



LSMC  
Ekonomikos ir  
kaimo vystymo  
institutas

Dalia VIDICKIENĖ, Živilė GEDMINAITĖ-RAUDONĖ,  
Rasa MELNIKIENĖ, Vitalija SIMONAITYTĖ,  
Rita LANKAUSKIENĖ

# BENDRADARBIAVIMO TINKLŲ IR JŲ PLATFORMŲ VAIDMUO SERVITIZUOJANT KAIMIŠKŲJŲ REGIONŲ EKONOMIKĄ

Monografija



2021

Vidickienė, D., Gedminaitė-Raudonė, Ž., Melnikienė, R., Simonaitytė, V., Lankauskienė, R. (2021). Bendradarbiavimo tinklų ir jų platformų vaidmuo servitizuojant kaimiškųjų regionų ekonomiką. Monografija. Vilnius: Lietuvos socialinių mokslų centro Ekonomikos ir kaimo vystymo institutas. 145 p. : iliustr., santr. angl.

(online) ISBN 987-609-96239-1-7

**Recenzantai:** prof. habil. dr. Borisas Melnikas, Vilniaus Gedimino technikos universitetas  
doc. dr. Gintarė Vaznonienė, Vytauto Didžiojo universiteto Žemės ūkio akademija

Apsvarstyta ir pritarta publikavimui  
Lietuvos socialinių mokslų centro Ekonomikos ir kaimo vystymo instituto Metodinės ir doktorantūros komisijos posėdyje  
2021-12-13 (protokolas Nr. 12-15 (1.35))

Lietuvos socialinių mokslų centro  
Ekonomikos ir kaimo vystymo institutas  
A. Vivulskio g. 4A  
LT-03220 Vilnius  
tel. (8 5) 261 4525  
faks. (8 5) 261 4524  
el. p. [laei@laei.lt](mailto:laei@laei.lt)  
<http://www.laei.lt>

© 2021 Visos teisės priklauso Lietuvos socialinių mokslų centro Ekonomikos ir kaimo vystymo institutui  
Cituoiant būtina nurodyti šaltinį ir interneto svetainės adresą  
Autoriaus teisių apsaugota medžiaga

# Turinys

---

Lentelių sąrašas.....	4
Paveikslų sąrašas.....	5
Santrauka.....	6
Summary.....	8
Įvadas.....	10
1. Kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacija.....	14
1.1. Teritorinė servitizacija kaip naujausias iššūkis kaimo vystymo politikai.....	14
1.2. Bendradarbiavimo poreikis ir specifika servitizuotoje ekonominėje sistemoje.....	17
1.2.1. Institucionalizuotą bendradarbiavimą keičia tinklaveikos ryšiai.....	18
1.2.2. Konkuravimą keičia mutualistinės simbiozės tarp visų verslo ekosistemos dalyvių siekis.....	20
1.2.3. Keičiasi bendradarbiavimo ryšių organizavimo būdai.....	24
1.2.4. Rinkos ekonomiką keičia platformų ekonomika.....	32
1.3. Daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformų instrumentai.....	35
1.3.1. Bendravimui skirti tinklo platformų informaciniai instrumentai.....	36
1.3.2. Organizaciniai bendradarbiavimo tinklų platformos instrumentai.....	37
1.4. Ūkininkavimo ir kitų kaimiškųjų regionų verslų servitizavimą skatinančių bendradarbiavimo tinklų strateginiai tikslai.....	42
2. Bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, organizacinių modelių atvejo studijos.....	46
2.1. Tinklo „CoolŪkis – daržų nuoma miestiečiams“, skatinančio ūkininkavimo servitizavimą, siekiant geriau panaudoti turimus išteklius, atvejo studija.....	49
2.2. Tinklo „Kaimas į namus“, skatinančio ūkininkavimo servitizavimą, kuris leidžia didinti veiklos produktyvumą, atvejo studija.....	58
2.3. Tinklo „Viva Sol“, skatinančio ūkininkavimo servitizavimą, sudarantį sąlygas specializuotis, atvejo studija.....	75
2.4. Kaimo turizmo tinklo, skatinančio pajamų šaltinių diversifikavimą, siekiant sumažinti verslo riziką, atvejo studija.....	84
2.5. Tauragės rajono VVG tinklo, skatinančio teritorinę servitizaciją kaip strategiškai svarbią regiono verslo ekosistemos veiklą, atvejo studija.....	96
2.6. Tinklo „Gamtinė žemdirbystė“, padedančio naudojantis servitizuoto verslo modeliu populiarinti naujos rūšies produktus, atvejo studija.....	107

3. Bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, organizacinių modelių konceptualizavimas .....	117
3.1. Kas bendradarbiauja?.....	117
3.2. Kokia bendradarbiavimo tinklų organizacinė struktūra? .....	120
3.3. Kokie tinklaveikos ryšiai pasitelkiami ir vystomi sąmoningai? .....	122
3.4. Kokie informaciniai, procesų automatizavimo ir neskaitmeniniai organizaciniai instrumentai naudojami?.....	123
4. Ūkininkavimo ir kitų kaimo verslų servitizavimą skatinančio bendradarbiavimo tinklo platformų tipologija .....	127
Išvados .....	135
Literatūra.....	137

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Strategijų kombinavimo tarpusavyje galimybės .....	43
2 lentelė. Tinklo „CoolŪkis“ bendradarbiaujančios šalys .....	53
3 lentelė. Tinklo „Kaimas į namus“ bendradarbiaujančios šalys.....	66
4 lentelė. Tinklo „Viva Sol“ bendradarbiaujančios šalys .....	78
5 lentelė. Kaimo turizmo tinklo bendradarbiaujančios šalys.....	87
6 lentelė. Tinklo „Tauragės rajono VVG“ bendradarbiaujančios šalys.....	100
7 lentelė. Tauragės rajono VVG vietos strategijų uždaviniai .....	103
8 lentelė. Tinklo „Gamtinė žemdirbystė“ bendradarbiaujančios šalys .....	110
9 lentelė. Kaimiškųjų regionų servitizaciją skatinančių bendradarbiavimo tinklų daugiašališkumas .....	120
10 lentelė. Bendradarbiavimo tinklų platformų naudojamų organizacinių neskaitmeninių instrumentų sąryšis su siekiu apeiti produktų gamybos strategijų diegimo barjerus.....	125

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Dvišalės tinklaveikos modelis* .....	22
2 pav. Centralizuoto, išskaidyto ir decentralizuoto bendradarbiavimo tinklo ryšių organizavimo būdo skirtumai .....	27
3 pav. Ryšių modeliai .....	29
4 pav. Bendradarbiavimo tinklų platformų naudojamų instrumentų tipai ir jų tarpusavio ryšys .....	36
5 pav. Ūkininkų, siūlančių įsigyti produktų interneto svetainėje „kaimasinamus.lt“, skaičius 2017 m. ir 2021 m. ....	62
6 pav. Ūkininkų siūlomos produkcijos asortimentas interneto svetainėje „kaimasinamus.lt“ 2017 m. ir 2021 m. ....	63
7 pav. Tinklo interneto svetainė kaimasinamus.lt.....	71
8 pav. Kaimasinamus.lt <i>Facebook</i> paskyra.....	72
9 pav. Kaimo turizmo sodybų ir paslaugų paieška Kaimo turizmo asociacijos interneto svetainėje „atostogoskaime.lt“ .....	91
10 pav. Kaimo sodybų komforto lygio aprašymas Kaimo turizmo asociacijos interneto svetainėje „atostogoskaime.lt“ .....	91

## Santrauka

Šios monografijos tyrimo objektas – daugiašaliai bendradarbiavimo tinklai, kurie sukurti tam, kad padėtų ūkininkams ir kitiems kaimiškųjų regionų verslininkams plėtoti ir spartinti savo verslo servitizavimo procesus, bendradarbiaujant su įvairiausiais subjektais ir jų grupėmis. Nepaisant to, kad servitizuoto verslo modeliai ūkininkų praktikoje jau taikomi gana dažnai, mokslinėje literatūroje kaimo verslų ir ūkininkavimo servitizacija bei jos strategijos, priešingai nei pramonės įmonėse vykstantis veiklos proceso servitizavimas, yra dar labai menkai nagrinėtos. Dar mažiau darbų galima rasti, norint suvokti bendradarbiavimo naudą, spartinant kaimiškų teritorijų ekonomikos servitizaciją. Šis tyrimas skatina kaimiškųjų regionų vystymą nagrinėjančius mokslininkus sutelkti dėmesį į bendradarbiavimo fenomeną ir jo galimybes, diegiant inovatyvų servitizuoto verslo modelį, leidžiantį sustiprinti kaimiškųjų regionų ekonomiką.

Pirmoji monografijos dalis skirta teorinei kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimo tikslų ir metodų analizei. Teoriniu pagrindu pasirinkta kokybinių struktūrų teorija, atskleidžianti bendradarbiavimo galimybes diegiant įvairias kaimiškųjų regionų servitizacijos strategijas ir bendradarbiavimo tinklų organizacinių modelių bei instrumentų tinkamumą pasirinktiems strateginiams tikslams pasiekti. Kaimiškųjų regionų ekonominių ir socialinių sistemų servitizacijos ypatumai analizuojami keturių paradigminių inovacijų, susijusių su kitokiu bendradarbiavimo pobūdžiu poindustrinėje ekonominėje sistemoje, kontekste: 1) institucionalizuotą bendradarbiavimą keičia tinklaveikos ryšiai; 2) konkuravimą keičia mutualistinės simbiozės tarp visų verslo ekosistemos dalyvių siekis; 3) keičiasi bendradarbiavimo tinklo ryšių organizavimo būdai; 4) rinkos ekonomiką keičia platformų ekonomika. Šios paradigminės inovacijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios, tačiau kiekviena keičia tam tikrą industrinei erai būdingo mentalinio modelio dimensiją. Be jų suvokimo kaimiškųjų regionų vystymo politika tampa neadekvati poindustrinio visuomenės vystymosi etapo, kuriame visos išsivysčiusios šalys gyvena ne pirmą dešimtmetį, realijoms ir neturi galimybių pasinaudoti naujai atsiradusiais ekonomikos vystymo sėkmės veiksniais. Antrojoje monografijos dalyje pristatomas empirinis tyrimas, atliktas remiantis Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimo naudojant daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformas organizacinių modelių atvejo studijomis. Trečiojoje monografijos dalyje pristatoma į skirtingas bendradarbiavimo strategijas orientuotų bendradarbiavimo tinklų organizacinių modelių ir instrumentų palyginamoji analizė.

Ketvirtojoje monografijos dalyje pateikiamos svarbiausios tyrimo išvados ir pristatoma bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, tipologija, sukonstruota remiantis empiriniu tyrimu ir kokybinių struktūrų metodu. Paskutinėje monografijos dalyje pateikiama svarbiausių tyrimo išvadų santrauka.

**Raktažodžiai:** bendradarbiavimo tinklai, kaimiškieji regionai, kokybinių struktūrų metodas, servitizacija, strategija.

## Summary

The research subject of this monograph is multi-sided collaborative networks designed to help farmers and other entrepreneurs in rural areas to develop and accelerate the processes of business servitization in collaboration with a wide range of actors and groups. Even though service-driven business models are already used quite often in farming practice, the servitization of rural businesses, in contrast to the servitization of manufacturing, is still poorly studied in the scientific literature. Even fewer studies can be found exploring the benefits of collaboration in accelerating the territorial servitization of the rural regions. This research encourages researchers in rural development to focus on the phenomenon of collaboration and its potential to strengthen the economy of rural areas by implementing an innovative service-driven business model in farming and other rural businesses.

The first part of the research monograph is devoted to the theoretical analysis of the goals and methods of promoting the servitization of the rural regions. The theory of qualitative structures has been chosen as the theoretical basis. It helps to reveal the possibilities of collaboration by the implementation of various servitization strategies of rural regions and the suitability of organizational models and tools of collaborative networks to achieve their strategic goals. The characteristics of servitization of the economic and social systems of rural regions are analyzed in the context of four paradigm innovations related to a different nature of collaboration in the post-industrial economic system: 1) the institutionalized relationships is being replaced by networking; 2) the competition is being replaced by the pursuit of mutualistic symbiosis between all participants in the business ecosystem; 3) the ways of building the relationships in the collaborative network are changing; 4) the market economy is being replaced by the platform economy.

These paradigm innovations are closely related to each other, but each changes a certain dimension of the mental model inherent in the industrial era. Without a clear understanding of them, the rural development policy is becoming inadequate for the realities of the post-industrial development phase, in which all developed countries have been living for less than a decade and (therefore) are unable to take advantage of the new factors for economic development. The second part of the monograph presents the results of empirical research, based on six comparative case studies on organizational models of multi-sided platform-based collaborative networks working for accelerating the servitization of the Lithuanian rural regions. The third part of the monograph presents a comparative analysis of organizational



models and instruments of collaboration networks focused on different collaboration strategies. The fourth part of the monograph presents a typology of collaborative networks created according to the qualitative structures approach, focused on the acceleration of economic servitization in rural areas. The last part of the monograph presents the summary of the main findings of the study.

**Keywords:** collaborative networks, rural regions, theory of qualitative structures, servitization, strategy.

## Įvadas

Ši monografija tęsia tyrimą, apibendrintą studijoje „Ūkininkavimo servitizacija: verslo modelio „produktų gamyba plius paslaugų teikimas“ apraiškos Lietuvoje“ (Vidickienė et al., 2019). Ankstesnysis tyrimas, pagrįstas Lietuvos ūkių patirties, įgytos konstruojant ir diegiant poindustrinės ekonomikos sistemos sąlygomis aktualią verslo modelio inovaciją, analize, padėjo atskleisti verslo modelio „produktų gamyba plius paslaugų teikimas“ konfigūracijų įvairovę ir identifikuoti jų tipus. Tačiau individualių ūkininkų inovatyvaus mąstymo ir pastangų diegiant servitizuotą verslo modelį nepakanka. Nors Lietuvoje galima rasti daug ūkininkavimo servitizavimo projektų, vėliau inovatyvūs ūkininkai susiduria su daugybe tokio verslo plėtojimo problemų. Dauguma šių problemų negali būti išspręstos pavienio ūkininko pastangomis, nes tai sąlygoja pats paslaugos pobūdis. Skirtingai nuo produktų gamybos, paslaugų teikimas visose šios ūkinės veiklos proceso stadijose reikalauja glaudaus verslininko bendradarbiavimo su paslaugos vartotoju ir kitais šio proceso dalyviais, galinčiais prisidėti prie verslo procesų tobulinimo (išteklių tiekėjais, kitais verslininkais, konsultantais ir mokslo įstaigomis), verslo reklamavimo (viešosiomis agentūromis, NVO, socialiniais judėjimais ir t. t.) bei valdžios institucijomis. Deja, nei akademinės, nei profesinės literatūros apie bendradarbiavimo organizacinius modelius, kurių taikymas padėtų paskatinti ūkininkavimo ir kitų kaimiškųjų regionų verslų servitizavimo procesus, beveik nėra. Todėl šiuo tyrimu siekiama bent iš dalies užpildyti šią spragą.

**Tyrimo objektas.** Šios monografijos tyrimo objektas – daugiašaliai bendradarbiavimo tinklai, kurie sukurti tam, kad padėtų ūkininkams ir kitiems kaimiškųjų regionų verslininkams plėtoti ir spartinti savo verslo servitizavimo procesus, bendradarbiaujant su įvairiausiais subjektais ir jų grupėmis.

**Tyrimo tikslas** – įnešti teorinį indėlį į kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizavimo procesus skatinančių bendradarbiavimo tinklų strateginių tikslų, organizacinės struktūros ir jų platformų tipų konceptualizavimą, bei atskleisti tinklų platformų tipologijos suvokimo svarbą, norint kuo geriau išnaudoti teritorinės servitizacijos potencialą vystant kaimiškųjų regionų ekonomiką.

**Tyrimo uždaviniai** buvo šie:

- Suformuluoti teritorinės servitizacijos koncepciją kaimiškųjų regionų vystymo kontekste;

- Remiantis naujausios literatūros apžvalga, identifikuoti pagrindines paradigmines inovacijas, nulemiančias bendradarbiavimo poreikį ir specifiką servitizuotoje ekonominėje sistemoje;
- Suklasifikuoti daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformų naudojamus instrumentus;
- Identifikuoti pagrindinius ūkininkavimo ir kitų kaimiškųjų regionų verslų servitizavimą skatinančių bendradarbiavimo tinklų strateginius tikslus;
- Atlikti bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, organizacinių modelių empirinį tyrimą ir jų savybių palyginamąją analizę;
- Sukonstruoti ūkininkavimo ir kitų kaimo verslų servitizavimą skatinančio bendradarbiavimo tinklų platformų tipologiją.

**Tyrimo metodologija ir metodai.** Tyrimas atliktas kombinuojant mokslinių darbų apie teritorinę ir ūkininkavimo servitizaciją, regionines verslo ekosistemas bei daugiašalių bendradarbiavimo tinklų ir jų platformų sisteminę analizę su Lietuvoje veikiančių regioninių bendradarbiavimo tinklų, padedančių ūkininkavimo ir kitų kaimiškuose regionuose vystomų verslų servitizacijai, atvejų studijomis. Teoriniu pagrindu pasirinkta kokybinių struktūrų teorija, atskleidžianti bendradarbiavimo galimybes, diegiant įvairias kaimiškųjų regionų servitizacijos strategijas ir bendradarbiavimo tinklų organizacinių modelių bei instrumentų tinkamumą pasirinktiems strateginiams tikslams pasiekti.

**Tyrimo naujumas.** Nepaisant to, kad servitizuoto verslo modeliai ūkininkų praktikoje jau taikomi gana dažnai, mokslinėje literatūroje kaimo verslų ir ūkininkavimo servitizacija bei jos strategijos, priešingai nei pramonės įmonėse vykstantis veiklos proceso servitizavimas, yra dar labai menkai nagrinėtos. Dar mažiau darbų galima rasti norint suvokti bendradarbiavimo naudą spartinant kaimiškų teritorijų ekonomikos servitizaciją. Ši monografija skatina kaimiškųjų regionų vystymą nagrinėjančius mokslininkus sutelkti dėmesį į bendradarbiavimo fenomeną ir jo galimybes, diegiant inovatyvų servitizuoto verslo modelį, leidžiantį sustiprinti kaimiškųjų regionų ekonomiką.

Tyrimo naujumas, visų pirma, pasireiškia tuo, kad kaimiškųjų regionų ekonominių ir socialinių sistemų servitizacijos ypatumai analizuojami keturių paradigminių pokyčių, susijusių su kitokiu bendradarbiavimo pobūdžiu poindustrinėje ekonominėje sistemoje, kontekste: 1) institucionalizuotą bendradarbiavimą keičia tinklaveikos ryšiai; 2) konkuravimą keičia mutualistinės simbiozės tarp visų verslo ekosistemos dalyvių siekis; 3) keičiasi bendradarbiavimo tinklo ryšių organizavimo būdai; 4) rinkos ekonomiką keičia platformų

ekonomika. Šie paradigminiai pokyčiai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, tačiau kiekvienas keičia tam tikrą industrinei erai būdingo mentalinio modelio dimensiją. Be jų suvokimo kaimiškųjų regionų vystymo politika tampa neadekvati poindustrinio visuomenės vystymosi etapo, kuriame visos išsivysčiusios šalys gyvena ne pirmą dešimtmetį, realijoms ir neturi galimybių pasinaudoti naujai atsiradusiais ekonomikos vystymo sėkmės veiksniais.

Tyrimo naujumas pasireiškia ir tuo, kad jis atliktas remiantis iki šiol moksliniuose bendradarbiavimo ir servitizacijos tyrimuose beveik nenaudota teorine prieiga – kokybinių struktūrų teorija. I. Kalinausko pasiūlytas įvairiausių fenomenų kokybinių struktūrų analizės metodas (Kalinauskas, 1997), leidžia pasaulį interpretuoti kaip save organizuojančių kompleksinių ir aplinkai atvirų objektų visumą ir taip papildo sisteminę metodologiją ir tradiciniu evoliuciniu požiūriu paremtas tyrimo metodologijas, akcentuojant holistinį požiūrį. Ankstesni tyrimai, besiremiantys šia teorija, buvo labiau orientuoti į bendriausių ekonominių–socialinių fenomenų analizę, iliustruojant šių fenomenų kokybinę struktūrą pavyzdžiais, atspindinčiais industrinei erai būdingas organizacines konstrukcijas (Grigas, 1999; Lobanova, 2000; Šmakov, 2007; Podiakonova, 2012; Vidickienė, 2013; Vidickienė, Melnikienė, 2014; Melnikienė, Vidickienė, 2019), o ūkininkavimo servitizacijos tyrimuose šia teorija tiesiogiai remiamasi tik vienoje studijoje (Vidickienė ir kt., 2019). Kokybinių struktūrų teorijos panaudojimas šiame tyrime padėjo sukonstruoti kaimiškųjų regionų servitizavimą skatinančio bendradarbiavimo tinklo platformų tipologiją ir surasti daug naujų kaimo regionų ekonominio ir socialinio vystymo tobulinimui naudingų įžvalgų.

Pirmoji monografijos dalis skirta teorinei kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimo tikslų ir metodų analizei, atliekama remiantis evoliucine ir sisteminę metodologija bei kokybinių struktūrų teorija. Pirmajame skyriuje aptariamas teritorinės servitizacijos teorijos išvystymo laipsnis ir kodėl kaimo politikos tyrimuose servitizacijos tema vystoma labai vangiai. Antrajame skyriuje nagrinėjama bendradarbiavimo specifika servitizuotoje ekonominėje sistemoje, susistemintai pateikiant pagrindinius skirtumus tarp bendradarbiavimo industrinėje ir poindustrinėje eroje. Trečiajame skyriuje aptariamos daugiašalio bendradarbiavimo tinklų ir jų platformų naudojamos informacinių ir organizacinių instrumentų rūšys, akcentuojant, kad industrinei erai būdingus veiklos procesus automatizuojančius instrumentus, sukurtus naudojant informacines technologijas (toliau – IT), turi papildyti neskaitmeninių organizacinių instrumentų grupė, kurios funkcija – perkonfigūruoti regioninėje ekosistemoje nusistovėjusius verslo ryšius taip, kad jie išplėtotų vietinio verslo galimybes. Ketvirtajame skyriuje apibūdinami šeši bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, strateginiai tikslai,

pagrindžiant jų išskyrimą kokybinių struktūrų teorija, ir apibrėžiama empirinio tyrimo hipotezė.

Antrojoje monografijos dalyje pristatomas empirinis tyrimas, atliktas remiantis Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimo, naudojant daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformas, organizacinių modelių atvejo studijomis. Trečiojoje monografijos dalyje pristatoma į skirtingas bendradarbiavimo strategijas orientuotų bendradarbiavimo tinklų organizacinių modelių ir instrumentų palyginamoji analizė. Ketvirtojoje monografijos dalyje pateikiamos svarbiausios tyrimo išvados ir pristatoma bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, tipologija, sukonstruota remiantis empiriniu tyrimu ir kokybinių struktūrų metodu. Paskutinėje monografijos dalyje pateikiama svarbiausių tyrimo išvadų santrauka.

## 1. Kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacija

XX a. pabaigoje ne tik išsivysčiusių, bet ir daugumos besivystančių šalių ūkio struktūroje ėmė dominuoti ne pramonė, o paslaugų sektorius. Be to, pasikeitė ne tik ūkio struktūra, kuri tradiciškai klasifikuojama į agrarinį, pramonės ir paslaugų sektorius, bet ir verslo modelis, todėl pamažu trinasi aiškios ribos tarp verslo subjektų specializacijos žemės ūkio, pramonės ar paslaugų sektoriaus veikloje. Visų pirma, dėl paskutiniajame XX a. dešimtmetyje išryškėjusios tendencijos paslaugas teikti ne tik specializuotose paslaugų įmonėse, bet ir pramonės įmonėse, ėmė nykti riba tarp pramonės ir paslaugų sektorių. Ši verslo modelio inovacija buvo pavadinta „servitizacija“. Tai pagrindinė paradigmė inovacija, apibūdinanti poindustrinio ekonominės sistemos evoliucijos etapo esmę (*Paradigminė inovacija apibūdinama kaip „iki tol nesuvoktų mentalinių modelių, ribojančių organizacijos veiklą, keitimasis“* (Bessant, Tidd, 2006, p. 13). Būtent servitizacija, t. y. perėjimas nuo „į produktų gamybą orientuoto“ verslo modelio prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio, atskleidžia iki šiol aiškiai nesuvoktas verslo organizavimo tobulinimo galimybes ir padeda konstruoti naują, kokybiškai pranašesnį mentalinį modelį, tiksliau nusakantį, kaip veikia/turi veikti poindustrinė ekonominė sistema.

Terminas „servitizacija“ pirmą kartą buvo paminėtas 1988 m. S. Vandermerwe ir J. Rada straipsnyje „Verslo servitizacija: vertės padidėjimas padidinus paslaugų apimtį“. Po to akademinėje ir profesinėje verslo literatūroje sąvoka „servitizacija“, „paslaugų dominavimo logika“, „į paslaugas orientuotas verslo modelis“, ir „produktas plius paslauga sistema“ imta vartoti vis dažniau, ir XXI a. jos tapo vienu iš populiariausių „naująją ekonomiką“ apibūdinančių naujadarų, svarbių vystant ne tik miesto, bet ir kaimiškųjų regionų ekonomines sistemas.

### 1.1. Teritorinė servitizacija kaip naujausias iššūkis kaimo vystymo politikai

Iš pradžių servitizacijos tyrimai daugiausia buvo orientuoti į mikrolygmenį ir sutelkti į pramonės įmonių verslo modelio pertvarkymą. Tačiau pastaruoju metu jau kalbama ir apie valstybių bei regionų ekonominės sistemos teritorinę servitizaciją (Cuadrado-Roura, 2016; De Propriis & Storai, 2018; Horváth & Rabetino, 2018; Gomes et al., 2019; Gebauer, Binz, 2019). Šiame kontekste terminas „servitizacija“ vartojamas kaip termino „industrializacija“ analogija: industrializacija suprantama kaip platus masinės pramoninės gamybos diegimas visose ūkio

srityse, o servitizacija – kaip paslaugų teikimo elementų įsiskverbimas į visas ūkio sritis, taikant inovatyvų verslo modelį. Vykstant minėtiems paradigminiams ekonominės sistemos struktūros ir verslo modelio pokyčiams, neišvengiamai kyla klausimas: kokia turėtų būti valstybių ir tarpvalstybinių sąjungų ekonominė politika, padedanti maksimaliai išnaudoti ekonomikos servitizacijos nešamą naudą? Deja, didelė dalis pasaulio akademinės visuomenės bei tradicinės politinės partijos servitizaciją vis dar tebelaiko antraeilium ekonomikos vystymo veiksniu ir tebėra sutelkę dėmesį į pramonės vystymą ir agrarinio sektoriaus tolesnį industrializavimą, remiantis ketvirtosios pramonės revoliucijos laimėjimais. Dauguma mokslinių tyrimų ir atskirose šalyse siūlomų naujų viešosios politikos sprendimų, atkreipusių dėmesį į esminius ekonomikos struktūros pokyčius, remiasi ne servitizacijos, bet deindustrializacijos koncepcija, kuri proporcijos tarp pramonės ir paslaugų pasislinkimą paslaugų link traktuoja kaip neigiamą reiškinį (Vidickienė, 2017). Pagal industrinės visuomenės mentalinio modelį mąstantys ekonomistai ir politikai laikosi nuomonės, kad užimtųjų paslaugų sektoriuje skaičiaus augimas dažniausiai yra susijęs su darbo vietų trūkumu pramonėje bei biurokratinio aparato augimu, o „tikrąjį“ ekonomikos augimą sieja tik su gamybos apimčių pramonės sektoriuje didinimu. Šią nuostatą palaiko ir neoklasikinė ekonomikos teorija. Ja besiremiantys mokslininkai teigia, kad šalys ar regionai, kuriuose bus plėtojamas paslaugų, o ne pramonės sektorius, gali susilaukti ekonomikos stagnacijos ar bent jau lėtesnio ekonominio augimo, o deindustrializacijos procesą laiko ne natūralia ekonominės sistemos evoliucijos sudedamąja dalimi, bet procesu, kurio metu pasireiškia šalių nesugebėjimas užtikrinti šalies ekonomikos augimo ir konkurencingumo (pvz., Alderson, 1999; Rowthorn, Coutts, 2004). Nepaisant gana gausios literatūros, nagrinėjančios deindustrializacijos mastą ir jos apraiškų įvairovę, darbų, kurie teiktų rekomendacijas ekonominės–socialinės politikos formuotojams, nėra daug. Pagrindine konservatyviai mąstančių politikų eskaluojama tema tampa pramonės sektoriaus susitraukimas dėl pramoninės gamybos perkėlimo iš aukšto išsivystymo šalių į besivystančias šalis, ir jie vis aktyviau kviečia taikyti protekcionizmo ir pramonės veiklos reguliavimo griežtinimo priemones (Imbs, 2017). Kitos siūlomos ekonominės–socialinės politikos priemonės irgi siekia mažinti deindustrializacijos sukeltas neigiamas pasekmes – nedarbą ir turtinę nelygybę – didinant prekių ir darbo jėgos laisvo judėjimo bei darbo santykių apribojimus. Tačiau, kaip rodo praktika, apribojimais besiremiančios politinės priemonės mažai veiksmingos ar net duoda nepageidaujamą pašalinį efektą.

Ieškant veiksmingų būdų reguliuoti šiuolaikinę valstybių ar regionų ekonomiką, perspektyvesnė yra evoliucinė poindustrinės ekonomikos koncepcija besiremianti tyrimų kryptis, akcentuojanti, kad valstybių ir regionų ekonominės sistemos vystymo būdas, kai

ekonomikos augimo tikimasi iš pramonės sektoriaus, XX a. pabaigoje prarado savo aktualumą. Poindustrinės ekonomikos teorija teigia, kad paslaugų sektoriaus vyravimas ūkio struktūroje bei šio tipo ekonominės veiklos elementų skverbimasis į pramonės ir žemės ūkio verslo procesus yra neišvengiamas ekonominės sistemos evoliucijos procesas, palaipsniui vykstantis visose šalyse, nes pokyčiai mikrolygiu keičia ir situaciją makrolygiu. Postindustrializmas neneigia prieš tai buvusio industrializacijos etapo gerųjų savybių, bet ieško inovatyvių būdų, kaip jas integruoti į naująją ekonominę sistemą ir sustiprinti paslaugų ir pramonės bei agrarinio sektorių tarpusavio papildomumą.

Industrinės ekonomikos laipsniška transformacija į paslaugų ekonomiką iš esmės keičia ekonominės veiklos pobūdį ir kaimiškuose regionuose. Dėl verslo servitizacijos daug iki šiol sėkmingai taikytos kaimo politikos priemonės prarado savo galią. Tačiau servitizacijos teorija iki šiol nesiūlo jokių naujų instrumentų. Kaimiškieji regionai, norintys paskatinti servitizacijos procesus savo teritorijoje, susiduria su inovatyvių kaimo politikos priemonių trūkumu, nes iki šiol absoliuti dauguma mokslinių tyrimų buvo sutelkti pramonės įmonių servitizacijai nagrinėti. Ūkininkavimo servitizavimo tema analizuojama vos keliuose tyrimuose (Devisscher, Mont, 2008; Pereira et al., 2016; Šumylė, Ribašauskienė, 2017; Björklund, 2018; Vidickienė et al., 2019), o apie kaimiškųjų regionų servitizaciją akademinėje literatūroje kol kas užsimenama tik epizodiškai (Vidickienė, Gedminaitė-Raudonė, 2017; Vidickienė, Gedminaitė-Raudonė, 2018 A ir 2018 B; Vidickienė, Gedminaitė-Raudonė, 2019).

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl kaimo politikos tyrimuose servitizacijos tema vystoma labai vangiai, slypi nepakankamai išvystytoje teritorinės servitizacijos teorijoje. Literatūros šia tema (Vendrell-Herrero, Wilson, 2017; Herrero et al., 2020; Basáez et al., 2020;) analizė rodo, kad ši tyrimų kryptis remiasi industrinės ekonominės sistemos reguliavimui taikomu mentaliniu modeliu, kuriame pagrindinis vaidmuo skiriamas investicijoms į žinioms imlių paslaugų, skirtų verslo įmonėms aptarnauti, verslo plėtrą. Todėl teritorinės servitizacijos koncepcija dažniausiai yra tapatinama su žinioms imlių paslaugų teikimo plėtra regione, o žinioms imlių paslaugų verslo vystymas akademinėje literatūroje iki šiol nebuvo laikomas būdingu kaimiškiesiems regionams (Virkkala, 2007). Tai sąlygoja tyrėjų dėmesio sutelkimą į regionų, kuriuose išvystyta pramonė, teritorinę servitizaciją. Kartu susiaurėja tyrimų apimama sritis, nes susitelkiama tik į vieną teritorinės servitizacijos elementą – žinioms imlių paslaugų verslo vystymą. O svarbiausias kaimo regionų servitizacijos objektas – ūkininkavimo servitizavimas – reikalauja žemės ūkio produktų gamybą papildyti ne tik vadinamosiomis „žinioms imliomis“ paslaugomis, bet ir daugeliu paprastų paslaugų: transportavimu, pakavimu,



turistų apgyvendinimu bei maitinimu ir pan. Todėl, toliau vystant teritorinės servitizacijos koncepciją, svarbu:

- perdėlioti akcentus vertinant ekonominės veiklos sėkmei reikšmingiausių veiksnių įtaką;
- atsižvelgti į tai, kad servitizuota ekonominė sistema yra aukštesnės kokybės, sudėtingesnis reiškinys, lyginant su ligšioline industrine ekonomine sistema, ir jos reguliavimas reikalauja radikalių inovacijų ne tik verslo vadybos, bet ir ekonominės politikos bei viešojo administravimo srityse.

Agrarinėje ekonomikoje svarbiausiais sėkmės veiksniais buvo laikomi žemės ir darbo jėgos nuosavybė. Industrinėje ekonomikoje šie veiksniai tapo antraeiliais, o į pirmą vietą iškilo finansinis kapitalas, ir ekonomikos vystymo sėkmę lėmė investuotojai kaip kapitalo savininkai. Perėjimas prie paslaugų ekonomikos modelio reikalauja peržiūrėti nuosavybės svarbą vystant ekonomiką, nes materialaus ir finansinio kapitalo turėjimas nebėra pakankama sąlyga. Pastarųjų dešimtmečių ekonominių sėkmės veiksnių tyrimai rodo, kad investavimas be organizacinių gebėjimų efektyviai panaudoti turimą turtą ir inovatyvaus mąstymo kuria mažai pelningus verslo projektus ir neveda link verslo klestėjimo (Aksoy, 2017; Neumeier, 2017; Rajapathirana, Hui, 2018). Todėl poindustriniame ekonomikos vystymosi etape į pirmą vietą turi būti iškeltos vadybos žinios ir organizaciniai gebėjimai, nukreipti į ekonominių santykių valdymą. Pagrindine užduotimi kaimo politikoje tampa ne sprendimų, „ką ir koku mastu finansuoti“, priėmimas, finansiškai skatinant vienokius ir stabdant kitus ekonominius procesus, bet organizacinių instrumentų, kurie padeda bendradarbiaujant verslo subjektams ir jų sukuriamos naujos vartojamosios vertės vartotojams tobulinti ekonominės sistemos veiklą, kūrimas ir diegimas.

## **1.2. Bendradarbiavimo poreikis ir specifika servitizuotoje ekonominėje sistemoje**

Servitizacijos fenomeno tyrimai iki šiol dažniausiai buvo sutelkti į pokyčius įmonių viduje. Šioje monografijoje remiamasi prielaida, kad kaimiškųjų regionų ekonominės sistemos servitizacija, kuri suvokiama kaip palaipsnis perėjimas nuo „į produktų gamybą orientuoto“ verslo modelio prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio, labai priklauso nuo verslo subjektų tarpusavio ryšių pobūdžio. Industrinėje eroje šie ryšiai buvo laikomi konkurenciniais, ir pagrindinės ekonomikos teoretikų ir ekonominės politikos formuotojų pastangos buvo sutelktos

į konkurencingumo didinimą. XXI amžiuje mokslinėje ir profesinėje verslo literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad „konkurencinėje kovoje laimi mokantys bendradarbiauti“. Ši, ankstesniu laikmečiu paradoksaliai skambėjusi taisyklė jau laikoma kertiniu paslaugų ekonomikos vystymo varikliu, nes verslo sugebėjimas bendradarbiauti su vartotoju tapo ne vienu iš daugelio sėkmės veiksnių ekonominiuose procesuose, bet privalomu verslo modelio komponentu. Be to, naujausioje mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad svarbu ne tik didinti bendradarbiavimo mastą, bet ir naudoti naujus bendradarbiavimo būdus, atitinkančius servitizuotos ekonomikos poreikius, nes bendradarbiavimas servitizuotoje ekonominėje sistemoje iš esmės skiriasi nuo bendradarbiavimo, būdingo industrinei erai (De Noni et al., 2018; Ertz, Leblanc-Proulx, 2018; Fehrer et al., 2018). Sistemiskai apibendrinus mokslinėje literatūroje aptariamus paslaugų ekonomikos bruožus, nebūdingus industrinei ekonomikai, svarbiausiais galima laikyti šiuos keturis pokyčius, susijusius su bendradarbiavimo pobūdžiu poindustrinėje ekonominėje sistemoje: 1) institucionalizuotą bendradarbiavimą keičia tinklaveikos ryšiai; 2) konkuravimą keičia mutualistinės simbiozės tarp visų verslo ekosistemos dalyvių siekis; 3) keičiasi bendradarbiavimo ryšių organizavimo būdas; 4) rinkos ekonomiką keičia platformų ekonomika. Kiekvienas iš išvardytų pokyčių reikalauja radikaliai keisti industrinėje eroje susiformavusius „geros vadybos“ ir kaimo vystymo politikos modelius. Trumpai pristatysime šių pokyčių esmę.

### **1.2.1. Institucionalizuotą bendradarbiavimą keičia tinklaveikos ryšiai**

Pirmasis pokytis, kurį galima apibūdinti kaip teiginį, kad „institucionalizuotas bendradarbiavimas vis dažniau keičiamas tinklaveikos ryšiais“, mokslinėje literatūroje intensyviai analizuojamas jau nuo XX a. paskutiniųjų dešimtmečių. Poindustrinė visuomenė netgi dažnai vadinama „tinklaveikos visuomene“ (Castells, 1996; 2000 A ir 2000 B), t. y. šis bruožas laikomas vienu iš pagrindinių skirtumų tarp industrinės ir poindustrinės visuomenės. Industrinėje eroje bendradarbiavimą tarp panašių interesų turinčių žmonių ar organizacijų buvo siekiama formalizuoti. Norintys bendradarbiauti jungėsi į institucijas ir siekė maksimaliai standartizuoti bei teisiškai įtvirtinti tarpusavio bendravimo taisykles, bendros veiklos ir bendrai pasiektų darbo rezultatų pasidalijimo principus. Institucijos narių santykiai dažniausiai buvo pagrįsti hierarchiniu bendradarbiavimo modeliu, t. y. institucijos nariai turėjo nevienodas teises priimančias sprendimus dėl institucijos veiklos ir rezultatų pasidalijimo, bet egzistavo ir lygias teises siūlančios organizacijos (kooperatyvai, asociacijos ir t.t.). Kaimo regionų ekonomines

sistemas nagrinėjančioje mokslinėje literatūroje daugiausiai dėmesio buvo skiriama lygiateisiam bendradarbiavimui, pasireiškiančiam kooperatinėse ūkininkų organizacijose.

Moksliniai tyrimai rodo, kad pastaruoju metu ryšius, įtvirtintus formalioje institucijoje, vis labiau linkstama keisti tinklaveikos ryšiais (Castells, 1996; Camarinha-Matos, Afsarmanesh, 2005). Tinklaveika – tai nauja žmonių santykių organizacijos forma, kuri gerokai skiriasi nuo tradicinių institucijų ir dėl savo skirtumų suteikia tinklo nariams papildomų privalumų. Pirmieji bendradarbiavimo tinklai gimė, siekiant sukurti tokias organizacines struktūras, kurios labiau tiktų pagrindinio poindustrinės ekonomikos išteklius – žinių – vadybai, t. y. leistų daug greičiau ir plačiau keistis duomenimis, informacija ir patirtimi, pasidalyti savo nuomone ir bendrai atliekamais, tarpusavyje koordinuotais veiksmais kurti naują vertę. Per pastaruosius kelis dešimtmečius tinklaveikos taikymas, ypač naudojant ją kaip priemonę keitimuisi informacija, sparčiai intensyvėja ir vis mažiau organizacijų gyvena, paisydami tik savo formalių ribų (Serrat, 2009).

Svarbu pabrėžti, kad atsitiktinai susiformavę ekonominiai ir socialiniai ryšiai dar nereiškia, kad tai bendradarbiavimo tinklas. Bendradarbiavimo tinklas – tai žmonių ir/ar socialinių organizacijų grupė, *vienijama sąmoningai sukurtų ir palaikomų* socialinių ar ekonominių ryšių. Skirtingai nei institucijose, šie ryšiai dažniausiai yra įpareigojantys ne teisiškai, bet socialiai. Tinklo organizatoriai, panašiai kaip institucijų steigėjai, siekia šiuos ryšius padaryti kuo naudingesnius tinklo nariams. Institucinės ekonomikos teorija įrodė, kad daugelyje situacijų jungimasis į institucijas yra ekonomiškai naudingas, nes, lyginant su laisvoje rinkoje stichiškai susiklostančiais santykiais, institucionalizuoti santykiai leidžia gerokai sumažinti transakcines sąnaudas ir tokiu būdu išgauti institucionalizavimo efektą. Bendradarbiavimo tinklas taip pat siekia išgauti teigiamus tinklaveikos efektus, bet tinklaveikos efektai neapsiriboja transakcinių sąnaudų mažinimu. Gerai organizuoti bendradarbiavimo tinklai pasižymi tinklaveikos efektų įvairove ir padeda tinklo nariams nuolat tobulinti daug savo veiklos aspektų. Tiriant bendradarbiavimo tinklų generuojamus tinklaveikos efektus iš verslo įmonių pozicijos, aiškėja, kad tinklaveika ne tik sumažina transakcines ir gamybinės veiklos sąnaudas, bet ir didina įmonės konkurencingumą bei tvarumą, padėdama kurti pridėtinę vartojamąją vertę bei generuodama įvairius sinergetinius efektus. Tinklaveikos efektai labiausiai akivaizdūs bendradarbiaujant smulkiems ūkiams ir įmonėms (Wingwon, 2015; Cisi, 2016; Mohamad, Chin, 2019).

Tinklaveikos efektų svarba ypač pabrėžiama analizuojant atvirosios inovacijos fenomeną (Chesbrough et al., 2018). Atvirosios inovacijos reiškia, kad į inovacijų procesą įsitraukia daugiau dalyvių, ir taip kuriama inovacijų klestėjimą užtikrinanti verslo aplinka.

Teritorinę servitizaciją regionų ir valstybių ekonominės sistemos valdymo kontekste taip pat galima apibūdinti kaip atvirąją inovaciją, todėl aiškinantis bendradarbiavimo vaidmenį servitizacijos procesuose inovacijų teorija gali suteikti daug naudingų įžvalgų.

### **1.2.2. Konkuravimą keičia mutualistinės simbiozės tarp visų verslo ekosistemos dalyvių siekis**

Antrasis paminėtas esminis pokytis, akcentuojantis, kad konkuravimą keičia simbiozės tarp visų verslo ekosistemos dalyvių siekis, mokslinėje literatūroje imtas analizuoti tik pirmajame XXI a. dešimtmetyje. Nors tinklaveikos ryšius nėra būtina taip griežtai formalizuoti, kaip kuriant institucines struktūras, jie vis tiek pavaldūs tam tikriems dėsniams ir turi būti organizuojami į juos atsižvelgiant. Nepaisant to, kad šiuolaikinis vadybos mokslas skiria daug dėmesio, kad išsiaiškintų bendradarbiavimo tinklų organizacinius principus ir veikimo mechanizmus, turimos žinios kol kas fragmentiškos ir nesusistemintos.

Žinių trūkumas, visų pirma, susijęs su tuo, kad ilgą laiką tinklaveikos teorija buvo vystoma sutelkus dėmesį į tinklus, kurie jungė tų pačių interesų vedamus narius. Tokią nuostatą lėmė industrinėje eroje dominuojančių ekonominių santykių pobūdis. Perprodukcija pasižyminčioje industrinėje ekonominėje sistemoje įsiviešpatavo konkuravimu pagrįsti santykiai, be to, konkurencinė kova dėl to, kas sugebės gauti didesnę naujai sukurtos vertės dalį, vyko ne tik tarp verslų, bet ir tarp verslo bei jo gaminių vartotojų. Kadangi produkto vertės kūrimo ir naudojimo procesai buvo atskirti (verslas atsakė už produkto vertės sukūrimą ir pateikimą vartotojui, o vartotojas pats rūpinosi kuo efektyvesniu įsigyto produkto vertės panaudojimu), produktų gamintojo ir jų vartotojo santykiai buvo sutelkti į produkto vertės pasidalijimą, kiekvienai šaliai siekiant gauti sau kuo didesnę dalį.

Konkurencinis ekonominių santykių pobūdis lėmė, kad pagrindiniu organizaciniu principu tapo grupavimasis pagal vienodas charakteristikas ir/ar interesus. Šiuo principu rėmėsi ir gamybos, ir pagamintų produktų pardavimo vartotojui organizavimas. Gamyboje buvo orientuojamasi į darbo pasidalijimą, leidžiantį atlikti tas pačias gamybines operacijas, arba specializaciją, kai susitelkiama į vienuose produktų gamybą. Prekybos versle marketingo priemonių sėkmė taip pat rėmėsi tam tikros rūšies prekių charakteristikų lyginimu su konkurentų prekėmis, pabrėžiant savo produkto pranašumus, bei sugebėjimu išskirti vienuose vartotojų segmentus ir jiems siūlyti šio segmento nariams būdingus poreikius atitinkančias

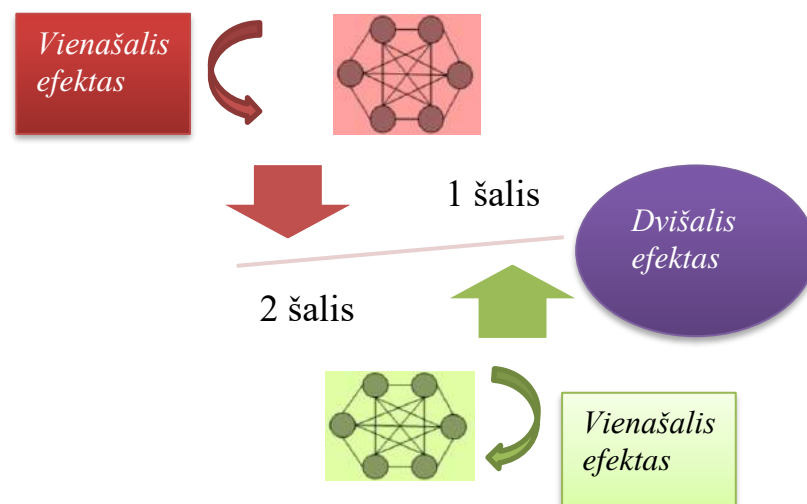
prekes. Kadangi industrinės eros vadybos ir marketingo koncepcijos buvo sutelktos į homogeniškų grupių išskyrimą, pabrėžiant jų skirtumus, bendradarbiavimas tarp ekonominių subjektų taip pat rėmėsi šiuo mąstymo modeliu ir vyko tarp homogeniškų grupių. Pavyzdžiui, kaimo regionuose į kooperatyvus jungėsi tos pačios rūšies produkto gamintojai (pieno gamintojai, daržovių augintojai ir pan.). O bendradarbiavimas tarp vartotojų ir gamintojų nevyko, nes santykiai buvo konkurenciniai, ir nuolat vyko varžybos, kuri grupė laimės derybas dėl kainos. Todėl ūkininkai ir kiti kaimo gyventojai, norėdami pigiau įsigyti buitinių ar žemės ūkio gamybai reikalingų prekių, siekė bendradarbiaudami išgauti masto efektą, nes susijungę į vartotojų kooperatyvus įgydavo didesnę derybinę galią ir galėdavo prekių nusipirkti už didmeninę kainą.

XXI amžiuje situacija kardinaliai keičiasi. Stiprėjant konkurencinei kovai ir plečiantis paslaugoms, imta daugiau dėmesio skirti kliento žinių ir patirties panaudojimui, tobulinant verslo procesus ir diegiant inovacijas. Kadangi servitizuotoje ekonomikoje dominuoja ne daiktų gamyba ir jų mainai, bet paslaugų teikimas, kuris, visų pirma, yra pagrįstas glaudžiais verslo ryšiais su klientu, vis daugiau tyrėjų teigia, kad gamybinės įmonės veiklos servitizavimas gali būti sėkmingas tik tuo atveju, jei vyksta glaudus verslininko ir vartotojo (kliento) bendradarbiavimas (Green et al., 2017). Paslaugos teikimas ir jos vartojimas dažniausiai vyksta tuo pačiu laiku, todėl paslaugos teikėjo ir jo kliento santykiuose dėmesys visų pirma sutelkiamas ne į mainus, bet į bendrą kūrybos procesą, kurio sėkmė priklauso nuo to, kiek paslaugų teikėjas supranta kliento poreikius, o klientas – paslaugų teikėjo galimybes. Jei paslaugų teikėjui pavyksta išpildyti visus kliento norus, derybos dėl kainos dažniausiai užsibaigia paslaugų teikėjo naudai. Tokiu būdu servitizacija padeda pakeisti šiuo metu dominuojančio „į produktą orientuoto“ verslo modelio suformuotus ir produktų mainais konkuruojant dėl kainos ir pardavimo apimčių pagrįstus santykius naujo tipo visuomeniniais santykiais, orientuotais į kuo didesnės vartojamosios vertės sukūrimą. Kaip tai padaryti, aiškinasi nauja tyrimų kryptis, siekianti įnešti teorinį indėlį į bendradarbiavimo santykių valdymą, remiantis verslo ekosistemos koncepcija (Järvi, Kortelainen, 2017). Į ekonominę literatūrą verslo ekosistemos sąvoką įvedęs J. F. Moore ją apibūdina kaip „ekonominę bendruomenę, sukurtą ir palaikomą sąveikaujančių organizacijų ir asmenų. Ši ekonominė bendruomenė gamina vertingas prekes ir paslaugas klientams, kurie patys yra ekosistemos nariai. Verslo ekosistemoms būdinga apimti daug tarpusavyje susijusių dalyvių, kurių efektyvumas ir išlikimas priklauso vienas nuo kito“ (Moore, 1996, p. 26).

Plėtojant verslo ekosistemos koncepciją pastaruosiu metu akademinėje literatūroje pabrėžiama, kad bendradarbiavimo tinklai gali būti kuriami ne tik pagal vienašalės, bet ir pagal dvišalės/daugiašalės tinklaveikos organizavimo principus, nes jie labiau atitinka paslaugų

ekonomikos specifika (Rochet, Tirole, 2003; Hagiū, 2006; Eisenmann et al., 2009). Kai tinklo kūrėjai nori išgauti vienašalės tinklaveikos efektą, bendradarbiaujanti grupė turi susidėti iš homogeniškų dalyvių, turinčių panašius interesus ir siekiančių to paties tikslo. Kai tinklo kūrėjai siekia dvišalės arba daugiašalės tinklaveikos efekto, tinklas turi jungti skirtingų tikslų siekiančius dalyvius, vadinamus šalimis. Pavyzdžiui, verslo gerinimo tikslams sukurtas dvišalis tinklas gali jungti produkto gamintojus (1 šalis) ir jo vartotojus (2 šalis). Nors gamintojo ir vartotojo interesai dėl tam tikrų dalykų skiriasi, o derantis dėl kainos net yra konkuruojantys, egzistuoja nemažai verslo organizavimo aspektų, kur šių šalių interesai sutampa, pvz., gaminamo produkto kokybės gerinimas arba produkto pateikimo vartotojui kanalų įvairovės didinimas.

Gerai organizuoti dvišaliai tinklai pranašesni už vienašalius, nes kiekvienas dvišalio tinklo dalyvis gauna naudos ne tik dėl skirtingų šalių bendradarbiavimo tinklaveikos efekto, bet ir dėl efektų, generuojamų bendradarbiavimo ryšių tarp tos pačios šalies narių (1 pav.). Vienašalės tinklaveikos efektas pasireiškia tada, kai dvišaliame tinkle bendradarbiaujant tarp dviejų šalių paraleliai užsimezga ir nauji bendradarbiavimo ryšiai tarp tos pačios tinklo šalies dalyvių, kurie susivienija tam, kad išgautų masto ekonomiką ir įgytų didesnę jėgą atstovaudami savo interesams arba papildytų vienas kitą įvairiuose veiklos proceso etapuose.



**1 pav.** Dvišalės tinklaveikos modelis\*

\*– šis ir kiti paveikslai bei lentelės sudaryti autorių.

Mokslinėje literatūroje tinklaveikos efektų tema kol kas daugiausiai dėmesio buvo skiriama dvišalio tinklo, kuris jungia paslaugų teikėjus (1 šalis) ir vartotojus (2 šalis), modelio

tyrinėjimui. Tai lemia industrinės eros, kurioje dominuoja produktų mainų ryšiai tarp gamintojo ir vartotojo, mąstymo modelis. Tačiau ekonomikos servitizacijos kontekste vien paslaugų teikėjo ir kliento santykių pertvarkos nepakanka. Verslo ekosistemos, kaip ir gamtinės ekosistemos, susideda iš įvairiems interesams atstovaujančių subjektų, bet visi jie įneša savo indėlį į ekosistemos gerovę. Vykstant socialinių ir gamtos mokslų integracijai, mokslinėje literatūroje vadybos tema vis labiau akcentuojama įvairovės (bioįvairovės) svarba sėkmingam verslo ekosistemos klestėjimui (Pellinen et al., 2012; Cowell et al., 2018; Tsujimoto et al., 2018). Įvairovės indėlio į bendrą verslo ekosistemos klestėjimą idėja gali būti sėkmingai pritaikoma ir bendradarbiavimo tinklų tyrimuose, atliekant dvišalio ir daugiašalio tinklo struktūros bei funkcijų palyginamąją analizę. Daugiašaliai bendradarbiavimo tinklai jungia ne tik produktų gamintojus ir jų vartotojus arba paslaugų teikėjus ir jų klientus, bet siekia užtikrinti nuolatinis ryšius tarp visų verslo ekosistemos dalyvių: produktų gamintojų ir jų vartotojų, paslaugų teikėjų ir jų klientų, verslui reikalingų išteklių ir galutiniam vartojimui skirtų prekių pardavėjų ir paklausą formuojančių rinkodaros profesionalų bei įvairių NVO ir socialinių judėjimų, verslo procesus veikiančių politinių partijų ir juos reglamentuojančių valdžios institucijų, mokslo įstaigų ir inovacijų diegėjų ir t. t. Be to, dvišalių tinklų, jungiančių verslą ir vartotojus, veiklos tyrimai atskleidė, kad kiekvieno tinklo nario bendradarbiavimo sfera negali būti apibrėžta vienareikšmiškai, nes tinklo nariai ne visada atlieka tas pačias roles. Pvz., vienu atveju jie gali būti produkto vartotojai, o kitu atveju atstovauti verslui, kuris tiekia to produkto gamintojui reikalingus išteklius. Todėl daugiašalių tinklų kūrėjai ne visada gali vienareikšmiškai suskirstyti savo narius į tam tikras grupes (šalis), nes tas pats narys neretai atstovauja kelių šalių interesams.

Daugiašalio bendradarbiavimo tinklo sukūrimas ypač naudingas diegiant inovatyvų verslo modelį, nes suformuoja sąmoningai valdomus ir nuolat tobulinamus ryšius tarp visų inovacijos ekosistemos veikėjų. Tokių ryšių svarba buvo įrodyta empiriškai tiriant trigubos, o vėliau keturgubos ar penkių vijų spiralės modelio įtaką regiono inovacijų sistemos vystymui (Carayannis and Campbell, 2010). Kadangi servitizaciją galima apibūdinti kaip radikaliai inovatyvaus verslo modelio diegimą, ši tyrimų kryptis ypač naudinga toliau aiškinantis bendradarbiavimo tinklų, skirtų paskatinti servitizacijos procesus, organizacinius mechanizmus. Mokslinėje literatūroje servitizacijos tema jau pasirodė keletas tyrimų, teigiančių, kad servitizacijos sėkmę nulemia glaudus bendradarbiavimas tarp skirtingų partnerių (Polova, Thomas, 2020). Ir servitizacijos, ir tinklaveikos teorija teigia, kad svarbiausia yra surasti būdą, kaip sukurti simbiotinius santykius, kurie naudingi visiems verslo ekosistemos dalyviams (Gummesson, 2015). Ieškant analogijų su gamtos sukurtomis biologinėmis ekosistemomis, bendradarbiavimas vis dažniau apibūdinamas kaip simbiotiniai santykiai. Plėtojant verslo

ekosistemos teoriją jau sukurta netgi „simbiotinės ekonomikos“ koncepcija, siūlanti alternatyvią paradigmą industrinei ekonominei sistemai (Uchihashi, 2011; Garcia-Olivares & Solé, 2015; Delannoy, 2017), kurioje svarbiausia santykių forma tampa bendradarbiavimas, suprantamas kaip visų verslo ekosistemos dalyvių veiksmų ir ryšių koordinavimas, nešantis naudą visoms sąveikaujančioms šalims. Tokie santykiai dažnai apibūdinami kaip „mutualizmas“, t. y. skirtingų rūšių individų naudingas sugyvenimas (egzistuoja simbiotiniai ryšiai, kurie neša naudą tik vienai sąveikaujančiai šaliai).

Apibendrinant ekonominėje sistemoje vykstančias transformacijas, galima teigti, kad jos dalyviams reikia užmegzti bendradarbiavimo ryšius su vis daugiau subjektų. Be to, servitizuojant verslą vyksta tiekimo grandinės ryšių, nusistovėjusių taikant „į produktą orientuotą“ verslo modelį, perkonfigūravimas, todėl ypač aktualu užmegzti ryšius ne tik su savo, bet ir su kitų ekonominių ir socialinių ekosistemų dalyviais. Todėl poindustrinės eros vadybos ir marketingo koncepcijos yra sutelktos ne į homogeniškų, o į heterogeniškų grupių, sudarančių verslo ekosistemą, bendrų interesų paiešką ir santykių valdymą, o tai reikalauja verslo santykius formuoti kitokiomis priemonėmis, nei siūlo marketingo ir vadybos mokslai, pritaikyti industriniam „į produktų gamybą orientuotam“ verslo modeliui.

### **1.2.3. Keičiasi bendradarbiavimo ryšių organizavimo būdai**

Trečiasis bendradarbiavimo pokytis, susiformavęs pereinant į poindustrinę ekonominę sistemą, susijęs su bendradarbiavimo ryšių organizavimo būdu. Tinklaveikos pobūdį lemia ne tik tai, kokios interesų grupės yra sąmoningai įtrauktos į tinklo veiklą, bet ir kokiais ryšiais jos susijusios. Tinklaveikos teorija akcentuoja, kad tinklas susideda ne tik iš tinklo dalyvių, vadinamų tinklo „mazgais“, bet ir tinklaveikos ryšių, kurie užtikrina tinklo dalyvių tarpusavio sąveiką. Todėl, norint sukurti veiksmingai veikiančią bendradarbiavimo tinklą, svarbu suvokti ne tik daugiašalio bendradarbiavimo pranašumus ir tai, kokios suinteresuotos grupės gali būti įtrauktos į tinklo veiklą, bet ir sąmoningai valdyti ryšius tarp tinklo dalyvių. Remiantis mokslinėje literatūroje pastaruoju metu dažniausiai minimais naujais bendradarbiavimo ryšių organizavimo aspektais, ryšių organizavimo būdai gali būti klasifikuojami pagal šiuos požymius:

1. Tinklo veiklos atvirumo laipsnį;
2. Tinklo valdymo centralizavimo laipsnį;
3. Tinklaveikos ryšių individualumo laipsnį;
4. Tinklaveikos efekto gavėjų bendrumo laipsnį.



Kiekviena paminėta klasifikacija sukuria bendradarbiavimo tinklų tipologiją, sukonstruotą pagal pasirinktą kriterijų. Tinklų steigėjai ir valdytojai turi pasirinkti jiems tinkamiausią variantą iš kiekvienos tipologijos, nes bet kurio bendradarbiavimo tinklo kūrimas prasideda nuo sprendimų, kokia bus tinklo organizacinė struktūra. Tinklo steigėjai gali rinktis, kokį iš anksčiau aptartų organizacinės struktūros variantų jie naudos, t. y. ar: 1) tinklas bus vienašalis, dvišalis ar daugiašalis; 2) tinklas bus atviro/uždaro/mišraus tipo; 3) tinklas bus valdomas kaip centralizuota/išskaidyta/decentralizuota ar mišri organizacinė struktūra; 4) kiek ir kokių ryšių tarp tinklo narių modelių bus naudojama (vienas su vienu, daugelis su daugeliu, vienas su daugeliu, daugelis su vienu) ir t.t. Pasirinkus vienokį ar kitokį paminėtą tinklo organizacinės struktūros variantą, labiausiai tinkantį konkrečiam tinklui, galima žymiai pagerinti tinklo veiklos efektyvumą. Suprantama, šie sprendimai nėra nekintantys, per tinklo gyvavimo ciklą jo organizacinė struktūra gali būti koreguojama, atsižvelgiant į pasikeitusias aplinkybes ir tinklo narių interesus.

#### *Kiek atvira bus tinklo veikla?*

Šiuolaikinio bendradarbiavimo tinklo ryšių organizavimo būdas visų pirma priklauso nuo galimybės dalyvauti tinklo veikloje atvirumo laipsnio. Pagal šį požymį tinklai skirstomi į uždarus ir atvirus. Į konkurencinius santykius orientuotoje industrinėje eroje buvo paplitęs uždaro tipo bendradarbiavimo modelis. Verslo įmonės slėpė savo komercines paslaptis nuo konkurentų, todėl nebuvo suinteresuotos įtraukti pašalinius. Įmonėse naudojamas uždaro tipo bendradarbiavimo tarp darbuotojų organizavimo modelis iš pradžių buvo plačiai taikomas ir tinklinėms organizacijoms. Uždari tinklai reikalauja tinklo narius registruotis ir prieigą prie komunikavimo tinkle bei galimybę įsijungti į tinklo organizuojamas iniciatyvas atveria tik nariams. Uždaro tipo bendradarbiavimo tinklo organizacinė struktūra daro tinklą panašų į industrinėje eroje vyravusią institucionalizuotą organizaciją.

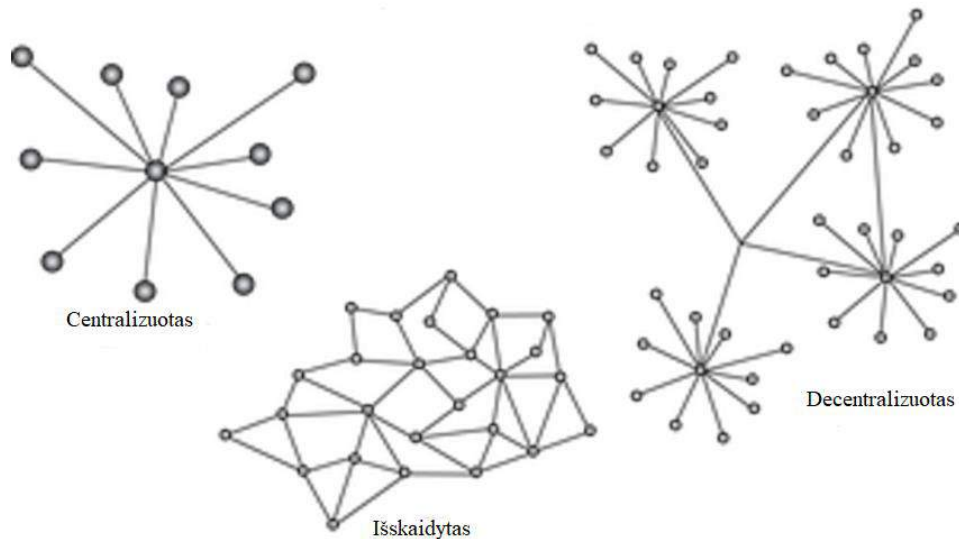
IT paskatino atviros prieigos socialinių tinklų kūrimąsi. Pradėjus servitizuoti ekonomiką, atviro tipo bendradarbiavimo tinklai ėmė kurtis ir verslo tikslais. Jų organizacinė struktūra leidžia tinklo veikloje dalyvauti visiems norintiesiems. Kaip rodo tyrimai, toks ryšių organizavimo būdas turi nemažai pranašumų. Atviro tipo bendradarbiavimas ypač pasiteisina inovacijų tinkluose, nes leidžia įsukti nepertraukiamą produkto ar jo gamybos būdo tobulinimo procesą, kai ne tik nuolatiniai tinklo nariai, bet ir atsitiktinai problema susidomėję asmenys siūlo naujas esamo sprendimo modifikacijas arba jo pakaitalą, paremtą paradigminiais pokyčiais (Schweisfurth et al., 2011; Su et al., 2018).

Pagrindinis atviro ryšių tipo tinklo trūkumas yra tas, kad jo lyderiai praranda galimybę kontroliuoti ir valdyti pagrindines ryšių generuojamas sąveikas (Tura, Kutvonen & Ritala, 2018). Todėl verslo tikslams naudojami bendradarbiavimo tinklai dažniausiai naudoja mišrią organizacinę struktūrą. Visų pirma, mišri organizacinė struktūra, įvedanti į atviro tipo tinklą uždaro tipo ryšių bruožų, leidžia tikslingai valdyti tinklo narių skaičių ir įvairovę, išvengiant informacijos pertekliaus ir neproduktyvių, nepageidaujama linkme nukreipiančių diskusijų. Be to, narystė tinkle duoda ir kitų efektų: įveda svarbų pasitikėjimo elementą ir suteikia tinklo ryšiams pastovumo (Rus, 2005; Vanhaverbeke, 2012; Zhu, Wang, 2018; McEvily et al, 2021), nes ilgalaikiai tinklo nariai, užsirekomendavę kaip lyderiai, padeda kitiems nariams aktyviau įsijungti į tinklo veiklą ir tikslingiau panaudoti savo žinias ir gebėjimus ir t. t.

### *Kiek reikia centralizuoti ryšių valdymą?*

Kitas svarbus tinklų ryšių organizavimo būdą charakterizuojantis požymis yra tinklo ryšių valdymo centralizavimo laipsnis. Industrinėje eroje buvo paplitęs centralizuoto tipo ryšių valdymo modelis. Jis buvo ganėtinai veiksmingas, valdant vienašalius tinklus į konkurencinius santykius orientuotoje verslo aplinkoje. Pradėjus servitizuoti ekonomiką, ėmė plisti centralizuoto ryšių valdymo priešingybė – decentralizuotos tinklo organizacinės struktūros modelis. Jis buvo ypač populiarus, organizuojant socialinius tinklus internetinėje erdvėje, nes sudarė galimybę be jokių apribojimų užmegzti ryšius ir virtualiai bendrauti su panašius pomėgius ir interesus turinčiais žmonėmis iš viso pasaulio. Ryšių formavimasis decentralizuotame tinkle panašus į santykių formavimąsi rinkoje: iš pradžių ryšiai užsimezga atsitiktinai, komunikavimas ir bendradarbiavimas taip pat vyksta gana chaotiškai.

Daugelyje socialinių tinklų iki šiol vyrauja decentralizuoto tinklo ryšių organizavimo būdas, kuris suponuoja, kad bendradarbiavimo procesas yra paliktas savieigai. Tačiau pradėjus kurti verslo tikslams naudojamiems bendradarbiavimo tinklams, į tinklų organizacinę struktūrą buvo pažvelgta iš strateginio valdymo ir santykių marketingo perspektyvos. Integruojant į tinklaveikos teoriją šių disciplinų teorinius pasiekimus, imtas konstruoti mišrus išskaidyto tinklo ryšių valdymo modelis, apjungiantis centralizuoto ir decentralizuoto tinklo organizacinių struktūrų pranašumus. Decentralizuotas valdymas reiškia, kad nėra vieno asmens ar valdymo organo, kuris priimtų visus sprendimus. Išskaidyto tipo tinklo ryšių valdymo modelis reiškia, kad veikla išskaidoma ir vyksta keliuose padaliniuose, tačiau sprendimai vis tiek gali būti centralizuoti ir remtis visomis sistemoje turimomis žiniomis (2 pav.).



**2 pav.** Centralizuoto, išskaidyto ir decentralizuoto bendradarbiavimo tinklo ryšių organizavimo būdo skirtumai

Išskaidyto tipo tinklo ryšių valdymo modelį, naudojantį tinklą, paprastai sudaro kelios bendradarbiavimo grupės, jungiančios tinklo narius ne tik dėl bendro tikslo, bet ir pagal tam tikrus specifinius interesus, atitinkančius bendrąjį tinklo sukūrimo tikslą. Tinklinių organizacijų bendradarbiavimo grupės nėra analogiškos tradicinės organizacijos padaliniais organizacinės struktūros pastovumo prasme. Jos atsiranda pagal poreikį ir išnyksta, jei įgyvendinamos iškeltos užduotys, arba kai sumažėja specifine sritimi besidominčių narių skaičius ar jų aktyvumas. Kas formuoja ir keičia tinklo organizacinę struktūrą, inicijuodamas naujų bendradarbiavimo grupių sukūrimą, priklauso nuo tinklo centralizavimo laipsnio. Vienuose tinkluose grupių iniciatoriai ir veiklos koordinatoriai gali būti bet kuris esamas ar potencialus tinklo narys. Kiti tinklai grupių sukūrimą inicijuoja centralizuotai, panašiai kaip tradicinėse organizacijose: iš pradžių identifikuojami pagrindiniai darbai, po to organizacijos nariai pasidalija veiklos funkcijomis. Jei egzistuoja nuolatinės funkcijos, kurioms atlikti reikia kelių žmonių, papildant ir pakeičiant vienam kitą, formuojami atskiri padaliniai.

*Ar ryšiai tarp tinklo narių tik poriniai?*

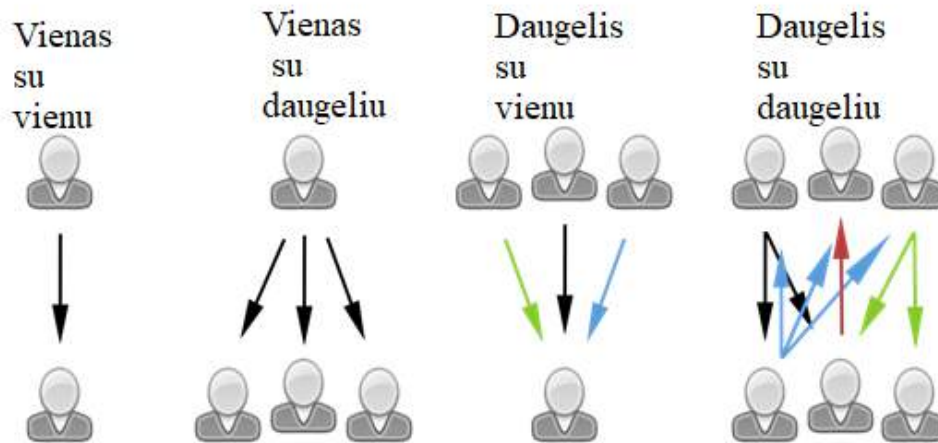
Trečias svarbus pokytis yra susijęs su suvokimu, kad ryšiai tarp tinklo dalyvių nebūtinai turi būti poriniai. Daug tinklaveikos ryšius tarp tinklo dalyvių ėmusių tirti autorių iš pradžių rėmėsi industrinės, į produktą orientuotos ekonominės sistemos veikimo dėsniais ir teigė, kad tinklo dalyvių ryšių esmę tiksliausiai apibūdina socialinių mainų teorija, tinklaveiką

apibrėžianti kaip mainų ryšius atsirandančius grupėje tarp dviejų ar daugiau porų santykių, t. y. kaip porinius ryšius. Tačiau palaipsniui plėtojant verslo ekosistemų koncepciją aiškėja, kad tinklaveikos ryšiai nebūtinai vyksta tarp dviejų ekosistemos dalyvių, t. y. poroje, nes daug sąveikų ekosistemose vyksta tuo pat metu paraleliai (Battiston, et al, 2020). Be to, ryšių tikslas ne visada yra mainai, šiuolaikiniuose verslo tinkluose daug svarbesne ryšių tarp dalyvių funkcija tampa bendras darbas, suvienytomis pastangomis kuriant naują vartojamąją vertę. Todėl pastaruoju metu tinklaveikos teorijoje siūloma analizuoti ne tik industrinėje eroje vyravusį porinį ryšį, kurį galima apibūdinti kaip santykį „vienas su vienu“, susidarantį tarp tinklo narių poros, bet dar tris tinklaveikos ryšių tipus, kurie apibūdinami kaip:

- Ryšys *vienas su daugeliu*;
- Ryšys *daugelis su daugeliu*;
- Ryšys *daugelis su vienu*.

Šią tinklaveikos ryšių tipologiją tinklaveikos teorija perėmė iš sistemų teorijos, o joje šie keturi ryšių tipai buvo perimti iš kompiuterinių duomenų bazių projektavimo bei IT disciplinų. Ryšių skirstymas į paminėtus keturis tipus ypač aktualus ir veiksmingas žiniomis grįstoje poindustrinėje ekonomikoje, nes leidžia suprasti, kaip juda jos svarbiausi ištekliai: duomenys, informacija ir neišreikštinės žinios. Žinių judėjimas iš esmės skiriasi nuo materialių išteklių judėjimo. Būdami nematerialūs šių rūšių ištekliai tuo pat metu gali būti naudojami ne vieno, o daugelio ekonominės sistemos dalyvių. Todėl tampa svarbu suvokti, kaip vyksta šių išteklių sklaida tarp tinklo dalyvių, kadangi dalyvių yra daug, ir juos galima apibūdinti kaip „daugelis“.

Ryšių modelis „vienas su vienu“ pats paprasčiausias, jis nusako porinį abipusį ryšį tarp dviejų asmenų arba organizacijų, jiems keičiantis informacija ir kitais ištekliais (3 pav.). Industrinėje eroje šis ryšio tipas tarp verslo organizacijų buvo apibūdinamas kaip „mainai“. Tačiau pastaruoju metu aiškėja, kad bendradarbiavimo tinkluose ryšių modelis „vienas su vienu“ gali būti naudojamas ne tik mainams, bet ir organizuojant bendrus vertės kūrimo darbus. Tai skatina tinklaveikos teorijos kūrėjus daugiau dėmesio skirti iki šiol mažai tyrinėtiems papildomumo efektams, atsirandantiems veiklos procesuose.



**3 pav.** Ryšių modeliai

Antrojo tipo ryšių modelis „vienas su daugeliu“ skleidžia informaciją ir organizuoja veiksmus iš vieno šaltinio (3 pav.). Šis ryšių tipas paplitęs prekyboje materialiomis prekėmis ir tokiuose tradiciniuose komunikacijos medijos būduose kaip spauda, radijas ir televizija. Bendradarbiavimo tinkluose ryšių modelis „vienas su daugeliu“ visų pirma yra svarbus kaip tinklo dalyvius vienijančio tikslo ir bendrų veiksmų inicijavimo bei koordinavimo taisyklių šaltinis.

Trečiojo tipo ryšių modelis „daugelis su vienu“ (3 pav.) yra atvirkštinis ryšiui „vienas su daugeliu“. Komunikuojant pagal šį modelį kiekvienas tinklo dalyvis gauna informaciją iš kelių skirtingų šaltinių. To pavyzdys galėtų būti įmonė, siunčianti apklausas daugumai savo klientų arba skaitanti atsiliepimus apie jos produktus įvairiose socialinės žiniasklaidos paskyrose. Bendradarbiavimo tinkluose ryšių modelis „daugelis su vienu“ dažniausiai naudojamas siekiant sukaupti veiklai reikalingą informaciją vienoje vietoje, kad būtų galima supaprastinti jos sklaidą visiems tinklo dalyviams arba ją apibendrinti ir iš to gauti papildomos naudos.

Ketvirtojo tipo ryšių modelyje „daugelis su daugeliu“ informacija ir veiksmo iniciatyvos generuojamos ir gaunamos iš kelių šaltinių (3 pav.). Pavyzdžiui, socialinėje žiniasklaidoje nėra vieno pagrindinio šaltinio, iš kurio prasideda dalijimasis informacija, nes dažnai keli žmonės pradeda dalytis ta pačia informacija visiškai nežinodami, kad tą daro ne jie vieni, ir nepriklausydami nuo kitų žmonių teiginių. Sugebėjimas valdyti tinklaveikos ryšių tipą „daugelis su daugeliu“ ypač svarbus tampa servitizuotoje ekonominėje sistemoje. Kaip teigia Gummesson (2015), išmokus valdyti šį ryšių tipą, įgyjama esminių pranašumų, nes

atsižvelgiama į esminius dalykus, kurie nesekami valdant plačiausiai paplitusį ryšį „vienas su vienu“:

- Reiškinių kompleksiskumą;
- Kontekstą.

Žiūrint per tinklaveikos ryšių prizmę, pirmiausia pastebimas sistemos kompleksiskumas – tai, kad visi susiję su beveik visais ir nuolat veikia vienas kitą. O šių sąsajų suvokimas svarbia daro ir sistemos specifiką, nes ryšiai gali iš esmės skirtis dėl tam tikrų veikėjų dalyvavimo ar nedalyvavimo, jų bendradarbiavimo vietos, laiko ir tikslo bei kitų aplinkybių, t. y. konteksto.

Visi keturi išvardyti ryšių modeliai atlieka kitokią funkciją bendradarbiavimo procese, todėl galima daryti prielaidą, kad gerai organizuotas daugiašalis tinklas turėtų naudoti visų tipų ryšius.

*Ar siekiama maksimizuoti visos ekosistemos gaunamą naudą?*

Įvairių ryšių tipų analizė marketingo ir vadybos moksluose atskleidė, kad nepakanka apibūdinti ryšio tipą, nes tyrinėjant tinklaveiką labai svarbų vaidmenį vaidina dar viena dedamoji, vadinama „sąveika“. Kaip teigia Gummesson (2015), modernus marketingas turi operuoti trimis koncepcijomis: ryšių koncepcija, tinklo koncepcija ir sąveikos koncepcija. Kai užsimezga ryšiai tarp daugiau nei dviejų žmonių ar organizacijų, greitai atsiranda sudėtingi ryšių modeliai, ir susiformuoja ryšių tinklai. Tai, kas vyksta ryšių tinkluose, vadinama sąveika.

Sąveikos ir ryšių skirtumą vadybos mokslų kontekste geriausiai galima suvokti vietoje termino „ryšys“ vartojant jo sinonimą „sąsaja“. Tada tampa akivaizdu, kad sakant, jog tarp dviejų ar daugiau subjektų egzistuoja sąsaja (arba ryšys), tiesiog nurodoma, kad subjektai susieti tarpusavyje, o kalbant apie sąveikos egzistavimą jau teigiama, kad sąsaja (arba ryšys) kažką keičia, t. y. generuoja tinklaveikos efektą. Ką gali pakeisti sąveika tarp tinklo dalyvių ir koku būdu galima generuoti tinklaveikos efektą? Tai klausimai į kuriuos mėgina atsakyti naujausios tinklaveikos teorijos išvalgos. Deja, mokslinėje literatūroje „sąveikos“ ir „sąsajos“ terminai dažnai painiojami ir naudojami kaip sinonimai. Situacija panaši į painiavą naudojant „bendravimo“ ir „bendradarbiavimo“ terminus. „Bendravimo“ terminas nurodo, kad subjektai komunikuoja tarpusavyje, o kalbant apie „bendradarbiavimą“ turima omenyje, kad komunikavimo neužtenka, turi vykti darbas, kuris suvokiamas kaip tam tikra užduotis, kurią visi tinklo nariai ar jų grupė stengiasi įvykdyti bendromis pastangomis. Todėl analizuojant bendradarbiavimą turi būti pradedama nuo aiškaus siekiamo nuveikti darbą apibūdinimo.

Viena svarbiausių bet kurio bendradarbiavimo tinklo užduočių – reguliuoti/valdyti ryšius tarp tinklo dalyvių taip, kad jie ne tik bendrautų (komunikuotų) tarpusavyje, bet ir bendradarbiautų, t. y. kartu dirbdami sukurtų teigiamą tinklaveikos efektą. Pavyzdžiui, dvišalių tinklų, jungiančių verslą ir vartotojus, kūrėjai susitelkia į šių dviejų šalių sąveiką tam, kad augtų tinklo dalyvių produktų ir paslaugų rinka. Tai naudinga abiem tinklo šalims: vartotojai gali pasirinkti, ką pirkti iš platesnio prekių ir paslaugų asortimento, o verslas įgyja daugiau klientų, daug jų tampa nuolatiniais.

Galima išgauti ne tik dvišalį, bet ir vienašalius tinklaveikos efektus. Ir verslų, ir vartotojų bendradarbiavimas tarpusavyje, o daugiašaliuose tinkluose – tarpusavio ryšių mezgimas kiekvienoje grupėje, atstovaujančioje skirtingai tinklo šaliai, gali žymiai suaktyvinti tinklo veiklą ir padidinti jos veiksmingumą. Siekdami naudojantis platformos instrumentais generuoti vienašalius tinklaveikos efektus, daugiašaliai tinklai dažniausiai imasi šių iniciatyvų:

- skatina grupinius paslaugų užsakymus (vartotojų bendradarbiavimas);
- skatina grupinius išteklių pirkimus (verslų bendradarbiavimas);
- skatina atskirų verslų grupių bendradarbiavimą vykdant bendradarbiavimo konkrečia tema projektus (verslų bendradarbiavimas).

Kitų tinklo šalių tarpusavio ryšių mezgimas daugiašaliuose tinkluose, siekiant generuoti vienašalius tinklaveikos efektus, ypač kalbant apie valdžios institucijas ir mokslui atstovaujančias tinklo šalis, kaimiškųjų regionų bendradarbiavimo tinklų veiklos organizavimo praktikoje kol kas taikomas retai, tai naujas iššūkis jų valdytojams.

Veikiami industrinėje eroje susiformavusių stereotipų, orientuotų į porinius ryšius, bendradarbiavimo tinklų valdytojai dažnai pamiršta, jog siekiamas išgauti tinklaveikos efektas turi būti naudingas ne tik bendradarbiaujančių tinklo dalyvių ar šalių (kaip grupės) porai, bet ir 1) daugumai tinklo dalyvių; 2) visai tinklo veiklos apimamai teritorijai. Norint turėti šiuolaikinėje dinamiškoje verslo aplinkoje veiksmingai veikiančią daugiašalį bendradarbiavimo tinklą, ypač svarbia tampa postindustrializmo teorijos įžvalga dėl būtinybės nuo porinių ryšių optimizavimo pereiti prie bendro verslo ekosistemos tikslo siekio. Jau anksčiau, pritaikius holistinį požiūrį į tiekimo sistemos veiklą, buvo pastebėta, kad atskirų tiekimo grandinės grandžių veiklos optimizavimas nebūtinai veda į optimalią visos tiekimo grandinės veiklą. Todėl, kaip teigia J. T. Mentzer ir jo kolegos (Mentzer et al., 2001), svarbu, kad tiekimo grandinės ryšių koordinavimas leistų išvengti vienos tiekimo grandinės funkcijos ar operacijos izoliuoto optimizavimo, nepaisant bendros tiekimo grandinės veiklos sėkmės. Per pastaruosius metus grandžių veiklos koordinavimo idėja iš linijiniu mąstymu paremtų tiekimo grandinių teorijos pamažu persikelia ir į kitas disciplinas, tarp jų ir į tinklaveikos teoriją. Atsižvelgiant į

šią teorinę įžvalgą, porinių ryšių optimizavimą keičia bendradarbiavimo tinklų generuojamo bendro efekto siekis. Jis ypač aiškiai išreikštas bendradarbiavimo tinkluose, kurių daugiašališkumas buvo suformuotas sąmoningai, o tinklo šalys parinktos tikslingai.

Šios monografijos tyrimo objektas – tinklai, kurių dalyviai bendradarbiauja tam, kad kaimiškuose regionuose vyktų darbas pereinant nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie „į paslaugas orientuoto“ verslo modelio. Deja, atsakymo į klausimą: „Kokį ryšių organizavimo būdą vertėtų pasirinkti servitizacijos skatinimo tikslų siekiančiam bendradarbiavimo tinklui?“ akademinė literatūra kol kas nepateikė, nes sąsajų (ryšių) organizavimo ir sąveikos tarp tinklo dalyvių (tinklaveikos efektų) stiprinimo kryptį ir instrumentų tema kol kas labai menkai tyrinėta. Akademinėje literatūroje iki šiol tradiciškai koncentruojamasi į servitizacijos naudą, didinant servitizuotų įmonių konkurencinius pranašumus (Kamal, 2020), o ne į jų bendradarbiavimo ryšių su klientais ir kitais verslo ekosistemos dalyviais stiprinimą bei tinklaveikos efektų generavimą. Nors servitizacijos ir tinklaveikos sąryšis jau pradėtas nagrinėti (Desmarchelier et al., 2019; Kapoor ir kt., 2021), atliekant šį tyrimą mums nepavyko rasti jokios publikacijos, analizuojančios tinklaveikos ryšių pobūdį vykstant teritorinės servitizacijos procesui, ir skirtingų ryšių tipų įtaką šio proceso eigai. Kadangi ima aiškėti, kad servitizuoto verslo sėkmė yra pagrįsta kitokiais žmonių ir organizacijų tarpusavio ryšių modeliais, nei buvo įprasta kelis šimtmečius, šiuo tyrimu siekiama nors iš dalies užpildyti spragą servitizacijos literatūroje, susijusią su bendradarbiavimo tinklų studijomis.

#### **1.2.4. Rinkos ekonomiką keičia platformų ekonomika**

Atviros prieigos ir išskaidytą organizacinę struktūrą turinčių bendradarbiavimo tinklų veiklos tyrimai atskleidė, kad savieigai paliktų tinklų veiksmingumas paprastai būna mažesnis už sąmoningai ir tikslingai valdomų tinklų veiksmingumą. Valdomi tinklai generuoja daugiau teigiamų ir mažiau neigiamų tinklaveikos efektų. Tačiau koks tinklų valdymo būdas tinkamiausias servitizuotoje ekonomikoje, ar jis turėtų skirtis nuo iki šiol naudotų? Ar daugiašaliams tinklams valdyti reikia taikyti kitokius valdymo būdus nei vienašaliams?

Industrinėje eroje valdymo modeliai buvo konstruojami remiantis tiekimo grandinės logika. Dominuojant ekonominiams ryšiams, pagrįstiems produktų mainais, su tuo pačiu produktu susiję ekonominiai procesai vyko žingsnis po žingsnio transformuojant išteklius į produktą, t. y. pagal linijinę schemą. Pradėjus dominuoti paslaugų verslui, ryšiai nebėra



linijiniai, galutinis paslaugos suteikimo efektas išgaunamas paraleliai įgyvendinant daug ekonominių procesų. Todėl imantis verslo servitizavimo tenka pertvarkyti nusistovėjusius linijinius tiekimo grandinės ryšius. Analizuojant, kaip dėl servitizacijos perkonfigūruojamos įmonės ar regiono verslo ekosistemos, aiškėja, kad vyksta plataus masto bendradarbiavimas, įtraukiant daug skirtingų interesų turinčių subjektų. Kadangi ryšiai su servitizuoto verslo ekosistemos dalyviais panašūs į daugiašalės tinklaveikos ryšius, pagrindinė įžvalga, padedanti suprasti, kokie esminiai perkonfigūruotos verslo ekosistemos valdymo pokyčiai turėtų įvykti, susijusi su „platformų ekonomikos“ krypties tyrimais (Evans et al., 2011; Fu et al., 2018).

Daugiašalės tinklaveikos tyrimai atskleidė, kad daugiašalis tinklas veikia daug veiksmingiau, jei naudoja vadinamąją „platformą“ (Eloranta, Turunen, 2016; Muzellec et al., 2015; Ritala et al., 2014; Aarikka-Stenroos, Ritala, 2017). Iš pradžių tinklo platforma buvo įsivaizduojama tik kaip tinklo narių komunikaciją palengvinantis techninis sprendimas, pasitelkiant IT galimybes. Kūrėsi įvairios skaitmeninės platformos, siūlančios pažangias IT paslaugas internete. Kompiuteriniais algoritmais pagrįstos IT paslaugos imtos taikyti daugybėje žmonių gyvenimo sferų. Iš pradžių jos buvo labiau orientuotos į laisvalaikį ir vartojimą. Kiek vėliau tapo svarbiu rinkų ir produktų gamybos bei paslaugų įmonių veiklos organizavimo instrumentu, nes debesų kompiuterijos atsiradimas padarė platformos algoritmus lengvai prieinamus, taip sukurdamas infrastruktūrą, kuri padeda valdyti platformomis besiremiančias rinkas ir verslo ekosistemas. Į skaitmeninių platformų kūrimą orientuota IT paslaugų transformacija iš dalies buvo strateginis atsakas į intensyvią kainomis pagrįstą konkurenciją tarp palyginti panašių produktų gamintojų (Kenney, Zisman, 2016).

Skaitmeninių platformų kūrėjai pirmiausia buvo orientuoti į interneto, kompiuterijos ir duomenų panaudojimo galimybes automatizuojant verslo organizavimo procesus. Tačiau pastaruoju metu formuojasi platesnis požiūris į platformas. Jau atsirado mokslinių publikacijų, kuriose teigiama, kad tinklo platforma svarbi ne tik kaip techninė komunikavimo priemonė, bet ir kaip organizacinė infrastruktūra, kuri daro įtaką individualių verslų ir regiono verslo ekosistemos pasiekimams (Aarikka-Stenroos, Ritala, 2017). Kaip parodė daugiašalių tinklų tyrimai, platformos formuoja sąlygas, nuo kurių priklauso ne tik tai, kaip daugiašalio tinklo dalyviai bendrauja tarpusavyje, bet ir tai, kokį tinklaveikos efektą generuoja jų ryšiai (Eisenmann et al., 2009; Boudreau, Hagiu, 2009; Ardolino et al., 2020).

Industrinio visuomenės vystymosi ekonominė sistema dažnai vadinama „rinkos ekonomika“, nes ekonominius santykius tarp ekonominių subjektų lemia rinka, veikianti kaip mainų pagamintais produktais tarpininkas. Ji padeda produktų gamintojams surasti pirkėjus ir nustatyti produkto mainomąją vertę, išreikštą kaina. Kainų svyravimai yra veikiami kiekybinių

procesų, kuriuos lemia paklausos/pasiūlos dėsnis. Daugeliu atveju rinka funkcionuoja nepriklausomai nuo atskirų žmonių valios ir, anot A. Smito, „yra valdoma nematomos rankos“. Sąmoningai ir tikslingai valdomų platformų atsiradimas keičia požiūrį į žmonių galimybes paveikti ekonominę sistemą visai bendruomenei palankesne linkme. Šiuolaikinė platformų karta tarnauja ne tik tam, kad atliktų rinkos vaidmenį, t. y. padėtų paslaugų teikėjams ir klientams surasti vienas kitą bei suteiktų informaciją apie orientacinę paslaugos kainą. Platformų atsiradimas transformuoja visus industrinei erai būdingos ekonominės veiklos organizavimo aspektus pagal paslaugų ekonomikos taisykles. Platformos keičia vertės kūrimo ir vertės pagavimo logiką, kitaip paskirsto darbo užduotis, kuria naujas patekimo į rinką kliūtis ir perskirsto galią ekonominėje sistemoje (Kenney, Zisman, 2016). Deja, ūkio servitizacijos kontekste platformos iki šiol mažai tyrinėtos, galima rasti darbų, kurie laikosi įvairių požiūrių į platformų paskirtį. Daug autorių platformas traktuoja tik kaip materialių ir nematerialių išteklių rinkinį, padedantį koordinuoti tinklo veiklą. Tačiau ištekliai patys savaime yra statiški, jie turi tik potencialią energiją, ir jai išlaisvinti reikalingi tam tikri organizaciniai veiksmai. Todėl perspektyviausiomis būtų galima laikyti tyrimų kryptis, kurios analizuoja platformas kaip organizacines priemones, leidžiančias veiksmingai valdyti kompleksinius reiškinius ir procesus, o tai ypač svarbu paslaugų ekonomikoje (Cenamora et al., 2017; Eloranta, Turunen, 2016; Ardolino, 2018) bei kaip servitizacijos ir skaitmenizacijos, kuri ypač svarbi platformų veiklai, kombinacija padeda iš esmės transformuoti verslo ir vartotojo santykį (Kamalaldin et al., 2020).

Apibendrinant naujausias teorines išvagas apie bendradarbiavimo tinklų platformų paskirtį galima teigti, kad pagrindinė jų užduotis yra užtikrinti ryšį „vienas su daugeliu“, realizuojamą kaip ryšys *platforma – nariams*. Platformų funkcija yra trejopa: 1) paskatinti tinklo dalyvius bendriems veiksams; 2) palengvinti bendradarbiavimo procesus; 3) suorientuoti tinklo dalyvius, kad optimizuodami verslo procesus neperžengdami savo individualios ekosistemos ribų, jie gali pakenkti bendros regiono ar valstybės verslo ekosistemos veiklai, ir pasiūlyti alternatyvius sprendimus, kurie leis pagerinti šių tinklo narių veiklos rezultatus ateityje. Taigi, bendradarbiavimo platforma turi turėti pakankamai instrumentų, kad skatintų ekosistemos dalyvius siekti ilgalaikių, koordinuojant veiksmus verslo tvarumą užtikrinančių tinklaveikos efektų, o ne trumpalaikės bendrai ekosistemai žalingos kelių tinklo narių naudos.

Kokie tikslai bus keliami ir kokie organizaciniai instrumentai bus pasirinkti, daug priklauso nuo to, kas yra platformos savininkas ir kas ją valdo. Empiriniai tyrimai rodo, kad egzistuoja įvairūs platformų savininkų/valdytojų tipai, ir jų skirtumai yra svarbūs. Pavyzdžiui, „Uber“ platforma priklauso mažai verslininkų ir rizikos kapitalistų grupei, kurie patys formuoja valdymo instrumentus ir yra labai suinteresuoti tinklaveikos efektų generavimu, nes platformos

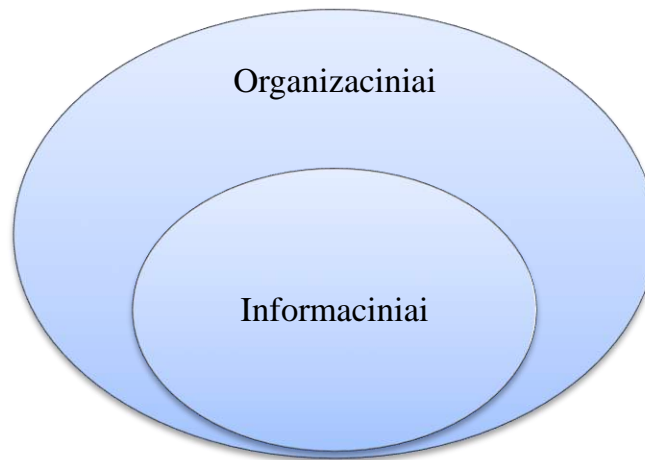
vertė galiausiai bus kapitalizuota įsigyjant arba parduodant akcijas. „Wikipedia“ platforma atstovauja pelno nesiekiančiam projektui, ji yra pritaikyta atviro tipo daugiašalio tinklo valdymui ir naudoja tik tokį valdymo instrumentą kaip bendro sutarimo taisyklių rinkinys. Taigi, vienų platformų valdymo būdas gali apsiriboti tik tuo, kad nustatomos tam tikros bendradarbiavimo taisyklės, o kitos platformos, ypač orientuotos į tinklo narių bendradarbiavimą verslo tikslais, siekia sukurti kuo palankesnę verslo infrastruktūrą, kurios svarbiausias komponentas yra platformos instrumentai, palengvinantys bendradarbiavimo procesus tarp tinklo narių. Kiekvienos platformos kūrėjai turi rasti tokį sprendimą, kad sutartos taisyklės padėtų bendradarbiavimui, padarydamos veiksmus labiau koordinuotus, o ne išpraustų juos į tam tikrus rėmus, kurie gali ateityje kliudyti plėtoti bendradarbiavimo iniciatyvas. Nuo to, kiek tinklaveikos teorijos atskleistų galimybių generuoti tinklaveikos efektus, pasitelkiant platformos instrumentus, bus sąmoningai ir tikslingai panaudota, kuriant konkretaus tinklo platformą, priklauso ir šio tinklo veiklos efektyvumas.

### 1.3. Daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformų instrumentai

Daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformos mokslinėje vadybos literatūroje apibūdinamos ir nagrinėjamos įvairiais aspektais. Viena iš kol kas mažiausiai tyrinėtų sričių – bendradarbiavimo platformos instrumentai (kai kurie autoriai juos vadina „mechanizmais“ arba „praktikomis“), kuriais naudojantis kuriami ir palaikomi bendradarbiavimo ryšiai tarp tinklo narių. Bendradarbiavimo platformos instrumentai gali būti labai įvairūs. Visų pirma jie gali skirtis savo pobūdžiu. Dauguma tinklų siekia, kad kuo daugiau funkcijų atliktų skaitmeniniai platformos instrumentai, tačiau, kaip rodo tyrimai, veiksmingiau veikia tinklai, besiremiantys tiesioginiu bendravimu pagrįstais ryšiais (Zhang et al., 2011; Ze et al., 2018). Tiesioginiai ryšiai suteikia pagrindą plėtoti „stipraus“ tipo ryšius, pagrįstus partnerių pasitikėjimu, be to, tiesioginiai ryšiai turi teigiamos įtakos nuolatiniam inovacijų diegimo proceso skatinimui (Vanhaverbeke, 2012). Todėl vis daugiau platformų stengiasi nuotolinio komunikavimo informacinius instrumentus papildyti paraleliai organizuojamais realiais tinklo narių susitikimais, renginiais ir projektais.

Bendradarbiavimo platformos instrumentai taip pat skiriasi pagal savo paskirtį. Akademinėje ir profesinėje servitizavimo bei tinklaveikos literatūroje minimus bendradarbiavimo platformos instrumentus galima suskirstyti į dvi grupes: 1) informaciniai

instrumentai, skirti tinklo narių bendravimui (komunikacijai) užtikrinti; ir 2) organizaciniai instrumentai, skirti tinklo narių bendradarbiavimo veiklai inicijuoti, skatinti ir koordinuoti.



**4 pav.** Bendradarbiavimo tinklų platformų naudojamų instrumentų tipai ir jų tarpusavio ryšys

Riba tarp šių instrumentų ne visada yra aiški, nes organizaciniai instrumentai atstovauja sudėtingesniai instrumentų tipui, turinčiam ir informacinių instrumentų savybių. Dviejų bendradarbiavimo tinklų platformų naudojamų instrumentų tipų tarpusavio ryšys pavaizduotas 4 pav. Norint priskirti instrumentą vienai ar kitai grupei, reikia tikrinti, ar instrumentas skirtas bendrų veiksmų koordinavimui ir jų atlikimo palengvinimui, ar tik informuoja apie bendradarbiavimo tinklo siūlomus renginius ir iniciatyvas.

### 1.3.1. Bendravimui skirti tinklo platformų informaciniai instrumentai

Pirmoji bendradarbiavimo tinklų platformų siūlomų instrumentų grupė – narių bendravimui skirti tinklo informaciniai instrumentai – naudojami ryšių tarp tinklo narių sukūrimui ir užtikrinimui. Bendravimas arba komunikacija apibrėžiami kaip keitimasis informacija, mintimis; informacijos perdavimas (<https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Komunikacija>). Anksčiau bendradarbiavimo tinklų ir kitų organizacijų nariai tarpusavyje bendraudavo kalbėdami per susitikimus arba rašytine forma. Šiuo metu tradicines tiesioginio bendravimo formas papildė daug naujų galimybių bendrauti per nuotolį, tam naudojant telefonus, kompiuterius, vaizdo konferencijų įrangą ir pan. Todėl bendradarbiavimo tinklų platformų kūrėjai, realizuodami ryšį *platforma – nariams*, dažniausiai yra susitelkę į skaitmeninių platformos instrumentų naudojimą. Skaitmeniniai

platformos instrumentai ypač patogūs, nes padeda vienu metu perduoti norimą informaciją visiems tinklo nariams, o nariai su platformos valdytojų skleidžiama informacija gali susipažinti jiems tinkamu metu. Bendradarbiavimo tinklų platformų, siekiančių kaimo regionų servitizacijos tikslų, skaitmeniniai instrumentai padeda sukurti potencialių ūkininkų produktų bei paslaugų vartotojų bazes ir nuolat siųsti vartotojams informacinius pranešimus apie naujus produktus ir paslaugas, naujai į tinklą įsijungusius paslaugų tiekėjus, sumažintas kai kurių produktų ar paslaugų kainas ir t. t. Skaitmeniniai platformos instrumentai taip pat gali būti kuriami tam, kad padėtų atskirų narių ryšių užmezgimui ir palaikymui, t. y. prisidėtų prie ryšio „vienas su vienu“ plėtojimo ir stiprinimo.

Ryšų užmezgimas – tai pirmasis žingsnis, parengiamasis etapas siekiant tinklo tikslų. Tačiau daug platforma besiremiančių tinklų kol kas tebėra susitelkę į komunikacijai tarp narių skirtą, t. y. pirmosios grupės instrumentų kūrimą. Todėl, norėdami akcentuoti organizacinę tinklaveikos funkciją, kai kurie autoriai netgi išskiria specialią tinklų rūšį, apibūdindami juos kaip „bendradarbiavimo tinklus“ (Bititci et al. 2004; Camarinha-Matos et al., 2005; Pekkola, Ukko, 2016). Akademinėje literatūroje pastaruoju metu pabrėžiama tokių bendradarbiavimo tinklų svarba, ypač vystant atsiliekančius regionus (De Noni et al., 2018) bei inovatyvų visuomenės požiūrį į aplinkosaugą (Bodin, 2017). Mūsų tyrimas sutelktas į šią tinklų rūšį, nes vien komunikacija tarp narių nėra pakankama priemonė, padedanti veiksmingai skatinti kaimiškųjų regionų servitizaciją ir stimuliuojanti verslą servitizuojančius ūkininkus ir kitus kaimiškųjų regionų verslus, pelno nesiekiančias organizacijas ar pavienius gyventojus tapti tinklo nariu.

### **1.3.2. Organizaciniai bendradarbiavimo tinklų platformos instrumentai**

Kaip ir bendravimui skirti informaciniai instrumentai, organizaciniai bendradarbiavimo tinklų platformos instrumentai gali būti skaitmeniniai ir neskaitmeniniai. Kuriant ir taikant skaitmeninius platformų instrumentus, orientuojamasi į tradicinę instrumentų traktuotę, būdingą industrinei erai: jie skirti automatizuoti bendradarbiavimo procesus, išlaisvinant žmones nuo dalies darbų atlikimo. Kita instrumentų grupė kuriama ir naudojama remiantis socialinių mokslų teorija ir platformos savininkų bei valdytojų asmenine patirtimi. Tai ne techninės, bet vadybinės ir rinkodaros priemonės, padedančios tobulinti tinklo narių veiklą ir koordinuoti jų bendradarbiavimo procesus.

Pirmasis bendradarbiavimo tinklų naudojamų organizacinių instrumentų tipas susijęs su IT naudojimu. Ši instrumentų grupė atlieka dalį platformos valdytojų ir tinklo narių darbo, tam pasitelkiant techninę ir programinę įrangą, kuri automatizuoja bendradarbiavimo procesus. Šiuo atveju ryšys *vienas su daugeliu* stiprinamas tokiu būdu, kad platforma visiems savo tinklo nariams teikia IT paslaugas.

Analizuojant ir konstruojant bendradarbiavimo procesus automatizuojančius platformos instrumentus, svarbu atsižvelgti į tai, kad pradėjus vystyti skirtingų interesų turinčias šalis jungiančių tinklų teoriją, daugiašaliai tinklai mokslinėje literatūroje dažnai buvo vadinami „daugiašalėmis rinkomis“ (Rochet, Tirole, 2003 ir 2004; Roson, 2005; Rysman, 2009). Remiantis šiomis teorinėmis išvalgomis, pirmiausiai buvo susitelkta į platformas, kurios atlieka rinkos vaidmenį ir veikia kaip tarpininkas tarp produktų gamintojų (paslaugų teikėjų) ir vartotojų. Ši tyrimų kryptis buvo ypač aktuali vystant elektronine prekyba užsiimančias platformas ir jų instrumentus. Literatūros apžvalga rodo, kad daug dvišalių ir daugiašalių bendradarbiavimo tinklų, sukurtų verslo tikslais, vis dar traktuoja platformas kaip rinkas ir tebėra susitelkę į tradicinių įrankių, būdingų industrinei erai, naudojimą (Arrais-Castro et al., 2011; Wan et al., 2017; Fehrer et al., 2018). Tokie platformos įrankiai yra orientuoti į produktų pardavimo procesų automatizavimą. Kitaip tariant, platforma imasi tinklo nariams atlikti įvairias skaitmeninės rinkodaros paslaugas, palengvinančias jiems produktų ar paslaugų pardavimo procesą. Pagrindine skaitmeninių prekybos platformų funkcija tradiciškai laikomas vartotojo suvedimas su jam tinkamu paslaugos teikėju ar reikalingo produkto pardavėju ir užsakymų procedūros bei apmokėjimo automatizavimas. Suprantama, platformos, sukurtos tam, kad automatizuotų prekybos procesus, turi ir pirmojo tipo instrumentų, kurie skirti vartotojui informuoti. Tokios platformos visų pirma siūlo informacinius instrumentus, kurie padeda plačiai ir operatyviai pristatyti vartotojui paslaugų ir produktų asortimentą bei pačius produktų gamintojus ir paslaugų teikėjus, apibūdinant svarbiausias ūkio charakteristikas ir ūkininko patirtį.

Ūkininkavimo servitizavimas yra didelis iššūkis ūkininkams, kurie iki to laiko tik gamino žemės ūkio produktus ir nėra bandę jais prekiauti mažmena arba teikti kitų paslaugų klientams, nes prekybos ir kitų paslaugų verslas reikalauja visai kitokių įgūdžių ir organizacinių gebėjimų nei produktų gamyba. Elektroninės prekybos platformos išlaisvina ūkininkus nuo dalies neįprastų funkcijų atlikimo. Kaip rodo platformų, skirtų ūkininkų ir vartotojų ryšių mezgimui ir palaikymui, veiklos analizė, praktiškai visos prekybos ūkininkų produktais skaitmeninės platformos turi instrumentus, kurie, naudojant programinę įrangą, palengvina paslaugų teikimo rutiną: priima užsakymus, siunčia klientams elektroninius pranešimus apie

pasirengimą įvykdyti užsakymą, informuoja juos apie užsakymų vėlavimą ar atšaukimą ir pan. Taip pat įprasta platformos instrumentus naudoti prekių apmokėjimo užtikrinimui ir finansinių srautų valdymo supaprastinimui, taip palengvinant paslaugų teikėjų darbą. Kai kurios platformos teikia dar daugiau su išorės subjektais susijusių verslo procesų automatizavimo paslaugų: jos siūlo instrumentus, kurie padeda koordinuoti logistikos ir prekių sandėliavimo veiksmus, planuoti verslo operacijas ir t. t.

Pažangios prekybos platformos pastaruoju metu ėmė siekti dar vieno tikslo – savo siūlomų gaminių ir paslaugų kokybės gerinimo. Tai daroma pasitelkiant įvairius IT instrumentus, padedančius rinkti ir viešinti informaciją apie gaminio ar paslaugos kokybę. Taigi, kai kurios skaitmeninės prekybos ūkininkų produktais platformos jau prašo vartotojų pateikti gaminio ar paslaugos kokybės įvertinimą ir jį skelbia viešai. Šis inovatyvus platformos instrumentas sudaro sąlygas vartotojams orientuotis, kurią iš gausybės platformos siūlomų paslaugų ir produktų alternatyvų rinktis. Tačiau platformų teikiama kokybės vertinimai paprastai būna apibendrinantys, ypač vertinant paslaugų teikėjus. Kol kas dar reta elektroninės prekybos ūkininkų produktais ar paslaugomis platforma siūlo išskirti kelis kokybės kriterijus pagal paslaugų verslui būdingas svarbiausias charakteristikas (paslaugų teikėjo patikimumas, empatija, pasiruošimas padėti klientui ir t. t.), įvardytas plačiai naudojamuose paslaugų kokybės vertinimo modeliuose, pvz., SERVQUAL. Įvairių kokybės aspektų konkretizavimas būtų dar naudingesnis vartotojui, priimančiam sprendimą, kurį paslaugų teikėją rinktis.

Skaitmeninės platformos taip pat turi instrumentus, kurie padeda sukaupti ir analizuoti įvairius duomenų masyvus apie vartotojus ir verslo procesus. Tokie platformos instrumentai ne tik tarnauja kaip moderni marketingo priemonė, bet ir leidžia tobulinti verslo procesus..

Visi aptarti platformų instrumentai, padedantys automatizuoti verslo procesus, yra gana įprasti ir masiškai naudojami, nepriklausomai nuo tinklų narius vienijančio tikslo. Tačiau, kaip rodo naujausi tyrimai, rinkos vaidmenį atliekanti platforma atstovauja tik vienam iš galimų platformų tipų. Literatūros apžvalga apie elektroninę prekybą ūkininkų produktais rodo, kad dauguma šiam tikslui sukurtų platformų yra susitelkusios tik į funkcijų, kurios būdingos prekybai, vykdymą, todėl kuria ir naudoja tik tokiai paskirčiai įgyvendinti skirtus instrumentus (Heer, Mann, 2010; Volpentesta et al., 2010; Wang et al., 2020; Szymański, 2021). Tokiu atveju platformos funkcijos mažai skiriasi nuo bet kokio paslaugų teikėjo funkcijų ir turi mažai bendro su bendradarbiavimu.

Servitizaciją skatinančios bendradarbiavimo platformos turėtų siekti daugiau tikslų nei prekybos operacijų palengvinimas ir tradicinių skaitmeninių elektroninių prekybos instrumentų, automatizuojančių dalį produktų ar paslaugų pardavimo operacijų, papildymas specifiniais

instrumentais, padedančiais įgyventi bendradarbiavimo veiksmus, orientuotus į gamybos, prekybos ir kitų paslaugų derinimą tokiais būdais, kad būtų išgaunami teigiami tinklaveikos efektai. Pavyzdžiui, tinklas gali būti sukurtas tam, kad skatintų viso kaimiškojo regiono teritorinės servitizacijos procesus arba padėtų ūkininkams įgyvendinti inovatyvų perėjimo nuo žemės ūkio produktų gamybos prie paslaugų teikimo projektą. Tokiais atvejais prekybai aptarnauti sukurtos skaitmeninių platformos instrumentų grupės neapima visų tinklo narių bendradarbiavimo galimybių.

### *Neskaitmeniniai organizaciniai platformos instrumentai*

Skaitmeniniai tinklo platformos instrumentai, skirti paslaugų procesų automatizavimui, tarnauja tam, kad išvaduotų tinklo narius nuo jiems neįprasto, darbui imlaus ir/ar nuobodaus darbo. Tačiau norint sukurti platformą, kuri padeda inicijuoti ir koordinuoti bendradarbiavimo veiksmus tarp tinklo narių, pasireiškiančius kaip partnerių pagalba paslaugų teikimo proceso metu ir pajėgų suvienijimas bendrai sprendžiant įvairias problemas, robotizuotų veiksmų nepakanka. Kad bendra veikla leistų išgauti sinergetinį efektą, reikalingos nuolatinės kūrybinės pastangos priimant naujus organizacinius sprendimus, atitinkančius augančias (ar mažėjančias) tinklo narių galimybes bei to laikotarpio situaciją.

Deja, mokslinėje literatūroje šis bendradarbiavimo tinklų naudojamų instrumentų tipas beveik neminimas. Kalbant apie organizacinius instrumentus, dažniausiai analizuojami tinklų valdytojų naudojami organizaciniai instrumentai, skirti ne bendradarbiavimo veiksmams koordinuoti ir palengvinti, bet tinklo narių (žmonių ir/ar organizacijų) skaičiui ir įvairovei reguliuoti (pvz., Adobor, 2020). Tinklaveikos teorija atskleidė, kad bendradarbiavimo tinklas, kaip ir bet koks sąmoningai valdomas organizacinis darinys, turi ekstensyvaus augimo ribą. Tinklo narių skaičiui peržengus šią ribą, imamas generuoti ne teigiamas, bet neigiamas masto efektas. Atsižvelgiant į šią išvargą, pamažu kuriami organizaciniai platformų instrumentai, orientuoti į tinklo narių skaičiaus ir šalių įvairovės reguliavimą. Tokio tikslo siekiantys ir kartu bendradarbiavimą skatinantys organizaciniai instrumentai turėtų padėti:

- Pasiiekti ir palaikyti kritinę tinklo narių masę;
- Neleisti susidaryti narių skaičiaus ir įvairovės pertekliui;
- Atsiriboti nuo nepageidaujamų narių.

Siekdamos pasiekti kritinę tinklo narių masę, naujai susikūrusių bendradarbiavimo tinklų platformos rodo išradingumą, kurdamos instrumentus, kurie padeda norintiems servitizuoti verslą ūkininkams surasti savo klientus bei kitus verslus, su kuriais



bendradarbiaujant išgaunamas papildomumo efektas. Taip pat vis svarbesniais laikomi instrumentai, kurie padeda į tinklo veiklą įtraukti kitas kaimiškųjų regionų servitizacijai svarbias narių grupes (klientus, konsultantus, mokslininkus, NVO, viešąsias agentūras ir t. t.), ir tokiu būdu vienašalį ar dvišalį tinklą transformuoja į daugiašalį.

Pasiekus sėkmingai tinklo veiklai reikalingą narių skaičių ir įvairovę, platformos valdytojams iškyla priešingo tikslo siekianti užduotis: įvertinti, ar tolesnis narių skaičiaus augimas bus naudingas tinklo veiklai, ar jau pradės ją komplikuoti. Suvokus, kad susiformavo narių perteklius, platformos valdytojams tenka imtis tokių organizacinių priemonių kaip narystės įvedimas arba sugriežtinimas, tinklo paslaugų apmokestinimas arba kainų pakėlimas.

Dar viena dažnai pasitaikanti tinklo narių skaičiaus ir šalių įvairovės reguliavimo problema yra susijusi su daug chaoso į tinklo veiklą įnešančiais ir neigiamus efektus sukuriančiais nariais, nuo kurių neapsaugotas nė vienas tinklas. Išaugus jų skaičiui, platformos valdytojams tenka ieškoti priemonių, kaip atsiriboti nuo nepageidaujamų narių. Tai gali būti įgyvendinama sukuriant narių šalinimo iš tinklo procedūrą, įvedant skirtingas teises turinčių tinklo narių kategorijas ir pan. platformos instrumentus.

Kadangi dauguma su kaimiškųjų regionų servitizacija susijusių tinklų nėra globalūs, o jungia nedidelio regiono verslo ekosistemai atstovaujančius narius, jų dalyvių skaičius paprastai nėra gausus. Todėl tokių tinklų platformų instrumentai paprastai nėra orientuoti į šį tinklų veiklos aspektą. Kokie konkretūs tinklo narių skaičiaus ir įvairovės reguliavimui skirti instrumentai bus sukurti ir naudojami priklauso nuo tinklo specifikos ir platformos valdytojų teorinių žinių.

Tačiau ir ši instrumentų grupė neapima visų platformų instrumentų, skirtų sklandaus bendradarbiavimo proceso palaikymui, galimybių. Pastaruoju metu ypatingas mokslininkų dėmesys sutelktas į platformų organizacinius instrumentus, kurie leidžia tiesiogiai reguliuoti/valdyti sąveiką tarp tinklo dalyvių taip, kad ji duotų teigiamą tinklaveikos efektą. Turėti kuo daugiau tokių instrumentų ypač aktualu servitizaciją skatinančiuose tinkluose, nes pradėję teikti paslaugas ūkininkai susiduria su daugybe verslo modelio keitimo problemų. Dauguma šių problemų negali būti išspręstos pavienio ūkininko pastangomis, nes tai sąlygoja pats paslaugos pobūdis. Skirtingai nuo žemės ūkio produktų gamybos, paslaugų teikimas visose šio proceso stadijose reikalauja glaudaus ūkininko bendradarbiavimo su paslaugos vartotoju ir kitais šio proceso dalyviais, galinčiais prisidėti prie paslaugų teikimo proceso tobulinimo bei verslo reklamavimo (išteklį tiekėjais, kitais verslininkais, konsultantais ir mokslo įstaigomis, viešosiomis agentūromis, NVO ir t. t.). Kadangi paslaugų verslas reikalauja užmegzti daug daugiau ryšių su išoriniu pasauliu nei žemės ūkio produktų gamyba, ūkininkai pradeda ieškoti

organizacinių būdų, kaip tai padaryti. Įsijungimas į bendradarbiavimo tinklų veiklą ar net naujo tinklo kūrimas yra realiausias ryšių su verslo ekosistemos dalyviais formavimo ir stiprinimo būdas.

Deja, organizaciniai platformos instrumentai, padedantys ūkininkams ir kitiems verslininkams, plėtojantiems verslą kaimiškuose regionuose, tobulinti užsakytų paslaugų atlikimo kokybę bei įtraukti visas daugiašalio tinklo šalis į bendrą naujos vartojamosios vertės kūrimo procesą, apjungiant jų žinias ir/ar materialius bei finansinius išteklius, kad paskatintų kaimiškųjų regionų servitizaciją, labai menkai tyrinėti. Todėl naujai steigiamų tinklų platformų projektuotojams bei valdytojams kol kas tenka kurti savo platformų instrumentus „klaidų ir bandymų“ metodu. Daugiausiai patirties apie organizacinius instrumentus, padedančius bendradarbiaujant servitizacijos srityje išgauti teigiamus tinklaveikos efektus, yra sukaupę įvairios prekybos vietiniu maistu pagal užsakymą, agroekologinės žemdirbystės ir inovatyvius turizmo formas palaikančios platformos. Tačiau daugeliu atvejų ši informacija yra nesusisteminta, be to, ne visos šios platformos yra tikslingai orientuotos į ūkininkavimo ar teritorijos servitizavimo skatinimą.

#### **1.4. Ūkininkavimo ir kitų kaimiškųjų regionų verslų servitizavimą skatinančių bendradarbiavimo tinklų strateginiai tikslai**

Tinklaveikos teorijoje teigiama, kad sėkmingai veikiantys bendradarbiavimo tipo tinklai turi konkretų bendradarbiavimo tikslą ir yra aiškiai jį deklaravę (Pekkola, Ukko, 2016). Remiantis šia išvalga, galima daryti prielaidą, kad kaimiškųjų regionų servitizacijos skatinimo tikslo siekiantys tinklai taip pat turėtų būti strategiškai orientuoti į konkrečią ūkininkų ir kitų kaimiškųjų regionų verslų motyvaciją pradėti taikyti inovatyvų verslo modelį „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“. Ūkininkavimo servitizacijos teoriniai ir empiriniai tyrimai rodo, kad motyvacija gali būti labai įvairi, nes derinant žemės ūkio produktų gamybą su paslaugų teikimu, galima padidinti bet kurios žemės ūkio produktų gamybos strategijos, išskirtos pagal kokybinių struktūrų metodą, taikymo efektą (Vidickienė, et al., 2019).

Remiantis kokybinių struktūrų teorija išskirtos strategijos apima šias gamybos strategijas:

- 1) Ekstensyvaus augimo strategija;
- 2) Intensifikacijos strategija;
- 3) Specializacijos strategija;

- 4) Rizikos valdymo strategija;
- 5) Bendradarbiavimo strategija;
- 6) Inovacijų strategija.

Visos šešios gamybos strategijos yra susijusios evoliuciniu ryšiu, o tai reiškia, jog, kiekviena išvardyta strategija yra sudėtingesnė, suteikianti daugiau galimybių valdyti gamybos procesą. Naujos strategijos įsisavinimas ir taikymas praktikoje rodo, kad verslo valdymo kokybė išaugo, t. y. pasiekta aukštesnė evoliucijos stadija.

Perėjęs į aukštesnę evoliucijos stadiją, gamintojas neatsisako anksčiau įsisavintų strategijų. Jis turi jas savo įsisavintų organizacinių priemonių arsenale ir gali taikyti paraleliai su dominuojančia strategija. Anksčiau įgytos žinios ir gebėjimai papildo evoliucijos keliu pažengusio gamintojo verslo modelį, suteikdamos galimybę kombinuoti visas įsisavintas strategijas tarpusavyje. Taigi, perėjęs į antrąją evoliucijos stadiją ir pradėjęs diegti intensifikacijos strategiją, gamintojas gali ją kombinuoti su ekstensyvaus augimo strategija, įsisavinęs specializacijos strategiją gali ją kombinuoti su paprastesnėmis intensifikacijos ir ekstensyvaus augimo strategijomis ir t. t. (1 lentelė).

**1 lentelė.** Strategijų kombinavimo tarpusavyje galimybės

Pasiekta evoliucijos stadija	Naudojamos strategijos					
<b>1 stadija</b>	Ekstensyvaus augimo strategija					
<b>2 stadija</b>	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija				
<b>3 stadija</b>	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija			
<b>4 stadija</b>	Rizikos valdymo strategija plus	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija		
<b>5 stadija</b>	Bendradarbiavimo strategija plus	Rizikos valdymo strategija plus	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija	
<b>6 stadija</b>	Inovacijų strategija plus	Bendradarbiavimo strategija plus	Rizikos valdymo strategija plus	Specializacijos strategija plus	Intensifikacijos strategija plus	Ekstensyvaus augimo strategija

Šaltinis: *adaptuota pagal Vidickienė, et al., 2019, p. 39.*

Perėjimas nuo „į produktą orientuoto“ verslo modelio prie verslo modelio „žemės ūkio produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ leidžia apeiti kiekvienos iš šešių produktų gamybos strategijų tolesnio diegimo procese iškilusius barjerus, trukdančius toliau vystyti žemės ūkio verslą. Negausūs empiriniai tyrimai rodo, kad ūkininkai, kurie servitizavo arba ketina servitizuoti savo verslą, paprastai siekia tikslų, kurie atitinka pagal kokybinių struktūrų metodą išskirtus ūkininkavimo servitizacijos motyvus, sutampančius su siekiu sumažinti tam tikros

produktų gamybos strategijos apribojimus, pradėjusius trukdyti generuoti teigiamą efektą (Vidickienė ir kt., 2019):

1. Ūkininkavimo servitizavimas, siekiant geriau panaudoti turimus išteklius (toliau generuojamas teigiamas ekstensyvaus augimo strategijos efektas);
2. Ūkininkavimo servitizavimas, leidžiantis didinti veiklos produktyvumą (toliau generuojamas teigiamas intensifikacijos strategijos efektas);
3. Ūkininkavimo servitizavimas, sudarantis sąlygas specializuotis gaminti didžiausią pelną duodančius produktus (toliau generuojamas teigiamas specializacijos strategijos efektas);
4. Ūkininkavimo servitizavimas dėl veiklos diversifikavimo, padedantis sumažinti verslo priklausomybę nuo gamtinių sąlygų ir žemės ūkio produktų kainų kritimo pasaulinėje rinkoje (toliau generuojamas teigiamas rizikos valdymo strategijos efektas);
5. Ūkininkavimo servitizavimas, padedantis užtikrinti ekonominį ir socialinį ūkio tvarumą, koordinuojant veiksmus (generuojamas bendradarbiavimo strategijos efektas);
6. Ūkininkavimo servitizavimas, nerandant pirkėjų inovatyviam produktui. Jis padeda suburti ūkio produkcija pasitikinčių nuolatinių klientų bendruomenę ir taip susikurti pajamų šaltinį, kuris labiausiai priklauso nuo asmeninių pastangų, o ne nuo išorės veiksnių (generuojamas inovacijų strategijos efektas).

Silpnai išvystyta teorinė ūkininkavimo servitizavimo bazė lemia, kad pradėjęs diegti visiškai naują verslo modelį retas ūkininkas suvokia bei sugeba išnaudoti visas ūkininkavimo servitizavimo galimybes, nes išvardyti šeši pagrindiniai motyvai servitizuoti žemės ūkio veiklą yra ganėtinai skirtingi. Be to, ne kiekvienas ūkininkas yra įvaldęs visas šešias strategijas. Gamindamas žemės ūkio produktus, jis taikė tik kelias pirmąsias mažiau sudėtingas strategijas, o verslo servitizacija, kaip priemonė apeinant strategijų, su kurių įgyvendinimu jam dar nėra tekę susidurti anksčiau, barjerus nėra aktuali. Kaip parodė aktyviai veikiančių bendradarbiavimo tinklų, skatinančių ūkininkavimo servitizaciją, veiklos sferos apžvalga, autorių atlikta atsirenkant atvejų studijoms tinkamiausius pavyzdžius, visas galimybių spektras, kurį siūlo ūkininkavimo servitizacija, retai tampa to paties tinklo dalyvių susibūrimo tikslu. Daug bendradarbiavimo tinklų yra susitelkę į ketvirtosios strategijos, skirtos verslo rizikos valdymui, galimybių išnaudojimą diversifikuojant žemės ūkio produktų gamybą, teikiant įvairių turizmo rūšių (ekologinio, transformatyvaus, gastrominio ir t. t.), edukacijos agroekologinėje žemdirbystėje, sveikatinimo ir panašias paslaugas (Palojärvi et al., 2013; Vidickienė, 2013; Williams et al., 2018; Vidickiene et al., 2020), susijusias su šiuo metu ypač aktualia „žaliaja

transformacija“. Dėl naujų turizmo rūšių vystymo kaimiškuose regionuose į paslaugų teikimo verslą įsitraukia ne tik ūkininkai, bet ir kiti kaimo gyventojai. Europos Sąjungos (toliau – ES) šalyse tokių bendradarbiavimo tinklų steigimasi paskatino LEADER ir įvairios kitos paramos programos, finansuojančios naujų pajamų šaltinių kūrimo kaimiškuose regionuose projektus. Taip pat kuriasi vis daugiau bendradarbiavimo tinklų, kurie, veikdami kaip socialiniai judėjimai, vysto vietinio maisto idėją ir bendromis pajėgomis konstruoja naujus maisto tiekimo kanalus, kurių veikla įtraukia ūkininkus į paslaugų teikimo procesus (Vidickiene, 2021). Be to, pastaruoju metu daugelis valstybių ėmėsi remti inovacijų platformų kūrimąsi. Šios platformos padeda ūkininkams diegti naujoves, kurios apima ne tik technologinio žemės ūkio produktų gamybos proceso patobulinimus, bet ir tradicinio ūkininkavimo veiklų papildymą įvairiomis paslaugomis. Inovacijų diegimo skatinimo platformos daug dėmesio skiria ūkininkų bendradarbiavimui su mokslininkais, konsultantais, tarptautinėmis kompanijomis, NVO ir t. t. Tokia praktika padeda formotis daugiašaliams bendradarbiavimo tinklams, orientuotiems į viso regiono verslo ekosistemos pertvarkymą.

Dėl fragmentiškai suprantamų servitizacijos tikslų ir jos naudos teritorijos vystymui naujai kuriamų bendradarbiavimo tinklų platforma paprastai pajėgia aprėpti tik vieną iš ūkininkavimo ir kitų veiklų servitizavimo motyvų. Atsižvelgiant į tai, galima išskirti hipotezę, kad egzistuoja skirtingų tipų bendradarbiavimo tinklų platformos, siekiančios paskatinti servitizacijos procesus.

### ***Hipotezė:***

*Bendradarbiavimo tinklų platformos kuriamos orientuojantis į vieną konkrečią verslo servitizavimo motyvaciją. Iš pradžių platformos strateginiai tikslai ir instrumentai būna sutelkti į bendradarbiavimą, padedantį sumažinti atitinkamos gamybos strategijos, kurią galima išskirti pagal kokybinių struktūrų teoriją, apribojimus, atsiradusius taikant „į produktą orientuotą“ verslo modelį. Vėliau bendradarbiavimo tinklo strateginiai tikslai gali būti plėtojami ir apimti kitų gamybos strategijų apribojimų mažinimą. Kartu plėtojamas ir tobulinamas platformos instrumentų rinkinys.*

Kitame monografijos skyriuje pristatomas empirinis tyrimas, skirtas patikrinti pristatytai hipotezei, remiantis Lietuvos kaimiškųjų regionų servitizacijos skatinimo, naudojant daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformas, organizacinių modelių atvejo studijomis.

## 2. Bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, organizacinių modelių atvejo studijos

Norint ištirti daugiašalio bendradarbiavimo tinklų platformų organizacinius modelius ir jų galimybes padėti spartinti kaimo regionų ekonomikos servitizaciją, buvo pasirinktas daugybinės atvejo studijos metodas, nes tyrimo problema ir tyrimo klausimai iki šiol yra empiriškai nauji ir vis dar teoriškai neapibrėžti. Daugelis mokslinių metodų ekspertų pabrėžia šio metodo tinkamumą, kai analizuojama problema yra neištyrinėta ir originali, nes atvejų studijos leidžia išsamiai įvertinti tiriamąjį reiškinį ir suformuoti naujas teorines vertinamo reiškinio prielaidas (Eisenhardt, 1989). Kadangi mūsų atliekamo tyrimo tikslas – įnešti teorinį indėlį į ūkininkavimo ir kitų kaimiškųjų regionų verslų servitizavimo procesus skatinančių bendradarbiavimo tinklų organizacinės struktūros ir jų platformų modelių konceptualizavimą, buvo analizuojamos tikslinės atvejo studijos.

Tikslinė atvejų atranka (angl. *purposive sampling*) naudojama tada, kai atvejai pasirenkami pagal apsibrėžtą konkretų tikslą, o ne atsitiktinai, vien dėl to, kad atvejis turi tam tikrą vertinamo reiškinio požymio elementų (Miles, Huberman, 1994; Curtis et al., 2000), o remiantis tam tikra atvejų parinkimo strategija. Šiame tyrime remiamasi ne kuria nors viena atvejų parinkimo strategija, bet sudarytas jų klasteris, leidžiantis kompleksiskai įvertinti tiriamo kaimiškųjų regionų servitizavimo projekto turinį ir inovatyvaus verslo modelio diegimo būdus. Iš 16 labiausiai paplitusių atvejų parinkimo strategijų, rekomenduojamų tyrėjams, taikantiems atvejo studijos metodą (Patton, 1990, p. 182–183), buvo pasirinktos šios keturios strategijos:

1. Maksimalių variacijų strategija, kai pasirenkami kuo skirtingesni, tačiau bendro požymio vienijami atvejai;
2. Teorinė strategija, kai pasirenkami atvejai, atitinkantys tyrime naudojamą teorinę prieigą;
3. Kriterijaus strategija, kai visi pasirenkami atvejai atitinka tam tikrą kriterijų;
4. Intensyvumo strategija, kai pasirenkami kuo daugiau informacijos suteikiantys atvejai.

Naudojant tokį atvejų atrinkimo strategijų klasterį, iš potencialių kandidatų – Lietuvoje ne pirmus metus aktyviai veikiančių nacionalinių ir regioninių daugiašalio bendradarbiavimo

tinklų platformų, prisidedančių prie kaimo regionų ekonomikos servitizacijos procesų skatinimo, apie kurių veiklą surinkome informaciją iš žiniasklaidos, buvo atrinktos šešios tikslinės atvejo studijos. Atrankos procesas vyko keturiais etapais:

*1 etapas.* Remiantis maksimalių variacijų strategija, kai pasitenkami kuo skirtingesni, tačiau bendro požymio – įtakos kaimiškųjų regionų servitizacijai – vienijami atvejai, buvo surinkta informacija apie įvairius Lietuvoje veikiančius nacionalinius ar regioninius daugiašalio bendradarbiavimo tinklus, besiremiančius platforma, kuri prisideda prie kaimiškųjų regionų servitizacijos. Tokių bendradarbiavimo tinklų Lietuvoje 2021 m. dar nebuvo gausu, tačiau pavyko surasti 26 tinklus, kurie savo veiklą plačiai viešina žiniasklaidoje.

*2 etapas.* Remiantis pasirinkta teorine prieiga, teigiančia, kad servitizacija padeda apeiti šešių gamybos strategijų taikymo barjerus, Lietuvoje veikiantys nacionaliniai ir regioniniai daugiašalio bendradarbiavimo tinklai buvo suskirstyti į šešias grupes. Kiekvieną grupę charakterizuoja tai, kad ją sudarančių tinklų platforma sukurta orientuojantis į vieną konkrečią kaimiškųjų regionų servitizavimo motyvaciją, kurią galima išskirti pagal kokybinių struktūrų teoriją. Kiekvienai grupei atstovavo ne mažiau kaip 3 tinklai.

*3 etapas.* Iš kiekvienos grupės atstovų buvo atrinkti tokie bendradarbiavimo tinklai, kurių platforma gyvybinga ne trumpiau kaip penkerius metus (Kriterijaus strategija).

*4 etapas.* Kiekvienoje iš šešių grupių atvejo studijai pasirinktas vienas daugiašalio bendradarbiavimo tinklas, kurio veikla labiausiai aktyvi ir įvairiapusė (Maksimalių variacijų strategija).

Šioje mokslo monografijoje pateiktos šešios tikslinės atvejo studijos, analizuojančios platforma besiremiančius daugiašalio bendradarbiavimo tinklus, kurie prisideda prie kaimiškųjų regionų servitizacijos ir demonstruoja tam tikrą organizacinį tinklaveikos modelį, nes jų platformos turi specifinius tikslus:

1. Bendradarbiavimo tinklas „CoolŪkis“, skatinantis ūkininkavimo servitizavimą nuomojant nenaudojamus žemės ūkio paskirties žemės plotus miestiečiams, norintiems laisvalaikio užsiimti daržininkyste ir sodininkyste.

2. Bendradarbiavimo tinklas „kaimasinamus.lt“, skatinantis ūkininkavimo servitizavimą, kuris leidžia didinti veiklos produktyvumą .

3. Bendradarbiavimo tinklas „Viva Sol“, skatinantis ūkininkavimo servitizavimą, kuris sudaro sąlygas ūkininkams specializuotis gaminti tam tikrus produktus ir teikti paslaugas.

4. Bendradarbiavimo tinklas „Kaimo turizmas“, skatinantis teikti daugiau paslaugų kaimiškuose regionuose ir dėl veiklų diversifikavimo padedantis sumažinti ūkininkavimo ir kaimo turizmo verslo riziką.

5. Bendradarbiavimo tinklas „Tauragės raj. Vietos veiklos grupė“, skatinantis teritorinę servitizaciją kaip strategiškai svarbią regiono verslo ekosistemos veiklą.

6. Bendradarbiavimo tinklas „Gamtinė žemdirbystė“, padedantis inovatyviems žemdirbiams įsisavinti naują gamtai draugišką žemdirbystės būdą ir sukurti šiuo būdu užaugintų produktų reprodukcijos ciklą užtikrinančią tiekimo sistemą, teikiant paslaugas vartotojams.

Tiriant kiekvieną atvejį, buvo siekiama susieti ūkininkų ir kitų kaimo gyventojų motyvaciją pereiti nuo vien į žemės ūkio produktų gamybą orientuoto verslo modelio prie verslo modelio „produktų gamyba plus paslaugų teikimas“ su jų siekiu apeiti anksčiau įsisavintų gamybos strategijų tolesnį taikymą ribojančius barjerus ir išplėsti veiklos erdvę, taikant tą patį mentalinį modelį.

Atsižvelgiant į iškeltus tikslus, pagrindiniai tyrimo klausimai buvo šie:

1. Kas bendradarbiauja? Vertinamas tinklo daugiašališkumas, nurodant kokias bendradarbiaujančias šalis jungia tinklas.
2. Kokia bendradarbiavimo tinklo organizacinė struktūra:
  - Atvira/uždara/mišri;
  - Centralizuota/decentralizuota/išskaidyta/mišri.
3. Kokius narių ryšio tipus naudoja tinklas? Vertinama, ar egzistuoja pagrindiniai keturi tinklaveikos teorijoje išskirti ryšio tipai:
  - *Vienas – daugeliui*, arba *platforma – nariams*;
  - *Vienas – vienam*, arba *narys – nariui*;
  - *Daugelis – daugeliui* (ryšys su kitomis platformomis);
  - *Daugelis – vienam*, arba *nariai – platformai*.
4. Kuo naudojantis kuriami ir palaikomi bendradarbiavimo ryšiai? Analizuojami informaciniai ir organizaciniai bendradarbiavimo platformos instrumentai, jų naudojimo tikslai ir generuojami efektai.

*Duomenų surinkimas.* Atvejų studijoms reikalingų duomenų surinkimo procesas buvo organizuotas trimis etapais.

*1 etapas.* Atliekama žiniasklaidoje ir mokslinėje bei profesinėje literatūroje pateikiamos informacijos apie tiriamą bendradarbiavimo tinklą sisteminė analizė.

*2 etapas.* Atliekami kokybiniai giluminiai interviu su tiriamų tinklų platformų valdytojais, leidžiantys kruopščiai įsigilinti į tiriamą reiškinį ir atsakyti į tyrimo klausimus. Atvejų tyrimas vykdytas 2021 m. birželio–rugsėjo mėn., interviu trukmė – apie 3 val.



3 etapas. Papildomos konsultacijos su tiriamų tinklų platformų valdytojais, siekiant patikslinti ar papildyti interviu metu gautą informaciją vyko 2021 m. spalio–lapkričio mėn.

Apibendrinant naudoto tyrimo metodo ypatumus, šis tyrimas gali būti įvardytas kaip aiškinamasis, siekiant išsamaus duomenų aprašymo ir išplėto to reiškinio konceptualizavimo, bei pagrįstas kelių atvejų palyginimu.

## **2.1. Tinklo „CoolŪkis – daržų nuoma miestiečiams“, skatinančio ūkininkavimo servitizavimą, siekiant geriau panaudoti turimus išteklius, atveju studija**

Bendradarbiavimo tinklo „CoolŪkis“, pavadinto integravus anglišką ir lietuvišką žodžius, įkūrimą po studijų užsienyje baigimo inicijavo dvi draugės Ieva Česnulaitytė ir Austė Černiauskaitė. Po studijų baigimo grįžusios į Lietuvą, abi ieškojo įdomios veiklos ir sugalvojo įgyvendinti daržų nuomos miestiečiams projektą. Projekto idėja kilo Ievai Česnulaitytei, kuri dar studijų metais turėjo galimybę dalyvauti tarptautinėje konferencijoje, kurioje buvo skaitomas pranešimas apie daržų nuomos miestiečiams patirtį Didžiojoje Britanijoje. Abi tinklo kūrimo iniciatorės sutarė, kad toks projektas turėtų sulaukti pasisekimo ir Lietuvoje, kadangi didmiesčiuose gyvena nemažai miestiečių, neturinčių savo žemės, kurioje galėtų užsiauginti daržovių, tuo pačiu ištrūkti iš miesto ir turiningai praleisti laiką. Kartu aplink didmiesčius yra nemažai vietovių, kuriose yra nemažai laisvos ir nenaudojamos žemės, kurių savininkai dažnu atveju yra smulkūs ūkininkai arba vyresnio amžiaus žmonės, nebepajėgiantys savarankiškai užsiimti daržininkyste. Abi draugės ėmėsi naujos socialinės iniciatyvos „CoolŪkis“, kurdamos bendradarbiavimo tinklą tarp žemės turinčių ūkininkų ar vyresnio amžiaus kaimo gyventojų ir mieste gyvenančio jaunimo, jaunų šeimų bei kitų suinteresuotų tinkle dalyvauti gyventojų. Bendradarbiavimo tinklas remiasi platforma, kuria siekiama padėti tinklo nariams geriau panaudoti turimus žemės išteklius, atveriant prie jų prieigą kitiems žmonėms, bei įdarbinti kaimo gyventojų turimas žinias apie daržininkystę ir sodininkystę švietėjiškais tikslais. Projekto tikslas – ne tik padėti miestiečiams užsiauginti daržovių, tačiau tuo pačiu skatinti ir bendravimą, mažinti vyresnio amžiaus žmonių atskirtį bei skatinti jaunas žmones grįžti arčiau gamtos, susipažinti su daržovių auginimo ypatumais. Projektas taip pat prisideda ir prie sveikos gyvensenos propagavimo, vietinio maisto vartojimo. Projekto idėja pradėta įgyvendinti 2015 m. liepos mėnesį ir iki 2021 m. sėkmingai vystoma toliau, papildomai tinklo nariams siūlant ir teikiant naujas paslaugas, nei buvo planuota projekto įgyvendinimo pradžioje.

## 1. Kas bendradarbiauja?

*Tinklo steigimo etapas.* Kuriamas daugiašalis tinklas „CoolŪkis“ bendradarbiauti su nariais tinklo steigimo etape pradėjo nuo bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis (toliau – NVO). Tinklo steigimo etape projekto iniciatorės pateikė projekto paraišką socialinio verslo akceleratoriui „Socifaction“. Projekto idėjai buvo pritarta, ir tokiu būdu ji buvo toliau plėtojama, pasitelkus jaunų socialinių verslininkų ir ekspertų komandą, kuri suteikė žinių, kaip plėtoti projektą, bei davė nemažai praktinių patarimų.

Kitas šio etapo žingsnis apėmė naujos bendradarbiavimo šalies – ūkininkų ir kitų paslaugų teikėjų – įtraukimą. 2016 m. sausio mėnesį buvo pradėta bendradarbiauti su ūkininkais ir vyresnio amžiaus kaimo gyventojais, norinčiais teikti daržų nuomos miestiečiams paslaugą. Dalyvių buvo ieškoma, pasitelkiant pačius įvairiausius kanalus, kurie turi tiesioginį ryšį su vyresnio amžiaus žmonėmis ar smulkiaisiais ūkininkais, juos asmeniškai pažįsta ir gali jiems padėti suteikti informacijos apie šį projektą. Siekiant surasti tinklo veiklai reikalingus dalyvius, kurie teiks daržų nuomos paslaugas, šiame etape buvo intensyviai bendradarbiaujama ir su įvairiomis NVO bei viešosiomis organizacijomis: su Lietuvos Carito organizacija, susivienijimu [zali.lt](http://zali.lt), bažnyčių bendruomenėmis, seniūnijomis, sodo bendrijomis.

Valdžios institucijos tiesiogiai šio tinklo veiklos neremia. Tinklo steigimo etape buvo įtraukta vietos valdžia – seniūnijos, kaip tarpininkas, suinteresuotas savo vietos gyventojų įtraukimu į projektą. Tinklo iniciatorės projekto idėją pristatė seniūnijų darbuotojams, siekiant pradėti bendradarbiauti su seniūnijų socialiniais darbuotojais, kad būtų galima surasti senyvo amžiaus žmonių, kurie norėtų dalyvauti projekte, ir tokiu būtu padėtų išspręsti dalį jų socialinių problemų (pvz., socialinės atskirties), tačiau socialinės darbuotojos neparodė noro bendradarbiauti, ir ryšys neužsimezgė. Projekto iniciatorės projekto idėją taip pat pristatė Vilniaus miesto savivaldybės atstovams, kurie šiai idėjai pritarė, tačiau iki šiol tolimesnis bendradarbiavimas neįvyko.

Paskutiniame tinklo steigimo etape buvo siekiama surasti vartotojus – dalyvius, norinčius gauti daržų nuomos paslaugą. Dalyvių paieškai buvo pasitelkti platformos iniciatorių ir formuotojų asmeniniai ryšiai, įvairūs socialiniai tinklai ir draugų pagalba. Suradus dalyvius, norinčius leisti naudotis savo daržu, prasidėjo dalyvių, norinčių auginti daržoves, registracija. Dalyviai buvo buriami į komandas, kad komandose susitartų, kaip bus planuojami ir vykdomi daržo apsodinimo ir priežiūros darbai, derliaus nuėmimas ir pan. 2016 m. kovą buvo surengtas pirmas projekto įgyvendinimo renginys, kurio metu organizuoti mokymai projekto dalyviams, išaiškintos pagrindinės daržo nuomos taisyklės, susitarimai ir pan.

*Tinklo vystymo etapas.* Tinklo vystymo etape išliko dvi svarbiausios tinklo šalys: 1) ūkininkai ir vyresnio amžiaus kaimo gyventojai, norintys nuomoti savo nenaudojamą žemę kitiems, bei 2) nuomininkai – daržovių augintojai. Kadangi ūkininkai žemę paprastai nuomoja ne vienam, o keletui daržovių augintojų, nuo projekto įgyvendinimo pradžios tarp daugumos to paties ūkininko žemės nuomininkų užsimezgė ilgalaikiai ryšiai. Jie susibūrė į komandas ir kiekvienais metais renkasi užsiimti daržininkyste pas tą patį paslaugos teikėją – smulkų ūkininką ar vyresnio amžiaus žmogų, besidalijantį savo žeme su kitais.

Kadangi dauguma žemę nuomojančių žmonių gali patarti ne visomis temomis, rūpinčiomis daržininkyste susidomėjusiai naujai kartai, vystant šį tinklą, prisijungė nauja bendradarbiaujanti šalis – privatūs konsultantai, galintys vesti mokymus apie sveiką mitybą ir gyvenseną, daržininkystės pradmenis, kompostavimą butuose ir pan. Tokį poreikį išreiškė patys vartotojai, norintys gauti daugiau modernių žinių apie ūkininkavimą, sodininkystę ir daržininkystę bei jų naudą.

Narystė tinkle nėra formalizuojama. Kiekvieną pavasarį yra patvirtinamos ankstesnės bei renkamos naujos dalyvių komandos, norinčios užsiimti daržininkyste, dalyvauti mokymuose ar seminaruose, bei daržų nuomotojai, pasirenkę sezonui išnuomoti savo sklypus, tinkamus daržininkystei.

Per šešerius tinklo veiklos metus neišryškėjo poreikis į tinklo veiklą pakviesti daugiau šalių, kurios turėtų ilgalaikį interesą dalyvauti tinklo veikloje, pvz., mokslo įstaigas, kitų materialinių išteklių gamintojus ar paslaugų teikėjus, kadangi visi tinklo vartotojai – tinklo dalyviai – šiais ištekliais pasirūpina savarankiškai. Mokslo įstaigos bendradarbiauja su tinklu iš dalies, atliekant mokslinius tyrimus, kuriuose šio tinklo veikla yra analizuojama ir vertinama kaip socialinė inovacija, didinat kaimiškųjų vietovių gyvybingumą, sėkmingos tinklaveikos pavyzdys ir pan.

Tinklo kūrimo iniciatorių teigimu, tinklo narių skaičius nėra didelis, tačiau tikimasi, kad tinklo apimtis išaugs. Pirmaisiais tinklo steigimo metais veikla buvo sutelkta Vilniaus regione. Vėliau, po kelerių metų, atsirado daugiau suinteresuotų žmonių, norinčių prisijungti prie iniciatyvos iš kitų Lietuvos didmiesčių – Kauno, Klaipėdos, Šiaulių, Panevėžio. Kviečiant naujus narius, susiduriama su naujais organizaciniais iššūkiais. Vienas iš jų – didesnės projekto įgyvendintojų grupės poreikis. Šiuo atveju būtina telkti, pakviesti daugiau savanorių, kurie prisidėtų prie įvairių organizavimo darbų. Kitas iššūkis – tinklo veiklos turinys, susijęs su daržininkystės praktika ir atstumu iki daržininkavimo vietos. Sėkmingam projekto įgyvendinimui reikalinga įtraukti gyvenvietes, esančias šalia didmiesčių, kad atstumas nuo miesto iki jų nebūtų labai didelis, kad būtų patogu privažiuoti. Daugumai dalyvių taip pat

svarbu, kad iki gyvenviečių važiuotų viešasis transportas. Kitas labai svarbus aspektas – kad būtų galimybė naudotis vandeniu daržui laistyti, nes patiems atsivežti vandens iki daržo yra labai nepatogu. Pavyzdžiui, projekto dalyvio, įsikūrusio atokioje vietovėje nuo Vilniaus (Švenčionių r., apie 85 km nuo Vilniaus), pasiūlymas nuomoti savo žemę nuomininkų nesulaukė, kadangi vietovė labai nutolusi, ir nuolat važinėti yra per toli, kad būtų galima atsakingai prižiūrėti daržą. Kita vertus, projekte gali dalyvauti ir gyvenvietės, esančios atokiau nuo didžiųjų miestų, tačiau tokiu atveju jos turi būti kažkuo unikalios, kad dalyviai būtų pasiryžę važiuoti didesnę atstumą, norėdami užsiauginti daržovių. Vienu iš šio projekto pavyzdžių galima įvardyti projekto dalyvį Tada Lomaną, kuris kvietė užsiauginti daržovių jo darže Molėtų rajone, nutolusiame nuo Vilniaus apie 65 km. Tuo metu jis jau nemažai metų užsiiminėjo gamtine žemdirbyste ir kvietė pas jį ne tik užsiauginti daržovių, bet ir daugiau išmokti apie gamtinę žemdirbystę. Šio tinklo nario siūlomos išskirtinės žinios pasirodė daug kam įdomios, atsirado projekto dalyvių komanda, norinti vykdyti didesnę atstumą užsiimti daržininkyste pas šį dalyvį ir gauti papildomų žinių.

Per savo veiklos laikotarpį 2015–2021 m. tinklas „CoolŪkis – daržų nuoma miestiečiams“ tapo daugiašalis. Jame bendradarbiauja (1) ūkininkai bei vyresnio amžiaus kaimo gyventojai, turintys nuosavos žemės ir leidžiantys ja naudotis kitiems; (2) nuomininkai – miestiečiai, jaunimas bei jaunos šeimos, norinčios užsiimti daržininkyste ir daugiau laiko praleisti gamtoje; (3) viešosios organizacijos (savivaldybės, seniūnijos), atsakingos už gyventojų užimtumą, įtraukimo didinimą, gyvenamosios vietovės patrauklumo didinimą ir pan.; (4) įvairios NVO (Carito organizacija, žali.lt), palaikančios įvairias iniciatyvas, skatinančias bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą, atsakingą ir tausų vartojimą, vietinio maisto skatinimą ir pan.

Pirmoji tinklo grupė – ūkininkai ir vyresni gyventojai, t. y. kaimų/miestelių/sodo bendrijų sklypų savininkai, kurių didžiąją dalį sudaro vyresnio amžiaus žmonės, – pritaikę inovatyvų savo turimos žemės panaudojimo būdą, diegdami ūkininkavimo servitizacijos modelį, gauna papildomų pajamų. Pagal tinklo platformos nustatytas taisykles daržovių augintojai jiems palieka apie 10–15 proc. užauginto derliaus. Be to, dalyvaudami tinklo veikloje, jie turi galimybę pabendrauti su naujais žmonėmis, dalyvauti bendruomenių veikloje ir organizuojamuose renginiuose, paprašyti dalyvių, besinaudojančių jų daržų, tam tikrų paslaugų ir pagalbos (pvz., nupirkti tam tikrų produktų mieste ir pan.). Šis modernus žemės ūkio paskirties žemės sklypų panaudojimas, taikant servitizacijos modelį, ypač patrauklus vyresnio amžiaus žemės sklypų savininkams. Tinklo vystymo etape galima surasti ne vieną sėkmingą pavyzdį, kai žemės savininkai buvo nebepajėgūs prižiūrėti sodo sklypo, o jį parduoti

buvo gaila. Dalyvavimas tinklo veikloje užtikrino, kad sklypas bus prižiūrimas ir naudojamas, jame auginamos daržovės, pjaunama žolė. Tokiu būdu naudą gauna ir sklypų savininkai, ir tinklo dalyviai – daržovių augintojai. Kartu būna patenkinti ir išnuomotų sklypų kaimynai, kadangi iki tol buvę apleisti sklypai imami prižiūrėti ir tampa tvarkingi.

Antra pagrindinė tinklo grupė, kurią sudaro miestiečiai, turi galimybę užsiauginti daržovių savo vartojimo reikmėms, kurti bendruomenes ir tokiu būdu įgyventi įvairias socialines veiklas bei organizuoti renginius, pabūti lauke, ištrūkti iš miesto. Didelę miestiečių dalį, dalyvaujančių projekte, sudaro jaunos šeimos, kurios yra suinteresuotos visais šios iniciatyvos veiklais parodyti vaikams, t. y. kaip yra prižiūrimas daržas, sodinamos ir auginamos daržovės, koks užauga derlius ir kada kiekviena daržovė subręsta, formuoti kitus vaiko lavinimui svarbius įgūdžius. Prižiūrint daržus, dažnai atsiranda galimybė pamatyti ir įvairių gyvūnų, su jais susipažinti, o tai labai svarbu ir įdomu jaunų šeimų atžaloms.

Tinklo kūrimo iniciatorės buvo atsakingos už nemažą savanorių skaičiaus įtraukimą iš skirtingų sričių – programavimo, komunikacijos, dizaino, ekologijos. Programavimo ir dizaino specialistai padėjo kurti projekto svetainę, komunikacijos specialistai – projekto viešinimo strategiją, rinkti ir apipavidalinti įvairią informacinę projekto pristatymo medžiagą. Ekologijos srities specialistai padėjo organizuoti įvairius mokymus ir seminarus. Projekte dalyvaujantys savanoriai panaudojo ne tik savo turimas žinias įvairioms projekto veikloms įgyvendinti, bet ir patys mokėsi naujų dalykų, kuriuos pritaikė įvairiuose darbuose.

Kitos dvi tinkle bendradarbiaujančios šalys – NVO ir viešojo administravimo institucijos – (savivaldybės, seniūnijos) suranda naujų veiklos sričių, turi galimybę naujais būdais ir prasmingai realizuoti savo institucijų veiklos tikslus. Privatiems konsultantams tinklas siūlo naują rinką su specifinių paslaugų pageidaujančiais klientais. 2 lentelėje nurodoma, kokias bendradarbiaujančias šalis šis daugiašalis tinklas jungė steigimo etape ir jungia dabar.

**2 lentelė.** Tinklo „CoolŪkis“ bendradarbiaujančios šalys

Bendradarbiaujančios šalys	Tinklo steigimo etape	Tinklo vystymo etape
Ūkininkai ir kiti žemės nuomotojai	+	+
Žemės nuomininkai	+	+
Savanoriai	+	+
Viešojo administravimo institucijos (savivaldybės, seniūnijos)	+	
NVO	+	+
Privatūs konsultantai		+

## 2. Tinklo organizacinė struktūra

Tinklas „CoolŪkis“ juridiskai įformintas kaip VšĮ „Socialinių idėjų dirbtuvė“. Tinklo veikloje dalyvauja visi nariai, tačiau bet kuriuo metu gali prisijungti ir kiti norintys asmenys. Galimybei prisijungti įtakos turi veiklos specifika, t. y. dažniausiai priklauso nuo daržininkavimo sezono pradžios. Tam tikros veiklos yra planuojamos sezoniškai, ir dalyvavimas gali būti apribotas, kol vėl bus inicijuodama tam tikrų veiklų pradžia. Pavyzdžiui, vartotojų – daržovių augintojų komandos buriamos dar iki pavasario pradžios ar pačioje pavasario pradžioje. Paslaugų teikėjų – smulkių ūkininkų ar vyresnio amžiaus žmonių, norinčių nuomoti žemę daržininkystei – kvietimas teikti paslaugas taip pat aptiriamas pavasarį. Prie kitų veiklų visi norintys gali prisijungti nuolatos, pvz., prie organizuojamų seminarų, mokymų, susitikimų ar renginių.

Tinklo valdymas yra mišrus. Tam tikrose veiklose taikoma centralizuota struktūra, kitose – išskaidyta. Platformos savininkas VšĮ „Socialinių idėjų dirbtuvė“ yra atsakingas už tinklo veiklos valdymą ir tobulinimą, organizuojant veiklas centralizuotai. Plėtojant projektą, padedant platformos administratoriams buvo suformuotos paslaugų teikėjų ir jų klientų grupės, kurios veikia pagal išskaidytą valdymo modelį, savarankiškai organizuodamos veiklą, aptardamos susitarimus dėl daržininkystės veiklos, dalies užauginto derliaus palikimo šių daržų savininkams (dažniausiai apie 10–15 proc.).

## 3. Tinklo narių naudojami ryšių tipai

Tinkle „CoolŪkis“ išplėtoti įvairūs narių ryšio tipai:

1. *Platforma – nariams*. Dalis ryšių tarp tinklo narių vyksta per platformą, daugiausia ji pasitarnauja informacijos gavimui ir sklaidai, ypač rengiantis naujam daržininkavimo sezonui. Platformos valdytojai taip pat užsiima seminarų bei mokymų organizavimu, tinklo narių daržininkavimo patirties pristatymu platformoje. Šiuo atveju platforma generuoja dvišalį tinklo efektą tarp paslaugos teikėjo – daržo nuomotojo ir jo klientų – daržininkystė užsiimančių tinklo narių. Ši platforma taip pat veikia kaip tarpininkas, kuris padeda užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimo ryšius su kitomis daugiašalio tinklo narių grupėmis.
2. *Narys – nariui*. Šis ryšys dažniausiai susiformuoja tarp daržovių augintojų, kurie nori kooperotis ir burtis į vieną komandą, pasiruošusią daržininkystės sezono projektui. Narys nariui taip pat imasi teikti konsultavimo paslaugas apie daržininkavimo praktikas, daržovių auginimo ir priežiūros ypatumus ir pan. Ryšys *narys – nariui*

susikuria ir paslaugų teikėjui užmezgus tiesioginį ryšį su klientu. Kaip jau buvo minėta, šie ryšiai gali generuoti tiesiogiai su daržininkyste nesusijusius veiksmus, kai sklypo nuomininkai imasi teikti tam tikras socialines paslaugas vyresnio amžiaus sklypo savininkams: nuperka jiems mieste tam tikrų produktų, vaistų ir pan.

3. *Daugelis – daugeliui*. Šis ryšio tipas tarp narių kuriamas, reklamuojant projektą įvairiuose socialiniuose tinkluose: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*. Dažniausiai naudojamas *Facebook* tinklas. Pokalbiai apie platformos turinį socialiniuose tinkluose padeda įtraukti į šį bendradarbiavimo tinklą naujus narius. Pačioje tinklo platformą pristatančioje svetainėje yra sukurta atskira skirtis, kurioje projekto dalyviai gali aprašyti savo bendradarbiavimo patirtį kiekvieno sezono metu (t. y. rašyti savo tinklaraštį (angl. BLOG)). Tinklaraštis, kuriame dalijamasi veiklų patirtimi bei daržininkavimo išpūdžiais, yra interaktyvi komunikavimo forma. Projekto iniciatorės taip pat planuoja rengti daugiau įvairių seminarų ir mokymų ekologijos, darnios gyvensenos, sveikos mitybos, daržininkystės ir pan. temomis. Tai į tinklo veiklą pritrauktų daugiau naujų narių. Taip pat norima pradėti rengti naujienlaiškius, kuriuose būtų pateikiama aktuali su projekto įgyvendinimu susijusi informacija, kad su projektu galėtų susipažinti kuo didesnis skaičius žmonių, kurie vėlesniame etape galėtų patys tapti projekto dalyviais.
4. *Daugelis – vienam*. Šis ryšio tipas taip pat būdingas šiam tinklui, kadangi platformos įkūrėjos įtraukia visus narius į platformos architektūros ir instrumentų tobulinimo procesą. Narių įtraukimas į šį procesą dažniausiai vyksta organizuojant renginius, diskusijas, kaip galima papildyti platformos turinį naujais reikalingais instrumentais. Tokiu būdu buvo nuspręsta rengti daugiau įvairių seminarų ir mokymų ekologijos, darnios gyvensenos ir kitomis temomis. Ši veikla padėjo įtraukti naujus narius – dalyvius, kurie galėtų skaityti paskaitas (pvz., ekologijos studentai iš įvairių aukštojo mokslo įstaigų ir pan.). Nutarus, kad norima plėsti tinklo veiklų įgyvendinimo mastą, buvo sutarta, kad reikia surasti daugiau savanorių, kurie norėtų prisijungti prie projekto įgyvendinimo, teikiant įvairias paslaugas (pvz., programavimo, dizaino kūrimo, komunikacijos, mokymų ir pan.).

#### **4. Bendradarbiavimo ryšių palaikymo instrumentai**

Kadangi vienas iš svarbiausių šio bendradarbiavimo tinklo uždavinių yra padėti kaimo žmonėms įdiegti naujovišką žemės ūkio paskirties žemės servitizavimo modelį, suteikiant

paslaugas daržininkystėje norintiems užsiimti miestiečiams, į tai pirmiausia orientuoti ir tinklo platformos naudojami informaciniai ir organizaciniai instrumentai.

*Informaciniai instrumentai* buvo kuriami ir naudojami, remiantis ekstensyvaus augimo strategija, siekiančia dviem pagrindinėms tinklo dalyvių šalims – žemės nuomotojams ir nuomininkams – pateikti kuo daugiau informacinių išteklių, nes individuali iniciatyva susirasti klientų, norinčių turėti kelias daržo lysves, daugumai kaimo gyventojų neateina į galvą, arba jų realizavimas atrodo per daug sudėtingas. Tenka įdėti per daug pastangų, norint susirasti nuolatinių mažo sklypelio žemės nuomininkų, o ir suradus ilgalaikiai santykiai retai susiklosto. Panašiai galvoja ir dauguma miestiečių, nes tokios daržininkystės projektų Lietuvoje labai reta, o ir tie dažniausiai atsiranda remiantis giminystės ar artimos draugystės santykiais.

Ši platforma siūlo informacinius instrumentus, kurie skatina kaimo žmones įdiegti siūlomą žemės ūkio paskirties žemės servitizavimo modelį. „CoolŪkis“ interneto svetainėje su interaktyvia skiltimi ir socialiniuose tinkluose teikiama visa informacija apie tinklo dalyvius ir veiklas. Siekiama kuo operatyviau pateikti informaciją apie (1) paslaugų teikėjus – pateikiamas išsamus ir iliustratyvus pasakojimas apie kiekvieną tinklo narį, galintį nuomoti savo žemę daržininkauti norintiems miestiečiams, šeimoms, jaunimui, pristatant žemės savininko pomėgius, patirtį ir pan.; (2) paslaugų asortimentą – galimybes nuomotis žemę, dalyvauti mokymuose ir seminaruose pagal pasirinktas temas ir pan.; (3) apie naujai ieškomus miestiečius, norinčius prisijungti prie jau suburtos komandos. Taip pat skelbiama informacija apie įvairius renginius, organizuojamas diskusijas. Interaktyvioje skiltyje (tinklaraštyje) dalyviai aprašo savo bendradarbiavimo patirtį kiekvieno sezono metu. Viešai skelbiama ir nuolat atnaujinama informacija bei renginiai padeda ūkininkams bei vyresniems gyventojams, norintiems servitizuoti savo verslą, o daržininkauti norintiems miestiečiams pagelbėja surasti vienas kitą.

*Organizaciniai instrumentai* taip pat visų pirma buvo kuriami ir naudojami remiantis ekstensyvaus augimo strategija, orientuota į tai, kad didesnis naudojamų išteklių kiekis generuoja masto efektą. Tinklo narių organizacinių išteklių akumuliacija bendrai veiklai leidžia išgauti masto efektą ir taip sumažina kiekvieno projekto dalyvio veiklos sąnaudas, lyginant su jų dydžiu, organizuojant šias veiklas individualiai. Kartu naudą gauna visas regionas, nes įdarbinami ir ima nešti naudą tuo metu nenaudojami žemės ištekliai. Tuo pačiu sumažėja naujų investicijų poreikis, nes vietoje priemiesčiuose kuriamų kolektyvinių sodų miestiečių daržininkystės veiklai vykdyti pasitelkiami jau turimi ištekliai.

Platformos valdytojai atlieka daug organizacinių darbų, realizuodami ryšį „platforma – nariams“. Kiekvienų metų daržininkystės sezono pradžioje atliekama dalyvių, norinčių auginti



daržoves, registracija, ir vyksta realūs tinklo narių susitikimai. Dalyviai susitikimų metu buriami į komandas, kad pasidalytų darbus ir susitartų, kaip bus planuojami ir vykdomi daržo apsodinimo ir priežiūros darbai, derliaus nuėmimas ir t. t. Renginių metu organizuojami mokymai projekto dalyviams, išaiškinamos pagrindinės taisyklės, susitarimai ir pan. Vėlesniais mėnesiais paprastai organizuojami ir kiti mokymai apie sveiką gyvenseną, daržininkystės pradmenis, kompostavimą butuose ir panašiomis temomis.

Platformos valdytojai taip pat inicijuoja arba sukuria galimybę tinklo nariams naudojantis platforma patiems inicijuoti įvairių daržininkystės išlaidų rūšių mažinimo projektus. Tinklo nariai tai daro įvairiais būdais:

- organizuodami bendrus reklaminius ir pažintinius renginius;
- kooperuodamiesi dėl bendro transporto naudojimo;
- užsakydami konsultantų vizitus į kelis gretimus ūkius;
- įgyvendindami projektus, kaip bendrai naudoti daržininkystei reikalingus įrankius ir patalpas.

Visi minėti platformos organizaciniai instrumentai padeda mažinti projekto dalyvių žemės nuomos paslaugų organizavimo sąnaudas ir sukurti didesnę tokios daržininkystės socialinę bei ekonominę vertę.

Tinklo vystymo etape išryškėjo poreikis sukurti daugiau bendradarbiavimo platformos instrumentų, kurie padėtų įnešti *tinklo indėlį į projekto siūlomų paslaugų įvairovės didinimą ir atlikimo kokybės tobulinimą*. Šiam tinklo veiklos aspektui imtas teikti specialus dėmesys tinklo renginių ir dalyvių susitikimų, skirtų praėjusio sezono daržininkavimo ir paslaugų teikimo ypatumų aptarimui, metu. Tokiu būdu kiekvienas narys gali teikti savo pastebėjimus ir siūlymus, o visi kartu diskutuoti dėl jų įgyvendinimo galimybių. Atsižvelgus į narių siūlymus, tinklo vystymo etape buvo pradėta organizuoti daugiau įvairių seminarų ir mokymų ekologijos, darnios gyvensenos, sveikos mitybos, daržininkystės ir pan. temomis. Visi šie siūlymai jau orientuoti į sudėtingesnes strategijas, visų pirma, į intensyvinimo strategiją, siekiančią projekto veiklą padaryti produktyvesnę. Naujai kuriami platformos instrumentai labiausiai sutelkti į veiklų pasidalijimą tarp tinklo narių. Platforma siūlo savo tinklo nariams naudotis vienas kito teikiamomis paslaugomis:

- suteikti tam tikras konsultacijas ypač skatinami didelę ūkininkavimo ar daržininkystės ir sodininkystės patirtį turintys ūkininkai ar vyresni kaimo gyventojai, nuomojantys žemę tinklo nariams;
- pavėžėti iki daržo arba renginio vietas;

- nupirkti kaimo gyventojams tam tikrų produktų mieste ir pan.

Apibendrinant galima teigti, kad CoolŪkio tinklo veikla, orientuota į socialinį ūkininkavimo servitizavimo aspektą, gali padėti spręsti daugelį kaimo vietovėms aktualių šiai dienai problemų, susijusių su žemės panaudojimo problema bei svarbiais socialiniais klausimais. Panaudojant tinklo veiklą kaip gerosios praktikos pavyzdį, valdžios institucijos gali skatinti įgyvendinti daugiau panašių iniciatyvų, remiant naujoviško žemės ūkio paskirties žemės servitizavimo modelio taikymą, siekiant spręsti nenaudojamos žemės klausimus. Naujų panašių iniciatyvų skatinimas padėtų spręsti socialines problemas, didinant bendravimo ir bendradarbiavimo galimybes, jaunų žmonių įtraukimą į ekonomines veiklas, taip pat vyresnio amžiaus žmonių socialinės atskirties mažinimą. Tokios iniciatyvos prisidėtų ir prie sveikos gyvensenos propagavimo, vietinio maisto vartojimo masto didinimo.

## **2.2. Tinklo „Kaimas į namus“, skatinančio ūkininkavimo servitizavimą, kuris leidžia didinti veiklos produktyvumą, atvejo studija**

Jau ne vieną dešimtmetį Lietuvos kaime mažėja gyventojų skaičius, kartu mažėja ir šeimos ūkiai. Besiklostant tokiai nepalankiai situacijai, ūkininkai ėmė ieškoti įvairių naujų būdų, leidžiančių gauti daugiau pajamų iš savo ūkio ir taip padedančių išsaugoti ekonominės veiklos kaime tęstinumą (Vidickienė et al., 2015). Tinklas „Kaimas į namus“ skatina Lietuvoje kuo plačiau taikyti vieną iš naujų perspektyvių būdų – ūkininkavimo servitizavimą, kuris leidžia didinti veiklos produktyvumą.

Ilgainiui stebint ir analizuojant vykstančius pokyčius bei dėl darbo specifikos nuolat bendraujant su ūkininkais, Lietuvos socialinių mokslų centro Ekonomikos ir kaimo vystymo instituto (anuomet – Lietuvos agrarinės ekonomikos instituto (LAEI)) mokslininkai ėmė megzti bendradarbiavimo ryšius su ūkininkais, kad galėtų įsigyti produktų tiesiogiai iš jų ūkių, kad gėrybės iš kaimo būtų atvežtos į darbovietę. Taip dar prieš dešimtmetį avietės, braškės, obuoliai, vištos, triušiai ir kitos gėrybės iš augintojų kaime užsakytomis siuntomis sutartu laiku ėmė keliauti į Vilnių. Netrukus kilo idėja išplėtoti šiuos ryšius, sukuriant Lietuvos mastu veikiančią prekybos ūkininkų produktais pagal išankstinius vartotojų užsakymus sistemą. 2014 m. buvo inicijuotas projektas „Dvišalis bendradarbiavimo tinklas“, kuriuo, pritaikant praktikoje naujausius vadybos mokslo atradimus, siekta padėti Lietuvos ūkininkams patiems be tarpininkų užmegzti tiesioginius ir ilgalaikius bendradarbiavimo ryšius su jų gaminamų

produktų bei teikiamų paslaugų galutiniais vartotojais ir gauti geresnę kainą už savo gaminamus produktus ir teikiamas paslaugas. Taip projekto įgyvendinimo metu buvo pradėta kurti prekybos pagal išankstinius užsakymus sistema „Kaimas į namus“, veikianti Lietuvos mastu. Projektu buvo siekiama prisidėti prie smulkiųjų ūkininkų produkcijos realizacijos, naudojant trumpą tiekimo grandinę, apimčių didinimo bei tobulinti žemės ūkio produktų tiesioginius pardavimus, pasitelkus informacines technologijas (Dubovičienė, 2015).

Projekto koncepcija rėmėsi idėja sukurti ūkininkų ir jų produktų vartotojų bendradarbiavimo tinklą, kurio interneto svetainė „kaimasinamus.lt“ skatintų ūkininkus aktyviau prekiauti savo pagamintais produktais pagal vartotojų užsakymus ir taip padėtų tinklo nariams didinti veiklos produktyvumą, naudojant intensifikacijos strategijos priemones. Taip pat buvo pasitelkiamos ekstensyvaus augimo strategijai būdingos priemonės, orientuotos į masto efekto generavimą, nes vartotojai skatinami burtis į bendruomenes ir formuoti bendrus užsakymus, kad ūkininkui apsimokėtų vežti savo produkciją tolesniu atstumu (dauguma jų priima užsakymus, kurių vertė ne mažesnė kaip 20 eurų).

Taigi, „Kaimas į namus“ buvo kuriamas kaip dvišalis tinklas, jungiantis ūkininkus ir vartotojus ir veikiantis pagal šiuos principus (Gedminaitė-Raudonė et al., 2016):

1. Kuriasi miesto gyventojų, suinteresuotų apsirūpinti įvairiais maisto produktais tiesiai iš kaimo, bendruomenės. Patogiausia suburti grupę žmonių, kurie dirba toje pačioje darbovietėje arba gyvena artimoje kaimynystėje.

2. Pirkėjų bendruomenė formuoja jos narius dominančio produkto užsakymą ūkininkui. Bendruomenė turi užsakyti tokį produkto kiekį, kad ūkininkui apsimokėtų vežti prekes į bendruomenės nurodytą vietą.

3. Sutartą dieną ir valandą ūkininkas atveža užsakytus produktus į bendruomenės nurodytą prekių atsiėmimo vietą (darbovietės ar gyvenamųjų namų bendrijos kiemą, kavinę ir pan.). Pirkėjai atsiskaito su ūkininku ir išsidalija atvežtų produktų pakuotes.

## **1. Kas bendradarbiauja?**

Tinklas „Kaimas į namus“ iš pat pradžių buvo kuriamas kaip dvišalis, kuriame tiesiogiai bendradarbiauja dvi šalys (Vidickienė et al., 2015): (1) ūkininkai ir kiti paslaugų teikėjai, norintys susirasti savo gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų vartotojus, gyvenančius miestuose ir galinčius mokėti geresnę kainą nei tradiciniai žemės ūkio produktų supirkėjai, ir (2) vartotojai – miesto gyventojai, ieškantys patogaus būdo apsirūpinti kokybiškais ir šviežiais vietos gamintojų maisto produktais, gauti paslaugas tiesiai iš ūkininkų.

Buvo siekiama paskatinti bendradarbiavimą tarp vartotojų. Tinklo interneto svetainė skatino ne individualius užsakymus, o vartotojų grupių, kurių pagrindu formuojami užsakymai, kūrimąsi. Buvo numatoma, kad tokios grupės susiburs pagal gyvenamąją arba darbo vietą bendruomeniniu, instituciniu ar kitu pagrindu. Taip tarp vartotojų atsiranda institucijų ir kitų subjektų, kuriuos tam tikra prasme galima laikyti netiesioginėmis bendradarbiaujančiomis šalimis, kurios dalyvauja tinkle. Pavyzdžiui, fakulteto bendruomenė nusprendžia įkurti vartotojų grupę ir jos pagrindu formuoja užsakymą. Tokiu būdu mokslo institucija netiesiogiai bendradarbiauja tinkle, sudarydama vartotojų grupę mokslo institucijos pagrindu.

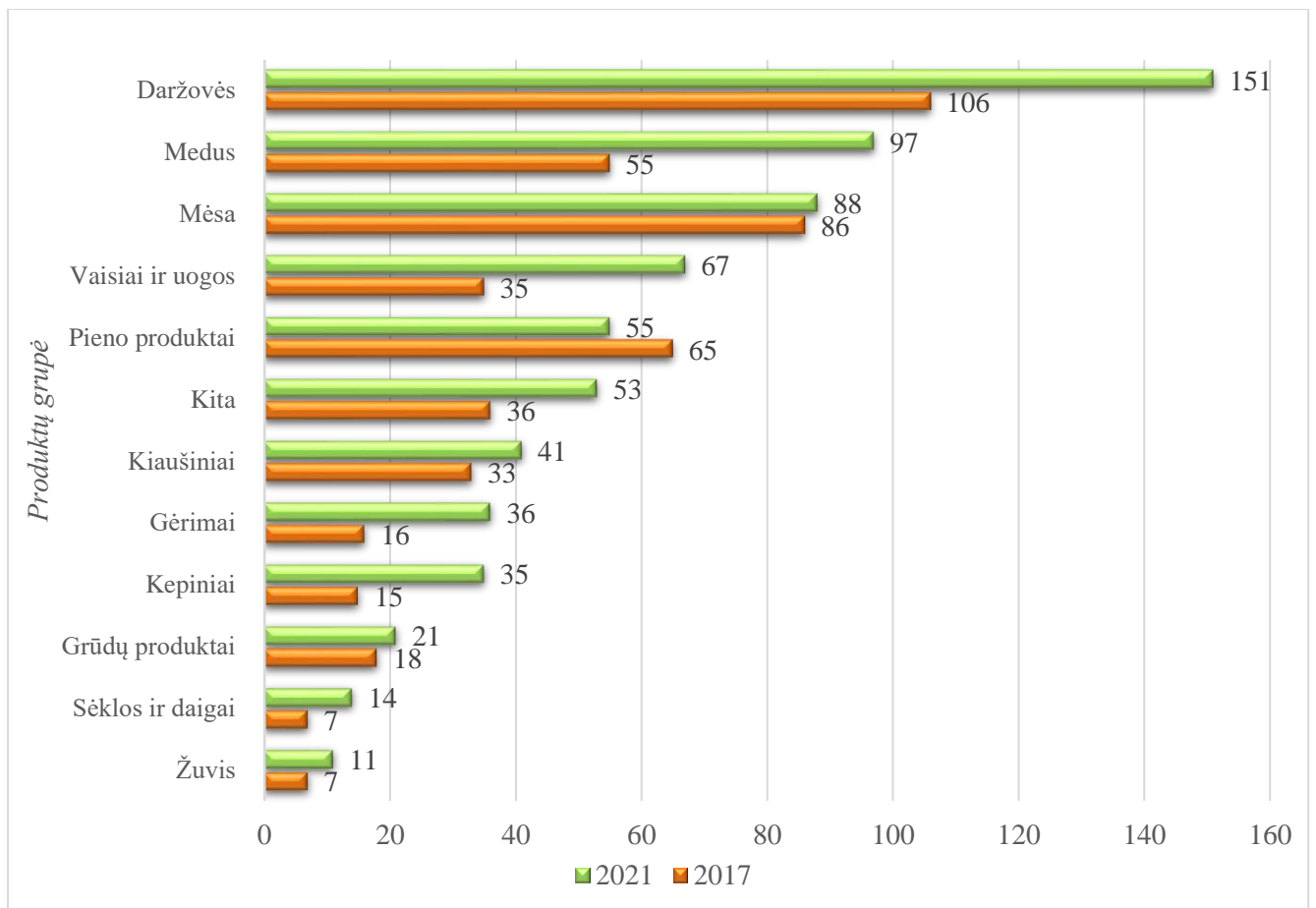
Valdžios institucijos rėmė tinklo „Kaimas į namus“ steigimą ir vystymą, tačiau jos nelaikytinos tiesiogiai tinkle bendradarbiaujančia (veikiančia) šalimi, teikiančia produktus ar veikiančia vartotojiškais pagrindais. Valdžios institucijos veikia kaip finansiškai tam tikrą laiką tinklo organizavimą aprūpinusi suinteresuota šalis. Formaliai tinklas „Kaimas į namus“ įsteigtas 2014 m. projektiniu pagrindu įgyvendinant LAEI mokslininkų parengtą projektą „Dvišalis bendradarbiavimo tinklas“ (Sutarties Nr. 1PM-PV-13-2-009518-PR001). Projektui suteikta parama pagal Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos Profesinio mokymo ir informavimo veiklą „Žemės ir miškų ūkio veiklos ir žemės ūkio produktų perdirbimo ūkyje mokslo žinių ir inovacinės praktikos sklaida“. Valstybės lėšomis finansuotas projektas prasidėjo 2014 m. liepos 1 d. ir baigėsi 2015 m. birželio 30 d.

Projekto „Dvišalis bendradarbiavimo tinklas“ interneto svetainę kūrė LAEI instituto mokslininkai kartu su partneriu – Lietuvos kaimo turizmo asociacija (LKTA) (Inovacijos..., 2014). Projekto įgyvendinimo metu tinklo steigimo organizavimu, viešinimu ir kitais administraciniais klausimais rūpinosi mokslininkai kartu su projekto partnerio atstovais. Vėliau sukurto tinklo vystymas palaikytas vidiniais LAEI ištekliais. Įsibėgėjus tinklo veiklai, jo tolesnis vystymas ir administracinė priežiūra buvo perduota viešajai įstaigai (toliau – VšĮ) „Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūrai“, o autorinės teisės tebeprisklaido Lietuvos socialinių mokslų centro Ekonomikos ir kaimo vystymo institutui (iki 2021 m. LAEI). Taigi, VšĮ „Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūra“ reprezentuoja NVO kaip netiesiogiai tinkle bendradarbiaujančią šalį.

Per septynerius tinklo gyvavimo metus neišryškėjo poreikis į tinklo veiklą įtraukti daugiau šalių, kurios turėtų ilgalaikį interesą dalyvauti jo veikloje. Tačiau ilginiui pastabeta, kad reikalingos fragmentiškos tinklo administravimo ar priežiūros paslaugos, kai atsiranda būtinybė spręsti technines interneto svetainės „kaimasinamus.lt“ ir joje naudojamų įrankių valdymo problemas. Šiuo metu tokią funkciją atlieka VšĮ „Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūra“, perėmusi iš LAEI tolesnio tinklo vystymo ir priežiūros įsipareigojimus. Beje, tinklo

vystymo klausimais ketvirtaisiais–penktaisiais tinklo veiklos metais itin domėjosi privati viešųjų ryšių įmonė, deklaruodama tikslą aktyviau viešinti tinklo veiklą ir iš to uždirbti pajamų. Tačiau tolesnis bendradarbiavimo formalizavimas neįvyko, kadangi tinkle dalyvaujančios šalys tada jau pačios sėkmingai bendradarbiavo, naudodamos sukurtą interneto svetainę ir jos įrankius bei kitus alternatyvius tinklaveikos būdus (pvz., užsakymų formavimas tiesiogiai mobiliaisiais telefonais, socialinio tinklo *Facebook* grupės įrankiais ir pan.). Šiuo metu mokslo įstaigos su tinklu bendradarbiauja iš dalies, atlikdamos mokslinius tyrimus, kuriuose šio tinklo veikla įvairiais aspektais yra analizuojama ir vertinama kaip galimas sėkmingos trumpųjų maisto tiekimo grandinių įgyvendinimo pavyzdys ar sėkminga miesto ir kaimo partnerystė ir pan.

Tinklo „Kaimas į namus“ narių skaičius nuo pat tinklo įkūrimo nuolat didėja. Fragmentiškai vertinant ūkininkų, siūlančių įsigyti produktų interneto svetainėje „kaimasinamus.lt“, skaičių, pastebėta didėjimo tendencija. 2016 m. balandžio mėn. pradžioje tinkle buvo užsiregistravę per 200 ūkių (Gedminaitė-Raudonė et al., 2016, p. 9), 2017 m. lapkričio viduryje tinklo nariai, siūlantys produktų, buvo jau 479 ūkininkai, o 2021 m. spalį bendras tinklo narių skaičius, lyginant su 2017 m., išaugo dar 1,4 karto ir jungė jau net 669 narius (interneto svetainės „kaimasinamus.lt“ vidiniai statistiniai duomenys). Tarp ūkininkų, siūlančių produktų skirtingose grupėse, stebima bendra didėjimo tendencija, išskyrus pieno produktus (5 pav.).



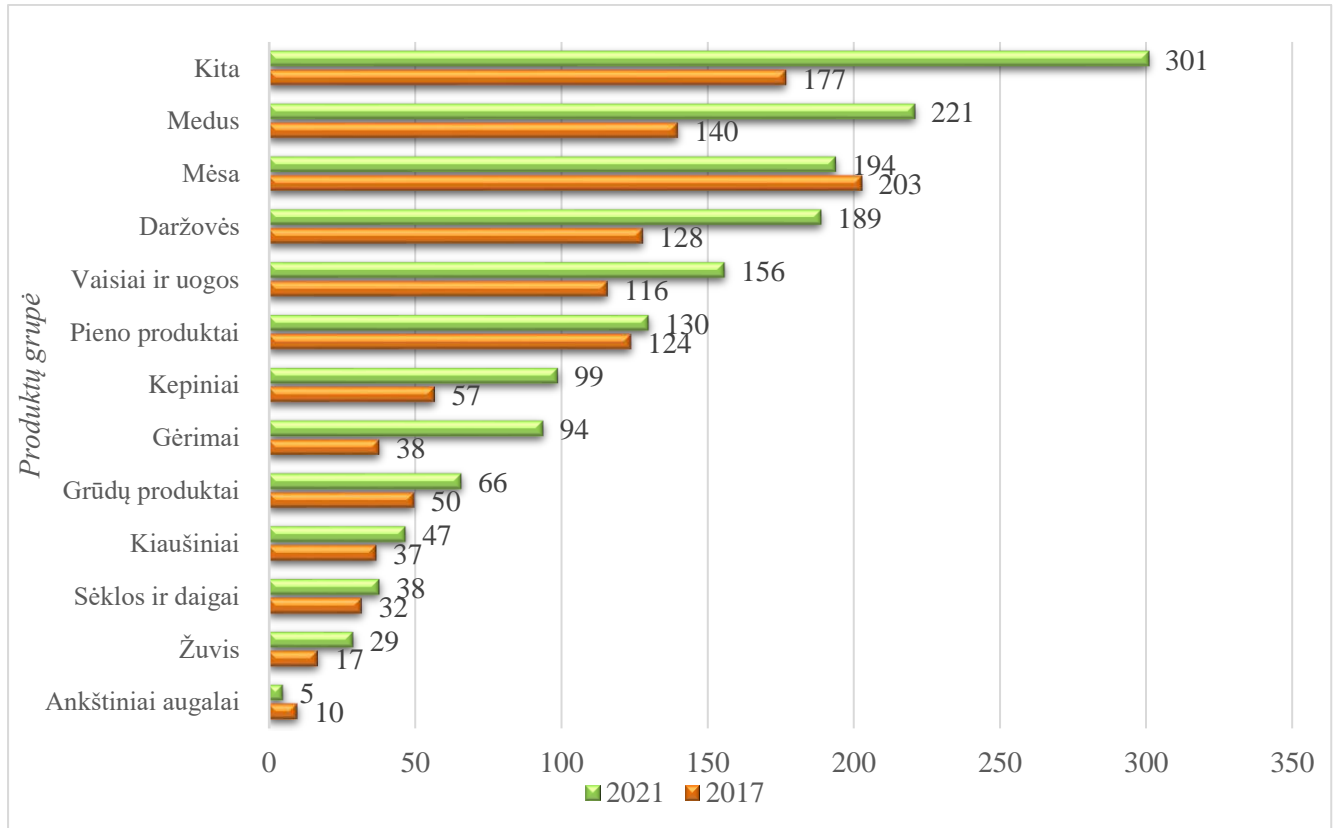
**5 pav.** Ūkininkų, siūlančių įsigyti produktų interneto svetainėje „kaimasinamus.lt“, skaičius 2017 m. ir 2021 m.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal interneto svetainės kaimasinamus.lt vidinius statistinius duomenis, 2021.

Kaip matyti 5 paveiksle, daugiausia ūkininkų siūlo įsigyti daržovių, medaus, mėsos, vaisių ir uogų, pieno produktų. Tačiau lyginant 2017 ir 2021 m. statistinius duomenis pagal procentinį pokytį, matyti, kad labiausiai išaugo ūkininkų, siūlančių įvairius kepinius, skaičius (nuo 15 iki 35 ūkininkų, arba 133,3 proc.), ir ūkininkų, siūlančių gėrimus, skaičius (nuo 16 iki 36 ūkininkų, arba 125 proc.). Trečioji sparčiausiai auganti grupė – ūkininkai, siūlantys sėklas ir daigus, kurių skaičius per ketverius metus padvigubėjo.

Įdomu pastebėti kai kurių produktų grupėse atskirus produktus siūlančių ūkininkų ženklų pagausėjimą. Pavyzdžiui, „Kitų“ produktų grupėje sparčiausiai auga grybų ir jų produktų siūlytojų skaičius (jų padaugėjo net 8 kartus), o vaisių ir uogų produktų grupėje sparčiausiai auga šilauogių įsigyti siūlančių ūkininkų skaičius (jų padaugėjo 7 kartus). Po 4 kartus išaugo pomidorų, įvairių kepinų, mėsos gaminių ir riešutų siūlančių ūkininkų skaičius.

Didėjant ūkininkų, siūlančių įsigyti jų pagamintų produktų, skaičiui tinkle, platesnis tampa ir siūlomų produktų asortimentas. Lyginant 2017 ir 2021 metų statistinius duomenis, matyti, kad produkcijos asortimentas vidutiniškai išaugo 1,4 karto, tačiau kiek skirtingai įvairiose kategorijose (6 pav.).



**6 pav.** Ūkininkų siūlomos produkcijos asortimentas interneto svetainėje „kaimasinamus.lt“ 2017 m. ir 2021 m.

Šaltinis: sudaryta autorių pagal interneto svetainės „kaimasinamus.lt“ vidinius statistinius duomenis, 2021.

Kaip matyti iš statistinių duomenų analizės, interneto svetainėje augant ūkininkų skaičiui, didėja ir ūkininkų produkcijos pasiūla, tačiau pagal produktų grupes tendencijos skiriasi. 2021 m., lyginant su 2017 m., produkcijos asortimentas augo visose grupėse, išskyrus mėsos ir ankštinių daržovių grupes, tuo tarpu pačių ūkininkų mažėjo tik pieno produktų grupėje, kurioje asortimentas ne mažėjo, o netgi šiek tiek didėjo (5 pav. ir 6 pav.). Vertinant santykinius duomenis, sparčiausias produkcijos asortimento didėjimas stebimas gėrimų grupėje, kur jis išaugo net 2,5 karto, o pagal ūkininkų skaičiaus didėjimą yra antroje vietoje. Po 1,7 karto produkcijos asortimentas išaugo kepinių ir žuvies bei kitų produktų grupėse, o trečioje vietoje pagal asortimento augimo spartą yra medaus ir daržovių produktai (atitinkamai

1,6 ir 1,5 karto), o trečioji vieta pagal skaičiaus didėjimą tenka sėklų ir daigų įsigyti siūlantiesiems ūkininkams.

Tad apibendrinant pirmąją bendradarbiaujančią tinklo narių šalį – ūkininkus, galima pastebėti, kad jų skaičius tinkle didėja nuo tinklo įkūrimo, ir tai yra šio tinklo sėkmės veiksnys, varomoji jėga. Kuo didesnis ūkininkų, siūlančių produktus tinkle, skaičius, tuo platesnį pasirinkimą gauna vartotojas, taigi, tuo daugiau bendradarbiavimo ryšių gali užsimegzti tinkle. Augant tinklo narių skaičiui, didėja ir ūkininkų gaunama nauda, kuri labiausiai pasireiškia kaip ekonominis efektas ir padeda ūkininkams pagerinti jų gyvenimo kokybę (Vidickienė et al., 2015):

1. *sumažėja išlaidos rinkodarai*, kadangi bendradarbiavimo tinklas padeda kaupti ir nuolat atnaujinti žinias apie vartotojų poreikius ir jų pokyčius, dalyvavimas tinkle leidžia ūkininkams išvengti brangiai kainuojančios reklamos ir kitų rinkodaros priemonių, reikalingų norint užmegzti nuolatinius ryšius su vartotojais, išlaidų;

2. *padidėja gaunamos pajamos* – be tarpininkų bendraujant su galutiniais ūkininko gaminamų produktų, teikiamų paslaugų vartotojais, gaunama geresnė kaina; sumažėja sandėliavimo išlaidos, laiku nerealizuotų produktų nuostoliai dėl sugedimo;

3. *ūkininkas gali racionaliau panaudoti savo darbo laiką* – išankstiniai užsakymai bei galimybė formuoti didelius produktų kiekius, pristatomus į vieną konkrečią vietą ir greitai perduodamus vartotojams, taupo ūkininko darbo laiką, lyginant su prekyba turguje; produktų svėrimo ir pakavimo darbus jis gali atlikti jam parankiu metu arba pasitelkti kitų asmenų pagalbą;

4. *ūkininkavimui suteikiamas stabilumas ir saugumas* – bendradarbiavimo tinklas leidžia užmegzti ilgalaikius ryšius su gaminamų produktų, teikiamų paslaugų vartotojais ir taip palaiko nuolatinius ūkio gaunamų pajamų srautus.

Taigi galima teigti, kad kuo didesnis ūkininkų skaičius tinkle „Kaimas į namus“, tuo didesnis bendras ekonominis efektas. Akivaizdu, kad siekiant ekonominio efekto susikurti dvišalį bendradarbiavimo tinklą ir aktyviai dalyvauti jo veikloje ypač naudinga smulkiems ir vidutiniams ūkiams, norintiems padidinti savo gaminamos produkcijos pridėtinę vertę. Maži ūkiai pasižymi menku ekonominiu pajėgumu, pvz., Lietuvoje jų standartinė produkcija sudaro tik nuo 2,3 iki 6,4 tūkst. eurų ūkiui per metus, tai net 6 ir daugiau kartų mažesnis rodiklis, lyginant su stambesniais ūkiais (Gedminaitė-Raudonė, 2016). Be to, naudojant tradicinius produkcijos pardavimo kanalus žemės ūkio veikla juose neužtikrina visiško užimtumo net vienam sąlyginiam darbuotojui. Todėl tokie ūkiai turėtų siekti pasinaudoti dvišalio



bendradarbiavimo tinklo siūlomomis galimybėmis ir diegti kuo modernesnes savo produkcijos pardavimo formas.

Dvišalio tinklo veiksmingumui yra gyvybiškai svarbi ir kitos jo šalies – vartotojų – gausa, kadangi nuo jų kiekio ir aktyvumo tinkle priklauso ūkininkų galimybės realizuoti savo turimą produkciją. Pagal vidinius svetainės „kaimasinamus.lt“ statistinius duomenis 2017 m. tinkle buvo užsiregistravusios 592 vartotojų bendruomenės, o 2021 m. – jau beveik 4 kartus daugiau – 2246. Tinklo vystymo pradžioje vartotojų bendruomenės išskirtinai koncentravosi ties didžiaisiais Lietuvos miestais. 2017 m. rudenį Vilniuje veikė net 318, o Kaune – 108 vartotojų bendruomenės. Jau buvo gausiau užsiregistravusių vartotojų bendruomenių ir kituose dideliuose miestuose: Klaipėdoje (27), Alytuje (21), Šiauliuose (14), o kitur – po 7 ir mažiau arba nei vienos. 2021 m. stebima jau didesnė tinklo vartotojų sklaida geografinė prasme. Atsiranda nauji vartotojų bendruomenių koncentracijos centrai ir kituose didžiuosiuose miestuose po Vilniaus (1083), Kauno (435) ir Klaipėdos (163). Per 50 vartotojų bendruomenių jau veikia Alytuje (57) ir Šiauliuose (51), kiek mažiau – Panevėžyje (45), Jonavoje (30), Marijampolėje (26). Taip pat pastebėta, kad naujos vartotojų bendruomenės kuriasi netoli didžiųjų miestų: po 17–18 bendruomenių veikia Trakuose, Telšiuose, tiek pat ir pajūrio ruože – Kretingoje ir Palangoje. Tačiau Neringoje iki šiol neveikia nė viena vartotojų bendruomenė. Veikiausiai Kuršių Nerijos ruožas yra pernelyg specifinis – gana izoliuotas nuo žemyninės dalies, daug įvairių aplinkosauginių apribojimų, bendruomenė maža, tad ryšiai tarp jos narių išlikę itin glaudūs, taigi, produkcijos (šiuo atveju – žuvies) mainai vyksta natūraliai, be išorinės interneto svetainės su jos siūlomų pagalbos įrankių.

Statistiniai duomenys atskleidžia ir tam tikras tinklo vartotojų charakteristikas. Vidutiniškai vienoje vartotojų bendruomenėje yra 2 nariai, šis skaičius beveik nekinta, o tai reiškia, kad užsakymai yra gana individualūs. Kiek daugiau narių, vidutiniškai 4–7, jungia didžiųjų miestų vartotojų bendruomenės. Žvelgiant į vartotojų skaičiaus dinamiką pagal miestų dydį, pastebėta, kad didžiuosiuose miestuose vartotojų bendruomenės vidutiniškai mažėjo, lyginant 2017 m. ir 2021 m., o naujai įsisteigusios bendruomenės jungia mažiau narių.

Taigi, remiantis statistiniais svetainės „kaimasinamus.lt“ duomenimis, vidutiniškai 2017 m. tinklas jungė 1347 individualius vartotojus, o 2021 m. – jau 4759, arba 3,5 karto daugiau. Tad lyginant ūkininkų, siūlančių produktus „kaimasinamus.lt“, skaičiaus augimą ir vartotojų bendruomenių augimą, matyti, kad pastarasis yra gerokai spartesnis.

Vartotojų skaičiaus didėjimas tinkle, be įvairių išorinės aplinkos veiksnių, betarpiškai susijęs su vartotojų patiriama bendradarbiavimo su ūkininkais nauda (Gedminaitė-Raudonė, 2016):

1. padeda apsirūpinti vartotojo regione pagamintais, šviežiais ir kokybiškais maisto produktais;
2. mažina laiko sąnaudas, įsigyjant namų ūkiui reikalingų maisto ir kitų ūkininkų gaminamų produktų;
3. gali dalyvauti gamybos procese ir įvertinti produktų kokybę visuose gamybos proceso etapuose;
4. tiesioginiai kontaktai su žemės ūkio produkcijos gamintojais ir pažintis su gamybos procesu ar tiesioginis dalyvavimas jame turi edukacinį poveikį, ypač vaikams, o dažnai – ir suaugusiems.

Vertinant dabartinį „Kaimas į namus“ tinklo narių skaičių, galima teigti, kad jis yra optimalus, užtikrina gana stabilų bendradarbiavimą tinkle, tačiau narių skaičius gali dar didėti, kad dar labiau padidintų abiejų tinkle dalyvaujančių šalių gaunamą naudą.

Verta atkreipti dėmesį, kad, remiantis statistiniais duomenimis, tarp užsiregistravusių bendruomenių didžioji dalis yra tokių, kurios nė karto nevykdė užsakymo, pasinaudamos interneto svetainės „kaimasinamus.lt“ siūlomais IT instrumentais. 2017 m., pasinaudojant svetainės IT instrumentais, produktų iš ūkininkų pirko tik 3,9 proc., o 2021 m. – tik 4,1 proc. visų užsiregistravusių vartotojų bendruomenių. Taigi, tampa akivaizdu, kad vartotojų bendruomenės užsiregistruoja interneto svetainėje, norėdamos gauti informaciją apie ūkininkus, ir jų siūlomus produktus bei paslaugas, tačiau užsakymus vykdo nenaudodamos interneto svetainėje siūlomų užsakymo formavimui skirtų IT instrumentų.

Interneto svetainėje „kaimasinamus.lt“ netaikomos griežtos narių skaičiaus reguliavimo ar šalinimo taisyklės. Ūkininkui paskelbus nekokybišką informaciją (pvz., produkcijos aprašymas neaiškus, neryškios ar neestetinės nuotraukos, neaiškūs reikalavimai užsakymui ir kt.), su ūkininku susisiekiama tinklo interneto svetainės administravimu ir priežiūra besirūpinantis asmuo ir paprašo pataisyti pastebėtus trūkumus, o esant reikalui pagelbėja taisant duomenis. Jei vartotojams kyla klausimų, susijusių su tinklo siūlomų instrumentų naudojimu, jie gali kreiptis nurodytais kontaktais ir gauti reikalingą pagalbą. 3 lentelėje yra pateikiamos tinkle „Kaimas į namus“ bendradarbiaujančios šalys, kurias tinklas jungia tiesiogiai. Netiesiogiai tinkle bendradarbiaujančios šalys pažymėtos žvaigždute (\*).

**3 lentelė.** Tinklo „Kaimas į namus“ bendradarbiaujančios šalys

Bendradarbiaujančios šalys	Tinklo steigimo etape	Tinklo vystymo etape
Ūkininkai	+	+

Vartotojai	+	+
Panašių paslaugų teikėjai ar produktų gamintojai		+ *
Papildančių paslaugų teikėjai		+ *
NVO		+ *
Privatūs konsultantai		+ *
Mokslo įstaigos	+ *	+ *

Kaip matyti lentelėje, tinklui „Kaimas į namus“ būdingas dvišališkumas atsispindi tiek tinklo steigimo, tiek vystymo etapuose: tinkle tiesiogiai bendradarbiauja ūkininkai ir vartotojai. Šio tinklo kūrimo, o taip pat vystymo etape labai svarbus vaidmuo tenka netiesiogiai bendradarbiaujančiai šaliai – mokslo įstaigai, kurios mokslininkai kūrė tinklo koncepciją ir talkino įgyvendinant pirminį projektą. Mokslininkai ir toliau netiesiogiai dalyvauja tinklo vystyme, atliekant mokslinius tyrimus: apibendrinant, lyginant tinklo veiklos statistinius rodiklius, vertinant šio dvišalio bendradarbiavimo tinklo kūrimo, vystymo, įgyvendinimo efektą. Atliktų tyrimų rezultatai naudojami tinklo efektyvumo vertinimui ir pristatomi mokslininkų bei praktikų bendruomenėms mokslinėse publikacijose, mokslinėse ir praktinėse konferencijose ir kt.

Tinklo vystymo etape gausu ir kitų netiesiogiai tinkle bendradarbiaujančių šalių. Šalia ūkininkų interneto svetainėje galima rasti panašių paslaugų tiekėjų, siūlančių ne iš ūkininkavimo veiklos sukurtos ir ne maisto produkcijos, kuri dažnai pristatoma kaip natūrali, ekologiška, vienetinė rankų darbo produkcija, pvz., higienos ir kosmetikos gaminiai (laukinių linų ar kanapių muilas, žolelių ir kanapių serumas veidui, baltųjų garstyčių aliejus plaukams, ramunėlių žiedų ir dilgėlių žolelių paakių aliejus ir pan.). Papildančių paslaugų teikėjai tinklo vystymo etape dalyvauja kaip tarpininkaujančios šalys, pvz., ūkininkai savo produkciją pristato ir į ūkininkų turgelius („Tymo turgus“ Vilniuje, ūkininkų turgeliai prie prekybos centrų ir kt.), kur gaunama papildanti – prekyvietės paslauga. Tuo pat metu užsakymus iš anksto pateikę vartotojai gali juos atsiimti iš ūkininkų sutartose vietose prekyvietėse. Kai kuriais atvejais ūkininkai pasitelkia į pagalbą pakavimo, paskirstymo paslaugas. NVO tinklo vystymo etape dalyvauja netiesiogiai – VšĮ „Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūra“ vykdo interneto svetainės „kaimasinamus.lt“ priežiūros ir administravimo darbus. Privatūs konsultantai taip pat esant poreikiui netiesiogiai prisideda prie tinklo vystymo, paaiškindami, kaip naudotis tinklu, kokią naudą jis gali duoti. Taigi, visos aptartos šalys įvairiais netiesioginiais būdais prisideda prie šio dvišalio tinklo vystymo, todėl yra laikytinos netiesiogiai bendradarbiaujančiomis šalimis.

## 2. Tinklo organizacinė struktūra

Tinklas „Kaimas į namus“ yra atvira organizacija. Tinklo veikloje gali dalyvauti visi – ir nariai (per interneto svetainę „kaimasinamus.lt“), ir plačioji visuomenė – per „kaimasinamus.lt“ *Facebook* paskyrą, į kurią bet kuriuo metu gali prisijungti visi norintys asmenys. Ūkininkas, norėdamas paskelbti savo produkcijos pasiūlymą interneto svetainėje, turi užsiregistruoti, todėl galima teigti, kad dalyvavimas tinkle naudojant interneto svetainę „kaimasinamus.lt“ yra apribotas. Analogiška situacija yra ir dėl vartotojų. Jei vartotojai nori suformuoti užsakymą, jie turi prisijungti prie jau veikiančios bendruomenės (pvz., jei tinka produktų atsiėmimo vieta) arba užsiregistruoti ir kurti naują bendruomenę.

Tinklo viduje tarp vartotojų bendruomenių yra ir uždarų grupių, tad organizacinė struktūra mišri. 2016 m. LAEI mokslininkų atlikto vartotojų bendruomenių tyrimo (Gedminaitė-Raudonė et al., 2016, p. 25–27) metu buvo nustatyta, kad 28 proc. apklaustų bendruomenių narių dalyvių patys vartotojų bendruomenės sukūrimo neinicijavo, o prisijungė prie jau egzistuojančios bendruomenės, kuri įsikūrusi šalia jų gyvenamosios vietos arba darbovietės. Didžioji dalis bendruomenių (62 proc.) yra atviros formos ir į savo grupes priima visus besidominčius kaimiška produkcija. Sudėtingiau yra prisijungti prie uždaro tipo bendruomenių (38 proc.), kurios vykdo užsakymus nedideliame savų žmonių rate. Taip pat apklausos duomenys atskleidė, kad pagrindiniai vartotojų bendruomenių kūrimo iniciatoriai yra šeimos (24 proc.), bendradarbių kolektyvai bei kaimynai (po 19 proc.). Tai yra pagrindinės vartotojų grupės, kurios formuoja bendrus užsakymus iš ūkininkų.

*Tinklo valdymas yra mišrus.* Tam tikrose veiklose taikoma centralizuota struktūra, kitose – decentralizuota. Projekto „Dvišalis bendradarbiavimo tinklas“ įgyvendinimo metu tinklo steigimo organizavimu, viešiniu ir kitais administraciniais klausimais rūpinosi LAEI mokslininkai kartu su projekto partneriu – Lietuvos kaimo turizmo asociacija (Inovacijos..., 2014). Sukurto tinklo vystymas palaikytas vidiniais LAEI ištekliais. Šiuo metu svetainės „kaimasinamus.lt“ administracine priežiūra, valdymu ir vystymu rūpinasi VšĮ „Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūra“. Projekto įgyvendinimo pradžioje programavimo ir dizaino specialistai padėjo kurti projekto interneto svetainę, komunikacijos specialistai ir mokslininkai rūpinimosi jos viešiniu, kūrė įvairią informacinę medžiagą projekto pristatymui, rūpinimosi mokymų organizavimu, kaip ūkininkams naudotis interneto svetainėje siūlomais įrankiais (Dubovičienė, 2015; Vidickienė et al., 2015; Inovacijos... 2016, ir kt.).

Ūkininkai tinkle veikia decentralizuotai, savarankiškai formuodami savo produkcijos pasiūlymus interneto svetainėje. Vartotojų bendruomenės tinklo interneto svetainės valdytojų

atžvilgiu taip pat veikia decentralizuotai, savarankiškai organizuodamos veiklą, tačiau vartotojų bendruomenių viduje reikalinga tam tikro lygio centralizacija, kad atsirastų pirkimų organizatorius, kuris suformuotų iš bendruomenės narių poreikių užsakymą ūkininkui ir organizuotų jo priėmimą bei paskirstymą.

### 3. Tinklo narių naudojami ryšių tipai

Tinkle „kaimasinamus.lt“ išplėtoti įvairūs narių ryšio tipai:

1. *Platforma – nariams*. Kaip paaiškėjo atliekant duomenų analizę, dalis ryšių tarp tinklo narių vyksta per interneto svetainę, daugiausia – informacijos sklaida iš ūkininkų pusės apie jų siūlomus produktus, iš vartotojų pusės – apie egzistuojančias vartotojų grupes, jų specifiką, buvimo vietą ir prisijungimo galimybes. Šiuo atveju interneto svetainė generuoja dvišalį tinklo efektą tarp produktų siūlytojų – ūkininkų, ir galutinių vartotojų – vartotojų bendruomenių narių. Taip interneto svetainė „kaimasinamus.lt“ veikia kaip tarpininkas, kuris padeda užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimo ryšius tarp kitų daugiašalio tinklo narių grupių. Sąveika ir informacijos srautas yra vienakryptis.
2. *Narys – nariui*. Šis ryšys gali susiformuoti tarp to paties tipo narių – vartotojų bendruomenės narių, kurie nori kooperotis ir burtis į vieną komandą, pasiruošusią pateikti ūkininkui užsakymą. Narys nariui gali teikti konsultavimo paslaugas apie ūkininko parduodamų, jo jau išbandytų produktų ypatumus kitiems bendruomenės nariams ir pan. Ryšys *narys – nariui* gali susikurti ir ūkininkui užmezgus tiesioginį ryšį su vartotoju. *Narys nariui* ryšių šiame tinkle gali būti labai įvairių, priklausomai nuo konkrečios susiklosčiusios situacijos grupės formavimo, bendros veiklos, užsakymo formavimo ar kt. situacijos bei kiekvieno nario poreikių.
3. *Daugelis – daugeliui*. Šis ryšio tipas tarp narių kuriamas, reklamuojant interneto svetainę socialiniuose tinkluose. „Kaimas į namus“ naudoja *Facebook* socialinį tinklą, kuriame vyksta gana aktyvus tinklo narių bendravimas su daugeliu visuomenės atstovų. „Kaimasinamus.lt“ *Facebook* paskyroje numatyta galimybė reklamuoti tinklalapį vienu mygtuko paspaudimu ir taip padėti įtraukti į šį bendradarbiavimo tinklą daugiau narių. Tai, kad nuo tinklo *Facebook* paskyros įkūrimo pradžios 2016 m. puslapis yra surinkęs 2,4 tūkst. „patiktukų“, rodo ryšio *visi – visiems* potencialą tinkle. Be to, tinklo *Facebook* paskyroje yra reguliariai skelbiama informacija apie sveiką gyvenimo būdą ir tam būtinus šviežius

produktus, įvairi su ekologiniu ir kitokiu draugišku aplinkai ūkininkavimu ir jo kuriamais produktais susijusi informacija, sveikos gyvensenos įvairūs klausimai bei įvairių mokymų, susijusių su sveiku gyvenimo būdu, organizavimo informacija. Visa tai padeda įtraukti naujus narius.

4. *Daugelis – vienam*. Šis ryšio tipas taip pat būdingas „Kaimas į namus“ tinklui, kadangi interneto svetainės kūrėjai yra numatę galimybę įtraukti narius į jos architektūros ir instrumentų tobulinimo procesą. Narių įtraukimas į šį procesą dažniausiai vyksta interneto svetainėje, kurios pirmajame puslapyje nurodyti kontaktiniai duomenys (el. pašto adresas ir telefonas), skirti susisiekti su tinklo priežiūrą vykdančiais asmenimis įvairiais interneto svetainės siūlomų įrankių ir kitais su tinklo specifika susijusiais klausimais. Ypač aktyvus bendravimas vyksta „kaimasnamus.lt“ *Facebook* paskyroje, kuri šiandien yra populiareesnė ir patogesnė vartotojui, siekiant išspręsti einamąsias interneto svetainės naudojimo problemas ar kontaktuoti su ūkininkais, klausiant dėl jų gaminamos produkcijos. Tokiu būdu į interneto svetainės tobulinimo procesą įtraukiama visuomenė.

#### 4. Bendradarbiavimo instrumentai

Pagrindinis internetinės svetainės uždavinys jos steigimo etape buvo tiesioginių ryšių tarp ūkininkų ir jų produktų bei paslaugų vartotojų intensyvinimas, į tai buvo orientuoti ir interneto svetainėje siūlomi instrumentai. Taikant intensyvinimo strategiją, ypač aktualūs tampa interneto svetainės *informaciniai instrumentai*, padedantys populiarinti maisto produktų įsigijimą ne prekybos centruose, o per užsakymo sistemą tiesiogiai iš ūkininkų. Interneto svetainėje siūlomi informaciniai instrumentai padeda ūkininkams surasti vartotojus ir servitizuoti savo verslą, teikiant užsakytų produktų supakavimo ir pristatymo paslaugas. Šie instrumentai padeda didinti pardavimus dėl operatyviai pateikiamos informacijos apie (1) paslaugų asortimentą – užsisakyti siūlomų ūkininkų produktų; (2) šių produktų gamintoją, pristatant ūkininko patirtį ir ūkio charakteristikas; (3) vartotojų bendruomenes, pateikiant ne tik kontaktinę informaciją, bet kai kuriais atvejais – ir išsamų bei iliustratyvų pasakojimą apie vartotojų bendruomenės sukūrimo tikslą, propaguojamą kultūrą (žaliavalgystė, sveika mityba ar pan.), narystės reikalavimus, patirtis perkant iš ūkininkų ir pan.

Visa ši išsami interneto svetainėje pateikiama informacija (7 pav.) susijusi su užsakymų sistema. Skiltyje „Produktai“ pateikiama išsami sugrupuota pagal produktų grupes informacija apie ūkininkų siūlomus produktus: nuotraukos, aprašymas, kaina, ūkininko kontaktai. Skiltyje

„Ūkininkai“ yra galimybė pasirinkti ūkininko ūkio pavadinimą ir tokiu būdu rinkti asortimentą. Skiltyje „Vartotojų bendruomenės“ pateikiamas visų užsiregistravusių vartotojų bendruomenių sąrašas ir informacija apie jas, minimaliai – pavadinimas bei kontaktiniai duomenys; kartais – išsamus aprašymas bei papildoma aktuali informacija apie vartotojų bendruomenę. Skiltyje „Užsakymai“ suteikiama galimybė matyti atitinkamu metu vykstančius užsakymus, ir esant vartotojo poreikių suderinamumui, prisijungti prie užsakymo.



7 pav. Tinklo interneto svetainė kaimasinamus.lt

Šaltinis: interneto svetainė kaimasinamus.lt, 2021.

Skiltyje „Žemėlapis“ pateikiamas ūkininkų, siūlančių įsigyti produktų, išsidėstymas Lietuvoje geografiniu požiūriu. Interaktyviame žemėlapyje galima matyti ūkio (ūkininkų turgelio, į kurį vyksta ūkininkas) pavadinimą, aprašymą (kokios ūkio produkcijos siūloma įsigyti) bei kontaktinius duomenis (telefonas, el. paštas, interneto svetainė ir/ar socialinis tinklas).



8 pav. Kaimasinamus.lt Facebook paskyra

Šaltinis: kaimasinamus.lt Facebook paskyra, 2021.

„Kaimasinamus.lt“ Facebook paskyroje (8 pav.) pristatoma informacija, kad tai svetainė, susijusi su natūraliu maistu tiesiai iš kaimo, kur susitinka šviežio maisto mėgėjai, kurie gali tiesiogiai iš ūkininkų užsisakyti produkcijos tinklo svetainėje. Tokiu būdu – nukreipiant iš Facebook paskyros į interneto svetainę „kaimasinamus.lt“, vyksta pastarosios populiarinimas ir vartotojų pritraukimas.

Facebook „kaimasinamus.lt“ metraštyje dalijamasi įvairia su ūkininkavimo veikla bei šviežių maisto produktų auginimu, sveika gyvensena susijusia informacija: skelbimais apie vykstančius ar jau įvykusius renginius, kvietimais į gyvus susitikimus su ūkininkais, mokymus, seminarus, populiaria informacija apie naujausias maisto tendencijas, maisto ir veterinarijos tarnybos aktuali informacija, receptais, ir kitokio pobūdžio informacija, prisidedančia prie tinklo narių švietimo, narių skaičiaus gausinimo ir apskritai – sveikesnio maisto vartojimo propagavimo.

Tinklas jau steigimo etape numatė ir keletą *organizacinių instrumentų*. Kadangi tinklo interneto svetainė rėmėsi intensifikacijos strategija, jų užduotis buvo žemės ūkio produktų užsakymo ir pirkimo procesą padaryti kuo sklandesnį. Siekiant užtikrinti ūkininkų siūlomų produktų ir paslaugų atlikimo kokybės tobulinimą, buvo siūloma vartotojams įvertinti ūkininko produktus ir veiklą penkiabalėje skalėje, žymint savo vertinimą „morkytėmis“. Situacijos analizė rodo, kad prie šio tikslo taip pat nemažai prisidėjo „kaimasinamus.lt“ Facebook



paskyros sukūrimas, nes vartotojų bendruomenės joje dažnai pasidalija informacija apie bendravimo patirtis su ūkininkais. Taip ne tik kiekvienas tinklo narys, bet ir kiti visuomenės atstovai gali teikti savo pastebėjimus ir siūlymus, į kuriuos dauguma ūkininkų reaguoja labai operatyviai.

Kiti organizaciniai instrumentai buvo skirti palengvinti vartotojų bendruomenės koordinatorių darbą formuojant užsakymus, tam buvo siūloma pasitelkti IT. Tačiau šie instrumentai netapo plačiai naudojami. Dažnai vartotojų bendruomenės „kaimasinamus.lt“ interneto svetainėje susikuria tam, kad turėtų galimybę vykdyti užsakymą, tačiau paties užsakymo formavimui nenaudoja interneto svetainėje siūlomų IT instrumentų, kurie buvo sukurti orientuojantis į gausių ir/ar daug įvairių produktų užsisakančių vartotojų grupių poreikius. Mažoms vartotojų grupėms užsakymų apskaitos tvarkymas kompiuteryje nėra reikalingas ir patogus. Viena svarbiausių problemų yra ta, kad vartotojai negali iškart visko atlikti naudodamiesi vien sistema, jiems nuolat tenka papildomai derintis su ūkininku, kuris ne visada svetainėje pateikia naujausią informaciją. Pagrindinės priežastys, dėl ko vyksta papildomi derinimai, yra pristatymo vietos aptarimas bei produkcijos gavimo laiko nustatymas (Gedminaitė-Raudonė et al., 2016, p. 28–32). Kita problema, su kuria nuolat susiduria pirkimų organizatoriai, – sunku vienu metu surinkti pakankamai užsakymų, kad būtų patenkinta ūkininko nurodyta minimali suma. Tokiu atveju IT instrumentai automatiškai nutraukia pirkimo vykdymą. 2016 m. atliktos apklausos duomenimis, net 47 proc. apklaustų vartotojų bendruomenių pirkimų organizatorių nurodė, kad būtent dėl to yra atšaukiami pirkimai iš ūkininko: „*neužtenka sumos, kad galėtų vežti*“; „*per maži užsakymo kiekiai*“; „*minimalūs užsakymai*“.

Paminėtas IT instrumentų problemas reikėtų mėginti spręsti sistemiškai. Apklausti pirkimų organizatoriai visų pirma siūlė pertvarkyti IT instrumentus taip, kad būtų suteikta galimybė kiekvienu konkrečiu atveju koreguoti minimalias užsakymų sumas. Tokiu atveju formuojami pirkimai būtų atšaukiami daug rečiau. Taip pat buvo siūloma palengvinti apmokėjimus naudojant el. parduotuvės principą, tačiau tam priešinosi ūkininkai, nes dauguma jų nori kuo dažnesnių tiesioginių kontaktų su savo produktų pirkėjais ir vengia viešai rodyti savo pardavimų apimtį.

Pasiūlyti sprendimai adaptuoti „kaimasinamus.lt“ interneto svetainės IT instrumentus prie vartotojų poreikių iki šiol nėra įgyvendinti, nes iš pradžių skirti tam lėšų neleido projektą remiančios Lietuvos kaimo plėtros 2007–2013 m. programos Profesinio mokymo ir informavimo veiklą „Žemės ir miškų ūkio veiklos ir žemės ūkio produktų perdirbimo ūkyje mokslo žinių ir inovacinės praktikos sklaida“ taisyklės, visas lėšas numatančios skirti tik

ūkininkų poreikių tenkinimui. Vėliau interneto svetainės administratoriai – LAEI ir VšĮ „Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūra“ – taip pat neturėjo galimybės IT instrumentų tobulinimui skirti papildomų žmogiškųjų ir finansinių išteklių. Todėl natūralu, kad didžioji dalis užsakymų yra įvykdomi pasitelkiant kitus alternatyvius bendravimo ir bendradarbiavimo instrumentus. Tačiau kiekvienos vartotojų bendruomenės pirkimų organizatoriai šiuos instrumentus kuria patys. Tolesnei tinklo veiklai tobulinti labai praverstų tyrimas, identifikuojantis, kokias lankstesnes formas jie pasirinko, ir analizuojantis jų pranašumus ir trūkumus bei pateikiantis pasiūlymus, kuriuos sprendimus šiame tinkle būtų galima naudoti bendrai.

Tinklo vystymo etape išryškėjo poreikis sukurti daugiau bendradarbiavimo interneto svetainės organizacinių instrumentų, kurie padėtų įnešti *tinklo indėlį į ūkininkų siūlomų produktų ir paslaugų atlikimo kokybės tobulinimą*. Kuriant šią interneto svetainę buvo tikimasi, kad tinklo nariai pamažu imsis sudėtingesnių bendradarbiavimo veiksmų, svarbių pardavimų per užsakymų sistemą proceso intensyviniui. Tačiau intensifikacijos strategijai būdingas veiklų pasidalijimas tarp ūkininkų vyksta labai vangiai. Norint paspartinti tokią bendradarbiavimo formą interneto svetainėje reikėtų sukurti ir pasiūlyti tinklo nariams daugiau instrumentų, skatinančių juos naudotis vienas kito teikiamomis paslaugomis: kooperuotis nuvežant kelių ūkininkų produktus tai pačiai vartotojų bendruomenei į pristatymo vietą; organizuoti laikiną produktų sandėliavimą iki pristatymo konkrečiam vartotojui; sukurti keletą alternatyvių variantų, kaip vartotojų bendruomenės galėtų reguliuoti savo narių indėlį formuojant ir priimant užsakymus ir pan.).

Be to, gilesnė tinklo veiklos analizė rodo, kad tolesnį ūkininkų produktų pardavimo apimčių augimą stabdo per didelė ūkininkų specializacija. Vartotojams nėra patogų užsakinėti pieno produktus pas vieną ūkininką, daržoves pas antrą, vaisius pas trečią ir t. t. Remdamiesi apsipirkimo prekybos centruose patirtimi, daugelis vartotojų norėtų turėti galimybę užsisakyti visą jiems reikalingų produktų krepšelį. Tačiau tokiu atveju interneto svetainė turėtų siūlyti tinklo nariams produktų krepšelio suformavimo paslaugas, o tai reikalauja jų teikimui skirti specialius žmogiškuosius ir materialius išteklius. Deja, ligšioliniai interneto svetainės valdytojai atstovavo dviems pelno nesiekiančioms institucijoms (mokslo įstaigai ir viešajai įstaigai), kurių įstatuose nenumatytos tokios funkcijos, ir jų juridinis statusas labai apsunkina aktyvų tolesnį tinklo instrumentų tobulinimą.

Apibendrinant galima teigti, kad Lietuvos mastu sėkmingai veikianti interaktyvi komunikacijos ir bendradarbiavimo interneto svetainė „kaimasinamus.lt“ tarp ūkininkų ir jų gaminamų produktų vartotojų yra pavyzdys, atspindintis vartotojų elgsenos pokyčius bei

trumpos maisto tiekimo grandinės ypatumus, ieškant efektyvesnių tiesioginių pardavimų organizavimo ir komunikacijos su ūkininkais būdų, kurioje ūkininkai ir vartotojai keičiasi informacija apie produktų pasiūlą ir paklausą bei turi galimybę patogiau organizuoti produktų pardavimo procesą. Pirma dvišalio tinklo pusė – vartotojai, naudodamiesi tinklo interneto svetaine turi galimybę įsigyti šviežių, ūkininko ūkiuose pagamintų produktų. Vartotojai išlošia galėdami įsigyti pagal jų poreikius pagamintų produktų. Be to, vartotojai gali derėtis su ūkininku dėl kainos ir taip sumažinti savo išlaidas maistui. Antroji dvišalio tinklo pusė – ūkininkai turi galimybę pristatyti tinklo interneto svetainėje savo ūkį ir produktus, kuriuos jie parduoda iš savo ūkio tiesiogiai be tarpininkų. Taip šis dvišalis bendradarbiavimo tinklas leidžia ūkininkams užmegzti ilgalaikius ryšius su vartotojais ir palaikyti nuolatinius ūkio gaunamų pajamų srautus, todėl ūkininkavimui suteikiamas stabilumas ir saugumas. Kaip ir kitos išankstinių produktų užsakymų pagrindu veikiančios sistemos, interneto svetainė padeda ūkininkams planuoti gaminamos produkcijos kiekius ir asortimentą, išvengiant nerealizuotos produkcijos nuostolių. Tiesioginis kontaktas su vartotojais suteikia ūkininkams žinių apie vartotojų poreikius, norimas maisto skonio savybes ir suteikia orientyrus, kaip koreguoti savo gamybos procesą, kad produkcija turėtų didesnę paklausą.

### **2.3. Tinklo „Viva Sol“, skatinančio ūkininkavimo servitizavimą, sudaranti sąlygas specializuotis, atvejo studija**

Pagrindinis tinklo „Viva Sol“ iniciatorius ir įkūrėjas yra Valdas Kavaliauskas, kuris prieš daugiau nei 15 metų iš Vilniaus miesto persikėlė gyventi į Dargužių kaimą ir apsisprendė auginti ožkas bei gaminti iš jų pieno įvairius sūrius. Suprasdamas, kaip sunku bus realizuoti nedideliais kiekiais gaminamus specifinius produktus, jis ėmė raginti kaimynus, auginančius pieno duodančius gyvulius, pradėti gaminti sūrius ir burtis į vieną organizaciją, kuri užsiimtų jų pardavimu. Toks pasiūlymas turėjo daug pranašumų, nes susikooperavus kiekvienas ūkininkas galėjo gaminti norimą sūrių rūšį, o siaura specializacija ne tik nesumažino pirkėjų skaičiaus, bet kaip tik išplėtė jų būrį, kadangi susikooperavusi grupė galėjo pasiūlyti įvairių skonių sūrių, ir nors kelios jų rūšys įtikdavo net įnoringiausiems klientams.

Valdas Kavaliauskas ir kiti prie šios veiklos prisijungę kaimo sūrininkai savo veiklą formalizavo 2006 m., įsteigdami gamintojų ir valgytojų bei miesto ir kaimo ryšiais besirūpinančią asociaciją „Viva Sol“. Iš pradžių asociacija ėmėsi organizuoti savo Sūrių turgų vienoje šalies sostinės kavinėje bei atidaryti Sūrininkų namus Dargužių kaime. Vėliau imtasi

teikti paslaugas, kurių pageidavo nuolatiniai jų sūrių valgytojai, ir sukurta sūrio lauknešėlių gamybos ir pristatymo sistema. Toks pardavimo būdas leido užmegzti glaudžius nuolatinius bendradarbiavimo ryšius tarp ūkininkų ir jų produktų vartotojų. Matydami apčiuopiamą efektą, ūkininkai ėmė aktyviai stiprinti kaimo ir miesto gyventojų bendradarbiavimo ryšius, siūlydami savo klientams ne tik puikius produktus iš pieno, bet ir daug švietėjiško pobūdžio paslaugų. Tai gerokai išplėtė pirminius bendradarbiavimo tikslus. Dabar pagrindinis asociacijos tikslas – siekti kaimo gyvybingumo, remiantis į priekį vedančiu šūkiu: „Kad kaimas būtų gyvas!“ To tikimasi pasiekti, apjungiant asmenis ir organizacijas, besidominčius Lietuvos kaimo ateitimi, ir bendromis pastangomis siekiant smulkiųjų ūkininkų, amatininkų ir kitų kaimo gyventojų ekonominės ir socialinės gerovės didinimo, darnios aplinkos ir tvarių socialinių ryšių išsaugojimo kaime. Taip pat siekiama suartinti kaimo ir miesto žmones per vietos maistą, kaimo vystymo iniciatyvas, mokantis vieniems iš kitų. Kaimo žmonės skatinami lankytis mieste, susipažinti su miesto gyvenimu, miestiečių veikla ir suprasti, apie ką mąsto žmonės, gyvenantys atokiau nuo gamtos. Tokiu būdu vystomas glaudesnis ryšys tarp kaimo ir miesto. Tikslui pasiekti pasitelkiamos įvairios priemonės: organizuojami įvairūs renginiai kaimo aplinkoje, rengiamos paskaitos ir diskusijos, ūkininkai susitinka su valgytojais miesto aplinkoje organizuojant įvairias degustacijas, teminius seminarus bei parduodant savo produkciją turgeliuose.

Asociacijos nariai savo filosofiją apibūdina penkiomis pagrindinėmis frazėmis:

- Ryšys tarp valgytojo (miestiečio) ir gamintojo, augintojo (kaimiečio).
- Solidarumas tarp visų asociacijos narių ir žmonių, kurie palaiko asociacijos narių idėjas.
- Pastovumas – kai valgytojas nuolat žino, kur ir kaip gali gauti tikrą, rankomis užaugintą ir pagamintą produktą.
- Pasitikėjimas tarp valgytojų ir gamintojų. Asociacijos nariai mano, jog svarbu gamintojui pažinti valgytoją, o valgytojui – gamintoją, kad gimtų toks jų santykiuose svarbus dalykas kaip pasitikėjimas.
- Liudijimas – asociacija visuomet yra pasirengusi papasakoti apie savo veiklą.

## **1. Kas bendradarbiauja?**

*Tinklo steigimo etapas.* Tinklo „Viva Sol“ įkūrėjas Valdas Kavaliauskas ieškojo bendraminčių, norinčių prisijungti prie sūrių ne tik iš ožkų, bet ir iš karvės pieno gamybos pardavimui veiklos. Visi prie šios veiklos prisijungę kaimo sūrininkai savo veiklą formalizavo, įsteigdami gamintojų ir valgytojų bei miesto ir kaimo ryšiais besirūpinančią asociaciją „Viva

Sol“. Tuo pačiu metu buvo pradėti kurti bendradarbiavimo ryšiai su vartotojais – sūrių valgytojais. Norint atskleisti gaminamų sūrių privalumus, suteikti galimybę susipažinti su sūrių gamintojais ir pasiūlyti daugiau veiklų, kurias galima rasti kaime, būnant arčiau gamtos, buvo būtinas tiesioginis bendravimas. Norint savo vartotojus suburti vienoje vietoje, buvo organizuojamas Sūrių turgus vienoje Vilniaus kavinėje bei atidaryti Sūrininkų namai Dargužių kaime, kuriame gyveno tinklo įkūrėjas. Taigi, tinklo steigimo etape pagrindinės bendradarbiaujančios šalys buvo smulkūs ūkininkai, gaminantys sūrius, ir jų produkcijos vartotojai.

*Tinklo vystymo etapas.* Tinklo vystymo etape veiklų ratas plėtėsi. Pradėjus įvairinti veiklas, bendradarbiaujant svarbiausioms tinklo šalims – ūkininkams ir vartotojams, atsirado poreikis į tinklo veiklą įtraukti naujas šalis – viešąsias įstaigas, NVO, verslui reikalingų materialinių išteklių pardavėjus, paslaugų teikėjus ir panašių produktų gamintojus, pvz., kulinarinio kultūros paveldo ir kaimo vystymo specialistus, raugo gamintojus.

Naujų narių įtraukimas vyko be specialių agitacinių pastangų, jie labai natūraliai įsijungė į naujas tinklo veiklas. Siekiant organizuoti įvairesnės tematikos mokymus ar seminarus, buvo užmegzti ir išplėtoti ryšiai su profesinio mokymo įstaigomis (VšĮ Amatų mokykla „Sodžiaus meistrai“, VšĮ „Verpėjos“). Asociacija pradėjo bendradarbiauti su NVO (kaimo bendruomenėmis, vartotojų asociacijomis), siekdama kviesti jų narius ir kitus su jais susijusius asmenis į savo renginius, seminarus, degustacijas. Pradėjus vis labiau diskutuoti, kaip kaimiškosios vietovės gali prisidėti prie klimato kaitos mažinimo, precizinio ūkininkavimo ar agroekologinių ūkininkavimo praktikų taikymo, prie tinklo prisijungė šiomis temomis aktyviai užsiimanti organizacija VšĮ „Baltijos aplinkos forumas“. Plečiantis sūrių gamybos ir pardavimo apimtims, organizuojant vis daugiau mokymų apie sūrininkystės meną, į tinklo veiklą įsijungė sūrių gaminimu besidomintys asmenys iš tolimesnių Lietuvos vietovių ir užsienio, palaikyti nuolatinis kontaktus tapo suinteresuoti sūrių gamybos verslui reikalingų žaliavų ir paslaugų teikėjai.

Formalių asociacijos „Viva Sol“ narių skaičius per dešimtmetį išaugo dvigubai (nuo 11 narių 2006 m. iki 22 narių 2021 m.), ir tai buvo organiškasis bei natūralus procesas. 3 iš jų yra juridiniai asmenys, kurie prisijungė vėlesniame etape, tinklui pradėjus teikti mokymus apie sūrių gamybą (VšĮ Baltijos aplinkos forumas, VšĮ Amatų mokykla „Sodžiaus meistrai“, VšĮ „Verpėjos“). Kitos svarbios tinklo šalys – vartotojų, kurie nėra formalūs asociacijos nariai, – skaičiaus augimas yra didesnis (išaugo iki 400). Tai yra teigiamas rezultatas, nes tinklo tikslas ir buvo suburti kuo didesnę ratą žmonių, palaikančių sveiko ir vietos maisto vartojimą. Kviečiant miesto žmones atvykti į kaimą, prisidėti prie kaime organizuojamos veiklos, švenčių

ir kaimiškų darbų, buvo skatinamas smulkių ūkių išlikimas ir kūrimasis bei palaikomas kaimo gyvybingumas. Trečdalis narių – smulkūs ūkininkai, sūrininkai, kiti – visuomeniškai aktyvūs ir kaimui neabejingi žmonės, gyvenantys Lietuvoje ir užsienyje (pvz., Prancūzijos sūrininkai, suinteresuoti populiarinti savo sūrių gamybos technologijas). Tinklo kūrėjai vertina, kad dabartinis tinklo narių skaičius yra optimalus.

Šiuo metu „Viva Sol“ yra tapusi daugiašaliu bendradarbiavimo tinklu, kuriame bendradarbiauja: 1) smulkūs ūkininkai, sūrių gamintojai; 2) vartotojai – nuolatiniai sūrių pirkėjai, gyvenantys įvairiuose Lietuvos miestuose ir miesteliuose; 3) viešosios įstaigos (VŠĮ Baltijos aplinkos forumas, VŠĮ Amatų mokykla „Sodžiaus meistrai“, VŠĮ „Verpėjos“); 4) verslui reikalingų materialių išteklių pardavėjai; 5) paslaugų sūrininkystės verslui teikėjai; 6) NVO (kaimo bendruomenės, vartotojų asociacijos); 7) privatūs konsultantai, 8) nuolatiniai mokymų dalyviai, 9) viešojo administravimo institucijos (ministerijos, savivaldybės, seniūnijos). 4 lentelėje nurodoma, kokias bendradarbiaujančias šalis jungia tinklas (tai liudija apie šio tinklo daugiašališkumą).

**4 lentelė.** Tinklo „Viva Sol“ bendradarbiaujančios šalys

Bendradarbiaujančios šalys	Tinklo steigimo etape	Tinklo vystymo etape
Ūkininkai, gaminantys sūrius	+	+
Kiti sūrių gamintojai		+
Vartotojai	+	+
Verslui reikalingų materialių išteklių pardavėjai	+	+
Verslui reikalingų paslaugų teikėjai		+
Viešosios įstaigos		+
NVO (kaimo bendruomenės, vartotojų asociacijos)		+
Privatūs konsultantai	+	+
Nuolatiniai mokymų dalyviai		+
Viešojo administravimo institucijos (ministerijos, savivaldybės, seniūnijos)	+	+

Valdžios institucijos šio tinklo veiklos neremia. Tinklo steigimo etape viena iš tinklo šalių – ūkininkai, sūrių gamintojai – intensyviau bendravo su vietos valdžios atstovais – seniūnijomis, kaimo bendruomene ir rajono, kuriame buvo įkurtas tinklas, savivaldybe. Pagrindinis bendradarbiavimo turinys – tinklo veikla, padedanti didinti kaimo gyvybingumą, ne tik teikianti šviežius vietos produktus rinkai, taikant trumpos maisto tiekimo grandinės principus, bet ir švietėjiška bei edukacinė veikla, didinanti kaimo patrauklumą, kuriantį kitokį kaimiškųjų vietovių įvaizdį. Tinklo vystymo etape ryšiai su viešojo administravimo

institucijomis nenutrūko, šio tinklo veikla sulaukė vykdomosios valdžios institucijų dėmesio, ypač renkant sėkmingos veiklos pavyzdžius Lietuvos regionuose.

## 2. Tinklo organizacinė struktūra

Tinklas „Viva Sol“ juridiskai įformintas kaip asociacija. Asociacija „Viva Sol“ buvo įkurta 2006 m. rugsėjo 15 d. Dargužių kaime, Varėnos r. savivaldybėje ir šiuo metu turi 22 formalius narius, iš jų 3 yra juridiniai, likę – fiziniai asmenys. Naujus asociacijos narius asociacijos „Viva Sol“ atstovai priima pagal asociacijos patvirtintą tvarką. Kitų narių dalyvavimas (pvz., vartotojų) yra neformalus, savanoriškas, be jokių įsipareigojimų.

Tinklo veikloje dalyvauja ne tik asociacijos nariai, bet ir kiti tinklo nariai, kurie neturi formalaus statuso. Vien nuolatinių sūrių valgytojų skaičius – 400 žmonių iš visos Lietuvos. Tinklo veikloje taip pat aktyviai dalyvauja kitos anksčiau aptartos grupės, ypač edukacines veiklas vykdančios organizacijos ir individualūs konsultantai bei mokymų lankytojai. Mokymų bei degustacijų lankytojai kviečiami, bendradarbiaujant su kaimo bendruomenėmis, vartotojų asociacijomis. Atsižvelgiant į tai, *tinklas gali būti apibūdintas kaip atviro tipo organizacija*.

Veikiant kaip asociacijai, buvo sudėtinga organizuoti pelno siekiančias tinklo veiklas, todėl 2008 m. asociacija įkūrė VšĮ „Sūrininkų namai“, kurios pavadinimas kaip prekės ženklas priklauso asociacijai. Ženklas apima įvairias veiklas: viešąjį maitinimą ir sūrių pardavimą Dargužiuose, sūrių prekybos kooperatyvą „Mūsų sūriai“, raugą ir įrangą smulkiems sūrininkams tiekiančią sūrininkystės mokyklą „Viskas sūriams“.

Tinklo valdymas yra mišrus. Tam tikros veiklos, apimančios asociacijos tipo organizacijos veiklą, taiko centralizuotą valdymo struktūrą, kitos – išskaidytą arba decentralizuotą.

Asociacijos valdymas vyksta remiantis tipine asociacijos struktūra, sudaryta pagal Lietuvos Respublikos asociacijų įstatymą. Vienas narys turi vieną balsą visuotiniame narių susirinkime, kuris renka penkių narių valdybą, o jos nariai renka valdybos pirmininką. Direktorius skiriamas iš asociacijos narių, todėl vykdo nuolatinės funkcijas neatlygintinai, atskirais atvejais, vykdam dotacijų reikalavimus, yra įdarbinamas terminuotam laikotarpiui. Buhalterio paslaugos perkamos pagal sutartį su sandomų kvalifikuotu buhalterinių paslaugų teikėju. Revizorius renkamas iš asociacijos narių trejų metų laikotarpiui.

Asociacijos vadovybė imasi bendros visų tinklo narių bendradarbiavimo platformos savininko ir administratoriaus rolės ir yra atsakinga už tinklo veiklos valdymą ir tobulinimą, organizuojant veiklas centralizuotai. Asociacijos veiklos kryptys nustatomos kasmetinio

visuotinio narių susirinkimo metu. Veiklos kryptys dažnai būna tęstinės, tačiau, atsižvelgiant į šalies ir tarptautines aktualijas ir į kurio nors nario ar kelių narių kompetenciją ir motyvaciją imtis atsakomybės aktyviai dirbti viena ar kita kryptimi, įtraukiamos ir naujos kryptys (Viva Sol: apie mus, 2021).

Išaugus vartotojų ir paslaugų teikėjų skaičiui, jie ėmė organizuotis į atskiras grupes ir su asociacija bendradarbiauja pagal išskaidyto valdymo modelį, savarankiškai organizuodami užsakymų vykdymą ir pristatymą, nusprenddami dėl dalyvavimo edukaciniuose užsėmimuose, seminaruose, mokymuose ar diskusijose. Pavyzdžiui, viena grupė, įkūrusi kooperatyvą „Mūsų sūriai“, vienija keturių sūrininkų, smulkiųjų Lietuvos ūkininkų, šeimas. Sūrininkai savo rankomis gamina produktus ir augina daržoves, kuriuos vėliau parduoda asociacijos įsteigtuose „Sūrininkų namuose“ Dargužių kaime ir turgelyje Vilniuje. Vėlgi „Sūrininkų namai“ taip pat daug veiklų organizuoja savarankiškai. Tačiau daug šių grupių veiklų yra inicijuojamos ir organizuojamos asociacijos.

### 3. Tinklo narių naudojami ryšių tipai

Tinkle „Viva Sol“ išplėtoti įvairūs narių ryšio tipai:

1. *Platforma – nariams*. Dalis ryšių tarp tinklo narių vyksta per platformą, daugiausia – informacijos gavimas ir sklaida, produkcijos užsakymas, formuojant individualius užsakymų krepšelius, taip pat seminarų bei mokymų organizavimas. Šiuo atveju platforma generuoja dvišalį tinklo efektą tarp įvairių paslaugos teikėjų ir jų klientų grupių (tarp ūkininkų ir nuolatinių sūrių pirkėjų; tarp mokymų organizatorių ir tęstinių mokymų lankytojų). Tinklo platforma taip pat veikia kaip tarpininkas, kuris padeda užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimo ryšius tarp kitų daugiašalio tinklo narių grupių.
2. *Narys – nariui* ryšių pavyzdžių šiame tinkle yra labai įvairių, priklausomai nuo konkrečios situacijos ir kiekvieno nario poreikių. Šis ryšys gali susiformuoti tarp skirtingų ir to paties tipo narių, pavyzdžiui, ūkininkų, kurie nori gaminti sūrius individualiai, tačiau ima burtis į vieną komandą, kuri kooperuojasi organizuojant lauknešėlių pristatymo vartotojams logistiką, dalyvavimui turguose ar mugėse, vykstant į renginius. *Narys – nariui* gali teikti konsultavimo paslaugas apie sūrių gaminimo praktikas, technologijas, žaliavų sūrių gamybai įsigijimo ypatumus ir pan. Ryšys *narys – nariui* gali susikurti ir paslaugų teikėjui užmezgus ilgalaikius kontaktus su klientu, kuriam vėliau gamina sūrius pagal individualius užsakymus.



3. *Daugelis – daugeliui*. Šis ryšio tipas tarp narių kuriamas, reklamuojant platformą įvairiuose socialiniuose tinkluose: *Facebook, Twitter, Instagram*. Dažniausiai naudojamas *Facebook* tinklas. Informacija apie platformos turinį, renginius, degustacijas, edukacinius užsiėmimus ir veiklas socialiniuose tinkluose padeda įtraukti į šį bendradarbiavimo tinklą naujus narius. Sūrių valgytojai paprastai dalijasi patirtimi apie galimybę įsigyti kokybiško, skanaus iš vietinių produktų pagaminto maisto, kurio kokybę užtikrina produkciją parduodantys ūkininkai. Taip pat plinta informacija apie galimybę tiesiogiai bendrauti su ūkininku, gaminančiu šiuos produktus, tokiu būdu stiprinant tarpusavio pasitikėjimo ryšius.
4. *Daugelis – vienam* ryšio tipas taip pat būdingas šiam tinklui, kadangi tinklo įkūrėjai įtraukia visus narius į tinklo platformos instrumentų skaičiaus didinimo ir tobulinimo procesą. Narių įtraukimas į šį procesą dažniausiai vyksta organizuojamų edukacinių užsiėmimų, diskusijų pasirinktomis temomis bei renginių metu, aptariant, kaip galima papildyti tinklo veiklą naujais reikalingais instrumentais. Taip buvo nuspręsta rengti daugiau įvairių seminarų ir mokymų ekologijos, darnios gyvensenos ir kitomis temomis.

#### 4. Bendradarbiavimo instrumentai

Kadangi pagrindinis tinklo platformos tikslas jos steigimo etape buvo siekis užtikrinti pagamintos produkcijos pardavimą ir išlaikyti pasirinktą siaurą specializaciją, į tai orientuoti ir platformos naudojami instrumentai. Tinklo narių – ūkininkų – pasirinktas verslo modelis, besiremiantis ūkininkavimo servitizacija, sudaro jiems sąlygas specializuotis gaminti didesnę, lyginant su pieno gamyba, pilną duodančius produktus ir paslaugas, o bendradarbiavimas turi padėti išvengti pagrindinio specializacijos strategijos trūkumo – riboto pirkėjų, norinčių įsigyti specifinį produktą, skaičiaus.

Ilgą laiką pagrindiniai platformos naudojami *informaciniai instrumentai* buvo ne skaitmeniniai, nuolat vykdavo realūs tinklo narių susitikimai, diskusijos, seminarai, mokymai ir pan. Dėl COVID-19 pandemijos tiesioginis bendravimas sumažėjo, informacijai apie tinklo veiklą skleisti aktyviau naudojama interneto svetainė <https://vivasol.lt>, kurioje teikiama išsami informacija apie tinklą, dalyvius, veiklas ir renginius. Informacija apie tinklo organizuojamas iniciatyvas taip pat skelbiama socialiniuose tinkluose *Facebook, Twitter, Instagram*; jie pasitelkiami ir įvairioms diskusijoms organizuoti. Be to, socialiniuose tinkluose operatyviai

teikiama informacija apie paslaugų ir produktų asortimentą, naujus paslaugų teikėjus ar jau esančių paslaugų teikėjų naujas iniciatyvas, idėjas ar pasiūlymus, kurie leidžia padidinti rinką.

*Organizaciniai instrumentai.* Bendradarbiavimo platformos organizaciniai instrumentai padeda ūkininkams, sūrių gamintojams bei kitiems nariams, norintiems servitizuoti savo verslą, surasti vienas kitą. Pagrindinis organizacinis instrumentas tinklo steigimo etape buvo ūkininkų gaminamų sūrių užsakymų sistema. Tinklas sukūrė ir įdiegė specialią, savo narių poreikiams pritaikytą užsakymų sistemą, formuojant individualų prekių krepšelių užsakymą ir organizuojant jų atsiėmimą keliose vietose.

Šį organizacinį instrumentą platformos valdytojai nuolat papildė instrumentais, kurie skatina produktų krepšelio ir grupinius paslaugų užsakymus, t. y. organizuoja įvairius renginius vartotojams. Siekiant užmegzti nuolatinius glaudžius ryšius su klientais, tinklo nariai pasiūlė daugiau paslaugų: buvo pradėti organizuoti įvairūs renginiai kaimo aplinkoje, rengiamos paskaitos ir diskusijos, ūkininkai organizavo savo produkcijos pardavimą įvairiuose turgeliuose ir susitikimus su valgytojais miesto aplinkoje įvairių degustacijų metu, vartotojai ir kiti nariai bei likę visuomenės atstovai buvo pradėti kviešti į teminius seminarus. Tokiu būdu platforma padeda siaurai specializuotiems ūkininkams ar kitiems tinklo nariams, pvz., konsultantams, sukurti jų produktų ar paslauga besidominčių žmonių grupę. Įgijus nuolatinių klientų pasitikėjimą, atsirado galimybė parduoti ne pavienes prekes, bet siūlyti pirkti gamintojų suformuotą prekių lauknešėlį. Nors klientas negali pasirinkti ir nežino, kas tiksliai bus jo užsakytame lauknešėlyje, bet, anot V. Kavaliausko, jis tiki, kad gamintojas įdės patį šviežiausią, geriausią ir skaniausią produktą, nes kalbama apie pilietinį solidarumą ir sąžinę. Jei valgytojas nori komforto rinktis viską pats, specializuotoje smulkiųjų gamintojų krautuvėlyje jam tie patys produktai kainuos apie 30–50 proc. brangiau (<https://www.giruzis.lt/2020/03/26/prekyba-suriais-keliasi-i-internetine-erdve/>).

Renginiai vartotojams taip pat tarnauja kaip instrumentai, padedantys įnešti tinklo indėlį į ūkininkų ir kitų tinklo narių siūlomų produktų bei paslaugų atlikimo kokybės tobulinimą. Vartotojų žinios naudojamos kaip verslo tobulinimo ištekliai, suteikiantys daug idėjų, kaip būtų galima ateityje patobulinti tinklo narių gaminius ir paslaugas.

Platforma daug dėmesio skiria pasirinktos specializacijos palaikymui. Atsiradus poreikiui pagilinti žinias tam tikrais klausimais sūrių gamybos srityje, buvo ieškoma naujų narių, su kuriais būtų galima bendradarbiauti. Tokiu būdu tinklo plėtros etape į veiklą įsijungė nauji nariai: VšĮ Amatų mokykla „Sodžiaus meistrai“, VšĮ „Verpėjos“ bei Trakų krašto kultūros ir amatų asociacija, galintys teikti ilgalaikių mokymų paslaugas. Pradėtas bendradarbiavimas organizuojant:

- mokymus, pvz., sūrininkystės, natūralaus rauginimo, sidro gamybos;
- sūrininkystės amato mokymus amatų vasaros stovykloje;
- projektų paraiškos rengimus;
- pažintinius vizitus kaime su maitinimo paslaugomis;
- žaliavų sūrių gamybai įsigijimą (pvz., raugo ir pan.).

Platforma taip pat inicijuoja atskirų verslų grupių bendradarbiavimo konkrečia tema projektus, generuojančius vienašalį tinklaveikos efektą. Pavyzdžiui, skatinamas ūkininkų, gaminančių sūrius, bendradarbiavimas ne gamybos, o kitais verslo klausimais, organizuojant prekių pristatymą, logistiką, dalyvavimą turgeliuose, mugėse, renginiuose ir pan.

Tinklo vystymo etape išryškėjo poreikis sukurti daugiau bendradarbiavimo platformos organizacinių instrumentų, kurie tarnautų vis plečiamiems tinklo tikslams, kurie nuo kooperacijos sūrių pardavimui išsiplėtė iki kaimo gyvybingumo palaikymo. Instrumentus mėginama kurti per asociacijos visuotinį narių susirinkimą, kitus renginius ir susitikimus, aptariant teikiamų paslaugų turinį, patirtį, pastebėjimus ir siūlymus. Kiekvienas narys gali teikti savo pastebėjimus ir siūlymus, o visi kartu – diskutuoti dėl jų įgyvendinimo galimybių. Atsižvelgus į narių siūlymus, tinklo plėtros etape buvo pradėta organizuoti daugiau įvairių seminarų ir mokymų ekologijos, darnios gyvensenos, vietos maisto, klimato kaitos ir pan. temomis. Pastaruoju metu imta dalyvauti įvairiuose tarptautiniuose projektuose (projektas „Trumpųjų maisto tiekimo grandinių schemos Baltijos ir Šiaurės šalyse“, finansuojamas programos NORDPLUS Adult (2019–2022 m.); projektas „Kultūros ir paveldo turizmo gebėjimų stiprinimas kaimo bendruomenėse“, finansuojamas programos ERASMUS+ (2019–2022 m.); projektas „Agroekologinių žemės ūkio sistemų tvarumo pažinimas ir gerinimas Europos Sąjungoje“, finansuojamas programos UNISECO/HORIZON 2020 (2019–2021 m.); bei „Jaunimo įtraukimo didinimas per kultūrą“ ERASMUS+ (2021–2023 m.).

Sisteminė bendradarbiavimą skatinančių organizacinių instrumentų, taikomų platformoje „Viva Sol“, analizė rodo, kad jie orientuoti į šiuos bendradarbiavimo efektus:

- Dėl specializacijos gilinimo gaminami geresnės kokybės sūriai, kuriuos ūkininkai parduoda už vis didesnę kainą (platforma siūlo ūkininkams ir vartotojams – sūrių valgytojams – naudotis kitų tinklo narių ar asociacijos lyderių pakviestų konsultantų žinioms imliomis paslaugomis, dalyvaujant nuolat organizuojamuose mokymuose, seminaruose, diskusijose), o bendradarbiavimas leidžia vartotojams siūlyti siaurai specializuotų ūkininkų produktų ir paslaugų asortimento įvairovę.

- Vyksta išteklių taupymas, dėl bendradarbiavimo išgaunant ekstensyvaus augimo strategijai būdingą masto efektą (ūkininkai kooperuojasi dėl bendro transporto, viešinimo ir edukacinių renginių, bendro patalpų naudojimo ir pan.).
- Dėl įvairių intensifikacijos strategijai būdingų priemonių naudojimo didėja tinklo narių veiklų produktyvumas (platforma siūlo savo tinklo nariams pasidalyti darbus, įgyvendinant bendrą projektą, bei naudotis vienas kito teikiamomis paslaugomis).

Pastaraisiais metais žymiai išplėtotą tinklo veiklos tematika, susitelkiant į kaimiškųjų regionų gyvybingumo palaikymą, gali paversti tinklo „Viva Sol“ platformą reikšmingu, apčiuopiamą įtaką darančiu regiono verslo ekosistemos valdymo instrumentu, kuris ne tik demonstruoja patrauklų ūkininkavimo servitizavimo pavyzdį, bet ir papildo valdžios institucijų vykdomas Lietuvos kaimiškųjų regionų vystymo priemones „iš apačios“ inicijuojamais projektais.

## **2.4. Kaimo turizmo tinklo, skatinančio pajamų šaltinių diversifikavimą, siekiant sumažinti verslo riziką, atvejo studija**

Kaimo turizmo tinklas pradėjo formuotis „iš apačios“, atsižvelgiant į pirmųjų šio verslo kūrėjų poreikius. Susipažinę su kaimo turizmo verslo teikimo galimybėmis kitose šalyse, entuziastai pradėjo kurti sodybas, siūlančias paslaugas turistams Lietuvoje. Pirmoji kaimo turizmo sodyba Lietuvoje atsirado 1994 m. Šiaulių raj., Kuršėnų seniūnijoje. Verslo pradžia buvo sunki, nebuvo nei šios veiklos teisinio reguliavimo, nei verslo patirties, o klientai atsargiai žiūrėjo į naujas, neišbandytas paslaugas, todėl bendradarbiavimas tarp kaimo turizmo savininkų buvo būtinas ir kalbantis su valdžios institucijomis, ir pristatant paslaugas klientams. Be to, šio verslo ėmėsi ne tik ūkininkai, bet ir kiti kaimo gyventojai, norintys teikti kaimo turizmo paslaugas greta jau vykdomos profesinės veiklos, nes po žemės ūkio reformos kaimo vietovėse labai trūko ekonominės veiklos galimybių. Kaimo turizmo paslaugų teikimas tapo pagrindinę veiklą papildančiu užsiėmimu, mažinančiu kaimo gyventojų riziką neturėti pakankamai pajamų pragyvenimui.

Daugeliui pirmųjų kaimo turizmo paslaugų teikėjų trūko ekonominių ir rinkodaros žinių. Tuo skundėsi ir ūkininkai, nes ūkininkavimą papildant turizmo paslaugomis, reikėjo kitokių žinių ir verslo kontaktų, nei gaminant ir parduodant žemės ūkio produktus. Paslaugų teikimui reikalingas žinias ir kontaktus įgyti bendradarbiaujant buvo pigiau ir patogiau, todėl, praėjus 3 metams nuo pirmosios kaimo turizmo sodybos atsiradimo, 1997 m. kaimo turizmo

sodybų savininkai įsteigė Lietuvos kaimo turizmo asociaciją, kuri tapo tinklo narių bendradarbiavimo platforma, padėjusia pagrindus kaimo turizmo tinklo plėtrai. Siekdami koordinuoti bendras pastangas ir sumažinti savo verslo riziką, Asociacijos steigimo metu jos nariais tapo 17 kaimo turizmo sodybų. Tinklo plėtra įgavo pagreitį nuo 2004 m., pradėjus šiam verslui paramą teikti ES kaimo plėtros programos lėšomis. Šiame etape įsisteigė daug naujų sodybų, nes kaimo turizmo asociacija aktyviai konsultavo norinčius gauti paramą. Narių skaičius išaugo 24 kartus: 2019 m. duomenimis, Asociacija vienijo 406 narius.

Asociacija kelia šiuos tikslus:

- vienyti fizinius ir juridinius asmenis, vykdančius kaimo turizmo veiklą ir/ar kitas turizmo paslaugas kaime;
- atstovauti Asociacijos narių interesams įvairiose institucijose ir organizacijose;
- koordinuoti Asociacijos narių veiklą plėtojant kaimo turizmą Lietuvoje;
- rengti seminarus, konferencijas, muges, parodas, metodines priemones, informacinius biuletenius asociacijos ir jos narių veiklos klausimais;
- kelti Asociacijos narių kvalifikaciją, organizuoti stažuotes šalyje ir užsienyje;
- analizuoti kaimo turizmo paslaugų paklausą šalies viduje ir užsienyje;
- bendradarbiauti su Lietuvos Respublikos, kitų šalių ir tarptautinėmis analogiškomis organizacijomis, būti jų nare;
- dalyvauti rengiant ir svarstant naujus Lietuvos Respublikos įstatymų projektus, reglamentuojančius Asociacijos ir jos narių veiklą;
- vykdyti Asociacijos rinkodarą, kokybės kontrolę, klasifikaciją.

## 1. Kas bendradarbiauja?

*Tinklo steigimo etapas.* Iš pradžių dauguma kaimo turizmo sodybų buvo kuriamos verslui naudojant kaimo gyventojų turimas ir turistų apgyvendinimo paslaugų teikimui tinkamas gyvenamąsias patalpas arba miestiečių vasarnamius. Pradėjus teikti investicinę paramą kaimo turizmo sodyboms, valdžios institucijos kaimo turizmo paslaugų teikimą siejo su ūkininkų veiklos įvairinimu ir pajamų ūkiuose didinimu. Todėl šiame etape didelę dalį turizmo paslaugų imta teikti ūkiuose, kuriuose buvo vykdoma žemės ūkio veikla, įgyvendinant verslo modelį *produktas + paslauga*. Tačiau dalis kaimo turizmo sodybų, pirmiausiai tos, kurios nepretendavo gauti ES paramos, turizmo veiklą plėtojo kaip pagrindinę ir teikė tik paslaugas. Kaimo turizmo tinklas kūrėsi kaip vienašalis, homogeniškus dalyvius jungiantis tinklas, kuriame bendradarbiavo verslai, teikiantys poilsiautojams apgyvendinimo paslaugas kaimo vietovėse.

Kad tinklo dalyvių įvairovę vertėtų plėsti, paaiškėjo pradėjus teikti ES paramą kaimo turizmo sodyboms. Žemės ūkio ministerija (toliau – ŽŪM) pradėjo aktyviai kviesti kaimo turizmo asociaciją bendradarbiauti su valdžios institucijomis, dalyvauti įvairių darbo grupių veikloje ir teikti pasiūlymus tiek dėl kaimo turizmo politikos priemonių bei reglamentavimo, tiek dėl bendrų žemės ūkio ir kaimo politikos sprendimų, kurie daro poveikį kaimo turizmo verslo aplinkai: gyvenimo sąlygoms kaime, ekologinei aplinkos būklei ir kraštovaizdžiui, paveldo ir amatų išsaugojimui ir pan. Vykstant šiam procesui, valdžios institucijos natūraliai tapo nauja kaimo turizmo tinklo šalimi, t. y. vienašalis tinklas, jungiantis kaimo turizmo paslaugų teikėjus, transformavosi į dvišalį tinklą, kuris susitelkė į kaimo turizmo sodybų kūrimą.

*Tinklo vystymo etapas.* Kokybiškai naujas kaimo turizmo tinklo vystymosi etapas prasidėjo kaimo turizmo sodybų savininkams susidūrus su klientų stygiumi. Lietuvos kaimo turizmo asociacija ėmėsi ieškoti būdų, kaip padėti tinklo nariams užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimo ryšius su klientais, pasinaudojant Kaimo turizmo asociacijos sukurta interneto svetaine „atostogoskaime.lt“. Atsiradus glaudesniems ryšiams tarp kaimo turizmo sodybų savininkų ir jų klientų, ėmė didėti kaimo turizmo sodybose teikiamų paslaugų įvairovė, gerėti jų kokybė. Stiprėjantys ryšiai tarp kaimo turizmo sodybų savininkų ir jų klientų dvišalį kaimo turizmo tinklą transformavo į trišalį.

Ieškodami, kaip tapti patrauklesniems savo klientams, kaimo turizmo sodybų savininkai pajuto poreikį bendradarbiauti su kitais kaimo verslais. Todėl Asociacija pradėjo teikti rinkodaros paslaugas įvairiems su kaimo turizmu susijusiems verslams:

- Turizmo paslaugų teikėjams ar produktų gamintojams (vietiniams muziejams, nacionaliniams parkams ir pan.);
- Kaimo turizmo paslaugas papildančių paslaugų teikėjams (edukacinių programų rengėjams, pramogų ir renginių organizatoriams, viešojo maitinimo įstaigoms, ir pan.).

Tai paskatino į kaimo turizmo tinklo veiklą įsijungti daug naujų dalyvių. Šiuo metu tinkle dalyvauja ir turizmo agentūros, dirbančios su užsienio klientais, ir savivaldybių turizmo informaciniai centrai, didinantys informacijos apie kaimo turizmo paslaugas Lietuvoje ar konkrečiame regione sklaidą. Ilgamečio Kaimo turizmo asociacijos prezidento Lino Žabaliūno teigimu, per 21 Asociacijos gyvavimo metus kaimo turizmo sektorius patyrė ne tik kiekybinį pokytį, bet ir kokybinį virsmą, kai „sodybos, teikdamos įvairias poilsio paslaugas, tapo mažais kultūros centrais, kuriuose vyksta šeimos ir įmonių šventės, dailininkų plenerai, drožėjų ir skulptorių kūrybinės stovyklos, vaikų vasaros stovyklos, konferencijos ir seminarai“.

Artimiausioje ateityje planuojama į kaimo turizmo tinklą pakviesti kaimo turizmo verslui reikalingų materialių išteklių pardavėjus (pagal vietos tradicijas pagaminto maisto tiekėjus, ūkiuose užaugintą vietinę produkciją turistams parduodančius ūkininkus, vietos amatininkus ir pan.) ir teikti jiems rinkodaros paslaugas, nes vartotojai, atvykę į kaimo turizmo sodybą, dažnai nori nusipirkti vietoje pagamintų produktų.

Aktyviais tinklo dalyviais išlieka valstybinės institucijos – ŽŪM bei Ekonomikos ir inovacijų ministerija. Asociacija yra atstovaujama įvairiose nuolatinėse darbo grupėse ir komitetuose: Turizmo taryboje prie Ekonomikos ir inovacijų ministerijos; Projektų atrankos komitete ŽŪM; Turizmo rūmų prezidiume; Europos kaimo turizmo federacijos valdyboje ir kt.

Visi aptarti procesai rodo, kad šiuo metu kaimo turizmo tinklas veikia kaip daugiašalis tinklas, turintis išplėtotą infrastuktūrą ir gebantis įveikinti narių bendradarbiavimą daugelyje sričių: nuo rinkodaros iki lobistinės veiklos. Tinklo jungiamos bendradarbiaujančios šalys yra susistemintai pateiktos 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Kaimo turizmo tinklo bendradarbiaujančios šalys

Bendradarbiaujančios šalys	Tinklo steigimo etape	Tinklo vystymo etape
Ūkininkai, teikiantys kaimo turizmo paslaugas	+	+
Kiti kaimo turizmo sodybų savininkai	+	+
Turistai		+
Ūkininkai, parduodantys turistams ūkyje pagamintus gaminius		+
Kaimo vietovėse veikiančių viešbučių savininkai		+
Amatininkai ir edukacines programas organizuojantys verslininkai		+
Viešosios agentūros		+
NVO		+
Privatūs konsultantai		+
Mokslo įstaigos		+
Valdžios institucijos	+	+

Atsižvelgiant į teisinį statusą, tinklo narius galima suskirstyti į formalius ir neformalius, nes kaimo turizmo tinklas juridškai yra įformintas kaip Lietuvos kaimo turizmo asociacija. Ji įkurta 1997 m. ir veikia kaip nacionalinė organizacija. Kadangi tipinė asociacija jungia homogeniškus narius, iki šiol formaliais nariais laikomi tik kaimo turizmo sodybų savininkai ir jų veiklą papildančias paslaugas teikiantys verslininkai. Asociacija turi maždaug 400 narių, apie 80 proc. jų yra ūkininkai. Tačiau, kaip jau buvo minėta, tinklo veikloje dalyvauja ne tik formalūs asociacijos nariai, tačiau ir kiti kaimo turizmo vystymu suinteresuoti

tinklo dalyviai (turistai, valdžios institucijos, įvairūs verslininkai ir kt.), kurie neturi formalaus statuso ir nedalyvauja priimant sprendimus dėl tinklo infrastruktūros vystymo.

Nors kaimo turizmas tinklas pastaraisiais metais sparčiai augo, vis dar išlieka didelis kaimo turizmo paslaugas tiekiančių sodybų skaičius (trečdalis visų kaimo turizmo sodybų), kurių savininkai nėra kaimo turizmo tinklo nariai. Siekdama padidinti narių skaičių, Asociacija planuoja į bendradarbiavimą įtraukti naujus verslus ir greta kaimo turizmo sodybų sukurti kitų vietos paslaugų pasiūlą, tokiu būdu ir pačias kaimo turizmo paslaugas padarant labiau patrauklias vartotojams.

## 2. Tinklo organizacinė struktūra

Kaimo turizmo tinklo struktūra pagal atvirumą yra mišraus tipo. Daugeliu tinklo sukurtų infrastruktūros funkcijų gali naudotis tik Asociacijos nariai, pvz., reklamuoti verslą interneto svetainėje „atostogoskaime.lt“, dalyvauti mokymuose, projektinėse veiklose. Narystė asociacijoje yra lengvai įgyvendinama, tereikia parašyti narystės prašymą ir sumokėti stojamąjį mokestį. Be to, kiekvienais metais asociacijos nariai, teikiantys kaimo turizmo paslaugas, moka kasmetinį mokestį, kuris yra diferencijuojamas pagal dvi dedamąsias: priklausomai nuo apgyvendinimui skirtų vietų skaičiaus ir sodybos teikiamų paslaugų kokybės įvertinimo. Nariams, vėluojantiems mokėti mokestį, yra taikomos sankcijos – mokesčio dedamosios yra didinamos priklausomai nuo sumokėjimo laikotarpio. Kitų paslaugų teikėjams, Asociacijos nariams yra nustatytas fiksuotas metinis mokestis, nepriklausomai nuo vykdomos veiklos. Mokesčio diferencijavimas yra palankus tinklo narių skaičiaus augimui, nes sudaro galimybę į tinklo veiklą įsitraukti ir mažas sodybas.

Kitų narių dalyvavimas tinkle (pvz., vartotojų, agentūrų ar valdžios institucijų) yra neformalus, savanoriškas, be jokių įsipareigojimų. Jie gali naudotis interneto svetainėje pateikta informacija arba dalyvauti *Facebook* diskusijų grupėje. *Facebook* paskyra „atostogoskaime.lt“ turi daugiau kaip 13 tūkstančių sekėjų, yra skirta visiems, kurie domisi kaimo turizmu, nori dalyvauti tinklo siūlomuose projektuose.

Vertinant tinklo organizacinę struktūrą pagal centralizacijos laipsnį, ją galima apibūdinti kaip centralizuotą. Interneto svetainės „atostogoskaime.lt“ ir kitų infrastruktūros komponentų savininkas ir valdytojas yra Asociacija. Nors Asociacija turi regioninius padalinius, sprendimus dėl bendradarbiavimo infrastruktūros plėtros priima Asociacijos vadovybė.



### 3. Kokius narių ryšio tipus naudoja tinklas?

Tinklo veikla remiasi gerai išplėtotais įvairių tipų ryšiais:

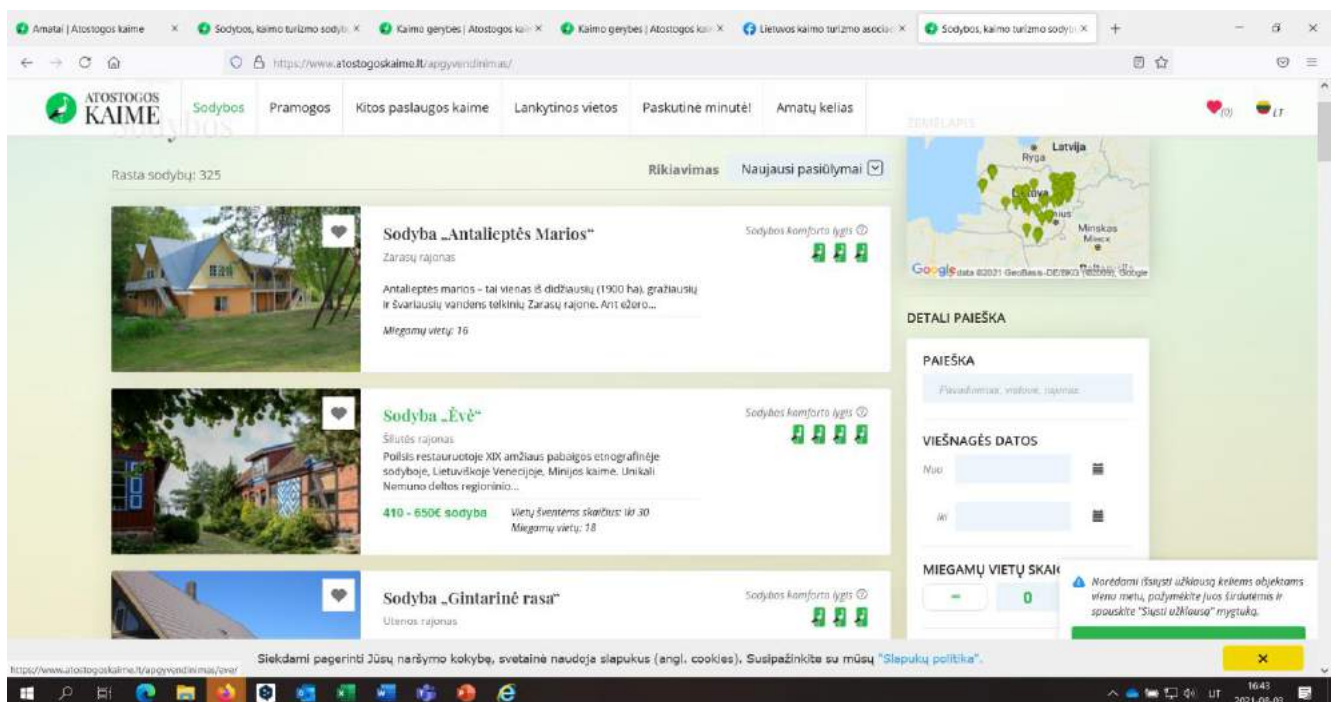
1. *Vienas – daugeliui*, arba platforma – nariams. Šis ryšio tipas yra aktyviai plėtojamas kaimo turizmo tinkle naudojant interneto svetainę „atostogoskaime.lt“, kuri veikia kaip tarpininkas tarp kaimo turizmo ir kitų paslaugų teikėjų bei šių paslaugų galutinių vartotojų, generuodama dvišalį tinklo efektą. Platforma orientuojasi į rinkodaros paslaugų teikimą, leidžia turistams pasirinkti norimą atostogų vietą, susisiekti su paslaugų teikėju ir užsakyti paslaugas. Antrasis tokio tipo ryšių tikslas yra tinklo narių interesų atstovavimas valdžios institucijose, priimant sprendimus dėl politikos įgyvendinimo.
2. *Vienas – vienam*, arba tiesioginiai ryšiai tarp atskirų tinklo narių. Šio ryšio tipas kaimo turizmo tinkle yra plėtojamas, kuriant bendradarbiavimą tarp kaimo turizmo sodybos ir kitas paslaugas toje pačioje vietovėje teikiančių verslų. Tam tikroje vietovėje veikiantys skirtingų paslaugų teikėjai keičiasi informacija apie savo klientus ir siūlo kaimo turizmo sodybų klientams kitų verslų produktus ar paslaugas, pvz., edukacines paslaugas, pramogas ar vietinį maistą ir pan. Naudos gauna ir kaimo turizmo sodyba, ir kaimyninis verslas. Kadangi abu tinklo nariai užsiima nekonkuruojančias veiklas vykdančiais verslais, toks bendradarbiavimas padidina abiejų tinklo narių verslo patrauklumą.
3. *Daugelis – daugeliui*. Kaimo turizmo tinklas aktyviai naudoja šio tipo ryšius, reklamuojant asociacijos veiklą socialinėje medijoje ir sukūrus kitas platformas: *Facebook* paskyrą „atostogoskaime.lt“, turinčioje daugiau kaip 13 tūkstančių sekėjų, subūrus *Facebook* grupę „Atostogoskaime.lt sodybų paieška“ ir *Instagram* paskyrą „atostogoskaime.lt“.
4. *Daugelis – vienam* tipo ryšys pasireiškia tada, kai platformos įkūrėjai ir/ar valdytojai sugeba įtraukti visuomenę į platformos architektūros ir instrumentų tobulinimo procesą. Kaimo turizmo tinkle šio tipo ryšys nėra sąmoningai formuojamas ir tik retkarčiais pasireiškia atsitiktinai.

### 4. Bendradarbiavimo instrumentai

Svarbiausias Lietuvos kaimo turizmo asociacijos ir kitų šio bendradarbiavimo tinklo dalyvių uždavinys yra padėti kaimo gyventojams diversifikuoti savo veiklą, pasinaudojant kaimo turizmo verslo teikiamomis galimybėmis. Į tai orientuoti ir tinklo platformos naudojami

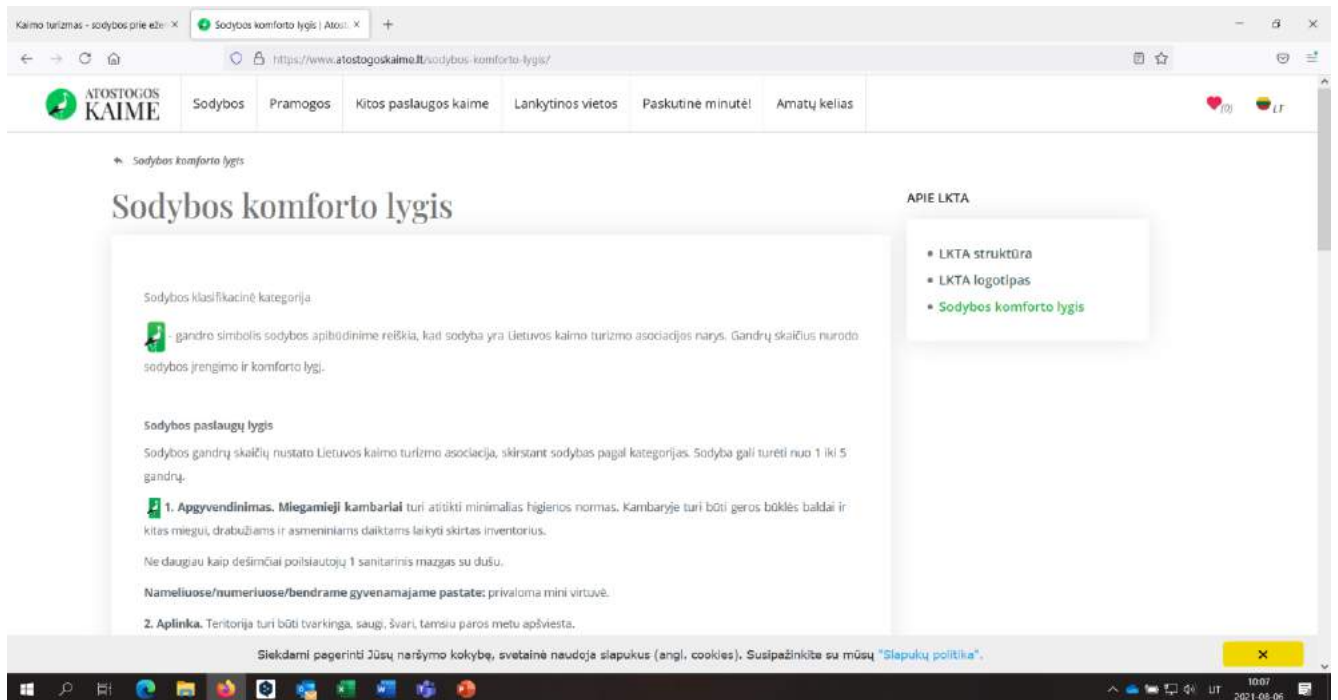
informaciniai bei organizaciniai instrumentai. Pirmieji tinklo platformos instrumentai buvo kuriami atsižvelgiant tik į kaimo turizmo sodybų savininkų interesus. Vėliau, remiantis rizikos valdymo strategijos naudojamu principu kombinuoti įvairias verslo rūšis, buvo pradėta siūlyti instrumentus, skirtus kaimo turizmo sodybų savininkų bendradarbiavimui su kitais kaimo verslais.

*Informaciniai instrumentai* buvo kuriami, siekiant reklamuoti kaimo turizmo galimybes ir kurti kuo didesnę paslaugų paklausą. Pradiniame etape buvo sukurta sodybų, kuriose galima organizuoti šventes ir gauti apgyvendinimo paslaugas, duomenų bazė. Ji tapo viešai prieinama klientams interneto svetainėje „atostogoskaime.lt“. Sukūrus šią svetainę, tinklo platforma įgijo verslo procesus automatizuojančius instrumentus, leidžiančius operatyviai pateikti informaciją kaimo turizmo sodybų savininkams apie klientų užsakymus, o turistams patogiai užsisakyti kaimo turizmo paslaugas. Vėliau, keičiantis kaimo vartotojų poreikiams ir kaimo turizmo sodybų savininkų verslo sampratai (kaimo turizmo sodybos pradėjo specializuotis, siekdamos išsiskirti savo paslaugomis), informaciniai instrumentai buvo pritaikyti naujiems poreikiams. Be informacijos apie kaimo turizmo sodybas, interneto platforma teikia informaciją ir apie kitas kaimo vietovėse teikiamas paslaugas: amatus, edukacines paslaugas, įvairias laisvalaikio paslaugas, aplink sodybą esančias lankytinas vietas. Interneto svetainėje pasirinkus kaimo turizmo sodybą, sugeneruojamas žemėlapis su toje vietovėje teikiamomis paslaugomis ir lankytinomis vietomis (9 pav.).



**9 pav.** Kaimo turizmo sodybų ir paslaugų paieška Kaimo turizmo asociacijos interneto svetainėje „atostogoskaime.lt“

Interneto svetainė „atostogoskaime.lt“ šiuo metu pristato plačią sodybos charakteristiką ir sudaro turistams galimybę pasirinkti sodybą pagal apgyvendinimo tipą, norimą komforto lygį, teikiamų paslaugų krepšelį, sodybos vietą (10 pav.).



**10 pav.** Kaimo sodybų komforto lygio aprašymas Kaimo turizmo asociacijos interneto svetainėje „atostogoskaime.lt“

Kadangi turistai nori ne tik atostogauti, bet ir paragauti vietinių produktų, tinklas stengiasi jiems pateikti kuo daugiau informacijos apie vietos galimybes patenkinti jų poreikius. Siekiant vartotojus geriau supažindinti su kulinariniu paveldu, Asociacija įgyvendino du kulinarinio turizmo plėtrą Lietuvoje skatinančius projektus, šiuo metu tarnaujančius kaip informaciniai instrumentai. Projekto „Tradicinio lietuviško maisto gidas“ metu visuose Lietuvos etnografiniuose regionuose surinkta ir susisteminta medžiaga apie 65 kulinarinio paveldo objektus, jų gaminių vietas, sukurti vaizdo filmai ir foto medžiaga. Sukurtas turinys skelbiamas svetainėje [www.skoniukelias.lt](http://www.skoniukelias.lt). Projekte „Baltijos jūros regiono šalių kulinarinis kelias“, skirtame gurmanams pristatyti nacionalinių virtuvių patiekalus Lietuvoje, Estijoje, Latvijoje, Lenkijoje, Vokietijoje, Rusijoje, Danijoje, Suomijoje, Švedijoje ir Norvegijoje, planuojantiems keliauti į regionus aplink Baltijos jūrą, parengtas žemėlapis ir specializuotas

interneto puslapis „Baltic Sea Culinary Routes“ ([www.balticseaculinary.com](http://www.balticseaculinary.com)). Artimiausioje ateityje Asociacija planuoja svetainėje pradėti skelbti informaciją apie vietos ūkininkų užaugintus ir tiesiogiai parduodamus produktus. Tai paskatintų į kaimo turizmo tinklą įsitraukti ir smulkius ūkininkus.

Svarbūs informaciniai instrumentai, pasitelkiami pritraukti naujus tinklo narius ir padidinti rinką, pateikiant operatyvią informaciją, yra socialinių tinklų paskyros. *Facebook* paskyroje „atostogoskaime.lt“ išsiųsta žinutė pasiekia vartotojus tiesiogiai ir dažnu atveju toliau skleidžiama tinkle, ją platinant kitiems dalyviams. *Facebook* grupėje „Atostogoskaime.lt sodybų paieška“ yra keičiamasi verslo informacija, konsultuojamasi ir dalijamasi patirtimi, pristatoma nauja teisinė informacija ar kviečiama įgyvendinti bendrus verslo sprendimus.

Skaitmeninius tinklo platformos informacinius instrumentus stengiamasi papildyti paraleliai organizuojamais realiais tinklo narių susitikimais ir renginiais. Siekdama padidinti kaimo turizmo populiarumą, Asociacija organizuoja įvairius klientų pritraukimui skirtus renginius. Vienas tokių informacinių renginių yra kiekvienais metais vykstančios „Atviros dienos kaime“, kurių metu miestiečiai yra raginami praleisti laisvalaikį, lankantis įvairiuose kaimo regionuose. Juos kviečia kaimo turizmo sodybos, ūkininkų ūkiai, edukaciniai renginiai, miesto vaikai turi galimybę pamatyti naminius gyvūnus.

Kaimo turizmo tinklo platforma naudoja daug bendradarbiavimą skatinančių *organizacinių instrumentų*, sukurtų remiantis įvairiomis strategijomis, išskirtomis pagal kokybinių struktūrų metodą. Nors pagrindine kaimo turizmo verslo funkcija laikomas papildomų pajamų gavimas, derinant turizmo paslaugų teikimą su kita pagrindine veikla (ūkininkavimu, kitais verslais ar profesine veikla), Lietuvos kaimo turizmo asociacija kūrėsi tuo metu, kai tokios paslaugos Lietuvoje dar buvo laikomos inovacija. Todėl daug tinklo siūlomų organizacinių instrumentų buvo konstruojami kombinuojant rizikos valdymo strategiją, besiremiančia veiklų diversifikavimu, su inovacijų strategija. Šių dviejų strategijų kombinacija leido Asociacijai padėti įvairinti veiklą ne tik individualiems verslams, bet ir šalies mastu, inicijuojant naujų rūšių paslaugų atsiradimą šalies turizmo rinkoje. Dauguma organizacinių instrumentų atsirado ir buvo panaudoti Asociacijai dalyvaujant įvairiose tarptautinėse programose ir su kitų šalių partneriais įgyvendinant įvairius paslaugų įvairinimo projektus.

Atsižvelgiant į tai, kad rinkoje trūksta agroturizmo sodybų, Asociacija 2019–2020 m. įgyvendino projektą „Agroturizmo produktų vystymas, puoselėjant ūkininkavimo tradicijas Latvijoje – Lietuvoje“ ( angl. *ES Interreg* programa). Projekto dėka buvo ne tik surinkta ir viešai platinama informacija apie 50 agroturizmo ūkių ir/ar sodybų Lietuvoje ir Latvijoje,

kuriose tradiciškai gaminami agroturizmo produktai, bet ir parengti agroturizmo produktų kvalifikaciniai reikalavimai, sudaryta 10 turistinių maršrutų.

Šiaurės valstybių Geros savijautos turizmo projektas PROWELL buvo skirtas sukurti naujus kaimo turizmo produktus, akcentuojant sveiką gyvenimą. Remiantis gera praktika partnerių šalyse bei išanalizavus vartotojų poreikius, buvo parengti geros savijautos turizmo produktų kriterijai ir pritaikyti Asociacijos narių sodybose.

Visi paminėti tarptautiniai projektai tapo veiksmingais organizaciniais instrumentais, skatinančiais tinklo narių bendradarbiavimą tarpusavyje bei padedančiais užmegzti naujus bendradarbiavimo ryšius su užsieniečiais. Projektuose sukurtos žinios ir nauji verslo sprendimai yra pristatomi svetainėje „atostogoskaime.lt“.

Į ekstensyvaus augimo strategija paremtą kaimo turizmo verslo vystymą Asociacija buvo susitelkusi tinklo steigimo etape, kai buvo labai aktualu sukurti kuo daugiau kaimo turizmo sodybų Lietuvoje ir tuo pačiu padidinti savo narių skaičių. Ėmus bendradarbiauti su valdžios institucijomis, aktyviai dalyvauti įvairių darbo grupių veikloje ir teikti pasiūlymus dėl geriausių sprendimų teikiant paramą kaimo turizmo verslui, kaimo turizmo sodybų skaičius Lietuvoje sparčiai augo, didelė jų dalis ir toliau dalyvavo bendradarbiavimo tinklo veikloje. Pastaruoju metu Asociacija skatina tinklo narių skaičiaus augimą, populiarindama kaimo turizmo veiklą tarp jaunimo. Siekdama šio tikslo, asociacija įgyvendino elektroninės komunikacijos projektą „Galimybės jaunimui vystyti verslą kaime“. Projekto dėka buvo parengti vaizdo klipai, kurie pateikė Kaimo plėtros paramos programos remiamų priemonių įgyvendinimo kaimo turizmo versle geruosius pavyzdžius, populiarinat šį verslą tarp jaunimo.

Nemažai dėmesio skiriama ir kaimo turizmo procesų intensifikacijos strategijai. Svarbūs instrumentai, didinantys paslaugų teikėjų veiklos produktyvumą ir kaimo turizmo paslaugų kokybės tobulinimą, buvo įvairūs mokymai asociacijos nariams, parengtos mokymo programos. Pavyzdžiui, Asociacija įgyvendino projektą E-KITOUR, skirtą el. rinkodaros kompetencijų didinimui kaimo turizmo sektoriuje. Projekto metu buvo sukurti mokymų moduliai ir praktinis vadovas el. rinkodaros priemonių įgyvendinimui smulkiose ir vidutinėse įmonėse, užsiimančiose kaimo turizmo verslu. Projekto „Kompetencijų ugdymas per darbuotojų mokymą“ metu buvo organizuojami mokymai, orientuoti į verslo vadybos gerinimą ir efektyvumo didinimą, darbuotojų profesinių kompetencijų stiprinimą. STORIE projekto, finansuojamo pagal Erasmus+ programą, metu buvo sukurta tarptautinė mokymosi programa, visiems laisvai prieinama internete. Šio projekto tikslas – parengus mokymosi programą, pagerinti mažų kaimo kompanijų konkurencingumą ir kompetenciją turizmo

produktų kūrimo ir rinkodaros srityje, plėtojant jų įgūdžius bei gebėjimus kurti ir skatinti tvaraus turizmo produktus, pagrįstus nematerialiu kultūros paveldu.

Visi Asociacijos organizuojami projektai, seminarai ir konsultacijos ne tik didina Lietuvos kaimo turizmo paslaugų teikėjų gebėjimus, bet ir leidžia asociacijos nariams sutaupyti daug lėšų informacijos ir konsultantų paieškai, kurias jie patirtų siekdami naujų žinių individualiai. Deja, Asociacija iki šiol nesiryžo įdiegti paslaugų kokybę vertinančio instrumento. Informacija apie tai, kaip klientai vertina teikiamas paslaugas, prie kiekvienos tinklo narių sodybos interneto platformoje, kurioje pateikiami užsakymai, nėra skelbiama. Atsiliepimus apie paslaugų kokybę vartotojai gali pateikti tik socialiniuose tinkluose.

Asociacijos sukurti instrumentai taip pat skatina kaimo turizmo sodybų savininkus specializuotis. Nors visos sodybos vadinasi kaimo turizmo sodybomis, jų teikiamų paslaugų asortimentas ir kokybė labai skiriasi. Pradiniame kaimo turizmo plėtros etape verslui dažnai buvo pritaikomi ūkyje esantys pastatai, juos remontuojant, rekonstruojant ar išplečiant. Tuo pat metu buvo statomi nauji modernūs pastatai, suprojektuoti pagal kaimo turizmo verslo reikmes. Be to, siekiant pritraukti kuo daugiau klientų, kaimo turizmo sodybos teikė labai įvairias paslaugas. Ši įvairovė dažnai sukeldavo nepatogumų klientams, jei vienu metu sodyboje apsigyvendavo kelios turistų grupės, kurių poreikiai buvo sunkiai tarpusavyje suderinami. Atsižvelgiant į tai, kad rinkoje atsiradus didžiulei kaimo turizmo paslaugų įvairovei, klientui sunku susigaudyti, kokio pobūdžio ir kokios kokybės paslaugas jis gali tikėtis gauti, buvo sukurti platformos instrumentai, padedantys suderinti turizmo paslaugas gaunančiųjų bei jas teikiančių asmenų interesus. Platforma sutelkė dėmesį į du pagrindinius sodybų specializacijos aspektus.

Pirmasis specializacijos aspektas, suformuotas naudojant naują platformos instrumentą, informavo turistus apie sodybos siūlomą atostogų pobūdį. Kad vartotojui būtų aišku, ką jis ras kaimo turizmo sodybose, svetainėje visos kaimo turizmo sodybos buvo suskirstytos į 10 grupių pagal klientų poreikius: ramaus poilsio, šeimos švenčių, poilsio šeimoms su vaikais, verslo renginių, aktyvaus laisvalaikio, draugiškos gamtai, pažintinio poilsio, kulinarinio paveldo, sveikatingumo ir agroturizmo. Šio platformos instrumento atsiradimas ne tik suteikia papildomos informacijos turistams, bet ir daro įtaką kaimo turizmo verslo vystymui, nes, apsisprendusios dėl konkretaus rinkos segmento, kaimo turizmo sodybos gali efektyviau išnaudoti išteklius ir geriau planuoti verslą.

Antrasis specializacijos aspektas buvo orientuotas į sodybos siūlomo komforto lygio skirtumus. Asociacija sukūrė ir įdiegė kaimo turizmo paslaugų kokybės standartą, kuris suteikia vartotojams patikimą informaciją apie kaimo turizmo sodyboje teikiamų paslaugų

komforto lygį. Komforto lygis yra vertinamas pagal tris aspektus: gyvenimo sąlygas, sodyboje teikiamas turizmo paslaugas ir sodybos aplinką. Komforto lygis yra žymimas Asociacijos logotipo ženklu – gandrais. Kuo sodyboje teikiamos aukštesnio komforto lygio paslaugos, tuo daugiau skiriama gandrų. Ši sodybų vertinimo sistema labai patogi klientui, nes, rinkdamasis sodybą, jis mato, kiek gandrų turi konkreti sodyba ir gali interneto svetainėje susipažinti, kokį komforto lygį reiškia konkretus žymėjimas. Svetainės paieškoje pažymėjus norimą gandrų skaičių, sistema atrinks visas šį požymį atitinkančias sodybas.

Mažinant kaimo turizmo verslo rizikingumą, Asociacija skatina į jos veiklą įsitraukti kuo daugiau kitiems kaimo verslams atstovaujančių verslų. Tokiu būdu diversifikuojama kiekvieno bendradarbiaujančio verslo veikla. Siekiant šio tikslo, buvo bendradarbiaujama su Lietuvos kaimo tinklu ir įgyvendintas komunikacijos projektas „Kaimo turizmo vaidmuo kaimo plėtros procesuose – vietinio maisto kultūros skatinimas“. Juo buvo siekiama populiarinti vietinio naminio maisto idėją, skatinti kaimo gyventojus organizuoti netradicines veiklas, pristatančias tautinį bei kulinarinį paveldą ir prisidėti prie gastrominio turizmo vystymo bei keliavimo po kaimiškus regionus didinimo. Projektas tapo dar vienu organizaciniu instrumentu, kuris skatina bendradarbiavimą kaimiškuose regionuose tarp paslaugų teikėjų, smulkių gamintojų kaime, ūkininkų ir bendruomenės. Siekiant geriau valdyti kaimo turizmo verslo rizikingumą trumpuoju laikotarpiu, Asociacija taip pat siūlo organizacinį instrumentą, padedantį mažinti atskirų užsakymų žlugimo riziką. Platformoje veikia paskutinės minutės pasiūlymai, taip pat asociacijos nariai teikia vienas kitam pagalbą, kai negali įvykdyti įsipareigojimų klientams, nes toje pačioje vietovėje veikiantys kaimo turizmo verslai bendradarbiauja tarpusavyje.

Asociacija taip pat imasi kurti ir taikyti įvairius organizacinius instrumentus, plėtojančius jos bendradarbiavimą su kitomis organizacijomis. Remiantis bendradarbiavimo strategija, ypač svarbus išlieka veiksmų koordinavimas su įvairiomis valstybinėmis institucijomis, atsakingomis už turizmo verslo vystymą. Be to, valstybės ir valdžios institucijos naudoja tinklo platforma kaip visos regiono verslo ekosistemos valdymo instrumentu, kviesdamos tinklo atstovus pristatyti savo veiklas kaip sėkmingą verslo pavyzdį Lietuvos sąlygomis.

Apibendrinat kaimo turizmo tinklo veiklą, galima teigti, kad didelė dalis tinklo veiklos sutelkta į ūkininkavimo servitizacijos, teikiant turizmo paslaugas, skatinimą. Tai ypač aktualu nuo tradicinės žemės ūkio veiklos priklausomų kaimiškųjų regionų ekonomikos bei socialinės aplinkos vystymui. Asociacijos siūlomi informaciniai ir organizaciniai instrumentai padeda kaimo turizmu užsiimantiems ūkininkams sumažinti žemės ūkio produktų gamybos verslo

riziką, papildant ją paslaugų teikimu, bei perkonfigūruoti kaimo turizmo verslo ryšius taip, kad jie išplėtotų vietinio verslo galimybes. Platformos valdytojai taiko visas šešias pagal kokybinių struktūrų metodą išskirtas strategijas, įvairiapusiškai prisidedančias prie kaimiškųjų regionų teritorinės servitizacijos.

Pagrindine nuoroda tolesniam kaimo turizmo tinklo veiklos tobulinimui galima laikyti siekį padaryti tinklo organizacinę struktūrą labiau atvirą ir aktyviau pasitelkiančią visuomenės kūrybines galias, nes sisteminė tinklo platformos naudojamų informacinių ir organizacinių instrumentų analizė rodo, kad tiek platformos valdytojai, tiek ir kaimo turizmo sodybų savininkai vengia viešo savo veiklos aptarimo ir vertinimo. Peržengus šį viešumo baimės barjerą, tinklo veikla galėtų dar labiau patobulėti, platforma įgytų daugiau veiksmingų instrumentų, o kaimo turizmo paslaugų teikėjai turėtų aiškius orientyrus, kur turėtų būti sutelktos jų pastangos, gerinant paslaugų kokybę ir plėtojant jų asortimentą.

## **2.5. Tauragės rajono VVG tinklo, skatinančio teritorinę servitizaciją kaip strategiškai svarbią regiono verslo ekosistemos veiklą, atvejo studija**

Vietos veiklos grupių (toliau – VVG) steigimas Lietuvoje prasidėjo 2004 m., šaliai tapus ES nare ir pradėjus įgyvendinti ES paramos priemones LAEDER metodu, kuris buvo inovatyvus instrumentas, skatinantis tinklaveikos principų taikymą, teikiant paramą žemės ūkiui ir kaimo vystymui. LEADER programos dėka atsiradusios, teritoriniu pagrindu veikiančios VVG sukūrė ir išplėtojo vietos veikėjų tinklus, aktyviai dalyvaujančius integruoto kaimiškųjų teritorijų vystymo procese. VVG parengė ir įgyvendino vietos strategijas, kurios atliko tinklo infrastruktūros vaidmenį, siekiant VVG keliamų tikslų – vietinės ekonomikos vystymo, įvairinant veiklą kaimo vietovėse, plėtojant paslaugų teikimą ir taip mažinant vietos gyventojų pajamų priklausomybę nuo žemės ūkio veiklos, o taip pat įgyvendinant kitus, kaimo gyventojų gyvenimo kokybės gerinimui skirtus projektus.

Nagrinėjant tinklo, orientuoto į integruotą teritorijos vystymą, kuriame svarbų vaidmenį vaidina teritorinė servitizacija, atveji, buvo pasirinkta Tauragės rajono VVG. Tokį pasirinkimą lėmė VVG veiklos aktyvumas ir viešinama patirtis, taip pat ekonominės ir socialinės savivaldybės savybės bei geografinė padėtis. Tauragės rajonas yra nutolęs nuo didžiųjų Lietuvos miestų. Jis priklauso Tauragės apskričiai, kuri pagal ES kaimiškame tipologiją yra vienas iš dviejų Lietuvos kaimiškųjų regionų, be to, šiame regione žemės ūkis



vis dar sudaro reikšmingą ekonominės veiklos dalį, didesnę nei vidutiniškai ir pagal žemės ūkiui tenkančią bendrojo vidaus produkto dalį, ir pagal užimtų gyventojų struktūrą. Rajone vyrauja didelis nedarbas ir didelis skaičius ekonomiškai neaktyvių gyventojų (Lietuvos statistikos departamentas).

Tauragės rajono VVG kūrimą paskatino 2004–2005 m. ŽŪM bei Programos LEADER ir žemdirbių mokymo metodikos centro organizuoti įvairūs šviečiamieji renginiai, kurių metu Lietuvos kaimo viešojo gyvenimo lyderiai išsamiai susipažino su LEADER programa ir jos teikiamomis galimybėmis. Sprendimas kurti Tauragės rajono teritoriją apimančią VVG rėmėsi dviem aplinkybėmis. Kaip organizacija, kurios tikslas buvo valdyti VVG strategijos įgyvendinimui skirtas ES paramos lėšas, ji turėjo atitikti LEADER nacionalinėje programoje nustatytus reikalavimus: Lietuvoje VVG strategijų teritorijos buvo susietos su savivaldybių ribomis. Kita vertus, šis, „iš viršaus“ taikomas principas buvo priimtinas ir vietos veikėjams, nes visai rajono teritorijai buvo būdingos panašios vystymo problemos, taigi čia galimi bendri vietos gyventojų siekiai, keliant kaimiškųjų vietovių vystymo tikslus. Tauragės rajono VVG kūrėjai tikėjo, kad partnerystė pagerins ES paramos kaimo plėtrai koordinavimą, bus telkiamos rajono gyventojų ir organizacijų pastangos gerinti gyvenimo kokybę kaime, puoselėti gamtos ir kultūros paveldą ir kovoti su įvairiomis negerovėmis (Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija, 2008).

Tauragės rajono VVG yra asociacija, telkianti Tauragės rajono fizinius ir juridinius asmenis bei siekianti įgyvendinti ilgalaikes kaimo plėtros priemones. Tauragės rajono VVG atstovauja Tauragės rajono kaimo gyventojų interesams ir kelia šiuos veiklos tikslus:

- Ieškoti naujų būdų gyvenimo kokybei kaimo vietovėse gerinti;
- Ieškoti naujų ir efektyvių būdų vietos žmogiškiesiems, gamtiniais, kultūriniais ir finansiniais ištekliams panaudoti rajono kaimo vietovių plėtrai;
- Skatinti ir palaikyti vietines kaimo žmonių iniciatyvas verslo, gamtos apsaugos, švietimo, kultūros, socialinės paramos ir kitose srityse;
- Teikti pasiūlymus vietos ir nacionalinėms institucijoms bei organizacijoms dėl kaimo plėtros planų ir priemonių kūrimo bei įgyvendinimo;
- Koordinuoti vietos iniciatyvas ir parengti Tauragės rajono kaimo plėtros strategiją;
- Organizuoti kaimo plėtros dalyvių kvalifikacijos kėlimą, švietimą bei mokymą;
- Informuoti ir konsultuoti kaimo bendruomenes bei kitas rajono nevalstybines organizacijas;

- Įtraukti vietos gyventojus į organizavimo ir sprendimų priėmimo procesą, teikti pagalbą kaimo bendruomenėms bei kitoms visuomeninėms organizacijoms rengiant bei įgyvendinant įvairius projektus;
- Skatinti partnerystę ir bendradarbiavimą su kitomis visuomeninėmis, nacionalinėmis ir tarptautinėmis organizacijomis bei įstaigomis.

## 1. Kas bendradarbiauja?

*Tinklo steigimo etapas.* Tauragės rajono VVG yra daugiašalis LAEDER metodu veikiantis tinklas, kuris buvo įsteigtas kaip teritoriniu pagrindu suburta savarankiška organizacija, tačiau turinti specialius viešosios paramos valdymo įgaliojimus. LAEDER metodas taip pat nustatė tam tikrus reikalavimus narių struktūrai: VVG turi būti sudaryta iš bendruomenių, kitų socialinių, ekonominių partnerių, o nariai turi būti asociacijų atstovai (50 proc.), vietos valdžios ir verslo sektoriaus atstovai (po 25 proc.). Todėl neišvengiamai visų trijų grupių atstovai nuo pat tinklo steigimo pradžios įsitraukė į jo veiklą.

Tauragės rajone buvo palankios sąlygos steigti VVG, nes rajone aktyviai veikė kaimo bendruomenės, susibūrusios į neformalią Tauragės rajono kaimo bendruomenių tarybą. Rajono savivaldybė rėmė rajono kaimo bendruomenių ir kitų nevalstybinių organizacijų veiklą: visiškai ar bent iš dalies finansavo šių organizacijų vykdomus projektus, padėjo tvarkyti reikiamus paramai gauti dokumentus. Kaimo bendruomenių taryba ir vietos valdžios atstovai 2005 m. sausio 17 d. nutarė steigti rajono VVG ir įpareigojo registruoti ją kaip asociaciją trijų skirtingų organizacijų atstovus: N. Tirevičienę (VšĮ „Nutopijas“ direktorę), R. Noreikienę (Tauragės rajono savivaldybės administracijos Kaimo reikalų skyriaus vedėją) ir R. Levanauską (Adakavo kaimo bendruomeninės organizacijos pirmininką). Tauragės rajono VVG steigėjai pabrėžė, kad ji įsteigta kaip daugiašalis bendradarbiavimo tinklas, atsižvelgiant į visus LEADER principus: (1) skirtingų partnerių bendradarbiavimo arba partnerystės; (2) iniciatyvos „iš apačios į viršų“ įgyvendinimo; (3) teritorinio vientisumo; (4) lygiavertiškumo; (5) viešumo; (6) įtraukimo ir skaidrumo (Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija, 2008).

*Tinklo vystymo etapas.* Siekiant užtikrinti anksčiau pradėtų įgyvendinti tinklo iniciatyvų tęstinumą, buvo plėtojami bendradarbiavimo ryšiai su įvairiausiems interesams atstovaujančiais asmenimis ir organizacijomis. Nauji tinklo dalyviai buvo įtraukiami atnaujinant vietos plėtros strategiją 2016–2023 m. laikotarpiui bei vykdant jos įgyvendinimui skirtus VVG projektus.

2016–2023 m. strategijai parengti buvo sukurta strategijos darbo grupė, kurios nariai atstovavo atskiroms organizacijoms ir užtikrino realios partnerystės Tauragės rajone formavimąsi. Suformuotos aštuonių asmenų strategijos rengimo darbo grupės nariai pasiryžo nuolat ir aktyviai dalyvauti strategijos rengimo darbe. Rengdama strategijas Tauragės rajono VVG savo veikloje siekė apjungti įvairių vietos organizacijų, institucijų ir kitų kaimo plėtros dalyvių pastangas ir įtraukti į sprendimų dėl paramos planavimo ir panaudojimo procesą didelį skaičių vietos organizacijų.

Vietos strategijos parengimas ir paramos priemonių jos įgyvendinimui atsiradimas paskatino naujų bendruomenių kūrimąsi ir padidino Tauragės rajono VVG tinkle dalyvaujančių kaimo bendruomenių skaičių.

Per savo veiklos metus Tauragės rajono VVG užmezgė partnerystės ryšius su beveik visomis rajono institucijomis ir organizacijomis, kurios sprendžia rajono ekonominio, socialinio ir aplinkosauginio vystymo problemas. Šiuo metu Tauragės rajone VVG dėka sukurtas daugiašalis tinklas, kuriame bendradarbiauja labai įvairus spektras rajono ekonominės ir socialinės ekosistemos vystymu suinteresuotų šalių. Pagal narystės tinkle būdą tinklo narius galima suskirstyti į dvi grupes: pirmoji grupė yra formalūs tinklo nariai, kurie priklauso VVG ir aktyviai dalyvauja jos veikloje, prisideda prie tinklo informacinės ir organizacinės infrastruktūros vystymo. Šie nariai yra apskaitomi, jie turi tam tikras teises ir pareigas, jų veikimas yra fiksuojamais VVG veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Antroji grupė yra neformalūs tinklo dalyviai. Tai Tauragės rajono institucijos, įmonės ir NVO bei gyventojai, kurie tinklo veikloje dalyvauja tiek, kiek tai atitinka jų išsikeltus tikslus. Neformalūs tinklo dalyviai aktyviai domisi VVG veikla, prisideda prie Vietos strategijos priemonių įgyvendinimo. Neformaliems tinklo dalyviams galima priskirti ir valstybines institucijas (pvz., ŽŪM), arba nacionalinį VVG tinklą, kurie organizuoja mokymus ir konsultacijas asociacijai. Neformaliems tinklo nariams gali būti priskirti ir projektus pagal Vietos strategiją įgyvendinantys paramos gavėjai, siekdami gauti paramą verslui, naudojami VVG informaciniais ir organizaciniais ištekliais.

Formaliai Tauragės rajono VVG 2021 m. sudarė 45 juridiniai nariai, kurie atstovauja įvairioms organizacijoms, įstaigoms ir įmonėms, veikiančioms Tauragės rajono VVG teritorijoje. 31 VVG narys atstovauja pilietinės visuomenės sektoriui, 10 VVG narių – verslo sektoriui ir 4 VVG nariai – valdžios sektoriui. Paminėtina, kad, be atskirų verslo įmonių, VVG nariai yra Tauragės kredito unija, Tauragės apskrities verslininkų asociacija ir Tauragės verslo ir turizmo informacijos centras, kurie jungia rajono verslininkus. Tai leidžia ne tik nuosekliau įvertinti verslo perspektyvas rajone, bet ir prisidėti kuriant regiono verslo ekosistemą. Tačiau

kasdienėje veikloje Tauragės rajono VVG bendradarbiavimas su daugeliu tinklo veiklos dalyvių yra ne tiek institucionalizuotas, kiek grįstas tinklaveikos principais, kai tinklo nariai siekia šiuos ryšius padaryti kuo naudingesnius, siekiant abipusės naudos. Deja, pastaruoju metu vietos ūkininkai ir jų organizacijos mažai dalyvauja Tauragės rajono VVG veikloje, nes Vietos strategijose iki šiol nebuvo numatyta priemonių žemės ūkio verslui. 6 lentelėje nurodoma, kokias bendradarbiaujančias šalis jungia šis daugiašalis tinklas.

**6 lentelė.** Tinklo „Tauragės rajono VVG“ bendradarbiaujančios šalys

Bendradarbiaujančios šalys	Tinklo steigimo etape	Tinklo vystymo etape
Ūkininkai		+
Verslininkai	+	+
Verslą pradėti norintys Tauragės rajono gyventojai		+
Vietos valdžios institucijos (savivaldybė, seniūnijos)	+	+
Nevyriausybinės organizacijos, bendruomenės	+	+
Privatūs konsultantai	+	+
Mokslo įstaigos		+
Nacionalinis VVG tinklas	+	+
Valdžios institucijos: ŽŪM, LEADER centras	+	+

*Šaltinis: sudaryta autorių.*

## 2. Tinklo organizacinė struktūra

Tauragės rajono VVG tinklas juridiskai įformintas kaip asociacija. Tinklas yra atvira organizacija, kurioje narystė nėra ribojama. Tinklo nariais gali tapti visi norintys, kurie savo veiklą vykdo Tauragės rajone, sumokėję stojamąjį nario mokestį ir mokantys kasmetinį mokestį. Aukščiausias asociacijos valdymo organas yra visuotinis VVG tinklo narių susitikimas. Visuotiniame narių susirinkime vienas narys turi vieną balsą ir iš savo narių renka asociacijos valdybą.

Tačiau realioje tinklo veikloje dalyvauja ne tik formalų statusą turintys asociacijos nariai, tačiau ir kiti asmenys bei organizacijos: ūkininkai, amatininkai, verslininkai, tie, kurie nori prisidėti prie Tauragės rajono VVG veiklos ir Tauragės rajono vystymosi.

Tinklo valdymas yra mišrus, tačiau vyrauja centralizuotas valdymas. Pasirenkant tinklo narių sudėti ir struktūrą, veiklos sritis ir prioritetus, lemiamą balsą turi nacionalinės valdžios institucijų sprendimai. Pagrindines lėšų, skiriamų LEADER metodu, panaudojimo kryptis taip pat lėmė nacionalinių dokumentų (Lietuvos 2007–2013 m. kaimo plėtros programa ir Lietuvos 2014–2020 m. kaimo plėtros programa). Formuojant bendrą Tauragės rajono VVG veiklos

platformą taip pat taikomas centralizuotas valdymas, besiremiantis visam Tauragės rajonui sukurta vietos strategija. Kita vertus, nors VVG buvo steigiamos remiantis ES ir nacionaliniu reguliavimu, VVG strategijos parengimas ir jos įgyvendinimo sėkmė daug priklausė nuo vietos žmonių iniciatyvos ir pastangų. Todėl prieš pasirinkdama vietos strategijų uždavinius Tauragės rajono VVG atliko gyventojų poreikių tyrimą ir jais rėmėsi formuodama savo strategiją.

Įgyvendinant bendrus VVG keliamus uždavinius, remiamasi išskaidyta tinklo valdymo struktūra. Identifikavę pagrindines savo VVG veiklos sritis, tinklo lyderiai pasidalijo veiklos funkcijomis. Savo praktinės veiklos įgyvendinimui Tauragės rajono VVG nuo tinklo veiklos pradžios sukūrė 4 darbo grupes:

1. Veiklos organizavimo ir viešųjų ryšių grupė;
2. Mokymų organizavimo darbo grupė;
3. Kaimo plėtros darbo grupė;
4. Vietos kultūros stiprinimo darbo grupė.

Jos atspindi pagrindinius VVG veiklos aspektus ir atitinka šiuo metu vykdomos VVG tinklo plėtros ir stiprinimo poreikius.

Įgyvendinant VVG remiamus projektus ir organizuojant rajone veikiančių, VVG tinklui priklausančių bendruomenių veiklą, kuri buvo paremta VVG, remiamasi išskaidyta tinklo valdymo struktūra.

### **3. Tinklo narių naudojami ryšių tipai**

Tauragės rajono VVG tinkle išplėtoti ir įgalinti įvairūs narių ryšių tipai:

1. *Platforma – nariams*. 2005 m. įkūrus Tauragės rajono VVG, veiklos grupė pradėjo veikti kaip platforma savo nariams. VVG tinklas yra vietos lyderių (pilietinės visuomenės, verslo ir valdžios atstovų) sukurta platforma, kuri veikia kaip tarpininkas, padedantis užmegzti ir palaikyti ryšius su įvairiomis daugiašalio tinklo narių grupėmis, įtraukiant jas į sprendimus dėl vietos ekonomikos integruoto vystymo. Tauragės rajono VVG renka informaciją ir dalijasi ja su tinklo nariais, rengia viešas diskusijas, kokios vietos ekonomikos kryptys atitinka gyventojų poreikius, kokie yra vietos ištekliai, kuriuos galima būtų geriau panaudoti, skatinant naujas ekonomikos veiklas Tauragės rajone, kokių paslaugų trūksta geresniam gyvenimo kokybės užtikrinimui ir pan. Tauragės rajono VVG konsultuoja tinklo narius dėl nacionalinės ir ES paramos pagal vietos strategijas teikimo sąlygų, padeda rengti projektus ir priima sprendimus dėl paramos teikimo projektams, atsižvelgiant į tai, kiek teikiami projektai bus naudingi vietos verslų ekosistemai gerinti. Vietos strategijose numatyti prioritetai verslų ir

bendruomeninių veiklų rėmimui skatina rajono teritorinę servitizaciją kaip strategiškai svarbią regiono verslo ekosistemos veiklą.

2. *Narys – nariui*. Tauragės rajono VVG tinkle tarp atskirų tinklo narių plačiai išplėtoti tiesioginiai ryšiai, siekiant generuoti tinklaveikos efektą. Šie ryšiai yra abipusiai ir labai svarbūs, nes tinkle bendradarbiauja ir tokių pačių sektorių, ir skirtingų sektorių atstovai. Bendradarbiavimas tarp tinklo narių visų pirma pasireiškia dalijantis patirtimi apie įgyvendintus projektus, pvz., tarp kaimo bendruomenių. Šio tipo ryšiai taip pat padeda geriau išnaudoti verslo turimus išteklius, pvz., dalydamiesi savo patirtimi tarpusavyje, rajono amatininkai tobulėja ir imasi organizuoti muges ar edukacines programas.

3. *Daugelis – daugeliui* ryšio tipas, visų pirma, kuriamas naudojantis nacionaline VVG tinklo platforma. Lietuvos VVG tinklas jungia visas šalyje veikiančias VVG, jo veikla skirta keistis patirtimi, atstovauti VVG nacionalinėse institucijose, organizuoti mokymus. Tauragės rajono VVG nuo pat veiklos pradžios tapo Lietuvos VVG tinklo nariu ir naudojami visomis jo teikiamomis galimybėmis. Tauragės rajono VVG taip pat reklamuoja tinklo veiklą įvairiuose socialiniuose tinkluose, pavyzdžiui, *Facebook*, kuriame veikia Tauragės rajono VVG viešas puslapis. Informacija apie įgyvendinamus projektus, renginius, suvažiavimus, edukacinius užsiėmimus ir veiklas socialiniuose tinkluose padeda užmegzti ryšį su naujais kaimo veiklų entuziastais – verslininkais, ūkininkais, amatininkais, socialinių paslaugų teikėjais – ir pritraukti juos veikti šiame bendradarbiavimo tinkle.

4. *Daugelis – vienam*. Šis ryšio tipas taip pat būdingas Tauragės rajono VVG tinklui, kadangi tinklo įkūrėjai įtraukia visus narius į tinklo naudojamų informacinių ir organizacinių instrumentų tobulinimo procesą. Narių įtraukimas į šį procesą dažniausiai vyksta diskusijų pasirinktomis temomis bei renginių metu, aptariant, kaip galima papildyti tinklo veiklą naujais reikalingais instrumentais. Tinklo nariai dalijasi su VVG lyderiais savo žiniomis ir patirtimi, savanorišku darbu prisideda prie kasdienės Tauragės rajono VVG veiklos. Interneto puslapyje taip pat yra visiems prieinama skiltis, kviečianti pasidalyti idėjomis, kaip tobulinti kaimo bendruomenių gyvenimą, siūloma įvertinti Tauragės rajono VVG veiklą.

#### **4. Bendradarbiavimo instrumentai**

Svarbiausias Tauragės rajono VVG bendradarbiavimo tinklo dalyvių uždavinys yra padėti savo rajono gyventojams koordinuoti ekonominę, socialinę ir kultūrinę veiklą taip, kad būtų galima sumažinti egzistuojančias problemas ir sukurti bei palaikyti sveiką regiono

antrepreneriškos ekosistemos būkle. Į šį pagrindinį bendradarbiavimo tikslą orientuoti ir tinklo platformos naudojami informaciniai bei organizaciniai instrumentai.

*Informaciniai instrumentai* buvo kuriami, siekiant kuo plačiau informuoti rajono gyventojus apie Tauragės rajono VVG misiją, veiklą ir galimybes kiekvienam norinčiam prie jos prisijungti. Sužinoti apie bendradarbiavimo platformos tikslus, uždavinius ir inicijuojamas veiklas bei jų dalyvius galima interneto puslapyje <http://tauragesvvg.lt/>. Operatyvios žinios apie Tauragės rajono VVG veiklą pateikiamos ir socialiniame tinkle *Facebook*, kuriame veikia Tauragės rajono VVG viešas puslapis. *Facebook* puslapyje organizuojamos įvairios apklausos apie teikiamas paslaugas, rengiamus dokumentus (pavyzdžiui, Tauragės rajono savivaldybei rengiant atsinaujinančių energijos išteklių veiksmų planą), dalijamasi kitų VVG gerąja patirtimi, kartu su kitomis VVG rengtais projektais ir jų rezultatais, viešinama aktuali informacija paramos klausimais (pvz., VšĮ Kaimo verslo ir rinkų plėtros agentūros („Litfood“), ŽŪM informacija), bendruomenės nariai kviečiami į mokymus, bendruomenės šventes.

Fiziškai vykstantys VVG tinklo narių susitikimai vyksta kas mėnesį, o esant poreikiui, organizuojami ir dažniau. Nariai dažnai susitinka kituose tinklo organizuojamuose renginiuose: diskusijose, seminaruose, mokymuose, edukacijose ir pan.

#### *Organizaciniai instrumentai*

Pagrindinis Tauragės rajono VVG bendradarbiavimo organizacinis instrumentas yra Vietos strategija. Atsižvelgiant į Lietuvos kaimo plėtros programų įgyvendinimo laikotarpius, Tauragės rajono VVG parengė ir įgyvendino dvi VVG vietos strategijas, skirtas 2007–2013 m. ir 2016–2023 m. laikotarpiui. Strategijose yra numatytos paramos vietos projektams kryptys, dėl kurių finansavimo VVG priima sprendimus. Tauragės rajono VVG vietos strategijų uždaviniai pateikiami 7 lentelėje.

#### **7 lentelė.** Tauragės rajono VVG vietos strategijų uždaviniai

Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija*	Tauragės rajono vietos plėtros 2016–2023 m. strategija**
Palankios verslo plėtrai aplinkos formavimas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Patrauklaus krašto įvaizdžio formavimas turizmo plėtrai;</li><li>• Kaimo gyventojų verslumo skatinimas;</li><li>• Tauragės rajono kaimų gyvenamosios aplinkos patrauklumo didinimas, skatinant vietos bendruomenės aktyvumą;</li></ul>	(1) socialinio verslo kūrimas ir plėtra, (2) smulkių bendruomeninių ir kitų pelno nesiekiančių organizacijų verslų kūrimas, (3) vietos bendruomenės ir projektų pareiškėjų ir vykdytojų mokymas, įgūdžių įgijimas, (4) kaimo gyventojų aktyvumo, pilietiškumo ir bendrų iniciatyvų skatinimas, (5) ūkio ir verslo plėtra, stiprinant Tauragės rajono kaimiškųjų

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaimo atnaujinimas ir plėtra;</li><li>• Kaimo gyventojų bendruomeniškumo ugdymas ir vietos tapatumo stiprinimas.</li></ul>	vietovių ekonominį kapitalą, skatinti smulkių kaimo verslų kūrimąsi ir plėtrą, (6) paslaugų ir kaimų atnaujinimas kaimo vietovėse.
--	--

Šaltinis: \*Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija, 2008.

\*\*Tauragės rajono vietos plėtros 2016–2023 m. strategija, 2015.

Abi strategijos prisidėjo prie rajono gyventojų, atstovaujančių pagrindinėms regiono antrepreneriškos ekosistemos dalyvių grupėms, veiksmų koordinavimo, siekiant gerovės didinimo, visose strateginio valdymo stadijose:

1. Į diskusijas dėl Vietos strategijoje numatomų veiklų buvo įtraukti visi besidomintys ir pilietinę iniciatyvą rodantys asmenys. Prieš rengiant 2016–2023 m. Vietos strategiją, Tauragės rajono VVG inicijavo vietos gyventojų poreikių tyrimą ir pagal šio tyrimo rezultatus apibrėžė vietos strategijų uždavinius bei suformulavo priemones, kurios užtikrintų paslaugų vietos gyventojams plėtrą ir kokybės gerinimą. Vietos gyventojų poreikių studija yra prieinama visiems gyventojams, verslams ir kaimo bendruomenėms ir gali būti panaudota, rengiant projektus paramai, o tai leidžia taupyti išteklius;
2. Aprobuojant galutinį Vietos strategijos variantą, buvo atsižvelgta į visų pagrindinių regiono antrepreneriškos ekosistemos dalyvių grupių poreikius;
3. Įgyvendinant Vietos strategiją, buvo siekiama, kad kuo daugiau rajone veikiančių verslų ir kaimo bendruomenių galėtų pasinaudoti Vietos strategijoje numatytais paramos priemonėmis;
4. Kai kurie Vietos strategijos uždaviniai ir suplanuotos priemonės paskatino rajono gyventojus inicijuoti ir įgyvendinti projektus, kurie vėliau išaugo į visam regionui naudingas tęstines veiklas. Pavyzdžiui, 2014 m. tinklas įgyvendino projektą „Amatų klasterio kūrimas Tauragės ir Suvalkų regione“. Projekto tikslai buvo pasiūlyti būdus, kaip vietos amatininkai ir smulkieji verslininkai galėtų gaminti aukštesnės pridėtinės vertės produktus ir paslaugas bei užtikrinti veiksmingą jų rinkodarą, sukuriant sąlygas bendradarbiavimui tarp amatininkų ir kitų sektorių (socialinio, švietimo, kultūros, IT ir kt.) atstovų, t. y. įkuriant amatų klasterį. Klasteris – tai novatoriškas būdas stiprinti konkurencingumą, našumo augimą ir verslo aplinką Tauragės ir Punsko savivaldybėse. Amatų klasteris subūrė prekių gamintojus, paslaugų teikėjus ir vietos amatininkus į vieną erdvę, vartotojui prieinamai pateikė vietos verslininkų ir ūkininkų gaminamą produkciją (organinių



trašų, pieno ūkio produktų, odos ir medžio gaminių, medaus ir kitų bičių produktų, kalvystės gaminių, gintaro, duonos ir konditerijos gaminių), paslaugas (pramogų, poilsio ir amatų centrų veikla, kalvystės, rankdarbių ir puošybos, maitinimo, restauravimo ir statybos, žemės ūkio technikos remonto) ir sudarė amatininkų žemėlapi, kuris apjungia Tauragės ir Suvalkų regionų amatininkus (Amatų klasteris). Kitas sėkmingas projekto pavyzdys galėtų būti projektas „Lėtojo turizmo skatinimas Ukmergės, Tauragės ir Alytaus rajonuose“, Tauragės rajono VVG įgyvendintas 2020–2021 m. kartu su projekto lydere Ukmergės rajono VVG ir partnere Alytaus rajono VVG. Projekto metu buvo numatyta suburti į tinklą 18 lėtojo turizmo paslaugų teikėjų ir siekiama parengti lėtojo turizmo verslo strategiją, skirtą jų veiklos teritorijoms: Tauragės, Ukmergės ir Alytaus rajonams per kultūros, gamtos ir jos išteklių, maisto, verslo kultūros, autentiškumo prizmę (Lėtojo turizmo skatinimas...).

Greta vietos strategijų, kaip pagrindinio tinklo funkcionavimą ir plėtrą skatinančio instrumento, Tauragės rajono VVG palaiko ir kitą tinklo veiklai reikalingą infrastruktūrą, naudojant tokius organizacinius instrumentus kaip mokymai ir renginiai, kuriuose tinklo nariai galėtų keistis patirtimi, bei konsultacijos, teikiamos siekiantiems gauti paramą Tauragės rajono gyventojams, bendruomenėms ir verslams.

Nemažai dėmesio skiriama tinklo organizacinių procesų intensifikacijos strategijos instrumentų taikymui. Tauragės rajono VVG dėjo pastangas gerinti savo teikiamų paslaugų kokybę, tobulinat VVG organizacinę struktūrą. Tam tikslui Tauragės rajono VVG buvo sukurta Veiklos organizavimo ir viešųjų ryšių bei Mokymų organizavimo darbo grupės. Pirmoji administruoja visą tinklo veiklą bei viešina atlikus darbus, vadovauja operatyviai Tauragės rajono VVG veiklai ir organizuoja pagrindinius darbus, tvarko organizacijos finansus ir valdo žmogiškuosius išteklius, administruoja Tauragės rajono VVG interneto svetainę, palaiko ryšius su žiniasklaida, rūpinasi tinklo veiklos viešinimu. Jos uždavinys – suteikti Tauragės rajono VVG nariams ir bendruomenių lyderiams reikiamas žinias ir įgūdžius. Antrosios darbo grupės pagrindiniai darbai – mokymų poreikių analizė, konsultavimas, mokymų ir seminarų organizavimas, metodinės medžiagos platinimas, žinių ir informacijos kaupimas. Abi šios grupės gerina vietos strategijų įgyvendinime dalyvaujančių tinklo narių žinias ir įgūdžius.

Tinklo steigimo etape buvo pasitelkta ir ekstensyvaus augimo strategija. Tinklo narių skaičiaus ir įvairovės augimu Tauragės rajono VVG rūpinosi specialiai šiam tikslui sukurta VVG Kaimo plėtros darbo grupė. Jos uždutis buvo rūpintis bendruomenių plėtra, strategiškai kryptingai įgyvendinti bendruomenių veiklos gerinimo ir jų bendros veiklos koordinavimo

priemonės. Grupės pastangų dėka rajone steigėsi naujos kaimo bendruomenės, kurios tapo VVG nariais (Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija, 2008). Siekdama išplėsti narių skaičių, Tauragės rajono VVG organizavo lyderystės mokymus ir įvairius seminarus.

Vėliau turimi organizaciniai instrumentai buvo plėtojami, pasitelkiant specializacijos strategiją. Tai leido užtikrinti pakankamą rajono gyventojų įvairovės atstovavimą Tauragės rajono VVG veikloje, nes dalis gyventojų turi labai specifinių poreikių. Tinklo narių įvairovei postūmį davė tinklo Vietos kultūros stiprinimo darbo grupė. Jos veikla buvo skirta bendrų kultūros renginių organizavimui, įvairių ir ypač pažeidžiamų socialinių grupių įtraukimui į viešąją veiklą, tradicinių amatų atgaivinimui, parodų, plenerų, mugių, stovyklų organizavimui, gerosios kultūros puoselėjimo patirties sklaidai (Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija, 2008). Šios grupės veikla paskatino į Tauragės rajono VVG tinklą įsitraukti Tauragės kultūros centrą ir Tauragės moksleivių kūrybos centrą.

Tauragės rajono VVG taip pat ieško būdų, kurie skatintų tinklo narius plėtoti bendradarbiavimą už tinklo ribų. Kaip sėkmingas abipusiai naudingo bendradarbiavimo su išorės subjektais pavyzdys gali būti pateiktas Tauragėje įgyvendinamas projektas „Spiečius“, kurio teikiamos paslaugos yra svarbios ir pagal Vietos strategiją paramą gaunantiems verslams. Jis buvo inicijuotas pradėjus bendradarbiauti su verslui konsultacijas teikiančia VšĮ „Versli Lietuva“. Ieškodami informacijos apie VšĮ „Versli Lietuva“ teikiamas paslaugas, vietos gyventojai ir verslai tuo pat metu susipažįsta ir su Tauragės rajono VVG veikla. Tauragės rajono VVG yra Lietuvos VVG tinklo narė ir aktyviai bendradarbiauja su ŽŪM, nustatant kaimo plėtros prioritetus.

Atlikta atvejo analizė atskleidė, kad Tauragės rajono VVG tinklas padėjo suburti Tauragės regiono bendruomenę, verslininkus, ūkininkus, amatininkus, valdžios institucijas ir prekių bei paslaugų vartotojus į tinklą, skatinantį verslo servitizavimą, kaip strategiškai svarbią Tauragės regiono verslo ekosistemos dalį. Tauragės rajono VVG siekia prisidėti prie paslaugų, teikiamų Tauragės rajono gyventojams kokybės gerinimo bei įvairovės didinimo. Kaip jau buvo minėta, rengiant vietos strategijas, 2007–2013 m. teikiant paramą prioritetus buvo skirtas projektams, kurie kuria viešas erdves kaimo bendruomenių veikloms, kaimo vietovėse atsirado bendruomenių namai, poilsio ir žaidimo vietos parkuose ir prie vandens tvenkinių, sporto aikštynai ir kt. Įgyvendinat Tauragės rajono VVG vietos strategiją po 2014 m. prioritetus buvo teikiamas socialinio verslo, kuris orientavosi į mokamų paslaugų vietos gyventojams, rėmimą. Tauragės rajono VVG pastangų dėka išsiplėtė paslaugų pasiūla, kaimo vietovėse buvo sukurtos naujo darbo vietos.

Tinklo nariai bendradarbiauja ne tik tarpusavyje, bet ir palaiko ryšius su bendruomenės nariais, tiesiogiai nepriklausančiais tinklui. Tauragės rajono VVG įkūrimas suaktyvino rajono bendruomenių veiklą, paskatino bendruomenių kūrimą tose seniūnijose, kuriose trūko aktyvumo.

Paminėtina, kad tinklo veikla generuoja daug netiesioginių efektų, nes skatina konkurenciją keisti bendradarbiavimu ir moko rajono gyventojus, kokiais būdais tai galima padaryti. Nacionalinė valdžia naudoja VVG platformą kaimiškųjų regionų ekosistemai valdyti, nes VVG vietos strategijų dėka yra remiami įvairūs ekonominiai ir socialiniai projektai, kurie stiprina vietos verslo ekosistemą ir gerina gyvenimo kokybę.

Svarbu, kad ateityje tinklas labiau išnaudotų inovacijų strategijos siūlomą potencialą ir į savo veiklos strategiją įtrauktų daugiau inovatyvių regiono vystymo būdų, tarp jų ir tikslingai įgyvendinamą teritorinę servitizaciją. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį į Tauragės rajone vyraujančią ekonominės veiklos struktūrą, kurioje didelę dalį užima žemės ūkio veikla, ir numatyti priemones, kaip į Tauragės rajono VVG veiklą įtraukti daugiau ūkininkų ir paskatinti juos imtis ūkininkavimo servitizacijos, papildant žemės ūkio produktų gamybą lėtojo, gastrominio ar agroturizmo paslaugomis, įgyvendinant įvairius edukacinius projektus ir t. t.

## **2.6. Tinklo „Gamtinė žemdirbystė“, padedančio naudojantis servitizuoto verslo modeliu populiarinti naujos rūšies produktus, atvejo studija**

Tinklo „Gamtinė žemdirbystė“ steigimo pradžia galima laikyti 2008 m., kai prasidėjo pirmieji veiksmai, kuriant natūralaus žemės ūkio judėjimą. Pagrindiniai gamtinės žemdirbystės pradininkai Lietuvoje buvo Saulius Jasionis ir Laimis Žmuida. Baigęs studijas L. Žmuida pradėjo ieškoti žemės Lietuvos kaimo vietovėse, kur galėtų pradėti ūkininkauti, remdamasis jam svarbiomis vertybėmis. Jis aktyviai domėjosi gamtine žemdirbyste, skaitė įvairias knygas apie žemės ūkio principus ir pasiūlė tuo pasidomėti savo draugui Sauliui Jasioniui, kuris taip pat ieškojo natūralių ūkininkavimo būdų, padedančių sumažinti išorinių išteklių naudojimą, ir pasisakė už smulkų ūkininkavimą, kuris yra svarbus individualumui ir darnai su gamta (Gedminaitė-Raudonė, Simonaitytė, 2021, p. 212–213). Eksperimentuojant, kaupiant žinias ir pritaikant literatūroje rastus patarimus galiausiai buvo sukurta nauja unikali natūralaus žemės ūkio teorija ir pasiūlyti Lietuvos klimatui tinkamiausi sprendimai, kurie domino ir kitus panašiai mąstančius žmones.

Paminėtina, kad ūkininkaujantieji pagal gamtinės žemdirbystės principus, teoriškai pagrįstus S. Jasionio, dirvos nearia, nekasa ir nepurena, t. y. leidžia susikurti natūraliai dirvos struktūrai, kuri savo ruožtu užtikrina geras sąlygas orui patekti prie augalų šaknų, palaiko drėgmę ir sukuria tinkamą terpę dirvos gyviems organizmams. Dirva visada laikoma užklota negyvomis augalinėmis atliekomis (sausu žole, lapais, pjuvenomis) ir taip dirbtinai mulčiuota neišdžiūsta. Gamtinės žemdirbystės produkcija visuomet chemiškai švari, turtinga biologiškai aktyvių medžiagų, o daržovės ir vaisiai nepalyginamai vertingesni ir kvapnesni už auginamus žemę ariant (Kurlavičius, 2010, p. 75–76). Įprasto ir ekologinio ūkininkavimo dirvožemis nuolat nyksta ir naikinamas, o gamtiniame dirvožemyje jo derlingas sluoksnis nuolat auga dėl kasmetinio piktžolių derliaus. Piktžolės patenka į dirvą, jas skaido įvairūs mikroorganizmai ir tampa natūraliomis trąšomis bei maistu žemės ūkio augalams. Būtent šie principai ir yra labai svarbūs gamtinės žemdirbystės pasekėjams ir tinklo nariams.

Siekiant skleisti žinias, kad natūralus žemės ūkis ir gamtinė žemdirbystė skiriasi nuo įprastinio ir ekologinio ūkininkavimo, nes jis grindžiamas grynai natūraliais procesais, kilo poreikis savo žiniomis dalintis su bendraminčiais. 2008 m. gamtinės žemdirbystės entuziastai L. Žmuida ir S. Jasionis įsteigė bendradarbiavimo tinklą, kurio platforma buvo deklaruota ir pavišinta svetainėje [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt).

Bendradarbiavimo tinklo platformos strateginiai tikslai praėjo natūralų evoliucijos procesą, būdingą inovacijos komercializavimui. Iš pradžių jie buvo orientuoti tik į gamtinės žemdirbystės principų kaip inovacijos sklaidą ir padėjo suburti žmones, kuriems gyvenimas darnoje su gamta buvo itin svarbus užsiimant žemės ūkio veikla. Vėliau platforma ėmėsi skatinti daržovių ir vaisių, išaugintų taikant natūralius žemės ūkio metodus, augintojus parduoti savo produkcijos perteklių. Tinklas pradėjo siūlyti savo dalyviams įvairius organizacinius instrumentus, padedančius augintojams populiarinti inovatyviu metodu užaugintų daržovių ir vaisių vartojimą bei sukurti naujos rūšies žemės ūkio produktų reprodukcijos ciklą užtikrinančią tiekimo sistemą.

## **1. Kas bendradarbiauja?**

*Tinklo steigimo etapas.* Besidomintieji gamtine žemdirbyste 2008 m. įsteigė vienašalį bendradarbiavimo tinklą, vienijantį daržovių ir vaisių, išaugintų taikant natūralius žemės ūkio metodus, augintojus. Tai buvo mažų šeimos ūkių ūkininkai, kuriems labai svarbios ekologijos ir gamtinės žemdirbystės idėjos ir kiti suinteresuotieji, turintys žemės ir/ar ja besinaudojantys. Kadangi gamtinės žemdirbystės tinklas buvo kuriamas kelių entuziastų iniciatyva, net ir tinklo kūrimo stadijoje buvo siekiama pritraukti įvairias bendradarbiaujančias šalis, siekiant kuo

daugiau sužinoti apie gamtinę žemdirbystę ir kuo plačiau skleisti gamtinės žemdirbystės idėjas Lietuvoje. Paminėtina, kad tinklo kūrimosi pradžioje gamtinė žemdirbystė sulaukė didžiulio populiarumo, o tinklas pritraukė daug įvairių narių, nes tai buvo daugeliui nežinomas inovatyvus žemdirbystės būdas. Didelį aktyvumą rodė Lietuvos ekologinių kaimų judėjimo atstovai, jie interneto svetainėje [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt) iniciavo forumą, į kurį pradėjo burtis gamtine žemdirbyste besidomintys žmonės. Neformaliai bendraujant žmonėms, kurie patys bando taikyti gamtinės žemdirbystės principus, kilo poreikis rengti seminarus, kuriuose būtų galima gauti daugiau žinių, keistis patirtimi. Reaguojant į šį poreikį, imta organizuoti paskaitas ir praktinius užsiėmimus, sudaryta galimybė pasikviesti konsultantus, kad šie atvyktų pas augintoją ir padėtų jam adaptuoti turimas žinias prie vietovės ir sklypo ypatumų (Vidickienė, 2013, p. 116). Tad matyti, kad tinklo steigimo etape pagrindinis motyvas bendradarbiauti buvo žinių ir patirties poreikis. Tinklo veikloje ėmė dalyvauti įvairios nevyriausybinės organizacijos (toliau – NVO), besidominčios ekologija, privatūs konsultantai ir mokslo įstaigos ar atskiri jų atstovai. Gamtinės žemdirbystės tinklas bendradarbiauja su Gamtinės žemdirbystės institutu, Lietuvos agrarinių ir miškų mokslų centro sodininkystės ir daržininkystės institutu, anksčiau veikusiu Augalų genų banku ir kitais.

*Tinklo vystymo etapas.* Gamtinės žemdirbystės entuziastų skaičius greitai plėtėsi, nes šia ekologijos ir gamtinės žemdirbystės propaguojama ūkininkavimo sistema ėmė domėtis vis daugiau žmonių, kurie nori valgyti ekologiškus vaisius ir daržoves. 2010–2011 m. gamtinės žemdirbystės tinklas perėjo iš steigimo etapo į vystymosi etapą, nes nuo 2011 m. tinklas ėmėsi organizuoti gamtinės žemdirbystės būdu išaugintų daržovių ir vaisių prekybos sistemą, atsirado keletas augintojų, kurie savo produkciją ėmėsi pardavinėti, o apie juos pateikiama informacija buvo viešai prieinama interneto svetainėje (Vidickienė, 2013, p. 116). Šiame tinklo raidos etape jo veikla tapo naudinga ne tik tiems, kurie pagal gamtinės žemdirbystės principus augina aukščiausios kokybės maistą sau ir žmonėms, nenorintiems užsiimti žemdirbyste, bet ieškantiems, kur jie galėtų tokių produktų įsigyti. Gamtinės žemdirbystės platforma neturi savo užsakymų sistemos, kurioje vartotojai galėtų formuoti savo individualius ar grupinius užsakymus, tačiau gamtine žemdirbyste užsiimantys ūkininkai turi savo individualias užsakymų sistemas (pavyzdžiui, „Kitoks daržas“ siūlo sezoninių daržovių, uogų, vaistažolių prenumeratos krepšelius). Tinklo nariai, naudodamiesi *Facebook* socialinio tinklo grupėmis ir puslapiiais, aktyviai skelbia ir dalijasi informacija apie tokių užsakymų galimybes. Tai rodo, kad tinklas iš tiesų padeda inovatyviems ūkininkams sukurti naujos rūšies produktų reprodukcijos ciklą užtikrinančią tiekimo sistemą. Ji buvo įgyvendinama padedant tinklo nariams susikurti produktų užsakymo išauginti ir pristatyti sistemą, t. y. naudojantis

servitizacija. Kitaip tariant, buvo pasitelktos organizacinės priemonės, padedančios generuoti inovacijų strategijos efektą. Bendradarbiavimas padėjo suburti gamtinės žemdirbystės produkcija pasitikinčių nuolatinių klientų bendruomenę ir taip sukūrė šios produkcijos gamintojams pajamų šaltinį, kuris priklauso nuo asmeninių pastangų, o ne nuo išorės veiksnių.

Nauji tinklo platformos tikslai gerokai išplėtė tinklo dalyvių įvairovę. Į tinklo veiklą įsijungė vartotojai – miestiečiai, norintys įsigyti gamtinės žemdirbystės principais užaugintos produkcijos, ir kaimo gyventojai, norintys įsigyti sėklų ar sodinukų ir siekiantys daugiau žinoti apie gamtinės žemdirbystės principus. Taip pat tinklo veikla ėmėsi domėtis gamtinės žemdirbystės verslui reikalingų materialinių išteklių pardavėjai ir gamintojai (pavyzdžiui, sėklų, sodinukų, žolės ir šieno, naudojamo mulčiavimui, pardavėjai) bei verslui reikalingų paslaugų teikėjai (vežėjai, mieste įsikūrę prekiautojai ir pan.). Kai kurių gamtinės žemdirbystės produktus auginančių ūkininkų komercinė sėkmė taip pat paskatino norą su jais bendradarbiauti panašių produktų gamintojus: ekologinių ūkių ūkininkus, bitininkus ir pan.

Visi aptarti procesai transformavo steigimo pradžioje susikūrusį vienašalį tinklą į net 8 skirtingų grupių interesus jungiantį daugiašalį bendradarbiavimo tinklą. 8 lentelėje pateikiamas šio tinklo daugiašališkumas, nurodant, kokias bendradarbiaujančias šalis jungia tinklas.

**8 lentelė.** Tinklo „Gamtinė žemdirbystė“ bendradarbiaujančios šalys

Bendradarbiaujančios šalys	Tinklo steigimo etape	Tinklo vystymo etape
Gamtinės žemdirbystės produktų augintojai	+	+
Nevyriausybinių organizacijos	+	+
Privatūs konsultantai	+	+
Mokslo įstaigos	+	+
Gamtinės žemdirbystės produktų vartotojai		+
Verslui reikalingų materialinių išteklių gamintojai		+
Verslui reikalingų paslaugų teikėjai		+
Panašių produktų gamintojai		+

*Šaltinis: sudaryta autorių.*

Svarbu paminėti, kad dėl COVID-19 pandemijos gamtinė žemdirbystė susilaukė dar didesnio visuomenės dėmesio, kur kas daugiau žmonių pradėjo domėtis gamtinės žemdirbystės principais ir jos nauda. COVID-19 pandemijos metu ekologinėms idėjoms pritariantys žmonės pradėjo aktyviau domėtis, kaip patiems užsiauginti maisto. Tą paskatino ir pandemijos metu ypač išpopuliarėjęs miestiečių kėlimasis gyventi į kaimą, sodybų pirkimas. Kitaip tariant, esant neįprastoms gyvenimo sąlygoms, žmonės atsigręžė į vieną iš svarbiausių poreikių –

apsirūpinimu švairiu, maistingu ir šviežiu maistu. Tai leidžia tikėtis dar didesnio tinklo narių augimo ir veiklos aktyvinimo.

## 2. Tinklo organizacinė struktūra

Gamtinės žemdirbystės tinklas yra atvira organizacija. Tinklas neturi formalios struktūros, todėl nėra ir stojimo į tinklą formalizuotų procedūrų. Tinklo nariais laikomi visi asmenys, besidomintys gamtinės žemdirbystės principais ir užsiregistravę interneto puslapyje [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt) forume, dalyvaujantys *Facebook* grupėse „Gamtinė žemdirbystė“, „Gamtinė žemdirbystė. Sauliaus Jasionio pasekėjų forumas“ kaip nariai, sekantys *Facebook* puslapį „Gamtinė žemdirbystė“ ar tiesiog besidomintys gamtine žemdirbyste ir dalyvaujantys tinklo narių organizuojamose įvairiose veiklose.

Pradžioje tinklo valdymas buvo centralizuotas, veikla buvo koordinuojama, remiantis viena platforma. Vėliau, kaip jau buvo minėta, pereita prie decentralizuoto valdymo. Šiuo metu gamtinės žemdirbystės tinklo nariai komunikuoja ir bendradarbiauja keturiose platformose: interneto puslapyje [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt) forume, viešojoje *Facebook* grupėje „Gamtinė žemdirbystė. Sauliaus Jasionio pasekėjų forumas“ ir *Facebook* puslapyje „Gamtinė žemdirbystė“. Tinklo valdymas ir visų veikiančių platformų formavimas yra grįstas savanoriška veikla, tinklo nariai jas prižiūri ir administruoja neatlygintinai.

## 3. Tinklo narių naudojami ryšių tipai

Gamtinės žemdirbystės tinkle išplėtoti įvairūs narių ryšių tipai:

1. *Narys – nariui*. Šis ryšių tipas gamtinės žemdirbystės tinkle yra labai svarbus, nes nemaža dalis veiklos vykdoma neatlygintinai ir yra paremta bendryste bei bendruomeniškumu. *Narys – nariui* tinklo tipas pasireiškia ir ieškant patarimų bei jais dalijantis asmeniškai, ir viešai klausiant narių [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt) platformoje, ir per socialinius tinklus. *Narys – nariui* teikia konsultacijas ir patarimus žemės dirbimo, sėjimo, sėklų, mulčiavimo, daržovių auginimo, laikymo ir priežiūros klausimais. Tinklo narių bendradarbiavimas padeda kaupti gamtinės žemdirbystės patirtį ir tobulinti jos technologiją, teorines žinias pritaikyti prie Lietuvos klimatinių sąlygų. Į tinklo veiklą įsitraukus vartotojams, ryšio tipas *narys – nariui* padeda sukurti ne tik augintojų bendrystę, bet ir jų tiesioginį ryšį su konkrečiu vartotoju, kuris dažnai tampa nuolatinio klientu. Be to, vartotojai tampa komerciniams tikslams auginamo produktų asortimento testuotojais.

2. *Daugelis – vienam* ryšio tipas ypač būdingas tinklui „Gera žemdirbystė“, nes tinklo nariai tiek savo platformoje, tiek kituose socialiniuose tinkluose, tiek susitikę gyvai aptaria ir

analizuoja tinklo veiklą, diskutuoja dėl platformos architektūros ir jos instrumentų tobulinimo galimybių. Paminėtina, kad vystantis „Gamtinės žemdirbystės“ tinklui tarp jo narių atsirado nuomonių išsiskyrimo, kitų veiklų prioretizavimo, vertybinių skirtumų, tad 2010 m. buvo įkurtas *Facebook* puslapis „Gamtinė žemdirbystė“, 2014 m. – vieša *Facebook* grupė „Gamtinė žemdirbystė“, o 2015 m. – vieša *Facebook* grupė „Gamtinė žemdirbystė. Sauliaus Jasionio pasekėjų forumas“. Kai kurie buvę nacionalinio tinklo nariai dalyvauja ne visose tinklo vykdomose veiklose: vieni – tik pirminės platformos, kiti *Facebook* puslapio ar *Facebook* grupių veiklose. Kitaip tariant, šiuo metu nėra vieno nacionalinio gamtinės žemdirbystės tinklo, jis išsiskaidė į atskirus gamtinės žemdirbystės tinklus. Kai kurie iš jų tarpusavyje bendradarbiauja ir keičiasi informacija.

3. *Daugelis – daugeliui* realizuojamas palaikant ryšius su kitomis platformomis. Kadangi gamtinė žemdirbystė pirmiausia siekia švarių ir sveikatai palankių produktų, švaresnės aplinkos ir geresnės aplinkos kokybės, todėl labai svarbu skleisti savo idėjas ne tik tarp dabartinių tinklo narių. Tinklo „Gamtinė žemdirbystė“ nariai ne tik reklamuoja gamtinės žemdirbystės principus gamtinės žemdirbystės sekėjų bendradarbiavimo svetainėje [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt), bet ir pasitelkia kitas socialinių tinklų siūlomas bendradarbiavimo galimybes. Paskutinį dešimtmetį ypač išpopuliarėję socialiniai tinklai siūlo tiek nariams, tiek plačiajai visuomenei labiau priimtina turinio pateikimą, kai klausti patarimo ir gauti informaciją galima čia ir dabar, neieškant papildomo puslapio internete ir forumo jame. Be to, socialiniai tinklai siūlo labiau patogų ir vartotojams draugišką renginių, tokių, kaip mugių, seminarų, konsultacijų reklamavimo ir pakvietimo į juos mechanizmą, kai realiu laiku galima kviešti ir informuoti tinklo narius, o ši informacija tampa matoma bei vieša ne tik aktyviems tinklo dalyviams, bet ir visiems besidomintiems, todėl naudojant ryšio tipą *daugelis – daugeliui* socialiniuose tinkluose, tai iš tiesų tampa ryšiu *daugelis – daugeliui*, ir tai labai padeda pritraukti naujus tinklo narius bei labiau įtraukti neseniai prisijungusius. Ryšio tipas *daugelis – daugeliui* užtikrina, kad visi gamtinės žemdirbystės pasekėjai, dalyvaujantys tiek platformos [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt), tiek socialinių tinklų veiklose, patys išryškina, kas jiems yra svarbu, patys kuria ir dalijasi turiniu bei viešina gamtinę žemdirbystę.

Ypač aktyviai šis ryšys imtas naudoti įvykus nacionalinio tinklo dalyvių išsiskaidymui į keletą grupių. Ryšiai tarp besidomintiųjų gamtine žemdirbyste kuriami ne tik reklamuojant gamtinės žemdirbystės principus gamtinės žemdirbystės sekėjų bendradarbiavimo svetainėje [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt), bet ir pasitelkiant kitas bendradarbiavimo platformas: 2010 m. įkurtas *Facebook* puslapis „Gamtinė žemdirbystė“, 2014 m. – vieša *Facebook* grupė „Gamtinė



žemdirbystė“, o 2015 m. – vieša *Facebook* grupė „Gamtinė žemdirbystė. Sauliaus Jasionio pasekėjų forumas“.

4. *Vienas – daugeliui* realizuojamas kaip ryšys *platforma – nariams*. Iš pradžių platforma veikė kaip vieta nacionaliniu mastu skleisti informaciją apie gamtinės žemdirbystės metodus. Tinklo nariai aktyviai vieni su kitais dalijosi patarimais, kurie buvo viešai matomi. Paminėtina, kad šis platformos aspektas yra aktualus ir šiandien, tačiau ilginiui gamtinės žemdirbystės judėjimo propaguojama ūkininkavimo sistema ėmė domėtis vis daugiau žmonių, kurie nori valgyti ekologiškus vaisius, daržoves, uogas ir vaistažoles. Tai išskėlė šio tipo ryšio formuotojams naujų iššūkių. Imta siekti, kad bendradarbiavimo platforma taptų tarpininke tarp gamtinės žemdirbystės produktų gamintojų ir paslaugų teikėjų vienoje pusėje ir galutinių vartotojų kitoje pusėje. Vėliau gamtinės žemdirbystės tinklo platforma ėmė veikti kaip tarpininkas, kuris padeda užmegzti ir palaikyti bendradarbiavimo ryšius tarp daugiašalio tinklo narių: tie, kurie nori gauti žinių apie tokią ūkininkavimo sistemą, randa informaciją ir gali toliau gilintis bei šviestis organizuojamuose seminaruose, o turintieji tokių žinių tinklaveikos dėka įgauna daugiau galimybių teikti edukacines paslaugas.

Tinklo dalyviai bendrauja ne tik virtualiai, bet ir organizuoja fiziškai vykstančius tinklo narių susitikimus bei renginius (mokymus, seminarus, edukacijas ir kitas veiklas). Daug metų buvo organizuojamas kasmetinis gamtinės žemdirbystės tinklo narių susitikimas, kuris pritraukdavo apie 200 aktyviausių tinklo dalyvių. Bendruomenė diskutuodavo apie gamtinės žemdirbystės naujoves, naujas ir paveldo saugomas veisles, bendras veiklas ir būsimus renginius, tačiau jau keli metai toks metinis suvažiavimas nevyksta. Pirmiausiai tokių susitikimų esmė ir nauda gerokai sumenko uždraudus keistis nesertifikuotomis sėklomis<sup>1</sup>, o galutinai gamtinės žemdirbystės entuziastai nustojo rengti kasmetinius susitikimus ištikus COVID-19 pandemijai. Aktyviai gamtinės žemdirbystės tinklo veikloje nuolat dalyvauja tarp 400 ir 600 tinklo narių, kurie dalyvauja praktiniuose mokymuose, konsultacijose, mugėse ir kitose edukacinėse veiklose (Gedminaitė-Raudonė, Simonaitytė, 2021, p. 216). Kadangi pastaruoju metu nacionalinis tinklas veikia decentralizuotai, susikūrė keletas grupių, kurių aktyvistai veikia decentralizuotai ir savarankiškai organizuodami diskusijas, kaip būtų galima pagerinti gamtinės žemdirbystės sklaidą, mokymus, seminarus, degustacijas, muges, edukacinius užsiėmimus ir savarankiškai juose dalyvaudami.

---

<sup>1</sup> Valstybinei augalininkystės tarnyba prie ŽŪM yra išaiškinusi, kad dauginti ir tiekti rinkai sėklą gali tik atestuoti dauginamosios medžiagos tiekėjai, kurie yra įtraukti į atestuotų dauginamosios medžiagos tiekėjų sąrašą, o savo ūkyje užaugintą sėklą, kuri neperėjo sertifikavimo proceso, nebuvo pripažinta kaip standartinės kategorijos sėkla, galima naudoti tik savo reikmėms. Šaltinis: [http://www.vatzum.lt/lt/naujienos/apie\\_mainymasi\\_seklomis](http://www.vatzum.lt/lt/naujienos/apie_mainymasi_seklomis).

#### 4. Bendradarbiavimo instrumentai

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis visų šiuo metu decentralizuotai veikiančių keturių gamtinės žemdirbystės bendradarbiavimo tinklų tikslas yra gamtinės žemdirbystės metodų ir produktų kaip radikalių inovacijų žemės ūkyje propagavimas bei inovacijų strategijos efekto generavimas, į tai pirmiausia orientuoti ir jų platformų naudojami informaciniai ir organizaciniai instrumentai.

Visų pirma, šiam tikslui pasiekti naudojami *informaciniai instrumentai*, prisidedantys prie gamtinės žemdirbystės kaip inovacijos pristatymo visuomenei. Informaciniai instrumentai taip pat skirti tinklo narių skaičiaus ir šalių įvairovės didinimui. Tinklų pasiekimai šioje srityje rodo šia inovacija susidomėjusių žmonių augimą. Tačiau vienas iš Gamtinės žemdirbystės tinklo iniciatorių L. Žmuida mano, kad gamtinė žemdirbystė yra labai specifinė žemdirbystės šaka, ji nėra skirta visiems ir todėl nepritrauks itin daug narių. Būtent dėl šios priežasties tinklo augimas ir vystymasis taip pat turėtų vystytis natūraliai, pernelyg šių idėjų neperšant plačiau visuomenei. Kita vertus, šios rūšies instrumentų veiksmingumas priklauso nuo informacijos pateikimo būdų ir kanalų. Patirtis parodė, kad veiksmingiausi informacijos sklaidos kanalai, padedantys pritraukti daugiau narių, yra socialiniai tinklai. Juose pateikiama informacija, kvietimai į renginius, diskusijos visiems rūpimais klausimais pasiekia ne tik jau daugelį metų besidominčius gamtinės žemdirbystės tinklo narius, bet visus norinčius sužinoti apie gamtinę žemdirbystę tiek iš verslo, tiek iš vartotojo pusės.

Tinklo veiklos atvirumas leidžia pritraukti labai įvairius naujus narius. Ne vien gamtinės žemdirbystės tinklo nariams prieinamas interneto puslapis ir socialiniai tinklai paskatina šia inovacija susidomėti savo veiklą norinčius keisti, papildyti, servitizuoti ūkininkus, kitų paslaugų teikėjus, konsultantus ar naujai pradėjusius ūkininkauti žmones, o taip pat vartotojus, ieškančius didesnės vartojamosios vertės, gamtai draugiškai užaugintų maisto produktų, sėklų, sodinukų.

*Organizaciniai instrumentai.* Tinklo steigimo etape buvo susitelkta į instrumentus, kurie prisideda prie gilesnių žinių apie inovatyvų žemdirbystės būdą įgijimo ir jį naudojant užaugintos produkcijos išskirtinių savybių pažinimo. Platforma aktyviai siūlo ūkininkams ir visiems besidomintiems išbandyti šį žemdirbystės būdą praktikoje. Tinklo nariai rengia daug įvairių seminarų ir mokymų, į juos kviečiami visi norintys, ne tik tinklo nariai.

Vėliau buvo pradėti kurti ir naudoti organizaciniai instrumentai, padedantys gamtinės žemdirbystės tinklo nariams, norintiems užsiimti verslu. Tinklo vystymosi etape ypač aktyviai

buvo ieškoma naujų ir patrauklių būdų propaguoti gamtinę žemdirbystę jos komercializacijos tikslais, nes šiuolaikinės aštrios konkurencijos rinkoje sąlygomis produkto pardavimas dažnai tampa svarbesniu ir sudėtingesniu reiškiniumi nei jo sukūrimas. Šiuo tikslu 2010 m. buvo įkurtas *Facebook* socialinio tinklo puslapis „Gamtinė žemdirbystė“, rengtos gamtinės žemdirbystės produktų degustacijos, sėklų ir sodinukų mainų mugės, įvairūs seminarai, mokymai ir edukacijos gamtinė žemdirbyste besidomintiems augintojams ir vartotojams. Interneto puslapis ir socialiniai tinklai užtikrina, kad yra pristatomi gamtinės žemdirbystės augintojai bei jų siūlomų produktų ir paslaugų asortimentas. Taip pat yra sukurta ir vystoma potencialių vartotojų, kuriems prieinamos ir viešinamos naujos paslaugos, nauji paslaugų teikėjai, įvairios akcijos ir plati renginių įvairovė, bazė. Keturios šiuo metu veikiančios platformos taip pat skatina atskirų gamtinės žemdirbystės verslu užsiimančių ūkininkų bendradarbiavimą, jiems siūlomi vienos ar kelių dienų renginiai, seminarai, kuriuose dalyvauja ir savo pranešimus skaito skirtingoms gamtinės žemdirbystės sritims atstovaujantys ūkininkai. Vis dėlto IT platformoje nėra iki galo išnaudojamos, nes iki šiol nėra sukurta visą platformą apjungianti bendra gamtinės žemdirbystės principais užaugintos produkcijos pardavimo sistema.

Populiarinant gamtinės žemdirbystės produkciją, daug prisidėjo ir tai, kad tinklas parengė gamtinės žemdirbystės produkcijos sertifikavimo taisykles, kurios numato visas būtinas auginimo sąlygas, griežtą agrotechnikos kontrolę bei produktų realizavimo terminus. Pagal gamtinės žemdirbystės principus užauginta produkcija, išskyrus laikomą žiemai, realizuojama ne vėliau, kaip per parą nuo nuskyrimo ar išrovimo. Dauguma produktų pardavinėjami tik auginimo vietoje, iškasant ar nuskinant pasirinktą produktą, tik atvykus pirkėjui. Tai leidžia dar labiau padidinti maisto kokybę, užtikrinant, kad vartotojas gautų maksimaliai šviežią produktą (Vidickienė, 2013, p. 116).

Pradėjus kurti gamtinės žemdirbystės verslą, platforma taip pat siūlo tinklo nariams bendradarbiauti, teikiant vienu kitiems pagalbą paslaugų teikimo proceso metu, pavyzdžiui, socialiniuose tinkluose operatyviai pateikti informaciją apie potencialius klientus, kurių pageidavimų tuo metu tinklo narys negali išpildyti. Be to, gamtinės žemdirbystės tinkluose naudojami organizaciniai instrumentai, prisidedantys prie išteklių taupymo, organizuojant gamtinės žemdirbystės verslą. Tinklo nariai, naudodamiesi platforma, gali inicijuoti išlaidų mažinimo projektus, kooperuojantis dėl bendro transporto, konsultantų vizitų į kelis gretimus ūkius, viešinimo ir edukacinių renginių.

Platforma dar mažai dėmesio skiria pasirinktos specializacijos palaikymui. Atsiradus poreikiui pagilinti žinias tam tikrais specifiniais klausimais, siūloma naudotis kitų, labiau patyrusių ar auginant tam tikrų augalų rūšis gamtinės žemdirbystės būdu besispecializuojančių

tinklo narių paslaugomis. Tačiau tinklas galėtų prisidėti ir prie platesnio produktų ir paslaugų asortimento formavimo, taip mažinant pagrindinį specializacijos strategijos trūkumą – sunkumus surandant pakankamą kiekį specifinio produkto pirkėjų. Gamtinės žemdirbystės socialiniuose tinkluose veikiančios platformos kol kas formuoja tik paslaugų, bet ne produktų asortimento įvairovę, siūlant vartotojui edukacinių paslaugų paketus, kuriuos kartu teikia keli gamtinė žemdirbyste užsiimantys verslai, bendrai organizuodami seminarus ar gamtinės žemdirbystės produktų mugės ir tarpusavio mainus.

Atlikta atvejo analizė atskleidė, kad gamtinės žemdirbystės tinklas padėjo suburti inovatyvių produktų gamintojų bei jų paslaugų vartotojų ir tobulintojų bendruomenę. Jos veikla daug prisideda, kad atsirastų inovatyviai pagamintų produktų ir jų patekimui pas vartotoją reikalingų įvairių tiekimo sistemų. Tokių sistemų kūrimas ir diegimas skatina ūkininkavimo servitizaciją, t. y. gamtinė žemdirbyste besiverčiantys ūkininkai ne tik auginą produkciją, bet ir teikia daug paslaugų, kurios taip pat generuoja pajamas. Auginantys produkciją tik savo reikmėms taip pat atlieka svarbų vaidmenį skleidžiant informaciją, gerinant produktų ir paslaugų kokybę ir apskritai gamtinės žemdirbystės idėjų sklaidą.

Tinklas iš kelių entuziastų grupelės per beveik 15 metų labai išsiplėtė ir sukūrė net keturis tinklus, turinčius savo platformas. Todėl pagrindiniu iššūkiu ateityje tampa tinklinės struktūros veiksmų derinimas ir koordinavimas, siekiant, kad atskirų tinklų nariai efektyviau bendrautų tarpusavyje, o jų platformų skirtumai papildytų bendrą siekį populiarinti Lietuvoje gamtinės žemdirbystės būdus ir jais užaugintų produktų vartojimą.

### 3. Bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į Lietuvos kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos skatinimą, organizacinių modelių konceptualizavimas

Lietuvoje veikiančių bendradarbiavimo tinklų patirties, įgytos konstruojant ir diegiant poindustrinės ekonomikos sistemos sąlygomis ypač aktualią kaimiškųjų regionų verslų servitizaciją, tyrimai padėjo atskleisti organizacinių bendradarbiavimo modelių įvairovę ir identifikuoti jų tipus. Pristatytos šešios atvejo studijos leidžia pateikti sisteminiu, holistiniu ir evoliuciniu požiūriu pagrįstus atsakymus į iškeltus tyrimo klausimus apie bendradarbiavimo tinklų organizacinius modelius, platformų instrumentus ir jų galimybes paspartinti kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizavimo procesą. Tuo pat metu, remiantis empiriniu tyrimu, galima išplėtoti bei patikslinti kokybinių struktūrų teorija grįstą perėjimo nuo į produktų gamyba orientuoto verslo modelio prie paslaugų teikimo arba verslo modelio „produktų gamyba plius paslaugų teikimas“ kaimiškuose regionuose mechanizmą.

#### 3.1. Kas bendradarbiauja?

Atsakymai į pirmąjį tyrimo klausimą „*Kas bendradarbiauja?*“ leido padaryti išvadas apie pagrindinių paslaugų teikėjų, veikiančių kaimiškuose regionuose, įvairovę ir jų stimulus bendradarbiauti tarpusavyje bei su kitais subjektais. Atvejo studijos patvirtina, kad sėkmingai kaimiškuose regionuose vystomas paslaugų verslas remiasi daugybe verslo ryšių. Sistemine šiuos ryšius kuriančių subjektų analizė parodė, kad vyksta akivaizdi bendradarbiavimo tinklo dalyvių sudėties evoliucija, pasireiškianti perėjimu nuo iki šiol įprasto bendradarbiavimo tarp panašių interesų siekiančių subjektų prie skirtingų subjektų bendradarbiavimo, palaipsniui didinant tinklo veikloje dalyvaujančių subjektų įvairovę.

Trys tyrinėti tinklai – „Viva Sol“, Kaimo turizmo ir Gamtinės žemdirbystės tinklas – savo veiklą pradėjo naudodami industrinėje eroje įprastą bendradarbiavimo modelį: organizacija kūrėsi „iš apačios“, kaip vienašalis, homogeniškus dalyvius jungiantis tinklas, kurio nariai buvo tam tikra veiklos rūšimi užsiimantys ekonominiai subjektai, tarpusavyje bendraujantys ir bendradarbiaujantys savo verslo plėtros tikslais. Šių tinklų steigimosi ir veiklos istorija rodo nuoseklų dalyvių grupių, dalyvaujančių tinklo veikloje, skaičiaus didinimo procesą. Pirmieji šių trijų tinklų dalyviai turėjo panašius interesus ir sudarė homogenišką grupę, siekiančią bendromis pastangomis pagerinti savo verslo situaciją. Kiek vėliau tinklo dalyvių

homogeniškumo nebebuvo siekiama, nes tapo akivaizdu, kad verslo vystymui gali būti naudingas bendradarbiavimas su kitokiais subjektais. Kaip greitai tai buvo suvokta ir pradėta sąmoningai skatinti, priklausė nuo tinklo platformos valdytojų teorinių žinių vadybos srityje. Pavyzdžiui, „Viva Sol“ tinklo įkūrėjas V. Kavaliauskas iš pat pradžių orientavosi į dvišalio tinklo sukūrimą. Vos subūręs savo kaime sūrių gamintojų grupę, jis nedelsdamas ėmėsi tinklaveikos teorija grįstą netradicinių įėjimo į rinką būdų, padedančių suformuoti nuolatinį sūrio valgytojų bendruomenę Vilniuje. Glaudus bendradarbiavimas su klientais padėjo susikurti savo ir kaimynų gaminamo sūrio pardavimo kanalus, o bendradarbiavimo skatinimas tarp valgytojų skleidė žinią apie ypatingus sūrius ir didino pardavimų apyvartą.

Kiti du analizuoti tinklai kurti bendradarbiavimo ryšius su kitokiais subjektais ėmėsi kiek vėliau, į tai juos tinklo vystymo etape pastūmėjo narių veiklos ir verslo aplinkos pokyčiai. Kaimo turizmo tinklą pirmajam žingsniui plėtoti tinklo narių daugiašališkumą paskatino atsiradusi gausi ES fondų teikiama parama. Siekdami gauti valstybės teikiamą paramą, esami ir potencialūs kaimo turizmo sodybų savininkai pradėjo glaudžiai bendrauti ir bendradarbiauti su valstybinėmis institucijomis. Atsiradę nauji ryšiai padėjo parengti kaimo turizmo verslo specifiką Lietuvoje labiau atspindinčias paramos teikimo taisykles ir finansavimo srautus. Gamtinės žemdirbystės tinklas iš pradžių susikūrė tam, kad suvienytų gamtinės žemdirbystės technologijų taikymo entuziastus. Nors pagal tradicinę klasifikaciją tarp jo narių galima išskirti keletą grupių (ūkininkus, privačius konsultantus, mokslo įstaigas ir NVO), šių tinklo dalyvių interesai buvo ganėtinai panašūs. Į savo veiklą įtraukti tinklo šali, turinčią visai kitus interesus, platformos administratoriai suskubo tada, kai dalis gamtinės žemdirbystės technologiją taikančių tinklo narių ėmė užauginti didelius produkcijos kiekius ir panoro perteklių parduoti. Kadangi jų gaminamas produktas buvo naujovė rinkoje, tinklas pradėjo taikyti įvairias priemones, padedančias išugdyti nuolatinį gamtinės žemdirbystės produktų pirkėją. Taip tarp tinklo dalyvių, besidominčių gamtinės žemdirbystės technologijų taikymu, palaipsniui daugėjo šiuo būdu užaugintų produktų vartotojų, kurie pripažįsta gamtinės žemdirbystės produktų vertę sveikatai ir supranta, kiek darbo sąnaudų reikalauja jų auginimas. Neturėdami laiko ar nenorėdami patys užsiimti žemdirbyste, vartotojai tapo svarbia antrąją tinklo šalimi, nes dalyvavimas tinkle jiems padėjo susirasti ir užmegzti nuolatinius ryšius su Lietuvoje dar retai kieno gaminamų gamtinės žemdirbystės produktų pardavėjais.

Kiti trys analizuoti tinklai buvo kuriami „iš viršaus“. Jų steigėjai iš pat pradžių rėmėsi tinklaveikos teorijos teiginiais apie didesnę dvišalio tinklo veiklos efektyvumą, lyginant su vienašalio tinklo generuojamais efektais. Tinklo „CoolŪkis“ steigėjai siekė tarpininkauti norintiems išnuomoti savo žemę miesto daržininkams, taigi sąmoningai iškart kūrė dvišalį

tinklą, padedanti užmegzti ryšius tarp žemės savininkų ir jos nuomotojų. Tinklas „kaimasinamus.lt“ kėlė tikslą suintensyvinti tiesioginius ūkininkų gaminamos produkcijos pardavimus, suformuojant dvišalį tinklą, besiremiantį vartotojų bendruomenėmis, įsikūrusiose miestuose. Tauragės raj. VVG taip pat buvo steigiama remiantis VVG formavimo koncepcija, pasiūlyta ES diegiamoje LEADER programoje. Pagal šią koncepciją VVG jau steigimo etape turėjo suformuoti daugiašalius tinklus, nes norint pretenduoti į nacionalinę ir ES struktūrinę paramą, jų dalyviai privalėjo atstovauti trims tinklo šalims: pilietinę visuomenę, verslą ir vietos valdžią.

Analizuojant „iš viršaus“ steigiamų tinklų patirtį, išryškėjo dar vienos specifinės tinklo dalyvių grupės susikūrimo praktika. Visi šie tinklai buvo pradėti kurti kaip specialus projektas, o projekto iniciatoriai buvo pirmoji tinklo formuotojų šalis. Vėliau šie žmonės tapo tinklo platformos kūrėjais ir valdytojais.

9 lentelėje pateikta atvejo studijų rezultatų suvestinė rodo, kad industrinėje eroje įsigalėjusią nuostatą, jog bendradarbiavimas vyksta tik tarp panašių subjektų, pakeitė orientacija į bendradarbiaujančių šalių įvairovę. Visais analizuotais atvejais praktika parodė, kad stimulą bendradarbiauti jungiantis į kaimiškųjų regionų servitizaciją skatinantį bendradarbiavimo tinklą turi įvairios grupės, kurias galima įvardyti kaip atstovaujančias šių subjektų interesams:

- Ūkininkai;
- Kiti verslininkai, veikiantys kaimiškuosiuose regionuose;
- Daržininkai/sodininkai, užsiimantys žemdirbyste laisvalaikiu;
- Kaimiškųjų regionų verslų klientai;
- Kaimiškųjų regionų verslui reikalingų materialių išteklių pardavėjai ir paslaugų teikėjai;
- Privatūs konsultantai ir jų organizacijos;
- Mokslo ir švietimo įstaigos;
- NVO, pavieniai savanoriai;
- Viešosios agentūros;
- Valstybės valdžios institucijos.

Be to, svarbu pažymėti, kad verslininkams atstovaujanti grupė nėra vienalytė. Priklausomai nuo tinklo narių verslo specifikos, verslininkai, veikiantys kaimiškuosiuose regionuose, gali atstovauti skirtingiems interesams ir suformuoti kelias skirtingas tinklo šalis. Pavyzdžiui, tarp Kaimo turizmo tinklo dalyvių, plėtojančių savo veiklą teikiant turistams maitinimo ar

edukacines paslaugas, vyksta tam tikra konkurencija, ir juos galima klasifikuoti kaip skirtingas tinklo šalis. Tinklo platformos valdytojai turėtų į tai atsižvelgti ir surasti būdus, kaip suderinti jų interesus, jei norima sukurti platų paslaugų asortimentą kaime besilankantiems turistams. Įvertinat visą interesų įvairovę, kiekvienas tyrimo metu analizuotas tinklas 2021 m. jau jungė ne mažiau kaip 6 skirtingas bendradarbiaujančias šalis (9 lentelė) ir galėjo būti klasifikuojamas kaip daugiašalis.

**9 lentelė.** Kaimiškųjų regionų servitizaciją skatinančių bendradarbiavimo tinklų daugiašališkumas

Tinklas	CoolŪkis	Kaimas į namus	Viva SOL	Kaimo turizmas	Tauragės raj. VVG	Gamtinė žemdirbystė
Bendradarbiaujančių šalių skaičius	6	7	10	11	9	8

Be to, svarbu pažymėti, kad kiekvieno individualaus tinklo nario bendradarbiavimo sfera ne visada gali būti apibrėžta vienareikšmiškai, nes tinklo nariai gali tuo pat metu atlikti skirtingas roles. Pvz., vienu atveju jie gali būti produkto vartotojai, o kitu atveju atstovauti verslui, kuris tiekia to produkto gamintojui reikalingus išteklius. Todėl daugiašalių tinklų kūrėjai ne visada gali nurodyti savo narių, priklausančių tam tikrai grupei, tinklaveikos teorijoje vadinamai tinklo šalimi, skaičių, nes tas pats narys neretai atstovauja kelių šalių interesus.

### 3.2. Kokia bendradarbiavimo tinklų organizacinė struktūra?

Atsakymai į antrąjį tyrimo klausimą apie bendradarbiavimo tinklų organizacinę struktūrą taip pat rodo akivaizdžią evoliuciją organizuojant bendradarbiavimo procesus. Anksčiau vyravo uždaro tipo bendradarbiavimas, įkuriant organizaciją, kurios narystė griežtai apskaitoma. Tokios organizacijos teikiama nauda gali naudotis tik nariai, o dabartinėse tinklinėse organizacijose yra nemažai atviro tipo bendradarbiavimo elementų. Nė vienas analizuotas Lietuvos bendradarbiavimo tinklas nenaudoja vien uždaro tipo bendradarbiavimo modelio, nepaisant to, kad trys iš jų steigimo etape įgijo juridinį statusą „asociacija“, kuris suponuoja uždarą valdymo struktūrą, pagrįstą aiškiai apibrėžta naryste asociacijoje. Nors asociacijos atlieka šių tinklų platformos valdytojų funkcijas, įsitikinus daugiašalio tinklo modelio būtinybe ir pranašumais, glaudūs bendradarbiavimo ryšiai jungia ne tik formalius asociacijos narius, bet ir daug kitų minėtų grupių, aktyviai prisidedančių prie bendrojo tinklo



veiklos tikslo įgyvendinimo. Tai patvirtina kai kurių užsienio tyrėjų akademinėje literatūroje išsakytą nuomonę, kad tinklaveikos ryšiai paaiškina organizacinę elgseną geriau nei formalios struktūros (Bacharach & Lawler, 1980; Krackhardt & Hanson, 1993; Ahuja, Carley, 1998).

Kita vertus, atvejo studijos parodė, kad, norėdami tapti juridiniu asmeniu ir įgiję juridinį statusą „asociacija“, bendradarbiavimo tinklams Lietuvos įstatymais apibrėžti „asociacijos“ veiklos rėmai per maži, ypač jei norima dalį veiklos skirti pelno gavimui. Asociacijos turtas ir gaunamas pelnas turi būti naudojamas bendrai, visų narių gerovei, o tai nėra priimtina verslininkams, norintiems plėtoti savo verslą. Nors klientai ir kitos daugiašalio tinklo šalys paprastai sudaro gausesnę tinklo dalyvių grupę nei jiems paslaugas teikiantys verslininkai, šių šalių indėlis į pelno generavimą yra mažesnis, nes jie prie verslo neprideda kaip investitoriai. Todėl Lietuvos bendradarbiavimo tinklų, turinčių juridinį asociacijos statusą, platformų valdytojams tenka atsisakyti didelės dalies veiklų, susijusių su verslo procesų koordinavimu tarp tinklo dalyvių. Asociacija „Viva Sol“ mėgino šią problemą išspręsti komercinę pirmųjų tinklo narių veiklą iš naujai įkurtą viešąją įstaigą „Sūrininkų namai“, vėliau keturių ūkininkų grupė įkūrė kooperatyvą, tačiau tai irgi nėra optimalus ir visiems bendradarbiavimo tinklams tinkamas sprendimas.

Dabartinė teisinė bazė ir iš planinės ekonominės sistemos laikų paveldėtas mąstymas sukuria ir daugiau bendradarbiavimo tinklų valdymo problemų. Lietuvoje, deja, vyrauja nuomonė, kad bendradarbiavimo tinklų platformų valdymas turėtų būti savanoriška, niekaip finansiškai neatlyginama veikla, o tai ilgesniu laikotarpiu sumažina platformų valdytojų aktyvumą. Be to, jie nenori imtis veiklos koordinavimo projektų, kurie reikalauja daug darbo sąnaudų ir rutininių, nekūrybiškų veiksmų. Pavyzdžiui, platformos „kaimasinamus.lt“ valdytojai daug kartų svarstė, kad ūkininkų produktų pirkėjams būtų daug patogiau, jei platforma galėtų pasiūlyti tinklo nariams produktų, užsakomų iš skirtingų ūkininkų, krepšelio suformavimo paslaugas. Tačiau tam, kad egzistuotų tokios platformos teikiamos paslaugos, reikėtų, jog atsirastų tuo nuolat užsiimantys darbuotojai, kuriems reikėtų mokėti atlyginimą, vieta, kurioje būtų galima atsiimti produktus visą dieną, nesijaudinant, kad bus neįmanoma susitikti su ūkininku jo pasiūlytu laiku ir t. t. Dabartiniai platformos valdytojai išlaikomi iš valstybės biudžeto ir neturi teisės tam skirti lėšų, o tinklo dalyviai taip pat nenori, kad tinklo platformos teikiamos paslaugos taptų apmokamos. Nesant noro ar galimybės naujų platformos organizacinių instrumentų sukūrimui ir eksploatavimui skirti specialius žmogiškuosius ir materialius išteklius, tinklas veikia ne taip veiksmingai, kaip galėtų.

Formuojasi naujas požiūris ir į tai, koks turėtų būti tinklo ryšių valdymo centralizavimo laipsnis. Asociacijose ir kitose organizacijose paplitęs centralizuoto ryšių valdymo modelis

palaipsniui transformuojamas į išskaidytą ar decentralizuotą valdymo struktūrą, kuri veiksmingesnė valdant daugiašalius tinklus, nes jų dalyviai orientuojasi ne į konkurencinius, bet į bendradarbiavimo santykius.

Apibendrinant atsakymus į antrąjį tyrimo klausimą, galima teigti, kad tinklai, prisidedantys prie servitizacijos procesų kaimiškuosiuose regionuose skatinimo, nepaisydami jų juridinio statuso, yra linkę atsisakyti industrinėje eroje dominavusių organizacinių formų: uždaro tipo organizacinės struktūros ir centralizuoto valdymo. Kita vertus, norisi pabrėžti, kad platformų valdytojai taip pat nėra linkę į kitą kraštutinumą ir naudoja mišrias organizacines formas, integruojančias visus industrinėje eroje atskleistus uždaro tipo organizacinės struktūros ir centralizuoto valdymo pranašumus į modernesnius, paslaugų ekonomikos erai būdingus organizacijos valdymo būdus.

### 3.3. Kokie tinklaveikos ryšiai pasitelkiami ir vystomi sąmoningai?

Atsakymai į trečiąjį tyrimo klausimą apie tinklo platformos valdytojų sąmoningai pasitelkiamus ir formuojamus tinklaveikos ryšius rodo, kad iš keturių tinklaveikos teorijoje minimų ryšio tipų tirtuose tinkluose silpniausiai išvystytas ryšys *daugelis su vienu*. Tinklaveikos teorijoje teigiama, kad šio tipo ryšių stiprinimas yra veiksmingas būdas, padedantis didinti dalyvių ir bendradarbiavimo sričių skaičių, tobulinti platformos instrumentus. Tačiau analizuotų Lietuvos tinklų platformų valdytojai kol kas nelabai aiškiai įsivaizduoja savo funkcijas. Nors kurdami ryšį *vienas su daugeliu* arba *platforma – nariams*, jie pasitelkia visas savo žinias ir fantaziją, stipraus ir sąmoningai formuojamo grįžtamojo ryšio, transliuojančio jiems narių vertinimus dėl platformos valdymo ir pasiūlymus dėl naujų platformos instrumentų bei tinklo organizacinės struktūros, nėra. Analizuotų Lietuvos tinklų platformų valdytojai taip pat nesiima specialių pastangų rinkti informaciją iš įvairių išorinių šaltinių, sistemiškai ją analizuoti ir naudoti tinklo veiklos vystymui ir tobulinimui.

Kiek mažiau naudojamas ir ryšių tipas *daugelis – daugeliui*. Šio ryšio tipo galimybės labiausiai išnaudojamos organizuojant tinklo „Gamtinė žemdirbystė“ veiklą, kai greta gamtinės žemdirbystės sekėjų bendradarbiavimo svetainės [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt), intensyviai naudojamos kitos bendradarbiavimo platformos (*Facebook* puslapis „Gamtinė žemdirbystė“ ir viešos *Facebook* grupės „Gamtinė žemdirbystė“ ir „Gamtinė žemdirbystė. Sauliaus Jasionio pasekėjų forumas“). Kadangi šis tinklas visų pirma yra suinteresuotas Lietuvoje dar mažai žinomo žemdirbystės būdo propagavimu, ryšys *daugelis – daugeliui* suteikia daugiau galimybių pritraukti naujus narius nei specialiai tinklo nariams skirta interneto svetainė, nes

socialiniuose tinkluose plačiau visuomenei patogiau klausti kitų žmonių patarimo ir operatyviai gauti atsakymą, neieškant papildomo puslapio internete ir forumo jame. Be to, socialiniai tinklai siūlo kur kas labiau patogų ir vartotojams draugišką Gamtinės žemdirbystės mugių, seminarų, konsultacijų reklamavimo ir pakvietimo į juos mechanizmą. Kiti du ryšių tipai – *platforma – nariams* ir *narys – nariui* – gana gerai išvystyti ir sėkmingai naudojami visų tirtų bendradarbiavimo tinklų veikloje.

### 3.4. Kokie informaciniai, procesų automatizavimo ir neskaitmeniniai

#### organizaciniai instrumentai naudojami?

Analizuojant atsakymus į tris pirmuosius tyrimo klausimus stebimos gana panašios tendencijos visuose tirtuose tinkluose, o atsakymai į ketvirtąjį tyrimo klausimą, analizuojantį tinklo naudojamus neskaitmeninius organizacinius instrumentus, atskleidžia esminius skirtumus. Panašūs tik bendravimui (komunikacijai) skirti informaciniai tinklo instrumentai. Visų pirma, bendra tendencija tarp visų tirtų bendradarbiavimo tinklų pasireiškia tuo, kad bendravimas (komunikacija), įgyvendinamas naudojant informacinius platformos instrumentus, vis dažniau vyksta ne tik fizinėje, bet ir virtualioje erdvėje (suprantama, prie to žymiai prisidėjo ir COVID-19 pandemija). Tradiciškai visų organizacijų narių nuolatiniam komunikavimui užtikrinti naudojamus realius tinklo narių susitikimus ir renginius visi tinklai papildoma specialiai sukurta interneto svetaine, kuri ne tik skleidžia bendrą informaciją apie tinklo veiklą, bet ir operuoja nuotolinio komunikavimo tarp narių instrumentais. Be to, vis dažniau naudojamos socialinių tinklų siūlomomis skaitmeninėmis platformomis, kuriose analizuotų tinklų platformų valdytojai ir atskiri tinklo nariai skelbia tuo momentu ypač aktualią informaciją, keičiasi nuomonėmis ir patarimais. Populiariausias yra *Facebook* socialinis tinklas.

Visi analizuoti bendradarbiavimo tinklai savo naudojamų informacinių instrumentų rinkinį siekia papildyti organizaciniais instrumentais, tačiau akivaizdu, kad bendradarbiavimo procesų automatizavimas, naudojant IT priemones, šioje bendradarbiavimo sferoje nėra plačiai taikomas. Dalį organizacinių veiksmų buvo mėginama automatizuoti tik dviejų tirtų tinklų platformų valdytojų iniciatyva: Kaimo turizmo ir „Kaimas į namus“ tinkluose. Praktikoje situacija dar prastesnė: naudojamos tik keliais Kaimo turizmo tinklo platformos instrumentais, padedančiais klientams tinklo svetainėje „atostogoskaime.lt“ greičiau pasirinkti ir užsisakyti vietas norimoje kaimo turizmo sodyboje. Tinklo „Kaimas į namus“ platformos pasiūlyti IT organizaciniai instrumentai, padedantys vartotojų bendruomenių pirkimų organizatoriams

automatizuoti užsakymų procesą, netapo populiarūs ir praktiškai beveik nenaudojami. Tai patvirtina prielaidą, kad bendradarbiavimo tinklų instrumentai, sukurti remiantis el. prekybos modeliu ir besiremiantys tik nuotoliniais kontaktais, nėra veiksminga priemonė, skatinanti kaimiškųjų regionų servitizaciją. Visų tirtų tinklų lyderiai pabrėžė tiesioginių kontaktų ir nevirtualių renginių svarbą, norint suformuoti stiprius ir pasitikėjimu paremtus bendradarbiavimo ryšius tarp tinklo narių. Suprantama, IT besiremiantys instrumentai gali atlikti tam tikrą vaidmenį išvaduojant tinklo narius nuo darbui imlių bendradarbiavimo veiksmų ir nuobodžių rutininių procedūrų, tačiau tinklų lyderių nuomone, turėtų būti kuriamas mišraus tipo tinklo platformos valdymo instrumentų rinkinys, kombinuojantis skaitmeninius ir neskaitmeninius instrumentus tarpusavyje. Kita vertus, dėl to, kad tirtų tinklų platformos kol kas nepasižymi didele neskaitmeninių organizacinių instrumentų įvairove, šie tinklai turi didelį neišnaudotą savo veiklos plėtros ir tobulinimo potencialą. Jei jiems pavyktų sukurti ir įdiegti daugiau apčiuopiamą naudą tinklo nariams ar jų grupei nešančių IT instrumentų, tai pritrauktų naujų narių ir padėtų išlaikyti tinklo narius ilgesnį laiką aktyvius.

Apibendrinant tirtų Lietuvos bendradarbiavimo tinklų patirtį, galima teigti, kad šiuo metu akademinėje literatūroje sutelkta per daug dėmesio į skaitmeninių platformų instrumentų galimybes. Vien komunikacijos instrumentų naudojimas, skleidžiant tinklo nariams aktualią informaciją IT priemonėmis, ir rutininių bendradarbiavimo procesų automatizavimas nėra pakankamas stimulus verslą servitizuojantiems ūkininkams ir kitiems kaimo gyventojams tapti tinklo nariu. Kaimiškųjų regionų gyventojai ypač vertina tiesioginius kontaktus ir abipusę pagarba pagrįstą bendravimą. Todėl įsijungimo į tinklo veiklą patrauklumą dažnai nulemia ne skaitmeninių instrumentų gausa, bet tinklo platformos valdytojų gebėjimai kiekvienai siūlomai iniciatyvai parinkti tinkamą realizavimo formą ir elgesys su eiliniaisiais tinklo nariais, kai pagrindinis dėmesys skiriamas narių poreikiams, o ne jų pareigybėms organizacijoje.

Siekiant sistemiškai atskleisti tinklų platformų naudojamų organizacinių instrumentų funkcijas ir galimas jų įvairinimo kryptis, specialus dėmesys buvo skirtas nagrinėjimui, ar tinklų platformų valdytojai, organizuodami ir tobulindami savo tinklo veiklą, remiasi pagal kokybinių struktūrų metodą išskirtomis šešiomis strategijomis. 10 lentelėje pateikta atvejo studijų rezultatų suvestinė patvirtina, kad pagrindiniu motyvu jungtis į tinklą ir imtis verslo servitizavimo tampa susidūrimas su ribojančios jėgos apraiškomis, diegiant bet kurią iš šešių žemės ūkio produktų gamybos strategijų. Ši motyvacija aiškiai išreikšta ne tik tarp verslininkų, bet ir tarp vartotojų, kurie kaip pirkėjai susiduria su parduodamų produktų asortimento ir kokybės neatitikimu jų poreikiams, pvz., rasti gamtinės žemdirbystės metodais išaugintų produktų arba įdomesnio skonio sūrių, pagamintų iš vietinių žaliavų, supermarketuose ir kitose

masinės prekybos vietose beveik neįmanoma. Specifinių poreikių turintys maisto vartotojai turi jungtis į bendruomenes, kad lengviau susirastų jiems rūpimų produktų gamintojus ir susiorganizuotų šių produktų užsakymų sistemą, garantuojančią jiems nuolatinio tiekimo kanalo egzistavimą.

**10 lentelė.** Bendradarbiavimo tinklų platformų naudojamų organizacinių neskaitmeninių instrumentų sąryšis su siekiu apeiti produktų gamybos strategijų diegimo barjerus

Atvejis	Platformos deklaruojamas tikslas	Organizaciniai instrumentai	Vyraujančios tinklo veiklos organizavimo strategijos tikslas	Tinklaveikos efektai
CoolŪkis	Paskatinti bendradarbiavimą tarp daržininkauti norinčių miestiečių ir kaimo gyventojų	<ul style="list-style-type: none"> <li>Norinčių išnuomoti žemę suradimas;</li> <li>Norinčių daržininkauti miestiečių suradimas;</li> <li>Komandų daržininkaujančių pas tą patį nuomotoją suformavimas;</li> <li>Mokymai, konsultacijos, keitimosi patirtimi renginiai;</li> <li>Išlaidas mažinančios kooperuotos veiklos iniciatyvos (transportavimas, daržo ravėjimas ir t. t.).</li> </ul>	Ekstensyvaus augimo strategija siekia padidinti ekonominei ir socialinei veiklai naudojamų kaimiškųjų regionų išteklių apimtį	Žemės ūkio produktų gamybai nenaudojami žemės plotai, ūkiniai pastatai ir vyresnio amžiaus kaimo žmonių žinios, pritaikomi paslaugų teikimo reikmėms
Kaimas namus.lt	Padėti ūkininkams didinti tiesioginių pardavimų apimtį	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vartotojų bendruomenių kūrimosi skatinimas;</li> <li>Ūkininko produktų ir paslaugų viešas vertinimas;</li> <li>Vartotojų bendruomenės koordinatorių darbą formuojant užsakymus automatizuojantys instrumentai.</li> </ul>	Intensifikacijos strategija siekia paspartinti tiesioginių pardavimų organizavimo procesus	Didesnė maisto produktų gamyboje sukuriama pridėtinės vertės dalis tenka ūkininkams ir kitiems kaimo gyventojams, įsitraukusiems į paslaugų, susijusių su užsakymų vykdymu, teikimą
Viva Sol	Padėti ūkininkams už savo produktus gauti didesnę pridėtinę vertę	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ūkininkų gaminamų sūrių užsakymų sistema;</li> <li>Renginiai vartotojams pritraukti;</li> <li>Pasirinktos specializacijos gilinimui skirti sūrių gamybos technologijų mokymai;</li> <li>Pasirinktos specializacijos palaikymui skirti mokymai apie trumpųjų maisto tiekimo grandinių schemas.</li> </ul>	Specializacijos strategija skatina ūkininkus susitelkti į jiems geriausiai pavykstančių sūrių rūšių gamybą	Bendras sūrių pardavimas leidžia giliai specializuotis gaminti labiausiai pelningą produktą, nepatiriant klientų trūkumo
Kaimo turizmo tinklas	Plėtoti kaimo turizmo paslaugas Lietuvoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paskutinės minutės pasiūlymai, mažinantys atskirų užsakymų žlugimo riziką;</li> </ul>	Rizikos valdymo strategija skatina susitelkti į kuo paklausesnes	Skatina ūkininkus ir kitus kaimo verslininkus aktyviau įsijungti į paslaugų teikimą turistams ir tokiu būdu susikurti

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarptautiniai projektai, skatinantys diegti Lietuvoje naujas kaimo turizmo rūšis;</li> <li>• Projektai ir renginiai, skatinantys kombinuoti kaimo turizmo paslaugų teikimą su kitais kaimo verslais.</li> </ul>	arba mažiau nuo rinkos svyravimų ir gamtos kaprizų priklausančius pajamų šaltinius	papildomą pajamų šaltinį.
Tauragės raj. VVG	Sutelkti rajono gyventojų pastangas gerinant gyvenimo kokybę	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietos strategija</li> <li>• Mokymai ir renginiai, kuriuose tinklo nariai galėtų keistis patirtimi;</li> <li>• Konsultacijos siekiantiems gauti paramą.</li> </ul>	Bendradarbiavimo strategija skatina įvairių interesų turinčias gyventojų grupes pradėti ieškoti būdų, kaip padėti vienas kitam	Veiksmų planavimas ir koordinavimas leidžia pasirinkti veiksmingesnius regiono vystymo sprendimus
Gamtinė žemdirbystė	Populiarinti inovatyvų žemdirbystės būdą tarp žemės ūkio produktų augintojų ir vartotojų	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarai ir mokymai apie gamtinės žemdirbystės principus ir metodus;</li> <li>• Sėklų ir sodinukų mainų mugės;</li> <li>• Gamtinės žemdirbystės produktų degustacijos;</li> <li>• Parengtos gamtinės žemdirbystės produkcijos sertifikavimo taisyklės</li> </ul>	Inovacijų strategija	Aprūpina šalį didelę vartojamąją vertę turinčiais produktais, kurie iki tol nebuvo gaminami ir negali būti importuojami

Atsakymai į ketvirtąjį tyrimo klausimą parodė, kad siekiant padėti tinklo nariams bendradarbiaujant servitizuoti verslą, kiekvieno tipo platforma turi skirtingų organizacinių instrumentų rinkinį, darantį tiesioginę įtaką tinklo narių sąveikai. Nors pagal savo pobūdį kai kurie instrumentai panašūs, pavyzdžiui, visi tinklai kaip organizacinius instrumentus naudoja įvairius seminarus, mokymus, konsultacijas, tačiau kiekviena platforma jais siekia skirtingų tikslų ir generuoja kitokį tinklaveikos efektą. Tai dar kartą patvirtina bendradarbiavimo procesus ir platformų strategijas tyrinėjančių mokslininkų nuomonę, kad sėkmingam bendradarbiavimui pirmiausia svarbu aiškiai apsibrėžti bendradarbiavimo tikslą (Selsky, Parker, 2010; Wan et al., 2017; Ansell, Gash, 2018).

## 4. Ūkininkavimo ir kitų kaimo verslų servitizavimą skatinančio

### bendradarbiavimo tinklo platformų tipologija

Sisteminė tirtų atvejų analizė patvirtino visus teorinėje šios monografijos dalyje suformuluotas tyrimo hipotezės teiginius:

- *Bendradarbiavimo tinklų platformos kuriamos orientuojantis į vieną konkrečią verslo servitizavimo motyvaciją.* Atvejo studijos rodo, kad tinklai, kurių platformos daug dėmesio skiria paslaugų plėtrai ir jų kokybės gerinimui kaimiškuosiuose regionuose, yra susitelkę į skirtingas servitizacijos strategijas, o jos pasirenkamos priklausomai nuo jungimosi į tinklą motyvo, kuris tinklo steigimosi metu buvo aktualiausias.
- *Iš pradžių platformos strateginiai tikslai ir instrumentai būna sutelkti į bendradarbiavimą, padedantį sumažinti atitinkamos gamybos strategijos, kurią galima išskirti pagal kokybinių struktūrų teoriją, apribojimus, atsiradusius taikant „į produktą orientuotą“ verslo modelį.* Lietuvoje veikiančių bendradarbiavimo tinklų analizė, atrenkant atvejo studijoms tinkamiausius pavyzdžius, parodė, kad visi jie buvo sukurti orientuojantis į vieną iš šešių strategijų, išskirtų remiantis kokybinių struktūrų teorija, ir atsižvelgdami į jos galimybes formavo savo tinklo platformos strateginius tikslus bei kūrė organizacinius instrumentus, kurie padeda norintiems servitizuoti verslą ūkininkams ir kitiems kaimo gyventojams išgauti šiuos tinklaveikos efektus:
  - Ekstensyvaus augimo strategija leidžia sumažinti investicijų poreikį, pritaikant paslaugų teikimo reikmėms nenaudojamus žemės plotus, pastatus, gyventojų žinias ir kitus kaimiškųjų regionų išteklius;
  - Intensifikacijos strategija leidžia kaimo gyventojams gauti didesnę maisto produktų gamyboje sukuriamos pridėtinės vertės dalį;
  - Specializacijos strategija leidžia susitelkti į labiausiai pelningo produkto gamybą ar paslaugos teikimą, nepatiriant klientų trūkumo;
  - Rizikos valdymo strategijos diegimas skatina kaimo gyventojus susikurti papildomą pajamų šaltinį;
  - Bendradarbiavimo tarp visų regiono verslo ekosistemos dalyvių strategija padeda gerinti savo gyvenimo kokybę, pasirenkant veiksmingesnius regiono vystymo sprendimus;

- Inovacijų strategija padeda aprūpinti save ir kitus regiono gyventojus didelę vartojamąją vertę turinčiais produktais, kurie iki tol nebuvo gaminami ir negali būti importuojami.

Atskirų verslų servitizavimas generuoja teritorinės servitizacijos efektą, kuris įneša indėlį į viso kaimiškojo regiono vystymą.

*Vėliau bendradarbiavimo tinklo strateginiai tikslai gali būti plėtojami ir apimti kitų gamybos strategijų apribojimų mažinimą. Kartu plėtojamas ir tobulinamas platformos instrumentų rinkinys. Atliktas tyrimas patvirtino, kad tinklai, susitelkę į sudėtingesnes strategijas, linkę naudoti ne tik dominuojančios strategijos, bet ir paprastesnių strategijų įgyvendinimui būdingus organizacinius instrumentus. Ypač dažnai naudojami visiems lengviausiai suprantami ekstensyvaus augimo strategijai būdingi organizaciniai instrumentai, nes jie jau industrinėje eroje buvo naudojami ne tik bendradarbiavimo tinklų, bet ir bet kokios rūšies organizacijų valdymui. Augant tinklo narių skaičiui ir besiplečiant veikloms, tinklų platformos valdytojai ar atskiri aktyvūs tinklų nariai ėmė siūlyti organizuoti veiklą remiantis ir kitomis strategijomis. Tai daroma kuriant naujus organizacinius instrumentus, orientuotus į jau įsisavintų strategijų kombinavimą tarpusavyje.*

Remiantis atvejų studijų tyrimo rezultatais ir literatūros apžvalga, toliau pateikiama ūkininkavimo ir kitų kaimo verslų servitizavimą skatinančio bendradarbiavimo tinklo platformų tipologija, sukonstruota remiantis empiriniu tyrimu ir kokybinių struktūrų teorija. Ji apibūdina sisteminės kiekvieno tipo platformos, kuri tarnauja kaip specifinė verslo infrastruktūra, skatinanti teritorinę kaimiškųjų regionų servitizaciją, pagrindines charakteristikas.

*1 tipo platformos siekia padėti tinklo nariams geriau panaudoti turimus išteklius, t. y. dominuoja ekstensyvaus augimo strategija. Jų valdytojai kuria ir naudoja organizacinius instrumentus, atveriančius kitiems žmonėms ir organizacijoms prieigą prie tokių kaimiškųjų regionų išteklių, kurių jų savininkai visai nenaudoja arba naudoja neefektyviai. Dalį tokios veiklos išsivysčiusiose šalyse jau perėmė verslo įmonės, padedančios ūkininkams nuomoti savo žemės ūkio techniką, kai ji neužimta ūkio darbuose. Bendradarbiavimo tinklai paprastai susikuria ne tokių pelningų projektų vykdymui. Dažniausiai jie siūlo platformą, kuri atveria visuomenei prieigą prie kitų rūšių tuo metu ūkyje ar verslo įmonėje turimų perteklinių išteklių (nenaudojamų žemės sklypų, gyvenamųjų bei ūkinių pastatų ir pan.), skatinančią tokių išteklių savininkus pradėti teikti nuomos paslaugas. Šio tipo platformos padaro šių paslaugų teikimą patrauklesnį, nes padeda tinklo nariams mažinti nuomos paslaugų verslo organizavimo sąnaudas, inicijuodamos (arba sukurdamos galimybę tinklo nariams naudojantis platforma patiems inicijuoti) įvairius nuomos paslaugų teikimo sąnaudų mažinimo projektus. Tinklo*



nariai tai daro įgyvendindami bendro patalpų naudojimo projektus, organizuodami bendrą reklaminį renginį, kooperuodamiesi dėl bendro transporto naudojimo, užsakydami konsultantų vizitus į kelis gretimus ūkius, bendrai apdrausdami savo turtą ir pan. Išteklių akumuliacija bendrai veiklai leidžia išgauti masto efektą ir taip sumažina kiekvieno projekto dalyvio veiklos sąnaudas, lyginant su jų dydžiu, jei šios veiklos būtų organizuojamos individualiai. Kartu naudos gauna visas regionas, nes:

- įdarbinami ir ima nešti naudą tuo metu nenaudojami ištekliai;
- sumažėja naujų investicijų poreikis, kadangi veiklai vykdyti pasitelkiami jau turimi ištekliai.

2 tipo platformos siekia padėti tinklo nariams didinti veiklos produktyvumą, skatindamos veiklų pasidalijimą tarp tinklo narių, t. y. *dominuoja intensifikacijos strategija*. Kaimiškuosiuose regionuose šio tipo platformos dažniausiai kuriamos, kai bendradarbiavimo tinklas jungia vietinio maisto idėją palaikančius narius. Siekiant pateikti vietinį maistą vartotojui, ūkininkavimas servitizuojamas taikant įvairius maisto tiekimo grandinės trumpinimo būdus, kurie leidžia ūkininkui gauti didesnę pridėtinės vertės dalį, nes sumažinamas tarpininkų skaičius tarp jo kaip produktų gamintojo ir vartotojo. Nors taikant servitizuotą verslo modelį įmanoma išvengti tam tikrų tradicinės ilgos maisto tiekimo grandinės elementų (sutrumpėja produktų transportavimo atstumai, sandėliavimo laikas ir pan.), ūkininkui vis tiek tenka atlikti daug naujų funkcijų, susijusių su klientų aptarnavimu, kurias anksčiau atliko tarpininkai. Todėl daug individualių maisto tiekimo grandinės trumpinimo verslo projektų patyrė nesėkmę, nes pavieniai ūkininkai ar nedidelės jų grupės neturėjo pakankamai gebėjimų teikti paslaugas.

Kaip rodo atvejų studijos, daugiausia iššūkių, kai ūkininkavimas servitizuojamas, siekiant maisto tiekimo grandinės trumpinimo, kelia paslaugų logistika. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma tokių projektų diegiami smulkiuose ūkiuose, bendradarbiavimas logistikos sityje gali būti labai veiksmingas, nes tinklaveikos efektas gali būti pasiektas:

- dėl veiklų pasidalijimo tarp tinklo narių, kai dalį operacijų atlieka didesnę kompetenciją ar daugiau įgūdžių turintys darbuotojai, t. y. įgyvendinant intensifikacijos strategiją;
- dėl bendrai atliekamų veiksmų masto efekto, t. y. kombinuojant pagrindinę tinklo strategiją su ekstensyvaus augimo strategija. Veiklų centralizavimas leidžia gerokai sumažinti kiekvieno tinklo dalyvio užsakymų priėmimo, informacijos teikimo, produktų supakavimo, paskirstymo, transportavimo, sandėliavimo ir kitas paslaugų teikimo išlaidas, o kartu padidina veiklos produktyvumą.

Jei platforma pasiūlo tokį organizacinį instrumentą kaip regioninė ūkininkų produktų pardavimo pagal užsakymus sistema, produktyvumas išauga ne tik kiekviename į veiklos pasidalijimą įsitraukusiame ūkyje, bet ir regiono mastu.

*3 tipo platformos* siekia sudaryti tinklo nariams sąlygas specializuotis gaminti didesnę pelną duodančius produktus ir teikti paslaugas, t. y. *dominuoja specializacijos strategija*. Prie tinklo narių specializacijos gilinimo platformos visų pirma prisideda tuo, kad ima teikti ūkininkams „žinioms imlias“ paslaugas (konsultantų, mokslininkų, valdžios institucijų). Šiuo atveju specializacijos gilinimas vyksta vystant tinklo narių kompetenciją.

Platforma taip pat gali kombinuoti specializacijos strategiją su intensifikacijos strategija, padėdama siauros specializacijos ūkininkams surasti naujas rinkas. Tai daroma sukuriant tikslingai tam tikros rūšies produktą ar paslaugą besidominčių žmonių grupę, kurioje susitinka įvairiems interesams atstovaujanti tinklo šalis: vartotojai, verslui reikalingų išteklių tiekėjai, konsultantai, NVO ir t. t. Kiekviena tinklo šalis pagal savo kompetenciją ir veiklos sferą gali atlikti didžiulį darbą populiarinant specializuotą produktą ar paslaugą, ir tas darbas bus daug produktyvesnis, nei tai darytų pats produkto gamintojas ar paslaugos teikėjas.

Kombinuodama pagrindinę tinklo strategiją su ekstensyvaus augimo strategija, platforma gali išgauti bendrai atliekamų veiksmų masto efektą, sukurdamą tokį organizacinį instrumentą kaip specializuotų produktų krepšelių formavimo ir pardavimo pagal užsakymus sistema. Tokiu atveju šio tipo platformos inicijuoja projektus, kai siauros specializacijos regiono verslai ima vartotojui siūlyti paslaugų ir prekių paketus, kuriuos jie teikia kartu, pvz., pirkėjui pateikiamas pagal įvairias receptus pagamintas sūrių asortimentas arba turistams siūlomas kelionės po regioną maršrutas, kurį aptarnauja bendradarbiaujantys įvairių maršruto vietovių verslai. Tokių prekių ir paslaugų paketų suformavimas daro specializuotus produktus ir paslaugas patrauklesnius vartotojui ir didina pirkimus, o verslai išlaiko savo specializaciją, neapsikraudami jiems nebūdingų ūkinių operacijų vykdymu.

Regiono mastu šio tipo platforma gali padėti stiprinti pasirinktos sumaniosios specializacijos kryptį. Nors dažniausiai sumaniosios specializacijos tema būna susijusi su pramonės gaminamais produktais, regiono ūkininkai taip pat gali bendradarbiauti, siekdami paversti regioną išmaniųjų paslaugų centru, besispecializuojančiu teikti šiuo metu ypač aktualias „žaliosios transformacijos“ paslaugas, pavyzdžiui, plėtojant transformuojantį turizmą ir garsėjant kaip regionui, kuriame teikiamos naudingos konsultacijos ir mokymai ekologinėmis temomis. Regiono ūkininkų ir kitų verslo ekosistemos dalyvių bendradarbiavimas, keičiantis žiniomis apie įvairias agroekologines žemdirbystės technologijas, namų statybą iš šiaudų, molio ir kitų gamtinių medžiagų, bioenergijos gamybą

ir daugelį kitų su žemės ūkiu glaudžiai susijusių veiklų, gali tapti pagrindiniu kaimiškųjų regionų ekonomikos vystymo varikliu.

4 tipo platformos padeda diversifikuoti kaimiškųjų regionų verslų veiklas, t. y. *dominuoja verslo rizikos valdymo strategija*. Jos orientuojasi į siekį sumažinti verslo riziką, didinant kaimo gyventojų pajamų šaltinių įvairovę. Ūkininkai savo veiklą dažnai įvairina ne keisdami auginamų augalų ar gyvulių rūšis, bet žemės ūkio produktų gamybą papildydami paslaugų teikimu, o tai skatina teritorinę servitizaciją. Šio tipo platformos pirmiausia steigiasi kaip paslaugas pristatanti ir reklamuojanti platforma. Dažniausiai steigiami specifines paslaugas teikiančių verslų (pvz., kaimo turizmo, sveikatinimo, ekologinio turizmo) bendradarbiavimo tinklai. Regiono valdžios institucijų ar NVO iniciatyva taip pat kuriasi visas paslaugas, kurias klientas gali gauti konkrečiau kaimiško regiono teritorijoje arba važiuodamas specialiu maršrutu (pvz., pieno kelias, alaus kelias, vyno kelias), pristatančios platformos. Šio tipo platformų atsiradimas skatina ūkininkus ir kitus kaimo verslininkus aktyviau įsijungti į paslaugų teikimą ir tokiu būdu susikurti naują pajamų šaltinį.

Siekiant išgauti didesnę tinklaveikos efektą šio tipo platformos derina verslo rizikos strategiją su kitomis paprastesnėmis strategijomis. Kai kurios platformos, kombinuodamos verslo rizikos strategiją su ekstensyvaus augimo strategija, išgauna papildomumo efektą, siūlydamos tam tikrais atvejais bendrai naudoti visus tinklo narių turimus išteklius. Šiam tikslui platformos sukuria tokius organizacinius instrumentus, kurie, sužlugus kurios nors naudojantis platforma užsakytos paslaugos vykdymui, padeda operatyviai įsijungti kitiems tinklo nariams, pateikiant klientui alternatyvų paskutinės minutės pasiūlymą, arba sudaro galimybę tinklo nariams naudojantis platforma operatyviai pateikti informaciją apie potencialius klientus, kurių pageidavimų tuo metu tinklo narys negali patenkinti. Tokiu atveju laimi ne tik klientas, bet ir tinklo nariai – verslininkai, nes dėl platformos indėlio į paslaugos žlugimo rizikos mažinimą vieni išlaiko nenuviliančio paslaugų teikėjo reputaciją, o kiti gauna papildomą užsakymą. Kai kurios platformos, mažindamos veiklos riziką, efektyviai naudojasi ne tik materialiais, bet ir informaciniais viso tinklo narių ištekliais, įdiegdamos tokį organizacinį instrumentą kaip *juodasis sąrašas*. Pagal tinklo veikloje dalyvaujančių verslų rekomendacijas gali būti sudaromas ir viešai skelbiamas *juodasis klientų sąrašas*, kuris padeda paslaugų teikėjams apsaugoti nuo pretenzingų ir viskuo nepatenkintų asmenų. Taip pat gali būti sudaromi ir išteklių tiekėjų bei paslaugų teikėjų *juodieji sąrašai*.

Susitelkus į intensifikacijos strategijos siūlomus veiklos gerinimo būdus, šio tipo platformos siūlo įvairius mokymus savo tinklo nariams. Žinių apie naujai pradėtos verslo

veiklos specifinius niuansus įgijimas ypač svarbus visiems paslaugų teikėjams, norintiems padidinti savo veiklos produktyvumą.

Kombinuojant verslo rizikos strategiją su specializacijos strategija, platformos valdytojai, sukaupę ir susisteminę informaciją apie tam tikrų rūšių paslaugų, teikiamų regione, įvairovę, gali imti skatinti paslaugų teikėjų specializavimąsi. Paslaugų asortimento susiaurinimas, pasirenkant teikti tik tokias paslaugas, kurios geriausiai sekasi, leidžia padidinti veiklos pelningumą, o klientai gauna geresnės kokybės paslaugas. Pavyzdžiui, kaimo turizmo sodybų teikiamų paslaugų asortimentas ir kokybė gali labai skirtis, todėl svarbu potencialius klientus informuoti, ko jis gali tikėtis atvykęs į konkrečią vietą. Susitelkus į specializacijos strategijos galimybes, platforma ima ne tik teikti informaciją turistams apie sodybų specifiką, bet ir padeda paslaugų teikėjams tikslingai orientuotis į tam tikrą klientų segmentą, sukurdama tam tikras turizmo sodybų klasifikacijas pagal siūlomą komforto lygį, pramogų tematiką ir pan.

*5 tipo platformos* padeda strategiškai planuoti kaimiškojo regiono verslo ekosistemos veiklą ir koordinuoti tinklo narių veiksmus įgyvendinant pasirinktą strategiją, t. y. *dominuoja bendradarbiavimo strategija*. Šio tipo platformų tikslas – pasiekti tam tikrų susitarimų tarp regiono verslo ekosistemos(ų) dalyvių. Tokie susitarimai leidžia užtikrinti saugesnę ir stabilesnę verslo aplinką regione. Veiksmų koordinavimas gali būti atliekamas viso regiono mastu arba siekiant specifinių tikslų, kai norima panaikinti ar bent sumažinti kurios nors iš keturių paprastesnių strategijų įgyvendinimui iškilusias kliūtis.

Tinklui susitelkus į verslo rizikos mažinimą regione, platformos siekia, kad į regiono verslo ekosistemos veiklos strateginio planavimo procesą būtų įtrauktos kuo įvairesniais verslo aspektais suinteresuotos veikėjų grupės. Kuo didesnė įvairovė, tuo didesnės garantijos, kad strateginio planavimo ir veiklos koordinavimo procesų metu bus atsižvelgta į visus svarbius verslo ekosistemos veiklos sėkmės veiksnius.

Kombinuojant pagrindinę tinklo strategiją su specializacijos strategija, platforma orientuojasi į veiksmus, kurie padeda suformuoti regionui tinkamiausią sumanosios specializacijos kryptį ir ją įgyvendinti.

Siekiant padidinti regiono verslo ekosistemos veiklos produktyvumą, apeinant intensifikacijos strategijos kliūtis, kuriami ir taikomi organizaciniai instrumentai, padedantys susisteminti ir apibendrinti visų tinklo narių turimą informaciją bei bendram labai įdarbinti jų neišreikštines žinias. Taip pat svarbūs organizaciniai instrumentai, padedantys didinti tinklo dalyvių žinias apie iškilusios krizės valdymo būdus. Tokiu būdu platforma padeda tinklo dalyviams išvengti netikėtų verslo kliūčių sparčiai besikeičiančioje ir sunkiai prognozuojamoje verslo aplinkoje.

Susitelkus į ekstensyvaus augimo strategijos kliūčių mažinimą, galima išgauti bendrai atliekamų veiksmų masto efektą, kuris padeda surasti papildomų išteklių verslo plėtrai. Šiuo atveju pasitelkiami įvairūs organizaciniai instrumentai tam, kad tinklo nariai pasidalytų savo turima informacija apie apleistus ar neefektyviai naudojamus regiono išteklius ir išvalgomis, kaip juos būtų galima panaudoti gerinant regiono verslo ekosistemos būklę. Dažniausiai tokie projektai įgyvendinami suvienijant bent kelių tinklo narių pajėgas.

*6 tipo platformos* siekia padėti tinklo nariams išmokti gaminti ir parduoti naujus, regiono ar šalies rinkoje nežinomus produktus bei paslaugas, t. y. *dominuoja inovacijų strategija*. Bendradarbiavimo tinklas suburia naujojo produkto gamintojų, vartotojų ir tobulintojų bendruomenę, kurios nariai atlieka įvairialypį vaidmenį, padedant populiarinti inovaciją visuomenėje. Šio tipo platformos atlieka dvi pagrindines funkcijas: 1) sukuria tinklo nariams galimybę įgyti daug žinių apie inovatyvaus produkto gamybos technologiją, rengiant daug įvairių seminarų, mokymų, konsultacijų; 2) padeda sukurti naujos rūšies produkto arba paslaugos reprodukcijos ciklą užtikrinančią tiekimo sistemą. Ūkinė praktika rodo, kad pastaruoju metu tai lengviausiai sekasi daryti taikant servitizuoto verslo modelį „produkto gamyba plius paslaugų teikimas“.

Inovacijų strategija dažniausiai kombinuojama su ekstensyvaus augimo strategija, nes taip platformos valdytojai susitelkia į naujojo produkto populiarumo didinimą tarp vartotojų, t. y. siekiama, kad inovacija taptų kuo masiškiau naudojamu ištekliumi. Dažniausiai tai daroma įdiegiant įvairias tinklo narių gaminamo produkto užsakymų sistemas, kurios teikia klientams įvairias paslaugas (pristato produktą į kliento nurodytą vietą; konsultuoja dėl jo vartojimo galimybių spektro ir technologinių niuansų; gamina produktą, turintį kliento užakytų savybių ir t. t.).

Tinklui kombinuojant inovacijų strategiją su intensifikacijos strategija platformos valdytojai siūlo tinklo nariams bendradarbiauti, teikiant vienu kitiems pagalbą paslaugų teikimo proceso metu. Naudodamiesi platforma jie gali inicijuoti išlaidų mažinimo projektus, kooperuotis dėl bendro transporto, konsultantų vizitų į kelis gretimus ūkius, kartu organizuoti bendrus savo veiklos viešinimo bei edukacinius renginius ir pan.

Padidėjus inovatyvaus produkto paklausai, šio tipo platformos ima taikyti specializacijos strategijai būdingus organizacinius instrumentus. Bendradarbiavimas leidžia tinklo nariams susitelkti į tam tikrą naujojo produkto porūšių gamybą, nes platforma siūlo bendrus produkcijos realizavimo kanalus, formuojant visų tinklo narių (ar jų grupės) gaminių krepšelius ir taip sudominant daugiau vartotojų nei siūlant labai siauros specializacijos gaminius.

Jeigu specializacijos strategijos priemonės nesuveikia, platforma gali pasiūlyti inovatyvius gaminius kombinuoti su kitų, vartotojui įprastų produktų ir paslaugų pasiūlymais, t. y. įgyvendinti veiklų diversifikavimu pagrįstą rizikos valdymo strategiją. Pavyzdžiui, pradėję teikti naujos rūšies edukacines paslaugas ūkininkai dažnai susiduria su problema, kad, norint į kaimą prisivilioti klientą, reikia jam pasiūlyti daug pagrindinę paslaugą papildančių paslaugų, susijusių su klientų transportavimo, apgyvendinimo, maitinimo, pramogų ir kitais poreikiais. Jei šias paslaugas imasi teikti kiti tinklo nariai, besispecializuojantys tam tikros rūšies paslaugų teikime, išlošia ir ūkininkas, ir klientai. Siūlomas platus paslaugų kompleksas daro klientui vizitą į kaimą patrauklesnį, o inovatyvų produktą ar paslaugą sugalvojęs ūkininkas išvengia dalies sunkumų, kaip organizuoti papildomų investicijų ir neįprastų veiklos operacijų reikalaujančias paslaugas. Tuo pat metu sumažėja bendra paslaugų komplekto kaina, nes specializuoti paslaugų teikėjai paprastai sugeba atlikti darbus, kurių išlaidos mažesnės nei ką tik šią veiklą pradėjusių verslo naujokų. Kad įgyvendintų veiklų diversifikavimu pagrįstą rizikos valdymo strategiją, platformų valdytojams paprastai tenka daug dėmesio skirti naujų narių, atstovaujančių dar vienai tinklo šaliai – inovatyvų produktą papildantiems paslaugų teikėjams – įtraukimo instrumentams.

Dėl daugiašalio bendradarbiavimo susiformavęs platus paslaugų kompleksas generuoja regioninio masto efektą, nes dažnai privilioja klientus, kurie pirmiausiai susidomi inovaciją lydinčiomis tradicinėmis turizmo ar sveikatinimo paslaugomis, o jomis naudodamiesi susipažįsta ir su inovatyviu produktu ar paslauga. Tokiu būdu šeštojo tipo platformos pasitarnauja inovacijos sklaidai visuomenėje.

Kaip matyti, pagrindinės kiekvieno tipo platformos, skatinančios teritorinę kaimiškųjų regionų servitizaciją, charakteristikos apibūdina strateginę bendradarbiavimo tikslą ir tuo pat metu apima teritorinės servitizacijos generuojamus individualiems verslams naudingus ir regioninio masto tinklaveikos efektus. Tai patvirtina platformų tyrinėtojų išvadas, kad platformų vystymo strategijos praktiškai sutampa su įvairių verslo ekosistemų vystymo strategijomis (Rong et al., 2013; Wan et al., 2017; Ardolino et al., 2018).

## Išvados

Atliktas tyrimas patvirtino, kad Lietuvos regioninių ir nacionalinių bendradarbiavimo tinklų, prisidedančių prie kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos, veikla ir organizacinė struktūra yra tikslingai orientuota į svarbiausias poindustrinės paslaugų ekonomikos paradigmines inovacijas:

1. Šiuolaikinių bendradarbiavimo tinklų narių ryšių organizavimo būdas ir inicijuojamos veiklos įvairovė netelpa į tradicinių institucijų nustatytus rėmus. Nors, norėdami vykdyti komercinę veiklą bei gauti ES ir nacionalinę paramą, dalis tinklų įgijo juridinių asociacijos statusą, vietoje institucionalizuoto bendradarbiavimo, vykstančio asociacijų viduje, tinklų platformų valdytojai įvairiomis priemonėmis plėtoja neformalius bendradarbiavimo ryšius su kuo daugiau skirtingų regiono verslo ekosistemos dalyvių grupių;
2. Dėl kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizacijos konkuravimą tarp vietos verslininkų keičia galimybių papildyti vienas kitą paieška. Siekdami paspartinti šį procesą, bendradarbiavimo tinklų platformų valdytojai kuria naujus bendradarbiavimo tinklo organizacinius instrumentus;
3. Keičiasi bendradarbiavimo tinklų organizacinė struktūra, nė vienas analizuotas Lietuvos bendradarbiavimo tinklas nenaudoja uždaro tipo bendradarbiavimo modelio ir griežtai centralizuotos valdymo struktūros, bet formuoja tinklo veiklos specifiką atitinkantį mišraus tipo modelį, integruojantį visus industrinėje eroje atskleistus uždaro tipo organizacinės struktūros ir centralizuoto valdymo pranašumus su modernesniais, paslaugų ekonomikos erai būdingais organizacijos valdymo modeliais;
4. Bendradarbiavimo tinklų patirtis formuojant tinklo strateginius tikslus ir platformos organizacinius instrumentus atskleidžia naujas įžvalgas apie tai, kaip veikia platformų ekonomika, reikalaujanti daug daugiau žinių vadybos srityje nei iki šiol viešpatavusi rinkos ekonomika. Lietuvoje veikiančių bendradarbiavimo tinklų analizė, atrenkant atvejo studijoms tinkamiausius pavyzdžius, bei detalios kiekvieno atvejo studijos patvirtina hipotezę, kad egzistuoja bendradarbiavimo tinklai, kurių platformos orientuotos į skirtingų strateginių tikslų siekį. Visi jie prisideda prie kaimiškųjų regionų ekonominės sistemos servitizacijos plėtros, bet kiekvienas tai daro skirtingu būdu.

Teoriniu tyrimo pagrindu pasirinkus kokybinių struktūrų metodą, besiremiantį evoliuciniu ir holistiniu požiūriais, atsirado galimybė atskleisti kitus tyrimo objekto aspektus nei

ligšiolinėje bendradarbiavimo tinklus, regionines verslo ekosistemas ir servitizacijos temas analizuojančioje mokslinėje literatūroje. Kokybinių struktūrų metodas sudarė galimybę pagal naują schemą analizuoti bendradarbiavimo ryšius ir sąveikas bei atskleisti bendradarbiavimo tinklų platformų tipologijos suvokimo svarbą, norint kuo geriau išnaudoti teritorinės servitizacijos potencialą, vystant kaimiškųjų regionų ekonomiką.

Atliktas tyrimas taip pat suteikė nemažai įžvalgų, kaip būtų galima tobulinti Lietuvos regioninių ir nacionalinių bendradarbiavimo tinklų organizacinę struktūrą bei jų platformų instrumentus, nes augant teritorijų ekonominės sistemos servitizacijos aktualumui, platformų valdytojams ir instrumentų kūrėjams nuolat kyla klausimas, kokiais dar būdais platforma gali daryti tiesioginę įtaką tinklaveikos efektų generavimui.

Suprantama, kad šioje monografijoje pristatyto tyrimo išvados turėtų būti patikrintos tiek kiekybiškai, tiriant daugiau bendradarbiavimo tinklų, orientuotų į kaimiškųjų regionų servitizacijos skatinimą, tiek ir išplečiant tyrimo arealą, nes šiame tyrime remiamasi tik Lietuvos atvejais. Tačiau, net ir esant ribotai empirinei tyrimo bazei, atliktas tyrimas atskleidė daug naujų įžvalgų ir įnešė teorinį indėlį į kaimiškųjų regionų ekonomikos servitizavimo procesus skatinančių bendradarbiavimo tinklų strateginių tikslų, organizacinės struktūros ir jų platformų tipų konceptualizavimą.



## Literatūra

1. Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67, 23–36.
2. Adobor, H. (2020). Open strategy: role of organizational democracy. *Journal of Strategy and Management*, 13(2), 310–331.
3. Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1998). Network structure in virtual organizations. *Journal of computer-mediated communication*, 3(4), JCMC343.
4. Alderson, A. (1999). Explaining Deindustrialization: Globalization, Failure, or Success? *American Sociological Review*, 64(5), 701–21.
5. Amatų klasteris. [žiūrėta 2021-10-15]. Prieiga per internetą: <http://amatuklasteris.tauragesvvg.lt/>.
6. Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16–32.
7. Araya, M., Bonilla, J. C. L., & Horváth, K. (2020). The role of county competitiveness and manufacturing activity on the development of business service sectors: A precursor to territorial servitization. *Investigaciones Regionales = Journal of Regional Research*, (48), 19–35.
8. Ardolino, M., Saccani, N., & Eloranta, V. (2018). Complexity management in service businesses through platform adoption. *Ifac-Papersonline*, 51(11), 1329–1334.
9. Ardolino, M., Saccani, N., Adrodegari, F., & Perona, M. (2020). A business model framework to characterize digital multisided platforms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(1), 10.
10. Arrais-Castro, A., Varela, M. L. R., Putnik, G. D., & Ribeiro, R. A. (2011). Collaborative network platform for multi-site production. In *Euro Working Group Workshop on Decision Support Systems*. Springer, Berlin, Heidelberg, 1–13.
11. Atostogos kaime interneto svetainė. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą: <https://www.atostogoskaime.lt/>.
12. Bacharach, S., & Lawler, K. (1980). *Power and politics and organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
13. Basáez, M. O., Cantín, L. N., & Granados, J. A. C. (2020). Does distance really matter? Assessing the impact of KIBS proximity on firms' servitization capacity: evidence from the Basque country. *Investigaciones Regionales= Journal of Regional Research*, (48), 51–68.
14. Battiston, F., Cencetti, G., Iacopini, I., Latora, V., Lucas, M., Patania, A., ... & Petri, G. (2020). Networks beyond pairwise interactions: structure and dynamics. *Physics Reports*, 874, 1–92.
15. Bendradarbystės centras „Spiečius“. Versli Lietuva. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą: <https://www.verslilietuva.lt/paslaugos/spiecius/bendradarbystes-centras-spiecius/>.
16. Bessant, J., Tidd, J. (2007). *Innovation and entrepreneurship*. John Wiley & Sons.

17. Bititci, U. S., Martinez, V., Albores, P., & Parung, J. (2004). Creating and managing value in collaborative networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34 (3–4), 251–268.
18. Björklund, J. C. (2018). Barriers to sustainable business model innovation in Swedish agriculture. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 14(1), 65–90.
19. Bodin, Ö. (2017). Collaborative environmental governance: achieving collective action in social-ecological systems. *Science*, 357(6352).
20. Boudreau, K. J., & Hagiu, A. (2009). Platform rules: Multi-sided platforms as regulators. *Platforms, markets and innovation*, 1, 163–191.
21. Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2005). Collaborative networks: a new scientific discipline. *Journal of intelligent manufacturing*, 16(4), 439–452.
22. Carayannis E.G., Campbell D.F.J. (2010): Triple helix, quadruple helix and quintuple helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*, 1, 41–69.
23. Castells M (1996). *The Rise of the Network Society. The Information Age. Economy, Society and Culture*, I. Oxford: Blackwell.
24. Castells M (2000a). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51(1), 5–24.
25. Castells M (2000b). Toward a Sociology of the Network Society. *Contemporary Sociology*, 29(5), 693–699.
26. Cenamor, J., Sjödin, D.R., Parida, V. (2017). Adopting a platform approach in servitization: leveraging the value of digitalization, *International Journal of Production Economics*, 192, 54–65.
27. Chesbrough, H., Lettl, C., & Ritter, T. (2018). Value creation and value capture in open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 930–938.
28. Cisi, M., Devicienti, F. S. M., Manello, A., & Vannoni, D. (2016). *The impact of formal networking on the performance of SMEs*, 39, 1–35.
29. Cowell, M., Lyon-Hill, S., & Tate, S. (2018). It takes all kinds: understanding diverse entrepreneurial ecosystems. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 12, 178–198.
30. Cuadrado-Roura, J. R. (2016). Service industries and regional analysis. New directions and challenges. *Investigaciones Regionales*, 36, 107–127.
31. De Noni, I., Orsi, L., & Belussi, F. (2018). The role of collaborative networks in supporting the innovation performances of lagging-behind European regions. *Research Policy*, 47(1), 1–13.
32. De Propriis, L., & Storai, D. (2019). Servitizing industrial regions. *Regional Studies*, 53(3), 388–397.
33. Delannoy I. (2017). *L'économie symbiotique: Regenerate the planet, the economy and the society*, Actes Sud Editions.
34. Desmarchelier, B., Djellal, F., & Gallouj, F. (2019, November). Towards a servitization of innovation networks: from traditional innovation networks to public service innovation networks for social innovation. In *INTEGRATE conference "Research and innovation in work for people with complex needs"*.

35. Devisscher, T. & Mont, O. (2008). An analysis of a product service system in Bolivia: coffee in Yungas. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 3(3–4), 262–284.
36. Dubovičienė, I. (2015). Gamintojų ir vartotojų bendruomenės atranda vienos kitas. Ūkininko patarėjas, 2015 m. vasario 28 d., Nr. 25 (3283). [žiūrėta 2021-07-29]. Prieiga per internetą: <https://www.laei.lt/?mt=aktualijos&naujiena=306>.
37. Eisenmann, T. E., Parker, G. G., Van Alstyne, M. (2009). Opening Platforms: When, Why and How? Chapter in *Platforms, Markets and Innovation*. Gawer, Annabelle (ed.), Edward Elgar: Cheltenham, UK.
38. Eloranta, V., & Turunen, T. (2016). Platforms in service-driven manufacturing: Leveraging complexity by connecting, sharing, and integrating. *Industrial Marketing Management*, 55, 178–186.
39. Ertz, M., & Leblanc-Proulx, S. (2018). Sustainability in the collaborative economy: A bibliometric analysis reveals emerging interest. *Journal of Cleaner Production*, 196, 1073–1085.
40. Evans, D. S., Schmalensee, R., Noel, M. D., Chang, H. H., & Garcia-Swartz, D. D. (2011). Platform economics: Essays on multi-sided businesses. Platform Economics: Essays on Multi-Sided Businesses, David S. Evans, Ed., *Competition Policy International*.
41. Facebook grupė „Gamtinė žemdirbystė. Sauliaus Jasionio pasekėjų forumas“. [žiūrėta 2021-09-29]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/groups/1536725989923142>.
42. Facebook grupė „Gamtinė žemdirbystė“. [žiūrėta 2021-09-29]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/groups/679488625420130>.
43. Facebook puslapis „Gamtinė žemdirbystė“. [žiūrėta 2021-09-29]. Prieiga per internetą: [https://www.facebook.com/Gamtin%C4%97-%C5%BEemdirbyst%C4%97-120661037976358/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/Gamtin%C4%97-%C5%BEemdirbyst%C4%97-120661037976358/?ref=page_internal).
44. Facebook puslapis „Tauragės rajono VVG“. [žiūrėta 2021-10-05]. Prieiga per internetą: [https://www.facebook.com/Taurag%C4%97s-VVG-114168665330617/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/Taurag%C4%97s-VVG-114168665330617/?ref=page_internal).
45. Fehrer, J. A., Woratschek, H., & Brodie, R. J. (2018). A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4), 546–568.
46. Fehrer Fu, W., Wang, Q., & Zhao, X. (2018). Platform-based service innovation and system design: a literature review. *Industrial Management & Data Systems*, 118(5), 946–974.
47. Gamtinė žemdirbystė. [žiūrėta 2021-09-29]. Prieiga per internetą: [www.gerazemdirbyste.lt](http://www.gerazemdirbyste.lt)
48. Garcia-Olivares, A., & Solé, J. (2015). End of growth and the structural instability of capitalism – From capitalism to a Symbiotic Economy. *Futures*, 68, 31–43.
49. Gebauer, H., Binz, Ch. (2019). Regional benefits of servitization processes: evidence from the wind-to-energy industry. *Regional Studies*, 53(3), 366–375.
50. Gedminaitė-Raudonė, Ž., Simonaitytė, V. (2021). Industrial Rural Development Paradigm Shift-Focused Social Movements. In Vilké, R., Vidickienė, D., Gedminaitė-

- Raudonė, Ž., Simonaitytė, V., Ribašauskienė, E. (2021). *Rural Economic Developments and Social Movements*. Palgrave. McMillian.
51. Gedminaitė-Raudonė, Ž., Vidickienė, D., Gutautaitė, R. (2016). Vartotojų elgsena ir maisto tiekimo grandinė. Ataskaita. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
  52. Gomes, E., Bustinza, O. F., Tarba, S., Khan, Z., & Ahammad, M. (2019). Antecedents and implications of territorial servitization. *Regional Studies*, 53(3), 410–423.
  53. Green, M. H., Davies, P., & Ng, I. C. (2017). Two strands of servitization: A thematic analysis of traditional and customer co-created servitization and future research directions. *International Journal of Production Economics*, 192, 40–53.
  54. Grigas, R. 1999. Kokybinių struktūrų metodas socialinei realybei atskleisti ir jo eksplikacija. *Filosofija. Sociologija*, 2(2), 7–35.
  55. Gummerus, J., von Koskull, C., & Kowalkowski, C. (2017). Guest editorial: relationship marketing – past, present and future. *Journal of services marketing*, 31(1), 1–5.
  56. Gummesson, E. (2015). Many-to-many marketing as grand theory. In Lusch, R. F., & Vargo, S. L. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge, 339–353.
  57. Hagiū, A. (2006). Multi-Sided Platforms: From Microfoundations to Design and Expansion Strategies, Working paper No 07-094. Harvard Business School, Strategy Unit.
  58. Heer, I., & Mann, S. (2010). Acting under spatial restrictions: success factors of German local food-marketing networks. *British Food Journal*, 3(3), 112.
  59. Herrero, F. V., González, E. M. L., & Vaillant, Y. (2020). Territorial servitization: Conceptualization, quantification and research agenda. *Investigaciones Regionales= Journal of Regional Research*, (48), 5–15.
  60. Horváth, K., & Rabetino, R. (2019). Knowledge-intensive territorial servitization: regional driving forces and the role of the entrepreneurial ecosystem. *Regional Studies*, 53(3), 330–340.
  61. Imbs, J. (2017). Structural Change in the OECD: Some Facts, In L. Fontagné and A. Harrison (eds.). *The Factory-Free Economy. Outsourcing, Servitization, and the Future of Industry*, Oxford University Press.
  62. Inovacijos ryšiams tarp ūkininkų ir vartotojų (2014). Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas. [žiūrėta 2021-09-07]. Prieiga per internetą: [https://www.laei.lt/?mt=naujienu\\_archyvas&naujiena=291](https://www.laei.lt/?mt=naujienu_archyvas&naujiena=291).
  63. Järvi, K., & Kortelainen, S. (2017). Taking stock of empirical research on business ecosystems: a literature review. *International journal of business and systems research*, 11(3), 215–228.
  64. Kaimasinamus.lt Facebook paskyra. [žiūrėta 2021-10-15]. Prieiga per internetą: <https://www.facebook.com/kaimasinamus.lt>.
  65. Kaimasinamus.lt tinklo interneto svetainė. [žiūrėta 2021-10-15]. Prieiga per internetą: <https://www.kaimasinamus.lt>.
  66. Kamalaldin, A., Linde, L., Sjödin, D., & Parida, V. (2020). Transforming provider-customer relationships in digital servitization: A relational view on digitalization. *Industrial Marketing Management*, 89, 306–325.

67. Kapoor, K., Bigdeli, A. Z., Schroeder, A., & Baines, T. (2021). A platform ecosystem view of servitization in manufacturing. *Technovation*, 102248.
68. Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
69. Krackhardt, D., & Hanson, J. (1993). Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104–111.
70. Kurlavičius, P. (2010). *Agrarinė aplinkosauga*. Lietuvos ornitologų draugija. Baltijos aplinkos forumas.
71. Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A.-G. 2014. On Becoming Creative Consumers – User Roles in Living Labs Networks. *International Journal of Technology Marketing*, 9(1), 33–52.
72. Lėtojo turizmo skatinimas Ukmergės, Tauragės ir Alytaus rajonuose. [žiūrėta 2021-09-25]. Prieiga per internetą: <https://letasturizmas.lt/>.
73. Lietuvos statistikos departamentas. Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos regionai. (2020). [žiūrėta 2021-09-25]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-regionai-2020/lietuvos-apskritys>.
74. Lobanova, L. (2000). Organizacinė sistema kokybinių struktūrų metodo (KSM) požiūriu. *Verslas ir vadyba '99*. Vilnius: Technika.
75. McEvily, B., Zaheer, A., & Soda, G. (2021). *Network trust*. In *Understanding Trust in Organizations*. Taylor & Francis.
76. Melnikienė R., Vidickienė D. (2019). Lietuvos žemės ūkio politikos vertinimas remiantis kokybinės struktūros analizės metodu. *Viešoji politika ir administravimas /Public policy and administration*, 18(1), 52–67.
77. Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business logistics*, 22(2), 1–25.
78. Mohamad, M., & Chin, O. (2019). Business networking and sustainability of small rural business: Mediating effects of entrepreneurial orientation. *Management Science Letters*, 9(4), 595–606.
79. Moore, J. F. (1996). *The death of competition: Leadership and strategy in the age of business ecosystem*. NY: HarperCollins.
80. Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139–150.
81. Nuo lauko tualetų – iki aukštos klasės viešbučių. *Kauno diena*. 2017-10-26. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą: <https://m.kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/nuo-lauko-tualetu-iki-aukstos-klases-viesbuciu-834927>.
82. Palojärvi, A.; Pyysiäinen, J., Saloranta M. (Eds.). (2013). *Experiences with ecological technologies and practices: inspiring stories from ecovillages*. Vilnius: LAEI.
83. Pekkola, S., & Ukko, J. (2016). Designing a performance measurement system for collaborative network. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(11), 1410–1434.

84. Pellinen, A., Ritala, P., Järvi, K., & Sainio, L. M. (2012). Taking initiative in market creation—a business ecosystem actor perspective. *International Journal of Business Environment*, 5(2), 140–158.
85. Pereira, A., Carballo-Penela, A., Gonzalez-Lopez, M., Vence, X. (2016). A Case Study of Servicizing in the Farming-Livestock Sector: Organizational Change and Potential Environmental Improvement. *Journal of Cleaner Production*. 124, 84–93.
86. Polova, O., & Thomas, C. (2020). How to perform collaborative servitization innovation projects: the role of servitization maturity. *Industrial Marketing Management*, 90, 231–251.
87. Rysman, M. (2009). The economics of two-sided markets. *Journal of economic perspectives*, 23(3), 125–43.
88. Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: The case of Amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249.
89. Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990–1029.
90. Rochet, J. C., & Tirole, J. (2004). Defining two-sided markets. mimeo, IDEI, Toulouse, France, January.
91. Rong, K., Lin, Y., Shi, Y., & Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: a triple view of technology, application and organisation. *International journal of technology management*, 62(1), 75–94.
92. Roson, R. (2005). Two-sided markets: A tentative survey. *Review of Network Economics*, Vol. 4, issue 2, 1–19.
93. Rowthorn, R., Coutts K. (2004). Commentary: Deindustrialisation and the Balance of Payments in Advanced Economies, *Cambridge Journal of Economics*, 28 (5), 767–90.
94. Rus, A. (2005). *Trust and performance: institutional, interpersonal and network trust. Trust under Pressure: empirical investigations of trust and trust building in uncertain circumstances*, Edward Elgar, 80–104.
95. Schweisfurth, T., Raasch, C., & Herstatt, C. 2011. Free Revealing in Open Innovation: A Comparison of Different Models and Their Benefits for Companies. *International Journal of Product Development*, 13(2), 95–118.
96. Selsky, J. W., & Parker, B. (2010). Platforms for cross-sector social partnerships: Prospective sensemaking devices for social benefit. *Journal of business ethics*, 94(1), 21–37.
97. Serrat, O. (2009). Building Networks of Practice. *Knowledge Solutions*, 34, 1–13.
98. Su, Y. S., Zheng, Z. X., & Chen, J. (2018). A multi-platform collaboration innovation ecosystem: the case of China. *Management Decision*.
99. Szymański, G. (2021). Marketing Activities of Local Food Producers in E-Commerce. *Sustainability*, 13(16), 9406.
100. Šumylė, D. & Ribašauskienė, E. (2017). Servitization of Lithuanian agricultural cooperatives. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 39(4), 510–523.
101. Tauragės rajono vietos plėtros 2007–2013 m. strategija. (2008). Tauragės rajono vietos veiklos grupė. Tauragė. [žiūrėta 2021-09-17]. Prieiga per internetą: <http://tauragesvvg.lt/vvg2/strategija>.

102. Tauragės rajono vietos plėtros 2016–2023 m. strategija. (2015). Tauragės rajono vietos veiklos grupė. Aktuali redakcija nuo 2021-02-03. Tauragė. [žiūrėta 2021-09-17].  
Prieiga per internetą: <http://tauragesvvg.lt/vvg2/strategijos-igyvendinimas-2016---2023>.
103. Tauragės rajono vietos veiklos grupė (VVG). [žiūrėta 2021-09-17]. Prieiga per internetą: <http://tauragesvvg.lt>.
104. Tsujimoto, M., Kajikawa, Y., Tomita, J., & Matsumoto, Y. (2018). A review of the ecosystem concept—Towards coherent ecosystem design. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 49–58.
105. Tura, N., Kutvonen, A., & Ritala, P. (2018). Platform design framework: conceptualisation and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(8), 881–894.
106. Uchihashi K. (2011). *Symbiotic economy begins – in search of human society reconstruction*. Asahi Shimbun Publishing.
107. Valstybinei augalininkystės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos. Naujienos. Apie mainymąsi sėklomis. 2014 m. gruodžio 10 d. [žiūrėta 2021-10-05]. Prieiga per internetą: [http://www.vatzum.lt/lt/naujienos/apie\\_mainymasi\\_seklomis](http://www.vatzum.lt/lt/naujienos/apie_mainymasi_seklomis).
108. Vanhaverbeke, W., Gilsing, V., & Duysters, G. (2012). Competence and governance in strategic collaboration: The differential effect of network structure on the creation of core and noncore technology. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 784–802.
109. Varėnos krašto bendruomenės laikraštis „Giruzis“. Prekyba sūriais keliasi į internetinę erdvę. 2020 m. kovo 16 d. [žiūrėta 2021-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.giruzis.lt/2020/03/26/prekyba-suriais-keliasi-i-internetine-erdve/>.
110. Vidickienė D. (2017). Ekonomikos reguliavimo kryptys vykstant esminiams ūkio struktūros pokyčiams. *Viešoji politika ir administravimas /Public policy and administration*, 16(3), 468–481.
111. Vidickienė, D. (2013). *Gamintojo strateginio mąstymo evoliucija pagrįsta kokybinių struktūrų metodu*. Vilnius: Naujos ekonomikos institutas.
112. Vidickiene, D. (2013). *Living in harmony: inspiring stories from ecovillage*. Vilnius: LAEI.
113. Vidickienė, D. (2018). Adapting to the Needs of New Farmers’ Generation: Theoretical Foundations for Rural Policy. *Viešoji politika ir administravimas = Public Policy and Administration*, 17(1), 54–67.
114. Vidickienė, D. (2021). Social Movements as Drivers of Paradigm Innovations in Rural Development. In *Rural Economic Developments and Social Movements*. Palgrave Macmillan, Cham, 45–89.
115. Vidickienė, D. (ed.) (2013). *Kaip susikurti harmoningą gyvenimą? Įkvepiančios istorijos iš ekokaimų patirties*. Vilnius.
116. Vidickiene, D., Gedminaitė-Raudonė, Z. (2018 A). Agricultural policy in the servitized economy. In *The CAP and national priorities within the EU budget after 2020*, 173–180.
117. Vidickiene, D., Gedminaitė-Raudonė, Z. (2018 B). Challenges for agricultural policy in the service driven economic system. *Economics of Agriculture*, 65(4), 1545–1555.
118. Vidickiene, D., Gedminaitė-Raudonė, Z. (2019). Servitization as a Tool to Increase Vitality of Ageing Rural Community. *European Countryside*, 11(1), 85–97.

119. Vidickienė, D., Gedminaitė-Raudonė, Ž.; Simonaitytė, V. (2019). *Ūkininkavimo servitizacija: verslo modelio „produktų gamyba plius paslaugų teikimas“ apraiškos Lietuvoje*. Mokslo studija. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
120. Vidickiene, D., Melnikiene, R., (2014). *Kaimo politikos evoliucija*. Vilnius: Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas.
121. Vidickiene, D., Melnikiene, R., Gedminaitė-Raudonė, Z. (2018). Challenges for farmers' collaboration in the post-industrial economy. In *Innovation and Collaboration in Smart, Sustainable and Inclusive Rural Regions, Rural areas and development*, Vol.15, 207–220.
122. Vidickienė, D., Melnikienė, R., Ribašauskienė, E., Žabaliūnas, L., Freigofas, Ž., Barzda, S. (2015). *Rekomendacijos ūkininkams, norintiems parduoti savo produktus vartotojų bendruomenėms. Lietuvos agrarinės ekonomikos institutas*. [žiūrėta 2021-09-11]. Prieiga per internetą: [https://www.laei.lt/x\\_file\\_download.php?pid=2271](https://www.laei.lt/x_file_download.php?pid=2271).
123. Vidickienė, D., Vilke, R., & Gedminaitė-Raudonė, Ž. (2020). Transformative Tourism as an Innovative Tool for Rural Development. *European Countryside*, 12(3), 277–291.
124. Vietinio turizmo tyrimas: auganti internetinių platformų svarba ir paslaugų paketų poreikis. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą: <https://www.lithuania.travel/lt/news/vietinio-turizmo-tyrimas-auganti-internetiniu-platformu-svarba-ir-paslaugu-paketu-poreikis>.
125. Vilke, R.; Vidickiene, D.; Gedminaitė-Raudonė, Z. (2018). Innovating apart or together: Lithuanian farmers and rural communities. *Proceedings of Annual 24th International Scientific Conference “Research for Rural Development 2018”*, 2, 160–166.
126. Virkkala S. (2007) Innovation and Networking in Peripheral Areas – a Case Study of Emergence and Change in Rural Manufacturing, *European Planning Studies*, 15(4), 511–529.
127. Viva Sol. (2021). Apie mus. [žiūrėta 2021-07-15]. Prieiga per internetą: <https://vivaSol.lt/APIE-MUS/>.
128. Volpentesta, A. P., & Ammirato, S. (2010). A collaborative network model for agrifood transactions on regional base. In *World Summit on Knowledge Society*. Springer, Berlin, Heidelberg, 319–325.
129. Wan, X., Cenamor, J., Parker, G., & Van Alstyne, M. (2017). Unraveling platform strategies: A review from an organizational ambidexterity perspective. *Sustainability*, 9(5), 734.
130. Wang, O., Somogyi, S., & Charlebois, S. (2020). Food choice in the e-commerce era: a comparison between business-to-consumer (B2C), online-to-offline (O2O) and new retail. *British Food Journal*. 22(4), 1215–1237.
131. Williams, H. A., Yuan, J. J., & Williams, R. L. (2018). Characteristics and practices of gastro-tourists: Application for a 6+ gastro-cluster destination development model. *Journal of Gastronomy and Tourism*, 3(3), 177–190.
132. Wingwon, B. (2015). Effect of entrepreneurship, business strategy and business networking toward competitive advantage of small and medium enterprises in Thailand. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 26(2), 217–232.



133. Ze, R., Kun, Z., Boadu, F., & Yu, L. (2018). The effects of boundary-spanning search, network ties, and absorptive capacity for innovation: A moderated mediation examination. *Sustainability*, 10(11), 3980.
134. Zhang, J., Soh, P. H., & Wong, P. K. (2011). Direct ties, prior knowledge, and entrepreneurial resource acquisitions in China and Singapore. *International Small Business Journal*, 29(2), 170–189.
135. Vandermerwe, S., Rada, J. (1988). Servitization of business: adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4): 314–324.
136. Zhu, W., & Wang, Z. (2018). The collaborative networks and thematic trends of research on purchasing and supply management for environmental sustainability: A bibliometric review. *Sustainability*, 10(5), 1510.
137. Žabaliūnas, L., Pinigai ant medžių neauga ir jų kombainais niekas nekulia. *Agroeta*. 2017 m. kovo mėn. 23 d. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą: <https://agroeta.lt/linas-zabaliunas-pinigai-ant-medziu-neauga-ir-ju-kombainais-niekas-nekulia> .
138. Žemės ūkio rūmai. Atsinaujino Lietuvos kaimo turizmo asociacija. [žiūrėta 2021-10-25]. Prieiga per internetą: <https://zur.lt/atsinaujino-lietuvos-kaimo-turizmo-asociacija/> .
139. Калинаускас И. Н. (1991). *Наедине с миром*. Киев: Октябрь.
140. Подяконова А. С. (2012). *Синтез научных понятий при помощи метода качественных структур (мкс)*. Вестник ЮУрГГПУ. №3.
141. Шмаков Б. В. (2007). *Моделирование процессов управления материальным потоком дистрибьюторской фирмы (системный подход)*. Челябинск: Изд-во ЮУрГУ.