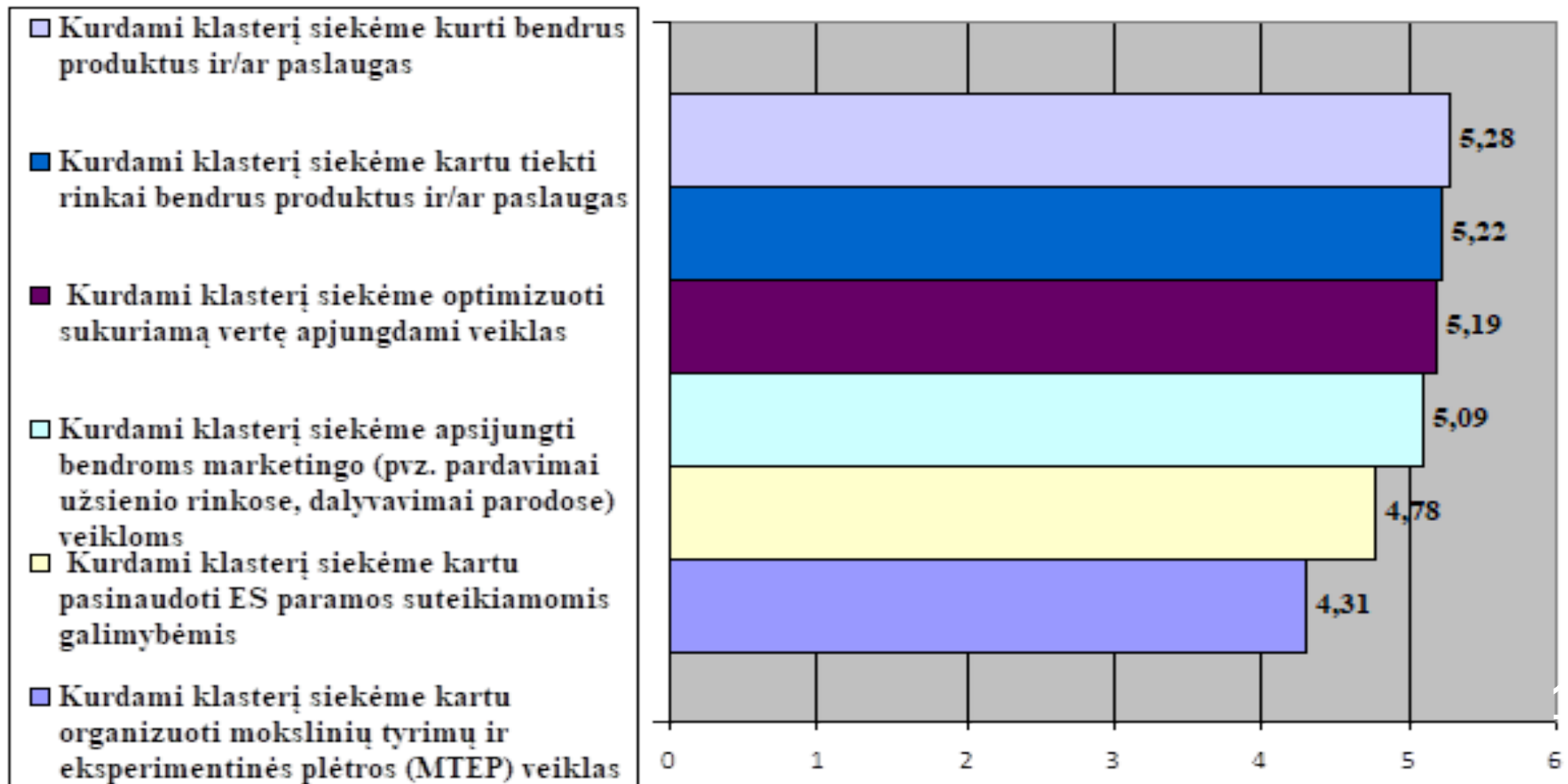
Lietuvos klasterių nariai yra išsidėstę 34 Lietuvos miestuose/rajonuose. Pastebima, kad mažesniuose miestuose/rajonuose klasterio nariais dažnai būna ne įmonės, o viešojo sektoriaus įstaigos. Aktyviausiai klasterizacijos procesai vyksta **Vilniaus** ir **Kauno** apskrityse. Vangiausiai klasterizacijos procesai vyksta Tauragės, Marijampolės ir Telšių apskrityse.

Klasterių veiklos aprėptis

- Daugiausiai dėmesio buvo skiriama **bendrai finansavimo paieškai**, t.y. bendrų projektų paraiškų rengimui;
- **Bendrų produktų/paslaugų kūrimui**;
- nacionalinių ir tarptautinių **partnerysčių** užmezgimui;
- Mažiausiai dėmesio buvo skiriama teisinės ekosistemos formavimui, sertifikavimui ir klasterių narių darbuotojų ugdymui;
- Trys klasteriai teigė, kad **jau yra įregistarvę naujas bendras įmones**.

Klasterių kūrimosi priežastys

- Pagrindinė klasterių kūrimosi priežastimi buvo **siekis kurti bendrus produktus/paslaugas ir kartu juos teikti rinkai bei optimizuoti sukuriamą vertę apjungiant veiklas.**

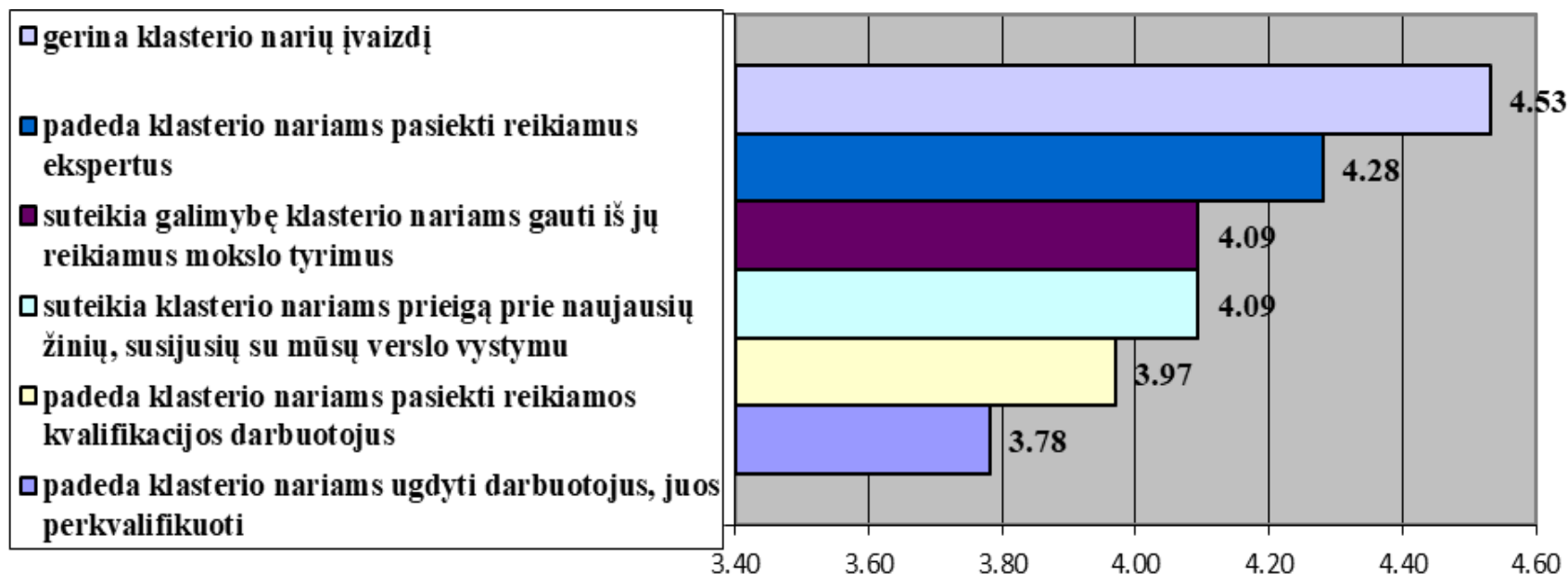


Dalyvavimo klasteryje nauda įmonėms

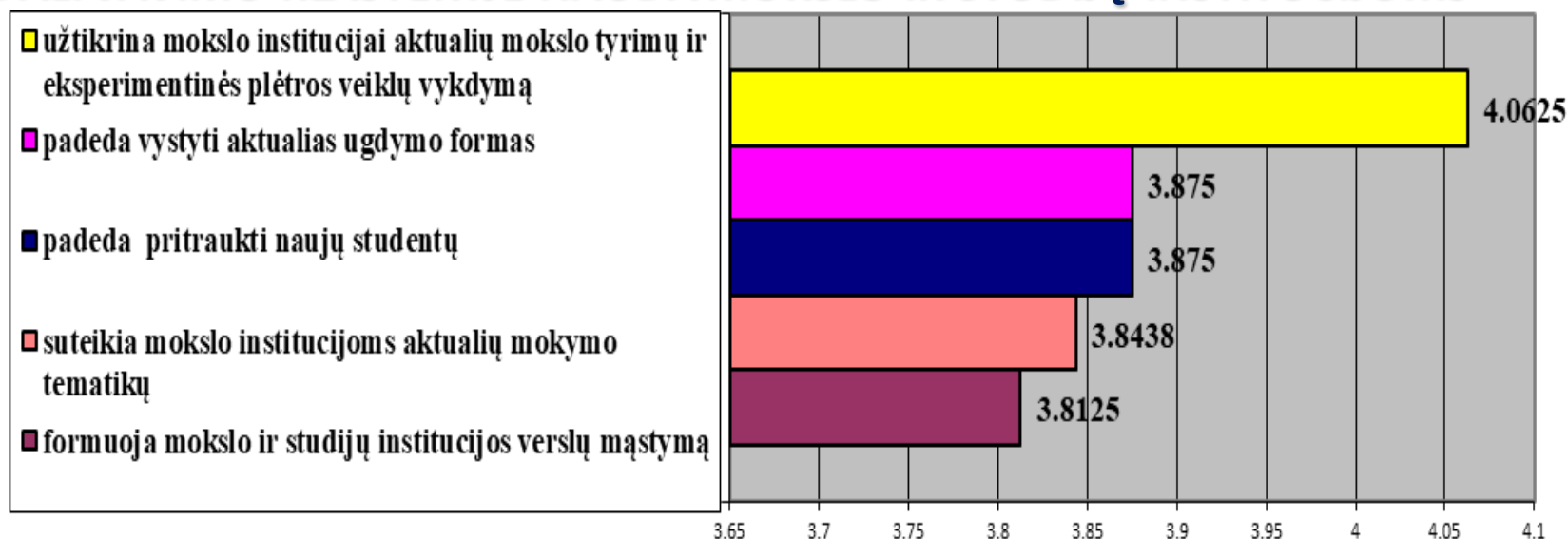
- Informacijos dalinimasis ir įvaizdžio gerinimas laikomi svarbiausia dalyvavimo klasteryje suteikiama nauda įmonėms šiuo metu.



MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJŲ DALYVAVIMO KLASTERYJE NAUDA

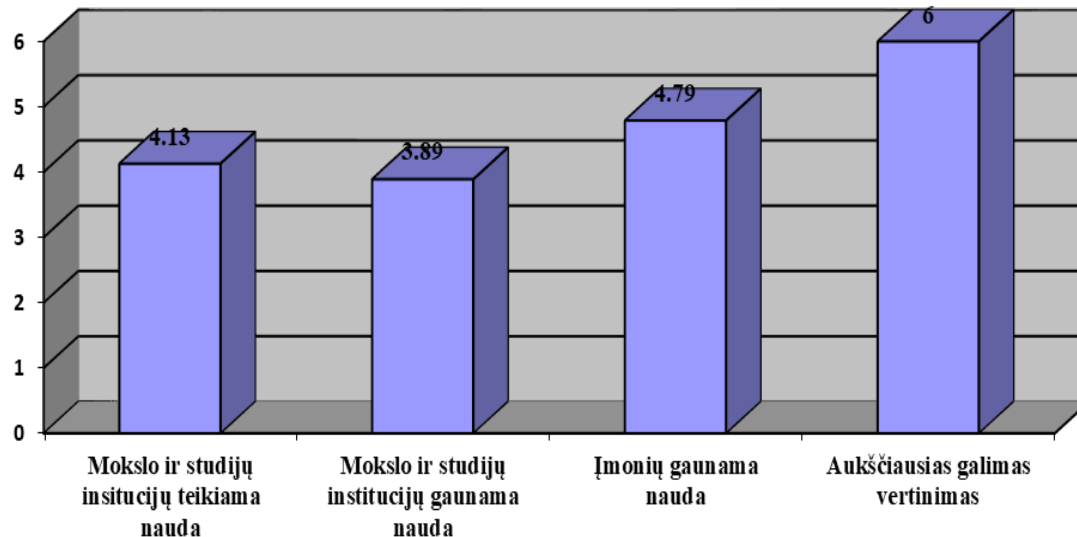


DALYVAVIMO KLASTERYJE NAUDA MOKSLO IR STUDIJŲ INSTITUCIJOMS



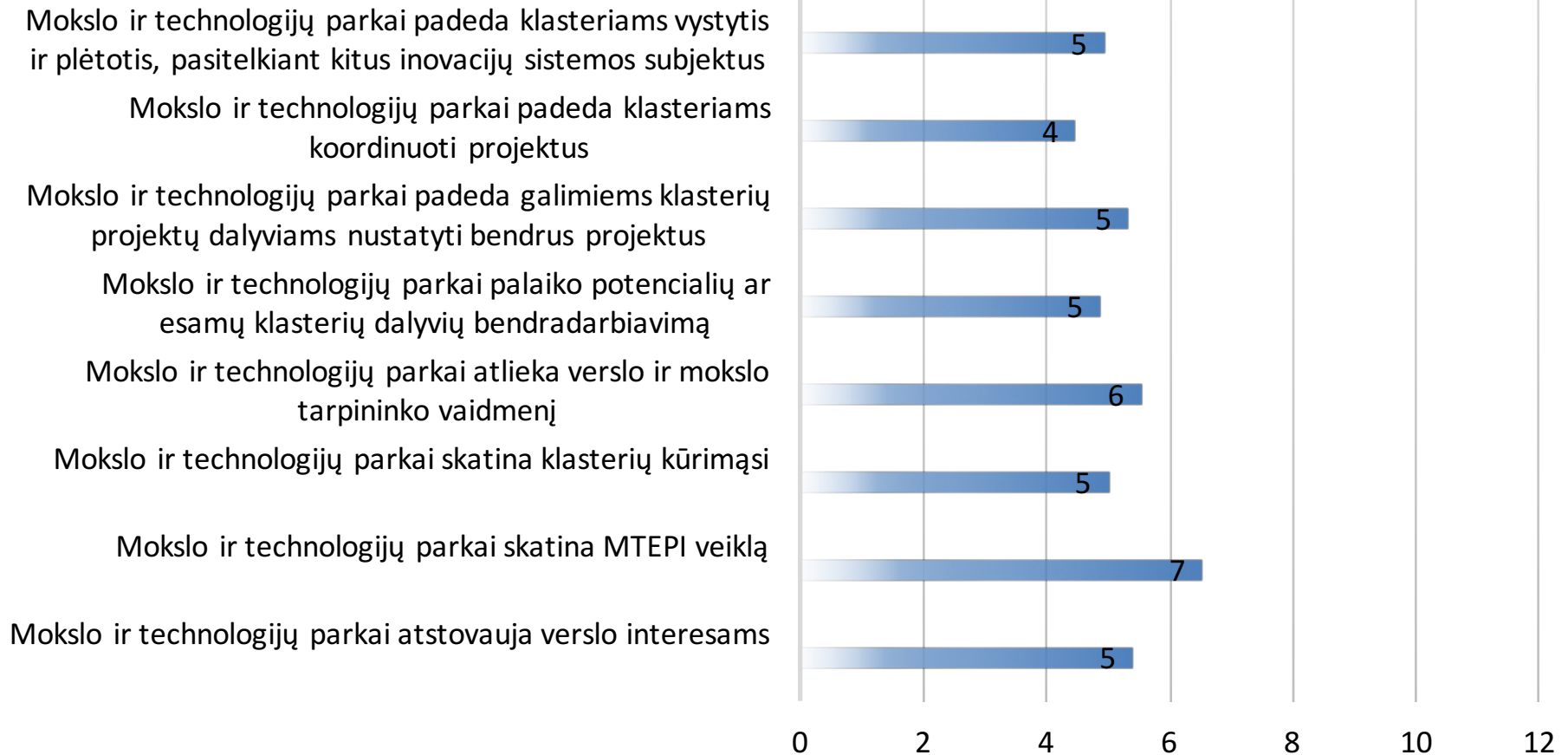
Gaunamų naudų palyginimas

- Sėkmingam klasterių įmonių ir mokslo institucijų bendradarbiavimui trukdo tai, kad verslo aplinkoje dar nėra suprantama tikroji mokslo vertė (mokslo paslaugų kaina ir pridėtinė vertė per sukuriama know-how),
- Aukštosios mokyklos ir tyrimų institutai dar turi įdėti daug pastangų, kad jų susikurtos mokslo komercializavimo tvarkos labiau atitiktų rinkos poreikius ir tenkintų visų trijų dalyvių – aukštosios mokyklos, mokslininko ir verslo – interesus (pvz. adekvatus intelektualinės nuosavybės teisių pasidalijimas).
- Valstybės lygmenyje, reikėtų rasti būdų, kaip paskatinti mokslo institucijų ir mokslininkų norą dalyvauti eksperimentinės plėtros veiklos (pvz. peržiūrėti aukštojo mokslo institucijų finansavimo, mokslininko vertinimo taisykles).
- Rengiant klasterizacijos procesus finansuojančias priemones suformuoti sąlygas tenkinančias ir verslo ir mokslo interesus.



Mokslo ir technologijų parkų dalyvavimo klasterizacijos procese ekspertinis vertinimas

Maksimalus galimas įvertinimas



Lietuvos klasterių branda

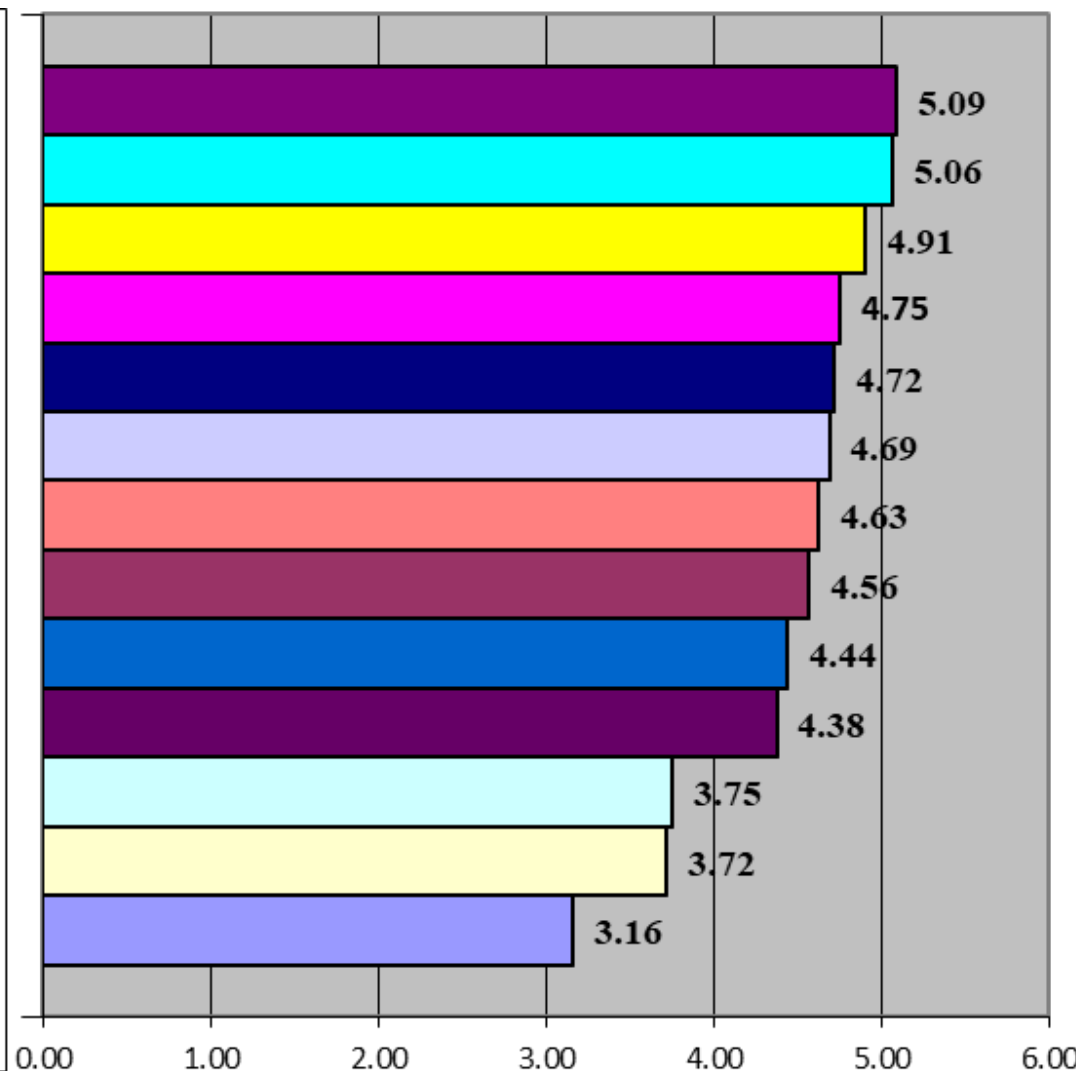
Naudojami brandos etapai: Identifikavimo, **Iniciatyvos (3)**, **Inovatyvaus vystymosi (28)**, **Brandos (1)** ir Transformacijos

- 88 proc. klasterių yra trečiame – inovatyvaus vystymosi etape, 9 proc. – iniciatyvos etape ir 3 proc. - brandos etape.

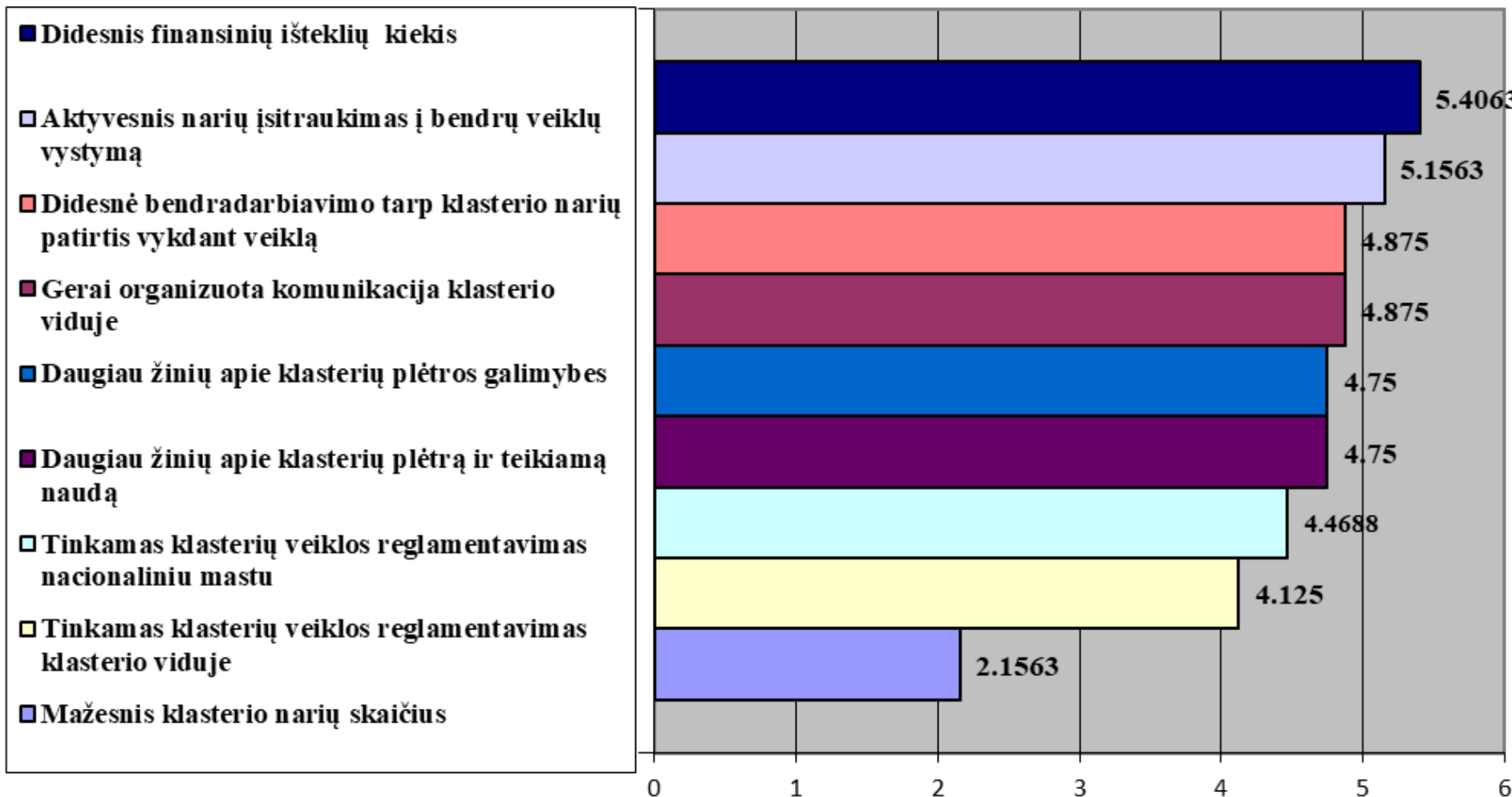


Planuojamos klasterių plėtros kryptys

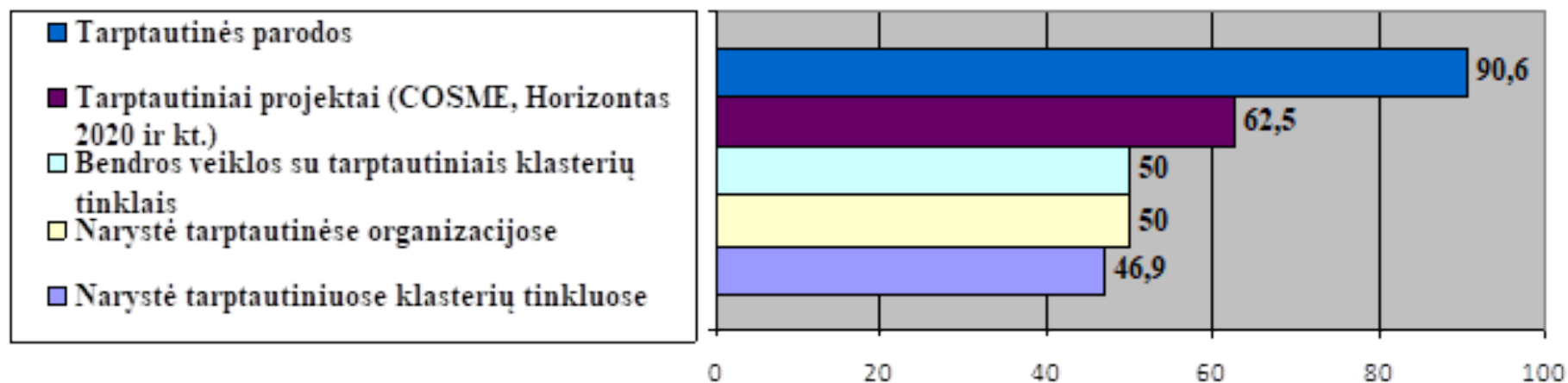
- Naujų prekių ar paslaugų vystymas/kūrimas
- Bendrų pardavimų užsienio rinkose didinimas
- Dabartinių klasterio narių darbuotojų kompetencijų ugdymas
- Bendri moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra (MTEP)
- Naujų narių pritraukimas iš Lietuvos
- Klasterio narių veiklos procesų optimizavimas, siekiant padidinti jų sukuriama pridėtinę vertę
- Dalyvavimas tarptautinių klasterių veiklose
- Naujų narių pritraukimas iš užsienio
- Bendros infrastruktūros bei įrangos įsigijimas ir/ar kūrimas
- Klasterio valdymo procesų tobulinimas
- Bendrų klasterio veiklų sertifikavimas
- Bendros klasterio veiklos procesų standartizavimas
- Bendras klasterio investavimas užsienyje



Klasterių plėtrą skatinantys veiksniai



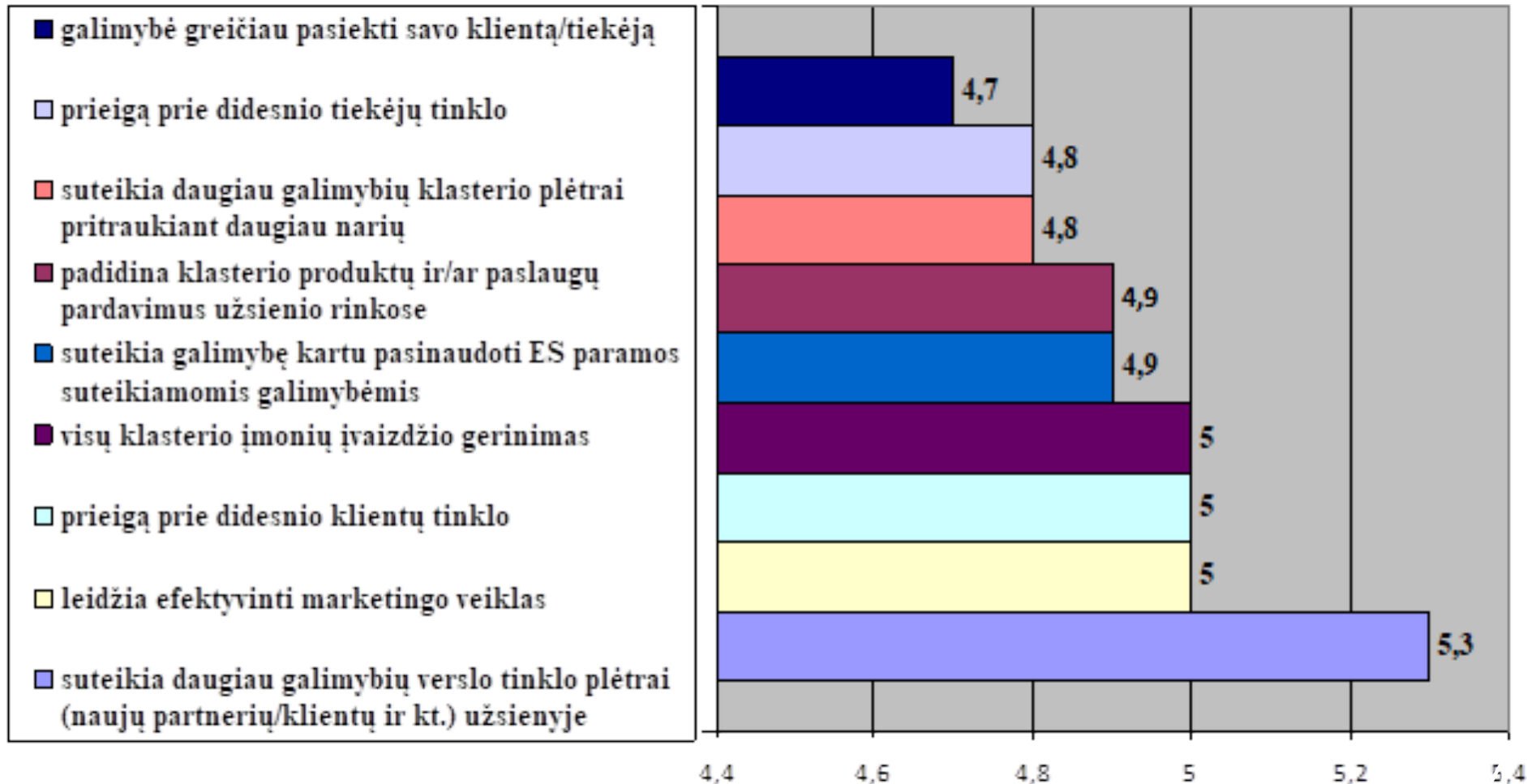
Klasterio atstovavimas tarptautinėse iniciatyvose



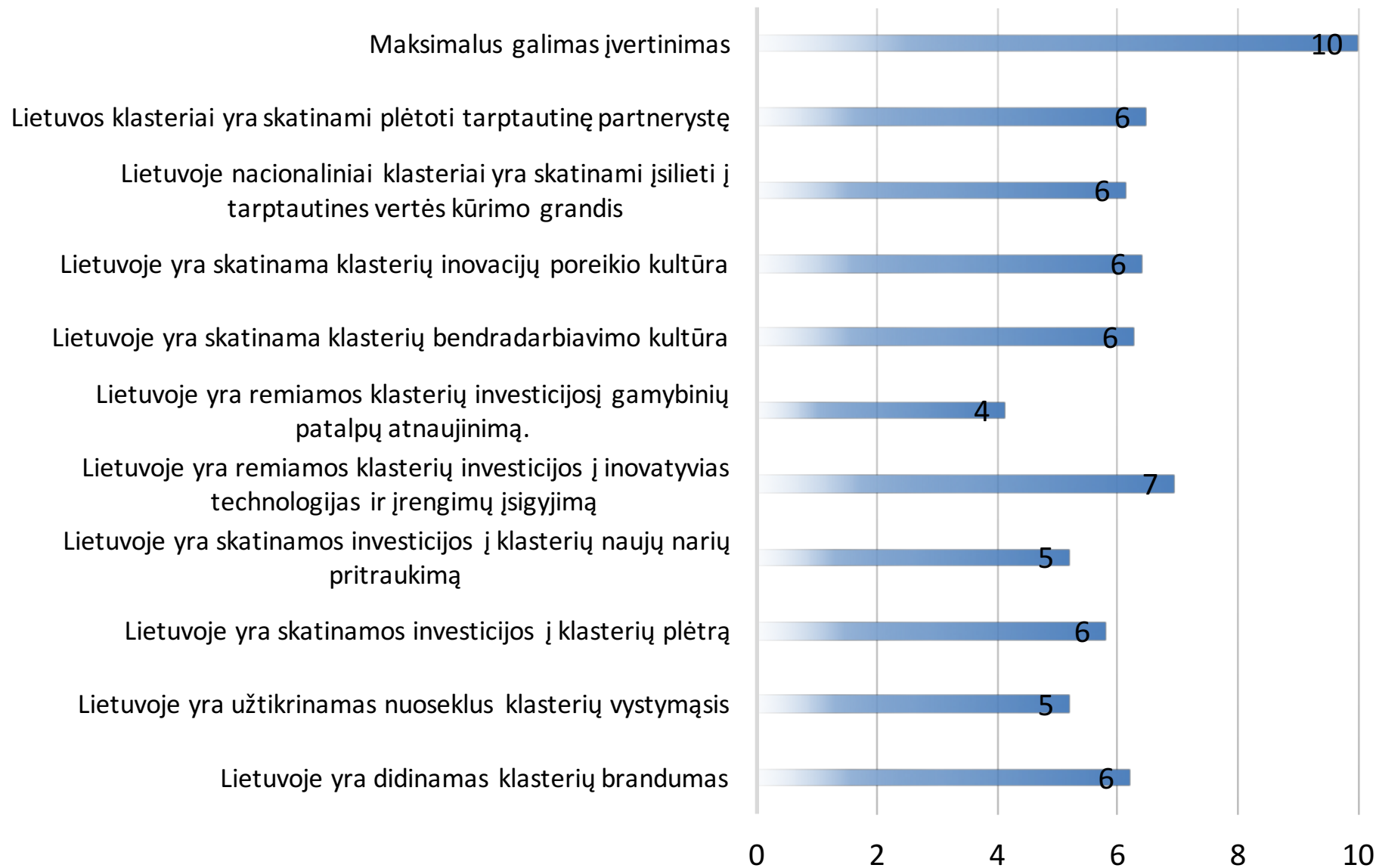
Klasterių dalyvavimas tarptautinėse projektinėse iniciatyvose.

- Klasterių dalyvavimas tarptautinėse bendradarbiavimo programose yra žemas.
 - mažas Lietuvos klasterių žinomumas,
 - nedideli pajėgumai, kai klasteris bei jo nariai tarptautinėms veikloms negali skirti daug savo darbo laiko,
 - tarptautinio bendradarbiavimo užmezgimo bei vystymo kompetencijų stoka.
- Kita vertus, siekiant įsitraukti į tarptautinių projektų iniciatyvas, tačiau yra stokojama paraiškų tarptautiniams projektams rengimo kompetencijų ir aukštą pridėtinę vertę kuriančio mokslo turinio, kuris domintų užsienio partnerius.

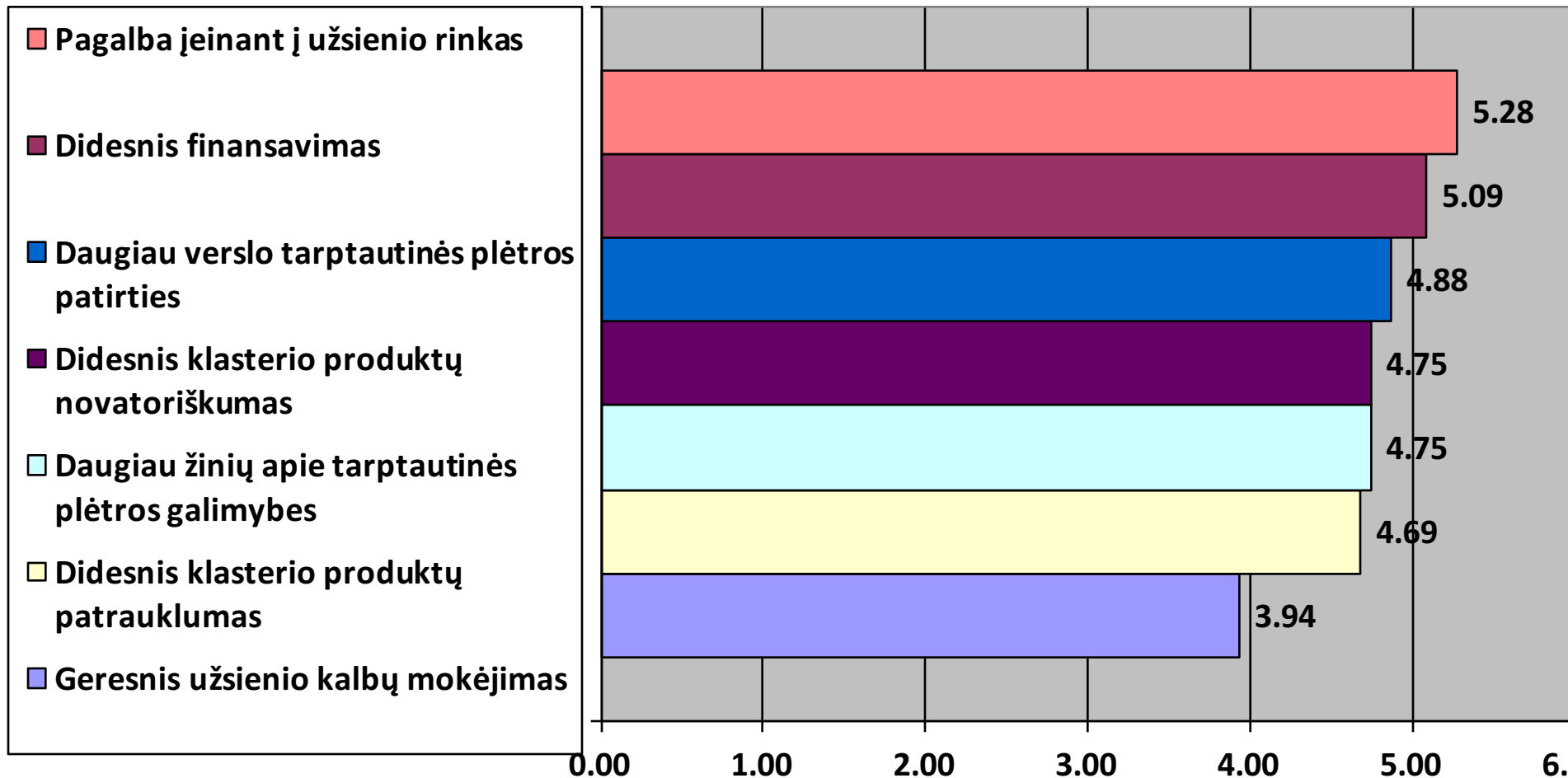
Dalyvavimo tarptautinėse iniciatyvose nauda



Klasterių plėtros ir integracijos į tarptautinius vertės kūrimo tinklus skatinimo vertinimas



Veiksniai, skatinantys bendradarbiavimą su užsienio klasteriais



Klasterio valdymo komandos dydžiai 2016 metais

Darbuotojų skaičius	Klasterių skaičius	Procentas
0	8	25
1	17	53.1
2	5	15.6
3	1	3.1
7	1	3.1
Iš viso	32	100.0

Klasterių valdymas

Visi klasterio veiklos procesai (naujų projektų iniciavimo, naujų produktų kūrimo, komunikacijos, finansavimo ir t.t.) yra formalizuoti

3.31

Klasterio nariai yra sukūrę bendrą veiklų finansavimo iš savo lėšų sistemą

4.03

Klasterio koordinadorius yra pagrindinis asmuo inicijuojantis klasterio veiklą, tačiau už tam tikras iniciatyvas yra atsakingos darbo grupės,...

4.66

Klasterio koordinadorius tvarko visus formalius dokumentus

5.03

Klasterio koordinadorius yra pagrindinis asmuo inicijuojantis klasterio veiklą

4.5

Klasteryje yra patvirtinti elgsenos/etikos ir kt. standartai

4.09

Klasterio nariai pasitiki vieni kitais

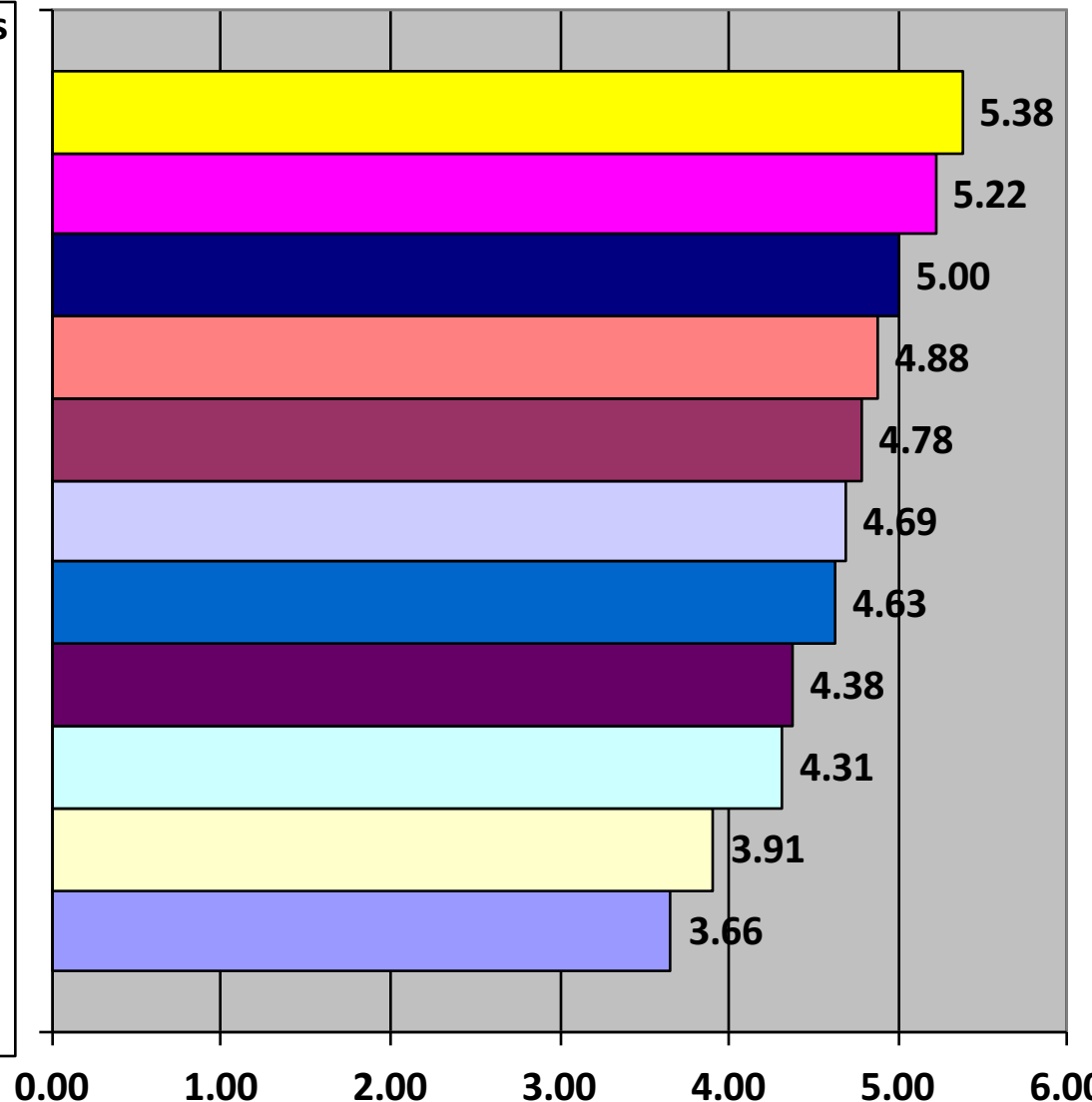
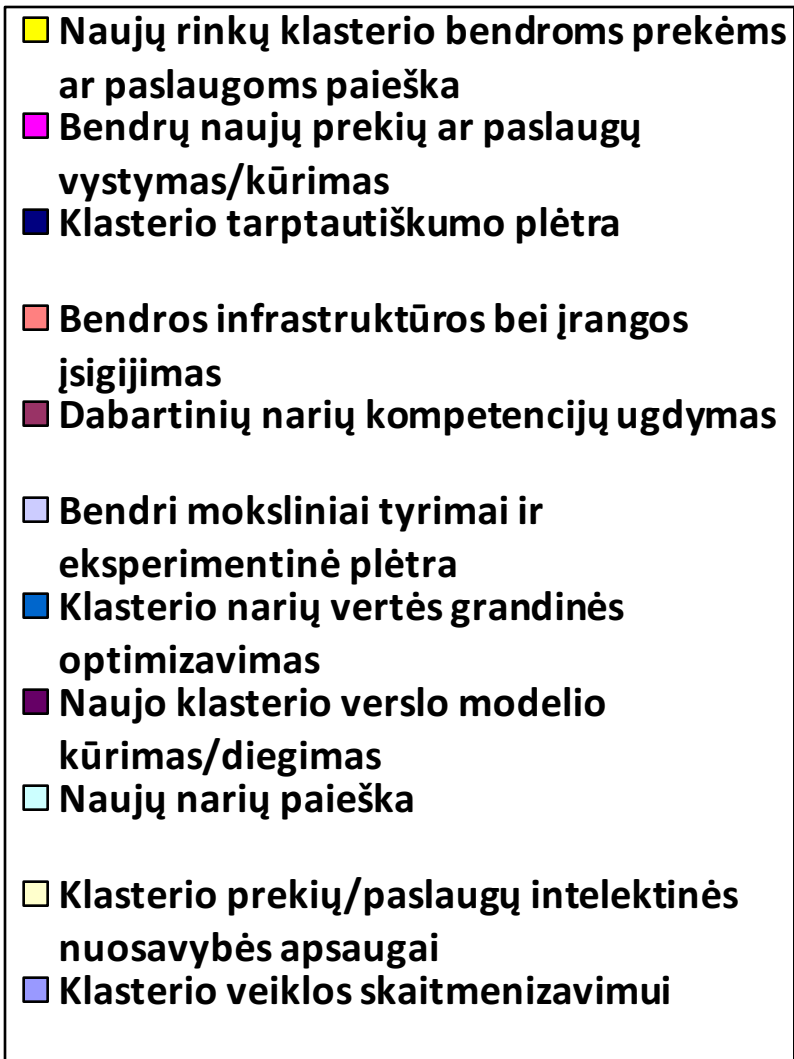
5.16

0 1 2 3 4 5 6

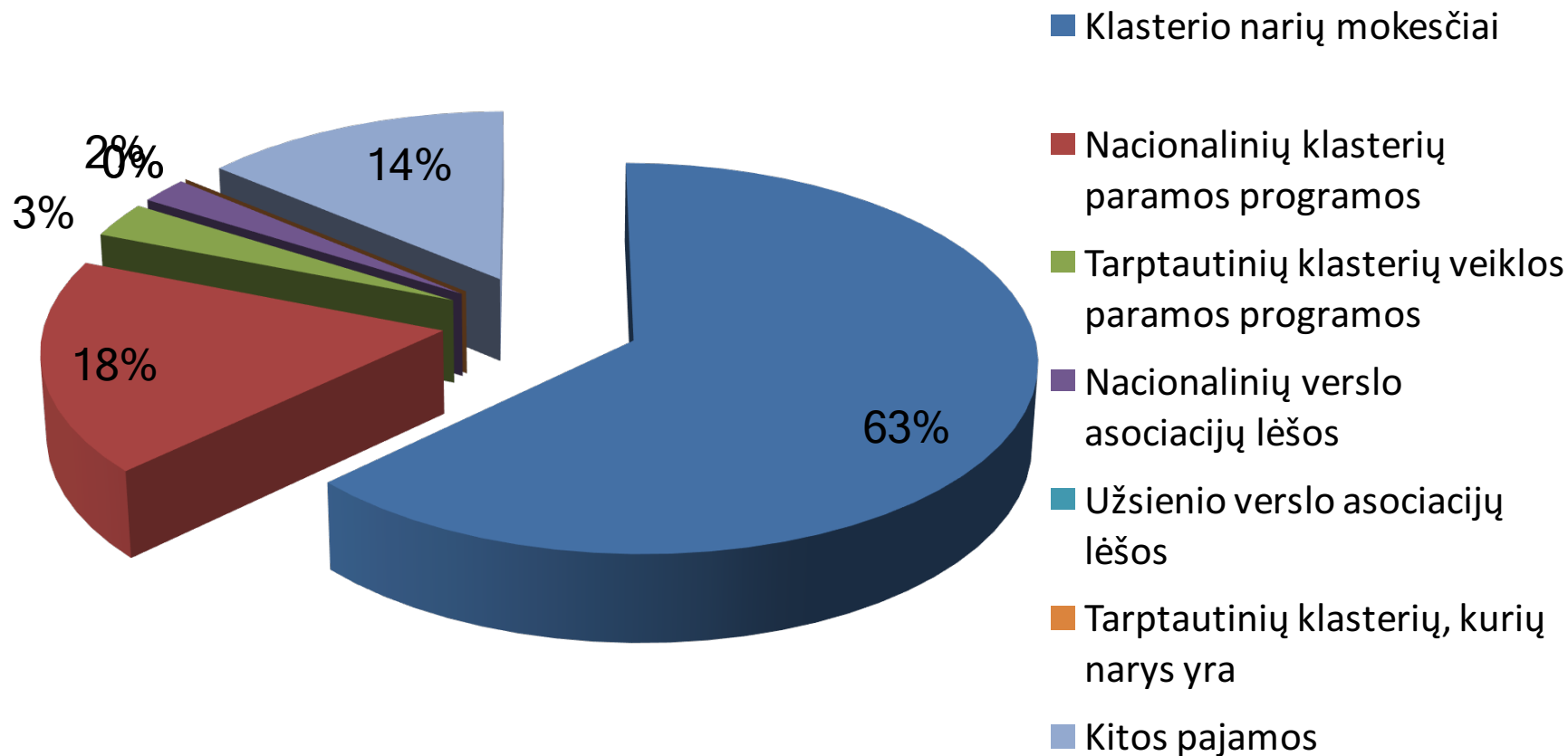
Klasterių valdymo tobulinimo galimybės

- 2016 metais net ketvirtadalis klasterių **išgyveno klasterio valdymo komandos trūkumą**, o 53 proc. klasterių gebėjo išlaikyti tik po vieną žmogų klasterio valdymui;
- Klasterių koordinatoriams, kurie yra įdarbinę po vieną ar du asmenis klasterio veiklos vystymui, yra **svarbu apsibrėžti pagrindinius partnerystės ir veiklos organizavimo principus**;
- Bet kurio klasterio sėkmingai strateginei plėtrai yra svarbu apsibrėžti **bendros veiklos finansavimo iš klasterio narių išteklių principus**.
- **Novatoriškų veiklų** vystymui yra svarbi **aiški klasterio strateginė šios veiklos siekiamybė**, ir apsibrėžti novatoriškų veiklų vystymo procesai.
- Klasterio koordinatorius, taip pat, turėtų **užtikrinti žinių, reikalingų novatoriškų veiklų vystymui**, sklaidą ir naudojimą klasteryje.

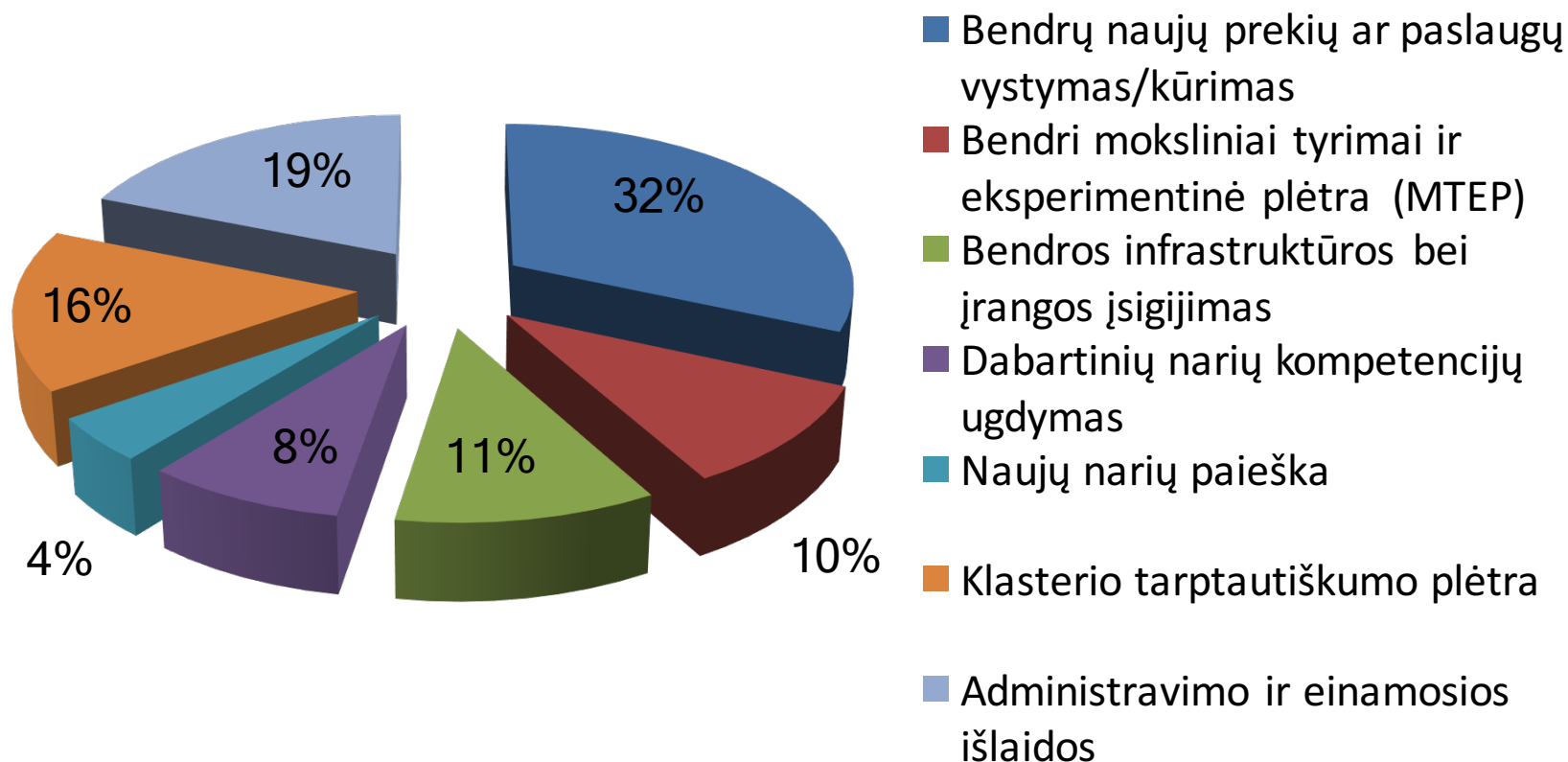
Veiklos, kurioms klasteriai teiktų didžiausią dėmesį atsiradus papildomam finansavimui



Klasterių finansavimo šaltiniai



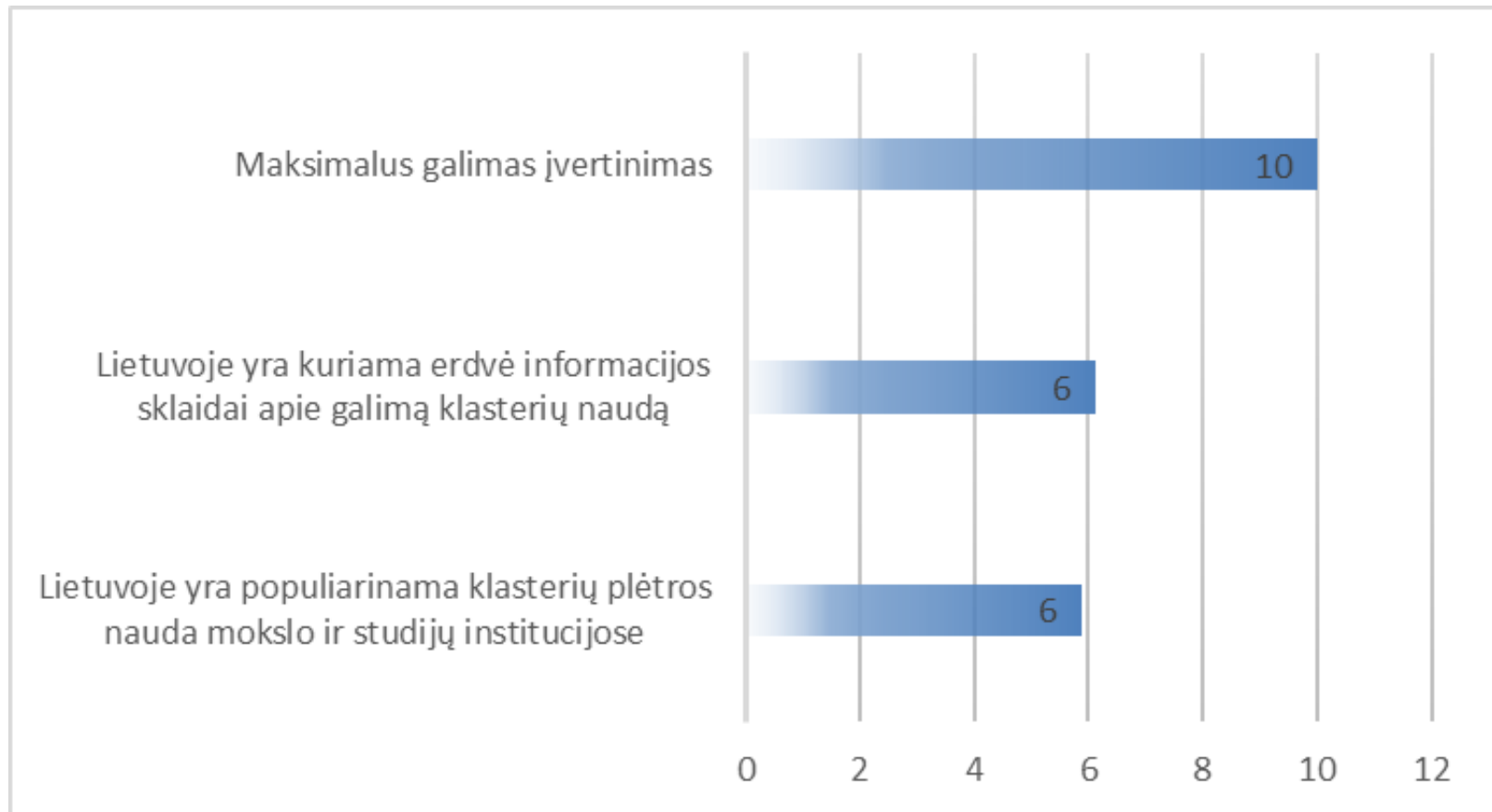
Klasterių biudžeto paskirstymas



Klasterio koordinatoriaus kompetencijos

- **Asmeninės charakteristikos**
- **Rinkodaros kompetencijos**
- **Projektų iniciavimo ir valdymo kompetencijos**
- **Koordinavimo kompetencijos**
- **Tarptautiškumo kompetencijos**
- **Vadybos kompetencijos**
- **Strateginio valdymo kompetencijos**
- **Komunikacijos kompetencijos**
- **Klasterio integravimo kompetencijos**
- **Derybų įgūdžiai**
- **Lyderystės kompetencijos**
- **Tikslinės žinios**

Klasterizacijos procesų Lietuvoje populiarinimo ir viešinimo ekspertinis vertinimas



Europos Komisijos rekomendacijos dėl paramos priemonių formavimo klasteriams

- Nuo kitų ekonomikos plėtros programų klasterių politikos priemonės labai aiškiai skiriasi savo tikslu – klasterių politikos priemonių tikslas sutelktas ***į specifinių klasterių ar klasterių grupių*** konkurencingumo didinimą ir ekonominės veiklos plėtrą.
- Formuojami klasterių paramos programų, orientuotų į skirtingus klasterių brandos lygius, portfeliai;
- Klasterių paramos priemonės gali būti suskirstytos į tris pagrindines grupes:
 - Parama platformoms ar klasterių organizacijų iniciatyvoms (administratoriams)
 - Parama bendradarbiavimo veikloms
 - Klasterių verslo aplinkos vystymas

Parama platformoms ar klasterių organizacijų iniciatyvoms (administratoriams)

Brandos etapas	Priemonės
Identifikavimo etapas	• Tikslinė parama MTP ir slėniam, siekiant: • skatinti nišinių klasterių kūrimąsi universitetinių spin-off'ų pagrindu; • skatinti besiformuojančių pramonių atsiradimą.
Iniciatyvos etapas	• Finansuoti klasterio koordinatoriaus administracines išlaidas pagal GBER ir „New Rules for State Aid for Research, Development and Innovation (2015)“ rekomendacijas; • Teikti užsakomąjį klasterių administravimą/fasilitavimą;
Inovatyvaus vystymosi etapas	
Brandos etapas	
Transformacijos etapas	

Parama klasterio organizacijų bendradarbiavimo veikloms (1)

Brandos lygis	Priemonės
Identifikavimo etapas	• Parama dalyvavimui susitikimuose; • Parama idėjas generuojančių sesijų organizavimui; • Potencialių narių integracinių bendradarbiavimo sesijų organizavimas
Iniciatyvos etapas	• Teikti lengvatinius kreditus novatoriškų veiklų vystymui; • Finansuoti klasterio narių veiklos kryptių ir specializacijos identifikavimo sesijas. • Finansuoti klasterio narių bendradarbiavimo kultūros formavimą; • Finansuoti klasterio koordinatoriaus ir narių kvalifikacijos kėlimą; • Skatinti partnerystės principų apsibrėžimą; • Finansuoti rinkodaros veiksmus; • Finansuoti bendrų produktų/paslaugų kūrimą • Finansuoti naujų narių pritraukimą

Parama klasterio organizacijų bendradarbiavimo veikloms (2)

Brandos etapas	Priemonės
Inovatyvaus vystymosi etapas	• Sustiprinti ir paskatinti tarptautinę partnerių paiešką dalyvaujant tarptautiniuose klasteriniuose renginiuose bei tiksliniuose renginiuose, skirtuose MTEPI tarptautinių programų partnerių paieškai; • Finansuoti ilgalaikių klasterio plėtros strategijų rengimą; • skatinti savifinansavimo sistemos susikūrimą; • Finansuoti novatoriškų produktų kūrimo procesų apsibrėžimą • Finansuoti kvalifikacijos kėlimą; • Finansuoti naujų narių pritraukimą • Finansuoti įsitraukimą į tarptautinius ir tarpsektorinius klasterių tinklus; • Finansuoti prieigą prie naujų technologijų; • Finansuoti novatoriškų produktų/paslaugų kūrimą

Parama klasterio organizacijų bendradarbiavimo veikloms (3)

Brandos etapas	Priemonės
Brandos etapas	• Finansuoti naujų narių pritraukimą • Finansuoti dalyvavimą tarptautiniuose ir tarpsektoriniuose klasterių tinkluose; • Finansuoti kvalifikacijos kėlimą; • Parama pumpurinėms įmonėms (finansavimas, bendradarbiavimas, paslaugos); • Finansuoti novatoriškų produktų/paslaugų kūrimą
Transformacijos etapas	• Finansuoti naujų narių pritraukimą; • Finansuoti produktų/paslaugų portfelio peržiūrėjimą ir naujų kūrimą; • Finansuoti naujų strateginių krypčių apsibrėžimą; • Finansuoti kvalifikacijos kėlimą; • Finansuoti bendradarbiavimo tinklų atnaujinimą

Pasiūlymai dėl klasterių veiklos efektyvumo

- Skatinti klasterių stambinimą, siekiant įsitraukti į tarptautines iniciatyvas;
- Skatinti klasterių profesionalų valdymą:
 - apsibrėžti bendros veiklos finansavimo iš klasterio narių išteklių principus;
 - Novatoriškų veiklų vystymui yra svarbi aiški klasterio strateginė šios veiklos siekiamybė;
 - Apsibrėžti novatoriškų veiklų vystymo procesai;
 - Apsibrėžti pagrindinius partnerystės principus ir užtikrinti, kad sukurtais rezultatais galės naudotis visi klasterio nariai;
 - Klasterio koordinatorius turi užtikrinti žinių, reikalingų novatoriškų veiklų vystymui, sklaidą ir naudojimą klasteryje;
 - Skatinti klasterio narių socializaciją.

Pasiūlymai dėl klasterių žinomumo didinimo

- daugiau B2B susitikimų,
- kontaktų mugių,
- „match making“ renginių,
- viešinant sėkmės istorijas žiniasklaidoje
- populiarinant klasterių plėtros naudą mokslo ir studijų institucijose

Dėkoju už konstruktyvią
pagalbą!