

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

LOLITA JURKŠIENĖ

**ORGANIZACINĖ AMBIDEKSTERIJA IR ĮMONĖS VEIKLOS
REZULTATAI: TARPOORGANIZACINIO
BENDRADARBIAVIMO VAIDMUO**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba, (03S)

2018, Kaunas

Disertacija rengta 2013–2018 m. Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakultete, Ekonomikos, verslo ir vadybos akademiniam centre. Mokslinius tyrimus rėmė Lietuvos mokslo taryba. Mokslinis tyrimas finansuotas **Europos socialinio fondo** lėšomis pagal **visuotinės dotacijos priemonę**.

Mokslinis vadovas: Prof. dr. Asta PUNDZIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S)

Redagavo: Aurelija Gražina Rukšaitė

Vadybos mokslo krypties disertacijos gynimo taryba:

Prof. dr. Asta SAVANEVIČIENĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S) – **pirmininkė**;

Prof. dr. Justina GINEIKIENĖ (ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas, socialiniai mokslai, ekonomika, 03S);

Prof. habil. dr. Robertas JUCEVIČIUS (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Monika PĖTRAITĖ (Kauno technologijos universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, 03S);

Prof. dr. Diego PRIOR JIMENEZ (Barselonos autonominis universitetas, Ispanija, socialiniai mokslai, vadyba, 03S).

Disertacija ginama viešame vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2018 m. rugpjūčio 31 d. 10 val. Kauno technologijos universiteto Rektorato salėje.

Adresas: K. Donelaičio g. 73-402, 44029, Kaunas, Lietuva.
Tel. + 370 37 30 00 42; faksas +370 37 32 41 44, el. paštas:
doktorantura@ktu.lt.

Disertaciją galima rasti interneto svetainėje <http://ktu.edu> ir Kauno technologijos universiteto bibliotekoje (K. Donelaičio g. 20, LT-44239, Kaunas).

IVADAS

Aplinkos dinamiškumas ir kompleksiškumas paskutiniaisiais metais skatina verslo įmones išmokti vienu metu ir prisitaikyti prie aplinkos pokyčių bei greitai besikeičiančių klientų poreikių, ir kartu išlikti konkurencingoms bei nuolat gerinančioms savo veiklos rezultatus. Tai reiškia, kad įmonės turi nuolat balansuoti tarp nenutrūkstamo tobulėjimo ir kasdienių veiklų bei stabilių rezultatų. Šios disertacijos rengimą paskatino naujausi teoretikų bandymai ieškoti atsakymų, kodėl vienos įmonės efektyviai balansuoja į skirtingus tikslus nukreiptas veiklas ir sėkmingai išsilaiko dinaminėje aplinkoje, o kitoms įmonėms, veikiant tomis pačiomis sąlygomis, išsilaikyti rinkoje nepavyksta.

Ši disertacija paremta siekiais pagrįsti teiginius, kad organizacinė ambideksterija, kuri atspindi įmonės gebėjimus vienu metu balansuoti tarp skirtingų, neretai net viena kitai prieštaraujančių veiklų, tampa vis svarbesnė šiandienos pokyčiais paremtos rinkos kontekste. Nors organizacinės ambideksterijos konceptas mokslinėje literatūroje yra pakankamai naujas, nemažai mokslininkų savo darbai jau pagrindė koncepto svarbą (Gibson ir Birkinshaw, 2004; He ir Wong, 2004; O'Reilly ir Tushman, 2013; Raisch ir Birkinshaw, 2008; ir kiti). Paskutiniaisiais metais daug mokslinių tyrimų patvirtino teigiamą ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų (Gibson ir Birkinshaw, 2004; Jansen ir kt., 2006; Kortmann, 2014; ir kiti). Vis dėlto labai mažai dėmesio iki šiol buvo skiriama tyrimams, kurie padėtų nustatyti ir ištirti veiksnius, skatinančius ir didinančius įmonės ambideksteriškumą (Zhang ir kt., 2016; Battaglia ir kt., 2018).

Šios disertacijos naujumas grindžiamas siekiais papildyti organizacinės ambideksterijos literatūrą teoriniais ir praktiniais tyrimų rezultatais, atskleidžiančiais faktorius, skatinančius įmonių ambideksteriškumą. Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, ši disertacija buvo parengta siekiant teoriškai pagrįsti ir empiriškai patvirtinti prielaidas, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti reikšmingas veiksnys, lemiantis didesnę įmonių ambideksteriškumą, taigi ir geresnius veiklos rezultatus. Tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti priemonė iš išorės pritraukti resursus, kurių įmonė neturi viduje, ir kartu padalyti rizikas, kurios kyla siekiant efektyviai suderinti ir subalansuoti skirtingas įmonės veiklas.

Atitinkamai tyrimo problematika šioje disertacijoje orientuota į kelias problemines sritis. Pirmiausia, disertacijoje siekiama išaiškinti organizacinės ambideksterijos sąvoką. Nors organizacinės ambideksterijos konceptas mokslinėje literatūroje nagrinėjamas jau keletą metų, iki šiol nėra atskleista, kokios organizacijos gebėjimai, elgsenos modeliai bei kokios aplinkos sąlygos ar kiti

susiję konceptai gali turėti įtakos ambideksterijos raiškai, taigi ir įmonės veiklos rezultatams. Daugelis tyrimų įrodė teigiamą ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų, vis dėlto ambideksteriškų įmonių vis dar yra nedaug. Atsižvelgiant į šias aplinkybes, disertacijoje nagrinėjama **tyrimo problema**, kelianti klausimą, kaip didinti organizacijos ambideksteriškumą ir atitinkamai gerinti įmonės veiklos rezultatus. Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, šiame tyrime tarporganizacinis bendradarbiavimas buvo pasirinktas kaip papildomas tiriamas konceptas, galimai turintis įtakos organizacinės ambideksterijos skatinimui įmonėse. Tarporganizacinis bendradarbiavimas su mokslo institucijomis ir tarporganizacinis bendradarbiavimas profesiniuose tinkluose disertacijoje tiriami atskirai, darant prielaidą, kad skirtingos bendradarbiavimo formos gali turėti skirtingą įtaką tiriamiems objektams.

Disertacijoje keliamas **tyrimo klausimas** – ar galima pagerinti įmonės veiklos rezultatus, skatinant organizacinę ambideksteriją per tarporganizacinį bendradarbiavimą? Atitinkamai disertacijos **tyrimo objektas** yra ryšys tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų.

Mokslinio darbo **tikslas** apima siekį paaiškinti minėtą ryšį tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, keliami disertacijos **uždaviniai**:

1. Konceptualizuoti organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo sąvokas.
2. Teoriškai ištirti ir apibrėžti ryšius tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų.
3. Sukurti konceptualų modelį, paaiškinantį ryšius tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų.
4. Empiriškai patikrinti konceptualų modelį, atskleidžiant, kokią įtaką tarporganizacinis bendradarbiavimas turi ryšiui tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų.

Šio mokslinio darbo **naujumus** pagrįstas keletu aspektų. Pirmiausia, disertacijoje susisteminama organizacinės ambideksterijos mokslinė literatūra, taip atskleidžiant aiškias egzistuojančių tyrimų spragas. Vis dažniau mokslininkai pabrėžia poreikį ieškoti empiriškai pagrįstų sprendimų, įgalinančių įmones plėtoti organizacinę ambideksteriją. Ir nors organizacinės ambideksterijos įtaka įmonės veiklos rezultatams jau yra ne kartą empiriškai pagrįsta (Gibson ir Birkinshaw, 2004; He ir Wong, 2004; ir kiti), naujausi mokslininkų darbai (Zhang ir kt., 2016; Battaglia ir kt., 2018) vis dar akcentuoja poreikį empiriškai tirti išorinius bei vidinius aplinkos ir įmonės elgesio / struktūros veiksnius, kurie darytų teigiamą įtaką organizacinės ambideksterijos vystymui. Šis tyrimas atliepia mokslininkų rekomendacijas tarporganizacinį bendradarbiavimą įvardinti kaip galimą

organizacinę ambideksteriją skatinantį veiksni. Empiriniam tyrimui parengtas daugiadimensis tyrimo modelis papildo organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo mokslinę literatūrą naujomis teorinėmis ir praktinėmis išvalgomis ir gali būti naudojamas kaip naudingas praktinis įrankis plėtojant organizacinę ambideksteriją įmonėse.

Disertacijoje atkreipiamas dėmesys ir į tai, kad organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų sąsaja iki šiol pakankamai mažai nagrinėta mažų rinkų kontekste.

1. TEORINIS PAGRINDIMAS

1.1. Teorinė organizacinės ambideksterijos koncepto analizė

Konkurencingumas, dalijimasis žiniomis, tinklaveika, klasterių ir kitų taporganizacinių bendradarbiavimo formų kūrimasis bei inovacijos paskutiniaisiais metais tapo esminiais įmonių vystymosi faktoriais bei pagrindiniais aspektais, į kuriuos būtina reaguoti siekiant atliepti dinaminis vartotojo poreikius bei aplinkos pokyčius. Aplinkos pokyčių sparta nulėmė tai, kad paskutiniais metais vis daugiau dėmesio imta skirti įmonių gebėjimui vienu metu koncentruotis tiek į nedidelius veiklos ar gamybos pokyčius, tiek į radikalius pokyčius ar naujų produktų / paslaugų gamybą (Zimmermann ir kt., 2015). Plačiąja prasme tokie įmonės gebėjimai prilyginami balansui tarp turimų įmonės gebėjimų ir žinių panaudojimo bei nuolatinės naujų žinių ir galimybių paieškos (Havermans ir kt., 2015; Zimmermann ir kt., 2015) ir vadinami organizacine ambideksterija.

Organizacinės ambideksterijos konceptas pirmą kartą buvo paminėtas R. B. Duncano 1976 m. išleistame moksliniame darbe, tačiau plačiau nagrinėti ambideksterijos sąvoką mokslininkai pradėjo visai neseniai – 1991 metais. Tais metais J. Marcho parengtas mokslinis straipsnis laikomas organizacinės ambideksterijos koncepto pradininku – jame organizacinės ambideksterijos konceptas pirmą kartą nagrinėtas organizacinio mokymosi kontekste (Lavie ir kt., 2010; Raisch ir Birkinshaw, 2008; Raisch ir kt., 2009). Tame pačiame straipsnyje pirmą kartą paminėtos ir organizacinės ambideksterijos dimensijos, kurios iš esmės yra skirtingos, reikalauja skirtingų veiklų, išteklių ir gebėjimų (Chang ir kt., 2011; Raisch ir Birkinshaw, 2008): į radikalius pokyčius ir sprendimus orientuotos veiklos (angl. *exploration oriented actions*) dažniausiai susijusios su naujomis, eksperimentinėmis veiklomis, neapibrėžtumu, rizikomis; į nedidelius, inkrementinius pokyčius orientuotos veiklos susijusios tik su nedideliais esamų produktų / paslaugų patobulinimais ar nedideliu esamų kompetencijų plėtimu (Raisch ir Birkinshaw, 2008; Chang ir kt., 2011; Herzog, 2011, ir kiti.). Mokslininkai, analizuojantys ambideksterijos sąvoką, iki šiol pateikia ir skirtingas išvadas. Vieni jų (pvz., Kauppila, 2010) skirtingas organizacinės ambideksterijos dimensijas traktuoja kaip viena kitai prieštaraujančias, priešingų veiklų reikalaujančias, tarpusavyje sunkiai suderinamas veiklas. Vis dėlto kiti mokslininkai (pvz., Simsek ir kt., 2009) teigia, kad skirtingos ambideksterijos dimensijos gali ir papildyti viena kitą. Vis dėlto, vadovaujantis tiek vienu, tiek kitu moksliniu požiūriu, pagrindinis dėmesys analizuojant organizacinės ambideksterijos konceptą yra nukreiptas į siekius užtikrinti balansą tarp ambideksterijos dimensijų ir taip didinti organizacijos ambideksteriškumo lygį.

Įmonės ambideksteriškumo lygis literatūroje vis dažniau aptariamas kaip itin svarbus siekiant įmonės konkurencingumo didinimo ir veiklos rezultatų gerinimo. Mokslininkai konceptą iki šiol analizavo įvairiuose teoriniuose kontekstuose,

įskaitant organizacinio mokymo, organizacinės elgsenos, pokyčių valdymo, inovacijų, rinkodaros tematikas (Turner ir kt., 2013). Ir pati ambideksterijos sąvoka įmonėse gali turėti skirtingas išraiškas, įskaitant balansą tarp skirtingų įmonės resursų (Andriopoulos ir Lewis, 2009; Simsek ir kt., 2009), prieštaringų žinių valdymo procesus įmonėje (Floyd ir Lane, 2000; Lubatkin ir kt., 2006; Andriopoulos ir Lewis, 2009), ar siekiant vienu metu siekti skirtingų, tarpusavyje prieštaringų tikslų (Simsek ir kt., 2009, Nosella ir kt., 2012). Inovacijų mokslinėje literatūroje organizacine ambideksterija vadinamas įmonės gebėjimas vienu metu užtikrinti tiek radikaliųjų, tiek inkrementinių inovacijų diegimą (O'Reilly ir Tushman, 1996; Li ir kt., 2008; Raisch ir kt., 2009; Simsek ir kt., 2009; Prange ir Schlegelmilch, 2010; Mattes ir Ohr, 2013a,b; ir kiti).

Vis dėlto, nepaisant pakankamai didelio skaičiaus mokslinių mėginimų aprašyti organizacinę ambideksteriją įvairių vadybos teorijų kontekste, mokslinėje literatūroje vis dar aiškiai stinga praktinių įrodymų, paaiškinančių, kaip galima skatinti ambideksteriškumo lygį įmonėje, norint pasiekti teorinėje literatūroje pakankamai plačiai aprašytą teigiamą organizacinės ambideksterijos įtaką įmonės veiklos rezultatams.

Atlikusi išsamią mokslinės literatūros analizę, disertacijos autorė išvelgė atskirų mokslininkų bandymus susieti organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo valdymo teorijas, pateikiant pavienius teorinius spėjimus apie galimą konceptų sąsają. Šios teorinės išvalgos paskatino tarporganizacinio bendradarbiavimo mokslinę literatūrą analizuoti išsamiau.

1.2. Tarporganizacinio bendradarbiavimo koncepto teorinė analizė

Teorinės tarporganizacinio bendradarbiavimo koncepto ištakos siekia 1980 m., kai mokslininkai ėmė išsamiau nagrinėti tinklaveikos sąvoką (Achroll, 1997; Powell, 1990). Bendrąja prasme tarporganizacinio bendradarbiavimas mokslinėje literatūroje aprašomas kaip susitarimas tarp kelių organizacijų (neretai – skirtingo veiklos pobūdžio) bendradarbiauti ir dalytis turimais gebėjimais bei resursais, siekiant teigiamos įtakos įmonių (organizacijų) veiklos rezultatams (Drago, 1997; Koza and Lewin, 1998). Bendradarbiauti sutarusių organizacijų grupė dažnai turi bendras vizijas, uždavinius ir siekia visiems grupės dalyviams aktualių tikslų.

Keletą metų mokslinėje literatūroje buvo nagrinėjama tarporganizacinio bendradarbiavimo nauda, analizuojamos galimos sąsajos su kitais vadybos elementais (Porter, 1990; Grant ir Baden-Fuller, 2004; Gulati, 1998; Koza ir Lewin, 1998; Lavie, Rosekopf, 2006; Lowik ir kt., 2012; ir kiti). Tarporganizacinio bendradarbiavimo naudos apima dalijimąsi žiniomis ir naujų žinių įgijimą, dalijimąsi turimais resursais ir gebėjimais bei galimų veiklos rizikų pasidalijimą ir sumažinimą (Gulati, Gargulio, 1999; Gulati ir kt., 2000; Lowik ir

kt., 2012). Bendradarbiavimas tarp skirtingų organizacijų, ypač kai jos skiriasi savo tikslinėmis veiklomis (pvz., verslo įmonė ir mokslo institucija), padeda siekti skirtingų strateginių tikslų: patekti į naujas rinkas, kurti ir vystyti naujus produktus bei technologijas, sėkmingai prisitaikyti prie aplinkos dinamiškumo (Hess ir Rothaermel, 2011; Inkpen ir Pien, 2006; Lavie, 2007; Mariotti, 2011; Gulati ir kt., 2000).

Aplinkos pokyčių dinamika lėmė vis didėjantį tarporganizacinio bendradarbiavimo poreikį bei svarbą, bendradarbiavimo ribas plečiant ne tik nacionalinėse, bet ir tarptautinėse rinkose. Literatūroje (pvz., Provan ir kt., 2007; Gulati ir kt., 2000; Lavie, 2007) pakankamai plačiai aptariamas tarporganizacinis bendradarbiavimas tiek tarp dviejų įmonių ir / ar organizacijų, tiek tarp kelių įmonių ar organizacijų, sudarant tam tikrą tarporganizacinio bendradarbiavimo tinklą. Vis dėlto, siekiant, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas turėtų teigiamos naudos, svarbu užtikrinti, kad bendradarbiavimo santykiai būtų paremti kooperacija, bet ne konkurencija (Sprenger, 2001).

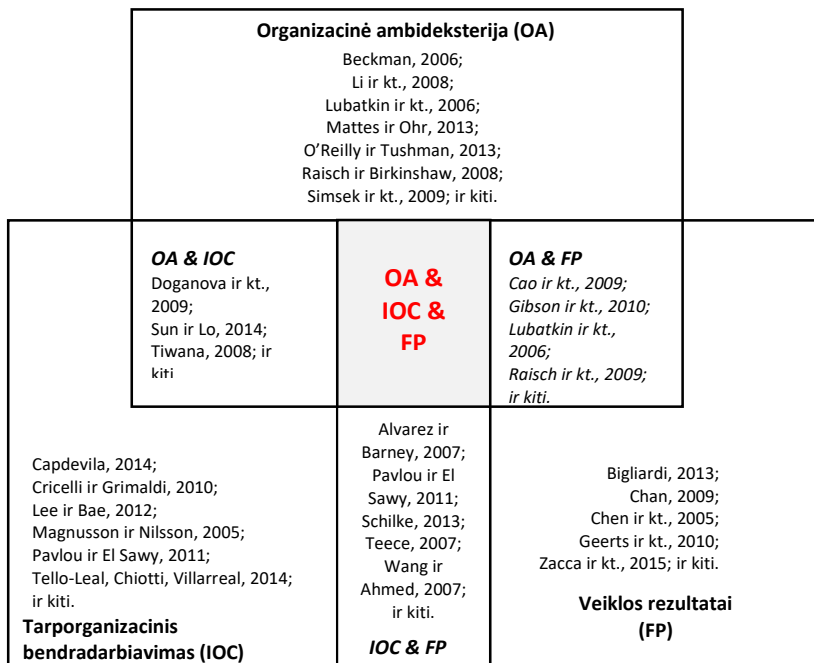
Disertacijoje apžvelgus pagrindinę tarporganizacinio bendradarbiavimo mokslinę literatūrą, tapo nesudėtinga išskirti tiek tarporganizacinio bendradarbiavimo teikiamas naudas, tiek galimai kilsiančias rizikas. Apibendrinus mokslininkų analizes koncepto kontekste, patvirtinančias teigiamą tarporganizacinio bendradarbiavimo įtaką įmonės žinių ir gebėjimų stiprinimui, konkurencingumo skatinimui bei veiklos rezultatų gerinimui, išryškėjo ir aiškios mokslinės literatūros spragos. Ypač akivaizdus yra trūkumas mokslinių tyrimų, analizuojančių tarporganizacinį bendradarbiavimą skatinančius faktorius, bei tyrimų, analizuojančių tarporganizacinio bendradarbiavimo koncepto sąsajas su kitais vadybiniais konceptais. Remdamasi išsamia mokslinės literatūros analize, disertacijos autorė daro prielaidą, kad sąsaja tarp organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptų yra šiandienos dinaminei aplinkai labai svarbus elementas, reikalaujantis išsamesnės mokslinės analizės tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu.

1.3. Ryšys tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų

Pirmosios teorinės užuominos apie galimą organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo ryšį siekia 1990 m., kai W. W. Powellas (1990) savo moksliniame straipsnyje aptarė galimą teigiamą įtaką ambideksterijai, skatinant įmones bendradarbiauti tarpusavyje. Vis dėlto mokslininko išsakytas požiūris orientuotas į dviejų verslo įmonių, turinčių skirtingus gebėjimus, bendradarbiavimą. Tai reiškia, kad viena įmonė būtų atsakinga už inkrementinių veiklų įgyvendinimą, o kita – už radikalių veiklų įgyvendinimą ir pokyčių diegimą. Vėlesniais metais buvo keletas mokslininkų, mėginusių plėtoti šią temą. Kai kurie mokslininkai, tirdami bendradarbiavimo tarp organizacijų kontekstą, didžiausią dėmesį skyrė atitinkamoms bendradarbiavimo formoms – tinklams,

aljansams (Deeds ir Rothaermel, 2003; Faems ir kt., 2005), taip sumažindami susikonglomeravimą į organizacinės ambideksterijos turinio analizę. Visiškai neseniai kiti mokslininkai (Sun ir Lo, 2014; Lavika ir kt., 2015) ėmė plačiau nagrinėti konkrečiai organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo teorines sąsajas praktiniu lygmeniu, tačiau tyrimai apsiribojo organizacinio mokymosi kontekste atliekamais tyrimais, orientuotais į siauras specifines sritis, tokias kaip IT sektorius.

Nepaisant šių pavienių teorinių bandymų susieti organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptus, tolimesnių tyrimų mokslinėje literatūroje, pritaikant tyrimus plačiam vadybiniam kontekstui, taip ir nebuvo išplėtoti. Taip pat neatsirado tyrimų, analizuojančių konceptų sąsajas keliais lygmenimis, tiriant ne tik kaip organizacinė ambideksterija ir tarporganizacinis bendradarbiavimas siejasi tarpusavyje, bet ir kokią įtaką konceptų tarpusavio sąsaja gali turėti įmonės veiklos rezultatams (1 pav.).



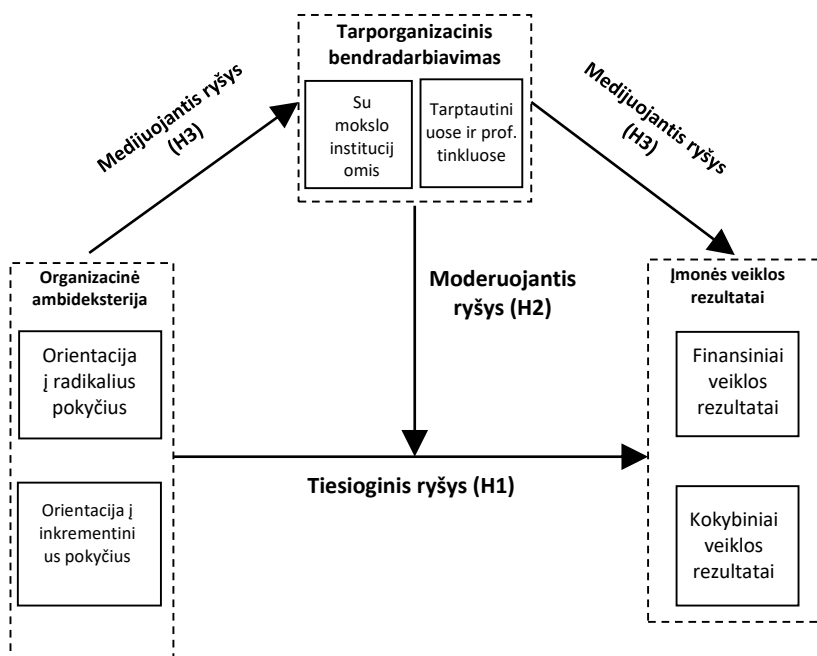
1 pav. Tyrimo poreikio pagrindimas

Nėra aišku, kodėl teoriniai ir praktiniai organizacinės ambideksterijos tyrimai iki šiol atliekami pakankamai siaurame kontekste, kadangi mokslininkų, tvirtinančių, jog poreikis organizacinės ambideksterijos konceptą analizuoti įtraukiant ir kitų susijusių konceptų teorines gaires, yra akivaizdus (Doganova ir kt., 2009; Kauppila, 2010). Prieš keletą metų mokslininkai patvirtino (pvz., Kauppila, 2010), kad vienos įmonės lygio charakteristikos savybių (organizacinė struktūra, strateginiai sprendimai ir pan.) jau nepakanka, siekiant išsamiai paaiškinti organizacinės ambideksterijos konceptą. 2013 m. tam pritarė ir Ch. A. O'Reilly ir M. L. Tushmanas, organizacinės ambideksterijos konceptą mokslinėje literatūroje nagrinėję bene plačiausiai, palyginti su kitais mokslininkais. Ir nors naujausioje mokslinėje literatūroje po truputį imama analizuoti skirtingus susijusius konceptus, kurie galimai turi įtakos stiprinant įmonės ambideksteriškumą, disertacijos autorė mokslinėje literatūroje mato aiškias spragas, siekiant iki galo paaiškinti organizacinės ambideksterijos skatinimo aplinkybes, kurios turės teigiamos įtakos įmonės veiklos rezultatams.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas ir metodologija

Pagrindą empiriniam tyrimui šioje disertacijoje padėjo konceptualus tyrimo modelis, sukonstruotas remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir iškeltais tyrimo tikslais (plačiau aprašytas 2.2 skyriuje). Remiantis konceptualių tyrimo modelių, iškeltos tyrimo hipotezės.



2 pav. Siūlomas konceptualus modelis

Konceptualus tyrimo modelis naujumą atskleidžia ne tik pasiūlomų ryšių tarp konceptų sandarą. Siekiant tyrimo objektą išanalizuoti išsamiai ir papildyti susijusią mokslinę literatūrą pagrįstomis mokslinėmis išvalgomis, į konceptualų modelį įtraukti konceptai tiriami per sudedamąsias dalis. Organizacinė ambideksterija jau savaime yra dichotomijos tarp dviejų priešingybių atvejis, atitinkamai šiame tyrimo kontekste tirama kaip balansas tarp įmonės

koncentravimosi į radikalius ir inkrementinius pokyčius. Tačiau, siekiant išplėtoti ir vertingai papildyti tyrimo rezultatus, tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptas buvo vertinamas bendrai, bet taip pat buvo išskirtas į dvi sudedamąsias dalis, t. y. tarporganizacinį bendradarbiavimą su mokslo institucijomis ir tarporganizacinį bendradarbiavimą tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose. Įmonės veiklos rezultatai taip pat vertinami ir bendrai, kaip konceptas, ir atskirai, analizuojant dvi sudedamąsias koncepto dalis – kiekybinius veiklos rezultatus (finansiniai duomenys, t. y. pajamos ir pokytis) bei kokybinius rezultatus (įmonės vadovų atsakymai, susiję su įmonės veiklos rezultatais, gauti interviu metu).

Siekiant gauti plačios aprėpties pagrįstus rezultatus, tyrimą pasirinkta įgyvendinti naudojant mišrųjų metodą. Hipotezėms tikrinti ir rezultatams analizuoti naudotas nuoseklus paaiškinamojo (angl. *sequential explanatory*) tyrimo metodas, kuriuo remiantis pirmiausia atliekama kiekybinė tyrimo dalis, o po jos – kokybinė tyrimo dalis (remiantis Creswell, 2003). Pagrindinis tikslas pasirinkti mišrųjų tyrimo metodą, derinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, buvo paremtas siekais gauti išsamią rezultatų analizę ir užtikrinti tinkamą rezultatų interpretaciją. Kiekybinė tyrimo dalis buvo naudinga siekiant patikrinti tyrimo hipotezes. Po kiekybinio tyrimo rezultatų analizės nuosekliaiėjo kokybinė tyrimo dalis, siekiant atlikti keletą atrinktų atvejų analizę ir išsamiau paaiškinti tyrimo objektą bei patikslinti gautus rezultatus.

Kiekybinis tyrimo metodas ir tyrimo imtis

Kiekybinis tyrimas buvo pradėtas parengiant ir validuojant tyrimo skales, kuriomis tikrinamas pasiūlytas konceptualus tyrimo modelis. Remiantis parengtomis tyrimo skalėmis, taip pat ir pradiniais tyrimo tikslais bei teorinės analizės metu gautomis įžvalgomis, suformuotas tyrimo klausimynas struktūruotiems interviu, kuriuos naudojant tikrinamos tyrimo hipotezės.

Pirminį klausimyną sudarė 21 klausimas-teiginys. Visus juos buvo galima vertinti 10-čia balų pagal Likerto skalę, kur 1 reiškė „visiškai nesutinku“ ir 10 reiškė „visiškai sutinku“. Prie kiekvieno iš klausimų taip pat buvo palikta galimybė pasirinkti atsakymą „aš nežinau / neturiu nuomonės“. Klausimyne esantys klausimai buvo sugrupuoti pagal konceptualiame modelyje numatytus kintamuosius (plačiau aprašyti 2.1.3 skyriuje). Kiekvienos klausimų grupės pabaigoje taip pat įtraukta po vieną atvirą klausimą, siekiant gauti ne struktūruotais klausimais paremtą nuomonę atitinkamo kintamojo kontekste (klausimas nebuvo privalomas).

Pilotiniam tyrimui atlikti, siekiant patikrinti tyrimo klausimyno validumą, buvo pasirinktos 30 įmonių. Pilotinis tyrimas atliktas 2014 m. liepos mėnesį. Visi 30 klausimynų buvo užpildyti. Remiantis pilotinio tyrimo rezultatais, pirminis klausimyno variantas buvo tikslinimas, pašalinti netinkami arba patikslinti netinkamai suformuluoti klausimai. Galutinis klausimyno variantas susidarė iš 19 klausimų.

Pagrindinis kiekybinio tyrimo etapas buvo įgyvendintas 2014 m. rugsėjo–spalio mėnesiais. Apklauso buvo vykdomos telefonu, prieš tai iš anksto suderinus skambučio laiką. Kaip tyrimo respondentai pasirinkti įmonių savininkai, direktoriai arba kiti aukščiausio lygio vadovai, susiję su strateginiais sprendimais įmonėje.

Kadangi norint iki galo įgyvendinti tyrimą buvo reikalingi ir įmonių veiklos rezultatų duomenys, o konkrečiai – įmonių pajamų (tiek bendrųjų, tiek atskirai eksporto pajamų) ir pajamų pokyčio informacija, tyrimui buvo renkami ir antriniai duomenys. Stengiantis surinkti finansinius duomenis, kilo nemažai problemų. Dalis įmonių atsisakė pateikti finansinius duomenis dėl didelio informacijos konfidencialumo lygio. Dalies įmonių vadovai, kaip vėliau paaiškėjo, tyrėjai pateikė netikslius duomenis, dažniausiai imituodami daug geresnę įmonės finansinę situaciją, nei ji iš tiesų buvo. Netikslūs duomenys iškraipytų tyrimo rezultatų patikimumą, tad finansinius duomenis buvo nuspręsta surinkti iš Lietuvos statistikos departamento. Šis sprendimas padėjo užtikrinti duomenų patikimumą.

Kiekybinio tyrimo imtis

Iš viso tyrime dalyvavo 410 inovatyviems ir neinovatyviems sektoriams priskiriamų Lietuvos įmonių. Sektorių skirstymas pateikiamas Lietuvos statistikos departamente, kur inovatyvūs ir neinovatyvūs sektoriai suskirstyti pagal ekonominės veiklos klasifikatorių. Įmonių atrankos kriterijai paaiškinti 1 lentelėje.

1 lentelė. Įmonių atrankos kriterijai

	BERD, proc. (angl. <i>business enterprise research and development</i>)	Nauji produktai / paslaugos (santykis su bendru skaičiumi), proc.	Eksporto pajamų santykis su bendromis pajamomis, proc.
Neinovatyvūs sektoriai			
C16 sektorius	0,03	25,9	5
C10 sektorius	0,1	34,4	17
Inovatyvūs sektoriai			
C26 sektorius	0,9	42,1	3
C21 sektorius	6,2	40	21
D sektorius	1,06	47,1	2,9

J sektorius	0,14	60,4	0,7
K sektorius	4813 (mln. Eur)	50,8	<i>Nėra duomenų</i>

Inovatyviems sektoriams priskiriami: pagrindinių vaistų pramonės gaminių ir farmacinių preparatų gamyba (C21), kompiuterinių, elektroninių ir optinių gaminių gamyba (C26), elektros, dujų, garo tiekimas ir oro kondicionavimas (D), informacija ir ryšiai (J) bei finansinė ir draudimo veikla (K). Neinovatyviems sektoriams priskiriami: maisto produktų gamyba (C10) ir medienos bei kamštienos gaminių, gaminių iš šiaudų ir pynimo medžiagų gamyba (C16).

Surinkus įmonių antrinius duomenis paaiškėjo, kad visų tyrimo dalyvavusių įmonių finansinių duomenų informacijos surinkti nepavyks dėl įvairių teisinių priežasčių. Galiausiai Lietuvos statistikos departamentas pateikė 265 įmonių finansinius duomenis, prieš tai jie buvo užkoduoti ir nuasmeninti taip, kad jokių būdu nepavyktų nustatyti, kurios įmonės duomenys yra pateikiami. Atitinkamai galutinė kiekybinio tyrimo imtis sumažėjo iki 265 įmonių: 128 įmonių iš inovatyvių sektorių ir 137 iš neinovatyvių sektorių.

Kokybinis tyrimo metodas ir tyrimo imtis

Rengiant šią disertaciją, sprendimas įtraukti ir kokybinio tyrimo dalį buvo paremtas siekiu patikslinti ir praplėsti kiekybinio tyrimo metu gautas išvadas. Sprendimą įtraukti papildomą tyrimo dalį paskatino ir sumažėjusi tyrimo imtis po antrinių duomenų surinkimo etapo kiekybinio tyrimo metu, ir vietomis nepakankamai stiprūs statistiniai ryšiai, gauti tikrinant kiekybinio tyrimo metu iškeltas hipotezes. Kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas atvejų analizės tyrimas. Atitinkamai kokybinis tyrimas buvo orientuojamas į paiešką atsakymų klausimams „kodėl?“, „kaip?“, „ar?“ ir pan., siekiant išanalizuoti ryšius tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų. Taip pat svarbu paminėti, kad, kiekybinio tyrimo metu analizuojant tyrimo rezultatus, įmonės inovatyvumo lygmuo buvo įtrauktas kaip kontrolinis kintamasis, tačiau analizės metu kontrolinio kintamojo įtakos pastebėti nepavyko. Kokybinis tyrimas šiuo atveju buvo papildoma galimybė analizuoti inovatyvumo faktoriaus pasireiškimą. Ir iš tiesų, kokybinio tyrimo metu skirtumai tarp inovatyviuose ir neinovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių buvo vieni esminių, dariusių įtaką ir bendrų tyrimo rezultatų išvadų formulavimui.

Siekiant gauti pagrįstus kokybinio tyrimo rezultatus, renkant duomenis buvo pritaikyti skirtingi kokybinio tyrimo metodai (trianguliacija): imami interviu iš tyrimui atrinktų įmonių vadovų (savininkai / direktoriai / aukščiausio lygio vadovai), organizuojamos *focus* grupės su tų įmonių darbuotojais bei renkami antriniais įmonės finansiniai duomenys, kuriuos pateikė įmonių finansininkai. Dėl savaimės suprantamų priežasčių nė vienoje įmonėje darbuotojai nesutiko pateikti išsamių finansinių rezultatų, tad pateikta finansinė informacija apsiribojo įmonės

pajamomis atitinkamu laikotarpiu. Tokios informacijos pakako, siekiant užtikrinti patikimą integraciją su kiekybinio tyrimo duomenimis. Tyrėja užtikrino visišką pateiktų duomenų kodavimą ir visišką duomenų anonimiškumą. Kokybinis tyrimas buvo įgyvendintas 2015 metais.

Kokybinio tyrimo imtis

Kokybiniam tyrimui įgyvendinti buvo nuspręsta atlikti 12 atvejo tyrimų. Atvejo tyrimams įmonės buvo atrinktos vadovaujantis ta pačia logika, kaip ir kiekybinio tyrimo metu. Visi 12 atvejų yra įmonės, kurios dalyvavo ir kiekybinėje disertacijos tyrimo dalyje.

2 lentelė. Kokybinio tyrimo imtis

Įmonė	Sektorius (pagal EVRK)	Darbuotojų skaičius	Respondentų skaičius, iš viso	Pajamų pokytis 2012–2014 m.
Atvejis A	Vaistų pramonės gaminiai ir farmaciniai preparatai (C21)	95 darbuotojai	2	Nuo 3 iki 5 mln. Eur (augimas)
Atvejis B	Vaistų pramonės gaminiai ir farmaciniai preparatai (C21)	26 darbuotojai	3	10 proc. augimas (daugiau detalių nepateikta)
Atvejis C	Kompiuteriniai, elektroniniai ir optiniai gaminiai (C26)	92 darbuotojai	4	Apie 10 mln. Eur (stabilu)
Atvejis D	Kompiuteriniai, elektroniniai ir optiniai gaminiai (C26)	14 darbuotojų	3	Nuo 0,35 iki 0,44 mln. Eur (augimas)
Atvejis E	Finansinė ir draudimo veikla (K)	36 darbuotojai	4	Nuo 0,55 iki 0,67 mln. Eur (augimas)
Atvejis F	Finansinė ir draudimo veikla (K)	13 darbuotojų	2	Nuo 0,07 iki 0,13 mln. EUR (augimas)

Atvejis G	Mediena ir medienos gaminiai iš šiaudų (C16)	30 darbuotojų	2	Apie 0,5 mln. Eur (stabilu)
Atvejis H	Mediena ir medienos gaminiai iš šiaudų (C16)	250 darbuotojų	4	Nuo 14,5 iki 12 mln. Eur (mažėjimas)
Atvejis J	Mediena ir medienos gaminiai iš šiaudų (C16)	5 darbuotojai	3	Nuo 0,09 iki 0,6 mln. Eur (augimas)
Atvejis K	Maisto pramonė (C10)	86 darbuotojai	3	Nuo 4 iki 3,5 mln. Eur (mažėjimas)
Atvejis L	Maisto pramonė (C10)	100 darbuotojų	3	Nuo 7 iki 11 mln. Eur (augimas)
Atvejis M	Maisto pramonė (C10)	44 darbuotojai	2	Nuo 3 iki 4 mln. Eur (augimas)

Kaip tyrimo respondentai atvejo analizėms tikslingai parinktos skirtingos grupės respondentų, su kuriais interviu ir *focus* grupės buvo atliktos užduodant tuos pačius klausimus, tačiau skirtingu metu, atliekant tyrimą su grupėmis atskirai.

Parinkta palyginti nedidelis skaičius atvejų, duomenims koduoti ir apdoroti pasirinkta naudoti MaxQDA kokybinio tyrimo analizės įrankį. Tiesa, dėl nedidelio duomenų kiekio iki galo atskleisti įrankio galimybių aprašant tyrimo rezultatus nepavyko, tačiau, pasitelkus įrankį, duomenis pavyko susisteminti greičiau, nei tai būtų galima padaryti rankiniu būdu.

Tyrimo kintamieji

Nepriklausomas kintamasis: organizacinė ambideksterija

Bendrasis organizacinės ambideksterijos koncepto aprašas pateikiamas teorinės literatūros analizės dalyje. Svarbu paminėti, kad taip, kaip skirtingos yra organizacinės ambideksterijos dimensijos (įmonės koncentracija į radikalius ir inkrementinius pokyčius skatinančius veiksmus), skiriasi ir šių dimensijų matavimas (Mattes ir Ohr, 2013a). Šiuos skirtumus lemia organizacija, jos procesai, organizacinė kultūra, strateginiai sprendimai ir pan. Ir nors empirinių tyrimų organizacinės ambideksterijos kontekste yra pakankamai daug, vieningai priimtos matavimo skalės konceptui nėra.

Remiantis daugybe mokslinių tyrimų, mokslininkams (Mattes ir Ohr, 2013a; O'Reilly ir Tushman, 2013) prieš keletą metų pavyko apibendrinti organizacinės ambideksterijos koncepto matavimo skales ir išskirti grupes indikatoriu, kurie yra dažniausiai naudojami organizacinei ambideksterijai matuoti atliekant empirinius

tyrimus. Pasak jų, grupė matavimo skalės indikatorių, orientuotų į mokymosi procesus, komandinį darbą, radikaliais sprendimais pagrįstus veiksmus, naujų veiklų, klientų, partnerių ir naujų rinkų paiešką, dažniausiai tinkami matuoti įmonės galimybes fokusuotis į radikalias veiklas ir pokyčius. Kita grupė indikatorių, priešingai, yra orientuota į didesnių pokyčių vengimą ir siekius išlaikyti pastovumą įmonės veikloje, taip pat į finansines dimensijas, ypač siekiant neinvestuoti į ilgalaikius pokyčius, ir siekius išlikti esamose rinkose su esamais resursais, išlaikant esamus klientus. Tokia indikatorių grupė tinkama matuoti įmonės koncentravimąsi į inkrementiniais pokyčiais paremtas veiklas ir sprendimus.

Šioje disertacijoje klausimyno skalė organizacinei ambideksterijai matuoti buvo parengta pritaikant mokslinėje literatūroje dažniausiai naudojamas matavimo skales. Apibendrinus skirtingų mokslininkų tyrimų rezultatus, klausimynas suformuotas fokusuojantis į: įmonėje sukurtų naujų produktų, paslaugų ar technologijų skaičių esamoms ir naujoms rinkoms; naujų produktų, paslaugų ir technologijų kuriamos vertės dalį, vertinant bendrus įmonės veiklos rezultatus; įmonės gebėjimus proporcingai didinti naujų produktų, paslaugų ir technologijų skaičių ir pan. (3 lentelė).

Tarpinis kintamasis: tarporganizacinis bendradarbiavimas

Tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptą nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje empiriniam tyrimui atlikti tinkamų matavimo skalių galima rasti nesunkiai. Didžioji dauguma mokslininkų sutaria dėl esminių matavimo skalėms tinkamų klausimų ir indikatorių. Pasak Popp ir kt. (2014), tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptui matuoti atliekant empirinius tyrimus dažniausiai naudojami vienas ar keli indikatorių lygiai: individualus lygis, kai esminis dėmesys skiriamas darbuotojų ir klientų pasitenkinimui; organizacinis lygis, kai vertinamos esamų resursų panaudojimo bei naujų resursų įgijimo galimybės; bendrasis bendradarbiavimo tinklo lygmuo, kai dėmesys nukreipiamas į partnerių skaičių, bendradarbiavimo ryšių stiprumą, bendradarbiavimo ryšių kokybę ir tikslus.

Būtent organizacinis lygmuo pasirinktas kaip esminis ir šiame empiriniame tyrime. Matuojant tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptą, pasirinkta skaičiuoti partnerių skaičių bei tikslus, atskiriant skirtingas tarporganizacinio bendradarbiavimo dimensijas į tarporganizacinį bendradarbiavimą su mokslo institucijomis bei tarporganizacinį bendradarbiavimą tarptautiniuose ir / ar profesiniuose tinkluose (3 lentelė).

Priklausomas kintamasis: įmonės veiklos rezultatai

Mokslinėje literatūroje įmonės veiklos rezultatų matavimo skalės apima daugybę skirtingų indikatorių. Vis dėlto neretai finansinių rezultatų matavimas

sukelia nevisiško duomenų patikimumo riziką, kadangi dėl didelio duomenų konfidencialumo kyla rizika gauti netikslūs finansinius duomenis arba negauti jų iš viso. Siekiant išvengti šios rizikos, šiame tyrime, vertinant įmonės veiklos rezultatus, nuspręsta analizuoti ne tik finansinius, t. y. kiekybinius, įmonės veiklos rezultatus, bet ir kokybinius įmonės veiklos rezultatus, kuriems informaciją pateikia įmonės vadovas ar kitas tyrime dalyvaujantis įmonės atstovas.

Kiekybiniai įmonės veiklos rezultatai vertinami surinkus duomenis iš Lietuvos statistikos departamento – informaciją apie įmonės pajamas ir pajamų pokytį. Kokybiniai įmonės veiklos rezultatai buvo renkami apklausų metu, klausimyno pabaigoje respondentui užduodant kelis klausimus, susijusius su įmonės veiklos rezultatų pokyčiu pastaraisiais metais: pardavimų augimo greitis, palyginti su konkurentais; darbuotojų skaičiaus pokytis, palyginti su konkurentais; naujų produktų, paslaugų ar technologijų skaičius (ir palyginimas su konkurentais); naujų produktų, paslaugų ar technologijų sėkmingumas, palyginti su konkurentais (3 lentelė).

3 lentelė. Tyrimo kintamieji

Nepriklausomas kintamasis	Kintamojo sandara	Klausimai
Organizacinė ambideksterija ($\alpha = 0,844$)	Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius ($\alpha = 0,730$)	<i>11.1 Mes nuolat pateikiame naujus produktus / paslaugas naujoms rinkoms</i> <i>11.3 Mūsų nauji produktai / paslaugos yra svarbūs mūsų pajamų / pelno struktūroje</i> <i>12.2 Mes kuriame ir parduodame technologijas, bet ne galutinį produktą</i> <i>12.6 Mūsų inovatyvūs produktai / paslaugos yra labai aukštos vertės, tačiau ne masinio vartojimo</i> <i>13.3 Mes esame pajėgūs padidinti mūsų sėkmingų inovatyvių produktų / paslaugų gamybos ir pardavimo apimtis tarptautinėje rinkoje</i> <i>13.4 Įmonė visada ieško novatoriškų būdų, kaip įveikti kliūtis, suvaržančias vartojimą</i>
	Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius ($\alpha = 0,772$)	<i>11.2 Mes nuolat pateikiame naujus produktus / paslaugas esamai rinkai</i> <i>11.4 Įmonė pati kuria naujus produktus / paslaugas</i>

		<p><i>I2.1 Mes parduodame savo inovatyvius produktus / paslaugas, žymėdami juos savo įmonės prekinio ženklu</i></p> <p><i>I2.3 Mes parduodame savo inovatyvius produktus / paslaugas tiesiogiai, t. y. naudodami savo pačių pardavimų skyrių ir pajėgas</i></p> <p><i>I2.4 Mūsų inovatyvūs produktai / paslaugos yra masinio vartojimo</i></p> <p><i>I2.5 Mūsų inovatyvūs produktai / paslaugos yra ilgalaikio naudojimo</i></p> <p><i>I3.1 Mes esame patenkinti inovatyvių produktų / paslaugų sėkme bei grąža</i></p> <p><i>I3.2 Mes esame pajėgūs padidinti mūsų sėkmingų inovatyvių produktų / paslaugų gamybos ir pardavimų apimtis vietinėje rinkoje</i></p>
Tarpinis kintamas	Kintamojo sandara	Klausimai
Tarporganizacinis bendradarbiavimas ($\alpha = 0,641$)	Tarporganizacinis bendradarbiavimas su mokslo institucijomis ($\alpha = 0,646$)	<p><i>ES1.1 Švietimo ir / arba mokslo institucijos yra vienas iš nuolatinių mūsų įmonės partnerių</i></p> <p><i>ES1.4 Mūsų įmonė nuolat bendradarbiauja su tyrėjais, mokslininkais ir studentais</i></p>
	Tarporganizacinis bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose ($\alpha = 0,400$)	<p><i>ES1.2 Mūsų įmonė yra tarptautinių profesinių tinklų / organizacijų narė</i></p> <p><i>ES1.3 Mūsų darbuotojai yra kitų įmonių tarybų ir / arba ekspertų komisijų bei išorinių darbo grupių nariai</i></p>
Priklausomas kintamasis	Kintamojo sandara	Klausimai
Įmonės veiklos rezultatai	Kokybiniai veiklos rezultatai ($\alpha = 0,793$)	<p><i>P1.3 Mūsų įmonės pardavimų apimtys auga greičiau nei konkurentų</i></p> <p><i>P2.1 Mūsų įmonė sukuria daugiau naujų produktų / paslaugų nei konkurentai</i></p>

		<i>P2.2 Mūsų įmonės sukurti nauji produktai / paslaugos sulaukia daugiau sėkmės nei konkurentų pristatomos naujovės</i>
	Finansiniai (kiekybiniai) veiklos rezultatai	<i>Duomenys: Pajamos 2011 ir 2012 m. Pajamų pokytis nuo 2011 iki 2012 m. Eksporto pajamos 2011 ir 2012 m. Eksporto pajamų pokytis nuo 2011 iki 2012 m.</i>

Kiekvienam kintamajam sudarytos klausimyno skalės ir jų statistinis patikimumas buvo patikrinti empiriškai. Patikrinant naudota Cronbach's α , kurios reikšmės yra tarp 0 ir 1. Cronbach's α parodo tyrimui sudarytos kintamojo skalės patikimumą – kuo arčiau vieneto yra Cronbach's α reikšmė, tuo patikimesnė yra skalė. Šiame tyrime naudotų skalių patikimumas taip pat buvo patikrintas naudojantis šiuo metodu. Skalės buvo pagrįstos kaip patikimos – gautos reikšmės pateiktos 3 lentelėje.

2.2. Tyrimo hipotezės

Kiekybinei tyrimo daliai, remiantis konceptualių tyrimo modelių, buvo suformuluotos trys pagrindinės hipotezės:

H1: Organizacinė ambideksterija tiesiogiai veikia įmonės veiklos rezultatus.

H2: Tarporganizacinis bendradarbiavimas laikomas moderatoriumi vertinant ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų.

H3: Tarporganizacinis bendradarbiavimas laikomas mediatoriumi vertinant ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų.

Kiekviena iš hipotezių, atsižvelgiant į konceptualiam modelyje atvaizduotus konceptus ir jų dedamąsias, buvo išskirstytos į smulkesnes hipotezes, patikrinant ne tik bendrus ryšius tarp tiriamų konceptų, bet ir ryšius tarp skirtingų tiriamų konceptų dedamųjų.

Esminis tokio hipotezių paskirstymo tikslas – visapusiškai įvertinti į konceptualų modelį įtrauktus konceptus ir jų sudedamąsias dalis, neatmetant, kad tam tikra vieno iš tiriamų konceptų dedamųjų gali daryti didesnę įtaką ir ryšius veikti smarkiau.

Remiantis teorinės literatūros analizės duomenimis, hipotezėmis bei rezultatais, gautais kiekybinio tyrimo metu, kokybiniam tyrimui įgyvendinti buvo suformuota keletas teiginių:

P1. Įmonės, veikiančios inovatyviuose sektoriuose, yra labiau išplėtojusios organizacinę ambideksteriją.

P2. Įmonės, veikiančios inovatyviuose sektoriuose, yra linkusios palaikyti tarporganizacinio bendradarbiavimo tinklų gyvybingumą ir siekia juos nuolat plėtoti. O įmonės, veikiančios neinovatyviuose sektoriuose, visiškai pasitenkina stabiliais bendradarbiavimo tinklais ir nesiekia jų plėtoti.

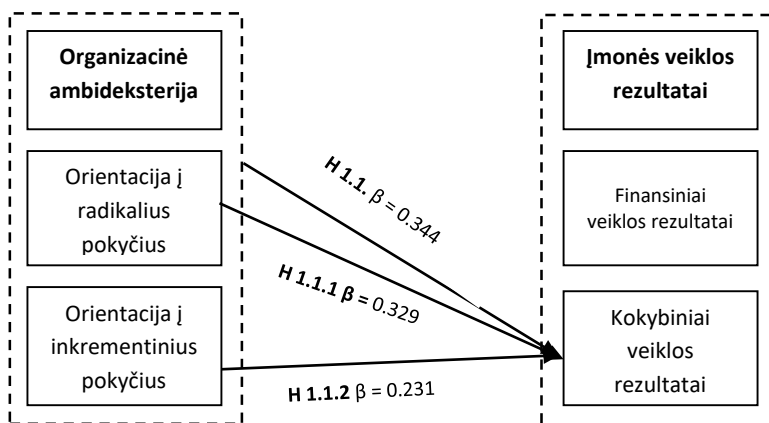
P3. Įmonės, veikiančios inovatyviuose ir neinovatyviuose sektoriuose, skirtingai plėtoja savo tinklus, numato skirtingus tarporganizacinio bendradarbiavimo tikslus ir palaiko ryšius su skirtingo tipo partneriais.

3. SVARBIAUSI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Kiekybinio tyrimo duomenys apdoroti naudojant statistines hierarchines regresines analizės procedūras statistinės analizės veiksmams skirta SPSS programa.

Pirmausia buvo tikrinama tiesioginio ryšio tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų hipotezė. Tyrimo rezultatai patvirtino tiesioginį ryšį tarp tiriamų konceptų. Pradžioje buvo patvirtintas tiesioginis ryšys tarp organizacinės ambideksterijos ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų (3 pav.). Tai reiškia, kad patys įmonių vadovai organizacinę ambideksteriją priima kaip įmonės veiklos rezultatams teigiamą įtaką darantį konceptą.



3 pav. Tiesioginio ryšio tikrinimo rezultatai

Taip pat tiesioginis ryšys buvo patikrintas ir tarp atskirų konceptų dedamųjų, t. y. tikrinant ryšius tarp atskirų organizacinės ambideksterijos dedamųjų ir įmonės veiklos rezultatų koncepto atskirų dedamųjų (4 lentelė).

4 lentelė. Tiesioginio ryšio hipotezių tikrinimas

Hipotezės	R	R-sq.	p	Sprendimas
H1.2.1 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2011)	0,141	0,020	0,0290	patvirtinta
H1.2.1 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2012)	0,226	0,116	0,0520	patvirtinta
H1.2.1a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2011)	0,205	0,111	0,0200	patvirtinta

H1.2.1a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2012)	0,171	0,105	0,0345	patvirtinta
H1.2.1b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2011)	0,214	0,101	0,0468	patvirtinta
H1.2.1b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2012)	0,106	0,090	0,0359	patvirtinta
H1.2.2 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės pajamų augimui	0,196	0,088	0,0213	patvirtinta
H1.2.2a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamų augimui	0,253	0,123	0,0402	patvirtinta
H1.2.2b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamų augimui	0,298	0,139	0,0187	patvirtinta
H1.2.3 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamoms (2011)	0,413	0,171	0,1053	atmesta
H1.2.3 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamoms (2012)	0,346	0,120	0,1338	atmesta
H1.2.3a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamoms (2011)	0,141	0,020	0,5210	atmesta
H1.2.3a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamoms (2012)	0,184	0,034	0,4242	atmesta
H1.2.3b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamoms (2011)	0,385	0,148	0,0632	atmesta
H1.2.3b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamoms (2012)	0,302	0,091	0,1831	atmesta
H1.2.4 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamų augimui	0,748	0,559	0,1299	atmesta
H1.2.4a E Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamų augimui	0,089	0,008	0,8340	atmesta

H1.2.4b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės eksporto pajamų augimui	0,547	0,299	0,2161	atmesta
---	-------	-------	--------	---------

Atlikus tyrimo duomenų analizę, buvo patvirtintas tiesioginis ryšys tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės finansinių veiklos rezultatų. Taip pat tiesioginis ryšys buvo patvirtintas tarp atskirų organizacinės ambideksterijos sudedamųjų dalių ir bendrųjų įmonės pajamų bei pajamų pokyčio. Vis dėlto ryšiai buvo pakankamai silpni. Tai sukėlė abejonių dėl tyrimo duomenų, tad buvo nuspręsta atskirai patikrinti tiek ryšius tarp bendrųjų pajamų, tiek tarp eksporto pajamų. Rezultatai atskleidė, kad statistiniai ryšiai tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės eksporto pajamų nėra statistiškai pagrįsti ir turi būti atmesti. Remiantis šiais rezultatais, iš finansinių rezultatų buvo pašalinta informacija apie eksporto pajamas, finansiniams rezultatams vertinti paliekant tik įmonės pajamas ir pajamų pokyčio duomenis (5 lentelė).

5 lentelė. Pakartotinis tiesioginio ryšio hipotezių tikrinimas

Hipotezės	<i>R</i>	<i>R-sq.</i>	<i>p</i>	Sprendimas
H1.2.1 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2011)	0,311	0,220	0,0002	patvirtinta
H1.2.1 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2012)	0,386	0,258	0,0254	patvirtinta
H1.2.1a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2011)	0,325	0,241	0,0200	patvirtinta
H1.2.1a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2012)	0,351	0,223	0,0054	patvirtinta
H1.2.1b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2011)	0,314	0,202	0,0082	patvirtinta
H1.2.1b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamoms (2012)	0,402	0,307	0,0001	patvirtinta
H1.2.2 Organizacinė ambideksterija turi tiesioginę įtaką įmonės pajamų augimui	0,366	0,238	0,0210	patvirtinta
H1.2.2a Veiksmai, orientuoti į radikalius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamų augimui	0,353	0,243	0,0040	patvirtinta
H1.2.2b Veiksmai, orientuoti į inkrementinius pokyčius, turi tiesioginę įtaką įmonės pajamų augimui	0,388	0,236	0,0018	patvirtinta

Tiesioginiai ryšiai tarp organizacinės ambideksterijos ir finansinių įmonės veiklos rezultatų, pašalinus eksporto pajamų duomenis, labai sustiprėjo. Remiantis

atitinkamais rezultatais, toliau tikrinant hipotezes, eksporto pajamų duomenys buvo šalinami iš tyrimo duomenų aibės ir tolimesniuose tyrimo duomenų analizės etapuose nebuvo vertinami.

Patvirtinus tiesioginį ryšį, buvo galima toliau analizuoti tyrimo rezultatus ir tikrinti moderavimo ir medijavimo hipotezes, į tyrimo objektą jau įtraukus tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptą. Tokiu atveju, jei tiesioginis ryšys nebūtų patvirtintas, tolimesnis hipotezių tikrinimas būtų nereikšmingas.

Pirmiausia buvo tikrinamas moderavimo ryšys, siekiant atskleisti, ar tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti laikomas moderuojančiu konceptu tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Remiantis tyrimo rezultatais, teigiamas ryšys buvo patvirtintas tik tikrinant tarporganizacinio bendradarbiavimo tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose moderavimo faktą tarp organizacinės ambideksterijos bei kokybinių įmonės veiklos rezultatų.

6 lentelė. Moderavimo ryšio tikrinimas (kokybiniai įmonės veiklos rezultatai)

Hipotezės	<i>R</i>	<i>R-sq.</i>	<i>p</i>	Sprendimas
H2.1.1. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis moderuoja ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,1690	0,0286	0,0504	atmesta
H2.1.1.1. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis moderuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,2905	0,0844	0,6727	atmesta
H2.1.1.2. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis moderuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,5512	0,3038	0,6577	atmesta
H2.1.2. Bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose moderuoja ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,3936	0,1549	0,3275	atmesta
H2.1.2.1. Bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose moderuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,2855	0,1428	0,0420	patvirtinta
H2.1.2.2. Bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose moderuoja ryšį tarp įmonės veiksmų,	0,7651	0,5854	0,0673	atmesta

orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų				
---	--	--	--	--

Panaši situacija buvo ir tikrinant moderavimo ryšius su finansiniais įmonės veiklos rezultatais. Iš visos grupės hipotezių patvirtinta buvo tik viena: tarporganizacinio bendradarbiavimo tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose moderavimo faktas tarp įmonės orientacijos į veiksmus, lemiančius radikalius pokyčius, bei įmonės veiklos pajamų augimo. visi kiti tikrinti ryšiai nebuvo statistiškai patikimi.

Remiantis tyrimo duomenų analize ir šiame etape patikrinus visas sudėtines moderavimo ryšio hipotezes, t. y. visus statistinius ryšius tarp skirtingų pagrindinių konceptų dedamųjų, bendroji moderavimo hipotezė buvo atmesta. Tarporganizacinis bendradarbiavimas nmoderuoja (t. y. nenulemia) ryšio tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų.

Kaip ir ankstesniuose tyrimo etapuose, tikrinant medijavimo hipotezes pirmiausia buvo analizuojami kokybinių įmonės veiklos rezultatų duomenys. Buvo tikrinama, ar tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti laikomas medijuojančiu veiksmu tarp organizacinės ambideksterijos ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų. Kitaip tariant, šios tyrimo dalies tikslas buvo išsiaiškinti, ar įmonių vadovai, remdamiesi įmonių veiklos rezultatais ir savo patirtimi, gali patvirtinti, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas gali sustiprinti ryšį tarp įmonės ambideksteriškumo ir veiklos rezultatų.

Tyrimo rezultatų analizė leido patvirtinti, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti laikomas medijuojančiu veiksmu tarp organizacinės ambideksterijos ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų.

7 lentelė. Medijavimo ryšio tikrinimas (kokybiniai įmonės veiklos rezultatai)

Hipotezės	R	R-sq.	p	Sprendimas
H3.1.1.1. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,5780	0,3341	0,000	priimta
H3.1.1.2. Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,4913	0,2414		priimta
H3.1.2.1. Bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų	0,5823	0,3391		priimta
H3.1.2.2. Bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose	0,4852	0,2354		priimta

medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir kokybinių įmonės veiklos rezultatų				
---	--	--	--	--

Hipotezės, suformuluotos siekiant atsakyti, ar tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti laikomas medijuojančiu veiksmu tarp organizacinės ambideksterijos ir kiekybinių įmonės veiklos rezultatų, taip pat buvo patvirtintos. Tai reiškia, kad ne tik įmonių vadovai teigia, jog tarporganizacinis bendradarbiavimas gali sustiprinti ryšį tarp įmonės ambideksteriškumo ir veiklos rezultatų, šių ryšių faktą patvirtina ir objektyvūs duomenys – įmonių finansiniai veiklos rezultatai.

Tikrinant konceptų dedamąsias atskirai, galima buvo pastebėti, kad, pvz., tarporganizacinis bendradarbiavimas su mokslo institucijomis statistiškai turi stipresnę medijavimo išraišką ryšiuose tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir įmonės pajamų dinamikos nei tarp įmonės veiksmų, orientuotų į neesminius pokyčius, ir įmonės pajamų dinamikos (8 lentelė).

8 lentelė. Medijavimo ryšio tikrinimas (kiekybiniai įmonės veiklos rezultatai)

Hipotezės	<i>R</i>	<i>R-sq.</i>	<i>p</i>	Sprendimas
H3.2.1.1.a Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir įmonės pajamų (2011)	0,3703	0,1731	0,0008	priimta
H3.2.1.1.b Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir įmonės pajamų (2012)	0,3401	0,1785	0,0002	priimta
H3.2.1.1.c Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir įmonės pajamų augimo	0,3802	0,1901	0,0003	priimta
H3.2.1.2.a Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir įmonės pajamų (2011)	0,3033	0,1413	0,0422	priimta
H3.2.1.2.b Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir įmonės pajamų (2012)	0,3257	0,1509	0,0022	priimta
H3.2.1.2.c Bendradarbiavimas su mokslo institucijomis medijuoja ryšį tarp įmonės	0,3156	0,1465	0,0366	priimta

veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir įmonės pajamų augimo				
--	--	--	--	--

Tokia pati išvada buvo padaryta ir tikrinant, ar tarporganizacinis bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose gali būti laikomas medijuojančiu veiksniu tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės finansinių rezultatų. Duomenų analizė atskleidė, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas tarptautiniuose ir profesiniuose tinkluose statistiškai taip pat turi stipresnę medijavimo išraišką ryšiuose tarp įmonės veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir įmonės pajamų dinamikos nei tarp įmonės veiksmų, orientuotų į inkrementinius pokyčius, ir įmonės pajamų dinamikos.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad būtent veikloms, orientuotoms į radikalius pokyčius bei naujų produktų, paslaugų, technologijų kūrimą ir vystymą, tarporganizacinis bendradarbiavimas tampa ypač svarbiu aspektu siekiant didinti įmonės ambideksteriškumą ir taip užtikrinti teigiamą įmonės veiklos rezultatų pokytį. Apibendrinant visų medijavimo hipotezių tikrinimo rezultatus galima teigti, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti laikomas mediatoriumi tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Tai reiškia, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas yra faktorius, sustiprinantis ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir teigiamo įmonės veiklos rezultatų pokyčio.

3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybinio tyrimo tikslas – pagilinti kiekybinio tyrimo rezultatus platesnėmis įžvalgomis, susijusiomis su tiriamuoju objektu – šioje disertacijoje pagrįstas keletu tyrimo teiginių.

Tiek interviu su vadovais, tiek *focus* grupių metu su įmonių darbuotojais pirmiausia buvo siekiama pagrįsti tyrimo teiginį, kad įmonės iš inovatyvių sektorių yra ambideksteriškesnės. Taigi buvo siekiama patvirtinti, kad inovatyviuose sektoriuose savo veiklą vykdančios įmonės turi geresnius gebėjimus įmonės veikloje išlaikyti balansą tarp veiklų, orientuotų į nuolatinius nedidelius pokyčius, produktų, paslaugų ar technologijų patobulinimus, bei veiklų, orientuotų į esminius pokyčius ir radikalias naujoves. Šiam tikslui pasiekti respondentų buvo klausiam, kaip dažnai įmonėje yra įgyvendinami mažesni ar didesni pokyčiai ir kas kiek laiko tai vyksta. Taip pat respondentų buvo klausiam, kokią įtaką šie pokyčiai turi (jei turi) įmonės veiklos rezultatams.

Tyrimo duomenų analizė pirmiausia atskleidė ryškius skirtumus tarp įmonių vadovų ir darbuotojų atsakymų. Atsakymų skirtumas buvo ypač ryškus įmonėse iš neinovatyvių sektorių. Respondentai iš skirtingų organizacinės struktūros lygių neretai skirtingai traktuoja ir veiklų turinį (pvz., nedidelius pokyčius prilygina dideliems, esminiams), ir joms skirtą laiką (pvz., darbuotojai laikotarpį, kurio reikia pokyčiams ir naujovėms įgyvendinti, vertina skirtingai). Pagrindinė problema, kurią pavyko pastebėti vos pradėjus tyrimą ir kuri iš esmės nulėmė ir aukščiausiai aptartus skirtumus, yra ta, kad bet kokią nedidelį pokytį įmonių atstovai

neretai laiko didele inovacija ir radikaliu pokyčiu, taip priskirdami savo įmonę prie inovatyvių įmonių. Šie požymiai ypač ryškūs neinovatyviuose sektoriuose veikiančiose įmonėse. Ir būtent įmonių iš neinovatyvių sektorių atstovai įvardijo, kad tokių nedidelių pokyčius nulemiančių sprendimų visiškai pakanka sėkmingai diegti naujoves ir išlikti ambideksteriškiems. Vis dėlto ambideksterija įmonėje reiškia nuolatinį skirtingų veiklų derinimą, siekiant nuolat paraleliai tiek įgyvendinti mažas naujoves, tiek diegti radikalias produkto, paslaugos, technologijų ar kitas inovacijas. Pastarasis teiginys, remiantis skirtingų inovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių respondentų atsakymais, yra visiškai suprantamas inovatyviose įmonėse. Taigi, remiantis tyrimo metu gautais atsakymais, tyrimo teiginys, kad įmonės iš inovatyvių sektorių yra labiau išplėtojusios organizacinę ambideksteriją už įmones iš neinovatyvių sektorių, buvo patvirtintas.

Antruoju tyrimo teiginiu buvo siekiama patvirtinti, kad inovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių tarporganizacinio bendradarbiavimo tinklai yra vystomi ir plėtojami sėkmingiau. Teiginys buvo formuojamas remiantis kiekybinio tyrimo duomenų analizės rezultatais, kuriais buvo patvirtinta, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas sustiprina ryšius tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Vis dėlto, atsižvelgiant į tai, kad organizacinės ambideksterijos konceptui vystyti būtina nuolatinė įmonės dinamika, šiame tyrime daroma prielaida, kad ir tarporganizacinio bendradarbiavimo, kaip medijuojančio veiksnio, įtaka yra stipresnė tuo atveju, kai palaikoma koncepto dinamika ir nuolatinis gyvybingumas.

Tyrimo duomenų analizė padėjo patvirtinti šią nuomonę. Respondentai iš inovatyvių sektorių įmonių tvirtino, kad jų tarporganizacinio bendradarbiavimo tinklas dažnai plečiamas, o ryšiai tarp bendradarbiavimo partnerių nuolat palaikomi. Labai svarbu paminėti, kad beveik visose inovatyvių sektorių įmonėse mokslo ir tyrimų institucijos buvo įvardijamos kaip vienos svarbiausių partnerių, kurių indėlis į ambideksterinių veiklų vystymą labai svarbus ir reikšmingas. Vis dėlto įmonės iš neinovatyvių sektorių dažniau pateikė atsakymus apie stabilius, keletą metų nekintančius bendradarbiavimo tinklus, kurių pagrindą dažniausiai sudaro įvairūs profesiniai tinklai, asociacijos. Įmonių iš neinovatyvių sektorių atstovams toks esamų bendradarbiavimo partnerių tinklų statiškumas neatrodo problema, ir poreikio vystyti naujus partnerių ryšius tiesiogiai su galimybe tapti labiau ambideksteriškomis šios įmonės nesiejo. Visi šie atsakymai padėjo patvirtinti teiginį, kad inovatyviuose sektoriuose veikiančios įmonės palaiko nuolatinį tarporganizacinio bendradarbiavimo partnerių tinklo vystymą ir nuolat ieško naujų partnerių, o neinovatyviuose sektoriuose veikiančios įmonės dažniausiai pasitenkina stabiliais tarporganizacinio bendradarbiavimo partnerių tinklais.

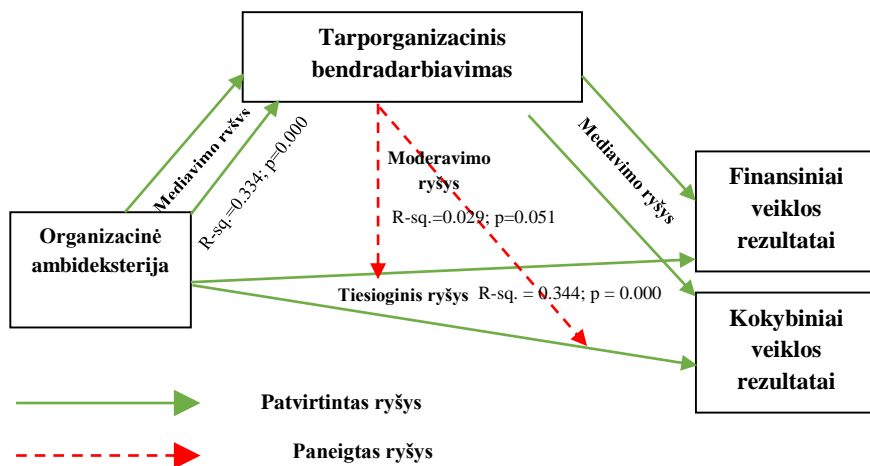
Trečiuoju kokybinio tyrimo teiginiu buvo siekiama patvirtinti, kad inovatyviuose ir neinovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių tarporganizacinio bendradarbiavimo tikslai skiriasi. Taip pat skiriasi ir partnerių, su kuriais įmonės bendradarbiauja, bei rinkų, kuriose įmonės veikia, pobūdis. Kiekybinio tyrimo rezultatais buvo patvirtinta, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas turi teigiamą įtaką ryšiui tarp organizacinės ambideksterijos lygio ir įmonės veiklos rezultatų. Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama praplėsti šiuos rezultatus analizuojant, ar ir dėl kokių priežasčių šie rezultatai gali priklausyti nuo įmonių tipo ir kitų susijusių veiksnių. Teiginys taip pat tampa ypač aktualus įvertinus prieš tai aptartus ir jau patvirtintus kokybinio tyrimo teiginius.

Tyrimo rezultatai dar kartą patvirtino aiškų skirtumą tarp inovatyviuose ir neinovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių. Respondentai iš inovatyvių sektorių įmonių pakartotinai patvirtino bendradarbiavimo su mokslo institucijomis būtinumą dėl galimybės mokytis, keistis žiniomis ir gebėjimais, kurti naujus produktus ir įeiti į naujas, tarptautines rinkas. Kaip ne mažiau svarbias respondentai įvardijo galimybes pritraukti į įmonę talentingus darbuotojus, vystyti naujus gebėjimus ir didinti mokslinį lygį technologijomis paremtose veiklose. Bendradarbiavimas tarptautiniuose tinkluose atveria plėtros į naujas rinkas bei naujų klientų pritraukimo galimybes. Kitaip nei inovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių, neinovatyvių sektorių atstovai kaip esminius tarporganizacinio bendradarbiavimo privalumus įvardija galimybę laikinai turėti nemokamos darbo jėgos (įdarbinant stažuotojus ar praktikantus iš mokslo institucijų) ir užsitikrinti reklamą (tarporganizacinio bendradarbiavimo profesiniuose tinkluose kontekstas). Atitinkamai neinovatyviuose sektoriuose veikiančios įmonės yra dažniau linkusios likti vietinėse rinkose ir kurti masinio naudojimo produktus, nes visa tai nereikalauja orientacijos į radikalių naujovių diegimą įmonėje.

Aptarti aspektai patvirtina tyrimo teiginį, kad inovatyvių ir neinovatyvių sektorių įmonių tarporganizacinio bendradarbiavimo tikslai yra skirtingi. Apibendrinant visus tris kokybinio tyrimo teiginius ir jų rezultatus, išryškėja aiški sąsaja tarp organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo. Ambideksteriškos įmonės puoselėja vertingesnius bei tikslingesnius tarporganizacinio bendradarbiavimo ryšius. Vis dėlto, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad pastarasis ryšys gali būti formuojamas ir iš kitos pusės – tikslingo tarporganizacinio bendradarbiavimo skatinimas ir vertingesnių ryšių kūrimas gali stiprinti organizacijos ambideksterijos lygį. Ir visa tai nulemia geresnius įmonės veiklos rezultatus. Šie aspektai tampa esminiais šios disertacijos faktoriais, atskleidžiančiais tyrimo naujumą ir vertę praktiniu lygmeniu.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Apibendrinus visus kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatus, galima suformuoti pagrindinį tyrimo modelį, kurį patvirtino tyrimo duomenų analizė:



4 pav. Ryšio tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų modelis

Kiekybinė empirinio disertacijos tyrimo dalis ir duomenų analizė leido patvirtinti tiesioginį ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Tolimesnių kiekybinio tyrimo etapų metu buvo atmesta hipotezė, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas moderauja ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Ir, priešingai, išanalizavus tyrimo duomenis ir statistiškai patikrinus kitas hipotezes, buvo nustatyta, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas yra mediatorius vertinant ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų.

Kokybinio tyrimo duomenys padėjo patvirtinti ir kiek išplėtoti kiekybinio tyrimo rezultatus. Svarbu paminėti, kad kiekybinio tyrimo pradžioje įmonės inovatyvumas buvo įvardintas kaip galimas kontrolinis kintamasis, nuo kurio gali priklausyti galutiniai tyrimo rezultatai. Vis dėlto, analizuojant statistinius duomenis, tiesioginė šio kontrolinio kintamojo įtaka nebuvo patvirtinta – pastebėtos tik atitinkamo sąsajos vertinant atskirus klausimus. Kokybinio tyrimo metu skirtumai tarp inovatyviuose ir neinovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių buvo kur kas ryškesni.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šios disertacijos rezultatai turi reikšmingos teorinės ir praktinės įtakos organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptų kontekste. Teorinė šio mokslinio darbo dalis ir atlikta išsami mokslinės literatūros analizė padėjo paaiškinti organizacinės ambideksterijos konceptą, aiškiai išskiriant esmines koncepto dedamąsias, dažniausiai naudojamus organizacinės ambideksterijos tipus bei vadybos dimensijas, susijusias su skirtinga organizacinės ambideksterijos raiška įmonėse ir sąsajomis su kitais vadybiniais elementais.

Analizuojant organizacinę ambideksteriją aprašančią mokslinę literatūrą, buvo atskleista, kad galimos koncepto sąsajos su įvairiais kitais vadybiniais konceptais yra aprašomos vis dažniau. Mokslininkai taip pat neretai kelia hipotezes, kad tokių sudėtinių ryšių sukuriama pridėtinė vertė galėtų teigiamai veikti įmonės veiklos rezultatus. Vis dėlto mokslinių darbų, kuriuose būtų atliekami empiriniai tyrimai, bei analizuojančių organizacijos ambideksterijos ir kitų susijusių konceptų sąsajų statistinį patikimumą, iki šiol labai trūksta. Šioje disertacijoje buvo pasirinkta empiriškai ištirti sąsajas tarp organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptų, po atliktos išsamos literatūros analizės padarius prielaidą, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas gali būti veiksnys, stiprinantis įmonės ambideksteriškumo lygį ir turintis teigiamą poveikį ryšiui tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Visi šie elementai mokslinėje literatūroje mokslininkų plačiai aptariami kaip vieni svarbiausių aspektų dinaminės pokyčių ir žinių ekonomikos kontekste, tad tyrimo išvados yra labai aktualios tiek teoretikams, tiek praktikams.

Empirinė šios disertacijos dalis ir tyrimo duomenų rezultatai tapo pirmuoju statistiškai pagrįstu moksliniu darbu, patvirtinančiu ryšį tarp organizacinės ambideksterijos, tarporganizacinio bendradarbiavimo ir įmonės veiklos rezultatų. Kiekybinio tyrimo etapo metu, išanalizavus visus atliekant tyrimą surinktus duomenis, buvo patvirtintas ryšys tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Nors šie tyrimai nėra nauji tarptautinėje mokslinėje literatūroje, tai, kiek žinoma šio darbo autorei, buvo pirmasis bandymas organizacinės ambideksterijos ryšį su įmonės veiklos rezultatais tirti Lietuvos įmonėse.

Tarporganizacinis bendradarbiavimas, remiantis tyrimo rezultatais, nebuvo patvirtintas kaip ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų moderuojantis veiksnys. Vis dėlto tolimesni tyrimo etapai ir statistinių ryšių tikrinimas atskleidė, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas ryšį tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų veikia kaip mediatorius. Tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad medijavimo efektas buvo apytiksliai 10 proc. stipresnis tiriant ryšį tarp veiksmų, orientuotų į radikalius pokyčius, ir įmonės veiklos rezultatų. Šie rezultatai paaiškina tarporganizacinio bendradarbiavimo būtinybę siekiant skatinti įmonės gebėjimus įgyvendinti

esminius pokyčius, įsisavinti naujas žinias ir technologijas, perkelti veiklas į naujas rinkas ir plėtoti klientų ratą.

Kokybinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti kiekybinio tyrimo etapo metu gautus duomenis ir išplėtoti tyrimo rezultatus papildomomis išvalgomis. Patvirtinus, kad tarporganizacinis bendradarbiavimas yra įtaką ryšiui tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatams turintis veiksnys, kokybinio tyrimo etapo metu daugiau dėmesio buvo skiriama šiam konceptui. Tyrimo rezultatai pagrindė kiekybinio tyrimo metu gautas išvadas ir pakartotinai patvirtinto aptariamus ryšius.

Kokybinio tyrimo metu ypač atsiskleidė skirtumas tarp inovatyviuose ir neinovatyviuose sektoriuose veikiančių įmonių. Inovatyviuose sektoriuose veikiančios įmonės daugiau dėmesio skiria tarporganizacinio bendradarbiavimo partnerių tinklo vystymui. Ypač svarbiu aspektu tyrimo kontekste tapo bendradarbiavimas su mokslo institucijomis, kuris yra ypač aktualus inovatyviuose sektoriuose veikiančioms įmonėms. Visos tyrime dalyvaujančios įmonės iš inovatyvių sektorių įvardijo turinčios bendradarbiavimo ryšių su mokslo institucijomis. Ir, priešingai, poreikio plėtoti bendradarbiavimo ryšius su mokslo institucijomis neatskleidė neinovatyviuose sektoriuose veikiančios įmonės (tik 20 proc. įmonių turi bendradarbiavimo ryšių su mokslo institucijomis). Visa tai apibendrinus, išryškėjo aiški dichotominė sąsaja tarp organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo. Labiau išvysčiusios organizacinę ambideksteriją yra įmonės, kaip parodė tyrimo rezultatai, veikiančios inovatyviuose sektoriuose. Ir būtent šios įmonės puoselėja vertingesnius bei tikslingesnius tarporganizacinio bendradarbiavimo ryšius. Vis dėlto, remiantis kartu ir kiekybinio tyrimo rezultatais, galima daryti prielaidą, kad pastarasis ryšys gali būti formuojamas ir iš kitos pusės – tikslingo tarporganizacinio bendradarbiavimo skatinimas ir vertingesnių ryšių kūrimas gali stiprinti organizacijos ambideksteriškumo lygį. Taigi tai nulemia geresnius įmonės veiklos rezultatus.

Tyrimas, kartu su jau aptarta pridėtine verte organizacinės ambideksterijos ir tarporganizacinio bendradarbiavimo konceptų teoriniame kontekste, pasižymi ir praktine verte. Tyrimo metu analizuoti konceptai mokslininkų ir praktikų jau keletą metų yra pripažįstami kaip itin reikšmingi siekiant didinti įmonių gebėjimą gerinti įmonės veiklos rezultatus, didinti konkurencingumą ir sėkmingai išsilaikyti dinaminėje verslo aplinkoje. Tyrimo rezultatai pirmiausia pagrindė sąsajas tarp įmonės ambideksteriškumo lygio ir įmonės veiklos rezultatų. Tai yra pagrįstas įrodymas įmonės vadovams, kad reikia palaikyti įmonės gebėjimus balansuoti tarp veiklų, kurios paraleliai yra orientuotos tiek į veiklas, skatinančias radikalius pokyčius ir naujoves, tiek į veiklas, skatinančias nedidelius, inkrementinius pokyčius. Tyrimo rezultatais buvo pagrįsta ir tarporganizacinio bendradarbiavimo

svarba. Įmonių vadovams šio tyrimo išvados yra pagrįstas skatinimas vystyti bendradarbiavimo tinklus, plėtoti juos ne tik vietinėse, bet ir tarptautinėse rinkose, užtikrinti kuo įvairesnį partnerių ratą. Ypač didelį dėmesį būtina skirti bendradarbiavimui su mokslo institucijomis, kartu plėtojant jį ir tarptautinėse rinkose, kadangi tyrimo rezultatais buvo sėkmingai patvirtintas teigiamas ryšys tarp įmonės inovatyvumo, ambideksterijos lygio ir tarporganizacinio bendradarbiavimo su mokslo institucijomis. O tai savo ruožtu turi teigiamos įtakos įmonės veiklos rezultatams. Svarbu paminėti, kad tyrimo rezultatai atskleidė, jog įmonės eksporto veikla gali turėti neigiamą įtaką tiesioginiam ryšiui tarp organizacinės ambideksterijos ir įmonės veiklos rezultatų. Taigi būtina pabrėžti ir tai, kad gauti tyrimo rezultatai suponuoja poreikį įmonių vadovams priimti strateginius sprendimus ir įmonės tarptautiškumo didinimo procesus orientuoti labiau į tarptautinių partnerių paiešką nei į eksporto apimčių skatinimą.

Svarbu šioje disertacijoje analizuotų konceptų tyrimus plėtoti toliau. Pasirenkant skirtingus tyrimo kontekstus, skirtingus tyrimo metodus ir kintamuosius bei tyrimo respondentus, neabejotinai bus gauti papildomi vertingi rezultatai, galintys dar labiau išplėtoti tiriamus konceptus tiek teoriniu, tiek praktiniu lygmeniu. Siekiant toliau vystyti mokslinius rezultatus, būtų svarbu panašų tyrimą atlikti ne Lietuvoje, kur galbūt pavyktų į tyrimą įtraukti daugiau didelių įmonių. Mokslinėje literatūroje iki šiol taip pat labai trūksta ilgo laikotarpio tyrimų, kurie, pasak mokslininkų, ypač svarbūs tiriant organizacinės ambideksterijos konceptą, nes ambideksteriškumo įtaka įmonės veiklos rezultatams geriausiai pasireiškia būtent ilguoju laikotarpiu.

NAUDOTA LITERATŪRA

1. Achrol, R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56-71.
2. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation. *Organization Science*, 20 (4), 696-717.
3. Battaglia, D., Neirotti, P., & Paolucci, E. (2018). The role of R&D investments and export on SMEs' growth: a domain ambidexterity perspective. *Management Decision*. [Reviewed on 10th May, 2018]. Available at <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0136>.
4. Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior". *Academy of Management Journal*, 49(4), 741-758.
5. Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking Organizational Ambidexterity: Contingencies, and Synergistic Effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
6. Capdevila, I. (2014). Different inter-organizational collaboration approaches in coworking spaces in Barcelona. [Reviewed on 17^h June, 2016]. Available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2502816>.
7. Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and External Antecedents of SMEs' Innovation Ambidexterity Outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676.
8. Creswell, J. W. (2003). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications, CA, USA.
9. Cricelli, L., & Grimaldi, M. (2010). Knowledge-based inter-organizational collaborations. *Journal of Knowledge Management*, 14 (3), 348 – 358.
10. Deeds, D. L., & Rothaermel, F. T. (2003). Honeymoons and liabilities: the relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 468-484.
11. Doganova, L., Colombo, M., Piva, E., D'Adda, D., & Mustar, Ph. (2009). The Impact of Ambidextrous Alliances on Innovation. Paper presented in the *Summer DRUID Conference*, 17-19 June 2009, Denmark.
12. Drago, W. A. (1997), "When strategic alliances make sense", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 2, pp. 53-57.

13. Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation” in R. H. Kilmann, L. R. Pondy and D. Slevin (Eds.): *The Management of Organization*: 1, 167-188, New York: North-Holland.
14. Faems, D., Looy, B., & Debackere, K. (2005). The role of Inter-Organizational Collaboration within Innovation Strategies: Towards a Portfolio Approach. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238-250.
15. Floyd, S. and Lane, P. (2000). Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
16. Grant, R. M., & Baden-Fuller, Ch. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
17. Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
18. Gulati, R., & Gargulio, M. (1999). Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493.
19. Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203-215.
20. Gulati, R., Dialdin, D. A., & Wang, L. (2002). *Organizational Networks*, in Baum (Eds.): “The Blackwell Companion to Organizations”, Blackwell, Malden MA.
21. Havermans, L.A., Den Hartog D.N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the Role of Leadership in Enabling Contextual Ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(1), 179-200.
22. Hess, A. M., & Rothaermel, F. T. (2011). Research Notes and Commentaries. When are Assets Complementary? Star Scientists, Strategic Alliances, and Innovation in the Pharmaceutical Industry. *Strategic Management Journal*, 32, 895-909.
23. Herzog, Ph. (2011). *Open and Closed Innovation. Different Cultures for Different Strategies*, 2nd edition, Gabler Verlag, Germany.
24. Inkpen, A. C., & Pien, W. (2006). An Examination of Collaboration and Knowledge Transfer: China-Singapore Suzhou Industrial Park. *Journal of Management Studies*, 43(4), 779-811.
25. Kauppila, O. P. (2010). Creating Ambidexterity by Integrating and Balancing Structurally Separate Interorganizational Partnerships. *Strategic Organization*, 8(4), 283-312.
26. Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The Co-evolution of Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.

27. Lavie, D. (2007). Alliances portfolios and Firm Performance: A Study of Value Creation and Appropriation in the U.S. Software Industry". *McCombs Research Paper Series*, No. OSSM-03-08.
28. Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing Exploration and Exploitation in Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, 49(7), 797-818.
29. Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
30. Lavikka, R., Smeds, R., & Jaatinen, M. (2015). A process for building inter-organizational contextual ambidexterity. *Business Process Management Journal*, 21 (5), 1140-1161.
31. Li, C.R., Lin, Ch. J., & Chu, Ch. P. (2008). The Nature of Market Orientation and the Ambidexterity of Innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026.
32. Lee, J. S., & Bae, Z. T. (2012). Achieving Ambidexterity through Balancing Exploration and Exploitation with Interorganizational Collaboration. In *Proceedings of PICMET'12*.
33. Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small- to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
34. Lowik, S., Rossum, D., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2012). Strong Ties as Sources of New Knowledge: How Small Firms Innovate through Bridging Capabilities. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 239-256.
35. Magnusson, J., & Nilsson, A. (2005). Interorganizational Collaboration Among Small and Medium-sized Enterprises. A Pan-European Study of the Influence of Type of Collaboration on SME Practice. *Papers in Informatics*, Paper 11.
36. March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(10), 71-87.
37. Mariotti, F. (2011). Knowledge mediation and overlapping in interfirm networka. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 875-889.
38. Mattes, F., & Ohr, R. Ch. (2013a). Balancing Innovation Via Organizational Ambidexterity – Part 1. *Innovation Management Online Concepts*. [Reviewed on 21st January, 2014]. Available at <http://www.innovationmanagement.se/2013/05/29/balancing-innovation-via-organizational-ambidexterity/>.

39. Mattes, F., & Ohr, R. Ch. (2013b). Balancing Innovation Via Organizational Ambidexterity –Part 2. *Innovation Management Online Concepts*. Reviewed on 21st January, 2014]. Available at <http://www.innovationmanagement.se/2013/08/12/balancing-innovation-via-organizational-ambidexterity-part-2/>.
40. Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The Intellectual Structure of Organizational Ambidexterity: A Bibliographic Investigation into the State of the Art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
41. O'Reilly, Ch. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
42. Popp, J. K., Milward, H. B., MacKean, G., Casebeer, A., & Lindstrom, R. (2014). *Inter-organizational Networks: A Review of the Literature to Inform Practice*. Arizona: IBM Center for the Business of Government.
43. Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
44. Powell, W.W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
45. Prange, Ch., & Schlegelmilch, B. B. (2010). Heading For The Next Innovation Archetype? *Journal of Business Strategy*, 31(1), 46-55.
46. Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516.
47. Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
48. Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
49. Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
50. Sprenger, R. U. (2001) *Inter-firm Networks and Regional Networks. Opportunities for Employment and Environmental Protection*. Bonn: NSS, ADAPT of the Federal Labour Office.
51. Sun, B., & Lo, Y. J. (2014). Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation. A new theoretical framework. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 144-165.

52. Tello-Leal, E., Chiotti, O., & Villarreal, P. D. (2014). Software Agent Architecture for Managing Inter-Organizational Collaborations. *Journal of Applied Research and Technology*, 12 (3), 514-526.
53. Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for Managing Ambidexterity: A review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 317-332.
54. Zacca, R., Mumin, D., & Ahrens, Th. (2015). Impact of network capability on small business performance. *Management Decision*, 53(1), 1-41.
55. Zhiang, L., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53, 1645-1658.
56. Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is Ambidexterity Initiated? The Emergent Charter Definition Process. *Organization Science*, 26(4), 1119-1139.

Disertacijos autorės parengtų mokslo straipsnių disertacijos tema sąrašas

Kitų tarptautinių duomenų bazių leidiniuose paskelbti straipsniai

1. Jurkšienė, Lolita; Pundzienė, Asta. The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: the mediating role of organizational ambidexterity // *European business review*. Bingley : Emerald. ISSN 0955-534X. 2016, vol. 28, iss. 4, p. 431-448. DOI: 10.1108 / EBR-09-2015-0088. [Emerging Sources Citation Index (Web of Science); Scopus; Business Source Complete] [CiteScore: 2,39, SNIP: 1,235, SJR: 0,678 (2016, Scopus JM)] [M.kr.: 03S] [Indėlis: 0,500].
2. Giniūnienė, Jurgita; Jurkšienė, Lolita. Dynamic capabilities, innovation and organizational learning: interrelations and impact on firm performance // *Procedia social and behavioral sciences : 20th international scientific conference economics and management, ICEM-2015*. Amsterdam : Elsevier. ISSN 1877-0428. 2015, vol. 213, p. 985-991. DOI: 10.1016 / j.sbspro.2015.11.515. [Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities (Web of Science); ScienceDirect] [M.kr.: 04S] [Indėlis: 0,500].
3. Jurkšienė, Lolita; Giniūnienė, Jurgita. Internationalization networks and firm performance: the mediating role of organizational learning and

innovation // ECIE 2015 : proceedings of the 10th European conference on innovation and entrepreneurship, University of Genoa, Italy, 17-18 September 2015 / edited by R.P. Dameri, R. Garelli, M. Resta. Reading : ACPI, 2015. ISBN 9781910810491. eISBN 9781910810507. p. 341-348. [Conference Proceedings Citation Index - Social Science & Humanities] [M.kr.: 04S] [Indėlis: 0,500].

Konferencijų pranešimų medžiagoje paskelbti straipsniai

1. Jurkšienė, Lolita; Pundzienė, Asta. The interdependence of firms' ambidexterity and dynamic capabilities // BAM2014 : The role of the business school in supporting economic and social development, 9-11 September, Belfast, Waterfront, UK. London : British Academy of Management. 2014, p. 1-16. [M.kr.: 03S] [Indėlis: 0,500] 1. [Indėlis grupėje: 0,500].

Periodiniuose leidiniuose ir vienkartinuose straipsnių rinkiniuose ir kt. paskelbti straipsniai

1. Jurkšienė, Lolita; Pundzienė, Asta. Lithuanian national policy on business clusters // Towards greater economic competitiveness: business clusters and cluster policy in Lithuania and Poland. Poznan : Bogucki wydawnictwo naukowe, 2014. ISBN 9788379860098. p. 17-35. [M.kr.: 03S] [Indėlis: 0,500].
2. Pundzienė, Asta; Jurkšienė, Lolita. Strengthening business performance management. The need for the professionalization of cluster management // Towards greater economic competitiveness: business clusters and cluster policy in Lithuania and Poland. Poznan : Bogucki wydawnictwo naukowe, 2014. ISBN 9788379860098. p. 57-77. [M.kr.: 03S] [Indėlis: 0,500].

Trumpai apie disertacijos autore

Asmeninė informacija:

Vardas, pavardė: Lolita Jurkšienė

Gimimo data: 1986 rugsėjo 27

El. paštas: lolita.jurksienė@ktu.lt

Išsilavinimas:

2013-2017 mm. Doktorantūros studijos, Kauno technologijos universitetas, Socialiniai mokslai, Vadyba (03S);

2011-2013 mm. Magistro studijos, Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Viešojo administravimo katedra;

2006-2010 mm. Bakalauro studijos, Kauno technologijos universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Verslo administravimo katedra.

Darbo patirtis:

Nuo 2016 m. Strategijos stebėsenos ir procesų skyriaus vadovė, Kauno technologijos universitetas;

Nuo 2013 m. Jaunesnioji mokslo darbuotoja, projekto analitikė, Kauno technologijos universitetas;

2010-2014 mm. Swedbank AB, klientų aptarnavimo specialistė;

2008-2010 m. AB SEB bank, draudimo ekspertė.

Lolita Jurksiene yra Kauno technologijos universiteto tyrėja. Pagrindinis įgyvendinamų mokslinių tyrimų laukas apima strateginį valdymą, įskaitant inovacijas, konkurencinį pranašumą, dinaminis gebėjimus, organizacinę ambideksteriją ir tinklaveiką. Ilgametė Lolitos darbinė patirtis apima strateginio planavimo, projektų valdymo, klientų aptarnavimo, inovacijų plėtojimo ir pokyčių valdymo įgūdžius. 2016 metais ji sėkmingai išlaikė egzaminą ir gavo IPMA projektų valdymo sertifikatą (galioja iki 2021 metų).

Mokslinė Lolitos patirtis apima keletą mokslinių straipsnių ir monografijos skyrių publikacijas bei aktyvų dalyvavimą aukščiausio lygio tarptautinėse mokslinėse konferencijose, tokiose kaip British Academy of Management, BAM 2014; Strategic Management Society, SMS 2015 ir SMS 2017; European Group of Organizational Studies, EGOS 2015; European Conference of Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2015 ir pan. Ji taip pat recenzavo jau daugiau nei 10 mokslinių straipsnių. Nuo 2015 metų drauge su kolegomis iš kitų šalių universitetų (Talinas, Švedija) Lolita padeda rengti specialią konferencijos European Academy of Management (EURAM) potemę „Micro-foundations of Strategy, Dynamic Capabilities, Knowledge, and Ambidexterity“, įskaitant pateiktą straipsnių recenzavimą, atrinkimą ir vadovavimą konferencijos sesijoms. Nuo 2013 metų Lolita taip pat buvo mokslinių organizacijų, tokių kaip British Academy of Management, Strategic Management Society, European Group of Organizational Studies, narė.

Summary

Scientific relevance. Complex and dynamic environment requires firms to adapt a range of changes to meet altering customers' demands and still remain competitive and constantly increase firm performance (Gütel, Konlechner, 2009). Firms competing in such volatile markets must find the balance between permanent development and stable growth of performance. Over the last decades,

theoretical and practical research have focused on attempts to find solutions as to why some firms manage to survive market dynamism and achieve superior performance, while others do not.

This study builds on the theoretical approach of organizational ambidexterity and argues that today it is crucial to focus on finding ways to increase organizational ambidexterity of firms. The concept of organizational ambidexterity has attracted a wide interest of scholars in the field of strategic management. In the last century, a number of scholars (Jansen *et al.*, 2008; O'Reilly and Tushman, 2013; Raisch *et al.*, 2009; etc.) has already named organizational ambidexterity as the key concept for strengthening competitiveness and productivity of the company. Theoretical and practical studies have proved a direct positive relation between organizational ambidexterity and firm performance (Cao *et al.*, 2009; Gibson and Birkinshaw, 2004; Geerts *et al.*, 2010; etc.). However, a lot less is known about the ways or methods which help to foster organizational ambidexterity (Battaglia *et al.*, 2018).

The concept of organizational ambidexterity has evolved and gained lots of different uses in scientific literature within recent years. The initial research in the area of organizational ambidexterity were focused mostly on presenting a range of organizational approaches for managing dual and usually competing activities. Controlling the tension that rises while firms try to combine contrary activities is the key challenge. Thus, studies analysing such challenges have become particularly valuable, especially in today's highly dynamic environment. However, recently scholars (e.g. Zimmermann *et al.*, 2015) pointed out another important aspect – the research analysing the conditions under which firm can increase their ambidexterity level are still scarce. Until now, scholars have made insufficient efforts in order to clarify what could increase organizational ambidexterity and, simultaneously, lead to better performance results.

After a thorough theoretical analysis of organizational ambidexterity and inter-organizational concepts, this study has made the presumption that inter-organizational collaboration can be the answer to the question of how could firms foster their ambidexterity and achieve superior performance. Inter-organizational collaboration can potentially provide opportunities for firms to outsource different recourses and share the risks (Gulati *et al.*, 2000). Accordingly, opportunities to share resources, capabilities and risks can be an appropriate solution for increased organizational ambidexterity within the firm because managing ambidextrous paradoxes is much easier through integration and collaboration across different organizations (Sun and Lo, 2014). Following these assumptions, this study addresses the evident gap in the literature on organizational ambidexterity by proposing new theoretical approaches and a theoretical as well as practical analysis of the relationship between inter-organizational collaboration, organizational ambidexterity and firm performance.

This research points to several **research gaps**. Firstly, there is a demand to clarify the concept of organizational ambidexterity. Although organizational ambidexterity is conceptualized in a number of studies, it still remains unclear which exact organizational parameters, behaviours, capabilities, and environmental conditions of a particular concept can foster ambidexterity in a firm and thus contribute to successful firm performance. Therefrom, two other relevant research gaps emerge. On the one hand, being ambidextrous means constantly balancing between two contrary activities (or capabilities) and trying to harmonize the opposites. There is a demand on finding the answers of how should firms deal with the challenges that arise while trying to be ambidextrous. On the other hand, despite a number of theoretical and practical evidences of organizational ambidexterity having a positive impact on increased firm performance and competitiveness, the amount of ambidextrous firms is still extremely low. It follows the demand to explore new possibilities of how could firms increase their ambidexterity and thus achieve better performance results. The author of this thesis focuses on this respective **research problem** and proposes inter-organizational collaboration as one of the imperatives for increased organizational ambidexterity. Outsourcing abilities and recourses that a firm is lacking creates opportunities to foster ambidexterity. The author believes that different forms of inter-organizational collaboration (collaboration with different target groups) can lead to different outcomes. Thus in this study, inter-organizational collaboration with research institutions as well as with international networks are analysed separately.

Although organizational ambidexterity is believed to have a positive impact on firm performance, empirical evidence on the respective relationship in smaller markets is still lacking. Moreover, there are little if any research analysing what contribution does inter-organizational collaboration make towards organizational ambidexterity and firm performance and what impact can inter-organizational collaboration have on the relationship between organizational ambidexterity and firm performance. This leads to the **research question** of this thesis – how to increase firm performance while managing organizational ambidexterity through inter-organizational collaboration? Accordingly, the **object** of this thesis is the relationship between organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance.

The **aim** of this thesis is to define and analyse the relationship between organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance.

The aim leads to the following research **objectives**:

1. To conceptualize organizational ambidexterity and inter-organizational collaboration.

2. To emphasize the theoretical relationship between organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance.
3. To develop a conceptual model that helps to explain the relationship between organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance.
4. To empirically test the role of inter-organizational collaboration in the relationship between organizational ambidexterity and firm performance.

Structure of the thesis. *The first chapter* of this theses is appointed for theoretical analysis, including the concepts of organizational ambidexterity and inter-organizational collaboration and firm performance. It covers the theoretical analysis of the concepts and existing research within the field. An introduction to organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance interrelation is presented as well. *The second chapter* presents the research methodology. It introduces the aims and objectives of the research, the proposed conceptual model, and research hypotheses. The research design is defined here as well together with the justification of research sample, variables, and proposed measures. *The third chapter* provides the grounding of the proposed conceptual model, presents the empirical research process and its results. The research limitations are discussed in this chapter as well. The thesis is closed with concluding remarks, scientific discussion and guidelines for further research.

Research methodology. Research in this thesis can be defined as a set of several steps. Firstly, a conceptual model that demonstrates the relationship between selected variables was constructed. The proposed conceptual framework was created based on scientific literature analysis performed in the first part of the thesis. Research hypotheses were raises according to the proposed conceptual model.

Due to the complexity of raised hypotheses and studied relations, mixed research methods were applied. Decisions to use mixed methods in research are always justified by a particular research strategy (Creswell, 2003). The choice of methods and research strategies are made by the author of this thesis and were determined by specific research intents. In this research, the author chose a sequential research procedure, i.e. sequential explanatory (Creswell, 2003) which implies testing the concept with a quantitative method which is followed by qualitative research. This was decided in order to provide a more detailed exploration of the proposed conceptual model and explain the object of the research more explicitly. In this case, qualitative research helped to interpret some results from the quantitative research part.

The research has begun with a survey, i.e. a quantitative research method, with the purpose to test the hypotheses raised in this research. A *questionnaire survey* was selected as an appropriate research method in this thesis. Quantitative research method was followed by qualitative research. An embedded multiple case study design was selected. collected data was analysed with MaxQDA – a

qualitative data analysis software used for qualitative research. For statistical calculations, PROCESS for SPSS was used.

Research results. This thesis contributes by providing empirical evidence for the relationship between organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance, confirming inter-organizational collaboration as a possible stimulator for strengthening the direct relationship between organizational ambidexterity and firm performance. In this study, the author explores the impact that inter-organizational collaboration has on the direct relationship between organizational ambidexterity and firm performance. The research started by assuming that different results may occur while exploring two different types of inter-organizational collaboration, that is, inter-organizational collaboration with research institutions and inter-organizational collaboration in international and professional networks. Similarly, different types of firm performance were explored, i.e. firm financial and firm competitive performance. This decision is based on a presumption that the data obtained from firm managers may somewhat differ to those obtained from Statistics Department.

By developing the hypotheses and using the theoretical framework of organizational ambidexterity, the author has highlighted that the direct relationship between organizational ambidexterity and firm performance may be strengthened by promoting inter-organizational collaboration of firms. These hypotheses were tested empirically. The empirical analysis of this study is based on a mixed research method. Quantitative research was implemented by using multiple regression analysis on data collected through a survey that was implemented in 2014. The sample for the survey was 410 technology-intensive firms from innovative and non-innovative sectors, as defined by Statistics Lithuania. Seeking to maintain research integrity, the selection of firms was related to the innovation context. Similarly, it was decided to focus on inter-organizational collaboration with research institutions, as it is one of the most common components for technology-intensive firms. Quantitative research in this study was followed by qualitative research in 12 technology-intensive firms, using a sequential explanatory research procedure. This procedure was beneficial for the research, as the quantitative research part helped the author to measure the relationship between the explored variables (as well as measuring the impact that the independent variable has on the dependent variable), while qualitative research helped to explain the respective relationship more broadly.

While exploring the relationship between organizational ambidexterity and firm performance, inter-organizational collaboration has been rejected as a possible moderator. Research results show that neither moderation between organizational ambidexterity and firm competitive performance, nor moderation between organizational ambidexterity and firm financial performance was

accepted. In contrast, inter-organizational collaboration was approved as a mediator. In detail, firm managers accept inter-organizational collaboration as strengthening firm's ambidexterity and thus leading to better performance. The financial performance results, measured using secondary data (i.e. objective data, obtained from Statistics Lithuania) confirmed these results as well. In addition, inter-organizational collaboration appeared to be more important for developing explorative activities, whose development, fundamentally, requires more time, knowledge, human resources, and capabilities.

The results from qualitative research highlighted clear differences between firms from innovative and non-innovative sectors. Contrary to firms from non-innovative sectors, firms from innovative sectors tend to be more ambidextrous and purposefully collaborate with research institutions. The purposes of inter-organizational collaboration for firms from innovative sectors usually are equated to learning, sharing and innovating opportunities with possibilities to meet talented employees and thus develop new competences and strengthen scientific approach. For firms from non-innovative sectors, inter-organizational collaboration mostly serves as promotion for firm or its products and for free labour force. Moreover, research results confirmed that inter-organizational collaboration is developed better in firms from innovative sectors, since these firms are focused on collaborative network development and improvement.

Based on results discussed above, this particular study contributes to the existing research in several ways. First, to the best of the author's knowledge, this is the first attempt to apply inter-organizational collaboration as a stimulator for organizational ambidexterity, testing inter-organizational collaboration as mediator and moderator within the particular relation. Second, the proposed multidimensional conceptual model is based on different conceptual components and subcomponents. This helped to build new theoretical and practical approaches within the field, as it explores combinations of inter-organizational collaboration with research institutions and inter-organizational collaboration with international and professional networks, thus proving the particular relevance of inter-organizational collaboration with research institutions for technology-intensive firms. Moreover, combinations between financial and competitive firm performance were estimated as well, thus verifying the correspondence between objective and subjective firm performance variables. Accordingly, exploring the particular conceptual model in this study might become a useful and relevant tool for further development and analysis of particular relationships in both, theoretical and practical ways. In addition, this thesis offers further explanation that the effect which inter-organizational collaboration has on the relationship between organizational ambidexterity and firm performance would be more explicit and comprehensive within a longer period of time.

Managerial implications.

- The results of this study confirmed the impact of organizational ambidexterity on firm performance, thus suggesting that managers focus more on circumstances (and/or factors) under which organizational ambidexterity could be developed;
- Fostering integration to international networks and collaboration with different research institutions is the answer if organizations want to increase their abilities to manage exploration-oriented as well as exploitation-oriented actions and to simultaneously balance them;
- Firm managers are to take into account the potential need to make strategic decisions in terms of further business development. With reference to the research results, decisions related to internationalization at first must be focused on inter-organizational collaboration acquisition rather than exports development.
- The positive outcomes of the organizational ambidexterity, inter-organizational collaboration and firm performance might improve over a longer period of time. Accordingly, managers should not expect to achieve much larger ambidexterity level suddenly after starting any collaboration relations.
- A successfully managed inter-organizational collaboration can provide much more opportunities than promotion or free labour force for a couple weeks. Inter-organizational collaboration, especially developed more with research institutions, is a source of new resources and possibilities, including knowledge sharing, innovation development, new market entries and likewise.

UDK 005.56+005.332.3](043.3)

SL344. 2018-06-29, 3 leidyb. apsk. l. Tiražas 50 egz.

Išleido Kauno technologijos universitetas, K. Donelaičio g. 73, 44249 Kaunas

Spausdino leidyklos „Technologija“ spaustuvė, Studentų g. 54, 51424 Kaunas