

PATVIRTINTA

2014 m. kovo 26 d.

Anykščių rajono savivaldybės

Tarybos sprendimu Nr. 1-TS-96



VŠĮ ANYKŠČIŲ MENŲ INKUBATORIUS – MENŲ STUDIJA

STRATEGIJA 2015 – 2020 M.

2015 m. vasario mėn.

TURINYS

Įvadas.....	2
I. Menų inkubatorių vaidmuo šiuolaikinėje ekonomikoje	5
II. Menų inkubatorių Lietuvoje žemėlapis	7
III. Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos veiklos ir išteklių analizė	13
IV. Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos palyginamoji analizė	15
V. Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos strateginė idėja ir koncepcija.....	21
VI. Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos strateginis veiklos planas.....	34
Pasiūlymai ir rekomendacijos	42
Šaltiniai	44

LENTELĖS

1 lentelė. Menų inkubatorių projektai, teikti finansuoti pagal „Asistentas-2” priemonę	8
2 lentelė. Lietuvoje veikiantys inkubatoriai, finansuoti pagal „Asistentas-2” priemonę	9
3 lentelė. AMI suinteresuotųjų grupių lūkesčiai dėl AMI veiklos	17
4 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptių sąsajos su AMI suinteresuotųjų grupių įvardintomis svarbiausiomis AMI veiklos sritimis	25
5 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptys, uždaviniai, rekomenduojamos priemonės ir rodikliai	29
6 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptys ir uždaviniai 1 m. – 3 m. – 5 m. perspektyvoje	36
7 lentelė. Kūrybinių industrijų sričių (pagal JT UNCTAD klasifikaciją) plėtra AMI 1 m. – 3 m. – 5 m. perspektyvoje ..	38
8 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptys ir aljansai	39
9 lentelė. AMI finansinės prognozės 2015-2020 m.	41
10 lentelė. AMI žmogiškųjų išteklių žemėlapis 2015-2020 m.	42

PAVEIKSLAI

1 pav. AMI strateginės vizijos principai ir komponentai.....	5
2 pav. AMI strateginio valdymo modelis: inkrementiniai pokyčiai (iki 2015 m.)	27
3 pav. AMI strateginio valdymo modelis: proaktyvūs strateginiai pokyčiai (2015-2020 m.).....	27
4 pav. Strateginių pokyčių kompleksiskumas ir vienovė	27

ĮVADAS

VšĮ Anykščių menų inkubatorius – menų studija (toliau – AMI) buvo įkurta 2008 m. 2014 m. AMI, pasinaudojus Ekonomikos augimo veiksmų programos prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas“ priemonės Nr. VP2-2.2.-ŪM-02-V „Asistentas -2“ lėšomis, įsikūrė naujose 1500 kv. m. patalpose.

VšĮ „Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos veiklos programoje 2014 m. (toliau – Programoje) buvo nustatyta **AMI misija** – skatinti rajono kūrybinės visuomenės verslumą, plėtoti Anykščių miesto bei regiono bendruomenės ir meno visuomenės bendradarbiavimą, rengti vizualiojo, taikomojo meno, literatūros, teatro, šokio, muzikos projektus, kviečiant ne tik Lietuvos bet ir užsienio menininkus, propaguoti miesto ir šalies kultūrą, taip pat ruošti projektus su meninės pakraipos jaunimo institucijomis, formuoti aktyvią ir kūrybišką jaunąją menininkų kartą, plėsti kūrybinių industrijų veiklą.

Programoje įvardintas toks **Programos įgyvendinimo tikslas** – numatyti veiklas būtinas veiksmingam inkubavimo erdvių pritaikymui ir Anykščių menų inkubatoriuje teikiamų paslaugų plėtrai užtikrinti, kūrybinių industrijų produkcijos konkurencingumui šalyje ir užsienyje didinti. **AMI tikslai** yra:

- teikti inkubavimo paslaugas su menu susijusiems subjektams;
- skatinti kūrybinių menų plėtrą bei rajono mažų ir vidutinių įmonių (susijusių su menu) steigimąsi sudarant joms palankias sąlygas įsikurti ir augti;
- sutelkti įvairių meno šakų menininkus, jų grupes ir su menu susijusius verslus (kūrybinė industrija) plėtojančius asmenis vienoje erdvėje;
- sudaryti sąlygas menininkams kurti ir pristatyti publikai savo darbus;
- aktyvinti visuomenės bendradarbiavimą kultūriniame gyvenime;
- prisidėti prie kultūros paveldo išsaugojimo.

AMI vykdo šią **veiklą**:

- Teikia informacines, konsultacines, metodines paslaugas;
- Organizuoja renginius;
- Kaupia, analizuoja ir publikuoja informaciją, susijusią su kūrybinių industrijų plėtra Anykščių rajone;
- Rengia Anykščių rajono kūrybinių industrijų žemėlapius, plėtros planus;
- Teikia rezidentavimo paslaugas;

- Inkubuojamiems su menu susijusiems verslo subjektams lengvatinėmis sąlygomis nuomoja patalpas bei kitą turtą ir teikia kitas vadybos ir valdymo paslaugas;
- Skatina naujų darbo vietų kūrimą bei padeda inkubuojamiems su menu susijusiems verslo subjektams plėtoti savo veiklą;
- Kaupia ir skleidžia informaciją apie verslo sąlygas Lietuvoje ir Europos Sąjungoje, propaguoja pažangias ekonomikos idėjas visuomenėje;
- Teikia informacijos, konsultacijų ir mokymų paslaugas, rengia kvalifikacijos kėlimo kursus ir seminarus;
- Siekia pritraukti Lietuvos ir tarptautinių organizacijų, įmonių, fizinių asmenų, fondų ir programų lėšas bei techninę pagalbą veiklai;
- Skatina naujų technologijų ir mokslo naujovių diegimą versle;
- Bendradarbiauja su kitomis paslaugų verslui tinklo įstaigomis, paramą verslui teikiančiomis institucijomis Lietuvoje ir užsienyje;
- Dalyvauja užsienio šalių ir tarptautinių organizacijų paramos SVV programose ir projektuose;
- Reprezentuoja rajoną Lietuvoje bei užsienyje;
- Siekia pritraukti Lietuvos ir tarptautinių organizacijų, įmonių, fizinių asmenų, fondų ir programų lėšas bei techninę pagalbą AMI veiklai;
- AMI vykdo šią pagrindinę komercinę – ūkinę veiklą: nuosavo arba nuomojamo nekilnojamojo turto nuoma ir eksploatavimas (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatoriuje nurodytos veiklos kodas: 68.20).

Šiuo metu AMI įžengė į kokybiškai naują savo raidos stadiją, kuri reikalauja strateginių korekcijų atsižvelgiant 1) į pasikeitusias ekonomines ir socialines sąlygas bei menų inkubatorių raidą šiuolaikinėje Europoje; 2) Lietuvos ir Anykščių rajono uždavinius, keliamus 2014-2020 m. Europos Sąjungos struktūrinės paramos laikotarpiu, 3) į didėjantį poreikį kompleksiskai spręsti socialinius problemas ir didinti AMI verslumą bei finansinį savarankiškumą.

Svarbiausias AMI strategijos kūrimo reikalavimas yra jos veiksmingumas ir atitiktis šiuolaikinio gyvenimo realijoms. Tam, kad AMI strategija nenutoltų nuo Anykščių savivaldos ir bendruomenės interesų bei plėtros strategijų, buvo pasitelktas ekspertinis gerosios praktikos lyginimo metodas (*benchmarking*), kurio esmė – kompleksiskai išanalizuoti kokybinius ir kiekybinius strategijos kūrimo parametrus, įvertinti prioritetus ir išgryninti svarbiausias proveržio kryptis. Kartu šis metodas leidžia atsižvelgti į įvairių visuomenės sričių ir grupių

interesus bei požiūrius, taip pat panaudoti ir subendrinti jų ekspertinę galią. Tai leido pagrįsti AMI strateginės raidos žemėlapi.

AMI strategija kuriama penkerių metų perspektyvai, bet realiai apima beveik 6 metų laikotarpį, nes 2015 m. yra strategijos parengimo, pasirengimo ir strateginių veiksmų organizavimo laikotarpis. Todėl strategijos etapai išdėstomi nuo 2016 iki 2020 metų ir yra suderinami su Europos Sąjungos struktūrinės paramos priemonių planavimu.

AMI strategijos kūrimo etapai susideda iš analitinių, istorinių, gerosios patirties ir tradicijų perkėlimo ir modernizavimo, strateginio proveržio krypčių ir strateginės vizijos konstravimo elementų. Visa tai sąlygoja strategijos sandarą ir sprendimo logiką. Ypatingas dėmesys yra skiriamas AMI strateginiam konkurencinio išskirtinumo formavimui ir priemonėms, kurios leistų jį suformuoti ir vystyti regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu mastu.

Daugiau dėmesio yra skiriama strateginėms kūrybinio verslo kryptims bei aspektams, kiek mažiau – socialinių problemų ir tiesioginiam žmoniškųjų išteklių tobulinimui, kadangi vienas iš svarbiausių strategijos siekinių – užtikrinti išsilaikymą, finansinį stabilumą ir plėtrą.

AMI strateginės vizijos principai ir komponentai yra šie:



1 pav. AMI strateginės vizijos principai ir komponentai.

I. MENŲ INKUBATORIŲ VAIDMUO ŠIUOLAIKINĖJE EKONOMIKOJE

Didėjant globaliajai konkurencijai kūrybos visuomenės ir ekonomikos kriterijai tampa lemiamais, plėtojant regionines ir miestų inovacijų sistemas, puoselėjant integralias inovacinių ir kūrybinių verslų, darbo modernizavimo, antreprenerines „ekosistemas“, paremtas tvariąją plėtra ir pažangiuoju (sumaniuoju) augimu. Kūrybinio verslo inkubatoriai padedami suvokti kaip inovacinės ekonomikos varančioji jėga, skatinanti inovacines idėjas, apsauganti kūrybinius startuolius ir suteikianti jiems plėtros postūmį, užtikrinanti inovacijų ir kūrybinių produktų komercializacijos sąlygas, padedanti įtvirtinti konkurencingumą rinkose. Kūrybinės industrijos kaip ekonomikos sektorius yra viena iš labiausiai besiplėtojančių globalios ekonomikos sričių, kurios augimas nesustojo net pastarosios ekonominės krizės sąlygomis. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje 2012 metais kūrybinių industrijų augimas siekė net 9,4 procento arba 71,4 milijardus BVP struktūroje bei sudarė beveik milijoną darbo vietų. Kūrybinio verslo inkubatorių steigimas ir viešasis finansavimas – tai pirmiausiai yra regioninių plėtros strategijų dalis ir tiesiogiai išreiškiamas interesus.

Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos istorija siekia vienerius metus, per kuriuos susiformavo pradinės veiklos prielaidos ir organizacinės kultūros pradmenys. AMI veiklos pradžia, tikslai ir verslo modelis yra labai panašus į menų inkubatorių tipinius veiklos sprendimus, kurie būdingi daugeliui Lietuvoje šiuo metu kuriamų tokio tipo įstaigų. Dauguma iš jų veikia pagal supaprastintą vyraujančio biudžetinio finansavimo, inkubavimo – rezidentinės nuomos – ir visuomeniškai orientuotos kultūrinės veiklos schemą, t.y. pirmosios inkubatorių kartos modelį. Tačiau šiuolaikinės ekonomikos realijos reikalauja tobulinti ir net iš esmės keisti veiklos strategijas, siekiant verslinio tvarumo ir konkurencingumo. Strateginiu kriterijumi gali tapti keturių kūrybos verslo inkubatorių kartų kriterijai:

- **Pirmoji karta** (iki 1990 m.) pabrėžė darbo vietų kūrimą ir pastatų įrangą.
- **Antroji karta** (1990 – 2000 m.) jungė tinklaveiką, mokymą, konsultacijas ir rizikos kapitalą.
- **Trečioji karta** (apie 2000 m.) jungė aukštasias technologijas ir informacijos ir komunikacijos technologijų visapusišią naudojimą bei marketingą.
- **Ketvirtoji karta** (formuojasi šiuo metu) siekia sujungti išankstinį inkubavimą, antreprenerystę ir naujas medijas bei tinklines-partnerines struktūras, taip pat siekia plėtoti verslo servisų sistemą bei mišrią startuolių ir labiau patyrusių firmų

sąveiką. Šiuo atveju yra labai svarbus kūrybinės ir palaikančiosios aplinkos formavimas ir palaikymas, o taip pat galimybė disponuoti ne tik darbo patalpomis, bet ir verslo administravimo galimybėmis.

Bendruoju požiūriu svarbiausias AMI plėtros siekinys – sukurti veiksmingą strategiją, kuri per penkerius metus leistų pereiti nuo pirmos – antros kartos inkubatoriaus modelio prie ketvirtosios kartos paradigmos.

II. MENŲ INKUBATORIŲ LIETUVOJE ŽEMĖLAPIS

Menų inkubatoriai Lietuvoje pradėti steigti jau 2000 m., tačiau lėšos menų inkubatorių infrastruktūrai kurti ir plėsti pradėtos skirstyti tik 2008 m. Menų inkubatorių kūrimui Lietuvoje iš Europos Sąjungos (ES) paramos priemonės „Asistentas-2“ buvo numatyta paskirstyti virš 77 mln. litų, planuota įkurti ne mažiau kaip 12 menų inkubatorių (žr. į 1 lentelę).

1 lentelė. Menų inkubatorių projektai, teikti finansuoti pagal „Asistentas-2“ priemonę.

PAREIŠKĖJAS	PROJEKTO PAVADINIMAS
VšĮ „Utenos verslo informacijos centras“	Utenos verslo informacijos centro infrastruktūros plėtra, pritaikant kino teatrą "Taurapilis" kūrybinių industrijų ir verslo poreikiams
VšĮ "Artkomas"	Menų inkubatoriaus Kauno regione sukūrimas
Dzūkų krašto menų inkubatorius	Dzūkų krašto menų inkubatorius „Menų pirtis“
VšĮ "Šiaulių regiono plėtros agentūra"	Šiaulių menų inkubatoriaus įkūrimas
Šiuolaikinio meno asociacija	Menų inkubatoriaus Vilniuje sukūrimas
VšĮ "Raudondvario dvaras"	Raudondvario dvaro sodybos žirgyno pastato pritaikymas meno inkubatoriaus veiklai
Lietuvos architektų sąjunga	Nekilnojamosios kultūros vertybės-Hilarijaus Raduškevičiaus rūmų Vilniuje rekonstrukcija pritaikant juos pirmojo Lietuvoje architektūros srities menų inkubatoriaus Architektūros centro veiklai
VšĮ "Užupio meno inkubatorius"	VšĮ „Užupio meno inkubatorius“ plėtra
Asociacija Audiovizualinių menų industrijos inkubatorius	Audiovizualinių menų industrijos inkubatorius

VšĮ „Klaipėdos ekonominės plėtros agentūra“	Buvusio tabako fabriko Klaipėdoje pritaikymas kūrybinių industrijų plėtrai
VšĮ „Anykščių menų inkubatorius-menų studija“	Istorinio-kultūrinio objekto pritaikymas meno ir verslo plėtrai Anykščių rajone
VšĮ „Telšių menų inkubatorius“	Palankių sąlygų pradedančiųjų menininkų ir su menu susijusių verslų subjektų veiklai sudarymas Telšių regione

Šiuo metu Lietuvoje veikia 7 pagal priemonę „Asistentas-2“ finansuoti menų inkubatoriai. (žr. į 2 lentelę). Per artimiausius metus planuojama įkurti dar 4 menų inkubatorius: Alytuje, Utenoje bei Kaune ir Kauno regione. Menų inkubatoriaus projektas Šiauliuose dėl finansinių problemų patyrė nesėkmę ir tikėtina nebus pabaigtas.

2 lentelė. Lietuvoje veikiantys inkubatoriai, finansuoti pagal „Asistentas-2” priemonę.

Menų inkubatorius	Steigėjai	Veikla
Anykščių menų inkubatorius (Anykščiai) www.anyksciumenai.lt	Anykščių rajono savivaldybė	Inkubatoriuje įrengtos keramikos, tekstilės, foto, dizaino, odos darbų, medžio apdirbimo, pynimo, dailių amatų studijos su technologiniais įrenginiais ir baldais. Teikiamos paslaugos: • Kultūrinių ir kūrybinių verslų inkubavimas • Įrangos nuoma • Renginių organizavimas • Edukacinės programos • Biuro paslaugos
Klaipėdos kultūros fabrikas (Klaipėda) www.kulturosfabrikas.lt	Klaipėdos miesto savivaldybė	Prioritetinės menų inkubatoriaus kryptys – scenos, kino ir videomenai bei kūrybiniai verslai. Inkubatoriuje įrengta profesionali įranga skirta scenos menams. Teikiamos paslaugos:

		• Kultūrinių ir kūrybinių verslų inkubavimas • Įrangos nuoma • Renginių organizavimas
Telšių menų inkubatorius (Telšiai) www.telmi.lt	Telšių rajono savivaldybė VDA Telšių dailės fakultetas UAB „Telšių praktika“	Inkubatoriuje įrengtos metalo dirbtuvės, juvelyrikos centras, rūbų dizaino studija, spalvotųjų ir tauriųjų metalų liejykla, baldų dizaino ir restauravimo dirbtuvės. Teikiamos paslaugos: • Kultūrinių ir kūrybinių verslų inkubavimas • Įrangos nuoma • Renginių organizavimas • Kūrybinės dirbtuvės
Audiovizualinių menų industrijos inkubatorius (Vilnius) www.amiincubator.com	Lietuvos muzikos ir teatro akademija Vilniaus Dailės akademija Lietuvos kino studija	Inkubatorius orientuojasi į audiovizualinius menus. Inkubatoriuje įrengtos: filmavimo studija, studijos aparatinė, apšvietimo-dimerinė patalpa, garso-vaizdo technikos sandėliai, dekoracijų ir rekvizito sandėliai, apšvietėjo balkonas, grimo kambarys, kino peržiūrų salė. Teikiamos paslaugos: • Patalpų nuoma • Kultūrinių ir kūrybinių verslų inkubavimas • Renginių organizavimas • Kūrybinės dirbtuvės • Tarptautiniai projektai
Užupio meno inkubatorius (Vilnius) www.umi.lt	Vilniaus miesto savivaldybė Alternatyvus meno centras “Užupis”-2	Inkubatoriaus teikiamos paslaugos: • Kultūrinių ir kūrybinių verslų inkubavimas • Renginių organizavimas • Kūrybinės dirbtuvės

Rupertas (Vilnius) www.rupert.lt	Privatūs asmenys	Privatus menų inkubatorius. Teikiamos paslaugos: • Patalpų nuoma • Įrangos nuoma • Renginių organizavimas • Kūrybinės dirbtuvės • Tarptautiniai projektai • Edukacinės programos
Hilarijaus Raduškevičiaus rūmai (Vilnius) www.arch-centras.lt	Lietuvos architektų sąjunga	Inkubatoriaus teikiamos paslaugos: • Konkursų, parodų organizavimas, finansavimas • Projektų, galimybių studijų rengimas, konsultacijos • Dalyvavimas vietos ir tarptautiniuose kokybiškos architektūros, menų verslus propaguojančiuose projektuose • Partnerystės palaikymas, viešieji ryšiai • Inkubatoriaus dalyvių paslaugų ir produktų plėtros ir eksporto į užsienio šalis organizavimas

Pirmuoju menų inkubatoriumi Lietuvoje galima laikyti viešąją įstaigą „Menų spaustuvė“, kuri savo veiklą pradėjo 2000 m. Menų spaustuvė pozicionuoja save kaip šiuolaikinių scenos menų centrą, o savo veiklos kryptyse pirmoje vietoje nurodo kultūrinių ir kūrybinių verslų inkubavimą ir susijusių viešųjų paslaugų teikimą.

Visi Lietuvoje veikiantys menų inkubatoriai pasirinkę viešosios įstaigos arba asociacijos teisinę formą. Tarp inkubatorių dalininkų dažniausiai yra savivaldybės (pvz. Anykščių menų inkubatorius, Telšių menų inkubatorius, Klaipėdos kultūros fabrikas), aukštosios mokyklos (pvz. Audiovizualinių menų industrijos inkubatorius, Telšių menų inkubatorius), privačios bendrovės (Rupertas, Telšių menų inkubatorius, Užupio menų inkubatorius).

Išanalizavus visų Lietuvoje veikiančių menų inkubatorių pagrindinius tikslus, matyti, kad jie yra beveik vienodi – „sudaryti palankias sąlygas kūrybinių industrijų atstovams steigti smulkiojo ir vidutinio verslo subjektus“, „skatinti verslumą ir konkurencingumą kultūros ir kūrybos industrijų srityse“, „sutelkti įvairių rūšių meno kūrėjus, jų grupes ir su menu susijusius verslus (kūrybines industrijas) plėtojančius asmenis vienoje vietoje“, „sudaryti sąlygas menininkams kurti ir pristatyti publikai savo darbus, padėti menininkams pradėti nuosavą verslą“, „sudaryti palankesnes sąlygas su menu susijusių verslų plėtrai“.

Nors menų inkubatoriai kaip vieną pagrindinių savo tikslų ir veiklos krypčių nurodo verslumo skatinimą, tačiau ši veikla sudaro nedidelę inkubatorių veiklos dalį, negeneruoja nei trumpalaikių, nei ilgalaikių pajamų ir dažniausiai apsiriboja įvairiais mokymais. Pagrindinė šiuo metu Lietuvoje veikiančių menų inkubatorių veikla – tai patalpų nuoma ir įvairūs kultūriniai meniniai renginiai. Juose vyksta koncertai, spektakliai, filmų peržiūros, parodos bei kiti meno ir kultūros renginiai.

Peržiūrėjus menų inkubatorių teikiamas paslaugas, galima teigti, kad beveik visi menų inkubatoriai veikia pagal pasenusį ir neefektyviai veikiančią verslo inkubatorių modelį – asmenims bei įmonėms, veikiančioms kūrybinėse ir kultūrinėse industrijose, siūloma žemesnė nei rinkos patalpų nuomos kaina, įrangos nuoma bei šiek tiek verslo konsultacijų.

Visų meno inkubatorių kontekste galima būtų išskirti Ruperto meno inkubatorių bei ilgiausiai iš visų veikiančių Menų spaustuvę.

Ruperto menų inkubatorius ne tik suteikia darbo vietas kūrybinių industrijų atstovams, tačiau veikia kaip idėjinė platforma kultūros produkcijai, siekia stiprinti bendradarbiavimą tarp menininkų, mastytojų, tyrėjų ir kitų kultūros profesionalų per tarpdisciplinines programas. Ruperto menų inkubatorius plačiausiai išvystęs ir tarptautinį bendradarbiavimą bei pritraukęs kaip rezidentus kūrėjus ir bendroves, kurios aktyviai veikia pasaulinėje kūrybinių industrijų rinkoje. Dar viena Ruperto iniciatyva, tai mokslinio laipsnio nesuteikianti, neakademinė mokymosi programa, kuri jungia meno edukaciją ir profesionalią kūrybą.

Menų spaustuvė išsiskiria įvairių renginių gausa bei programa, kuri savo struktūra panaši į verslų akseleravimo programą (Jaunųjų scenos menininkų programa „Atvira erdvė“), tačiau skirta labiau vysti kūrybinius projektus, nei kurti verslą.

Nepaisant daugybės iniciatyvų, renginių ir projektų, kol kas ir šių dviejų menų inkubatorių veiklos modeliai kelia abejonių dėl ilgalaikio finansinio tvarumo.

Kaip bendrą problemą aktualią visiems Lietuvoje veikiančioms menų inkubatoriams galima išskirti veiklos finansavimo problemą. Visų meno inkubatorių infrastruktūra (patalpos,

įranga) buvo sukurta pasinaudojus Europos Sąjungos struktūrinės paramos lėšomis, tačiau nebuvo skirta lėšų jų veiklos sąnaudoms padengti, o esamas veiklos modelis bei įsipareigojimai atlikti tam tikras socialines funkcijas, neleidžia menų inkubatoriams pilnai pasidengti savo sąnaudas. Patalpų išlaikymo kaštai, mažesnes nei rinkos nuomos kainos, mažai pajamas generuojančių veiklų, nuosavybę kuriančių veiklų nebuvimas - visa tai lemia, kad menų inkubatoriai bent jau artimiausius kelerius metus susidurs su finansinėmis problemomis ir bus reikalingi papildomi steigėjų įnašai.

Meno inkubatoriai tarpusavyje dėl savo veiklos specifikos, regioninio pasiskirstymo ir siūlomų paslaugų tarpusavyje praktiškai nekonkuruoja. Tik Vilniuje veikia daugiau nei vienas menų inkubatorius, tačiau jie specializuojasi skirtinguose kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriuose. Menų inkubatorių konkurentais galima būtų laikyti kitas, panašiomis veiklomis kaip menų inkubatoriai, užsiimančias įstaigas. Tai mokslo ir technologijų centruose veikiančios verslo inkubatoriai, įmonės, teikiančios įvairius nemokamus mokymus bei konsultacijas, kultūros įstaigos, organizuojančios renginius, nuomojančias patalpas renginiams, viešbučiai ir verslo centrai, nuomojantys patalpas renginiams, aukštosios mokyklos, profesinio rengimo centrai, turintys ir nuomojantys įvairią įrangą.

Apibendrinant Lietuvoje veikiančių menų inkubatorių veiklą, galima išskirti šiuos aspektus:

- Visi menų inkubatoriai remiasi tradiciniu verslo inkubatorių modeliu „pigi nuoma + konsultacijos“ ir neįgyvendina šiuo metu pripažinto, kaip efektyviai veikiančio, verslo akseleratoriaus modelio;
- Inkubatorių rezidentai didžiąja dalimi yra „žemas“ technologijas naudojantis, mažos pridėtinės vertės produkciją kuriantys asmenys ir įmonės;
- Pasyviai dirbama su edukacinėmis programomis. Nors tarp kai kurių menų inkubatorių steigėjų yra aukštosios mokyklos, tačiau jos tik naudojasi patalpomis ir įranga, o nekuria naujos kartos edukacinių programų bei platformų;
- Didžioji dalis inkubatorių nedalyvauja tarptautiniuose projektuose;
- Nėra nei vieno projekto vienijančio bent keletą menų inkubatorių.

III. ANYKŠČIŲ MENŲ INKUBATORIAUS – MENŲ STUDIJOS VEIKLOS IR IŠTEKLIŲ ANALIZĖ

Anykščių menų inkubatorius – menų studija apibrėžia save kaip šiuolaikinių menų, kūrybinių verslų, edukacinių programų centras kūrybingai bendruomenei, kūrybinių produktų pristatymo ir pardavimo vietą Anykščiuose. Pagrindinė AMI veikla – kūrybinių verslų inkubavimas, naujų verslų, priskiriamų kūrybinių industrijų sektoriui, kūrimosi skatinimas, meno kūrėjų verslumo skatinimas, infrastruktūros priežiūra ir plėtra.

Anykščių menų inkubatorius – menų studija 2014 m. įsikūrė 1500 kv. m. naujose patalpose, pasinaudojus Ekonomikos augimo veiksmų programos prioriteto „Verslo produktyvumo didinimas ir aplinkos verslui gerinimas“ priemonės Nr. VP2-2.2.-ŪM-02-V „Asistentas -2“ lėšomis.

AMI pajamų – sąnaudų analizė. AMI 2014 m. veiklos plane numatė gauti pajamas iš 4 komercinės veiklos šaltinių:

1. Patalpų nuomos;
2. Renginių organizavimo;
3. Biuro paslaugų;
4. Prekybos AMI įsikūrusių menininkų dirbiniais.

Didžiausią dalį 2014 m. bendrų pajamų sudarė **dotacija** iš Anykščių rajono savivaldybės – 72.405 Eur (250.000 Lt), pajamos iš suteiktų paslaugų (tame tarpe patalpų nuoma) – 15.318 Eur (52.891 Lt), pajamos iš projektų – 14.220 Eur (49.100 Lt). 2014 metų AMI veikla parodė, kad pajamos gautos tik iš vieno numatyto komercinės veiklos šaltinio – **patalpų nuomos**. Per 2014 metus AMI patalpose įsikūrė 12 rezidentų (ilgalaikis planas – 21 rezidentas), sudaryta 14 patalpų nuomos sutarčių. Per 2014 metus AMI apsilankė virš 4000 lankytojų. 2014 m. nebuvo organizuotas nei vienas renginys, kuriame būtų pardavinėjami bilietai. Visi renginiai 2014 m. vykę AMI buvo nemokami. Per 2014 metus AMI iš viso turėjo 168.767 Eur (582.718 Lt) pajamų ir 167563 Eur (578.560 Lt) sąnaudų. Grynasis veiklos rezultatas sudarė 1204 Eur (4.158 Lt).

Didžiausią AMI sąnaudų dalį sudarė nusidėvėjimo išlaidos – 72.743 Eur (251.166 Lt), darbuotojų atlyginimai bei su darbo santykiais susiję mokesčiai – 36.385 Eur (125.629 Lt), renginių, seminarų bei mokymų organizavimo sąnaudos – 22.636 Eur (78.158 Lt), patalpų išlaikymo išlaidos – 21.616 (Eur) 74.637 Lt.

Finansinių resursų analizė rodo, kad AMI susiduria su 73.000 Eur papildomo metinio finansavimo poreikiu.

2014 m. AMI dirbo 3 darbuotojai: direktorė, buhalterė ir verslo vadybininkas. AMI siekiant stiprinti ir plėtoti savo veiklas yra būtina didinti personalo skaičių, priimti naujų kvalifikuotų darbuotojų, turinčių patirties kūrybinio verslo vystymo ir nacionalinių ir tarptautinių projektų iniciavimo ir įgyvendinimo srityse.

Pirmieji AMI veiklos metai naujose patalpose išryškino šias pagrindines **problemas**:

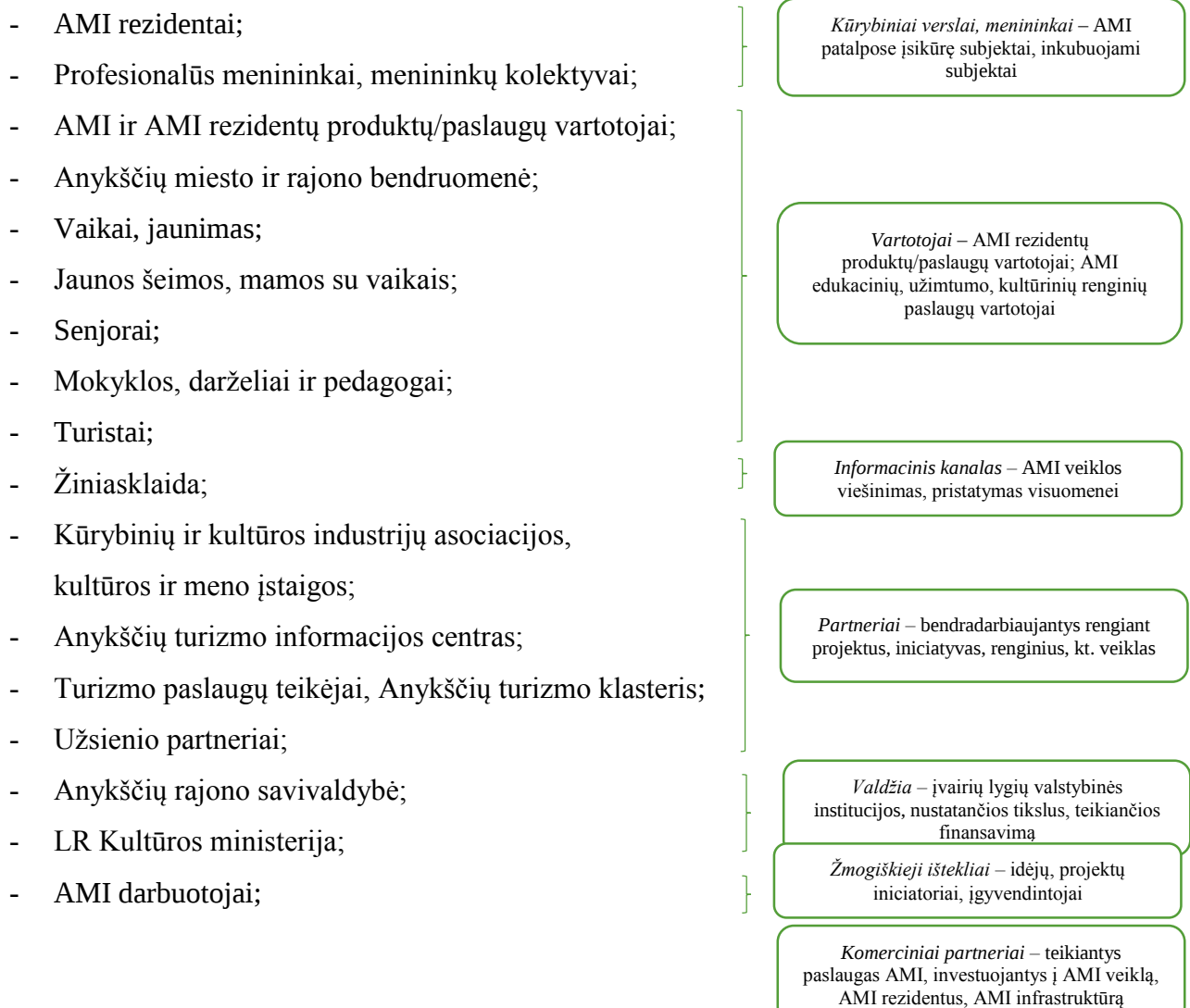
- AMI neturi darbuotojų su tarptautinių projektų iniciavimo ir įgyvendinimo patirtimi. Per 2014 metus AMI buvo parengtas vienas tarptautinis projektas.
- AMI veiklos apribojimai, kurie siejasi su AMI **socialinėmis misijomis** – nemokamomis paslaugomis bendruomenei – dalinai **trukdo inkubatoriui pasiekti finansinį savarankiškumą**.
- **Reikalinga finansinė parama iš Anykščių rajono savivaldybės**. Tai nėra unikalų tik AMI – įvairių Europos Sąjungos atliktų tyrimų apie menų inkubatorių veiklą rezultatai rodo, kad be vietos savivaldos arba valstybės paramos, menų inkubatoriai sunkiai gali išgyventi.
- Finansiniai šaltiniai, kurie galėtų prisidėti prie trumpalaikio ir/ar ilgalaikio inkubatoriaus finansinio tvarumo, pvz., **dalys pajamų nuo rezidentų produktų pardavimo ar inkubatoriuje reziduojančių įmonių akcijų dalies turėjimas ir pardavimas, kol kas negalimi**.
- Per **mažas mokamų paslaugų**, skirtų įvairioms potencialioms klientų grupėms – turistams, moksleiviams, vaikams, senjorams ir pan. – **spektras**.
- Inkubatoriuje **reziduoja tik „žemas“ technologijas naudojančios ir mažos pridėtinės vertės produkciją kuriantys menininkai**. Nėra nei vieno rezidento, atitinkančio „*born local, act global*“ kriterijų. Visų AMI rezidentų produkcijos pardavimas orientuotas tik į vietinę rinką.
- Nors pagrindinis numatytas AMI tikslas yra naujų verslų kūrybinių industrijų sektoriuje kūrimosi skatinimas ir inkubavimas, tačiau šiai veiklai skiriama **mažai dėmesio**. Didžioji dalis AMI vykstančių renginių labiau priskirtini kūrybinei bei meninei veiklai, nei naujų verslų kūrimosi skatinimui.

IV. ANYKŠČIŲ MENŲ INKUBATORIAUS – MENŲ STUDIJOS PALYGINAMOJI ANALIZĖ

Rengiant Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos strategiją, buvo suorganizuotos strateginio planavimo sesijos su AMI rezidentais, partneriais, Anykščių rajono savivaldybės atstovais, Anykščių bendruomenės atstovais. Strateginio planavimo sesijų metu buvo taikoma palyginamosios analizės metodika (angl. *Benchmarking*), kuri skirta kokybiniam veiklos vertinimui ir strateginiam planavimui. Strateginio planavimo sesijų metu buvo:

1. Identifikuotos pagrindinės AMI suinteresuotųjų grupės (angl. *stakeholder*);
2. Nustatyti pagrindiniais interesų grupės tenkinimo kriterijai;
3. Aptarti svariausi AMI konkurentai ir geriausi pavyzdžiai;
4. Aptarti AMI veiklos tobulinimo prioritetai.

AMI suinteresuotųjų grupių analizė parodė, kad AMI strategija turi atliepti įvairialypius lūkesčius ir poreikius. Apibendrinus strateginio planavimo sesijose dalyvavusių ekspertų įžvalgas, nustatytos šios pagrindinės AMI suinteresuotųjų grupės:



- Verslininkai ir investuotojai;
- AMI tiekėjai.

Įvertinus suinteresuotųjų grupių tipus, nustatyta, kad AMI strategijoje turi atspindėti įvairialypiai ir suinteresuotųjų grupes atitinkantys **interesai**:

1. Visuomeninis interesas;
2. Kultūrinis ekonominis interesas;
3. Bendruomeninis interesas;
4. Įvaizdinis ir komunikacinis interesas;
5. Verslo ir marketingo interesas;
6. Socialinis ir darbo tobulinimo interesas;
7. Švietimo ir kūrybos interesas.

Kuriant strategiją vienas iš svarbiausių tikslų yra orientuoti AMI veiklos rezultatus į suinteresuotųjų grupių pasitenkinimą ir adekvatų atsaką, keisti esamą veiklos formą, jei ji netenkina lūkesčių ir interesų bei numatyti inovacijų diegimo kryptis. Strateginio planavimo sesijos leido nustatyti pagrindinius AMI suinteresuotųjų grupių lūkesčius ir jų lūkesčių tenkinimo kriterijus. Ši informacija būtina modeliuojant AMI strateginę idėją ir strateginį veiklos planą. Identifikuotų AMI suinteresuotųjų grupių lūkesčių dėl AMI veiklos analizė pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Suinteresuotųjų grupių lūkesčiai dėl AMI veiklos.

AMI suinteresuotųjų grupė	Grupės lūkesčiai dėl AMI veiklos
AMI rezidentai	Svarbiausias AMI rezidentams sėkmingos AMI veiklos kriterijus yra tinkama ir kokybiška AMI aplinka , patalpos ir įranga, patraukli patalpų ir įrangos nuomos kaina . AMI rezidentams taip pat svarbu pridėtinė vertė , kurią jiems gali sukurti AMI – t.y. AMI sudarytos naujos galimybės plėtoti verslą, parama rezidentų vykdomai veiklai, galimybė dalyvauti įvairiuose nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose, sukurta bendra komunikacinė erdvė bendravimui su kitais rezidentais, AMI darbuotojų teikiamos konsultacijos, galimybės kelti kvalifikaciją, tobulinti verslumo gebėjimus. Ne mažiau svarbu yra AMI prestižas ir įvaizdis , išskirtinumas bei vykdoma sėkminga AMI rinkodara ,

	kuria yra didinamas AMI rezidentų žinomumas. Taip pat buvo paminėta AMI pagalba realizuojant rezidentų produkciją .
Profesionalūs menininkai, menininkų kolektyvai	Menininkams ir jų kolektyvams, kurie nėra nuolatiniai AMI rezidentai, AMI turėtų pasiūlyti patalpų ir inventoriaus nuomą už patrauklią kainą . Taip pat sudaryti galimybes naudotis įvairaus pobūdžio parama : rinkodaros, įvaizdžio, konsultacijų ir mentorystės, partnerių paieškos, bendruomenės telkimo. Taip pat prie svarbių lūkesčių buvo priskirtas AMI vaidmuo padedant menininkams „ išeiti į tarptautinius vandenis “.
AMI ir AMI rezidentų produktų/paslaugų vartotojai	AMI paslaugų ir AMI rezidentų produktų/ paslaugų vartotojams yra svarbus kainos ir kokybės santykis, išskirtinis, inovatyvus, aukšto lygio produktas . Ne mažiau svarbi yra efektyvi komunikacija ir AMI veiklos aiškumas.
Anykščių miesto ir rajono bendruomenė	Bendruomenei AMI pirmiausiai yra svarbus dėl teikiamų paslaugų ir organizuojamų renginių pasiūlos ir įvairovės. Bendruomenė tikisi kokybiško ir į bendruomenę orientuoto AMI administravimo : patogaus darbo laiko, kokybiško aptarnavimo, gero paslaugų kainos ir kokybės santykio, savalaikės informacijos sklaidos, efektyvios rinkodaros. Bendruomenei taip pat svarbu, kad AMI būtų išskirtinė ir prestižinė institucija, kuri kartu prisidėtų prie viso rajono išskirtinumo : AMI rezidentai teiktų išskirtinius produktus/paslaugas, būtų diegiamos inovacijos. Iš AMI taip pat tikimasi visuomeninių , bendruomenės tvirtinimui ir bendruomeniškumo skatinimui svarbių veiklų: bendruomenės aktyvinimo, kūrybiškumo ir saviraiškos skatinimo, edukacinių užsiėmimų.
Vaikai, darželinukai, moksleiviai, jaunimas	Anykščių vaikams ir jaunimui svarbiausia AMI veikla yra papildomo ugdymo ir užimtumo organizavimas , apimantis kūrybiškumo ugdymą, sudarytas galimybes saviraiškai ir savo gebėjimų atradimui, kūrybines laboratorijas, galimybes susipažinti su inovatyviomis veiklomis. Šiai grupei taip pat svarbi renginių įvairovė, patrauklios patalpos veiklai.

Jaunos šeimos, mamos su vaikais	Jaunoms šeimoms AMI svarbus dėl papildomo ugdymo ir užimtumo , paslaugų įvairovės. Šiai grupei taip pat svarbi tinkama kaina , kūrybiška aplinka ir jų poreikiams pritaikyta infrastruktūra .
Senjorai	Senjorams AMI svarbus dėl užimtumo ir socializacijos galimybių. Senjorai iš AMI tikisi tinkamos kainos ir aplinkos , pritaikytos jų poreikiams.
Mokyklos, darželiai ir pedagogai	Anykščių miesto ir rajono švietimo įstaigų lūkesčiai dėl AMI veiklos yra susiję su vaikams skirtu papildomu užimtumu ir edukacijomis ir su pedagogų profesinės kvalifikacijos kėlimo galimybėmis. Vaikų papildomas užimtumas apima stovyklų, būrelių organizavimą, kūrybinį orientavimą, renginius. Pedagogams yra svarbios profesinio ugdymo, kvalifikacijos kėlimo, kūrybinio tobulėjimo galimybės. Taip pat yra minima papildomo uždarbio pedagogams galimybė. Yra pabrėžiama švietimo įstaigų ir AMI bendradarbiavimo svarba.
Turistai	Turistams, atvykstantiems į Anykščius, AMI turėtų siūlyti išskirtinius AMI rezidentų gaminius ir įvairias, kokybiškas paslaugas, pramogas . Turistams yra svarbi aptarnavimo kokybė : tinkamas darbo laikas, galimybė pavalgyti, išmanusis informacinis blokas, bevielis interneto ryšys, tinkamas kainos/kokybės santykis, informacijos sklaidos kokybė.
Kūrybinių ir kultūros industrijų asociacijos, kultūros ir meno įstaigos	Kultūros ir meno įstaigoms bei asociacijoms yra svarbi bendradarbiavimo su AMI galimybė inicijuojant ir įgyvendinant projektus. Taip pat svarbus AMI verslumas , organizuojami renginiai, tarptautinio bendradarbiavimo galimybės.
Anykščių turizmo informacijos centras	Turizmą skatinančioms ir turizmą organizuojančioms įstaigoms ir įmonėms AMI svarbus dėl jo potencialo tapti traukos centru , teikiančiu išskirtines paslaugas, organizuojančiu edukacines programas ir kitą turistams aktualią veiklą. Atskirai verta paminėti AMI galimybes tapti patrauklia konferencijų turizmo vieta.
Turizmo paslaugų teikėjai, Anykščių turizmo klasteris	
Užsienio partneriai	AMI užsienio partneriams yra svarbus AMI išskirtinumas ir inovacijos . Taip pat yra aktualus atvirumas

	bendradarbiavimui , daugiakalbystė, dalyvavimas mainų programose.
Anykščių rajono savivaldybė	Vietos valdžios lūkesčiai AMI atžvilgiu pirmiausia susiję su prestižu ir Anykščių garsinimu nacionaliniu ir tarptautiniu mastu. AMI taip pat keliami veiklos efektyvumo ir pelningumo reikalavimai, minima investicijų pritraukimo galimybė. Taip pat atskirai būtina paminėti AMI visuomeninio vaidmens svarbą, ypač papildomo bendruomenės užimtumo skatinimą.
LR Kultūros ministerija	Nacionalinės valdžios lūkesčiai AMI atžvilgiu yra susiję su jo atliekama visuomenine veikla – kultūros ir kūrybinių industrijų sklaida regione. AMI turi dalyvauti bendroje kūrybinių ir kultūrinių industrijų veikloje, įstatyminės bazės kūrime . AMI taip pat keliami reikalavimui būti prestižine įstaiga, teikiančia kokybiškus kūrybinius produktus ir paslaugas.
AMI darbuotojai	AMI darbuotojams yra svarbu geros darbo sąlygos . Taip pat AMI darbuotojams yra svarbu galimybės kelti kvalifikaciją , tobulėti, turėti saviraiškos laisvę.
Žiniasklaida	Žiniasklaidai AMI svarbus dėl savo prestižo ir išskirtinumo , aktualių renginių ir naujovių, kurios galėtų būti įdomiomis naujienomis . AMI turi būti atviras, užtikrinti efektyvius viešuosius ryšius ir informacijos sklaidą .
Verslininkai ir investuotojai	Verslui svarbus AMI išskirtinumas ir perspektyvos. Taip pat siūlomų paslaugų kainos ir kokybės santykis, rezidentų produktai ir paslaugos . Vienas iš svarbiausių verslininkams AMI gebėjimų yra kūrybinių ir kultūros produktų rinkodara ir realizacija .
AMI tiekėjai	AMI tiekėjams yra svarbūs jų teikiamų produktų užsakymai ir geros apyvartos .

Strateginio planavimo sesijose vykdyta suinteresuotųjų grupių ir jų lūkesčių palyginamoji analizė atskleidė, kad AMI veiklos turi orientuotis į tokias pagrindines **sritis**:

- Kokybiškos aplinkos, patalpų ir įrangos užtikrinimą ir palaikymą, išlaikant vartotojams patrauklią kainą ir aukštą kokybę;

- Pridėtinės vertės AMI rezidentams ir menininkams kūrimą, teikiant jiems paramą, konsultacijas, ir rinkodaros bei produkcijos realizavimo paslaugas;
- AMI prestižo ir išskirtinumo nacionalinius ir tarptautiniu lygiu kūrimą, užtikrinant aukštą AMI rezidentų produkcijos ir paslaugų kokybę ir išskirtinumą;
- AMI kaip renginių ir kitos veiklos centro vystymas, tapimas „traukos centru“ Anykščiuose;
- Paslaugų visuomenei teikimą, ypač edukacinių, užimtumo ir kultūros sklaidos;
- Bendradarbiavimo su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais plėtrą, ypač siekiant tapti kanalu į tarptautines rinkas ir bendruomenes.

Svarbiausių AMI konkurentų ir geriausių pavyzdžių analizė parodė, jog AMI labiau konkuruoja ne su kitais Lietuvos menų inkubatoriais, bet kitomis panašią veiklą vykdančiomis institucijomis: verslo inkubatoriais, verslumą skatinančiomis ir remiančiomis institucijomis ir iniciatyvomis. Pavyzdžiui, tarp konkurentų ir gerosios praktikos pavyzdžių buvo paminėta VšĮ „Versli Lietuva“, VšĮ „Menų spaustuvė“, Nidos meno kolonija.

Strateginių sesijų metu buvo vienareikšmiškai pripažinta, kad AMI veiklos sėkmę lemiantys procesai yra: **žmogiškieji ištekliai, rinkodara, technologijos ir tarptautinės partnerystės.**

V. ANYKŠČIŲ MENŲ INKUBATORIAUS – MENŲ STUDIJOS STRATEGINĖ IDĖJA IR KONCEPCIJA

Strateginė kūrybinių industrijų plėtros vizija pirmiausiai turi apibrėžti labai aiškias ribas, kurios leidžia nustatyti:

- 1) kokia verslinių, meninių ir komunikacinių veiklų įvairovė suprantama kaip kūrybinės industrijos ir kokios veiklos sritys pagrindžiamos kaip AMI prioritetai;
- 2) kokios organizacinės, vadybinės ir rinkodarinės veiklos formos yra strateginiu požiūriu veiksmingiausios plėtojant AMI veiklas.

Neabejotinai svarbiausias ir akivaizdžiausias tradiciškai susiklostęs AMI kūrybinis sektorius yra **kultūros paveldas**, kuris gali būti skirstomas (pagal JT UNCTAD klasifikaciją) į:

- 1) *tradicinius kultūrinius verslus*: amatai, festivaliai, šventės, renginiai;
- 2) *kultūros veiklas bei verslus*: architektūrinės, archeologinės, gamtos paveldo, atmintinos vietovės, muziejai, bibliotekos, parodos.

Pagal susiklosčiusią situaciją Anykščių rajone antra pagal įtaką kūrybinių ir kultūrinių industrijų grupė yra **funkciniai kūriniai**, kurie yra orientuoti į *kūrybinių paslaugų* kūrimą ir plėtrą, taip pat *remiamų industrijų* ir *technologinės kūrybos* įtraukiamą kūrybinių industrijų lauką. Iš jų labiausiai išsiskiria kultūros ir poilsio paslaugos, turizmo paslaugos, kiek mažiau – sveikatingumo ir grožio paslaugos, taip pat sporto renginiai. Iš kūrybinių paslaugų pogrupio dar galima išskirti architektūros ir vizualinės reklamos paslaugas, tačiau šios industrijos yra tik fragmentiškos ir nesukuria atskirų sektorių. Šiuo metu šios kūrybinės industrijos nėra numatomos AMI veiklos lauke.

Kiti kūrybinių industrijų pogrupiai – *dizainas* (interjeras, grafika, techninis dizainas, mados industrijos, juvelyrika, suvenyrai, žaislai ir kt.) ir *naujosios medijos* (internetinis verslas, socialinių tinklų kūrimas ir naudojimas, e. marketingo bei internetinės reklamos produktų, kūrybinės veiklos vykdymo ir komunikacijos programinės įrangos gamyba, skaitmeninis kūrybinis turinys, mechatroninė vizualizacija, kompiuteriniai žaidimai ir skaitmeninės pramogos, kompiuterinė grafika bei animacija, multimedijos produktai ir kt.) nėra tirti ir neįprasmingi kaip AMI strateginės plėtros potencialas.

Daug menkliau šiuo metu AMI išplėtotą kūrybinių ir kultūrinių industrijų **menų** grupę – *vizualiniai menai* (tapyba, grafika, skulptūra, fotografija, meninė tekstilė ir kt.) ir *scenos menai* (muzikos industrijos, teatras, choreografija, opera, cirkas ir kt.). Šios sritys Anykščių mieste,

rajone ir net platesniame Rytų Lietuvos regione nėra plačiau paplitusios. Reikalingas specialus tyrimas, kuris leistų tiksliau įvertinti šios kūrybinių ir kultūrinių industrijų grupės potencialą ir plėtros galimybes.

Tą patį galima pasakyti ir apie **medijų** industrijų grupę, kuri apima *masinės ir viešosios komunikacijos* turinio gamybą, *leidybą* ir *audiovizualinę* kūrybą bei verslus (kinas, televizija, radijas, kt.).

AMI **strateginės veiklos kryptys**, atsižvelgiant į atliktą tyrimą, ryškėja kaip kelios tarpusavyje susietos ir viena kitą sinergiškai papildančios komponentės:

- 1) **Inkubavimo procesų intensyvinimas**, akseleravimas ir efektyvumo didinimas, naudojant priemonių kompleksą (mentoriavimas, profesinė specializacija, patirties perėmimas, praktikos, komandiniai projektai, tarptautinis bendradarbiavimas, verslumo ugdymas, vadybiniai, teisiniai ir finansiniai verslo plėtotei įgūdžiai, komunikacijos ir marketingo žinios, tinklaveikos pagrindai ir kt.), siekiant sutrumpinti inkubavimo laikotarpį, padidinti pajamas, užtikrinti įdarbinimo stabilumą ir darbo vietų kūrimą, o taip pat stiprinti abipusiai naudingus (angl. *win-win*) verslo santykius AMI tinkle, kai AMI užtikrina:
 - a. kūrybinių industrijų programų vykdymą ir finansavimą;
 - b. verslo ir komercializavimo paslaugas;
 - c. verslo ir marketingo tinklus;
 - d. veiklos fizinę lokalizaciją ir inkubavimą.
- 2) **AMI kūrybinio verslo tinklo ir partnerystės plėtra**, klasterizuojant bei įtinklinant kūrybines ir kultūrines veiklas (formuojant taip pat tarptautinius ir tarpšakinius klasterius, įtraukiant mokslo ir studijų bei MTEP institucijas), veiklos procesų, technologijų, marketingo ir kitų veiklų pasidalijimą ar subendrinimą, taip pat įtraukiant socialinius partnerius (mokyklas, viešuosius centrus, verslo organizacijas ir prekybos įstaigas, kultūros įstaigas, savivaldos institucijas, įvairias suinteresuotųjų grupes ir kt.), siekiant pritaikyti AMI vystomas kūrybines industrijas vietinio verslo bei viešosios veiklos poreikiams, taip pat integruojant paslaugas į sumaniųjų paslaugų kompleksą su moderniomis verslo organizavimo ir valdymo struktūromis.
- 3) **AMI kaip kūrybinio "supermarketo" plėtra**, kuriant įvaizdį, komunikuojant AMI išskirtinumą, e. prekybą kūrybine produkcija, perkelti viešąsias ir verslo paslaugas į internetą, plečiant verslinę partnerystę su panašios pakraipos regiono įstaigomis ir kitais meno inkubatoriais, meno ir kūrybos bendruomenėmis.

- 4) AMI technologinės bazės – **kūrybinių technologijų "fabriko"** – kūrimas, investuojant į naujausias technologijas, kurios maksimaliai naudojamos viešosios prieigos principu, suteikiant privilegijas AMI tinklo nariams (buvusiems, esantiems ir potencialiems vietiniams inkubuojamiesiems).
- 5) **Renginių organizavimo centro formavimas** (0-24 x 7) kaip meninių, audiovizualinių, scenos, muzikos, naujųjų medijų ir šiuo metu mažiau išplėtotų kūrybinių ir kultūrinių industrijų augimo prielaida ir paskata.
- 6) **Edukacinis centras**, ugdantis kūrybiškumą visų amžiaus grupių atstovams, gerinantis AMI įvaizdį ir stiprinantis ryšius su bendruomene, palaikantis ryšius su švietimo, profesinio rengimo ir aukštojo mokslo institucijomis bei MTEP įstaigomis kūrybinių ir kultūrinių industrijų srityje.
- 7) **Nacionalinių ir tarptautinių kūrybinių projektų** (tarp jų ir ES 2014-2020 m. struktūrinių fondų bei EK programose) **plėtra**, kūrybinių stovyklų, tarptautinių kūrybinių praktikų, mokymų, kūrybinių dirbtuvių, plenerų ir renginių organizavimas, tiriamosios, meninės ir mokslinės produkcijos leidyba.
- 8) **Socialinių inovacijų veiklų kompleksas**, siekiant užtikrinti socialinę ir bendruomeninę partnerystę, didinant užimtumą, savęs įdarbinimą, didinant bendruomenės kūrybinį ir verslinį potencialą, kuriant efektyvią socialinės atsakomybės ir socialiai orientuoto verslo sistemą, formuojant ryšius su remiamomis industrijomis ir produktų komponentų gamintojais bei technologijų, skirtų kūrybinėms industrijoms, vystytojais, taip pat didinant žinomumą, stiprinant regioninę tapatybę ir gerinant įvaizdį internetinių ir tradicinių medijų pagalba.
- 9) **AMI infrastruktūros tolesnė plėtra**, tobulinimas ir modernizavimas, sukuriant naujas kūrybines, darbo ir apgyvendinimo erdves, tarptautinių renginių infrastruktūrą, švietimo, eksponavimo, kūrybinių dirbtuvių, IT ir komunikacijos patalpas.

Šios AMI strateginės veiklos kryptys yra suformuluotos atsižvelgiant į AMI suinteresuotųjų grupių analizę ir tos analizės metu išgrynintas suinteresuotosioms grupėms svarbiausias AMI veiklos sritis. 4 lentelėje yra pateikiamos sąsajos tarp AMI suinteresuotųjų grupių įvardintų svarbiausių AMI veiklos sričių ir galutinių suformuluotų AMI strateginės veiklos krypčių, kurių aprašymas yra pateiktas aukščiau.

4 lentelė. AMI strateginės veiklos krypčių sąsajos su AMI suinteresuotųjų grupių įvardintomis svarbiausiomis AMI veiklos sritimis.

AMI strateginės veiklos kryptys	AMI suinteresuotųjų grupių įvardintos AMI veiklos sritys
1) Inkubavimo procesų intensyvinimas	-Pridėtinės vertės AMI rezidentams ir menininkams kūrimą, teikiant jiems paramą, konsultacijas, ir rinkodaros bei produkcijos realizavimo paslaugas.
2) Kūrybinio verslo tinklo ir partnerystės plėtra	- Bendradarbiavimo su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais plėtrą, ypač siekiant tapti kanalu į tarptautines rinkas ir bendruomenes.
3) Kūrybinio "supermarketo" plėtra	- AMI prestižo ir išskirtinumo nacionalinius ir tarptautiniu lygiu kūrimą, užtikrinant aukštą AMI rezidentų produkcijos ir paslaugų kokybę ir išskirtinumą. - Pridėtinės vertės AMI rezidentams ir menininkams kūrimą, teikiant jiems paramą, konsultacijas, ir rinkodaros bei produkcijos realizavimo paslaugas.
4) Kūrybinių technologijų "fabriko" kūrimas	- Kokybiškos aplinkos, patalpų ir įrangos užtikrinimą ir palaikymą, išlaikant vartotojams patrauklią kainą ir aukštą kokybę.
5) Renginių organizavimo centro formavimas	- AMI kaip renginių ir kitos veiklos centro vystymas, tapimas „traukos centru“ Anykščiuose.
6) Edukacinis centras	- Paslaugų visuomenei teikimą, ypač edukacinių, užimtumo ir kultūros sklaidos.
7) Nacionalinių ir tarptautinių kūrybinių projektų plėtra	- Bendradarbiavimo su nacionaliniais ir tarptautiniais partneriais plėtrą, ypač siekiant tapti kanalu į tarptautines rinkas ir bendruomenes.
8) Socialinių inovacijų veiklų kompleksas	- Paslaugų visuomenei teikimą, ypač edukacinių, užimtumo ir kultūros sklaidos.
9) AMI infrastruktūros tolesnė plėtra	- Kokybiškos aplinkos, patalpų ir įrangos užtikrinimą ir palaikymą, išlaikant vartotojams patrauklią kainą ir aukštą kokybę.

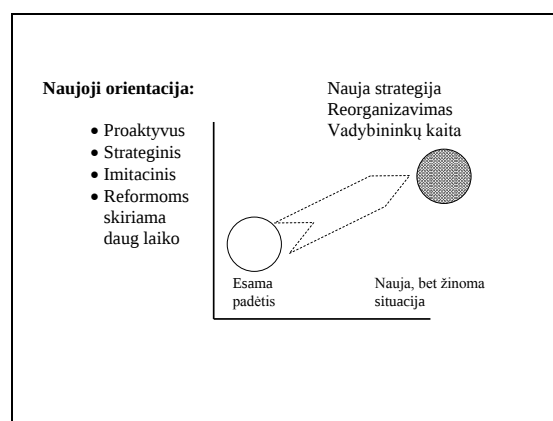
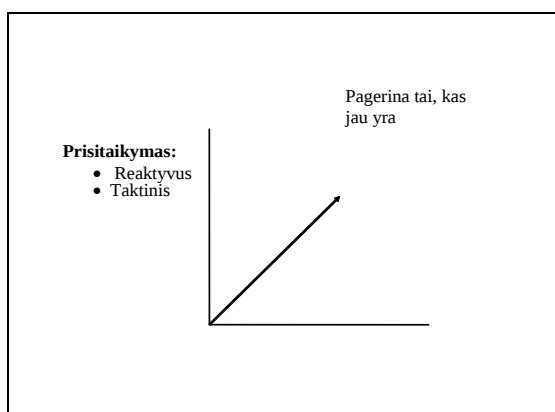
AMI strategija nenutraukia besiformuojančios tradicijos, kurios pagrindas suformuotas įgyvendinant AMI idėją, tačiau perkelia viską, kas geriausia, iš pirmojo strateginės plėtros laikotarpio, į naująją strateginę koncepciją, kaip vientisą kompleksą, apimančią ketvirtos kartos inkubatorių veiklos modelį

Naujasis AMI strateginis planavimas siekia ilgalaikių praktinių tikslų, apibrėžiant pagrindinius strateginius parametrus integruotos regioninės plėtros kontekste, besikeičiančioje ES kūrybinių ir kultūrinių industrijų aplinkoje, programose ir tarptautinės integracijos sąlygose.

AMI strategija rengiama remiantis naujausiais strateginio mąstymo ir planavimo principais, pirmiausiai *benchmarku* arba lyginamąja analize. Išskiriami šie strategijos kūrimo kriterijai, rodantys pokyčių mastą, pobūdį ir intensyvumą:

- Reaktyvumas ir proaktyvumas;
- Taktiniai ir strateginiai tikslai;
- Vidinių ir išorinių veiksnių dominavimas.

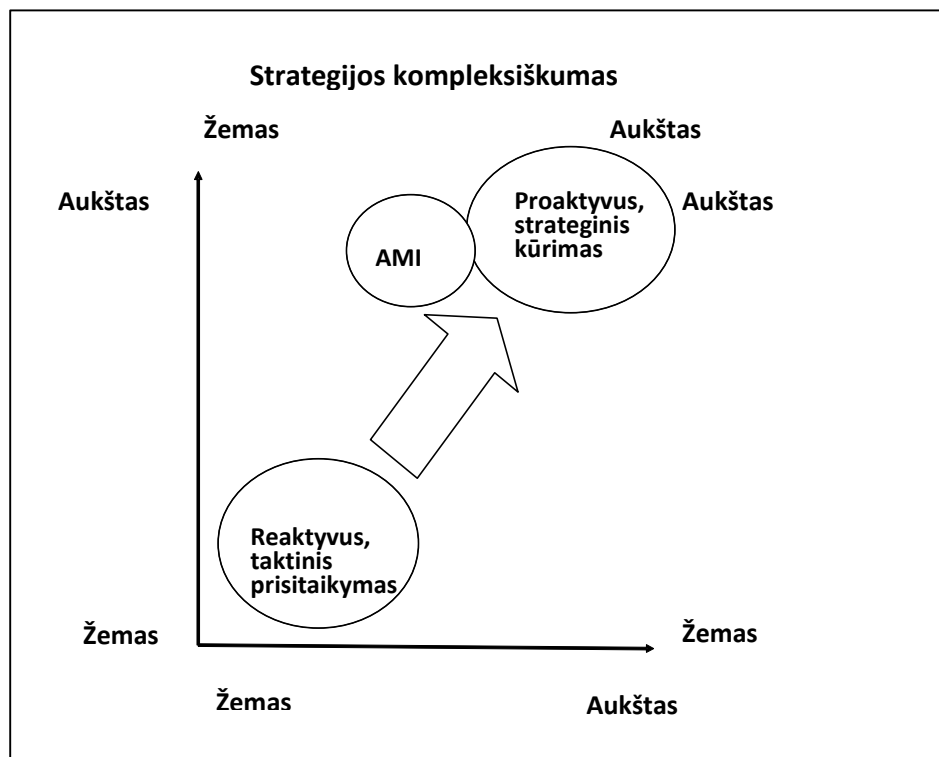
Jei AMI iki 2015 metų vadovavosi 1) taktinio pagerinimo strategija, tačiau nebuvo aiškos kompleksinės vizijos ir ilgalaikio jos įgyvendinimo plano, 2) tai nuo 2015 m. AMI vykdo proaktyvius strateginius pokyčius visose veiklos srityse, atsižvelgiant į integruotos regioninės plėtros principus ir Anykščių rajono strateginį planą. Nuo dalinių, reaktyvių patobulinimų būtina pereiti prie iš anksto numatytos ir kompleksiskai plėtojamos vizijos, kai planingai ir apskaičiuotai siekiama naujos kokybės strateginio rezultato, kuris iš anksto numatytas ir žinomas, jau išbandytas kitose šalyse ir pagrįstas moksliniais tyrimais, patirtimi bei eksperimentais. Tai apsaugo nuo netikėtų pasekmių ir leidžia prognozuoti veiksmus bei priimti sprendimus, atsižvelgiant į kintančius išteklius, nenumatytas aplinkybes bei naujais atsirandančius veiksniais.



2 pav. AMI strateginio valdymo modelis:
taktiniai inkrementiniai pokyčiai (iki 2015 m.).

3 pav. AMI strateginio valdymo modelis:
proaktyvūs strateginiai pokyčiai (2015-2020 m.).

Šiandieniai strateginiai pokyčiai yra kompleksiniai, t.y. vykdomi visose srityse ir visomis kryptimis vienu metu (žr. 3 pav.).



4 pav. Strateginių pokyčių kompleksumas ir vienovė.

Visa tai leidžia apibrėžti AMI misiją, viziją, strateginius tikslus 2015-2020 m, vertybes bei kultūrą, taip pat nustatyti strateginio proveržio kryptis ir jų įgyvendinimo uždavinius, priemones bei rodiklius.

AMI strateginis tikslas – užtikrinti veiklos gyvybingumą, efektyvų bei šiuolaikišką valdymą, stabilų augimą ir verslinės plėtros dinamiką, tapti didžiausiu ir veiksmingiausiu Rytų Lietuvos integruotos regioninės plėtros skatintoju ir veikėju, užtikrinančiu tvarią kūrybinių ir kultūrinių industrijų plėtrą, pažangų augimą ir socialinę atsakomybę.

AMI vizija – maksimaliai panaudoti visą kūrybinį ir kultūrinį regiono potencialą, efektyviai išreikšti bei panaudoti jo išskirtinumą kaip konkurencinį veiksnių ir plėtoti kūrybines ir kultūrines industrijas kaip vyraujančią regiono ekonomikos sektorių.

AMI misija – atskleisti ir visaverčiai panaudoti visas Anykščių ir regiono kūrybos visuomenės ir kūrybos ekonomikos plėtros galimybes, kurios sąlygoja inovatyvių paslaugų ir produktų kūrimą, taip pat skatina regiono socialinį, kultūrinį bei ekonominį modernizavimą, sumaniųjų kūrybinių ir kultūrinių industrijų organizavimo bei valdymo formų diegimą.

AMI veiklos uždaviniai, rekomenduojamos priemonės ir strategijos įgyvendinimo rodikliai pateikiami žemiau esančioje lentelėje.

5 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptys, uždaviniai, rekomenduojamos priemonės ir rodikliai.

Strateginės veiklos kryptys	Uždaviniai	Rekomenduojamos priemonės	Rodikliai
1) Inkubavimo procesų intensyvinimas	1.1. Sukurti palankią kūrybos ir kultūros verslo aplinką, įskaitant palankias finansavimo, mokesčių bei investavimo sąlygas 1.2. Struktūruoti AMI vertės kūrimo grandinę, verslo organizavimo ir mišraus finansavimo modelį 1.3. Sukurti verslo ir inovacijų paramos sistemą AMI	- Kūrybinių industrijų programų vykdymas ir finansavimas - Kūrybinio verslo mentorystės AMI rezidentams programa – akseleratorius - Konsultacijų AMI rezidentams ir išoriniams klientams teikimas dėl verslo kūrimo ir plėtros, komercializavimo, rinkodaros, finansavimo paieškos ir t.t - Specializuotų mokymų programų, skirtų AMI rezidentams ir kitiems kūrėjams, įgyvendinimas, didžiausią dėmesį skiriant verslumo, naujų produktų kūrimo, rinkodaros ir verslo plėtros temoms	- AMI rezidentų pajamų iš sukuriamų produktų ir paslaugų dinamika - Anykščių rajono kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriaus darbo vietų dinamika ir jo procentinė išraiška - Anykščių rajono kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriaus fizinių ir juridinių asmenų skaičiaus dinamika - AMI rezidentų produkcijos eksporto dinamika - AMI pajamų dinamika
2) Kūrybinio verslo tinklo ir partnerystės plėtra	2.1. Sudaryti AMI sąlygas formuoti kūrybiniam Hub'ui	- Inicijuoti ir administruoti kūrybinių ir kultūrinių industrijų įmonių klasterius, pritraukiant finansavimą iš nacionalinių ir ES programų	

	2.2. Suformuoti kritinį (lemiamą) AMI kūrėjų (rezidentų) branduolį ir sukurti tvarų tinklą 2.3. Formuoti ir palaikyti kūrybinių ir kultūrinių industrijų klasterius, įtraukiant verslo atstovus, AMI rezidentus, mokslo ir studijų bei MTEP institucijas bei kitus socialinius partnerius	- Vykdyti aktyvią rezidentų, orientuotą į tarptautinio verslo kūrimą, pritraukimo į AMI veiklą - Įsijungti į nacionalinius ir tarptautinius kūrybinių ir kultūrinių industrijų tinklus - Sudaryti galimybes AMI rezidentams komunikuoti su potencialiais investuotojais ir partneriais - Įgyvendinti kūrėjų, įmonių ir kitų socialinių partnerių tinklaveikos palaikymo veiklas, pvz., organizuoti tam skirtus renginius, „workshopus“ ir kt. - Skatinti gerosios praktikos ir patirties dalinimosi veiklas tarp AMI rezidentų ir kitų AMI socialinių partnerių	- AMI veiklų plėtra ir tarpusavio kokybinis papildomumas
3) Kūrybinio "supermarketo" plėtra	3.1. Sukurti AMI produkcijos komercializavimo sistemą 3.2. Sukurti AMI prekinį ženklą ir didinti žinomumą	- Parengti AMI ir AMI rezidentų veiklos marketingo planą, užtikrinant AMI prekinio ženklo, išskirtinumo ir įvaizdžio komunikavimą - Sukurti AMI rezidentų produkcijos komercializavimo ir pajamų paskirstymo sistemą	

	nacionalinėje ir tarptautinėse rinkose	- Sukurti ir įgyvendinti AMI rezidentų produkcijos tarptautinio realizavimo sistemą, pasitelkiant tarptautines prekybos platformas, įvairius kūrybinių ir kultūrinių industrijų tinklus	
4) Kūrybinių technologijų "fabriko" kūrimas	4.1. Pritraukti investicijas į modernių technologijų, reikalingų AMI tinklo nariams, įdiegimą 4.2. Sukurti efektyvią kūrybinių ir kultūrinių industrijų skatinimo ir plėtros valdymo sistemą	- Inicijuoti ir įgyvendinti investicijų į modernią įrangą ir technologijas pritraukimo projektus, pasitelkiant nacionalines ir ES paramos programas, privačius investuotojus, verslo įmones ir savivaldos institucijas - Išgryninti pagrindines technologines kūrybinių ir kultūrinių industrijų sritis ir ugdyti regiono kūrėjų kompetencijas šiose srityse - Įgyvendinti mokymo programas, skirtas regiono kūrėjams, didžiausią dėmesį skiriant kūrybinių inovacijų ir inovacinės veiklos modelių taikymo sritims	
5) Renginių organizavimo centro formavimas	5.1. Tapti prestižiniu regiono traukos centru	- Pritraukti/inicijuoti tęstinius kūrybinių ir kultūrinių industrijų renginius (renginių ciklus, konferencijas ir kt.), pritraukiančius dalyvius iš visos Lietuvos	- AMI pajamų dinamika - AMI veiklų plėtra ir tarpusavio kokybinis papildomumas

	5.2. Išplėsti AMI kaip įvairaus pobūdžio renginių organizavimo erdvės veiklą	- Parengti renginių organizavimo paslaugų paketą, skirtą kitiems renginių organizatoriams	- AMI vykstančių renginių skaičiaus dinamika
6) Edukacinis centras	6.1. Tapti regiono kūrybiškumo, verslumo ir inovatyvumo ugdymo centru 6.2. Diegti modernias kūrybinių ir kultūrinių industrijų edukacines platformas	- Parengti detalų Anykščių regiono kūrybiškumo didinimo priemonių planą, apimantį visų amžiaus grupių atstovus ir stiprinantį AMI ryšius su bendruomene - Išplėtoti partnerystę su nacionalinėmis ir regiono švietimo ir ugdymo įstaigomis, parengti ir įgyvendinti kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriui aktualias mokymų programas - Parengti ir įgyvendinti kvalifikacijos kėlimo programas kūrybiškumo, verslumo ir kt. srityse, skirtas regiono pedagogams	- Mokymo ir kvalifikacijos kėlimo programų skaičiaus dinamika - Edukacinių programų dalyvių skaičiaus dinamika - Kokybiniai ir netiesioginiai skaitiniai kūrybinių ir kultūrinių industrijų sektoriaus socialiniai, demografiniai, edukaciniai, kultūriniai rodikliai
7) Socialinių inovacijų veiklų kompleksas	7.1. Užtikrinti, kad AMI vykdoma socialinė funkcija atitiktų regiono poreikius 7.2. Tapti regiono socialinių inovacijų centru, siekiančiu	- Nuolat tirti, stebėti, analizuoti ir vertinti regiono poreikius ir jų tendencijas - Inicijuoti socialines inovacijas regione plėtojančius projektus, didinant regiono verslinį potencialą,	

	plėtoti socialinę ir bendruomeninę partnerystę	formuojant socialiai orientuoto kūrybinio verslo sampratą	
8) Nacionalinių ir tarptautinių kūrybinių projektų plėtra	8.1. Suformuoti nacionalinių ir tarptautinių partnerių ratą 8.2. Įsijungti į tarptautinius kūrybinių ir kultūrinių industrijų tinklus 8.3. Išplėsti AMI kompetencijas tarptautinių projektų iniciavimo ir įgyvendinimo srityje	- Įgyvendinti aktyvią nacionalinių ir tarptautinių partnerių paiešką - Inicijuoti įvairių formų kūrybinius projektus, aktualius AMI nacionaliniams ir tarptautiniams partneriams, pvz., kūrybines stovyklas, kūrybines praktikas, dirbtuves ir pan. - Sukurti projektų vadovo pareigybę arba projektų valdymo skyrių AMI, kurio pagrindinės funkcijos būtų projektų iniciavimas ir projektinės veiklos valdymas	- Įgyvendintų nacionalinių ir tarptautinių projektų skaičius ir vertė - Partnerysčių skaičiaus dinamika
9) AMI infrastruktūros tolesnė plėtra	9.1. Užtikrinti AMI infrastruktūros kokybę ir plėtrą 9.2. Užtikrinti AMI klientų aptarnavimo kokybę	- Užtikrinti nuolatinės investicijas į esamos AMI infrastruktūros palaikymą, atnaujinimą ir modernizavimą - Nuolatos tobulinti AMI administravimo, vadybos ir klientų aptarnavimo gebėjimus ir sistemą - Stiprinti AMI žmogiškuosius išteklius	- AMI valdymo efektyvumas

VI. ANYKŠČIŲ MENŲ INKUBATORIAUS – MENŲ STUDIJOS STRATEGINIS VEIKLOS PLANAS

Verslo tvarumo požiūriu per penkerius metus Anykščių menų inkubatorius – menų studija turėtų pereiti trijų svarbiausių inkubatorių finansavimo modelių pakopas nuo šiuo metu vyraujančio 1) "nuomos- rinkliavų" finansavimo modelio link 2) paskirstytos nuosavybės tarp startuolių bei rezidentų ir paties inkubatoriaus su verslo firmomis ir rizikos kapitalu, o taip pat įjungti 3) viešojo valdymo institucijų dotacijas, viešuosius fondus, socialinio verslo elementus, universitetų ir sponsojų paramą, suformuojant visų trijų finansavimo modelių specifinę kombinaciją (pagal Chandra, A., Medrano Silva, M.A., 2012. *Business incubation in Chile: development, financing and financial services. Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 1-13.). Visa tai leistų siekti specifinės AMI finansavimo struktūros sudarymo ir efektyvaus augimo bei stabilios plėtros.

Atsižvelgiant į AMI veiklos analizę, AMI penkerių metų strategiją reikėtų skirti į tris etapus (angl. *milestones*): **1 metai – 3 metai – 5 metai.**

Per vienerius metus, t.y. 2016 m., turėtų būti pasiektas strateginio tikslo esminių prielaidų sukūrimo pagrindas bei organizacinės, finansinės ir žmogiškųjų išteklių tobulinimo priemonės.

Per trejus metus, t.y. iki 2018 m., turi būti bus pasiektas trečiosios kartos inkubatorių modelio lygis ir padėti pamatai ketvirtosios kartos inkubatoriaus struktūrai.

Per penkerius metus, t.y. iki 2020 m., AMI turėtų pasiekti ketvirtosios kartos inkubatoriaus veiklos brandą.

AMI rekomenduojama veiklą vykdyti atsižvelgiant į žemiau pateikiamus detalizuotus planus apimančius: 1) AMI veiklos kryptis ir uždavinius; 2) Kūrybinių ir kultūrinių industrijų plėtrą AMI; 3) AMI partnerystčių plėtrą; 4) AMI finansines prognozes; 5) AMI žmogiškųjų išteklių plėtrą.

AMI veiklos kryptys ir uždaviniai

Strategijoje identifikuotas Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos veiklos kryptis ir uždavinius yra rekomenduojama įgyvendinti laikantis siūlomo **1 metai – 3 metai – 5 metai** etapų modelio, stiprinant tas veiklas, kurios šiuo metu yra įgyvendinamos ir palaipsniui išplečiant veiklų spektrą, reikalingą pasiekti ketvirtosios kartos inkubatoriaus brandos lygį. 6

lentelėje yra pateikiamas AMI strateginių veiklos kryptių ir uždavinių įgyvendinimo planas iki 2020 m.

6 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptys ir uždaviniai 1 m. – 3 m. perspektyvoje.

	2015	0 m.	1 m.	2017	2018	3 m.	2019	2020	5 m.
1) Inkubavimo procesų intensyvinimas									
1.1. Sukurti palankią kūrybos ir kultūros verslo aplinką, įskaitant palankias finansavimo, mokesčių bei investavimo sąlygas									
1.2. Struktūruoti AMI vertės kūrimo grandinę, verslo organizavimo ir mišraus finansavimo modelį									
1.3. Sukurti verslo ir inovacijų paramos sistemą AMI									
2) Kūrybinio verslo tinklo ir partnerystės plėtra									
2.1. Sudaryti AMI sąlygas formuoti kūrybiniam Hub'ui									
2.2. Suformuoti kritinį (lemiamą) AMI kūrėjų (rezidentų) branduolį ir sukurti tvarų tinklą									
2.3. Formuoti ir palaikyti kūrybinių ir kultūrinių industrijų klasterius, įtraukiant verslo atstovus, AMI rezidentus, mokslo ir studijų bei MTEP institucijas bei kitus socialinius partnerius									
3) Kūrybinio "supermarketo" plėtra									
3.1. Sukurti AMI produkcijos komercializavimo sistemą									
3.2. Sukurti AMI prekinį ženklą ir didinti žinomumą nacionalinėje ir tarptautinėse rinkose									
4) Kūrybinių technologijų "fabriko" kūrimas									
4.1. Pritraukti investicijas į modernių technologijų, reikalingų AMI tinklo nariams, įdiegimą									
4.2. Sukurti efektyvią kūrybinių ir kultūrinių industrijų skatinimo ir plėtros valdymo sistemą									
5) Renginių organizavimo centro formavimas									
5.1. Tapti prestižiniu regiono traukos centru									
5.2. Išplėsti AMI kaip įvairaus pobūdžio renginių organizavimo erdvės veiklą									
6) Edukacinis centras									

[illegible]

Kūrybinių ir kultūrinių industrijų plėtra AMI

Ketvirtosios kartos verslo inkubatoriui svarbu sujungti išankstinį inkubavimą, antreprenerystę ir naująsias medijas bei tinklines-partnerines struktūras, taip pat išplėtoti verslo servisų sistemą bei mišrią startuolių ir labiau patyrusių firmų sąveiką. AMI siekiant ketvirtosios kartos brandos lygio būtina suformuoti kritinį (lemiamą) AMI kūrėjų (rezidentų) branduolį, apimantį svarbiausias ir didžiausią potencialą regione turinčias kūrybines ir kultūrinės industrijas. 7 lentelėje pateikiama siūloma kūrybinių industrijų sričių pagal JT UNCTAD klasifikaciją plėtra Anykščių menų inkubatoriuje – menų studijoje vadovaujantis **1 metų – 3 metų – 5 metų** plėtros modeliu. AMI pirmiausia turėtų susikonscentruoti į kūrybines ir kultūrinės industrijas, kurių atstovai jau yra įsikūrę AMI ir laipsniškai išplėsti AMI rezidentų spektrą, orientuojantis į tvarios sąveikos tarp kūrėjų, rezidentų ir regiono verslo kūrimą.

7 lentelė. Kūrybinių industrijų sričių (pagal JT UNCTAD klasifikaciją) plėtra AMI 1 m.
– 3 m. – 5 m. perspektyvoje.

	0 m.		1 m.	3 m.			5 m.
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
KULTŪROS PAVELDAS							
Amatai							
Renginiai							
Parodos							
FUNKCINIAI KŪRINIAI							
Architektūra							
Vizualinė reklama							
Interjero dizainas							
Grafika							
Techninis dizainas							
Mados industrijos							
Juvelyrika							
Suvenyrai							
Žaislai							
MENAI							
Fotografija							
Meninė tekstilė							
Muzikos industrijos							
Choreografija							
MEDIJOS							
Masinės ir viešosios komunikacijos turinio gamyba							
Leidyba							
Audiovizualinė kūryba							

Paaaiškinimai

Labai reikšminga AMI

Vidutiniškai reikšminga AMI

Mažai reikšminga AMI



AMI partnerysčių plėtra

Anykščių menų inkubatoriui – menų studijai siekiant įgyvendinti savo misiją ir viziją, būtina išplėtoti partnerystes – aljansus su: 1) su regiono verslu, 2) kitų regionų meno, kūrybos ir verslo inkubatoriais, 3) su kūrybinių industrijų klasteriais (pvz., turizmo), 4) su savivaldybės ir kultūros bei švietimo viešosiomis įstaigomis, 5) su pilietinės visuomenės organizacijomis. Atlikta AMI veiklos analizė parodė, kad AMI susiduria su žmogiškųjų išteklių trūkumo problema, nepakankamai išvystyta projektine veikla, nepakankamo lygio inkubavimo veiklų išvystymu. Tinkamai išplėtos partnerystės – aljansai gali ženkliai prisidėti prie AMI veiklos plėtos ir padėti išspręsti ribotų išteklių keliamas problemas. 8 lentelėje yra pateikti svarbiausi AMI plėtrai aljansai pagal strategines veiklos kryptis.

8 lentelė. AMI strateginės veiklos kryptys ir aljansai.

Aljansai Strateginės veiklos kryptys	Aljansai su:				
	Regiono verslu	Kitų regionų meno, kūrybos ir verslo inkubatoriais	Kūrybinių industrijų klasteriais	Savivaldybės ir kultūros bei švietimo įstaigomis	Pilietinės visuomenės organizacijomis
1) Inkubavimo procesų intensyvinimas					
2) Kūrybinio verslo tinklo ir partnerystės plėtra					
3) Kūrybinio "supermarketo" plėtra					
4) Kūrybinių technologijų "fabriko" kūrimas					
5) Renginių organizavimo centro formavimas					
6) Edukacinis centras					
7) Socialinių inovacijų veiklų kompleksas					
8) Nacionalinių ir tarptautinių					

kūrybinių projektų plėtra					
9) AMI infrastruktūros tolesnė plėtra					

AMI finansinės prognozės

Atsižvelgiant į AMI 2015-2020 strategijoje numatytas veiklas, planuojama, kad per 5 metus AMI pasieks dalinį finansinį savarankiškumą bei pradės uždirbti lėšas tolimesnei AMI infrastruktūros bei technologijų plėtrai.

Šiuo metu AMI pagrindines pajamas gauna iš savivaldybės dotacijos, patalpų ir įrangos nuomos bei projektų. Renginių organizavimas 2014 m. negeneravo pajamų, tačiau jau nuo 2015 m. planuojama kai kuriuos renginius padaryti mokamus. Patalpų ir įrangos nuomos įkainiai apriboti „Asistentas-2“ programos finansavimo sutarties sąlygomis ir reikalavimais, todėl AMI privalo lengvatinėmis sąlygomis teikti inkubatoriaus rezidentams nuomos ir kitas paslaugas žemesne nei rinkos kaina ir pajamas iš patalpų ir įrangos nuomos auginti tik didinant patalpų užimtumą.

2015-2020 m. AMI finansinės prognozės pateikiamos 9 lentelėje. Finansinės prognozės remiasi tokiais prielaidomis:

- Per 5 metus AMI rezidentams nuomojamo ploto bei įrangos užimtumas priklausomai nuo paskirties pasieks 95 proc.
- AMI darbuotojų skaičius išaugs nuo 3 iki 9 (darbuotojų skaičiaus augimas paremtas AMI dalyvavimu vietiniuose ir tarptautiniuose projektuose).
- Esamų AMI darbuotojų atlyginimų fondas kiekvienais metais augs vidutiniškai 5 proc.
- Patalpų išlaikymo ir kitos sąnaudos kiekvienais metais augs 5 proc.
- Vidutinis įvairių projektų pelningumas sieks 15 proc.
- Skaičiavimuose neatsižvelgiama į AMI infrastruktūros nusidėvėjimo sąnaudas.
- Skaičiavimuose neatsižvelgta į potencialias pajamas, kurios galėtų atsirasti AMI įgyvendinus rezidentų akcijų įsigijimo, pajamų iš rezidentų produktų generavimo ir panašius modelius.

9 lentelė. AMI finansinės prognozės 2015-2020 m.

PAJAMOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pajamos iš nuomos ir kitų paslaugų	15.350	15.350	16.885	16.885	16.885	18.573
Pajamos iš projektų	14.191	15.611	17.172	19.747	23.697	40.285
Pajamos iš tarptautinių projektų	0	10.000	30.000	45.000	50.000	50.000
Pajamos iš renginių	1.000	1.500	2.250	3.375	5.063	7.594
Savivaldybės dotacija	65.000	65.000	60.000	60.000	60.000	50.000
VISO	95.541	107.460	126.306	145.007	155.644	166.452
SĄNAUDOS						
Darbo užmokestis	38.317	40.233	42.244	44.356	46.574	48.903
Patalpų išlaikymo sąnaudos	22.808	23.948	25.145	26.403	27.723	29.109
Renginių organizavimo ir projektų sąnaudos	12.963	14.619	16.621	19.823	24.699	30.246
Tarptautinių projektų sąnaudos	3.000	8.500	21.000	31.500	32.500	32.500
Kitos sąnaudos	17.030	17.881	18.775	19.714	20.700	21.735
VISO	94.117	105.181	123.786	141.796	152.195	162.492
VEIKLOS REZULTATAS	1.425	2.280	2.521	3.211	3.449	3.959

AMI žmogiškųjų išteklių plėtra

Planuojama, kad per 2015-2020 metus AMI darbuotojų skaičius išaugs nuo 3 iki 9 darbuotojų. Per artimiausius penkerius metus planuojama priimti 3 projektų vadovus, rinkodaros vadovą, edukacinių programų vadovą bei verslo akseleratoriaus vadovą. Visos pareigybės, išskyrus rinkodaros vadovą, bus įsteigtos nacionalinių ir tarptautinių projektų rėmuose. AMI darbuotojų ir jų kompetencijų žemėlapis 2015-2020 m. pateikiamas 10 lentelėje.

10 lentelė. AMI žmogiškųjų išteklių žemėlapis 2015-2020 m.

Kompetencijos Pareigybės	Darbo patirtis projektų rengimo ir valdymo srityje	Darbo patirtis rinkodaros srityje	Darbo patirtis vykdant viešuosius pirkimus	Nuosavo verslo kūrimo patirtis	Anglų kalbos mokėjimas	Mokymo programų rengimo ir įgyvendinimo įgūdžiai	IT įgūdžiai	Koučingo ir mentoriavimo įgūdžiai
Projektų vadovas (2015-2017 metai)								
Projektų vadovas (2016-2017 metai)								
Projektų vadovas (2017-2018 metai)								
Rinkodaros vadovas (2015-2017 metai)								
Edukacinių programų vadovas (2017-2018 metai)								
Verslo akseleratoriaus vadovas (2019-2020 metai)								

PASIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Remiantis atlikta Anykščių menų inkubatoriaus – menų studijos veiklos, suinteresuotųjų grupių ir aplinkos analize buvo suformuota AMI vizija, misija ir strateginis tikslas, nustatytos AMI strateginės veiklos kryptys ir uždaviniai, pasiūlytos veiklos priemonės ir nustatyti strategijos įgyvendinimo rodikliai.

Analizės metu identifikuota, kad AMI veiklos modelį šiuo metu galima priskirti prie pirmos – antros kartos verslo inkubatorių modelio. AMI įgyvendinant strateginę veiklos planą yra rekomenduojama vadovautis **1 metų – 3 metų– 5 metai** etapų modeliu ir laipsniškai plėsti bei gilinti vykdomas veiklas bei pereiti prie ketvirtos kartos verslo inkubatoriaus modelio įgyvendinimo. Artimiausiu laikotarpiu AMI yra rekomenduojama stiprinti šiuo metu jau vykdomas veiklas ir koncentruotis ir svarbiausių problemų, su kuriomis susiduria AMI, sprendimą.

AMI veiklos analizė parodė, kad šiuo metu svarbiausi AMI veiklos trukdžiai yra darbuotojų trūkumas bei finansinio savarankiškumo trūkumas. Strateginiame veiklos plane šių problemų sprendimui yra skiriamas didžiausias dėmesys. AMI yra rekomenduojama inicijuoti arba įsijungti į įvairius nacionalinius ir tarptautinius projektus ir kartu pasinaudoti galimybe per projektinę veiklą pritraukti žmogiškuosius resursus į AMI, kelti AMI darbuotojų kvalifikaciją bei plėsti ir gilinti AMI vykdomas veiklas. Projektinė veikla taip pat leis AMI diversifikuoti gaunamas lėšas bei užtikrinti AMI socialinio vaidmens įgyvendinimą Anykščių regione.

Siekiant AMI finansinio savarankiškumo būtina kurti pagrindus AMI kaip renginių centro veiklai. AMI yra labai svarbu identifikuoti ir išskirti renginius skirtus bendruomenės stiprinimui ir edukacijai, kurie yra AMI socialinės ir bendruomeninės misijos dalis bei identifikuoti tas sritis, kuriose galimos komercinės renginių organizavimo paslaugos.

Ne mažiau svarbu AMI yra stiprinti savo kaip menų inkubatoriaus veiklas. Vienas iš svarbiausių AMI pridėtinės vertės elementų yra kūrybinio verslumo skatinimas ir parama kūrėjams, siekiantiems plėtoti kūrybines verslo idėjas. AMI kaip inkubatorius turi pirmiausiai koncentruotis į tokio pobūdžio verslo įmonių akseleravimą per kokybiškas verslo vystymo konsultacijas ir aktyvią mentorystę. Taip pat AMI turi tapti kūrybinių ir kultūrinių industrijų „hub‘u“ Anykščiuose – t.y. užtikrinti aktyvią tinklaveiką tarp skirtingų kūrybinių ir kultūrinių industrijų sričių verslo įmonių, pavienių kūrėjų, asociacijų, įstaigų ir institucijų. Kertinis tokios tinklaveikos elementas yra įvairių sričių kūrėjų ir jų verslo įmonių sutelkimas AMI – tam

būtinės aktyvios pastangos, siekiant pritraukti tiek pradedančiuosius, tiek patyrusius kūrybinio verslo atstovus į AMI rezidentus ir formuoti Anykščių rajonui aktualiausių ir didžiausią potencialą turinčių kūrybinių ir kultūrinių industrijų sričių AMI kūrėjų (rezidentų) branduolį.

ŠALTINIAI

1. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2012 m. lapkričio 28 d. nutarimas Nr. 1482.
2. Chandra, A., Medrano Silva, M.A. Business incubation in Chile: development, financing and financial services, in *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 2012, 1-13.
3. Europos augimo strategija „Europa 2020“, http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm.
4. Europos Komisija. Žalioji knyga: Kultūros ir kūrybos sektorių potencialo išlaisvinimas. Briuselis, 2010.4.27 KOM(2010) 183 galutinis, http://europa.eu/legislation_summaries/culture/cu0006_en.htm.
5. Howkins, J. Creative economy, London: Penguin Books, 2007.
6. Kūrybinės industrijos Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje, 2010.
7. Kūrybinių industrijų skatinimo ir plėtros strategija, Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2009 m. kovo 28 d. įsakymas Nr. IV-217 (Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2009 m. liepos 28 d. įsakymo Nr. IV-434 redakcija).
8. Lietuvos inovacijų plėtros 2014–2020 metų programa, Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2013 m. gruodžio 18 d. nutarimas Nr. 1281.
9. Nacionalinės kompleksinės programos „Lietuvos kūrybinės ir kultūrinės industrijos“ galimybių studija, 2010.
10. Regional policy improvement for financially sustainable creative incubator units. Best Practices Toolkit, Incompass Project, 2014.
11. Regionų kultūros plėtros 2012–2020 metų programa, Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2011 m. spalio 19 d. įsakymas Nr. IV-639.
12. Thematic Working Group Report on Incubators for Creative Entrepreneurs Contributions, Edited and report composed by Majbritt Chambers and Knud Erik Serup Vejle, Denmark, 2011.
13. United Nations UNCTAD. Creative Economy: A Feasible Development Option. Report 2010, http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf.
14. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, <http://www.lietuva2030.lt/>.
15. Vilniaus kūrybinių industrijų žemėlapis. Vilnius, 2010, http://kikas.lt/lt/dokumentai/Vilniaus_KI_zemelapis.pdf.