

TARPOrganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidos

Valentinas Navickas¹, Asta Malakauskaitė²

Kauno technologijos universitetas, Lietuva, ¹valentinas.navickas@ktu.lt, ²asta.malakauskaite@stud.ktu.lt

Anotacija

Straipsnyje analizuojami tarporganizaciniai verslo ryšiai turizmo sektoriuje: jų formavimosi poreikis, privalumai ir trūkumai. Tarporganizaciniai verslo ryšiai turizmo sektoriuje, kaip ir kitose ekonomikos šakose, formuojasi dėl įvairių priežasčių, tačiau pagrindinis šių ryšių atsiradimo bei plėtros katalizatorius – ilgalaikis tikslas užtikrinti pridėtinės vertės kūrimą, konkurencingumą ir kooperacijos efektyvumą per tarporganizacinių įsipareigojimų vykdymą. Tyrimo tikslas – išanalizuoti tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi prielaidas. Tyrimo tikslui pasiekti iškelti šie uždaviniai: ištirti tarporganizacinių junginių formavimosi poreikį ir sąlygas; išanalizuoti tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi ir plėtros dėsningumus; susisteminti tarporganizacinių verslo ryšių privalumus, trūkumus bei rizikas turizmo sektoriaus organizacijoms. Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, loginė, lyginamoji analizė bei sintezė. Šio straipsnio autorių atlikti tyrimai leidžia daryti išvadą, kad tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi pagrindas – junginių sudarančių įmonių ir organizacijų tarpusavio pasitikėjimas bei individuali nauda, kurią sąlygoja pasikeitimas informacija, kompetencijomis ir paslaugomis. Tarporganizacinių ryšių privalumai ir trūkumai ne visada akivaizdūs – kartais prireikia nemažai laiko, kad išryškėtų jų teikiama nauda junginio organizacijoms, o trūkumai atsiranda anksti. Pažymėtina, kad didelė dalis problemų kyla iš įmonių nesugebėjimo efektyviai formuoti, valdyti bei modifikuoti ryšių tinklus. Pašalinus vidinių veiksmų sąlygojamus trūkumus, tarporganizacinių verslo ryšių grąža viršytų jų sukūrimo ir palaikymo kaštus.

Raktažodžiai: globali ekonomika, turizmo sektorius, tarporganizaciniai verslo ryšiai, tarporganizaciniai junginiai.

Ivadas

Globalios ekonomikos procesų poveikyje vis didesnę reikšmę įgyja tarporganizaciniai verslo ryšiai – reliatyvų laikotarpį egzistuojantys žmonių, kapitalo, informacijos, technologijų ir kitų išteklių srautai, tinklai bei su jais susiję verslo sandoriai tarp dviejų ir daugiau įmonių ir (ar) organizacijų. Tarporganizacinių verslo ryšių formavimasis priklauso nuo veikiančios infrastruktūros – būtinos įrangos tiekėjų susiradimo galimybių, specializuotos darbo jėgos pasiūlos, informacijos ir specifinių išteklių prieinamumo. Sritys, kuriose įmonės ir (ar) organizacijos bendradarbiaudamos ir keisdamosi informacija gali pasiekti daugiau naudos nei veikdamos atskirai, t.y. užtikrinti sinergijos efektą, – puiki terpė tarporganizacinių junginių atsiradimui ir plėtrai. Minėtų junginių ir tarporganizacinių ryšių nauda – reikšmingas tyrimo objektas tiek moksliniame, tiek taikomajame lygmenyje, kadangi racionalus požiūris į organizacijų kooperaciją, tarporganizacinių ryšių tinklų formavimąsi gali būti sėkmingai pritaikytas, kaip atskirų ekonomikos sektorių, tarp jų ir turizmo, plėtros instrumentas.

Tyrimo objektas – tarporganizaciniai verslo ryšiai turizmo sektoriuje.

Tyrimo tikslas – ištirti tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi turizmo sektoriuje prielaidas, akcentuojant jų poreikį, naudą ir apribojimus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti tarporganizacinių junginių formavimosi poreikį ir sąlygas;
2. Išanalizuoti tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi ir plėtros dėsningumus;
3. Susisteminti tarporganizacinių verslo ryšių privalumus, trūkumus bei rizikas turizmo sektoriuje.

Tyrimo naujumas – tarporganizaciniai verslo ryšiai turizmo sektoriuje analizuojami sinergijos efekto aspektu: bendra nauda ir žala, kurią patiria junginys, multiplikuojama atskiros junginio nario atžvilgiu. Tyrimo autoriai siūlo tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi prielaidas vertinti iš ilgojo laikotarpio kaštų-naudos santykio pozicijų.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, loginė ir lyginamoji analizė bei sintezė.

Tarporganizacinių junginių formavimosi poreikis ir sąlygos globalioje ekonomikoje

Įvairūs mokslininkai, analizuodami tarporganizacinius verslo ryšius, iškelia du pagrindinius klausimus – kodėl įmonės bendradarbiauja ir kokie yra tarporganizacinių ryšių tipai. Bet kokios formos ryšių (klasterių, tinklų, aljansų ir kt.) tarp kelių įmonių ir organizacijų analizei pirmiausia būtina išskirti pagrindines teorines jų atsiradimo priežastis. Oliver (1990) teigia, kad įmonės bendradarbiauti motyvuoja racionalūs ekonominiai veiksniai. Remiantis abipusės naudos principu, pabrėžiama kooperacijos, bendradarbiavimo ir koordinacijos

reikšmė dalyvaujančioms organizacijoms. Asimetrijos principas akcentuoja tai, jog organizacijos tarpusavyje skiriasi pagal įvairius kintamuosius, kurie nulemia jų santykinę išteklių kontrolės apimtį bei priklausomybę nuo kitų įmonių ir organizacijų. Taigi iš galios panaudojimo pozicijų tarporganizaciniai verslo ryšiai gali būti vertinami kaip kitos įmonės kontroliavimo ir veikimo priemonė.

Remiantis Barringer ir Harrison (2000), egzistuoja šios labiausiai paplitę teorinės traktuotės, kuriomis aiškinama, kodėl įmonės ir organizacijos sukuria tarpusavio ryšius:

1. Sandorių kaštų ekonomija. Ši teorija analizuoja, kaip organizacija turi organizuoti ir įgyvendinti savo visapusiško vystymosi veiklą, kad būtų minimizuoti gamybos bei sandorių kaštai. Gamybos kaštai skiriasi, priklausomai nuo organizacijų veiklos mastų, mokymosi ir patirties efektyvumo, lokalizavimo teikiamų privalumų, įtakos, kildinamos iš nuosavybės teisių ir patentus, prekybines paslaptis ir kt. Sandorių kaštai taip pat yra skirtingi ir apima išlaidas, susijusias su sandorių tarp skirtingų rinkų organizavimu, valdymu ir kontrole. Laikomasi prielaidos, jog bet kokio sandorio atveju organizacija pasirinktų efektyviausią ir (arba) pigiausią alternatyvą.
2. Ištekliais paremta priklausomybė. Organizacijos privalo įsitraukti į mainus su aplinka, siekdamas įsigyti trūkstamų išteklių. Pagal šią teoriją laikomasi nuostatos, jog išskirtiniai vidaus ištekliai, kuriais disponuoja organizacija, yra pagrindas subalansuotam konkurenciniam pranašumui įgyti ir palaikyti. Tačiau reikšmingi organizacijos vidaus ištekliai gali būti įgyjami ir iš išorės šaltinių. Remiantis šia teorija, konkurencinis išskirtinumas analizuojamas turimų išteklių ir kompetencijų, leidžiančių užimti organizacijai tam tikrą poziciją, aspektu. Todėl dažnai šis požiūris tapatinamas su konkurencine organizacine elgsena.
3. Strateginis pasirinkimas. Daroma prielaida, jog organizacijos į bet kokią galimą bendradarbiavimo santykį žiūri iš jėgos pozicijų, o kitų įmonių dalyvavimo bendroje veikloje nauda matoma per tai, kiek šios gali padėti siekti konkrečių organizacijos tikslų.
4. Institucinė priklausomybė. Ši tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi priežastis kildinama iš organizacijos siekio ieškoti teisinio veiklos bendrumo su kitomis organizacijomis, vadovaujantis jos steigėjų, teisinio statuso ir kitų tapačių elementų nulemtomis plėtros gairėmis.

Paskatos inicijuoti, kurti bei vystyti bendradarbiavimo ryšius realizuojamos per įvairias organizacinių apsiųjungimų formas – partnerystes, aljansus, tinklus, klasterius ir kt.

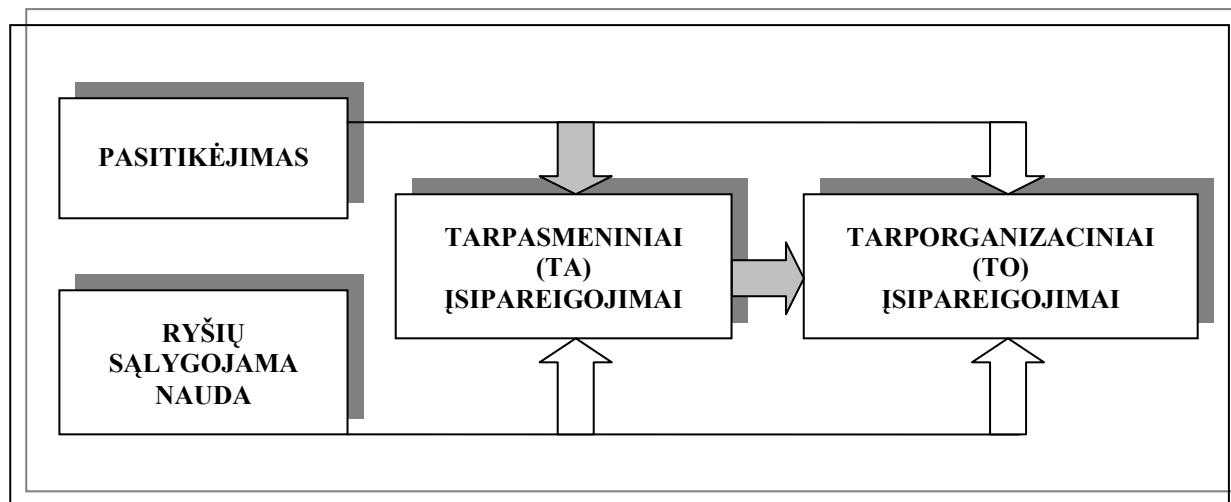
Tarporganizaciniai verslo ryšiai turizmo sektoriuje, kaip ir kitose ūkio šakose, formuojasi dėl įvairių priežasčių, tačiau pagrindinis ryšių atsiradimo ir plėtotės katalizatorius – ilgalaikis tikslas užtikrinti pridėtinės vertės kūrimą, konkurencingumą ir kooperacijos efektyvumą per tarporganizacinių išpareigojimų vykdymą. Tarporganizacinių išpareigojimų pagrindas – junginio įmonių ir organizacijų tarpusavio pasitikėjimas, etika bei individuali nauda, kurią sąlygoja pasikeitimas informacija, kompetencijomis ir paslaugomis (Wildeman, 1998; Gulati, Sytch, 2007; Pesāmaa, Hair, 2008).

Tarporganizaciniai turizmo sektoriaus junginiai veikia sinergijos principu, t.y. jų generuojama pridėtinė vertė akivaizdžiai didesnė nei individualių turizmo sektoriaus įmonių sukuriamą pridėtinę vertę (Gundlach, Achrol ir Mentzer, 1995; Garbarino, Johnson, 1999; Ylimaz, Hunt, 2001; Ekelund, 2002; Mukherjee, Nath, 2003; Pesāmaa, Hair, 2007). Tai leidžia teigti, kad vieno nario praradimas sąlygotų ženklų turizmo produktų bei paslaugų pasiūlos sumažėjimą, o likusioms junginio įmonėms ir organizacijoms taptų žymiai sudėtingiau patenkinti vartotojų lūkesčius. Įmonės bei organizacijos, kurios suvokia kooperacijos reikšmę, yra linkusios prisiimti trumpojo laikotarpio nuostolius ir praradimus, kad ilguoju laikotarpiu būtų sukurta ekonominė nauda visoms junginio narėms. Remiantis Wetzels, de Ruyter ir van Birgelen (1998), Mavondo ir Rodrigo (2001), Rodriguez ir Wilson (2002), Sharma, Young, Wilkinson (2006), kooperacijos sėkmę lemia tarporganizacinių išpareigojimų išvystymo kokybė. Kuo geriau suvokiama bendradarbiavimo efektyvumo priklausomybė nuo gebėjimo atsisakyti pavienių įmonių ir organizacijų trumpalaikės naudos, tuo didesnį sinergijos efektą galima pasiekti. Šiame kontekste tarporganizaciniai ryšiai yra reikšmingi įmonių konkurencinei aplinkai, kadangi jie sąlygoja ne tik kooperacinių strategijų veiksmingumą, bet ir ekonominį disbalansą turizmo paslaugų rinkoje (Pesāmaa, Örtqvist ir Hair, 2007; Pesāmaa, Hair, 2008). Galima daryti išvadą, kad įmonės bei organizacijos, susiaistytos tarporganizaciniais ryšiais, išlieka lojalios junginiui net ir tada, kai yra prarandamos trumpalaikės verslo galimybės bei pelnas.

Tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi ir plėtros dėsningumai turizmo sektoriuje

Tarporganizacinių verslo ryšių formavimasis turizmo sektoriuje priklauso nuo įmonių bei organizacijų poreikio dalintis vartotojais ir sukurti rinką viena kitai (pvz., oro linijų bendradarbiavimo su vietos viešbučiu rezultatas – oro linijų klientai tampa viešbučio paslaugų vartotojais). Wong ir Sohal (2002) teigimu, turizmo sektoriaus dalyvių partnerystės ryšiai rizikingi, nes kai kurios junginio įmonės gali būti nelinkusios aukoti trumpalaikio pelno dėl bendrų tikslų, pvz., junginio dominavimo turizmo bei susijusių paslaugų rinkoje, kai bendradarbiauja visas kompleksas vertikaliai integruotų įmonių (oro linijos, turizmo agentūros, viešbučiai ir restoranai, pramogų rinkos įmonės ir pan.). Siekdamas sumažinti rizikas, sėkmingiems tarporganizaciniams junginiams priklausančios organizacijos išteklius bei informaciją dalijasi tik su patikimais turizmo sektoriaus dalyviais. Pasitikėjimo (angl. trust) koncepciją tiria daugelis tarporganizacinių verslo ryšių turizmo sektoriuje problemas analizuojančių mokslininkų (Garbarino, Johnson, 1999; Ylimaz, Hunt, 2001; Varamäki, 2001; Rodriguez, Wilson, 2002; Ekelund, 2002; Mukherjee, Nath, 2003; Pesämaa, Hair, 2007 ir kt.). Ekonominėje literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės „pasitikėjimo“ kategorijos: pasitikėjimas, sąlygojantis tarpasmeninius išsipareigojimus, ir pasitikėjimas, sąlygojantis tarporganizacinius išsipareigojimus.

Pesämaa ir Hair (2008) atliktas tyrimas leidžia teigti, kad egzistuoja tiesioginis ryšys tarp pasitikėjimo ir tarpasmeninių išsipareigojimų, o šie gali paveikti ryšį tarp pasitikėjimo ir tarporganizacinių išsipareigojimų. Šio straipsnio autorių atlikti tyrimai leidžia modifikuoti Pesämaa ir Hair (2008) siūlomą modelį, jį papildant tiesioginiu ryšių sąlygojamos naudos poveikiu tarpasmeniniams ir tarporganizaciniams išsipareigojimams (žr. 1 pav.).



1 pav. Pasitikėjimo, ryšių sąlygojamos naudos, TA išsipareigojimų ir TO išsipareigojimų sąveika
Sudaryta autorių, remiantis Pesämaa ir Hair, 2008

Tarporganizaciniai išsipareigojimai

Remiantis Pesämaa ir Hair (2008), turizmo sektoriaus organizacijos, kurios sudaro tarporganizacinius junginius, priklauso nuo kitų junginio narių veiksmų, sprendimų ir planų. Bendradarbiaujančios organizacijos kuria bendras kooperacijos strategijas ir priklausomybės santykius, kurie apima verslo bei socialines veiklas, visuotinių sprendimų priėmimą ir dalijimąsi strateginiais ištekliais. Išsipareigojimu paremtus santykius turizmo sektoriuje analizavo tokie autoriai, kaip Medina-Munoz ir Garcia-Falcon (2000), Mavondo ir Rodrigo (2001), Björk ir Virtanen (2005) bei kiti. Šie santykiai reikšmingi tuo, kad jie rodo, kaip gali būti pasiektas sinergijos efektas, sujungiant turizmo rinkos dalyvių ir lankytinos turizmo vietovės (angl. tourist destination) išteklius.

Tarpasmeniniai išsipareigojimai

Tarpasmeniniai išsipareigojimai yra per ilgą laiką susiformavę verte paremti santykiai, darantys poveikį sprendimų priėmimui. Tarpasmeniniai išsipareigojimai apima dalijimąsi klientais, informacija, infrastruktūra bei kitais strateginiais ištekliais. Įmonės ir organizacijos, kurias sieja tarpasmeniniai išsipareigojimai, sutinka prisiimti trumpojo laikotarpio nuostolius, pradimus bei kaštus (įskaitant tuos, kurie bus patirti ateityje) dėl ilgojo laikotarpio naudos visam įmonių junginiui. Įvairūs autoriai (Morgan, Hunt, 1994; Ylimaz, Hunt, 2001;

Mavondo, Rodrigo, 2001; Rodriguez, Wilson, 2002; Mukherjee, Nath, 2003; Pesämaa, Hair, 2008) pažymi, kad tarpasmeniniai išpareigojimai glaudžiai susiję su pasitikėjimo bei ryšių sąlygojamos naudos sąvokomis.

Ryšių sąlygojama nauda

Ryšių sąlygojama nauda atsiranda mainų procese, kuomet vieni individai jaučiasi įpareigoti kitiems individams atsilyginti už suteiktas paslaugas (Mavondo, Rodrigo, 2001). Turizmo sektoriaus organizacijų bei įmonių junginiai atlieka svarbią koordinavimo funkciją. Viešbučių, restoranų, kempingų, slidinėjimo kurortų ir kelionių gidų veikla yra koordinuojama, palaikoma, derinama per tarporganizacinius ryšius, kurių tikslas – generuoti aukštesnę pridėtinę vertę ir didesnę visuminę naudą. Pažymėtina, kad ne vien junginių, bet ir visos turizmo vietovės konkurencingumas yra neatsiejamas nuo aukštos pridėtinės vertės produktų kūrimo bei integravimo į rinką (Navickas, Malakauskaitė, 2009). Kartais junginio narės tikisi ypač greitos grąžos, tačiau dažniausiai ryšių sąlygojama nauda apibūdina naudą, gaunamą ateityje, kai einamoji grąža kiekvienai įmonei skirtinga. Remiantis Pesämaa ir Hair (2007), ryšių sąlygojama nauda – pagrindinė išpareigojimų atsiradimo priežastis.

Pasitikėjimas

Pasitikėjimas remiasi ankstesne pozityvia bendradarbiavimo patirtimi. Jo pagrindas – sąžiningumas bei patikimumas, kuris skatina organizacijas pasikliauti kitomis įmonėmis ir organizacijomis mainų santykiuose. Įvairūs tyrimai ir studijos (Morgan, Hunt, 1994; Garbarino, Johnson, 1999; Yilmaz, Hunt, 2001; Rodriguez, Wilson, 2002; Ekelund, 2002; Wong, Sohal, 2002; Mukherjee, Nath, 2003 ir kt.) rodo, kad pasitikėjimas yra glaudžiai susijęs su įmonių ir organizacijų polinkiu formuoti bei palaikyti išpareigojimais paremtus santykius. Pesämaa ir Hair (2008) papildė šią teoriją teiginiu, jog tarpasmeninių išpareigojimų sąlygotas pasitikėjimas yra viena iš esminių prielaidų formuoti tarporganizaciniams išpareigojimams.

Taigi tarporganizacinių junginių atsiradimas turizmo sektoriuje tiesiogiai priklauso nuo išpareigojimo, pasitikėjimo ir ryšių sąlygojamos naudos santykio.

Tarporganizacinių verslo ryšių privalumai, trūkumai bei rizikos turizmo sektoriuje

Tarporganizaciniai ryšiai gali daryti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį atskiroms junginio įmonėms. Pažymėtina, kad pasirinktas ryšių vertinimo pjūvis (tarporganizacinių ryšių analizė iš įmonės, junginio arba visuomenės pozicijų) gali sąlygoti visiškai skirtingus vertinimo rezultatus. Pvz., vienaip kartelinių susitarimų naudą (žalą) įvertintų turizmo sektoriaus įmonių junginys, kitaip – visuomenė.

Tarporganizacinių ryšių teikiami privalumai turizmo sektoriuje

- **Akcininkams patrauklaus junginio įmonės įvaizdžio formavimas.** Remiantis Lawrence, Wickins ir Phillips (1997), esami ir potencialūs akcininkai (investuotojai) vertina įmonės galimybę gauti valstybės paramą, disponuoti pagrindiniais ištekliais, vykdyti pelningą veiklą, užtikrinančią finansinį stabilumą ir įmonės operacijų tęstinumą. Įmonių investicinio patrauklumo vertinimas yra gana sudėtingas procesas, kurį gali koreguoti patys vertinimo objektai. Dėl minėtos priežasties įmonės kuria ir pozicionuoja savo prekės ženklus, užmezga partnerystes, kurių paskirtis – įrodyti investitoriams, jog įmonė pajėgi prisiimti finansinius išpareigojimus bei užtikrinti jų investicijų rentabilumą. Tarporganizaciniai junginiai (pvz., lankytina turizmo vietovė Levi Suomijoje) suteikia įmonėms-narėms galimybę naudotis vienu prekės ženklu, kuris dažnai figūruoja kaip nedidelis simbolis arba logotipas ant lankstinukų, katalogų, oficialių dokumentų ir kt. (Haahti, Yavas, 2004; Pesämaa, 2007). Šis simbolis, žymintis įmonės priklausomybę didesnei grupei, yra tarsi vieningų kokybės standartų, platesnio turizmo paslaugų asortimento garantas. Įvardijant veiklos partnerius parodoma, jog įmonė gali pasiūlyti ne tik atskiras paslaugas (pvz., kelionės organizavimo, apgyvendinimo, maitinimo, pramogų ir kt.), bet kompleksinį paslaugų paketą, atitinkantį visus kliento poreikius. Prekės ženklas, keliantis kliento pasitikėjimą, – vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių pirkimo sprendimą (Maikštėnienė, Auruškevičienė, 2008) ir, svarbiausia, įmonės reputaciją, įvaizdį, ilgalaikę sėkmę rinkoje (Janonis, Dovalienė, Virvilaitė, 2007; Virvilaitė, Jucaitytė, 2008). Taigi tikėtina, kad junginio įmonė bus labiau patraukli klientams, partneriams ir potencialiems akcininkams.
- **Įmonės reputacijos kūrimas, naudojantis partnerių teikiamomis paslaugomis.** Remiantis aukščiau įvardinto tarporganizacinių junginių privalumo analize, klientai pirmenybę teikia įmonėms, galinčioms pasiūlyti kompleksinį paslaugų paketą. Įmonės, kurios sudaro junginius, dažnai reklamuoja paslaugas, kurių pačios neteikia. Pvz., nedidelis viešbutis gali ženkliai padidinti savo patrauklumą, siūlydamas ne tik apgyvendinimo, bet ir susijusias paslaugas, kurių paprastai tikisi lankytojai – barą, restoraną, sporto klubą, galimybę pasisamdyti gidą, išsinuomoti automobilį ar konferencijų salę (Svensk, 1998; Pesämaa,

2007; Pesämaa, Hair, Klefsjo ir Örtqvist, 2007). Tokios partnerystės turizmo sektoriuje gali sujungti iš pažiūros menkai tarpusavyje susijusius verslus – viešbučius, prekybos centrus, gydymo įstaigas, bankus, suvenyrų prekyvietes ar meno galerijas. Tai suteikia joms konkurencinių pranašumų prieš kitus turizmo sektoriaus dalyvius bei ženkliai prisideda prie palankios atskirų įmonių-narių reputacijos kūrimo.

- **Rinkodaros kaštų ir rizikos pasidalijimas tarp partnerių.** Remiantis Wilderman (1998), Lamb, Hair ir McDaniel (2008) ir kt., organizacijos gali pasidalinti projektų įgyvendinimo riziką (tai ypač aktualu produktų/ paslaugų rinkos tyrimų ir vystymo srityje) bei rinkodaros kaštus. Nuolatos augant rinkodaros priemonių kaštams ir mažėjant daugelio komunikacijos kanalų efektyvumui, labai didelę reikšmę įgyja jungtinė rinkodara. Pvz., bendros įmonių interneto svetainės – būdas išvengti triukšmo komunikacijos kanale dėl interneto svetainių įvairovės, užtikrinti racionalesnę, efektyvesnę informacijos sklaidą kaštų-naudos požiūriu.
- **Priėjimas prie papildomų finansavimo šaltinių.** Papildomi finansavimo šaltiniai aktualūs smulkioms ar pradedančioms veiklą įmonėms. Tokios įmonės gali prisijungti prie tarporganizacinių ryšių tinklų tik tam, kad gautų papildomų finansinių išteklių. Remiantis Pesämaa (2007), efektyviausiai kapitalą geba pritraukti konsorciumai, sukurti specifiniams tikslams. Pvz., konsorciumas gali naudotis viena interneto svetaine, reklamuoamas kelių ar keliolikos įmonių prekes ir paslaugas.
- **Kompetencijų, informacijos bei žinių sklaida tarp partnerių.** Tarporganizacinio junginio narės gali papildyti viena kitą, pasidalindamos specifinėmis kompetencijomis, informacija bei žiniomis. Tai gana dažnas reiškinys ryšių tinkluose, kuris įgyja dvi pagrindines formas (Ylinenpää, 1997; Pesämaa, 2007): formalią, kai organizacijos dalijasi žiniomis, susijusiomis su galimybe tobulinti ar plėsti savo veiklą, ir neformalią, kai organizacijos dalyvauja kitų junginio narių vidaus konfliktų sprendime.

Tarporganizacinių ryšių sukuriamos problemos turizmo sektoriuje

- **Papildomų įsipareigojimų atsiradimas.** Dalyvavimas tarporganizaciniame junginyje gali pareikalauti iš įmonių-narių prisiimti papildomą atsakomybę bei įsipareigojimus. Remiantis Adler ir Kwon (2002), egzistuoja rizika, jog įmonė prisiims per didelius įsipareigojimus ar pernelyg aktyviai investuos į bendrą junginio tikslų siekimą, o gauta grąža nepadengs visų patirtų kaštų. Pvz., nedidelis viešbutis gali neturėti pakankamų finansinių išteklių jungtinės rinkodaros veikloms finansuoti ar nesugebėti aptarnauti didelių lankytojų srautų, kuriuos garantuotų partnerinių įmonių (turizmo agentūrų ir kt.) veikla.
- **Sudėtingas tarporganizacinių ryšių naudos bei kaštų vertinimas.** Sprendimas dalyvauti ar atsisakyti dalyvavimo tarporganizaciniuose junginiuose turėtų būti priimtas tik įvertinus daug vidinių bei išorinių veiksnių, tokių, kaip įmonės strateginiai tikslai, dydis bei veiklos rūšis, konkurencinis rinkos klimatas ir pan. Ypač didelę reikšmę turi dalyvavimo junginyje naudos bei kaštų analizė, tačiau efektyviai ją atlikti gana sudėtinga, kadangi daugelis organizacijų nėra pajėgios išmatuoti potencialią grąžą ir palyginti ją su partnerystės įsipareigojimais, kurie iš anksto nežinomi (Park, Chen ir Gallagher, 2002; Pesämaa, 2007). Pažymėtina, kad dalis šių vertinimo sunkumų kyla dėl atotrūkio tarp kaštų patyrimo bei naudos gavimo momento: organizacija investuoja į bendrą tarporganizacinio junginio tikslų siekimą esamuju metu, o realios teigiamos grąžos gali sulaukti tik po kelerių metų. Pvz., pirmieji turizmo agentūros bei oro linijų bendradarbiavimo, organizuojant keliones į egzotiškus kraštus, rezultatai išryškėja net po 2-3 atostogų sezonų (Enright, Newton, 2005; Pesämaa, 2007).
- **Rizika, susijusi su ilgu tarporganizacinių ryšių kūrimosi periodu.** Tarporganizaciniai ryšiai plėtojasi gana ilgą laiką, todėl įmonė, investavusi lėšas ir tikėdamasi naudos ateityje, gali bankrutuoti dar iki to momento, kai bus pradėta gauti grąža. Dėl minėtos priežasties žlunga arba iširsta net iki 60 proc. visų tarporganizacinių junginių turizmo sektoriuje (Dacin, Hitt ir Levitas, 1997). Paradoksalu tai, kad didelė dalis įmonių sudaro tarporganizacinių ryšių tinklus būtent tam, kad minimizuotų riziką, tačiau dalis jų „iškrenta“ iš junginio, jam vystantis.
- **Tarporganizacinio junginio valdymo problemos ir sunkumai.** Tarporganizacinių verslo ryšių tinklą, kurį sudaro įvairaus dydžio bei veiklos srities įmonės, besiskiriančios tarpusavyje prisijungimo tikslais, finansine situacija, polinkiu rizikuoti ir kitomis charakteristikomis, valdyti gana sudėtinga. Nesutarimai tarp partnerių kyla tada, kai tarporganizacinius verslo ryšius sudarančios įmonės atsisako vykdyti savo įsipareigojimus, junginį koordinuojančių organų sprendimus ar pan. Kai kurie mokslininkai (Edelman, Bresnen, Newell, Scarbrough ir Swan, 2004; Pesämaa, 2007) pastebėjo, kad junginių narės tiki nauda, paremta abipusiškumo (angl. „give and take“) principu. Remiantis Edelman ir kt. (2004) atliktu tyrimu, tokios įmonės yra linkusios labiau nusivilti partneriais, pažeidžiančiais asmeninio ar tarporganizacinio

pasitikėjimo nuostatas, pvz., jei partneris atskleistų svarbią technologinę informaciją, nenurodydamas šaltinio, tikėtina, kad tai būtų interpretuojama, kaip nepasitikėjimas, ir sukeltų gynybinę reakciją.

- **Nelankstumas, sąlygotas tarpusavio priklausomybės.** Tarporganizaciniai ryšiai, paremti organizacijų tarpusavio priklausomybe bei lojalumu, nėra lankstūs (Portes, 1998). Šį reiškinį Uzzi (1997) pavadino „įsiliejimo paradoksu“ (angl. „paradox of embeddedness“). Įsiliejimo paradoksas apsunkina strateginių sprendimų priėmimo procesą laiko ir kaštų požiūriu.
- **Nelegalių tarporganizacinių ryšių grėsmė.** Kai kurių tarporganizacinių tinklų plėtotės rezultatas gali būti nelegalūs verslo tinklai, pvz., kartelis. Karteliui priklausančios įmonės susitaria dėl bendros kainų ir kiekių politikos, pasidalija rinką, kuria dirbtinius barjerus naujai ateinančioms įmonėms, kurios siekia įsitvirtinti rinkoje, ar kitaip riboja konkurenciją, todėl daugelyje valstybių yra draudžiami tokie įmonių susitarimai. Kai kuriais atvejais karteliai būna naudingi atskiroms įmonėms, tačiau bendrąja prasme jie daro žalą verslui, laisvajai rinkai ir visuomenei.

Apibendrinant galima daryti išvadą, jog tarporganizacinių verslo ryšių privalumai ir trūkumai ne visada akivaizdūs. Kartais prireikia nemažai laiko, kad išryškėtų jų teikiama nauda įmonėms, o trūkumai atsiranda anksti ir sukuria problemas keleriems ateinantiems metams; tačiau įmanomas ir priešingas variantas, kuomet nauda patiriama gana greitai. Pažymėtina, jog didžioji dalis problemų kyla iš įmonių nesugebėjimo efektyviai formuoti, valdyti ir modifikuoti tarporganizacinius tinklus. Pašalinus vidinių veiksmų sąlygojamus trūkumus, tarporganizaciniai ryšiai grąža ženkliai viršytų jų sukūrimo ir palaikymo kaštus.

Išvados

1. Tarporganizaciniai verslo ryšiai iš galios panaudojimo pozicijų gali būti vertinami kaip kitos įmonės ar organizacijos kontroliavimo priemonė, tačiau pagrindinis šių ryšių atsiradimo bei plėtotės katalizatorius – ilgalaikis tikslas užtikrinti pridėtinės vertės kūrimą, konkurencingumą ir kooperacijos efektyvumą per tarporganizacinių įsipareigojimų vykdymą. Natūralų tarporganizacinių verslo ryšių formavimosi poreikį lemia įmonių ir organizacijų siekis užtikrinti sinergijos efektą, kuris garantuoja bendros junginio naudos multiplikavimą individualių naudų sumos atžvilgiu.
2. Tarporganizacinių verslo ryšių formavimasis turizmo sektoriuje tiesiogiai priklauso nuo įsipareigojimo, pasitikėjimo bei ryšių sąlygojamos naudos santykio. Kuo didesnis potencialių junginio narių tarpusavio pasitikėjimas ir prognozuojama nauda, lyginant su įsipareigojimais junginiui, kuriuos teks prisiimti, tuo labiau tikėtinas įmonių ir organizacijų polinkis kurti tarporganizacinių ryšių tinklus.
3. Turizmo sektoriaus tarporganizaciniai junginiai gali sėkmingai išnaudoti jungtinės rinkodaros, įvaizdžio ir reputacijos kūrimo, papildomų kompetencijų, informacijos ir išteklių prieinamumo privalumus, tačiau susiduria su rizika prisiimti per didelius įsipareigojimus, „iškristi“ iš junginio trumpuoju laikotarpiu, kai dar nėra gaunama reali nauda, ar dėl ribotos veiklos apimties nesugebėti išnaudoti jungtinės rinkodaros teikiamų privalumų.

Literatūra

1. Adler, P. S. & Kwon, W. S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1): 17-40.
2. Barringer, B. R., Harrison, J. S. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, p. 367-403.
3. Björk, P. & Virtanen, H. (2005). What tourism project managers need to know about co-operation facilitators, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5(3), pp. 212–230.
4. Dacin, T. M., Hitt, M. A. & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful International alliances: Examination of U.S. and Korean firms. *Journal of World Business*, 32 (1): 3-16.
5. Edelman, L. F., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H. & Swan, J. (2004). The benefits and pitfalls of social capital: Empirical evidence from two organizations in the United Kingdom. *British Journal of Management*, 15: 59-69.
6. Ekelund, C. (2002). How to govern relationships and established commitments: a study of standardized products in mature industrial markets. Doctoral thesis No: 23. (Coopenhagen Business School, Denmark).
7. Enright, M., & Newton, J. (2005). Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and universality. *Journal of Travel Research*, 43 (4), 339-350.

8. Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63(2), pp. 70–87.
9. Gulati, R. & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on manufacturer's performance in procurement relationships, *Administrative Science Quarterly*, 52, pp. 32–69.
10. Gundlach, G., Achrol, R. & Mentzer, J. (1995). The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 59(1), pp. 78–103.
11. Haahti, A. & Yavas, U. (2004). A multi-attribute approach to understanding image of a theme park: The Case of SantaPark in Lapland. *European Business Review*, 16 (4): 390-397.
12. Janonis, V., Dovaliene, A., Virvilaite, R. (2007). 'Relationship of Brand Identity and Image', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), pp. 69-80.
13. Lamb, C., Hair, J. F. & McDaniel, C. (2008). *Marketing*. Ninth edition. (Cincinnati: Southwestern Publishing).
14. Maiksteniene, K., Auruskeviciene, V. (2008). 'Manufacturer and Retailer Brand Acceptance under Different Levels of Purchase Involvement', *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics*(1), pp. 90-96.
15. Mavondo, F. & Rodrigo, E. (2001). The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of Business Research*, 52: 11-121.
16. Medina-Munoz, D. & Garcia-Falcon, J. M. (2000). Successful relationships between hotels and agencies, *Annals of Tourism Research*, 27(3), pp. 737–762.
17. Morgan, R. & Hunt, S. (1994). The commitment- trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20-38.
18. Mukherjee, A. & Nath, P. (2003). A model of trust in online relationship banking, *International Journal of Bank Marketing*, 21(1), pp. 5–15.
19. Navickas, V., Malakauskaite, A. (2009). 'The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors', *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics*(1), pp.37-44.
20. Oliver, A. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Review*, 15(2), p. 241-265.
21. Park, S. H., Chen, R. & Gallagher, S. (2002). Firm resources as moderators of the relationship between market growth and strategic alliances in semiconductor start-ups. *Academy of Management Journal*, 45(3): 527-545.
22. Pesämaa, O. & Hair, J. F. (2007). More than friendship is required: An empirical test of cooperative firm strategies, *Management Decision*, 45(3), pp. 602–615.
23. Pesämaa, O. & Hair, J. F. (2008). Cooperative Strategies for Improving the Tourism Industry in Remote Geographic Regions: An Addition to Trust and Commitment Theory with one Key Mediating Construct. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8:1, 48-61.
24. Pesämaa, O. (2007). Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries. Doctoral thesis No 2007:66. (Luleå University of Technology: Industrial Organization).
25. Pesämaa, O., Örtqvist, D. & Hair, J. F. (2007). It's all about trust and loyalty: Partner selection mechanisms in tourism networks, *World Journal of Tourism Small Business Management*, 1(2), pp.12–18.
26. Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24.
27. Rodriguez, C. M. & Wilson, D. T. (2002). Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in U.S.–Mexican strategic alliances: A structural equation modelling approach, *Journal of International Marketing*, 10(4), pp. 53–76.
28. Sharma, N., Young, L. & Wilkinson, I. (2006). The commitment mix: Dimensions of commitment in international trading, *Journal of International Marketing*, 14(3), pp. 64–91.
29. Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1): 35-67.
30. Varamäki, E. (2001). Essays on multilateral cooperation between SMEs: the prerequisites for successful development and different models of interfirm cooperation. Doctoral thesis No 2001:1, (Universitas of Wasaensis, Finland).
31. Virvilaite, R. and I. Jucaityte (2008). 'Brand valuation: Viewpoint of customer and company', *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*(1), pp. 111-119.
32. Wetzels, M., de Ruyter, K. & van Birgelen, M. (1998). Marketing service relationships: The role of commitment, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), pp. 406–423.

33. Wildeman, L. (1998). Alliance and networks: the next generation. *International Journal of Technology Management*, 15: 96-108.
34. Wong, A. & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(1), pp. 34–50.
35. Yilmaz, C. & Hunt, S. D. (2001). Salesperson cooperation: The influence of relational, task, organizational, and personal factors, *Journal of the Marketing Science*, 29(4), pp. 335–357.
36. Ylinenpää, H. (1997). Managing competence development and acquisition in small manufacturing firms. Doctoral thesis No 1997:27. (Luleå University of Technology: Industrial Organization).

THE PRECONDITIONS FOR THE FORMATION OF INTERORGANIZATIONAL BUSINESS RELATIONS IN TOURISM SECTOR

Valentinas Navickas, Asta Malakauskaite

Summary

Interorganizational relations are the main subject of analysis in this article. The authors analyze the need and preconditions for the formation of interorganizational business relations in tourism sector, their advantages (pros) and disadvantages (cons). Interorganizational business relations in tourism sector, like in any other economic sector, tend to form for various reasons; however, the main factor that stimulates their formation is the long-term goal to increase added-value, to grant the efficiency of cooperation and competitiveness potential through the realization of interorganizational obligations. The aim of this study is to analyze the preconditions for the formation of interorganizational relations. The following goals have been set in order to achieve the aim of the study: 1) to analyze the need and conditions for the formation of interorganizational business relations; 2) to analyze the peculiarities of the formation and development of interorganizational business relations; 3) to systematize the advantages, disadvantages, and risks of interorganizational business relations in tourism sector. The methods of research: scientific literature analysis (comparative, systematical and logical), and synthesis. The research carried out by the authors of this article proposes the conclusion that the basis for the formation of interorganizational business relations is trust and individual benefits for the members of interorganizational consolidations. These benefits are determined by multi-exchange of information, competencies and services. The advantages and disadvantages of interorganizational business relations are not always obvious: sometimes it takes much time to reveal their benefits, while their disadvantages appear at once. It must be emphasized, however, that the majority of those problems and disadvantages arise as a result of inability of organizations to efficiently form, operate and modify the networks of interorganizational business relations. If the aforementioned obstacles were removed, the benefits of interorganizational business relations would exceed their creation and operation costs.

Keywords: global economy, tourism sector, interorganizational business relations, interorganizational consolidations.

