



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

VERSLO SISTEMŲ KONKURENCINGUMAS

Valstybių konkurencingumo didinimas klasterių pagalba

Ekonomikos ir finansų valdymo fakultetas
Doc. dr. Eglė Malinauskienė

Klausimas

- Kokius žinote sėkmingų klasterių pavyzdžius?

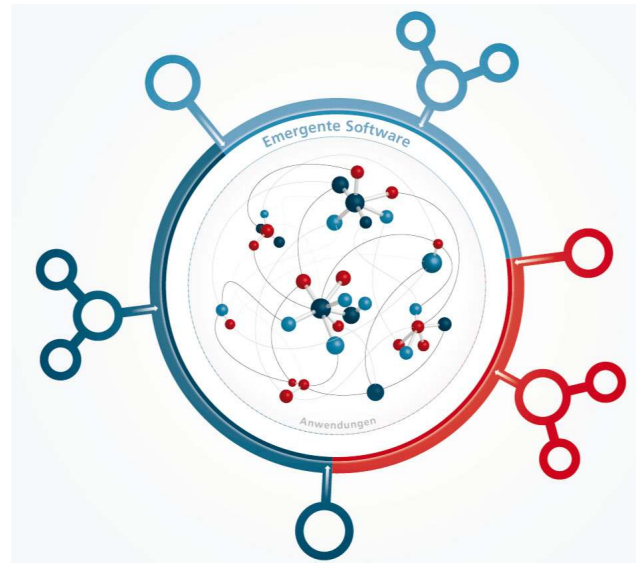
Paskaitos turinys

- Klasterio samprata, svarbiausi bruožai, klasifikacija ir vaidmuo siekiant konkurencinio pranašumo
- Klasterio kūrimosi procesas ir jo valdymas
- Klasterio laimėjimų stebėseną



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

KLASTERIO SAMPRATA, SVARBIAUSI BRUOŽAI, KLASIFIKACIJA IR VAIDMUO



Klasterio sąvokos apibrėžimas

- 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 (M. Porter)

Klasterio samprata siaurąja prasme

- Klasteris - tai *ekonominė aglomeracija*, kurią sudaro įmonės, veikiančios viena su kita susijusiose ir vieną kitą palaikančiose veiklos srityse (t. y. besispecializuojančios konkrečiame produkto vertės grandinės etape ir gaunančios naudą iš bendradarbiavimo su tiekėjais bei klientais)

Klasterio samprata plačiaja prasme

- Klasteris - yra regiono/sectoriaus socialinė gamybos ir inovacijų sistema, pasižyminti didele koncentracija veikėjų su skirtingomis kompetencijomis (t. y. įmonių, universitetų, aukštųjų mokyklų, mokymo organizacijų, savivaldos struktūrų, finansinių institucijų ir kt.), kurių glaudūs tarpusavio ryšiai ne tik garantuoja ekonominę veiklos efektyvumą, bet ir skatina dalinimąsi žiniomis, technologijų perkėlimą ir naujų produktų kūrimą

Pagrindinės klasterio savybės

- Galutinis produktas, prie kurio kūrimo prisidėjo visos klasterio įmonės (pavyzdžiui, statybų ar automobilių klasteris)
- Egzistuoja pagrindinė technologija plačiaja prasme, kurią nemaža dalis klasterio dalyvių taiko gamindami produktus ar teikdami paslaugas (pavyzdžiui, biotechnologijos)
- Egzistuoja tam tikra ankstesnių dviejų savybių kombinacija (pavyzdžiui, biomedicinos klasteris)

Svarbiausi klasterio bruožai (1)

- Geografinė koncentracija, išteklių prieinamumo ir įmonių verslo aplinkos aspektu
- Klasterius sudaro konkurencinės sėkmės susilaukę verslo dariniai bei organizacijos
- Panašūs klasteriai skirtingose šalyse turi panašių bruožų, tačiau nėra vienodi
- Klasteriai turi aiškiau ar sunkiau identifikuojamas ribas
- Klasteriai retai kada „telpa“ į standartines ūkio sektorių ar veiklos rūšių klasifikavimo sistemas

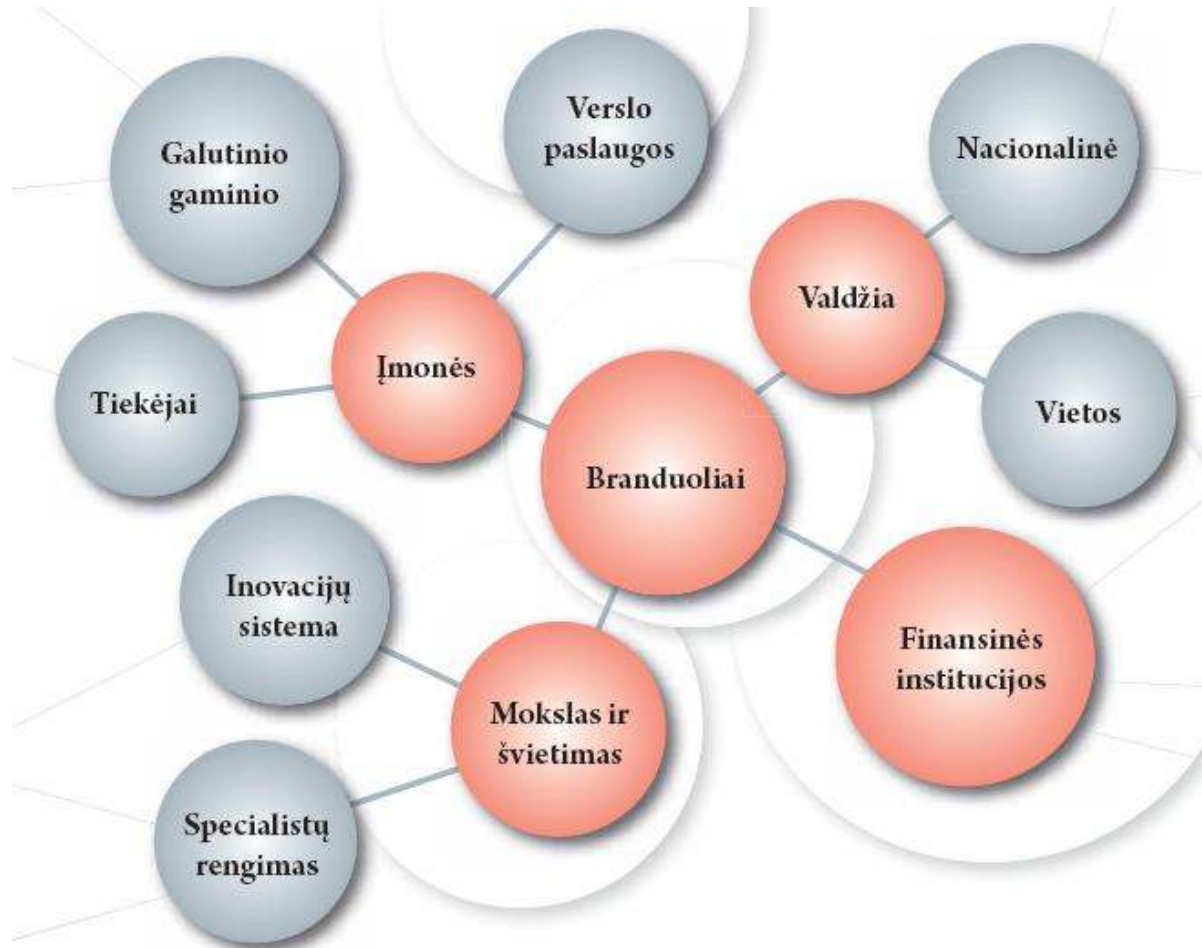
Svarbiausi klasterio bruožai (2)

- Klasteriai yra saviorganizuojantys dariniai
 - Visi ar didžioji dauguma klasterio dalyvių – savarankiškos, viena kitai ne pavaldžios, o bendradarbiaujančios tarpusavyje tik todėl, kad tai joms apsimoka, įmonės ir organizacijos
 - Bendros veiklos valdymo mechanizmas – susitarimai ir interesų derinimas

Svarbiausi klasterio bruožai (3)

- Klasteriai skatina ir įmonių konkuravimą, ir kooperavimąsi
 - Pradiniuose klasterio kūrimosi etapuose tikrai reikia vengti konkurencijos tarp klasterio iniciatyvos narių, kitaip nepavyks suformuoti pasitikėjimo vieniems kitais ir bendradarbiavimo klimato
 - Konkurencijos skatinimo klasteryje esmė yra ta, jog klasterio dalyvių veikla turi būti kokybiškesnė už tų kurie nepriklauso klasteriui.

Pagrindiniai klasterio veikėjai



Šaltinis: R. Jucevičius. Klasterių ABC, 200ū

2013.01.28

Verslo sistemų konkurencingumas, Valstybių konkurencingumo didinimas klasterių
pagalba, doc. dr. E. Malinauskienė

12

Klasterio teikiama nauda jo dalyviams

- Klasterio įmonės – produktyvesnės
 - Pelningesnės
 - Lengviau ir pigiau gauna specializuotą informaciją
 - Paprasčiau prieinama kvalifikuota darbo jėga
 - Lengviau išeiti į kitas vidaus ir tarptautines rinkas
 - Bendro tiekimo kultūra
 - Socializacija ir bendruomeninė kultūra
- Klasterizacija didina ne vienos įmonės, o visos sistemos konkurencingumą
- Geresnės sąlygos inovacijoms

Klasterių tipai

- Mikroklasteriai arba horizontalūs tinklai
- Vertės grandinės
- Tiekimo grandinės
- Sektoriniai klasteriai
- Geografiniai klasteriai
- Makroklasteriai (nacionaliniai)

Mikroklasteriai

- Juos sudaro 5–15 mažų įmonių grupė, bendradarbiaujanti įvairiose veiklos ir iniciatyvų srityse
- Tai gali būti bendras mokymasis, bendras marketingas, bendras produkto kūrimas ir vystymas

Vertės grandinės klasteriai

- Juose persipina įvairių sektorių įmonės, sutelktos apie konkrečias vertės grandines
- Tokiame klasteryje svarbiausia, jog būtų užtikrintas efektyvus įmonių dalyvavimas kiek galima pilnesnėje vertės kūrimo grandinėje ar jos svarbiausiuose etapuose

Tiekimo grandinės klasteriai

- Tai įmonių visuma, tiekianti komponentus, medžiagas ir kitus svarbius veiklai gaminius stambiam gamintojui ar jų grupei

Sektoriniai klasteriai

- Charakterizuoja įmonių, gaminančių panašius dalykus, grupę
- Tokiame klasteryje nebūtinai akcentuojama vertės kūrimo grandinė, tai daugiau kompetencijos tinklas

Kiti klasterių klasifikavimo būdai (1)

- Pagal geografinę teritoriją, kurioje veikia klasteris (skiriami lokaliniai, regioniniai, nacionaliniai bei internacionaliniai klasteriai)
- Pagal svarbą (skiriami tarptautiniai ir regioniniai)
- Pagal produkcijos geografinį platinimą (skiriami eksportuojantieji ir neeksportuojantieji klasteriai)

Kiti klasterių klasifikavimo būdai (2)

- Pagal dominuojančių įmonių gamybos orientaciją (skiriami pramoniniai klasteriai ir klasteriai, paremti žiniomis, tyrimais, didesniu moksliniu turiniu, arba pramoniniai ir paslaugų klasteriai)

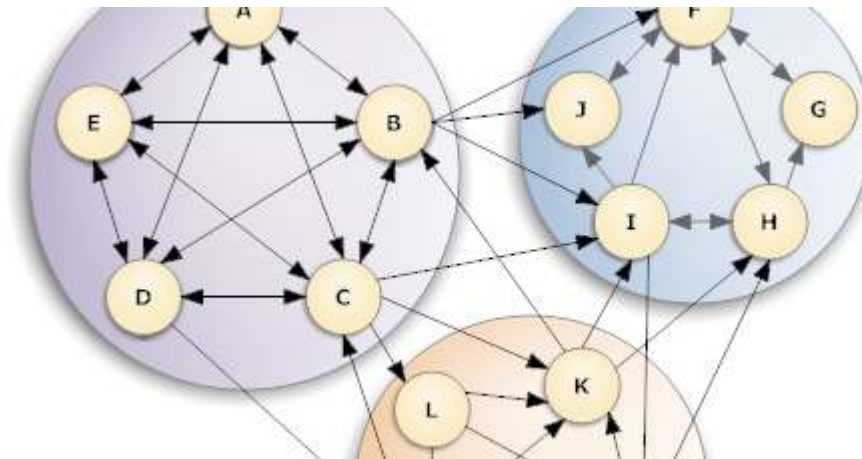
Kiti klasterių klasifikavimo būdai (3)

- Pagal klasterių išsivystymo laipsnį (skiriami embrioniniai, besiplėtojantys, įsitvirtinę arba brandūs ir mirštantys klasteriai)
- Pagal klasterio gylį (analizuojama klasterio įmonių įvairovė ir įmonių, atstovaujamų skirtingų pramonės šakų, spektras)
- Pagal užimtumo dinamiką (pagal darbuotojų skaičiaus klasteryje augimo spartą)



MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

KLASTERIO KŪRIMOSI PROCESAS IR JO VALDYMAS



Klasterio kūrimosi proceso schema



Šaltinis: R. Jucevičius. Klasterių vadovas, 2009

2013.01.28

Verslo sistemų konkurencingumas, Valstybių konkurencingumo didinimas klasterių
pagalba, doc. dr. E. Malinauskienė

23

Poreikio bendradarbiauti išryškėjimas

- Reikia suvokti potencialių klasterio dalyvių tikslus, kurie skatintų jų tarpusavio bendradarbiavimą
- Be to, reikia suvokti bendrus klasterio tikslus, ir tuomet ieškoti partnerių, kuriuos šie tikslai vienytų

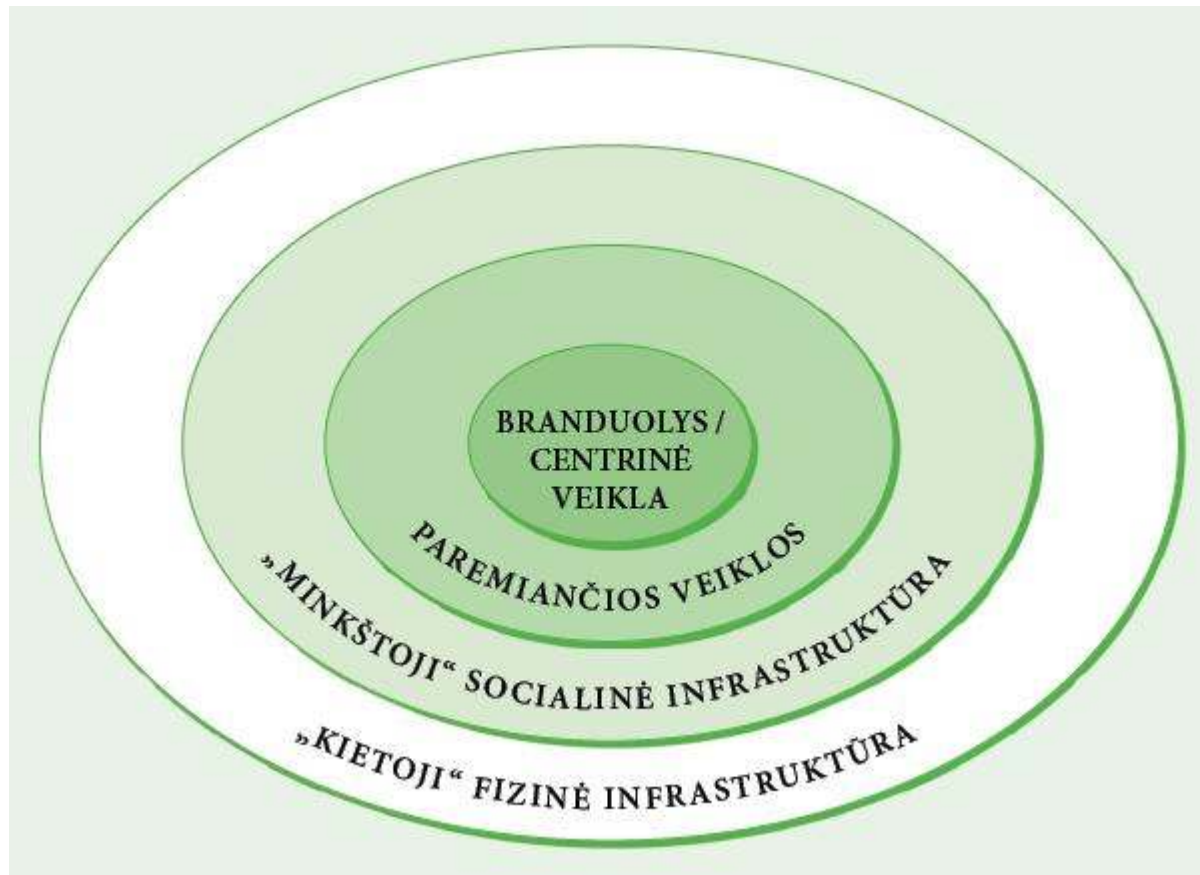
Klasterio ir jo ribų išskyrimas (1)

- Pagrindinis klausimas – kas yra galutinis klasterio veiklos rezultatas, kurį pateiksime rinkai?
- Klasterio iniciatyvos realiai galimos tik ten, kur jau yra tam tikros veiklos koncentracija
- Paradoksalu, bet neretai šalia esančios įmonės žino viena apie kitą kur kas mažiau negu apie tas įmones, kurios yra už šimtų kilometrų
- Greičiausiai čia kaltas savotiškas saugojimosi sindromas, bijant, kad kaimynystėje esanti įmonė nukopijuos produktus, pradės konkuruoti tame pačiame segmente ar pervilios darbuotojus

Klasterio ir jo ribų išskyrimas (2)

- Klasterio ribų išskyrimui naudojama ekonominė statistinė klasterį apibūdinančių duomenų analizė, ir sudaromas klasterių žemėlapis pagal regioninę specializaciją ir tam tikrų ekonominių veiklų koncentraciją

Klasterio struktūra



Šaltinis: R. Jucevičius. Klasterių vadovas, 2009

2013.01.28

Verslo sistemų konkurencingumas, Valstybių konkurencingumo didinimas klasterių
pagalba, doc. dr. E. Malinauskienė

27

Klasterio inicijavimas

- Klasterį gali inicijuoti valdžia, verslas arba abu kartu
 - Ankstyvos valdžios intervencijos
 - Reikalingų narių atrinkimas kai daugelis narių yra artimi geografiškai
 - Iniciatyvos, kai nariai yra tam tikro vertės grandinės lygio, neįtraukiant tiekėjų ir klientų
 - Iniciatyvos, ignoruojančios tiesioginius konkurentus
 - Iniciatyvos, siekiančios įtraukti tik dideles kompanijas
- Reikalingų išteklių turėjimas
- Bendros struktūros sukūrimas didesnę daro įtaką tarptautiniam konkurencingumui nei augimui ar naujų įmonių pritraukimui

Lyderių grupės suformavimas (1)

- Lyderių buvimas, jų kompetencija ir charakterio bruožai – vienas iš pačių esmingiausių klasterio raidos ir sėkmės veiksnių
- Dėl decentralizuotos klasterio prigimties centralizuoto valdymo metodai neįmanomi, todėl lyderiai atlieka iniciatoriaus ir veiklų koordinatoriaus vaidmenį
- Daugelis sėkmingai veikiančių klasterių pradiniam savo raidos etape paprastai tėra pavienių, fragmentuotų, bendro tikslo neturinčių ar bent jau to tikslo nesuvokiančių įmonių, organizacijų ir institucijų sandrauba, kur labiau vyrauja konkurenciniai nei bendradarbiavimu grįsti santykiai.

Lyderių grupės suformavimas (2)

- Pagrindiniai klasterių koordinatoriaus uždaviniai:
 - Padėti plėtoti inovatyvius klasterius, tobulinti jų konkurencinius pranašumus ir taip didinti šalies eksporto pajamas
 - Skatinti ryšių tarp skirtingų suinteresuotųjų šalių formavimąsi
 - Stiprinti valdžios institucijų paramą klasterizacijos procesams ir skatinti verslo, mokslo ir valdžios bendradarbiavimą
 - Užtikrinti finansinių „donorų“ dalyvavimą
 - Prisidėti prie teigiamo ir profesionalaus klasterio įvaizdžio formavimo

Klasterio institucionalizavimas ir valdymas (1)

- Klasteriai anksčiau ar vėliau formalizuojasi įgydami vienokį ar kitokį juridinį statusą (per vieną-dvejus metus)
- Dėl to lengviau tampa formuoti bendrą identitetą, kurti bendras strategijas ir atstovavimo interesams priemones, paprastėja darbų organizavimo procedūros

Klasterio institucionalizavimas ir valdymas (2)

- Dažniausiai praktikoje pasitaikančios klasterių juridinės formos:
 - Klubas
 - Verslo įmonė
 - Viešoji įstaiga
 - Asociacija – priimtinausia klasterio juridinė forma

Klasterio institucionalizavimas ir valdymas (3)

- Svarbiausios vadybinės veiklos klasteryje
 - Mokymai ir kvalifikacija
 - Informacija ir komunikacija
 - Bendradarbiavimas
 - Rinkodara ir reklama
 - Internacionalizavimas

Prioritetinių veiksmų planas

- Klasteriai kuriami konkrečiam tikslui – didinti įmonių konkurencingumą ir pelningumą
- Jei bus pradedama nuo didelių ir ambicingų strategijų ir ilgalaikių tikslų, galima prognozuoti klasterio nesėkmę, todėl svarbu kritiškai formuluoti lengvai pasiekiamus, apčiuopiamus ir klasterio nariams suprantamus bei aktualius uždavinius

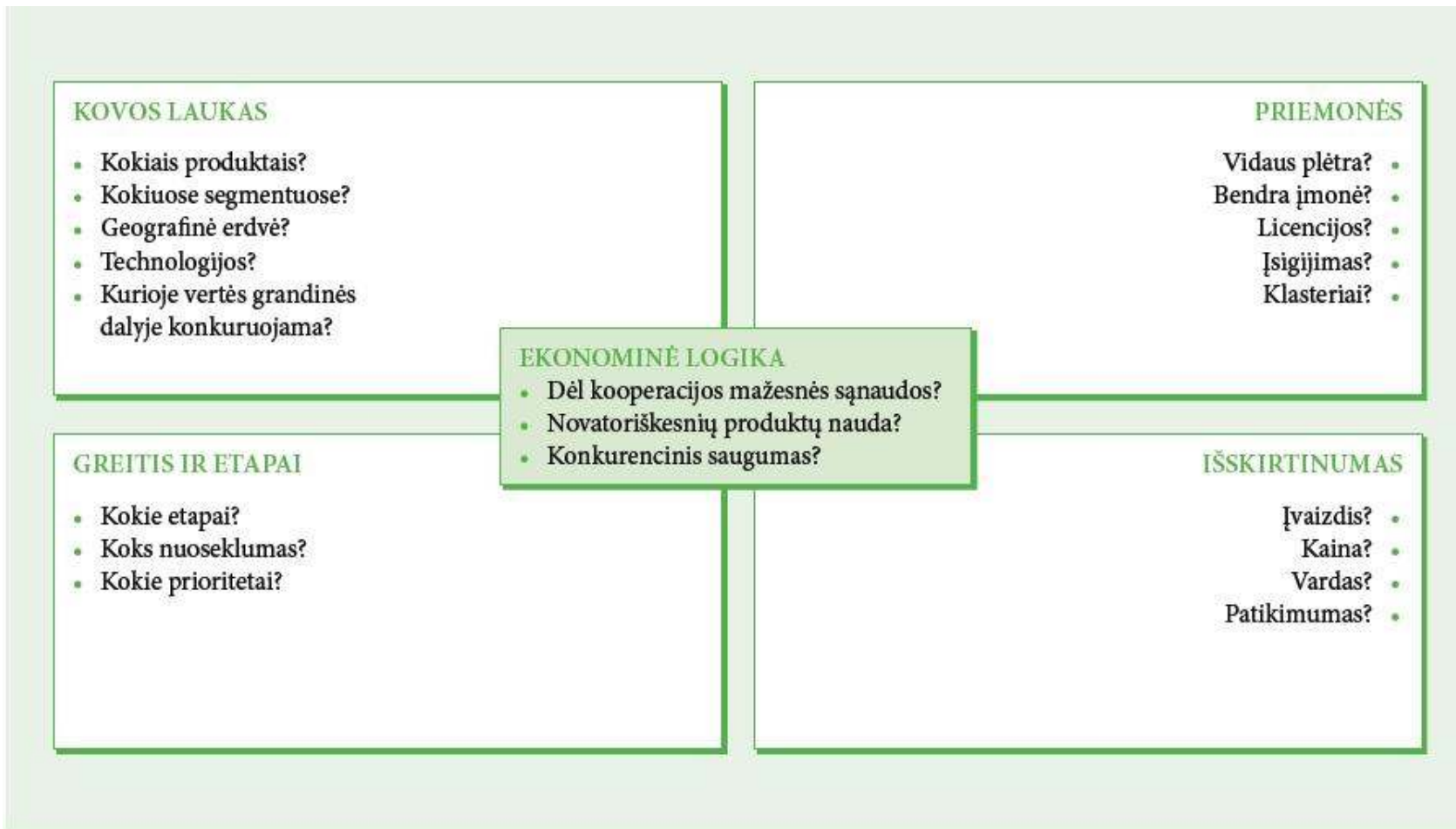
Klasterio strategijos parengimas (1)

- Pradiniame etape pakanka suformuluoti aiškius trumpalaikius tikslus, sutarti dėl veiklos principų ir prioritetų
 - Siekiama dviejų pagrindinių tikslų: kurti pasitikėjimo atmosferą ir bendradarbiavimo kultūrą
 - Pasiiekti nors ir nedidelių, bet daugeliui klasterio narių reikšmingų bendros veiklos rezultatų

Klasterio strategijos parengimas (2)

- Plėtojantis klasteriui, svarbus strateginis tikslas – naujų narių įtraukimas į jį. Nuo klasterio dydžio priklauso jo derybinė reikšmė, gebėjimas efektyviau suderinti vertės–sąnaudų grandinės struktūrą

Klasterio strategijos logika



Šaltinis: R. Jucevičius. Klasterių vadovas, 2009

2013.01.28

Verslo sistemų konkurencingumas, Valstybių konkurencingumo didinimas klasterių pagalba, doc. dr. E. Malinauskienė

37

Klasterio plėtra

- Tinklai ir partnerystė
- Tvirti specifiniai klasterio narių įgūdžiai
- Inovacijų, tyrimų ir plėtros kompetencija

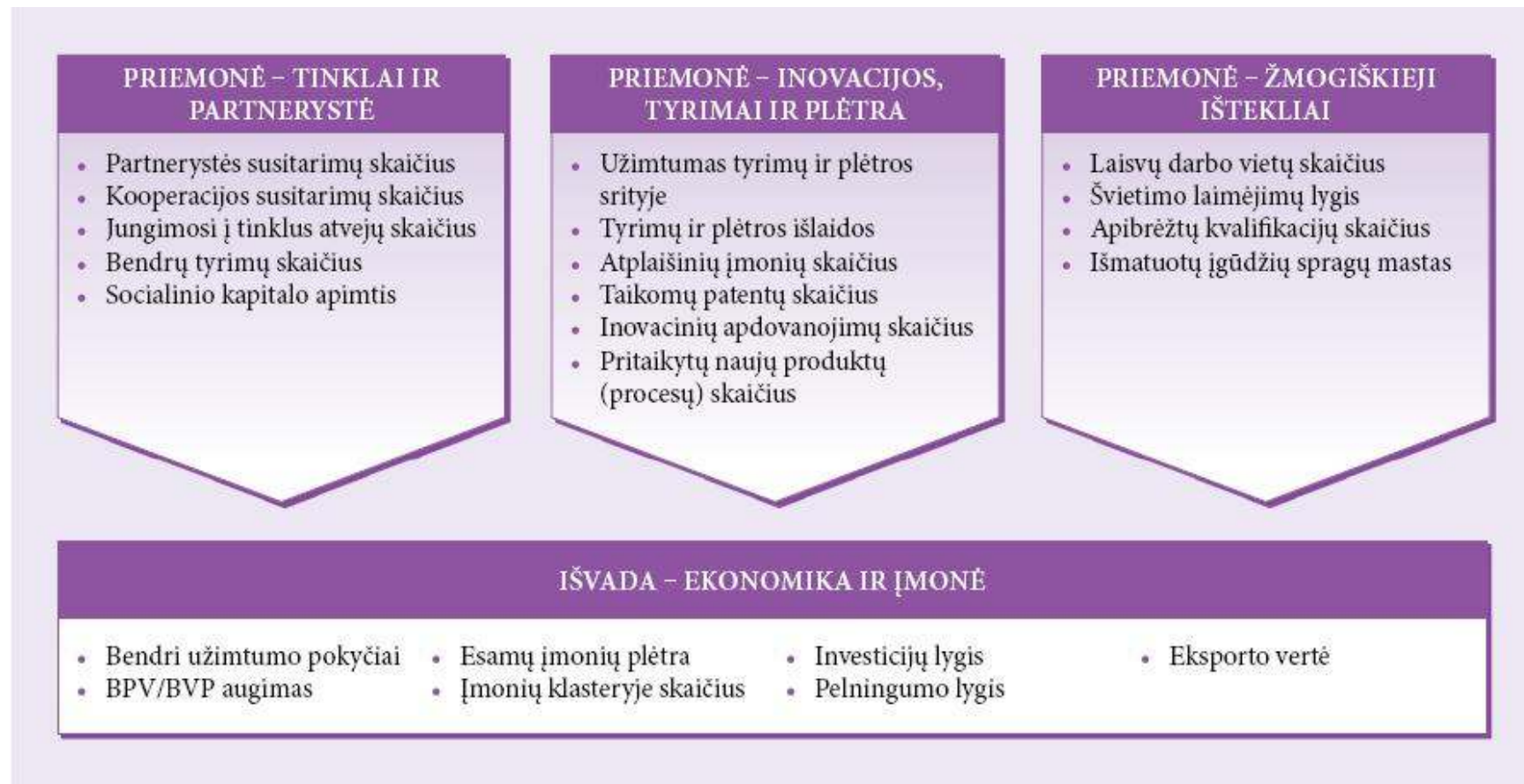


MYKOLO ROMERIO
UNIVERSITETAS

KLASTERIO LAIMĖJIMŲ STEBĖSENA



Britų prekybos ir pramonės departamento požiūris



Šaltinis: R. Jucevičius. Klasterių vadovas, 2009

Subalansuota klasterių vertinimo taškų kortelė (MacCallum, 2001)

EKONOMINIAI IR FINANSINIAI

- Bendrų investicijų lygis
- Įmonės našumas
- Rinkos našumas
- Užimtumo lygis ir įmonių skaičius

ŽINIOS

- Tyrimai ir plėtra, inovacijos
- Tarptautinis sąmoningumas ir pripažinimas
- Švietimo ir verslo integravimas

ĮGŪDŽIAI

- Atitinkamų įgūdžių lygis ir struktūra
- Darbuotojų sukuriama pridėtinė vertė
- Nuolatinis mokymasis ir plėtra

KLASTERIO PROCESAI

- Vietiniai ryšiai ir tinklai
- Atitinkama infrastruktūra
- Tarptautiniai susijungimai
- Pramonės lyderiavimas

Šaltinis: R. Jucevičius. Klasterių vadovas, 2009

2013.01.28

Verslo sistemų konkurencingumas, Valstybių konkurencingumo didinimas klasterių
pagalba, doc. dr. E. Malinauskienė

41