



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Dinaminių gebėjimų raiška augančioje informacinių  
technologijų organizacijoje**

Magistro baigiamasis projektas

---

**Linas Levanas**

Projekto autorius

**Prof. Dr. Monika Petraitė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Dinaminių gebėjimų raiška augančioje informacinių technologijų organizacijoje**

Magistro baigiamasis projektas

Inovacijų valdymas ir antreprenerystė (6211LX031)

---

**Linas Levanas**

Projekto autorius

**Prof. Dr. Monika Petraitė**

Vadovė

**Prof. Habil.dr. Robertas Jucevičius**

Recenzentas

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Linas Levanas

## **Dinaminių gebėjimų raiška augančioje informacinių technologijų organizacijoje**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Linas Levanas

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Levanas Linas. Dinaminių gebėjimų raiška augančioje informacinių technologijų organizacijoje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Dr. Monika Petraitė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: dinaminiai gebėjimai; verslo ir informacinių technologijų suderinamumas; Hostinger atvejo tyrimas

Kaunas, 2021. 80 p.

## Santrauka

Dinaminiai gebėjimai leidžia įmonėms, dirbančioms dinamiškose verslo aplinkose, greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių išlaikant konkurencinį pranašumą bei inovacijų kūrimo greitį. Brandūs dinaminiai gebėjimai netiesiogiai teigiamai veikia verslo rezultatus, įgalindami organizacijas efektyviau perkonfigūruoti egzistuojančius operacinius gebėjimus. Tam reikalingi stiprūs, antrepreneriškos mąstysenos vadovai. Dvidešimt pirmajame amžiuje, verslas bei informacinės technologijos tampa vis labiau neatsiejamos. Informacinės technologijos efektyvina verslo procesus bei gerina dinaminių gebėjimų raišką organizacijoje. Vis dėlto, tyrimai rodo, kad verslo ir informacinių technologijų suderinamumas yra vienas didžiausių organizacinių iššūkių pastaraisiais dešimtmečiais. Informacinių technologijų skyriams yra sunku prisitaikyti prie dažnai kintančių verslo atstovų poreikių, jiems reikia procesų, taisyklių bei kryptingos strategijos, tam, kad būtų kuriami kokybiški, ilgalaikiai ir lankstūs informacinių technologijų sprendimai. Verslo atstovai dažnai nėra įsigilinę į informacinių technologijų veiklas ir kuriamą vertę, o informacinių atstovai nėra orientuoti į verslą. Skaitmeniniame amžiuje informacinių technologijų dedamoji tampa veiklos varikliu, tad strateginis verslo ir informacinių technologijų suderinamumas yra labai svarbi ilgalaikės organizacijų sėkmės dalis. Spartus organizacijos augimas dažnai paremtas dinaminių gebėjimų raiška, tačiau neteisingai ar pertekliniai naudojami dinaminiai gebėjimai, gali sukurti per dinamišką, nuolatinių pokyčių reikalaujančią, kryptį keičiančią verslo aplinką, kuri yra nepalanki technologinių sprendimų kokybei. Šis tyrimas siekia išsiaiškinti kaip dinaminių gebėjimų raiška sąlygoja verslo rezultatus bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumą augančioje informacinių technologijų organizacijoje. Tyrimas vykdomas atliekant lyginamąją dinaminių gebėjimų bei verslo ir informacinių technologijų literatūros analizę bei atvejo tyrimą augančioje informacinių technologijų organizacijoje *UAB Hostinger*. Nagrinėjami organizacijos dinaminių gebėjimų raiškos bruožai, atliekamas verslo ir informacinių technologijų brandos matavimas. Tiriama, kokią įtaką dinaminiai gebėjimai daro įmonės rezultatams bei informacinių technologijų skyrių veiklai. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog *UAB Hostinger* turi stiprų dinaminių gebėjimų rinkinį įvairiuose verslo procesuose, įmonė geba greitai prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, dažnai keisti kryptį, daug investuoja į vadovų kompetencijų kėlimą, žinių dalinimąsi ir bendrakūrą. Tai lemia spartų organizacijos augimo tempą. Įmonė geba lengvai atrasti naujas galimybes. Vis dėlto, tyrimas atskleidžia, jog organizacija turi sunkumų šiomis galimybėmis pasinaudoti diegdami ilgalaikius, kryptingus, kokybiškus technologinius sprendimus. Taip pat organizacija stokoja brandaus verslo ir informacinių technologijų suderinamumo ir strategijos vientisumo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog *UAB Hostinger* dinaminių gebėjimų raiška galimai daro neigiamą įtaką verslo ir informacinių technologijų suderinamumui bei kelia iššūkius informacinių technologijų veikloms, kurios potencialiai galėtų dar labiau spartinti organizacijos augimo tempą.

Levanas Linas. Dynamic Capabilities in a Growing Information Technology Organization. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Monika Petraité; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Management.

Keywords: dynamic capabilities; business and information technology alignment; Hostinger case study

Kaunas, 2021. 80 pages.

### Summary

Dynamic capabilities allow companies operating in dynamic business environments to quickly adapt to market changes while maintaining a competitive advantage and the speed of innovation. Mature dynamic capabilities have an indirect positive impact on business performance, enabling organizations to reconfigure existing operational capabilities more effectively. This requires strong, entrepreneurial managers. In the twenty-first century, business and information technology are becoming increasingly inseparable. Information technologies streamline business processes and enables dynamic capabilities in the organization. However, research shows that business and information technology alignment is one of the biggest organizational challenges in recent decades. IT departments find it difficult to adapt to the ever-changing needs of businesses. Instead, they need clear processes, rules, and a long-term strategy to develop high-quality, long-term, and flexible IT solutions. Business representatives are often not immersed in information technology activities and value creation, and information representatives are not business-oriented. In the digital age, the information technology component is becoming the fuel of organizational innovation, so strategic business and information technology alignment is a critical part of the long-term success of organizations. Rapid growth of an organization is often based on the use of dynamic capabilities, however incorrect or excessive use of dynamic capabilities can create a too rapid business environment which is unfavourable to the quality of technological solutions. This study seeks to answer a question: “How dynamic capabilities influences business performance and the alignment of business and information technology in a growing information technology organization?”. The research is carried out by performing a comparative analysis of dynamic capabilities and business - information technology alignment literature, as well as a case study in the growing information technology organization *UAB Hostinger*. We analyse the components of the organization's dynamic capabilities and business and information technology maturity. We study how dynamic capabilities influence company's performance and the activities of information technology departments. The results of the research reveal that *UAB Hostinger* has strong dynamic capabilities in various business processes, the company is able to quickly adapt to changes in the market, often change direction, invests heavily in managerial competencies, knowledge sharing and co-creation. This leads to a rapid growth rate of the organization. The company manages to easily discover new opportunities. However, the study reveals that the organization has difficulty seizing these opportunities, implementing long-term, aligned, high-quality technological solutions. The organization also lacks mature business and information technology alignment and strategy integrity. This allows us to assume that the expression of *UAB Hostinger's* dynamic capabilities potentially has a negative impact on the business and information technology alignment and poses challenges to information technology activities, which could potentially further accelerate the growth rate of the organization.

## Turinys

|  |    |
|--|----|
| Lentelių sąrašas .....   | 8  |
| Paveikslų sąrašas .....  | 9  |
| Įvadas .....   | 10 |
| 1. Problemos analizė .....   | 13 |
| 1.1. Dinaminiai organizaciniai gebėjimai .....   | 13 |
| 1.2. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumas.....                                | 15 |
| 1.3. Dinaminių gebėjimų bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumo ryšys.....    | 16 |
| 2. Literatūros apžvalga ir teoriniai sprendimai.....                                       | 18 |
| 2.1. Dinaminių gebėjimų samprata .....   | 18 |
| 2.2. Dinaminiai vadybiniai gebėjimai .....   | 23 |
| 2.3. Aplinkos dinamiškumo veiksniai augančioje organizacijoje .....                        | 28 |
| 2.4. Dinaminių gebėjimų brandos matavimas.....   | 30 |
| 2.5. Informacinių technologijų funkcija versle .....                                       | 34 |
| 2.6. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo samprata.....                        | 36 |
| 2.7. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo bei dinaminių gebėjimų sąryšis ..... | 43 |
| 3. Tyrimo metodologija.....  | 46 |
| 3.1. Tyrimo problema.....  | 46 |
| 3.2. Tyrimo klausimas.....   | 46 |
| 3.3. Tyrimo dizainas.....  | 46 |
| 3.4. Tyrimo objektas .....   | 47 |
| 3.5. Tyrimo instrumentas .....   | 47 |
| 3.6. Tyrimo eiga .....   | 47 |
| 3.7. Tyrimo apribojimai .....  | 48 |
| 4. Tyrimų rezultatai ir diskusija .....  | 49 |
| 4.1. Apie UAB „Hostinger“ organizaciją.....  | 49 |
| 4.1.1. Darbuotojų skaičius, kaita .....  | 49 |
| 4.1.2. Įmonės pajamos.....   | 50 |
| 4.1.3. Įmonės vertybės .....   | 51 |
| 4.1.4. Investicijos į „Hostinger“, įmonės plėtra ir socialinės iniciatyvos .....           | 52 |
| 4.2. UAB „Hostinger“ dinaminių gebėjimų profilis .....                                     | 53 |
| 4.2.1. Planavimas, strategija.....   | 53 |
| 4.2.2. Struktūra, standartizuoti procesai.....   | 54 |
| 4.2.3. Vadovavimas.....  | 55 |
| 4.2.4. Rizikų valdymas.....  | 56 |
| 4.2.5. Nuojuota .....  | 57 |
| 4.2.6. Bendrakūra, žinių pasidalinimas .....   | 57 |
| 4.3. UAB „Hostinger“ dinaminiai gebėjimai inovacijų kūrimo srityje.....                    | 59 |
| 4.3.1. Vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojuota .....                       | 59 |
| 4.3.2. Konceptų kūrimas .....  | 60 |
| 4.3.3. Bendrakūra bei vadovavimas .....  | 61 |
| 4.3.4. Masto didinimas, plėtra .....   | 61 |
| 4.4. UAB „Hostinger“ verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda.....          | 62 |
| 4.4.1. Komunikacija .....  | 63 |
| 4.4.2. Kompetencijų / vertės pamatavimas .....   | 64 |

|   |    |
|---|----|
| 4.4.3. Valdymas.....  | 65 |
| 4.4.4. Partnerystė.....   | 66 |
| 4.4.5. Mastas ir architektūra.....  | 66 |
| 4.4.6. Įgūdžiai.....  | 66 |
| 4.5. Diskusija.....   | 67 |
| Išvados.....  | 71 |
| Literatūros sąrašas.....  | 73 |
| Priedai.....  | 81 |
| 1 priedas. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo matavimo interviu klausimynas                           | 81 |
| 2 priedas. Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo interviu klausimynas                        | 83 |
| 3 priedas. Organizacijos veiklos įvertinimo per dinaminių gebėjimų prizmę interviu klausimynas.....                 | 84 |
| 4 priedas. Dinaminių gebėjimų matavimo informacinių technologijų diegimo procesuose modelis.....                    | 85 |
| 5 priedas. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo matavimo rezultatai UAB „Hostinger“ organizacijoje..... | 86 |
| 6 priedas. Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo UAB „Hostinger“ rezultatai.....             | 88 |

## **Lentelių sąrašas**

|   |    |
|---|----|
| 1 lentelė. Dinaminių gebėjimų priežastinė struktūra (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018).....                                  | 32 |
| 2 lentelė. Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo interviu klausimynas (Janssen ir kt., 2016) ..... | 32 |



## Paveikslų sąrašas

|  |    |
|--|----|
| 1 pav. Dinaminių gebėjimų modelis (Pavlou ir Sawy, 2011) .....   | 21 |
| 2 pav. Dinaminių gebėjimų koncepcija (Masteika, 2015) .....  | 21 |
| 3 pav. Organizacinių gebėjimų lygiai .....   | 22 |
| 4 pav. Organizacinių gebėjimų lygių ir organizacinės struktūros ryšys .....                                | 24 |
| 5 pav. Dinaminių vadybinių gebėjimų įtaka įmonės rezultatams .....   | 26 |
| 6 pav. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo kriterijai (Luftman, 2004) .....                   | 39 |
| 7 pav. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo užtikrinimo modelis (Rumšas ir Skyrius, 2014)..... | 41 |
| 8 pav. UAB „Hostinger“ darbuotojų kiekio augimo grafikas (Rekvizitai.lt, s.a.) .....                       | 49 |
| 9 pav. UAB „Hostinger“ pajamos (Rekvizitai.lt, s.a.) .....   | 50 |

## Ivadas

Dinaminiai gebėjimai yra ypatingai svarbūs organizacijose, dirbančiose dinamiškose, dažnai besikeičiančiose, nenuspėjamos verslo aplinkose (D. J. Teece, 2007). Dinamiškumas / lankstumas leidžia įmonėms greitai prisitaikyti prie rinkos pokyčių išlaikant konkurencinį pranašumą bei inovacijų kūrimo greitį. Šių sugebėjimų dažnai prireikia rinkoje įvykus tam tikriems įmonei nepalankiems pokyčiams. Tačiau dinaminiai gebėjimai yra visiškai priešingi nei paprastieji organizaciniai gebėjimai (Pavlou ir Sawy, 2011). Šiuos du terminus reikia mokėti atskirti. Augančios kompanijos dažnai pradeda laikytis reglamentuotų procesų, taisyklių, nurodymų, visais būdais kurdamos darbą efektyvinančias sąlygas. Tai leidžia organizacijai augti greitai, didinti darbo apskaitą, daryti mažiau klaidų standartiniuose gamybos, prekybos ar kituose verslo procesuose. Tačiau šias procedūras vadiname paprastaisiais organizaciniais gebėjimais. Paprastieji organizaciniai gebėjimai yra lengvai pasisavinami iš išorės ir išsaugomi organizacijoje. Jų panaudojimas leidžia efektyvinti įmonės darbuotojų darbą. Tačiau neapsaugo nuo rinkos sutrikdymų, netikėtumų. Rinkoje pasirodžius naujai technologijai ar inovacijai, kuri atlieka tą pačią funkciją, sprendžia tą pat problemą bei kuria didesnę pridėtinę vertę galutiniam vartotojui, įmonėms jų turimi efektyvūs procesai ar ypač greitos standartizuotos gamybos linijos nepadės. Dažnu atveju, tokioje situacijoje organizacijos vadovai turi greitai keisti savo strategiją, procesus, perskirstyti resursus, norėdami išlaikyti konkurencinį pranašumą. Tačiau, jei iš šių efektyvių procesų, taisyklių bei procedūrų paketo, įmonė sukūrė didžiulę, sunkiai pakeičiamą struktūrą, viso to taip lengvai perskirstyti, nesulėtinant savo augimo tempo, nepavyks. Būtent todėl, dinamiškose verslo aplinkose, kur tokios situacijos yra dažnos, pavyzdžiui, informacinių technologijų sektoriuje, dinaminiai organizaciniai gebėjimai yra daug svarbesni nei paprastieji organizaciniai gebėjimai. Susiduriant su situacijomis, kai technologijos sparčiai tobulėja metai iš metų, o vartotojų norai kinta dar greičiau, dinaminiai gebėjimai yra viena svarbiausių dedamųjų organizacijos sėkmei. Dinaminiai gebėjimai apibūdinami, kaip gebėjimas nuolat atsinaujinti, transformuoti, perkonfigūruoti savo organizaciją (D. Teece, Peteraf ir Leih, 2016). Tinkamas dinaminių gebėjimų panaudojimas leidžia įmonei būti lanksčiai bei greitai sparčiai besikeičiančiose rinkos situacijose. Viena iš sparčiausiai augančių ir daug dinamikos turinčių rinkų yra informacinių technologijų sektorius. Konkurencijai augant, technologijoms tobulėjant, įmonės turi imtis greitų strateginių veiksmų, kad rinkoje liktų konkurencingos, galėtų prisitaikyti prie vyraujančių pokyčių ir savo vartotojui galėtų suteikti geriausią vertės pasiūlymą.

Verslas bei informacinės technologijos tampa vis labiau neatsiejamomis, tačiau tuo pat metu verslo sprendimų, tikslų bei informacinių technologijų veiklos procesus tampa vis sunkiau suderinti (Luftman, Lyytinen ir Zvi, 2015). Tyrimai rodo, kad verslo – informacinių technologijų suderinamumas išlieka vienu didžiausių organizacinių iššūkių versle (Luftman ir kt., 2015). Jeigu pažvelgsime į šias dvi sritis, kaip į dvi atskiras verslo dedamąsias, galime pamatyti, kad verslo tikslai yra augantys finansiniai rodikliai, įmonės vertė, rinkos dalies užėmimo procentas. Tuo tarpu informacinių technologijų sritis stengiasi efektyvinti, greitinti, lengvinti žmonių darbą. Informacinių technologijų srityje situacija keičiasi labai greitai: atsiranda naujos, geresnės technologijos, su senosiomis reikia atsisveikinti, tam, kad įmonės išvengtų pavojingų saugumo spragų. Informacinės sistemos turi būti nuolat prižiūrimos. Tačiau tuo pat metu IT paslaugos turi patenkinti ir verslo norus, kurie visad fokusuoti į geresnius organizacinius rezultatus. Būtent čia atsiranda sudėtingas verslo ir informacinių technologijų suderinamumas, ypač organizacijoms stipriai augant, nes atsiranda vis įvairesnių norų iš organizacijų vadovų, skirtingų komandų, o IT skyriams ypač sunku šiuos pageidavimus prioritetizuoti, rasti verslui naudingiausią sprendimą. Verslo bei informacinių

technologijų suderinamumo teorijos siūlo į verslo dedamąją (vadovus, direktorius, suinteresuotas šalis) ir į informacinių technologijų dedamąją žiūrėti kaip į du atskirus vienetus bei duoti informacinių technologijų sričiai dalinę autonomiją ir sprendimo galią, net ir dirbant toje pačioje organizacijoje. Informacinių technologijų skyriams yra sunku veikti dinamiškai, jiems reikia procesų, taisyklių bei krypties, tam, kad būtų išlaikoma kokybė. Vis dėlto, verslo atstovai dažnai to nesupranta. Būtent dėl to, verslo ir informacinių technologijų suderinamumas vis dar yra didelis iššūkis verslui.

Dinaminių gebėjimų teorija, iš pirmo žvilgsnio, yra prieštaringa informacinių technologijų srities požiūriui, tačiau literatūra teigia, jog dinaminiai gebėjimai bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumas yra vienas kitą papildantys veiksniai (Schwarz, Kalika, Kefi ir Schwarz, 2010). Informacinių technologijų srityje yra ypač daug nežinomųjų: naujos technologijos, pavojingi sistemų pažeidžiamumai, nuolatiniai atnaujinimai, griežti teisiniai reguliavimai. Būtent IT skyrių sugebėjimas kurti kokybiškas, lanksčias ir lengvai atnaujinamas sistemas (nors tai ir užtrunka daugiau laiko bei kainuoja daugiau resursų) padeda informacinėmis technologijomis besiremiantiems verslams likti dinamiškiems bei lankstiems.

### **Problemos aktualumas**

Dinaminių gebėjimų raiška organizacijose yra kontekstuali, dinaminiai gebėjimai yra tiesiogiai priklausomi nuo sudėtingos organizacinės istorijos, kultūrinių bei socialinių bruožų, kurie yra skirtingi kiekvienoje organizacijoje (D. J. Teece, 2012). Taip pat šie gebėjimai priklauso nuo organizacijos vadovų žmogiškojo, socialinio kapitalo vertybinių sistemų, nuovokos (Wilden ir Gudergan, 2015). Tad juos sunku pamatuoti ir pasiūlyti universalias taisykles, kaip dinaminiai gebėjimai lemia organizacijos veiklos rezultatus. Dinaminių gebėjimų raiška skaitmeniniame amžiuje priklauso ir nuo informacinių technologijų panaudojimo. Verslas tampa nebeįsivaizduojamas be informacinių technologijų. IT funkcija tampa ne tik efektyvinti kai kuriuos verslo procesus, bet apima daugumą verslo veiklų, net darant įtaką dinaminių gebėjimų raiškai organizacijose. Gimsta naujas terminas, informacinėmis technologijomis paremti dinaminiai gebėjimai (Pavlou ir El Sawy, 2010). Taip pat, informacinėms technologijoms užimant vis didesnę svarbą, organizacijos susiduria su iššūkiu suderinti verslą ir informacines technologijas. Mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų apie dinaminių gebėjimų ir informacinių technologijų ryšį organizacijose ir kaip skirtingi dinaminių gebėjimų rinkiniai ir IT panaudojimas lemia organizacijos rezultatus. Šiame darbe stengsimės papildyti dinaminių gebėjimų literatūrą sugretindami dinaminis gebėjimus bei informacines technologijas, bandydami atskleisti jų ryšį ir poveikį verslo veiklai.

### **Tyrimo problema**

Kaip dinaminių gebėjimų raiška sąlygoja verslo rezultatus bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumą augančioje informacinių technologijų organizacijoje?

### **Tyrimo objektas**

Dinaminių gebėjimų raiška augančioje informacinių technologijų organizacijoje.

### **Tyrimo tikslas**

Atskleisti dinaminių gebėjimų raiškos ir informacinių technologijų ryšį informacinėmis technologijomis paremtos organizacijos kontekste.

### **Tyrimo uždaviniai**

1. Teoriškai išnagrinėti dinaminį gebėjimų raiškos organizacijose požymius;
2. Atskleisti teorines dinaminį gebėjimų, verslo augimo ir informacinių technologijų suderinamumo versle sąsajas;
3. Ištirti dinaminį gebėjimų raišką UAB „Hostinger“ organizacijoje;
4. Ištirti verslo bei informacinių technologijų suderinamumo brandą UAB „Hostinger“ organizacijoje;
5. Atskleisti dinaminį gebėjimų raiškos įtaką verslo rezultatams bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumui UAB „Hostinger“ organizacijoje;
6. Pateikti potencialias problemų sprendimo gaires UAB „Hostinger“ organizacijai;
7. Pateikti rekomendacijas ateities dinaminį gebėjimų raišką informacinių technologijų kontekste tiriantiems mokslininkams.

### **Tyrimo metodai**

Atliekama lyginamoji literatūros analizė dinaminį gebėjimų teorijų bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumo teorijų kontekstuose, stengiantis sugretinti šias mokslo šakas ir atskleisti, kaip viena daro įtaką kitai. Teorinių sprendinių pagrindimui atliekamas atvejo tyrimas UAB „Hostinger“ organizacijoje pasitelkiant nestruktūrizuoto stebėjimo natūralioje įmonės aplinkoje bei pusiau struktūrizuoto interviu metodikas. Stebėjimas leis įsigilinti į įmonėje vykstančius procesus, verslo bei informacinių technologijų skyrių santykius, darbuotojų kultūrą. Pusiau struktūrizuotas interviu iš skirtingų įmonės atstovų leis nustatyti organizacinę bei individualią dinaminį gebėjimų sampratą, jos raišką skirtingų įvykių kontekste. Interviu iš verslo bei informacinių sistemų atstovų leis pamatuoti verslo bei informacinių technologijų suderinamumo brandą įmonėje.

## 1. Problemos analizė

### 1.1. Dinaminiai organizaciniai gebėjimai

Mokslinė literatūra apibrėžia dinامينius gebėjimus, kaip aukštesnio lygio kompetencijas (D. J. Teece, Pisano ir Shuen, 1997), procesus (Eisenhardt ir Martin, 2000), kolektyvinę veiklą (Zollo ir Winter, 2002), įrankius (Pavlou ir Sawy, 2011) leidžiančius, kurti, transformuoti (D. J. Teece ir kt., 1997; Zollo ir Winter, 2002; Pavlou ir Sawy, 2011; D. Teece ir kt., 2016), integruoti (Eisenhardt ir Martin, 2000) vidinius bei išorinius resursus, kompetencijas, operacinius gebėjimus prisitaikant prie aplinkos pokyčių. Dinaminiai organizaciniai gebėjimai įmonėms leidžia nujauti rinkos pokyčius ir transformuoti savo organizaciją laiku tam, kad būtų išlaikomas konkurencinis pranašumas dinamiškoje verslo aplinkoje (D. Teece ir kt., 2016). Mokslinė literatūra sieja dinامينius gebėjimus su pokyčiais. Winter'is (2003) teigia, jog pokyčių galimybėms, kurios leistų įmonei tapti konkurencingesne rinkoje, atsirandant retai, dinaminų gebėjimų panaudojimo išlaidos gali būti nevertos sukuriamos vertės, o organizacija gali vykdyti pokyčius ir neturėdama dinaminų gebėjimų. Taip pat, jog įmonėms veikiančioms stabiliose verslo aplinkose, verta susitelkti į operacinių gebėjimų tobulinimą, efektyvinimą ir palikti investicijas į dinامينius gebėjimus nuošalyje. Šiai nuomonei pritaria Wilden'as ir Gudergan'as (2015), teigdami, jog dinaminiai gebėjimai, ypač fokusuoti į rinkodarą, įmonėms naudingiausi, kai įmonės konkurentai yra ypač dinamiški, besikeičiantys. Tuo tarpu mažiau dinamiškose, stabilesnėse aplinkose technologinių gebėjimų puoselėjimas yra svarbesnis. Vis tik, dinaminų gebėjimų mokslas lieka aktualus ir šiomis dienomis. Pavlou'o ir Sawy'io (2011) tyrimas įrodo, jog dinaminų gebėjimų nauda matoma ne tik stipriai dinaminėse verslo aplinkose, bet ir stabilesnėse rinkose. D. J. Teece'as (2007), teigia, jog operacinių organizacinių gebėjimų perkonfigūravimas, bei naujų paprastųjų gebėjimų kūrimas yra pagrindinis dinaminų gebėjimų tikslas. Taigi, galime daryti prielaidą, jog net ir stabiliose verslo aplinkose veikiančioms organizacijoms stengiantis efektyvinti operacinius procesus, dinaminiai gebėjimai padeda įgyvendinti šiuos pokyčius kokybiškiau ir efektyviau.

Vis tik, mokslo bendruomenė neranda universalus dinaminų gebėjimų bruožų modelio organizacijose. Prastas dinaminų gebėjimų supratimas bei aiškaus dinaminų gebėjimų matavimo modelio trūkumas kelia sunkumų dinaminų gebėjimų pritaikymui vadybinių sprendimų priėmimo praktikoje (Pavlou ir Sawy, 2011). D. J. Teece'as (2012) pritaria, jog vadybinių dinaminų gebėjimų mokslas yra sudėtingas, nes šie gebėjimai yra tiesiogiai priklausomi nuo sudėtingos organizacinės istorijos, kultūrinių bei socialinių bruožų, kurie yra skirtingi kiekvienoje organizacijoje. Kitaip tariant, dinaminiai gebėjimai yra kontekstualūs, priklauso nuo verslo tipo ir aplinkos. Mokslininkai randa universalių gerųjų dinaminų gebėjimų praktikų, kurios yra panašios skirtingose organizacijose (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018), bet dauguma mokslininkų pritaria D. J. Teece'o (2016) nuomonei, jog dinaminiai gebėjimai yra unikalūs kiekvienai organizacijai, priklausomai nuo veiklos srities. Tai stipriai apsunkina praktinį dinaminų gebėjimų panaudojimą organizacijose, nes skirtingi dinaminų gebėjimų panaudojimo bruožai gali suteikti skirtingus organizacinius rezultatus. Taip pat, tiesioginę dinaminų gebėjimų įtaką organizacijos rezultatams yra sunku išmatuoti, nes dinaminiai gebėjimai daro netiesioginę įtaką įmonės veiklai. Dinaminiai gebėjimai padeda geriau perkonfigūruoti, keisti operacinius procesus, o būtent šie procesai turi teigiamą įtaką organizacijos rezultatams (Pavlou ir Sawy, 2011). Kiekviena organizacija turi unikalias versle vykdomas veiklas, jos įmonėse veikia ir kinta skirtingai, tad dinaminų gebėjimų praktinis panaudojimas tampa vis sudėtingesnis.

Net ir suprasdama dinaminių gebėjimų kontekstualumą, mokslo bendruomenė sutaria dėl pagrindinių, nors ir pakankamai abstrakčių, dinaminių gebėjimų komponentų: išvalga, gebėjimas pasinaudoti galimybėmis ir gebėjimas transformuoti organizaciją (D. J. Teece, 2018). Vienos įmonės gali būti stiprios naujų galimybių nujautime, tačiau turėti sunkumų šiomis galimybėmis pasinaudoti. Kitos, gali būti stiprios pritaikydami naujas technologijas, verslo modelius savo versle, tačiau neturėti nuojautos, kada šiuos veiksmus reikėtų atlikti. Brandūs dinaminiai organizaciniai gebėjimai reiškia, jog įmonė yra stipri visose pagrindiniuose dinaminių gebėjimų komponentuose. Įmonėms turinčioms silpnesnius dinامينius gebėjimus yra sunku atpažinti naujas galimybes. O jei galimybės ir randamos, tikėtina, jog silpnus dinامينius gebėjimus turinčios organizacijos sukurs naują veiklos kryptį ar verslo modelį, kuris prisitaikys prie egzistuojančios įmonės struktūros, procesų, resursų ir nesukurs konkurencinio pranašumo. Tuo tarpu stiprius dinامينius gebėjimus turinčios įmonės geba radikaliai keisti, transformuoti įmonės resursus, veiklas, kad sukurtų naujus įmonės verslo modelius ar verslo kryptis (D. J. Teece, 2018). Įmonės, siekiančios geresnių organizacijos rezultatų, greitesnio įmonės augimo, turi turėti omenyje, kokio dinamiškumo aplinkoje veikia. Makro-aplinkos supratimas ir nuojauta yra viena svarbiausių sričių sėkmingam organizacijos įsitvirtinimui, stabiliam augimui ateityje, lemia strateginių organizacijos pokyčių gylį ir greitį, tuo tarpu išorinių pokyčių nepaisymas turi priešingą rezultatą (Helfat ir Martin, 2015; Wilden ir Gudergan, 2015). Apibrėžiant dinaminę verslo aplinką, reikėtų išskirti tris skirtingus dinamiškumo veiksnis. Pirmasis, tai rinkos dinamiškumas, kuris nusako vartotojų segmentų bei norų kaitą. Antrasis, konkurentų dinamiškumas, nusakantis įmonių konkurentų pokyčių dažnį. Trečiasis veiksnys, technologinis dinamiškumas, nusakantis kaip greitai keičiasi technologijos konkrečioje industrijoje (Wilden ir Gudergan, 2015). Autoriai teigia, kad daugiausiai dėmesio įmonės turi skirti konkurentų dinamiškumui, nes būtent tiesioginių konkurentų pokyčiai daro įtaką vartotojams ir rinkai greičiausiai, lyginant su kitais aplinkos dinamiškumo veiksniais. Šiais laikais organizacijos keičiasi, kuria naujus produktus, paslaugas vis greičiau. Anot Grundström'o, Sjöström'o, Uddenberg'o ir Rönnbäck'o (2012) skaitmeniniame amžiuje greitai augančios kompanijos auga nepaisydamos industrijos augimo tempo bei konkurentų augimo tempo. Vis dėlto, tai nereiškia, kad greitai augančių įmonių neveikia aplinkos pokyčiai. Augimo tempe lyderiaujančioms įmonėms dinaminiai gebėjimai ir efektyvus jų panaudojimas yra ypač svarbus veiklos komponentas, nes tokios įmonės geba pačios inicijuoti pokyčius rinkoje, ar keisti vartotojų poreikius, nujausdami su kokiomis problemomis susiduria potencialūs klientai, o tai yra net sunkiau negu prie pokyčių prisitaikyti. Spartus įmonės augimas gali būti laikomas vienu iš efektyvaus dinaminių gebėjimų panaudojimo rezultatų.

Norint suvaldyti rizikas, kurias sukelia aplinkos pokyčiai, reikalinga gera vadybinė nuojauta ir intuicija (išvalgos gebėjimas). Rinkoje, kurioje yra daug sukrėtimų, pokyčių ir nežinomybės, nuojauta apie ateitį ir tendencijų sekimas yra būtina vadovų savybė. Ateities nujautimas, organizacinė intuicija leidžia susidėlioti galimus scenarijus, kelti hipotezes, kurios gali pasitvirtinti rinkoje ar organizacijoje ateityje. Tai leidžia pasiruošti nežinomybei (D. Teece ir kt., 2016). Scenarijų sudarymas bei hipotezių kėlimas taip pat yra naudingas norint atrasti naujas galimybes rinkoje. Būtent kūrybiškas žvilgsnis į ateitį gali padėti atrasti visiškai naujas galimybes ir verslo kryptis. Tam reikalingi stiprūs ir antrepreneriškos mąstysenos vadovai, kurie būtų atsakingi už strategijos sudarymą, organizacijos skyrių suderinamumą, organizacijos resursų paskirstymą, verslo scenarijų planavimą (D. J. Teece, 2012; Helfat ir Martin, 2015). Vadybiniai sprendimai lemia kaip organizacija kuria, formuoja ir panaudoja organizacinius gebėjimus. Jei šie sprendimai yra geri, įmonės tampa įgalios greitai prisitaikyti prie pokyčių ir kurti inovatyvias organizacijos resursų kombinacijas, kurios gali užtikrinti įmonės pridėtinės vertės kūrimą. Adner'is ir Helfat (2003) teigia, kad norint atsakyti į

klausimą, kuo skirtingos dvi įmonės, reiktų pirmiausia suprasti, kuo skiriasi šių įmonių vadovai, kokie veiksniai lemia jų skirtumus. Tiriant dinامينius gebėjimus gimė šio mokslo šaka vadinama dinaminiiais vadybiniais gebėjimais. Ji gilinaisi į vadovaujančių organizacijos asmenų bruožus ir veiklas, stengiantis geriau suprasti dinaminių gebėjimų organizacijose raišką. Pasak Helfat ir Martin (2015), strateginių pokyčių bei įmonės rezultatų skirtumus tarp įmonių galima sieti su skirtumais vadybiniame žmogiškajame kapitale, vadybiniame socialiniame kapitale bei vadybinėje nuovokoje. Šie veiksniai apima tokius dalykus kaip žmogaus išsilavinimas, darbo patirtis, socialiniai ryšiai, įsitraukimas į socialinę veiklą, įsitikinimai, vertybės, kognityviniai gebėjimai (Adner ir Helfat, 2003; Helfat ir Martin, 2015). Pasak Teece'o (2007), vienas kitą papildantys įmonės resursai kuria vertę tik tada kai sąveikauja tarpusavyje. Tyrimai įrodo, jog žmogiškasis kapitalas nekenkia ir dažniausiai turi teigiamą poveikį organizaciniams strateginiams pokyčiams bei rezultatams, tačiau mokslininkai nėra empiriškai ištyrę visų trijų dinaminių vadybinių gebėjimų komponentų sąryšio (Helfat ir Martin, 2015). Dinaminių vadybinių gebėjimų mokslas stengiasi rasti konkrečius vadovų bruožus darančius teigiamą įtaką organizacijos rezultatams, taip sukonkretinant dinaminių gebėjimų teoriją. Vis dėlto, dinaminiai vadybiniai gebėjimai priklauso nuo kiekvieno individualaus vadovo patirties, įsitikinimų ir daugelio kitų socialinių faktorių, tad jų įtaką organizaciniams rezultatams ypač sunku pamatuoti.

## **1.2. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumas**

Dauguma organizacijų, kurios pasitelkia informacines technologijas, kaip priemonę siekti savo užsibrėžtų organizacinių tikslų, susiduria su problema, vadinama verslo bei informacinių technologijų suderinamumas. Darosi vis sunkiau suderinti verslą bei informacines technologijas keičiantis verslo strategijoms bei tobulėjant technologijoms (Luftman, 2003). Mokslininkai išskiria verslo bei informacinių technologijų sritis, kaip dvi atskiras dedamąsias, kurias vieną su kita reikia derinti ir teigia, jog būtent didesnis šių dviejų suderinamumas turi teigiamą įtaką organizacijų finansiniams rezultatams (Luftman ir kt., 2015). Problema kyla tada, kai verslui nerūpi technologinis tobulėjimas, jei su dabartinėmis technologijomis informacinių technologijų skyrius įgyvendina užbrėžtus verslo tikslus laiku. Tačiau, informacinių technologijų dedamoji organizacijoje negali sustoti tobulėti, antraip, keletu metų bėgyje organizacija gali patirti didelių problemų, norėdama įdiegti naujus procesus, juos efektyvinti, o įmonėje vis dar naudojamos senos technologijos, kurios nėra įgalios išpildyti verslo pageidavimų. Verslo atstovai per dažnai nesupranta informacinių technologijų, o IT atstovai nėra linkę gilintis į verslą (Luftman, 2003). Verslo ir informacinių technologijų suderinamumas įvardijamas, kaip informacinių technologijų panaudojimas versle, harmonijoje su verslo tikslais, strategija bei norais (Luftman, 2004) arba kaip įmonėje vyraujantis ryšys tarp IT bei verslo strategijos (Schwarz ir kt., 2010). Kitaip tariant, brandų verslo ir IT suderinamumą galime vadinti santykiais tarp verslo bei informacinių technologijų, kai abiejų strategijos yra suderintos bei siekia tų pačių tikslų. Tačiau suderinamumo procesas nėra lengvas. Tam reikia abiejų pusių dabartinės suderinamumo situacijos supratimo, įsivertinimo.

Technologijų bei verslo ateitis priklauso nuo sugebėjimo kūrybiškai kombinuoti mokslą, technologijas ir verslą (D. Teece ir kt., 2016). Silicio Slėnio antreprenieris P. Thiel'as kalbėdamas apie šias kombinacijas mini E. Musk'o sukurtų „Tesla“ bei „SpaceX“ projektų pavyzdį. Verslininkas teigia, kad tai, ką sukūrė E Musk'as, yra neįtikėtina, nes sėkmingai sukombinuoti mokslą, technologijas ir verslą iš ypač smulkių detalių yra labai sunku ir šiais laikais tai retai daroma teisingai. „Tesla“ ir „SpaceX“ projektų pavyzdžiai yra įkvepiantys, nes šie projektai yra radikalių inovacijų, kurios tapo prieinamos didžiajai visuomenės daliai. Dažniausiai mokslo inovacijos lieka laboratorijose, kol jų nepasisavina verslas. Šiuo atveju situacija visai kitokia. Elon'as Musk'as ir jo

komandos sukurti projektai yra pasaulį sudrebinusios inovacijos, kurios iš karto sukūrė tiesioginę naudą visuomenei.

Vis dėlto, kodėl teisingos technologijų bei verslo sprendimų kombinacijos yra toks retas reiškinys versle? Taip yra todėl, kad technologijų atstovai dažnai yra stipriai atitolę nuo verslo atstovų ir atvirksčiai. Technologijų atstovai bei verslo atstovai turi skirtingą suvokimą apie sritį, kurioje dirba, apie savo srities kuriamą vertę. Jiems dažnai sunku bendrauti ir perteikti savo mintis vieni kitiems. Bendravimas tarp šių dviejų atstovų yra sunkus, nes dauguma žmonių yra savo konkrečios srities specialistai. Kitaip jie vadinami *I* formos specialistais, kurie turi galias žinias vienoje konkrečioje srityje (Sharma, 2018). Šiek tiek platesnį suvokimą turi *T* formos specialistai, kurie yra išigilinę į vieną konkrečią sritį, tačiau turi platų (bet pakankamai abstraktų) suvokimą ir apie daugiau sričių (Kordova & Frank, 2014). Šių formų specialistai yra dažniausiai sutinkami rinkoje. Verslo atstovai dažnai turi puikius vadybinius, komunikacinius, finansinius įgūdžius, o technologijų atstovai puikiai išmano technologinius niansus, gali inovuoti tos technologijos režiuose. Abiems trūksta žinių apie priešingą sritį, tad ir komunikacija tarp šių individų yra sudėtinga. Organizacijoms augant jose kuriamos tam tikrų sričių specialistų struktūros, komandos. Darbuotojų rinkiniams (komandoms) taip pat galima pritaikyti tam tikros formos ekspertiškumo lygį. Dažniausiai jis yra *I* arba *T* formos. Ir tai yra visiškai normalu, nes kiekviena komanda turi būti atsakinga už konkrečią sritį, kurią išmano. Tačiau tam, kad išspręstume organizacinius komunikacijos, suderinamumo iššūkius turime pasitelkti stiprius, antrepreneriško mąstymo vadovus, kurie turi didelį žinių paketą įvairiose srityse. Pavyzdžiui, informacinių technologijų skyriaus vadovas geriausiu atveju turėtų būti buvęs informacinių technologijų specialistas, puikiai išmanantis informacines technologijas, tačiau turintis gilų supratimą apie verslo procesus, kontekstą, rinką, komunikaciją, strategiją ir kitas verslo sritis. Toks vadovas gali kalbėti ir informacinių technologijų, ir verslo kalba ir yra kaip tiltas tarp savo komandos bei verslo atstovų tam, kad įmonė pasiektų aukščiausią organizacinės struktūros suderinamumo lygį.

### **1.3. Dinaminių gebėjimų bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumo ryšys**

Ryšys tarp dinaminių gebėjimų bei verslo ir IT suderinamumo metodikų yra iš pirmo žvilgsnio sunkiai įžvelgiamas, nes dinaminių gebėjimų konceptas yra sutelktas į resursų persikirstymą, organizacinį lankstumą ir greitą prisitaikymą prie rinkos pokyčių, o informacinių technologijų sektoriaus progresui reikalingi standartizuoti procesai, taisyklės bei rutinos diegiant informacines technologijas. Mokslinė literatūra apie ryšį tarp dinaminių gebėjimų informacinių technologijų sektoriuje kalba nedaug. Tačiau šios dvi sritys yra neatsiejama viena nuo kitos. Technologijoms tobulėjant, informacinėmis technologijomis besiremiančių verslų vadovai privalo nuolatos perkonfigūruoti organizacinius resursus ir atnaujinti savo technologinius ir verslo gebėjimus, tam kad galėtų išlaikyti konkurencinį pranašumą dinamiškoje internetinio verslo aplinkoje (Wu ir Hisa, 2008). Informacinių technologijų ir verslo suderinamumas bei dinaminiai gebėjimai yra vienas kitą papildantys organizacijos komponentai (Schwarz ir kt., 2010). Šiais laikais informacinių technologijų sektorius yra ypač dinamiškas, jame reikia dažnų pokyčių ir prisitaikymo prie naujausių rinkos standartų. Tačiau šių dienų verslas dažnai nėra pakankamai išigilinęs į dinaminių gebėjimų konceptus bei informacinių technologijų procesų ryšį su dinaminiais gebėjimais. Dėl siauro požiūrio kenčia ir verslas ir informacinių technologijų skyriai. Būtent šis siauras požiūris sukuria verslo ir informacinių technologijų suderinamumo problemą.

Antrepreneriškų, stiprių vadovų svarba akcentuojama abejuose dinaminių gebėjimų bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumo teorijose. Tai yra žmonės, kurie sujungia verslą bei



informacines technologijas ir įgalina abu veikti išvien. Dažnai įmonėse, kurios remiasi informacinėmis technologijomis verslo tikslams įgyvendinti, vadovai technologinių rezultatų reikalauja čia ir dabar, neatsižvelgdami į technologinę skolą, kuri, laikui bėgant, kaupiasi. Dėl per didelių reikalavimų iš verslo atstovų ir spartaus darbo tempo, pamirštama informacinių sistemų kokybė, saugumas, architektūrinių sprendimų ateities perspektyvos. Taip atsitinka, kai sprendimai yra priimami vien tik verslo atstovų ir į procesą neįtraukiami informacinių technologijų atstovai. Dirbant tokiu principu, tam tikrų teigiamų, verslą tenkinančių rezultatų galima pasiekti greitai, tačiau dažniausiai jie bus trumpalaikiai ir po savęs paliks techninę skolą, kurios nepanaikinus, ji kaupsis ir laikui bėgant taps sunkiai suvaldoma bei stabdys procesus ateityje. Kaip ir mini dinaminių gebėjimų bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumo teorijos, įmonėms norint likti lanksčioms ir dinamiškoms joms reikia stiprių antrepreneriškų vadovų tam, kad įvairūs strateginiai, funkciniai sprendimai būtų tinkamai apgalvoti ir pasverti prieš juos vykdant. Tokių vadovų turi turėti kiekvienas įmonės skyrius, o sprendimai priimami kartu, įtraukiant skirtingų skyrių vadovus. Tai ypač galioja atsižvelgiant į informacinių technologijų vadovų įtraukimą į verslo sprendimų priėmimą.

Stiprūs organizaciniai dinaminiai gebėjimai yra siejami su organizacijos sėkme, geresniais finansiniais rezultatais, didesniu efektyvumu bei inovaciniais pasiekimais. Tačiau kiekvienas verslas dinaminis gebėjimus dažnai interpretuoja kitaip. Taip yra todėl, nes nėra sukurto konkretaus dinaminių gebėjimų matavimo modelio tinkančio kiekvienai organizacijai. Taip pat, dinaminiai gebėjimai, kaip konceptas, yra sunkiai integruojamas į kasdieninius verslo procesus (Drnevich ir Kriauciunas, 2011). Skirtingos dinaminių gebėjimų interpretacijos veda įmones prie neracionalių sprendimų, tokių kaip nepamatuotai didelis vadovų kiekis organizacijoje arba nuolatinis, nereikalingas, verslo transformavimas ir resursų perskirstymas, tam kad įmonės keistųsi, net tada kai to nereikia (Giniuniene ir Jurksiene, 2015). Tirdami dinaminis organizacinius gebėjimus mokslininkai stengiasi artimiau susieti dinaminių gebėjimų teoriją su konkrečiais verslo procesais, tokiais kaip organizacinis mokymasis, žinių valdymas, rizikos valdymas, vadyba. Glaudesnis dinaminių gebėjimų susiejimas su konkrečiais verslo procesais leistų organizacijoms geriau suprasti dinaminių gebėjimų konceptus ir juos integruoti į savo organizacijoje naudojamus procesus.

## 2. Literatūros apžvalga ir teoriniai sprendimai

### 2.1. Dinaminių gebėjimų samprata

Pasak Winter'io (2003), organizacinis gebėjimas yra aukšto lygio rutina arba rutinų rinkinys, kurioms atlikus įvesties veiksmus ar suteikus įvesties duomenis, gaunami sprendimų variantai, galintys suteikti konkrečius rezultatus. Kitaip tariant, tai įmonėje veikiančys, taisyklėmis paremti procesai, kurie nereikalauja pokyčių, kad suteiktų rezultatą. Šie procesai dar vadinami, kaip paprastieji (D. J. Teece, 2014), nulinio lygio (Winter, 2003) arba operaciniai (Pavlou ir Sawy, 2011) organizaciniai gebėjimai. Tai kasdieniai įmonės veiksmas, kuriantys vienodą išėigą. Geriausias paprastųjų gebėjimų analogas būtų gamybos linija gaminanti tam tikrą produktą. Gamybos linijos veikimas yra paremtas konkrečiu procesu ir taisyklėmis. Tad norint pagaminti konkretų produktą, gamybos linijai reikia suteikti įvestį (nustatytą kiekį žaliavų) ir atlikti nuoseklius veiksmus, tokius kaip šių žaliavų sukombinavimas, apdirbimas, kokybės patikra, pakavimas. Netekus vieno ar kelių šio proceso veiksmų, nebus gaunamas vienodas rezultatas. Organizacija, kuri ilgą laiką kuria bei parduoda tą patį produktą, tai pačiai auditorijai ir tokiu pačiu mastu, gali naudoti tą patį procesą ir nereikalauja pokyčių (Winter, 2003). Paprastieji organizaciniai gebėjimai gali būti lengvai pamatuojami remiantis konkrečiais darbo reikalavimais, darbuotojų atliekančių darbą produktyvumu, žaliavų išėiga, darbo įvykdymo laiku (D. J. Teece, 2014).

Dosi's, Faillo'as ir Marengo'as (2008) kritikuoja organizacinio gebėjimo bei organizacinės rutinos sąvokų suliejimą mokslinėje literatūroje, teigdami, jog organizacinė rutina nereikalauja gebėjimo apdoroti informaciją, tuo tarpu organizacinis gebėjimas yra aukštesnio lygio įgūdis, kuris susideda iš daugelio rutinų, bet reikalauja žinių, kaip šias rutinas įgalinti veikti. D. J. Teece'as (2014) šiai nuomonei nepritaria, teigdamas, jog moksliniai tyrimai neturės didelės naudos skaidant paprastuosius organizacinius gebėjimus į atskiras dalis ir išskiria du organizacinių gebėjimų tipus: 1) paprastieji organizaciniai gebėjimai; 2) dinaminiai organizaciniai gebėjimai. Mokslinė literatūra sieja dinaminius gebėjimus su pokyčiais, priešingai nei paprastųjų organizacinių gebėjimų aprašymuose (Winter, 2003). Panašia logika remiasi ir D. J. Teece'as (2012) teigdamas, jog dinaminiai gebėjimai apibūdinami kaip „strateginiai“, kuo ir skiriasi nuo paprastųjų gebėjimų. Apie pokyčius, kaip pagrindinį dinaminių gebėjimų atskyrimo nuo paprastųjų gebėjimų komponentą kalba ir Adner'is ir Helfat (2003) teigdami, jog dinaminiai gebėjimai koncentruoti į organizacinius veiksmus, kurie leidžia įmonėms prisitaikyti prie pokyčių. Remiantis literatūros apibrėžimais, jog dinaminiai gebėjimai yra susieti su pokyčiais, o paprastieji gebėjimai apima įmonės kasdienes operacinius veiksmus paremtus procesais, rutinomis ir taisyklėmis, sąvokos paprastieji, nulinio lygio ir operaciniai gebėjimai, organizacinės rutinos šiame darbe gali būti laikomi sinonimais.

Dinaminiai gebėjimai yra aukštesnio lygio kompetencijos, kurios lemia įmonės gebėjimą integruoti, kurti bei transformuoti vidinius bei išorinius resursus ar kompetencijas, greitai besikeičiančiose verslo aplinkose (D. J. Teece ir kt., 1997). Eisenhardt ir Martin'as (2000) dinaminius gebėjimus apibūdina kaip įmonės procesus, kurie leidžia integruoti, perkonfigūruoti, įgauti bei atlaisvinti įmonės resursus bandant prisitaikyti prie rinkos pokyčių arba šiuos pokyčius sukurti. Zollo'as ir Winter'is (2002) siūlo dinaminius gebėjimus apibūdinti kaip išmoktą bei stabilią struktūruotą kolektyvinę veiklą, leidžiančią sistemingai kurti bei keisti operacines organizacijos rutinas siekiant geresnio efektyvumo. Pavlou'as ir Sawy'is (2011) apibūdina dinaminius gebėjimus kaip įrankius, kurie leidžia transformuoti egzistuojančius paprastuosius, operacinius organizacinius gebėjimus. Wilden'as ir Gudergan'as (2015) taip pat teigia, jog dinaminiai gebėjimai padeda vadovams pritaikyti įmonės operacinius

gebėjimus prie aplinkos pokyčių, o tai lemia geresnius įmonės rezultatus. Dinaminių bei paprastųjų gebėjimų ryšio svarbą išskiria ir D. J. Teece'as (2007), teigdamas, jog operacinių organizacinių gebėjimų perkonfigūravimas, bei naujų paprastųjų gebėjimų kūrimas yra pagrindinis dinaminių gebėjimų tikslas.

D. J. Teece'as (2007) sukonkretino dinaminių gebėjimų koncepciją į tris pagrindinius komponentus, kuriais dinaminių gebėjimų literatūra remiasi iki šiol:

1. įžvalgumas (angl. *sensing*);
2. galimybių išnaudojimas (angl. *seizing*);
3. pertvarkymas (angl. *reconfiguring*)

Vėlesniuose darbuose, dinaminiai gebėjimai organizacijose apibūdinami kaip gebėjimas kurti inovacijas, adaptuotis prie rinkos pokyčių bei pačiai organizacijai kurti pokyčius, kurie yra palankūs vartotojams ir nepalankūs verslo konkurentams (D. Teece, Peteraf ir Leih 2016). Pagrindiniams dinaminių gebėjimų komponentams suteikiamos charakteristikos:

1. įžvalgumas - identifikacija, kūryba, bendrakūra bei technologinių galimybių ir grėsmių įsivertinimas kliento reikmių atžvilgiu;
2. galimybių išnaudojimas - resursų mobilizacija, skirstymas tam, kad efektyviausiu būdu, atsižvelgiant į rinkos galimybes, organizacija galėtų užsitikrinti vertės sukūrimą. Kitaip tariant, pasiimti tai, kas gali priklausyti jiems;
3. pertvarkymas - sugebėjimas nuolat atsinaujinti, transformuoti, perkonfigūruoti savo organizaciją

Tinkamas dinaminių gebėjimų panaudojimas leidžia įmonei būti lanksčiai ir greitai sparčiai besikeičiančiose rinkos situacijose. Šios veiklos privalo būti vykdomos norint išlaikyti konkurencinį pranašumą besikeičiant rinkoms ir technologijoms (D. J. Teece, 2012).

Mokslinėje literatūroje dinaminiai gebėjimai dažnai gretinami su netikėtų problemų sprendimu (angl. *ad-hoc problem solving*) (Winter, 2003) bei organizacine improvizacija (Pavlou ir El Sawy, 2010). Tačiau pastarieji terminai apibūdina įmonės dinamiškumą konkrečiu momentu. Iškilus netikėtai problemai, organizacijoms dažnai reikia greitų pokyčių norint išlikti konkurencingoms. Netikėtų problemų sprendimo ir organizacinės improvizacijos sąvokos apibūdina vienkartinį organizacijos veiksmą su vienkartinio resursų panaudojimu. Geriausia analogija būtų „gaisro gesinimas“. Priešingai dinaminiais organizaciniais gebėjimams, kuriuos organizacija gali panaudoti kryptingai, daug kartų. Iš šio palyginimo gimsta išvada, jog atkartojami, planuoti veiksmai yra svarbi dinaminių gebėjimų charakteristika (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018). Winter'is (2003) svarsto: jei dinaminiai gebėjimai yra panašūs į paprastuosius gebėjimus tuo, jog abu gali būti struktūruoti, paremti atkartojamais veiksmais, rutinomis, ar galima teigti, jog aukšto lygio dinaminiai gebėjimai yra išvis neegzistuojantis konceptas? D. J. Teece'as (2012) teigia, jog organizacinio lygio dinaminiai gebėjimai susideda iš daugiau nei rutinų, nors ir turi pasikartojančių principų. Rutinos ir procesai nusako, kaip projektai turėtų veikti, bet ne kaip projektai turėtų būti identifikuojami, prioritetizuojami bei atrenkami. Daugumai transformacijų reikalingi strateginiai veiksmai, kurių neįmanoma lengvai atkartoti.

Miner, Bassof ir Moorman (2001) lygina organizacijos pokyčius su muzika, sakydami, jog organizacinė improvizacijoje, taip pat kaip ir džiaz muzikoje, kūrybiniai pasiekimai gimsta iš egzistuojančių struktūrų bei praktikuotų gamų, kurios, sudėliotos skirtingai sukuria skirtingus rezultatus. Ši analogija leidžia pažvelgti į dinaminis gebėjimus, kaip atkartojamus, išmokstamus

įgūdžius. Tačiau mokslinė literatūra vis dar nėra vieningos nuomonės apie dinaminių gebėjimų vienodumą skirtingose organizacijose. Per pastaruosius dvidešimt metų nėra rasta vieno dinaminių gebėjimų modelio, kurį pritaikius kiekvienoje įmonėje būtų gaunami tokie pat rezultatai. Anot D. J. Teece'o (2012) vadybinių dinaminių gebėjimų mokslas yra sudėtingas, nes šie gebėjimai yra tiesiogiai priklausomi nuo sudėtingos organizacinės istorijos, kurios yra skirtingos kiekvienoje organizacijoje. Vėlesniame savo darbe, mokslininkas įvardija bendrą organizacijos kompoziciją, struktūrą, darbuotojų skatinimo sistemą, įmonės vertybes, kaip komponentus lemiančius verslo modelio inovatyvumą bei organizacijos dinaminis gebėjimus (D. J. Teece, 2018). Argote ir Ren (2012) pabrėžia, jog socialinių santykių kompleksiskumas ir skirtumai skirtingose įmonėse kuria skirtingas transaktyvios atminties sistemas. Dėl šios priežasties konkurentams yra sunku atkartoti įmonės dinaminis gebėjimus. Remiantis šiais teiginiais, galime daryti išvadą, jog dinaminis gebėjimus lemia ir daug socialinių organizacijos faktorių, ne vien konkretūs, atkartojami rutininiai procesai.

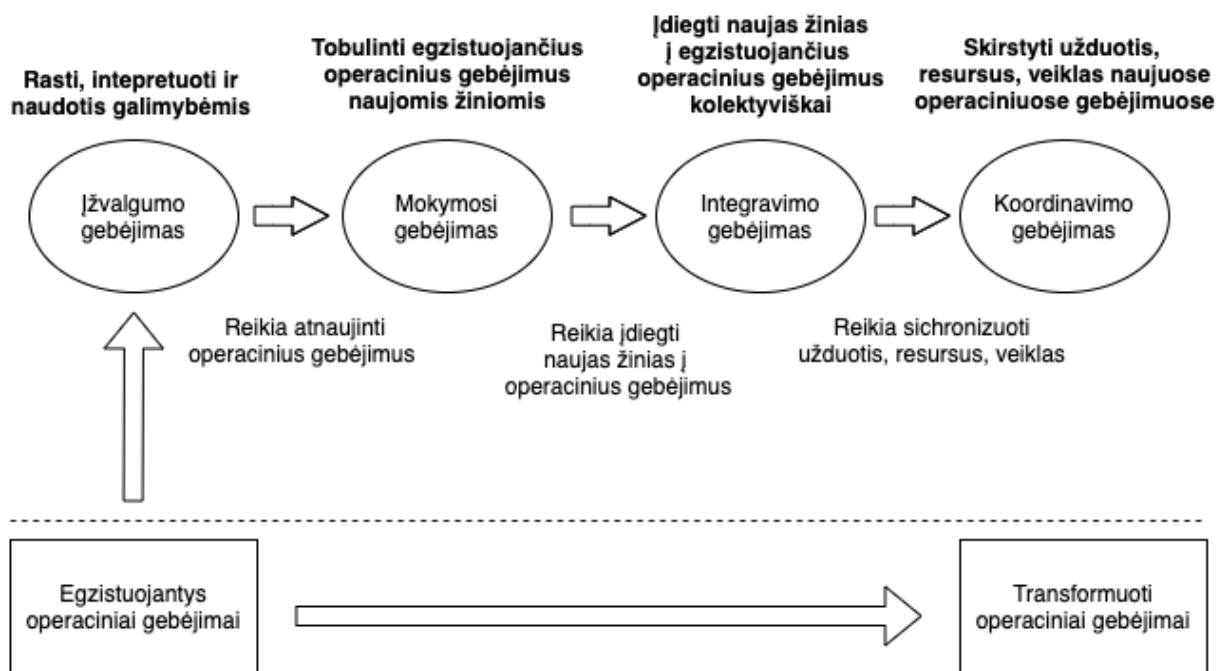
Norėdami sukonkretinti dinaminis gebėjimus, Pavlou'as ir Sawy'is (2011) dinaminis gebėjimus išskiria į keturis komponentus. Autoriai teigia, jog dinaminiai gebėjimai įgalinantys perkonfigūruoti egzistuojančius operacinius, paprastuosius gebėjimus yra:

1. išvalgumo gebėjimas;
2. mokymosi gebėjimas;
3. integravimo gebėjimas;
4. koordinacijos gebėjimas

Autoriai savo 2011 metų darbe kritikuoja dinaminių gebėjimų teorijos neapibrėžtumą ir siūlo pamatuojamą dinaminių organizacinių gebėjimų modelį orientuotą į naujų produktų kūrimą. Mokslininkai orientuojasi į konkrečią įmonės veiklą (naujų produktų kūrimą) ir tiria, kokią įtaką dinaminiai gebėjimai organizacijoje daro būtent šiai veiklai. Pritardami kitų mokslininkų teiginiais, jog dinaminiai gebėjimai yra įrankiai, leidžiantys transformuoti egzistuojančius paprastuosius, operacinius organizacinius gebėjimus Pavlou'as ir Sawy'is siūlo orientotis būtent į keturis dinaminių gebėjimų komponentus, leidžiančius tobulinti organizacijos paprastuosius gebėjimus.

**Išvalgumo gebėjimas** verslo vienetams, komandoms, naujų produktų kūrime leidžia turėti aplinkos nuojautą, gebėjimą surinkti informaciją apie rinkos poreikius, konkurentų veiksmus bei naujas technologijas. Tai leidžia identifikuoti naujas produktų kūrimo galimybes bei atlikti ankstyvus tyrimus siekiant sukurti naują produktą. **Mokymosi gebėjimas** yra svarbus naujų produktų kūrime, norint pasinaudoti rinkos galimybėmis besikeičiančioje aplinkoje, tam kad organizacija rastų naujų sprendimų, sukurtų naujas žinias ir galėtų perskirstyti egzistuojančius operacinius naujų produktų kūrimo gebėjimus, padedančius kurti naujus produktus. Išvalgos bei mokymosi gebėjimai yra atskiri, nes išvalgos gebėjimas yra sutelktas į naujos rinkos informacijos rinkimą, o mokymosi gebėjimas į šios informacijos panaudojimą kuriant naujas žinias organizacijoje. **Integravimo gebėjimas**, tai gebėjimas sujungti individualias žinias į naujus kolektyvinius operacinius, paprastuosius gebėjimus. **Koordinavimo gebėjimas**, tai gebėjimas skirstyti užduotis, resursus ir veiklas, kuriant naujus operacinius gebėjimus.

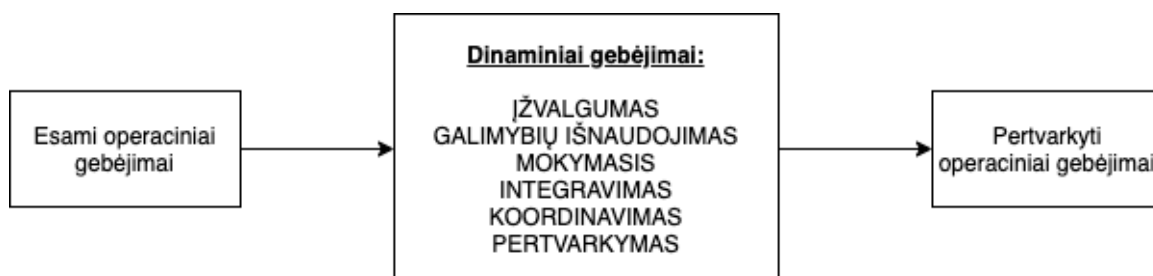
Mokslininkai siūlo nuoseklų dinaminių gebėjimų modelį, įgalinantį transformuoti organizacijos operacinius gebėjimus, naudojant aptartus keturis dinaminių gebėjimų komponentus (žr. 1 pav.).



1 pav. Dinaminių gebėjimų modelis (Pavlou ir Sawy, 2011)

Empirinis tyrimas, pasitelkiant šiuo dinaminių gebėjimų modeliu, įrodė, jog dinaminiai gebėjimai turi netiesioginę teigiamą įtaką organizacijos rezultatams, perkonfigūruojant operacinius naujo produkto kūrimo gebėjimus. Šie rezultatai reiškia, jog dinaminiai gebėjimai padeda geriau perkonfigūruoti, keisti operacinius procesus, o būtent šie pokyčiai turi teigiamą įtaką organizacijos rezultatams.

Aukščiau aptartas dinaminių gebėjimų modelis koncentruojasi į konkrečią naujų produktų kūrimo veiklą organizacijoje. Būtent todėl yra lengviau suprantamas, bei pamatuojamas. Modelio kūrėjai patys teigia, jog siūlomas dinaminių gebėjimų matavimo modelis yra supaprastintas ir neatspindi dinaminių gebėjimų teorijos sudėtingumo ir visų galimų dedamųjų (Pavlou ir Sawy, 2011). Vis dėlto, Masteika (2015) teigia, jog šis dinaminių gebėjimų komponentų rinkinys papildo D. J. Teece'o (2007) dinaminių gebėjimų apibrėžimą, o ne jam prieštarauja. Remdamasis tuo, mokslininkas apibrėžia dinaminis organizacinius gebėjimus, kaip susidedančius iš 6 komponentų: 1) išvalgumas; 2) galimybių išnaudojimas; 3) mokymasis; 4) integravimas; 5) koordinavimas; 6) pertvarkymas (žr. 2 pav.).



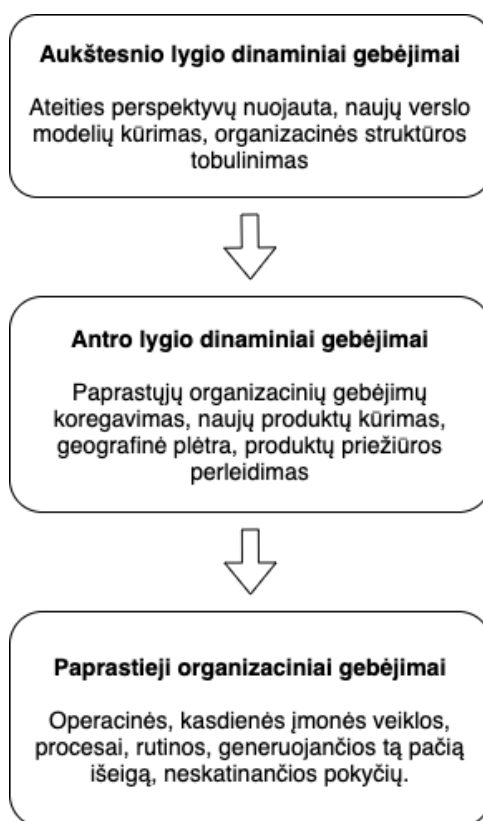
2 pav. Dinaminių gebėjimų koncepcija (Masteika, 2015)

D. J. Teece'as (2018) dinaminis gebėjimus dalina į dvi dalis:

1. antro lygo dinaminiai gebėjimai;
2. aukštesnio lygio dinaminiai gebėjimai

Į antro lygio dinaminis gebėjimus įeina esamų paprastųjų organizacinių gebėjimų koregavimas bei rekombinavimas, taip pat naujų paprastųjų gebėjimų diegimas. Tai apima tokias veiklas, kaip naujų produktų kūrimas, geografinė plėtra, produktų priežiūros perleidimas kitiems organizaciniams vienetams bei kitos veiklos reikalaujančios sumanių vadybinių sprendimų neužtikrintose verslo situacijose. Tuo tarpu aukštesnio lygio dinaminiai gebėjimai apima ateities perspektyvų nujautimą, naujų verslo modelių kūrimą atsižvelgiant į naujai atsiradusias ar pakitusias verslo galimybes bei geriausios organizacinės struktūros paiešką (D. J. Teece, 2018). Anot autoriaus, aukščiausias įmonės valdymo sluoksnis turėtų susitelkti į aukščiausio lygio dinaminis gebėjimų veiklas. Šis dinaminis gebėjimų lygių išskyrimas priskiria Pavlou'o ir Sawy'io (2011) pasiūlytą modelį antro lygio dinaminis gebėjimams, nes pastarasis yra sukurtas būtent naujų produktų kūrimo organizacijoje veiklai. Taip pat šios D. J. Teece'o mintys paremia Pavlou'o ir Sawy'io (2011) išvadą, jog jų pasiūlytas modelis yra supaprastintas ir neatspindi visų dinaminis gebėjimų teorijos dedamųjų.

Remiantis literatūra, galima teigti, kad organizaciniai gebėjimai susideda iš trijų lygių. Pirmajame lygyje turime paprastuosius, operacinius organizacinius gebėjimus, kurie nukreipti į kasdienes įmonės veiklas, procesus, rutinas. Šie gebėjimai leidžia įmonei kurti kokybiškus produktus, teikti kokybiškas paslaugas tokiu pačiu efektyvumu kiekvieną kartą. Šie gebėjimai gali būti lengvai pamatuojami ir neskatina pokyčių. Antrame lygyje turime antro lygio dinaminis gebėjimus, kurie yra sutelkti į mažesnę įtaką turinčius pokyčius ir įgalina sėkmingą paprastųjų organizacinių gebėjimų koregavimą, naujų produktų kūrimą, geografinę plėtrą, produktų priežiūros perleidimą. Šios veiklos turi pasikartojančių principų, tačiau reikalauja daugiau kūrybiškumo. Aukščiausiam lygiui galime priskirti aukštesnio lygio dinaminis gebėjimus, kurie orientuoti į aukščiausio lygio vadovų veiklas. Šie gebėjimai sutelkti į ateities perspektyvų paiešką, naujų verslo modelių kūrimą, organizacinės struktūros koregavimą, tobulinimą (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacinių gebėjimų lygiai

Vienos įmonės gali būti stiprios naujų galimybių nujautime, tačiau turėti sunkumų šiomis galimybėmis pasinaudoti. Kitos, gali būti stiprios pritaikydami naujas technologijas, verslo modelius savo versle, tačiau neturėti nuojautos, kada šiuos veiksmus reikėtų atlikti. Stiprūs dinaminiai organizaciniai gebėjimai reiškia, jog įmonė yra stipri visose pagrindiniuose dinaminų gebėjimų komponentuose: įžvalga, gebėjimas įsisavinti vertę, pasinaudoti galimybėmis ir gebėjimas transformuoti organizaciją (D. J. Teece, 2007).

## **2.2. Dinaminiai vadybiniai gebėjimai**

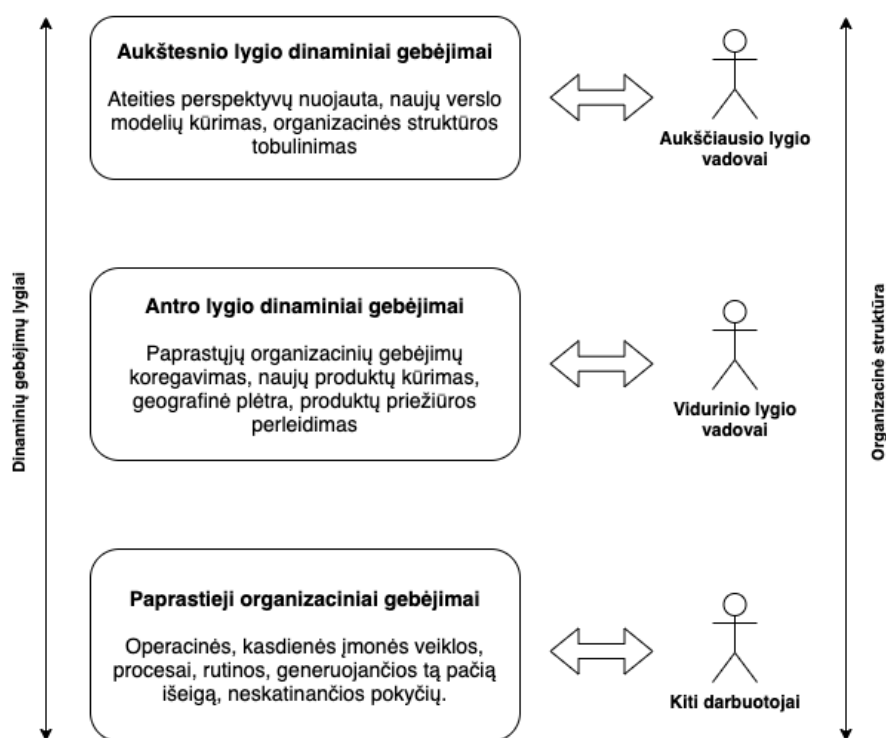
Dinaminų gebėjimų bei atvirųjų inovacijų kontekste literatūra išskiria antreprenerišką vadovavimą kaip kritinį aspektą dinaminų gebėjimų sėkmingam panaudojimui organizacijoje. D. Teece'as ir kt. (2016) antreprenerišką vadovą įvardina kaip dirigentą, kuris nusako kryptį bei koordinuoja organizacijos veiklas. Norint pasiekti organizacinį lankstumą, organizacija turi pasitelkti gerus lyderius, turinčius stiprius kognityvinius gebėjimus bei didelį socialinį kapitalą. Apie antrepreneriško vadovavimo svarbą kalba ir Brunswicker'is ir Vanhaverbeke'as (2015) savo darbe apie atvirąsias inovacijas. Autoriai teigia, kad vadybiniai sugebėjimai yra ypač svarbūs informacijos, žinių srautų valdymui, organizavimui, mobilizavimui bei pritaikymui įmonėse pasitelkiančiose atvirąsias inovacijas. Jų tyrimas taip pat parodė, kad stiprūs vadybiniai gebėjimai, leidžiantys suvaldyti inovacinius, strateginius, operacinius procesus turi tiesioginę teigiamą įtaką organizacijos efektyvumui (Brunswicker ir Vanhaverbeke, 2015). Mokslinė literatūra pastaraisiais dešimtmečiais išskiria vadybinių gebėjimų bei dinaminų organizacinių gebėjimų ryšį į atskirą temą, pavadintą dinaminiais vadybiniais gebėjimais (Helfat ir Martin, 2015).

Dinaminiai vadybiniai gebėjimai tai veiklos, kai vadovai kuria, integruoja, perskirsto organizacinius resursus bei žinias (Adner ir Helfat, 2003). Pastarasis apibrėžimas labai primena dinaminų organizacinių gebėjimų apibūdinimą, tačiau skiriasi tuo, jog įvardija konkretų įmonės darbuotojų sluoksnį, kaip atsakingą už dinaminų gebėjimų teorijos apibrėžiamas veiklas. D. J. Teece'as (2012) pritaria, jog būtent aukščiausių vadovų antrepreneriški ir lyderystės gebėjimai nujaučiant, naudojantis galimybėmis ir transformuojant organizaciją yra reikalingi išlaikyti dinaminus gebėjimus. Pasak autoriaus, antrepreneriški vadovai neturėtų susitelkti į standartinės verslo analizės ir optimizacijos veiklas ar egzistuojančių procesų palaikymą ir koregavimą. Antrepreneriški vadovai turi būti atsakingi už kitos didelės galimybės ar iššūkio nujautimą, pasiruošimą jam. Šį antrepreneriško vadovo veiklos apibūdinimą galima sieti su Adner'io ir Helfat (2003) apibūdintomis aukšto lygio vadovo veiklomis. Autoriai teigia, jog aukšto lygio vadovų strateginiai ir operaciniai sprendimai, ypač didelio masto organizacijose, apima įmonės plėtrą, investicijas, organizacinę struktūrą, finansinius rezultatus.

Šie antrepreneriško, aukšto lygio vadovo apibūdinimai imponuoja, jog dinaminiai organizaciniai gebėjimai priklauso tik nuo aukščiausio vadovų sluoksnio organizacijoje. Išties, dinaminiai gebėjimai dažniausiai apibūdinami, kaip svarbūs tik aukščiausio lygio vadovų lygmenyje. Tačiau Pavlou'o ir Sawy'io (2011) tyrimas įrodo, jog naujų produktų kūrimo procese dinaminiai gebėjimai yra svarbūs ir darantys įtaką rezultatams taip pat ir mažesnių įmonės vienetų lygyje. D. J. Teece'as naujesniuose moksliniuose darbuose išskiria dinaminus gebėjimus į dvi dalis: 1) antro lygio dinaminiai gebėjimai; 2) aukštesnio lygio dinaminiai gebėjimai. Kai antro lygio dinaminiai gebėjimai apima tokias veiklas, kaip naujų produktų kūrimas, geografinė plėtra, produktų priežiūros perleidimas kitiems organizaciniams vienetams, aukštesnio lygio dinaminiai gebėjimai apima ateities perspektyvų nujautimą, naujų verslo modelių kūrimą ir geriausios organizacinės struktūros paiešką. Autorius laikosi nuomonės, jog aukščiausias įmonės valdymo sluoksnis turėtų susitelkti į aukščiausio lygio

dinaminių gebėjimų veiklas (D. J. Teece, 2018). Vadovaudamiesi šiomis išvalgomis, galime daryti išvadą, jog dinaminiai gebėjimai išties gali būti svarbūs keliuose vadovaujančiuose sluoksniuose.

Įmonėse dažnai matome kelis vadovų sluoksnius hierarchinėje organizacijos struktūroje. Aukščiausio lygio vadovai bei vidurinio lygio vadovai, kurie yra tiesiogiai atsakingi už konkrečius įmonės padalinius, komandas ir atsako aukščiausiam vadovų sluoksniui. Vidurinio lygio vadovai yra labai svarbi įmonės dalis. Tyrimai rodo, jog vidurinio lygio vadovų įtraukimas į strateginius įmonės sprendimus yra siejamas su geresniais verslo rezultatais ir lemia strateginių pokyčių įdiegimo sėkmę (King, Fowler ir Zeithaml, 2001). Pasak vidurinio lygio vadovų veiklos bruožus tiriančios literatūros, vidurinio lygio vadovai atlieka tokias funkcijas kaip strateginių sprendimų interpretavimas, įgyvendinimas, darbų planavimas ir jų skirstymas, darbuotojų samdymas, konfliktų sprendimas, komandos narių motyvavimas, palaikymas, procesų priežiūra, informacijos sklaida tarp skirtingų įmonės lygių ir už jos ribų. Vidurinio lygio vadovai turi turėti stiprias technines žinias procese, kurią prižiūri, bet taip pat ir stiprius vadybinius, lyderystės, socialinius gebėjimus (Rezvani, 2017). Žvelgiant į organizacinę hierarchinę struktūrą, kurioje turime aukščiausio lygio vadovus, vidurinio lygio vadovus, bei kitus darbuotojus, galime išvelgti koreliaciją su organizacinių gebėjimų lygiais ir juose apibrėžtomis veiklomis (žr. 4 pav.). Aukštesnio lygio dinaminis gebėjimas turi pasitelkti aukščiausio lygio vadovai įgyvendindami strateginius pokyčius. Antro lygio dinaminis gebėjimas turi pasitelkti vidurinio lygio vadovai, kurie turi tiesioginį ryšį su produktų, paslaugų kūrimu, įmonės procesais. Kitiems įmonės darbuotojams dažniausiai pakanka pasikliauti paprastaisiais organizaciniais gebėjimais, išlaikant procesų efektyvumą.



4 pav. Organizacinių gebėjimų lygių ir organizacinės struktūros ryšys

Šis ryšys tarp skirtingų darbuotojų ir skirtingo lygio organizacinių gebėjimų patvirtina, jog dinaminiai gebėjimai yra siejami būtent su vadovaujančiais asmenimis. Anot D. J. Teece'o (2012), priešingai nei paprastieji organizaciniai gebėjimai, dinaminiai gebėjimai yra paremti būtent vadovaujančių žmonių gabumais bei žiniomis, o ne organizacinėmis rutinomis. Dinaminių gebėjimų apibrėžimai literatūroje



yra kritikuojami dėl savo abstraktumo, kontekstualumo. Juos sunku apibrėžti ir perpanaudoti skirtingose įmonėse. Dinaminių vadybinių gebėjimų teorija padeda konkrečiau apibrėžti dinamiškus gebėjimus gilinantis į konkrečių vadovaujančių asmenų bruožus ir veiklas. Adner'is ir Helfat (2003) teigia, jog norint atsakyti į klausimą, kuo skirtingos dvi įmonės, reiktų pirmiausia suprasti, kuo skiriasi šių įmonių vadovai, kokie veiksniai lemia jų skirtumus.

Adner'is ir Helfat (2003) siūlo, jog dinaminiai vadybiniai gebėjimai yra paremti trimis pagrindiniais veiksniais, kurių kombinacija lemia vadovų strateginius sprendimus:

1. vadybinis žmogiškasis kapitalas (angl. *managerial human capital*);
2. vadybinis socialinis kapitalas (angl. *managerial social capital*);
3. vadybinė nuovoka (angl. *managerial cognition*)

### ***Vadybinis žmogiškasis kapitalas***

Žmogiškasis kapitalas susideda iš specifinių žmogaus įgūdžių, kuriems įgauti reikia išsilavinimo, praktikos. Tai gali būti bendriniai, konkrečios industrijos arba konkrečios įmonės įgūdžiai. Dažniausiai žmogaus žinios bei ekspertiškumas konkrečioje srityje ateina iš praktikos, tad darbo patirtis yra svarbi žmogiškojo kapitalo dalis. Šie įgūdžiai gali būti skirtingo lygio. Kuo didesnį srities ekspertiškumą turi žmogus, tuo didesnis yra jo žmogiškasis kapitalas. Adner'io ir Helfat (2003) tyrimas įrodė, jog vadovų buvusios darbo patirties, karjeros kelio skirtumai, kuriantys vadovo žmogiškąjį kapitalą, turi tiesioginės įtakos įmonės rezultatuose. Vėlesni Helfat ir Martin'o (2015) tyrimai išplėtė vadybinio žmogiškojo kapitalo komponentus. Pasak autorių, be žinių bagažo ir įgūdžių, vadybinį žmogiškąjį kapitalą papildo ir žmogaus psichologiniai bruožai, kognityviniai sugebėjimai, bendras išprusimas, asmeniniai bruožai, vertybės, pomėgiai. Reikėtų atkreipti dėmesį į skirtingų vadovų vadybinio žmogiškojo kapitalo sąryšius dirbant vienoje komandoje. Skirtingą žmogiškąjį kapitalą turintys vadovai gali vienas kitą papildyti, o tai gali lemti teigiamus įmonės rezultatus. Tyrimai pagrindžia, jog didesnis vadovo išsilavinimas bei didesnė darbo patirtis nekenkia įmonės strateginiams pokyčiams bei organizacijos rezultatams, o dažniausiai juos gerina. Tai pagrindžia faktą, kodėl aukščiausi įmonės vadovai dažnai yra pasirenkami būtent atsižvelgiant į jų žmogiškąjį kapitalą (patirtį), o antreprenieriai, kurdami verslus, užima pozicijas remdamiesi praeities darbo patirtimi (Helfat ir Martin, 2015).

### ***Vadybinis socialinis kapitalas***

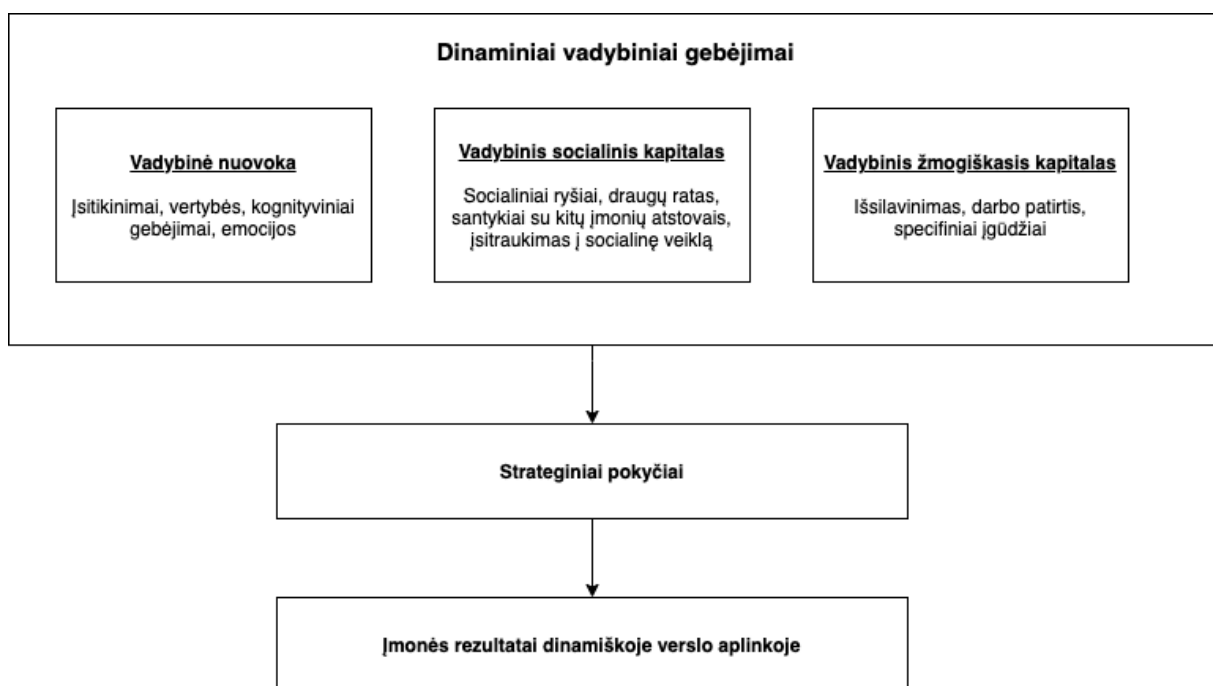
Socialinis kapitalas tai yra žmogaus socialiniai ryšiai, tokie kaip, draugai, įsitraukimas į skirtingą visuomeninę veiklą, ryšiai su kitų įmonių atstovais, partnerystės. Socialinis kapitalas nėra vien su darbiniais santykiais susijęs konceptas, bet yra pernešamas ir į darbovietę. Didesnis socialinis kapitalas gerina santykius su kitais žmonėmis, suteikia įtakos, kontrolės ir galios. Didesnis socialinis kapitalas suteikia vadovui daugiau informacijos, leidžia pasitelkti išorinius resursus sprendimų priėmimo procese. Tyrimai rodo, jog platesni vadovų išoriniai ryšiai daro teigiamą įtaką įmonių rezultatams. Skirtingo lygio vadovai turi skirtingą socialinį kapitalą. Pavyzdžiui, aukščiausio lygio vadovai surenka informaciją iš vidurinio lygio vadovų bei priima sprendimus remdamiesi šia informacija. Žemesnio lygio vadovai renka informaciją ir iš aukštesnių vadovų, ir iš tiesioginių pavaldinių. Šie ryšiai lemia skirtingą vadovų socialinį kapitalą, kuris daro įtaką sprendimų priėmimui (Adner ir Helfat, 2003). Tyrimai rodo, jog didesnis vadybinis socialinis kapitalas daro teigiamą įtaką strateginiams pokyčiams, geresniam organizacijos prisitaikymui prie situacijos, inovacijoms. Taip

pat vadybinis socialinis kapitalas daro gerą įtaką įmonės rezultatams pokyčių metu, finansiniams rezultatams, įdarbinimui, ilgalaikiams įmonės rezultatams (Helfat ir Martin, 2015).

### ***Vadybinė nuovoka***

Vadybinė nuovoka siejama su žmogaus įsitikinimais, vertybėmis. Tyrimai rodo, jog vadybinė nuovoka turi stiprią įtaką sprendimų priėmimo procese. Žmogaus vadybinės sistemos turi įtaką skirtingų alternatyvų pasirinkime, galimų pasekmių įvertinime. Kiekvienas žmogus turi skirtingą įsitikinimų bei vertybių paketą, kuris lemia, kaip žmogus interpretuoja tam tikras situacijas ir kaip į jas reaguoja (Adner ir Helfat, 2003). Skirtumai tarp vadybinės nuovokos skirtinguose vadovuose lemia skirtumus strateginiuose pokyčiuose bei verslo rezultatuose (Helfat ir Martin, 2015).

Vadybinis žmogiškasis kapitalas, socialinis kapitalas bei nuovoka yra susiję. Vadybinė patirtis (žmogiškasis kapitalas) bei išoriniai ryšiai (socialinis kapitalas) formuoja žmogaus pasaulėžiūrą, vertybes (vadybinę nuovoką). Šių trijų veiksmų ryšys daro tiesioginę įtaką dinaminiam vadybiniam gebėjimams (Adner ir Helfat, 2003). Davidsson ir Honig (2003) tyrimas įrodė, jog vadybinis žmogiškasis kapitalas bei socialinis kapitalas daro įtaką antreprenierių veiksmuose kuriant verslą, bei daro įtaką laikui iki pirmųjų pardavimų bei pelno. Kaplan (2008) tyrimas įrodė, jog vadybinis žmogiškasis kapitalas bei vadybinė nuovoka daro įtaką įmonių investicijoms naujose technologijose, leidžiančiose įmonei prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos. Helfat ir Martin'o (2015) atliktoje dinaminio vadybinio gebėjimo literatūros apžvalgoje teigiama, jog strateginių pokyčių bei įmonės rezultatų skirtumus tarp įmonių galima sieti su skirtumais vadybiniame žmogiškajame kapitale, vadybiniame socialiniame kapitale bei vadybinėje nuovautoje. Taigi, dinaminiai vadybiniai gebėjimai lemia strateginius organizacijų pokyčius, kurie daro įtaką įmonės rezultatams dinamiškose verslo aplinkose (žr. 5 pav.). Tai koreliuoja su Pavlou'o ir Sawy'io (2011) dinaminio gebėjimo tyrimo rezultatais, kurie sako, jog dinaminiai gebėjimai turi netiesioginę teigiamą įtaką organizacijos rezultatams, reiškiant, kad dinaminiai gebėjimai padeda geriau perkonfigūruoti, keisti operacinius procesus, o šie pokyčiai turi teigiamą įtaką organizacijos rezultatams.



5 pav. Dinaminio vadybinio gebėjimo įtaka įmonės rezultatams

Vis dėlto, mokslininkai vis dar kelia klausimą, kaip skirtingų vadovų vadybinio žmogiškojo kapitalo, socialinio kapitalo bei vadybinės nuojautos sąryšis dirbant vadovų kolektyve daro įtaką įmonės strateginiams pokyčiams bei rezultatams (Helfat ir Martin, 2015). Pasak, D. J. Teece'o (2012), dinaminiai gebėjimai nėra paremti tik individualiais įgūdžiais. Svarbu pabrėžti ir kolektyvinį mokymąsi, darbuotojų darbą kartu ir specialius įrankius, kuriuos darbuotojai naudoja. Autorius ir seniau yra pabrėžęs, jog vienas kitą papildantys įmonės resursai kuria vertę tik tada kai sąveikauja tarpusavyje (D. J. Teece, 2007).

### ***Organizacinių žinių valdymas***

Winter'is (1982) yra pasakęs, jog būtent įmonės, o ne žmonės, dirbantys įmonėse, sugeba kurti degalus, automobilius, kompiuterius. Organizacinės žinios, organizacinis mokymasis iš esmės yra metafora, nes realios verslo, technologinės, žmogiškosios žinios yra saugomos kiekvieno žmogaus galvoje, individualiai. Tačiau, organizacinėmis žiniomis, negalime vadinti atskirų kompanijoje dirbančių individų žinių bagažo (Dosi ir kt., 2008). Taip, organizacinės žinios kyta iš individualių žmonių, tačiau organizacijos sugebėjimas tas žinias išsaugoti, suvaldyti ir perpanaudoti ir sukuria kolektyviniu požiūriu paremtas organizacines žinias. Jos gali būti išsaugomos skirtingomis formomis: dokumentuojant tam tikrus procesus, įmonėje diegiant rutinines procedūras, sukuriant fizinę aplinką, naudojant mechanizmus, technologijas, kurios daro įtaką organizaciniams santykiams bei individualiai darbuotojų elgsenai. Kolektyvinį darbuotojų žmogiškąjį kapitalą galima vadinti transaktyvios atminties sistemomis. Komandos nariams žinant, kuris iš komandos narių turi reikalingą informaciją, yra lengviau prieiti prie šių žinių. Taip sukuriamos transaktyvios atminties sistemos. Komandos nariai papildo vienas kito žinias (Argote ir Ren, 2012). Stipri organizacinė transaktyvios atminties sistema gali pagerinti tarp-komandinį bendravimą, suteikti didesnę pasitikėjimo lygį, pagerinti dalinimąsi reikalinga informacija ir pagerinti projektų koordinavimą (Argote ir Ren, 2012). Kai komandos nariai žino vienas kito stipriąsias puses, komandai yra nesunku perskirstyti savo žinias naujų produktų ir paslaugų kūrimui. Organizacinių žinių popieriaus lape neužrašysi, norint jas išsaugoti jas reikia nuolat pasitelkti, naudoti darbo procesuose, jas tobulinti, keisti, kurti naujas, atsisakyti nebenaudojamų. Individualių sugebėjimų bei žinių pasikeitimas lemia ir organizacinių žinių kaitą, kuri atsispindi procesuose, įmonės valdymo pokyčiuose, augime (Dalkir, 2017). Kai kurie individualių žmonių gebėjimai, laikui bėgant, gali būti įtraukti į įmonės kultūrą bei organizacines rutinas (D. J. Teece, 2012). Transaktyvios atminties sistemos įmonėse įgalina ne tik paprastesnius organizacinius gebėjimus, bet yra pamatas ir dinaminiam organizaciniams gebėjimams, leidžiantis kurti naujus gabumus ir perkonfigūruoti egzistuojančius. Organizacijos, turinčios gerai išvystytas transaktyvios atminties sistemas geba sukombinuoti komandos narių žinias į naują žinių rinkinį, kuris leidžia kurti naujus produktus ir paslaugas reikšmingas besikeičiančioje verslo aplinkoje (Argote ir Ren, 2012). Remiantis šiomis išvadomis, galime teigti, kad gebėjimas kurti stiprias transaktyvios atminties sistemas, įgalinti efektyvią informacijos sklaidą organizacijoje yra vienas iš dinaminio vadybinio gebėjimų komponentų. Būtent vadovaujantys asmenys turi kurti komandos aplinką, kuri skatintų efektyvų informacijos, žinių pasidalinimą.

Kiekviena organizacija gali tapti pažeidžiama jei dinaminiai gebėjimai, tokie kaip nuojauta, kūrybiškumas, interpretacijos bei žinių kūrimo gabumai priklauso tik nuo keleto įmonės darbuotojų (D. J. Teece, 2012). Taigi, norint išlaikyti efektyvų dinaminio gebėjimų panaudojimą organizacijoje yra ypač svarbu formuoti naujų vadovujančias pozicijas užimančių asmenų supratimą apie organizacijos procesus, vertybes, kultūrą. Kaip pavyzdys, „Apple“ įkūrė „Apple University“, kuriame aukščiausieji įmonės vadovai struktūruotai dalinasi įmonės istorija, patirtimis, aukšto lygio rutinomis

bei procesais su naujais vadybines pozicijas užimančiais darbuotojais. Pirmiausia, tai leidžia naujiems vadovams greičiau suprasti įmonės procesus ir efektyviau vykdyti savo funkcijas. Tačiau vienas svarbesnių tokios informacijos dalinimosi praktikos pliusų yra, jog nauji vadovai dažnai išvengs neteisingo informacijos interpretavimo pagal savo vadybinį kapitalą. Išmokę apie įmonės istoriją, procesus, kultūrą ir vertybes, nauji vadovai remsis šia informacija priimant sprendimus, kas organizacijai padės išlaikyti vienodą kryptį ir efektyvumą strateginių sprendimų priėmimo procese. Anot D. J. Teece'o (2014), dinaminiai gebėjimai yra sunkiai atkartojami konkurentų, nes jie gimsta iš savitų organizacijos vadovų bruožų, kompetencijų ir istoriškai įmonėje susiklosčiusių procesų bei kultūros.

### ***Nuojauta, prasmų paieška***

Gera nuojauta, intuicija yra ypač svarbus gerų vadovų bruožas dinamiškose industrijose. Rinkoje, kurioje yra daug sukrėtimų, pokyčių ir nežinomybės, nuojauta apie ateitį ir tendencijų sekimas yra būtina savybė vadovams. Ateities nujautimas, organizacinė intuicija leidžia susidėlioti galimus scenarijus, kelti hipotezes, kurios gali pasitvirtinti rinkoje ar organizacijoje ateityje. Tai leidžia pasiruošti nežinomybei (D. Teece ir kt., 2016). Scenarijų sudarymas bei hipotezių kėlimas taip pat yra naudingas norint atrasti naujas galimybes rinkoje. Ieškoti naujų galimybių ir jas įgyvendinti turi būti ne tik antrepnieriško vadovo teisė. Vienas svarbiausių antrepnieriškų vadovų bruožų įmonėje yra asmeninis įsipareigojimas ieškoti bei pasinaudoti šiomis galimybėmis (McGrath ir MacMillan, 2000). Būtent kūrybiškas žvilgsnis į ateitį gali padėti atrasti visiškai naujas galimybes ir verslo kryptis. D. Teece'as ir kolegos savo darbuose kalba apie tai, jog net ir dinamiškiausiose rinkose yra stagnacijos periodų. Organizacija bus stipri tada, kai supras ir nujaus šių periodų kaitą bei kada šie dinamiškumo, sukrėtimų bei stagnacijos periodai kinta. Apie nuojautą, prasmų kūrimą (angl. *sensemaking*) versle kalba ir daugiau mokslininkų. Tyrimai prasmų kūrimą įvardina kaip struktūruotą procesą, kuriam reikia veiksmų, ne tik sąmonės, kad gebėjimas būtų išnaudotas pilnai (Weick, Sutcliffe ir Obstfeld, 2005). Konkretūs veiksmai, testavimas, iteracijos leidžia organizacijoms geriau suprasti vartotojus ir rinką. Kaupiant duomenis ir patirtį skirtingose situacijose, įmonės gali geriau prognozuoti ateitį.

Dinaminių vadybinių gebėjimų teorija leidžia į dinaminius organizacinius gebėjimus žvelgti per vadovujančių asmenų prizmę, lengviau suprasti dinaminių gebėjimų skirtumus skirtingose organizacijose. Vadybinis žmogiškasis kapitalas, vadybinis socialinis kapitalas ir vadybinė nuovoka yra dinaminių vadybinių gebėjimų pagrindas. Šių komponentų gylis, ryšys ir skirtumai lemia vadovujančių asmenų ar komandų strateginius sprendimus, kurie daro įtaką organizacijų rezultatams. Vis dėlto, žvelgiant į dinaminių vadybinių gebėjimų literatūrą, pasidaro aišku, jog šie gebėjimai yra kontekstualūs, priklauso nuo daugelio socialinių, aplinkos ir kitų faktorių. Tyrimai rodo, jog aukščiausio lygio vadovai skirtingose įmonėse, panašiose situacijose, priėmė skirtingus sprendimus remdamiesi jų aplinką veikiančiais išoriniais veiksniais (Adner ir Helfat, 2003).

### **2.3. Aplinkos dinamiškumo veiksniai augančioje organizacijoje**

Anot D. Teece'as ir kt. (2016), suvokimas, kada organizaciniai dinaminiai gebėjimai yra reikalingi, yra labai svarbus vadybinis sugebėjimas. Įmonės greičio bei lankstumo sukūrimas gali būti labai brangus procesas, tačiau dar brangiau gali kainuoti jo neturėjimas. Vis tik reikia atsižvelgti į tai, kokioje rinkoje organizacija dirba. Autorius išskiria du rinkos segmentus:

1. rinka, kuri yra stabili ir dažnai nepatiria didelių sukrėtimų;

2. rinka, kurioje yra labai daug nežinomųjų, tokia aplinka, kurioje vyrauja neužtikrintumas bei dažni pokyčiai

Pastaruoju atveju įmonės lankstumas yra kritiškai svarbus organizacijos sėkmei, tačiau pirmuoju, kai rinka yra pakankamai stabili, organizacijai vertingiau yra aukoti lankstumą, kad pasiektų maksimalų procesų efektyvumą. Taip pat teigia ir Winter'is (2003), teigdamas, jog jei pokyčių galimybės, kurios leistų įmonei tapti konkurencingesne rinkoje, atsiranda retai arba yra ypač brangios, dinaminų gebėjimų panaudojimo išlaidos gali būti nevertos sukuriamos vertės. Wilden'as ir Gudergan'as (2015) pritaria, jog įmonės dirbančios dinaminėse verslo aplinkose gali gauti naudos dažnai naudodami dinaminis gebėjimus stengiantis išlaikyti rinkodaros bei technologinius gebėjimus konkurencingais. Dinaminų gebėjimų naudojimas gali atnešti naudos ir stabilėnėse aplinkose dirbančios įmonės, tačiau mažiau.

Pasak Wilden'o ir Gudergan'o (2015) apibrėžiant dinaminę verslo aplinką, reikėtų išskirti tris skirtingus aplinkos dinamiškumo veiksnis:

1. rinkos dinamiškumas - nusakantis vartotojų segmentų bei norų kaitą;
2. konkurentų dinamiškumas - nusakantis įmonės konkurentų pokyčių dažnį ir gylį;
3. technologinis dinamiškumas – nusakantis, kaip greitai keičiasi technologijos industrijoje

Anot autorių, svarbiausias aplinkos dinamiškumo veiksnys, į kurį reikėtų labiausiai atkreipti dėmesį, yra konkurentų dinamiškumas. Lyginant su rinkos bei technologijų dinamiškumu, konkurentų pokyčiai yra greičiausiai tiesioginę įtaką verslui darantis veiksnys, priešingai nei rinkos ir technologijų pokyčiai. Keičiantis pastariesiems komponentams, įmonė nepatirs didelio šoko, kol įmonės konkurentai neprisitaikys prie šių pokyčių. Jeigu įmonės konkurentai yra pakankamai stabilūs, dažnas įžvalgos gebėjimo naudojimas yra mažiau svarbus ir net gali pakenkti įmonei, jei bandoma priverstinai pakeisti jau įsitvirtinusių stiprius technologinius ir rinkodaros gebėjimus (Wilden ir Gudergan, 2015). Tai antrina ir D. Teece'o minčiai, jog aplinkos dinamiškumo lygis lemia, kada dinaminiai gebėjimai turi būti panaudojami. Winter'is (2003), taip pat kritikuoja priverstinį dinaminų gebėjimų naudojimą, teigdamas, jog stengiantis priverstinai naudoti dinaminis gebėjimus vardan jų puoselėjimo, galimos perteklinės išlaidos ir nereikalingi efektyviai veikiančių procesų, gebėjimų pokyčiai, lyginant su iš to sukurta verte. Šį dinaminų gebėjimų panaudojimo aspektą, puikiai apibendrina Wilden'as ir Gudergan'as (2015) pabrėždami, jog vadovai naudodami dinaminis gebėjimus turi atsižvelgti į aplinkos dinamiškumo veiksnis, nes skirtingi aplinkos dinamiškumą lemiantys veiksniai (rinkos pokyčiai, konkurentų pokyčiai, technologiniai pokyčiai) turi skirtingą poveikį įmonei, ir dinaminų gebėjimų panaudojimas skirtingais aplinkos dinamiškumo etapais sukuria skirtingus rezultatus.

D. Teece'as ir kt. (2016) savo straipsnyje dinaminų gebėjimų tema mini „Ford Motors“ pavyzdį. Įmonė skyrė labai daug laiko bei resursų tam, kad pasiektų maksimalų efektyvumą gamindama savo automobilio modelį *Model T*. Tačiau, po keleto metų efektyvaus automobilio surinkimo linijos veikimo, pasikeitus rinkos poreikiams, modelio pardavimai pradėjo kristi. Linija nebuvo pritaikyta naujų automobilio modelių gamybai, nebuvo lanksti, ją pritaikyti kitų modelių gamybai buvo neįmanoma. Būtent tai lėmė didžiulius „Ford Motors“ finansinius nuostolius, nes šią daug kainavusią liniją teko išrinkti jai dar nespėjus atsipirkti. Šis pavyzdys rodo, jog įžvalgos, galimybių panaudojimo ir perkonfigūravimo gebėjimus įmonėms reikia pasitelkti net ir stabilėnėse aplinkose, nes aplinkos dinamiškumas gali pasikeisti labai greitai. „Ford Motors“ automobilio modelį *Model T* gamino 20-ojo amžiaus pradžioje, kai automobilių industrija buvo pakankamai nauja, neturėjo konkurencijos ir

buvo stabili. Tačiau pasikeitus vartotojų poreikiams, į rinką atėjus naujiems žaidėjams verslo aplinka greitai tapo dinamiška.

Pasak D. J. Teece'o (2012), net ir ramioje verslo aplinkoje taisyklės bei procesai reikalauja nuolatinės priežiūros ir atnaujinimų, jei norima išlaikyti kokybišką jų veikimą. Pavlou'o ir Sawy'io (2011) tyrimas taip pat įrodo, jog dinaminių gebėjimų nauda matoma ne tik stipriai dinaminėse verslo aplinkose, bet ir stabilesnėse rinkose. Ankstyvojoje dinaminių gebėjimų literatūroje dinaminiai gebėjimai dažnai įvardijami, kaip nereikalingi stabiliose verslo aplinkose (Winter, 2003). Vis dėlto, verslo aplinka pastaraisiais dešimtmečiais stipriai pasikeitė. Verslas nebelaiko įmonės pelningumo, kaip pagrindinio verslo tikslo. Įmonės vertės augimas tapo prioritetu. Pradėjo rasti įvairūs verslo akseleratoriai, besistengiantys sparčiau užauginti verslus, startuoliai verslo pradžioje veiklą vykdo su neigiamu pelningumu, tam, kad greičiau augintų vartotojų bazę, o standartinė verslo gyvavimo ciklo pabaiga yra įmonės, turinčios vertę, pardavimas. Šiandien, greitai augančios kompanijos auga nepaisydamos industrijos augimo tempo bei konkurentų augimo tempo (Grundström ir kt., 2012). Greitas įmonės augimas tapo prestižiniu pasiekimu versle. Puikus to pavyzdys yra „Financial Times“ kasmetinis tūkstančio greičiausiai Europoje augančių kompanijų reitingas (Kelly, 2021), kuriame aukščiausias pozicijas užima būtent sparčiausiai, per trumpą laiko tarpą, apyvartą ir darbuotojų skaičių užauginę verslai. Greitai augančios kompanijos prioritetizuoja organizacijos augimą, didesnės rinkos dalies užėmimą, reinvestavimą, o ne pelningumą (Grundström ir kt., 2012). Keli iš greitai augančių kompanijų bruožų yra nuolatinis mokymasis, kūrybinio klimato, kultūros organizacijoje palaikymas, inovatyvumas bei jaunesnis įmonės amžius (Rasmussen, 2014). Taip pat, greitai augančios kompanijos turi stiprią rinkos nuojautą, o tai leidžia kurti naujus produktus greičiau nei konkurentai (Grundström ir kt., 2012). Grundström'o ir kolegų (2012) pateikta mintis, jog greitai augančios kompanijos auga nepaisydamos industrijos ar konkurentų augimo tempo verčia susimąstyti apie augančios kompanijos sampratos bei dinaminės verslo aplinkos koncepcijos ryšį. Greitai augančių kompanijų bruožai, tokie kaip rinkos nuojauta, nuolatinis mokymasis gali būti siejami su dinaminiais gebėjimais, tokiais kaip įžvalgumo ir mokymosi gebėjimai (Pavlou ir Sawy, 2011). Tad dinaminių gebėjimų panaudojimas akivaizdžiai yra svarbi augančių kompanijų veiklos dalis. Tačiau, jei greitai augančios kompanijos nepaiso aplinkos dinamiškumo veiksnių, kurie, pasak mokslinės literatūros, turėtų lemti dinaminių gebėjimų panaudojimo organizacijoje lygį, ar galima daryti prielaidą, jog įmonės orientuotos į greitą augimą, nepaisydamos aplinkos dinamiškumo, pačios sau susikuria dinaminę aplinką? Mokslinių tyrimų galinčių atsakyti į šį klausimą trūksta.

Remiantis literatūra, galime daryti išvadas, jog aplinkos dinamiškumas lemia dinaminių gebėjimų panaudojimo svarbą organizacijoje. Dinamiškumą verslo aplinkoje kuria rinkos dinamiškumas, konkurentų dinamiškumas ir technologinis dinamiškumas. Tačiau keičiantis verslo modeliams ir tikslams, įmonėms susitelkiant į augimą, nepaisant konkurentų ir industrijos augimo tempo, dinaminiai gebėjimai tampa vis svarbesni net ir stabilesnėse verslo aplinkose.

#### **2.4. Dinaminių gebėjimų brandos matavimas**

Dinaminiai gebėjimai literatūroje yra apibūdinami pakankamai abstrakčiais konceptais, kitaip tariant yra „juoda dėžė“ (Pavlou ir Sawy, 2011). Prastas dinaminių gebėjimų supratimas bei aiškaus dinaminių gebėjimų matavimo modelio trūkumas kelia sunkumų dinaminių gebėjimų pritaikymui vadybinių sprendimų priėmimo praktikoje (Pavlou ir Sawy, 2011). Dinaminių gebėjimų brandos matavimas yra sudėtingas procesas, nes mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingos nuomonės apie dinaminis gebėjimus. D. Teece'as ir kolegos (2016) teigia, kad dinaminiai gebėjimai yra unikalūs

kiekvienai organizacijai, priklausomai nuo veiklos srities. Kiti mokslininkai į dinامينius gebėjimus žiūri kaip į gerąsias praktikas, kurios yra panašios skirtingose organizacijose (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018). Pirmasis požiūris neleidžia realiai pamatuoti organizacijos dinامينių gebėjimo brandos, nes įmonei turint unikalius gebėjimus, jų negalima lyginti su kitose organizacijose vyraujančiomis praktikomis. Taip pat tai sukuria problemą ruošiant tyrimo metodologiją. Būtent todėl matuojant dinامينius gebėjimus organizacijoje turime sujungti šiuos du požiūrius ir sukurti specifinį organizacijos dinامينių gebėjimų profilį. Tai galima padaryti pirmiausiai atliekant dinامينių gebėjimų, kurie yra gerosios praktikos skirtingose organizacijose tyrimą, įvertinant ar organizacija turi šį gebėjimą, ar jo neturi. Tada profilis pildomas gilinantis į organizacijos praktikuojamus gebėjimus, kurie yra unikalūs šiai organizacijai.

Dinامينių gebėjimų panaudojimo įvertinimui galime pasitelkti Laaksonen ir Peltoniemi (2018) apibrėžtas keturias kategorijas (dinامينių gebėjimų panaudojimas pagal vadovo vertinimus, dinامينių gebėjimų panaudojant pagal finansinius rodiklius, dinامينių gebėjimų panaudojimas pagal įmonės patirtį, dinامينių gebėjimų panaudojimas pagal darbuotojų ir vadovų veiksmus, patirtis), nusakančias perspektyvas, iš kurių galime pažvelgti į dinامينių gebėjimų panaudojimą organizacijoje.

#### ***Dinامينių gebėjimų panaudojimas pagal vadovo vertinimus***

Ši kategorija yra paremta vadovų požiūriu ir įvertinimais apie tai, kaip įmonė sugeba įvykdyti konkrečias užduotis. Šis matavimas atliekamas naudojant Likert'o skalę bei užduodant vadovams klausimus apie įmonės užduotis tokias kaip naujo sklaidos kanalo ar tiekimo grandinės sukūrimas, naujos kainodaros strategijos kūrimas, žinių pasisavinimas bei žinių panaudojimas inovacijos kūrimui. Dinامينių gebėjimų matavimas pagal šią kategoriją leidžia geriau suprasti vadovų požiūrį į organizacijos dinامينių gebėjimų panaudojimą.

#### ***Dinامينių gebėjimų panaudojimas atsižvelgiant į finansinius rodiklius***

Ši kategorija yra paremta finansiniais įmonės rezultatais, tokiais kaip įmonės balansas, išlaidos ir pajamos, investicijos plėtrai, turimi resursai. Matuojant dinامينius gebėjimus atsižvelgiant į finansinius įmonės rodiklius galime atskleisti dinامينių gebėjimų panaudojimą konkrečiu įmonės egzistavimo laikotarpiu.

#### ***Dinامينių gebėjimų panaudojimas atsižvelgiant į įmonės patirtį, veiksmus bei efektyvumą***

Ši kategorija atsižvelgia į organizacijos praeities patirtis, elgseną bei efektyvumą sprendžiant problemas. Matuodami patirtį, galime atsižvelgti į įmonės geografinę plėtrą laikui bėgant, skaičių šalių, kuriose buvo vykdoma įmonės veikla. Matuodami veiksmus, kuriuos įmonė atliko, galime atsižvelgti į partnerystės sudarymą, kitų įmonių įsigijimą, įėjimus į naujas rinkas, laiką, kurio prireikė įeiti į naują rinką, išėjimus iš rinkų, naujų produktų kūrimą, žmogiškųjų išteklių praktikų įdiegimą, darbuotojų samdymą. Matuodami efektyvumą, galime atsižvelgti į organizacijos patentus, apdovanojimus, technologinį išprusimą, akcijų vertę. Kuo daugiau organizacija yra įvykdžiusi, tuo stipresnius dinامينius gebėjimus turi, nes visiems šiems kriterijams reikia pokyčių. Mokėjimas valdyti kaitą, perkonfigūruoti organizaciją, prisitaikyti prie naujų iššūkių rodo dinامينių gebėjimų organizacijoje brandą.

## ***Dinaminių gebėjimų panaudojimas atsižvelgiant į vadovų ir darbuotojų patirtis, veiksmus bei efektyvumą***

Ši kategorija nusako dinaminių gebėjimų brandą panašiai kaip aprašyta aukščiau, tačiau ne iš įmonės, o iš atskirų įmonės individų perspektyvos. Matavimui galime atsižvelgti į vadovų skaičių organizacijoje, darbuotojų kaitos dažnį, atskirų vadovų požiūrį į naujas galimybes, darbuotojų išsilavinimą, dalyvavimą mokymuose, karjeros istoriją, mokslinius pasiekimus. Teoriškai, priklausomai nuo organizacijos darbuotojų kvalifikacijos nusakoma organizacijos dinaminių gebėjimų branda.

Laaksonen ir Peltoniemi (2018) siūlo dinaminių gebėjimų tyrimo priežastinę struktūrą. Tai reiškia, jog buvusi įmonės patirtis, vadovų ir aplinkos charakteristikos, organizacijos struktūra lemia, kaip yra dinaminiai gebėjimai gali būti panaudojami organizacijoje ir kokias išveikas gali suteikti (žr. 1 lentelė. Dinaminių gebėjimų priežastinė struktūra (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018).

**1 lentelė.** Dinaminių gebėjimų priežastinė struktūra (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018)

| <b>Kategorija</b>                          | <b>Dinaminių gebėjimų pirmtakai</b>                 | <b>Dinaminių gebėjimų panaudojimas</b>   | <b>Dinaminių gebėjimų išveiga</b>   |
|--|---|--|---|
| Vadovo įvertinimai                         | Įmonės, jos vadovo ir aplinkos charakteristikos     | „Kaip gerai mes atliekame konkrečius dalykus?“   | „Kokie geri yra mūsų rezultatai?“   |
| Finansiniai rodikliai                      | Investicijos, resursai                              | Tyrimų plėtra, finansinė padėtis   | Pardavimai, ROA, rinkos užėmimo dalis   |
| Patirtis, veiklos, efektyvumas             | Buvusi patirtis, organizacijos ir komandų struktūra | Padėtis rinkoje, nauji produktai, įmonių pirkimai, partnerystės, patentai, apdovanojimai | Išsilaikymas, patentai, pardavimai, pelningumas, rinkos dalies didinimas, įėjimai į naujas rinkas |
| Darbuotojų patirtys, veiksmai, efektyvumas | -   | Darbuotojų kvalifikacija, rolės. Vadovo dėmesys darbuotojams                             | Patentai, inovatyvumas, diversifikacija, pardavimai   |

Vis dėlto, šios kategorijos yra pakankamai abstrakčios ir nurodo tik kryptį, kuri gali padėti išmatuoti dinaminių gebėjimų brandą organizacijoje. Norint sukurti išsamų organizacijos dinaminių gebėjimų profilį reikia konkretesnių matavimo gairių. Mokslininkai sutaria, jog dinaminių gebėjimų panaudojimas yra paprastųjų organizacinių gebėjimų pokyčių priežastis (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018; Pavlou ir Sawy, 2011; D. J. Teece, 2012). Taigi dinaminiai gebėjimai turi netiesioginę įtaką organizacijos rezultatams. Tai reiškia, jog dinaminių gebėjimų brandą galime geriau įvertinti tirdami paprastųjų operacinių gebėjimų pokyčių gylį, dažnį ir rezultatus.

Dinaminiai gebėjimų teorijos yra neatsiejamos nuo inovacijų valdymo mokslo srities. Janssen'o, Castaldi, Alexiev'o (2016) atliktame tyrime nagrinėjama dinaminiai paslaugos inovacijų gebėjimai. Mokslininkai paruošė modelį, kurį galima naudoti kaip interviu klausimyną išsiaiškinti organizacijos dinaminių gebėjimų brandą inovacijų kūrimo srityje (žr. 2 lentelė. Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo interviu klausimynas (Janssen ir kt., 2016) Modelis susideda iš keturių kategorijų bei šioms kategorijoms skirtų teiginių, kuriuos organizacija vertina septynbalėje Likert'o skalėje nuo „visai nesutinku“ iki „labai sutinku“.

**2 lentelė.** Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo interviu klausimynas (Janssen ir kt., 2016)



|   |
|---|
| <b>Vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojauta</b>  |
| Mes sistemiškai stebime ir įvertiname vartotojų pageidavimus  |
| Mes analizuojame savo paslaugos panaudojamumą   |
| Mūsų organizacija yra stipri identifikuojant skirtingas vartotojų grupes bei rinkos segmentus                   |
| Mūsų organizacijai yra svarbu naujos technologijos bei paslaugos  |
| Norėdami identifiuoti naujas paslaugų, technologijų galimybes, mes remiamės skirtingais informacijos šaltiniais |
| Mes sekame, kokias technologijas naudoja mūsų konkurentai.  |
| <b>Konceptų kūrimas</b>   |
| Mes esame inovatyvūs naujų idėjų savo paslaugai generavime  |
| Mums yra sunku idėjas paversti konkrečiais produktais   |
| Mūsų organizacija eksperimentuoja su naujais paslaugų konceptais  |
| Mes nesunkiai pritaikome naujas paslaugas, technologijas prie savo dabartinių verslo procesų                    |
| <b>Bendrakūra bei vadovavimas</b>   |
| Mūsų organizacija turi sunkumų kuriant bei sėkmingai išlaikant partnerystes                                     |
| Partnerystė su kitomis organizacijomis mums padeda tobulėti kuriant bei pristatant naujus produktus, paslaugas  |
| Mūsų organizacija yra stipri koordinuojant paslaugų inovacijų kūrimą tarp keleto skirtingų šalių                |
| <b>Masto didinimas, plėtra</b>  |
| Mes nesunkiai įdiegiame naujus procesus, technologijas visoje organizacijoje                                    |
| Kuriant naujas paslaugas, inovuojant, mes nepamirštame savo prekinio ženklo strategijos                         |
| Visa mūsų organizacija yra aktyviai įsitraukusi į naujų paslaugų žinomumo didinimą, reklamą                     |
| Mes išleidžiame naujas paslaugas laikydamiesi savo marketingo strategijos, plano                                |
| Mes turime sunkumų didinant sėkmingos naujos paslaugos mastą, pritaikomumą                                      |

Šis klausimynas nukreiptas į labai konkrečias organizacijos veiklas, tokias kaip aplinkos analizė, naujų produktų kūrimas, partnerysčių sudarymas, bendradarbiavimas, plėtra, planavimas. Šios veiklos atitinka D. J. Teece'o (2018) apibūdintas antrojo lygio dinaminių gebėjimų veiklas. Vis tik, aukščiausio lygio dinaminių gebėjimų veiklos, kaip ateities perspektyvų nujautimas, naujų verslo modelių kūrimas ir geriausios organizacinės struktūros kūrimas (D. J. Teece, 2018) lemia antrojo lygio dinaminių gebėjimų panaudojimą. Todėl galima daryti prielaidą, jog šis dinaminių gebėjimų matavimo metodas, tiriantis antro lygio dinaminių gebėjimų panaudojimą, gali parodyti ir bendrą, abiejų lygių dinaminių gebėjimų panaudojimo brandą organizacijoje.

Pavlou'as ir Sawy'is (2011) savo tyrime norėdami pamatuoti dinaminių gebėjimų (įžvalgos, mokymosi, integracijos ir koordinavimo) brandą organizacijose taip pat gilinosi į konkrečią naujų produktų kūrimo veiklą tirdami, kaip dinaminių gebėjimų bruožų raiška daro įtaką naujų produktų kūrimui. Mokslininkai pirmiausia apklausė įmones stengdamiesi suprasti kiekvienos organizacijos dinaminių gebėjimų profilį ir atskleisti įžvalgos, mokymosi, integracijos ir koordinavimo gebėjimų bruožų raišką organizacijoje. O tada šiuos rezultatus mokslininkai lygino su naujų produktų kūrimo efektyvumu organizacijoje. Tačiau, tyrėjai patys pripažįsta, jog jų metodologija yra supaprastinta ir neatskleidžia visų sudėtingo dinaminių gebėjimų mokslo komponentų. Savo tyrime mokslininkai nebandė sudaryti skirtingo kiekvienos organizacijos dinaminių gebėjimų profilio, jie ištyrė iš anksto apibrėžtų dinaminių gebėjimų bruožų raiškos organizacijoje įtaką naujų produktų kūrimo efektyvumui.

Gilinantį į skirtingus dinaminių gebėjimų brandos matavimo tyrimus, galime išvelgti, jog vieningo dinaminių gebėjimų brandos nustatymo modelio literatūra dar nėra apibrėžusi. Taip yra todėl, jog dinaminiai gebėjimai tarp organizacijų turi ir panašių bruožų, bet dažniausiai yra kontekstualūs, priklausantys nuo organizacijos struktūros, patirties, vertybių, aplinkos bei kitų socialinių konstrukty. Akivaizdu, jog universalių dinaminių gebėjimų bruožų panaudojimą galime iširti tyrinėdami paprastųjų organizacijos gebėjimų kaitą, gylį ir rezultatus, kuriuos šie pokyčiai suteikė. Bet norint iš esmės suprasti konkrečios organizacijos dinaminių gebėjimų raišką, reikia atrasti ir specifinius konkrečios organizacijos dinaminių gebėjimų bruožus, sudaryti organizacijos dinaminių gebėjimų profilį ir suprasti, kaip šių bruožų rinkinys daro įtaką įmonės rezultatams.

## **2.5. Informacinių technologijų funkcija versle**

Skaitmeniniame amžiuje verslo veikla tampa nebeįsivaizduojama be informacinių technologijų (Urbach, Drews ir Ross, 2017). Per kelis pastaruosius dešimtmečius informacinių technologijų funkcijos samprata versle stipriai keitėsi. Dvidešimt pirmojo amžiaus pradžioje į informacines technologijas buvo žiūrima, kaip į operacinių verslo procesų efektyvintoją. Pavlou'as ir El Sawy'is (2006) teigė, jog informacinės technologijos gerina resursų ir darbų skirstymo, suderinimo ir kitas koordinavimo veiklas. Tai yra tiesa ir šiomis dienomis, tačiau šie procesai tapo jau nebeįsivaizduojami be informacinių technologijų. A. Schwarz'o, Kalika, Kefi ir C. Schwarz'o (2010) tyrimas įrodo, jog verslo procesų efektyvumas priklauso nuo informacinių technologijų panaudojimo verslo procesuose, o Mikalef'as ir Pateli (2017) teigia, jog informacinių technologijų naudojimas verslo procesuose mažina verslo procesų kaštus, didina jų greitį bei leidžia pasinaudoti rinkos galimybėmis greičiau nei konkurentai. Šiandien informacinių sistemų naudotojais tampa ne tik organizacijos darbuotojai, bet ir išoriniai vartotojai. Vartotojai tampa vis labiau įsitraukę į informacinių technologijų funkcijų panaudojimą versle. Tai atveria daug naujų inovatyvių IT pritaikymo galimybių įvairiuose versluose (Urbach ir kt., 2017). Informacinių technologijų inovacijos dažniausiai yra teigiamai sutinkamos vartotojų, nes jos didina vartotojo komfortą, greitina apsipirkimo procesą bei mažina vartotojo kaštus (Urbach ir kt., 2017). Tyrimai rodo, jog įmonės turinčios stiprius informacinių technologijų gebėjimus patiria teigiamus tiesioginius (finansinius ar konkurencinio pranašumo) ar netiesioginius (organizacinių procesų pagerinimo) rezultatus (Mikalef ir Pateli, 2017). Informacinės technologijos gali tapti konkurencinio pranašumo sukūrimo variklis, kol IT įgalina įmonę kurti kuriančius vertę, unikalius, sunkiai atkartojamus produktus ar paslaugas (Schwarz ir kt., 2010).

Skaitmenizacijos laikotarpiu gimė tokie verslo modeliai, kaip e-komercija. E-komercija apibrėžiama, kaip verslo informacijos pasidalinimas, verslo santykių palaikymas bei verslo sandorių sudarymas naudojant skaitmeninius kanalus (Wu ir Hisa, 2008). E-komercijos inovacijos priklauso nuo technologinių ir verslo gebėjimų sąsajos. Technologiniai gebėjimai susideda iš informacinių technologijų infrastruktūros planavimo, programinės įrangos integravimo, dizaino bei gebėjimo pristatyti naujas paslaugas. Verslo gebėjimai susideda iš vartotojų poreikių numatymo, gebėjimo įgyvendinti verslo inovacijas, rinkos galimybių susiejimo bei santykių kūrimo (Wu ir Hisa, 2008). Taigi, informacinių technologijų funkcija tampa ne tik palaikyti vykstančias IT operacijas, bet ir identifikuoti technologines inovacijas bei jas pritaikyti naujuose parduodamuose sprendimuose. IT funkcija organizacijoje iš resurso, paslaugos tiekėjo tampa konsultantu, įgalintoju ir inovatoriumi (Urbach ir kt., 2017).

Skaitmeninio verslo modeliai ir inovacijos yra naudingos jaunoms kompanijoms. IT įgalina organizacijas greitai užimti naujas rinkas, bei užimti konkurencingas pozicijas tradicinėse rinkose, siūlant inovatyvius produktus ir paslaugas (Urbach ir kt., 2017). Naujos technologijos, kaip debesų kompiuterija ir kitos, supaprastina IT vertės kūrimo grandinę, leisdamos tam tikrus IT funkcijos komponentus pasitelkti iš išorės (Urbach ir kt., 2017). Cooper'is, Lambert'as ir Pagh'as (1997) teigia, jog įmonės veiklos, kurios įmonėje nekuria papildomos vertės ar žinių, turi būti perleistos išoriniams partneriams, skiriant įmonės resursus šioms partnerystėms palaikyti. Šių dienų informacinių technologijų sektoriuje partnerystė ir bendrakūra yra labai plačiai paplitusios praktikos. Greitam bei efektyviam inovacijų kūrimui, lankstumo reikalaujančiose verslo aplinkose, strategija įgauna naują terminą – atvirosi strategija (Chesbrough ir Appleyard, 2007). Šis strategijos apibrėžimas skiriasi nuo tradicinio tuo, kad skatina organizacijoms būti atviroms. Vietoj to, kad kurtų procesus, technologijas, įrankius įmonės viduje, atvirosios strategijos apibrėžimas siūlo pasitelkti išorines žinias, technologijas, sukurtas kitų kompanijų arba individų (Chesbrough ir Appleyard, 2007). Papildoma nauda, perleidžiant kai kuriuos įmonės procesus išoriniams partneriams, yra galimybė daugiau įmonės resursų sutelkti į aukštesnio lygio dinaminių gebėjimų veiklas, vietoj to, jog įmonė eikvotų šiuos resursus paprastųjų gebėjimų (įmonės procesų) priežiūrai, tobulinimui. Pavyzdžiui, debesų kompiuterijos paslaugas teikiančios įmonės savo partneriams suteikia programinės įrangos talpinimo galimybes savo serveriuose. Ši paslauga leidžia atsisakyti serverių palaikymo ir priežiūros naštos nuo programinę įrangą kuriančios įmonės pečių (D. J. Teece, 2018).

Chesbrough'as ir Appleyard, (2007) atvirąsias inovacijas įvardina kaip įeinančių bei išeinančių žinių srautų panaudojimą pagreitinti inovacijų, kuriamų įmonės viduje, kūrimo procesus bei išplėsti rinką inovacijos panaudojimui. Atvirųjų inovacijų teorija skatina bendrakūrą, žinių dalijimąsi už organizacijos ribų. Puikus to pavyzdys yra „Linux“ operacinė sistema. Ši operacinė sistema yra atvirosi kodo. Tai reiškia, kad bet kas gali prisidėti prie sistemos kūrimo. Būtent bendrakūra iškėlė „Linux“ operacinę sistemą į aukštumas. Nors ši sistema yra visiškai nemokama, jos vertė 2006 metais jau siekė 18 milijardų Amerikos dolerių (Chesbrough ir Appleyard, 2007). Technologijų amžiuje informacinių sistemų kūrimas tampa lengvesnis nei anksčiau. Vietoje to, kad įmonės kurtų savo sprendimus, samdytų specialistus ir skirtų resursus tam tikroms problemoms išspręsti, jos gali pasinaudoti jau sukurtomis sistemomis, kurios atlieka tas pačias funkcijas. Kompiuterių mikroprocesorių gigantas „IBM“ stipriai investuoja į atvirąsias inovacijas. Įmonė skiria savo resursus tam, kad prisidėtų prie „Linux“ operacinės sistemos kūrimo. Atrodytų, kad tai neneša tiesioginės naudos, nes prisidedama prie kitos sistemos kūrimo. Tačiau, „IBM“ supranta, kad „Linux“ yra plačiausiai serveriuose naudojama operacinė sistema, o tuose pačiuose serveriuose naudojami būtent „IBM“ sukurti mikro-procesoriai. Tam, kad užsitikrintų poziciją rinkoje, bei vartotojų pasitikėjimą, įmonė skiria savo resursus tobulindami „Linux“ operacinę sistemą bei joje efektyviai įdiegdami pokyčius, kad jų nauji mikro-procesoriai būtų palaikomi „Linux“ sistemos ir veiktų efektyviai (Chesbrough ir Appleyard, 2007). Brunswicker'io ir Vanhaverbeke (2015) tyrimas įrodė, kad atvirumas, vis dėlto, yra verslui naudingas finansiškai ir iš inovacinės perspektyvos, tačiau taip pat gali daug kainuoti, nes reikalauja labai stiprių vadybinių sugebėjimų įeinančias bei išeinančias žinias organizacijoje suvaldyti.

„IBM“ ir „Linux“ nėra vieninteliai pavyzdžiai, kur bendrakūra yra efektyviai panaudojama dalinantis žiniomis, resursais tam, kad sukurtų didesnę pridėtinę vertę įmonėms. Bendruomenė yra labai svarbi atvirųjų inovacijų bei bendrakūros dedamoji. Be suinteresuotos bendruomenės grupės tokie populiarūs projektai, kaip „Wikipedia“, „YouTube“, „Facebook“ net neegzistuos. Atvirųjų inovacijų

varomoji jėga – bendrakūra vis vien yra pagrįsta individualiais organizacijų ar individų tikslais. Tačiau dažnai bendrakūra sukuria pridėtinę vertę ne tik šaliai, kuri pasitelkusi atvirąsias inovacijas siekia savo tikslų, bet ir didžiąjai bendruomenės daliai. „Wikipedia“ yra vienas pagrindinių ir labai platus internetinis informacijos šaltinis. Visgi, „Wikipedia“ turinį daugiausiai kuria bendruomenė. Straipsnius rašo individai suinteresuoti konkrečia tema, o kiti žmonės, kurie taip pat domisi tuo pačiu, straipsnius taiso, pildo. Taip sukuriamas patikimas informacijos šaltinis. Dar 1934 Benjamin'as teigė, kad kuo daugiau vartotojų įsitrauks į kūrybinį procesą, tuo kokybiškesnę mediją (televiziją, teatrą) bendruomenė turės. Tapscott'as ir D. William'as (2006) pristatė naują terminą: „*Wikinomics*“. Terminas yra dviejų žodžių sandūra (1) „*wiki*“, kuris nusako sistemą, leidžiančią visiems bendruomenės nariams kurti, pildyti ar keisti turinį internete; (2) „*economics*“ reiškiantis ekonomiką. Šis modelis yra paremtas keturiais principais: atvirumas, bendrakūra, dalijimasis bei holistinis požiūris. Autoriai savo darbe dažnai mini kapitalizmą, o žmones, kurie vadovaujasi *Wikinomics* ideologija, įvardija kaip neapmokamus darbuotojus. Toks požiūris kyla iš to, jog galiausiai, bendruomenės sukurtas turinys neša tiesioginę finansinę grąžą konkrečiai organizacijai. Tokiu pačiu principu veikia ir „YouTube“, bei „Facebook“ platformos. Be bendruomenės, kuri šiose platformose talpina medžiagą, projektai būtų nieko verti. Šis fenomenas vadinamas tinklo efektu. Inovacija ar technologija įgauna didelę vertę, kai ja naudojasi daug žmonių. Atvirosios inovacijos, bendrakūra leidžia sukurti unikalias, kokybiškas ir išbaigtas IT inovacijas (Chesbrough ir Appleyard, 2007). Interneto verslams norint sukurti vertę IT inovacijomis yra svarbūs keturi pagrindiniai gebėjimai: naujų informacinių technologijų pasirinkimas, gebėjimas susieti rinkos galimybes su technologijomis, gebėjimas įgyvendinti verslo inovacijas bei gebėjimas sukurti vertę. Šių gebėjimų branda nusako įmonės sugebėjimą kurti vertę technologijų pokyčių kontekste (Wu ir Hisa, 2008).

Informacinės technologijos ir jų funkcija versle per pastaruosius du dešimtmečius išties stipriai pakito ir šiais laikais daro įtaką beveik visiems verslo procesams. Dėl sparčiai tobulėjančių informacinių technologijų organizacinis vikrumas ir gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių tampa vis svarbesni bruožai organizacijai norinčiai išlaikyti konkurencinį pranašumą.

## **2.6. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo samprata**

Remiantis resursais paremtu verslo požiūriu, informacinės technologijos organizacijose matomos, kaip resursas, kuris gali pagerinti verslo procesus. Tačiau didėjant informacinių technologijų įtakai versle, ir IT funkcijai vietoj resurso tampant konsultantu, įgalintoju ir inovatoriumi (Urbach ir kt., 2017), verta kalbėti apie verslo ir informacinių technologijų suderinamumą. Brandus verslo ir informacinių technologijų suderinamumas organizacijoje lemia artimus verslo, informacinių technologijų bei kitų įmonės funkcijų santykius ir gebėjimą susieti skirtingų verslo funkcijų strategijas kartu (Luftman, 2004). Schwarz'as ir kt., (2010) teigia, kad būtent šių dviejų dedamųjų suderinimas daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Norėdami pasiekti optimalų informacinėmis technologijomis paremtų verslo procesų rezultatą, sprendimus apie investicijas į informacines technologijas verslo ir informacinių technologijų vadovai turi priimti kartu. (Schwarz ir kt., 2010). Luftman'as ir kt., (2015) pritaria, teigdami, jog informacinių technologijų ir verslo suderinamumas yra kritinis organizacijos gebėjimas, leidžiantis efektyvinti investicijas į informacines technologijas, kurios teigiamai veikia verslo rezultatus. Tam, kad įmonė pasiektų brandų informacinių technologijų ir verslo suderinamumą, reikia suderinti keturis įmonės elementus: 1) verslo strategiją; 2) informacinių technologijų strategiją; 3) organizacijos infrastruktūrą; 4) informacinių technologijų infrastruktūrą (Luftman ir kt., 2015).

Akademikas, informacinių technologijų vadovas, vadybos konsultantas J. Luftman'as per savo karjerą daug gilinasi į informacinių technologijų bei verslo suderinamumo problemą. Jo akademiniai darbai šia tema yra pagrindiniai žinių šaltiniai. Luftman'as savo darbuose (Luftman, 2004; Luftman ir Brier, 1999; Luftman ir kt., 2015) metai iš metų tobulino verslo ir informacinių technologijų suderinamumo modelį. Šioje metodologijoje terminai tokie kaip harmonija, ryšys, vientisumas, integracija dažnai naudojami kaip verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos sinonimai. Verslo bei IT suderinamumas organizacijose vertinamas pagal adaptuotą strategijos suderinamumo modelį, kuris susideda iš šešių sričių:

1. Komunikacija
2. Kompetencijų / vertės pamatavimas
3. Valdymas
4. Partnerystė
5. Mastas ir architektūra
6. Įgūdžiai

### ***Komunikacija***

Efektyvus idėjų pasidalijimas, aiškus abiejų šalių supratimas apie sėkmingos strategijos kūrimą yra pagrindiniai veiksniai, nusakantys sėkmingą komunikaciją tarp verslo bei informacinių technologijų atstovų organizacijoje. Dažnu atveju, verslo specialistai sunkiai supranta informacines technologijas, o informacines technologijas atstovaujantieji nepakankamai vertina verslo idėjas bei procesus. Suprantant, kad informacinių technologijų organizacijos dirba dinamiškose verslo aplinkose, nuolatinis žinių pasidalijimas ir efektyvi komunikacija yra būtina abipusiam verslo ir informacinių technologijų suderinamumui.

### ***Kompetencijų / vertės pamatavimas***

Informacinių technologijų specialistai dažnai nemoka tinkamai atskleisti savo sukuriamos vertės organizacijai. Tokiu atveju, vadovai bei kiti verslą atstovaujantys asmenys gali nesuprasti ir neįvertinti informacinių technologijų kuriamos naudos. Būtent todėl kiekvienas IT projektas turi turėti aiškų vertės pamatavimo kriterijų. Šis matas turi būti nuolat sekamas ir aiškus abiem pusėms.

### ***Valdymas***

Norint suderinti verslo bei informacinių technologijų strategijas, abi šalys turi turėti valdymo organus, kurie būtų atsakingi už prioritetų išsikėlimą, resursų paskirstymą. Informacinių technologijų valdymas yra organizacinis gebėjimas praktikuojamas valdybos, aukščiausių vadovų bei IT vadovybės, orientuotas į IT strategijos, kuri leistų sujungti verslą ir informacines technologijas, formulavimą (De Haes ir Van Grembergen, 2005). Svarbu paminėti, kad IT vadyba (angl. *management*) bei IT valdymas (angl. *governance*) yra du skirtingi dalykai. Informacinių technologijų vadyba susitelkia į efektyvų IT paslaugų suteikimą ir IT operacijų suvaldymą, o IT valdymas yra daug platesnis konceptas, įgalinantis efektyvinti ir transformuoti informacines technologijas organizacijoje, kad šios būtų suderintos su dabarties ir ateities verslo bei vartotojų poreikiais (De Haes ir Van Grembergen, 2005).

De Haes'o ir Van Grembergen'o 2005 metų darbe, vienas iš respondentų, atstovaujančių vieną didžiausių Belgijos finansines paslaugas teikiančių bendrovių „KBC“, duoda pavyzdį, jog verslui augant, IT skyrius gauna vis daugiau skirtingų projektų ir nėra lengva nuspręsti, kuriuos iš jų

prioretizuoti, kurie iš jų turės naudos (De Haes ir Van Grembergen, 2005). Būtent todėl tarp verslo sprendimų bei IT procesų ir atsiranda tam tikri mechanizmai, kurie padeda šias problemas išspręsti ir susitelkti į iš tikrųjų svarbius projektus, kurie prisidės prie organizacinių tikslų siekimo.

Informacinių technologijų valdymo organas kompanijoje turėtų būti tame pačiame hierarchiniame lygyje kaip ir pagrindiniai įmonės vadovai. Tai leidžia informacinių sistemų skyriui dirbti autonomiškai ir patiems spręsti, kaip tenkinti organizacijos tikslus. Tokiu atveju aukšto rango vadovai negali nurodyti IT skyriui jų prioritetų bei tikslų, nes abu (verslo ir IT) organai yra viename lygyje ir turi dirbti išvien siekdami organizacinių strateginių tikslų įgyvendinimo.

### ***Partnerystė***

Partnerystę įvardijame kaip santykius tarp verslo bei informacinių technologijų atstovų. Į šią dedamąją įeina abipusis pasitikėjimas bei rizikos pasidalinimas. Dažnu atveju visą projektų riziką prisiima verslo atstovai. Tokiu atveju IT skyrius gali būti nesuinteresuotas savo projektuose pasiekti maksimalią kokybę. Geriausiu atveju, informacinių technologijų organizacijose partnerystė turėtų būti tokia stipri, kad informacinės technologijos ir jų galimybės diktuoūt strateginius įmonės tikslus, o verslas šias inovacijas priimtų kaip potencialias galimybes augti.

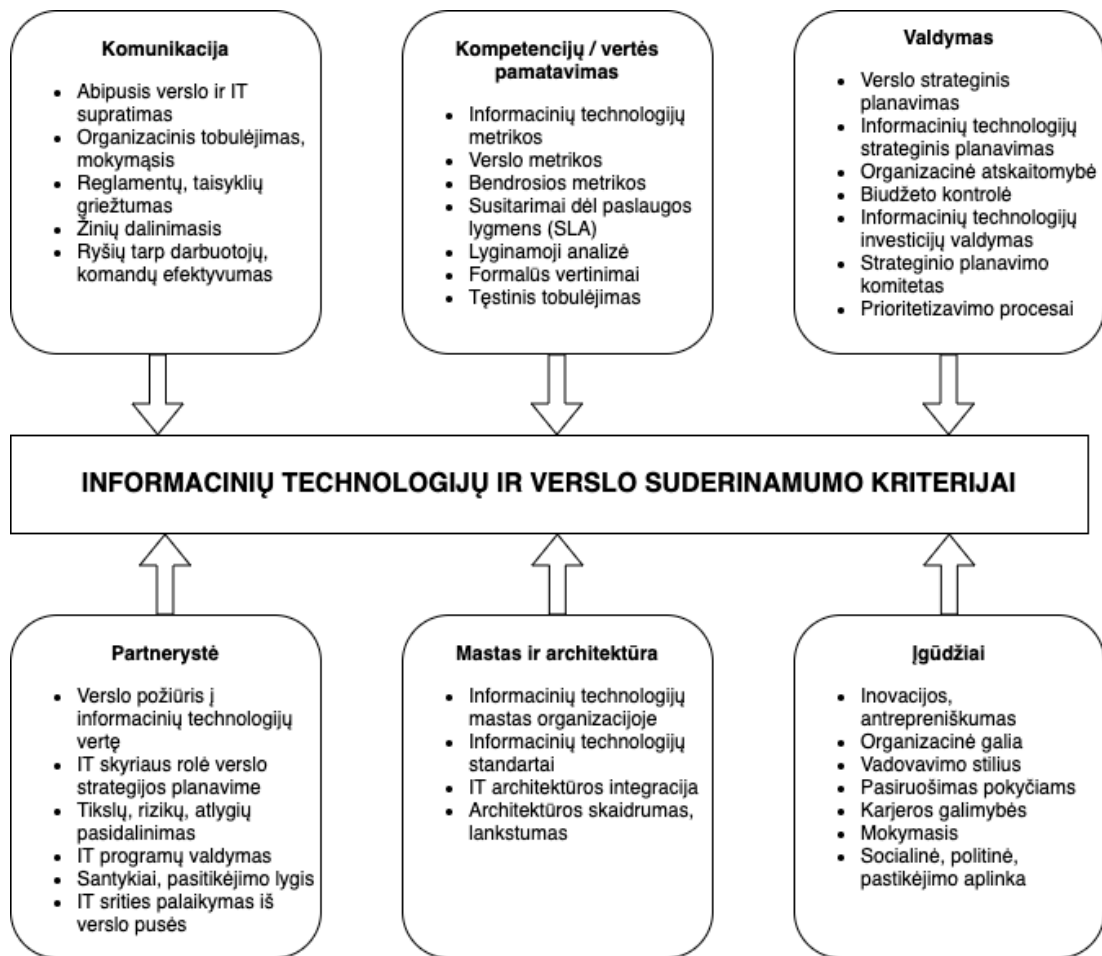
### ***Mastas ir architektūra***

Ši dedamoji nusako informacinių technologijų organizacijoje brandą. Į tai įeina informacinių technologijų skyriaus sugebėjimas kurti lanksčias informacines sistemas, kurias galima lengvai pritaikyti prie vartotojų norų arba verslo pokyčių. Taip pat, gebėjimas nesunkiai pritaikyti naujausias technologijas savo sistemose. Tai leidžia verslui pasitikėti informacinių sistemų specialistais, žinant, kad reikalui esant naudojamos sistemos gali būti nesunkiai atnaujinamos ir pritaikytos prie reikalavimų. Dinamiška informacinių sistemų architektūra leidžia organizacijai kurti labai įvairius ateities scenarijus bei strategijas ir netampa organizacijos stabdžiu naujų idėjų įgyvendinimui.

### ***Įgūdžiai***

Svarbu pabrėžti žmogiškųjų išteklių valdymo svarbą organizacijoje, norinčioje pasiekti aukštą strateginio suderinamumo lygį. Į šią sritį įeina sugebėjimas tinkamai apmokyti žmones, atlyginimo rėžiai, grįžtamasis ryšys, karjeros kūrimo galimybės, taip pat, organizacinė kultūra bei socialinė aplinka įmonėje. Ši sritis nukreipta į individualių darbuotojų motyvaciją ir sugebėjimus. Privalu užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi asmeniškai atsakingi už verslo kuriamas inovacijas, greitai mokytųsi iš savo patyrimų bei kad atskirų individų antrepreneriškos idėjos būtų apsvarstomos organizacijos lygiu. Užtikrinta tinkama organizacinė aplinka darbuotojų įgūdžiams ir motyvacijai auginti indikuoja organizacijos brandą.

Aukščiau apibūdinti komponentai lemia informacinių technologijų ir verslo suderinamumo brandą (žr. 6 pav.).



6 pav. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo kriterijai (Luftman, 2004)

Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo teorijoje apie verslą ir IT kalbama, kaip apie dvi atskiras įmonės dalis, o ne vieningą darinį. Daugelyje įmonių informacinės technologijos yra stipriai atitolusios nuo verslo (Urbach ir kt., 2017), nes šių sričių atstovai turi labai skirtingas žinias, gabumus ir pasaulėžiūrą. Suderinamumas reiškia, jog verslas ir informacinės technologijos veikia harmonijoje. Verslo ir IT suderinamumas gerina verslo ir IT santykį bei leidžia suderinti abiejų dedamųjų funkcijas bei strategijas (Luftman, 2004). Verslo ir informacinių technologijų suderinamumas lemia organizacijos gebėjimą naudoti informacines technologijas versle teisingai, laiku bei harmonijoje su verslo strategija, tikslais ir poreikiais (Luftman, 2004). De Haes'as ir Van Grembergen'as (2005) pabrėžia procesų, struktūrų bei mechanizmų svarbą, norint pasiekti stiprų verslo bei informacinių technologijų ryšį. Pasak autorių, informacinių technologijų valdymo organas kompanijoje turėtų būti tame pačiame hierarchiniame lygyje kaip ir aukščiausi įmonės vadovai. Tai leidžia informacinių sistemų skyriui dirbti autonomiškai ir patiems spręsti kaip tenkinti organizacijos tikslus, dėl rezultatų atsakant suinteresuotiems asmenims. Tokiu atveju aukšto rango vadovai negali nurodyti informacinių technologijų skyriui jų prioritetų bei tikslų, nes abu (verslo ir IT) organai yra viename lygyje ir turi dirbti išvien siekdami vieningų organizacinių strateginių tikslų.

Viena didžiausių Belgijos finansines paslaugas teikiančių bendrovių „KBC“ yra didelė ir kompleksiška organizacija. Joje naudojamas griežtas informacinių technologijų projektų filtras vadinamas „informacijos ekonomika“. Informacinių technologijų valdymo skyrius kvestionuoja kiekvieną siūlomą projektą net 10-čia skirtingų kriterijų: 1) investicijos grąža, 2) strategijos

atitikimas, 3) kuriamas konkurencinis pranašumas, 4) reikalingumas, 5) kiek tai mažina / didina operacines rizikas, 6) palaikymas, vartotojo pagalba, 7) projekto ir organizaciniai pavojai, 8) ateities architektūros palaikymas, 9) funkcinis neužtikrintumas, 10) techninis neužtikrintumas. Tik įvertinus siūlomą projektą pagal šiuos kriterijus yra sprendžiama ar projektą verta vykdyti. Ir pilną šio sprendimo galią turi būtent informacinių technologijų skyrius.

Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo teorija pabrėžia stiprių IT vadovų svarbą, lygiai taip pat, kaip ją išskiria ir dinaminių organizacinių gebėjimų teorija. Luftman'as (2004) teigia, jog informacinių technologijų vadovai turi turėti žinių apie naujas informacines technologijas ir kaip jas galima integruoti į įmonę, kad šios technologijos būtų gerai suderintos su įmonėje veikiančiais procesais, būti susipažinę su įmonės strategija bei strateginiais sprendimais, būti įtraukti į strateginių sprendimų priėmimo procesą, suprasti naujų technologijų stiprybes bei silpnybes. Pavlou'as ir El Sawy'is (2006) tai apibūdina, kaip informacinių technologijų įgūdį organizacijoje. IT įgūdis yra įmonės gebėjimas sukurti, panaudoti ir suvaldyti informacinių technologijų resursus, kurie formuotų bei palaikytų verslo strategiją ir kitas vertės kūrimo grandinės veiklas (Pavlou ir El Sawy, 2006). IT įgūdis turi tris pagrindines dimensijas:

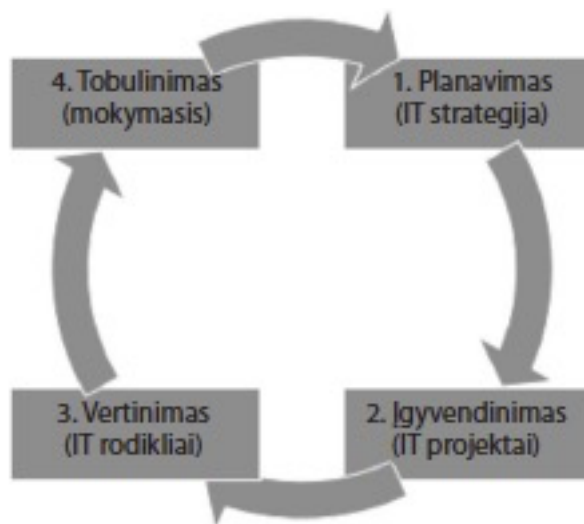
1. IT resursų, tokių kaip technologinis turtas, IT objektai bei bendra IT infrastruktūra, pasitelkimas;
2. Gebėjimas panaudoti IT resursus per stiprius verslo ir IT ryšius;
3. Gebėjimas suvaldyti IT resursus, tokius kaip techninės IT žinios bei žmogiškieji ištekliai.

Nors anksčiau suderinamumas buvo apibūdinamas, kaip galutinė būseną, naujesni moksliniai tyrimai suderinamumą pradeda vadinti suderinamumo procesu, kuris yra cikliškas. Tikslas suderinti informacinių technologijų ir verslo strategiją tampa ne toks svarbus, kaip susitelkimas į nuolatinį verslo ir IT resursų derinimą siekiant geriausių rezultatų (Yeow, Soh ir Hansen, 2018). Luftman'as (2015) naujesniuose darbuose taip pat teigia, jog informacinių technologijų ir verslo suderinamumas nėra pasiekiamas vieną kartą įvykdžius tam tikrus veiksmus. Brandaus IT ir verslo suderinamumo siekimas yra nuolatinis procesas, stengiantis koreguoti veiklas skirtingose srityse siekiant pagerinti suderinamumą. Rumšas ir Skyrius (2014) siūlo informacinių technologijų ir verslo suderinamumo įgyvendinimą vykdyti cikliniu procesu paremtu keturiais etapais:

1. Planavimas – kai organizacijos rengia strateginius informacinių technologijų plėtros planus;
2. Įgyvendinimas – kai organizacijos įgyvendina suplanuotus informacinių technologijų projektus;
3. Vertinimas – kai organizacijos peržiūri ir vertina, kokią naudą neša informacinių technologijų strategija;
4. Tobulinimas – kai organizacijos įvertina klaidas, atlieka analizę bei tobulina informacinių technologijų strategiją.

Šis procesas turėti būti ciklinis ir vykti nepertraukiamai (žr. 7 pav.).





7 pav. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo užtikrinimo modelis (Rumšas ir Skyrius, 2014)

Įvardinti visus galimus komponentus lemiančius informacinių technologijų valdymo struktūros veiksnumą yra labai sunku, nes optimalus IT valdymo komponentų rinkinys yra kontekstualus, priklausantis nuo organizacijos procesų, struktūros ir mechanizmų. Optimalus informacinių technologijų valdymo komponentų rinkinys gali skirtis kiekvienoje organizacijoje (De Haes ir Van Grembergen, 2005). Šiems teiginiams pritaria ir Luftman'as (2015), teigdamas, jog informacinių technologijų ir verslo suderinamumo efektus sunku apibendrinti skirtingų industrijų, aplinkos dinamiškumo bei įmonių charakteristikų kontekste. Suderinamumą lemia strategija, industrija, valdymo struktūra bei socialiniai ir kultūriniai organizacijos aspektai.

Yeow'as, Soh ir Hansen (2018) gilinasi į verslo ir informacinių technologijų suderinamumo iššūkius. Autoriai išskyrė, jog organizacijos siekiamas brandaus suderinamumo lygio susiduria su problemomis, kaip organizacinė inercija, nuoseklus dėmesys verslo tikslams, žinių trūkumas, atsakomybių pasiskirstymas bei prastas galimų problemų įvertinimas. Praeitės investicijos į verslo ir informacinių technologijų resursus bei procesus sudaro iššūkius naujų resursų bei procesų, prisidėsiančių prie besikeičiančios strategijos, kūrimui. Mokslininkai įvardina keturias įtampos siekiant suderinamumo kategorijas:

1. Priklausymo (angl. *belonging*) įtampa – dvejonės apie organizacijos identitetą, koks jis yra dabar ir koks jis taps ateityje;
2. Mokymosi įtampa – kaip išlaikyti buvusias organizacines žinias tuo pat metu kuriant naujas kompetencijas;
3. Organizavimo įtampa – kaip išlaikyti veikiančius procesus tuo pat metu kuriant naujus;
4. Atlikimo (angl. *performing*) įtampa – konfliktuojantys vidinių ir išorinių suinteresuotų asmenų reikalavimai.

Kai kurios organizacijos stengiasi numalšinti šias įtampas pasirinkdami „arba“ požiūrį, kuris reiškia, jog organizacija susitelkia į vieną tikslą, pavyzdžiui į naujos inovacijos kūrimą ir pamiršta dabartinių procesų priežiūrą, arba atvirkščiai, stengiasi išlaikyti efektyvius veikiančius procesus, bet neskiria laiko atsinaujinti (Yeow ir kt., 2018). Vis dėlto mokslininkai rekomenduoja laikytis „ir“ požiūrio, reiškiančio jog ir egzistuojantiems procesams ir inovacijų kūrimui turi būti skiriama tiek pat dėmesio. Tai yra sudėtinga, reikalauja susitaikymo su situacija bei gebėjimo vertinti egzistuojančius skirtumus, matyti juos kaip kūrybines galimybes (Yeow ir kt., 2018).

## ***Informacinių technologijų ir verslo brandos matavimas***

Informacinių technologijų ir verslo suderinamumas matuojamas dviem metodais. Pirmasis atitikimo modelis paremtas egzistuojančių verslo ir informacinių technologijų palyginimu ir sprendžiama, kaip šios strategijos sutampa. Antrasis būdas yra išsiaiškinti skirtingų įmonės atstovų požiūrį į suderinamumą (Luftman ir kt., 2015). Norint teisingai išmatuoti verslo ir informacinių technologijų suderinamumo organizacijoje brandą į procesą reikia įtraukti abiejų verslo bei informacinių technologijų atstovus (Luftman, 2004). Verslo bei informacinių technologijų atstovai kiekvieną suderinamumo modelio sritį įvertina atskirai, nes jų požiūriai dažnai stipriai skiriasi. Atskiras įsivertinimas leidžia išvelgti aiškias problemas bei tinkamai įvertinti situaciją organizacijoje. Kiekvieną iš šešių sričių (komunikacija, kompetencijų / vertės pamatavimas, valdymas, partnerystė, mastas ir architektūra, įgūdžiai) reikia įvertinti atskirai penkiabalėje skalėje. Įvertinimui naudojama 5 intervalų Likert'o skalė. Įvertinimo reikšmės:

- 1 lygis – šios praktikos organizacija netaiko arba šioje praktikoje yra labai neefektyvi;
- 2 lygis – šią praktiką organizaciją taiko tačiau joje yra labai silpna;
- 3 lygis – šioje praktikoje organizacija yra vidutiniškai pažengusi, vidutiniškai efektyvi;
- 4 lygis – šią praktiką organizacija taiko daugumoje situacijų;
- 5 lygis – šią praktiką organizacija įgyvendina visos organizacijos lygiu, jos taikymas labai efektyvus

Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos modelio sričių lygiai įvardijami kaip tam tikro lygio procesai.

1. **Pradinis procesas** – kai komunikacija tarp verslo bei informacinių technologijų yra prasta, trūksta abipusio supratimo. Valdymas nėra paremtas nustatytais procesais, prioritetai nustatomi greitai, pagal susidariusią dabartinę situaciją. Organizacija, kuriai taikomas šis įvertinimo lygis, turi žemiausią verslo ir informacinių technologijų suderinamumą.
2. **Įpareigotas procesas** – kai supratimas tarp verslo bei IT yra vis dar limituotas, tačiau valdymo procesai jau turi tam tikrą kryptį. Vis dėlto, šis įvertinimas reiškia, kad verslo bei IT suderinamumas yra sunkiai pasiekiamas, gerosios praktikos skirtinguose organizacijos skyriuose yra naudojamos padrikai.
3. **Fokusuotas procesas** – verslo ir IT abipusis supratimas yra geras, valdymas paremtas procesais, informacinių technologijų dedamoji matoma kaip augimo variklis. Informacinės technologijos taikomos visos organizacijos lygiu bei pradedamos praktikuoti integracijos su partneriais.
4. **Patobulintas procesas** – verslas ir informacinės technologijos eina išvien, informacinių technologijų galimybės organizacijoje prisideda prie verslo strategijos kūrimo. Šis lygis nusako, kad organizacijos verslo ir informacinių technologijų suderinamumas yra aukštas ir gerai valdomas.
5. **Optimizuotas procesas** – aukščiausias suderinamumo lygis, kai IT ir verslo valdymas suderintas visoje organizacijoje bei su partneriais. Komunikacija ir supratimas yra puikūs.

Norint geriau suprasti ir įvertinti verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandą organizacijoje galime kiekvieną adaptuoto strateginio suderinamumo modelio (Luftman, 2004) kriterijų išskirstyti savybėmis. Kiekviename verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygyje šių savybių charakteristikos skiriasi. Šį Luftman'o (2004) pasiūlytą modelį galime naudoti ir kaip instrumentą interviu metu norint geriau įsigilinti į konkrečios organizacijos verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandą.

Khaiata ir Zualkernan'as (2009) siūlo supaprastintą informacinių technologijų ir verslo suderinamumo klausimyną, susidedantį iš 7 klausimų, turinčių po 5 atsakymo variantus. Šie 7 klausimai gali parodyti skirtingus suderinamumo komponentų (inovatyvumas, organizacinė galia, vadovavimo stilius, pasiruošimas pokyčiams, karjeros galimybės, mokymasis, socialiniai ryšiai) brandos lygius. Mokslininkai taip pat siūlo šį klausimyną pateikti keturioms skirtingoms darbuotojų grupėms: vadovybė, darbuotojai, IT vadovybė ir IT darbuotojai. Tačiau, šis modelis yra ypač supaprastintas ir negali atskleisti visų kompleksišku informacinių technologijų ir verslo suderinamumo organizacijoje bruožų.

Vis dėlto, kintant informacinių technologijų ir verslo suderinamumo sampratai, literatūra nepateikia naujų gairių suderinamumo brandos matavimui. Žvelgiant į IT ir verslo suderinamumą, kaip ciklinį procesą, sunku tinkamai įvertinti suderinamumo brandą konkrečiu metu, nes rezultatai gali skirtis priklausomai nuo ciklo, kuriame organizacija yra. Yeow'as ir kt. (2018) teigia, jog strategijos ir resursų suderinamumo siekiantys veiksmai trumpame laikotarpyje dažnai gali sukelti dar didesnę nesuderinamumą, kol pokyčių procesas vyksta. Luftman'as (2015) pabrėžia, kad teisingiausias IT ir verslo suderinamumo brandos matavimo metodas būtų matuoti suderinamumą ilgesniame laikotarpyje ir stebėti jo kaitą.

## **2.7. Informacinių technologijų ir verslo suderinamumo bei dinaminių gebėjimų sąryšis**

Informacinėms technologijoms apimant vis daugiau verslo procesų, jie daro įtaką ir dinaminiam organizaciniam gebėjimams. Pasak Schwarz'o ir kt. (2010), informacinių technologijų ir verslo suderinamumas bei dinaminiai gebėjimai yra vienas kitą papildantys organizacijos komponentai. Technologijoms tobulėjant, internetinių verslų vadovai privalo nuolat perkonfigūruoti organizacinius resursus ir atnaujinti savo technologinius ir verslo gebėjimus, tam kad galėtų išlaikyti konkurencinį pranašumą dinamiškoje internetinio verslo aplinkoje (Wu ir Hisa, 2008). Šis teiginys primena Adner'io ir Helfat (2003) dinaminių vadybinių gebėjimų apibrėžimą, teigiantį, jog dinaminiai vadybiniai gebėjimai tai veiklos, kai vadovai kuria, integruoja, perskirsto organizacinius resursus bei žinias. Informacinių technologijų skyriai turi nuolat atnaujinti egzistuojančią programinę įrangą bei eksperimentuoti su naujomis IT galimybėmis. Tai suteikia informacinių technologijų skyriui galimybę greičiau pritaikyti informacines sistemas aplinkos ir verslo procesų pokyčių akivaizdoje (Tai, Wang ir Yeh, 2019).

Bernroider'io, Wong, Lai (2014) atliktas tyrimas nagrinėja dinaminis gebėjimus informacinių technologijų diegimo akivaizdoje. Mokslininkai išskiria tris sritis kaip pagrindinius organizacinius gebėjimus sėkmingam informacinių technologijų įdiegimui organizacijoje.

1. išorinės informacijos pasisavinimas – gebėjimas rasti išorinę informaciją ir sukaupti žinias, kurios padės įvertinti informacinės technologijos diegimo/kūrimo galimybes;
2. sprendimų priėmimas ir įvertinimas – gebėjimas analitiniu būdu įvertinti bei interpretuoti surinktą informaciją bei paversti jas žiniomis;
3. informacinių technologijų valdymas – gebėjimas valdyti informacinių technologijų procesus organizacijos lygiu. Į tai įeina strateginis IT valdymas, rizikų valdymas, resursų bei komandos valdymas, vertės bei efektyvumo matavimas

Šie gebėjimai tiesiogiai koreliuoja su dinaminių gebėjimų literatūroje apibrėžiamais gebėjimais (įžvalga, galimybių išnaudojimas, pertvarkymas) (D. J. Teece, 2007). Organizacijos, siekdamos sėkmingo informacinių technologijų įdiegimo organizacijoje turi stengtis tobulinti savo informacinių

technologijų valdymo gebėjimus, kurie leidžia įmonei keistis, atsinaujinti. Gebėjimai, įgalinantys organizacijas keistis, transformuoti vadinami dinaminiais gebėjimais. Norint sugretinti dinaminis gebėjimus bei informacines technologijas versle turime atsižvelgti į šias tris sritis. Bernroider'is, Wong, Lai (2014), siekdami išsiaiškinti savo hipotezių teisingumą paruošė klausimyno tipo modelį (4 priedas). Atliktame tyrime buvo nagrinėjami verslo procesų valdymo (ang. *Enterprise Resource Planning (ERP)*) įrankio diegimo bruožai. Įvertinus kiekvienos šių kategorijų rezultatus organizacijoje galime daryti išvadas apie informacinių technologijų diegimo brandą įmonėje, bei aprašytų dinaminis gebėjimų kategorijų brandą. Autorių siūlomas modelis yra labai panašus į verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos matavimo modelį pasiūlytą Luftman'o (2004). Tai priartina dinaminis gebėjimų bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumo teorijas arčiau viena kitos.

### ***Informacinėmis technologijomis paremti dinaminiai gebėjimai***

Informacinės technologijos taip pat tiesiogiai prisideda prie dinaminis gebėjimų panaudojimo efektyvumo organizacijose. Informacinių technologijų gebėjimai yra būtini norint pasiekti organizacinį vikrumą stiprinant stebėjimo, pagalbos, mokymosi, integracijos ir perkonfigūravimo gabumus organizacijose (Mikalef ir Pateli, 2017). IT įtaka dinaminis gebėjimų raiškai organizacijose apibūdinama, kaip informacinėmis technologijomis paremti dinaminiai gebėjimai (Pavlou ir El Sawy, 2010; Schwarz ir kt., 2010; Mikalef ir Pateli, 2016, 2017). Informacinėmis technologijomis paremti dinaminiai gebėjimai prisideda prie dviejų tipo organizacinio vikrumo (angl. *agility*): 1) rinkos užėmimo vikrumo; 2) operacinių pokyčių, kurie pagerina verslo rezultatus, vikrumo (Mikalef ir Pateli, 2017). Šiais laikais įmonių vadovai yra skatinami naudoti tokias technologijas, kaip socialiniai tinklai, internetinės bendruomenės, internetiniai žinių šaltiniai, nes jų pasitelkimas stiprina dinaminis vadybinius gebėjimus: žmogiškąjį kapitalą, socialinį kapitalą ir nuovoką. Taip stiprindami šiuos gebėjimus vadovai gali lengviau priimti sprendimus šiandienos dinamiškoje skaitmeninio verslo aplinkoje (Majhi, Mukherjee ir Anand, 2021). Informacinės technologijos gali pagerinti aplinkos informacijos surinkimo ir sklaidos organizacijoje efektyvumą, o tai stiprina organizacines žinias ir leidžia organizacijai turėti vieningą kryptį (Pavlou ir El Sawy, 2006). IT taip pat gerina socialinius santykius įmonės viduje bei už jos ribų, bendrauti su kolegomis ar verslo partneriais galima greičiau, bei į šiuos pokalbius įtraukti daugiau žmonių (Pavlou ir El Sawy, 2006).

Mikalef'as ir Pateli (2017) teigia, jog išvystyta informacinių technologijų infrastruktūra organizacijose gerina dinaminis rinkodaros gebėjimus, o informacinėmis technologijomis paremtas įžvalgos dinaminis gebėjimas leidžia greičiau pamatyti konkurentų pokyčius, surinkti atgalinį ryšį iš vartotojų. Autoriai pabrėžia, jog informacinėmis technologijomis paremti dinaminiai gebėjimai turi teigiamą poveikį rinkos užėmimo ir operacinių procesų pokyčių vikrumo, o tai turi teigiamą įtaką bendriems įmonės rezultatams.

Majhi'o, Mukherjee'io ir Anand'o (2021) tyrimas rodo teigiamą informacinių technologijų įtaką daugeliui dinaminis gebėjimų teorijoje apibrėžtų organizacijos bruožų. Autoriai teigia, jog informacinės technologijos gerina formalius ir neformalius darbinius santykius. Veiklos tokios kaip internetinės konferencijos, grupinė komunikacija, žinių surinkimas ir sklaida leidžia vadovams greičiau pasiekti informaciją ir resursus organizacijoje ir už jos ribų (didinamas socialinis kapitalas). Informacinių technologijų naudojimas žinių valdyme efektyviną transaktyvių atminties sistemų organizacijoje kūrimą. Taip pat mokslininkai išskiria internetinį mokymosi resursą, teigdami jog informacinėmis technologijomis paremtas mokymasis yra labai efektyvus būdas didinti žmogiškąjį

kapitalą ir reikalui esant leidžia lengviau perkvalifikuoti darbuotojus. Autoriai išskiria IT svarbą organizacijų vadovams, teigdami, jog efektyvus informacinių technologijų panaudojimas daro teigiamą įtaką vadovų problemų sprendimo gebėjimams, o naujos technologijos tokios kaip didieji duomenys bei analitika suteikia organizacinio lankstumo. Tai lemia, jog vidurinio ir žemesnio lygio vadovai pasitelkdami informacinių sistemų suteikiamais duomenimis turi didesnę sprendimo priėmimo galią norėdami siekti naujų galimybių.

Taigi, dinaminiai vadybiniai gebėjimai yra naudingi siekiant informacinių technologijų ir verslo suderinamumo bei stengiantis jį išlaikyti (Tai ir kt., 2019). Organizacijos turinčios stiprius dinaminis gebėjimus taip pat sugeba geriau prisitaikyti prie Yeow'o ir kt. (2018) apibūdintų suderinamumo įtampų. Vikrumas (angl. *agility*) tampa vienu svarbiausių gebėjimų aršioje skaitmeninio verslo aplinkoje (Urbach ir kt., 2017).

### **3. Tyrimo metodologija**

#### **3.1. Tyrimo problema**

Dinaminiai organizaciniai gebėjimai yra kontekstualūs, priklausomi nuo organizacijos istorijos, kultūrinių bei socialinių bruožų, vadybinių gebėjimų, kurie yra skirtingi kiekvienoje organizacijoje (Pavlou ir Sawy, 2011; D. J. Teece, 2012). Mokslininkai randa ir universalių gerųjų dinamių gebėjimų praktikų, kurios yra panašios skirtingose organizacijose (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018), tačiau norint iš esmės suprasti, kaip dinaminiai gebėjimai veikia organizacijos veiklą ir rezultatus, reikia gilintis į konkrečios organizacijos dinamių gebėjimų raišką, priklausančią nuo vidinių ir išorinių kontekstų. Aplinkos dinamiškumo veiksniai, tokie kaip rinkos dinamiškumas, konkurentų pokyčiai ir technologinės inovacijos lemia, kaip greitai įmonės turi prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos, jog galėtų išlikti konkurencingomis (Wilden ir Gudergan, 2015). Informacinės technologijos užimant vis didesnę verslo dalį, jos įgalina įmones priimti sprendimus ir pristatyti naujus produktus, inovacijas, keisti rinką greičiau negu anksčiau. Pasak Grundström'o, Sjöström'o, Uddenberg'o ir Rönnbäck'o (2012) skaitmeniniame amžiuje greitai augančios kompanijos auga nepaisydamos industrijos augimo tempo bei konkurentų augimo tempo. Informacinių technologijų funkcija tampa ne tik palaikyti vykstančias IT operacijas, efektyvinti verslo procesus, bet ir identifikuoti technologines inovacijas bei jas pritaikyti naujuose parduodamuose sprendimuose. IT funkcija organizacijoje iš resurso, paslaugos tiekėjo tampa konsultantu, įgalintoju ir inovatoriumi (Urbach ir kt., 2017). Menkas verslo atstovų supratimas apie informacines technologijas, ir IT atstovų verslo poreikių nepaisymas kelia informacinių technologijų ir verslo suderinamumo problemą. Norint suderinti verslą ir informacines technologijas reikalingi stiprūs dinaminiai organizaciniai gebėjimai ir nuolatinis verslo ir IT strategijų derinimas, šių atstovų artima komunikacija tarpusavyje ir tų pačių organizacijos tikslų siekimas. Anot literatūros, informacinių technologijų ir verslo suderinamumas bei dinaminiai gebėjimai yra vienas kitą papildantys organizacijos komponentai (Schwarz ir kt., 2010), vis tik, mokslinė literatūra stinga tyrimų apibendrinančių dinamių gebėjimų raišką sparčiai augančiose informacinių technologijų organizacijose.

#### **3.2. Tyrimo klausimas**

Dinamių gebėjimų ir strateginio suderinamumo teorijų kontekstualumas, jų raiškos bruožai priklausantys nuo daugelio aplinkos ir socialinių veiksnių, kelia tyrimo klausimą: „Kaip dinamių gebėjimų raiška sąlygoja verslo rezultatus bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumą augančioje informacinių technologijų organizacijoje?“.

#### **3.3. Tyrimo dizainas**

Norint atsakyti į tyrimo probleminį klausimą, suprasti dinamių gebėjimų raišką informacinių technologijų organizacijoje ir papildyti mokslinę literatūrą konkrečiomis gairėmis buvo pasirinktas atvejo tyrimas (Yin, 2012), tiriant sparčiai augančios informacinių technologijų organizacijos UAB „Hostinger“ dinaminius gebėjimus bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumą. Atvejo tyrimo dizainas leidžia surinkti išsamią informaciją apie konkrečios įmonės požiūrį ir supratimą apie dinaminius gebėjimus versle, įsigilinti į praktikas, kurias įmonė taiko, ir išsiaiškinti jų veiksnumą organizacijos kontekste.

### **3.4. Tyrimo objektas**

Tyrimo objektas yra dinaminių gebėjimų raiška augančioje informacinių technologijų organizacijoje UAB „Hostinger“. Tyrimo metu stengiamasi išsiaiškinti kaip įmonė supranta bei taiko dinaminių gebėjimų teorijas ir palyginti verslo ir informacinių technologijų atstovų požiūrį.

### **3.5. Tyrimo instrumentas**

Pagrindinis duomenų apie įmonę rinkimo metodas yra pusiau struktūruotas interviu su skirtingais įmonės atstovais. Taip pat, nestruktūruotas stebėjimas natūralioje įmonės aplinkoje bei kiekybinė įmonės vadovų apklausa.

### **3.6. Tyrimo eiga**

Pirmiausia yra atliekama lyginamoji literatūros analizė gilinantis į universalius dinaminių gebėjimų bruožus, literatūroje iškeliamas dinaminių gebėjimų brandos matavimo problemas ir šių bruožų kontekstualumą. Taip pat gilinamasi į verslo ir informacinių technologijų ryšį, šių dedamųjų suderinamumo problemas, pasitelkiami įrankiai pamatuoti verslo ir IT suderinamumo brandą.

Antrasis tyrimo etapas yra informacijos apie UAB „Hostinger“ įmonę surinkimas. Tai yra įmonės istorija, finansiniai rezultatai, darbuotojų kiekis, darbuotojų kaita, išsilavinimas.

Tada atliekamas stebėjimas natūralioje UAB „Hostinger“ įmonės aplinkoje siekiant suprasti įmonės kultūrą, komunikaciją bei vertybes. Stebėjimo metu užsirašomi pastebėti įmonės struktūros, tarpusavio bendravimo, komunikacijos niuansai. Taip pat užsirašomi konkretūs įvykiai organizacijos viduje, tokie kaip susitikimai, partnerysčių sudarymai, naujų paslaugų ar produktų pristatymai, kiti svarbūs organizacijai įvykiai.

Ketvirtasis etapas yra pusiau struktūruotas interviu su vienu iš aukštų įmonės atstovų siekiant geriau suprasti įmonės dinaminių gebėjimų profilį (priedas 3). Interviu metu stengiamasi įsigilinti į respondento atsakymus ir siekiama sužinoti kuo daugiau informacijos apie įmonėje naudojamas praktikas ir supratimą apie dinaminių gebėjimų teorijoje minimus elementus (lankstumas, strategija, rizikos valdymas, nežinomybė, nuojauta, procesai, taisyklės, žinių valdymas, atvirumas, bendruomenė).

Penktasis etapas yra struktūruotas interviu su įmonės verslo atstovu bei informacinių technologijų atstovu naudojant tą patį interviu klausimyną (priedas 1). Šis klausimynas sudarytas remiantis J. Luftman'o verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos matavimo modeliu. Šie interviu yra pilnai struktūruoti siekiant kiekybiniu matu įvertinti kiekvienos modelio kategorijos (komunikacija, kompetencijų / vertės pamatavimas, valdymas, partnerystė, mastas ir architektūra, įgūdžiai) brandą organizacijoje. Gyvas interviu imamas dėl to, kad būtų galima surinkti šiek tiek daugiau informacijos apie konkrečias praktikas naudojamas įmonėje iš abiejų verslo bei informacinių technologijų atstovų perspektyvų, abi nuomones lyginti papildant kokybinę informaciją surinktą pirmojo pusiau struktūruoto interviu metu. Kiekvieno klausimo pabaigoje respondentas prašomas įvertinti situaciją įmonėje nuo 1 iki 5, suteikiant kontekstą apie skalės reikšmes konkrečiam klausimui. Kiekvieno kategorijos klausimo bendras rezultatas yra išvedamas į mažąją pusę, iki sveiko skaičiaus apvalinant verslo atstovo ir informacinių technologijų atstovo įvertinimų vidurkį. Konkrečios verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos kategorijos įvertinimas vedamas skaičiuojant kiekvieno kategorijos klausimo bendro įvertinimo vidurkį. Tai leidžia nustatyti

realų įmonės brandos lygį konkrečioje kategorijoje apvalinant vidurkį žemyn iki sveiko skaičiaus (1 – pirminis procesas, 2 – įsipareigojęs procesas, 3 – fokusuotas procesas, 4 – patobulintas procesas, 5 – optimizuotas procesas).

Šeštasis tyrimo etapas yra kiekybinė anoniminė įmonės komandų vadovų apklausa, stengiantis išsiaiškinti dinaminių gebėjimų brandą inovacijų kūrime organizacijos vadovų akimis. Ši apklausa sudaryta remiantis (Janssen ir kt., 2016) pasiūlytu modeliu pateikiant vadovams teiginius apie organizacijos veiklą ir leidžiant teiginį įvertinti septynbalėje pritarimo skalėje nuo 1 – visai nesutinku, iki 7 – labai sutinku. Apklausa atliekama tik įmonės vadovams remiantis (Laaksonen ir Peltoniemi, 2018) pasiūlyta viena iš perspektyvų dinaminių gebėjimų matavimui, tai yra dinaminių gebėjimų panaudojimas pagal vadovo įvertinimus. Kiekybiniai duomenys analizuojami remiantis kokybiniais duomenimis surinktais pirmųjų etapų metu, darant prielaidas ir siejant pagrindinių respondentų atsakymus su didesniu kiekiu skirtingų įmonės komandų vadovų nuomone tam tikrose dinaminių gebėjimų kategorijose (vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojauta, konceptų kūrimas, bendrakūra bei vadovavimas, masto didinimas ir plėtra). Vedamas kiekvienos kategorijos rezultato vidurkis septynbalėje skalėje. Neigiamų teiginių rezultatai yra invertuojami į teigiamus rezultatus, tam kad kategorijos rezultatų vidurkis nusakytų įmonės dinaminių gebėjimų brandą vadovų akimis nuo 1 iki 7, kai 7 yra geriausias rezultatas.

### **3.7. Tyrimo apribojimai**

Tyrimą apriboja duomenų apie įmonės veiklos rodiklius kitose šalyse stoka. Organizacija „Hostinger“ turi įregistravę skirtingus verslo vienetus skirtingose šalyse, tad bendri organizacijos finansiniai ir kiti kiekybiniai duomenys nėra prieinami atvirai.

Taip pat tyrimą apriboja pasaulinė COVID-19 viruso pandemija. Stebėjimui natūralioje įmonės aplinkoje nebuvo skirta pakankamai laiko, nes įmonės darbuotojai buvo išsiųsti dirbti iš namų karantino sąlygomis.

Tyrimas taip pat ribojamas statistiškai nepakankamu kiekiu įmonės vadovų atsakiusių į dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo apklausą. Apklausoje dalyvavo 21 iš 60-ies įmonės komandų vadovų.



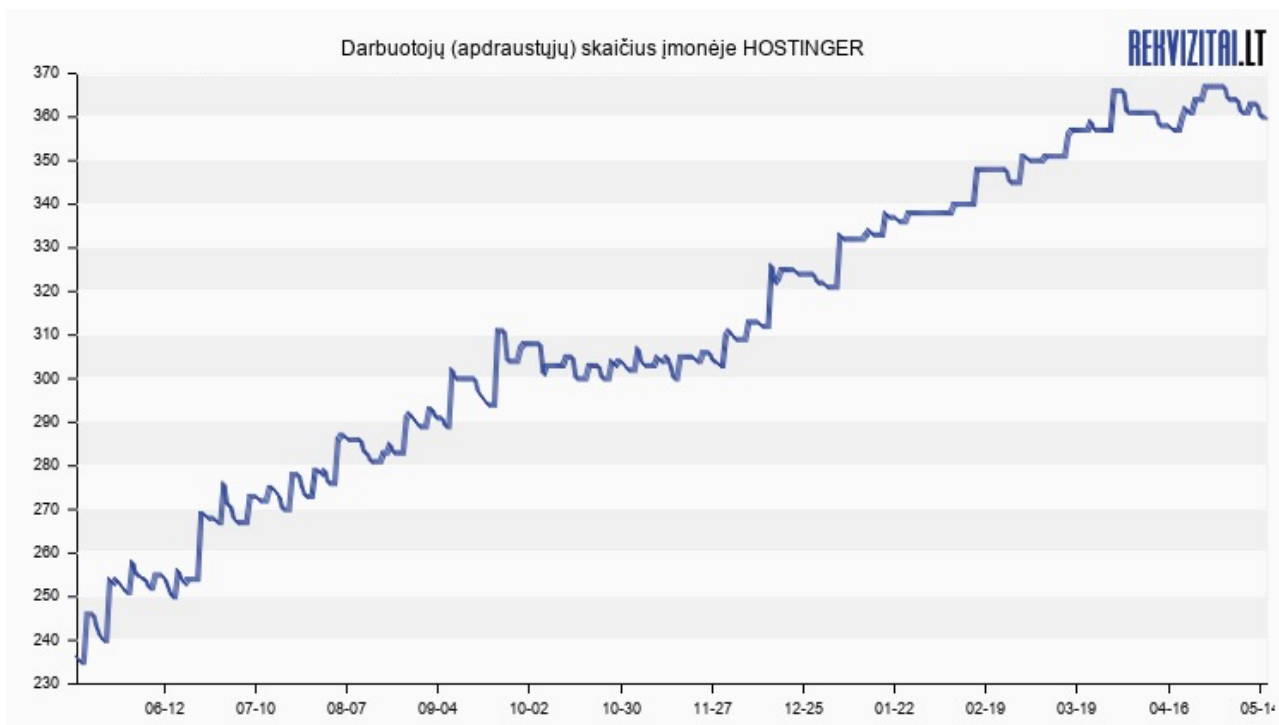
## 4. Tyrimų rezultatai ir diskusija

### 4.1. Apie UAB „Hostinger“ organizaciją

2004 m. Kaune įkurta UAB „Hosting Media“ įmonė, vėliau dėl įvykusios reorganizacijos pakeitė pavadinimą ir 2012 m. tapo UAB „Hostinger“. Įmonė specializuojasi internetinių paslaugų teikimo sferoje ir turi daugiau nei 1000 darbuotojų visame pasaulyje. „Hostinger“ teikiamos paslaugos pasižymi žemiausios kainos ir aukščiausios kokybės santykiu, butent todėl įmonė turi daugiau kaip 30 milijonų vartotojų visame pasaulyje, daugiau kaip 20 tūkst. registracijų kiekvieną dieną, „Hostinger“ prisidėjusi prie daugiau nei 24 milijonų svetainių sukūrimo. Įmonės vizija - padėti milijonams žmonių visame pasaulyje pažinti interneto galimybes ir suteikti jiems galimybę mokytis, kurti ir augti. Įmonės misija yra palengvinti tinklalapių kūrėjų gyvenimą siūlant stabilias, greitas bei paprastas naudoti tinklalapių prieglobos (angl. *hosting*) galimybes už patraukliausią kainą. UAB „Hostinger“ tikslas yra paversti idėjas, prekiniais ženklus bei verslus matomus internete.

#### 4.1.1. Darbuotojų skaičius, kaita

UAB „Hostinger“ turi kelis verslo vienetus padalintus skirtingose pasaulio šalyse: Lietuva, Brazilija, Indonezija, Kipras ir kiti. Tačiau įmonės pagrindas sudarytas Lietuvoje. Rekvizitai.lt duomenimis įmonės darbuotojų skaičius Lietuvoje yra nuolat augantis. 2019 metų birželio mėnesį įmonė turėjo ~140 apdraustų darbuotojų, 2020 birželį apdraustųjų darbuotojų kiekis siekė 240, o 2021 metų gegužę darbuotojų skaičius jau perkopė 350. Vidiniais įmonės duomenimis, darbuotojų kaita organizacijoje yra pakankamai didelė. Nuo 2019 metų Sausio mėnesio prie įmonės (visos organizacijos mastu) prisijungė 269 darbuotojai, ir per tą patį laikotarpį 107 darbuotojų įmonę paliko. Įmonės darbuotojų skaičius, net ir su tokia didele darbuotojų kaita yra nuolat augantis (žr. 8 pav.).



8 pav. UAB „Hostinger“ darbuotojų kiekio augimo grafikas (Rekvizitai.lt, s.a.)

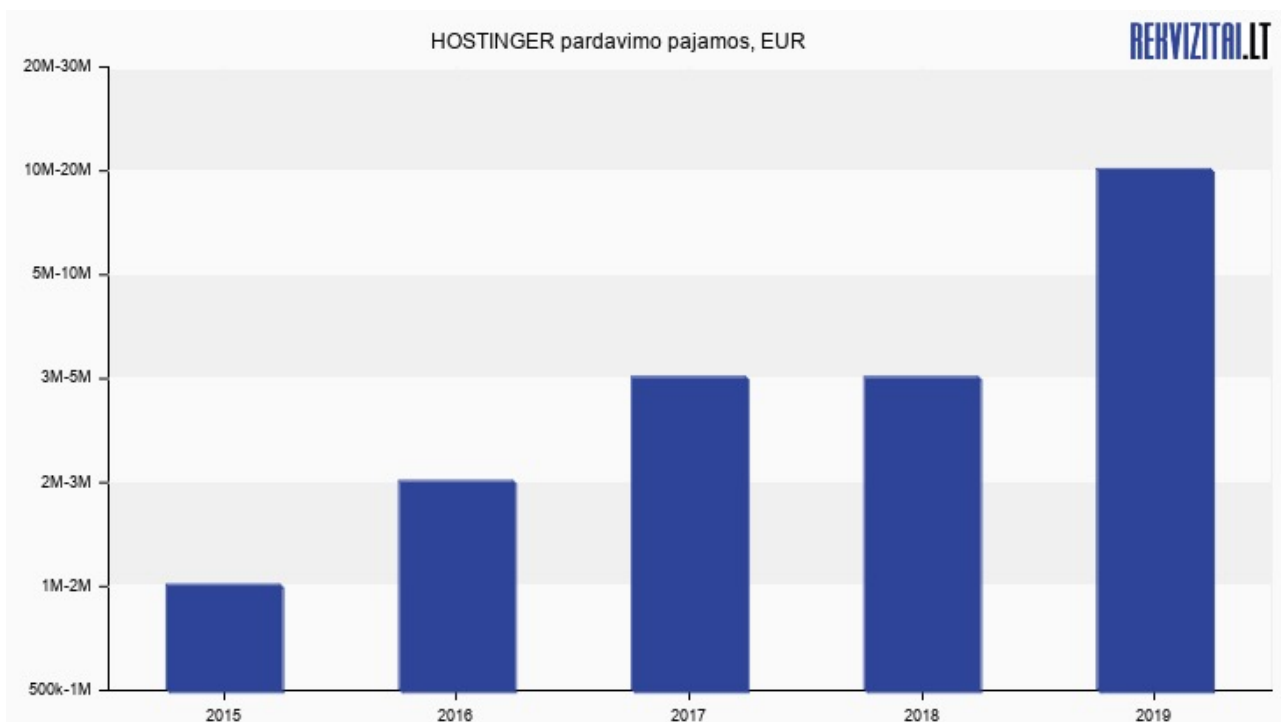
*LinkedIn* duomenimis „Hostinger“ grupė visame pasaulyje turi apie 800 darbuotojų. O vidiniais įmonės duomenimis 2021-aisiais darbuotojų kiekis jau siekia 1000.

*Financial Times* atliekamame greičiausiai augančių Europos kompanijų sąrašė darbuotojų skaičiaus pokytis taip pat pateikiamas, kaip vienas iš greito augimo kriterijų. Remiantis 2021-ųjų metų greičiausiai augančių kompanijų reitingu, „Hostinger“ 2016-aisiais turėjo 50 darbuotojų, o 2019-aisiais įmonėje visame pasaulyje jau dirbo 500 darbuotojų (Kelly, 2021).

Laaksonen ir Peltoniemi (2018) apibrėždami dinaminį gebėjimų matavimo modelį išskiria darbuotojų augimą, kaip vieną iš brandžius dinaminis organizacinius gebėjimus apibūdinančių bruožų. „Hostinger“ atveju, darbuotojų skaičius

#### 4.1.2. Įmonės pajamos

Rekvizitai.lt duomenimis (pateikiami tik iki 2019 metų) UAB „Hostinger“ metinės pardavimų pajamos metai iš metų kyla. 2014-ais metais įmonės pajamos buvo 300 000 – 500 000 Eurų režiuose. 2015 metais įmonės pajamos buvo 1 000 000 – 2 000 000 eurų režiuose. 2016 metais įmonės pajamos buvo 2 000 000 – 3 000 000 eurų režiuose. 2017 ir 2018 metais įmonės pajamos buvo tokios pat 3 000 000 – 5 000 000 eurų režiuose, o 2019 metų pajamos šoktelėjo daugiau nei dvigubai ir siekia 10 – 20 milijonų eurų (žr. 9 pav.). Tačiau sunku susidaryti platesnį vaizdą apie realias organizacijos pajamas, nes įmonė veiklą vykdo skirtingose šalyse iš kurių, pokalbių su „Hostinger“ atstovais pasidarė aišku, kad pajamų sulaukia daugiau nei Lietuvoje registruotoje įmonėje.



9 pav. UAB „Hostinger“ pajamos (Rekvizitai.lt, s.a.)

Taip pat, geriau įvertinti įmonės pajamas galime pasitelkti *Financial Times* greičiausiai Europoje augančių įmonių reitingu. Šiame sąrašė „Hostinger“ pajamos 2016-ais metais nurodomos, kaip 6 088 897 EUR, o 2019-ais metais jau šokteli iki 16 605 262 EUR.

### 4.1.3. Įmonės vertybės

Bendraujant su UAB „Hostinger“ atstovais, peržvelgus jų komunikaciją interneto erdvėje, bei matant darbo pasiūlymus pasidaro aišku, kad „Hostinger“ turi stiprų organizacinių vertybių paketą, kuriuo vadovaujasi darbo procesuose bei samdant naujus darbuotojus. Šios vertybės įmonei padeda kasdieniniame sprendimų priėmime, darbuotojų auginime, komunikacijoje su savo klientais bei partneriais. UAB „Hostinger“ vertybės atrodo taip:

1. **Fokusas į klientą** - visas darbas prasideda nuo kliento. Mes nuolat tiriamo ir stengiamės suprasti savo klientų norus bei pageidavimus. Visiems svarbu įdėti didelių pastangų stengiantis užsitarnauti ir išlaikyti klientų pasitikėjimą;
2. **Nuosavybė** - ši vertybė nusako, jog kiekvienas darbuotojas prisiima pilną atsakomybę už viską, ką daro. Visiems turi nuoširdžiai rūpėti klientas ir organizacijos sėkmė. Darbuotojai turi būti visiškai įsitraukę į tai ką daro įmonėje visa širdimi bei protu. Visi turi priimti sprendimus, kurie neša ilgalaikę naudą. Darbuotojai savo veiksmus atlieka visos organizacijos mastu, ne tik savo komandos rėmuose, bei niekada nesako „tai ne mano darbas“;
3. **Mokykis ir domėkis** - organizacija skatina darbuotojų tobulėjimą. Kiekvienas darbuotojas turi stengtis nuolatos tobulinti save bei savo žinias. Darbuotojams turi rūpėti naujos galimybės ir jie turi imtis veiksmų tas galimybes suprasti bei jomis pasinaudoti. Inovatyvus mąstymas turi būti kiekvieno darbuotojo bruožas;
4. **Samdyti bei užauginti geriausius** - organizacija skatina samdyti tik žmones, geresnius nei tas, kas juos samdo. Taip pat organizacijoje laikyti tik tuos žmones, kurie yra išties efektyvūs. Lyderystė organizacijoje yra labai svarbus bruožas, darbuotojai privalo būti lyderiais bei į kitų žmonių mokymą, pagalbą jiems žiūrėti labai rimtai, nes lyderiai augina lyderius;
5. **Aukščiausi standartai** - darbuotojai turi siekti tik aukščiausių standartų savo darbe net jei kiti galvoja, kad tie standartai yra per aukšti. Darbuotojai turi įkvėpti vieni kitus savo perfekcionizmu. Kiekvienas turi būti atsakingas už nuolatinį standartų kartelės kėlimą ir savo komandos vedimą kurti tik aukščiausio lygio produktus;
6. **Laisvė ir atsakomybė** - kiekvienas darbuotojas yra laisvas, bet pilnai atsakingas už save. Darbuotojai motyvuoja, organizuoja bei tobulėja patys ir nelaukia, kol kas nors kitas jiems pasakys, ką daryti. Visi darbuotojai yra nusipelnę laisvės;
7. **Fokusas** - darbuotojai savęs turi nuolat klausti, ką geriausia gali padaryti šiandien, kad tai prisidėtų prie ilgalaikės sėkmės. Darbuotojai turi suprasti duomenų analizės principus, bei savo sprendimus priimti tik remiantis duomenimis. Darbuotojai remiasi strategija;
8. **Norėjimas veikti** - greitis versle yra labai svarbus faktorius. Dauguma sprendimų bei veiksmų yra sugražinami, tad jiems nereikia išsamių tyrimų. Darbuotojai skatina vieni kitus daugiau veikti nei diskutuoti;
9. **Drąsa bei tiesumas** - darbuotojai turi sakyti, ką iš tiesų galvoja, net jei tai yra nemalonu, nepatogu. Darbuotojai vieni kitiems suteikia tiesų, konkretų atgalinį ryšį ir niekada nelaukia, to nepadarę. Darbuotojai turi galėti priimti sunkius sprendimus nesikankindami. Kiekvienas darbuotojas turi kvestionuoti kitų žmonių sprendimus, kurie prasilenkia su įmonės vertybėmis;
10. **Pateik rezultatus** - darbuotojai pateikia savo darbo rezultatus aukščiausios kokybės formoje ir greitai. Darbuotojai džiaugiasi vieni kitų bei organizaciniais pasiekimais.

D. J. Teece‘as (2018) apibūdindamas komponentus lemiančius verslo modelių inovatyvumą ir dinamišius gebėjimus mini įmonės vertybes kaip svarbų to komponentą. Žmogaus vertybės, taip pat lemia vadybinį socialinį kapitalą bei vadybinę nuovoką (Adner ir Helfat, 2003; Helfat ir Martin,

2015). Galima daryti prielaidą, jog įmonė sudarė bendrą įmonės vertybių paketą siekdami išryškinti sėkmingų kompanijų bruožus savo darbuotojuose ir organizacijai suteikti konkrečią kryptį sprendimo priėmimo procesuose. Grundström'as, Sjöström'as, Uddenberg'as ir Rönnbäck'as (2012) apibūdindami greitai augančias kompanijas, teigia, kad šios turi nuolatos prisitaikyti prie klientų poreikių, suprasti savo klientus geriau nei patys save. Ši kryptis atsispindi pirmoje „Hostinger“ vertybėje. Organizacija taip pat išskiria mokymąsi, kaip vieną iš įmonės vertybių. Pavlou'as ir Sawy'is (2011) mokymosi gebėjimą išskiria, kaip vieną iš pagrindinių dinaminių gebėjimų, o minėtoje greitai augančių kompanijų literatūroje nuolatinis mokymasis išskiriamas, kaip vienas iš svarbių bruožų (Grundström ir kt., 2012). Daug „Hostinger“ apibrėžiamų vertybių (nuosavybė, aukščiausi standartai, fokusas, norėjimas veikti, pateik rezultatus) sutelktos į gebėjimą efektyviai ir su aukščiausia kokybe atlikti darbinės funkcijas. Tai reiškia, kad įmonei yra svarbus paprastųjų operacinių gebėjimų efektyvinimas, tobulinimas. Taip pat įmonė akcentuoja laisvę, atsakomybę ir drąsą, kaip organizacijos vertybes, taip norėdami suteikti kiekvienam įmonės darbuotojui fizinės laisvės ir žodžio laisvės jausmą. Laisvė ir atsakomybė, įvardijama kaip viena vertybė. Šis apibrėžimas yra kontradiktiškas, tačiau suteikiantis įmonėms darbuotojams atsakomybės už savo darbą jausmą. Iš vienos pusės, įmonė sako, jog kiekvienas darbuotojas yra laisvas pasirinkti kada, kaip ir su kuo dirba, bet tuo pačiu įpareigoja darbuotojus būti atsakingiems kaip savo laiką išnaudoja. Viena vertus, be atsakomybės sunku pasiekti bet kokio tipo laisvę.

#### **4.1.4. Investicijos į „Hostinger“, įmonės plėtra ir socialinės iniciatyvos**

UAB „Hostinger“ atstovai nuo pat įmonės veiklos pradžios save laiko darbuotojams priklausančia kompanija. Ilgus veiklos metus įmonė neturėjo išorinių investuotojų ir naudojo savo lėšas įmonės plėtrai ir augimui. Tuo įmonė labai didžiujasi. Vis dėlto, pastaraisiais metais „Hostinger“ išaugo į pakankamai didelę organizaciją ir patraukė investuotojų akį. 2018-ais metais informacinių technologijų bendrovės „Tesonet“ įkūrėjai ir vadovai Eimantas Sabaliauskas ir Tomas Okmanas kartu įsigijo 40% įmonės „Hostinger“ akcijų (Verseckas, s.a.). Jie tapo ne tik įmonės investuotojais, bet ir aktyviais valdybos nariais, kurie yra stipriai įsitraukę į įmonės veiklą. Ši investicija, taip pat atvėrė daugiau galimybių „Hostinger“ darbuotojams pasisemti išorinių žinių ir dalintis patirtimi su „Tesonet“ organizacija, kuri taip pat savo verslo modelį remia informacinėmis technologijomis. Pažvelgus į 2018 ir 2019 metų „Hostinger“ pajamų statistiką, galime daryti prielaidą, kad ši investicija ženkliai padidino įmonės apskaitą. Po „Tesonet“ įkūrėjų investicijos į „Hostinger“, įmonės apyvarta augo daugiau nei dvigubai per trumpą metų laikotarpį.

2019 metais „Hostinger“ įėjo į naują interneto svetainių kūrimo rinką įkurdami naują įmonę UAB „Zyro Inc“ (Degutis, s.a.-a). Iki tol įmonė užsiėmė interneto svetainių prieglobos (angl. *hosting*) paslaugomis, tačiau pamatę augančią interneto svetainių kūrimo įrankių paklausą, pradėjo kurti savo sprendimą. Svetainių kūrimo įrankiai leidžia žmonėms visiškai nesusipažinusiems su informacinėmis technologijomis lengvai susikurti savo internetinį tinklą, naudojant ne programinį kodą, o interaktyvų įrankį, leidžiantį nesunkiai sudėlioti tekstą, nuotraukas, spalvas, interaktyvias formas pagal savo norus. 2021 metų gegužę „Zyro Inc“ jau turi 69 darbuotojus. Deja, apie įmonės pardavimo pajamas duomenų nepateikiama. Ši „Hostinger“ investicija įrodo, jog organizacija turi stiprius įžvalgos ir galimybių pasinaudojimo dinaminius gebėjimus. Laaksonen ir Peltoniemi (2018) dinaminių gebėjimų matavimo modelyje taip pat mini įėjimus į naujas rinkas, naujų produktų kūrimą kaip veiksnius rodančius brandžius dinaminius organizacinius gebėjimus.

2021-ais metais „Hostinger“ patraukė užsienio investuotojų akį. Pasak Verslo Žinių, investuotojų grupė, kurios priešakyje yra nemažai patirties svetainių prieglobos srityje sukaupę vokiečių verslininkai Jochenas Bergeris ir Thomas Strohe, investavo į lietuvių bendrovę „Hostinger“. Jie iš įmonės ilgamečių darbuotojų įsigijo 31% įmonės akcijų ir tapo valdybos nariais (Degutis, s.a.-b). Ši investicija reiškia, kad pradiniai „Hostinger“ savininkai nebeturi akcijų daugumos. 40% jų priklauso bendrovei „Tesonet“, 31% priklauso naujiems užsienio investuotojams ir tik 29% akcijų priklauso „Hostinger“ darbuotojams. Vis tik, ši investicija gali lemti dar spartesnę įmonės augimą ateityje, į ką, anot „Hostinger“ valdybos pirmininko Arno Stuopelio, organizacija ir fokusuojasi.

Naujausia žinia apie „Hostinger“ veiklą yra įmonės įsitraukimas į asociaciją „Vienaragiai LT“ (Grinkevičius, s.a.). Asociacijos įkūrėja I. Langaitė dalinasi: „Visos įmonės-steigėjos sėkmingai išaugino savo verslus, užsitikrino lyderiaujančias pozicijas rinkoje, todėl dabar norime dalintis sukaupta patirtimi ir žiniomis su bendruomene“. Asociacijos tikslas paspartinti Lietuvos startuotlių ekosistemą. Chesbrough‘as ir Appleyard (2007) išskiria žinių dalinimąsi ir bendrakūrą, kaip viena pagrindinių atvirųjų inovacijų bruožų. Apie žinių dalinimosi svarbą kalba ir dinaminių organizacinių gebėjimų literatūra. „Hostinger“ prisijungdami prie tokios iniciatyvos didina savo socialinį indėlį, platina partnerysčių galimybes ir garsina įmonės vardą.

## **4.2. UAB „Hostinger“ dinaminių gebėjimų profilis**

Norėdami geriau suprasti UAB „Hostinger“ supratimą apie dinaminius gebėjimus bei jų taikymą, kalbėjome su organizacijos rinkodaros vadovu Daugirdu. Interviu metu kalbėjome apie dinaminių gebėjimų metodologijas, svarbiausius bruožus pabrėžtus dinaminių gebėjimų mokslinėje teorijoje. Stengiamės suprasti, kaip organizacija supranta šias sritis ir dinaminių gebėjimų teoriją bei kaip taiko tai praktikoje.

### **4.2.1. Planavimas, strategija**

D. Teece‘as ir kiti dinaminius gebėjimus tyrinėjantys mokslininkai mini organizacinės strategijos egzistavimą kaip vieną esminių bruožų sėkmingam dinaminių gebėjimų panaudojimui organizacijoje ir gebėjimui įmonei būti lanksčiai, greitai transformuoti savo procesus ir prisitaikyti prie pokyčių dinamiškose rinkose. Daugirdas, UAB „Hostinger“ rinkodaros vadovas, dalinasi savo patirtimi apie strategijos svarbą įmonėje ir kaip tai lemia nuolatinį „Hostinger“ augimą.

Įmonė supranta, kad dinamiškumui strategija yra būtina, tačiau ji turi būti tokia, kuri netrukdytų daryti pokyčių pakankamai greitai. Apibrėžiant greitai, turima omenyje net savaitių bėgyje. „Hostinger“ turi ilgalaikę savo organizacijos viziją, kuri nusako, kur organizacija turi būti ir kaip atrodyti po keleto metų, tačiau ji yra pakankamai abstrakti. Į šį planą neįeina konkretūs veiksmai, kurie turi būti atlikti. Šie veiksmai yra apibrėžiami kiekvieną metų ketvirtį naudojant *OKR (Objectives and Key Results)* metodologiją. *OKR* planavimo metodologija pastaruoju metu yra labai populiarėjanti informacinių technologijų įmonėse. Ją naudoja tokie gigantai kaip „Google“, „Oracle“, „Intel“, „LinkedIn“ ir t.t. (Radonić, s.a.) Pagrindiniai jos bruožai:

1. *OKR* tikslus sudaro 4-6 dideli, abstraktūs tikslai, kurie išskaidomi į 3-5 labai konkrečiai pamatuojamus rezultatus, kurių norima pasiekti;
2. *OKR* tikslai yra užsibrėžiami ir peržiūrimi dažnai (kas mėnesį, kas ketvirtį arba kas pusmetį);
3. *OKR* tikslai yra prieinami visiškai atvirai kiekvienam įmonės darbuotojui;
4. *OKR* tikslai yra užsibrėžiami atskirų komandų, net individualių darbuotojų, nėra nuleidžiami iš aukščiausių valdymo sluoksnių;

5. *OKR* tikslai yra visad labai ambicingi. Jie nusakomi taip, jog realiai įmonė ar konkreti komanda turėtų tik apie 50% tikimybę jų pasiekti. 70% tikslo įgyvendinimas reiškia sėkmę;
6. *OKR* tikslai nėra susiję su darbuotojų vertinimu ir negali daryti tiesioginės įtakos sprendžiant atlyginimo, bonusų klausimus, kitaip darbuotojai gali pradėti užsibrėžti neambicingus, lengvai pasiekiamus tikslus

*Objectives and Key Results* metodologija skatina išsikelti ambicingus, konkrečius tikslus trumpam laiko periodui ir skirti jiems didelę koncentraciją. Teorija remiasi 70-20-10 taisykle, kuri nusako, jog 70% laiko įmonė turi skirti darbams, kurie tiesiogiai daro įtaką užsibrėžtiems *OKR* tikslams, 20% laiko įmonė turi skirti pagalbiniam darbams ir antriems pagal prioritetą užsiėmimams, o 10% laiko įmonės skiria metrikų, duomenų sekimui (Niven ir Lamorte, 2016).

Pokalbių su „Hostinger“ atstovais metu ši metodologija buvo paminėta labai daug kartų, įvairiuose kontekstuose ir įvardijama kaip viena pagrindinių organizacijos sėkmės dedamųjų. Daugirdas, „Hostinger“ rinkodaros vadovas įvardija organizacijos planavimo metodiką, kaip pakankamai rizikingą, nes norima išlaikyti greitį, dinamiškumą bei lankstumą. Planavimas kas ketvirtį leidžia įmonei greitai prisitaikyti prie industrijos. Įmonė kas ketvirtį įsivertina rinką, situaciją, kaip įmonės procesai veikia viduje bei stengiasi susidėlioti prioritetus iš naujo. Jeigu dabartinis planas neveikia, įmonė turi net keturis kartus per metus, kai gali laisvai keisti kryptį, fokusą ir susitelkti į tai, kas svarbu yra būtent tuo metu.

#### **4.2.2. Struktūra, standartizuoti procesai**

Respondentas teigia, kad turimais rinkos duomenimis „Hostinger“ yra viena greičiausiai augančių kompanijų tinklapių talpinimo rinkoje visame pasaulyje, tačiau šis greitas augimas turi ir savų iššūkių. Struktūra kompanijoje yra pakankamai lanksti ir kiek įmanoma horizontali, tam, kad palengvintų komunikaciją ir informacijos sklaidą, tačiau darbuotojų skaičiui augant šiuos dalykus suvaldyti darosi vis sunkiau, dėl to atsiranda ir vertikalios organizacinės struktūros, kurios padeda išspręsti žmoniškųjų išteklių, komunikacijos ir informacijos pasidalinimo klausimus. Tačiau organizacija nesilaiko vieno konkretaus struktūrinio modelio, stengiasi suderinti ir horizontalios ir hierarchinės struktūros bruožus. Kaip pavyzdį Daugirdas ima grįžtamąjį ryšį, kuris „Hostinger“ atveju gali ateiti bet kam iš bet ko organizacijoje. Apie tai kalba ir informacinių technologijų skyriaus vadovas Žygintas. Jis teigia, kad grįžtamasis ryšys privalo būti suteikiamas tiesiogiai tarp užduoties atlikėjo bei žmogaus, kuris sugalvoja tam tikrą užduotį. Tokiu būdu net ir ką tik įsidarbinęs darbuotojas gali bendrauti tiesiogiai su aukščiausiu įmonės vadovu ir be papildomo kitų tarpininkų įsikišimo iki galo išsiaiškinti konkrečios užduoties viziją, techninius niuansus, veikimo principus. Žygintas teigia, kad būtent šis komunikacijos bruožas organizacijoje padeda išvengti klaidų ir informacijos pasikeitimo, kuris būtų jeigu būtų vadovaujama visiškai hierarchine struktūra.

„Hostinger“ būtent dabar yra etape, kai tampa didele kompanija. Jų darbuotojų kiekis per keturis metus paaugo nuo ~100 iki 1000 darbuotojų visame pasaulyje. Daugirdas teigia, kad būtent dėl žmonių kiekio organizacija turi tapti šiek tiek vertikalesnė, bet tik dėl to, kad būtų, kas dirba su žmonėmis, jų tobulėjimu, motyvacija bei informacijos sklaida. Iš vertikalios organizacijos struktūros modelio įmonė nori pasiimti aiškumą, atskaitomybę bei atsakomybę. Tai organizacijai palengvina tokius žmoniškumus dalykus, kaip aiškumas, žinojimas, kam paduoti atostogų prašymą, su kuo pasikalbėti iškilusiais klausimais arba kieno klausyti dėl mokymo biudžeto ir kitų elementarių organizacijos procesų. Iš horizontalios organizacijos struktūros modelio įmonė stengiasi pasiimti

grįžtamojo ryšio sklaidą, organizacinį atvirumą bei greitį. „Hostinger“ stengiasi išlaikyti mažas komandas (iki 12 žmonių) su joms aiškiu lyderiu.

Įmonė neturi daug standartizuotų procesų, bet organizacijai augant, jie pradedami diegti. Daugirdas diegiamus procesus vadina gerosiomis praktikomis. „Hostinger“ diegia tik tuos standartus ir procesus, kuriuos yra išbandę ir tikrai žino, kad jie veikia visiems ir visada. Įmonė kritiškai žiūri į procesus, kurie yra vardan to, kad tiesiog būtų įdiegtas kažkoks procesas. Daugirdas teigia, kad procesų standartizavimu įmonė siekia sukurti bazinių žinių ir praktikų paketą, kuriuo gali išsaugoti organizacines žinias ir kuriuo gali naudotis visi įmonės darbuotojai, taip išlaikydami aukščiausius darbo standartus ir kokybę.

### 4.2.3. Vadovavimas

„Hostinger“ turi apie 60 skirtingų komandų vadovų. Kaip buvo minėta prieš tai, įmonė stengiasi savo komandas išlaikyti nedideles, tačiau kiekvienai iš jų skiria atsakingą asmenį - komandos vadovą. Tai rodo, kad įmonė supranta vadovų svarbą organizacijoje. Pokalbio su Daugirdu metu, respondentas teigia, jog apie antrepreneriškų vadovų svarbą įmonė domisi daug ir konkrečiai mini „Google“ akademinį projektą *Project Oxygen* kaip metodologiją, kuria remiasi ir savo organizacijoje. Šio „Google“ tyrimo hipotezė buvo jog komandos vadovų visiškai nereikia, tad įmonė atliko tyrimą, kuriame tyrė gerų vadovų bruožus organizacijoje (Garvin, Wagonfeld ir Kind, 2013). Tyrimo metu išsiaiškinta, kad vadovai organizacijos sėkmei yra reikalingi, tačiau ne dėl mikro-vadovavimo, bet dėl penkių pagrindinių faktorių, kurie leidžia komandoms pasiekti aukštą produktyvumą, gerus finansinius rezultatus ir aukštą motyvaciją.

1. Psichologinis saugumas – komandos vadovas turi būti žmogus suteikiantis komandai psichologinį saugumą, tai žmogus, kuris gali padėti įvairiais komandos nariams kylančiais klausimais ir išlaikyti žmonių motyvaciją.
2. Pasitikėjimas – vadovas turi vesti komandą į tarpusavio pasitikėjimą tam, kad komandos draugai galėtų pasitikėti vienas kitu darbo metu ir jausti pasitikėjimą iš kolegų.
3. Struktūra ir aiškumas – vadovas, tai žmogus, kuris kuria struktūrą komandos viduje. Vadovas leidžia komandai suprasti komandos narių roles, jų vaidmenis ir svarbą siekiant užsibrėžtų tikslų. Taip pat kuria ir prižiūri procesus, kuriais vadovaujasi komanda. Žinoma, vadovas turi užtikrinti, kad komandos tikslai būtų labai aiškūs ir suprantami visiems.
4. Darbo prasmė – komandos vadovas turi užtikrinti ar visi komandos nariai dirba ties tomis užduotimis, kurios jiems iš tikrųjų rūpi ir teikia prasmę. Tai žmogus atsakingas už bendrą komandos gerbūvį ir suteikiantis užduočių kontekstą, kad kiekvienas darbuotojas jaustų savo darbo prasmę.
5. Įtaka – svarbus vadovo bruožas tai užtikrinti, kad komandos nariai savo darbais jaustųsi darantys teigiamą įtaką, poveikį verslui, vartotojui ar tam tikrai ekosistemai, kurioje dirba.

„Google“ *Project Oxygen* tyrimas teigia, jog šie veiksniai negali gyventi vienas be kito, tad komandos vadovai turi užtikrinti kiekvieną iš jų iš eilės. Pradedant psichologiniu saugumu, baigiant užtikrinimu, jog darbuotojas savo darbu daro matomą poveikį. Tam reikia stiprių vadybinių sugebėjimų, nes sėkmingam komandos darbui negalima praleisti nei vieno iš veiksnių. Šia metodologija remiasi ir „Hostinger“ organizacija ir pilnai supranta vadovų svarbą organizacijoje tam, kad ji išliktų lanksti ir dinamiška.

Šių metų pradžioje „Hostinger“ pradėjo vykdyti projektą pavadinimu Vadovų akademija (angl. *Managers Academy*). Šios akademijos tikslas - ugdyti dėmesingus vadovus, įgalinti juos mąstyti kritiškai ir atvirai. Akademijoje dalyvauja esami ir nauji „Hostinger“ vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai. Ši akademija vyksta mažose 10-15 žmonių grupėse apie 5 savaites. Darbuotojai mokosi individualiai ir dalyvauja aukštų organizacijos vadovų ir kviestinių svečių praktiniuose mokymuose. Akademijos pabaigoje vadovai gauna pabaigimo sertifikatą. Ši iniciatyva labai primena kompanijos „Apple“ įkurtą „Apple University“, kuriame kompanija dalinasi įmonės istorija, procesais, patirtimi su naujais vadovaujančias pareigas užimančiais darbuotojais. „Hostinger“ vadovų akademija apima tokias temas kaip vadovų funkcijos, skirtingi žmonių tipai ir kaip su jais dirbti, emocinis intelektas, strateginė lyderystė, procesų svarba, sprendimo priėmimo gabumai, laiko planavimas, darbuotojų samdymas. Taip pat šios programos metu stipriai remiamasi įmonės vertybėmis, stengiamasi jas kuo geriau perteikti akademijoje besimokantiems darbuotojams.

Dinaminių gebėjimų moksle yra pabrėžiama stiprių vadovų svarba organizacijos sėkmei (Adner ir Helfat, 2003; Pavlou ir Sawy, 2011; D. J. Teece, 2012; Helfat ir Martin, 2015). Akivaizdu, kad „Hostinger“ šią stiprių vadovų svarbą supranta ir skiria resursus savo vadovų kompetencijų kėlimui. Vis dėlto, būtent aukščiausio lygio įmonės vadovai šią akademiją kuruoja, perduoda savo kompetencijas vidurinio lygio vadovams. Tai reiškia, jog įmonė pripažįsta vidurinio ar žemesnio lygio vadovų svarbą organizacijoje ir investuoja būtent į juos. Nors dinaminiai gebėjimai dažniausiai apibūdinami kaip svarbūs tik aukščiausio lygio vadovams, „Hostinger“ savo praktiniu pavyzdžiu rodo priešingai, pagrįsdami King'o (2001), Pavlou'o ir Sawy'io (2011) tyrimus, teigiančius, jog vidurinio lygio vadovų įtraukimas į strateginius įmonės sprendimus yra siejamas su geresniais verslo rezultatais ir lemia strateginių pokyčių įdiegimo sėkmę, o naujų produktų kūrimo procese dinaminiai gebėjimai yra svarbūs ir darantys įtaką rezultatams taip pat ir mažesnių įmonės vienetų lygyje.

#### **4.2.4. Rizikų valdymas**

Daugirdas įvardija „Hostinger“ kaip organizaciją linkusią rizikuoti. Pagrindinis įmonės prioritetasis yra būti greitai besikeičiančiose rinkos situacijose. Tai lemia, kad visų galimų rizikų įmonė negali įsivertinti. Įmonė remiasi minimalaus perspektyvaus produkto (angl. *minimal viable product*) metodologija kurdami naujus produktus arba paslaugas. Tai metodologija, kuri kuriant tam tikrus produktus arba paslaugas sutelkia dėmesį į minimalaus produkto sukūrimą greitai tam, kad būtų išbandytos tam tikros verslo iškeltos hipotezės, surinktas pirmųjų naudotojų grįžtamasis ryšys ir produktas, naudojant daug iteracijų, vis tobulinamas laikui bėgant. Komandos dirbdamos tokiu principu naujus produktus ar paslaugas klientui pristato per trumpą laiko tarpą ir tada savo kūrinį tobulina atsižvelgdami į vartotojų norus bei pageidavimus. Tokiu būdu taupomas laikas, finansai bei galima greitai tam tikrą projektą užbaigti (neišnaudojus jam per daug resursų) jeigu matoma, kad jis nėra perspektyvus (Lenarduzzi ir Taibi, 2016).

„Hostinger“ savo rizikas mažina būtent remdamiesi šia darbo metodologija. Įmonė, kurdama savo produktus stengiasi daryti kuo mažesnius pokyčius ir daug kartų iteruoja. Tai prisideda prie įmonės dinamiškumo, greičio bei užtikrina jog su inovacine veikla susijusios rizikos būtų kuo mažesnės. Taip pat „Hostinger“ pristatydami naujus produktus ar paslaugas atlieka išsamų testavimą, vadinamą A/B testavimu. Tai yra testavimo metodas, kai vartotojams pateikiami du ar daugiau skirtingi produkto ar paslaugos variantai. Šis metodas leidžia surinkti daug duomenų apie vartotojų poreikius ir geriau suprasti jų pageidavimus. Testavimo periodo metu surinkti duomenys apie produkto panaudojimą leidžia įmonei išsirinkti vieną iš kelių produkto variantų ir pristatyti geriausią iš jų plačiau vartotojų



bendruomenei. Šio tipo testavimas taip pat mažina „Hostinger“ su inovacijomis susijusias rizikas, nes tam tikras pokytis yra veiksnus tik daliai vartotojų, tad jeigu šis pakeitimas arba naujas produktas nerodo gerų rezultatų, jo galima greitai atsisakyti ir nepatirti didelių finansinių nuostolių. Mokslinė literatūra taip pat kalba apie eksperimentavimą ir dažną mažų pokyčių diegimą.

Wilden'as ir Gudergan (2015) teigia, jog kuo dažniau įmonės naudoja nujautimo bei perkonfigūravimo dinaminį gebėjimų procesus, tuo geresni taps įmonės rinkodaros bei technologiniai gebėjimai, ypač dinaminėse verslo aplinkose. Autoriai taip pat pateikia „BMW“ įmonės pavyzdį, pasakodami, jog dažnas eksperimentavimas su naujomis rinkodarinėmis idėjomis lėmė naujų rinkodaros iniciatyvų „BMW“ sukūrimą, kurios padidino vartotojų ratą bei pagerino „BMW“ investicijų grąžą.

Iš „Hostinger“ respondentų pasakojimo, bei įmonės veiklos stebėjimo galima spręsti, kad įmonei dažnas išvalgos ir perkonfigūravimo gebėjimų naudojimas eksperimentuojant su savo siūlomais produktais neša didelę naudą ir leidžia augti greitai. Taip pat, tai mažina įmonės prisiimamas rizikas. Mokslinė dinaminį gebėjimų literatūra kalba apie rizikų valdymą, bet mokslininkai nėra radę sąsajos tarp dinaminį gebėjimų panaudojimo ir rizikos mažinimo.

#### 4.2.5. Nuojauta

Į nuojautą versle įmonė žiūri šiek tiek kritiškai. Nors tai yra vienas pagrindinių dinaminį gebėjimų bruožų (išvalgos gebėjimas), „Hostinger“ stengiasi nepasikliauti vien nuojauta. „Hostinger“ rinkodaros vadovas Daugirdas teigia, kad nuojautų organizacija turi daug – ir iš kertinių vadovų komandos, ir valdybos, tačiau šios nuojautos įmonėje tampa tam tikromis hipotezėmis, kurios leidžia kurti įvairius verslo scenarijus. Tačiau hipotezė yra tik hipotezė, kol ji nėra išbandyta ir neturi duomenų jai paremti. Įmonė labai rimtai žiūri į duomenis, statistiką ir pamatuojamus kriterijus, kuriais gali vadovautis priimdami kiekvieną sprendimą. Apie pamatuojamus sprendimus kalbama ir įmonės vertybėse (Fokusas) ir jų ketvirtiniuose strateginiuose planavimuose. Net ir įmonės naudojamas *OKR* planavimo modelis reikalauja turėti pamatuojamus tikslus, kuriuos būtų lengva įsivertinti. Tai rodo, kad įmonei priimant sprendimus yra labai svarbūs kiekybiniai duomenys.

#### 4.2.6. Bendrakūra, žinių pasidalinimas

„Hostinger“ artimai bendradarbiauja su įvairiomis kompanijomis bei universitetais. Šis bendradarbiavimas įmonei leidžia vieni su kitais keistis geriausiomis praktikomis, panaudoti jau esamus sprendimus, taip dalinantis rizikomis. Respondentai teigia, kad būtent iš didelės bei atviros informacinių technologijų bendruomenės ir žinių pasidalinimo atsiranda tam tikros rinkos nuojautos, kurios leidžia verslui augti. Pagrindiniai „Hostinger“ partneriai:

1. **NordVPN** – teikia vartotojams VPN (virtual private network) paslaugas;
2. **BitDegree** – *Blockchain* technologijos pagrindu veikianti virtuali mokymų platforma, kurioje galima rinktis iš įvairių IT mokymo programų, kurių metu sujungiami IT srities žinių siekiančius žmones su potencialiais jų darbdaviais;
3. **Processout** – automatizuota mokėjimo sistema - leidžianti priimti įmokas naudojant kreditinėmis kortelėmis visame pasaulyje;
4. **CloudFlare** – *CloudFlare* padeda apsaugoti ir paspartinti svetainės darbą. Standartiniame talpinimo plane lankytojai svetainę pasiekia tiesiogiai, o naudojant *CloudFlare* lankytojai yra nukreipiami per tarptautinį serverių tinklą, kuris automatiškai blokuoja potencialiai kenkėjiškas

- užklausas, slopina arba pilnai neutralizuoja *DoS*, *DDoS* tipo atakas, sustabdo žalingus robotus ir skaitytuvus;
5. **HasOffers** – partnerysčių marketingui vystyti skirta platforma, leidžianti realiu laiku stebėti ir kuruoti partnerių vykdomus pardavimus.
  6. **OpenSRS ir OpenProvider** – domenų pardavimu užsiimančios organizacijos;
  7. **OptinMonster** – programa, integruojama su *Drupal*, *WordPress*, *Joomla*, *Shopify*, *Magento* ir *BigCommerce*. Programinė įrangą reikalinga internetiniams rinkodaros specialistams ir dizaineriams tam, kad svetainės lankytojus paverstų klientais;
  8. **Zyro** – profesionalus svetainių kūrimo konstruktorius (*Zyro website builder*);
  9. **Salesforce** – Santykių su klientais valdymo sistema (CRM);
  10. **Uptime Robot** – svetainės stebėjimo (*uptime*, *downtime*, *response time*) paslauga.
  11. **PCMag, CNET, zNET, TrustPilot, TechRadar, Business Insider** – didžiausi pasaulyje internetiniai portalai, rašantys apie technologijas

Žinių valdymas „Hostinger“ organizacijoje vis dar yra didelis iššūkis, nes kompanijai stipriai paaugus komunikacija ir informacijos sklaida suprastėjo dėl didelio darbuotojų kiekio. Tad būtent dabar įmonė telkia resursus žinių ir informacijos suvaldymui, jos dokumentavimui. Daugirdas, „Hostinger“ rinkodaros vadovas, duoda pavyzdį iš ankstesnio įmonės periodo, kai marketingo komandoje dirbo apie 10 žmonių. Informacija tais laikais sklido pakankamai lengvai, nes dirbant su nedidele žmonių grupe žinios natūraliai ir greitai sklinda. Tačiau, kai komandų atsirado daugiau, jos išskirstytos keliose šalyse, informacijos ir žinių sklaidai teko pasitelkti kitas priemones. Tad dabar įmonė stengiasi atrasti vis naujų komunikacijos kanalų. Daugirdas įvardija kelis pagrindinius įrankius, kuriuos naudoja informacijos pasidalinimui tarp komandų:

1. Google Docs;
2. BaseCamp;
3. GitHub;
4. Monday;
5. Trello

Taip pat, pastaraisiais metais įmonė pradėjo kurti vidinę „vikipediją“. Tai yra platforma, kurioje dokumentuojama įmonės patirtis, naudojami įrankiai, procesai, apibrėžiami projektai, įmonės tikslai. Šį resursą gali pasiekti ir pildyti kiekvienas įmonės darbuotojas. Tai pagerina informacijos sklaidą organizacijoje augant darbuotojų kiekiui bei persikėlus į pilnai nuotolinį darbą. Įmonė ir žiniasklaidos atstovams teigia, jog būtent ši vidinė „vikipedija“ stipriai prisidėjo prie įmonės efektyvumo ir rezultatų (Budreikienė, s.a.).

Akivaizdu, jog įmonė supranta informacijos sklaidos svarbą. Šiais principais „Hostinger“ kuria brandžias transaktyvios atminties sistemas, kurios leidžia sukombinuoti komandos narių žinias į naujus žinių rinkinius, leidžiančius kurti naujus produktus ir paslaugas besikeičiančioje verslo aplinkoje (Argote ir Ren, 2012). Bendrakūra taip pat yra kertinis organizacijos sėkmės variklis, įmonės pasitelkia informacinių technologijų bendruomenės palaikomais technologiniais sprendimais vietoj to, kad kiekvieną kartą kurtų savo informacines sistemas. Pasak, Chesbrough'o ir Appleyard (2007), atvirosios inovacijos, bendrakūra leidžia sukurti unikalias, kokybiškas ir išbaigtas IT inovacijas. Tai įmonei yra labai svarbu.

### 4.3. UAB „Hostinger“ dinaminiai gebėjimai inovacijų kūrimo srityje

Norėdami geriau suprasti inovacijų dinaminių gebėjimų panaudojimą ir jų efektyvumą UAB „Hostinger“ organizacijoje pasitelkiame vieną iš Laaksonen ir Peltoniemi (2018) pasiūlytų dinaminių gebėjimų matavimo perspektyvų. Tai yra dinaminių gebėjimų panaudojimas pagal vadovo įvertinimus. Šiam matavimui buvo apklausti 21-as iš 60-ies „Hostinger“ komandų vadovų naudojant Janssen'o (2016) pasiūlytą dinaminių paslaugos inovacijų gebėjimų klausimą, kur vadovai kiekvieną teiginį vertina nuo 1 iki 7 (nuo visai nepritariau iki labai pritariu). Šis modelis apima keturias kategorijas.

1. vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojauta;
2. konceptų kūrimas;
3. bendrakūra bei vadovavimas;
4. masto didinimas, plėtra

„Hostinger“ komandų vadovai šiame matavime lieka anonimais, tad negalime žinoti kokiai komandai vadovauja respondentas bei kokias funkcijas atlieka „Hostinger“ organizacijoje. Respondentų kompetencijos gali varijuoti nuo technologinių iki žmogiškųjų išteklių. Tai leidžia susidaryti platesnį vaizdą apie įmonės dinaminis gebėjimus inovacijų srityje. Išsamūs apklausos rezultatai pateikiami 6-ame priede.

#### 4.3.1. Vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojauta

Pirmoji klausimyno kategorija siekia išsiaiškinti kaip įmonė seka vartotojų pageidavimus, nujaučia technologinį tobulėjimą rinkoje ir patys tobulėja technologiškai.

Į teiginį „Mes sistemiškai stebime ir vertiname vartotojų pageidavimus“ įmonės vadovai atsakė daugiausiai teigiamai, net 38.1% teiginį įvertino 6 iš 7 pritarimo skalėje, o 47.6% įvertino aukščiausiu balu (7).

Teiginys „Mes sistemiškai analizuojame savo paslaugos panaudojamumą“ iš vadovų sulaukė daugumos pritarimo su 42.9% įvertinimų – 6 iš 7 ir 38.1% įvertinimų – 7. Tik vienas iš atsakiusių vadovų labiau nepritaria šiam teiginiui palikęs įvertinimą 3 iš 7.

Teiginiui „Mūsų organizacija yra stipri identifikuojanč skirtingas vartotojų grupes bei rinkos segmentus“ pritarė didžioji dauguma vadovų (95.2%), tačiau daugumos įvertinimas buvo 5 iš 7. Vienas iš vadovų nepritarė šiam teiginiui palikęs įvertinimą – 2 iš 7.

Teiginiui „Mūsų organizacijai yra svarbios naujos technologijos“ pritarė absoliuti dauguma vadovų. Net 76.2% iš jų labai pritaria šiam teiginiui ir paliko įvertinimą 7 iš 7. 4 vadovai (19%) teiginiui pritarė įvertindami 6 iš 7, o vienas iš vadovų pritarimo skalėje teiginį įvertino 5 iš 7.

Teiginiui „Norėdami identifikuoti naujas technologijas, produktus ir jų galimybes, mes remiamės skirtingais informacijos šaltiniais“ pritarė taip pat visi vadovai, o jų dauguma (66.7%) teiginiui labai pritarė palikdami įvertinimą 7 iš 7. 23.8% vadovų pritarimo skalėje teiginį įvertino 6 iš 7, o du vadovai (9.5%) įvertino teiginį 5 iš 7.

Teiginys „Mes sekame, kokias technologijas, produktus naudoja mūsų konkurentai“ labai pritarė didžioji dauguma įmonės vadovų, net 76.2%. 2 vadovai (9.5%) teiginiui pritarė įvertindami 6 iš 7. 2

vadovai (9.5%) teiginiui pritarė įvertindami 5 iš 7. Tik vienas vadovas teiginiui pritarė tik vidutiniškai palikdamas įvertinimą 4 iš 7.

Klausimų kategorijoje „Vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojauta“ iš UAB „Hostinger“ vadovų sulaukėme daugiausiai teigiamų atsakymų. Nuokrypio į neigiamą pusę beveik nebuvo. Šios kategorijos rezultatų vidurkis yra 6,31 iš 7, o mediana – 7. Tai rodo UAB „Hostinger“ sugebėjimą gerai suprasti savo vartotoją, savo produktą ir rinką. Įmonė išties vadovaujasi savo pirmąja įmonės vertybe – „Fokusas į klientą“, analizuoja vartotojo veiksmus, savo siūlomų paslaugų panaudojamumą. Rezultatai rodo, jog organizacija yra išitraukusi į technologijų sritį ir stengiasi pritaikyti naujausias technologijas savo projektuose. Įmonėje taip pat vyrauja duomenimis paremta kultūra, apie kurią kalbėjo ir respondentai interviu metu. Išvados bei sprendimai įmonėje daromi remiantis patikimais šaltiniais ir surinkus tik pakankamą kiekį duomenų.

#### **4.3.2. Konceptų kūrimas**

Antroji klausimyno kategorija siekia suprasti įmonės inovacinius gebėjimus bei kaip sėkmingai įmonė kuria naujus sprendimus bei produktus.

Teiginiui „Mes esame inovatyvūs generuojant naujas idėjas savo siūlomam produktui“ pritarė didžioji dauguma įmonės vadovų. 42.9% iš jų paliko įvertinimą 6 iš 7, o 38.1% labai pritarė šiam teiginiui įvertindami savo įmonės situaciją 7-iais balais. 1 iš vadovų (4.8%) teiginį įvertino 5 iš 7 pritarimo skalėje. O 3 vadovai tik vidutiniškai pritaria šiam teiginiui įvertinę jį 4 iš 7.

Teiginys „Mums yra sunku idėjas paversti konkrečiais produktais“ yra neigiamas ir nepritarimas šiam teiginiui reiškia geresnį rezultatą nei pritarimas. Tačiau šio klausimo rezultatai yra pakankamai tolygiai išsiskirstę visuose pritarimo lygiuose. Dauguma iš respondentų teiginiui nepritaria (14/21). 4 iš jų (19%) įvertino teiginį 1 iš 7 pritarimo skalėje. 6 vadovai (28.6%) teiginį įvertino 2-iem iš 7. 4 vadovai (19%) teiginį įvertino 3-imis iš 7. Tačiau 7 iš įmonės vadovų teiginiui pritaria vidutiniškai arba linksta prie stipraus pritarimo. 3 vadovai (14.3%) teiginį įvertino vidutiniškai 4 iš 7. 3 vadovai (14.3%) teiginiui pritaria įvertinę jį 5-iais iš 7. O vienas vadovas (4.8%) teiginiui pritaria įvertinęs jį 6 iš 7 pritarimo skalėje.

Teiginiui „Mūsų organizacija eksperimentuoja su naujas paslaugų konceptais“ labiau pritaria dauguma įmonės vadovų. ~76% atsakiusiųjų įvertino teiginį tarp 5 ir 7 pritarimo lygyje. 2 vadovai (9.5%) teiginį įvertino maksimaliai – 7 iš 7. 6 vadovai (47.6%) teiginiui pritarė įvertinę jį 6-iais iš 7 pritarimo skalėje. 4 vadovai (19%) teiginį įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje. 4 vadovai (19%) teiginiui pritarė tik vidutiniškai įvertindami 4-iais iš 7. O vienas vadovas teiginiui labiau nepritaria palikęs įvertinimą 3 iš 7.

Teiginiui „Mes nesunkiai pritaikome naujas technologijas prie savo dabartinių verslo procesų“ labiau pritarė visi respondentai. Visi vadovai įvertino teiginį tarp 5 ir 7 pritarimo skalėje. 5 vadovai (23.8%) teiginį įvertino maksimaliai – 7-iais iš 7. 10 vadovų (47.6%) teiginį įvertino 6-iais iš 7 pritarimo skalėje. 6 vadovai (28.6%) teiginį įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje.

Klausimų kategorijoje „Konceptų kūrimas“ iš UAB „Hostinger“ vadovų sulaukėme taip pat daugiausiai teigiamų atsakymų, tačiau klausimas apie idėjos pavertimą realiu produktu sulaukė dvejetainės nuomonės. Iš vadovų įvertinimų aišku, kad įmonė yra stipri kuriant naujus konceptus bei

prisitaikant prie technologinių pokyčių, tačiau idėjos pavertimas galutiniu produktu įmonei vis dar yra iššūkis. Šios kategorijos rezultatų vidurkis 5.62 / 7, o mediana 6.

### 4.3.3. Bendrakūra bei vadovavimas

Trečioji klausimyno kategorija stengiasi išsiaiškinti įmonės sugebėjimą bendradarbiauti, kurti partnerystes, praktikuoti atvirąsias inovacijas bei atvirąją strategiją.

Teiginys „Mūsų organizacija turi sunkumų kuriant bei sėkmingai išlaikant partnerystes“ yra neigiamas teiginys, tad geriausias rezultatas yra 1 (visai nesutinku), o blogiausias 7 (labai sutinku). Dauguma UAB „Hostinger“ vadovų atsakė, kad su teiginiu nesutinka ir jų partnerystės kūrimo bei išlaikymo gebėjimai yra pakankamai geri. 4 vadovai teiginiui visiškai nepritarė įvertinę jį 1 iš 7 pritarimo skalėje. 11 vadovų (52.4%) teiginį įvertino 2-iam iš 7 pritarimo skalėje. 4 vadovai (19%) teiginį įvertino 3-iais iš 7 pritarimo skalėje. Vienas vadovas teiginiui pritaria vidutiniškai įvertinęs jį 4-iais iš 7. O vienas vadovas teiginiui pritaria palikęs įvertinimą 6 iš 7 pritarimo skalėje.

Teiginiui „Partnerystė su kitomis organizacijomis mums padeda tobulėti kuriant bei pristatant naujus produktus, paslaugas“ įmonės vadovai pritarė. Net 76% visų apklaustųjų teiginį įvertino tarp 6 ir 7 pritarimo lygyje. 4 vadovai (19%) teiginį įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje, o vienas vadovas teiginiui pritarė tik vidutiniškai įvertinęs jį 4-iais iš 7 pritarimo skalėje.

Teiginiui „Mūsų organizacija yra stipri koordinuojant inovacijų kūrimą tarp keleto skirtingų šalių“ vadovai labiau pritarė, tačiau įvertinimai išsiskirstė tarp 4 ir 7 pritarimo skalėje. 6 vadovai (28.6%) teiginiui pritarė maksimaliai – 7-iais iš 7. 8 vadovai (38.1%) teiginį įvertino 6-iais iš 7 pritarimo skalėje. 4 vadovai (19%) teiginį įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje. 3 vadovai (14.3%) teiginiui pritaria tik vidutiniškai palikę įvertinimą 4 iš 7.

Kategorijos „Bendrakūra ir vadovavimas“ situacija UAB „Hostinger“ vadovų akimis yra labiau teigiama tačiau netobula. Įvertinimų rezultatų vidurkis yra 5.87 / 7, o mediana 6. Tai reiškia, kad organizacija supranta bendrakūros, partnerysčių bei atvirųjų inovacijų svarbą įmonės augimui tačiau dar turi vietos tobulėti tam, kad taptų lyderiai inovacijose.

### 4.3.4. Masto didinimas, plėtra

Ketvirtoji kategorija stengiasi išsiaiškinti įmonės gebėjimą plėstis ir didinti savo paslaugų mastą.

Teiginiui „Kuriant naujas paslaugas, produktus, mes nepamirštame savo prekinio ženklo strategijos UAB „Hostinger“ komandų vadovai daugiausiai pritarė. 80.9% respondentų teiginį įvertino tarp 6 (7 vadovai) ir 7 (10 vadovų) pritarimo skalėje. Vienas vadovas teiginį įvertino 5-iais iš 7. Vienas vadovas teiginiui nepritarė įvertindamas 2-etu iš 7, o du iš vadovų (9.5%) teiginiui pritaria tik vidutiniškai įvertinę jį 4-iais iš 7 pritarimo skalėje.

Teiginiui „Visa mūsų organizacija yra aktyviai įsitraukusi į mūsų produktų žinomumo sklaidą“ įmonės vadovai daugiausiai pritarė, net 95.2% pritarimo skalėje teiginį įvertino nuo 5 iki 7. 8 vadovai (38.1%) teiginiui visiškai pritarė įvertinę jį 7-iais iš 7. 7 vadovai (33.3%) teiginį įvertino 6-iais iš 7 pritarimo skalėje. 5 vadovai (23.8%) teiginį įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje. Vienas vadovas teiginiui pritaria tik vidutiniškai palikęs įvertinimą 4 iš 7.

Teiginiui „Mes pristatome naujas paslaugas, produktus laikydamiesi marketingo strategijos, plano“ labai pritarė 6 vadovai (28.6%) įvertinę teiginį 7-iais iš 7 pritarimo skalėje. 7 vadovai (33.3%) teiginį

įvertino 6-iais iš 7 pritarimo skalėje. 4 vadovai (19%) teiginių įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje. 3 vadovai (14.3%) teiginiui pritarė tik vidutiniškai, palikę įvertinimą 4 iš 7, o vienas vadovas teiginiui labiau nepritaria įvertinimu 2 iš 7.

Teiginys „Mes turime sunkumų didinant naujos paslaugos, produkto mastą (nuo pasiteisinusio MVP iki kokybiško, plačiai naudojamo produkto)“ sulaukė labai įvairių įvertinimų iš įmonės atstovų. Šis teiginys yra neigiamas, tad geriausias įvertinimas yra 1-etas (visai nepritariu), blogiausias 7-etas (labai pritariu). 1-etu teiginių įvertino tik vienas vadovas, manantis, kad didinant produkto mastą įmonė neturi jokių sunkumų. 6 vadovai (28.6%) teiginių įvertino 2-iem iš 7 pritarimo skalėje. 7 vadovai (33.3%) teiginių įvertino 3-imis iš 7 pritarimo skalėje. Tačiau net 7 respondentai teiginių įvertino tarp 4 ir 7, jie mano, kad produkto masto didinimas UAB „Hostinger“ yra problema. Vienas vadovas teiginiui pritaria vidutiniškai, įvertinęs 4-iais iš 7. 3 vadovai (14.3%) teiginių įvertino 5-iais iš 7 pritarimo skalėje. Vienas vadovas teiginiui pritaria įvertinimu 6 iš 7. Du vadovai (9.5%) teiginiui labai pritaria įvertinė maksimaliai – 7 iš 7.

Kategorijos „Masto didinimas ir plėtra“ rezultatai daugiausiai yra taip pat teigiami. Rezultato vidurkis yra 5.56 / 7, o mediana 6. Tai rodo, kad UAB „Hostinger“ darbuotojai yra išitraukę į įmonės plėtrą ir supranta įmonės strategiją, prekinį ženklą, tačiau vis dar turi sunkumų didinant savo mastą. Organizacijos darbuotojams jų kuriamas produktas iš tikrųjų rūpi, jie vadovaujasi įmonės vertybėmis. Tai galima pamatyti ir iš socialiniuose tinkluose įmonės darbuotojų skelbiamų įrašų. Daug „Hostinger“ žmonių į savo asmeninius socialinius tinklus kelia naujienas apie darbą įmonėje bei naujus kuriamus įmonės produktus. Individualių interviu metu su kompanijos marketingo bei informacinių technologijų vadovais buvo išsiaiškinta, kad įmonės strategija yra atvira iš kuriama visos organizacijos lygiu, tačiau vadovų įvertinimai rodo, kad šios strategijos, plano ne visada yra laikomasi kuriant naujus produktus. Šioje kategorijoje komandų vadovų požiūris yra pakankamai kritiškas lyginant su įmonės finansiniais rezultatais ir pasiekimais. UAB „Hostinger“ pajamos nuolat kyla, įmonė labai sparčiai plečiasi darbuotojų kiekio atžvilgiu. Tai yra labai teigiamas rezultatas dinamiškoje, konkurencingoje interneto svetainių talpinimo rinkoje dirbančiai įmonei, tačiau vadovai vis dar į situaciją žiūri pakankamai kritiškai ir nemano, kad ji yra tobula. Galime daryti prielaidą, kad šiam kritiškumui daro įtaką įmonės vertybės ir kiekvieną ketvirtį nustatomi labai ambicingi įmonės tikslai (OKR metodologija). Tai nėra bloga įmonės savybė, aukštos ambicijos ir kritiškas savęs vertinimas leidžia organizacijai nuolat žiūrėti pirmyn ir tobulėti.

Vertinant UAB „Hostinger“ dinaminis gebėjimus inovacijų kūrimo srityje galime teigti, kad įmonė yra pakankamai gabi. Bendro rezultato vidurkis yra 5.84 / 7, o mediana 6. Tai rodo aukštą įmonės brandą dinaminių gebėjimų panaudojime, kuriant inovacijas.

#### **4.4. UAB „Hostinger“ verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda**

Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos matavimui buvo pasitelktas (Luftman, 2004) pasiūlytas adaptuotas strategijos suderinamumo modelis. Tyrimo metu kalbėjome su UAB „Hostinger“ rinkodaros skyriaus vadovu Daugirdu (verslo atstovas) bei įmonės informacinių technologijų vadovu Žygintu (informacinių technologijų atstovas). Abiejų interviu struktūra buvo identiška, pasitelkiant būtent J. Luftman'o pasiūlytu verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos matavimo modeliu stengiantis išgirsti platesnį komentarą apie kiekvieną modelio sritį bei konkretų situacijos įvertinimą nuo 1 iki 5 Likert'o skalėje. Toks pat interviu iš dviejų skirtingų įmonės atstovų buvo imamas pagal J. Luftman'o rekomendaciją, jog norint teisingai

pamatuoti verslo ir informacinių technologijų brandą organizacijoje į procesą reikia įtraukti abiejų – verslo ir informacinių technologijų atstovus. Toliau aptarsime abiejų atstovų požiūrius į šešias brandos kategorijas (komunikacija, kompetencijų / vertės pamatavimas, valdymas, partnerystė, mastas ir architektūra, įgūdžiai). Išsamūs UAB „Hostinger“ verslo ir informacinių technologijų suderinamumo rezultatai pateikti 5-ame priede.

#### 4.4.1. Komunikacija

Komunikacijos kategorijos klausimai leidžia geriau suprasti kaip verslas ir informacinės technologijos bendrauja tarpusavyje, supranta vieni kitus, dalinasi žiniomis, tobulėja. Nagrinėjant kaip UAB „Hostinger“ verslo atstovai supranta informacinių technologijų procesus bei atvirkščiai, kaip informacinių technologijų atstovai supranta verslo procesus, pasidaro aišku, kad įmonės tikslas yra jog visi įmonės darbuotojai, nesvarbu iš kokio skyriaus, aiškiai suprastų įmonės tikslus ir dirbtų ties jais labai vieningai. Tai pabrėžia Daugirdas, UAB „Hostinger“ rinkodaros vadovas, primindamas apie įmonėje naudojamą *OKR* planavimo metodologiją, kuri yra atvira visiems įmonės darbuotojams. Taip pat organizacijoje yra daug mažų komandų su aiškiu kiekvienos lyderiu ir kiekvienoje stengiamasi turėti skirtingų sričių specialistų taip sudarant daugiafunkcinę komandą (angl. *cross-functional team*). Daugiafunkcinės komandos, kuriose yra skirtingų sričių specialistų, įgalina komandas dalintis labai įvairia informacija ir požiūriu vieni kitiems. Tai leidžia komandos nariams turėti platesnį kontekstą apie skirtingus įmonėje taikomus procesus. Tačiau ne visos „Hostinger“ komandos yra tokios. Viena iš svarbiausių įmonės komandų – pagrindinio produkto komanda yra sudaryta iš programuotojų ir neturi daug skirtingų sričių specialistų. Žyngintas, UAB „Hostinger“ informacinių technologijų vadovas, šios komandos lyderis, teigia, jog ne visiems programuotojams rūpi verslo interesai. Kai kurie iš jų nori tobulėti savo karjeroje kaip programuotojai, iš technologinės perspektyvos. Tačiau, šioje komandoje pradeda atsirasti daugiau skirtingų specialistų, tokių kaip vartotojo patyrimo specialistai, dizaino specialistai, vartotojo išlaikymo specialistai. Taip pat, ši didelė komanda pradeda skaidyti į mažesnes dalis, paskirstant atsakomybes ir šias komandas darant labiau daugiafunkcinėmis iš specialistų perspektyvos. Tad šis informacinių technologijų atstovų požiūris ir supratimas apie verslo procesus ateityje gali pasikeisti į gera.

Kalbant apie verslo atstovų supratimą apie informacinių technologijų procesus abu respondentai situaciją įvertino prasčiau. Daugirdas (verslo atstovas) šį vertinimą pagrindžia tuo, kad technologijų sritis yra pakankamai gili ir plati, o jos mokymosi kreivė yra stati. Verslo atstovai norėdami pradėti suprasti bent bazinius informacinių technologijų procesus turėtų praleisti sąlyginai daug laiko. Kita priežastis, kodėl verslo atstovai organizacijos informacinių technologijų procesų nesupranta taip gerai yra ta, jog informacinių technologijų atstovai dažnai yra labiau intravertiški ir nėra linkę atvirai dalintis savo iššūkiams, sprendimais. Taip pat, programuotojų kalbą išversti į verslo žmonių kalbą dažnai nėra taip lengva, jeigu informacinių technologijų atstovas nėra stiprus bei kantrus komunikuodamas su technologijų nesuprantančiais žmonėmis.

Organizacinis mokymasis bei žinių pasidalinimas UAB „Hostinger“ nėra aiškiai struktūruotas. Tačiau abiejų respondentų įvertinimai šioje srityje nėra blogi. Situaciją respondentai vertina vidutiniškai. Atstovai teigia, kad organizacija tobulėti bei mokytis skatina visus, turi didelę biblioteką knygų darbuotojų tobulėjimui, leidžia darbuotojams turėti laisvas nuo darbo dienas, kurias jie gali skirti mokytis, skaityti. Taip pat įmonė darbuotojus siunčia į daug konferencijų, stažuočių. Per 2019 metus net 180 įmonės atstovų vyko į 59-ias keliones skirtinguose pasaulio kontinentuose mokytis arba dalintis žiniomis. Įmonė taip pat turi sudariusi specialistų gildijas, tokias kaip vadovų gildija,

programuotojų gildija ir kitas. Gildijų susitikimų metų atliekami pranešimai, vedami seminarai. Tai daroma tam, kad tos pačios srities specialistai galėtų dalintis žiniomis ir informacija, tobulėti kartu, nes kasdieniniame darbe, dirbdami daugiafunkcinėse, mažose komandose, kurios turi konkrečias atsakomybes, komandos nariai dažnai sprendžia panašias problemas diena iš dienos, taip sustodami tobulėti kaip specialistai. UAB „Hostinger“ mokymąsi labai skatina, bet struktūros ir vientisumo šiuose procesuose dar trūksta.

Ryšiai bei bendravimas tarp komandų ir individų organizacijoje yra horizontalus bei atviras. Daugirdas (verslo atstovas) teigia, jog komunikaciją visada galima tobulinti, bet lyginant su kitomis kompanijomis, komunikacija „Hostinger“ yra tikrai gera. Tam didelę įtaką daro įmonės atvirumas. Daugumą įmonės tikslų, finansinių rezultatai bei pokalbių kanalų *Slack* įrankyje (kuriame kompanijos darbuotojai bendrauja) yra visiškai atviri ir prieinami visiems. Žygintas (informacinių technologijų atstovas) pabrėžia komunikacijos horizontalumą kompanijoje, kaip esminį elementą gerai komunikacijai tarp darbuotojų. Bendravimas tarp konkrečios užduoties atlikėjo bei užduoties sumanytojo yra tiesioginis ir neturi jokių tarpininkų. Tai kompanijai padeda išvengti informacijos pasikeitimo bei nesusipratimų.

Komunikacijos kategorijos rezultato vidurkis yra 3,5. Šis rezultatas komunikacijos kategorijoje UAB „Hostinger“ verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygiuose reiškia 3-iają brandos lygį - fokusuotas procesas.

#### **4.4.2. Kompetencijų / vertės pamatavimas**

Kompetencijų / vertės pamatavimo kategorijos klausimai leidžia geriau suprasti, kaip UAB „Hostinger“ seka verslo bei informacinių technologijų metrikas, kokios metrikos jiems yra svarbiausios, kokius paslaugos lygio susitarimus turi bei kokių standartų laikosi. Taip pat, kiek įmonė skiria laiko lyginamosios analizėms, konkurentų tyrimams. Šie elementai atsako į klausimą, kaip įmonė įvertina savo kuriamą vertę.

Kalbant apie verslo ir informacinių technologijų skyrių sekamas metrikas buvo išsiaiškinta, kad pagrindiniai rodikliai yra susiję su klientais. Įmonė savo vertę matuoja stebėdami klientų kiekio augimą, klientų laimės rodiklį, klientų išsaugojimo laiką. Tai patvirtina pirmąją įmonės vertybę – fokusas į klientą. Visi įmonės skyriai, technologiniai ar ne, vadovaujasi verslo matuojamais kiekybiniais matais. Tačiau, bendraujant su Žygintu, UAB „Hostinger“ informacinių technologijų vadovu, pasidaro aišku, kad informacinių technologijų skyrius turi ir papildomas technologines metrikas, kurias seka, bet kurios nerūpi verslo atstovams. Tai yra tokie dalykai kaip techninė skola, informacinių sistemų padengimas testais ir panašiai. Žygintas teigia, kad verslui nėra labai svarbu, kas vyksta informacinių technologijų skyriuje jeigu pasiekiami verslo tikslai, tad informacinių technologijų atstovo įvertinimas apie verslo ir informacinių technologijų sekamų metrikų vientisumą buvo labai prastas, tuo tarpu Daugirdo (verslo atstovo) įvertinimas buvo labai geras. Tai pagrindžia Žyginto teiginį, jog verslo atstovams nelabai rūpi informacinių technologijų sekamos metrikos. Įmonė pagrįdė vadovaujasi verslo rodikliais, tačiau informacinėms technologijoms organizacijoje tobulinti reikalingi ir labai konkretūs informacinių technologijų sekami rodikliai. „Hostinger“ verslo ir IT atstovų atsakymų stiprus nesutapimas apie abiejų sričių metrikų suderinimą rodo, kad verslas nesupranta informacinių technologijų skyriaus procesų ir tikslų. Su respondentais kalbant apie paslaugos lygmens susitarimus (*SLAs*) taip pat pamatėme stiprų nesutapimą tarp abiejų sričių atstovų įvertinimų. Verslo atstovas Daugirdas teigia, kad įmonė nuosekliai diegia paslaugos lygmens



susitarimus bei tikslus ir šie susitarimai yra apie 80% išbaigti, tuo tarpu Žygintas, informacinių technologijų atstovas, įvardina tik du paslaugos lygmens susitarimus – nepertraukiamas paslaugos veikimo laikas bei jos greitis ir teigia, kad jų reikėtų tikrai daugiau. Tai dar kartą patvirtina, kad verslo ir informacinių technologijų skyrių kompetencijų / vertės supratimas yra labai skirtingas.

Lyginamąsias savo sistemų analizes su konkurentais ar kitais rinkos žaidėjais UAB „Hostinger“ atlieka pakankamai reguliariai. Jos būna skirtingo gylio, bet atliekamos bent kartą ar du per ketvirtį, kartą per metus įmonė atlieka labai galias lyginamąsias analizes.

Bendras kompetencijų / vertės pamatavimo kategorijos rezultatas UAB „Hostinger“ yra 3,71. Tai reiškia, jog įmonė yra 3-iaje šios kategorijos verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygyje – fokusuotas procesas.

#### **4.4.3. Valdymas**

Valdymo kategorijos klausimynas leidžia geriau suprasti įmonės strateginio planavimo, prioritetų dėliojimo procesus, hierarchinę struktūrą bei biudžeto ir investicijų kontrolę.

Strateginis planavimas UAB „Hostinger“ yra suderintas visos organizacijos mastu pasitelkiant *OKR* planavimo metodologiją. Taip pat į strateginį planavimą įtraukiami ir įmonės partneriai. Daugirdas pasakoja, kad net ir „Google“ bei „Facebook“ komandos dirbančios su „Hostinger“ dėliojasi savo ketvirčio planus kartu su „Hostinger“ atstovais. Įmonės strategijos planavimas yra paremtas organizacijos vertybėmis ir vizija tad verslo tikslai yra visų įmonės komandų planuose kiekvieną ketvirtį. Šios vertybės bei vizija, plataus masto ketvirčio tikslai yra nuleidžiami iš aukščiausios vadovybės, kitaip tariant, vadovybė užduoda toną bei nurodo kryptį ir visos įmonės komandos savo tikslus derina su aukščiausio lygio tikslais.

UAB „Hostinger“ savo vidinėje komunikacijoje stengiasi vadovautis horizontaliu įmonės struktūros principu. Būtent todėl organizacinė atskaitomybė organizacijoje yra labai gerame lygyje abiejų respondentų nuomone. Informacinių technologijų skyriaus atstovai yra įsitraukę į verslo strategijos planavimą ir turi aiškią rolę aukščiausių vadovų tarpe. IT skyrius atsako tiesiai aukščiausiam valdymo sluoksnyje. Įdomus ir kiek nestandartinis UAB „Hostinger“ valdymo elementas yra tai, jog įmonė turi dvi direktoriaus pareigybes. Vienas iš jų yra atsakingas už verslo dedamąją organizacijoje, o kitas už technologinę. Tai rodo įmonės brandą derinant verslą ir informacines technologijas aukščiausiam valdymo lygyje.

Įmonės biudžetas taip pat yra valdomas labai racionaliai. Pagrindinė to priežastis yra ta, jog UAB „Hostinger“ susikūrė be jokių išorinių investicijų ir ilgą laiką plėtėsi iš savo organizacijos lėšų. Įmonei augant, „Hostinger“ išmoko finansus valdyti racionaliai, nes išorinių investicijų neturėjo. Įmonė fokusuojasi į trumpalaikes investicijas, kurias lengva pamatuoti. Tai susiję su įmonės *MVP* darbo metodologija ir susitelkimu į pamatuojamų duomenų rinkimą priimant sprendimus. Daugirdas, įmonės rinkodaros vadovas, teigia, kad investicijos į informacines technologijas yra ilgalaikės, tad įmonė vis dar turi sunkumų jas pamatuoti. Būtent todėl informacinių technologijų biudžetas ir investicijos į IT dažnai nėra valdomos iki galo racionaliai, nes įmonei trūksta žinių apie ilgalaikių investicijų pamatavimą.

Valdymo kategorijoje UAB „Hostinger“ bendras rezultatas yra 4,57 iš 5. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda valdymo atžvilgiu įmonėje yra ketvirtajame lygyje – patobulintas procesas.

#### **4.4.4. Partnerystė**

Partnerystės kategorijos klausimai leidžia įsigilinti į įmonės požiūrį į informacines technologijas kaip verslo dalį, pasitikėjimo lygį tarp verslo ir informacinių technologijų atstovų bei rizikų / atlygių pasidalinimą.

„Hostinger“ atstovai informacines technologijas įvardija kaip absoliutų veiklos variklį. Organizacijos kuriami produktai ir paslaugos yra paremtos visiškai informacinėmis technologijomis, įmonė nesiūlo jokių fizinių produktų savo klientams. Tad būtent IT gebėjimai ir technologinis išprusimas diktuoja, ką organizacija gali pasiūlyti savo vartotojui. Informacinių technologijų atstovai dalyvauja strateginiame įmonės planavime, net turi technologijų srities įmonės direktorių. Rizikos bei atlygis yra tolygiai padalinamas tarp verslo ir informacinių technologijų atstovų ir pasitikėjimo lygis tarp abiejų yra aukštas.

Bendras įmonės rezultatas partnerystės kategorijoje yra 4,2 iš 5. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda partnerystės atžvilgiu įmonėje yra ketvirtajame lygyje – patobulintas procesas.

#### **4.4.5. Mastas ir architektūra**

Šios kategorijos klausimai leidžia geriau suprasti informacinių technologijų panaudojimo mastą organizacijoje, IT architektūros skaidrumą, lankstumą bei jos standartus.

Informacinės technologijos UAB „Hostinger“ yra naudojamos visuose veiklos procesuose, ši kompanija siūlo informacinėmis technologijomis paremtas paslaugas savo vartotojams, naudoja didelį kiekį informacinių sistemų vidiniuose procesuose, tokiuose kaip finansų valdymas, klientų valdymas, duomenų analizė, darbuotojų valdymas ir taip toliau. Tačiau informacinių sistemų architektūros skaidrumas bei lankstumas kompanijoje nėra geriausiame lygyje. Abu respondentai (verslo ir informacinių technologijų atstovai) šį teiginį įvertino trimis iš penkių. UAB „Hostinger“ atstovai supranta, kad dėl greito organizacijos augimo, kuriant informacines sistemas, greitai keičiantis vartotojų bei verslo poreikiams, nėra išlaikoma aukšta kokybė bei standartai. Šioje vietoje įmonė vietomis aukoja kokybę, kad greitai prisitaikytų prie reikalavimų. Tačiau augant informacinių technologijų skyriui stengiamasi atsisakyti senų technologijų, kurti naujus standartus bei dinamiškas sistemas, kurios, reikalui esant, galėtų būti greitai pritaikytos naujiems poreikiams.

Bendras įmonės rezultatas masto ir architektūros kategorijoje yra 4 iš 5. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda masto ir architektūros atžvilgiu įmonėje yra ketvirtajame lygyje – patobulintas procesas.

#### **4.4.6. Įgūdžiai**

Šios kategorijos klausimynas leidžia geriau suprasti įmonės žmogiškuosius resursus, požiūrį į darbuotojų inovatyvumą, įmonės kultūrą bei socialinę aplinką, karjeros galimybes, pasiruošimą pokyčiams.

UAB „Hostinger“ skatina darbuotojų įsitraukimą į inovacijų kūrimą. Tam padeda įmonės vertybės, pagal kurias yra samdomi darbuotojai. Nauji darbuotojai turi atitikti įmonės vertybių paketą norėdami

įsidarbinti kompanijoje. Inovacijos bei antrepreneriška mąstysena yra labai skatintina, darbuotojai yra visada laisvi pasakyti savo nuomonę, siūlyti naujas idėjas. Tačiau Žygintas, informacinių technologijų vadovas, prisipažįsta, kad šios idėjos ne visada yra išklausomos ir įgyvendinamos. Karjeros galimybės įmonėje yra visiškai vertikalios. Tai reiškia, kad įmonės darbuotojai karjeros gali siekti bet kurioje įmonės komandoje kildami pareigose. Daugirdas, verslo atstovas, svarsto, kad įmonei reikėtų net labiau susifokusuoti į horizontalias karjeros galimybes darbuotojams, nes darbuotojai gali suteikti daug naudos įmonei atrodami save vis naujose pozicijose nebūtinai kildami karjeros laiptais aukštyn.

Organizacinė galia įmonėje yra išskirstyta visos organizacijos lygiu. Respondentai minėjo ir anksčiau, kad aukščiau įmonės vadovai tiesiog nurodo kryptį, bet sprendimus įvairiais klausimais komandos gali priimti autonomiškai. Vadovavimo stilius organizacijoje yra labai draugiškas, griežtų įsakymų, nurodymų darbuotojams pasitaiko retai. Vadovai visada stengiasi išklausti darbuotojus, pradėti diskusiją, surasti bendrą sprendimą.

UAB „Hostinger“ pasiruošimas pokyčiams yra labai aukštame lygyje. Abu respondentai įvertino situaciją penkiais balais iš penkių. Daugirdas, įmonės rinkodaros vadovas, duoda pavyzdį apie „Hostinger“ perėjimą į karantino režimą COVID-19 pandemijos metu. Sprendimas siųsti žmones dirbti iš namų buvo priimtas labai greitai ir be didelių trikdžių. Vieninteliai dalykai, kuriuos organizacijai teko atlikti, tai buvo įsirašyti papildomą programinę įrangą vaizdo pokalbiams internetu bei susiplanuoti dažnesnius susitikimus komandose. Darbai, įmonės progresas dėl šio pokyčio visiškai nesustojo. Elementas, kuriam reikia skirti daugiau laiko karantino metu yra žmogiškieji išteklių. Komandų vadovai turi užtikrinti, kad komandos darbuotojai jaustųsi gerai dirbdami iš namų, skirti jiems laiko suteikdami daugiau konteksto, užtikrinti komandos tarpusavio bendravimą. Ši netikėtai užklupusi viruso pandemija bei UAB „Hostinger“ sugebėjimas prisitaikyti prie stipriai pasikeitusios situacijos ir visiškai neprarasti savo darbo tempo yra puikus įrodymas, kad įmonė yra pasiruošusi pokyčiams.

Bendras įmonės rezultatas įgūdžių kategorijoje yra 4,71 iš 5. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda įgūdžių atžvilgiu įmonėje yra ketvirtajame lygyje – patobulintas procesas ir net labai arti aukščiausio lygio – optimizuotas procesas.

#### **4.5. Diskusija**

Tiriant dinaminių gebėjimų raišką informacinių technologijų organizacijose svarbu dinaminis organizacinius gebėjimus susieti su verslo ir informacinių technologijų suderinamumo branda įmonėje. Dažnai santykiai tarp verslo atstovų bei technologijų atstovų įmonėse nėra labai artimi, nes šie specialistai turi labai skirtingus požiūrius įvairiais klausimais. Gera komunikacija, partnerystė ir abipusis supratimas reikalauja darbo ir yra didelis iššūkis derinant verslą bei technologijas. Būtent šie elementai yra kertiniai organizacijoms siūlančioms technologinius sprendimus plačiajai vartotojų grupei.

UAB „Hostinger“ dirba išties konkurencingoje ir labai dinamiškoje informacinių technologijų rinkoje, tačiau įmonė geba nuolat augti ir prisitaikyti prie pokyčių be didelių problemų. Tai rodo aukštą dinaminių gebėjimų panaudojimo brandą įmonėje. Tiriant „Hostinger“ organizacijos dinaminių gebėjimų raišką verslo procesuose pasidarė aišku, kad įmonei augti labiausiai padeda jų strateginio planavimo sugebėjimai. Svarbu paminėti, jog dinaminių gebėjimų teoriją studijuojantys mokslininkai teigia, jog įmonės strategija bei dinaminiai gebėjimai yra neatsiejami vienas nuo kito

(D. J. Teece, 2007). UAB „Hostinger“ tai supranta ir taiko. Įmonės taikomą *OKR* planavimo metodologiją naudoja ir didžiausi informacinių technologijų gigantai, tokie kaip „Google“, „Oracle“, „Intel“. Ši metodologija „Hostinger“ atveju yra pagrindas, kuris leidžia reikštis kitiems dinaminiam gebėjimams ir išlikti lankstiems, greitai prisitaikantiems dinamiškose rinkos situacijose. Ketvirtinis planavimas leidžia įmonei greitai keisti kryptį, eksperimentuoti su naujais konceptais. „Hostinger“ taip pat stengiasi atlikti daug mažų eksperimentų, sekti jų progresą ir vykdyti dažnas iteracijas, kurios anot respondentų mažina sukuriamas rizikas. Vis dėlto, įmonės atstovai sutinka, kad išvelgti naujas galimybes jiems yra lengviau nei šiomis galimybėmis pasinaudoti diegiant naujas paslaugas ar kuriant produktus. Wilden'as ir Gudergan'as (2015) teigia, kad gebėjimas perkonfigūruoti organizacijos procesus turi stipresnį ryšį su rinkodaros gebėjimais nei technologiniais. Verslo ir informacinių suderinamumo teorija taip pat išskiria, jog tam, kad įmonė pasiektų brandų informacinių technologijų ir verslo suderinamumą, reikia suderinti keturis įmonės elementus: 1) verslo strategiją; 2) informacinių technologijų strategiją; 3) organizacijos infrastruktūrą; 4) informacinių technologijų infrastruktūrą (Luftman ir kt., 2015). Vis tik, „Hostinger“ informacinių technologijų atstovas išsakė, jog įmonės strateginiai tikslai yra labiau nukreipti į verslo metrikas, tokias kaip finansiniai, investiciniai rezultatai, o informacinių technologijų skyriaus tikslai ir vertės pamatavimo kriterijai skiriasi. Tai leidžia daryti išvadą, jog verslo ir informacinių technologijų strategijų suderinamumas UAB „Hostinger“ vis dar yra prastas. Dažnai besikeičiantys verslo tikslai, krypties keitimas yra nepalankus technologijų skyriui, todėl yra apsunkinamas naujų produktų, paslaugų integravimo procesas. Matuojant įmonės dinaminį gebėjimų brandą inovacijų kūrimo srityje pagal Laaksonen ir Peltoniemi (2018) modelį „Hostinger“ surinko 5,84 / 7 brandos lygį. Pasak šio rezultato, organizacija turėtų sugebėti lengvai kurti technologines inovacijas, prisitaikyti prie vartotojų pageidavimų, konkurentų veiksmų ir išlikti konkurencingi rinkoje. Tačiau iš respondentų atsakymų ir vadovų apklausos darosi aišku, jog organizacijai trūksta gebėjimų kurti visiškai išbaigtus, iki galo kokybiškus, kryptingus su įmonės vertybėmis ir strategija, produktus ir paslaugas. „Hostinger“ vadovaujasi *MVP* metodologija, kuri padeda įmonei kurti naujus konceptus greitai, efektyviai juos testuoti, greitai surinkti reikalingus duomenis, gauti atgalinį ryšį iš vartotojų sprendimų priėmimui. Tačiau įmonė patiria sunkumų ilgalaikiuose projektuose, kartais neišlaiko ilgalaikės krypties, turi iššūkių plečiant savo paslaugos mastą. Viena iš rekomendacijų, kuria galėtų pasinaudoti UAB „Hostinger“ organizacija yra sukurti ilgalaikę įmonės strategiją, nes šiuo metu organizacija turi tik ilgalaikę viziją, jos siekia kiekvieną ketvirtį optimizuodama procesus, keisdama veiklos kryptis ir eksperimentuodama su naujais konceptais. Tai apsunkina technologijų dedamosios darbą ir gebėjimą kurti lanksčias informacines sistemas, kurios prisidėtų prie įmonės strateginių tikslų siekimo bei ilgalaikės įmonės sėkmės. Antroji rekomendacija būtų geriau suderinti verslo ir informacinių technologijų tikslus ir sekamas metrikas, nes panašu, jog verslo atstovai ir IT atstovai yra vis dar stipriai atitolę.

Matuojant įmonės verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandą pamatėme teigiamą rezultatą. Keturiose iš šešių verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos matavimo kategorijų įmonė pasiekė 4-ąjį lygį (patobulintas procesas) remiantis J. Luftman'o pasiūlytu matavimo modeliu. Dvejuose iš šešių kategorijų (komunikacija, kompetencijų / vertės pamatavimas) įmonė pasiekė 3-ąjį lygį (fokusuotas procesas). Tai stato įmonę į pakankamai brandų verslo ir informacinių technologijų suderinamumo lygmenį. Vis dėlto, analizuojant surinktus verslo ir informacinių technologijų suderinamumo rezultatus ir lyginant juos su respondentų komentarais, atrodo, jog respondentai padidino savo įvertinimus ir buvo šiek tiek šališkai stengdamiesi pateikti įmonę kaip ypač brandžią informacinių technologijų organizaciją. Kai kuriose srityse organizacija

tikrai turi sunkumų, bet nustatytas brandos lygis to neatskleidžia ir yra kontradiktiškas su kai kuriais įmonės atstovų atsakymais. Rekomendacija ateities tyrimams būtų surinkti daugiau kiekybinių duomenų iš skirtingų įmonės atstovų. Šiuo atveju verslo ir IT suderinamumo matavimas buvo paremtas dviejų vienu aukščiausių vadovų vertinimais. Realesnius rezultatus būtų galima gauti pasitelkus Khaiata ir Zualkernan'o (2009) siūlymą tyrimą atlikti remiantis keturiomis respondentų kategorijomis: vadovybė, darbuotojai, IT vadovybė ir IT darbuotojai.

„Hostinger“ atstovai supranta antrepreneriško vadovų svarbą organizacijoje tam, kad ji išliktų dinamiška. Iš tūkstančio darbuotojų įmonėje, daugiau nei 60 iš jų yra komandų vadovai, kurie veda savo komandas bendrų įmonės tikslų link, užtikrina komandos narių psichologinį saugumą, suteikia jiems aiškumą bei struktūrą, padeda atskleisti jų darbo prasmę ir įtaką verslui, kurią kiekvienas darbuotojas daro savo darbu. Įmonė investuoja į vadovų kompetencijų kėlimą, tai rodo įmonės supratimą apie aukščiausių ir vidurinio lygio vadovų svarbą organizacijos efektyvumui ir rezultatams. Atvirumas ir bendrakūra yra dar vienas gebėjimas, kurį „Hostinger“ teisingai išnaudoja savo naudai. Įmonė yra visiškai atvira su savo darbuotojais, skatina atvirą bendravimą, taiko horizontalią komunikaciją visos įmonės mastu. Tai įmonei padeda išlaikyti aukštą suderinamumo lygį tarp skirtingų sričių specialistų, kiekvienam darbuotojui aiškiai suprasti įmonės tikslus ir jais vadovautis savo darbuose.

Bendraujant su Daugirdu, įmonės rinkodaros vadovu, bei Žygintu, įmonės informacinių technologijų vadovu, pasidarė aišku, kad įmonės tikslas yra, kad abi pusės gerai suprastų įmonės procesus, tikslus ir kartu siektų geriausių rezultatų, tačiau situacija vis dar nėra tobula. Verslo atstovai mano, kad gerai supranta informacinių technologijų skyriaus iššūkius, jų procesus, tikslus, tačiau informacinių technologijų atstovai teigia, kad taip nėra. Išnagrinėjus UAB „Hostinger“ dinaminį gebėjimų raišką, akivaizdu, kad įmonė dinaminis organizacinius ir dinaminis vadybinius gebėjimus naudoja labai dažnai. Įmonei yra svarbus organizacinis lankstumas, gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių ir patiems kurti pokyčius rinkoje. „Hostinger“ yra orientuota į organizacijos augimo tempą (auga nepaisydami rinkos ir konkurentų augimo tempo) ir taiko daugumą dinaminio gebėjimų teorijos apibrėžiamų universaliųjų gerųjų dinaminio gebėjimų praktikų. Jie turi labai stiprų informacinių technologijoms paremtą įžvalgos gebėjimą, mokymosi gebėjimą, skatina informacijos dalinimąsi, bendrakūrą, turi stiprų integracijos gebėjimą, gebėdama sujungti individualias žinias, persikirstyti resursus, supranta stiprių vadovų svarbą organizacijoje. Vis dėlto, gilinantis į informacinių technologijų inovacinę veiklą matoma, jog įmonė susiduria su tam tikrais sunkumais. „Hostinger“ verslo modelis siūlo informacinių technologijomis paremtus sprendimus, paslaugas, tad iššūkiu būtų IT srityje neramina.

Bandant atsakyti į pagrindinį šio darbo probleminį klausimą: „Kaip dinaminio gebėjimų raiška sąlygoja verslo rezultatus bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumą augančioje informacinių technologijų organizacijoje?“, remiantis moksline literatūra ir tyrimo rezultatais galime daryti prielaidas UAB „Hostinger“ įmonės kontekste. Šios organizacijos atveju įmonės rezultatai yra sparčiai gerėjantys, tai įrodo finansiniai, darbuotojų kiekio augimo rezultatai bei investicijos į organizaciją bei įmonės investicijos į naujus projektus, įėjimai į naujas rinkas. Dinaminio gebėjimų raiška akivaizdžiai lemia gerėjančius įmonės rezultatus. Tačiau probleminio klausimo dalis nukreipta dinaminio gebėjimų raiškos įtaką verslo ir informacinių technologijų suderinamumui kelia dvejonių. Įmonės siekis būti lanksčiais, dažnas krypties keitimas, eksperimentavimas technologinėje srityje apsunkina informacinių technologijų skyrių efektyvumą, o tai leidžia daryti prielaidą, kad dinaminio gebėjimų raiška augančioje informacinių technologijų organizacijoje galimai daro neigiamą įtaką

verslo ir informacinių technologijų suderinamumui. Vis dėlto, ši prielaida daroma tik UAB „Hostinger“ įmonės kontekste. Norint pagrįsti ar paneigti šį teiginį, reikėtų daugiau mokslinių tyrimų besigilinančių į kitų informacinių technologijų rinkoje veikiančių organizacijų dinaminį gebėjimų profilį ir kokią įtaką jie daro informacinių technologijų skyrių efektyvumui bei verslo ir informacinių technologijų suderinamumui. Pagrindinė tyrimo metu rasta problema UAB „Hostinger“ organizacijoje yra verslo ir IT atstovų strateginio suderinamumo ir vientisumo stygius. Šią problemą galima lemti perteklinė dinaminis gebėjimų raiška organizacijoje ir neteisingas strategijos, kaip vieno iš svarbiausių dinaminis gebėjimų bruožų, panaudojimas.

## Išvados

1. Remiantis moksline literatūra rasta, jog dinaminiai organizaciniai gebėjimai apima penkis komponentus: išvalgumas, galimybių išnaudojimas, mokymasis, integravimas, koordinavimas ir pertvarkymas. Dinaminiai gebėjimai teigiamai veikia organizacijų rezultatus, bet netiesiogiai, o leisdami efektyviau pertvarkyti paprastuosius organizacinius gebėjimus. Įgūdžiai perkonfigūruoti organizacijos procesus slypi vadovaujančių asmenų žmogiškajame, socialiniame kapitale ir nuovokoje. Dinaminiai gebėjimai reiškiasi per tokias veiklas, kaip aplinkos stebėjimas, žinių valdymas, resursų valdymas, inovacijų kūrimas, plėtra, strategijos kūrimas ir derinimas dinamiškose verslo aplinkose.
2. Remiantis moksline literatūra rasta, jog dinaminiai organizaciniai gebėjimai stipriausią įtaką turi dinamiškose verslo aplinkose, kurių dinamiškumas gali priklausyti nuo rinkos, konkurentų arba technologinių pokyčių. Verslai, susitelkę į įmonės augimą dažnai auga nepaisydami aplinkos pokyčių, tačiau dinaminių gebėjimų naudojimas yra vienas svarbiausių tokių įmonių sėkmės komponentų. Informacinės technologijos didina verslo aplinkos dinamiškumą, bei daro tiesioginę įtaką dinaminių gebėjimų panaudojimo efektyvumui. Informacinėms technologijoms apimant vis daugiau funkcijų versle, strateginis suderinamumas tampa iššūkiu. Dinaminių gebėjimų panaudojimas ir verslo bei informacinių technologijų suderinamumas yra vienas kitą papildantys veiksniai.
3. UAB „Hostinger“ turi stiprų dinaminių gebėjimų paketą. Įmonė lengvai prisitaiko prie aplinkos pokyčių, geba greitai keisti kryptį, investuoja į vadovų kompetencijų kėlimą, dažnai eksperimentuoja su naujais produktais ir paslaugomis, skatina žinių dalinimąsi, bendrakūrą, investuoja į vadovaujančių asmenų kompetencijų kėlimą, savo sprendimus remia kiekybiniais duomenimis ir geba greitai įgyvendinti strateginius pokyčius. Vis dėlto, per mažai dėmesio skiria strateginiam suderinamumui ir susiduria su iššūkiais inovacijų kūrimo srityje.
4. Atliktas empirinis tyrimas atskleidė aukštą verslo ir informacinių technologijų suderinamumo lygį UAB „Hostinger“ organizacijoje. Įmonė save vertina kaip stiprius valdyme, partnerystėje, architektūroje, žmogiškųjų resursų įgūdžiuose, šiek tiek mažiau bet vis vien stiprius komunikacijoje ir vertės matavime. Vis dėlto, lyginant empirinę tyrimo dalį bei įmonės atstovų komentarus, akivaizdu, kad organizacija vis dar turi sunkumų siekdami verslo ir informacinių technologijų suderinamo ir empiriniai rezultatai gali neatspindėti realios situacijos.
5. UAB „Hostinger“ turi stiprų dinaminių gebėjimų paketą ir jį dažnai pasitelkia. Žvelgiant į spartų įmonės augimo tempą akivaizdu, kad dinaminių gebėjimų raiška daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Vis dėlto, dažnas krypties keitimas kelia iššūkius informacinių technologijų inovacinei veiklai, tad daroma prielaida, kad dinaminių gebėjimų raiška UAB „Hostinger“ daro neigiamą įtaką verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandai.
6. UAB „Hostinger“ organizacijai reikėtų sudaryti ilgalaikę įmonės strategiją, kuri būtų geriau suderinta su informacinių technologijų skyriais. Tai leistų IT funkcijai organizacijoje veikti efektyviau, kurti kokybiškesnius, lankstesnius informacinėmis technologijomis paremtus sprendimus, išlaikyti vientisę verslo vystymo kryptį. Taip pat, verslo atstovams reikėtų labiau įsigilinti į informacinių technologijų veiklas, įgauti geresnį verslo ir IT atstovų supratimą ir pagerinti tarpusavio komunikaciją. Verslo ir IT vertės matavimo metrikos turėtų būti artimiau suderintos.
7. Pateikti rekomendacijas ateities dinaminių gebėjimų raišką informacinių technologijų kontekste tiriantiems mokslininkams. – Ateities dinaminių gebėjimų raišką informacinių technologijų kontekste tiriantiems mokslininkams rekomenduotina surinkti daugiau informacijos iš

skirtinguose skyriuose ir hierarchiniuose sluoksniuose dirbančių įmonės atstovų. Tai padėtų geriau atskleisti realų verslo ir informacinių suderinamumo lygį. Taip pat, rekomenduojama atlikti panašius tyrimus su daugiau informacinių technologijų įmonių, nes dinaminų gebėjimų raiška priklauso nuo daug socialinių, istorinių įmonės bruožų. Skirtingi dinaminų gebėjimų raiškos bruožai gali lemti skirtingus tyrimų rezultatus.



## Literatūros sąrašas

1. Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 1011–1025.
2. Argote, L., & Ren, Y. (2012). Transactive Memory Systems: A Microfoundation of Dynamic Capabilities. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1375–1382. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01077.x>
3. Bernroider, E. W. N., Wong, C. W. Y., & Lai, K. (2014). From dynamic capabilities to ERP enabled business improvements: The mediating effect of the implementation project. *International Journal of Project Management*, 32(2), 350–362. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.05.006>
4. Brunswicker, S., & Vanhaverbeke, W. (2015). Open Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): External Knowledge Sourcing Strategies and Internal Organizational Facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241–1263. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12120>
5. Budreikienė, G. D., Jovita. (s.a.). „Hostinger“ pajamos per pandemiją šoktelėjo 70%. Gauta 2021 m. gegužės 16 d., Vz.lt website: <https://www.vz.lt/technologijos-mokslas/2020/10/07/hostinger-pajamos-per-pandemija-soktelejo-70>
6. Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76. <https://doi.org/10.2307/41166416>
7. Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
8. Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. MIT Press.
9. Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–331.

10. De Haes, S., & Van Grembergen, W. (2005). IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms: Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group. *Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 237b–237b. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2005.362>
11. Degutis, G. (s.a.-a). „Hostinger“ imasi interneto svetainių kūrimo verslo. Gauta 2021 m. gegužės 16 d., Vz.lt website: <https://www.vz.lt/paslaugos/2020/02/06/hostinger-imasi-interneto-svetainiu-kurimo-verslo>
12. Degutis, G. (s.a.-b). „Hostinger“ pritraukė investuotojus iš Vokietijos ir didina plėtros tempą. Gauta 2021 m. gegužės 16 d., Vz.lt website: <https://www.vz.lt/technologijos-mokslas/2021/04/02/hostinger-pritrauke-investuotojus-is-vokietijos-irdidina-pletros-tempa>
13. Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction. *Organization Studies*, 29(8–9), 1165–1185. <https://doi.org/10.1177/0170840608094775>
14. Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254–279. <https://doi.org/10.1002/smj.882>
15. Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
16. Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., & Kind, L. (2013). *Google’s Project Oxygen: Do Managers Matter?* Gauta <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=44657>
17. Giniuniene, J., & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 985–991. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.515>
18. Grinkevičius, P. (s.a.). Didieji Lietuvos startuoliai įsteigė asociaciją „Vienaragiai LT“. Gauta 2021 m. gegužės 16 d., Vz.lt website:

<https://www.vz.lt/inovacijos/technologijos/2021/04/22/didieji-lietuvos-startuoliai-isteigeasociacija-vienaragai-lt>

19. Grundström, C., Sjöström, R., Uddenberg, A., & Rönnbäck, A. Ö. (2012). FAST-GROWING SMEs AND THE ROLE OF INNOVATION. *International Journal of Innovation Management, 16*(03), 1240003. <https://doi.org/10.1142/S1363919612400038>
20. Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management, 41*(5), 1281–1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
21. Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems, 27*(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
22. Yin, R. K. (2012). Case study methods. *APA handbooks in psychology®. APA handbook of research methods in psychology, Vol 2: Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (p. 141–155). Washington, DC, US: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-009>
23. Janssen, M. J., Castaldi, C., & Alexiev, A. (2016). Dynamic capabilities for service innovation: Conceptualization and measurement. *R&D Management, 46*(4), 797–811. <https://doi.org/10.1111/radm.12147>
24. Kaplan, S. (2008). Cognition, Capabilities, and Incentives: Assessing Firm Response to the Fiber-Optic Revolution. *The Academy of Management Journal, 51*(4), 672–695. <https://doi.org/10.2307/20159534>
25. Kelly, M. (2021, kovo 2). FT 1000: The fifth annual list of Europe’s fastest-growing companies. Gauta 2021 m. gegužės 4 d., <https://www.ft.com/content/8b37a92b-15e6-4b9c-8427-315a8b5f4332>

26. Khaiata, M., & Zualkernan, I. A. (2009). A Simple Instrument to Measure IT-Business Alignment Maturity. *Information Systems Management*, 26(2), 138–152. <https://doi.org/10.1080/10580530902797524>
27. King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 95–106. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614966>
28. Kordova, S. K., & Frank, M. (2014). The T-Shape dilemma in industrial engineering and management curriculum. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(5), 1076–1096. <https://doi.org/10.3926/jiem.963>
29. Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The Essence of Dynamic Capabilities and their Measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184–205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>
30. Lenarduzzi, V., & Taibi, D. (2016). MVP Explained: A Systematic Mapping Study on the Definitions of Minimal Viable Product. *2016 42th Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA)*, 112–119. <https://doi.org/10.1109/SEAA.2016.56>
31. Luftman, J. (2003). Assessing It/Business Alignment. *Information Systems Management*, 20(4), 9–15. <https://doi.org/10.1201/1078/43647.20.4.20030901/77287.2>
32. Luftman, J. (2004). Assessing Business-IT Allignment Maturity [Chapter]. <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-140-7.ch004>
33. Luftman, J., & Brier, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, 42(1), 109–122. <https://doi.org/10.2307/41166021>
34. Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T. ben. (2015). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology (2015)*, 1–21.

35. Majhi, S. G., Mukherjee, A., & Anand, A. (2021). Role of information technology in enabling managerial dynamic capabilities. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2020-0168>
36. Masteika, I. (2015). *Organizacijos dinaminių gebėjimų poveikis pokyčiams tiekimo grandinėje* (Vytauto Didžiojo universitetas). Vytauto Didžiojo universitetas. Gauta <https://vb.vdu.lt/object/elaba:14498583/>
37. McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Harvard Business Press.
38. Mikalef, P., & Pateli, A. (2016). DEVELOPING AND VALIDATING A MEASUREMENT INSTRUMENT OF IT-ENABLED DYNAMIC CAPABILITIES. *Research Papers*. Gauta [https://aisel.aisnet.org/ecis2016\\_rp/39](https://aisel.aisnet.org/ecis2016_rp/39)
39. Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. *Journal of Business Research, 70*, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.09.004>
40. Miner, A., Bassof, P., & Moorman, C. (2001). Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly - ADMIN SCI QUART, 46*, 304–337. <https://doi.org/10.2307/2667089>
41. Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. John Wiley & Sons.
42. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. *Information Systems Research, 17*(3), 198–227. <https://doi.org/10.1287/isre.1060.0094>
43. Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2010). The “Third Hand”: IT-Enabled Competitive Advantage in Turbulence Through Improvisational Capabilities. *Information Systems Research, 21*(3), 443–471. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0280>

44. Pavlou, P. A., & Sawy, O. A. E. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
45. Radonić, M. (s.a.). *OKR SYSTEM AS THE REFERENCE FOR PERSONAL AND ORGANIZATIONAL OBJECTIVES*. 10.
46. Rasmussen, C. C. (2014). Intangible resources as drivers of high growth. *International Journal of Innovation Management*, 18(04), 1450021. <https://doi.org/10.1142/S1363919614500212>
47. Rekvizitai.lt. (s.a.). HOSTINGER. Gauta 2021 m. gegužės 16 d., Rekvizitai.lt website: [http://rekvizitai.vz.lt/imone/hostinger\\_uab/](http://rekvizitai.vz.lt/imone/hostinger_uab/)
48. Rezvani, Z. (2017). Who is a Middle Manager: A literature Review. *Journal of Family Business Management*, 1, 1–9. <https://doi.org/10.15226/2577-7815/1/2/00104>
49. Rumšas, G., & Skyrius, R. (2014). Informacinių sistemų ir verslo suderinamumo užtikrinimo modelis. *Informacijos mokslai*, 67(0), 95–107. <https://doi.org/10.15388/Im.2014.0.3102>
50. Schwarz, A., Kalika, M., Kefi, H., & Schwarz, C. (2010). A Dynamic Capabilities Approach to Understanding the Impact of IT-Enabled Businesses Processes and IT-Business Alignment on the Strategic and Operational Performance of the Firm. *Communications of the Association for Information Systems*, 26(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02604>
51. Sharma, G. (2018, gegužės 7). Which Letter-shaped employee you are? | LinkedIn. Gauta 2020 m. balandžio 9 d., <https://www.linkedin.com/pulse/which-letter-shaped-employee-you-gaurav-sharma/>
52. Tai, J. C. F., Wang, E. T. G., & Yeh, H.-Y. (2019). A study of IS assets, IS ambidexterity, and IS alignment: The dynamic managerial capability perspective. *Information & Management*, 56(1), 55–69. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.001>
53. Tapscott, D., & D. William, A. (2006). *Don Tapscott and Anthony D. William, Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything (New York, NY: Portfolio, 2006)*.

54. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
55. Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
56. Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
57. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
58. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
59. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
60. Urbach, N., Drews, P., & Ross, J. (2017). Digital Business Transformation and the Changing Role of the IT Function. *MIS Quarterly Executive*, 16, 2–4.
61. Verseckas, D. (s.a.). „Tesonet“ vadovai investavo į „Hostinger“. Gauta 2021 m. gegužės 16 d., Vz.lt website: <https://www.vz.lt/technologijos-mokslas/2018/08/17/tesonet-vadovai-investavo-i-hostinger>
62. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>
63. Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: Investigating the role of environmental turbulence.

- Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
64. Winter, S. G. (1982). *An essay on the theory of production*.
65. Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
66. Wu, J.-H., & Hisa, T.-L. (2008). Developing E-Business Dynamic Capabilities: An Analysis of E-Commerce Innovation from I-, M-, to U-Commerce. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 18(2), 95–111.  
<https://doi.org/10.1080/10919390701807525>
67. Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.  
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>



## Priedai

### 1 priedas. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo matavimo interviu klausimynas

|  |
|--|
| <b>Komunikacija</b>  |
| Koks yra informacinių technologijų atstovų supratimas apie verslo procesus? Įvertinkite nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai).  |
| Koks yra verslo atstovų supratimas apie informacinių technologijų procesus? Įvertinkite nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai).  |
| Kaip vyksta organizacinis tobulėjimas, mokymasis? Ar jis vyksta struktūruotai? Įvertinkite nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai).   |
| Kokius reglamentus, taisykles organizacija turi? Ar jie griežti? Įvertinkite nuo 1 (labai griežti) iki 5 (labai negriežti). (nedaug bet griežti)   |
| Kaip vyksta žinių dalinimasis? Ar tam yra paruošta tam tikra struktūra? Įvertinkite nuo 1 (labai blogai) iki 5 (labai gerai).  |
| Kaip vyksta komunikacija tarp darbuotojų, komandų, su partneriais? Ar ji efektyvi? Įvertinkite nuo 1 (labai efektyvi) iki 5 (labai neefektyvi).  |
| <b>Kompetencijų / vertės pamatavimas</b>   |
| Kokios yra informacinių technologijų skyrių sekamos metrikos? Kiek jos susijusios su verslo tikslais, partnerių tikslais? Įvertinkite nuo 1 (visai nesusijusios) iki 5 (labai susijusios).   |
| Kokios yra verslo atstovų sekamos metrikos? Kiek jos susijusios su informacinių technologijų skyrių tikslais, partnerių tikslais? Įvertinkite nuo 1 (visai nesusijusios) iki 5 (labai susijusios).   |
| Kokius turite susitarimus dėl paslaugos lygmens (SLA)? Ar jie yra laikini ar konkretūs ir sekami nuolat? Ar šiuos susitarimus įtraukiami partneriai? Įvertinkite nuo 1 (visai neturime) iki 5 (turime labai konkrečius).                     |
| Kaip atliekate lyginamąsias savo sistemų analizes? Ar jos reguliarios? Įvertinkite nuo 1 (neatliekame) iki 5 (atliekame reguliariai, išsamias).  |
| Kokius turite formalius sistemų, komandų, darbuotojų vertinimus, peržiūras? Įvertinkite nuo 1 (neturime) iki 5 (atliekame reguliariai, išsamiai).  |
| Kaip sekate organizacijos darbuotojų tobulėjimą? Įvertinkite nuo 1 (nsekame) iki 5 (sekame struktūruotai, reguliariai).  |
| <b>Valdymas</b>  |
| Kaip vyksta verslo strateginis planavimas? Kiek jis suderintas visos organizacijos bei partnerių mastu? Įvertinkite nuo 1 (visai nesuderintas) iki 5 (labai suderintas).   |
| Kaip vyksta informacinių technologijų skyrių strateginis planavimas? Kiek jis suderintas visos organizacijos bei partnerių mastu? Įvertinkite nuo 1 (visai nesuderintas) iki 5 (labai suderintas).   |
| Kokia yra informacinių technologijų skyriaus atskaitomybė? Prieš ką atsako informacinių technologijų skyriaus vadovai?   |
| Kaip valdomas įmonės biudžetas? Įvertinkite nuo 1 (neracionaliai) iki 5 (labai racionaliai, fokuosotos į pamatuotas investicijas).   |
| Kaip valdomos investicijų į informacines technologijas biudžetas? Įvertinkite nuo 1 (neracionaliai) iki 5 (labai racionaliai, fokuosotos į pamatuotas investicijas).   |
| Kaip vyksta organizacijos strateginis planavimas? Ar tam yra paskirtas tam tikras komitetas? Ar planavimas vyksta visos organizacijos lygiu? Įvertinkite nuo 1 (labai neorganizuotai) iki 5 (labai organizuotai, visos organizacijos mastu). |
| Kaip vyksta prioritizavimo procesai? Kokie asmenys įtraukiami į prioritetų dėliojimo procesą? Įvertinkite nuo 1 (prioritizuojama tik reikalui esant) iki 5 (vyksta labai organizuotai, įtraukiant ir partnerius).                            |
| <b>Partnerystė</b>   |

|   |
|---|
| Kaip verslo atstovai mato informacinių technologijų skyrių kuriamą vertę? Įvertinkite nuo 1 (IT matomos kaip išlaidos) iki 5 (IT matoma kaip veiklos variklis).   |
| Kokia yra informacinių technologijų skyrių rolė verslo strategijos, tikslų planavime, sprendimų priėmime? Įvertinkite nuo 1 (IT neturi balso) iki 5 (IT yra stipriai įsitraukę į verslo tikslų planavimą).  |
| Kaip tarp verslo ir IT atstovų yra padalinamos rizikos / atlygis? Įvertinkite nuo 1 (IT prisiima visa riziką, atlygis nedalinamas) iki 5 (verslas ir IT dalinasi rizikomis bei atlygiu).  |
| Kokie yra santykiai tarp verslo atstovų ir informacinių technologijų atstovų? Koks yra verslo ir IT tarpusavio pasitikėjimo lygis? Įvertinkite nuo 1 (santykiai tik formalūs, mažai abipusio pasitikėjimo) iki 5 (santykiai labai geri, vertinami).                               |
| Kokį palaikymą informacinių technologijų skyriui suteikia verslo atstovai? Įvertinkite nuo 1 (jokio) iki 5 (palaikymas jaučiamas iš aukščiausių valdymo sluoksnių).   |
| <b>Mastas ir architektūra</b>   |
| Koks yra informacinių technologijų panaudojimo organizacijoje mastas? Įvertinkite nuo 1 (tradicinis, IT pasitelkiama paprastiems organizacijos procesams valdyti) iki 5 (informacinės technologijos naudojamos visuose verslo procesuose, jos įgalina verslą).                    |
| Kokie yra informacinių sistemų standartai? Kaip aiškiai jie apibrėžti? Kaip jų laikomasi? Įvertinkite nuo 1 (standartų nėra) iki 5 (standartai nuolat kyla, jų laikomasi).  |
| Koks yra informacinių sistemų architektūros integracijos mastas organizacijoje? Ar jis vientisas? Įvertinkite nuo 1 (architektūra nevientisa, integracija skirtinga priklausomai nuo skyriaus) iki 5 (architektūra vientisa, integruota visos organizacijos bei partnerių mastu). |
| Kiek skaidri bei lanksti yra informacinių technologijų architektūra organizacijoje? Įvertinkite nuo 1 (neskaidri, sunkiai pakeičiama) iki 5 (architektūra skaidri, aiškiai suprantama visiems, lengvai pritaikoma naujiems poreikiams).   |
| <b>Igūdžiai</b>   |
| Kaip organizacija žiūri į naujas darbuotojų idėjas, inovacijas, antrepreneriškumą? Įvertinkite nuo 1 (neskatinamos) iki 5 (palaikančiai, darbuotojų idėjos nuolat išklausomos).   |
| Kam priklauso organizacinė sprendimo galia? Ar ji yra centralizuota ar padalinta organizacijos mastu? Įvertinkite nuo 1 (sprendimo galią turi tik aukščiausi vadovai) iki 5 (sprendimų priėmėjai yra padalinti organizacijos mastu).  |
| Koks vadovavimo stilius vyrauja organizacijoje? Įvertinkite nuo 1 (griežta kontrolė, įsakymai) iki 5 (sutelktas į gerus santykius).   |
| Kaip vertinate organizacijos pasirengimą pokyčiams, prisitaikymui prie pasikeitimų? Įvertinkite nuo 1 (pokyčiams priešinamąsi, jiems organizacija nepasiruošusi) iki 5 (pokyčius įvykdyti lengva, jie nesustabdo verslo procesų).   |
| Kokios yra darbuotojams prieinamos karjeros galimybės organizacijoje? Įvertinkite nuo 1 (jokių) iki 5 (karjeros augimas galimas visos organizacijos mastu)  |
| Kaip vyksta darbuotojų mokymasis, kaip jis skatinamas? Įvertinkite nuo 1 (jokio) iki 5 (mokymasis skatinamas visos organizacijos mastu, kartu)  |
| Kokia yra socialinė / politinė / pasitikėjimo aplinka organizacijoje? Įvertinkite nuo 1 (prasta) iki 5 (puiki, draugiška, aukštas pasitikėjimo lygis)   |

## 2 priedas. Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo interviu klausimynas

| Kategorija   | Klausimas   | Matavimas                               |
|--|---|---|
| <b>Vartotojų pageidavimų bei technologinių opcijų nuojauta</b> | Mes sistemiškai stebime ir įvertiname vartotojų pageidavimus  | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mes analizuojame savo paslaugos panaudojamumą   | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mūsų organizacija yra stipri identifikuojant skirtingas vartotojų grupes bei rinkos segmentus                   | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mūsų organizacijai yra svarbu naujos technologijos bei paslaugos  | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Norėdami identifiuoti naujas paslaugų, technologijų galimybes, mes remiamės skirtingais informacijos šaltiniais | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mes sekame, kokias technologijas naudoja mūsų konkurentai.  | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
| <b>Konceptų kūrimas</b>  | Mes esame inovatyvūs naujų idėjų savo paslaugai generavime  | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mums yra sunku idėjas paversti konkrečiais produktais   | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mūsų organizacija eksperimentuoja su naujais paslaugų konceptais  | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mes nesunkiai pritaikome naujas paslaugas, technologijas prie savo dabartinių verslo procesų                    | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
| <b>Bendrakūra bei vadovavimas</b>                              | Mūsų organizacija turi sunkumų kuriant bei sėkmingai išlaikant partnerystes                                     | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Partnerystė su kitomis organizacijomis mums padeda tobulėti kuriant bei pristatant naujus produktus, paslaugas  | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mūsų organizacija yra stipri koordinuojant paslaugų inovacijų kūrimą tarp keleto skirtingų šalių                | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
| <b>Masto didinimas, plėtra</b>                                 | Mes nesunkiai įdiegiame naujus procesus, technologijas visoje organizacijoje                                    | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Kuriant naujas paslaugas, inovuojant, mes nepamirštame savo prekinio ženklo strategijos                         | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Visa mūsų organizacija yra aktyviai įsitraukusi į naujų paslaugų žinomumo didinimą, reklamą                     | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mes išleidžiame naujas paslaugas laikydamiesi savo marketingo strategijos, plano                                | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |
|  | Mes turime sunkumų didinant sėkmingos naujos paslaugos mastą, pritaikomumą                                      | 1 (labai nesutinku) - 7 (labai sutinku) |

### 3 priedas. Organizacijos veiklos įvertinimo per dinaminių gebėjimų prizmę interviu klausimynas

|   |
|---|
| <b>Dinamiškumas/Lankstumas</b>  |
| Jeigu pavadintumėte save lanksčiais, kodėl?   |
| Kaip pasikeitė įmonės dinamiškumas, lankstumas verslui augant?  |
| Kaip jūsų įmonėje pasireiškia antrepreneriškas mąstymas/antreprenerystė?  |
| Kokią įtaką įmonės dinamiškumui daro strategija?  |
| <b>Strategija, resursai</b>   |
| Kokį įmonės valdymo modelį taikote (hierarchinį, horizontalų)? Plusai, minusai. Palyginkite valdymo modelius ir jų įtaką jūsų verslui per pastaruosius kelis metus. |
| Kaip valdote, skirstote įmonės resursus. Kas šiuos pokyčius lemia?  |
| Kokią įmonės ateities viziją matote? Ar ji yra konkreti ar abstrakti? Ar yra tik vienas kelias? Kodėl taip manote?  |
| Su kokiais iššūkiais susidurtumėte jeigu reikėtų greitai keisti verslo modelį? Kas būtų lengva? Kodėl? Kaip tokiu atveju pasikeistų jūsų įmonės vizija, vertybės?   |
| Kaip valdote įmonės augimo tempo lėtėjimą?  |
| <b>Rizikos valdymas</b>   |
| Kaip valdote verslo rizikas?  |
| Kaip sumažinate galimų rizikų poveikį? (Ar dalinatės atsakomybe su partneriais).  |
| Kokią įtaką jums daro jūsų konkurentai?   |
| <b>Nežinomybė, nuojauta</b>   |
| Ar tenka susidurti su nežinomybe auginant verslą? Kaip dažnai? Kaip ją valdote?   |
| Kiek įtakos verslo sėkmei daro nuojauta?  |
| <b>Procesai, taisyklės</b>  |
| Kokią yra vadovaujančių asmenų reikšmė įmonei?  |
| Kaip įmonei augant implementuojate tam tikrus procesus, taisykles? (Ar sunku juos keisti).  |
| Kokiais standartais, taisyklėmis, procesais, kuriais būtų sunku pakeisti, jų atisakyti, vadovaujatės įmonėje?   |
| <b>Išorinės žinios, atvirumas</b>   |
| Kaip valdote informaciją, žinias, know-how?   |
| Ar skatinate žinių dalinimąsi? Kodėl?   |
| Kaip svarbus jūsų kompanijoje yra atvirumas? Kodėl?   |
| Kokią įtaką jūsų įmonei daro išorinės žinios, partnerystė, bendrakūra?  |
| Kokie išoriniai ryšiai daro didžiausią įtaką jūsų verslui?  |
| <b>Bendruomenė</b>  |
| Kokią svarbą jūsų versle užima bendruomenė?   |

#### 4 priedas. Dinaminių gebėjimų matavimo informacinių technologijų diegimo procesuose modelis

| Kategorija                          | Klausimas   | Matavimas   |
|-------------------------------------|---|---|
| Išorinės informacijos pasisavinimas | <p>Kuriuos išorinės informacijos pasisavinimo metodus naudojate?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemų demonstracijas</li> <li>- Susitikimus su sistemų kūrėjais</li> <li>- Antrinę medžiagą (straipsnius, mokslinę literatūrą)</li> <li>- Mokymus</li> <li>- Išorinius konsultantus</li> <li>- Interneto paiešką</li> <li>- Sistemų prototipų analizę</li> </ul>  | <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p>       |
| Sprendimų priėmimas ir įvertinimas  | <p>Ar taikote kokias nors finansinių investicijų sprendimo metodologijas?</p> <p>Ar vertinate informacines sistemas tam tikromis metodologijomis?</p>   | <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p>   |
| Informacinių technologijų valdymas  | <p>Ar turite formalią informacinių sistemų / informacinių technologijų strategiją?</p> <p>Ar naudojate rizikos valdymo strategijas diegdami informacines sistemas?</p> <p>Ar jūsų informacinių technologijų skyriaus atstovai dalyvauja aukščiausiam vadovavimo sluoksnyje?</p> <p>Kokiame lygyje yra jūsų verslo strategijos bei informacinių technologijų strategijos suderinamumas?</p> <p>Kokiame lygyje yra aukščiausių vadovų įsitraukimas į informacinių sistemų diegimą organizacijoje?</p> | <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>1 = taip, 0 = ne</p> <p>nuo 1 (labai prastame) iki 5 (labai gerame)</p> <p>nuo 1 (labai prastame) iki 5 (labai gerame)</p> |

**5 priedas. Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo matavimo rezultatai UAB „Hostinger“ organizacijoje.**

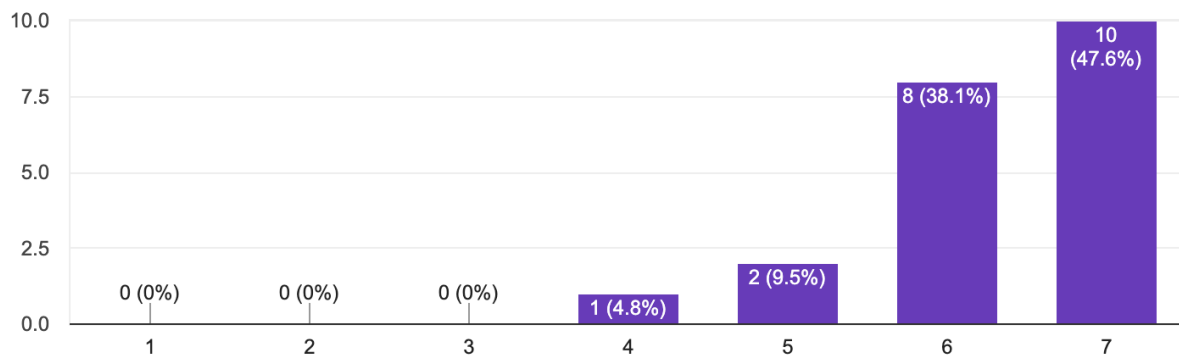
|   | Verslo atstovo įvertinimas | IT atstovo įvertinimas | Bendras įvertinimas       |
|---|----------------------------|------------------------|---------------------------|
| <b>Komunikacija</b>   |                            |                        |                           |
| Verslo supratimas iš informacinių technologijų perspektyvos     | 4                          | 3                      | 3                         |
| Informacinių technologijų supratimas iš verslo perspektyvos     | 3                          | 2                      | 2                         |
| Organizacinis tobulėjimas, mokymasis                            | 4                          | 4                      | 4                         |
| Reglamentų, taisyklių griežtumas                                | 5                          | 5                      | 5                         |
| Žinių dalinimasis   | 4                          | 3                      | 3                         |
| Ryšių tarp žmonių, komandų efektyvumas                          | 4                          | 4                      | 4                         |
| Rezultatas:   |                            |                        | 3,5                       |
| Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygis: |                            |                        | 3 – fokusuotas procesas   |
| <b>Kompetencijų / vertės pamatavimas</b>                        |                            |                        |                           |
| Informacinių technologijų metrikos                              | 5                          | 4                      | 4                         |
| Verslo metrikos   | 5                          | 1                      | 3                         |
| Bendrosios metrikos   | 5                          | 4                      | 4                         |
| Susitarimai dėl paslaugos lygmens (SLA)                         | 5                          | 2                      | 3                         |
| Lyginamoji analizė  | 5                          | 4                      | 4                         |
| Formalūs vertinimai, peržiūros                                  | 5                          | 4                      | 4                         |
| Tęstinis tobulėjimas  | 5                          | 3                      | 4                         |
| Rezultatas:   |                            |                        | 3,71                      |
| Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygis: |                            |                        | 3 – fokusuotas procesas   |
| <b>Valdymas</b>   |                            |                        |                           |
| Verslo strateginis planavimas                                   | 5                          | 4                      | 4                         |
| Informacinių technologijų strateginis planavimas                | 5                          | 5                      | 5                         |
| Organizacinė atskaitomybė                                       | 5                          | 5                      | 5                         |
| Biudžeto kontrolė   | 5                          | 5                      | 5                         |
| Informacinių technologijų investicijų valdymas                  | 4                          | 5                      | 4                         |
| Strateginio planavimo komitetas                                 | 5                          | 5                      | 5                         |
| Prioritetizavimo procesai                                       | 5                          | 4                      | 4                         |
| Rezultatas:   |                            |                        | 4,57                      |
| Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygis: |                            |                        | 4 – patobulintas procesas |
| <b>Partnerystė</b>  |                            |                        |                           |
| Verslo požiūris į informacinių technologijų vertę               | 5                          | 5                      | 5                         |

|  |   |   |                           |
|--|---|---|---------------------------|
| Informacinių technologijų skyriaus rolė verslo strategijos planavime | 4 | 5 | 4                         |
| Tikslų, rizikų, atlygių ar sankcijų pasidalinimas                    | 4 | 5 | 4                         |
| Santykiai, pasitikėjimo lygis  | 5 | 4 | 4                         |
| IT srities palaikymas iš verslo pusės                                | 5 | 4 | 4                         |
| Rezultatas:  |   |   | 4,2                       |
| Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygis:      |   |   | 4 – patobulintas procesas |
| <b>Mastas ir architektūra</b>  |   |   |                           |
| Informacinių technologijų mastas organizacijoje                      | 5 | 5 | 5                         |
| Informacinių technologijų standartai                                 | 5 | 3 | 4                         |
| Informacinių technologijų architektūros integracija                  | 4 | 4 | 4                         |
| Architektūros skaidrumas, lankstumas                                 | 3 | 3 | 3                         |
| Rezultatas:  |   |   | 4                         |
| Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygis:      |   |   | 4 – patobulintas procesas |
| <b>Įgūdžiai</b>  |   |   |                           |
| Inovacijos, antrepreneriškumas                                       | 5 | 4 | 4                         |
| Organizacinė galia priklauso   | 5 | 5 | 5                         |
| Vadovavimo stilius   | 5 | 5 | 5                         |
| Pasiruošimas pokyčiams   | 5 | 5 | 5                         |
| Karjeros galimybės   | 5 | 5 | 5                         |
| Mokymasis  | 5 | 3 | 4                         |
| Socialinė, politinė, pasitikėjimo aplinka                            | 5 | 5 | 5                         |
| Rezultatas:  |   |   | 4,71                      |
| Verslo ir informacinių technologijų suderinamumo brandos lygis:      |   |   | 4 – patobulintas procesas |

## 6 priedas. Dinaminių gebėjimų inovacijų kūrimo srityje brandos matavimo UAB „Hostinger“ rezultatai

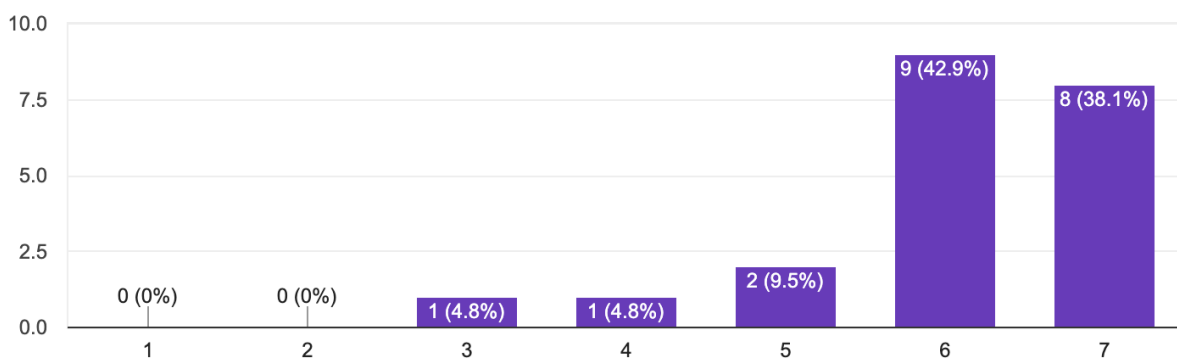
Mes sistemiškai stebime ir vertiname vartotojų pageidavimus

21 responses



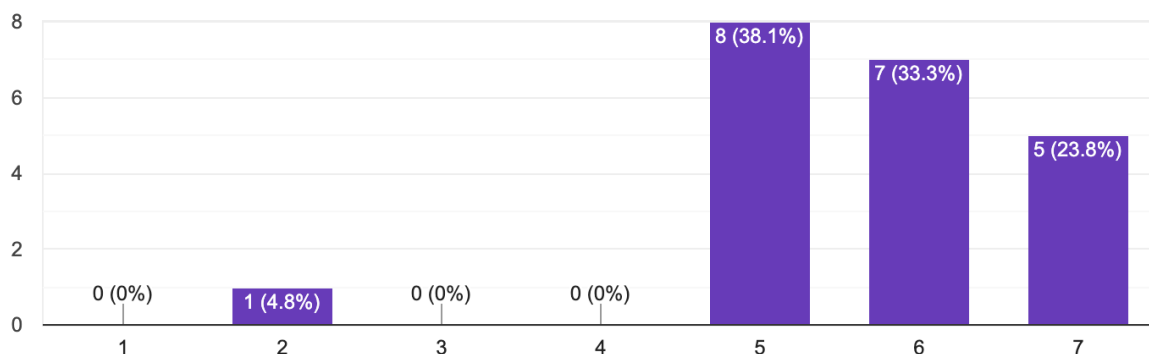
Mes sistemiškai analizuojame savo paslaugos panaudojamumą

21 responses



Mūsų organizacija yra stipri identifikuojant skirtingas vartotojų grupes bei rinkos segmentus

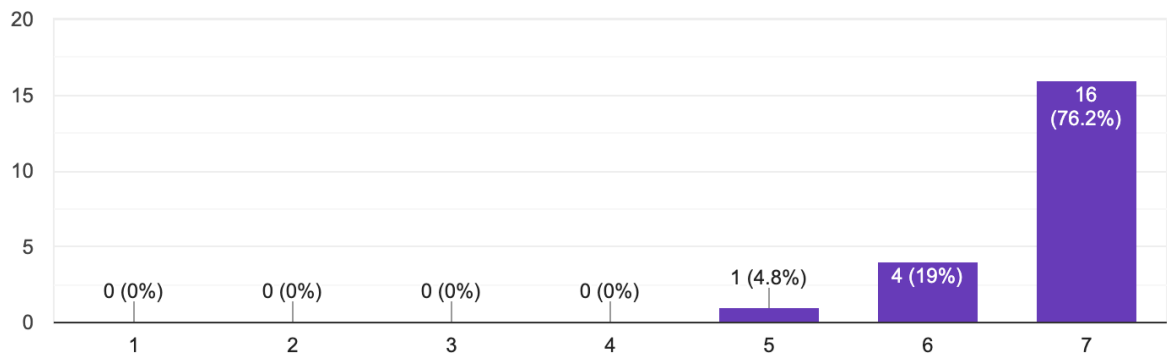
21 responses





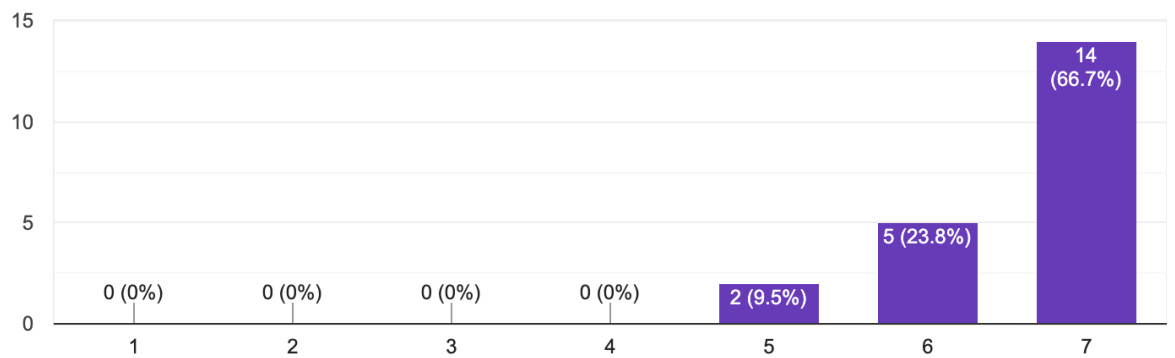
### Mūsų organizacijai yra svarbios naujos technologijos

21 responses



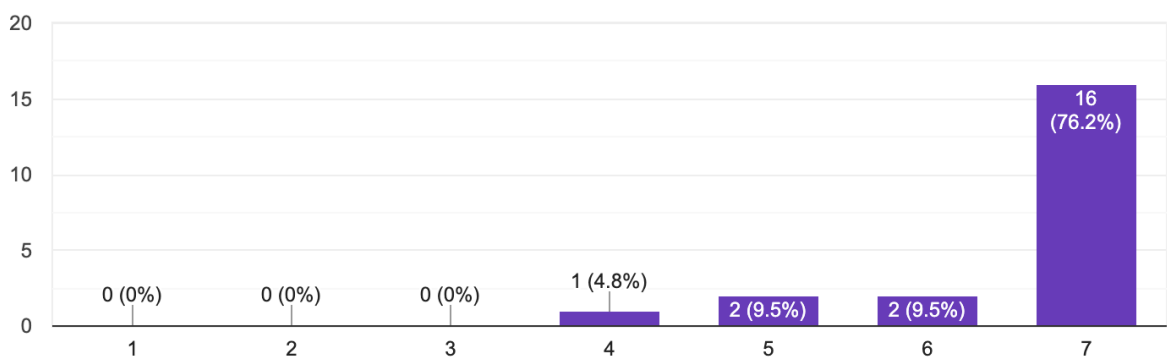
### Norėdami identifikuoti naujas technologijas, produktus ir jų galimybes, mes remiamės skirtingais informacijos šaltiniais

21 responses



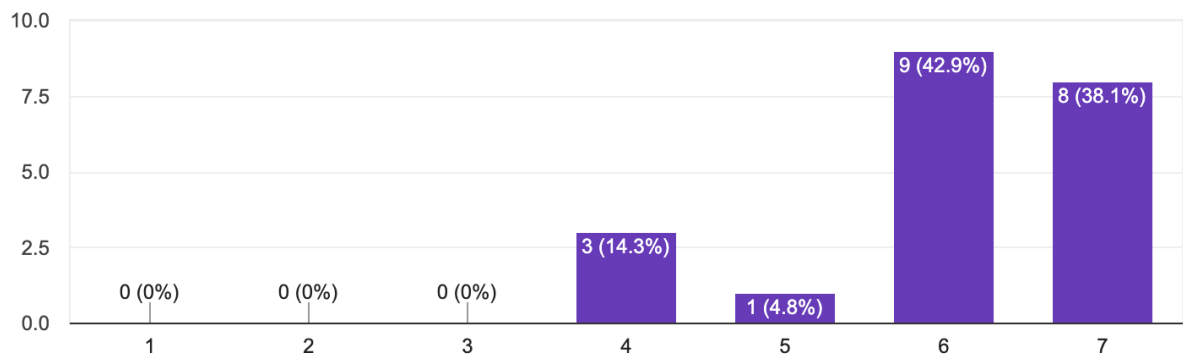
### Mes sekame, kokias technologijas, produktus naudoja mūsų konkurentai

21 responses



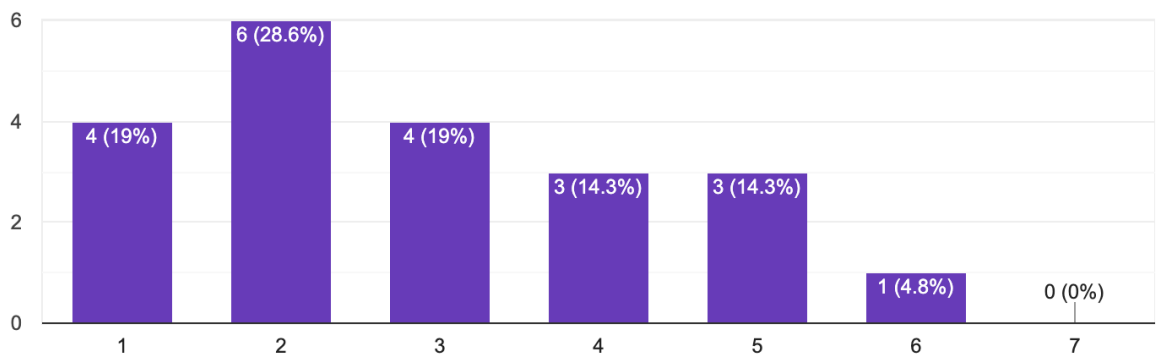
### Mes esame inovatyvūs generuojant naujas idėjas savo siūlomam produktui

21 responses



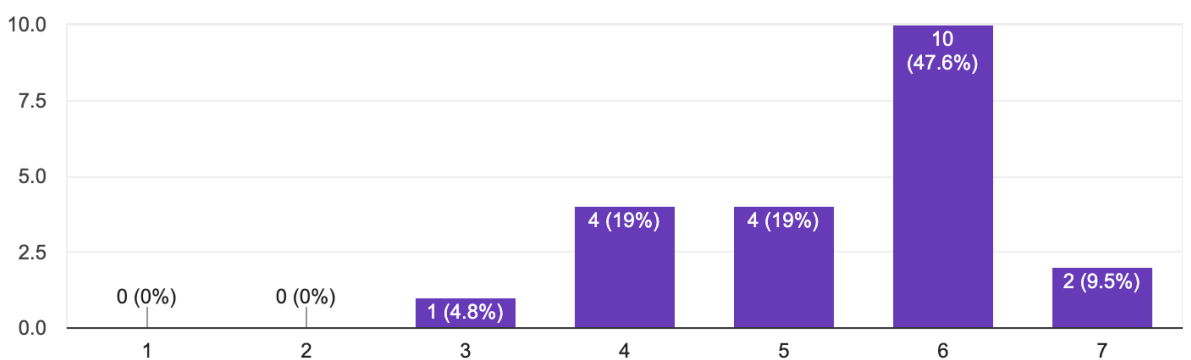
### Mums yra sunku idėjas paversti konkrečiais produktais

21 responses



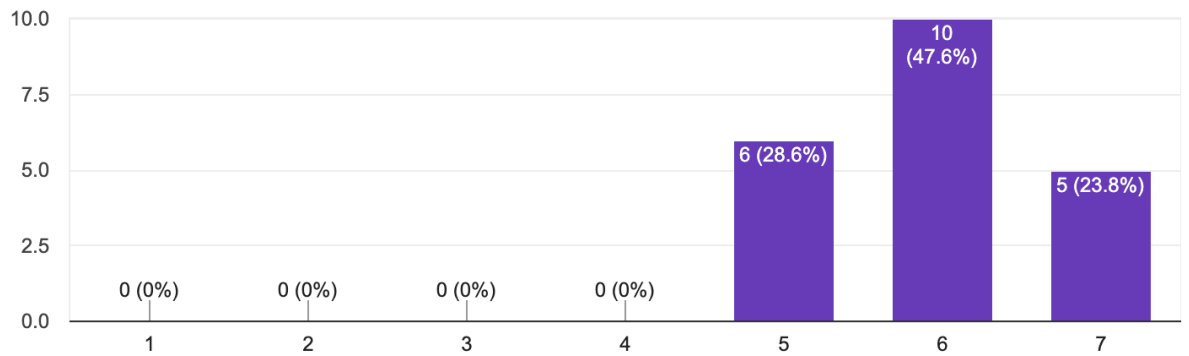
### Mūsų organizacija eksperimentuoja su naujais paslaugų konceptais

21 responses



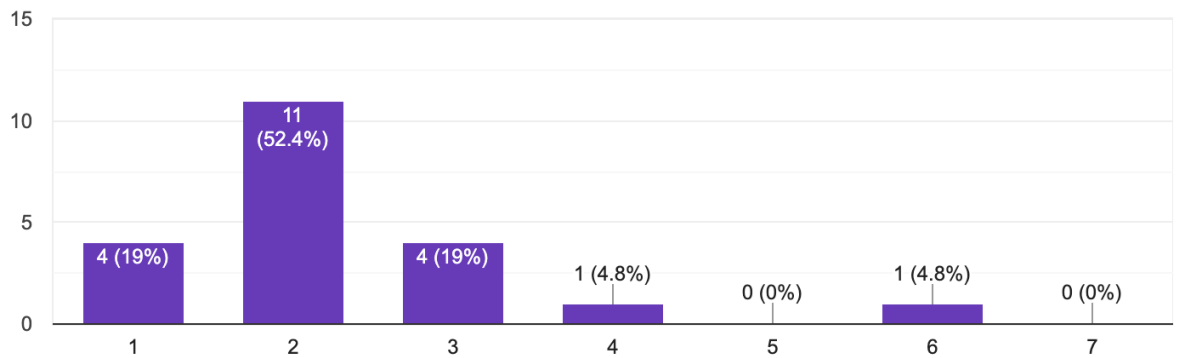
### Mes nesunkiai pritaikome naujas technologijas prie savo dabartinių verslo procesų

21 responses



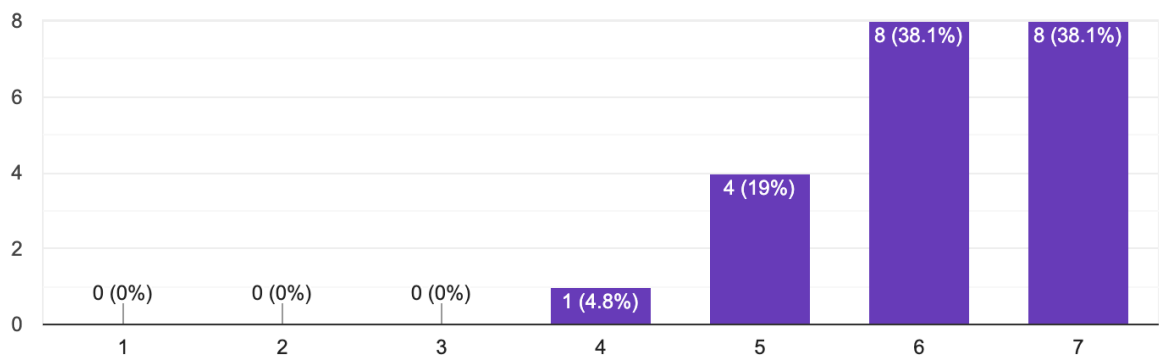
### Mūsų organizacija turi sunkumų kuriant bei sėkmingai išlaikant partnerystes

21 responses



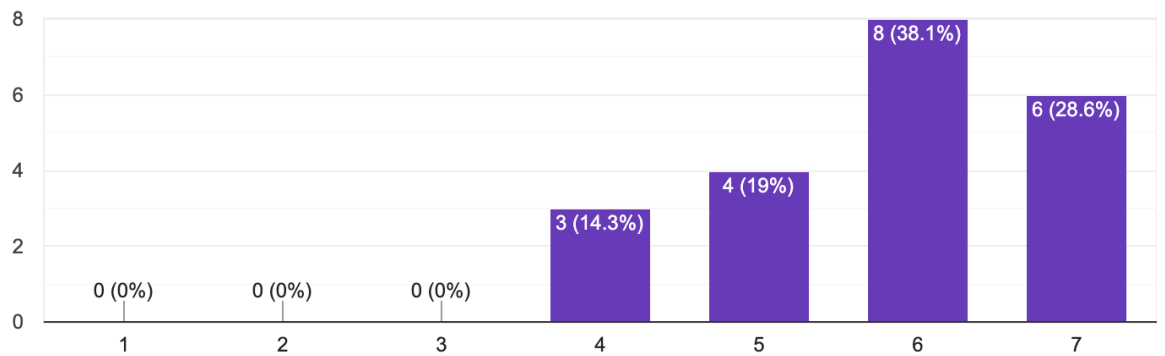
### Partnerystė su kitomis organizacijomis mums padeda tobulėti kuriant bei pristatant naujus produktus, paslaugas

21 responses



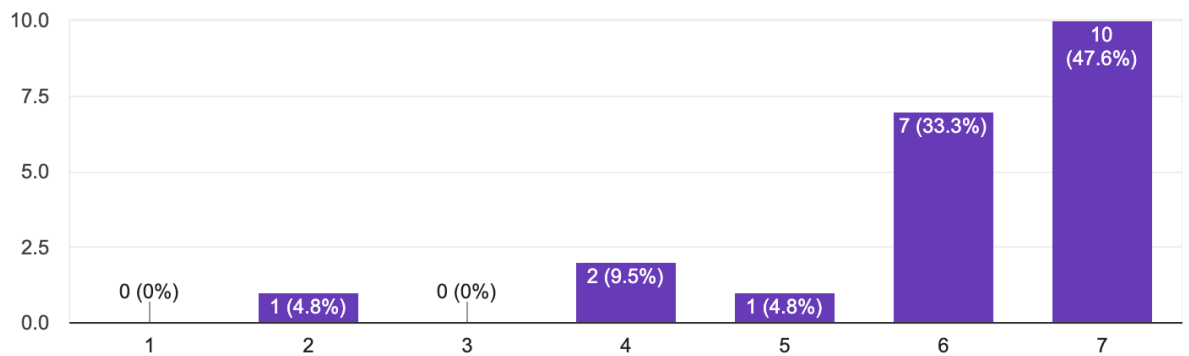
### Mūsų organizacija yra stipri koordinuojant inovacijų kūrimą tarp keleto skirtingų šalių

21 responses



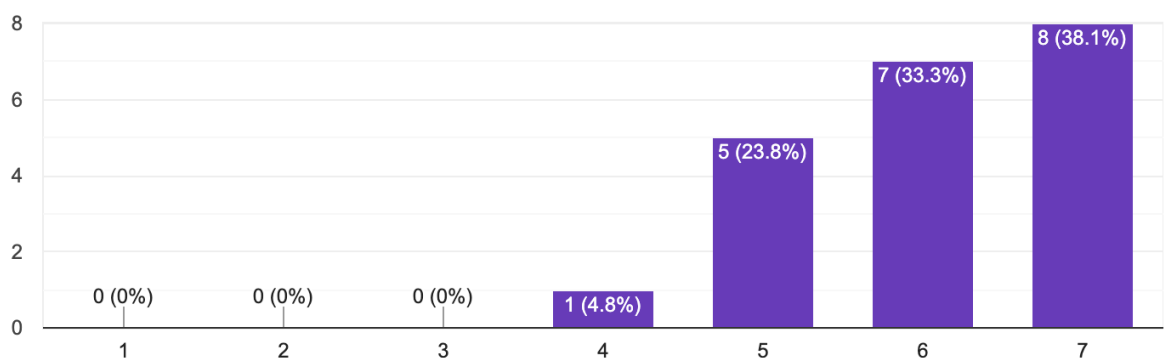
### Kuriant naujas paslaugas, produktus, mes nepamirštame savo prekinio ženklo strategijos

21 responses



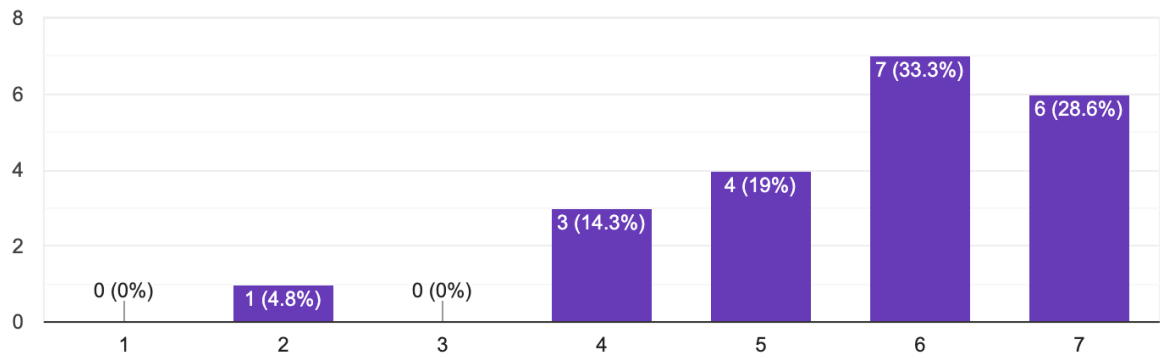
### Visa mūsų organizacija yra aktyviai įsitraukusi į mūsų produktų žinomumo sklaidą

21 responses



### Mes pristatome naujas paslaugas, produktus laikydamiesi marketingo strategijos, plano

21 responses



### Mes turime sunkumų didinant naujos paslaugos, produkto mastą (nuo pasiteisinusio MVP iki kokybiško, plačiai naudojamo produkto)

21 responses

