

Organizacijų transformacijos ir tinklai: sisteminė prieiga

Gvidas Petružis, Teodoras Tamošiūnas

Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai

The article has been reviewed.

Received on 30 September 2019, accepted on 16 December 2019

Anotacija

Straipsnyje siekiama apibendrinti organizacijų transformacijų ir tinklų mokslines teorijas. Išnagrinėti skirtingi moksliniai požiūriai į organizacijos transformacijas, išskirti keturi organizacijos transformacijų tipai. Akcentuojama, kad organizacijų tinklai sudaro galimybes naudotis kitų tinklo narių ištekliais, geresnėmis sąlygomis kurti naujus produktus, įeiti į naujas rinkas. Atskleista, kad, siekdamas įsitvirtinti organizaciniame tinkle ir įgyti jame trūkstamų išteklių bei naujų organizacinių kompetencijų, smulkiojo ir vidutinio verslo įmonės susiduria su daugybe sudėtingų iššūkių, kuriuos įveikia tik sumanios, lanksčios ir į bendradarbiavimą orientuotos įmonės. Straipsnyje apibendrinta, kad tapdamos tinklo narėmis įmonės neišvengiamai turi atlikti ir savo organizacijos atitinkamas transformacijas, todėl organizacijų tinklų ir transformacijų mokslinės koncepcijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, tačiau šios sąsajos mokslinėje literatūroje dar nėra pakankamai išnagrinėtos.

Pagrindiniai žodžiai: organizacijos transformacija, organizacijų tinklas, smulkusis ir vidutinis verslas (SVV).

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Organizacijos transformacija yra svarbi sąvoka įvairiose organizacijose, nes jos turi prisitaikyti prie sparčiai kintančių iššūkių ir siekti didinti veiklos efektyvumą bei tvarumą. Šiame straipsnyje analizuojami skirtingi moksliniai požiūriai į organizacijos transformacijas ir siekiama apibendrinti esamas organizacijos transformacijų teorijas.

Organizacijų tinklai yra strategiškai svarbūs kuriant ir plėtojant naujas idėjas bei inovacijas. Tinklai suteikia galimybę naudotis ištekliais, žiniomis ir įgūdžiais, reikalingais naujų verslo galimybių kūrimui ir naudojimui. Pagrindinis tinklo privalumas yra tas, kad bet koks teigiamas poveikis (pvz., inovacijos ir patobulinimas) gali būti operatyviai paskirs-

tytas visiems tinklo dalyviams. Organizacijų tinklai yra dinaminiai, t. y. bet kuris tinklo dalyvis gali pakeisti, suformuoti naujus ar išformuoti jam neefektyvius ryšius.

Mokslinėje literatūroje yra daug šaltinių, kuriuose nagrinėjamos organizacijų transformacijos arba organizacijų tinklai. Tačiau šių dviejų koncepcijų sąsajų išsamios analizės straipsnio autoriams nepavyko rasti.

Mokslinė problema. Siekiančios vidinių pokyčių organizacijos ieško efektyvių organizacijos transformacijų teorijos ir praktikos vadovų, kurie gali padėti modifikuoti organizacijos vidinę struktūrą ir efektyvinti visos organizacijos arba atskirų jos padalinių veiklas. Esamos teorijos ir metodai dažniausiai skirstomi į kelias rūšis, iš kurių nė viena konkrečiai organizacijai nėra pakankamai tinkama. Kelių teorijų derinimas galėtų suteikti tvirtesnę pagrindą praktiniam pritaikymui ir padėtų geriau suprasti transformacijos procesus. Tikimasi, kad kelių teorijų nagrinėjimas ir apibendrinimai šiame straipsnyje padės pasiekti geresnį supratimą apie įvairias organizacijos transformacijas ir jų įgyvendinimo galimybes.

Organizacijų tinkluose ne visi tinklo dalyviai turi vienodas teises. Stiprūs tinklo dalyviai, sugebantys sutelkti savo išteklius tinklo veiklai jiems nudinga linkme, turi tinkle lemiamą žodį. Tinklas nesuteikia lygių galimybių visiems, kurie yra susiję su juo, o daugiausia remia tuos, kurie daugiausiai investuoja. Daug lemia skirtingos tinklo dalyvių galimybės ir gebėjimai (Hakansson ir kt., 2009). Smulkiems rinkos dalyviams dažnai sudėtinga tapti organizacijų tinklo nariais. Mokslo šaltiniuose stokoja ma aiškaus atsakymo, kaip padidinti smulkių rinkos dalyvių galimybes tapti organizacijų tinklo nariais ir įgyti daugiau teisių tokio tinklo veiklose.

Pagrindinė šiame straipsnyje keliamą mokslinę problemą: mokslinėje literatūroje atskirai nagrinėjamos organizacijos transformacijų arba organizacijų tinklų koncepcijos, tačiau trūksta organizacijų tinklų ir organizacijų transformacijų, jungiantis į tinklus, sąveikos gilesnės mokslinės analizės.

Mokslinės problemos ištirtumo lygis. Cante-rino ir kt. (2018) organizacijos transformacijų procesuose lemiamą reikšmę priskiria organizacijos vadovybės požiūriui, nes paprastai vadovybė inicijuoja ir įvykdo organizacijos transformacijas. Kiti autoriai šalia to išskiria kelis papildomus veiksmus, kuriuos atlieka vadovybė planuodama transformacijas: bendravimas su organizacijos nariais, jų mobilizavimas ir būsimų transformacijų vertinimas (Ford ir Greer, 2005; Battilana ir kt., 2010). Daugelis autorių akcentuoja specialius transformacijų planus, strategijas, koncepcijas, išskiria įvairius transformacijų tipus, tačiau vieningo požiūrio į organizacijos transformacijų procesus stokojama.

Daugelyje mokslo darbų pabrėžiamas mažos organizacijos poreikis atlikti esminę transformaciją jungiantis į stambesnių organizacijų tinklą dėl lėšų trūkumo svarbiems vidiniams ištekliams, kuriuos įmanoma papildyti išoriniais ištekliais bendradarbiaujant tinkle (Kowalkowski ir kt., 2013; Hakansson, Snehota, 2006; Hakansson ir kt., 2009). Tačiau ir šioje tematikoje yra daug skirtingų teorinių priegų, organizacijų tinklų klasifikacijų, trūksta apibendrinimų į vientisą sistemą.

Tyrimo objektas – organizacijų transformacijos ir tinklai.

Tyrimo tikslas – apibendrinti mokslinius požiūrius į organizacijų transformacijas ir tinklus.

Tyrimo metodai: teorinių mokslo šaltinių analizė, sisteminimas, apibendrinimas ir palyginimas, loginis skirstymas ir klasifikavimas, dedukcija, teiginių interpretavimas ir pagrindimas.

Organizacijų transformacijos ir jų tipai

Organizacijos transformacija apibrėžiama kaip vykdomas darbas siekiant fundamentalių pokyčių organizacijoje (Porras, Silers, 1994). Šie autoriai teigia, kad „organizacijos transformacija skatina paradigminį pokytį“. Jis yra nukreiptas į naujos organizacijos vizijos kūrimą. Vizijos kaita vyksta efektyviausiai tada, kai organizacija plėtoja savidiagnostikos ir pokyčių gebėjimą, „tampa besimokančia organizacija“. Kiti autoriai irgi akcentuoja, kad vykstantys transformacijų procesai organizacijoje ją daro besimokančia organizacija (Senge, 1990).

Organizacijos transformacija lemia radikalius vertybių, kultūros, struktūros ir rutinos pokyčius, o ypač – veiklos pokyčius (Bartunek ir Louis, 1988). Transformacija laikoma viską apimančiu, holistiniu

ir sudėtingu procesu konkrečiame verslo kontekste ir kelia didelių iššūkių bet kuriai sistemai (Beckhard, 2006).

Pabrėžiami trys pagrindiniai planuojamų transformacijų valdymo planai: bendravimas, mobilizavimas ir vertinimas (Ford ir Greer, 2005; Battilana ir kt., 2010). Bendravime lemia vykdomi lyderių veiksmai, siekiant įtraukti organizacijos narius, paaiškinant planuojamus sprendimus ir veiksmus, pavyzdžiui, naują viziją ir laukiamus rezultatus, informuojant apie pokyčių poreikį (Kotter, 1995). Mobilizavimas – tai veiksmai, kurių imasi lyderiai, siekdami sukurti socialinių erdvių mechanizmus, organizacijų nariams suteikiančius galimybę dalyvauti dialoge, kad būtų galima geriau priimti naujas darbo procedūras. Pavyzdžiui, mobilizuojama ieškoti struktūrų, kurios padeda formuoti naują organizacijos viziją, skirti laiką ir energiją, perorganizuojant organizacinius procesus ir sistemas, sukurti pasitikėjimą (Higgs, Rowland, 2011). Vertinant remiamasi vadovų taikomomis priemonėmis stebėti ir įvertinti jų įgyvendinimo ir institucionalizavimo pastangų poveikį. Atitinkami pavyzdžiai yra oficialių matavimo sistemų taikymas, problemų, galimybių ir poreikių nustatymas galimiems patobulinimams (Battilana ir kt., 2010).

Sugarman (2006) teigia, kad yra dvi pagrindinės organizacijų transformacijų priegios, kurios remiasi „vairuok“ („drive“) ir „auk“ („grow“) teorijomis. Nors kiekviena iš jų turi rimtų trūkumų, tačiau, pasak autoriaus, abiejų teorijų kombinuotas naudojimas suteikia galimybes detaliau tyrinėti organizacijų transformacijas. „Auk“ metodo taikymas yra pagrįstas darbuotojų įgalinimu, įtraukiant juos į kolektyvinį mokymąsi ir problemų sprendimą, kad jų žinios galėtų būti taikomos gerinant organizacinius procesus ir priemones. Lyderiai ir darbuotojai kartu siekia suprasti lūkesčius, kuriuos kiekvienas iš jų atsineša į darbo vietą, jie kartu mokosi, kaip pagerinti savo darbo rezultatus. Naudojant „auk“ metodą, vadovaujantis mokymuisi pagrįstu vadovavimu, vadovas darbuotojams paprastai nesako, kaip išspręsti problemas, bet nustato sąlygas, kuriomis jie gali rasti sprendimus sau (komandinis mokymasis). Šis metodas esamus procesus keičia lėtai, tačiau išgrynina grupes, kurios yra linkusios keistis, ir jų pasikeitimai skatina kitas grupes keistis (Mirvis ir kt., 2003; Schein, 1999).

Apibendrinant galima teigti, kad šie du metodai turi ne tik savų privalumų, bet ir trūkumų. „Auk“ metodas kartais gali būti greitai pradedamas taikyti organizacijoje, tačiau jam trūksta tvarumo, ypač kai vadovo nuomonė skiriasi nuo darbuotojų siūlomų organizacijos transformacijos būdų. Besivadovaujantys „vairuok“ metodu gali išplėsti savo požiūrį į

vadovavimą, įtraukti daugiau dalyvavimo ir dialogo, tačiau jie linkę labiau pasipriešinti „žmonių problemoms“ ir būti mažiau veiksmingi, įtraukiant darbuotojų ir vidurinių vadovų siekimą tobulėti ir keistis (Senge, 1990).

Sugarman (2007) siūlo taikyti organizacijų transformacijų hibridinį požiūrį, t. y. sujungiant „vairuok“ ir „auk“ teorijas. Tokia dviejų teorijų integracija turi valdyti įtampas ir prieštaravimus tarp dviejų skirtingų požiūrių į vadovavimą.

Anot Davidson (1999), dabartinių veiklos projektų suderinimas su ilgalaikėmis vizijomis ir strategijomis yra iššūkis daugeliui vadovų. Autoriaus teigimu, daugelyje įmonių veikiantys projektai yra labai fragmentiški, beveik nepriklausomi nuo įmonės vizijos ir strategijos. Tačiau siekis suderinti artimiausio laikotarpio veiklos tobulinimą su ilgalaikę organizacijos vizija yra pagrindinė sėkmingos transformacijos sąlyga (Mintzberg, 1994).

Gould (1996) teigia, kad kiekviena organizacinė veikla susideda iš keturių strategijų:

1. *Tobulinimas*: tobulinimo strategija, kai procesai ir rutinos, grindžiamos pagrindinėmis kompetencijomis, yra palaipsniui tobulinamos;
2. *Statyba*: planavimo strategija, kuri lemia formalios pokyčių programos kūrimą. Čia toliau kuriamos pagrindinės kompetencijos ir rutinos;
3. *Krizė*: visos esamos procedūros ir struktūros yra sustabdytos arba jų atsisakyta. Šią strategiją dažnai lydi vadovavimo ir galios pokyčiai.
4. *Transformacija*: planavimas pakeičiamas eksperimentais. Darbuotojai išbando naujas kryptis, o pokyčiai priimami labai lokaliai.

Kaip Gould (1996), taip ir Davidson (1999) požiūris į organizacijos transformacijas yra labai kraštutinis, nes šie mokslininkai jas prilygino eksperimentavimui, kai darbuotojai dirba labiau lokaliai ir tik eksperimentais siekia tobulinti organizacijos veiklą.

Organizacijoms, siekiančioms pertvarkos, reikia gerų organizacijų transformacijų teorinių šaltinių ir praktinių tyrimų, kurie gali padėti modifikuoti konkrečios organizacijos veiklą. Esamos teorijos ir metodai dažniausiai skirstomi į kelias rūšis, bet nė viena jų nėra visiškai tinkama. Derinant kelias teorijas, jos galėtų suteikti išsamesnę organizacijų transformacijų apibendrintą teoriją ir kartu įgalintų geriau suprasti transformacijos procesus. Kelių atvejų nagrinėjimas padeda pasiekti tokį supratimą.

Hill, Collins (2000) analizavo kokybės vadybos sistemos ir radikalių inovacijų bei pokyčių diegimo organizacijose ypatumus, taikydami tyrimui kokybės vadybos sistemos instrumentus. Tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos turi įsitraukti į savarankišką tobulinimo ciklą, kuris apima tiek laipsniškus, tiek radikalius transformacijų procesus.

Transformacijai reikalinga kultūra, kuri keičia tradicinę mąstyseną ir skatina gebėjimą būti savikritiškam, plėtoja organizacijos brandą ir kūrybiškumą mokytis bei atrasti. Daugumą šių gebėjimų galima išugdyti taikant kokybės vadybos sistemos metodus. Vidaus valdymo sistemos turi būti lanksčios, tačiau jose turi būti numatytos tinkamos kontrolės priemonės, siekiant palengvinti transformacijos naujovių įgyvendinimą. Hill, Collins (2000) pateikė organizacijos transformacijos modelį, kuriame išskyrė keturis galimus organizacijos transformacijos tipus.

Kai organizacijos transformacijos vyksta pagal *pirmąjį tipą*, tikėtina, kad išorinė aplinka bus gana stabili, o jos pokyčių tempas bus valdomas. Kaip aptarė Venkatraman (1994), technologinės plėtros poveikis yra kuklus, daugiausiai dėmesio skiriant automatizavimui, sąnaudų mažinimui ir organizacinių gebėjimų didinimui. Todėl įmonės vizija yra trumpalaikė arba vidutinės trukmės ir apribota. Vadovo individuali vizija gali būti dominuojanti ir nebūtina kitiems. Vyraujanti organizacinių pokyčių strategija pabrėžia tikslumą, todėl pokyčių paradigma bus minimalistinė ir evoliucinė, o dominuojantis valdymo stilius linkęs į kryptį ir kontrolę (Gould, 1996). Čia vadybininkai sutelkia dėmesį į drausmės ir griežtumo nustatymą procesuose ir vidaus operacijose, į „namų tvarkymą“. Dominuojanti kultūra yra integruota. Darbuotojai saugo *status quo* ir pagrindines kompetencijas. Elgesio ir vertybių pokyčiai apima visą organizaciją. Papildomi pokyčiai ir procesų tobulinimas orientuoti į trumpalaikę sėkmę. Organizacinė struktūra dažniausiai išlieka hierarchinė, o sprendimų priėmimas – centralizuotas ir deterministinis. Procesų keitimas orientuotas į kokybės užtikrinimą. Kokybės gerinimo ir lyginamosios analizės sąnaudos gali paskatinti organizacinius pokyčius.

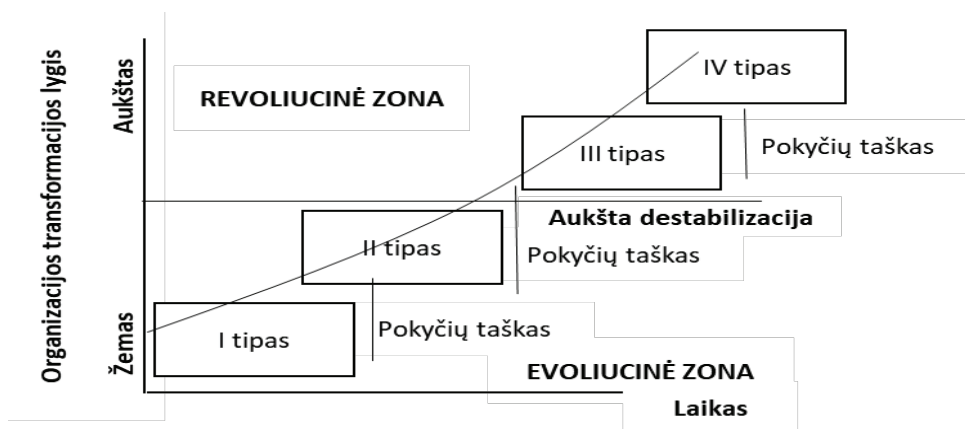
Antras tipas yra sudėtingesnis, jame vyrauja mažiau nuspėjama išorinė aplinka. Bus pastebimos konkurencinės grėsmės, kurias gali labiau paveikti technologijų plėtra. Todėl vizija turi būti ilgalaikė, skirtingai nuo pirmosios stadijos. Pokyčių paradigma iš esmės yra evoliucinė, dominuojanti strategija orientuota į komandos pokyčiams įgyvendinti kūrimą ir procesų koordinavimą (Gould, 1996). Ši strategija pabrėžia planavimą ir pagrindinių kompetencijų rutinizavimą. Duomenų rinkimas, matavimas ir analizė gali lemti sklandų pokyčių programos įgyvendinimą (Gould, 1996). Komandinę kultūrą gali sustiprinti lygesnė, organiškesnė organizacinė struktūra. Procesų kaita vystosi nuo problemų aktualizavimo iki visapusiškesnių evoliucinių pokyčių įgyvendinimo pagal pasirinktos kokybės vadybos sistemos valdymo formą.

Trečiame transformacijos tipe aplinka tampa sudėtinga ir netgi chaotiška. Labai konkurencingas

rinkas veikia spartus technologijų vystymasis. Ši išorinė dinamika turi būti suderinta su vidiniu lankstumu. Todėl organizacijos vizija yra ilgalaikė ir ji nuolat atnaujinama. Esant tokiam nepastovumui svarbu, kad šia vizija būtų dalijamasi visose organizacijoje esančiose aplinkose ir ji įkvėptų organizacijos narius diskutuoti dėl organizacijos *status quo*. Prognozuojama pokyčių paradigma atspindi tiek aplinką, tiek įmonės viziją. Radikalūs pokyčiai gali būti įgyvendinami greitai, tačiau, kaip rodo mokslinė atvejų analizė, praktikoje pokyčiai paprastai yra pragmatiškesni, o projekto komandos, naudodamos revoliucines taktikas, kurdamos naujus procesus, įgyvendina jas atskiromis fazėmis (Gallivan ir kt., 1994). Šiame transformacijos tipe, sutelkiant dėmesį į bendrą verslo sistemą, pripažįstama įtampa tarp evoliucijos ir revoliucijos, tarp *status quo* išsaugojimo ir inovacijų (Sitkin ir kt., 1994). Esant nuolatinei tobulėjimo kultūrai, komandos dėmesys sutelkiamas į valdymo efektyvumą, kuris gali apimti išlaidų mažini-

mą ir darbuotojų perkėlimą. Pasak Gould (1996), vadovybė sutelkia įmonių energiją į kūrybiškumą, reaguodama į didėjančią sudėtingumą ir sumaištį išorinėje aplinkoje.

Mažai organizacijų yra pasiekusios *ketvirtą* transformacijos tipą, todėl ši stadija yra labiau hipotetinė. Čia išorinė aplinka bus labai sudėtinga, chaotiška ir nuspėjama. Gali būti naudojamas kompiuterinis modeliavimas nuolatiniams organizacijos ateities vizijos vertinimui. Prognozuojama pokyčių paradigma yra nenutrūkstama ir suderinta su transformacine veiklos strategija (Gallivan ir kt., 1994; Gould, 1996). Taikydama tokią strategiją, vadovybė daugiausia dėmesio skiria prielaidų perrašymui, o ne bandydama atlikti tiesioginį planavimą. Šio tipo transformacijas skatina organizacijos mokymosi ir žinių valdymas (Davenport ir kt., 1996). Tokios organizacijos tikslai yra dominuoti rinkoje ir būti visiškai lanksčiam, pvz., tarp struktūrų, vadovavimo ir vidinių bei organizacinių santykių.



1 pav. Organizacijos transformacijos tipai

Šaltinis: (Hill, Collins, 2000)

1 paveiksle pavaizduoti visi keturi organizacijos transformacijos tipai. Pirmieji trys tipai buvo patvirtinti atlikus empirinį tyrimą, o ketvirta stadija liko daugiau teorinė (Hill, Collins, 2000).

Mokslininkai sutaria, kad organizacija bus rinkoje konkurecinga, jei gebės laiku ir tinkamai keisti savo vidaus procesus, t. y. juos transformuoti. Nemažai mokslininkų nagrinėja, kokias dinamines mokymosi galimybes gali turėti organizacija transformacijų procesuose (Tallott, Hilliard, 2016). Labai daug lemia organizacijos gebėjimas realizuoti tam tikrą transformaciją. Organizacijos gebėjimas dažniausiai apibrėžiamas kaip bendrasis įgūdžių, procesų, procedūrų, organizacinių struktūrų, sprendimų priėmimo taisyklių ir disciplinų rinkinys, suteikiantis organizacijai galimybę atlikti tam tikrą veiklą.

Dinamiškų pajėgumų koncentravimas, tikslingas ir sąmoningas įmonės išteklių bazės kūrimas,

išplėtimas ar modifikavimas reikalauja esminio strateginio valdymo ir sprendimų priėmėjų įnašo panaudojant ir plėtojant organizacijos žmogiškuosius išteklius (Zahra ir kt., 2006). Daugelis mokslininkų ragina toliau tirti dinamiškus valdymo gebėjimus ir jų vaidmenį turto valdymo, verslo modelių kūrimo, pokyčių ir inovacijų, sprendimų priėmimo ir vadovavimo ugdymui klausimais (Zahra ir kt., 2006). Per daug dėmesio skiriama ekonominiams vadovų vaidmeniui ir negebėjimui pažvelgti į tai, ką daro organizacijos nariai ir kaip jie elgiasi įvairiose situacijose (Helfat, Peteraf, 2007).

Organizacijos transformacijos labai priklauso nuo išorės aplinkos, t. y. jei aplinka yra rami ir nechaotiška, visas organizacijos transformacijos procesas vyksta derinant trumpalaikius planus (valdymas, gamybos ir kaštų optimizavimas) su ilgalaikės vizijos kūrimu ir jos perteikimu organizacijos darbuoto-

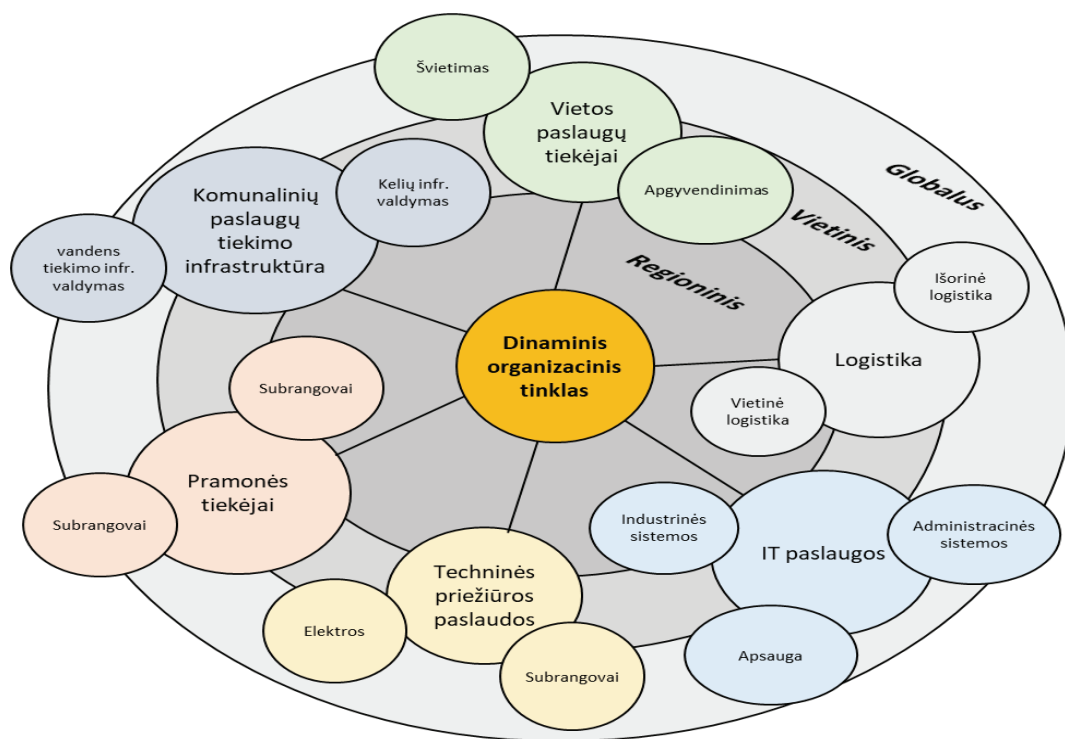
jams. Kai organizacijos transformacijos pasiekia revoliucinį, aukštą destabilizacijos lygį, tada *išoriniai procesai verčia organizacijas tapti* labai lanksčiomis organizacijomis. Tuomet organizacijos veiklos vizija nuolat atnaujinama, ypač svarbus tampa organizacijos gebėjimas greitai mokytis.

Organizacijų tinklai bei jų įtaka smulkiąjam ir vidutiniam verslui

Tinklas yra mazgų ir santykių derinys. Žiūrint iš verslo perspektyvos, tinklai yra sąsajos tiek kompanijos viduje, tiek ir išorėje, jos grindžiamos koordinuotu rinkos mechanizmu (Tomas Gomez Arias, 1995). Moksliniai tyrimai rodo, kad tinklai skatina inovacijas, didina kompanijos konkurencingumą ir sąlygoja geresnius veiklos rezultatus (Minarelli ir kt., 2013; Raškovič ir kt., 2012). Kompanijoms reikia gerais įgūdžiais pasižyminčių darbuotojų, o darbuotojų skatinimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese gali sukurti bendradarbiavimui pa-

lankią aplinką. Tokiu būdu kompanijos gali užmegzti veiksmingus ir produktyvius kontaktus su klientais, tiekėjais ir konkurentais (Hakansson, Ford, 2002). Jorgensen ir Ulhoi (2010) pateikė empirinių įrodymų, susijusių su Švedijos SVV, kuriuose nustatytos teigiamos sąsajos tarp tinklų ir inovacijų veiklos. Smulkusis ir vidutinis verslas susiduria su išteklių apribojimais ir nenori investuoti į mokslinius tyrimus bei eksperimentinę plėtrą (R&D), nes tai yra rizikinga ir brangi veikla (Lee, 2006). Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonių išteklių stoka verčia jas pritaikyti tinklinius santykius, siekiant sumažinti susitarimų kaštus ir suteikti prieigą prie papildomų išteklių (George, Zahra, 2002; Nieto, Santamaria, 2010; Peltier, Naidu, 2012).

Daug dėmesio tinklų analizei skyrė Ahokangas ir kt. (2015), kurie tinklus priskyrė pagrindinėms ateities verslo struktūroms, t. y., jų teigimu, dinaminiai kooperavimosi tinklai bus pagrindiniai ateities verslo ryšių plėtotojai (žr. 2 pav.).



2 pav. Dinaminis kooperavimosi verslo tinklas

Šaltinis: (Ahokangas ir kt., 2015)

Rinkos jėgos tampa vis stipresnės, vis patrauklesnės ir nepastovios, todėl įmonės turėtų sugebėti greitai suformuoti, o esant poreikiui ir išformuoti tinklų ryšius arba sukurti naujus, kaip to reikalauja rinkos sąlygos. Tam reikia dinamiško požiūrio. Dinamišką vertės tinklą galima vertinti kaip spontaniškai jautrią ir reaguojančią struktūrą, kuri yra labai laisvai susieta vertė, siūlanti socialinius ir ekonominius rinkos dalyvius. Tinklo struktūra gali būti

laikina arba kintanti. Dinaminio tinklo vertė veikia bendrai visame tinkle, ji kuriama rengiant ir įgyvendinant pasiūlymus, mainų atvejais ir bendros vertės kūrimo metu. Dinamiškos vertės tinkle dalyvaujančių organizacijų augimui reikalingas judrumas ir prisitaikymas, jos turi nuolat mokytis, kaip geriau aptarnauti klientus su kintančiais poreikiais. Tinklai turi skirtingo lankstumo ir atvirumo laipsnį, priklausomai nuo tinklo tikslo. Tas pats veikėjas gali būti

įvairių tipų tinklų dalis. Paprastai dalyvių skaičius tinkle keičiasi tinklo evoliucijos metu. Todėl tinklo tipas, tinklo vaidmenys ir tinklo valdymas apima besikeičiančią tinklo dinamikos sistemą. Dinamiškas, lankstus ir laisvai susiformavęs tinklas yra artimas ekosistemai. Verslo ekosistema yra išplėstinė ekonomiškai pagrįsta tarpusavyje palaikančių skirtingų sąveikaujančių organizacijų sistema. Šioje sistemoje užtikrinami pagrindiniai pajėgumai, kurie išnaudojami siekiant sukurti tinkamas sąlygas klientams, be to, kuriamos papildomos galimybės inovacijų diegimui. Verslo ekosistemos yra orientuotos į bendrai sukurtą vertę, atnaujinimą ir inovacijas tam, kad būtų pasiektas tvarus konkurencinis pranašumas (Ahokangas ir kt., 2015).

Kai kurie mokslininkai suklasifikavo tinklus į dvi dideles kategorijas: intrakompanijos ir interkompanijos (Gronum ir kt., 2012; Wiklund ir kt., 2009). Intrakompanijų tinklai apima vidinius rinkos dalyvius – konkurentus, tiekėjus, klientus, veiklos partnerius ir kitus rinkos atstovus, kurie daro poveikį prekės ar paslaugos paklausai ir kainai. Interkompanijų tinklai apima išorinius rinkos dalyvius – universitetus, mokslinių tyrimų ir technologinių inovacijų institucijas, valdžios ir kitas viešojo sektoriaus įstaigas, su kuriomis tinklo nariai bendradarbiauja, siekdami išskaidyti inovacijų riziką ir kaštus bei padidinti savo technologinius gebėjimus (Teirlinck, Spithoven, 2013).

Nagrinėdamas smulkiojo ir vidutinio verslo ryšį su rinkoje veikiančiais tinklais, Shaw (2006) teigė, kad mažos įmonės gali koordinuoti savo ribotus išteklius su heterogeniniais ekonomikos dalyviais, siekdamos geresnių veiklos rezultatų. Tokie tinkliniai santykiai išplėtoja įmonės ekonominių veiklų erdvę. Mattsson ir Johanson (2006) rado įrodymų, pagrindžiančių tiekėjų ir klientų inovatyvių santykių svarbą. Jie priėjo prie išvados, kad klientų poreikiai produktų ir paslaugų atžvilgiu yra labai įvairūs, todėl daugeliui organizacijų kyla daug iššūkių patenkinti tuos heterogeninius poreikius. Įmonės veiksmingos ir produktyvios sąveikos su savo klientais išsprendžia neretai sudėtingas pirkėjų problemas ir inovatyvių produktų poreikius. Rinkos tinklai su klientais, tiekėjais, konkurentais ir konsultantais daro teigiamą poveikį tinklo narių veiklai (Ritter, Gemunden, 2003). Pavyzdžiui, klientai pateikia įmonei specifinius užsakymus, tuomet konsultantai pateikia inovatyvių koncepcijų, o rinkos partneriai pasiūlo aukštus savo veiklos kokybės standartus ir padeda įmonei įgyvendinti klientų užsakymus. Tomas Gomez Arias (1995) tvirtino, kad su rinka susiję tinklai pagerina smulkiojo ir vidutinio verslo darbuotojų kompetencijas žmogiškųjų ir technologinių išteklių valdymo srityje, ir tai lemia geresnius įmonės veiklos

rezultatus. Gronum ir kt. (2012), atlikę tyrimą 1435-iose Australijos smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėse, nustatė teigiamą ryšį tarp rinkos tinklų ir organizacinių inovacijų.

Smulkiojo ir vidutinio verslo įmonei kooperuojantis su didele įmone atsiranda galimybių stiprinti esamus ir kurti naujus strateginius išteklius. Abi įmonės gali viena kitą stiprinti kurdamos ilgalaikį konkurencinį pranašumą per strateginius išteklius, t. y. vykdyti bendrai sukurtų produktų sklaidą per bendras logistikos grandines, gerinti organizacines kultūras, inicijuoti vidaus struktūrų, veiklos strategijų ir valdymo pokyčius, integruoti ir plėtoti organizacinius išteklius bei įprastus gebėjimus (Jamieson ir kt., 2012).

Smulkusis ir vidutinis verslas (toliau – SVV) turi tam tikrų privalumų, lyginant su didelėmis įmonėmis, pvz., jų organizacinis lankstumas, greita reakcija į pokyčius rinkoje ir jų inovatyvus potencialas (Moreno, Casillas, 2007; Hall ir kt., 2009). Iš kitos pusės, SVV susiduria su didesnėmis kliūtimis, lyginant su didelėmis kompanijomis, nes SVV palyginti mažai investuoja į nematerialųjį turtą, pvz., žmogiškąjį kapitalą ir įgūdžius, technologijas bei tyrimus ir plėtrą (George ir kt., 2002; Lee, 2006; Wiklund ir kt., 2009). Daugelis tyrėjų diskutuoja dėl SVV organizacinių inovacijų tobulinimo ir šių inovacijų įtakos veiklos produktyvumui (Mohnen, Hall, 2013; Hewitt-Dundas, 2006). Akcentuojama, kad žiniomis grįsti ištekliai (t. y. organizacinės procedūros, įgūdžiai, kompetencijos ir bendradarbiavimo santykiai) yra pagrindiniai organizacinių inovacijų stimulai (Wiklund ir kt., 2009).

SVV įmonės, palyginti su didelėmis įmonėmis, turi ribotus išteklius. Jos turi mažiau finansinių išteklių ir kvalifikuotų darbuotojų (Kowalkowski ir kt., 2013). SVV gali diegti inovacijas ir efektyviai auginti savo verslą kurdamos ir palaikydamos organizacinius tinklus (Westerlund, Svahn, 2008). Tinklai yra ypač svarbūs SVV įmonėms, turinčioms ribotus išteklių galimybes, nes jos priklauso nuo kitų įmonių išteklių (Gilmore ir kt., 2001; Malaska ir kt., 2011). Tinklas yra specifinė organizacijos forma, aukštesnio lygio už individualios įmonės organizaciją (Hakansson, Ford, 2002).

Tinklai yra strategiškai svarbūs kuriant ir plėtojant naujas idėjas ir naujoves. Inovacijos yra raktas į konkurencinio pranašumo kūrimą. Tinklai suteikia galimybę naudotis ištekliais, žiniomis ir įgūdžiais, reikalingais naujų verslo galimybių kūrimui ir naudojimui. Įmonės verslo naujovės ir konkurenciniai pranašumai nesiskiria nuo kitų tame pačiame tinkle esančių įmonių (LaPlaca, 2014). Tinklo santykių rezultatas iš esmės priklauso nuo to, kaip gerai abi šalys naudoja kitų įmonių turimus išteklius

(Forsstrom, 2005). Verslo tinklo privalumas yra tas, kad bet koks teigiamas poveikis (pvz., inovacijos ir tobulinimas) gali būti paskirstytas visiems dalyviams tiesioginiuose ir netiesioginiuose santykiuose. Stiprūs tinklo dalyviai yra tie, kurie sugebėjo sukelti savo išteklius ir investuoti praeityje.

Daugelis autorių pabrėžia svarbų tinklų ryšių vaidmenį SVV įmonių veikloje. Pirma, pasitelkusios tinklus SVV įmonės gali išspręsti išteklių (žmogiškųjų ir technologinių) nepakankamumo problemą, naudodamos stambių verslo kompanijų vidinius ir išorinius tinklus, kadangi stambių organizacijų tinklai suteikia SVV įmonėms prieigą prie papildomų išteklių, kurių nėra pačioje įmonėje. Antra, tokie tinklai aljansai pagerina SVV įmonių veiklos kokybę ir jų absorbcinius gebėjimus, t. y. gebėjimus pritaikyti išorines žinias ir išteklius, tobulina darbuotojų kompetencijas.

Iššūkiai SVV įmonėms tapti organizacijų tinklo dalimi

Išteklių trūkumas yra rimta smulkiojo ir vidutinio verslo problema. Dėl informacijos trūkumo gali būti sudėtinga orientuotis rinkoje, konkurencinėje kovoje ir bendrose rinkos transformavimosi tendencijose. Vien dėl informacijos stokos rinkoje neišsilaiko daug SVV įmonių. Materialiųjų išteklių trūkumas riboja SVV galimybes investuoti į naują įrangą, todėl SVV įmonės dažnai priklauso nuo įvairių tinklo dalyvių, turinčių joms tinkamus išteklius. Dažniausiai SVV įmonių sėkmingos veiklos pagrindas yra gebėjimas darbą su savo ribotais ištekliais koordinuoti su kitais tinklo dalyviais gaunant trūkstamus išteklius iš įmonės išorinės aplinkos (Kowalkowski ir kt., 2013). Įmonės potencialas priklauso nuo jos gebėjimų sujungti šiuos išorinės aplinkos išteklius su savo vidaus ištekliais. Aplinka nuolat kinta, todėl būtinas operatyvus ir nuolatinis SVV įmonės pritaikymas prie išorinės aplinkos pokyčių (Hakansson ir Snehota, 2006). Ribotus SVV išteklius dažniausiai būtina papildyti išoriniais ištekliais, o kurdamos tinklus su stambiais rinkos dalyviais SVV gali gauti prieigą prie vertingų išteklių.

Tačiau SVV įmonės, siekdamos tapti organizacinio tinklo dalimi, susiduria su daugybe iššūkių (Cooney, 1996). Jos neturi ekonominės galios, leidžiančios joms turėti reikšmingą įtaką rinkoje. Dėl jų dydžio jos negali pasinaudoti masto ekonomija. Ford ir kt. (2006) teigia, kad SVV trūksta laiko patikimai vykdyti savo verslą derinant jį su sudėtingomis veiklomis organizacijų tinkluose. Pressey ir kt. (2009) pabrėžia, kad informacija apie rinkos klientus, konkurenciją ir organizacijų tinklų narius gali padėti SVV įmonėms išlaikyti ir sustiprinti jų konkurencinį pranašumą. Bet SVV neturi prieigos prie

sudėtingų informacinių sistemų, pritaikytų tokiems jų poreikiams. Be to, sudėtingi praktiniai ekonomikos modeliai ir organizaciniai tinklai paprastai vadovaujasi ekonomikos, inovatyvių sistemų ir klasterių moderniomis teorijomis, kurias neretai sukuria ir tyrimais pagrindžia aukšto lygio mokslo organizacijos stambių verslo įmonių užsakymu. Tokia informacija irgi yra sunkiai prieinama SVV įmonėms, jeigu jos nėra stambių organizacijų tinklo narės (Hakansson ir kt., 2009).

Kiekviena SVV įmonė siekia įgyti ir išlaikyti ilgalaikį konkurencinį pranašumą rinkoje. Organizacinis tinklas įgalina išspręsti SVV įmonės problemas ir naudoti jame esamus išteklius. Jis tinka toms SVV, kurios susiduria su didele konkurencija ir ieško būdų, kaip išgyventi rinkoje ir sustiprinti savo pozicijas. Tačiau, siekdamos įsitvirtinti organizaciniame tinkle ir įgyti jame trūkstamų išteklių bei naujų organizacinių kompetencijų, SVV įmonės susiduria su daugybe sudėtingų iššūkių, kurias įveikia tik sumanios, lanksčios ir į bendradarbiavimą orientuotos SVV įmonės.

Organizacinį tinklą paprastai sudaro daug įmonių, iš kurių kiekviena turi savo problemų ir išteklių. Įmonės tinkle yra susietos tarpusavyje tam, kad išspręstų savo problemas ir tinkamai išnaudotų tinklo išteklius (Ford ir kt., 2006). Organizacinis tinklas yra tarpusavyje susijusių verslo ryšių rinkinys (Anderson ir kt., 1994). Kiekvienas įmonės ryšys yra svarbi platesnės santykių sistemos dalis. Ford ir kt. (2006) teigė, kad santykių portfelio valdymas yra panašus į įvairių atsargų valdymą, nes siekiama maksimaliai padidinti investicijų grąžą. Turi būti pakankamai išteklių ir investavimo santykių tiek su tiekėju, tiek su klientu. Visi įmonės santykiai apibrėžia įmonės padėtį tinkle (Ford ir kt., 2006). Naujos verslo galimybės gali rasti plėtojant sąveiką su tinklo partneriais, jos tampa kolektyviai atrastos bei naudojamos visų suinteresuotų tinklo narių (Ciabuschi ir kt., 2012).

Ryšių tarp dviejų organizacijų tinkle plėtrai turi įtakos daug veiksnių: praeities ir dabarties santykiai, abiejų įmonių patirtis iš santykių su kitais tinklo dalyviais, dabartiniai santykių rezultatai ir abipusiai lūkesčiai dėl būsimų rezultatų, organizacijų turimi platesni nei esami tinkle ryšiai su kitomis organizacijomis, nesančiomis tinkle. Esami tinklo santykiai ir pozicija tinkle, įsipareigojimai tinklo nariams riboja įmonės galimybes derėtis su naujais partneriais, nesančiais tinkle. Todėl tinklo įmonėms dažniausiai geriausios galimybės pasiekti pokyčius yra per bendradarbiavimą su tinklo nariais (Hakansson, Ford, 2002).

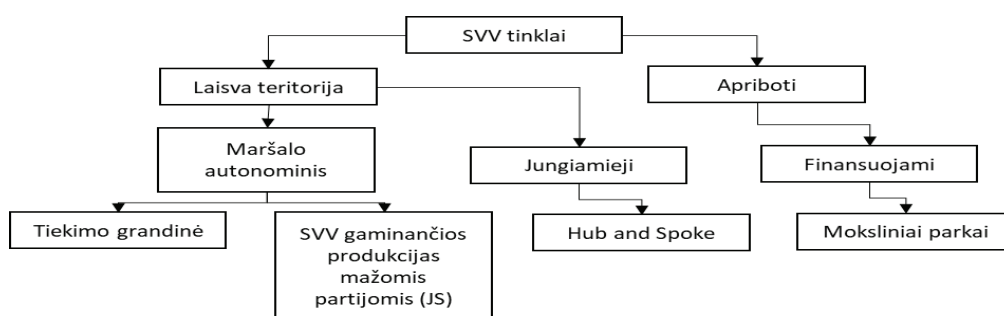
Santykiai yra bendradarbiavimo pagrindas, įgalinantys naudotis tiekėju, klientų ir kitų tinklo narių ištekliais. Santykių valdymas yra ilgalaikis ir su-

dėtingas procesas, kuriame dalyvauja įvairūs tinklo nariai su dažnai labai skirtingais interesais (Ford ir kt., 2006). Ulaga ir kt. (2002) išskyrė šiuos santykių valdymo sėkmės veiksnius: ankstyva prieiga prie naujų klientų projektų ir turimų žinių; greitas reagavimas į klientų užklausas; teikimas pasiūlymų, atitinkančių klientų poreikius; efektyvi santykių plėtotė; projektų derinimas su partneriais nuo projektų pradžios iki pabaigos; žinios apie potencialius klientus ir jų veiksmus; turimų įmonės darbuotojų ir išorės specialistų patirtys įgyvendinant projektus.

Dėl skirtingo organizacijų tinklų atsiradimo ir ypatumų atsiranda įvairių tipų tinklų: kai kuriose šalyse verslo tinklai atsirado savarankiškai arba pačios įmonės ar verslo organizacijos juos kūrė. Kitose šalyse nacionalinės ar vietos valdžios institucij

jos skatino investavimo programas, kad sukurtų tinklus (pavyzdžiui, Prancūzijoje ir Graikijoje). Nepaisant šių skirtumų, visi SVV įmonių tinklai turi tam tikrų bendrų savybių (Dario ir kt., 2015).

SVV įmonių kooperavimasis gali būti laisvas teritorijoje, kurioje nėra jokių apribojimų (jei nėra specialių reikalavimų ar poreikių), arba apribotas nedideliame plote dėl būtinybės artimai kooperotis ir glaudžiai dalytis ištekliais bei informacija (žr. 3 pav.). Laisvą kooperavimąsi gali paskatinti SVV įmonių vadovų strateginė vizija sukurti organizacijų tinklą tam, kad būtų galima planuoti ir valdyti savo veiklas kooperacijoje su kitomis įmonėmis. Šio tipo kooperavimasis vadinamas „maršalo autonominiu“ (Pyke ir kt., 1990).



3 pav. SVV organizacijų tinklų klasifikavimas

Šaltinis: (Dario ir kt., 2015)

„Maršalo autonominio“ kooperavimosi atveju vyrauja du SVV tinklų modeliai: tiekimo grandinė (TG) ir SVV, gaminančios produkciją mažomis partijomis (JS). JS (*Job-Shop*) tinkle kiekviena SVV įmonė gali tiekti ir gauti produktus iš kitų tinklo narių. TG tinkle yra grandinė, kurią sudaro du ar daugiau etapų su keliomis lygiagrečiomis SVV įmonėmis, tiekiančiomis produktus arba teikiančiomis paslaugas.

Kooperavimosi laisvoje teritorijoje atveju SVV įmonės gali tapti jungiamuoju tinklu, siekdamos sudaryti „Hub and Spoke“ (HS) tipo tinklą, kuriame viena ar dvi pirmaujančios įmonės stengiasi sukurti tokį tinklą, kad padidintų savo bei kitų tinklo narių darbo našumą ir pagerintų pozicijas rinkoje.

Kai norint veiksmingai bendradarbiauti su skirtingomis įmonėmis reikalingas dalijimasis žiniomis, ištekliais, informacija ir įgūdžiais, toks apribotas kooperacijos būdas negali būti grindžiamas vien SVV įmonių savarankiškumu: reikalingos didelės investicijos, tikslai ir sudėtinga SVV įmonių bei jų aukštos kvalifikacijos personalo atranka. Tokį apribotą bendradarbiavimą ir jungimąsi į organizacinius tinklus paprastai finansuoja nacionalinės, tarptautinės ar privačios įstaigos, suinteresuotos galuti-

niu bendradarbiavimo tikslu, dažniausiai – inovacijų kūrimui ir įgyvendinimui. Taip yra dažnai mokslinių parkų veiklos atvejais, kuriems būdingi aukšto lygio įgūdžiai, aukštos technologijos, mokslo ir verslo bendradarbiavimas, stambios inovacijos.

Atskiru organizacijų tinklų atveju galima laikyti verslo klasterius. Gudelytė (2018), nagrinėdama verslo klasterių veiklos efektyvumo valdymą, akcentavo, kad „...nors tinklų ir klasterių ypatybės skiriasi, jie turi panašius tikslus, be to, jų veiklai įtaką daro panašūs veiksniai“ (p. 52). Autorė apibūdino verslo klasterius įvairiais jiems priklausančių organizacijų tarpusavio sąryšiais ir išskyrė būdingus sąryšių tipus: kooperatyvai, MTEP konsorciumai, subrangovų tinklai, veiksmų grupės ir kt. Verslo klasterio veikla grindžiama tinklaveika ir bendradarbiavimu, čia dažniausiai nebūna griežtos hierarchijos, sprendimai priimami kolegialiai, bendru sutarimu. Verslo klasteriai savarankiškai apibrėžia savo tinklaveikos struktūrą ir klasterio veiklos ribas. Dėl hierarchijos nebuvimo verslo klasteriuose sėkmingai savo nišą gali atrasti ir mažos SVV įmonės.

Giedraitis ir Ribačonka (2019), nagrinėdami tarporganizacinius ryšius verslo organizacijų tinkluose, pabrėžė jų sudėtingumą, tačiau išskyrė ir es-

minius jų teikiamus privalumus: organizacijų tinklo kuriamą pridėtinę vertę, ekonominę naudą visiems organizacijų tinklo nariams, naujas verslo plėtros galimybes. Tarporganizaciniai ryšiai organizacijų tinkluose įgalina verslo augimą, tvarumą, gerina veiklos veiksmingumą, išgauna sinerginį efektą. Organizacijų tinklų dalyvių veiklos efektyvumo didinimas yra pagrindinis jungimosi į tinklus tikslas ir esminė sėkmingo organizacijų tinklo gyvavimo sąlyga. Tarporganizacinius ryšius gali sustiprinti ir maža SVV įmonė, pasižyminti efektyviu ryšių potencialu, pvz., informacinėmis ir komunikacinėmis technologijomis.

Organizaciniame tinkle veikia daug įvairių SVV įmonių su skirtingais interesais, kiekviena jų turi savitų dalyvavimo tinkle paskatų ir siekių. Be to, ir tinklai priklausomai nuo susiformavusių tinklo struktūrų yra labai įvairūs ir dažniausiai atspindi stipriausiųjų tinklo dalyvių lūkesčius. Skirtinga ir išorinė pagalba SVV tinklams: vienoje šalyse jie gauna valstybinę arba specialių investicinių fondų paramą, kitose tinklai kuriasi ir vykdo veiklas savarankiškai be išorinės pagalbos. Dėl didelės SVV įmonių tinklų įvairovės mokslo šaltiniuose šie tinklai skirtingai grupuojami ir klasifikuojami, siekiant išskirti kiekvienos tinklų grupės bendrąsias savybes.

Išvados

Organizacijos transformacija apibrėžiama kaip procesų įgyvendinimas, kuriuo siekiama fundamentalų pokyčių organizacijoje. Mokslininkai organizacijos transformacijas iš dalies lygina su kokybės vadybos sistemų organizacijoje diegimu ir jų funkcionalumu, gretina su besimokančios organizacijos teorija. Daug dėmesio skiriama dinaminėms organizacijos galimybėms, kaip organizacija geba lanksčiai ir greitai reaguoti į besikeičiančią vidaus ir išorės aplinką. Vienas iš pagrindinių elementų, nuo kurio priklauso organizacijos transformacijos sėkmė, yra organizacijos vadovas ir jo gebėjimai kurti besimokančią organizaciją.

Moksle išskirti keturi organizacijos transformacijų tipai: nuo transformacijų, kai jas valdyti nesudėtinga dėl prognozuojamos aplinkos, iki sudėtingiausio scenarijaus, kai aplinka yra chaotiška, sunkiai prognozuojama ir pokyčiai organizacijoje turi būti įgyvendinami labiau reaguojant į besikeičiančią aplinką nei planuojant. Vis dėlto organizacijos transformacijos yra labiau planuojamas procesas nei chaotiškas, todėl transformacijos teorijos gali būti derinamos su kokybės vadybos sistemomis ir besimokančios organizacijos teorijomis.

Mokslininkai skirtingai aiškina organizacijų tinklų sampratą. Vieni tinklus skirsto į vidaus ir išorinius, kiti daugiausiai dėmesio skiria tinklų dina-

mikos vertinimui. Vieningai sutariama, kad organizacijų tinklų svarba yra labai didelė visoms organizacijoms, dirbančioms rinkos sąlygomis. Organizacijų tinklai sudaro galimybes geresnėmis sąlygomis kurti naujus produktus, įeiti į kitas rinkas, užsitikrinti geresnius teikiamų paslaugų ir prekių sklaidos šaltinius, palyginti su tomis organizacijomis, kurios nedalyvauja organizacijų tinkluose.

SVV įmonės mato skirtingus tikslus dalyvaujamos organizacijų tinkluose. SVV įmonės naudojamos tinklus siekia užtikrinti veiklos stabilumą, gerinti efektyvumą, siekia pripažinimo. SVV įmonių vadovai vertina dalyvavimo tinkle naudą, jiems reikia turėti daug žinių apie galimas organizacijų tinklų konfigūracijas tam, kad pasirinktų savo įmonei tinkamiausią.

Atlikta įvairių mokslo šaltinių analizė parodė, kad tarp organizacijų transformacijų ir organizacijų tinklų yra glaudus ryšys, nes organizacija, įeidama į organizacijų tinklus, neišvengiamai turi atlikti atitinkamas organizacijos transformacijas tiek savo viduje, tiek ir išoriniuose santykiuose su kitomis organizacijomis. Tačiau šis ryšys dar nėra pakankamai išnagrinėtas mokslo darbuose. Dažniausiai nagrinėjami ryšiai organizacijų tinkluose, tačiau mažai dėmesio skiriama atsakymams į klausimus, kaip dalyvavimas organizacijų tinkle transformuoja pačią organizaciją ir atvirkščiai – kaip organizacija turi pasikeisti, kokius įgyti fundamentalius pokyčius tam, kad įgytų galimybių tapti konkurencinga ir efektyvia organizacijų tinklo nare.

Literatūra

1. Ahokangas, P., Alila, H., Helaakoski, H., Kyllönen, V., Lehtimäki, T., Peltomaa, I., Seppänen, V., Tanner, H. (2015). *Collaborative business networks of the future*. VTT Technical Research Centre of Finland Ltd. Prieiga internete: <https://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2015/Collaborative-Business-Networks.pdf>
2. Anderson, J. C., Hakansson, H., Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58 (4), 1–15.
3. Bartunek, J. M., Louis, M. R. (1988). The interplay of organization development and organizational transformation. *Research in Organizational Change and Development*, 2, 97–134.
4. Battilana, J., Gilmartin, M., Sengul, M., Pache, A.-C., Alexander, J. A. (2010). Leadership competencies for planned organizational change. *The Leadership Quarterly*, 21 (3), 422–438.
5. Canterino, F., Cirella, S., Shani, A. (2018). Leading organizational transformation: an action research study. *Journal of Managerial Psychology*, 33 (1), 15–28.
6. Ciabuschi, F., Perna, A., Snehota, I. (2012). Assembling resources when forming a new business. *Journal of Business Research*, 65 (2), 220–229.
7. Cooney, T. (1996). Perceived barriers to innovation

- in small to medium enterprises (SMEs). *Irish Marketing Review*, 9, 87–97.
8. Dario, A., Giulia, B., Taurino, T., Villa, A. (2015). Graph-based models to classify effective collaboration in SME networks. *International Journal of Production Research*, 53 (20), 6198–6209.
 9. Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., Beers, M. C. (1996). Improving knowledge work processes. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 53–65.
 10. Davidson, W. H. (1999). Beyond re-engineering: The three phases of business transformation. *IBM Systems Journal*, 38 (2.3), 485–499.
 11. Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., Snehota, I. (2006). *The Business Marketing Course, Managing in Complex Networks*. England: Wiley.
 12. Ford, M., Greer, B. (2005). The relationship between management control system usage and planned change achievement: an exploratory study. *Journal of Change Management*, 5 (1), 29–46.
 13. Forsstrom, B. (2005). *Value co-creation in industrial buyer-seller Partnerships – creating and exploiting interdependencies: an empirical case study*. Abo: Abo Akademi University Press.
 14. Gallivan, M. J., Hofman, D. J., Orlikowski, W. J. (1994). Implementing Radical Change: Gradual versus Rapid Pace. International Conference on Information Systems, 325–339. Prieiga internete: <https://pdfs.semanticscholar.org/85f5/8c92735e944755a838029c04998749d95d8d.pdf>
 15. George, G., Zahra, S. A., Wood, D. R. (2002). The effects of business-university alliances on innovative output and financial performance: a study of publicly traded biotechnology companies. *Journal of Business Venturing*, 17 (6), 577–609.
 16. Giedraitis, A., Ribačonka, E. (2019). Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo teoriniai aspektai. *Regional Formation and Development Studies*, 2 (28), 65–73.
 17. Gilmore, A., Carson, D., Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 19 (1), 6–11.
 18. Gould, R. M. (1996). Getting from strategy to action: Processes for continuous change. *Long Range Planning*, 29 (3), 278–289.
 19. Gronum, S., Verreynne, M.-L., Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise and Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 50 (2), 257–282.
 20. Gudelytė, L. (2018). *Integruotas verslo klasterių veiklos efektyvumo valdymas*. Daktaro disertacija. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 21. Hakansson, H., Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55 (2), 133–139.
 22. Hakansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., Waluszewski, A. (2009). *Business in Networks*. Chichester: John Wiley & Sons.
 23. Hakansson, H., Snehota, I. (2006). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22 (3), 256–270.
 24. Hall, H. B., Lotti, F., Mairesse, J. (2009). Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy. *Small Business Economics*, 33 (1), 13–33.
 25. Helfat, C. E., Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24 (3), 997–1010.
 26. Hewitt-Dundas, N. (2006). Resources and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants. *Small Business of Economics*, 26 (3), 257–277.
 27. Higgs, M., Rowland, D. (2011). What does it take to implement change successfully? A study of the behaviors of successful change leaders. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47 (3), 309–335.
 28. Hill, F. M., Collins, L. K. (2000). A descriptive and analytical model of organisational transformation. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17 (9), 966–983.
 29. Jamieson, D., Fettiplace, S., York, C., Lambourne, E., Braidford, P., Stone, I. (2012). *Large Businesses and SMEs: Exploring how SMEs interact with large businesses*. London: ORC International.
 30. Jorgensen, F., Ulhoi, J. P. (2010). Enhancing Innovation Capacity in SMEs through Early Network Relationship. *Creativity and Innovation Management*, 19 (4), 397–404.
 31. Kotter, J. (1995). Leading change: why transformational efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59–67.
 32. Kowalkowski, Ch., Witell, L., Gustafsson, A. (2013). Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management*, 42 (1), 18–30.
 33. LaPlaca, P. J. (2014). Letter from the Editor: Innovation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 43 (3), 359–360.
 34. Lee, K. W. (2006). Effectiveness of government's occupational skills development strategies for SMEs: A case study of Korea. *International Journal of Educational Development*, 26 (3), 278–294.
 35. Malaska, M., Saraniemi, S., Tahtinen, J. (2011). Network actors' participation in B2B SME branding. *Industrial Marketing Management*, 40 (7), 1144–1152.
 36. Mattsson, L., Johanson, J. (2006). Discovering market networks. *European Journal of Marketing*, 40 (3/4), 259–274.
 37. Minarelli, F., Raggi, M., Viaggi, D. (2013). *Network for innovation as a way to enhance competitiveness: an overview of Italian food SMEs entering networks*. 2013 Second Congress, June 6-7, 2013, Parma, Italy. Italian Association of Agricultural and Applied Economics (AIEAA). Prieiga internete: <https://ideas.repec.org/p/ags/aiea13/149934.html>
 38. Mintzberg, H. (1994). Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies. *Long Range Planning*, 27 (3), 12–21.
 39. Mirvis, P. H., Ayas, K., Roth, G. (2003). *To the Desert and Back*. San Francisco: Jossey-Bass.
 40. Mohnen, P., Hall, B. H. (2013). Innovation and Productivity: An Update. *Eurasian Business Review*, 3 (1), 47–65.
 41. Moreno, M. A., Casillas, J. C. (2007). High-growth

- SMEs versus non-high-growth SMEs: a discriminant analysis. *Journal of Entrepreneurship & Regional Development*, 19 (1), 69–88.
42. Nieto, M. J., Santamaria, L. (2010). Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management*, 48 (1), 44–69.
 43. Peltier, J. W., Naidu, G. M. (2012). Social networks across the SME organization lifecycle. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (1), 56–73.
 44. Pyke, F., Becattini, G., Sengenberger, W. (1990). *Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
 45. Porras, J. I., Silvers, R. C. (1994). *Organizational Development and Transformation*. In W. L. French, C. Bell & R. A. Zawacki (Eds.), *OD and Transformation* (4th ed.). Boston, MA: Irwin.
 46. Pressey, A. D., Winklhofer, H. M., Tzokas, N. X. (2009). Purchasing practices in small- to medium-sized enterprises: An examination of strategic purchasing adoption, supplier evaluation and supplier capabilities. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15 (4), 214–226.
 47. Raškovič, M., Brenčič, M. M., Fransoo, J. C., Morec, B. (2012). A Model of Buyer-Supplier Relationships in a Transnational Company: The Role of the Business Network Context. *Economic and Business Review*, 14 (2), 99–119.
 48. Ritter, T. G., Gemunden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. *Journal of Business Research*, 56 (9), 745–755.
 49. Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and nonsense about culture change*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
 50. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization..* New York: Doubleday/Currency.
 51. Shaw, E. (2006). Small Firm Networking: An Insight into Contents and Motivating Factors. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 24 (1), 5–29.
 52. Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M., Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective. *The Academy of Management Review*, 19 (3), 537–564.
 53. Sugarman, B. (2007). A Hybrid Theory of Organizational Transformation. *Research in Organizational Change and Development*, 16, 43–80.
 54. Tallott, M., Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization. *Baltic Journal of Management*, 11 (3), 328–347.
 55. Teirlinck, P., Spithoven, A. (2013). Research collaboration and R&D outsourcing: Different R&D personnel requirements in SMEs. *Technovation*, 33 (4–5), 142–153.
 56. Tomas Gomez Arias, J. (1995). Do networks really foster innovation? *Management Decision*, 33 (9), 52–56.
 57. Ulaga, W., Sharma, A., Krishnan, R. (2002). Plant location and place marketing: understanding the process from the business customer's perspective. *Industrial Marketing Management*, 31 (5), 393–401.
 58. Venkatraman, N. (1994). IT – enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. *MIT Sloan Management Review*, Winter, 73–87.
 59. Westerlund, M., Svahn, S. (2008). A relationship value perspective of social capital in networks of software SMEs. *Industrial Marketing Management*, 37 (5), 492–501.
 60. Wiklund, J., Patzelt, H., Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative of small business growth. *Small Business Economics*, 32 (4), 351–374.
 61. Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43 (4), 917–955.

Petružis, G., Tamošiūnas, T.

Transformations and Networks of Organizations: Systematic Access

Summary

Relevance and problem of the study. The article analyses different approaches to organizational transformations and aims to systemize and summarize the existing theories of organizational transformations. Networks of organizations provide access to resources, knowledge and skills from other members of the network, network achievements can be distributed to all network participants. However, the network does not provide equal opportunities for all, mainly supporting those who invest more. Much is determined by different capabilities

and abilities of network participants. For small business often find it difficult to become members of the network of organizations. This article therefore raises the scientific problem of how to increase the chances of small business becoming members of the network of organizations and gaining more rights in the activities of such a network.

The objective of the paper is to systemize and summarize the scientific theories of organizations' transformations and networks.

Research methods: analysis, structuring, synthesis and comparison of research sources, logical categorization and classification, deduction, interpretation and justification of statements.

The transformation of an organization is defined as the implementation of processes aimed at fundamental changes in the organization. Researchers in the organization's transformations partially compare with the introduction of quality management systems in the organization and their functionality or the theory of the learning organization. The focus is on the dynamic ability of the organization can react flexibly and quickly to the changing internal and external environment. One of the main elements that determines the success of the transformation of the organization is the organization's manager and his ability to develop his firm as learning organization.

Organizations seeking to transform need good theoretical and practical knowledge of organizational transformations. Existing theories and methods are often divided into several types, but none of them is entirely appropriate. By combining several theories, they could provide a more comprehensive theory of the transformations of organizations and, at the same time, enable a better understanding of transformation processes.

Science distinguishes four types of organizational transformations: from transformations, when they are managed easily due to the predicted environment, to the most complex scenario, where the environment is chaotic, difficult to predict and changes in the organization must respond more to a changing environment than planning. However, the transformation of an organization is a more planned process than chaotic, so transformation theories can be combined with quality management systems and learning organization theories.

The transformation of the organization is highly dependent on the external environment: if the environment is calm and unchaotic, the entire transformation process of the organization takes place by combining short-term plans with the creation of a long-term vision and all this information transferring to the employees. When the transformation of an organization reaches a revolutionary, high level of destabilization, then external processes force organizations to become very flexible. The organization's

vision is then continually updated, and the organization's ability to learn quickly is crucial.

Scientists interpret the concept of networks of organizations differently. Each of the networks divides into internal and external ones, others focus on the assessment of network dynamics. There is consensus that the importance of networks of organizations is very high for all organizations working on market conditions. Networks of organizations make it possible to develop new products, to enter new markets, services and manufactured goods become better promoted compared to those organizations that do not participate in the networks of organizations.

A small and medium-sized enterprise (SME) co-operation with a large enterprise creates opportunities for strengthening existing and developing new strategic resources. Both enterprises can strengthen each other by creating a long-term competitive advantage through strategic resources, i.e. to carry out the dissemination of co-produced products through joint logistics chains, to improve organizational cultures, to initiate changes in internal structures, strategies and management changes, integrating and developing organizational resources and traditional skills.

SME see different objectives when participating in networks of organizations. SME's networks help to ensure operational stability, improve efficiency, seek recognition. SME executives appreciate the benefits of participating in the network and need to have a lot of knowledge about the possible configurations of organizations' networks in order to choose the most suitable for their business.

Each SME aims to gain and maintain a long-term competitive advantage on the market. An organizational network enables SEM to troubleshoot major issues and use organizational network resources for own needs. It is suitable for those SMES that face great competition and are looking for ways to survive in the market and strengthen their competitiveness positions. However, to establish itself within an organizational network and acquire missing resources and new organizational competencies, SME face a number of challenges which are only overtaken by smart, flexible and collaborative SME.

Keywords: Organization transformation, organizational network, small and medium-size enterprises (SME).