

VILNIAUS UNIVERSITETAS

INGRIDA GRIESIENĖ

**VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMAS VIDAUS IR SANTYKIŲ
MARKETINGO PAGRINDU**

Daktaro disertacija

Socialiniai mokslai, vadyba (03S)

Vilnius, 2014

Disertacija rengta 2009 – 2013 metais Vilniaus universitete

Mokslinis vadovas:

doc. dr. Ingrida Šarkiūnaitė (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba
– 03S)

TURINYS

PAGRINDINIŲ SAŲVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	4
LENTELIŲ SARAŠAS.....	6
PAVEIKSLŲ SARAŠAS.....	7
ĮVADAS.....	8
1. TEORINIAI VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS IR SANTYKIŲ MARKETINGO PAGRINDU ASPEKTAI.....	19
1.1. Verslo partnerystės teoriniai aspektai.....	19
1.1.1. Verslo partnerystės samprata.....	19
1.1.2. Verslo partnerystės formos.....	27
1.1.3. Verslo partnerystės kūrimo ir vystymo procesas.....	32
1.2. Teoriniai vidaus ir santykių marketingo aspektai.....	42
1.2.1. Vidaus marketingo koncepcijos apžvalga.....	43
1.2.2. Santykių marketingo koncepcijos apžvalga.....	54
1.2.3. Vidaus ir santykių marketingo sąsajų identifikavimas.....	63
1.3. Vidaus ir santykių marketingo poveikio verslo partnerystės vystymui konceptualizacija.....	69
1.3.1. Vidaus ir santykių marketingo veiksniai veikiantys partnerystės vystymą	69
1.3.2. Verslo partnerystės ir vidaus bei santykių marketingo sąsajų identifikavimas.....	76
1.3.3. Teorinio verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu struktūrinio modelio konstravimas.....	84
2. EMPIRINIO VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS IR SANTYKIŲ MARKETINGO PAGRINDU TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS....	92
2.1. Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu empirinis ištirimo lygis.....	92
2.2. Metodologinių tyrimo priėgų pagrindimas.....	100
2.3. Empirinio verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu tyrimo metodikos pagrindimas.....	105
2.3.1. I-asis tyrimo etapas: žvalgomasis tyrimas.....	109
2.3.2. II-asis tyrimo etapas: pagrindinio tyrimo metodologinis pagrindimas....	114
3. VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS IR SANTYKIŲ MARKETINGO PAGRINDU TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA.....	123
3.1. Vidaus ir santykių marketingo poveikio verslo partnerystei atskleidimas kokybinio tyrimo analizės pagrindu.....	123
3.2. Verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindu: kiekybinio tyrimo rezultatai ir interpretacija.....	137
3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelio pagrindimas.....	174
IŠVADOS.....	187
LITERATŪROS ŠALTINIAI.....	193
PRIEDAI.....	207

PAGRINDINIŲ SAŲOKŲ ŽODYNĖLIS

Partnerystė – tai bendradarbiavimu gristi santykiai tarp kelių fizinių ar juridinių subjektų, įforminami sutartimi (kontraktu), kuri pagrįsta abipusiu pasitikėjimu ir konkurenciniu pranašumu, bei priverčianti įsitraukti visas dalyvaujančias puses į bendro tikslo siekimą, dalinantis pelnu ir nuostoliais, bei įvertinant galimas rizikas.

Vidaus marketingas – tai įmonės vidaus veiksmai, nukreipti į įmonės darbuotojų, kaip įmonės vidaus klientų, nuolatinį skatinimą, motyvavimą, tobulinimą siekiant įtraukti juos į įmonės veiklas su išoriniais verslo dalyviais.

Vidaus marketingo elementai – tai visos priemonės nukreiptos į įmonės darbuotojų skatinimą, samdymą, tobulinimą ir įtraukimą.

Darbuotojo įtraukimas – tai įtraukimas į valdymą, suteikiant jam sprendimų priėmimo funkciją bei daugiau savarankiškumo atliekamo darbo atžvilgiu.

Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.

Mokymas – tai procesas, sąlygojamas pažintinių pojūčių dėl kurių atsiranda elgesio pakitimai. Darbuotojų prasme tai apima įmonės rengiamus ir organizuojamus apmokymus darbuotojams, bei visapusišką darbuotojų tobulėjimą.

Komunikacija – tai yra nenutrūkstamas procesas, kuris apima darbuotojų tarpusavio bendravimą, informacijos ir žinių perdavimą, keitimąsi patyrimais, žiniomis, idėjomis.

Delegavimas – tai įgaliojimo patikėjimas pavaldiniams veikti įmonės naudai.

Santykių marketingas – tai santykių tarp įmonės ir klientų bei suinteresuotųjų grupių kūrimas, palaikymas ir vystymas, bandant įgyvendinti bendrus tikslus ir patenkinti abiejų pusių poreikius, pasitelkiant visus veiksmus, kurių bendras nukreipimas į santykių plėtrą gali lemti sąveikos su tinklais atsiradimą.

Bendros vertybės - sudaro įmonės veiklos pamatą – nesvarbu žmogaus darbas ar jo pareigos. Jos nusako, kaip atliekame savo darbą, kaip bendraujame su kolegomis, klientais ir mus supančiu pasauliu.

Komunikacija – tai yra nenutrūkstamas procesas, kuris apima darbuotojų tarpusavio bendravimą, informacijos ir žinių perdavimą, keitimąsi patyrimais, žiniomis, idėjomis.

Pasitikėjimas - vienos pusės noras dirbti ir pasikliauti kita, dalyvaujančia puse. Pasitikėjimas sukuriamas remiantis tarpasmeniniais santykiais, komunikacijos ryšiais, kurie padeda dalyvaujančioms pusėms nustatyti įsipareigojimus.

Įsipareigojimas – tai pastangos, bendros vertybės, kurios nurodo priimtina elgesį ir laikinumas, atspindintis santykių galimybes ateityje.

Abipusiškumas (bendradarbiavimas) - tai bendradarbiavimu paremti santykiai orientuoti į ilgalaikę perspektyvą ir paremti abipusiu įsipareigojimu ir pasitikėjimu.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Partnerystės sąvoka	21
2 lentelė Verslo partnerystės privalumai	25
3 lentelė Partnerystės rūšys, tipai	29
4 lentelė Partnerystės kūrimo ir vystymo procesas.....	33
5 lentelė Partnerių atrankos kriterijai.....	36
6 lentelė Partnerystės valdymo komponentų analizė.....	40
7 lentelė Vidaus marketingo sąvoka	45
8 lentelė Vidaus marketingo tikslai ir veiksmai	49
9 lentelė Vidaus marketingo elementai.....	52
10 lentelė Santykių marketingo sąvoka	55
11 lentelė Santykių marketingo dimensijos	62
12 lentelė Empiriniais tyrimais atskleistas įsipareigojimų skirstymas	95
13 lentelė Empirinių tyrimų verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu lyginamoji analizė	98
14 lentelė Išoriniai informacijos šaltiniai	110
15 lentelė Anketos klausimai ir jų pagrindimas	111
16 lentelė Veikiančių ūkio subjektų skaičius ketvirtajame ketvirtyje, 2008-2012....	112
17 lentelė Imties tūris priklausomai nuo generalinės aibės dydžio	113
18 lentelė Žvalgybinio tyrimo eigos aprašymas	113
19 lentelė Struktūruoto interviu klausimų pagrindimas.....	116
20 lentelė Interviu vykdymo darbo eiga	118
21 lentelė Anketos klausimų pagrindimas	120
22 lentelė Darbuotojų anketinės apklausos tyrimo eigos aprašymas.....	121
23 lentelė Įmonių naudojami paieškos šaltiniai	125
24 lentelė Įmonėse taikomi vidaus marketingo elementai.....	127
25 lentelė Darbuotojams reikalingos savybės, siekiant tinkamos partnerystės plėtros	135
26 lentelė Vidaus marketingo elementų veiksmingumo, gerai atlikti darbą, vertinimas	139
27 lentelė Vidaus marketingo elementų taikymo įmonėje dažnumas	141
28 lentelė Teiginių apie įmonės užmegztus santykius su partneriais vertinimas	157
29 lentelė Vidaus marketingo elementų ir darbuotojų įtraukimo ryšio raiška.....	164
30 lentelė Pasitikėjimo, įsipareigojimo, bendradarbiavimo ir partnerystės santykių vykdymo trukmės ryšių raiška.....	165
31 lentelė Darbuotojų įtraukimo ir komunikacijos tarp partnerių ryšio raiška.....	166
32 lentelė Komunikacijos tarp partnerių ir bendradarbiavimo ryšio raiška	167
33 lentelė Pasitikėjimo, Įsipareigojimo, bendradarbiavimo ir darbuotojų įtraukimo ryšių raiška.....	168
34 lentelė Pasitikėjimo, įsipareigojimo, bendradarbiavimo ir bendrų vertybių ryšiai	170
35 lentelė Darbuotojų įtraukimo ir bendrų vertybių ryšio raiška	171
36 lentelė Pasitikėjimo, Įsipareigojimo, bendradarbiavimo tarpusavio ryšių raiška	172
37 lentelė Apibendrintas hipotezių atskleidimas	173

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Loginė disertacijos schema	14
2 pav. Partnerystės sąvokos apibendrinimas	23
3 pav. Santykių tarp įmonių integracijos lygmenys.....	27
4 pav. Bruožai charakterizuojantys partnerystės santykių esmę	31
5 pav. Partnerystės kūrimo ir partnerių atrankos modelis	36
6 pav. Hipotetinis partnerystės kūrimo ir vystymo procesas	38
7 pav. Partnerystės vystymas per pasitikėjimo didėjimą.....	42
8 pav. Vidaus marketingo sąvoka remiantis trim perspektyvomis.....	44
9 pav. Svarbiausi vidaus marketingo sąvokos bruožai	47
10 pav. Vidaus marketingo, organizacijos įsipareigojimų ir paslaugų kokybės susietumo per darbuotojų įtraukimą modelis.....	48
11 pav. L. Berry vidaus marketingo veikimo modelis.....	50
12 pav. Vidaus marketingo elementai	53
13 pav. Santykių marketingo sąvokos apibendrinimas.....	56
14 pav. Trijų lygių santykių marketingo samprata	58
15 pav. Santykių marketingo koncepcija iš skirtingų perspektyvų	58
16 pav. Santykių marketingas: su kuo užmezga ryšius	59
17 pav. Šešių rinkų modelis.....	61
18 pav. Vidaus, išorės ir santykių marketingo trikampis.....	64
19 pav. Paslaugų marketingo tipai ir funkcijos	66
20 pav. Vidaus marketingo ir santykių marketingo susietumas	68
21 pav. Veiksniai lemiantys partnerystės veiklą ir santykių efektyvumą.....	72
22 pav. Darbuotojų įtraukimo struktūra.....	74
23 pav. Santykių marketingo, verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos.....	80
24 pav. Teorinis verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis.....	88
25 pav. Tyrimo strategijos socialiniuose moksluose	101
26 pav. Socialiniuose moksluose taikomos metodologinės priemonės.....	102
27 pav. Empirinio tyrimo organizavimo loginė schema.....	108
28 pav. Pagrindinio tyrimo loginė schema	115
29 pav. Skalės formavimo procesas.....	119
30 pav. Įmonės rengiamų apmokymų dažnumas.....	142
31 pav. Laukiamos skatinimo priemonės	144
32 pav. Taikomų atskirų vidaus marketingo elementų veiksmingumo vertinimas ...	145
33 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės tikslais	146
34 pav. Informacijos perdavimo veiksmingumas ir informuotumas pasitelkiant vidinius komunikacijos šaltinius.....	149
35 pav. Darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą vertinimas.....	151
36 pav. Egzistuojančių santykių vertinimas	153
37 pav. Įsitraukimas į komunikacijos procesą su išoriniais verslo dalyviais	153
38 pav. Partnerių paieškos šaltiniai	154
39 pav. Partnerių atrankos kriterijų vertinimo analizė.....	155
40 pav. Pastangos vystyti santykius su partneriais	159
41 pav. Svarbiausi veiksniai siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo su partneriais ...	160
42 pav. Veiksmų, nukreiptų į partnerystės vystymą, vertinimo vidurkiai.....	161
43 pav. Ryšių tarp kintamųjų pagrindu pagrįstas verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu struktūrinis modelis	182

IVADAS

Temos aktualumas ir jo sprendimo būtinumas: Keičiantis situacijai rinkoje, kintant ekonominėms sąlygoms bei didėjant konkurentų skaičiui, įmonės turi stengtis išlaikyti savo padėtį tiek užtikrinant kokybę, tiek plečiant savo veiklą. Todėl įmonės vis dažniau siekia savo padėtį rinkoje užsitikrinti tarporganizacine sąveika. Visi šie tarporganizacinių santykių pokyčiai leidžia įmonėms suprasti ir įvertinti naujai atsiveriančias galimybes įgyti konkurencinį pranašumą per sukurtą, pasitikėjimu ir bendradarbiavimu grįstą santykių, kūrimą ir plėtrą tiek įmonės viduje, tiek ir už jos ribų. Nauji tarporganizaciniai santykiai grįsti partnerystės sukūrimu įtraukia tokias vertes kaip pasitikėjimas, įsipareigojimas, bendradarbiavimas, susietumas, kurie, šiuolaikinio verslo sąlygomis, tapo neatskiriami nuo įmonių veiklos. Taigi partnerystės sukūrimui būtina ne tik lanksti ir nepertraukiama komunikacija, kuri yra vienas svarbiausių veiksmų užtikrinančių santykių tarp partnerių sėkmę, tačiau yra svarbu nuolat sieti abiejų partnerių darbuotojų įtraukimo lygį, žinias, kompetencijas, sėkmingas motyvacijos politikas, kurios tenkintų darbuotojų poreikius, o darbuotojai savo ruožtu galėtų jaustis įmonės dalimi ir sieti savo ir įmonės keliamus tikslus (tiek individualiais, tiek veikiant kartu su partneriais).

Bendras santykių sukūrimo ir vystymo traktavimas įmonėse gali būti atskleistas per vidaus santykių (darbuotojų) ryšius, bei išorės santykius su verslo partneriais. Tokiu atveju, galima kalbėti apie verslo partnerystės vystymą pasitelkiant vidaus marketingo ir santykių marketingo susietumą bei sėkmingų ir efektyvių darbuotojų atrankos, motyvavimo, bei įtraukimo į įmonės valdymą diegimą ir planavimą organizacijose.

Aktuali ir inovatyviu darbo aspektu galima laikyti požiūrį, kuriuo mėginama surasti ir įrodyti vidaus ir išorinių santykių bei veiklą susietumą ir tarpusavio ryšį. Nors įvairūs mokslininkai bando išaiškinti ir iširti vidaus marketingo objektų (darbuotojų) įtaką ir galimą poveikį išorinių santykių sėkmei, tačiau nėra tiksliai teoriškai ir empiriškai apibrėžta ir moksliskai pagrįsta vidaus marketingo įtaka santykių marketingo objektui – verslo partnerystei. Nors daugumos mokslininkų teoriniuose ir empiriniuose

tyrimuose partnerystė ir jos vystymas nagrinėjamas kaip santykių palaikymo ir bendravimo būdas, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą, tačiau nėra pripažintos ir moksliai pagrįstos, verslo partnerystės vystymo, pasitelkiant atskiras vidaus ir santykių marketingo dedamąsias, sisteminės modeliavimo metodikos, kurios organizacijos santykių plėtrą pagrįstų tiek vidaus, tiek išorės dalyvių indėlio ir pajėgų susietumu. Todėl būtina pateikti inovatyvų, atskirai visų nagrinėtų koncepcijų teorijas atspindintį, verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinį modelį, kuris leistų nustatyti atskirų teorinių elementų tarpusavio ryšį ir veiksmingumą bendroje sistemoje, atsižvelgiant į visus, santykių su partneriais vystymą lemiančius veiksniai.

Problemos ištyrimo lygis: Verslo partnerystės teoriniai aspektai Lietuvos mokslininkų dažniausiai yra nagrinėjami kaip santykių palaikymo ir bendradarbiavimo būdas (Bagdonas, 2000; Bagdonas, Bagdonienė, 2000; Bagdonas, Kazlauskienė, 2000; Nakrošis, 2007; Raišienė, 2008 ir kiti autoriai), kai tuo tarpu užsienio autoriai (Gešicka, 1996; Barlow, Jashapara, 1998; Tipler, 2005; Harnesk, 2004; Draft, 2000; Douglas, 2009; Wallace, 2004 ir kiti autoriai) šią tarporganizacinę bendradarbiavimo formą nagrinėja paliesdami santykių, užtikrinačių efektyvesnę veiklą formą.

Verslo partnerystės, kaip santykių, tarp skirtingo tipo įmonių, užmezgimas, atskleidžiamas pasitelkiant skirtingus partnerystės formų ir tipų apibendrinimus bei jų išskirtinumus. Mokslininkai teigia, jog kiekviena partnerystės ar kitos sąveikos tarp skirtingų organizacijų forma pasižymi skirtingais bruožais bei yra paremta skirtingu integracijos į bendrą veiklą laipsniu (Webster, 1992; Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1996, 1999; Nakrošis, 2007; Raišienė, 2008; Grundey, 2002; Bushman, 2008; Raipa ir kt. (2007), Beazley, Smith, 2009; Mark P. Keightley, 2013; Beckman ir kt. 2004; Xia, 2011 ir kiti autoriai).

Mokslinėje literatūroje (Tate, 1996; Roussos, Favvcett, 2000; Corbett, Blackburn, Wassenhove, 1999; Jaafar, Rafiq, 2005 ir kt.) yra pabrėžiamas partnerystės sudarymo priešastingumas, pasitelkiant dalyvavimo principą, kuris dažniausiai siejamas su santykinio pranašumo įgijimu, naudojantis palankiu priėjimu prie partnerio išteklių ar kitų galimų privalumų. Partnerystės

kūrimo priežasčių išskyrimas padėjo suformuluoti partnerystės kūrimo ir vystymosi procesą, kurių įvairovė ir teisingų etapų išskyrimo problematiškumas atspindi daugybės mokslininkų nagrinėjimo aspektuose (Ellram, 1991; Spekman, Forbes, Isabella, Macavoy, 1998; Christopher, Juttner, 2000; Dent, 2000; Sirmon, Rana, Kostishack, 2002; Varis, 2004; Bensaou, 1999; Sengsouvanh (Sukley) Soukamneuth, 2007; Knoppen, Christiaanse, 2007; Trim, Lee, 2008; Chao, 2011; Dacin, Hitt, Levitas, 1997; Cavusgil ir kt., 1997; Claus Traeger, 2003).

Vidaus marketingo koncepcija, sąvokos analizė, bei pradinės su šia teorija susijusios įžvalgos atspindėjo (Barnes, 1984, 1989; Berry, 1981; Collins, Payne, 1991; Gronroos, 1981, 1984, 1985; Piercy, Morgan, 1991; Piercy, 1995; Reardon, Enis, 1990; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Rafiq, Ahmed, 2003; Varey, 1995; Ballantyne, Christopher, Payne, 1995; Hogg, Carter, Dunne, 1998; Varey, Lewis, 1999; Ballantyne, 1997, 2000, 2003; Gummesson, 1987; Harari, 1991; Harrell, Fors, 1992, 1991; Foreman Money, 1995, 1993 ir kitų autorių moksliniuose darbuose).

Mokslininkai, analizavę vidaus marketingo pagrindinius tikslus ir veiklas, pabrėžia personalo valdymo programų, pasitelkiant vidaus marketingo elementus, nukreipimą į veiklos su išoriniais dalyviais gerinimą ir kokybišką paslaugų (prekių teikimą, siekiant didinti įmonės produktyvumą ir geriau tenkinti išorės klientų poreikius (Gronroos, 1990, 1994; Varey, Lewis, 1999; Damulienė, 1996; Dunne, Barnes 2000; Gilmore, Carson, 1995; Ewing, Caruana, 1999; Varey 1999; Gummesson, 2003; Vitkienė, 2004; Kotler, Keller, 2007; Sinčić, Pološki Vokić, 2007 ir kiti.)

Vidaus marketingo elementų efektyvus taikymas yra nukreiptas į įmonės darbuotojus (vidaus klientus), taip siekiant užtikrinti kokybiškesnę išorės veiklą, apimant tiek vartotojų poreikius, tiek suinteresuotųjų dalyvių ryšius. Taigi darbuotojų poreikių tenkinimas reikalauja išskirtinio marketingo komplekso, kurį nagrinėja daugybė mokslininkų (Gilmore, Carson, 1995; Damulienė, 1996; Kindurys, 1998; Rafiq, Ahmed, 2000, 2001, 2002; Payne, Christopher, Ballantyne, 2005; Foreman, Money, 1995 ir kt).

Įmonė santykių su vidaus ir išorės verslo dalyviais atspindi santykių marketingo koncepcija, kuri sujungia subjektų santykius, jų tinklus ir sąveiką (Christopher, Payne ir Ballantyne, 1991; Morgan, Hunt, 1994; Wilkinson, 2008 ir kiti autoriai).

Santykių marketingo koncepcijos analizės sritys parodė, jog santykių marketingo raidos pradžioje santykių marketingas buvo orientuotas į paprastą ilgalaikio pelningumo vystymą ir abipusiai naudingus santykius tarp organizacijos ir jos tikslinės grupės (klientų). Kai tuo tarpu dabartiniai mokslininkai (Berry, 1983; Jackson, 1985; Porter, 1993; Kinneer ir kt., 1995; Morgan, Hunt, 1994; Christopher, Payne, Ballantyne, 1991; Gronroos, 1994; Solomon, Stuart, 1997; Kotleris, 1999; Boone, Kurtz, 2001; Gummesson, 2002 ir kiti), santykių marketingą apibrėžia apimdami santykių tarp organizacijos ir klientų, organizacijos ir darbuotojų, organizacijos ir kitų išorės dalyvių sukūrimą ir užmezgimą.

Vidaus marketingo ir vidinių ryšių įtaka santykių su išoriniais verslo dalyviais (partneriais) problematiškumas ir šių aspektų atskleidimo specifiškumas atsipindėjo keletos autorių analizėje (Ryu ir kt., 2009; Vanichinchai, 2012; Lockamy, McCormack, 2004; Wallance, 2004 ir kt.).

Nepaisant didelio susidomėjimo šiomis trimis koncepcijomis verta paminėti, jog analizuotoje literatūroje, bendro verslo partnerystės vystymo, pasitelkiant vidaus ir santykių marketingo specifiškumus teoriniu ar empiriniu lygmeniu buvo aptinkama tik užuominomis į tam tikras dedamąsias, tačiau neatspindint bendros šių trijų koncepcijų sistemos veikimo ir įgyvendinimo galimybių.

Darbo mokslinė problema – kaip verslo partnerystės vystymą sąlygoja vidaus ir santykių marketingas?

Darbo objektas: Verslo partnerystės vystymas.

Darbo dalykas: Verslo partnerystė vystymas sąlygojamas vidaus ir santykių marketingo.

Darbo tikslas: nustatyti verslo partnerystės vystymą, sąlygojamą vidaus ir santykių marketingo.

Darbo tikslui pasiekti keliami sekantys uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius verslo partnerystės aspektus.
2. Pateikti konceptualius vidaus ir santykių marketingo pagrindus, atskleidžiant jų tarpusavio ryšius.
3. Išsiaiškinti vidaus ir santykių marketingo poveikį partnerystės vystymui, parengiant šių koncepcijų sąsajas patvirtinantį teorinį modelį.
4. Išnagrinėti verslo partnerystės vystymo, pasitelkiant vidaus ir santykių marketingą empirinį ištyrimo lygį
5. Atlikti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinio modelio empirinį vertinimą ir nustatyti vidaus ir santykių marketingo poveikį verslo partnerystės vystymui.

Disertacijos darbo ir tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė* (probleminė analizė) ir *lyginamoji analizė* taikoma siekiant išryškinti bei patikslinti verslo partnerystės konceptualų pagrindumą, kuris padės parodyti nagrinėjamų paslaugų marketingo teorijų (vidaus ir santykių marketingo) susietumą ir jų įtaką verslo partnerystės kūrimo ir vystymosi procesui;

- *Turinio analizė*. Šis metodas naudojamas atliekant skirtingų įmonių analizę vidaus ir santykių marketingo ir jo elementų taikymo aspektu, bei siekiant išsiaiškinti santykių su esamais verslo partneriais ypatybes ir tolimesnės veiklos galimybes.

- *Giluminis interviu*. Šis metodas naudojamas siekiant atskleisti skirtingų įmonių vidaus ir santykių marketingo taikymo ypatybes bei jų reikšmingumą kuriant ir palaikant santykius su partneriais.

- *Anketinė apklausa*. Šis tyrimo metodas naudojamas siekiant atskleisti skirtingų įmonių taikomų vidaus ir santykių marketingo dedamųjų analizę ir jų įtaką verslo partnerystei. Statistinė analizė leido pagrįsti logines išvadas ir nustatyti priklausomybę tarp atskirų kintamųjų, pagrindžiant ją ryšių stiprumo matais.

Darbe ginami teiginiai:

1. Egzistuoja glaudus ryšys tarp santykių ir vidaus marketingo, per santykių su darbuotojais kūrimą ir vystymą;

2. Vidaus marketingo taikymas ir verslo partnerystės vystymas yra santykių marketingo sudedamąsias dalis (vidaus ir išorės santykius) užtikrinantys reiškiniai.

3. Verslo partnerystės vystymas pasireiškia per vidaus ir išorės integraciją, pasitelkiant vidaus ir santykių marketingo dedamųjų veikimą įmonėse.

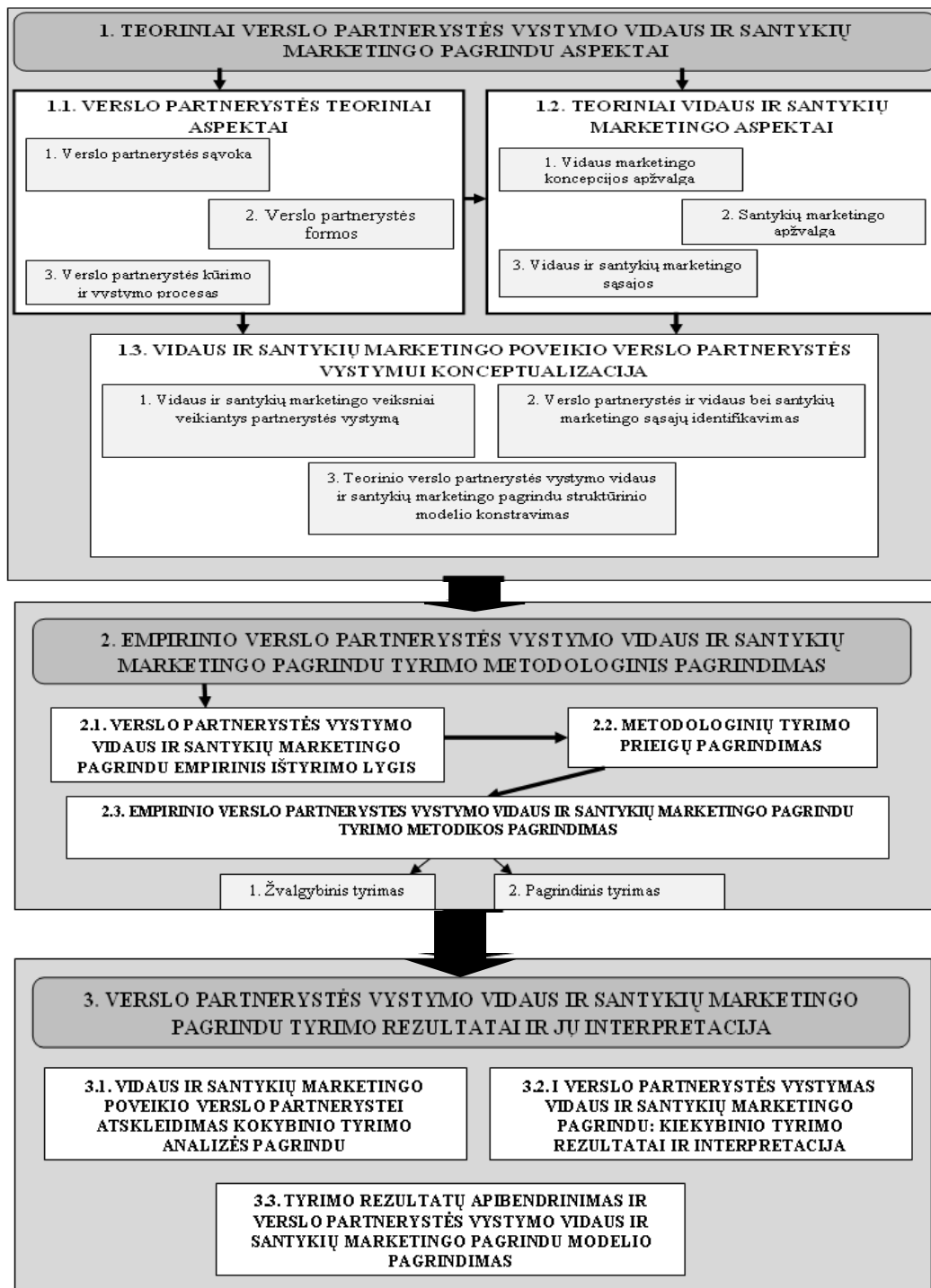
4. Vidaus ir santykių marketingo vyksmas įmonėse, padeda užtikrinti verslo partnerystės vystymo praktinio pritaikomumo ir reikšmingumo ribas.

Darbo struktūrą sudaro trys pagrindinės dalys. **Planuojama disertacinio darbo struktūra ir paaiškinimas**, grafiškai pateiktas 1 paveiksle.

Disertaciją sudaro trys struktūrinės dalys (1 paveikslas).

Teorinėje darbo dalyje nagrinėjami pagrindiniai verslo partnerystės, vidaus ir santykių marketingo koncepcijų aspektai, kurių išsami analizė leido pateikti pagrindines šių koncepcijų susijungimo į bendrą sistemą prielaidas. Aptarti vidaus ir santykių marketingo sąsajų aspektai, pateikti susisteminti partnerystės kūrimo ir vystymo proceso etapai, atskleidžiant apibendrintą partnerystės kūrimo ir vystymo modelį. Šioje darbo dalyje atlikta išsami literatūros analizė leido pateikti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinį modelį.

Antroje darbo dalyje įvertinti ir aptarti su verslo partneryste ir jos vystymu susiję atlikti empiriniai tyrimai. Verslo partnerystės vystymui įtakos turi daugybė veiksnių, todėl buvo siekiama atskleisti ir išsamiau paanalizuoti veiksnius, kurie susiję su vidaus ir santykių marketingu, taip bandant išaiškinti galimų tyrimų metodų taikymus, siekiant išaiškinti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu galimybes. Šioje darbo dalyje taip pat pateikiamas išsamus tyrimo metodologinis pagrindimas, tyrimo instrumentarijaus sudarymas, loginė tyrimo struktūra, pasitelkiant ir išsirenkant tinkamiausias metodologines prielaidas.



Šaltinis: Sudaryta autorės.

1 pav. Loginė disertacijos schema

Trečiojoje darbo dalyje, remiantis teorinėje ir analitinėje darbo dalyse surinkta ir susisteminta informacija, atskleidžiami tyrimo rezultatai, kurie parodo teorinio modelio ryšius, jų stiprumą ir iškeltų hipotezių patvirtinimą. Taip pat pateikiamas empiriškai pagrįstas verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinis modelis, atspindintis atskirų vidaus ir

santykių marketingo dedamųjų įtakos verslo partnerystės vystymui ryšius ir jų stiprumus.

Darbe naudoti šaltiniai. Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, susijusiais su verslo partnerystės, vidaus ir santykių marketingo konceptų išgryninimu. Praktiniams vertinimams ir pastebėjimams pagrįsti dėl savo naujumo, koncentracijos ir vaizdumo naudojama straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Darbo mokslinis naujumas. Darbe, remiantis mokslinės literatūros analize, susistemintos ir apibendrintos vidaus ir santykių marketingo integravimo ir susietumo verslo partnerystės kūrimui ir vystymui bendros nuostatos, bei išskirti svarbiausi vidaus marketingo (darbuotojų įtraukimas pasitelkiant mokymą, motyvaciją, delegavimą ir komunikaciją) ir santykių marketingo (vidaus ir išorės komunikacija, bendros vertybės) veiksniai, padedantys užtikrinti sėkmingą santykių su partneriais plėtrą per pasitikėjimą, įsipareigojimą ir bendradarbiavimą. Išnagrinėjus ir susisteminus mokslinę literatūrą ir kt. informacijos šaltinius, sukurtas verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinis modelis, apimantis pagrindinius vidaus ir santykių marketingo jungties elementus, parodant jų įtaką verslo partnerystės vystymosi procesui. Teorinis modelis patobulintas atlikus empirinį jo atskirų sudedamųjų dalių, atspindinčių santykių, vidaus marketingo ir partnerystės vystymo elementų ryšių poveikio vertinimą, kuris atskleidžia ne tik visų ryšių įtakos stiprumą, bet ir įvertina jo pritaikomumo galimybes realiose paslaugų įmonėse. Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinio modelio pritaikomumas leidžia įvertinti vidaus ir santykių marketingo dedamųjų padėtį ir įtaką verslo partnerystės kūrimo ir vystymosi procesui ir jo etapams bet kurioje įmonėje, kurioje taikoma bendradarbiavimu grįsta veikla.

Teorinė darbo reikšmė:

- Suformuotas apibendrintas verslo partnerystės kūrimo ir vystymo proceso modelis, parodantis pagrindinius kūrimo proceso etapus ir santykių vystymui reikalingus elgsenos elementus.

- Pateikiamos verslo partnerystės vystymosi galimybės pasitelkiant dvi atskiras paslaugų marketingo vadaus ir santykių teorijas, kurių reikšmingumas verslo partnerystei pagrindžiamas jų tarpusavio susietumu ir neatskiriamumu.

- Atskleisti vadaus ir santykių marketingo tarpusavio ryšiai pasitelkiant vadaus santykių tarp darbuotojų ir funkcinių padalinių kūrimo ir vystymo galimybes per vadaus marketingo elementų diegimą, kurie svarbūs verslo partnerystės vystymo atskleidimui;

- Parengtas verslo partnerystės vystymo vadaus ir santykių marketingo pagrindu teorinis modelis.

Praktinė darbo reikšmė.

Pateiktas verslo partnerystės vystymo vadaus ir santykių marketingo pagrindu modelis leidžia:

- Išskirti pagrindinius vadaus ir santykių marketingo veiksnius turinčius įtaką verslo partnerystės vystymui;

- Pritaikius kiekybinę duomenų analizę įvertinta atskirų vadaus ir santykių marketingo veiksnių įtaka ir jų ryšių stiprumas verslo partnerystės vystymui;

- Įvertinta įmonės taikomų vadaus ir santykių marketingo veiksnių įtaka verslo partnerystei ir jos vystymui.

- Remiantis sukurtu verslo partnerystės vystymo vadaus ir santykių marketingo pagrindu teoriniu modeliu, nustatytos vadybos praktikos atžvilgiu prasmingos sąsajos, kurios įpareigoja spręsti verslo partnerystės santykių vystymo problemas kompleksiskai, integruojant vadaus ir santykių marketingo dedamąsias.

- Sukurta originali anketa, kuria galėtų pasinaudoti organizacijų personalo skyriaus darbuotojai, nustatydami vidaus marketingo elementų taikymo veiksmingumą, santykių viduje ir išorėje kokybiškumą, bei šių veiksmų įtaką tolimesnėje veiklos plėtroje, kuriant santykius su partneriais.

- Teorinė ir praktinė verslo partnerystės vystymo, vidaus ir santykių marketingo analizė, darbe atskleisti ryšiai ir darbe pateikti apibendrinimai sudaro prielaidas organizacijų vidaus marketingo ir santykių marketingo politikų tobulinimui, siekiant pagerinti verslo partnerystės santykių padėtį.

Darbo apribojimai ir sunkumai: Taigi nagrinėjant – vidaus, santykių marketingo ir verslo partnerystės, kaip atskirų disciplinų koncepcijas – formuluojama mokslinė problematika, dėl mokslinio pagrįstumo stokos, susijusios su minėtų koncepcijų apjungimu ir jų susietumu bendroje sistemoje. Kadangi buvo rasta mažai teorinės analizės ir praktinių tyrimų, susijusių su šių koncepcijų sisteminiu traktavimu, gali būti keliamą prielaida dėl būtinybės šias koncepcijas apjungti, siekiant padėti įmonėms suteikti pagrindines gaires, kurios padės jų vykdomas vidaus marketingo priemones nukreipti į išorinių santykių su partneriais vystymą, pasitelkiant santykių marketingo jungtį. Tokiu būdu koncepcijų sistemiškumo naudą parodant per jų įtaką, įmonių siekiamas vystyti abipusiai užmegztus verslo partnerystės santykius.

Dėl mokslinės analizės stokos nagrinėjama tematika sunku apibrėžti vidaus marketingo ir partnerystės sąsajas pasitelkiant santykių marketingo koncepto apibrėžtumą bei jo neatsiejamumą nuo vidaus marketingo. Pateikiant trijų minėtų teorijų ryšių susietumo modelį yra neatsiejama visų trijų mokslinių teorijų detali analizė.

Mokslinių publikacijų disertacijos tema sąrašas:

MONOGRAFIJOS

1. Dainora Grundey, **Ingrida Daugėlaitė**. „Business logistic partnership development in supply-chain management with IT application“, in: S. Gadzyiev, D. Grundey, B.S. Sergi, Y. Bilan (eds.) *Business development and markets in the European Economic Area: monograph*. 2009, Kyiv: Azerbaidzan State University of Economics, Foundation of International Studies, Kyiv State University of Technology and Design (Ukraine). pp.505-517. ISBN 9789668034060.

2. **Dainora Grundey, Ingrida Daugėlaitė.** „Развитие партнерства: вопросы бизнес логистики”, под редакцией Дайноры Грундей, Юрия Билана, Светланой Билан (eds.), Региональное развитие и рынки потребителей в странах центрально-восточной Европы: Серия монографий. 2011, Баку-Киев-Каунас: PublishingHouse, ISBN 978-83-62355-82-2. С. 149-166.

STRAIPSNIAI leidiniuose, įtrauktuose į Mokslinės informacijos instituto (ISI) duomenų bazes

1. **Griesienė Ingrida** (2011), „Social, economic and managerial restructuring of companies: building partnership and changing images“, (Reviews on international and NATIONAL conferences and seminars), *Transformations in Business and Economics*, Vol. 10, No 3 (24), pp.220-224.

STRAIPSNIAI leidiniuose, įtrauktuose į kitas tarptautines duomenų bazes, patvirtintas Lietuvos mokslo tarybos

1. Grundey, Dainora, **Daugėlaitė, Ingrida.** „Verslo partnerystės vystymo modeliavimas vidaus marketingo pagrindu“, *Vadyba*, Vol. 14, No 1, 2009, p. 57-63. ISSN 1648-7974.

STRAIPSNIAI recenzuojamuose periodiniuose leidiniuose

1. Grundey, Dainora, **Daugėlaitė, Ingrida.** „Developing business partnership on the basis of internal marketing“, *Economics and sociology*, Vol. 2, no 1. 2009, p. 118-130. ISSN 2071-789X.

2. Dainora Grundey, **Ingrida Griesiene,** Price Discrimination: a Comparative Study of Business Universities in Lithuania, *Economics & Sociology*, Vol. 4, No 1, 2011, pp. 64-77.

3. **Ingrida Daugėlaitė** (2010), “Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu: UAB „Bioprojektas“ pavyzdys”, *IJORTISS*, Vol. 5, Winter, pp.81-100, ISSN 1822-3532.

STRAIPSNIAI tęstiniuose arba vienkartinuose mokslo leidiniuose

1. **Grundey, D., Daugelaite, I.** (2011). Applying internal marketing paradigm for business partnership development. Current issues in management of business and society development - 2009: international conference, Riga, May 7-9, 2009: conference proceedings. ISBN 9789984453491 p. 262-273.

1. TEORINIAI VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS IR SANTYKIŲ MARKETINGO PAGRINDU ASPEKTAI

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis dėl nuolat besiplečiančių verslo įmonių veiklos ribų ir bendrų siekių, užtikrinti bendradarbiavimu grįstą veiklos perspektyvą ir ateities planus yra nuolat tiriamos ir analizuojamos verslo partnerystės kūrimo ir vystymo galimybės, pasitelkiant įvairias įmonių vykdomas vidaus politikas. Šioje darbo dalyje aptariami teoriniai verslo partnerystės, jos kūrimo ir vystymo aspektai (1.1. poskyris), vidaus ir santykių marketingo pagrindiniai aspektai (1.2. poskyris), jų reikšmė ir poveikis užmezgant ir vystant santykius su verslo partneriais (1.3. poskyris).

1.1. Verslo partnerystės teoriniai aspektai

Siekiant atskleisti partnerystės teorinius aspektus pirmiausia 1.1.1. poskyryje bus pateikta detali verslo partnerystės sampratos analizė, tuomet 1.1.2. poskyryje aptariamos, analizuojamos ir sisteminamos galimos verslo partnerystės formos bei rūšys ir galiausiai 1.1.3. poskyryje pateikiami ir analizuojami verslo partnerystės kūrimo ir vystymo procesai, apimant partnerystės santykių vystymo perspektyvas, kurios atskleidžiamos pasitelkiant tinklinių organizacijos struktūrų prerogatyvas ir conceptualius pritaikomumo modeliavimus.

1.1.1. Verslo partnerystės samprata

Naujų ūkinių darinių kūrimasis verslo aplinkoje dažniausiai pasireiškia kaip bendradarbiavimu paremta veikla. Bendradarbiavimas ir jo formos dažnai skiriasi, tačiau visos jos priklauso nuo tinkamai pasirinktų bendradarbiavimo ryšių bei partnerių. Pasak V. Bagdono (2000, p.128) Lietuvoje vis labiau populiarėja ir atsiranda įmonių, kurių veiklos paremtos bendradarbiavimu, jungtine veikla, kooperavimu. Pastaruoju metu labai daug įmonių įkuriama kartu su užsienio įmonėmis, kurių bendra veikla formuluojama bendradarbiavimo ir partnerystės pagrindu. Visame pasaulyje per pastaruosius kelis dešimtmečius daugelis įmonių pertvarkė savo verslą dramatiškais būdais, paprastai pereinant nuo tradicinės vertikalios integracijos formos link paprastesnės ir lankstesnės hibridinės organizacinės formos (Powell, 1987).

Šios naujos organizacinės formos, yra pagrįstos bendradarbiavimu ir glaudžiais partnerystės ryšiais tarp nepriklausomų organizacijų.

Nors nėra visuotino ir plačiai vartojamo partnerystės apibrėžimo, tačiau dauguma apžvalgininkų (Ackers, Payne, 1998; Kelly, 2004; Sparrow ir Marchington, 1998; Tailby, Winchester, 2000) partnerystę supranta kaip programą, kuri parodo kaip valdyti įmonės darbo santykius, paremtus jungtiniu problemų sprendimu tarp įvairių „partnerių“, kurie sukuria bendrai visiems naudingus rezultatus (Maheshwari, Kumar, Kumar, 2006).

Dietz, Cullen, Coad (2005), teigia, kad egzistuoja du dažniausiai cituojami ir daugiausiai įtakos turintys apibrėžimai – iš „Įtrauktumo ir Dalyvavimo Asociacijos“ (IPA, 1992, 1997) ir Profesinių Sąjungų Kongreso (TUC, 1999), kurie siūlo tam sukurtą modelį, paremtą šešiais esminiais elementais:

1. jungtiniu atsidavimu įmonės sėkmei;
2. bendru kiekvienos dalies, valdybos, darbuotojų, profesinių sąjungų (kur jos yra), teisėtų interesų pripažinimu;
3. bendru atsidavimu ir pastangomis, siekiant išvystyti ir palaikyti gerus darbinius santykius, pažymėtus aukštu pasitikėjimo lygiu;
4. struktūromis ir veikla, kurios leistų dalintis informacija ir kartu spręsti problemas, kylančias tarp darbo jėgos ir valdybos, visuose organizacijos lygiuose;
5. politika ir veikla, atkreipiančiomis dėmesį į pusiausvyrą, kurios veikia tarp lanksčios darbo veiklos ir darbo saugumo;
6. politika ir veikla, leidžiančiomis pasidalinti organizacijos sėkme (Dietz, Cullen, Coad, 2005, pp.290-291).

Imant kiekvieną iš eilės, 1-3 elementai laikomi organizacinėmis vertybėmis, arba “įsipareigojimais”, patvirtintais visų šalių, kurios tarnauja kaip ilgalaikiai, darbo santykių organizacijoje valdymo, vadovavimosi principai. Tačiau, išskirtinės ir iš tikrųjų pastovios ir perspektyvios partnerystės charakteristikos (4-9 elementai), kurios parodo, koku būdu šie trys

įsipareigojimai, yra įgyvendinami, siekiant patenkinti skirtingų dalių darbo interesus.

Partnerystės sąvokos analizei pasitelkiamos skirtingų autorių suformuluotos partnerystės sampratos padėsiančios tinkamai išaiškinti ir suprasti partnerystės, kaip santykių tarp atskirų verslo vienetų terminą, kuris, daugumos nagrinėtų mokslininkų, suprantamas kaip tam tikra programa, valdyti veiklų ir santykius, grįstus jungtiniu, bendrai suformuluotu, problemų formulavimu ir sprendimu tarp skirtingų partnerių, kurių tikslas – sukurti bendrus, visoms atstovaujamos pusėms, naudingus rezultatus. Pasak P. McCrystal ir A. Godfrey (2001) partnerystė, bendriausia prasme gali būti traktuojama, kaip dviejų ar daugiau verslo vienetų dalijimasis bendra veikla, glia, įsipareigojimais, ištekliais ir atsakomybe. Taigi skirtingų autorių partnerystės apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Partnerystės sąvoka

Nr.	Autorius, metai	Partnerystės sąvoka
1.	Gešicka, 1996, p. 19	Partnerystė – tai įmonių bendradarbiavimas pasitelkiant įvairius (vietinius ir nevietinius) išteklius, siekiant pasiekti bendrus, kartu išskeltus tikslus.
2.	Spekman ir kt., 1998, p.748	Partnerystės – tai santykiai, grįsti ilgalaikė, bendros naudos tikslu sudaryta sutartimi tarp dviejų ar kelių pusių (partnerių), kuri paremta žinių, gebėjimų, išteklių pasidalinimu, tarp dalyvaujančių pusių, siekiant padidinti konkurencingumą, pelną, veiklos galimybes.
3.	Barlow, Jashapara, 1998, p-88	Partnerystė – tai santykiai, grįsti bendradarbiavimu tarp keletos verslo vienetų, kurį lemia skirtingų organizacijos naudojamų politikų, veiklų ir projektų gausa.
4.	Lambert ir kt., 1999, p. 166	Partnerystė – tai santykiai tarp kelių verslo vienetų, paremti abipusiu įsipareigojimu, atvirumu, pasitikėjimu ir dalijimusi atlygiu, rizika bei nuostoliais, kurie suteikia konkurencinį pranašumą, bei padeda pasiekti geresnių veiklos rezultatų, nei veikiant atskirais.
5.	Bagdonas, 2000, p. 128	Partnerystė – tai santykiai, paremti kontraktu (sutartimi), kai du ar keli juridiniai ar fiziniai asmenys įsipareigoja bendrai veiklai, tam tikriems tikslams pasiekti: gaminti bendrą produkciją, išplėsti rinką, keistis gamybos patirtimi, technologijomis ir kita.
6.	Draft, 2000, p.179	Partnerystė – tai neinkorporuotas verslo veiklos užtikrinimas keletos fizinių ar juridinių asmenų.
7.	Harnesk, 2004, p. 1	Partnerystė – tai yra holistinis požiūris, apimantis sisteminį mastymą ir pasireiškiantis moderniaame valdyme. Partnerystė kuriama stengiantis pasiekti abipusio laimėjimo (win-win) vykdant veiklą su tiekėjais, įmonės klientais ar kitomis suinteresuotomis organizacijomis.
8.	Wallace, 2004, p.7	Partnerystė – tai dviejų ar daugiau atskirų verslo vienetų suartėjimas dėl bendro tikslo.
9.	J. Tipler, 2005, p. 32	Partnerystė – tai santykiai, kurie sukuriama dėl abipusio intereso, kad abi dalyvaujančios pusės gautų naudos iš susitarimo, bei vykdytu bendrus įsipareigojimus.

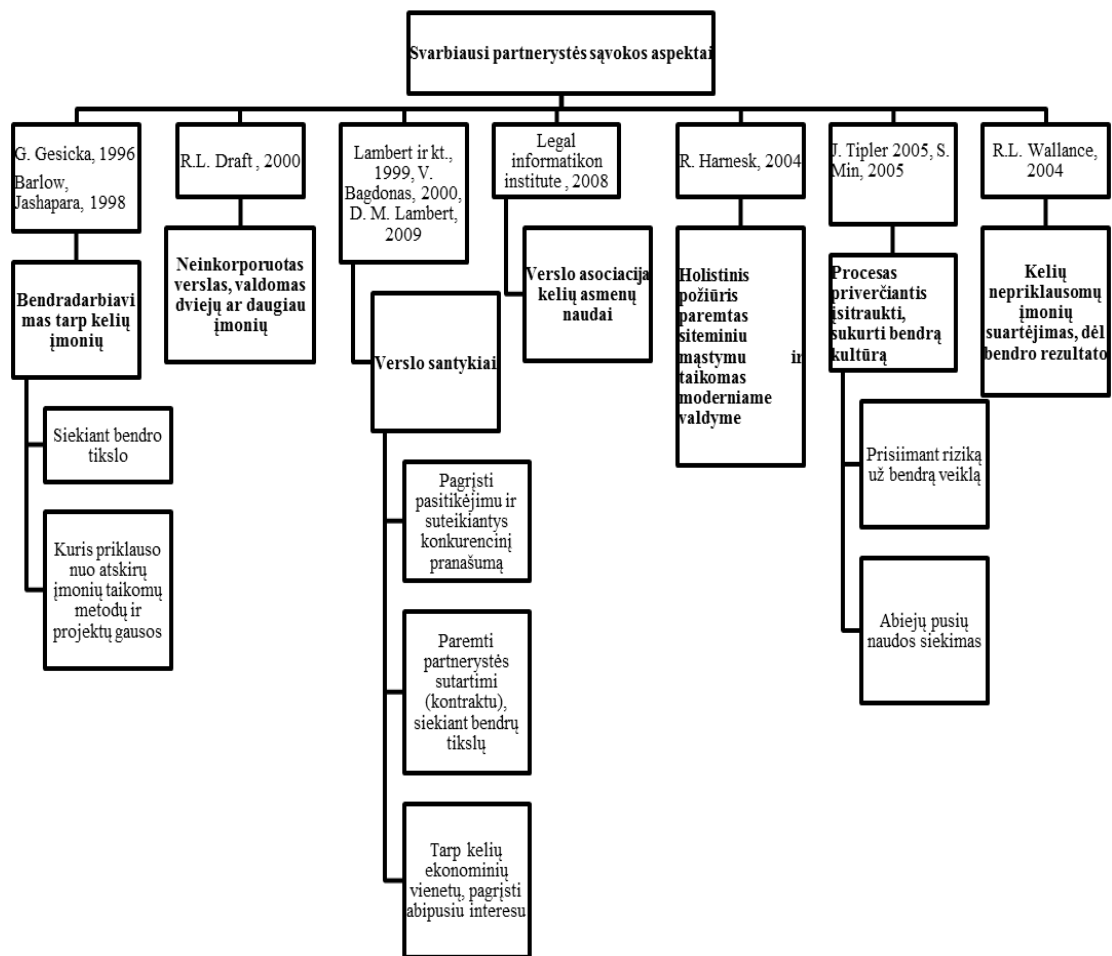
1 lentelės tęsinys

Nr.	Autorius, metai	Partnerystės sąvoka
10.	Min ir kt., 2005, p.250	Partnerystė – taikėtose įmonių kuriama bendra veiklos valdymo kultūra siekiant bendrų rezultatų ir tikslų, kurie suteiktą naudą partnerystės santykiais susaistytoms pusėms.
11.	Lambert, 2008, p.20	Partnerystė – tai santykiai tarp keletos verslo vienetų paremti atvirumu, bendrumu, pasitikėjimu naudos ir rizikos pasidalinimo, stengiantis padidinti verslo efektyvumą.
12.	Legal Information Institute, 2008	Partnerystė – taiverslo vienetų sąjungą paremta abiemis pusėms priimtina naudos gavimu bei pelno ar nuostolių dalijimusi tarpusavyje.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

1 lentelė parodo, jog G. Gesicka (1996), J. Barlow, A. Jashapara (1998), V. Bagdonas (2000), R.L. Draft (2000), R.L. Wallance (2004), J. Tipler (2005), D.M. Lambert (2008) apibūdindami partnerystę pabrėžia santykių ir ryšių užmezgimą tarp vieno ar keletos subjektų dėl bendro tikslo ar abipusės naudos. R.E. Spekman, T. Forbes ir kt. (1998) ir V. Bagdonas (2000) sąvokos apibrėžime pamini santykių tarp atskirų verslo vienetų sudarymą, paremtą partnerystės sutartimi. Min ir kt. (2005) partnerystę apibrėžia, kaip bendros verslo veiklos kultūros sukūrimą, tarp keletos verslo vienetų, kuriant bendros naudos gavimo strategijas. D.M. Lambert ir kt. (1999), Legal Information Institute (2008), teigimu partnerystės santykiai yra grindžiami ne tik bendrai gaunama nauda, tačiau apima ir rizikos bei nuostolių dalijimąsi tarp partnerių. Partnerystė, daugumos autorių nuomone, yra sudaroma siekiant abipusės naudos, todėl minėtos sąvokos apibūdinimas apima santykių dėl bendro tikslo suvokimą ir reikšmingumą. D.M. Lambert ir kt. (1999) apibrėžimuose svarbią vietą užima rizikos, susijusios su bendrai vykdoma veikla, prisiėmimas ir pasidalinimas, kas parodo, jog kuriant partnerystės santykius, būtina įvertinti visas iš šių santykių išskylančias rizikas dėl vienos ar kitos, pusės nesėkmės. R. Harnesk (2004) partnerystę apibūdina remiantis sisteminiu mąstymo pagrindu, kuris kyla iš holistinio požiūrio ir yra pritaikytas modernaus verslo valdymo struktūroms.

Išanalizavus skirtingas, mokslinėje literatūroje, sutinkamas partnerystės sąvokas (1 lentelė), tikslinga suskirstyti jas į tam tikrą požiūrį atspindinčias grupes, kurios tiksliai parodys autoriaus nagrinėjamą specifiką partnerystės koncepcijoje (2 paveikslas).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

2 pav. Partnerystės sąvokos apibendrinimas

Taigi iš partnerystės sąvokos analizės ir apibendrinimo (2 paveikslas) galima pateikti bendrus partnerystės sąvoką atspindinčius bruožus ir autorių nagrinėtas sritis:

1. tai bendradarbiavimu grįsti santykiai;
2. tai ryšiai, užmezgami sutartimi (kontraktu);
3. veikla, valdoma kelių verslo vienetų;
4. santykiai, kurie paremti bendru tikslu;
5. bendra veikla, nukreipta abipusei naudai gauti;
6. procesas, priverčiantis ištraukti į bendrą veiklą;
7. santykiai paremti bendros rizikos pasidalinimu;
8. santykiai, kurie priverčia dalintis gaunama nauda, pelnu ar nuostoliais.

Taigi apibendrinant visas nagrinėtas įžvalgas, susijusias su partnerystės sąvoka galima teigti, jog *partnerystė* – tai bendradarbiavimu grįsti santykiai

tarp kelių fizinių ar juridinių subjektų, įforminami sutartimi (kontraktu), kuri pagrįsta abipusiu pasitikėjimu ir konkurenciniu pranašumu, bei priverčianti įsitraukti visas dalyvaujančias puses į bendro tikslo siekimą, dalinantis pelnu ir nuostoliais, bei įvertinant galimas rizikas.

Santykiai tarp įmonių, susaistytų partnerystės sutartimi, yra traktuojami ir vertinami labai skirtingai dėl integracijos lygio, bendrų tikslų įforminimo, siekiamos naudos. Tai priklauso nuo turimų partnerių, kurie pasak E. Bagdono, E. Kazlauskienės (2000) gali būti sukuriami tarp įmonės ir: skolintojų, akcininkų, klientų, valstybės institucijų, darbuotojų, tiekėjų ir kitų verslo organizacijų.

Pasak G. Gėšickos (1996), partnerystės skirtumai atsiranda ir dėl to, jog partneriai gali atstovauti skirtingas grupes bei organizacinius lygmenis, tokius kaip skirtingi veiklos lygmenys (nacionaliniai, vietiniai, regioniniai verslo subjektai, tarptautinės organizacijos) bei skirtingo sektoriaus atstovavimas (visuomenė, vietinė valdžia, regiono savivalda, privatūs verslo vienetai, nevyriausybinės organizacijos ir kt.).

Siekiant efektyviai vykdyti santykių su partneriais veiklą ir tinkamai nukreipti bedrus pajėgumus, pasak A. Douglas (2009, p.195) būtinos tam tikros veikimo dimensijos:

1. Bendri įsipareigojimai tikslų ir uždavinių siekimui;
2. Abipusiai naudingi rezultatai;
3. Vaidmenų aiškumas ir kultūrų atitikimas;
4. Dėmesys kokybei ir naujovėms;
5. Atviras tarpusavio bendradarbiavimas;
6. Abipusis pasitikėjimas ir pagarba.

Visos A. Douglas (2009) išskirtos efektyvios partnerystės dimensijos apima skirtingų autorių pateiktų partnerystės sąvokų apibendrintus bruožus, ko pasekoje galima teigti, jog visų autorių tiriamos partnerystės sritys yra reikšmingos kuriant santykius su partneriais. Santykių su partneriais efektyvumo didinimui svarbu tinkamai išnaudoti užmegztus ryšius, panaudojant visus galimus privalumus, kurie padėtų pasiekti abipusę naudą.

Partnerystės santykių privalumai yra diskusinio pobūdžio, kadangi skirtingi literatūros šaltiniai juos apibrėžia labai skirtingai (2 lentelė).

2 lentelė

Verslo partnerystės privalumai

Nr	Autorius	Verslo partnerystės privalumai
1.	Gęsicka, 1996, p.21	<ul style="list-style-type: none"> • Padidėja informacijos srautai ir jos paskirstymas; • Suteikiamas abipusis partnerystės santykių dalyvių pasitenkinimas; • Įmonės turi galimybę mažesnėmis sąnaudomis siekti užsibrėžtų tikslų; • Atsiranda technologijų tobulinimo ir integravimo galimybės; • Efektyviau sprendžiami konfliktai, remiantis konsensuso principu; • Didina darbuotojų integravimą į įmonės veiklas ir jų įtrauktumą.
2.	Bagdonas, Bagdonienė, 2000, p-228	<ul style="list-style-type: none"> • Lengviau integruoti partnerių turimas technologines naujoves; • Efektyviau sujungiamos lėšos ir visos kitos priemonės dėl bendro tikslo; • Komplementarių teikiamų paslaugų atveju, pasiekama didesnė nauda.
3.	Clough, 2007,	<ul style="list-style-type: none"> • Pasiekiamas didesnis veiklos produktyvumas; • Efektyviau ir greičiau vystomos inovacijos ir naujos technologijos; • Efektyvesnis turimų darbuotojų išlaikymas, bei naujų pritraukimas; • Efektyvesnis kokybės užtikrinimas ir turimų klientų išlaikymas.
4.	LEPA, 2007, p.3	<ul style="list-style-type: none"> • Padeda vystyti naujas verslo idėjas ar praplėsti esamą įmonės veiklą; • Palengvina investicijų pritraukimą; • Konkurencingumo padidėjimas dėl efektyvesnio inovacijų diegimo; • Sumažina sąnaudas; • Palengvėja technologijų diegimo procesas; • Galimybė laimėti iš „know-how“; • Palengvėja įėjimo ir įsiskverbimo į naujas rinkas procesai; • Suteikiamos didesnės specializacijos galimybės.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Nagrinėti autoriai partnerystės, kaip efektyvaus dviejų verslo subjektų susijungimo privalumus išskiria skirtingu lygiu. LEPA (2007) partnerystės santykiuose išvelgė daugiausiai privalumų, apimant naujų veiklų, idėjų, investicijų, rinkų įsiskverbimo palengvinimo galimybes. E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), kaip didžiausią partnerystės privalumą paminėjo, komplementarių paslaugų teikėjų bendrą veiklą. Visi (2 lentelėje) minėti autoriai kaip privalumus išskyrė, naujų technologijų, inovacijų, veiklos procesų diegimą, integravimą ir tobulinimą bei bendrų lėšų panaudojimą siekiant tikslo.

Pilnos ir pakankamos partnerių tarpusavio santykių integracijos privalumų įgyvendinimas priklauso nuo strateginių valdymo komponentų, tokių kaip tinkamai parengtų įmonių strategijų, veiklos planų, bei nusistatytų tikslų, kurie susiję su partnerinių įmonių veikla. Taigi įmonėms partnerėms bendrai nusistačius integracijos laipsnį, abi įmonės turi kartu planuoti kaip tą integraciją pasiekti, bei įgyvendinti, remiantis tiek atskirai taikomomis,

individualiomis, valdymo strategijomis, tiek nustčius bendrą, abiemis įmonėms naudingą, partnerystės santykiais grindžiamą, strategiją. Tinkamai sukurta, efektyviai valdoma ir nuolat vystoma partnerystė padeda pagerinti abiejų įmonių padėtį: padidina pelną, pagerina procesus, padidina konkurencinį pranašumą (Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1999, p.170).

Norint pasiekti abipusę sėkmę partnerystėje reikia aktyvios pusiausvyros išlaikymo, darnumo, supratimo tarp partnerių, kurie veda prie maksimalių veiklos tikslų pasiekimo. Pasak A. Maloviko ir D. Prakapienės (2006), bendravimo partneriai vertina situaciją iš dviejų pozicijų: visų pirma kito veiksmų vertinimas iš savo interesų pozicijos, siekiant juos patenkinti arba apginti ir savo veiksmų asmeninis vertinimas, rūpinantis partnerio interesais (arba asmeninis pasiteisinimas nepaisant jo interesų).

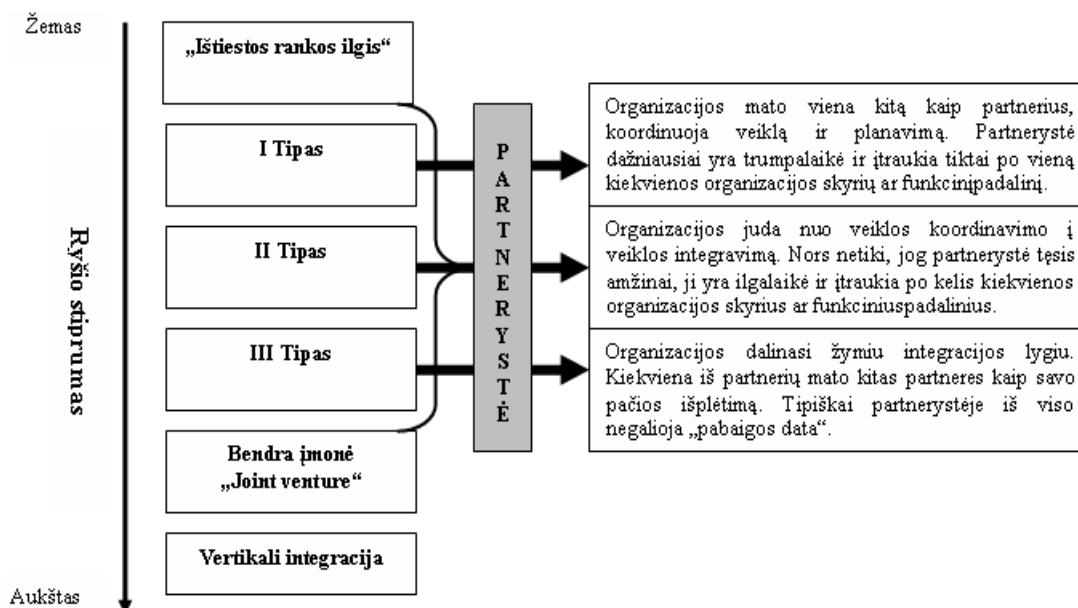
Partnerystės sudarymas turi vieną pagrindinį tikslą – t.y. atskirties mažinimas tarp partnerių, kitaip tariant nuolatinis ir nenutraukiamas abiejų šalių interesų derinimas, siekiant pasiekti geriausią bendradarbiavimo rezultatą. Nagrinėta mokslinė literatūra rodo, kad suprasti (o juo labiau pakeisti) kitos įmonės pažiūras neįmanoma, neįsigilinus (intuityviai arba refleksyviai) į jos prognozes, veiklą, tikslus. Tai nereiškia, kad sava prognozė turi būti paaukota dėl svetimos; atvirkščiai – jos turi būti sulygingtos, ypač stengiantis suprasti savo tikslus, pasitelkiant svetimos įmonės veiklą ir ateities perspektyvos principus.

Taigi apibendrinant partnerystės sąvokos, bei sėkmės dimensijų analizę galima teigti, jog pagrindiniai veiksniai, kurie lemia partnerystės santykių sukūrimą, valdymą ir bendrų rezultatų pasiekimą yra ilgalaikė perspektyva, kurioje turi būti įdiegiami tokie procesai, kaip jungtinis konfliktų ir problemų sprendimas, naujų technologijų diegimas ir vystymas, atviras ir pasitikėjimu grįstas nepertraukiamas bendravimas, informacijos patikimumas ir tikslus jos perdavimas, bendrų išteklių panaudojimas užtikrinant platesnes veiklos galimybes, personalo veiklą įtraukimas į svarbių sprendimų priėmimo ir vykdymo procesą.

1.1.2. Verslo partnerystės formos

Esant palankioms sąlygoms tarporganizaciniam ryšiams kurti ir plėsti, pasitelkiant partnerystę, būdingas tęstinumas ir tobulėjimas (Himmelman, 1992). Pasak A.G. Raišienės (2008, p.52) sąveikos laipsnis ir forma kinta keičiantis sąveikos intensyvumui, kuris priklauso nuo bendrų resursų apimties, tarpusavio pasitikėjimo lygmens. Partnerystės santykiai yra kuriami remiantis dalyvavimu ir įtraukimu, kurių pagrindą sudaro nepertraukiama visų narių komunikacija. Dauguma nagrinėtų mokslininkų (Lambert ir kt., 1996, 1999; Nakrošis, 2007; Raišienė, 2008; Grundey, 2002 ir kt.) mano, jog kiekviena partnerystė ar kita sąveikos forma tarp keletos verslo vienetų, pasižymi skirtingais ir tik jai būdingais bruožais bei yra paremta skirtingo integracijos lygmens siekimo tikslu.

Taigi remiantis santykių, tarp skirtingų partnerystės sąveikų, integracijos lygmeniu F.E. Webster (1992) apibrėžia partnerystę kaip santykių tarp įmonių formą, kuri gali kisti nuo „ištiestos rankos“ (arms-length) sandorio, kaip kontinumo, iki pilnos vertikalios integracijos. Tarp šitų dviejų ekstremumo taškų egzistuoja trys partnerystės tipai, kurie skiriasi tarpusavyje integracijos lygmeniu. Taigi taip atsiranda galimi integracijos lygiai, kalbant apie skirtingų ryšių tarp įmonių stiprumą ir stabilumą (3 paveikslas).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Lambert ir kt., 1996, 1999.

3 pav. Santykių tarp įmonių integracijos lygmenys

Pasak D.M. Lambert ir kt., (1996, p.2), tarp įmonių dviejų ryšių ekstremumų „ištiestos rankos ilgis“ (arms-length) ir „vertikalios integracijos“ (vertical integration) yra trys partnerystės tipai, kur vienuose iš jų partnerystė turi labai artimus ryšius ir žymų veiklos dalijimąsi, kai tuo tarpu kitos partnerystės atspindi mažesnę integracijos laipsnį, bet vis tik yra daugiau nei „ištiestos rankos ilgio“ ryšiai.

Europos LEADER Observatorija išskyrė partnerystę, kaip tarporganizacinę sąveiką, kuri gali pasireikšti kaip skirtingų formų verslo veiklos struktūra, kurios priklauso nuo: dalyvaujančių partnerių verslo prigimties ir partnerių skaičiaus; dalyvaujančių asmenų tipų (fiziniai ar juridiniai asmenys); bendros veiklos sukūrimui iškeltų tikslų ir siekiamos naudos; verslo vienetų, kurioje jie veikia socialinės-ekonominės situacijos.

Partnerystės formų skirtumai išryškėja G. Gęsickos (1996, p.20) moksliniuose darbuose, kur, autorės teigimu, „partnerystė gali būti skirtingų formų: laisva (be jokių sutarčių patvirtinimo), neoficiali, labiau formalizuota, parengta pagal dalyvaujančių pusių susitarimus, ir visiškai formali, kurioje organizacinė struktūra yra labai griežtai reglamentuota oficialiai įformintais susitarimais.

Taigi literatūros, susijusios su partnerystės problematikos analize, nagrinėjimas parodė, jog egzistuoja plati skirtingų sektorių (viešojo, privataus) partnerystės formų įvairovė. Teoriniame lygmenyje partnerystės formas dažniausiai nagrinėjamos remiantis trimis perspektyvomis: institucine, socialine ar vietos. Taigi partnerystės formas pagal integracijos lygį bei nagrinėjimo perspektyvą skirstomos į skirtingus tipus bei rūšis pagal bendros veiklos požymius ir specifiką. Nėra vieningos nuomonės, kuri būtų suskirsčius galimus partnerystės santykius. Ši problema atsiranda dėl mokslininkų pasirinktų skirtingų kriterijų partnerystei skirstyti. Kriterijai, kurie dažniausiai pastebimi nagrinėtoje literatūroje atitinka sekančias grupes: partnerystės kūrimo priežastis, santykių tarp skirtingų subjektų atspindėjimas (pvz. pirkėjas-pardavėjas arba tiekėjas), prisiimta atsakomybė partnerystės santykių atžvilgiu,

lyderystės pozicijos ir t.t. Susisteminta partnerystės rūšių bei formų klasifikacija pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė

Partnerystės rūšys, tipai

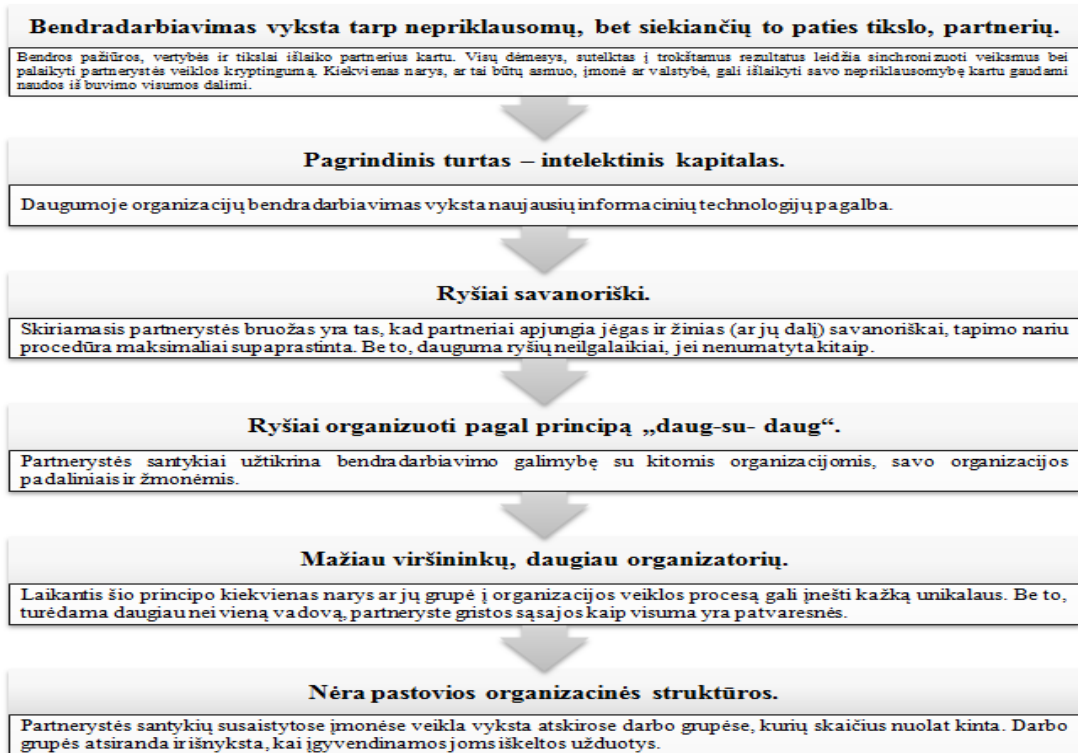
Požymis	Partnerystės rūšys, tipai
Pagal partnerių organizacinį lygmenį	<i>Vertikali partnerystė</i> – tarp skirtingo lygmens organizacijų ar institucijų (vertikalus tarp institucinis) bendradarbiavimas. <i>Horizontali partnerystė</i> – tai to pačio lygmens organizacijų bendradarbiavimas paremtas partnerystės ryšiais.
Pagal partnerių dalyvavimą verslo veikloje	<i>Aktyvūs partneriai</i> - tai organizacijos, kurių partnerystė paremta aktyviu dalyvavimu visoje verslo veikloje. Jie dalijasi kapitalu, nauda, pelnu bei nuostoliais. <i>Neveikiantys partneriai</i> –dar žinomi kaip „miegantys partneriais“, kurie nėra aktyvūs verslo veikloje. Jie nevykdo veiklos, tačiau dalijasi kapitalu, pelnu, nuostoliais. <i>Nominalūs partneriai</i> - tai organizacijos leidžiančios naudoti savo „vardą“ kaip partnerio. Jie nedalyvauja verslo veikloje, nepatiria nuostolių ar pelno. <i>Jaunesnieji partneriai</i> –tai būdinga ypatingais atvejais, kadangi šie partneriai patiria tik naudą iš verslo. Praradimai ir nuostoliai dengiami tik įnešto kapitalo dalimi.
Pagal santykį tarp pirkėjo ir pardavėjo	<i>Bazinė partnerystė</i> – yra pradinė forma, kurioje keičiamasi informacija. <i>Operatyvinė partnerystė</i> – tai pasitikėjimu paremta partnerystė. Darbuotojai dažnai yra sujungiami, siekiant spręsti tam tikras problemas. <i>Verslo partnerystė</i> – apima visus operatyvinės partnerystės bruožus, tik atsiranda didesnė tarpusavio priklausomybė. <i>Strateginė partnerystė</i> – apima visus elementus įeinančius į verslo partnerystę ir dar apima tarpusavio pasitikėjimo atmosferą.
Pagal partnerių atsakomybę bei dalyvavimą įmonių-partnerių veikloje	<i>Vienasmėnė partnerystė</i> – tai verslo veikla paremta vieno verslo dalyvio ir savininko dalyvavimu jo paties vardu ir naudai. <i>Bendra Partnerystė</i> (GP – General Partnership) – tai verslo veikla, kai visi partnerystės dalyviai turi vienodas teise ir pareigas, kiekvienas prisiima atsakomybę už įsipareigojimus. <i>Ribota partnerystė</i> (LP – Limited Partnership) – tai verslo veikla, kurioje egzistuoja vienas dalyvis kaip pagrindinis partneris, o kiti (kitas) kaip šalutiniai. <i>Ribotos atsakomybės partnerystė</i> (LLP – Limited Liability Partnership) – tai partnerystė, kurios struktūros priklauso nuo valstybės teisių. Pasirašomi individualūs susitarimai.
Pagal galimą veiklos sritį	<i>Frančizės arba Patentų įsigijimas/pardavimas;</i> <i>Prekybos tarpininkų paslaugos (agentai, atstovai, platintojai);</i> <i>Bendradarbiavimas: transporto/logistikos; tyrimų ir technologijų plėtros; gamybos ir surinkimo srityse.</i> <i>Bendros įmonės steigimas;</i> <i>Subranga/ ranga;</i> <i>Susijungimas ir apsikeitimas akcijomis;</i> <i>Dalies ar visų įmonės akcijų įsigijimas/pardavimas.</i>
Pagal partnerystės loginį tikslą	<i>Valdymo partnerystė</i> –tai partnerystė, kuri sudaroma siekiant tinkamai paskirstyti išlaidas bei efektyviai jas panaudoti. Dažniausiai pasireiškia laiko ribotumas. <i>Plėtrą arba vietos identiteto išsaugojimą koordinuojanti partnerystė</i> – partnerystė, kurios veiklos tikslas yra tam tikros srities ilgalaikė parama, palaikymas ir plėtra.
Pagal lyderių padėtį ir partnerių statusą	<i>Šarvas</i> – tai partnerystė, kai dominuoja vienas partneris, o kiti dalyviai mažai įtraukiami į bet kokią bendrą veiklą. <i>Konsultacinis</i> –tai santykiai, kai veikla kontroliuoja lyderio pozicijas užimantis dalyvis, o kiti užima konsultacinį vaidmenį. <i>Dalyvavimo</i> – visi partneriai turi vienodas sąlygas dalyvauti ir daryti įtaką verslo veiklai. <i>Autonominis</i> – partnerystė, kurioje partneriai yra visiškai integruoti ir nepriklausomi.

Šaltinis: Sudaryta autoriau, remiantis Grundey ir kt. 2002, p-41, Bushman, 2008, Nakrošis, 2007, LEPA, 2007, Raipa ir kt., 2007, Beazley, Smith, 2009, Mark P. Keightley, 2013.

Apibendrinant 3 lentelėje pateiktus partnerystės tipus ir rūšis galima teigti, jog išryškėjo tam tikrų klasifikacijos panašumų bei skirtumų. Panašius klasifikacinius objektus išskyrė LEPA (2008), Bushman (2008) ir Keightley (2013), kuriuose atsispindi partnerių dalyvavimo verslo veikloje lygis ir įtrauktumas. „Company express“ be jau minėtų tipologijos objektų pamini vienasmenę partnerystę, kurios kiti autoriai neišskyrė. A. Raipa (2007) partnerystės tipologijoje pabrėžia dalyvaujančių pusių lyderystės pozicijas tiek valdant verslo veiklą, tiek vykdant įvairius kitus procedūrinius veiksmus. Šios autorės tipologija panaši ir sietina su šalių dalyvavimo bendroje veikloje svertais. Visiškai išskirtiniai tipologijos aspektai pastebėti D. Grundey (2002) analizėje, kadangi autorė išskiria partnerystės tipus pagal santykių tarp pirkėjo ir pardavėjo reikšmingumą, ir V. Nakrošiaus (2007) darbuose, kadangi yra išskiriama vertikali ir horizontali partnerystės, kurios skiriasi priklausomai nuo dalyvių organizacijų lygmens panašumo ar skirtumo. M. Beazley, M. Smith (2009) partnerystės ryšius klasifikuoja atspindėdama institucinę partnerystės koncepciją apimdamas viešojo ir privataus sektoriaus santykių užmezgimo galimybę, paremtą loginių tikslų išskirtinumu.

Tuo tarpu C.M. Beckman ir kiti (2004), J. Xia (2011) partnerystę skirsto į dvi kategorijas susijusias su pakartotinės partnerystės sudarymu: Naujų ryšių sudarymas – partnerystės su naujais, skirtingais partneriais; Pakartotinių ryšių sudarymas – partnerystė su jau egzistuojančiais ar egzistavusiais partneriais. J. Xia (2011) teigimu, naujų ryšių su partneriais užmezgimas suteikia galimybę papildomai gauti išteklių, o tai gali būti pagrindine priežastimi pakeisti egzistuojantį partnerį. Pakartotinė partnerystė padeda vystyti tarpusavio santykius ir padidinti abipusę priklausomybę ir pasitikėjimą.

Šiuolaikinių organizacijų tarpusavio užmezgtų santykių esmę Costoya, (2007), Gindis, Baudry (2005), Mehra ir kt. (2006) autoriai charakterizuoja pagrindiniais šešiais bruožais, kurie pateikiami 4 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Costoya, (2007), Gindis, Baudry (2005), Mehra ir kt. (2006).

4 pav. Bruožai charakterizuojantys partnerystės santykių esmę

Būtina pabrėžti, kad norint gauti apčiuopiamą naudą iš dalyvavimo partnerystės santykių veikloje būtina nuoširdžiai bendradarbiauti tarpusavyje (įmonės viduje) ir su kitais nariais. Tai reiškia, jog būtina nuolat palaikyti pasitikėjimą tarp narių bei nuoširdžiai dalintis savo žiniomis. Tik tokiu atveju, kai kuo aktyviau partnerystės pusės bendrauja, galima tikėtis, kad padidės bendros veiklos produktyvumas dėl sumažėjusių laiko ir kitų sąnaudų tai pačiai veiklai atlikti, o kartu sumažės ir veiklos rizika.

Apibendrinant partnerystės rūšių, formų ir tipų analizę galima teigti, kad partnerystės struktūros pagal integracijos lygį bei nagrinėjimo perspektyvą skirstomos į skirtingus tipus bei rūšis remiantis institucine, socialine ar vietos perspektyvomis. Todėl užmegzti partnerystės santykiai dažnai skiriasi priklausomai nuo dalyvaujančių partnerių verslo prigimties ir partnerių skaičiaus, dalyvaujančių asmenų tipų, bendros veiklos sukūrimui iškeltų tikslų ir siekiamos naudos, verslo vienetų, kurioje jie veikia socialinės-ekonominės situacijos. Kriterijai, pagal kuriuos mokslinėje literatūroje yra skirstoma verslo partnerystė yra: partnerystės kūrimo priežastis, santykių tarp

skirtingų subjektų atspindėjimas, prisiimta atsakomybė partnerystės santykių atžvilgiu, lyderystės pozicijos ir t.t. Verta paminėti, jog partnerystės santykių laipsnis ir forma nėra nuolatinė, jai būdingas kintamumas, kuris priklauso nuo sąveikos intensyvumo, lemiamo bendrų resursų didėjimo apimties, tarpusavio pasitikėjimo lygmens.

1.1.3. Verslo partnerystės kūrimo ir vystymo procesas

Partnerystę užmezgusios įmonės K. Tate (1996) nuomone privalo žinoti viena kitos siekius, poreikius, bei lūkesčius, kad galėtų partnerystės santykių veiklą vykdyti remiantis tomis pačiomis vertybėmis. S.T. Roussos ir S.B. Favvcett (2000) teigimu partnerystė gali būti kuriama pasitelkiant dalyvavimo principą, kuris užtikrinamas besąlygiška partnerių tarpusavio komunikacija. Partnerystės sudarymas taip pat yra susijęs su santykinio pranašumo įgijimu, naudojantis palankiu priėjimu prie partnerio išteklių. Pasak C.J. Corbett, J.D. Blackburn, L.N. Wassenhove (1999), partnerystė sudaroma dėl įmonės troškimo gauti naudą (pvz. rinkos dalies padidėjimo, pagerėjusių pristatymo paslaugų, pagerėjusios kokybės ir trumpesnio produkto vystymo ciklo).

H.S. Jaafar, M. Rafiq (2005), išskiria keltą konkrečių partnerystės kūrimo priežasčių:

- išlaidų sumažinimas;
- paslaugų gavimas iš logistikos ekspertų;
- lankstesnių pasiūlymų ir sąlygų įgijimas;
- investicijų sumažinimas nepagrindinėje veikloje;
- klientų aptarnavimo ir patenkinimo pagerinimas;
- kokybės pagerinimas.

Partnerystės kūrimas ir vystymasis yra etapiškumu, bei tam tikrais žingsniais paremtas procesas. Dėl gausos partnerystės rūšių, bei šios koncepcijos nagrinėjimo perspektyvų, tikslinga skirtingų autorių siūlomus partnerystės kūrimo ir vystymo proceso etapus susisteminti, siekiant gauti vieningą ir daugumos mokslininkų nuomonę, atspindinčią proceso struktūrą. Todėl 4 lentelėje bus pateikiami skirtingų autorių išskiriami partnerystės kūrimo ir vystymosi procesai.

Partnerystės kūrimo ir vystymo procesas

Autorius, metai	Partnerystės kūrimo ir vystymo proceso etapai
Ellram (1991)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pradinė fazė; 2. Potencialių partnerių identifikacija; 3. Partnerių atranka ir pasirinkimas; 4. Santykių tarp partnerių nustatymas; 5. Pastovus partnerystės vertinimas ir kontrolė.
Spekman ir kt. (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerių paieška ir tolimesnių veiksmų numatymas 2. Partnerių identifikavimas (Įsipareigojimas) 3. Partnerių vertinimas 4. Koordinavimas 5. Plėtra arba augimas (investavimas) 6. Prisitaikymas ir veiksmų stabilizavimas 7. Galutinis sprendimas paremtas vertinimu iš naujo.
Christopher, Juttner (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerių atranka ir klasifikavimas 2. Partnerių mokymasis vienas iš kitų 3. Partnerystės santykių koordinavimas; 4. Išorinė parama; 5. Santykių kontrolė.
Dent (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Įvertinimas (potencialių partnerių) 2. Tyrinėjimas (partnerių atranka) 3. Iniciavimas 4. Įsipareigojimas
Gelder (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poreikio partnerystės sudarymui atsiradimas; 2. Reikalavimų partneriams sudarymas; 3. Partnerių atranka; 4. Partnerystės sutarties sudarymas.
Sirmon, Rana, Kostishack (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetencijų įvertinimas; 2. Pasiruošimas partnerystei; 3. Bendros veiklos formavimas; 4. Abipusiai naudingų sprendimų priėmimas; 5. Įgyvendinimas; 6. Partnerystės santykių palaikymas.
Sengsouvanh (Sukley) Soukamneuth, (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerystės poreikio nustatymas; 2. Partnerystės tikslų nustatymas; 3. Įmonės personalo pritarimo gavimas; 4. Apsispręsti dėl būsimo partnerystės ryšio struktūros; 5. Pažinti partnerį; 6. Formuoti partnerystę; 7. Nuolatinė komunikacija su partneriais; 8. Partnerystės valdymas ir veiklos išsaugojimas; 9. Partnerystės plėtra ir tobulinimas.
Knoppen, Christiaanse (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sprendimo dėl partnerystės stadija ; 2. Ruošimasis partnerystei; 3. Veiklos vykdymo stadija.
Trim, Lee (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partnerystės planavimas 2. Partnerių atrankos vykdymas 3. Hibridinė organizacinė kultūra 4. Klientų santykių valdymas 5. Stebėjimas
Chao (2011)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicijavimas susijęs su partnerystės santykiais; 2. Santykių su partneriais vykdymas 3. Pertvarka (rekonfiguracija).

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš 4 lentelės galima matyti, jog Elram (1991), Gelder (2002), Sengsouvanh (Sukley) Soukamneuth, (2007) ir Knoppen, Christiaanse (2007)

partnerystės kūrimo proceso pradžios tašku laiko potencialo ir partnerystės poreikio nustatymą. L. Gelders (2003) nuomone, partnerystės santykiai pradedami formuoti atsiradus suvoktam poreikiui, jog partnerystė būtina efektyvesnei veiklai užtikrinti. Šio autoriaus partnerystės kūrimo ir vystymo procesas pateiktas 1 Priede. Kai tuo tarpu Spekman ir kt. (1998), Christopher, Juttner (2000), Dent (2000), Myhr, Spekman (2005) pirminiu partnerystės vystymo etapu laiko partnerių paiešką, įvertinimą ar atranką. J. Sirmon ir kt. (2002) pradiniam etape siūlo vertinti kompetencijas atsižvelgiant tiek savo įmonę, tiek potencialių partnerių. P. Trim, Y.I. Lee (2008) partnerystės kūrimo procesą pradeda nuo partnerystės santykių planavimo. Šio autoriaus pateiktame modelyje pradžios tašku laikomas scenarijaus sudarymas, kuris naudingas būsimų grėsmių išvengimui. Y.C. Chao (2011) partnerystės kūrimo ir vystymo procesą suskirstė į tris stadijas, kurių pradžia yra inicijavimas, kurio pagrindą sudaro derybos su partneriais dėl tolimesnių partnerystės sąlygų.

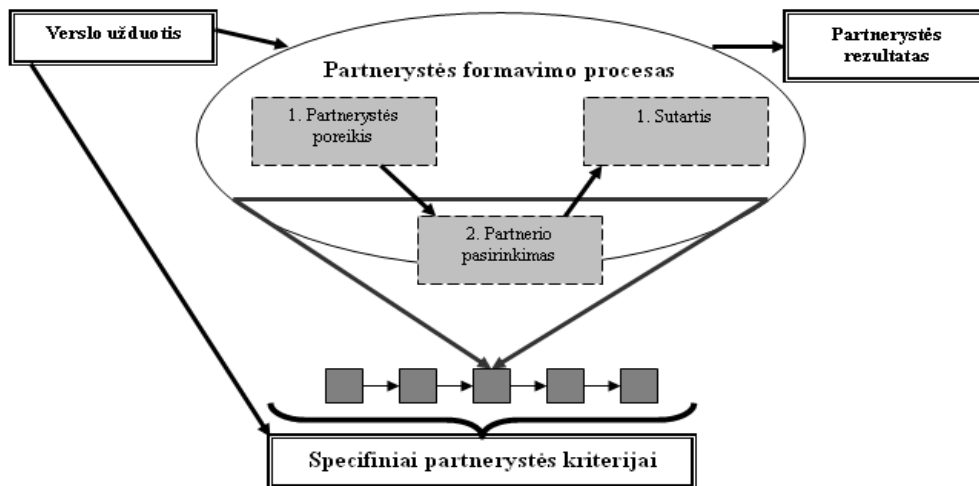
Partnerių atrankos etapas paminėtas beveik visų autorių partnerystės kūrimo ir vystymosi procese. Išskirtinai kitokius elementus, prieš sudarant partnerystę, išskyrė M. Christopher, U. Juttner (2000), išryškindami mokymosi tarp partnerių reikšmę, kuri atspindi įmonės vidaus personalo mokymą, siekiant geriau tenkinti partnerio poreikius ir užtikrinti efektyvią santykių su partneriais plėtrą. J. Sirmon ir kt. (2002), D. Knoppen, E. Christiaanse (2007) pasiruošimo partnerystei etapą apibūdina kaip tam tikrą veikimo procesą, susijusį su įmonės partnerės vertinimu.

Po pradinių pasiruošimų ir atrankų vykdomas santykių su partneriais nustatymas, formavimas, įtvirtinimas. Skirtingi autoriai šį partnerystės kūrimo ir vystymo etapą apibrėžia skirtingai, priklausomai nuo to, ar jie pateikė išplėstą ar siaurą kūrimo ir vystymo procesą. Elram (1991), Sirmon ir kt. (2002), Sengsouvanh (Sukley) Soukamneuth (2007), Chao (2011), Knoppen, Christiaanse (2007) šį etapą apibūdina kaip partnerystės formavimą arba santykių su partneriais nustatymą ar vykdymą. M. Christopher, U. Juttner (2000), S. Dent (2000), R.E. Spekman ir kt. (1998) jį apibrėžia, kaip santykių su partneriais koordinavimą. S. Dent (2000) po partnerių vykdymo išskiria

inicijavimo stadiją, kuri atspindi planuojamos veiklos su partneriais inicijavimą, formavimą ir vertinimą. Visiškai išskirtiniu etapu partnerystės kūrimo ir vystymosi procesas pasižymi P. Trim ir Y.I. Lee (2008) siūlomas proceso modelis, kuriame atsiranda hibridinės organizacijos kultūros kūrimas, atspindintis įmonės pokyčius, siekiant toliau vykdyti santykius su partneriais.

Paskutiniai partnerystės kūrimo ir vystymosi proceso etapai yra skirtingi. Juos galima skirstyti į dvi pagrindines grupes: veiksmus susijusius su partnerystės santykių stebėjimu, kontrole ir vertinimu (Ellram, 1991; Spekman ir kt., 1998; Christopher, Juttner, 2000; Trim, Lee, 2008) bei veiksmams, kurie nukreipti į santykių su partneriais plėtrą (Sirmon ir kt., 2002; Sengsouvanh (Sukley) Soukamneuth, 2007). Pasak S. Dent (2000) partnerystės kūrimo proceso pabaiga apibrėžiama pasitelkiant įsipareigojimo reikšmę, kaip pagrindinio formalaus įsipareigojimo sudarymą. Panašumas pastebėtas ir L. Gelder (2003) procese, kuris partnerystės kūrimą ir vystymą pabaigia sutarties sudarymu. Y.C. Chao (2011) paskutiniuoju etapu išskiria pertvarką, kuri susijusi su įvairių, bendros veiklos rodiklių vertinimu bei jų pertvarkymu, siekiant pasiekti norimą naudą.

4 lentelėje pateiktų autorių partnerystės kūrimo ir vystymo procesai parodo, jog dažniausiai pagrindiniai šio proceso sprendimai susiję su partnerystės reikalingumo nustatymu bei partnerio, specifiniam tikslui išrinkimu. Tokios analizės pagrindu yra kuriami įvairūs sisteminiai modeliai apjungiantys ir detaliau apibūdinantys svarbiausių sprendimų sisteminį priėmimą. Sistemini partnerystės kūrimo ir partnerių pasirinkimo, pagal įvairius kriterijus, modelis pateiktas 5 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Gelders, 2003, p.12 ir Varis, 2004, p.5.

5 pav. Partnerystės kūrimo ir partnerių atrankos modelis

Dauguma metodų ir priemonių, kurie padeda vykdyti partnerių pasirinkimą yra veiksmingi tik tada, kai kriterijų variantai yra apgalvojami iš anksto ir suplanuotai įtraukiami į visą partnerystės kūrimo (formavimo) procesą. Įmonė pradėdama partnerystės kūrimo procesą turi stengtis pasiekti optimalų santykių rezultatą, atsižvelgiant į partnerių kiekį, rinką ir partnerio keliamas sąlygas (Bensaou, 1999, p.37). Todėl partnerių atrankos kriterijai turi būti nuolat papildomi, tam, kad būtų pasiektas ir įgyvendintas minėtas reikalavimas. Siekiant tinkamai išaiškinti partnerystės kūrimo procesą, būtina išanalizuoti kriterijus, pagal kuriuos reikėtų rinktis partnerius (5 lentelė).

5 lentelė

Partnerių atrankos kriterijai

Autoriai - metai	Pasirinkimo kriterijai
Lasserre (1984)	Strateginis tinkamumas: strateginis požiūris, strateginis projekto reikšmingumas. Rekursinis tinkamumas: ankstesnė patirtis bendruose projektuose, technologijos, užduoties operatyvinės ir finansinės galimybės.
Ellarm (1990)	Finansinės problemos: (ekonominis įdirbis ir finansinis stabilumas); Organizacinės ir strateginės problemos: pasitikėjimo jausmas, strateginis tinkamumas, organizacinė tiekėjo struktūra ir t.t. Technologinės problemos (gamybinių įmonės pajėgumų įvertinimas, keliamoji galia ir t.t.). Kiti faktoriai (saugumo ataskaita, tarnybinės nuorodos).
Dacin, Hitt, Levitas (1997)	Tarpusavio priklausomybė, kompetencijos unikalumas, gamybinis patrauklumas, alternatyvų kaina, patirtis rinkoje, nematerialės aktyvai, galimybė tiekti aukštos kokybės produkciją, galimybė keistis ekspertizės išvadom, partnerio galimybė susipažinti su jūsų įmone, ankstesnė partnerystės patirtis, galimybė jums pasimokyti pas partnerį.

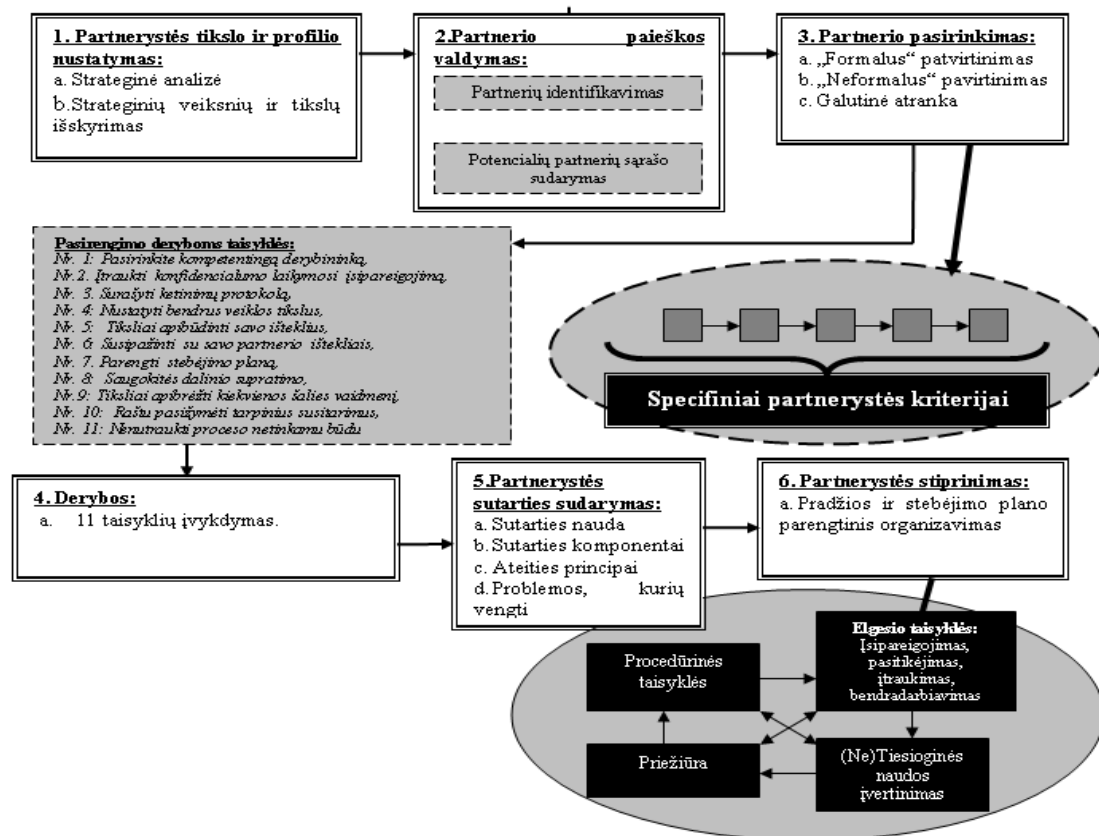
Autoriai - metai	Pasirinkimo kriterijai
Cavusgirl, Evirgen, Sakar (1997)	Partnerystę siejantys kriterijai: partnerio ypatumai, suderinamumas, tinkamumas, motyvacija, patikimumas, turtinė teisių apsauga. Su užduotimi siejami kriterijai: finansiniai šaltiniai, marketingo resursai, klientų aptarnavimas, organizaciniai resursai, gamybiniai resursai.
Traeger (2003)	Patikimumas; Ryšiai; Kaina; Technologija.

Saltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant 5 lentelėje pateiktus autorius chronologine tvarka, galima pastebėti, jog pirmieji autoriai atskleisdami pasirinkimo kriterijus nepalietė patikimumo problemos, kai C. Traeger (2003) patikimumą įvardina kaip patį svarbiausią veiksnį, lemiantį partnerio pasirinkimą. Patikimumą, kaip vieną iš partnerystės pasirinkimo kriterijų mini ir S. Cavusgirl ir kt. (1997), tačiau čia patikimumas yra tik vienas tarp daugelio kitų partnerio pasirinkimo kriterijų. Seniausių autorių darbuose taip pat yra nepaliečiama ir neįvertinama partnerystės kaina. Ir galiausiai galima būtų pastebėti, jog dauguma autorių pernelyg išplečia rekomenduojamų partnerystės atrankos kriterijų skaičių, ir visai nebando išskirti strateginių partnerio pasirinkimo kriterijų.

Išanalizavus ir apibendrinus, skirtingų autorių pateiktus, partnerystės kūrimo ir vystymosi procesus pateikiamas apibendrintas kūrimo ir vystymo procesas, kuris atspindi nagrinėtų autorių išskirtinius aspektus (5 paveikslas). Šis modelis apima visus anksčiau pateiktų modelių etapus, įtraukiant partnerių paieškos kriterijų sistemiškumą, pasirengimo deryboms taisyklių įvykdymą, bei partnerystės stiprinimo pradžios ir stebėjimo plano parengtinį organizavimą.

Apibendrintas hipotetinis verslo partnerystės kūrimo ir vystymo modelis (6 paveikslas) apima šešis pagrindinius etapus, kurių nuoseklus taikymas užmezgant santykius su partneriais padės išvengti klaidų, sumažins rizikos tikimybę ir padės pasiekti siekiamos naudos.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

6 pav. Hipotetinis partnerystės kūrimo ir vystymo procesas

Partnerystės tikslo ir profilio nustatymo etape reikia apibrėžti būsimos partnerystės profilį, jos reikalingumą ir pasirinkti galimą tipą. Pasak S. Dent (2000) šiame etape įmonės turi apsvarstyti savo galimybes įsitraukti į procesą. Y.C. Chao (2011) manymu, šiame etape yra įtraukiamos įmonės derybos dėl įvairių strategijų numatymo, bendrų tikslų išskėlimo, bendradarbiavimo sąlygų parinkimo. Siekiant minėtų veiksmų susistemavimo įmonės turi pradėti rengti ir keisti savo vidinius veiksmus bei strategijas. Pasak D. Boddy ir kt. (2000), įmonės pasirengimą partnerystei galima nustatyti remiantis įvairiais testais (vienas pavyzdys pateikiamas 2 priede). Tik po abiejų pusių, siekiančių partnerystės santykių, įvertinimo galima priimti sprendimą partnerystei kurti ir pradėti ieškoti partnerio.

Partnerio paieškos, atrankos etapuose vykdomi veiksmai, susiję su partnerių pasirinkimu. Pasak D. Knoppen, E. Christiaanse (2007) pagrindiniai kriterijai, tam tikram partneriui pasirinkti, yra turtas, sandorio ir bendros veiklos

pasikartojimo dažnumas, neapibrėžtumų pasikeitimas. Taip pat, autoriaus nuomone, labai svarbu įvertinti būsimų partnerių marketingą, organizacinę struktūrą ir informacijos srautų sistemą tarporganizaciniu lygmeniu. R.E. Spekman ir kt. (1998) nuomone, labai svarbu sudaryti duomenų bazę pasitelkiant parinktus partnerių atrankos kriterijus, kurie padės pasirinkti galutinį partnerį. Be to šiame etape apsprendžiami siekiai, tikslai, galimybės, kurie partnerystės santykių užmezgimo atveju papildytų vieni kitus.

Ieškant partnerių gali būti pasitelkiami įvairūs kanalai: neautomatizuotos sistemos (specializuotos įmonių apžvalgos, neformalūs tinklai, prekybos rūmai, bendro kapitalo įmonės, susivienijimai ir kt.) ir kompiuterinės sistemos – duomenų bazės. Tada pradedamas atrankos procesas, kuris pasak P. Trim, Y.I. Lee (2008) susijęs su partnerių charakteristikų (inovacijos, etika, vadybos politika ir t.t.) atranka, kurios padėtų siekti bendri tikslai. R.L. Wallance (2004), atrankai pasitelkti, siūlo keletą kriterijų, susijusių su įmonės partnerės patrauklumu, santykių ilgaamžiškumu, stimulais, finansinėmis galimybėmis, atsakomybe. Pasak nagrinėtų autorių šio etapo įgyvendinimas laikomas veiksmingu kai yra pasirenkamas galutinis partneris tolimesnei veiklai vykdyti.

Derybų etape, po partnerio pasirinkimo prasideda įvairių su partnerystės veikla susijusių sąlygų numatymas ir nustatymas. Derybų pradžioje abi besiderančios pusės turėti suprasti jų svarbą tolimesnių sąlygų numatymui. A. Vanichchinchai (2012) nuomone, derybos turi būti vykdomos ne tik su įmone partnere, tačiau labai svarbu ir derybos įmonės viduje. Derybų su įmonės darbuotojais pagalba, jų bendras vidinės veiklos efektyvumo požiūris, turi būti transformuotos į bendradarbiavimą su išoriniais verslo vienetais požiūrį, kadangi partnerystės santykiai su išorės verslo atstovais turi būti remiami atsakomybės ir tarpusavio priklausomybės principu dėl bendros naudos. Derybų metu, atsakomybė ir priklausomybė yra nustatoma reglamentuojant kiekvienos pusės indėlį bendro tikslo siekimo procese.

Partnerystės sutarties sudarymas yra galutinis partnerystės santykių įteisinimo elementas. Pagal partnerystės sutartį, abi šalys įsipareigoja ir nustato

jungtinės veiklos organizavimo principus, atsakomybes ir pareigas bendroje veikloje.

Partnerystės stiprinimo ir vystymosi etapas yra partnerystės veiklos procesas, kuriame siekiama nustatyti valdymo struktūrą bei įvairiai paremti bendradarbiavimą, siekiant ilgalaikių tikslų. Šiame veiklos etape pasak R.E. Spekman ir kt. (1998), svarbiausia partnerystę suprasti, kaip perspektyvų, besitęsiantį procesą, galintį pagelbėti tolimesnių veiksmų vykdymui. D. Knoppen ir E. Christiaanse (2007) šio etapo vyksmą prilygina faktiniam įgyvendinimui, kurio pagrindas yra partnerystės vystymas tolimesnėje perspektyvoje. Taigi būtina išsiaiškinti ir apibrėžti bendrus su partneriais strateginius tikslus ir ateities perspektyvas. Partnerystės valdymo strateginių tikslų išsamesnis apibūdinimas pateiktas 3 Priede. D.M. Lambert ir kt. (1999) taip pat išskiria pagrindinius partnerystės valdymo komponentus, kurie pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė

Partnerystės valdymo komponentų analizė

Partnerystės valdymo komponentai	Aprašymas
Bendras planavimas	Susijungusios įmonės (komandos) privalo spręsti einamuosius klausimus, imtis tam tikrų problemų sprendimo ir kurti ilgalaikius planus. Planavimas integruoja bei padeda susieti abiejų partnerių operacijas, vykdomas veiklas.
Bendros veiklos kontrolė	Bendros veiklos kontrolės priemonės yra nustatomos bendru partnerių susitarimu (kartu), tačiau gali būti pakeitimai.
Bendravimas-komunikacija	Nenutraukiamas, subalansuotas bei tiesioginis abiejų pusių bendravimas yra vienas pagrindinių veiksmų lemiančių stiprią bei sėkmingą partnerystę.
Dalijimasis rizika/atlygiu	Tai vieno iš partnerių pasiryžimas padaryti kažką gero kitai įmonei. Taip pat abi partneriniais santykiais susaistytos įmonės pasiryžusios prisiimti, trumpalaikius su veikla susijusius, sunkumus.
Pasitikėjimas, atsidavimas	Stiprioje ir ilgalaikiomis ryšiais paremtoje partnerystėje egzistuoja besąlygiškas pasitikėjimas. Kiekvienas iš partnerių pusių tiki, kad kita pusė yra visiškai atsidavusi jų bendrai veiklai ir bendros veiklos ilgalaikiai sėkmei.
Kontrakto stilius	Stipriausios partnerystės yra tos, kuriose nėra raštiškai pasirašyto kontrakto, kuris būtų naudojamas kaip žemėlapis kasdieninėje veikloje. Partnerystės santykių kokybė ir stiprumas nėra susiję su formalios sutarties tarp partnerių buvimu, tai susiję su abipusiu bendradarbiavimu.
Apimtis	Dažniausiai partnerystės santykiais susaistytų įmonių tikslai būna maksimizuoti įmonių veiklą. Kiekviena šalis (įmonė) į partnerystę atsineša ir įdeda didelį procentą verslo ir/arba pagrindinių pridėtinės vertės procesų.
Investicijos	Sėkmingose ir stipriose partnerystėse įprastai yra pateikiamos abipusės finansinės investicijos, taip sutelkiant išteklius bendro tikslo siekimui.

PARTNERYSTĖS VALDYMAS

Pasiiekiamas partnerystės potencialas

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1999, p.174, Gardner, Cooper, Nordewier, 1994, p.127, Lambert, Emmelhainz, Gardner, 1996, pp.10-11

D.M. Lambert ir kt. (1999) pateikti partnerystės valdymo komponentai lemia ir įtakoja pasiekiamą partnerystės potencialą. Būdai, kuriais šie komponentai parenkami ir valdomi, lems partnerystės funkcionavimą bendrame įmonės strateginio valdymo kontekste. Taigi siekiant tinkamai valdyti partnerystę ir užtikrinti jos veiklos sėkmę, būtina šio bendradarbiavimo sąlygas ir valdymo komponentus įtraukti į bendrą įmonės strateginio valdymo planą, taip siekiant tinkamai ir efektyviai įgyvendinti užsibrėžtus tikslus.

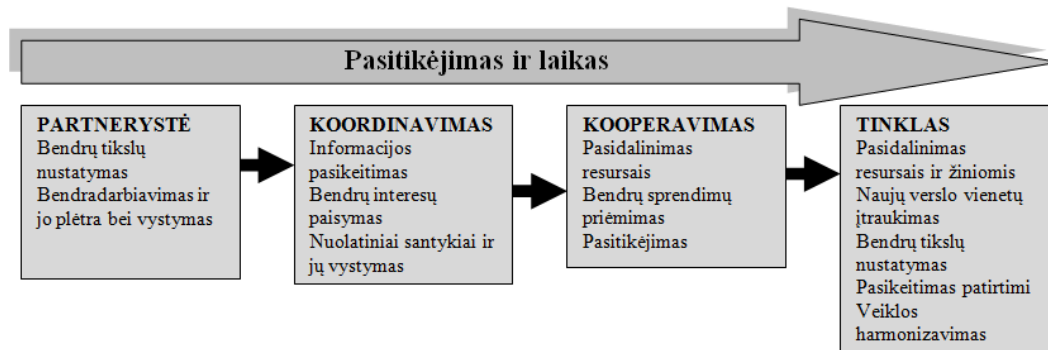
Bandyamas užtikrinti, kad bus plėtojami valdomajai sistemai ar objektui (pvz. įmonei) palankūs ir racionalūs partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiai su visomis kitomis savo aplinkos sistemomis ir objektais padeda įgyvendinti tiek bendrus kiekvienos įmonės tikslus, tiek bendrus, su partnerystės veikla, susijusius tikslus. Taigi valdomosios sistemos ar objekto racionali specializacija, kuri veda tikslo link, atsižvelgiant į nustatytus veiklos planus bei strategijas, turi būtų grindžiama racionaliais partnerystės ir bendradarbiavimo ryšiais. G. Gėšicka (1996) pateikia keletą procedūrinių veiksnių, kurie rekomenduojami efektyviai ir sistemingai vystant partnerystę:

- Strateginių partnerių ir santykių pobūdžio numatymas;
- Partnerystės susitarimų remiantis santykių pobūdžiu sudarymas;
- Atsakomybės tarp partnerių pasidalinimas;
- Partnerystės procesų, rezultatų vertinimas ir priežiūra;
- Darbuotojų mokymas dirbti su partneriais;
- Darbuotojų apsikeitimas su partneriais (Gėšicka, 1996, p.26).

Siekiant užtikrinti partnerystės kontrolę būtina sukurti lanksčią ir efektyvią kontrolės sistemą, kuri įtrauktų įmonių darbuotojus ir jų kasdieninio darbo veiklas. Tokia sistema padėtų santykių su partneriais veiklą nuolat prižiūrėti ir vertinti žemomis sąnaudomis ir įtrauktų darbuotojus į santykių su partneriais veiklą.

Partnerystės saitais susietos organizacijos nuolat vykdo bendrą veiklą įtraukiant įvairias suinteresuotąsias grupes. Įmonės partnerės ne tik susieja tarpusavyje savo resursus, tame tarpe ir darbuotojus, tačiau viena kitai, ilgalaiškės ir pasitikėjimo grįstos veiklos atveju, gali pasiūlyti savus klientus,

kitus partnerius, specifinius tiekėjus ar kitas institucijas bei organizacijas (žiūrėti 7 paveikslą).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

7 pav. Partnerystės vystymas per pasitikėjimo didėjimą

Tokiu būdu atsiranda tam tikras organizacijų, institucijų tinklas, kuris pastoviai vystomas yra labai patrauklus ir veiksmingas, kadangi įtraukia daugybę organizacijų į veiklos, nukreiptos, bendro tikslo siekimui, principą. Taigi į partnerystės vystymą ir nuolatinį santykių tarp partnerių tobulinimą galima žvelgti per pasitikėjimo tarp dalyvių stiprinimo prizmę, nes tik sėkmingai veikianti ir paremta pasitikėjimu bendradarbiavimo forma gali įtraukti kitas suinteresuotąsias grupes ir taip pasiekti konkurencinį pranašumą remiantis visų veikloje įsitraukusių organizacijų teigiamų bruožų sąskaita.

Nuolatinis bendravimas tarp partnerių suteikia emocinį prierašumą, pagrįstą pasitikėjimu ir mėginimu vienas kitam nuolat padėti, kurį užtikrinti padeda bendras sprendimų priėmimas, informacijos plėtra, nepertraukiama komunikacija ir bendrų tikslų prigretinimas asmeniniams. Taigi kosmopolitiški ir atviri santykiai pasiekiami per ilgą laiką nuolat vystant ir plėtojant užmegztus ryšius. Taip atsiranda atvirumo kitoms organizacijoms užuomazga, kuri įtakoja organizacijas, norinčias sudaryti partnerystę bendro tikslo turėjimui, bei tarpiniam jo suvokimui ir tarpusavio supratimui bei pasitikėjimui.

1.2. Teoriniai vidaus ir santykių marketingo aspektai

Šioje darbo dalyje bus aptariami paslaugų marketingo koncepcijų (vidaus ir santykių marketingo) teoriniai aspektai. Pirmiausiai (1.2.1. poskyryje) pateikiama vidaus marketingo teorinė analizė, aptariant vidaus

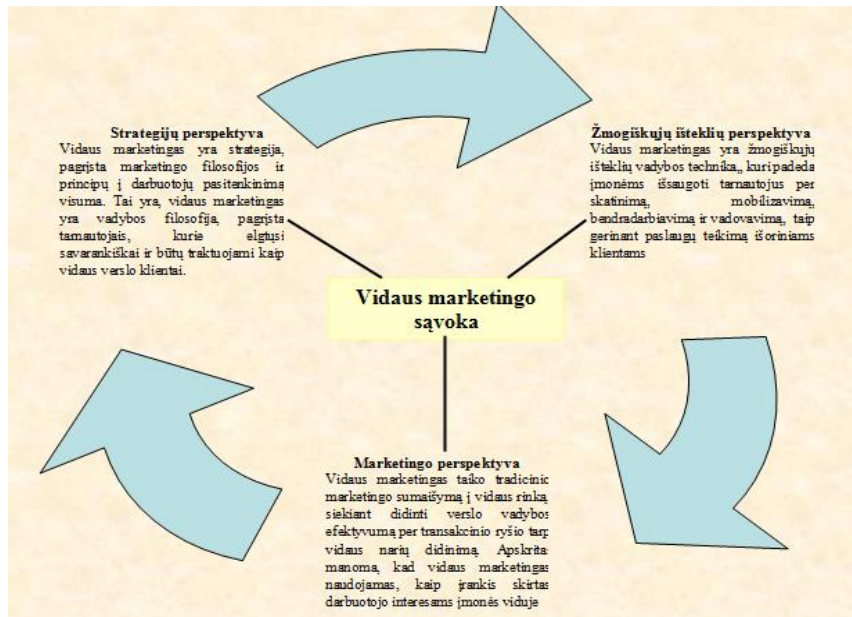
marketingo sąvoką, koncepciją, pagrindinius tikslus ir funkcijas, bei apibendrintai pateikiamas vidaus marketingo elementų modelis. 1.2.2. poskyryje bus išanalizuotas santykių (ryšių) marketingo konceptas, išskiriant jo dimensijas, problematiškumą ir naudą šiuolaikinėms organizacijoms. Ir galiausiai 1.2.3. poskyryje pateikiami vidaus ir santykių marketingo ryšiai identifikuojant šių koncepcijų sąsajas.

1.2.1. Vidaus marketingo koncepcijos apžvalga

Vidaus marketingo sąvokos analizė: Jau 1976 m. vidaus marketingo konceptas pradėtas tyrinėti kaip paslaugos pristatymo gerinimo veiksnys ir kokybės užtikrinimo matas. Vidaus marketingo sąvoka vystėsi ilgą periodą ir atskleidė skirtingas autorių nuomones bei tyrimo sritis susijusias su šia koncepcija. Pasak D. Grundey (2009), laikui bėgant vis daugiau autorių atkreipė dėmesį į vidaus marketingo sampratą (pavyzdžiui, Barnes, 1989; Berry, 1981; Collins, Payne, 1991; Gronroos, 1981, 1985; Piercy, Morgan, 1991; Piercy, 1995). Vidaus marketingo sąvokos istorinis kitimas su sąvokai būdingais bruožais tam tikru laikmečiu išsamiau aprašytas 4 priede.

Sąvokos istorinis kitimas padėjo sukurti naują požiūrį į vidaus marketingą ir suteikė galimybes šią koncepciją nagrinėti trimis pagrindinėmis perspektyvomis (8 paveikslas).

Kaip matyti iš 8 paveikslo vidaus marketingo analizės sritys apima strategijų perspektyvą, marketingo perspektyvą ir žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvą. Strategijų perspektyva vidaus marketingo kaip koncepto sąvoką sieja su marketingo, kaip filosofijos ir darbuotojų poreikių tenkinimo, visuma. Šioje perspektyvoje pasak O.C. Ferrell, W.M. Pride (2011) atsispindi darbuotojų, kaip vidinių įmonės klientų traktuotė. Marketingo perspektyva apibrėžiama remiantis marketingo veiksmų nukreipimu į santykių su darbuotojais gerinimą ir jų poreikių tenkinimą. Paskutinioji perspektyva yra nukreipta į veiksmų ir veiklos, susijusių su žmogiškaisiais ištekliais (darbuotojais), gerinimą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Tsai, Yafang; Wu, Shih-Wang 2006, P.2,3; George, 1990, P.65; Ahmed, Rafiq, 2003.

8 pav. Vidaus marketingo sąvoka remiantis trim perspektyvomis

Visų nagrinėtų vidaus marketingo perspektyvų tyrimai ir analizė pasak T. Yafang, W. Shih-Wang (2006) sudaro vidaus marketingo sąvokos ir analizės sričių pagrindą mokslinėje literatūroje.

Vidaus marketingo sąvoka ir jos pritaikymo galimybės intensyviau mokslinėje literatūroje pradėtos aptarinėti daugiau nei prieš kelis dešimtmečius. Pagrindiniai šios sąvokos pradininkai yra Grönroos (1985); Gummesson (1987); George (1990); Piercy, Morgan (1990); Harari (1991); Harrell, Fors (1992); (1991); Davis (1992); Foreman, Money (1995); (1993); Piercy (1995) ir kt. Platesnė ir įvairesnė daugumos mokslininkų analizė parodė, jog egzistuoja probleminės vidaus marketingo koncepcijos sritys. Taigi siekiant išanalizuoti vidaus marketingą Ian N. Lings (2000, p.1,2) apibrėžė literatūros ir tyrimų nepakankamumo sritis, susijusias su vidaus marketingu:

1. Empirinių tyrimų stoka, dėl galimybės išaiškinti vidaus marketingo įtaką paslaugų kokybei ir veiklos rezultatams įvertinant jo efektyvumą;
2. Vidaus marketingo konceptualizacijoje nėra aiškumo, ypač kalbant apie darbuotojų, kaip vidaus klientų, apibūdinimą, kadangi nėra skiriama dėmesio skirtumams tarp vidaus klientų organizacijoje;

3. Vidaus marketingo veikslių ir principų taikymas gali būti pritaikomas išoriniams santykiams, tačiau turi turėti konkrečią kryptį jam įgyvendinti. Taigi nėra vienareikšmės nuomonės atspindinčios vidaus marketingo programų ir organizacijos makro programų susietumą bendrame įmonės strategijos kontekste. (Ian N. Lings, 2000, p.1,2; Ahmed, Rafiq, 2003, p.1169-70).

Taigi siekiant išspręsti vieną iš nepakankamumo sričių, susijusių su vidaus marketingo sąvokos apibrėžimu, 7 lentelėje, bus pateikiamos skirtingų autorių nuomonės atspindinčios šios sąvokos esmę. Vidinis marketingas skirtingų Lietuvos autorių terminologiškai vartojamas skirtingai: vidaus marketingas ir vidinis marketingas, todėl šiame darbe bus vartojamas vidaus marketingo terminas, siekiant išvengti nekonkretumo.

7 lentelė

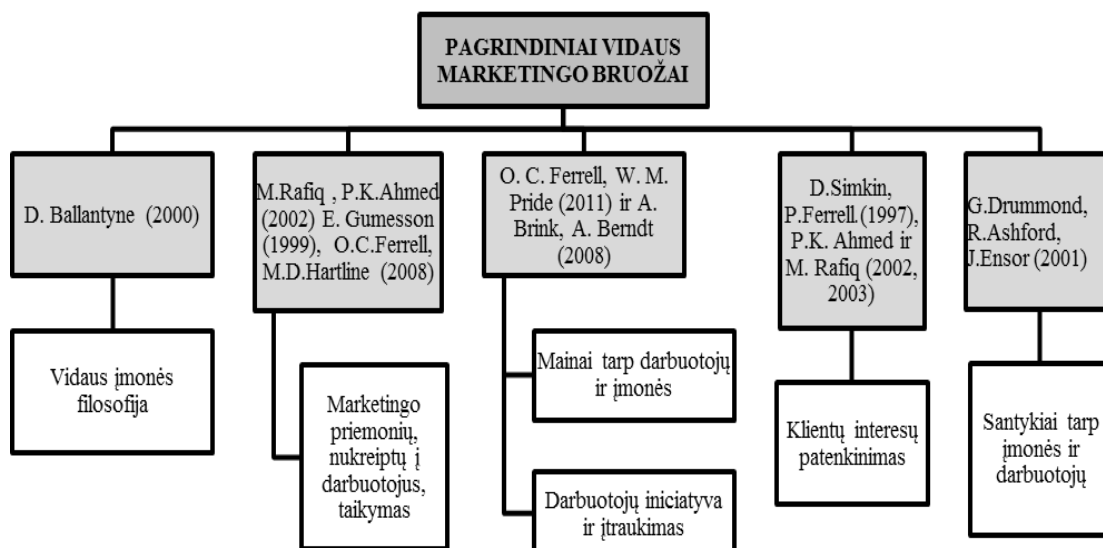
Vidaus marketingo sąvoka

Nr.	Autorius	Vidaus marketingo sąvoka
2.	Simkin, Ferrell, 1997, p.717.	Vidaus marketingas – tai vidinių veikslių, susijusių su apsisprendimais tarp įmonės ir darbuotojų valdymas, siekiant efektyviai vykdyti veiklą su klientais.
	Tansuhaj, Randall, Mccullough, 1988, p.32	Vidaus marketingas – tai visos priemonių programos, susijusios su darbuotojų tobulinimu, kurias sudaro tokie elementai, kaip darbuotojų paieška, tobulinimas, komunikacija ir nuolatinis pastangų, susijusių su jų išsaugojimu vykdymu.
3.	Gumesson, 1999, p.160	Vidaus marketingas – tai marketingo veikslių pritaikymas, nukreiptas į vidaus klientų (darbuotojų) poreikių patenkinimą.
4.	Ballantyne, 2000, p.3	Vidaus marketingas – tai veikla, paremta bendra įmonės filosofija, kuri nukreipta į vidinių ir išorinių santykių vystymą, bendradarbiavimą ir komunikaciją, t.y. nuolatinio dėmesio darbuotojams veiksmais, kad pagerinti įmonės produktyvumą.
5.	Drummond ir kt. 2001., p.260	Vidaus marketingas – tai veiksmai sukonzentruoti santykių tarp įmonės ir darbuotojų kūrimui ir valdymui.
7.	Ahmed, Rafiq, 2002, p.10	Vidaus marketingas yra įmonės veiklos, susijusios su marketingo metodų taikymu, siekiant skatinti darbuotojus ir sujungti orientacijos į klientus perspektyvą įmonėje.
8.	Ahmed, Rafiq, 2003, p.1	Vidaus marketingas – tai darbuotojų taip pat kaip išorės klientų supratimas, bandant patenkinti abiejų poreikius
10.	Ferrell, Hartline, 2011, p.324	Vidaus marketingas – tai įmonės veiksmai susiję su marketingo priemonėmis, kurios padeda valdyti, motyvuoti ir įtraukti įmonės darbuotojus siekiant įgyvendinti įmonės užsibrėžtas strategijas.
11.	Brink, Berndt, 2008, p.103	Vidaus marketingas – tai sąvoka atspindinti du pagrindinius aspektus: įmonė stengiasi rūpintis darbuotojais tenkinant jų poreikius; taip juos motyvuoja įsitraukti į įmonės veiklas.
12.	Rama Mohana Rao, 2011, p.314	Vidaus marketingas – tai veiksmai, kurie nukreipti tinkamų darbuotojų paieškai ir atrankai tam tikroms pareigoms užimti bei vėliau juos tobulinant, motyvuojant ir įgaliojant atlikti veiklas, užtikrinančias aukštus darbo kokybės rezultatus.
13.	Ferrell, Pride, 2011, p.40	Vidaus marketingas – tai vidiniai įmonėje susiklostę apsisprendimo tarp įmonės ir jos darbuotojų veiksmai, tam kad užtikrintų mainų procesą su išorės dalyviais.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

7 lentelė parodo, jog dauguma nagrinėtų autorių vidaus marketingo sąvoką apibūdina gan panašiai išskiriant ir pabrėžiant tam tikrą aspektą. D. Ballantyne (2000) vidaus marketingą apibūdina kaip vidinę įmonės filosofiją, diegiamą tam, kad patenkinti išorės ir vidaus klientų poreikius, bei padidinti bendrą įmonės produktyvumą. E. Gumesson (1999), P.K. Ahmed, M. Rafiq (2002), O.C. Ferrell, M.D. Hartline (2011) sąvokoje pamini bendras marketingo priemones, nukreiptas į vidaus klientų poreikių tenkinimą per motyvacijos, įtraukimo ir komunikacijos svarbą ir efektyvumą, ryšių su klientais gerinimui. D.Simkin, P. Ferrell.(1997), P.K. Ahmed, M. Rafiq (2002, 2003) pabrėžia, jog darbuotojų poreikių tenkinimas yra nukreiptas į vieną tikslą – santykių su klientais gerinimą ir kokybišką jų poreikių tenkinimą, kai tuo tarpu O.C. Ferrell, W.M. Pride (2011) pabrėžia visų išorės dalyvių susietumą ir jų santykių reikšmingumą, pasitelkiant vidaus darbuotojus. A. Brink, A. Berndt (2008) iniciatyvas, susijusias su darbuotojų poreikių tenkinimu, sieja su darbuotojų iniciatyvomis ir įtraukimu į bendrą įmonės veiklą. P.K. Ahmed, M. Rafiq (2003) nuomone darbuotojai būdami įmonės dalimi, taip pat kaip išorės vartotojai, turi lūkesčių sietinų su darbu įmonėje, todėl būtina patenkinti jų poreikius, kadangi įmonė turi būti atsakinga už savo vidaus aplinką ir dalyvius joje.

O.C. Ferrell, W.M. Pride (2011) ir A. Brink, A. Berndt (2008) apibrėždami vidaus marketingą didelę svarbą skiria mainams tarp darbuotojų ir įmonės, kadangi tik patenkinus darbuotojų poreikius ir atitikus jų lūkesčius įmonės darbuotojai labiau įsitrauks į įmonės procesus ir rodys iniciatyvas tiek viduje, tiek su išoriniais verslo dalyviais. Sėkmingi mainai iš įmonės pusės yra grindžiami darbuotojų efektyvesne veikla. Taigi išsamesnė skirtingų autorių vidaus marketingo sąvokos analizė parodė tam tikras pagrindines tyrimų sritis, kurių susistemimas pateiktas 9 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis.

9 pav. Svarbiausi vidaus marketingo sąvokos bruožai

Aptarus ir išanalizavus autorių pateiktus 7 lentelėje ir 9 paveiksle vidaus marketingo apibrėžimus tikslinga išskirti visų nuomones atspindinčius pagrindinius vidaus marketingo bruožus:

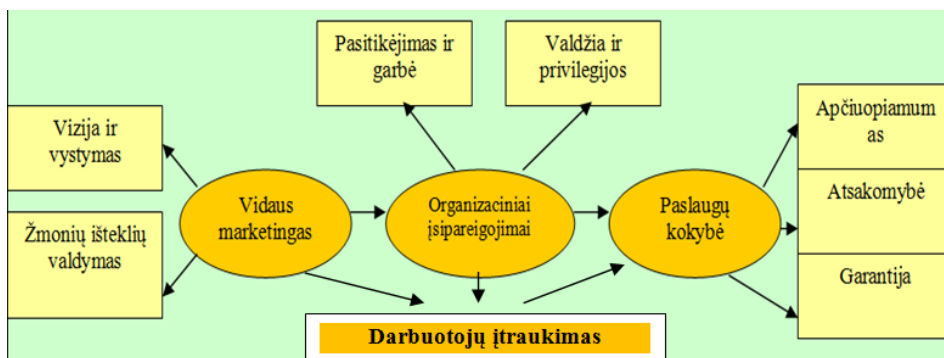
1. tai įmonės vidaus procesai, įtraukiantys darbuotojus;
2. darbuotojų, kaip vidaus klientų traktavimas siekiant patenkinti jų poreikius;
3. dėmesys sutelkiamas į išorinių veiklų gerinimą (klientai, kiti dalyviai) prižiūrint vidaus klientų interesus;
4. tai įmonės darbuotojų paieškos, atrankos, samdymo, mokymo, skatinimo priemonės, siekiant juos išlaikyti;
5. vidinių priemonių taikymas siekiant įtraukti darbuotojus į įmonės veiklas.

Taigi atsižvelgiant į pagrindinius vidaus marketingo bruožus, galima teigti, jog *vidaus marketingas – tai įmonės vidaus veiksmai, nukreipti į įmonės darbuotojų, kaip įmonės vidaus klientų, nuolatinį skatinimą, motyvavimą, tobulinimą siekiant įtraukti juos į įmonės veiklas su išoriniais verslo dalyviais.*

Pasak P.K. Ahmed, M. Rafiq (2003) ir T.R.V. Davis (2001) vidaus marketingo taikymas įmonėje sietinas su pasitenkinimu darbo aplinka ir pačiu darbo procesu, kuris užtikrina įsipareigojimą ir pasitikėjimą įmone. Taigi generuojant mintį, autorius pabrėžia vidaus marketingo, kaip darbuotojų

įtraukimo dalyvaujant, bei įpareigojant procesą. Įsipareigojimas pasak Cook, Wall (1980) gali būti prigretintas prie darbuotojų įtraukimo į bendrą veiklos procesą apibrėžtumo. Šių autorių išvalgos parodo, vidaus marketingo, kaip proceso, galutinį tikslą – įtraukti darbuotojus į įmonės veiklą.

Taigi apibendrinant vidaus marketingo, kaip darbuotojų įtraukimo proceso efektyvumo gerinimą, pasitelkiant tiek paslaugų kokybės garantą, tiek įmonės įsipareigojimų ir atstovavimo veiksmus, galima daryti išvadą, jog tai yra vientisos sistemos tikslingas taikymas, kuris padeda patenkinti įmonės, darbuotojų, klientų ir išorės dalyvių poreikius (10 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Tsai, Yafang; Wu, Shih-Wang, 2006, Ahmed, Rafiq (2003) (1995) ir Davis (2001), Gronroos (2001).

10 pav. Vidaus marketingo, organizacijos įsipareigojimų ir paslaugų kokybės susietumo per darbuotojų įtraukimą modelis

Iš 10 paveikslo galima matyti, jog įmonės įsipareigojimai atstovauti darbuotojus per vidaus marketingo priemonių taikymą sąlygoja paslaugų kokybės užtikrinimą bei padeda įtraukti darbuotojus į bendrą veiklą. Kai darbuotojai būna įtraukiami į bendrus veiklos rezultatus yra užtikrinamas jų poreikių patenkinimas, kuris savo ruožtu grįžtamoju ryšiu užtikrina naudą įmonei, kadangi padeda pagerinti paslaugų kokybę, o tai padeda pasiekti įmonės ir darbuotojų asmeninius siekius, tiek įtraukiant įmonės gaunamą naudą, tiek sureikšminant pasitikėjimo ir užmegztų santykių su darbuotojais svarbumo aspektą, kurie pasireiškia atsakomybės ir pareigos jausmu tolimesnėje veikloje.

Vidaus marketingo tikslai ir funkcijos: E. Gumesson (2003) teigia, jog įmonei labai svarbu sukurti tinkamą, ryšiais ir santykiais grįstą, vidinę sistemą ir nuolatos skatinti bei vystyti santykius tarp funkcinių padalinių, kadangi tai

gali padėti kokybiškai aptarnauti vartotojus bei užmegzti ilgalaikius, pasitikėjimu grįstus, išorinius santykius su suinteresuotomis pusėmis. R.J. Varey, B.R. Lewis (1999) teigimu pagrindiniai vidaus marketingo diegimo ir vykdymo iniciatyvų įmonėse tikslai apima sekančius aspektus:

- darbuotojų supratimo apie kokybišką klientų aptarnavimą vystymas;
- darbuotojus supažindinti ir padėti jiems įsisavinti bei suprasti įmonės strategijas, tikslus, paslaugas, bei įmonės vykdomas išorines veiklas;
- suteikti darbuotojams pastovią informaciją apie paslaugas, naujus siekius, veiklas su išoriniais verslo subjektais;
- pritraukti, samdyti, tobulinti, motyvuoti darbuotojus, siekiant išsaugoti geriausius (Varey, Lewis, 1999, p.6).

D. Sinčić, N. Pološki Vokić (2007) pateikė susistemintus vidaus marketingo tikslus, kurie pateikti 8 lentelėje.

8 lentelė

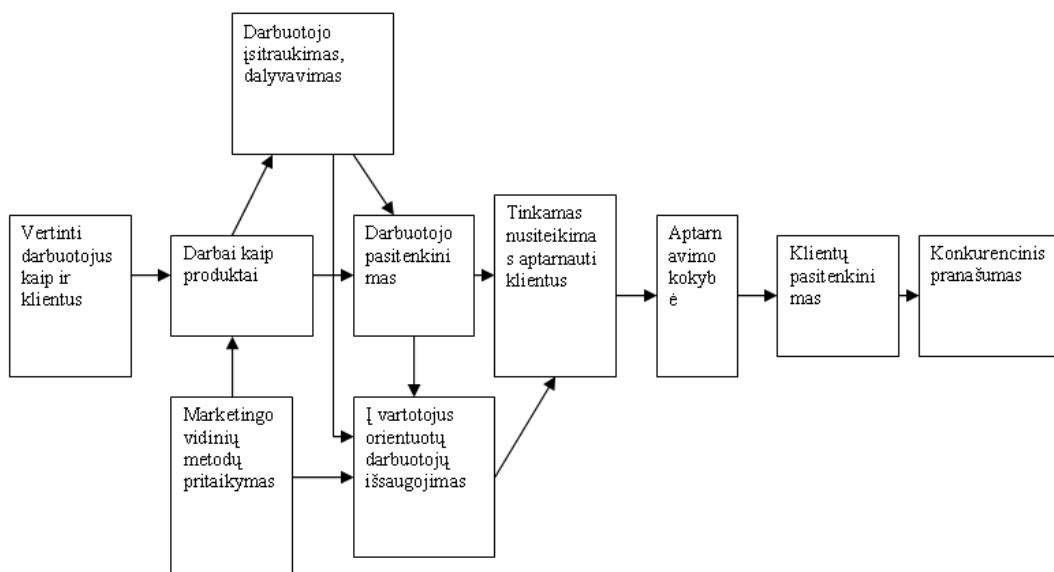
Vidaus marketingo tikslai ir veiksmai

Autoriai	Tikslai/veiksmai
Ch. Grönroos (1994)	Bendras vidaus marketingo proceso tikslas yra pritraukti tinkamus kolektyvo narius dirbti kontaktiniais darbuotojais, ugdyti motyvuotą ir į klientus orientuotą personalą.
Arndt (1979 in Varey, Lewis, 1999)	Trys pagrindiniai vidaus marketingo veiksmai: 1. informacijos perdavimas į ir iš visų vidaus grupių; 2. kompetencijos vystymas; 3. motyvacijos ir skatinimo sistemų vystymas ir palaikymas.
A. Damulienė (1996)	Pagrindinis tikslas – įmonės vadovų ir darbuotojų nukreipimo į vartotojų skatinimas. Taikant vidaus marketingo priemones siekti įdarbinti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus.
MacStravic (1985 in Dunne, Barnes, 2000)	Du pagrindiniai vidaus marketingo akcentai yra: 1. vidaus marketingas projektuojamas, kad papildytų išorinio marketingo strategines pastangas per asmeninę sąveiką tarp darbuotojų. Šitos sąveikos padeda pagerinti kliento pasitenkinimą; 2. vidaus marketingas padeda išvystyti ir palaikyti motyvuotą ir patenkintą darbo jėgą, kuri vykdo organizacijos išorinio marketingo strateginius tikslus.
Grönroos (1990) in Dunne, Barnes, 2000	Vidaus marketingo proceso bendras tikslas yra pritraukti tinkamus kolektyvo narius dirbti kontaktiniais darbuotojais, ugdyti motyvuotą ir į klientus orientuotą personalą.
Gilmore & Carson (1995 in Dunne, Barnes, 2000)	Vidaus marketingo veiklos sritys apima: 1. vidaus ir išorinės marketingo sąveiką; 2. marketingo komplekso pritaikymas vidaus klientams; 3. marketingo apmokymų ir vidinės komunikacijos metodų naudojimas personalo pardavimų vaidmeniui organizacijos viduje 4. darbuotojų įgaliojimas, jiems patiems priimti sprendimus dėl kontaktinio ryšio su klientais; 5. vadybininkų ir tarnautojų vaidmens atsakomybės ir tarpfunkcinio dalyvavimo išvystymas; 6. funkcinė atsakomybė organizacijos vidaus marketingo integracijai.

Autoriai	Tikslai/veiksmai
Ewing, Caruana (1999)	Svarbiausias vidaus marketingo tikslas yra motyvuotas ir į klientą sąmoningai nukreiptas personalas kiekviename įmonės lygmenyje.
Varey (2001)	Vidaus marketingo pareiga išvystyti supratimą apie darbuotojų užimamą vaidmenį įmonės veikloje. Vidaus marketingas turi įtakoti tarpfunkcinių korporacijos grupių konfliktų sumažinimui, per pagerintą informacijos pasidalinimą ir tikslų nukreipimą į išorinį klientą.
E. Gumesson (2003)	Sukurti tinkamus santykius įmonėje tarp skirtingo lygio funkcinių padalinių, kurie padėtų paruošti, paslaugas teikiančius darbuotojus, užmegzti ilgalaikį kontaktą su išoriniais klientais.
E. Vitkienė (2004)	1. užtikrinti, kad paslaugų įmonės darbuotojai būtų orientuojami į vartotoją ir skatinamas jų paslaugumas, kad padėtų sėkmingai atlikti jų „marketingo darbuotojų“ pareigas; 2. pritraukti ir išugdyti gerus darbuotojus.
Ph. Kotler, L.K. Keller (2007)	Pasamdyti, išmokyti ir motyvuoti darbuotojus, kurie sugebėtų tinkamai aptarnauti vartotojus.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

8 lentelė parodo, jog daugumos autorių (Kotler, Keller, (2007); Vitkienė (2004); Gumesson (2003); Varey (2001); Ewing, Caruana (1999); Grönroos (1994) ir kt.) nuomone vidaus marketingo politikos yra nukreiptos į išorės klientų poreikių patenkinimą, kas parodo, jog vidaus marketingas apima personalo valdymo veiksmus bei programas, kurios yra orientuotos į vartotojų pasitenkinimą. Siekiant vidaus marketingo priemonėmis pasiekti šiai koncepcijai priskirtus tikslus būtina suprasti ir tinkamai atlikti funkcijas, kurios puikiai atsispindi L. Berry (1984) pateiktame vidaus marketingo modelyje (11 paveikslas).



Šaltinis: L. Berry, 1984.

11 pav. L. Berry vidaus marketingo veikimo modelis

11 paveiksle pateiktas vidaus marketingo modelis parodo, jog visa vidaus marketingo programa nukreipta į konkurencinio pranašumo įgyjimą per klientų pasitenkinimo gerinimą. Šie aspektai gali būti pasiekti per darbuotojų poreikių patenkinimą, kuriuos veikia darbuotojų įtraukimas bei bendras jų, kaip vidaus klientų traktavimas. Darbuotojų asmeninis pasitenkinimas nulemia tinkamą nusiteikimą aptarnauti klientus, o tai padeda įmonei įgyti konkurencinį pranašumą, kadangi tik klientų pasitenkinimas lemia, įmonės tolimesnę veiklos sėkmę. Taigi pagrindinė vidaus marketingo priemonių funkcija yra užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą, kad visi įmonės pajėgumai būtų nukreipiami į išorės klientų poreikius. R. Normann (1994) išskiria 4 vidaus marketingo funkcijas:

- efektyviai valdant sąnaudas skatinti darbuotojus efektyviai dirbti;
- užtikrinti ir palaikyti klientams priimtina paslaugos kokybės lygį;
- nuolatos ugdyti ir tobulinti darbuotojų profesionalumą bei juos motyvuoti;
- sutelkti dėmesį ir palengvinti darbuotojų samdos procesą.

Vidaus marketingo elementai: Pagrindiniai vidaus marketingo tikslai pasak Ahmed ir Rafiq (2003) gali būti pasiekti pasitelkiant darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, kurie lemia darbuotojų dalyvavimo verslo veikloje laipsnį ir įsipareigojimų įmonei užtikrinimą. Darbuotojų įsitraukimas Lawler ir kt. teigimu (1992) gali būti paveikiamas pasitelkiant tris pagrindines dimensijas: informacijos sklaidą, žinių lygį ir nuolatinį tobulinimą, atlygio ir motyvacijos sistemomis bei valdžios pasidalijimu. Visos šios dimensijos apima vienus pagrindinių vidaus marketingo elementų aprašus, atspindinčius darbuotojų poreikių patenkinimo gerinimą.

Visos vidaus marketingas priemonės ir galimi komplekso elementai yra nukreipti į darbuotojus (vidaus klientus) siekiant kokybiškiau atitikti išorės vartotojų poreikius. Todėl siekiant patenkinti darbuotojų poreikius vidaus marketingo koncepcijoje yra išskiriami visiškai skirtingi komplekso elementai, nei įprasta, marketinge. Vidaus marketingo komplekso elementai (toliau vidaus marketingo elementai) yra nukreipti į įmonės darbuotojų skatinimą, sandymą,

tobulinimą ir įtraukimą. Nagrinėti mokslininkai, šiuos elementus išskiria skirtingai (9 lentelė).

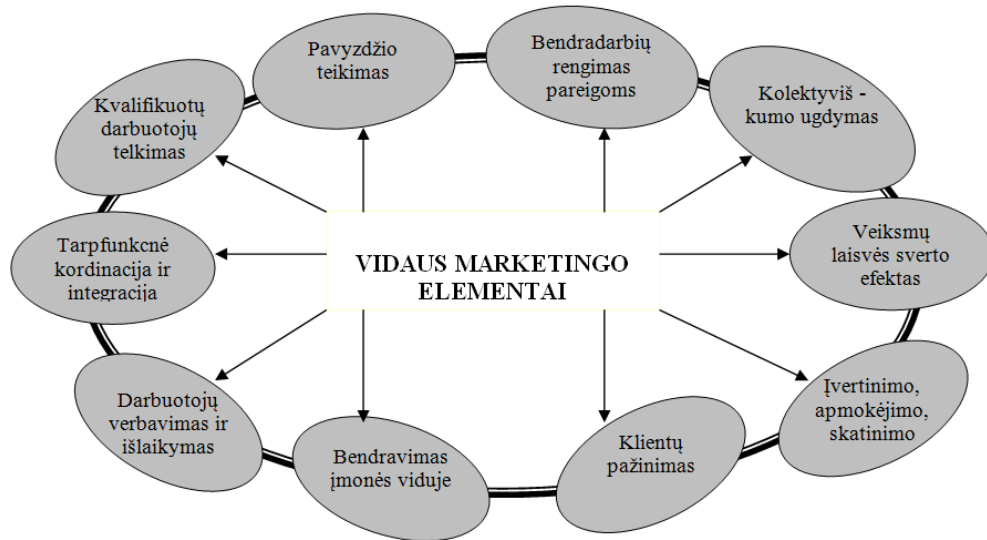
9 lentelė

Vidaus marketingo elementai

Gilmore ir Carson (1995)	A. Damulienės (1996)
<ul style="list-style-type: none"> • Vidaus ir išorės marketingo susietumas. • Marketingo priemonių taikymas vidaus klientams. • Darbuotojų vaidmens įmonėje priskyrimas ir užtikrinimas. • Suteikti galimybę darbuotojams dalyvauti įmonės vykdomoje veikloje. • Tarpfunkcinis dalyvavimas; • Įdiegti asmeninę atsakomybę. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalo politika. • Į klientus orientuotos aptarnavimo filosofijos įdiegimas. • Darbuotojų mokymas ir tobulinimas. • Įmonės vidaus bendravimo užtikrinimas. • Darbuotojų išlaikymas.
V. Kindurys (1998)	M. Rafiq ir P. K. Ahmed (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalifikuotų darbuotojų telkimas. • Įvertinimo ir motyvavimo sistemos diegimas. • Ugdomas kolektyviškumas. • Darbuotojų parengimas jų pareigoms atlikti. • Pavyzdžio teikimas. • Veiksmų laisvės svėro efektas. • Klientų pažinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų poreikių patenkinimas motyvuojant juos. • Orientacijos į išorės klientus diegimas. • Padalinių tarpfunkcinis integravimas. • Kooperatyvinių strategijų kūrimas ir taikymas.
M. Rafiq, P. K. Ahmed (2001)	P. K. Ahmed ir M. Rafiq (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų motyvacija. • Orientacijos į klientą kūrimas. • Tarpfunkcinių padalinių koordinacija ir integracija. • Specifinių funkcinių ar korporacinių strategijų ištesėjimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų pasitenkinimas motyvuojant. • Orientacija į klientų poreikių tenkinimą. • Tarpfunkcinių padalinių koordinavimas ir integravimas. • Panašus požiūris į marketingą. • Konkretų funkcinių ir korporacinių strategijų įgyvendinimas.
A. Payne, M Christopher ir D.Ballantyne (1996)	S. K. Foreman ir A.H. Money (1995)
<ul style="list-style-type: none"> • Įmonės organizacinis planavimas atsižvelgiant į vidaus marketingo koncepciją. • Darbuotojų pasitenkinimo tyrimai. • Darbuotojų tobulinimas ir apmokymas. • Darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklas. • Personalo vertinimas ir atlyginimas. • Vidaus komunikacijos skatinimas. • Darbuotojo indėlio į bendrą veiklą vertinimas. • Parama grindžiamų santykių įmonėje kūrimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų motyvacija. • Orientacijos į klientus per poreikių tenkinimo prizmę diegimas. • Komunikacijos įmonės viduje koordinavimas ir integracija. • Organizacijos pagrindinių funkcijų įgyvendinimas.
C. Grönroos (2000)	O. C. Ferrell, M. D. Hartline (2011)
<ul style="list-style-type: none"> • Mokymai. • Vidaus santykiai ir valdymo parama. • Bendra informacijos sklaida viduje. • Žmogiškųjų išteklių valdymas. • Santykių palaikymas su užsienyje dirbančiais darbuotojais. • Sistemų ir technologijų tobulinimas. • Vidinio valdymo stiprinimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų atsakomybės vystymas. • Elementai paremti įprasto marketingo elementais (prekė, kaina, rėmimas, vieta). • Išorės klientų pasitenkinimo priklausomybė nuo vidaus klientų ir įmonės veiksmų su jais. • Veiksmai apimantys motyvaciją, darbuotojų koordinavimą ir integravimą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Apibendrinant 9 lentelę, galima teigti, jog skirtingų autorių pateikti vidaus marketingo elementai apima įvairius veiksmus, susijusius su įmonės vidaus klientų poreikių tenkinimu, siekiant patenkinti išorės vartotojus. Apibendrinus pateiktų autorių vidaus marketingo elementus buvo sudarytas optimalus vidaus marketingo elementų kompleksas, atspindintis nagrinėtų autorių požiūrius (12 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Damulienę 1996; Kindurį 1998; Rafiq, Ahmed 2000, 2001, 2002, Gilmore, Carson 1995.

12 pav. Vidaus marketingo elementai

Taigi apibendrintame vidaus marketingo elementų derinyje buvo išskirta dešimt pagrindinių elementų, apjungiančių bendras, 9 lentelėje, išreikštas autorių mintis, stengiantis sujungti visas autorių paminėtas ir pateiktas įžvalgas. Taigi apibendrinant vidaus marketingo elementus, galima teigti, jog žmogiškųjų išteklių valdymo priemonės ir pagrindiniai veiksmai susiję su darbuotojų įtrauktumu yra pagrindiniai vidaus marketingo aspektai, kurių efektyvus taikymas lemia įmonės sėkmingą veiklos užtikrinimą.

Vidaus marketingas yra įmonės veiklos filosofija, kuri nukreipta į darbuotojų, kaip vidaus klientų poreikių tenkinimą per sistemingą visų elementų taikymą, siekiant pagerinti santykių su išorės verslo dalyviais veiksmingumą. Ši koncepcija parodo, jog vientisumas organizacijos viduje, kuris pasiekiamas per darbuotojų išipareigojimą ir įtraukimą į bendrą įmonės veiklą yra neatsiejama kiekvienos įmonės vidaus politikos dalis. Vidiniai

klientai, patenkinę savo poreikius, gali vadintis įmonės veiklos dalimi, sieti asmeninius tikslus su įmonės bendrais tikslais, ko pasekoje visi įmonės ir įtrauktų darbuotojų veiksmai nukreipiami į bendros strategijos įgyvendinimą, atsižvelgiant į vidaus ir išorės dalyvių bendros veiklos kūrimą ir valdymą, paremtą nepertraukiama tarpusavio komunikacija ir bendrų vertybių diegimu.

1.2.2. Santykių marketingo koncepcijos apžvalga

1980 metais buvo pradėtas nagrinėti praktikoje atsiradęs naujas požiūris į įmonės santykius – santykių (ryšių) marketingas (*Relationship marketing*). Šio termino vartojimas Lietuvoje yra abejotinas, kadangi jis yra verčiamas nevienodai. Vieni autoriai šį terminą verčia kaip santykių marketingą, kiti – kaip ryšių marketingą. Todėl siekiant išvengti nesusipratimo ir skirtingų sąvokų vartojimo darbe, buvo pasirinktas santykių marketingo vertinys. Vienas pirmųjų santykių marketingą teoriškai pradėjo nagrinėti L.L. Berry (1983). Šio autoriaus nuomone, santykių marketingas – tai visų įmonės veiklų sistemingas taikymas, siekiant užmegzti, palaikyti ir vystyti ilgalaikius santykius su vartotojais. Nors koncepcija pradėta nagrinėti daugiau nei prieš du dešimtmečius, pasak Th. Hennig-Thurau ir kt. (2002), dabartiniu metu, ji reikalauja ypatingai didelio dėmesio, dėl vis didėjančios konkurencijos, santykių užmezgimo su išoriniais verslo dalyviais sudėtingumo ir svarbos.

Santykių marketingas ir jo traktavimas stipriai kito bėgant laikui. Tai pasak Goldsmith (1999) lėmė perėjimas nuo mąstymo apie produktą prie mąstymo apie ryšių su vartotojais ir kitais verslo dalyviais stiprinimą. Todėl šių laikų marketingo specialistai ankstyvąją santykių marketingo paradigmą keičia tapatindami ją su bendra įmonės veiklos filosofija, kurios sukūrimas lėmė naują santykių marketingo reikšmę, grindžiamą abipusiai naudingų ilgalaikių santykių su klientais kūrimas ir palaikymas, užtikrinant aukščiausią vertę ir pasitenkinimą. V. Auruškevičienės ir kt. (2007) teigia, jog yra pastebimi mąstymo pokyčiai kalbant apie orientaciją į klientą ir santykių su kitais verslo dalyviais vystymą.

„Pagrindinis santykių marketingo teorijos tikslas – esminių veiksmų, darančių įtaką svarbiems organizacijos veiklos rezultatams, identifikavimas bei

priežastinių ryšių tarp šių veiksnių bei rezultatų supratimas“ (L. Pilelienė, 2006, p.2,3). Todėl siekiant tinkamai suprasti santykių marketingo naudą ir galimybes užtikrinti jo efektyvumą įmonės veikloje, visų pirma būtina detaliai išnagrinėti šios koncepcijos sampratą, ir jos kitimą skirtingų autorių požiūriu (10 lentelė).

10 lentelė

Santykių marketingo sąvoka

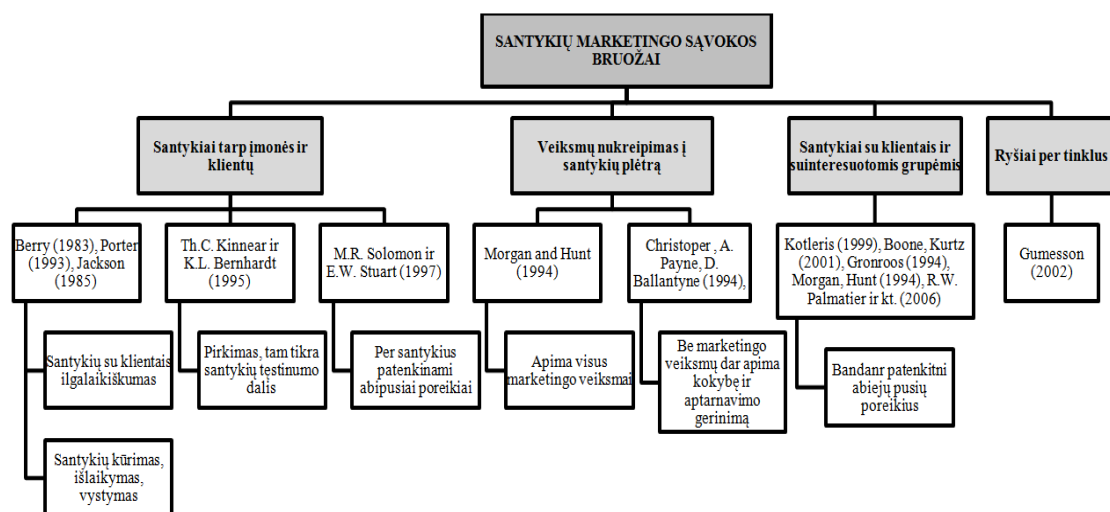
Autorius, metai	Santykių marketingo sąvoka
Berry (1983, p. 25)	Santykių marketingas – tai paslaugų organizacijų strategija nukreipta į klientų pritraukimą, išlaikymą ir santykių su jais gerinimą.
Jackson (1985, p. 165)	Santykių marketingas – tai marketingas, nukreiptas į santykių su pramonės klientais kūrimą, išlaikymą ir tvirtą ilgalaikių santykių vystymą.
Porter (1993, p. 14)	Santykių marketingas – tai procesas, kai abi pusės - pirkėjas ir tiekėjas - sukuria veiksmingumu, malonumu, entuziastingumu ir etišku palaikomą ryšį: kuris profesionaliai ir pelningai naudingas abiem šalims.
Morgan, Hunt (1994, p. 22)	Santykių marketingas – tai visi veiksmai, kurie nukreipti į sėkmingą santykių mainų sukūrimą, plėtojimą ir išlaikymą.
Christoper ir kt. (1991)	Santykių marketingas - tai kokybės, klientų aptarnavimo bei marketingo pateikimas kartu per užmegztus santykius su suinteresuotomis šalimis.
Ch.Gronroos (1994)	Santykių marketingas - tai santykių su klientais ar kitomis interesų grupėmis kūrimas, palaikymas bei vystymas ir kai reikia – užbaigimas.
Th.C. Kinnear ir kt. (1995)	Santykių marketingas - tai organizacijų pastangos siekiant įgyti stiprius ryšius su klientais, kur pirkimas yra suprantamas kaip dalis santykių tęstinumo, bet ne kaip eilė nepriklausomų sandorių.
M.R. Solomon ir E.W. Stuart (1997)	Santykių marketingas – tai įmonės kuriama filosofija, kuri remiasi ilgalaikių santykių su klientais kūrimu, norint patenkinti abiejų pusių poreikius.
Ph. Kotleris (1999)	Santykių marketingą apibrėžia kaip stiprios vertės kūrimo, palaikymo ir didinimo procesą, kuris yra pagrįstas santykiais su klientais ir kitomis suinteresuotomis grupėmis.
L.E Boone ir D.L. Kurtz (2001)	Santykių marketingas – tai ilgalaikių efektyvių santykių pagrindu užmegztų mainų vystymas, augimas ir palaikymas su klientais, tiekėjais, darbuotojais ar kitais partneriais, siekiant gauti abipusę naudą.
E. Gummesson (2002)	Santykių marketingas – tai procesas grindžiamas sąveika tarp kelių subjektų ar ryšių tinklų.
R.W. Palmatier ir kt. (2006, p.136)	Santykių marketingas – tai visi veiksmai, kurie nukreipiami į ilgalaikių santykių mainų sukūrimą, palaikymą ir vystymą nuolat juos stiprinant.
L.Y. Peng, O. Wang (2006)	Santykių marketingas – tai visos marketingo priemonės, kurios padeda kurti vartotojų lojalumą, bei teikia naudą visoms, su ryšių kūrimu ir palaikymu susijusioms suinteresuotosioms šalims.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

10 lentelėje pateiktos skirtingų autorių santykių marketingo sąvokos parodo, jog šios koncepcijos raidos pradžioje santykių marketingas buvo apibrėžiamas remiantis abipusiai naudingų santykių tarp įmonės ir klientų kūrimu. Berry (1983), Jackson (1985), Porter (1993), Kinnear ir kt. (1995) santykių marketingo apibrėžimuose pabrėžia, jog ši koncepcija apima santykių tarp organizacijos ir klientų sukūrimą ir užmezgimą. Jackson (1985) santykių

su klientais kūrimo pamini ilgalaikiškumą ir nuolatinį jų plėtojimą bei vystymą. Th.C. Kinnear ir kt. (1995) apibrėžime, ryšių stiprumui su klientais užtikrinti, pamini pirkimą, kuris traktuojamas kaip tam tikra santykių tęstinumo dalis. M.R. Solomon, E.W. Stuart (1997) šią sąvoką apibūdina kaip marketingo filosofiją, kuri per užmezgamus santykius padeda patenkinti abiejų, santykiuose dalyvaujančių, pusių poreikius. Morga, Hunt (1994), Palmatier ir kt. (2006) teigimu santykių marketingas – tai visų marketingo veiksmų nukreipimas į santykių tarp mainų grupių plėtrą. Panašiai teigia ir M. Christoper ir kt. (1994), kurie be marketingo veiksmų dar įtraukia kokybės ir klientų aptarnavimo veiksmingumą ir bendrumą tenkinant klientų poreikius. Kotleris (1999), Boone, Kurtz (2001), Gronroos (1994), Morgan, Hunt (1994), Palmatier ir kt. (2006) apibrėždami santykių marketingą pažymi santykių užmezgimą, tačiau ne tik su klientais, bet ir su kitomis suinteresuotomis grupėmis, tam kad pasiekti abipusiai naudingus tikslus ir patenkinti poreikius. Gumesson (2002) santykių marketingo apibrėžime pažymi ryšius su tinklais, šio autoriaus sąvokoje atsiranda naujų įmonės galimybių, efektyviai veikti rinkoje, per ryšių su tinklais užmezgimą, galimybė.

Norint tinkamai atskleisti santykių marketingo sąvokos skirtumus, pateikiama apibendrinta, skirtingų autorių požiūrius atspindinti, santykių marketingo sąvokos sričių schema (13 paveikslas).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

13 pav. Santykių marketingo sąvokos apibendrinimas

Taigi pagrindiniai santykių marketingo, atsižvelgiant į autorių atliekamų tyrimų kontekstą, aspektai apima: ilgalaikių, abipusiai naudingų, santykių tarp įmonės ir klientų bei kitų suinteresuotų grupių kūrimas, vystymas, bei, kai reikia, nutraukimas; santykių vystymas sukuriant vertę ir tenkinant klientų poreikius; patenkinus klientų poreikius gali būti pasiekiamas klientų lojalumas.

Taigi iš 10 lentelės ir 13 paveikslo galima matyti, jog pagrindiniai santykių marketingo sąvokai apibūdinti, tinkantys bruožai yra:

1. santykių kūrimas, palaikymas ir vystymas;
2. santykiai tarp įmonės, klientų ir kitų suinteresuotųjų grupių;
3. ryšiai padeda siekti bendro tikslo;
4. padeda patenkinti abiejų, santykiais paremtų, pusių poreikius;
5. visi veiksmai nukreipiami į nuolatinę santykių plėtrą;
6. santykiai bei ryšiai palaikomi ir vystomi įsitraukiant į tinklus.

Taigi apibendrinant visų nagrinėtų autorių požiūrius galima teigti, kad *santykių marketingas – tai santykių tarp įmonės ir klientų bei suinteresuotųjų grupių kūrimas, palaikymas ir vystymas, bandant įgyvendinti bendrus tikslus ir patenkinti abiejų pusių poreikius, pasitelkiant visus veiksmus, kurių bendras nukreipimas į santykių plėtrą gali lemti sąveikos su tinklais atsiradimą.*

Santykių marketingo esmė yra vartotojų (organizacijų ar pavienių asmenų) ir teikėjo (gamybinės organizacijos ar paslaugų organizacijos) santykių, pagrįstų pasitikėjimu, bendradarbiavimu, galios pasiskirstymu, komunikacija, įsipareigojimu, priklausomybe, bendromis vertybėmis ir kitomis savybėmis, palaikymas ir vartotojų lojalumo ugdymas.

Ch. Gronroos (2000, pp.242–243) teigimu, santykių marketingo pagrindinis tikslas yra nustatyti ir sukurti, išlaikyti ir stiprinti, o kai reikia ir nutraukti ryšius (santykius) su klientais (ar kitoms suinteresuotomis šalims), kad būtų įgyvendintas siekiamas tikslas. Tai gali būti pasiekama per tarpusavio supratimą, mainus ir vykdytus pažadus vieni kitiems.

Santykių marketingo koncepcija paaiškina ne tik ilgalaikes partnerių sąveikos galimybes, ugdant vienas kito ištikimybę, vertingumą, bet ir

akcentuoja santykių užmezgimo ir jų vystymo svarbą su visais, dalyvaujančiais įmonės veikloje ar įtakos jos rezultatams turinčiais, dalyviais. Partneriai kartu ieško racionaliausių lėšų ir efektyviausių darbo organizavimo būdų.

A. Palmer (1996) pasiūlė trijų lygių santykių marketingo traktuotę, kuri pateikta 14 paveiksle.

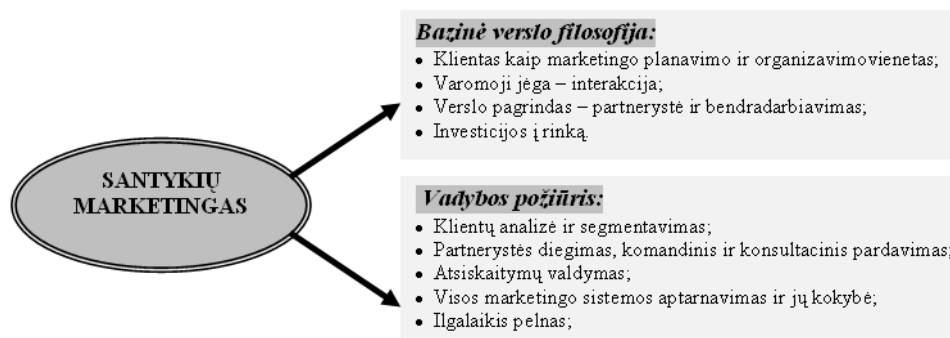
Taktinis lygmuo	•santykių marketingas traktuojamas kaip viena iš pardavimų rėmimo priemonių (įvairių lojalumo programų kūrimas pasitelkus modernias informacines technologijas);
Strateginis lygmuo	•santykių marketingas suprantamas kaip procesas, kuriuo įmonės siekia „prišti“ vartotoją teisiniais, ekonominiais, technologiniais, geografiniais ar laiko saitais. Šuo atveju akcentuojamos pastangos išlaikyti esamus klientus, o ne pritraukti naujus;
Filosofinis lygmuo	•santykių marketingas apibrėžiamas kaip marketingo esmės išraiška, nukreipianti marketingo strategiją nuo prekių ir jų gyvavimo ciklo į vartotojų santykių gyvavimo ciklą.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis A.J. Palmer, 1996.

14 pav. Trijų lygių santykių marketingo samprata

Iš 14 paveikslo galima matyti, jog taktiniame lygyje santykių marketingo traktuotė atspindi šią koncepciją, kaip priemonę pardavimų rėmimui. Strateginiame lygmenyje labiau atsižvelgiama į vartotojus ir įvairius jų išsaugojimo būdus. Filosofiniame lygmenyje dėmesys sutelkiamas į santykių su vartotojais sukūrimą ir visą jų gyvavimo ciklo valdymą. Pasak A. J. Palmer (1996) pastaruoju atveju akcentuojamas tarpfunkcinis koordinavimas, apimantis orientacijos į vartotoją veiksmų integravimą, įtraukiant visus organizacijos darbuotojus į tikslinių rinkų poreikių tenkinimą.

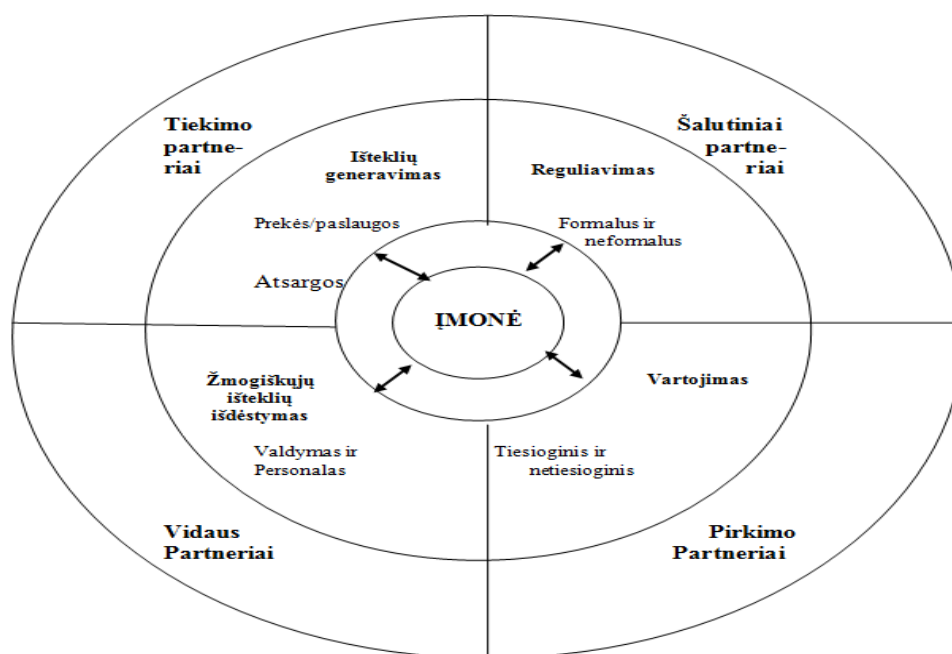
Taigi santykių marketingo koncepcijos traktuotė ir vystymas gali būti grindžiamas bazine verslo filosofija, arba pasitelkiant vadybos požiūrį. Šios perspektyvos ir jų išskirtinumo bruožai, gali deramai atspindėti santykių marketingo koncepcijos prasmę. Tai atsispindi 15 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal D. Grundey, 2009.

15 pav. Santykių marketingo koncepcija iš skirtingų perspektyvų

Santykių marketingo koncepcijoje pagrindinę vietą užima įvairūs ryšiai, kurie laikomi pagrindine priemone, leidžiančia pritraukti ir išlaikyti vartotojus, partnerius ar tarpininkus. Pasak K. Moller, A. Halinen (2000) santykių marketinge galima išskirti dvi pagrindines teorines koncepcijos sritis: rinka grįstas santykių marketingas, kuris apima efektyvios vartotojų bazės valdymą, siekiant vartotojus identifikuoti ir taip geriau patenkinti jų poreikius; ryšiais grįstas santykių marketingas, kuris atspindi priklausomybės ir santykių tarp atskirų verslo vienetų valdymą, sąveikos su išoriniais partneriais vystymą ir plėtrą (Dovalienė, Virvilaitė, 2003). Taigi santykių (ryšių) užmezgimas tarp įvairių rinkos dalyvių leidžia geriau ir patikimiau ištesėti pažadus, susijusius su paslaugos ar prekės pardavimu. Conway, Whitelock (2004) pateikė santykių marketingo galimų ryšių schemą, kuri pateikta 16 paveiksle.



Šaltinis: Conway, Whitelock, 2004, p.4.

16 pav. Santykių marketingas: su kuo užmezga ryšius

Iš 16 paveikslo galima matyti, jog santykių marketingas yra pagrįstas keturių tipų galimais ryšiais: tarp vidaus partnerių, pirkimo partnerių, šalutinių partnerių ir tiekimo partnerių. Vidaus partnerių traktuotė santykių marketingo koncepcijoje apima visus veiksmus, susijusius su santykiais tarp darbuotojų. Pirkimo partneriai atspindi visus įmonės vartotojus, tiek tiesiogiai, tiek per tarpininkus. Tiekimo partneriai ir šalutiniai partneriai yra išorinės institucijos

su kuriomis įmonė užmezga santykius remiantis formaliu ar neformaliu bendradarbiavimu siekiant abipusės naudos.

Pasak V. Juščiaus ir kt. (2006), siekiant sėkmingai taikyti santykių marketingą būtinos tam tikros sąlygos, kurios padeda įmonei sėkmingai prisitaikyti prie besikeičiančios verslo aplinkos pasitelkiant santykių marketingo koncepciją:

1. „elektroninis ryšys – interneto teikiamos bendravimo ir naujų ryšių atsiradimo galimybės;

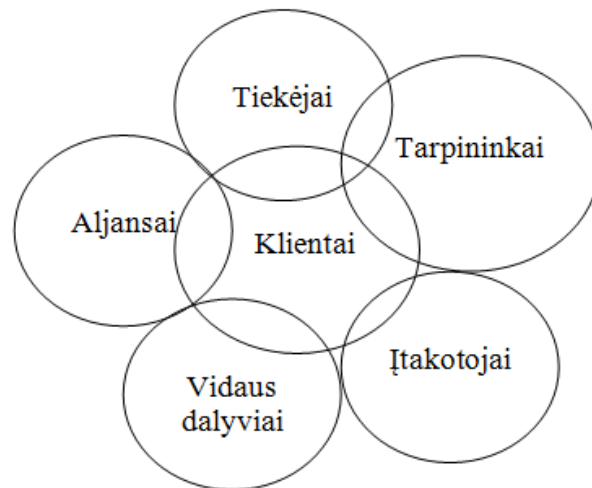
2. aljansų atsiradimas – bendradarbiavimas per aljansus keičia rinkos mechanizmus, įskaitant konkurenciją, ir tampa suinteresuotų šalių organizacijos tąsa;

3. ryšys su išoriniais marketingo paslaugų teikėjais – užmezgant ryšius su išoriniais verslo partneriais (bet ne klientais) įmanoma praturtinti organizacijos išteklius neišplečiant organizacijos (Juščius ir kt. 2006, p.257).

Pasak Ch. Gronroos, (1994, p.4) viena iš universalesnių ir lengviausiai pritaikomų santykių marketingo veiklos galimybių yra užmegzti, palaikyti ir vystyti ryšius su klientais ir partneriais, kadangi tai padės pasiekti abiejų pusių tikslus ir užtikrins naudos gavimą. Pasak Ph. Kotlet, K.L. Keller (2007) santykių marketingas padeda sukurti visiems verslo dalyviams (vartotojams, tarpininkams, tiekėjams, kitiems partneriams) reikalingus ir priimtinus santykius, kurie padės gauti pelną bei išlaikyti konkurencingą verslą.

Siekiant aptarti santykių marketingo veikimą įmonėje ir suprasti šios koncepcijos esmę A. Payne, M. Christoper, D. Ballantyne (1992) schematiškai pateikė santykių marketingo esmės, organizaciniame lygmenyje modelį – šešių rinkų modelis (17 paveikslas).

Šis modelis (17 paveikslas) atskleidžia santykių marketingo koncepcijos esmę organizaciniame lygmenyje, kur pristatoma šeši vaidmenys susiję su rinkos sritimis. Kiekviena modelio dalis atstovauja santykių marketingo koncepciją ir apima santykius su tam tikru skaičiumi – individų ar įmonių, kurie gali turėti tiesioginės ar netiesioginės įtakos įmonių veiksmingumui.



Šaltinis: A. Payne, M. Christopher ir D. Ballantyne, 1992.

17 pav. Šešių rinkų modelis

Po šešių rinkų modelio (17 paveikslas) pateikimo ir analizės, daugelis mokslininkų ėjo panašia kryptimi kaip ir modelio pradininkai M. Christopher, A. Payne, D. Ballantyne (1991), kurie įrodė, jog santykių marketingas apima santykius su kitomis dalimis, esančiomis už organizacijos ribų ir jų klientais.

Ph. Kotler (1999) apibūdindamas santykių marketingo koncepciją išskyrė mažiausiai 10 dalyvių, kuriuos suskirstė į keturias grupes:

- tiekėjus;
- paskirstymo kanalo dalyvius;
- galutinius vartotojus;
- darbuotojus – tiesioginėje įmonės darbo aplinkoje.

Po šio skirstymo Ph. Kotler (1999) sąrašą papildė pateikdamas šešis įmonių makro aplinkos dalyvius: vyriausybė, finansinės organizacijos, aljansai, žiniasklaida, konkurentai ir visuomenė.

R.M. Morgan, S.D. Hunt (1994) santykių marketingo koncepcijoje pateikė 10 atskirų dalyvių grupių tarp kurių vyksta mainai, ir pabrėžė interaktyvių santykių tarp įmonės ir šių grupių svarbą skirtingais tikslais. Taigi pagrindinės autoriaus išskirtos grupės: prekių ir paslaugų tiekėjai; darbuotojai ir funkciniai padaliniai; verslo vienetai; konkurentai; tarpiniai ir galutiniai klientai; vyriausybė ir nepelno organizacijos. Šie autoriai visas minėtas grupes

suskirstė į keturis plačius partnerystės tipus: 1) tiekėjų, 2) vidinius, 3) pirkėjų, 4) šoninius (šalutinius).

Tarp šių schemų yra akivaizdus panašumas, pagrindinė struktūra yra perimta iš pirmųjų autorių (Christopher ir kt., 1991; Kotler, 1999) darbų, kurių turinys yra beveik tapatus/vienodas, skiriasi tik detalės ir išskiriamų verslo dalyvių skaičius bei grupavimas.

Pasak G. Wood ir kt. (2002), įmonės siekdamos užmegzti santykius, pirmiausia pasitelkia tokius veiksnius kaip teisingumas, geranoriškumas ir patikimumas. Tai parodo, jog ieškant partnerių ir siekiant sukurti santykius yra svarbus abipusis atsakingumas, pasitikėjimas ir įsipareigojimas. Visi šie elementai padėjo autoriams sukurti ir pateikti pagrindines santykių marketingą ir santykių užmezgimo procesą pagrindžiančias dimensijas. Pagrindinių dimensijų sąrašas atspindint skirtingų autorių požiūrius pateikiamas 11 lentelėje.

11 lentelė

Santykių marketingo dimensijos

Dimensija	Autoriai	Aprašymas
Pasitikėjimas	Wood ir kt. (2002), Hawes ir kt. (1989), Moorman ir kt. (1993), Ganesan (1994), Garbarino, Johnson (1999), Sahay (2003), Izquierdo, Cillan (2004) ir kt.	Ši dimensija gali būti apibūdinama kaip vienos pusės noras dirbti ir pasikliauti kita, dalyvaujančia puse. Pasitikėjimas sukuriama remiantis tarpasmeniniais santykiais, komunikacijos ryšiais, kurie padeda dalyvaujančioms pusėms nustatyti įsipareigojimus. Pasitikėjimas labiausiai veikiamas komunikacijos, kokybės ir įmonės kultūros. Pasitikėjimas suteikia saugumo jausmą ir yra žingsnis į abipusiškumą grįstą bendradarbiavimą.
Įsipareigojimas	Veneti, Ghauri (2004), Garbarino, Johnson (1999), Selnes (1998), Wood ir kt. (2002), Fullerton (2005), Gruen ir kt. (2000) ir kt.	Ši dimensija skatina bendradarbiavimą, abipusį sutarimą, kurie per ilga laiko tarpą padeda pamatą pasitikėjimui ir didesniame įsipareigojime. Įsipareigojimai tarp dviejų dalyvių, skatina santykių tąsą per stabilumą ir didina naudą. Įsipareigojimus sudaro pastangos, bendros vertybės, kurios nurodo priimtina elgesį ir laikinumą, atspindintis santykių galimybes ateityje.
Abipusiškumas	Izquierdo, Cillan (2004) ir kt., Ganesan (1994), Urban (2005), Gruen ir kt. (2000), Fullerton (2005),	Abipusiškumas tai bendradarbiavimu paremti santykiai orientuoti į ilgalaikę perspektyvą ir paremti abipusiu įsipareigojimu ir pasitikėjimu. Abipusiškumas yra traktuojamas kaip bendradarbiavimas ir yra jungtis tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš 11 lentelės galime matyti, jog visos santykių marketingo dimensijos yra susijusios. R.M. Morgan, S.D. Hunt (1994) teigimu šių dimensijų tarpusavio

sąveika pasižymi tam tikrų praeities įvykių dariniais ir ateities įvykių pasekmėmis. Pasitikėjimas, įsipareigojimas ir abipusiškumas (bendradarbiavimas) yra viena kitą veikiančios dimensijos, kurių bendras traktavimas padeda vystyti santykius su kitais verslo dalyviais (plačiau šios dimensijos aptartos 1.3. poskyryje).

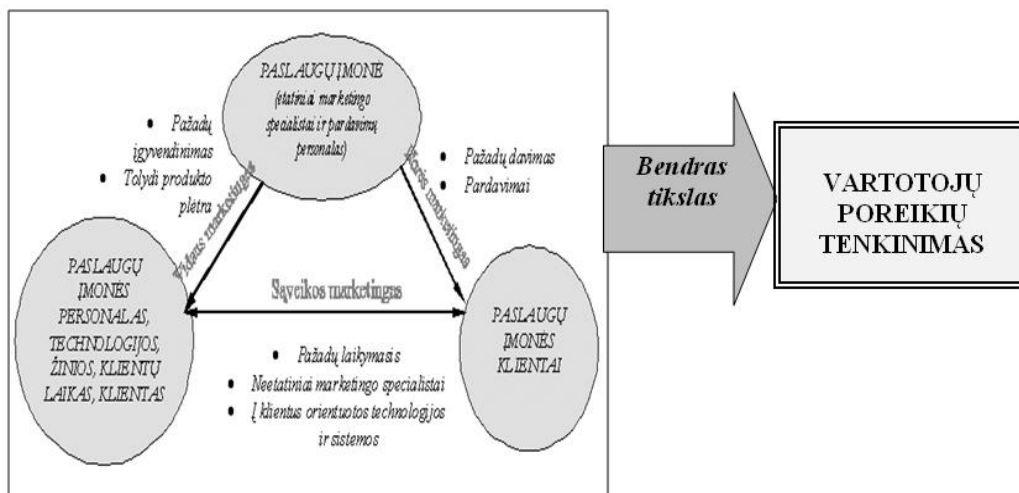
Apibendrinant galima teigti, jog santykių marketingas formuoja tvirtus, ilgalaikius ekonominius, socialinius ir techninius ryšius tarp šalių – verslo dalyvių, kurie nori pasiekti bendrą tikslą ir gauti naudą. Pagrindiniai verslo dalyviais gali būti: darbuotojai, vartotojai, verslo partneriai (tiekėjai, tarpininkai, prekybininkai, agentai, agentūros) bei finansinių grupių atstovai (akcininkai, investuotojai, analitikai). Santykiai gali būti kuriami ir vystomi pasitelkus tris pagrindines dimensijas: pasitikėjimą, įsipareigojimą ir abipusiškumą (bendradarbiavimą). Nors aišku, jog šios dimensijos yra apjungiamos į vieną sistemą, tačiau nėra detaliai išskirtų ir ištirtų instrumentų bei priemonių, padedančių įgyvendinti jas, kiekvieną atskirai ir kaip vientisą sistemą. Ypač aktualiu klausimu lieka vidiniai įmonės veiksmi, kurie gali būti nukreipiami siekiant užtikrinti ilgalaikį santykių su partneriais vystymą ir plėtrą. Taigi vidiniai santykiai, kurie yra viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių ir vidaus marketingo priemonės galinčios juos užtikrinti yra neatskleisti elementai, kurie gali viena ar kita linkme pakreipti santykių su partneriais vystymo aspektus, per partnerystės vystymo dimensijų traktuotę.

1.2.3. Vidaus ir santykių marketingo sąsajų identifikavimas

Santykių marketingo koncepcijoje didelis dėmesys skiriamas vidaus santykiams, kurie gali būti užtikrinti pasitelkus vidaus marketingo priemones. Taip pat skiriama dėmesio nustatant santykių su specifinėmis grupėmis svarbą ir šių grupių klasifikavimą. Paprastai šios grupės ar dalys yra klasifikuojamos pagal santykių prigimtį ar formą su įmone. Dauguma autorių (Christopher ir kt. 1991; Morgan, Hunt, 1994; Wood ir kt., 2002) sutinka, kad vidaus rinka yra viena iš pagrindinių santykių marketingo dedamųjų, ir kiekviename iš pateiktų santykių marketingo modelių ar dalyvių klasifikacijų galima rasti įmonės vidaus santykius su darbuotojais atspindinčius ryšius.

Tarp santykių marketingo tyrėjų yra visuotinai sutarta, kad veikla, kuri atsiranda įmonės viduje ir yra susijusi su darbuotojais, turi įtakos visiems išoriniams įmonės santykiams (Gronroos, 1996; Kandampully, 1997; Zineldin, 1998; Gummesson, 2000).

Nėra homogeniškos (vienodos) veiklos, kuri numatyta vidaus marketingo, santykių marketingo ir išorės marketingo programose, bet beveik visi veiksmai, įtakoiantys darbuotojų paslaugumą, lojalumą, klientų (tiek vidaus, tiek išorės) pasitenkinimą ir sėkmingą vidaus bei išorės komunikavimą, tarp įmonės veikloje dalyvaujančių ar rezultatams turinčių įtakos dalyvių (darbuotojų, klientų, partnerių ir t.t.), yra skirtingų marketingo tipų pagrindinės funkcijos, kurios pavaizduotos 18 paveiksle. Skirtingų marketingo tipų funkcijos ir veiksmai yra skirtingi, tačiau turi lemiamos reikšmės ir yra nukreipti į vieną svarbiausią objektą – vartotoją.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis D. Grundey, 2009.

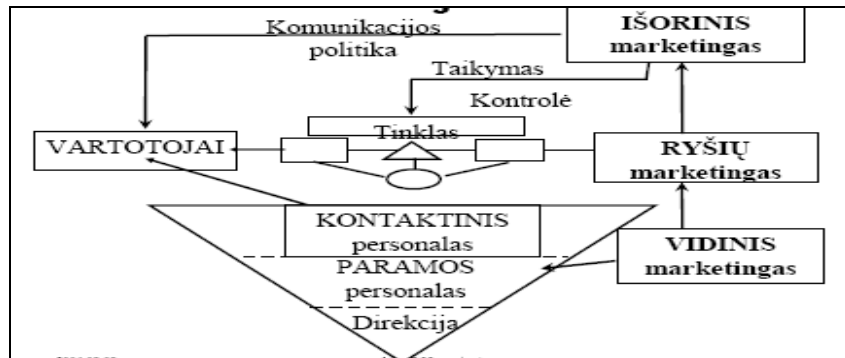
18 pav. Vidaus, išorės ir santykių marketingo trikampis

Iš 18 paveikslo galima matyti, jog visi paslaugų marketingo tipai nukreipti į bendrą tikslą – vartotojų poreikių tenkinimą. Galima pastebėti, jog santykių marketingas su vidaus marketingu siejasi per personalą, vidaus klientą, kur taikomos vienodos sistemos, grindžiamos santykių tarp įmonės ir jos darbuotojų atotrūkio mažinimu, taip stengiantis patenkinti darbuotojų lūkesčius bei norus, kurie vėliau padės tinkamiau ir efektyviau aptarnauti klientus. Sparčiai kintančios sąlygos reikalauja naujų požiūrių ir veiksmų,

nukreiptų į bendrą įmonės plėtojama veiklą. Todėl pasitelkiamas santykių marketingas, kuris padeda ugdyti ilgalaikius, partnerystę grįstus santykius, vertinant tokius aspektus kaip ištikimybė, vertingumas. Taip pat svarbi vieta santykių marketingui tenka akcentuojant ryšių užmezgimą ir jų plėtros svarbą su visais įmonės veikloje dalyvaujančiais dalyviais, apimant tiek vidinius, tiek išorinius verslo dalyvius. „Pagrindinis santykių marketingo teorijos tikslas – esminių veiksmų, darančių įtaką svarbiems organizacijos veiklos rezultatams, identifikavimas bei priežastinių ryšių tarp šių veiksmų bei rezultatų supratimas“ (Pilelienė, 2006, p.2,3).

Paslaugų įmonės, prisitaikydamos prie aplinkos pokyčių, turi keisti savo mąstymo orientacijas vis labiau atkreipiant dėmesį į klientus, per santykių užmezgimą ir plėtrą, ne tik už įmonės ribų, tačiau ir įmonės viduje, atsižvelgiant į darbuotojus ir jų poreikių patenkinimą. Darbuotojų poreikių tenkinimas yra vienas svarbiausių vidaus marketingo tikslų. Taigi vidaus marketingo procesas gali būti suprantamas kaip įmonės vidaus veiksmai, kurie apima darbuotojų interesų atstovavimą, suteikiant jiems pasitenkinimą, bei mėginant juos įtraukti į įmonės veiklas. Toks įmonės vidaus politikos nukreipimas priverčia keisti įmonės darbo metodus ir elgseną, kuri padės bendras iniciatyvas nukreipti į išorinių santykių valdymą bei vystymą (Jobber, 1995). Pasak Ch. Gronroos (2001), vidaus marketingo taikymas įmonėje turi būti nukreipiamas į išorinio marketingo veiksmus. Visi vidaus marketingo veiksmai, susiję su darbuotojų suinteresuotumu didinti produktyvumą, gerinti paslaugų kokybę ir t.t.

Apibendrinant galima teigti, jog skirtingi marketingo tipai ir jų sistemingas diegimas įmonėje yra nukreiptas į vartotoją. Skirtumas yra tik tas, jog skirtingi marketingo tipai tą bando pasiekti taikydami skirtingas priemones ir veikdami skirtingus objektus (19 paveikslas).



Šaltinis: Bagdoniene, Hopeniene, 2005, p.33.

19 pav. Paslaugų marketingo tipai ir funkcijos

Iš 19 paveikslo galima matyti, jog visi paslaugų marketingo tipai yra skirti paveikti vartotoją. Tačiau siekiant patenkinti vartotoją visi šie elementai yra stipriai susiję tarpusavyje ir papildantys vienas kitą. Vidaus marketingas nukreiptas į vartotoją, prieš tai atkreipiant dėmesį į darbuotojų poreikius, taip pat yra susijęs su santykių marketingu, kurio pagrindą sudaro įvairių ryšių užmezgimas apimant išorės ir vidaus įmonės dalyvius.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, aptariant vidaus ir santykių marketingo konceptualius pagrindus santykių marketingas yra pagrįstas ryšiais, tame tarpe apimant ryšius įmonės viduje, t.y. tarp įmonės darbuotojų, kurie traktuojami kaip vidaus partneriai. Šie abu paslaugų marketingo konceptai nukreipti į vartotoją, tačiau bando jį paveikti skirtingomis priemonėmis:

- Santykių marketingo koncepcija nukreipta į įvairias bendradarbiavimo formas, kurios kuria tvirtus ir ilgalaikius ryšius su vartotojais.

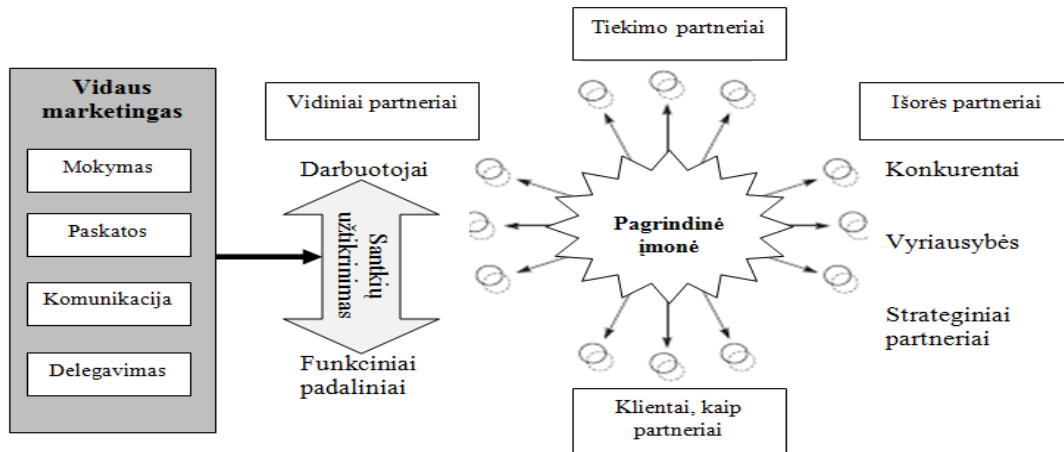
- Vidaus marketingas lemia darbuotojų darbo efektyvumą, kurį skatina įvairios motyvavimo, kompetencijos kėlimo, veiksmų laisvės, darbuotojų įtraukimo ir kitos priemonės, sudarančios tinkamas darbo sąlygas, kurios užtikrina gerą aptarnaujančių darbuotojų savijautą ir lemia gerą vartotojų aptarnavimą, o tai didina paslaugos bendrą vertę.

C. Herington ir kt. (2006) teigia, jog geri santykiai tarp įmonės ir darbuotojų lemia tinkamų santykių su išoriniais dalyviais, apimant klientus ir kitas suinteresuotąsias puses, sukūrimą, o tai teigiamai veikia įmonės veiklą ir pelningumo rodiklius. Pasak autoriaus, įmonės ir darbuotojų santykiais yra

vieni svarbiausių, ir jie gali būti užtikrinti diegiant įmonėje vieningą kultūrą, kurios pagrindu atsirastų bendros vertybės tiek tarp įmonės darbuotojų, tiek tarp įmonės ir išorinių santykių dalyvių. Bendrų vertybių pagrindu kuriami įmonės santykiais tiek viduje, tiek už jos ribų turės įtakos santykių su partneriais užmezgimui ir vystymui.

Įmonės darbuotojai turi didelę įtaką įmonės veiklai. Darbuotojai, kaip ir kiti įmonės ištekliai, bendroje veiklos kombinacijoje savo rezultatyvumą parodo per bendrą įmonės produktyvumą. Darbuotojai įsitraukę į įmonės veiklą tiesiogiai dalyvauja įmonės veikloje, bei padeda įgyvendinti įmonės tikslus, pasitelkdami ir patys nustatydami racionaliausių tų tikslų įgyvendinimo sistemą. Pasak P.K. Ahmed, M. Rafiq (2003) ir T.R.V. Davis (2001) darbuotojų įtraukimas, kaip vidaus marketingo pagrindas užtikrina įsipareigojimą ir pasitikėjimą įmone, bei patenkina svarbiausią poreikį – priklausyti ir jaustis įmonės dalimi. Šių poreikių tenkinimas sietinas su sumažėjusio pasipriešinimo autoritetams (vadovybei) galimybe bei savanorišku bendradarbiavimu tiek viduje, tiek už jos ribų, stengiantis padidinti įmonės veiklos efektyvumą ir tuo pačiu padidinti savo indėlį ir reikšmingumo siekį bendrame įmonės kaip ryšių sistemos veikloje.

Darbuotojų iniciatyvumas yra skatinamas vidaus marketingo elementų pagalba, o bendras jų poreikių patenkinimas veikia tiek asmeninius darbuotojų rezultatus, tiek jų vertę bendro įmonės rezultato siekime. Įvertinimo ir atlygio sistemų taikymas bei įvairios motyvavimo priemonės sietinos su santykių marketingo vykdomomis veiklomis, kadangi tai veikia darbuotojų pasitenkinimą, o tuo pačiu ir padeda siekti įmonės tikslų bei santykių su išoriniais verslo dalyviais užmezgimą ir bendros veiklos vykdymą. Vidiniai įmonės santykiai yra neatsiejama išorinių santykių plėtros dalis ir yra stipriai susiję žiūrint į tai iš vidaus ir santykių marketingo koncepcijų aptarimo ir analizės. Šie veiksniai yra persipynę, kadangi jie padeda ir papildo vienas kitą, stengiantis sukurti galutinį produktą vartotojui, bei užtikrinti jų pasitenkinimą. Šis dviejų koncepcijų susietumas pateiktas 20 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

20 pav. Vidaus marketingo ir santykių marketingo susietumas

Darbuotojų skatinimas ir santykių su jais užtikrinimas, kurie gali būti pasiekiami per vidaus marketingo elementus padeda pagerinti bendrus įmonės rezultatus. Darbuotojų ir funkcinių padalinių pastovi priežiūra ir poreikių tenkinimas yra viena iš pagrindinių įmonės veiklų, kadangi kokybiškas darbuotojų, kaip vidaus klientų, aptarnavimas įmonėje užtikrina darbo kokybę, lemia santykių su kitais verslo dalyviais vystymo efektyvumą ir turi reikšmės kiekvienam partnerystės santykiais paremtos veiklos žingsniui.

Taigi apibendrinus skirtingų autorių išvalgas, bei pateiktus modelius, galima teigti, jog vidaus ir santykių marketingas yra sietinas per darbuotojų santykių ir įtraukimo į įmonės veiklą skatinimą, kurie yra pasiekiami derinant vidaus ir santykių marketinge naudojamą priemones. Viena iš sudedamųjų santykių marketingo dalių yra ryšiai įmonės viduje (vidiniai ryšiai) atspindintys darbuotojų ir įmonės bei funkcinių padalinių ryšius, o šie geriausiai užtikrinami pasitelkiant vidaus marketingą ir jo elementų sistemingą diegimą. Taigi vidaus marketingas tiesiogiai veikia darbuotojus ir santykių su jais palaikymą, ko pasekoje pasiekiamas efektyvesnis santykių su išoriniais verslo dalyviais vystymas. Tik tinkamai diegiamas vidaus marketingas padeda darbuotojus priartinti prie įmonės, įtraukiant juos į bendrą sistemą, kurios pagrindas vidaus ir išorės dalyvių veiksmai nukreipti siekiant abiejų pusių tikslų per pagarba ir atvirumu grįstą įmonių aplinką ir įdiegtas bendras vertybes. Darbuotojų ir įmonės vidaus aplinkos dėka įmonės gali labiau atitikti

vartotojų ir esamų ar būsimų partnerių lūkesčius, taip užtikrinant sėkmingą ir efektyvų tolimesnių santykių su partneriais plėtrą ir vystymą.

1.3. Vidaus ir santykių marketingo poveikio verslo partnerystės vystymui konceptualizacija

Partnerystės su išoriniais verslo dalyviais kūrimas ir vystymas pasitelkiant vidaus ir santykių marketingo veiklų vykdymą įmonėse mokslinėje literatūroje nėra plačiai aptartas. Daugumoje mokslinės literatūros (Christopher ir kt., 1991; Morgan, Hunt, 1994; Juščius ir kt., 2006 ir kt.) partnerystės užmezgimas ir santykių su partneriais plėtra bei vystymas pateikiamas kaip santykių marketingo sudedamoji dalis, tačiau neužsimenant apie darbuotojų įtraukimą ir vidinės įmonės kultūros, per bendras vertybes, įtaką, išorinių santykių plėtrai. Yra autorių, kurie darbuotojų įtraukimą sieja su partnerystės vystymo procesu per pagrindines partnerystės vystymo dimensijas: pasitikėjimą, įsipareigojimą ir bendradarbiavimą. Yra pateikiamos atskiros šių ryšių užuomazgos, tačiau vis dar trūksta analizės traktuojant santykių su partneriais plėtrą per vidaus ir santykių marketingą kaip bendrą vientisą sistemą. Šių skirtingų mokslinių koncepcijų apjungimas gali turėti naudą, tiek teoriniame lygmenyje, tiek praktiškai įmonėms stengiantis siekti bendrų tikslų, didinant veiklos efektyvumą, įgyjant konkurencinį pranašumą pasitelkus vidinius įmonės resursus – žmones. Taigi 1.3.1. poskyryje bus aptariami verslo partnerystę veikiantys vidaus ir santykių marketingo veiksniai. 1.3.2. poskyryje pateikiami galimi verslo partnerystės ir vidaus bei santykių marketingo ryšiai. Ir galiausiai 1.3.3. poskyryje pateikiamas hipotetinis verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis.

1.3.1. Vidaus ir santykių marketingo veiksniai veikiantys partnerystės vystymą

Remiantis mokslinėje literatūroje pateiktomis skirtingų autorių mintimis, nagrinėjančiomis vidaus ir santykių marketingą yra aišku, jog įmonės darbuotojų valdymas per vidaus marketingo elementus ir priemones turi įtakos įmonės išorinių veiksmų sėkmei. Taigi partnerystės užmezgimas ir vystymas turi neabejotinai būti įtakojamas vidaus įmonės veiklų, nukreiptų į

išorinių santykių plėtrą. Mokslinėje literatūroje randama verslo partnerystės bei darbuotojų įtrauktumo studijų, kurios grindžiamos sėkmingu partnerystės santykių plėtros ir vystymo įgyvendinimu.

Partnerystė kuriama siekiant abipusės naudos ar abipusio laimėjimo įvairiose situacijose. Partnerystė reikalauja stiprios ir lanksčios įmonės vidaus kultūros, kuri būtų pagrindas siejant bendras vertybes tiek įmonės viduje tarp darbuotojų, tiek vykdant veiklą su išoriniais verslo dalyviais. Bendrų vertybių sukūrimas yra neatsiejamas įmonės vidaus veiklos darinys, kuris gali būti pasiekiamas tik įtraukiant visas įmonės iniciatyvas priartinti darbuotojus prie įmonės tikslų, siekių, bei diegiant pasitikėjimu ir efektyvių santykių užtikrinimu, grindžiamą aplinką. Įmonių darbuotojai ir santykių su jais vystymas yra vienas pagrindinių veiksnių lemiančių partnerystės sėkmę. Todėl santykių su partneriais kūrimas turi būti pradedamas nuo įmonės vidaus darbuotojų paruošimo. Pasak R.L. Wallance (2004) darbuotojų paruošimo ir įtraukimo į išorinę veiklą procesas apima tam tikrus aspektus:

1. Darbuotojų informavimą (apie santykių su partneriais reikalingumą, svarbą, ateities perspektyvą);
2. Darbuotojų vaidmens, partnerystės santykiuose identifikavimas;
3. Nepertraukiamą komunikaciją apie santykius su partneriais;
4. Galimybę domėtis ir klausinėti apie partnerystės veiklą;
5. Užtikrinti reikiamą darbuotojų kvalifikacijos lygį;
6. Sudaryti sąlygas darbuotojų tobulėjimui ir įsitraukimui.

Taigi minėto autoriaus rekomenduojami darbuotojų paruošimo partnerystei aspektai gali būti įgyvendinami per vidaus marketingo priemonių sistemingą taikymą. Todėl galima teigti, jog nuo pat partnerystės kūrimo pradžios yra labai svarbu tinkamai parinkti priemones, kurios geriausiai paruoštų darbuotojus, patenkintų jų poreikius ir padėtų jiems įsitraukti. Darbuotojai turi būti įtraukti į šį procesą kaip užmegztų santykių su partneriais vykdytojai, per tam tikras priemones, galinčias suteikti jiems vaidmenį įmonės viduje, užtikrinti informacijos sklaidą, padidinti turimų žinių ir gebėjimų bagažą ir t.t.

Pasak S. Oxenbridge, W. Brown (2002) daugiausiai partnerystė yra siejama su įmonės pokyčių iniciatyvomis, todėl poreikis diegti pokyčius yra pirminis faktorius skatinantis partnerystės sukūrimą. Daugelyje partnerystės santykiais susaistytų įmonių, pokyčių programos apima:

- darbuotojų įsitraukimo skatinimą ir užtikrinimą;
- žmogiškųjų išteklių valdymo su dideliu atsidavimu veiklą.

Šie autorės aspektai privertė kai kuriuos mokslininkus pareikšti, kad partnerystė ir jos kūrimo ir vystymo procesai yra paprasčiausias užslaptintas žmogiškųjų išteklių valdymo mechanizmas, kurio pagrindą sudaro darbuotojų įtraukimo valdymas. Todėl, atsižvelgus į anksčiau nagrinėtą literatūrą galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymas ir darbuotojų įtraukimas yra vieni iš pagrindinių vidaus marketingo koncepcijos nagrinėjimo aspektų. Darbuotojų įtraukimas į organizacinį sprendimų priėmimą, santykių su partneriais valdymą turi būti pagrįstas abipusiu noru, kompetencija, iniciatyvumu ir bendru rezultato siekiu. Tokiu būdu atsiranda rizika dėl tinkamo vidaus marketingo politikos diegimo ir sistemingo darbuotojų įtraukimo siekimo, kurie gali turėti įtakos santykių su partneriais vystymui. Pasak G. Dietz ir kt., (2005, p.3) šios politikos vykdymas gali turėti du rezultatus: „balansas tarp darbo lankstumo ir saugumo; organizacinės sėkmės pasidalinimas“. Lankstumas, pasak autoriaus, nėra pastovus ir tolygus visose organizacijose, kai tuo tarpu, darbo saugumas suprantamas kaip stabilaus darbo pagrindo suteikimas. Antrasis rezultatas apima ne tik nuolatinius mokėjimus, tačiau ir įmonės pasiektų rezultatų pasidalinimą su visa komanda per netiesioginius mokėjimus, bendras pramogas, komandos suartinimą, privilegijas. Taigi šio autoriaus požiūris parodo, darbuotojų kaip pagrindinių veiklos veikėjų svarbą sprendimų priėmime, bendrame įmonės kontekste. Tai gali būti pagrindinis akcentas įmonės partneriams siekiant efektyviai vykdyti bendrą veiklą, identifikuojant konkrečią naudą ne tik abejoms įmonėms, bet ir jų darbuotojams. Todėl partnerystės santykiai turi būti valdomi remiantis požiūriu, jog rūpinimasis darbuotojais ir jų įtraukimas yra abiejų įmonių efektyvių santykių kūrimo

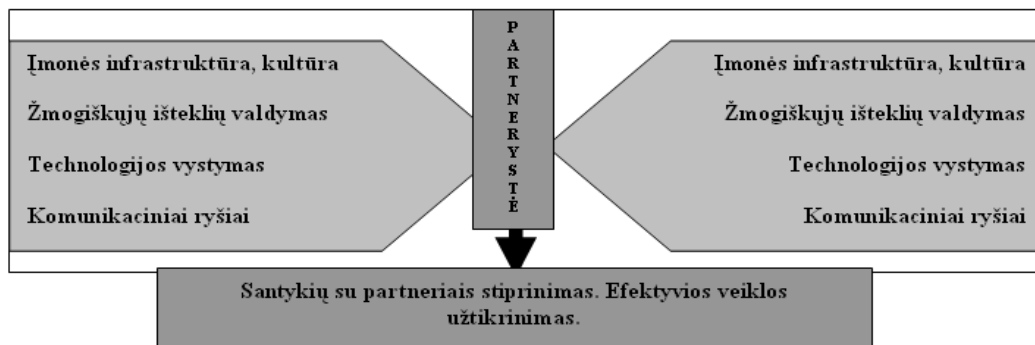
pagrindas, paremtas motyvuotų, iniciatyvių, kompetentingų ir įsitraukusių į įmonės veiklą darbuotojų pajėgomis.

Pasak G. Dietz ir kt., (2005) yra išskiriami du pagrindiniai aspektai, kurie padeda sieti įmonės darbuotojus ir santykių su partneriais kūrimą:

1. darbuotojų balsas yra svarbus ir vienodai realizuojamas visuose lygiuose, todėl darbuotojai gali džiaugtis dalyvaudami ir galėdami paveikti įmonės sprendimų priėmimo procesą;

2. bendras problemų sprendimas yra naudingas tiek valdantiejiems, tiek ir žemesniems darbuotojams.

Todėl, net užmezgus partnerystės santykius, įmonė privalo nuolatos ir reguliariai skirti dėmesį darbuotojams užtikrinant jų svarbą bendrame įmonės veiklos kontekste, bei suteikiant galimybes įsitraukti ir siekti bendrų įmonės rezultatų. Efektyvią partnerystę ir nuolatinį santykių su partneriais stiprinimą veikia tam tikri veiksniai, kurie pateikti 21 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal Ian N. Lings 2000, p.6,7.

21 pav. Veiksniai lemiantys partnerystės veiklą ir santykių efektyvumą

Iš 21 paveikslo galime matyti, kad partnerystę veikia abiejų įmonių infrastruktūros ir vidinės kultūros. O įmonės valdymo įrankiai yra nukreipti į darbuotojų valdymą per žmogiškųjų išteklių valdymą, kas padeda sukurti efektyvią vidaus kultūrą, užtikrinti kompetentingų darbuotojų reikiamą skaičių, kurie galėtų su partneriais dalintis savo patirtimi ir sukurti bendrą vertybių sistemą, kuri būtų neatskiriama nuo įmonių sukurtų vidaus vertybių. Pasak Ian N. Lings (2000) žmogiškųjų išteklių valdymas ir komunikaciniai ryšiai veikia santykių su partneriais efektyvumą. Sėkmingai pritaikius įvairius žmogiškųjų išteklių valdymo įrankius ir nuolatos komunikuojant su darbuotojais yra

perduodamos visos reikiamos žinios ir informacija, kuri įgalina darbuotojus veikti, įsitraukti į santykių su išoriniais verslo dalyviais veiklą ir turi įtakos bendros veiklos vykdymui, bei nepertraukiamos komunikacijos procesui tarp įmonių – partnerių.

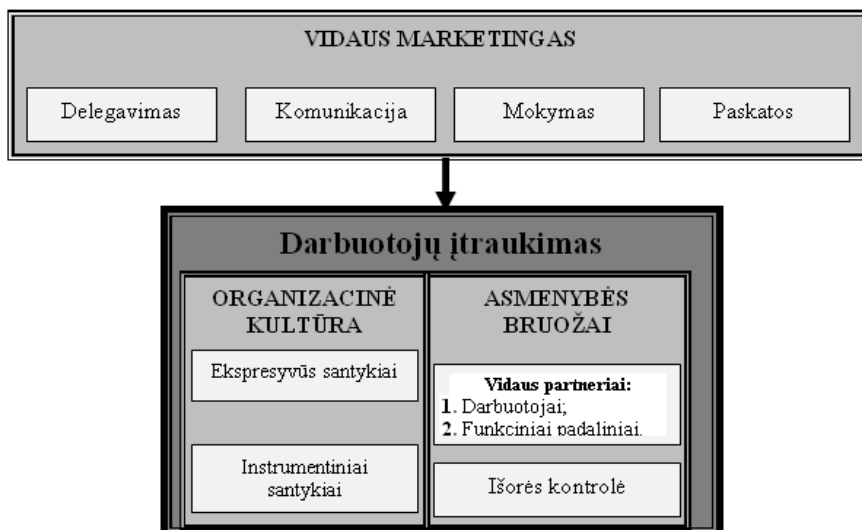
Komunikaciniai ryšiai 21 paveiksle, pasak autorės, apima visus galimus įmonės ryšius, siekiant kurti ir vystyti santykius, pasitelkiant santykių marketingo koncepcijos esmę – ilgalaikių santykių, grįstų pasitikėjimu, įsipareigojimu ir bendradarbiavimu kūrimas su darbuotojais, klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis. Informacijos sklaidos ir nuolatinis komunikacijos užtikrinimas, lemia efektyvų santykių su partneriais sukūrimą ir vystymą. Pasak C. Gimenez (2004) visi bendradarbiavimo veikloje dalyvaujantys įmonės nariai turi būti supažindinti su partnerystės tikslais, laukiamais rezultatais ir įvairiomis galimomis šių santykių pasekmėmis. Todėl yra būtinas kontaktų ir bendravimo tarp vadovų ir darbuotojų sukūrimas, kuris padėtų sukurti bendradarbiavimą tarp tiesiogiai susijusių darbuotojų įgaliojimų.

Dauguma autorių (Guest, Peccei, 2001; Kelly ir kt., 2001; Involvement and Participation Association (IPA), 2011; Oxenbridge, Brown, 2002) partnerystę analizuoja pasitelkiant darbuotojų ir darbdavių naudos matavimą. Pasak D. Guest, R. Peccei (2001), užmezgus partnerystę, atsiranda abipusė suvaržyta priklausomybė, kuri yra pusiausvyroje su nauda, ir linksta link įmonės valdybos. Tai reiškia, jog daugiausia naudos iš partnerystės santykių gauna vadovybė ir įmonių valdybos nariai. T.B. Kelly ir kt. (2001), nagrinėjo įvairius įrodymus, kurie yra prieš partnerystės susitarimus ir yra kritiški šių santykių kūrimui, kadangi partnerystės sukūrimas nebūtinai lemia didesnius atlygius, geresnes darbo sąlygas ar garantijas dėl darbo saugumo. Tačiau, Profesinių Sąjungų Kongreso (TUC), Involvement Participation Association (IPA) teigimu, partnerystės suteikiama nauda atsveria įvairias rizikas dėl nesėkmių, todėl pasiekiamas bendras rezultatas tenka visiems dalyvaujantiems darbuotojams bei padeda užtikrinti padidėjusį pelningumą, darbo produktyvumą, sumažina personalo kaitą, suteikia daugiau pasitenkinimo darbu ir t.t. (Oxenbridge, Brown, 2002, p.2).

Taigi aptarus skirtingų autorių (Oxenbridge, Brown, 2002; Guest, Peccei, 2001; Kelly ir kt., 2001; Gimenez, 2004 ir kt.) analizės aspektus apie partnerystės kūrimo ir vystymo, pasitelkiant vidaus infrastruktūrą, sąlyčius, galima pateikti, keltą veiksnių, apimančių vidaus marketingo koncepciją ir jos įtaką partnerystės santykiams:

- Darbuotojų saugumas (kalbant apie darbo aplinką ir darbo sąlygas);
- Darbuotojų ugdymas, kompetencijos ir patirties kaupimas;
- Darbuotojų motyvacija dėl veiklos su partneriais;
- Darbuotojų informavimas apie išorinę partnerystės veiklą;
- Dalijimasis patirtimi tarp partnerių;
- Sukauptų žinių pasidalinimas ir sklaida tarp partnerių;
- Darbuotojų įtraukimas į veiklą su partneriais, problemų sprendimą;
- Gebėjimų dirbti komandose ugdymas.

Šie vidaus marketingo veiksniai yra nukreipti į darbuotojų įtraukimo, į bendrą įmonės valdymą bei sprendimų priėmimo iniciatyvą, kuri užtikrina darbuotojų visokeriopas žinias apie įmonę, siekiamus tikslus, bei pokyčių, sudarant verslo partnerystę, sąlygas ir galimas pasekmes. Taigi atsižvelgus į nagrinėjamų veiksnių įtaką galima pateikti apibendrintą darbuotojų įtraukimo per vidaus marketingą, schemą, išskiriant pagrindinius vidaus marketingo elementus. Apibendrinta schema pateikiama 22 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis Gowen, Tallon (2006), Vazquez ir kt. (2007), Halldorsson (2008), Vanichchinchai (2012).

22 pav. Darbuotojų įtraukimo struktūra

Taigi iš 22 paveikslo galima matyti, jog darbuotojų įtraukimas įmonėje gali būti pasiekiamas per organizacinės kultūros, paremtos santykiškai sukūrimą, kontrolės mechanizmus, reguliuojančius vidaus bei išorės veiksmus ir galiausiai vidaus marketingo ir pagrindinių jo elementų tinkamą taikymą. Pasak A. Vanichchinchai (2012) darbuotojų įtraukimas gali būti pasiekiamas, kai įmonėje taikomos įvairios, darbuotojų poreikius patenkinančios, priemonės, kurios palengvina integraciją ne tik viduje, tačiau ir išorėje.

Vidinė komunikacija ir informacijos sklaida turi pasiekti visus kiekvieno partnerio darbuotojus, nes tik taip jie supras partnerystės poreikį, veiklos naudą ir gautų rezultatų įtaką įmonės veiklai. Šis procesas įgyja didelę reikšmę, nes asmenys, kurie vykdys bendrą su partneriais veiklą turi būti pakankamai informuoti ir įsitraukę, kadangi kitaip gali prasidėti vidiniai įmonės pasipriešinimai dėl pokyčių įmonėje.

Darbuotojų žinios ir kompetencija veikia darbuotojų veiklą santykiuose su partneriais. Siekiant efektyviai užtikrinti savo įmonės darbuotojų žinias ir darbo kokybę, būtina nuolatos tobulinti ir mokyti personalą, kadangi tai padeda jiems tobulėti, plėsti žinias, ko pasekoje pasiekiamas didesnis jų įtraukimo į bendrą įmonės veiklą laipsnis. Todėl būtina nuolat taikyti įvairias mokymo priemones, didinti teisingos ir tikslios informacijos sklaidą, užtikrinti nepertraukiamą komunikaciją, kuri leistų laiku ir vietoje įgyti reikiamas žinias ir taip padėtų įsitraukti į bendrą sprendimų priėmimą, veiklos su partneriais vystymą.

Skirtingų įmonių, susietų partnerystės ryšiais, darbuotojų kompetencijos lygis gali skirtis, todėl labai svarbu dalintis tarp partnerių darbuotojų turima informacija, sukauptomis žiniomis. Tai padaryti galima vykdant bendrus mokomuosius seminarus, suteikiant partnerių darbuotojams galimybę stebėti kasdieninę veiklą, kas sumažintų kompetencijos lygio skirtumus tarp įmonių, bei leistų tobulinti darbuotojus, kurie sukauptas žinias vėliau panaudotų bendrų tikslų siekime. Rūpestinga ir sąžininga įmonė, darbuotojų atžvilgiu, gali tikėtis sukurti pasitikėjimu, įsipareigojimu ir bendradarbiavimu grįstas bendras vertybes ne tik įmonės viduje, tačiau ir santykiuose su partneriais. Taigi

apibendrinant galima teigti, jog motyvacija, komunikacija, delegavimas ir mokymas yra svarbiausi elementai, skatinantys darbuotojų įtraukimą.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų įtraukimas, kaip vidaus marketingo esmės įgyvendinimas, darbuotojus skatina atsiskleisti, panaudoti visas turimas žinias ir gebėjimus, inicijuoti įvairių problemų sprendimus siekiant įmonės bendrų tikslų. Todėl darbuotojai privalo dalyvauti įmonės problemų sprendimuose, pasitarimuose, tam tikrų strategijų kūrimuose, kadangi tik taip jie bus tinkamai informuojami ir gebės įgyti naują informaciją laiku. Darbuotojų įtraukimas padeda darbuotojams jaustis reikalingais ir reikšmingais organizacijos nariais, o tuo pačiu skatina jų iniciatyvas susijusias su vykdomu darbu, kas gali būti pasiekama pasitelkus skatinimą, delegavimą, komunikavimą ir mokymą. Taigi darbuotojų dalyvavimas įmonės problemų sprendime suteikia galimybę jiems dalyvauti ir nukreipti savo veikslas ne tik įmonės viduje, tačiau lemia ryšių ir santykių su išorės dalyviais kokybę ir valdymą, per vidinę ir išorinę įmonės komunikaciją.

1.3.2. Verslo partnerystės ir vidaus bei santykių marketingo sąsajų identifikavimas

Pasak A. Halldorsson ir kt. (2008), partnerystės valdymas visų pirma reikalauja tinkamos integracijos įmonės viduje, kuri užtikrintų integraciją tarp kitų veiklos dalyvių išorėje. Partnerystės procesas ir visos jo plėtros efektyvumo užtikrinimas priklauso nuo visų veiklos dalyvių integracijos laipsnio bendroje veikloje (Chin ir kt., 2004; Bagchi ir kt., 2005). Remiantis minėtų autorių požiūriu galima teigti, jog partnerystės vystymas yra siejamas ne tik su aukščiausiais vadovais, tačiau labai priklauso ir nuo žemesnes pareigas užimančių darbuotojų ir jų įtraukimo į bendrą įmonės veiklą.

Pasak C. Gimenez (2004) partnerystės užmezgimo, valdymo ir vystymo procesui reikalinga vidaus ir išorės integracija, kadangi tik tokiu būdu galima užtikrinti efektyvią veiklą. Tuo tarpu S. Croom ir kt. (2000) procesus, susijusius su partnerystės veikla, traktuoja pasitelkdamas santykių su išoriniais verslo dalyviais integracija. Autorius nagrinėja su verslo partneryste susijusias problemas per išorinių santykių prizmę ir ignoruoja vidaus darbuotojus, kaip

bendro proceso dalyvius. Tokiu būdu galima teigti, jog partnerystės valdymas dažniausiai nagrinėjamas per išorinę integraciją, tačiau pasak A. Vanichinchai (2012) tikras šio proceso vyksmas privalo prasidėti nuo vidinių funkcijų tobulinimo ir sujungimo ko pasekoje bus pereinama prie išorinės integracijos tarp verslo partnerių pasiekimo. Todėl darbuotojų įtraukimo ir dalyvavimo verslo veikloje nagrinėjimas turi būti nuolatinė svarstoma problema, siekiant efektyvios veiklos su partneriais (Halldorsson ir kt., 2008).

Santykių marketingas, nuolat besikeičiančios rinkos sąlygomis, užtikrina ilgalaikę sąveiką tarp partnerių per tokias vertybes kaip abipusis atvirumas, sąžiningumas, ištikimybė bei akcentuoja santykių svarbą su visais, partnerystei įtakos turinčiais, dalyviais. Efektyvūs partnerystės santykiai suteikia galimybę surasti racionalius lėšų panaudojimo ar darbo proceso organizavimo būdus derinant vidinių išteklių darbuotojų įtraukimo galimybes, bei išorinius išteklius. Santykių marketingo traktuotėje užmegzti santykiai ir keles puses siejantys ryšiai yra svarbiausia priemonė, kuri padeda išlaikyti senus ir pritraukti naujus klientus, darbuotojus ar verslo partnerius.

Taigi ryšys tarp verslo partnerystės, kaip vienos iš santykių marketingo sudedamųjų dalių, ir vidaus marketingo, atsiranda per santykių marketingo jungtį, kuri turi tiesioginį ryšį tiek su vidaus marketingu, tiek su verslo partneryste. Dažnai įmonės, užmezgusios ryšius su partneriais, pamiršta palaikyti šių santykių stabilumą ir ilgalaikiškumą. Todėl A. Lockamy, K. McCormack (2004) išskyrė partnerystės valdymo brandos stadijas: apibrėžta; susieta; integruota ir išplėstinė, kurios padeda santykius nuolat plėtoti, vystyti ir palaikyti. Stadijų viduje, pasak autoriaus, brandos lygis pradedamas vystyti nuo silpnos koordinacijos tarp vidaus funkcijų ir paskui didinant integraciją su išoriniais verslo partneriais. Siekiant vystyti partnerystę pirmiausia reikia pradėti nuo vidaus aplinkos ir vidaus dalyvių, stengiantis juos įtraukti į partnerystės vystymo procesą. Tik įtraukus darbuotojus į partnerystės proceso užmezgimą ir vystymą reikia pradėti ieškoti partnerių ir spręsti apie bendrą veiklą.

Santykiuose su partneriais vystymui, reikšmės turi darbuotojų įtraukimas, kuris atspindi vidaus marketingo esmę ir yra pasiekiamas per vidaus marketingo elementus: skatinimą, delegavimą, mokymą ir komunikaciją. Darbuotojų įtraukimas lemia geresnės komunikacijos tarp partnerių procesą, tačiau taip pat įtakoja partnerystės vystymo proceso elementus, tokius kaip pasitikėjimas, įsipareigojimas ir bendradarbiavimas. Santykiuose su partneriais svarbiausia yra tinkamas valdymas, darbo jėga, kuri yra įsitraukusi ir priemonių lankstumas, skatinantys darbuotojų iniciatyvumą ir indėlį į bendrą veiklos rezultatą.

Tokie santykiai, kai yra įtraukiamos visos su partnerystės santykiais susijusios pusės ir jų dalyviai, patys palaiko save ir padeda pasiekti naudos visiems suinteresuotiesiems. Santykių marketingas susideda iš pirminių ir antrinių ryšių, kurie suteikia galimybę padidinti santykių vertingumą ir suteikia naudos įmonėms, klientams bei kitiems suinteresuotiesiems verslo dalyviams. Toks santykių abipusiškumas, kuris paremtas abipuse nauda, lemia dvipusį vertingumo kūrimą, tai reiškia, kad kiekvienas santykiuose dalyvaujantis partneris turi motyvą bendrai veikti ir taip įgyti naudos ir individualiai, ir kaip vientisa verslo struktūra. Būtent toks kolektyvinis suinteresuotumas ir sutelktumas, bei kompetencija suteikia įmonėms ir jų pasiūlymams rinkoje unikalumo bei padeda sudaryti aukščiausios kokybės išraiškos lygį vartotojų akyse. Taigi įmonės partnerės kartu su kitais, santykiuose dalyvaujančiais dalyviais, gali pasiūlyti ir padėti įgyti visoms suinteresuotosioms pusėms didesnę vertę nei įprastai. Vartotojų pritraukimas ir jų išlaikymas gali būti pasiekiamas kaip veiklos su partneriais pasekmė. Pasitelkiant santykių marketingo konceptą galima teigti, jog įtakos, vartotojų išlaikymui, užtikrinimas gali būti pasiekiamas per įvairias įmonių bendradarbiavimo formas, kurių veikimas derinamas kartu su tinkamai diegiamu vidaus marketingu, kuris padeda tinkamai patenkinti vartotojų poreikius ir suteikti jiems pasitenkinimą.

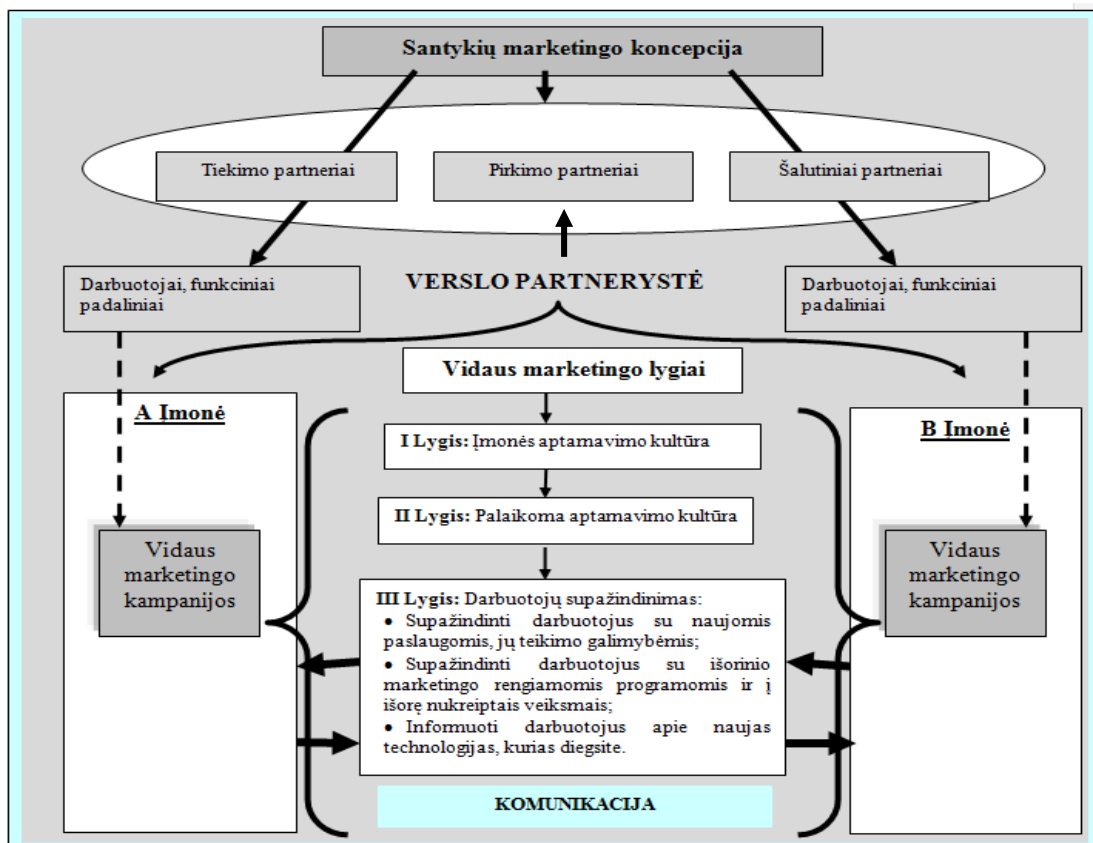
Taigi pasitelkus santykių marketingo koncepto teorinę analizę galima teigti, jog įmonių santykiai, pagrįsti partneryste yra santykių marketingo

sudedamoji dalis. Kadangi santykių marketingas ir vidaus marketingas daugybės autorių (Christopher ir kt., 1991, Morgan, Hunt, 1994, Wood ir kt., 2002, Oxenbridge, Brown, 2002 ir kt.) nuomone, yra siejamas ir traktuojamas kaip bendros sistemos veikimas įmonėse, kuris nukreiptas į vieną bendrą tikslą – vartotojų poreikių tenkinimą, tai parodo, jog efektyvus verslo partnerystės kūrimas ir santykių vystymas gali būti pasiekiamas pasitelkiant vidaus marketingą, kuris sietinas per santykių marketingo jungtį, atspindint santykių su darbuotojais kūrimą ir šios veiklos svarbumą partnerystės plėtrai.

Pasak Ch. Gronroos (2001) vidaus marketingo taikymą atskleidė pasitelkdamas šios koncepcijos lygių veikimą įmonėse, o jų palaipsninis vykdymas ir diegimas padeda kurti įmonės vidaus kultūrą, bendras vertybes, kurie turi įtakos vykdomoms veikloms, nukreiptoms į išorinių santykių kūrimą ir plėtrą pasitelkiant santykių marketingo dimensijų vyksmą bendros veiklos plėtros siekime. Vidaus marketingas vykdomas trimis lygiais reikalauja planų, susijusių su vartotojais, darbuotojais ir verslo partneriais, sukūrimo ar jų peržiūrėjimo, kurie padeda įdiegti įmonės vidaus kultūrą, paremtą bendromis vertybėmis. Visos įmonės, vykdydamos veiklą, privalomai palaiko santykius su išoriniais verslo dalyviais, o jų bendra veikla ir tikslai turi būti perduodami abiejų, santykiuose dalyvaujančių įmonių darbuotojams, kad jie galėtų įsitraukti ir prisidėti prie bendros veiklos vykdymo. Nuolatinis darbuotojų informavimas apie vidinius ar išorinius įmonės veiklos pokyčius, padeda jiems įsitraukti, žinoti savo indėlį ir vertę bendroje įmonės veiklos strategijoje ir tikslų siekime. Šių veiksmų, susijusių su darbuotojais, vykdymas padės užtikrinti grįžtamąjį ryšį iš darbuotojų, ko pasekoje bus galima labiau įsigilinti į padarytas klaidas, efektyviau kurti ateities strategijas. Vidaus kultūros ugdymas ir palaikymas pasiekiamas per ilgą laiką, o bendrų vertybių sistemos sukūrimas padeda įmonei efektyviau veikti kaip bendram vientisam organizmui, todėl ši darna dažnai gali būti pagrindas pritraukiant ir išlaikant darbuotojus, vartotojus ir išorės dalyvius – partnerius.

Taigi įmonių vidaus kultūra, pakankama komunikacija ir bendros vertybės, pasiektos taikant vidaus marketingą užtikrina santykių su partneriais

užmezgimo sėkmę, kuri pasiekama per įmonės vidaus dalyvių tarpusavio bendravimą, darbinę aplinką ir galimybę įsitraukti į šį procesą kiekvienam dalyviui. Santykių ir vidaus marketingo susietumas ir jų sėkmingas taikymas įmonėse veikia partnerystės santykiais susaistytų įmonių veiklą, pasitelkiant vidaus marketingo kompanijas įmonės viduje, vidaus marketingo lygių nuoseklų diegimą, užtikrinantį vidines įmonių kultūras ir bendras vertybes tiek viduje, tiek tarpusavyje (23 paveikslas).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

23 pav. Santykių marketingo, verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos

23 paveiksle parodytas verslo partnerystės, santykių marketingo ir vidaus marketingo susietumas, pasitelkiant vidaus marketingo lygius, kurių nuoseklus, palaipsninis diegimas abiejų įmonių vidaus politikose, užtikrina bendrų vertybių sukūrimą ne tik viduje, tačiau ir tarp įmonių – partnerių. Trijų konceptų, kaip bendros sistemos, sujungimas ir veikimas yra neįmanomas be efektyvios komunikacijos tiek viduje, tiek tarp išorės dalyvių, kadangi tai užtikrina efektyvų ir sklandų darbą dėl bendro tikslo. Daugelis autorių Piercy, Morgan, (1990, 1991), Bekkers, Van Haastrecht (1993), Rafiq, Ahmed (1993),

Piercy (1995) identifikuoja komunikacijos, kaip vieno pagrindinių vidaus marketingo kompanijos elementų svarbą ir pažymi, jog vidaus komunikacijos lygis lemia išorės komunikaciją ir darbuotojų įtraukimą į bendrą veiklą su partneriais. Tokiu būdu, visa įmonė ir jos dalyviai įgyja atsakomybę ir įsipareigojimus tinkamai užmegzti santykius su partneriais, o jų bendra veikla gali būti produktyvesnė. Taigi visos įmonės dalyvių įtraukimas į bendrą veiklą ir santykių su partneriais vystymą lemia darbuotojų iniciatyvumą, suinteresuotumą, kurie sąlygoja darbo produktyvumą ne tik viduje, bet ir su išoriniais verslo dalyviais.

Iš pateikto apibendrinto santykių marketingo ir verslo partnerystės, pasitelkus vidaus marketingo lygius, modelio galima matyti, kad darbuotojų informavimas, pasitelkus komunikaciją, apie vykdomas veiklas ne tik viduje, tačiau ir su išoriniais verslo dalyviais yra neatsiejama vidaus marketingo dalis, kuri užtikrina abiejų įmonių partnerių bendrą veiklos efektyvumą ir padeda diegti bendromis vertybėmis ir kultūra grįstą bendradarbiavimą. Taigi sėkminga komunikacija ir informavimas padeda sukurti artimą bendradarbiavimo formą tarp įmonės ir darbuotojų, bei tarp įmonės ir partnerių.

Viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių yra santykiai įmonės viduje (tarp darbuotojų ir funkcinių padalinių), kurie geriausiai kuriami ir plėtojami pasitelkiant santykių marketingo elementus, kurie padeda darbuotojus įtraukti į įmonės veiklą, sugretinant ir priartinant juos prie bendros kultūros ir vertybių sistemos puoselėjimo.

Kita santykių marketingo sudedamoji dalis sietina su išoriniais santykiais, kurie apima valstybines institucijas, konkurentus, tiekėjus bei gali būti apibrėžiami kaip verslo partneriai. Verslo partneriai ir jų veiklos efektyvumas priklauso ne tik nuo sukūrimo sąlygų, tačiau ir nuo nuolatinio šių santykių vystymo ir plėtros.

Partnerystės santykių plėtra ir vystymas didžia dalimi priklauso nuo bendrų vertybių sukūrimo įmonės viduje bei jų perdavimo ir pritaikymo bendrų santykių su partneriais valdyme. Bendros vertybės gali būti įdiegtos tik

tinkamai vystant santykius tarp įmonės ir jos darbuotojų, todėl labai svarbu abiejų partnerių darbuotojus nuolat informuoti apie išorės veiklą, juos skatinti, tobulinti ir deleguoti, tam kad jie jaustųsi įmonės dalimi ir galėtų įsitraukti į bendrus partnerystės veiklos procesus ir jų plėtrą ilgalaikėje perspektyvoje. Taip bus užtikrinta visos įmonės ir jos darbuotojų atsakomybė už partnerystės santykių kūrimą, veikos valdymą ir vystymą, pasitelkiant abipusį partnerių pasitikėjimą, įsipareigojimą ir ilgalaikį bendradarbiavimą (Ryu ir kt., 2009). Pasitikėjimas, įsipareigojimas ir bendradarbiavimas yra esminiai veiksniai padedantys vystyti santykius su partneriais.

J.C. Anderson, J.A. Narus (1990), E. Garbarino, M.S. Johnson (1999), C.C. Izquierdo, J.G. Cillan (2004), R. Žvirelienė (2006) pasitikėjimą apibrėžia, kaip pasiklovimą ir tikėjimą partnerio ir bendros vykdomos veiklos sąžiningumu, bei žinojimą, jog įmonė – partnerė dės visas pastangas, siekiant bendrų tikslų, ir šalins kliūtis bei problemas, kurios gali padaryti žalos. Tuo tarpu K. Tate (1996) teigia, kad pasitikėjimas yra grįstas ne vien sąžiningumu, tačiau jam įtakos turi visos įmonės ir jos narių abipusė komunikacija ir informacijos sklaida, supratingumas ir lankstumas, susiję su naujų partnerystės santykių atsiradimu ir jų vystymu. Anot I. Jucaitytės, J. Maščinskienės (2011), pasitikėjimas gali būti pasiekiamas per ilgą laiką ir yra pagrindas, kuris užtikrina siekiamos naudos gavimą ir santykių plėtrą ateities perspektyvose. Partnerystės santykių trukmę, kaip vieną pagrindinių veiksnių, lemiančių pasitikėjimą, mini ir V. Jusčius, Grigaitė (2009), kurie dar išskiria ir reputaciją, pasitenkinimą, investavimą ir komunikaciją, kaip kertinius akmenis, užtikrinančius pasitikėjimą tarp partnerių.

Įsipareigojimas, partnerystės santykiuose, suprantamas kaip pastangos ir noras išlaikyti ir plėsti bei vystyti vertingus santykius. E. Anderson, B. Weitz (1992), T.E. Slocombe, T.W. Dougherty (1998) analizuodami įsipareigojimą pabrėžia pastovumo reikšmę, kuri išreiškiama kaip noras palaikyti tvirtus santykius, grįstus pastovia bendra veikla ir pasitikėjimu, pasiaukojimu ir lojalumu vienas kitam. E. Anderson, B. Weitz (1992) abipusiame santykių įsipareigojime įžvelgia jų vertę, pasitelkiant abiejų partnerių veiklos rezultatų

didesnį efektyvumą, nei veikiant atskirai, todėl įsipareigojimus grindžia naudos siekimu, ir vertės tiek įmonei, tiek jos klientui sukūrimu. I. Gil-Saura ir kt. (2009) yra linkę sieti įsipareigojimo ir pasitikėjimo sąvokas, o R.M. Morgan, S.D. Hunt (1994) teigia, kad be bendrai įvykdytos veiklos santykiuose nebus pasiektas pasitikėjimas ir įsipareigojimas. Taigi daugumos autorių nuomone, pagrindiniai įsipareigojimą lemiantys veiksniai yra pastovumas, lojalumas, pasitikėjimas ir siekis plėtoti ir vystyti santykius tolimesnėje veikloje.

Bendradarbiavimas yra grindžiamas abipusiškumu ir turi polinkį į ilgalaikę perspektyvą per abipusį pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Pasak R. Žvirelienės (2006) bendradarbiavimas yra paremtas tarp partnerių sukurtais bendrais lūkesčiais, vertybėmis, požiūriu ir vykdoma veikla, siekiant bendrų tikslų. Galutinis santykių su partneriais vystymo tikslas pasak C. Moorman ir kt. (1992) yra ilgalaikės veiklos ir vertės sukūrimu, kuris pasiekiamas per pasitikėjimą ir įsipareigojimą. S. Vachon, R.D. Klassen (2006) teigimu pasitikėjimas ir bendradarbiavimas yra stipriai susiję, o R.M. Morgan, S.D. Hunt (1994) dar pažymi, jog abipusio įsipareigojimo nebuvimas neigiamai veikia ilgalaikio bendradarbiavimo sukūrimą ir turi neigiamą poveikį santykių su partneriais vystymui. I.I. Ryu ir kt. (2009) mano, jog tiek įsipareigojimas, tiek pasitikėjimas veikia bendradarbiavimą, tačiau įsipareigojimas gali būti pasiekiamas tik per pasitikėjimą vienas kitu. S. Vachon, R.D. Klassen (2006) pažymi, jog pasiekus bendradarbiavimą įmonė gali pasiekti geresnių rezultatų, tokių kaip gamybos našumo padidėjimas, klientų išsaugojimas, konkurencingumo užsitikrinimas ir t.t.

Palankios, lanksčios vidinės aplinkos sukūrimas yra pagrindas, veikiantis išorinių santykių efektyvumą ir užtikrinantis darbuotojų įtraukimą, pagal partnerystės santykius, atspindinčias taisykles. Anot R. Žvirelienės (2006, p.87), įmonės, kuriose tarp darbuotojų ir tarp funkcinų padalinių yra palaikomi abipusiški santykiai paremti komunikacija, pasitikėjimu, įsipareigojimu, pasitenkinimu ir empatija gali tikėtis efektyviai ir tinkamai pasiekti bendradarbiavimo ilgalaikėje perspektyvoje.

Taigi apibendrinant, galima teigti, jog įmonės vidaus santykiai per darbuotojų veiklą juos įtraukiant gali padėti užtikrinti pasitikėjimu, įsipareigojimu ir bendradarbiavimu paremtus partnerystės santykius. Darbuotojai turi suprasti ir būti informuoti apie santykių su partneriais užmezgimo ir jų plėtros svarbą įmonei, tam, kad būtų suinteresuoti dirbti bendroje veikloje, rodyti iniciatyvas ir padėtų nukreipti visos įmonės pastangas į ilgalaikio bendradarbiavimo užtikrinimą. Tik kompetentingi, lankstūs, motyvuoti ir turintys pakankamai informacijos darbuotojai įsitraukia į įmonės veiklą ir gali užtikrinti pasitikėjimo ir įsipareigojimo atsiradimą tarp įmonių. Investuojant į žmones svarbiausias dalykas yra įsitraukimo skatinimas, kuris padeda geriau aptarnauti klientus, vykdyti bendrą veiklą su partneriais bei siekti bendrų tikslų, nes tik tada įmonė, geba efektyviau veikti kaip bendras vienetas. Darbuotojų motyvacija, delegavimas, nepertraukiama komunikacija ir nuolatinis jų tobulinimas padeda įtraukti darbuotojus į bendrus įmonės veiklos procesus nuolatos pripažįstant jų laimėjimus ir pasiekimus, bei didinant jų emocinę vertę, o tai savo ruožtu skatina stiprių santykių su partneriais kūrimą ir valdymą.

Todėl vidaus marketingo paskatos įmonėje turi įtakos darbuotojų įtraukimui, kuris užtikrina santykių su partneriais vystymo dimensijų išpildymą ir gali būti sietinas, pasitelkiant santykių marketingo esmę – nuolatinį santykių skatinimą, palaikymą ir vystymą per bendrų vertybių kūrimą ir įmonių, kaip bendros sistemos, veikimą. Efektyvi įmonės veikla ir partnerystė gali būti pasiekiami įtraukiant darbuotojus į visus procesus. Taigi tik nuo įmonių – partnerių darbuotojų nusiteikimo, geranoriškumo, kompetencijos, asmeninių motyvų ir siekių priklausys partnerystės plėtra, kuri gali būti pasiekiam per pasitikėjimą, įsipareigojimą ir bendradarbiavimą tiek įmonių viduje, tiek išorėje.

1.3.3. Teorinio verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu struktūrinio modelio konstravimas

Ankstesniuose skyriuose pateikta išsami verslo partnerystės, vidaus ir santykių marketingo veikimo, bendroje sistemoje, analizė parodė, jog ryšiai

tarp šių koncepcijų egzistuoja, pasitelkiant tam tikras, koncepcijoms būdingas, sferas ir sritis. Buvo padaryta išvada, jog vidaus marketingas veikia verslo partnerystės vystymo dimensijas per darbuotojų įtraukimą, pasitelkiant santykių marketingo jungtį, kuri atspindi komunikacijos, bendrų vertybių ir santykių palaikymo tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų svarbą. Efektyviam santykių su partneriais vystymui, kaip pagrindiniam santykių marketingo tikslui, įtakos turi vidaus santykių sukūrimas, kuris pasiekiamas per vidaus marketingo elementus, įtraukiant darbuotojus į bendrą veiklą.

Taigi atsižvelgiant į galimas verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorines išvalgas yra tikslinga vidaus marketingo dedamąsias (darbuotojų įtraukimą, jų apmokymą, delegavimą, motyvaciją ir komunikaciją), jų ryšius ir verslo partnerystės vystymo dimensijas (pasitikėjimas, įsipareigojimas, bendradarbiavimas) susieti, pasitelkiant santykių marketingo, su bendrų vertybių puoselėjimu, jungtį, į vieną bendrą teorinį modelį, kuriame atsispindėtų verslo partnerystės vystymo galimybės per vidaus ir santykių marketingo raišką (24 pav.). Taigi atsižvelgiant į verslo partnerystės, vidaus marketingo ir santykių marketingo teorinių ir empirinių tyrimų analizę, kuriamas *Verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindu* teorinis modelis

Siekiant patikrinti teorinės analizės būdu paaiškėjusias ir sukurtas metodologines prielaidas, keliamos tokios hipotezės (24 pav.).

Darbuotojų lygmenyje bus nagrinėjamas šių vidaus marketingo elementų: motyvacija (motyvavimo priemonių taikymas, dažnumas, priežastys) (H1a hipotezė); mokymas (mokymo rūšys, dažnumas, būdai) (H1b hipotezė); komunikacija (informacijos perdavimo trukmė, komunikacijos kanalai, kryptys) (H1c hipotezė); delegavimas (koku būdu yra priskiriamos užduotys, laisvės dėl darbo suteikimas, pastangų vertinimas, atsakomybė ir kt.) (H1d hipotezė) taikymo lygio poveikis darbuotojų įtraukimui į įmonės veiklą ir bendrą veiklą su partneriais.

H1 – vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui:

H1a – darbuotojų motyvacija turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.

H1b – darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (mokymas) turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.

H1c – darbuotojų komunikacija turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.

H1d – darbuotojų delegavimas turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.

Komunikacija bus nagrinėjama pasitelkiant įmonių partnerių tarpusavio komunikaciją. Taip pat bus aiškinamasi kiekvienos įmonės darbuotojų įtraukimo poveikis komunikacijai ne tik viduje, tačiau ir tarp įmonių partnerių (H2 hipotezė), bei komunikacijos tarp įmonių įtaka bendradarbiavimo kūrimui, kuris siejamas su partnerystės vystymo procesu (H3 hipotezė).

H2 – darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą turi teigiamos įtakos komunikacijai tarp partnerių.

H3 – komunikacijos tarp partnerių procesas turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui.

Darbuotojų įtraukimas, kaip vidaus marketingo esmė, bus nagrinėjamas pasitelkiant jo poveikį partnerystės vystymosi dedamosioms: bendradarbiavimui (H4a hipotezė), įsipareigojimui (H4b hipotezė); pasitikėjimui (H4c hipotezė).

H4 – darbuotojų įtraukimas turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams:

H4a – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui.

H4b – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos įsipareigojimui tarp partnerių.

H4c – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos pasitikėjimui tarp partnerių.

Bendros vertybės, kaip santykių marketingo siekiamybė, sukurta per vidaus ir išorės santykių kūrimą ir plėtrą, bus nagrinėjamos pasitelkiant jų įtaką verslo partnerystės vystymo dedamosioms (H5a hipotezė), (H5b hipotezė),

(H5c hipotezė).

H5 – bendros vertybės turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams.

H5a – bendros vertybės teigiamai veikia pasitikėjimą tarp partnerių.

H5b – bendros vertybės teigiamai veikia įsipareigojimą tarp partnerių.

H5c – bendros vertybės teigiamai veikia partnerių bendradarbiavimą.

Drabuotojų įtraukimas, kaip vidaus marketingo esmė veikia bendrų vertybių diegimą įmonėje (H6 hipotezė).

H6 - darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendroms vertybėms.

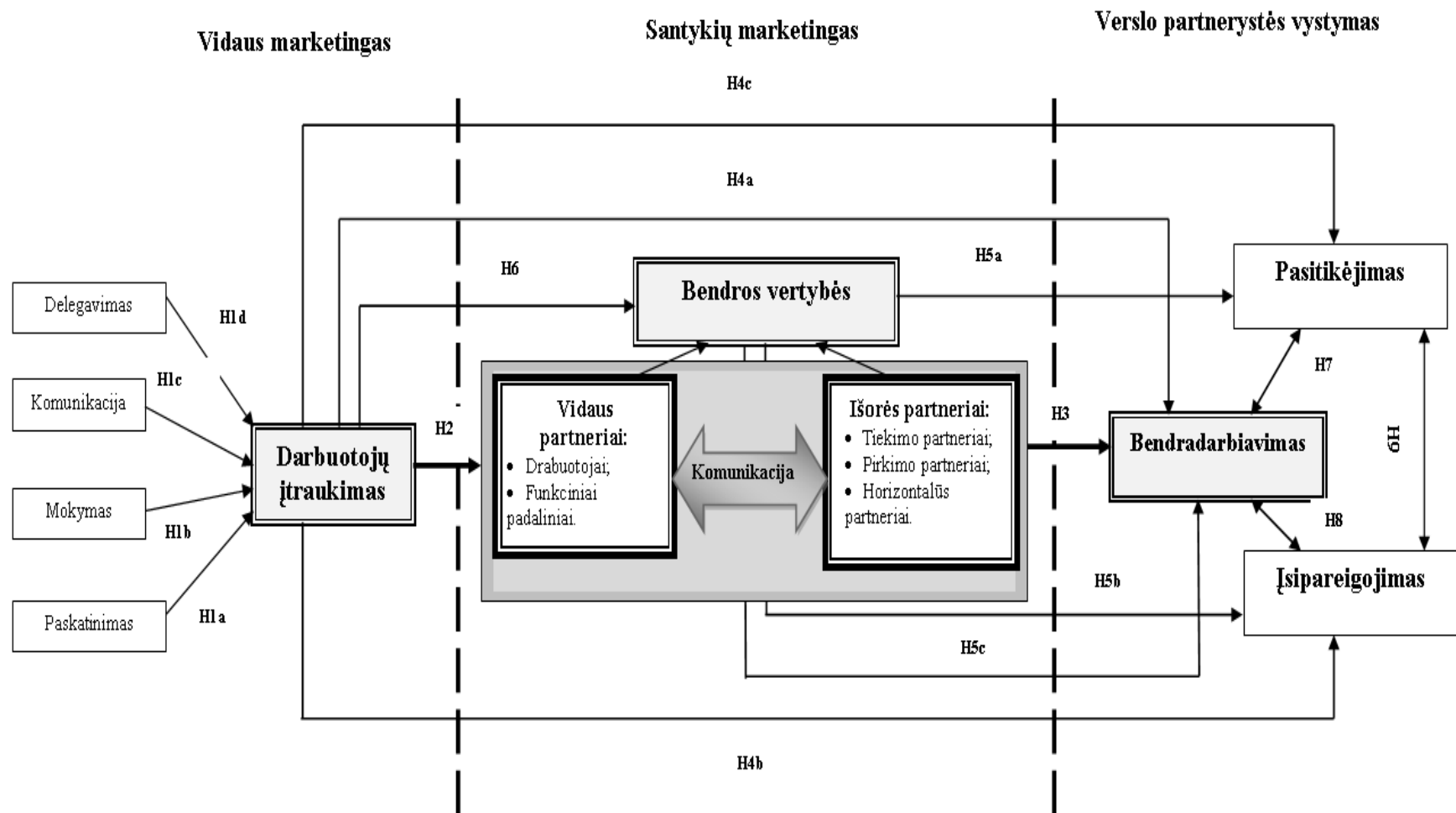
Ir galiausiai bus stengiamasi atskleisti verslo partnerystės vystymo dedamųjų tarpusavio ryšius ir poveikį viena kitai (H7 hipotezė), (H8 hipotezė) (H9 hipotezė).

H7 – pasitikėjimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.

H8 – įsipareigojimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.

H9 – pasitikėjimas teigiamai veikia įsipareigojimą.

Taigi iškeltos hipotezės padės atskleisti ryšius tarp vidaus ir santykių marketingo bei verslo partnerystės vystymo ir išsiaiškinti bei empiriškai pagrįsti bendrus teorinio modelio konstrukto raiškos dėsningumus.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

24 pav. Teorinis verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis

Teorinis verslo partnerystės vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis sudarytas trimis dalimis: vidaus marketingas, kurį sudaro vidaus marketingo elementai ir šios koncepcijos esmė – darbuotojų įtraukimas; santykių marketingo, kurį sudaro bendros vertybės, vidiniai ir išoriniai partneriai ir komunikacija kaip bendra jungtis, tiek įmonės viduje, tiek išorėje ir verslo partnerystės vystymas pagrįstas pasitikėjimu, įsipareigojimu ir bendradarbiavimu. Kadangi santykių marketingas yra tarpinė jungtis, ji yra išskaidoma pasitelkiant vidaus ir išorės santykių kūrimą, kur vidaus santykiai su darbuotojais ir funkciniais padaliniais ir jų kūrimas yra grindžiami pasitelkiant vidaus marketingo elementus, kurie veikia darbuotojų įtraukimą, o išorės santykiai – verslo partnerystę.

Taigi vidaus marketingas turi įtakos vienai iš santykių marketingo dalių, o efektyvus jo taikymas padės darbuotojam įsitraukti, užtikrinti komunikaciją viduje, bei padės įdiegti bendras vertybes ir pagarba, pasitikėjimu paremtą vidaus kultūrą. Lygiai taip pat darbuotojų įtraukimas padės užtikrinti komunikaciją ne tik viduje, tačiau ir su išorės dalyviais, bei padės bendras vertybes perduoti santykių su partneriais veikloje taip įgyjant pasitikėjimą, įsipareigojimą ir bendradarbiavimą, ko pasekoje užtikrinama santykių su partneriais veiklos sąsą. Taigi partnerystės vystymo etapams reikšmės turi darbuotojų įtraukimas bei bendrų vertybių sukūrimas, užmezgant partnerystės ryšius.

Darbuotojų įtraukimas išreikštas pasitelkiant pagrindinius vidaus marketingo elementus: delegavimą, komunikaciją, mokymą bei paskatinimą. Šio veiksnio įdiegimas ir įvykdymas veikia įmonės vidinę komunikaciją, tiek komunikacijos proceso sąsą su išoriniais verslo partneriais. Komunikacijos trukdžiai ir nepakankamas darbuotojų įsitraukimas gali būti pagrindinis trūkdis, kuris mažins darbuotojų iniciatyvumą, o šis paveiks bendradarbiavimą, grįstą pasitikėjimo ir įsipareigojimo įgijimu tarp partnerių.

Taigi nepertraukiama ir tiksli informacijos sklaida apie veiklą, susijusią su partnerystės santykių kūrimu ir palaikymu, įmonės viduje, tarp darbuotojų ir funkcinų padalinių padės jiems įsitraukti ir savo darbo, bei veikimo principais

galės įrodyti partneriams savo įsipareigojimus ir užsitikrinti pasitikėjimą, kurių pasekmė – kuriamas ilgalaikis bendradarbiavimas. Darbuotojų informavimas padės atsakingai ir iniciatyviai jiems sukurti sąlygas išorinei komunikacijai su partneriais, kuri padės išvengti rizikos, klaidų ir trukdžių bei bendrų pajėgų susiejimą. Taigi efektyviai nukreipiamos visos įmonės pastangos į santykių su partneriais vykdymą ir plėtrą padeda efektyviai naudotis visų darbuotojų įtraukimo ir darbo veiklos rezultatais.

Darbuotojų delegavimas, motyvacija, komunikacija ir kompetencijos plėtra užtikrins darbuotojų suinteresuotumą jų vykdoma veikla, padės jiems įsitraukti ne tik pagal įpareigojimus, tačiau ir pagal emocinio pasitenkinimo pagrindą, o tai padės darbuotojams pasijausti įmonės dalimi, siekti ne tik asmeninės naudos, bet ir visos įmonės gerovės.

Remiantis visais išvardintais komponentais, galima daryti išvadą, jog ryšys tarp vidaus marketingo ir partnerystės vystymo yra, kadangi be darbuotojų motyvacijos bei įsitraukimo įmonės veikla nebus sėkminga, vartotojų poreikiai patenkinti iš dalies ir vystoma neefektyvi išorinė partnerystė. Kuriant ir vystant atvirus santykius su įmonės darbuotojais ir išoriniais verslo partneriais, įmonės veiks efektyviau dėl bendrų resursų ir indėlio į bendrą veiklą.

Apibendrinant teorinį Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelį, ryškiai matomas ryšys tarp vidaus ir santykių marketingo, kurie yra santykių su partneriais vystymo variklis. Svarbiausia suprasti ir pripažinti darbuotojų įsitraukimo svarbą įmonės vidaus kultūrų ir bendrų vertybių diegimui, kurie padės savo žinias ir nuotaikas perduoti ir įgyvendinti pasitikėjimu, įsipareigojimus ir ilgalaikiu bendradarbiavimu grįstuose santykiuose su partneriais. Patenkinti darbuotojų poreikiai lems jų nuomonę apie įmonės vykdomas veiklas, užtikrins jų suinteresuotumą ir emocinio pagrindo atsakomybės sukūrimą santykiuose su partneriais. Būtent verslo partnerystės esminiai elementai - pasitikėjimas, įsipareigojimas ir bendradarbiavimas - pagrindinė sąlyga, kuri užtikrina ilgalaikio bendradarbiavimo tarp partnerių atsiradimo tikimybę, o jie negali būti

pasiekiami be esminių santykių marketingo ir vidaus marketingo komponentų, kurių bendras vykdymas įmonėse yra nuolatinis procesas užtikrinantis išorinių santykių plėtros ir vystymo galimybes. Trečioje darbo dalyje po empirinių tyrimų statistinės duomenų analizės teorinis modelis bus patikrintas ir, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, pagrįstas jo praktinis pritaikomumas, pateikiant gautus ryšius, jų įtakų stiprumus.

2. EMPIRINIO VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS IR SANTYKIŲ MARKETINGO PAGRINDŲ TYRIMO METODOLOGINIS PAGRINDIMAS

Siekiant patikslinti ir praktiškai pritaikyti suformuluotą teorinį verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelį, būtina pagrįsti ir išgryninti vidaus ir santykių marketingo komponentus, kurie turi įtakos verslo partnerystės kūrimui ir tolimesniam veiklos tobulinimui, remiantis skirtingų autorių atliktais empiriniais tyrimais, kurių išsami analizė padės susidaryti bendrą vaizdą apie naudojamą tyrimo metodologijas, metodus ir instrumentų sudarymo galimybes (2.1. poskyris). Pasak K. Kardelio (2007, p.109) kiekvienas tyrimas pradedamas ir formuojamas apimant tiek teorinį tyrimo pagrindimą, tiek jo empirinį procedūrų aprašymą. Tuo tikslu sudaroma tyrimo programa, kuri atlieka tris funkcijas: metodologinę, metodinę, organizacinę. Taigi (2.2. poskyryje) bus pateikiama galimų metodologinių prieigų analizė ir vertinimas, bei jų pasirinkimo pagrindimas. Ir galiausiai 2.3. poskyryje bus konstruojama tyrimo metodologija, pagrindžianti tyrimo metodų pasirinkimą, organizavimo struktūrą ir instrumentų sudarymą.

2.1. Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu empirinis ištyrimo lygis

Šiame skyriuje bus pateikiama tyrimo srities pasirinkimo argumentacija, remiantis, jau atliktų, empirinių tyrimų analize, kuri padės išaiškinti tyrimo srities svarbumą ir reikalingumą, siekiant tinkamai atskleisti srities specifikas Lietuvos paslaugų įmonių veikloje. Taigi verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu pasirinkimas bus argumentuojamas atskirų koncepcijų būtinumu ir jų sujungimu į vieną bendrą sistemą, siekiant tinkamai plėsti verslo struktūras ir veiklas.

Verslo partnerystę ir įvairius jos aspektus, bei galimas sritis mokslinėje literatūroje tyrė Martinez Lucio, Stuart (2000); Ryu ir kt. (2009); Guest, Peccei (2001); Tuten, Urban (2001); Minshall ir kt. (2008); Raišienė (2008). Tačiau tyrimų, kurie detalizuotų partnerystės vystymą, pasitelkiant vidaus įmonių veiklas, susijusias su darbuotojų įtraukimu į bendrą veiklą, mokslinėje

literatūroje aptinkama kur kas mažiau Gowen, Tallon (2006), Vanichchinchai, (2012), Halldorsson (2008). Remiantis Ackers, Payne, (1998), Martinez Lucio, Stuart (2000) Taylor, Ramsay (1998) moksliniais tyrimais, partnerystė yra traktuojama kaip užsislaptinęs žmogiškųjų išteklių valdymas, kurio viena iš sudedamųjų dalių yra darbuotojų įtraukimo analizė, bei kiti su žmogiškųjų išteklių valdymu susiję veiksmai.

Verslo partnerystė, kaip naujas, pokyčių iniciatyva grįstas, verslo konkurencinio lygio gerinimo elementas yra M. Martinez Lucio, M. Stuart (2000) tiriama mokslinė sritis. Todėl labai svarbu išsiaiškinti visas priemones ir įmonių veiklų politikas, galinčias užtikrinti santykių su partneriais vystymą. Darbuotojų įtraukimas, kaip vidaus marketingo esminio siekio pagrindimas pasitelkiant vidaus ir išorės santykių kūrimo galimybes per santykių marketingo koncepto vykdymą, yra tirtina ir mokslininkus dominanti sritis, kadangi šių koncepcijų apjungimo tyrimų yra pakankamai mažai.

Taigi partnerystės vystymą pasitelkiant pasitikėjimą, įsipareigojimą ir bendradarbiavimą tyrė Kwon, Suh (2006); Žvirelienė (2006); Ryu ir kt.(2009); Gil-Saura ir kt. (2009), išryškindami skirtingus tikslus vertinant partnerystės vystymo elementus.

I.W. Kwon, T. Suh (2006) tyrime nustatė pagrindinius veiksnius veikiančius pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Autoriai netyrė ilgalaikio bendradarbiavimo, kadangi jų tikslas buvo išsiaiškinti pasitikėjimą veikiančius veiksnius, bei ryšį tarp nagrinėjamų dimensijų. Tyrimo metu paaiškėjo, jog pasitikėjimą veikia tam tikri veiksniai (vidiniai resursai, informacijos sklaida, reputacija, problemų sprendimas, pasitelkiant darbuotojus), o tarp įsipareigojimo ir pasitikėjimo egzistuoja teigiamas ryšys. Autoriaus gauti rezultatai patvirtina ir I. Gil-Saura (2009) gautus rezultatus, kurie parodo, jog pasitikėjimas lemia įsipareigojimą.

Taigi I. Gil-Saura (2009) tyrime buvo akcentuojama santykių vertė pasitelkiant pasitikėjimą, įsipareigojimą ir lojalumą vienas kitam, kuris suprantamas kaip bendradarbiavimas. Pasitikėjimas yra identifikuojamas kaip

pagrindinė dimensija, kuri veikia įsipareigojimą ir ilgalaikių santykių kūrimą per bendradarbiavimą.

Tuo tarpu I.I. Ryu ir kt. (2009) kaip tik mėgino išsiaiškinti ilgalaikio bendradarbiavimo esmę ir jį veikiančias dimensijas. Autorius pasitikėjimo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimo procesą laikė, kaip vienas kitą papildančius ir veikiančius partnerystės vystymo komponentus. Tyrimo metu autoriai mėgino įrodyti strateginio atitikimo, priklausomybės, suderinamumo ir komunikacijos įtaką pasitikėjimui, įsipareigojimui ir bendradarbiavimui. Išanalizavus tyrimo duomenis paaiškėjo, jog strateginis atitikimas ir priklausomybė veikia įsipareigojimą, tačiau ne pasitikėjimą, kai tuo tarpu suderinamumas ir komunikacija turi atvirkštinį rezultatą ir veikia pasitikėjimą. Buvo pastebėta, kad pasitikėjimas ir įsipareigojimas vykdant bendrą veiklą su partneriais veikia ilgalaikį bendradarbiavimą, kuris galiausiai užtikrina pagerintus veiklos rezultatus. Tuo tarpu G.L. Urban (2005) nustatė, jog pasitikėjimui įtakos turi sekantys veiksniai: kokybė (apimant tiek paslaugų, tiek tarpusavio santykių); komunikacija tarpusavyje (apima formalios ir neformalios informacijos pasidalinimą); organizacijos kultūra (apimant bendras vertybes ir jų kūrimą bendruose santykiuose). G.L. Urban (2005) išskirti veiksniai iš esmės skiriasi nuo I.I. Ryu ir kt. (2009), tačiau yra aptinkama ir panašumų, tai komunikacijos svarba ir suderinamumas, kurie yra identiški veiksniai, o jų svarbą pasitikėjimui pabrėžia abu autoriai.

Įsipareigojimas yra lygiai taip pat kaip pasitikėjimas svarbi sritis dominanti mokslininkus. Egzistuoja daugybė mokslinių tyrimų, kuriuose mėginama atskleisti įsipareigojimų prigimtį ir sudėtį. Taigi dauguma mokslininkų įsipareigojimo dimensiją sieja su tęstinumo siekiu, kuris pasiekiamas per bendradarbiavimą, emocijomis ir etikos normomis. Dėl šių interpretacijų dauguma mokslininkų tirdami įsipareigojimų dimensiją, ją suskirstė pagal tam tikrus bruožus, kurių bendras skirstymas pateiktas 12 lentelėje.

Empiriniai tyrimais atskleistas įsipareigojimų skirstymas

Įsipareigojimų skirstymas	Autoriai	Aprašymas
Emociniai įsipareigojimai	Gruen ir kt. (2000), Fullerton (2005), Venetis, Ghauri (2004)	Šio tipo įsipareigojimai yra suprantami kaip palankumo įmonei atsiradimas ir apibūdinami kaip noras išlaikyti ir tęsti santykius. Jie yra sietini su bendrai sukurtomis vertybėmis, kurios sutapatina santykiuose dalyvaujančias puses.
Normatyviniai įsipareigojimai	Gruen ir kt. (2000)	Šio tipo įsipareigojimai kyla iš moralinių įsipareigojimų ir yra veikiami bendrų tikslų siekimu bei bendrų vertybių pažinimu.
Besitęsiantys įsipareigojimai	Gruen ir kt. (2000), Fullerton (2005)	Šio tipo įsipareigojimai yra paremti patirtų išlaidų (ekonominių, socialinių) skaičiavimu. Šie įsipareigojimai nulemia santykių plėtojamą dėl noro nepatirti papildomų išlaidų, susijusių su jų nutraukimu.
Išmatuojami įsipareigojimai	Venetis, Ghauri (2004)	Šio tipo įsipareigojimai yra veikiami reikalingumo matavimu, atsižvelgiant į naudos ir išlaidų apskaičiavimą, investicijų ir santykių pokyčių galimybių įvertinimą

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinant 12 lentelėje pateiktas autorių įsipareigojimų specifikas, būtina pabrėžti, jog įmonių santykiuose įsipareigojimų rūšis yra labai svarbi, tačiau vertėtų nepamiršti, jog reikalingos bendros įmonių pastangos plėtoti emocinius įsipareigojimus, kurie labiausiai veikia abipusį pasitikėjimą ir mažina besitęsiančių įsipareigojimų atsiradimo galimybes.

Taigi pasitikėjimo ir įsipareigojimo dimensijos yra gausiai tiriamos įvairių mokslininkų literatūroje, tačiau nėra realiai atskleista vidaus darbuotojų reikšmės jų veikimui. Mokslinėje literatūroje aptinkama tik keletas autorių, kurie į šių dimensijų tyrimus įtraukė darbuotojus. Kaip antai R. Žvirelienės (2006) tyrimas pasižymi stipriu išskirtinumu, kadangi jis yra nukreiptas į darbuotojų požiūrio ir suvokimo apie partnerystės vystymo dimensijas (pasitikėjimą, įsipareigojimą, bendradarbiavimą) išaiškinimą. Tyrimo metu buvo išaiškinta, jog darbuotojų santykiai įmonės viduje tarp skirtingo lygio padalinių turi įtakos santykiuose su partneriais.

Partnerystė, kaip įmonių bendros veiklos tarporganizacinė forma, buvo nagrinėta Raišienės (2008), Minshall ir kt. (2008), Tuten, Urban (2001) atliktuose empiriniuose tyrimuose.

A.G. Raišienė (2008) tyrimą vykdė Lietuvos savivaldos veiklos sektoriuje, kurio metu paaiškėjo nuomonių skirtumai, susiję su

tarpororganizacine sąveika, kuri atspindi partnerystės santykius. Pasak autorės Lietuvos savivaldos įmonėse tarpororganizacinė sąveika yra grindžiama bendradarbiavimu ir jo koordinavimu, kooperacija ir partneryste. Kadangi A.G. Raišienės (2008) interesų sritis buvo partnerystė, šia sritį autorė tyrė labiausiai. Partnerystės santykių kūrimo specifika buvo išaiškinta savivaldos įmonėse, kuriose ši tarpororganizacinė forma pasitaiko gan dažnai, tačiau bendrais bruožais aptarta partnerystė ir jos veiklos galimybės neįtraukė darbuotojų požiūrio ir jų nuomonės susijusios su šia veikla.

T. Minshall ir kt. (2008), tyrime buvo bandoma atskleisti pradedančių veikti ir didelių įmonių partnerystės galimybes. Šie autoriai tyrė partnerystės užmezgimo skirtumus tarp technologijų veiklą vykdančių pradedančiųjų ir didelių įmonių, kurie, autorių nuomone, sudaro „asimetrinę“ partnerystę. Tyrimas parodė, kad asimetrinė partnerystė nėra efektyvi tokių organizacijų veikloje. Taip pat išaiškėjo daugybė galimybių įveikti kilusias partnerystės valdymo problemas tarp skirtingo veiklos laiko ir dydžio įmonių. Kaip geriausią, šių problemų sprendimo galimybę, tyrimo rezultatai pripažino mokymąsi iš kitų patirties per tiesioginės paramos derinį, įvairius įmonių seminarus ir internetines prieigas.

Tuo tarpu T.L. Tuten, D.J. Urban (2001) tyrime analizavo ir atskleidė veiksnius veikiančius partnerystės kūrimo, valdymo procesus, apimant ir santykių rezultatyvumą. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad partnerystės santykių sukūrimui svarbiausia yra komunikacija ir informacijos sklaida, nuolat vystomos partnerystės dimensijos bei bendros veiklos rezultatyvumo rodikliai. Minėti veiksniai lemia siekį ir poreikį užmegzti partnerystės santykius. Šiame tyrime taip pat atskleidžiama pasitikėjimo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimo svarba, kurie užtikrina ne tik naujų santykių sukūrimo poreikį, tačiau esamų santykių ilgalaikį veiklos bendrumą.

Nepaisant aptartų tyrimų apie partnerystės kūrimą ir valdymą, bei jos vystymo dimensijas būtina aptarti autorius (Gowen, Tallon, 2003; Halldorson ir kt., 2008; Vanichchinchai, 2012), kurie savo tyrimuose partnerystės veiklą ir plėtros galimybes atskleidė pasitelkdami darbuotojų įtrauktumą.

A. Vanichchinchai (2012) tyrime atskleidžiamos trys interesų sritys, kurios apima darbuotojų dalyvavimą įmonės veikloje įtraukiant, partnerystės santykius ir jų veiklos rezultatus pasitelkiant santykius tiekimo grandinėje. Autoriaus teigimu, darbuotojų veikimas ir jų požiūris turi būti formuojamas pasitelkiant bendradarbiavimo perspektyvą, kuri užtarnautų jų pasitikėjimą ir padėtų jiems įsitraukti į bendrą veiklą. Tyrimo metu buvo atskleista, kad darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą užtikrina jų darbo rezultatų produktyvumo didinimą ne tik viduje, tačiau ir vystant santykius su partneriais.

C.R. Gowen, W.J. Tallon (2003) taip pat tyrė darbuotojų įtraukimą ir jo poveikį santykiams su partneriais. Tyrimo rezultatas parodė, jog darbuotojų dalyvavimas juos įtraukiant teigiamai veikia išorinius santykius apimant partnerius ir klientus.

Tuo tarpu A. Halldorson ir kt. (2008) tyrime nagrinėjo, ne darbuotojų įtrauktumo, kaip teigiamo veiksnio įtaką verslo partnerystei, tačiau atskleidė darbuotojų pasipriešinimo santykiams su partneriais įtaką partnerystės kūrimui ir vystymui. Pasirodo, jog darbuotojų priešiškas nusiteikimas yra kur kas didesnis barjeras užmegzti santykius, nei pačių partnerių priešiškumas. Todėl darbuotojus svarbu motyvuoti, informuoti apie rezultatų siekiamybę, susijusią su santykių užmezgimu, kadangi jų teigiamas nusiteikimas veikia išorinius santykius. Kadangi tyrimas atskleidė, jog darbuotojų priešiškumas ir nesuinteresuotumas neigiamai veikia santykių su partneriais vystymą, autorius padarė prielaidą, jog darbuotojų įtraukimas ir jų teigiamo požiūrio kūrimas turi būti kiekvienos įmonės siekiamybė, jei nori vystyti efektyvius santykius su darbuotojais.

Taigi skirtingas sritis apimanti partnerystės vystymo per darbuotojų įtraukimą, plėtros dimensijas, santykių viduje ir išorėje kūrimą ir komunikaciją lyginamoji ir apibendrinanti skirtingų autorių empirinius tyrimus analizė pateikiama 13 lentelėje, kuri atspindi autorių atliktų tyrimų bendrus bruožus pagal šiuos kriterijus: tyrimo tikslas, objektas, naudoti metodai bei pagrindiniai gauti rezultatai.

Empirinių tyrimų verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu lyginamoji analizė

Autorius	Tyrimo objektas ir tikslas	Tyrimo metodas ir imtis	Tyrimo rezultatai
Partnerystės dimensijų (pasitikėjimo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimo) svarbą santykių vystymą			
Žvirelienė (2006)	Objektas: autotransporto priemonių prekybos įmonės. Tikslas - nustatyti santykių marketingo dimensijų bei etikos raišką įmonės santykiuose su vartotojais ir tiekėjais	Anketinė apklausa, kurioje dalyvavo 19 įmonių. Imtis - 141	Atskleistos santykių marketingo dimensijos (įsipareigojimas, pasitenkinimas ir bendradarbiavimas) padedančios vystyti santykius su partneriais. Partnerystės santykiams įtakos turi vidiniai įmonės santykiai tarp darbuotojų.
Kwon, Suh (2006)	Objektas: veiksniai veikiantys pasitikėjimą ir įsipareigojimą. Tikslas – išsiaiškinti veiksnius įtakančius pasitikėjimą ir įsipareigojimą bei jų lygį.	Anketinė apklausa. Imtis - 1800	Nustatytas, jog tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo egzistuoja teigiamas ryšys. Pasitikėjimą veikia turto specifika, elgsenos neapibrėžtumas, informacijos sklaida, įmonių reputacija, problemų ir konfliktų valdymas.
Gil-Saura ir kt. (2009)	Objektas: Ryšys tarp santykių vertės, kurią lemia pasitikėjimas, įsipareigojimas ir lojalumas. Tikslas – verslas-verslui kontekste išsiaiškinti ryšį tarp santykių vertės, įsipareigojimo, pasitikėjimo ir lojalumo.	Giluminis interviu Dalyvavo 15 įmonių. Anketinė apklausa. Imtis - 503	Paaikškėjo, kad pasitikėjimas turi įtakos įsipareigojimui, kadangi partnerio patikimumas apsprendžia norą toliau tęsti santykius. Tuo būdu buvo identifikuota, jog abi minėtos dimensijos veikia lojalumą vienas kitam, kuris suprantamas kaip bendradarbiavimas ir santykių vertė.
Ryu ir kt. (2009)	Objektas: Partnerystės su tiekėjais poveikis tiekimo grandinės efektyvumui Tikslas – iširti partnerystės tarp pirkėjo-tiekėjo antecedentų įtaką tiekimo grandinės efektyvumui.	Anketinė apklausa. Imtis - 141	Įsipareigojimas yra trumpalaikė iniciatyvą, o pasitikėjimas paremtas ilgalaikio bendradarbiavimo principu. Buvo nustatytas esminis ryšys tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo, kurie veikia ir lemia bendradarbiavimą.
Partnerystė, kaip įmonių bendros veiklos tarporganizacinė forma			
Tuten, Urban (2001)	Objektas: Veiksniai, turintys įtakos partnerystės kūrimui, valdymui ir jos rezultatyvumui. Tikslas – išsiaiškinti veiksnius įtakančius partnerystės kūrimą, valdymą ir rezultatyvumą.	Giluminis interviu. Imtis 76	Partnerystės kūrimą veikia siekis sumažinti kainas, pagerinti finansinę situaciją, įgyti konkurencinį pranašumą. Partnerystės veiklos sėkmę lemia komunikacija, jos nepertraukiamumas, tikslumas, pasitikėjimas, sąžiningumas, teisingumas, geri veiklos rodikliai susiję su rinkos dalies, pardavimų pelningumo augimu.
Raišienė (2008)	Objektas: Lietuvos savivaldos sektorius. Tikslas – išsiaiškinti, skirtingų sąveikos formų (kooperacijos, partnerystės, bendradarbiavimo) turinį.	Anketinė apklausa. Imtis 72	Atskleistos galimos sąveikos formos, tačiau didžiausias dėmesys dėl autorės interesų srities skiriamas partnerystei. Išsiaiškinti pagrindiniai partnerystės bruožai: pasitikėjimas, bendro tikslo suformulavimas, informacijos sklaida, kompetencijos ir žinių pasidalinimas.

Autorius	Tyrimo objektas ir tikslas	Tyrimo metodas ir imtis	Tyrimo rezultatai
Tim Minshall ir kt. (2008)	Objektas: technologijomis paremtos pradedančiosios ir didelės įmonės. Tikslas – Pateikti mokslinių tyrimų rezultatus susijusius su partnerysčių užmezgimu tarp technologijomis paremtų pradedančiųjų ir didelių įmonių („asimetrinė“ partnerystė).	Atvejų analizių kombinacija, kompanijos studija, galutinių vartotojų apklausa ir pilotinės sklaidos programa.	Tyrimas parodė, kad asimetrinė partnerystės buvo daugybės valdymo problemų sukėlėja visoms dalyvaujančioms organizacijoms. Tačiau nebuvo aišku, kaip tokia patirtis gali būti geriausiai platinama, siekiant padėti kitoms organizacijoms. Išaiškėjo daugybė požiūrių siekiant įveikti partnerystės valdymą tarp įmonių, kurių gyvavimo laikas ir dydis yra labai skirtingas. Tyrimas parodė, kad bendrovės geriausiai sugeba mokytis iš kitų patirties.
Darbuotojų įsitraukimas ir partnerystė			
Govven, Tallon (2003)	Objektas: JAV gamybos ir paslaugų įmonės. Tikslas – Išanalizuoti darbuotojų įtraukimo įtaką partnerystei.	Anketinė apklausa. Imtis 358	Tyrimo rezultatas parodė, jog darbuotojų dalyvavimas, juos įtraukiant, teigiamai veikia išorinius santykius, apimant partnerius, klientus ir kokybės įvertinimus.
Halldorsson ir kt. (2008)	Objektas: Skandinavijos ir JAV vadybininkai. Tikslas – Išanalizuoti JAV ir Skandinavijos vadybininkų suvokimo skirtumus dėl tiekimo grandinės veikimo.	Anketinė apklausa. Imtis JAV - 104 Skandinavijos - 28	Išaiškinta, kad svarbu darbuotojų įsitraukimas dėl to, kad jų pasipriešinimas sudaro dideles kliūtis užmezgant partnerystės santykius. Todėl labai svarbu tinkamai vystyti darbuotojų įsitraukimą, kadangi jis lemia verslo partnerystės santykius.
Vanichchinc hai (2012)	Objektas: ryšys tarp darbuotojų įtraukimo, partnerystės veiklos ir rezultatyvumo. Tikslas – išsiaiškinti ryšį tarp darbuotojų įsitraukimo, partnerystės santykių valdymo ir šių santykių rezultatyvumo.	Anketinė apklausa. Imtis 211.	Išaiškėjo, jog darbuotojų įtraukimas teigiamai veikia partnerystės santykių valdymą. Darbuotojų veikimas ir jų požiūris turi būti formuojamas pasitelkiant bendradarbiavimo perspektyvą, kuri užtarnautų jų pasitikėjimą ir padėtų jiems įsitraukti į bendrą veiklą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Nagrinėtų autorių tyrimai parodė, jog nebuvo vieningo ir visą apimančio tyrimo, kuris parodytų vidaus, santykių marketingo ir verslo partnerystės vystymo susietumą ir galimybę vienas kitą papildyti. Taigi galima teigti, jog rasti tyrimai verslo partnerystės kūrimą ir vystymą traktavo tik per tam tikrus vidaus marketingo elementus, bei tik užuominomis buvo suprantama, jog kalbama apie santykių marketingą. Taip pat buvo pastebima, jog atskleidžiamas ryšys tarp įsipareigojimo ir pasitikėjimo, kurie lemia bendradarbiavimą, o remiantis šių dimensijų vykdymu vystomi santykiai su partneriais. Apibendrinant tyrimus, susijusius su darbuotojų įtraukimo poveikiu verslo partnerystės vystymui, galima teigti, jog darbuotojų įtraukimo veiksnys,

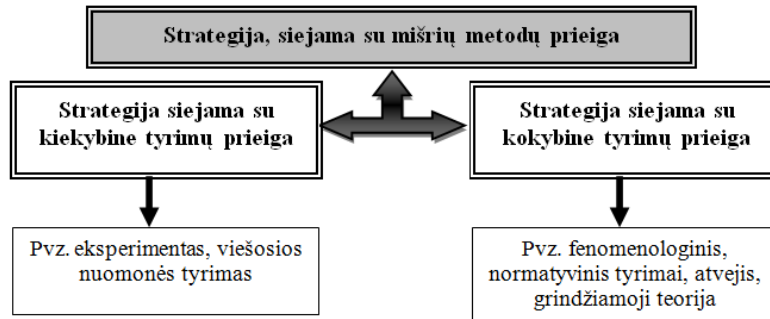
kaip santykių su partneriais vystymo elementas yra nagrinėjamas ilgo laikotarpio perspektyvoje, o darbuotojų priešiškus gali būti priežastis griauanti šiuos santykius. Dauguma autorių pažymi darbuotojų įtraukimo svarbą partnerystės santykiams, tačiau neapibrėžia veiksnių, kurie padeda įtraukti įmonės darbuotojus. Šiuo požiūriu galima pastebėti tyrimų trukumus ir nepakankamumo sritis, kurios turi būti patikslintos.

Todėl įvertinant faktą, jog verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindu, kaip bendra sistema, nebuvo nagrinėti, tyrimo konstruktai ir metodologinės programos nebuvo sudaryti, šių konceptų atskiri tarpusavio ryšiai nebuvo tiriami, galima teigti, jog nagrinėjama sritis tiek teorinio lygmeniu, tiek praktiniais tyrimais nebuvo pakankamai nagrinėta. Galima rasti tik atskirų komponentų tarpusavio susietumų užuomazgas, tačiau ir tai tik interpretaciniame lygmenyje. Taigi tyrimo srities ištyrimas gali būti moksliskai vertingas, kaip naujos sistemos traktavimas, bei vienas kitą papildančių veiksnių konstatavimas. Praktinis tyrimas padės teorinį modelį pritaikyti realių įmonių veiklai, bei sudarys galimybę pagrįsti jo dedamųjų ryšių stiprumą, atsižvelgiant į tyrimo duomenis.

2.2. Metodologinių tyrimo priėgų pagrindimas

Mokslinę žinių ir teorijų, sąvokų bei koncepcijų analizę veikia skirtingos nuomonės, kurios remiasi nuolatine mokslo raida ir nuolatiniu teorijų vystymu ir tobulinimu, įtraukiant vis naujus veiksnus ir dimensijas. Toks teorijų pokytis yra grindžiamas metodologinių programų konkuravimu, kuris pasiekiamas, kada teoriniai pasiekimai viršija empirinius (K. Kardelis, 2007, p.54). Taigi išskirti racionalų būdą, padedantį paaiškinti ir pagrįsti teorijas – neįmanoma, nes metodologija nėra normatyvinė disciplina. Metodologija siejama su skirtinga situacija tam tikrai problemai ištirti, todėl nėra vientiso ir visiems tinkamo metodologinio sprendimo teorijoms ištirti. Taigi kitaip tariant, kiekviena situacija, kurią iššaukia tam tikrų nagrinėtų ir analizuotų teorijų racionalus išdėstymas bei sujungimas į vieną bendrą sistemą, reikalauja atskiro metodologinio pagrindimo ir atskiros metodologijos sukūrimo, kuri būtų būdinga konkrečios situacijos išaiškinimui.

Pasak J.W. Creswell (2003, p.4) socialiniuose moksluose naudojamos tyrimų strategijos skirstomos į tris pagrindines grupes, kurios pateikiamos 25 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis Creswell, 2003.

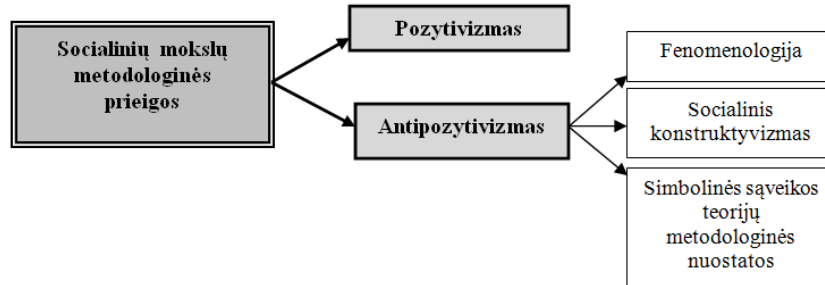
25 pav. Tyrimo strategijos socialiniuose moksluose

Socialinių mokslų tyrimų metodologijoje dažnai pabrėžiama kokybinių ir kiekybinių tyrimų atskirtis. Tačiau pastaruoju metu atsiranda tendencija, ypač socialiniuose moksluose, jog tyrimo metu taikomi bei derinami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai, kurie apima trianguliacijos principą, kuris siejamas su mišrių tyrimų prieiga (Creswell, 2003, p.4).

Pasak Veronica A. Thurmond (2001), trianguliacija apibūdinama kaip tyrimo būdas, kuris situaciją tiria žvelgiant iš kelių pozicijų, kur reikalingi keli skirtingi tyrimo metodai. Šio principo populiarumas sietinas su trūkumais, kurie pasiekiami vieno tyrimo metu – vienpusiškumas ir siaurumas. Todėl, siekiant giliau ir nuodugniau suvokti ir iširti tiriamąjį reiškinį, pravartu remtis kelių tyrimo metodų rezultatais, kas ir apibūdina trianguliacijos principą. Socialinių mokslų tyrimuose ne visada galima pasikliauti vieno metodo rezultatais, kadangi vienas tyrimas tarsi filtruoja atskleidamas vienus tiriamo reiškinio požymius ir neatskleidamas kitų. Taigi patikimesnė ir gilesnė informacija gaunama pasitelkiant kelis tyrimo metodus, o jei atskirų tyrimų duomenys sutampa, tai parodo didesnę rezultatų patikimumą.

Pasak A. Maslauskaitės (2008, pp.10-11) kiekvienas mokslinis tyrimas turi remtis tai mokslo sričiai rekomenduojama metodologija. Socialiniuose moksluose skiriamos dvi pagrindinės metodologinės prieigos: „pozityvizmas ir antipozityvizmas, kurios suponuoja du iš esmės skirtingus socialinio pasaulio

pažinimo ir žinių apie jį kaupimo būdus“ (Maslauskaitė, 2008, pp.10-11). Šių metodologinių priegų skirstymas į kitas smulkesnes teorines paradigmas pateiktas 26 pav.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis A. Maslauskaitė, 2008, pp.16-17.

26 pav. Socialiniuose moksluose taikomos metodologinės priegos

Pozityvizmo metodologinė priega parodo, jog tam tikro reiškinių tyrimas ir gauti rezultatai gali atskleisti ryšius su kitais reiškiniais, parodant dėsningumus, tačiau neparodant tiriamų reiškinų prigimties ir esmės.

„Pozityvizmas remiasi keletu pagrindinių principų:

1. socialinių mokslų pažinimo būdai (eksperimentas, kiekybinis matavimas) modeliuojami pagal gamtos mokslų tyrimo metodus;
2. jis siekia atrasti objektyvius ir universalius socialinio pasaulio dėsnius, kurie pagal savo veikimo neišvengiamybę prilygsta gamtos mokslų dėsniams;
4. jis atskiria faktus ir vertybes;
5. socialiniu mokslu grįsti socialinę inžineriją.

Nors grynuoju pavidalu pozityvizmo metodologiniai postulatai ir tyrimo principai sunkiai pritaikomi atliekant konkrečius socialinius tyrimus, pozityvistinio mąstymo apraiškų yra visuose socialiniuose moksluose“ (Maslauskaitė, 2008, p.16).

Kaip matome iš 26 paveikslo antipozytyvizmo metodologinė priega turi tris teorines kryptis: fenomenologija, konstruktyvizmas, simbolinės sąveikos teorija. Fenomenologija grįsta žinojimo fenomeno kūrimo socialiniam dėmesiui sutelkti. Socialiniuose moksluose fenomenologija skaido žinojimą į smulkesnius elementus ir galimus procesinius etapus, kurie padeda lengviau

atskleisti žmonių žinias, nuomones ir interpretacijas. Konstruktyvizmo metodologijos pagrindą sudaro žinios apie pasaulį, kuris yra žmonių veilos ir kūrybos rezultatas. J. Brannen (2005) teigimu socialinis pasaulis sudarytas iš tarpusavyje susijusių žinių, kurios sukurtos žmonių, tačiau jis gali būti analizuojamas ir matuojamas įvairiais moksliniais metodais. Šiai prieigai būdingi tyrimo metodai yra stebėjimas, interviu. Simbolinės sąveikos teorijos metodologija socialinį pasaulį apibūdina tik per simbolius, kurie jiems suprantami. Ši teorija teigia, kad reikšmės yra centrinis simbolinės sąveikos konstruktas, nes ji yra sukuriama vykstant sąveikai. Pagal šią teoriją, tyrimuose surinką informaciją įvairiais tyrimo būdais, mokslininkas tikrina atsižvelgiant į egzistuojančias teorines reikšmes, sąvokas ir įžvalgas (Maslauskaitė, 2008, pp.17-19).

Apibendrinant galima teigi, jog bendraja prasme moksliniuose tyrimuose dažniausia egzistuoja dvi metodologinės prieigos atspindinčios kiekybinius tyrimus (pozityvizmas) ir kokybinius tyrimus (konstruktyvizmas). Nors šios metodologinės prieigos atrodo nesuderinamos pagal jų požiūrį į pasaulį, tačiau vis dažniau šis požiūris susilaukia kritikos, oponuojant, jog mokslininkai yra raginami ir inicijuojami derinti skirtingas metodologines prieigas, kadangi taip gali būti praplėstas tyrimo srities pažinimas ir suvokimas. Todėl M. Saunders, P. Lewis, A. Thornhill (2002), teigimu, vienos geriausios metodologinės tyrimo prieigos nėra, kadangi yra tik tinkama arba netinkama prieiga priklausomai nuo tyrimo srities ir tyrimo pobūdžio.

Taigi atsižvelgiant į metodologinių prieigų analizę ir skirtingų autorių siūlymus kaip jas taikyti, darbo probleminiai klausimai bus sprendžiami pasitelkiant **mišrią tyrimų strategiją**, kuri apims pozityvizmo ir konstruktyvizmo prieigoms būdingus aspektus.

Mokslinio darbo tyrimų pagrindu laikomas **trianguliacijos principas**, kuris parodo, jog bus derinami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimo metodai, kadangi M. Hammersley (1997), Veronica A. Thurmond (2001) teigimu šio principo esmė yra apibūdinama kaip vieno metodo taikymas, tam kad būtų patvirtinti kito tyrimo metodo rezultatai.

Šiame moksliniame darbe yra derinami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai, kadangi jie leis išgryninti tiriamą problemą, bei vienu metodu gautus duomenis, patvirtinti kitu tyrimo metodu, gautais rezultatais. Dėl teorinėje dalyje akcentuotų verslo partnerystės, vidaus ir santykių marketingo teorinių bei empirinių mokslo spragų, bei nepakankamo, skirtingų teorijų sujungimo į vieną bendrą sistemą, ištyrimo lygio, svarbu apibrėžti tyrimo sritį ir išgryninti tinkamiausius vidaus ir santykių marketingo komponentus, turinčius įtakos verslo partnerystės vystymui.

Kokybiniai tyrimai paremti natūralistiniu, interpretaciniu požiūriu į tiriamąjį objektą, kuris teigia, jog tyrimas turi būti vykdomas natūralioje aplinkoje, kadangi tai padeda geriau suprasti ir interpretuoti tiriamus reiškinius, bei remtis tikromis žmonių jiems teikiamomis prasmėmis (Petukienė, 2010). Kokybinis tyrimas pasak B. Bitino ir kt. (2008), traktuojamas kaip pirminis, žvalgomojo pobūdžio tyrimas, kadangi jo metu gaunama informacija apima platesnį vaizdą ir perspektyvą, kuri gali geriau paaiškinti tiriamą problemą, turint galvoje, jog vidaus ir santykių marketingas kaip verslo partnerystės varomoji jėga nebuvo sujungti į bendrą visumą, bei egzistuoja mažai atliktų praktinių tyrimų šiai sričiai išgryninti, todėl kokybinis tyrimas gali padėti pamatinius konstruktus, šios tematikos tolimesnių tyrimų formulavime ir instrumentarijus kūrime. Taigi žvalgomojo tyrimo metu bus pasitelkti kokybiniai tyrimų metodai derinant su kiekybiniais, tam kad būtų lengva atrinkti ir sugrupuoti tiriamus objektus, pagal sudarytus kriterijus, kurie vėliau atspindės specifikas, būdingas būtent to kriterijaus įmonėms. Visi, iki šiol literatūroje aptikti, bandymai sukurti sistemą, galinčią pagerinti santykių tarp partnerių vystymą, neapima santykių ir vidaus marketingo konceptų kaip bendros sistemos elementų, galinčių šį santykių vystymo procesą pagerinti. Todėl galima daryti prielaidą, kad konstruktyvistinė prieiga sudaro sąlygas remtis tiriančiojo požiūriais į tiriamą situaciją ir taip leidžia tinkamai pažinti tiriamąjį objektą. Taigi, remiantis kokybine prieiga, šiame moksliniame darbe siekiama išgryninti specifinius vidaus ir santykių marketingo elementus (komponentus), veikiančius santykių su partneriais vystymą, kurie vėliau bus

naudingi tolimesnio tyrimo instrumento sudarymui, bei padės išaiškinti galimus tyrimo objektus ir jų suskirstymą į grupes.

Kiekybiniai metodai, atspindintys pozityvistinę metodologinę prieigą, padeda surinkti duomenis, kurie yra tinkami statistinei analizei ir vėliau parodys tam tikrus ryšius tarp atskirų kintamųjų, kurių stiprumas ir išreikštumas skaitinėmis reikšmėmis leis sudaryti tikrą vidaus ir santykių marketingo dedamųjų, kurios įtakoja ryšių su partneriais kūrimą ir vystymą, vaizdą. Kaip teigia B. Bitinas (2006), statistiniai metodai - vienintelis patikimas būdas verifikuoti teiginius, kurie atsako į klausimus, kodėl tiriamas objektas yra toks, koks yra, t.y. padeda realizuoti aiškinamąją mokslinio pažinimo funkciją.

Įvertinant mokslinio darbo ir sudaryto teorinio modelio pobūdį, pagrindinis tyrimas apims kiekybinį tyrimo metodą, kuris išmatuos teorinio modelio komponentų ryšius, atskleidžiant jų susietumo stiprumą. Taigi šis tyrimo metodas padės patikrinti teoriniame modelyje užfiksuotas hipotezes, atskleidžiant jų statistinį reikšmingumą, pasitelkiant patikimumo ir koreliacijos koeficientus. Taigi pozityvistinė metodologinė prieiga padės patikrinti atskirų teorinio modelio komponentų įtaką bei priežastinius ryšius tarp atskirų sudedamųjų dalių. Tai leis pagrįsti ir pritaikyti teorinį verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelį įmonių veiklai.

Apibendrinant galima teigti, jog šiame darbe taikoma mišri tyrimo strategija apimanti pozityvizmo ir konstruktyvizmo metodologinių prieigų bruožus, o tyrimu pagrindu laikomas trianguliacijos principas, kuris leidžia derinti kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, siekiant išgryninti tyrimo problematiką, geriau pažinti tyrimo objektą ir užtikrinti duomenų patikimumą, pateikiant abiejų tyrimų metu gautus rezultatus.

2.3. Empirinio verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu tyrimo metodikos pagrindimas

Teorinis verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis atspindi trijų koncepcijų ir atskirų jų elementų susietumą. Todėl būtina empiriškai ištirti vidaus marketingo dedamųjų (mokymo, delegavimo,

komunikacijos, motyvacijos, darbuotojų įtraukimo), santykių marketingo dedamųjų (bendrų vertybių, komunikacijos viduje ir išorėje) ir verslo partnerystės vystymo dimensijų (pasitikėjimo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimo) tarpusavio ryšius realių įmonių pavyzdžiu. Tai padės išaiškinti kintamųjų tarpusavio ryšius, o organizacijoms suprasti, jog jų vykdoma kasdieninė vidaus ir santykių marketingo politika ir diegiama vidinė kultūra bei vidiniai santykiai gali padėti vystyti ir plėsti verslo partnerystę pasitelkiant teorinį modelį.

Taigi empirinis tyrimas bus atliekamas dviem etapais. Darbo tikslui pasiekti visų pirma atliekamas žvalgybinis tyrimas (apimantis kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus), po kurio seka pagrindinis tyrimas (taip pat apimantis kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus). Šiame moksliniame darbe žvalgybinis tyrimas bus panaudotas kaip pagrindinio tyrimo metodologinis pagrindas, kuris padės atrinkti įmones tolimesniam tyrimui bei pateiks bendrą informaciją apie atrinktas įmones.

Tyrimo problema: Nors daug dėmesio pastaruoju metu skiriama verslo partnerystei, jos ilgalaikio vystymo galimybės vis dar yra miglotos. Partnerystės veikla dažniausiai remiama santykių su išoriniais verslo dalyviais integracija, tačiau pasak C. Gimenez (2004) partnerystės užmezgimo, valdymo ir vystymo procesui reikalinga vidaus ir išorės integracija, kadangi tik tokiu būdu galima užtikrinti efektyvią veiklą. Taigi iškilė būtinybė moksliniame darbe nagrinėtas teorines koncepcijas apjungti, siekiant pasitelkti vidaus ir išorės integracijas, kurios padėtų įmonėms jų vykdomas vidaus marketingo politikas nukreipti į išorinius santykius su partneriais per santykių marketingo jungtį. Tokiu būdu parodant jų įtaką, siekiant abipusio užmezgto verslo partnerystės santykių vystymo tarp įmonių

Tyrimo tikslas: įvertinti vidaus ir santykių marketingo įtakos stiprumą verslo partnerystės vystymui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Žvalgybiniu tyrimu išsiaiškinti pagrindiniame tyrime dalyvaujančias įmones ir jų bendras charakteristikas.
2. Pagrindiniu tyrimu nustatyti:

- 2.1. Įmonių verslo partnerius ir santykių su jais vystymą;
- 2.2. Vidaus ir santykių marketingo taikymo politikas;
- 2.3. Vidaus, santykių marketingo ir verslo partnerystės vystymo ryšius;
3. Pagrįsti teorinį verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindų modelį.

Tyrimo nauda: Šis tyrimas suteiks naudą verslo įmonėms, kadangi, išaiškinus bendrus verslo partnerystės ir vidaus bei santykių marketingo ryšių stiprumus, bus galima pateikti paslaugų įmonėms būdingą specifiką, pabrėžiant tam tikrų elementų ryšių stiprumą, bei pateikiant galimus verslo partnerystės plėtros veiksmus, pasitelkiant vidaus ir santykių marketingo įrankius. Tyrimas suteiks konceptualią naudą kalbant apie verslo partnerystės vystymą pasitelkiant vidaus ir santykių marketingą, o empirinis šių kintamųjų ryšių ištyrimas patikslins teorinės analizės metu gautus rezultatus ir bendras išvagas.

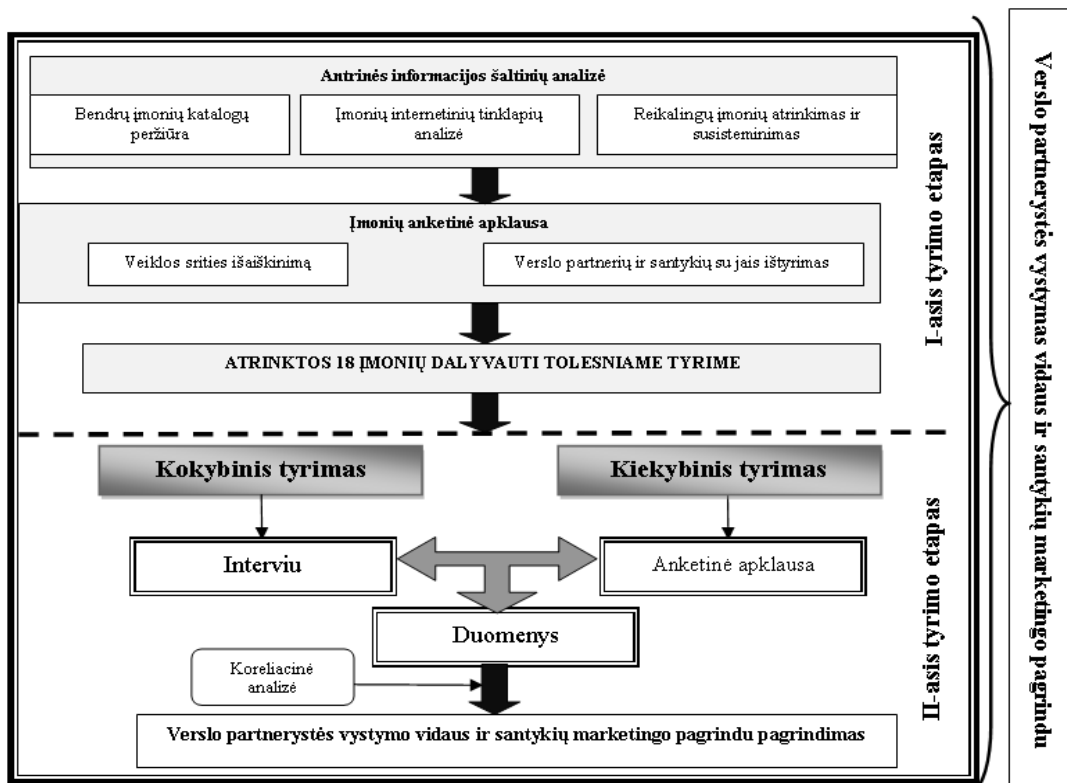
Tyrimo metodai:

1. *Turinio analizė* atliekama žvalgomojo tyrimo metu, nagrinėjant įvairius įmonių registro duomenis, siekiant atrinkti pirmajame tyrimo etape dalyvausiančias įmones.

2. *Struktūruotas interviu* vykdomas antrajame tyrimo etape, kai po žvalgomojo tyrimo buvo atrinktos toliau tyrime dalyvaujančios įmonės. Interviu vykdyti su visų atrinktų įmonių atstovais.

3. *Anketinė apklausa* padėjo apklausti atrinktų įmonių darbuotojus, kurie padėjo išaiškinti jų įtraukimo lygį, įmonės vykdomus vidaus marketingo elementus, komunikaciją įmonės viduje, bendrų vertybių egzistavimą, bei jų indėlį į santykių su partneriais veiklą ir jų vystymą.

Siekiant išsiaiškinti ar verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindų egzistuoja praktiškai, bus atliekamas empirinis tyrimas, paslaugų įmonėse. Tyrimas, kuris padės išaiškinti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindų ryšius ir jų pasireiškimą įmonėse modeliuojamas pagal tam tikrą nuoseklumą. Empirinio tyrimo organizavimo loginė schema pateikiama 27 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

27 pav. Empirinio tyrimo organizavimo loginė schema

Iš 27 paveikslo galima matyti, kad empirinis tyrimas bus vykdomas pagal tam tikrą planą, kurį sudaro du tyrimo etapai, ir galiausiai - tyrimo rezultatų pritaikymas, kuris pasireiškia teorinio verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelio pagrindimu.

Visos tyrimo dalyvaujančios įmonės atrinktos po I-ojo tyrimo etapo (žvalgomojo tyrimo), kuris padėjo įmones suskirstyti pagal tam tikrus kriterijus, bei parodė įmones, kurios norėjo dalyvauti tolimesniame tyrimo.

II-ajame tyrimo etape išaiškinama, kaip įmonės yra susiaistytos partnerystės ryšiais, bei kokias vidaus ir santykių marketingo politikas vykdo savo verslo veikloje. Pradiniai ir pagrindiniai šiame moksliniame darbe nagrinėjamų koncepcijų įrankiai ir bruožai gerai atspindės kaip darbuotojų įtraukimas taikant vidaus marketingo elementus ir santykių tiek viduje, tiek išorėje vystymas gali padėti vystyti santykius su partneriais. Šiame empirinio tyrimo etape atliekami interviu su įmonių atstovais, kurie koordinuoja ir vykdo veiklą su partneriais bei anketinės apklausos būdu tiriami įmonių darbuotojai, kurių nuomonė atspindės skirtingų vidaus ir santykių marketingo elementų bei komponentų įtaką verslo

partnerystės vystymui. Taigi taip išskiriami ir išryškinami vidaus ir santykių marketingo ryšiai ir jų įtakos stiprumas verslo partnerystės vystymui.

2.3.1. I-asis tyrimo etapas: žvalgomasis tyrimas

I-asis tyrimo etapas atspindi žvalgybinio tyrimo principus, kadangi, jis neduos tikslios informacijos, tačiau leis apžvelgti paslaugų įmonių rinką Lietuvoje ir atrinkti įmones, kurios turi partnerių, vykdo vidaus ir santykių marketingo politikas, bei sutinka dalyvauti tolimesniuose ir išsamesniuose empirinio tyrimo etapuose. Šis tyrimo etapas leidžia surinkti daugiau informacijos ir atskleisti nagrinėjamos problemos kryptį, kuri padės susiaurinti tyrimo sritį. Žvalgybinis tyrimas ne tik padeda išgryninti ir suformuluoti tyrimo problemą, numatyti tolimesnių tyrimų prioritetus, kadangi pasak V. Dikčiaus (2003, p.33) žvalgybinis tyrimas „naudojamas problemoms skaidyti į smulkesnes“, kurios, vėlesniuose tyrimo etapuose specifikuoja kaip susiję du ar daugiau kintamųjų. Žvalgybinis tyrimas naudojamas siekiant tinkamai surinkti pradinę informaciją ir įsisavinti daugiau su problema susijusios informacijos, kuri padės tolimesnių tyrimo metodų parinkimui, tyrimo objektų išskyrimai, bei galiausiai tyrimų instrumentarijaus sudarymui.

Remiantis V. Dikčiaus (2003) įžvalgomis dėl žvalgybinio tyrimo lankstumo, atsižvelgiant į galimus naudoti metodus, šiame empiriniame tyrime atskleidžiant problemą, bus naudojami antrinės informacijos šaltinių analizė bei anketinė apklausa. Pirminio tyrimo etapo pagalba bus sudaroma galimų tyrimo objektų (įmonių) duomenų bazė bei tyrimo objektų suskirstymas pagal veiklos sferas, partnerių ir darbuotojų skaičių, dydį ir noro plėsti santykius, stiprumą.

Antrinės informacijos šaltinių analizė. Pasak V. Dikčiaus (2003, p.35) antrinė informacija yra surinkta kitų tyrimų specialistų, spręsti tam tikroms problemoms, tačiau gali būti panaudota iškeltos problemos sprendimui. Antrinė informacija padeda surinkti daugiau informacijos susijusios su nagrinėjama problema, kuri gali būti pagrindu sudaryti pagrindinio tyrimo scenarijų. Šiame žvalgybiniame tyrime bus remiamasi išoriniai antrinės informacijos šaltiniais, kurie detaliau pateikiami 14 lentelėje.

Išoriniai informacijos šaltiniai

Šaltinis	Nagrinėjami dokumentai
Valstybiniai šaltiniai	<p>Lietuvos statistikos departamentas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • veikiančių įmonių skaičius pagal: <ul style="list-style-type: none"> ○ veiklos sritis; ○ teisinę formą; ○ darbuotojų skaičių; ○ dydžio grupes; ○ kita.
Informacija internete	<p>Įmonės registruojančios duomenų bazės:</p> <ul style="list-style-type: none"> • http://www.rekvizitai.lt/ • http://www.imones.lt/ • http://www.visalietuva.lt/ • http://www.registrucentras.lt/ • Kita. <p>Įmonių internetiniai puslapiai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontakto, kur siųsti anketą; • bendra informacija apie turimus partnerius; • kita.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Antrinės informacijos šaltinių pagalba bus atskleisti, susisteminti ir apibendrinti galimų įmonių, dalyvausiančių tolimesniame tyrime, duomenys, taip sudarant tam tikrą duomenų bazę, kuriai bus išsiuntinėjamos pradinės anketos, padėsiančios išskirti įmones, dalyvausiančias tolimesniame tyrime.

Įmonių anketinė apklausa. Remiantis kiekybine metodologine prieiga, siekiama antrinės informacijos šaltinių analizės duomenis patikslinti surenkant duomenis apie konkrečias įmones, jų turimų partnerių skaičių, dydį, darbuotojų skaičių, santykių viduje ir išorėje plėtrą ir vystymą, bei norą dalyvauti tolimesniuose tyrimo etapuose.

Numatyta anketinės apklausos užpildymo trukmė apie 5 min. Apklausos metu gauti atsakymai skaičiuojami, grupuojami ir analizuojami. Gauti rezultatai apibendrinti, interpretuoti ir suskaičiuoti Microsoft Excel pagalba, išskiriant įmones, toliau dalyvausiančias tyrime.

Taigi anketinės apklausos metu respondentams pateikta anketa (klausimynas), kurią sudaro 9 klausimai apie bendrą įmonės veiklą, santykius su partneriais ir galiausiai išreiškiamą norą dalyvauti tolimesniame tyrime, kuri pateikta 5 Priede.

Visos anketos klausimai suskirstyti į 3 tematinius blokus. 4 anketos klausimai anketoje yra *daugiavariantinio* (multichotominio) atsakymo

klausimai, kai respondentams reikia pasirinkti atsakymą daugiau nei iš dviejų galimų variantų. Taip pat 4 klausimai yra *dvivariančio* atsakymo (dichotominiai) klausimai, kai iš dviejų variantų siūloma pasirinkti vieną. Anketoje nėra atviro tipo klausimų. Vienas klausimas yra rangavimo tipo. Vienas klausimas sudarytas užslėptojo tipo teiginių pavyzdžiu, kai respondentams nėra tiesiogiai pateikti vidaus ar santykių marketingo galimi įrankiai, tiesiog sukuriama situacija arba sudaryti teiginiai, kuriuos prašoma įvertinti. Anketoje pateikiami klausimai ir jų suskirstymas į blokus, bei tematinis jų pagrindimas pateiktas 15 lentelėje.

15 lentelė

Anketos klausimai ir jų pagrindimas

	Klausimų blokas	Klausimų pagrindimas	Klausimas
	ĮVADINĖ DALIS		Šioje dalyje respondentai supažindinami su tyrimo tikslu, įvardinamas tyrėjas, jo atstovaujama institucija.
	PAGRINDINĖ DALIS		Ši dalis suskirstyta į teminius blokus ir apima visus, respondentams pateikiamus, klausimus
A	Bendri klausimai apie įmonės veiklą	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti įmonės veiklos sritį, dydį pagal darbuotojų skaičių, teisinę formą. Šie klausimai bus naudingi skirstant įmones pagal tam tikrus kriterijus.	1. Kokia Jūsų įmonės teisinė forma? 2. Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų?
B	Verslo partnerystės ryšiai	Šiais klausimais siekiama išsiaiškinti tam tikrus bendrus aspektus susijusius su santykių su partneriais kūrimu, veikla ir vystymu.	1. Ar turite verslo partnerių? 2. Kiek verslo partnerių turite? 3. Kaip vykdate santykių su partneriais vystymą?
C	Dalyvavimo tolimesniame tyrime pageidavimai	Siekama išsiaiškinti ar respondentai nori dalyvauti tolimesniame tyrime ir ar yra suinteresuoti su nagrinėjama tema ir gautais rezultatais.	1. Jei į 4 klausimą atsakėte Ne, tai ar norėtumėte jų turėti? 2. Ar norėtumėte dalyvauti tolimesniame tyrime? 3. Ar norėtumėte būti supažindinti su galutinio tyrimo rezultatais?

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Visos anketos, kurios pateikiamos respondentams yra vienodos. Tiek klausimynas, tiek jo pateikimo tvarka nesikeis viso žvalgybinio tyrimo metu. Anketoje yra vien uždaro stiliaus klausimai, kur pateikiami keli atsakymų variantai, iš kurių respondentai turės išrinkti vieną labiausiai jiems tinkantį.

Ši anketa padės išskirti dalyvaujančių įmonių specifikas pagal tam tikrus požymius, bei sudaryti bendrą duomenų bazę. Pateikti atsakymai, bei jų variantai (uždaro tipo klausimai) sumažina tikimybę gauti sugadintų arba

neteisingai užpildytų anketų. Anketa yra anoniminė, todėl respondentai nebijos pateikti tikslią ir nešališką nuomonę į užduotus klausimus.

Tyrimo imties nustatymas: parodo minimalų tyrimo respondentų skaičių siekiant gauti statistiškai reikšmingas išvadas. Todėl labai svarbu turėti generalinę aibę (populiaciją), kuri K. Kardelio (2007, p.311) teigimu apibūdinama kaip visuma, kurią siekiama iširti. Taigi nagrinėjamos problemos atveju generalinę aibę (populiaciją) sudaro Lietuvoje veikiančių paslaugų įmonių skaičius. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis Lietuvoje veikiančių paslaugų įmonių skaičiaus dinamika visų nagrinėjamų metų ketvirtajame ketvirtyje pateikiamas 16 lentelėje.

16 lentelė

Veikiančių ūkio subjektų skaičius ketvirtajame ketvirtyje, 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
Paslaugų įmonių skaičius	25120	30959	23870	22697	21675

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas, prieiga per internetą <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/SelectVarVal/Define.asp?Maintable=M4080102&PLanguage=0>>.

Kadangi generalinė aibė (populiacija) yra 21675, visus šiuos elementus iširti yra neįmanoma, būtina atsitiktinė atranka, kuri sudarytų tam tikrą dalį generalinės aibės ir vadinama imtimi. Imtis - dalis generalinės aibės, kuri tiesiogiai atspindi visumą tiriamų stebėjimo vienetų. Pagrindinis sunkumas sudarant imtį yra santykis tarp generalinės aibės ir imties. Pasak K. Kardelio (2002), šiuolaikiniai tyrinėtojai atsitiktines didelių apimčių imtis laiko patikimiausiomis. Reprezentatyvia imtimi laikoma tokia, kuri atspindi tiriamos probleminės srities galimų reikšmių proporcijas bendroje populiacijoje. Reprezentatyvi imtis apskaičiuojama remiantis generalinės aibės visuma.

Taigi tiriamųjų grupė bus parenkama paprastuoju atsitiktiniu būdu, kurio esmė pasak K. Kardelio (2007, p.324) ta, kad „iš populiacijos sąrašo atsitiktinai parenkamas reikiamas tiriamos grupės narių skaičius, t.y. tiek kiek buvo numatyta“.

Tinkamai imties tūris nustatomas, įvertinant tyrimo duomenų tikslumą (standard error – SE, standartinė paklaida) ir patikimumą (confidence level), t.y., remiamasi matematinės statistikos metodais. Lengviau nustatyti imties tūrį, kai žinomi tam tikri rezultatai. Šiuo atveju galima pritaikyti tokią formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + 1/N}$$

kur n - imties dydis

Δ – paklaidos dydis (0,05)

N – generalinės visumos dydis.

Taigi, jei Lietuvoje veikiančių paslaugų įmonių skaičius (N) 2012 metų paskutiniame ketvirtyje yra 21675, o galima paklaida 5%, kai paklaidos dydis=0,05, tai pagal šiuos duomenis apskaičiuota tyrimo imtis – 392.

Taigi galima matyti, jog 95% patikimumu, ir 5% paklaida imties dydis yra 392. Pasak K. Kardelio (2007, p.322) yra dar vienas imties dydžio nustatymo metodas, kuris pagrįstas tam tikromis specialiomis lentelėmis, kurios sudarytos lygiai taip pat su 5% paklaida (17 lentelė).

17 lentelė

Imties tūris priklausomai nuo generalinės aibės dydžio

Generalinės aibės visuma	500	1000	2000	3000	4000	5000	10000	100000
Imties tūris	222	286	333	350	360	370	385	398

Šaltinis: K. Kardelis, 2007, p.322.

Remiantis šiuo imties dydžio nustatymo būdu, reikia apklausti (n) iki 398 respondentų, nes generalinė aibė yra 21675. Pagal šį tyrimo imties skaičiavimo metodą ir pagal ankstesnę imties formulę imties dydis yra panašus, todėl, atsižvelgiant į abu imties skaičiavimo metodus, bus laikoma, jog imties dydis bus 392, kadangi imties dydis apskaičiuotas tiksliai populiacijos dydžiui, o ne suapvalintai generalinės aibės visumai. Taigi apibendrinant galima teigti, jog imties dydis žvalgybinio tyrimo metu yra 392 respondentai.

Planuojama žvalgybinio tyrimo eiga pateikiama 18 lentelėje.

18 lentelė

Žvalgybinio tyrimo eigos aprašymas

	Darbų aprašymas	Laikotarpis
1.	Antrinių informacijos šaltinių analizė	2012 m. balandis
2.	Anketos parengimas	2012 m. birželis
3.	Apklauso vykdymas	2012 m. rugpjūtis-lapkritis
4.	Rezultatų susistemimas ir duomenų bazės sudarymas	2013 m. sausis

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Anketinės apklausos duomenų apdorojimas ir rezultatų pateikimas:
Anketinės apklausos metu gauti duomenys apdoroti ir įmonių, kurios dalyvaus

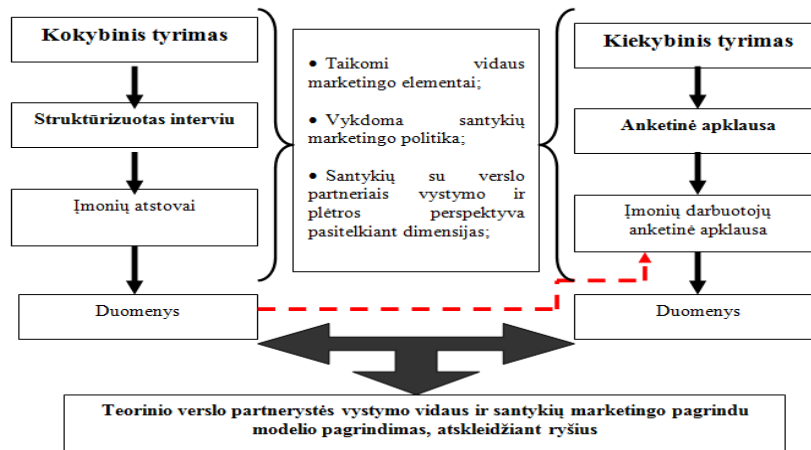
tolimesniame tyrime duomenys, sugrupuoti ir apibendrinti. Anketų duomenys buvo apdoroti tokiu principu: visų pirma rankiniu būdu buvo suskaičiuoti ir susumuoti respondentų atsakymai, o gauti rezultatai buvo apdoroti kompiuterine programa Microsoft Excel. Šios programos pagalba atsakymų rezultatai susumuojami bei sudaroma tolimesniame tyrime dalyvausančių įmonių duomenų bazė. Taigi atlikus apklausą ir apskaičiavus gautus duomenis, kurie pateikti 6 priede, galima sudaryti, tyrime sutikusių dalyvauti įmonių duomenų bazę. Iš atlikto I-ojo tyrimo etapo aišku, jog tolimesniuose etapuose dalyvaus 18 paslaugų įmonių, kurių bendra informacija, ir pagrindiniai bruožai pateikiami 7 priede.

2.3.2. II-asis tyrimo etapas: pagrindinio tyrimo metodologinis pagrindimas

Pagrindinis tyrimas bus vykdomas naudojant tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimo metodus, taigi šių tyrimų trianguliacija pagrindžia mišrios strategijos tyrimų pasirinkimą.

Kokybiniui tyrimui pasirinktas struktūruotas interviu su įmonių atstovais, kurie dalyvauja vykdant veiklą su partneriais. Kiekybiniui tyrimui pasirinktas anketinės apklausos būdas. Bus apklausiami atrinktų įmonių darbuotojai, kurių nuomonė ir požiūris parodys vidaus marketingo dedamųjų (darbuotojų įtraukimo, motyvacijos, komunikacijos, delegavimo, mokymo) ir santykių marketingo dedamųjų (bendrų vertybių ir vidaus ir išorės komunikacijos) įtaką verslo partnerystės vystymo dimensijoms (pasitikėjimui, įsipareigojimui ir bendradarbiavimui).

Šiuo tyrimo etapu bus stengiamasi išsiaiškinti verslo partnerystės vystymo ir vidaus bei santykių marketingo įrankių įtakas ir ryšių stiprumus, koreliacinės analizės būdu. Detalesnis pagrindinio tyrimo eigos ir tiriamų sričių modelis pateiktas 28 pav.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

28 pav. Pagrindinio tyrimo loginė schema

II tyrimo etapas parodys ar vidaus ir santykių marketingo politikos įmonėse yra sėkmingai diegiamos, t.y. geriausiai atitinka darbuotojų poreikius, sudaro galimybę darbuotojams įsitraukti į įmonės veiklą, kurie savo ruožtu padeda pasiekti darbuotojų lojalumą įmonei, geresnius darbo rezultatus, bei individualią iniciatyvą, kalbant apie bendras užduotis ir apie santykių viduje bei išorėje užmezgimą, palaikymą ir vystymą per bendrų vertybių kūrimą. Darbuotojų nuomonės išaiškinimas bei palyginimas su bendra įmonės taikoma politika gali būti naudingas įmonės tolimesnėje veikloje, t.y. pasinaudojus tyrimo rezultatais įmonės vadovybė galės sėkmingiau taikyti vidaus marketingo elementus, kurie labiausiai veikia darbuotojų įsitraukimą bei santykių su partneriais vystymą.

Kokybinio tyrimo procedūra. Struktūruotu interviu, remiantis kokybine metodologine prieiga, siekiama išsiaiškinti tyrime dalyvaujančių įmonių vykdomas vidaus ir santykių marketingo politikas bei santykių su partneriais vystymo perspektyvas ir svarbiausias dimensijas, kurios, atstovų nuomone, labiausiai veikia ilgalaikį bendradarbiavimą su partneriais.

Šio tyrimu metu, išaiškinti įmonėse taikomi pagrindiniai vidaus marketingo elementai ir taikomos politikos, santykių marketingo dedamosios, partnerystės kūrimo ir valdymo procesai, bei pagrindiniai vystymo aspektai panaudoti sudarant kiekybinio tyrimo instrumentą – anketą, kurioje bus įtraukiami tik įmonėms aktualūs ir įmonėse taikomi aspektai, susiję su

nagrinėjama problematika. Pasak E. Petukienės (2010, p.93) tiriamos problematikos požymių identifikavimas gali būti nustatytas ne tik pasitelkiant integruotą mokslinės literatūros analizę, tačiau jis gali būti grindžiamas kokybinio tyrimo duomenimis. Ypatingai svarbu, susidūrus su mažai tyrinētu reiškiniu, atlikti kokybinį tyrimą, kuris padės stebėti pasirinktą probleminę sritį, ją labiau suprasti ir pažinti remiantis interviu ir diskusijų rezultatais.

Interviu bus struktūruoto tipo, kuris pasak K. Kardelio (2007) yra abipusis sandėris tarp klausiančiojo ir atsakančiojo, kai iš anksto numatomi klausimai, o interviu eigoje mažai kas kinta. Todėl būtina su interviu dalyviais susitarti dėl interviu laiko, juos iš anksto informuoti apie klausimus arba bent jau galimą jų tematiką ir specifiką. Taigi šiame tyrime bus apklausiami tyrime sutikusią dalyvauti įmonių atstovai, kurie susiję su partnerystės veikla. Visų įmonių atstovams užduoti vienodi klausimai, kurie išanalizuoti ir aprašyti stengiantis išsiaiškinti pagrindinius taikomus vidaus marketingo elementus, santykių marketingo dedamąsias ir su partnerystės vystymu susijusius veiksmus.

Struktūruoto interviu metu respondentams bus užduoti 25 iš anksto numatyti klausimai (8 priedas), kurių pagrindimas pateiktas 19 lentelėje ir dar papildomų klausimų, kurie kilo interviu metu. Interviu klausimai buvo trijų tipų: Su fiksuotais atsakymais – kai respondentas pasirenka atsakymo variantus iš kelių galimų; Su laisvai formuluojamais atsakymais – kai neribojama respondentų atsakymo nei forma, nei turinys; „Svarstyklių tipo klausimai“ - kai su klausimu ar teiginiu atsakoma kiek su juo sutinkama ar nesutinkama.

19 lentelė

Struktūruoto interviu klausimų pagrindimas

	Klausimų grupės	Klausimai	Klausimų pagrindimas
A.	Bendro pobūdžio klausimai	A1.Kokiai veiklos sferai priskirtumėte savo įmonę? A2. Kokia Jūsų įmonės teisinė forma? A3. Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų? A4. Kiek verslo partnerių turite? A5. Kaip radote ir atrinkote dabartinius verslo partnerius? A6. Kiek laiko vykdoma partnerystė?	Siekama išsiaiškinti įmonių veiklos sritį, turimų verslo partnerių skaičių, santykių sukūrimo specifikas, verslo partnerių bendros veiklos laiką.

	Klausimų grupės	Klausimai	Klausimų pagrindimas
B.	Vidaus marketingo politikos vykdymas įmonėje	B1. Kokie vidaus marketingo elementai taikomi Jūsų įmonėje? B2. Kurie elementai dažniausiai taikomi ir yra veiksmingiausi? B3. Kurie vidaus marketingo elementai yra veiksmingiausi ir verčia geriau dirbti? B4. Kaip kuriama motyvacinė sistema įmonėje? B5. Ar darbuotojai yra informuojami apie įmonės veiklas bendrus tikslus ir strategijas?	Siekama išsiaiškinti, kokius konkrečius vidaus marketingo elementus taiko įmonės bei kokias priemones naudoja darbuotojų poreikiams patenkinti, bei kaip mėgina įtraukti darbuotojus į bendrą veiklą.
C.	Santykių marketingo politikos vykdymas	C1. Kaip įmonėje kuriami santykiai? C2. Kurie santykiai įmonėje labiausiai vertinami ir vystomi? C3. Ar užmegzti santykiai yra paremti tinkamu komunikacijos procesu ir vertybių susietumu? C4. Kokios dimensijos santykių vystyme yra svarbiausios ir kodėl?	Siekama išsiaiškinti santykių marketingo politikos vykdomus aspektus susijusius su santykių kūrimu, palaikymu ir vystymu ir viduje ir išorėje.
D.	Verslo partnerystės vystymo perspektyva įtraukiant vidaus ir santykių marketingui būdingus bruožus	D1. Ar darbuotojai padeda užmegzant ir vystant ir artimus santykius su partneriais? D2. Ar su įmonės veikla supažindinti darbuotojai geriau vykdo veiklą su partneriais? Kaip vykdomas „supažindinimas“? D3. Ar darbuotojų motyvavimas, padeda įtraukti darbuotojus į bendrą įmonės veiklą? Ir kodėl? D4. Ar darbuotojų mokymas turi reikšmės santykiuose su partneriais? Jei taip, tai kodėl? D5. Ar įtraukti darbuotojai geriau priima sprendimus ir veikia tiksliau bendradarbiaujant su partneriais? D6. Kokios darbuotojų savybės vertinamos koordinuojant veiklą su partneriais? D7. Kokios partnerio darbuotojų savybės Jums yra svarbios? D8. Kaip vykdoma komunikacija įmonės viduje? Ar ji veikia komunikaciją su išoriniais verslo atstovais - partneriais? D9. Kokios naudos darbuotojai gaus iš sėkmingiau užmegztų partnerystės santykių? D10. Ar motyvacija skatina darbuotojus geriau dirbti ir bendradarbiauti su partneriais?	Siekama išsiaiškinti darbuotojų indėlį į santykius su partneriais, kaip darbuotojų supažindinamas veikia santykius su partneriais, išsiaiškinti ar motyvacija padeda įtraukti darbuotojus, ar darbuotojų kvalifikacijos kėlimas ir jų įtraukimas veikia partnerystės santykius. Siekama išsiaiškinti kokias savo darbuotojų savybes, bei kokias partnerių darbuotojų savybes įmonė vertina. Siekama išsiaiškinti vidinės komunikacijos formas ir jos įtaką išorės komunikacijai bei kokią naudą iš santykių su partneriais gaus įmonės darbuotojai. Siekama sužinoti, ar motyvacija padeda gerinti darbuotojų darbo rezultatyvumą.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Taigi iš 19 lentelės galima matyti, jog visų įmonių atstovams bus užduodami vienodi klausimai, kurie apima keturias temines grupes: bendro pobūdžio klausimai; taikomi vidaus marketingo elementai; vykdoma santykių marketingo politika; verslo partnerystės vystymo perspektyva įtraukiant vidaus ir santykių marketingui būdingus bruožus. Interviu metu gautus duomenis sunku apdoroti statistiniais metodais, tačiau jie yra kur kas informatyvesni, dėl atsakymo platumo ir labiau interpretuojami. Taigi šio tyrimo duomenys padės

tolimesnio tyrimo planavimui, instrumento sudarymui ir vykdymui, bei bendram supratimui apie tiriamą objektą ir dalyką.

Interviu vieta ir laikas: Interviu bus vykdomas 2012 m. Interviu metu apklausti įmonių atstovai, kurie sudaro aukščiausio lygio vadovus, vadybininkus, personalo darbuotojus ir kt. Interviu buvo atlikta iš anksto nusiuntus planuojamus klausimus elektroniniu paštu, vėliau papildoma informacija buvo gaunama telefonu, ar susitikimo metu. Detalesnė interviu vykdymo darbo eiga pateikta 20 lentelėje.

20 lentelė

Interviu vykdymo darbo eiga

	Darbų aprašymas	Laikotarpis
1.	Pasiruošimas atlikti interviu	2012 m. birželis
2.	Interviu vykdymas su įmonių atstovais	2012 lapkritis-gruodis
4.	Gautų interviu rezultatų analizė ir interpretavimas	2013 sausis-vasaris

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

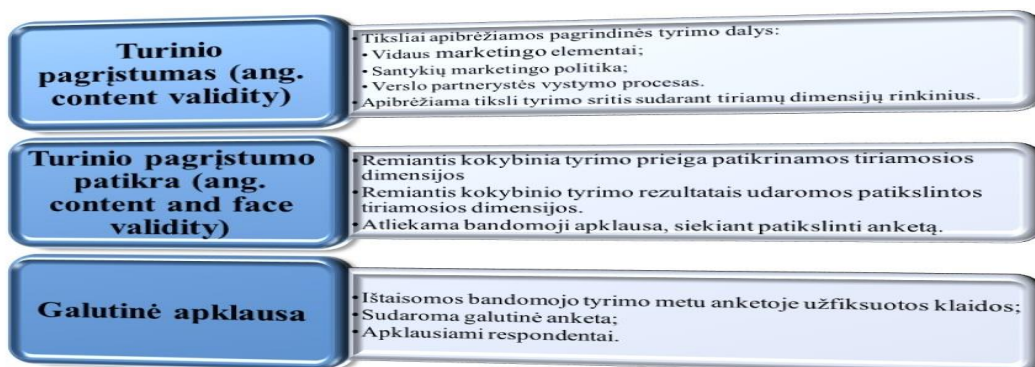
Taigi interviu metu surinktą informaciją yra lengviau interpretuoti, tačiau sunkiau susisteminti ir pagrįsti skaitinėmis charakteristikomis. Interviu su įmonių atstovais padėjo išsiaiškinti pagrindinius vidaus marketingo elementus, santykių kūrimo ir užmezgimo galimybes, komunikacijos efektyvumą, bendrų vertybių susietumą bei partnerystės kūrimo, valdymo procesus ir pagrindinius vystymo įrankius. Taip pat atskleidė įmonių darbuotojų nuomonę, ar labiau motyvuotas, kvalifikuotas ir įtrauktas į įmonės valdymą darbuotojas užtikrina sėkmingus santykius ir jų vystymą ne tik įmonė viduje, tačiau ir už jos ribų.

Kiekybinio tyrimo procedūra. Remiantis kiekybine metodologine prieiga siekiama struktūruoto interviu duomenis patikslinti surenkant duomenis darbuotojų anketine apklausa apie konkrečių įmonių vykdomas vidaus ir santykių marketingo politikas, bei jų įtaką ir reikšmingumą verslo partnerystės vystymui.

Anketoje visi klausimai visoms įmonėms – vienodi, jų pateikimo tvarka nesikeitė. Numatyta anketinės apklausos užpildymo trukmė apie 10-15 min. Apklausos metu gauti atsakymai buvo skaičiuojami, grupuojami ir analizuojami. Gauti rezultatai apibendrinti, pavaizduoti grafiškai ir

interpretuoti, pateikiamas įtakos reikšmingumas skaitinėmis charakteristikomis ir pateikiamos gautų rezultatų koreliacinės analizės.

Siekiant empiriškai išnagrinėti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu sudedamuosius komponentus būtina aptarti apčiuopiamų ir galimų nagrinėti dimensijų patikimumą ir galimybę pritaikyti kiekybinio tyrimo metu gautus duomenis pasirinktam tyrimo instrumentui, todėl būtina išskirti skalės formavimo procesą, kuris pasak R.G. Netemeyer, W.O. Bearden, S. Sharman (2003) remiasi skalės formavimo principais (29 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis R.G. Netemeyer, W.O. Bearden, S. Sharman, 2003.

29 pav. Skalės formavimo procesas

Kaip matyti iš 29 paveikslo, visų pirma apibrėžiama tiksli tyrimo sritis, pagrindinės tyrimo dalys, kurios padeda sudaryti tiriamųjų dimensijų rinkinius. Tyrimo ribos tiksliai apibrėžiamos pasitelkiant kokybinio tyrimo būdu gautas tikslias tyrimo dimensijas egzistuojančios įmonėje, kurių pagrindu sudaroma anketa. Sudaryta anketa patikrinta bandomosios apklausos būdu. Taigi remiantis pirminiais respondentų pastebėjimais ir rekomendacijomis klausimynas (anketa) koreguojama ir pateikiama galutinei apklausai.

Tyrimui atlikti sudarytas instrumentas – anketa (9 priedas), kuri pateikiama elektroninėje erdvėje, nes taip greičiau surenkami duomenys. Dalis anketų pildoma nusiuntus jas meilu, arba pateikus popierinius variantus.

Anketoje vyrauja uždaro stiliaus klausimai, kur pateikiami keli atsakymų variantai, iš kurių respondantai turės išrinkti vieną labiausiai jiems tinkantį. Anketoje klausimai suskirstyti į tam tikrus tematinis blokus, kurie pateikti 21 lentelėje.

Anketos klausimų pagrindimas

	Klausimų blokas	Klausimų pagrindimas	Klausimas
A	Vidaus marketingo politikos vykdymas įmonėse	A1. Kaip dažnai įmonėje taikomi žemiau išvardinti vidaus marketingo elementai? A2. Kurie žemiau išvardinti vidaus marketingo elementai yra svarbiausi (veiksmingiausi) atliekant darbą? A3. Kokia motyvacija priimtina gerai atlikus darbą? A4. Įvertinkite teiginius apie įmonėje taikomą motyvacijos, kvalifikacijos kėlimo, komunikacijos ir delegavimo veiksmingumą? A5. Kaip dažnai įmonėje rengiami apmokymai? A6. Ar esate supažindintas su pagrindiniais tikslais? A7. Ar esate supažindintas su įmonėje vykdomomis veiklomis per vidinius komunikacijos šaltinius? A8. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius. A9. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius. A10. Ar jaučiatės pakankamai įtrauktas į bendras įmonės vykdomas veiklas bei įgyvendinamas politikas?	Siekiama išsiaiškinti ar veiksmingai įdiegta vidaus marketingo programa įmonėje ir kokius vidaus marketingo elementus įmonė taiko.
B	Santykių marketingo politikos vykdymas	B1. Kurie santykiai įmonėje labiausiai vertinami ir vystomi? B2. Ar jaučiatės įtrauktas į komunikacijos procesą su išoriniais verslo dalyviais? B3. Kodėl Jūsų manymu reikalingi užmegzti santykiai su partneriais? B4. Kaip buvo vykdoma partnerių paieška? B5. Pagal kokius kriterijus vykdote partnerių atranką?	Siekiama išsiaiškinti santykių marketingo politikos vykdomus aspektus susijusius su santykių kūrimu, palaikymu ir vystymu ir viduje ir išorėje.
C	Verslo partnerystės vystymo aspektai	C1. Ar užmegzti santykiai padeda lengviau pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų? C2. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius apie įmonės užmegztus santykius su partneriais? C3. Ar stengiatės vystyti santykius su partneriais? C4. Kokie veiksmai įmonėje nukreipiami į nuolatinį santykių vystymą? C5. Įvertinkite žemiau išvardintus teiginius, susijusius su partnerystės veikla ir vystymu. C6. Ar pasitikite partneriais? C7. Ar pasitikėjimas partneriais padeda vystyti ir užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą? C8. Kas lemia įsipareigojimą tarp Jūsų įmonės ir partnerių? C9. Kaip vykdote santykių su partneriais vystymą?	Siekiama išsiaiškinti esamų partnerystės santykių vystymą, kiekvieno etapo svarbą ir reikšmę įmonėse.
D	Socialinės demografinės charakteristikos	D1. Kiek verslo partnerių turite? D2. Kiek laiko vykdoma partnerystė? D3. Kokia Jūsų įmonės teisinė forma? D4. Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų? D5. Kokios Jūsų užimamos pareigos? D6. Jūsų lytis: D7. Jūsų amžius:	Siekiama išsiaiškinti apklausoje dalyvavusių įmonių bendras veiklos charakteristikas, bei pagrindinę informaciją apie darbuotojus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti 21 lentelės, klausimai apima keturis pagrindinius teminius blokus: Vidaus marketingo politikos vykdymas įmonėse; Santykių marketingo politikos vykdymas; Verslo partnerystės vystymo aspektai; Socialinės demografinės charakteristikos. Dauguma klausimų anketoje *Daugiavariantinio*

(multichatominio) atsakymo klausimai, kai respondentui reikia pasirinkti atsakymą daugiau nei iš dviejų galimų variantų. Taip pat 1 klausimas yra ir **Dvivariančio** atsakymo (dichotominis) klausimas, kai iš dviejų variantų siūloma pasirinkti vieną. Nemažai klausimų pateikiami 5 balų Likerto skalės įvertinimui.

Planuojama anketinės apklausos eiga pateikiama 22 lentelėje.

22 lentelė

Darbuotojų anketinės apklausos tyrimo eigos aprašymas

	Darbų aprašymas	Laikotarpis
1.	Bandomosios anketos sudarymas	2012 m. spalio
2.	Bandomojo tyrimo vykdymas	2012 m. lapkritis
3.	Anketos koregavimas	2012 m. gruodis
4.	Apklausos vykdymas	2012 m. gruodis 2013 m. vasaris
5.	Rezultatų suvedimas	2013 m. kovas
6.	Duomenų statistinė analizė	2013 m. balandis - gegužė
7.	Rezultatų interpretacija ir aprašymas	2013 m. birželis-liepa

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Kiekybinio tyrimo imtis. Imtis šioje dalyje bus skaičiuojama atskirai kiekvienai įmonei, kadangi darbuotojų skaičius įmonėse skirsis. Nagrinėjamų įmonių apskaičiuotos imtys pateikiamos 10 priede. Bendra visų įmonių apskaičiuotų imčių suma sudaro 343 respondentus. Taigi buvo išsiuntinėtas imtį atitinkantis skaičius anketų, tačiau ne visos iš jų grįžo ir dalis buvo sugadinta. Todėl eliminavus iš tyrimo duomenų sugadintas anketas nagrinėjamų liko 338.

Statistiniai duomenų analizės metodai. Kintamųjų, atspindinčių kiekybinius rodiklius, sklaidai apibūdinti skaičiuojamas standartinis nuokrypis (imties sklaidos charakteristika) (SN) (Čekanavičius, Murauskas, 2000), vidurkis (visų variantų suma dalijama iš jų skaičiaus) (Valkauskas, 2002; Vaitkevičius ir kt., 2006) ir standartinė paklaida (SP). Pierseno koreliacijos koeficientas taikomas rodikliams palyginti. Hipotezėms tikrinti pasirinkti koreliacijos koeficientai, kurie parenkami priklausomai nuo klausimų rangavimo skalių.

Kiekybiniai ryšiai tarp kintamųjų yra funkciniai ir tikimybiniai. Šiame moksliniame darbe bus nustatinėjami tikimybiniai ryšiai, remiantis J. Sapagovo ir kt. (2000), jiems įvertinti yra naudojamas koreliacijos koeficientas, kaip

pagrindinis kriterijus, kuris varijuoja nuo -1 iki +1. Remiantis L. Valkausku (2002), koreliacijos koeficiento teigiamos reikšmės nurodo tiesioginę priklausomybę, o neigiamos – atvirkštinę, kur teigiamas koeficientas reiškia, didėjant vienam kintamajam didėja ir kitas, o neigiamas – rodo kito kintamojo tendenciją mažėti. R. Vaiktevičiaus ir kt. (2006) teigimu, koreliacijos koeficientas parodo ryšio tarp kintamųjų stiprumą. V. Čekanavičius ir G. Murauskas (2008) teigia, kad kiekybiškai išreikštų ranginių rodiklių ryšys apskaičiuojamas pasitelkiant Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientą.

Statistiniam pasikliautinumui nustatyti naudojama statistinio reikšmingumo reikšmė – p. Kuo ši reikšmė mažesnė, tuo didesnė tikimybė, kad tiriamas skirtumas ar ryšys yra iš tikrųjų ir tuo mažesnė tikimybė, kad nagrinėtas ryšys ar skirtumas tyrime atsirado atsitiktinai.

Atlikus visus du numatomo empirinio tyrimo etapus, bus surinkta pakankamai duomenų, galinčių padėti išaiškinti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu galimybes įmonėse. Tyrimų metu gauti duomenys bus interpretuojami apibendrinami ir pagrindžiami koreliacinės analizės skaitinėmis reikšmėmis, kurie padės pagrįsti teorinį verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelį.

3. VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO VIDAUS IR SANTYKIŲ MARKETINGO PAGRINDU TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA

Trečiojoje disertacijos dalyje pasitelkiant kokybinę metodologinę priegą (3.1. poskyryje) yra atskleidžiami įmonėse taikomi vidaus marketingo elementai, darbuotojų įtraukimo perspektyvos, vykdomos santykių marketingo politikos, susijusios su santykių viduje ir išorėje kūrimu, bei santykių su partneriais vystymo perspektyvos. Remiantis kiekybine metodologine prieiga (3.2. poskyryje) pateikiami bendri vidaus, santykių marketingo bei verslo partnerystės dėsningumai, įvertinami jų tarpusavio ryšiai, kurie padėjo patvirtinti arba paneigti hipotezes. Ir galiausiai 3.3 poskyryje pateikiamas bendras empirinio tyrimo vertinimas, lyginant rezultatus su atliktais empiriniais tyrimais, atskleidžiant išskirtinumus ir ryšių stiprumus tarp kintamųjų, kurie pagrindžia verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelį.

3.1. Vidaus ir santykių marketingo poveikio verslo partnerystei atskleidimas kokybinio tyrimo analizės pagrindu

Siekiant empiriškai ištirti vidaus ir santykių marketingo įtaką verslo partnerystės vystymui, po žvalgomojo tyrimo buvo atrinktos 18 įmonių, kuriose apklausiami atsakingi asmenys (vadovai, vadybininkai, personalo skyriaus darbuotojai), susiję su partnerystės veikla. Pirminio žvalgybinio tyrimo analizė parodė, jog visos atrinktos įmonės turi partnerius su kuriais vykdo bendrą veiklą, todėl galima atlikti tolimesnę apžvalgą, stengiantis išanalizuoti ir interpretuoti, kokį poveikį partnerystės santykiams suteikia sėkmingai įdiegtas vidaus ir santykių marketingas. Interviu metu buvo stengiamasi įsiaiškinti ar vidaus marketingo elementų taikymas ir darbuotojų įtraukimas gali padėti ieškant partnerių, sudarant su jais sutartis bei vystant ir plėtojant tolimesnę veiklą. Taip pat buvo bandoma atskleisti ar šiose įmonėse egzistuoja vienodos nuomonės dėl pagrindinių veiksnių, reikalingų nuolatiniam santykių palaikymui, išskyrimo ir jų vertinimo. Interviu metu visų įmonių

atstovams buvo paruošti vienodi klausimai apie vidaus marketingo ir jo elementų, bei santykių ir ryšių palaikymo, įtaką verslo partnerystės vystymui.

Visų respondentų interviu metu buvo klausama, kiek partnerių turi. Kaip jau buvo minėta, visos atrinktos įmonės turi partnerius, skiriasi tik jų skaičius. Analizuojant interviu atsakymus ir turint tikslią šių įmonių duomenų bazę paaiškėjo tendencija, jog partnerių skaičius dažnai priklauso nuo įmonės dydžio ir jose dirbančių žmonių skaičiaus. Kuo mažesnė įmonė, tuo mažiau partnerių įmonė turi.

Partnerių atranka dažniausiai buvo vykdoma pasitelkiant asmeninių pažinčių, vidinių įmonės darbuotojų, vidinių šaltinių pagalbą, kuriuos naudoja dauguma įmonių: UAB „Statuto“, UAB „Avirama“, UAB „Stabilios sistemos“, UAB „X“, UAB „Immo-Invest“, UAB „F“.

Išoriniais partnerių paieškos šaltiniais naudojasi ne visos įmonės, išskirtinai vien išoriniais paieškos šaltiniais partneriai buvo rasti UAB „Q“ įmonėje. UAB „Bioprojektas“ vadovas išoriniais šaltiniais įvardino: *„informacinius šaltinius, reklamines priemones, taip pat panašia veiklos sritimi užsiimančias įmones, rastas įmonių katalogų pagalba“*. UAB „Donalita“ atstovas paminėjo, jog jų įmonėje yra *„iš tiekėjų nuolatos gaunami komerciniai pasiūlymai“*, o pasirinkimas yra jų asmeninio apsisprendimo reikalas, kuris priklauso nuo taikomų sąlygų ir jų priimtumo. Ši įmonė taip pat naudojasi ir asmeninių pažinčių dėka surastais partneriais.

UAB „Z“ vadovo teigimu yra dvi įmonės partnerės, kurios *„atsiradusios įmonės veikloje atsitiktinumo dėka, su kuriomis vykdėme kelių objektų darbus“*, taip pat įmonė neatmeta ir komercinių pasiūlymų dėl bendradarbiavimo, juos detaliam peržiūri ir įvertina. Panašiai partnerius atsirenka ir UAB „W“, respondento teigimu be komercinių pasiūlymų įmonė dar partnerius atsirenka *„per ilgą bendravimą ir darbą kartu. <...> Svarbiausias veiksnys yra pastovumas, kuris užtikrina mūsų įmonės darbo veiksmingumą ir nepertraukiamumą“*.

UAB „Y“ vadovas vienintelis paminėjo, jog *„partnerius atsirinkome per savo asmenines pažintis, atsižvelgėme ir į darbuotojų siūlymus“*, šioje

įmonėje iš karto galima pastebėti, jog darbuotojai yra įtraukti į įmonės valdymą, turi galią ir yra neatsiejama įmonės dalis, tiek vykdant veiklas viduje, tiek kontaktuojant su išorinėmis suinteresuotomis grupėmis. Kai tuo tarpu UAB „Raseinių statybos vadovas“ partnerių atrankos ir paieškos procesą priskiria sau, teigdamas, jog „*savo dabartinius verslo partnerius atsirinkau, per pirmus įmonės gyvavimo metus, kai ieškojau, įmonių, kurios padėtų praplėsti teikiamų, mano bendrovės, paslaugų kiekį bei kokybę*“. Šios įmonės atstovas nepažymėjo, kokiais paieškos šaliniais naudojosi, tiesiog pakomentuoja, kada atsirado partnerystės sudarymo poreikis.

Apibendrinti visų įmonių naudojamų partnerių paieškos šalinių duomenys pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė

Įmonių naudojami paieškos šaliniai

Nr.	Įmonės pavadinimas	Vidiniai šaliniai	Išoriniai šaliniai
1.	UAB „Bioprojektas“	+	+
2.	UAB „Statuto“	+	
3.	UAB „Donalita“	+	+
4.	UAB „Avirama“	+	
5.	UAB „Z“	+	+
6.	UAB „W“	+	+
7.	UAB „Q“		+
8.	UAB „Stabilios sistemos“	+	+
9.	UAB „X“	+	
10.	UAB „Y“	+	+
11.	UAB Immo-Invest	+	
12.	UAB „Raseinių statyba“	?	?
13.	UAB „F“	+	
14.	UAB „Lordenta“	+	+
15.	UAB „Euroservice plus“		+
16.	UAB „H“	+	
17.	UAB „M pasaulis“	+	
18.	UAB „S“	+	+

? – netiksliai atsakytas klausimas, todėl duomenys nėra patikimi, juos galima tik spėti.

+ - reiškia, jog naudoja paieškos šaltinį.

- reiškia, jog nenaudoja paieškos šaltinio.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš 23 lentelės galime pastebėti, jog vidinius ir išorinius partnerių paieškos šaltinius naudoja 8 įmonės (UAB „Bioprojektas“, UAB „Donalita“, UAB „Z“, UAB „W“, UAB „Stabilios sistemos“, UAB „Y“, UAB „Lordenta“, UAB „S“). Abiejų paieškos šaltinių naudojimas suteikia įmonėms didesnes galimybes tinkamai pasirinkti partnerius, sudaryti potencialių partnerių sąrašą pagal nusistatytus kriterijus.

Daugiausiai įmonės naudojami vidiniais partnerių paieškos šaltiniais ir vos viena įmonė UAB „Euroservice plus“ naudoja tik išorinius paieškos šaltinius, kurie pasak įmonės atstovo: „yra pakankamai efektyvūs pasirenkant partnerius, kadangi mes naudojames įvairių neformalių tinklų, prekybos rūmų, visuomeninių organizacijų, specializuotų apžvalgų ir įvairių automatizuotų sistemų bei duomenų bazių pagalba.

Kalbant apie partnerystės santykių vystymą daugumos įmonių atstovais pabrėžė santykių trukmę, kaip vieną iš svarbiausių aspektų, lemiančių santykių su partneriais bendrą veiklą. Daugumoje įmonių santykiai su partneriais tęsiami nuo 1-5 metų. UAB „Raseinių statyba“ paminėjo, jog santykiai su partneriais buvo užmegzti jau pirmais įmonės gyvavimo metais, o tai parodo, jog įmonė nuo pat pradžių žiūrėjo į priekį ir siekė ilgalaikio bendradarbiavimo bei veiklos plėtros perspektyvų.

Analizuojant vidaus marketingo elementus, taikomus pasirinktose įmonėse, pateikiama apibendrinta visose įmonėse taikomų vidaus marketingo elementų lentelė (24 lentelė), kurioje aiškiai matomi dažniausiai taikomi vidaus marketingo elementai.

Iš 24 lentelės galima matyti, jog motyvaciją taiko visos įmonės be išimties. O visų elementų derinį, kaip vykdomos vidaus marketingo politikos įrankius, pažymėjo tik UAB „Bioprojektas“ ir UAB „Q“. Taigi galima teigti, jog šių įmonių taikomas vidaus marketingo elementų paketas yra pats didžiausias ir geriausiai gali būti pritaikytas prie įmonės darbuotojų poreikių. Rečiausiai visų įmonių taikomas elementas yra laisvės ir lankstumo suteikimas darbuotojams, kurį taiko tik šešios įmonės iš viso, atrinktų organizacijų, sąrašo.

Veiksmingiausiai vidaus marketingo elementais UAB „Bioprojektas“ vadovas įvardino kvalifikacijos kėlimą ir komunikaciją ir motyvaciją. Tuos pačius elementus įvardino ir UAB „Donolita“ atstovas, tiesiog pridurdamas, jog įmonėje stengiamasi palaikyti komunikaciją ir diegti draugišką atmosferą, su bendromis vertybėmis, vykdamt „bendrus susirinkimus, bendrus vakarėlius“.

Įmonėse taikomi vidaus marketingo elementai

Nr.	Įmonės pavadinimas	Motyvacija	Mokymai	Darb. paieška ir atranka	Darbuot. įtraukimas	Komandinis darbas	Laisvės suteikimas	Darbuotojų verbavimas, išlaikymas	Komunikac.	Darb. Vertinim.	Poreikių patenkinimas
1.	UAB „Bioprojektas“	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.	UAB „Statuto“	+	+	+	+	-	-	-	+	-	+
3.	UAB „Donalita“	+	+	+	+	+		+	+	+	+
4.	UAB „Avirama“	+	+	-	+	-	+	-	+	+	-
5.	UAB „Z“	+	+	+	+	+	-	-	+	+	-
6.	UAB „W“	+	+	+	+	-	-	-	-	-	+
7.	UAB „Q“	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8.	UAB „Stabilios sistemos“	+	+	+	+	-	-	+	+	-	-
9.	UAB „X“	+	+	-	+	+	-	-	+	-	+
10.	UAB „Y“	+	+	+	+	+	-	+	+	-	+
11.	UAB Immo-Invest	+	+	+	-	+	-	+	+	+	+
12.	UAB „Raseinių statyba“	+	+	-	+	+	-	-	+	-	+
13.	UAB „F“	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+
14.	UAB „Lordenta“	+	+	-	+	-	+	-	+	-	+
15.	UAB „Euroservice plus“	+	-	-	-	+	-	+	+	+	+
16.	UAB „H“	+	+	-	+	-	-	-	+	+	+
17.	UAB „M pasaulis“	+	+	-	+	+	+	+	+	+	+
18.	UAB „S“	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+

+ reiškia, jog įmonė naudoja vidaus marketingo elementą.

- reiškia, jog įmonė nenaudoja vidaus marketingo elemento.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu.

Vienintelis UAB „Avirama“ vadovas (24 lentelė) kaip efektyvią ir veiksmingą priemonę, be jau minėtų įvardino laisvės ir lankstumo suteikimą. Šis pasirinkimas grindžiamas tuo, jog įmonės veiklos sritis įgalioja šios įmonės darbuotojus dažnai keliauti ir bendrauti su partneriais ir būsimais klientais, todėl labai svarbu kiekvienam pasiskirstyti tinkamai savo laiką, susiderinti susitikimus atsižvelgiant į savo darbotvarkę.

UAB „Statuto“ vadovė teigia, kad *„įmonėje gan dažnai yra taikomos įvairios motyvacijos priemonės, kvalifikacijos kėlimo galimybės, <...> darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą, kadangi įmonėje, darbuotojų tarpusavio santykiai yra gan artimi, jie visada turi įtakos bendram, įmonės vykdomos politikos pasirinkimui, keitimui ir pačiam vykdymui, <...> tiesiog išsakydami savo nuomonę. Taigi tai atspindi, jog įmonėje yra glausta ir artima komunikacija tarp darbuotojų <...>.“*

UAB „Z“ atstovas kaip vieną veiksmingiausių vidaus marketingo elementų įvardino *„darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymo tam tikrus aspektus“*, tai parodo, jog įmonėje yra paisoma darbuotojų nuomonės, vertinamos jų iniciatyvos ir jie turi svarų nuomonės reiškimo ir svarstomų problemų sprendimo balsą. Buvo minima taip pat ir kvalifikacijos kėlimo galimybė bei motyvacija. Tokius pačius veiksmingiausius vidaus marketingo elementus įvardino ir UAB „W“ vadovas. UAB „Q“ ir UAB „X“ atstovai įvardino beveik visus vidaus marketingo elementus, teigdami, jog norint diegti sistemingą vidaus marketingą būtina taikyti ir derinti kuo daugiau vidaus marketingo elementų dėl *„darbuotojų kaip asmenybių skirtumo, kuris atspindi jų siekius ir tikslus dirbant įmonėje“*.

Taigi išsamesnė interviu analizė leidžia daryti prielaidą, jog visose įmonėse gan intensyviai taikomas vidaus marketingas, kuris įgyvendintas skirtingais vidaus marketingo elementais. Apibendrinti vidaus marketingo elementai padėjo išsiaiškinti įmonės atstovų nuomonę, apie jų reikalingumą ir reikšmingumą įmonėse. Visų įmonių atstovai neabejotinai supranta vidaus marketingo svarbą ir jo taikymą laiko kaip savaiminį procesą. Skiriasi tik taikomų motyvavimo būdų ir

priemonių taikymas, bei priešasčių (darbo rezultatai, greitas ir efektyvus sprendimų priėmimas, tinkamas problemos sprendimas, užduoties atlikimo terminas, papildomos iniciatyvos ir pastangos ir t.t.), už kurias darbuotojai yra motyvuojami įvardinimas. Tačiau motyvavimo sistemos susikūrimą ir tolimesnį vykdymą labiausiai veikia įmonės vadovybės supratimas, jog motyvacija ir darbuotojų skatinimas veikia darbuotojų darbo rezultatyvumą, todėl investicijos, susiję su darbuotojų poreikių tenkinimu, atsiperka.

Kalbant apie įmonės santykių vertinimą ir jų vystymą tik keletas įmonių (UAB „Donalita“, UAB „Avirama“, UAB „Z“), kaip svarbiausio tolimesnių santykių vystymo aspekto neišskyrė vidinių įmonės santykių. Santykių su klientais bei suinteresuotomis grupėmis priskyrimą prie pagrindinių ir labiausiai vertinamų ryšių lėmė tai, jog jie santykių viduje svarbą supranta kaip neatsiejamą dalyką, kurie pasak UAB „Donalita“ vadovo *„yra vertinami, tačiau nėra svarbiausi vystymo procese, kadangi be jų įmonė negali egzistuoti“*.

Taigi iš interviu galima pastebėti, jog egzistuoja tendencija tarp įmonių atstovų, vertinti visus galimus įmonių santykius, tačiau svarbiausiu aspektu galima būtų laikyti nuomonę, jog vidiniai santykiai yra tarsi palaikantys santykiai ant kurių gali būti „statomi“ santykiai su išoriniais verslo dalyviais. Taigi atsakymų tendencijos parodo, jog įmonių atstovai sutinka su nuomone, jog bet kokia įmonės veiklos plėtros iniciatyva yra remiama vidaus ir išorės dalyvių integracija per nuolatinį ir nepertraukiamą komunikacijos procesą.

Visos įmonės vienareikšmiai sutinka, jog santykiai turi būti nuolat plečiami, vystomi ir palaikomi, tačiau svarbiausiomis santykių vystymo priemonėmis išskiria skirtingus veiksnius. Dauguma įmonių, kaip pagrindiniais santykių plėtros aspektais pažymi tinkamų gebėjimų ir kompetencijų buvimą, nepertraukiamą bendradarbiavimą, žinių ir atsakomybių pasidalinimą, bei abiejų partnerių darbuotojų įtraukimą į bendrą procesą. Tokius veiksnius kaip pagrindinius išskyrė UAB „Z“, UAB „W“, UAB „Stabilios sistemos“, UAB

„Immo-invest“, UAB „Raseinių statyba“, UAB „F“, UAB „Lordenta“, UAB „S“, UAB „M“.

UAB „Bioprojektas“ vadovas pažymi, jog kvalifikacijos kėlimas, motyvacija, darbuotojų įtraukimas ir užduočių delegavimas jiems užtikrina sėkmingą užduočių atlikimą. Tokiu būdu jo teigimu: *„Lygiai taip pat veikia ir santykių su partneriais veikloje. Patenkinti darbuotojai jaučiasi įmonės dalimi, įsitraukę į bendrą veiklą yra linkę rodyti iniciatyvą, kuri padeda užtikrinti entuziastingą užduočių atlikimą, save sutapatinus su įmonės veikla ir jos sėkmės užtikrinimu. O kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai yra labai vertinami, kadangi turi reikiamų žinių ir įgūdžių reikalingų santykiuose su partneriais.“*

UAB „Statuto“ vadovė sutinka su darbuotojų tam tikrų kompetencijų tobulinimu, tačiau priduria tai, kad pagrindinis aspektas yra *„gebėjimas nuolatos prieiti prie vieningos ir bendrai abiems įmonėms priimtinos nuomonės, nuolatinis bendravimas ir siekis patobulinti bendras veiklas. Visi šie dalykai padeda tinkamai vykdyti veiklą būti atsakingiems už tai ir betarpiškai pasitikėti vienas kitus atliekant bendras veiklas“*.

Pasitikėjimo ir įsipareigojimo svarba atsispindi ir UAB „Donolitos“ atstovo pasisakyme, kuris dar priduria, jog labai svarbu tinkamai parinkti ir parengti darbuotojus, siekiant plėsti įmonės santykius. UAB „Aviramos“ atstovo pasisakyme taip pat atsispindi pasitikėjimo svarba, nepertraukiamo bendradarbiavimo visuose lygmenyse reikšmė, stengiantis kuo geriau vienas kitą pažinti. UAB „X“ vadovas taip pat pabrėžia pasitikėjimo svarbą ir siūlo jį įgyti per *„komunikaciją su partneriais, kad tas ryšys <...> būtų paremtas ne vien darbiniais klausimais, tačiau persipintų į asmeninius santykius, kadangi taip galima pasiekti didesnę pasitikėjimą. Taip pat labai svarbu, jog partnerių turimos žinios <...> būtų perduotos, tokiu būdu darbuotojai gali tobulėti, suvienodinti įgūdžius ir užtikrinti sėkmingą darbą kartu. Bei galiausiai labai svarbu tinkamai nustatyti atsakomybes už partnerystės santykių valdymą įmonės viduje“*.

UAB „Q“ vadovas kalbėdamas apie santykių su partneriais vystymą mąsto ne apie trumpalaikę naudą, tačiau jis mano, jog *„tiesiog įsipareigojimas ir pastangos būti gerais partneriais, nuolatinis darbas neapviliant įmonių su kuriomis bendradarbiaujame, suteikia galimybę plėsti pažintis ir užtikrinti ne vienkartinį efektyvų ryšius, tačiau ilgalaikį bendradarbiavimą“*.

UAB „Y“ vadovas buvo labai konkretus, paminėdamas, jog jų įmonei santykius palaikyti padeda tai, jog *„visuomet per šventes pasveikina savo partnerius bei klientus, taip pat, vykdydami užsakymus, nepamiršta rekomenduoti savo partnerius esamiems klientams“*. Šios įmonės vadovo pasisakyme atsispindi santykių peraugimas į artimesnius, labiau paremtus asmeniniu pasitikėjimu, noru padėti, bendrai suburti ir supažindinti darbuotojus, kas užtikrina bendros veiklos plėtimo galimybes.

Iš šio klausimo analizės matome, jog visų įmonių vadovų atsakymai ir suvokimas apie santykių plėtrą yra labai panašus, skiriasi tik prioritetiniai veiksniai bei elementai, siekiami tikslai ir vykdomų veiklų kryptys. Visų įmonių, su kurių vadovais ar atstovais buvo vykdomi interviu, nuomonės apie darbuotojų įtraukimą buvo labai vieningos. Visos iki vienos įmonės pripažino, jog darbuotojų įtraukimas yra labai svarbus veiksnys galintis padėti tinkamiau vykdyti veiklas, racionaliau priiminėti sprendimus.

UAB „Bioprojektas“ vadovas teigia, jog *„komunikacija ir informacijos perdavimas labai svarbus tiek išorės integracijos lygiui pasiekti, tiek kuriant ir skleidžiant iniciatyvumą, pasitikėjimui ir lygybe grįstas bendras įmonės vertybes, kurios svarbios santykiuose su partneriais, kadangi partneriai tarsi tampa įmonės sudėtine dalimi“*.

UAB „Donolita“ vadovas teigia: *“Vidinė įmonės komunikacija padeda išvengti trūkščių ir problemų santykiuose su partneriais. Vidinės komunikacija užtikrina, jog visų partnerių darbuotojai turės pakankamai žinių dėl bendros veiklos ir tinkamai veiks priimant bendrus sprendimus ir bendras veiklos politikas. Todėl labai svarbu bendradarbiavimo detalias ir bendras perspektyvas perduoti*

visiems įmonės darbuotojams. <...>Sąžiningumo ir atvirumo vertybių įdiegimas visos įmonės aplinkoje padės jas perduoti ir bendruose santykiuose su partneriais“. Direktorius šiuo klausimu labai stipriai parodo savo poziciją, teigdamas, kad „Aš negalėčiau leisti darbuotojų vykdyti bendrą veiklą, tinkamai jų neparuošęs ir neinformavęs. Darbų vadovams visada teikiama informacija telefonu, susirinkimuose. Kadangi jie būna statybvietėse elektoriniai paštai nėra labai populiarūs. Informacija dėl tam tikrų statybinių problemų, galimų trikdžių turi būti perduodama iš karto, nes darbas įpareigoja, jog objektai stovėtų ir tinkamai veiktų daugiau nei du metus“.

Toks pats kategoriškumas šiuo klausimu atsispindi ir UAB „Z“ atstovo nuomonėje, kuris dar pabrėžia, jog *„Darbuotojai informuojami per padalinių vadovus, bendrus pasitarimus, bei asmeniškai, kurie tiesiogiai susiję su vykdoma veikla ar tam tikrais sprendimais, susijusiais su kita bendrai dirbančia įmone. <...> Tai padeda priimti racionalius sprendimus, visada tinkamai valdyti statybos įmones, konsultuoti ir suprojektuoti objektus taip, kad vėliau būtų lengva dirbti.“*

UAB „Statuto“ vadovė, kalbėdama apie netinkamą darbuotojų komunikaciją ir jų įtraukimą į įmonės veiklas užsimena apie įmonės reputacijos, kitų įmonių akyse sugadinimą, jų kaip partnerių silpnumo matymą.

Tuo tarpu UAB „W“ vadovas sutinka, kad informacija jos perdavimas yra *„jų darbo dalis, taip kad jie gali geriau mane informuoti nei aš juos, su partnerių bendromis veiklomis, naujais tiekėjais, jų siūloma produkcija kainomis ir t.t.“*

UAB „Q“ įmonėje informacija perduodama, tam kad darbuotojai būtų tinkamai supažindinami su įmonės veikla, o tai lemia *„darbuotojų pasitikėjimą įmone ir jų asmeninių tikslų ir siekių priartinimą prie bendro viso įmonės tikslo. Tai leidžia žmonėms susitapatinti ir jaustis svarbia įmonės dalimi“*. Tokiu pačiu požiūriu paremtas ir UAB „Stabilios sistemos“ vadovo atsakymas, dėl darbuotojų supažindinimo ir tinkamo informavimo.

UAB „Immo-Invest“ vadovas teigia, jog supažindinimas ir informavimas turi vykti, tačiau tik tam tikrame lygmenyje ir tai nėra pagrindinis veiksnys galintis lemti santykių su partneriais sėkmę.

Apibendrinant galima teigti, jog nuo vidaus komunikacijos priklauso įmonės bendra veikla bei jos įvaizdis, kaip sėkmingai veikiančios sistemos, partnerių akyse. Todėl tai gali padėti pritraukti daugiau partnerių, užtikrinti efektyvų bendradarbiavimą, įtraukiant visų darbuotojų pastangas. Pagrindinės, įmonių atstovų minėtos, informacijos perdavimo formos yra paremtos jos perdavimo tikslumu ir greitumu: asmeninė komunikacija, kompiuterinės technologijos (el. paštas, intranetas, kiti bendravimo būdai) telefonas, susirinkimai, neoficialūs susibūrimai ir t.t.

Santykiams su partneriais valdyti, palaikyti ir vystyti visų įmonių nuomone labai svarbi yra motyvacija, tačiau nebūtinai materialia forma, taip pat labai svarbi kvalifikacija, žinios ir gebėjimai. Šiais klausimais skirtingų nuomonių nebuvo, todėl galima teigti, jog atstovai supranta, jog investicijos į darbuotojus atsiperka, kadangi tai užtikrina kvalifikuotų darbuotojų rezervą, o darbuotojų veiklos rezultatai pralenkia lūkesčius. Kiekvienam darbuotojui labai svarbus yra jo atlikto darbo įvertinimas ir pripažinimas. Taigi motyvacija ir galimybė tobulėti, padidina darbo rezultatyvumą ir suteikia galimybes darbuotojų iniciatyvumui ir papildomoms pastangoms, kurių rezultatai be abejonės pastebi ir įmonė – partnerė.

Darbuotojų įtraukimo reikšmė bendradarbiavime su partneriais truputį išsiskyrė. UAB „Bioprojektas“ įmonėje į sprendimus darbuotojai yra traukiami tiek kiek tai susiję su jų vykdomomis pareigomis, bei atitinka jų kompetencijas. Panašiu požiūriu vadovaujama ir UAB „W“ įmonėje, kurioje darbuotojai įtraukiami arba ne priklausomai nuo priimamų sprendimų svarbumo.

UAB „Statuto“ įmonėje *„darbuotojų pasiūlymai ir išvalgos yra vertinami. O bendradarbiaujant su partneriais yra svarbu, jog abiejų įmonių darbuotojai turėtų tokias pačias galias ir įtakas bendrose veiklose, tada gali pavykti puikus rezultatas, kaip mūsų atveju, kai mūsų ir partnerių darbuotojų nuolatinė*

komunikacija padėjo perorientuoti mūsų teikiamas paslaugas ir išplėtė veiklos kryptis“.

UAB „Donolita“ vadovaujasi principu, jog *„kelios galvos geriau nei viena“* ir sprendimai bei veiksmai turi būti priimami ir vykdomi dialogo principu, tariantis su darbuotojais, taip išlyginant visų turimas kompetencijas ir priimant apsvarstytus sprendimus. Tuo pačiu principu vadovaujasi dauguma apklaustų įmonių tokių kaip UAB „Avirama“, UAB „Z“, UAB „X“, UAB „Raseinių statyba“ ir UAB „Q“, tačiau šios įmonės vadovas pabrėžė, jog po tokių sprendimų priėmimo *„sprendimas, kurį priėmėme tarsi tampa to žmogaus atsakomybės ir įsipareigojimo dalimi, kurį jis žūt būt stengiasi įgyvendinti, taip įrodydamas, kad buvo teisus. <...> Tai yra vienas efektyviausių būdų padidinti darbuotojų atsakomybę tiek įmonės viduje, tiek ir atsakomybę prieš partnerius, siekiant užtikrinti bendradarbiavimo naudą.“*

Taigi apibendrinant klausimų apie darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą, interviu metu gautus atsakymo variantus, galima teigti, jog nemažai įmonių leidžia darbuotojams įtakoti ir dalyvauti įmonės sprendimų priėmime ir bendros politikos įgyvendinime bei valdyme. Jei darbuotojų įtraukimas ir suteikiama dalyvavimo galimybė yra pakankamo lygio dažniausiai įmonės iškelti tikslai būna priimtini darbuotojui, ir jie pritraukiami prie asmeninio siekio ir pareigų toje įmonėje. Daugumą darbuotojų tokioje įmonėje jaučia asmeninę motyvaciją ir siekį tobulėti, tinkamai vykdyti veiklą, atlyginti įmonei, siekiant bendrų tikslų, bei galiausiai už tai būti pripažintiems ir įvertintiems.

Kalbant apie komunikaciją ir bendrą sprendimų priėmimą tarp partnerystės ryšiais susaistytų įmonių labai svarbu išsiaiškinti, kokios darbuotojų savybės padeda tinkamai vykdyti veiklą, bei kokių darbuotojų savybių įmonė nori sulaukti ir tikėtis iš įmonės partnerės. Apibendrinti visų įmonių atstovų pateikti savybių deriniai pateikti 25 lentelėje.

Darbuotojams reikalingos savybės, siekiant tinkamas partnerystės plėtros

Nr.	Įmonės pavadinimas	Įmonės darbuotojams reikalingos savybės	Partnerių darbuotojams reikalingos savybės
1.	UAB „Bioprojektas“	Derybiniai gabumai; Mokėjimas strateguoti; Kompetencija.	Aukšta kvalifikacija; Gebėjimas priėti kompromisų; Patikimumas.
2.	UAB „Statuto“	Gebėjimo bendrauti; Kūrybingumas; Žinios ir įgūdžiai.	Gebėjimo bendrauti; Kūrybingumas; Žinios ir įgūdžiai.
3.	UAB „Donalita“	Derybiniai gabumai; Žinios; Kompetencija; Laisvas bendravimas; Nuovokumas;	Žinios; Kompetencija; Atsakingumas; Gebėjimas dirbti kaip komanda Patikimumas.
4.	UAB „Avirama“	Derybiniai gabumai; Žinios; Bendravimo gabumai; Kompetencija.	Žmogiškosios savybės; Greita reakcija; Atsakomybė; Įsipareigojimo jausmas.
5.	UAB „Z“	Žinios ir kompetencija; Vadovavimo gabumai; Gebėjimo dirbti komandoje; Kitų žmonių pažinimas; Santykių palaikymas.	Žinios ir kompetencija; Vadovavimo gabumai; Gebėjimo dirbti komandoje; Kitų žmonių pažinimas; Santykių palaikymas.
6.	UAB „W“	Žinių; Greitos reakcijos; Tikslinės rinkos supratimo; Kompiuterinių žinių; Gebėjimo jausti ir prognozuoti.	Supratingumas; Patikimumas; Gebėjimo bendrauti; Greita reakcija.
7.	UAB „Q“	Rinkos išmanymas; Intuicija; Komunikaciniai gebėjimai.	Rinkos išmanymas; Intuicija; Patikimumas; Puikus įmonės atstovavimas; Komunikaciniai gebėjimai.
8.	UAB „Stabilios sistemos“	Bendravimo įgūdžiai; Profesinės žinios; Derybiniai gabumai; Greita reakcija į pokyčius.	Bendravimo įgūdžiai; Profesinės žinios; Derybiniai gabumai; Greita reakcija į pokyčius.
9.	UAB „X“	Žinių apie produkciją, atliekamą veiklą; Bendravimo įgūdžiai; Atsakingumas.	Gebėti susitarti; Priimti bendrus sprendimus; Gebėti priėti kompromiso; Bendravimo įgūdžiai; Atsakingumas.
10.	UAB „Y“	Atsakingumas; Kompetencija; Sąžiningumas; Ryžtingumas; Aiškus vizijos numatymas; Derybiniai gabumai.	Srities išmanymas; Įsipareigojimas; Profesionalumas; Patikimumas.
11.	UAB Immo-Invest	Profesijos išmanymo; Tinkamos kvalifikacijos; Bendravimo įgūdžių.	Profesijos išmanymo; Tinkamos kvalifikacijos; Srities išmanymas; Bendravimo įgūdžių.

Nr.	Įmonės pavadinimas	Įmonės darbuotojams reikalingos savybės	Partnerių darbuotojams reikalingos savybės
12.	UAB „Raseinių statyba“	Greita reakcija priimant sprendimus; Gebėjimas spręsti problemas; Komunikaciniai gebėjimai.	Kvalifikacija; Atsakingumas; Išmaningumas.
13.	UAB „F“	Derybiniai įgūdžiai; Savo įsitikinimų apgynimas; Pasitikėjimas savimi; Būti tikram savo žiniomis.	Profesinės žinios; Darbo išmanymas; Patirtis panašioje veikloje.
14.	UAB „Lordenta“	Kvalifikacijos lygis; Pastovus naujovių siekimas; Rinkos sąlygų išmanymas; Atsakingumas.	Greita reakcija; Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių; Lankstumas; Patikimumas.
15.	UAB „Euroservice plus“	Kvalifikacija ir žinios; Geri bendravimo įgūdžiai; Greita reakcija; Gebėjimas įtikinti.	Patikimumas; Atliekamų darbų kokybės; Atsakingumas; Srities išmanymas.
16.	UAB „H“	Srities išmanymas; Panašaus darbo patirtis; Komunikaciniai gebėjimai; Ryžtas ir užtikrintumas; Atsakingas pareigų vykdymas.	Greita reakcija; Bendrų sprendimų priėmimas; Nuoširdus bendravimas; Patikimumas.
17.	UAB „M pasaulis“	Bendravimo įgūdžiai; Profesinės žinios; Derybiniai gabumai; Greita reakcija į pokyčius.	Bendravimo įgūdžiai; Profesinės žinios; Derybiniai gabumai; Greita reakcija į pokyčius.
18.	UAB „S“	Derybiniai gabumai; Žinios; Kompetencija; Laisvas bendravimas; Nuovokumas;	Žinios; Kompetencija; Atsakingumas; Gebėjimas dirbti kaip komanda Patikimumas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu.

Apibendrinant darbuotojams reikalingų savybių analizę, galima teigti, jog beveik visos įmonės pabrėžė darbuotojams reikalingų žinių ir kvalifikacijos bagažą. Taip pat iš partnerių darbuotojų dauguma tikisi bendro supratimo, panašių savybių, kad būtų lengva bendrauti ir susitarti.

Kvalifikacijos kėlimas padeda darbuotojams tobulėti ne tik jų veiklos srityje, tačiau įgyjant naujas kompetencijas bei žinias. Todėl jie įgyja žinių iš įvairių sričių ir gali efektyviai užtikrinti santykių su partneriais valdymą. Taigi darbuotojų tobulėjimas ir kvalifikacijos kėlimas per mokymo procesus vienareikšmiai padeda jiems geriau vykdyti veiklas, labiau įsitraukti į skirtingas veiklas bei tinkamai užtikrinti santykių su partneriais eigą.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog įmonių interviu parodė, jog darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą yra pakankamai stipriai siejamas su įmonės veiklos plėtros galimybe. Respondentai neneigia, jog vidaus komunikacija, darbuotojų įtraukimas padeda ir stipriai įtakoja santykius su partneriais. Taigi svarbiausias vidaus marketingo elementais, daugumos įmonių atstovų nuomone, yra mokymas, motyvacija, komunikacija ir užduočių pateikimas bei dalyvavimo veikloje užtikrinimas.

Tokiu būdu galima teigti, jog įmonėse puikiai naudojami įvairūs veiksmai nukreipti į santykių plėtrą, o tai lemia ir parodo, kad kiekvienas įmonės darbuotojas turi teisę būti įtrauktas ne tik į įmonės vidaus politiką, bet ir į vykdomą išorinę veiklą. Darbuotojų informavimas ir nuolatinės komunikacijos skatinimas padidina vidinę integraciją, kuri veikia išorinės integracijos sėkmę, todėl padeda palaikyti ir vystyti pasitikėjimu ir atsakomybe grįstus santykius su partneriais. Tai padeda darbuotojams realizuoti save, kadangi įmonės vadovų perduodama informacija apie įmonės veiklas, suteikia galimybę jiems būti proceose, visuomet veikti ir įmonei suteikti grįžtamąjį ryšį per darbo rezultatus.

3.2. Verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindu: kiekybinio tyrimo rezultatai ir interpretacija

Kiekybinis tyrimas padės išsiaiškinti atrinktų įmonių, kurios dalyvavo kokybiniame tyrime darbuotojų nuomonę apie jiems taikomų vidaus ir santykių marketingo elementų įtaką įgyvendinant ir vystant santykius su partneriais. Taigi vertinant ir mėginant nustatyti vidaus ir santykių marketingo elementų įtaką verslo partnerystei, svarbu šį požiūrį ir įtaką pamatuoti ir ištirti iš darbuotojų, kurie vykdo įmonės veiklą, pozicijų. Gauti duomenys iš 338 respondentų, kurių atsakymai užkoduoti ir suvesti į bendrą matricą SPSS programos ir Excel pagalbomis.

Vidaus marketingo ir partnerystės vystymo susietumą per santykių marketingo jungtį tyrinėjo mažai mokslininkų tiek teoriniame, tiek empiriniame lygmenyje, kadangi dauguma mokslininkų partnerystę ir jos vystymo galimybes

sieja ir tiria sandorio pagrindus tarp dviejų vienetų – organizacijų, neatsižvelgiant į tokius aspektus kaip darbuotojai, ir jų santykių valdymas. Todėl stengiantis įvertinti verslo partnerystės vystymo galimybes įmonėse, svarbu apimti darbuotojų, kaip pagrindinio tyrimo objekto įtaką šių santykių plėtrai, pasitelkiant su jų valdymu susijusių koncepcijų – vidaus ir santykių marketingo įtaką verslo partneriams, ir santykių tarp jų kūrimui ir plėtrai.

Kiekybinis tyrimas padės išsiaiškinti atrinktų įmonių, darbuotojų nuomonę apie jiems taikomus vidaus ir santykių marketingo elementus ir jų ryšius su partnerystės vystymo etapais. Taigi vertinant ir mėginant nustatyti vidaus ir santykių marketingo elementų įtaką verslo partnerystei, svarbu šį požiūrį ir įtaką pamatuoti ir ištirti iš darbuotojų, kurie vykdo įmonės veiklą pozicijū.

Socialinės demografinės respondentų charakteristikos. Socialinės demografinės respondentų charakteristikos (11 priedas) padeda suskirstyti respondentus į tam tikras grupes, bei gali būti pastebimi reikšmingi skirtumai atsiskleidžiantys tam tikrų grupių dėsningumus, kurie yra svarbūs analizuojant visus tyrimo metu užduotus klausimus.

Dauguma respondentų yra jaunesnio arba vidutinio amžiaus. Virš 50 metų buvo vos 0,3% apklaustųjų. Daugumą 45,8% sudaro dvi amžiaus grupės 30-34 metų ir 35-39 metų. Taip pat 30,5% sudaro jauni žmonės nuo 18-29 metų. Gerokai daugiau nei pusė respondentų 83,7% yra vyrai ir tik 16,3% moterys. Dauguma respondentų pagal užimamas pareigas yra tarnautojai (73,1%), šiek tiek daugiau nei penktadalis (20,4%) atsakiusiųjų įvardino savo pareigas kaip viduriniojo lygmens vadovai ir tik 6,5% buvo aukščiausiojo lygio vadovai.

Visi darbuotojai, kurie buvo apklausiami dirba įmonėse, kurių teisinis statusas yra UAB (Uždaroji akcinė bendrovė). Kalbant apie partnerystės veiklas paaiškėjo, jog daugumoje įmonių (71%) partnerystė vystoma iki penkių metų, bei beveik penktadalio (19,8%) respondentų įmonėse partnerystė vykdoma daugiau nei penkis metus. Taip pat yra ir keletas įmonių (9,2%), kurios partnerystės santykius tik pradėjo kurti ir bendrą veiklą su partneriais vykdo vos metus.

Daugiau nei pusės respondentų įmonės (54,7%) turi 6-10 partnerių. Daugiau nei trečdalis respondentų įmonės (38,8%) turi daugiau nei 10 partnerių. Ir vos keletas įmonių darbuotojų (6,5%) įvardino, jog įmonė turi 1-5 partnerius.

Visų įmonių darbuotojų buvo prašoma išvardinti, kurie, anketoje pateikti vidaus marketingo elementai, labiausiai juos veikia, geriausiai atlikti darbus ir labiausiai skatina siekti pažangos ir tikslų bei bendrų siekių. Šių atsakymų pasiskirstymas pateiktas 26 lentelėje.

26 lentelė

Vidaus marketingo elementų veiksmingumo, gerai atlikti darba, vertinimas

	Labai veiksminga		Pakankamai veiksminga		Nei veiksminga, nei neveiksminga		Neveiksminga		Visai neveiksminga		Iš viso	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Motyvacijos priemonės (piniginės ir nepiniginės)	99	29,3	178	52,7	50	14,8	10	3	1	0,3	338	100
Profesionali darbuotojų paieška ir atranka	52	15,4	167	49,4	114	33,7	4	1,2	1	0,3	338	100
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	32	9,5	187	55,3	116	34,3	2	0,6	1	0,3	338	100
Darbo komandose skatinimas	30	8,9	176	52,1	124	36,7	7	2,1	1	0,3	338	100
Laisvės dėl darbų vykdymo darbuotojams suteikimas	33	9,8	187	55,3	108	32	9	2,7	1	0,3	338	100
Kokybiškos aptarnavimo kultūros diegimas įmonėje	48	14,2	169	50	107	31,7	13	3,8	1	0,3	338	100
Darbo vietos kokybės užtikrinimas skatinant lojalumą	44	13	161	47,6	119	35,2	13	3,8	1	0,3	338	100
Vidinės komunikacijos skatinimas	60	17,8	147	43,5	117	34,6	13	3,8	1	0,3	338	100
Nepertraukiamas bendravimas tarp skirtingo lygio funkcinių padalinių	32	9,5	193	57,1	107	31,7	5	1,5	1	0,3	338	100

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Kaip labai veiksmingu ir skatinančiu geriau dirbti vidaus marketingo elementu 29,3% respondentų įvardino motyvacijos priemones, taip pat daugiau nei pusė (52,7%) šį elementą pažymėjo, kaip pakankamai veiksmingu. Tai reiškia, jog daugumą darbuotojų geriau dirbti priverstų piniginės ir nepiniginės motyvavimo priemonės, kurios pagerintų jų darbo rezultatus. Taip pat tarp labai veiksmingų vidaus marketingo elementų populiariausi buvo vidinės

komunikacijos skatinimas (17,8%) ir kokybiškos aptarnavimo kultūros diegimas įmonėje (14,2%).

Kaip pakankamai veiksmingi ir padedantys užtikrinti gerą darbo kokybę svarbiausi buvo ir daugiau nei pusės respondentų įvertinimo sulaukė nepertraukiamas bendravimas tarp skirtingo lygio funkcinių padalinių (57,1%), laisvės dėl darbų vykdymo suteikimas ir darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (po 55,3%). Tarp nei veiksmingų, nei neveiksmingų vidaus marketingo elementų daugiausiai darbuotojų išskyrė darbą komandose (36,7%), darbo vietos kokybės užtikrinimą (35,2%) ir vidinės komunikacijos skatinimą (34,6%). Paskutiniai du minėtieji vidaus marketingo elementai populiarumo susilaukė ir kaip neveiksmingi elementai. Galima teigti, jog šių elementų svarba, darbuotojų akimis, kaip veiksmingą ir skatinanti priemonė geriau dirbti nėra tokia populiarė ir veiksminga todėl, kad jie šiuos elementus priima kaip savaime suprantamus ir būtinus dalykus, kuriuos įmonė turi vykdyti. Būtent todėl jie nėra labai veiksmingi ir motyvuojantys gerai dirbti.

Iš visos analizė matome, jog laukiamiausi ir veiksmingiausi vidaus marketingo elementai tarp darbuotojų, pasižymi apčiuopiamumu ir asmeninės naudos gavimu, gerai atlikus darbą. Todėl galima teigti, jog darbuotojai labiausiai lauktų iš įmonės motyvavimo priemonių, kvalifikacijos kėlimo galimybių, laisvės suteikimo ir nepertraukiamo bendravimo tarp padalinių. Tai parodo, jog darbuotojų naudos siekimas, atlikus darbą, nėra atskirtas nuo pareigų tinkamai įgyvendinti įmonės tikslus ir siekius. Jie taip pat nori dalyvauti įmonės veikloje ir būti informuoti, įsitraukti į bendrą veiklą ir turėti laisvę priiminėti sprendimus. Todėl siekiant išaiškinti ar darbuotojų lūkesčiai geriau atlikti darbą ir gauti už tai atlygį tinkamai taikomi pasirinktose įmonėse, darbuotojai buvo apklausti dėl tų pačių vidaus marketingo elementų realaus taikymo įmonėse dažnumo.

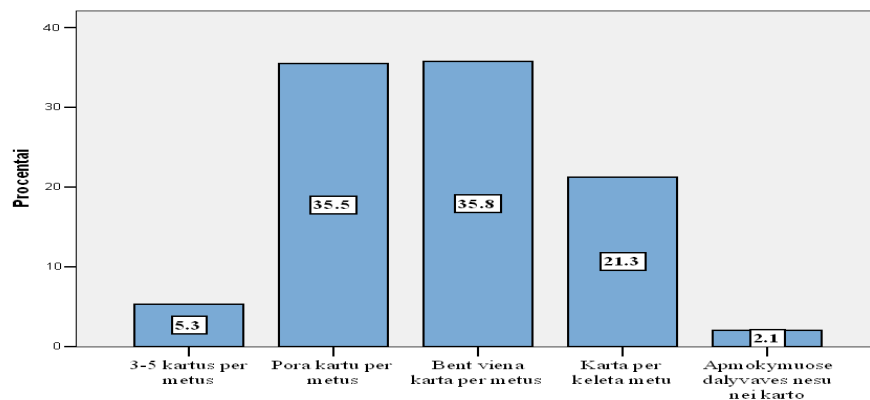
Pagrindiniai apklaustų įmonių taikomi vidaus marketingo elementai, pasak darbuotojų yra motyvacijos priemonės ir nepertraukiama komunikacija įmonės viduje (27 lentelė).

Vidaus marketingo elementų taikymo įmonėje dažnumas

	Labai dažnai		Dažnai		Kartais		Retai		Niekada		Iš viso	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Motyvacijos priemonės (piniginės ir nepiniginės)	44	13,0	99	29,3	161	47,6	29	8,6	5	1,5	338	100
Profesionali darbuotojų paieška ir atranka	35	10,4	118	34,9	143	42,3	37	10,9	5	1,5	338	100
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas	37	10,9	89	26,3	160	47,3	43	12,7	9	2,7	338	100
Darbo komandose skatinimas	29	8,6	121	35,8	151	44,7	30	8,9	7	2,1	338	100
Laisvės dėl darbų vykdymo darbuotojams suteikimas	36	10,7	111	32,8	146	43,2	29	8,6	16	4,7	338	100
Kokybiškos aptarnavimo kultūros diegimas įmonėje	33	9,8	107	31,7	161	47,6	28	8,3	9	2,7	338	100
Darbo vietos kokybės užtikrinimas skatinant lojalumą	38	11,2	108	32,0	157	46,4	27	8,0	8	2,4	338	100
Vidinės komunikacijos skatinimas	37	10,9	99	29,3	147	43,5	45	13,3	10	3,0	338	100
Nepertraukiamas bendravimas tarp skirtingo lygio funkcinų padalinių	42	12,4	100	29,6	142	42,0	50	14,8	4	1,2	338	100

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Iš 27 lentelės galima matyti, jog visų elementų taikymo dažnumą – kartais, pažymėjo beveik pusė respondentų, kurių reikšmės svyruoja nuo (42 iki 47,6%). Laisvės darbuotojams suteikimas ir vidinės komunikacijos skatinimas, kaip niekada netaikomi elementai buvo pateikiami atitinkamai 4,7 ir 3,0%. Kaip dažnai taikomi elementai populiariausi buvo profesionali darbuotojų paieška ir atranka (34,9%), bei darbo komandose skatinimas (35,8%). Jog darbuotojų kvalifikacijos kėlimas taikomas dažnai teigia 26,3% respondentų. Taip pat beveik pusė (47,3%) apklaustųjų teigia, jog kvalifikacijos kėlimo ir apmokymų galimybės jiems yra suteikiamos kartais. Tikslėnis įmonės rengiamų apmokymų dažnumas ir kvalifikacijos kėlimo galimybių suteikimas detaliau ir tiksliau, įvertinant įmonės taikomus apmokymus pagal dažnumą pateikiamas 30 pav.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

30 pav. Įmonės rengiamų apmokymų dažnumas

30 paveiksle matome, jog suskirstant įmonėse vykdomus apmokymus pagal laikotarpį, daugiausia respondentų įvardino kad apmokymai vykdomi bent vieną kartą per metus, tai sudaro 35,8% iš visų apklaustųjų. Labai nedaug atsilieka respondentai kurie pasisakė, kad apmokymai vyksta porą kartų per metus 35,5%. Kiek mažiau apklaustųjų 21,3% pažymėjo, kad apmokymai rengiami kartą per keletą metų. Nedidelis procentas respondentų pasisakė, kad apmokymai rengiami 3-5 kartus per metus 5,3%. Ir tik pati mažiausia respondentų dalis 2,1% pasisakė nei karto nedalyvavę apmokymuose ar kvalifikacijos kėlimo kursuose.

Tai parodo, jog įmonės vykdoma kvalifikacijos kėlimo politika įtraukia beveik visų darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Tai priklauso nuo užimamų pareigų ir reikalingo kvalifikacijos lygio. Tarp vadovų ir tarnautojų statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$), su 95% patikimumu, pasiskirstę atsakymai apie įmonės rengiamų apmokymų dažnumą. Kad vadovai dažniau vyksta į apmokymus, nei tarnautojai parodo šio klausimo analizei panaudota kryžminė tobuliacija ir apskaičiuotas chi-kvadrato kriterijaus testas, patvirtinantis atsakymų pasiskirstymo, pagal užimamas pareigas statistinį reikšmingumą (12 priedas). Kad apmokymai rengiami 3-5 kartus per metus pažymi 11,8% vadovų ir tik 3,3% tarnautojų. Kad apmokymai rengiami porą kartų per metrus sutinka panašus procentas vadovų ir tarnautojų, atitinkamai 33,8% ir 35,7%. Kad apmokymai vykdomi bent vieną kartą per metus pažymi 0,9 proc.p. daugiau vadovų nei tarnautojų. Ir galiausiai, jog apmokymai

vykdomi vieną kartą per keletą metų sutinka 7,5 procentinio punkto (toliau proc. p.) daugiau tarnautojų (23,7%) nei vadovų (16,2%).

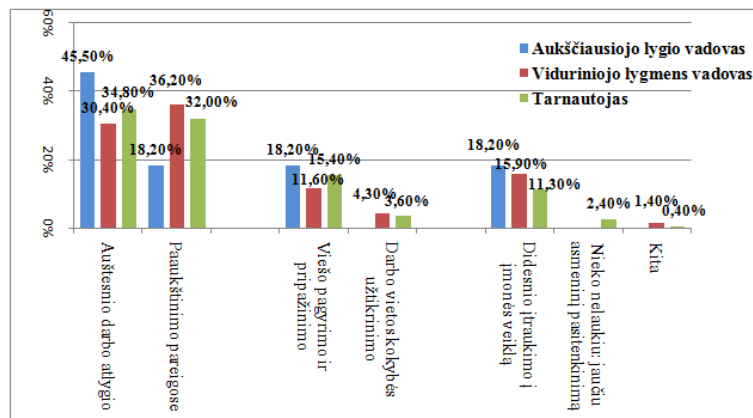
Iš atliktų analizių apie laukiamą vidaus marketingo elementų taikymą ir realų jų vykdymą įmonėse galima matyti neatitikimų. Sakykime, laisvės darbuotojams suteikimą, daugiausiai darbuotojų, pažymėjo, kaip vieną iš elementų, kurio netaiko niekada, nors šis elementas yra kaip vienas pagrindinių elementų skatinančių geriau dirbti. Darbas komandose, kaip dažnai skatinamas ir taikomas elementas buvo populiarus daugiau nei trečdalis darbuotojų atsakymuose, tačiau šis elementas yra nei labai veiksmingas, nei neveiksmingas kalbant apie geresnių darbo rezultatų skatinimą. Motyvacijos priemonės daugumos darbuotojų nuomone yra taikomos retai, tačiau juos veiksmingiausiai veikia kalbant apie geresnius darbo rezultatus. Šių neatitikimų ir netikslumų yra ir daugiau, todėl juos naudinga tinkamiau išaiškinti ir jų neatitikimus peržiūrėti, palyginus šių dviejų klausimų ir jų atsakymų reikšmių dažnių lentelėse, kurios pateiktos 13 priede ir 14 priede.

Vidutinis visų tiriamų vidaus marketingo elementų taikymo dažnumas yra ties reikšmių intervalo vidurkiu (svyruoja nuo 2,5 iki 2,7) t.y. šiek tiek daugiau nei 2,5 (14 priedas). Vidurinės (medianos) bei dažniausios reikšmės (modos) įverčiai yra 3 santykiniai vidaus marketingo elementų taikymo dažnumo laipsnio vienetai. Standartinis nuokrypis nesiekia vieno vieneto (svyruoja nuo 0,870 iki 0,950), taigi reikšmės nėra plačiai pasklidusios apie vidurkį. Tai reiškia, jog daugiausiai respondentų atsakinėdami į klausimą, susijusį su vidaus marketingo elementų taikymu ir jo dažnumu, apsisusto, ties galimų atsakymų viduriu (kartais).

Vidutinis visų laukiamų ir veikiančių gerai dirbti vidaus marketingo elementų veiksmingumas taip pat yra ties reikšmių intervalo vidurkiu (svyruoja nuo 1,92 iki 2,33) t.y. šiek tiek mažiau nei 2,5 (13 priedas). Tai reiškia, jog daugumos laukiamas vidaus marketingo elementų taikymas ir veiksmingumas yra kur kas didesnis, nei realus tų elementų naudojimas įmonėse. Labiausiai skiriasi motyvacijos priemonių reikšmių vidurkiai ir kvalifikacijos kėlimo galimybių

suteikimas. Vidurinės (medianos) bei dažniausios reikšmės (modos) įverčiai yra 2 santykiniai vidaus marketingo elementų veiksmingumo laipsnio vienetai. Standartinis nuokrypis nesiekia vieno vieneto (svyruoja nuo 0,646 iki 0,801), taigi reikšmės, pasklidusios apie vidurkį, yra gerokai plačiau, nei realiai taikomų vidaus marketingo elementų dažnumo. Tai reiškia, jog daugiausiai respondentų atsakinėdami į klausimą, susijusį su vidaus marketingo elementų laukiamu veiksmingumu jų darbo rezultatams, nėra visiškai tiksliai apsisostę ties galimu atsakymų viduriu (nei veiksminga, nei neveiksminga), jie pasiskirstę plačiau ir kaip rodo visos reikšmės, jie linkę slinkti į kairę pusę, kuri parodo veiksmingumo lygio didėjimą.

Tikslesnis laukiamas paskatinimas, gerai atlikus darbą, pateiktas tolimesnėje analizėje, kuri pateikiama kryžminės tobuliacijos principu (15 priedas), atspindinčiu, tikslų laukiamų skatinimo priemonių ir darbuotojų užimamų pareigų, priklausomybę, kuri grafiškai pateikiama 31 paveiksle.



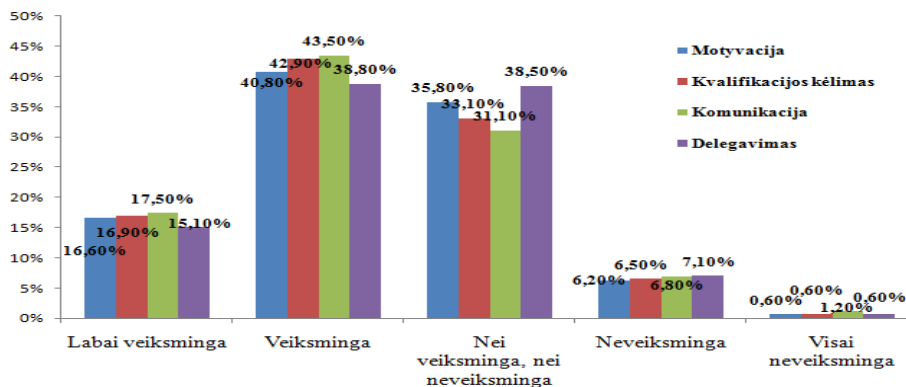
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

31 pav. Laukiamos skatinimo priemonės

Tyrimo duomenų analizės metu paaiškėjo, jog daugumai apklaustųjų (34,6%) pagrindinė ir svarbiausia skatinimo priemonė yra aukštesnis darbo atlygis, bei šiek tiek mažiau svarbus – paaukštinimas pareigose (32%). Pažymėtina, jog labai panaši dalis viduriniojo lygmens vadovų (30,4%) ir tarnautojų (34,8%) laukia aukštesnio darbo atlygio, kai tuo tarpu beveik pusė (45,5%) aukščiausiojo lygio vadovų, tai pažymi kaip laukiamiausių paskatinimą.

Didžiausi nuomonių skirtumai pasireiškė, paaukštinimo pareigose, kaip laukiamiausios skatinimo priemonės įvertinime. Aukščiausiojo lygio vadovų maža dalis pažymėjo šį veiksnį (18,2%), kai tuo tarpu viduriniojo lygmens vadovų ir tarnautojų ši veiksnį išskyrė maždaug trečdalis, atitinkamai 36,2% ir 32,0%. Nei vienas aukščiausiojo lygio vadovų, kaip laukiamų skatinimo priemonių, nepažymėjo darbo vietos kokybės ir keista, jog nei vienas iš tiek aukščiausiojo lygio, tiek viduriniojo lygio vadovaujamus postus užimančių respondentų, nepasisakė, jog skatinimo nelaukia, nes jaučia asmeninį pasitenkinimą dirbant. Tuo tarpu 6 (2,4%) tarnautojai, ši atsakymą, pažymėjo. Taip pat vienas tarnautojas pažymėjo kitą ir parašė, jog lauktų tinkamesnės ir draugiškos darbo atmosferos, kuri padėtų įvykdyti darbo rezultatus, kai tuo tarpu vienas viduriniojo lygmens vadovas teigė, jog lauktų pilno darbo įrankių, skirtų vadovauti savo žmonėms, pateikimo. Šis laukiamų skatinimo priemonių palyginimas leidžia tik dar kartą patikinti, jog laukiamos ir įmonės siūlomos skatinimo priemonės, bei taikomos vidaus marketingo politikos nėra visiškai veiksmingos, kadangi vadovybės ir darbuotojų nuomonės turi daug skirtumų, o tai parodo, jog įmonės vadovai dažnai nežino ir nesupranta žemesnes pareigas užimančių darbuotojų nuomonės, o siūlomas politikas ir veiksmus nukreipia savo interesų ir lūkesčių atitikimams.

Tai patvirtina ir atskirų elementų, tokių kaip motyvacija, kvalifikacijos kėlimas, komunikacija ir delegavimas, veiksmingumo vertinimas, atsižvelgiant į jų taikymo įmonėse veiksmingumą (32 paveikslas).

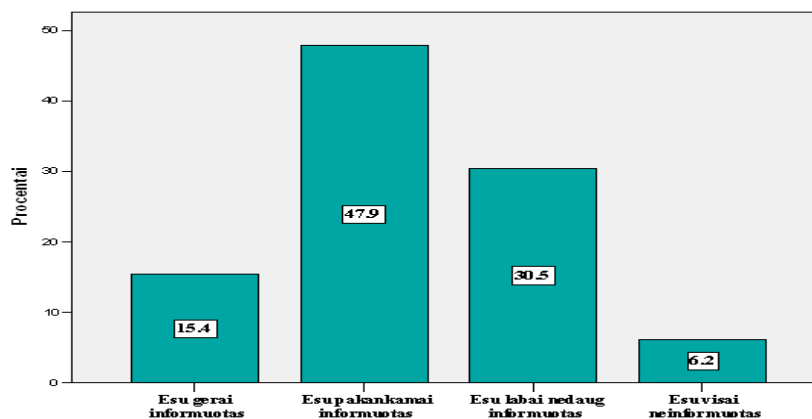


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

32 pav. Taikomų atskirų vidaus marketingo elementų veiksmingumo vertinimas

Taikomų vidaus marketingo elementų veiksmingumas yra vertinamas gan skirtingai. Delegavimą, kaip labai veiksmingai taikomą elementą įvertino 15,1% respondentų, o tai yra 2,4 proc. p. mažiau nei komunikacijos veiksmingumas įmonės viduje ir išorėje, 1,8 proc. p. mažiau nei kvalifikacijos kėlimas, bei 1,5 proc. p. mažiau nei motyvacija. Galime matyti, jog šių keturių vidaus marketingo elementų delegavimo ir darbuotojų įpareigojimo, bei laisvės dėl jų vykdymo suteikimo skatinimas, būtų veiksmingas įmonėse, atsižvelgiant į tai, jog atliktos pirmosios analizės parodė, kad darbuotojai labai nori veiksmų laisvės, daugiau valdžios. Tačiau kaip veiksmingus visų šių elementų taikymo vertinimus pažymėjo daugiau nei trečdalis darbuotojų, tai reiškia, jog daugelis darbuotojų, taikomų elementų veiksmingumą, vertina gan teigiamai. Kaip visai neveiksmingas labiausiai išryškėjo komunikacijos viduje ir išorėje taikymas.

Nagrinėjant darbuotojų supažindinimą ir informavimą apie pagrindinius įmonės siekius (33 paveikslas), aiškėja, kad didžiausia dalis (47,9%) apklaustų respondentų, pasirinko atsakymą – esu pakankamai informuotas ir susipažinęs su įmonės pagrindiniais tikslais, tai yra 32,7 proc. p. daugiau nei respondentai, teigę, jog yra gerai informuoti ir supažindinti su įmonės siekiamais tikslais (15,4%). Beveik trečdalis 30,5% darbuotojų pažymėjo, kad yra labai nedaug informuoti apie įmonės pagrindinius tikslus. Ir tik maža dalis respondentų 6,2% pasisakė, kad visai neinformuoti apie įmonės pagrindinius tikslus.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

33 pav. Darbuotojų supažindinimas su įmonės tikslais

Taigi bendra situacija, kuri atspindi 33 paveiksle, įmonėse parodė, jog dauguma darbuotojų yra informuoti ir bent truputį žino pagrindinius įmonės tikslus ir siekius, kas parodo, jog įmonės stengiasi tinkamai komunikuoti su darbuotojais, teikdamos pagrindinę informaciją apie veiklos ir darbo perspektyvas.

Išanalizavus darbuotojų supažindinimo su įmonės pagrindiniais tikslais tyrimo rezultatus, paaiškėjo, jog dauguma darbuotojų yra informuoti apie įmonės tikslus ir pagrindinius siekius, todėl svarbu išsiaiškinti ar šie tikslai yra suderinami su darbuotojų asmeniniais tikslais ir siekiais toje organizacijoje. Ši analizė buvo atlikta pagal darbuotojų užimamas pareigas, kas leidžia geriau suprasti ar asmeniniai siekiai ir įmonės tikslai yra suderinami visų pareigų darbuotojų (16 priedas). Jog įmonės tikslai atitinka darbuotojų asmeninius siekius –visiškai sutinka 18,2% aukščiausio lygio vadovų, tačiau tik 6,1% tarnautojų ir 2,9% viduriniojo lygmens vadovų. Atvirkštine tvarka išsidėstė apklaustieji, kurie nesutinka, kad įmonės tikslai atitinka darbuotojų asmeninius siekius – čia daugiausiai procentų sudaro tarnautojai 10,1%. Viduriniojo lygio vadovų, kurie nesutinka, buvo 5,8% ir tai pat nesutinka 4,5% aukščiausio lygio vadovų. Tai parodo, jog įmonės tikslai labiausiai atitinka aukščiausio lygio vadovų tikslus ir mažiausiai – tarnautojų.

Kad kiekvienas darbuotojas gali jaustis lygiateisiu kolektyvo nariu visiškai nesutinka 9,1% aukščiausio lygio vadovų, 6,5% tarnautojų bei 2,9% vidutiniojo lygmens vadovų. 8,9% tarnautojų nesutinka, kad kiekvieno darbuotojo darbas naudingas įmonei, beveik per pusę mažiau 4,3% nesutinka ir vidutiniojo lygmens vadovų. Tai parodo, jog tarnautojai nesijaučia įmonėse pakankamai vertinami.

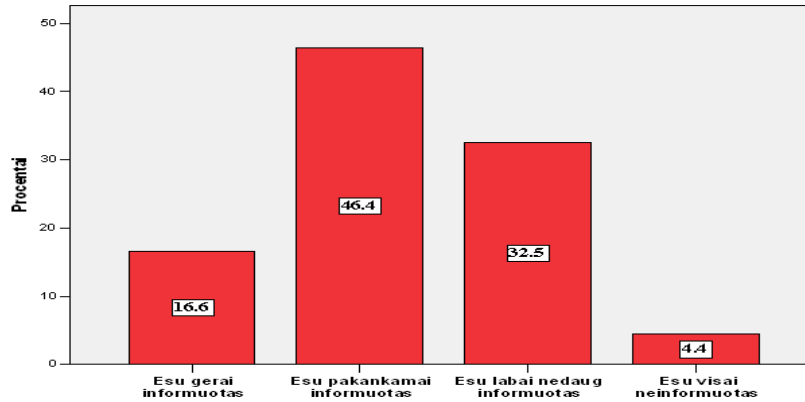
31,8% aukščiausio lygio vadovų pasisakė visiškai sutinkantys, kad darbuotojų pastangas stengiamasi pastebėti ir įvertinti. Visiškai su tuo sutinka 15,4% tarnautojų ir 13% viduriniojo lygio vadovų. O nesutinkančių tarnautojų, kad darbuotojų pastangas stengiamasi įvertinti, pasisakė 8,1%. Taigi vadovų atsakymai apie šį argumentą atspindi jų asmeninį požiūrį ir motyvą, nes jie renkia ir nustato įvertinimo programas už kurias yra atlyginama.

31,8% aukščiausiojo lygio vadovų visiškai sutinka, kad darbuotojams yra suteikiama galimybė kilti karjeros laiptais, tarp viduriniojo lygio vadovų ir tarnautojų nežymus skirtumas, kurie visiškai sutinka, kad yra galimybė kilti karjeros laiptais, atitinkamai 18,8% ir 18,6%. Jog yra galimybė kilti karjeros laiptais, su tuo sutinka, dauguma tarnautojų 44,5%, viduriniojo lygmens vadovų 37,7% ir 31,8% aukščiausiojo lygmens vadovų. Taigi matome, jog įmonėse nemaža dalis apklaustųjų žino, jog turi galimybę kilti karjeros laiptais, ir tai gali būti vertinamas tarsi paskatinimas už iniciatyvas ir atliekamas pareigas.

Kad yra diegiama atsakomybė už atliekamo darbo rezultatus sutinka 45,5% aukščiausiojo lygio vadovų. Tačiau skirtumas pasižymi tuo, jog didesnis procentas viduriniojo lygmens vadovų (10,1%) ir tarnautojų (4,5%) nesutinka, jog įmonėse yra diegiama atsakomybė už atliekamo darbo rezultatus. 68,2% aukščiausiojo lygio vadovų sutinka, kad vadovai stengiasi tinkamai supažindinti ir pateikti įmonės tikslus, su tuo nesutinka 8,7% viduriniojo lygio vadovų ir 5,3% tarnautojų.

59,1% aukščiausiojo lygio vadovų sutinka, kad visi darbuotojai supažindinami su įmonės išorine veikla, kiek mažiau 53,4% tarnautojų tai pat sutinka, kaip ir 49,3% viduriniojo lygio vadovų. Tai parodo, jog vadovų nuomonė, šiuo aspektu, atitinka darbuotojų nuomonę, kuri dažniausiai ir parodo tikrą rezultatą. Todėl galima teigti, jog daugumoje įmonių darbuotojai yra informuojami ir supažindinami su veikla, kuri vykdoma už įmonės ribų. Kad visi darbuotojai supažindinami su įmonės išorine veikla nesutinka tik 4,5% tarnautojų ir 4,3% viduriniojo lygmens vadovų.

Informavimo srautas ir supažindinimas neatsiejamas nuo įmonės veiklos detalizavimo per įvairius komunikacijos šaltinius. Taigi būtina pateikti išsamesnę įmonių darbuotojų informacijos sklaidą pasitelkiant vidinius informacijos šaltinius (34 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

34 pav. Informacijos perdavimo veiksmingumas ir informuotumas pasitelkiant vidinius komunikacijos šaltinius

Beveik pusė apklaustų respondentų 46,4% teigia, jog yra pakankamai informuoti su įmonėje vykdomomis veiklomis, pasitelkiant vidinius komunikacijos šaltinius ir yra pakankamai patenkinti jų veikimu, o tai sudaro 29,8 proc. p. daugiau, nei respondentai, kurie vidinių komunikacijos šaltinių pagalba, yra gerai informuoti. 32,5% apklaustųjų pasisakė, kad vidinių komunikacijos šaltinių pagalba, jiems pavyksta gauti, tik labai nedaug informacijos. Ir 4,4% pažymėjo, kad yra visai neinformuoti ir nesupažindinti su įmonės vykdoma veikla per vidinius informacijos šaltinius. Tai parodo, jog vidiniai komunikacijos perdavimo kanalai įmonėse yra pakankamai vystomi, ir tik nedaugelį respondentų, vidinių komunikacijos šaltinių pagalba, informacija nepasiekia.

Taigi labai svarbu, kaip darbuotojai jaučiasi dirbdami įmonėse. Kadangi pirminė vidaus marketingo elementų analizė parodė, jog dauguma respondentų nori laisvės dėl darbų suteikimo, taip pat galios priimant sprendimus ir bendro supratimo bei dalyvavimo įmonės veikloje, svarbu įvertinti rezultatus, apimančius teiginius, susijusiu su įmonės darbuotojų įtraukimu į įmonės vykdomas veiklas bei sprendimų priėmimą, pagal darbuotojų užimamas pareigas (17 priedas).

Tyrimų rezultatų duomenimis, 59,1% aukščiausiojo lygio vadovų pasisako, kad darbuotojų atliekamas darbas yra dažnai vertinamas ir svarbus, taip pat mano ir 55,9% tarnautojų, bei 53,6% viduriniojo lygmens vadovų. Galime matyti, jog daugiau nei pusė visų respondentų, nepriklausomai nuo pareigų jaučiasi, jog jų

darbas yra reikalingas ir vertinamas. Svarbu pastebėti, jog nuomonė, kad atliekamas darbas vertinamas ir svarbus retai, iš aukščiausiojo lygio vadovų nemano nei vienas, kai tuo tarpu 5,3% tarnautojų yra linkę taip vertinti šį teiginį.

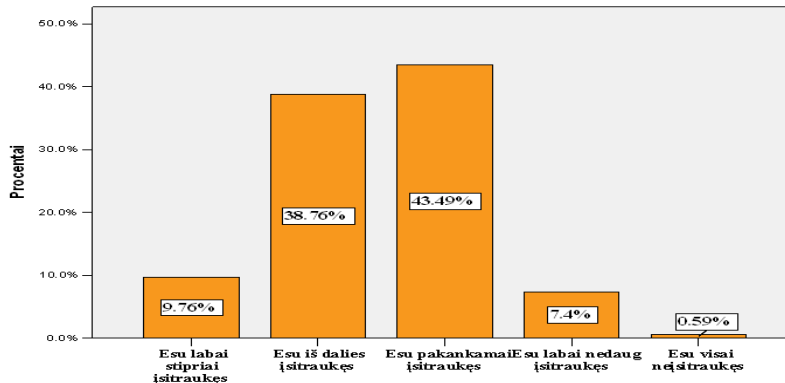
Jog įmonėse visada yra suteikiama informacija apie naujoves ir pagrindinius sprendimus pasisakė 27,3% aukščiausiojo lygio vadovų, 13% tarnautojų ir 7,2% viduriniojo lygio vadovų. Tačiau nemažai yra manančių, kad visa tai vyksta tik kartais: viduriniojo lygmens vadovų - 59,4%, tarnautojų - 47,8% ir aukščiausiojo lygio vadovų - 31,8%. Tai parodo, jog mažiau aukščiausiojo lygio vadovų, nei tarnautojų ir viduriniojo lygmens vadovų, yra linkę šį teiginį vertinti neutraliai. Verta pastebėti, jog tik tarnautojai pastebėjo, jog įmonėse niekada nėra suteikiama informacija apie naujoves ir pagrindinius sprendinius - 0,4%. Kad darbe galima visada pritaikyti turimas žinias, patirtį ir sugebėjimus mano 59,1% aukščiausiojo lygio vadovų, 50,7% viduriniojo lygio vadovų ir 49% tarnautojų, tai parodo, jog šis teiginys panašiai vertinamas nepriklausomai nuo pareigų.

27,3% aukščiausiojo lygio vadovų pasisakė, kad darbuotojų idėjos, pasiūlymai yra vertinami ir skatinami, bet 0,4% tarnautojų mano, kad niekada taip nėra, aukščiausio lygio vadovų ir viduriniojo lygmens vadovų, manančių taip pat, nebuvo nei vieno. Taigi galima suprasti, jog tarnautojai dažnai jaučiasi ir yra linkę manyti, jog jų pastangos ir nauji pasiūlymai nėra reikalingi, bei vertinami įmonėse. Kad darbuotojai gali dažnai rodyti iniciatyvą, siūlant problemų sprendimo variantus, pasisakė 40,9% aukščiausiojo lygio vadovų, o kad tokia galimybė suteikiama retai, mano 7,3% tarnautojų ir 4,3% viduriniojo lygmens vadovų.

Kad darbuotojų nuomonė turi įtakos valdžios vykdomai ir įgyvendinamai politikai, mano 45,5% aukščiausiojo lygio vadovų, kad tai būna tik kartais, pasisakė 24,6% viduriniojo lygmens vadovų ir 25,1% tarnautojų. Nors 4,9% tarnautojų ir 2,9% viduriniojo lygmens vadovų pasisakė, kad taip būna retai. Šie atsakymai dar kartą parodo, jog žemesnes pareigas užimantys darbuotojai ne

visada jaučia, jog gali rodyti iniciatyvą, siūlyti sprendimus ir būti atsakingi ir prisidėti prie tam tikrų įmonės veiklos planavimo ir strategavimo procesų.

Taigi apibendrinant prieš tai nagrinėtus klausimus apie darbuotojų įsitraukimą į įmonės veiklą, bei tikslų suderinimo, informavimo ir komunikacijos perdavimo procesus, bus įvertintas darbuotojų jausmo, apie įsitraukimo į įmonės vykdomą veiklą, bei įgyvendinamas politikas, laipsnis (35 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

35 pav. Darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą vertinimas

Dauguma respondentų jaučiasi iš dalies įsitraukę į įmonės veiklą (38,76%) arba pakankamai įsitraukę (43,49%), kas reiškia, jog jų įtrauktumas yra sąlyginai patenkintas. Tik 9,76% darbuotojų jaučiasi labai įsitraukę į bendrą veiklą, kas sudaro 9,17 proc. p. daugiau, nei tų kurie jaučiasi visai neįsitraukę. Iš šių rezultatų galime pastebėti, jog daugumos darbuotojų jausmas, būti įmonės veiklos dalimi ir turėti galios tam tikrų sprendimų priėmimo dalyvavime, yra iš dalies patenkinti. Taip pat verta paminėti, jog įsitraukimo į darbo veiklą vertinimas priklauso nuo užimamų pareigų (18 priedas), kadangi kryžminė tobuliacija, parodė, jog atskiras pareigas užimančių darbuotojų atsakymai turi teigiamą ryšį su įtraukimo laipsnio vertinimu. Atsakymai pagal užimamas pareigas yra statistiškai reikšmingi $p=0,000$ ($p<0,01$), apskaičiuotas Pearsono koreliacijos koeficientas $=0,677$, kuris parodo vidutinio stiprumo teigiamą ryšį (18 priedas). Atsakymai pasiskirsto taip: beveik visi aukščiausiojo lygio vadovai (95,5%) yra labai stipriai įsitraukę į įmonės veiklą, tai yra normalu, nes jie planuoja, formuoja tikslus, strategijas ir siekius, kai tuo tarpu tik 0,4% tarnautojų, jaučiasi taip pat. 81,2% viduriniojo lygmens vadovų

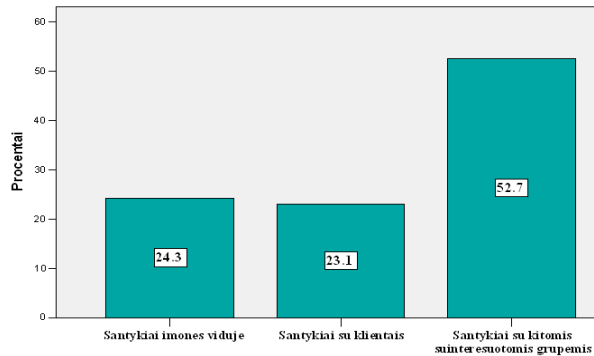
jaučiasi iš dalies įsitraukę, nes jie yra atskaitingi aukščiausiojo lygio vadovui ir negali taip stipriai reikšti savo galias, priimant sprendimus. Daugiau nei pusė (58,7%) tarnautojų jaučiasi pakankamai įsitraukę į įmonės veiklą. Nei vienas aukščiausiojo lygio ar viduriniojo lygmens vadovas nepažymėjo, jog yra labai nedaug įsitraukęs, arba visai neįsitraukęs. Kai tuo tarpu 10,8% tarnautojų yra labai nedaug įsitraukę ir 0,8% visai neįsitraukę į įmonės veiklą.

Taigi galima teigti, jog kuo aukštesnes pareigas darbuotojas užima, tuo labiau jis jaučiasi įsitraukęs į įmonės veiklą. Šie rezultatai, parodo, jog vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai turi didesnę poveikį sprendimų priėmimo, gali greičiau ir tiksliau gauti informaciją ir jaustis įsitraukę į bendrą įmonės vykdomą veiklos planavimą ir įgyvendinamas politiką.

Išnagrinėjus vidaus marketingo elementų įgyvendinimą ir įtaką darbuotojų įtraukimui į įmonės valdymą, būtina atlikti išsamų esamų santykių vertinimą, bei galimą jų veikimo vystymą. Kadangi paaiškėjo, jog dauguma darbuotojų yra įtraukti į įmonės valdymo aspektus, galima daryti prielaidą, jog atsakymai, susiję su užmegztais santykiais, jų reikšme ir plėtros galimybe bus išsamūs ir atspindės tikrą įmonėse egzistuojančią situaciją.

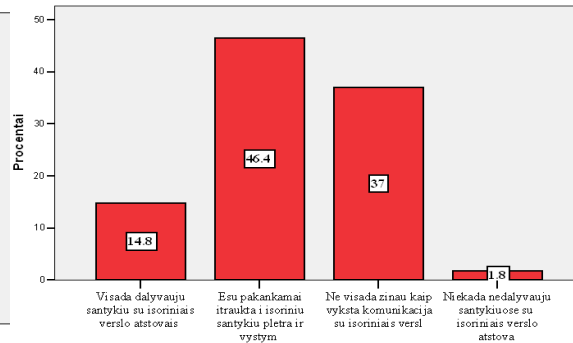
Siekiant išsiaiškinti apie santykių svarbą ir vystymą įmonėse, buvo pateiktas klausimas apie tai, kurie iš įmonių užmegztų santykių yra labiausiai vertinami ir vystomi. Daugiau negu pusė respondentų (52,7%) atsakė, jog labiausiai vertinami ir vystomi santykiai su kitomis suinteresuotomis grupėmis (čia apima santykius su partneriais tiekėjais, valstybinėmis institucijomis ir t.t.). Beveik per pusę mažiau (24,3%) paminėjo, kad labiausiai vertinami ir vystomi santykiai įmonės viduje. Ir labai panašus apklaustųjų procentas (23,1%), tai 1,2 proc. p. mažiau nei prieš tai minėtas santykių vertinimas, pasisakė, kad įmonėse vertinami santykiai su klientais. Tai parodo, jog daugumai įmonių, veikla ir jos plėtra yra neatsiejamas santykių plėtros procesas su išoriniais verslo atstovais, galinčiais prisidėti prie jų vykdomos veiklos ir padėti įgyti ne tik konkurencinį pranašumą, tačiau užkariauti didesnę rinkos dalį, pateikti geresnį produktą

(paslauga) ir t.t. (36 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

36 pav. Egzistuojančių santykių vertinimas



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

37 pav. Įsitraukimas į komunikacijos procesą su išoriniais verslo dalyviais

Išanalizavus darbuotojų vidinių komunikacijos šaltinių ir srautų informatyvumo ir veiksmingumo vertinimą, tikslinga peržvelgti darbuotojų galią dalyvaujant komunikacijos procese su išoriniais verslo atstovais (37 paveikslas). Beveik puse visų apklaustųjų 46,4% nurodė, kad yra pakankamai įtraukti į išorinių santykių plėtrą ir vystymą, bei turi galimybę dalyvauti komunikacijos su išoriniais verslo atstovais procese. 37% apklaustųjų respondentų pasisakė, kad ne visada žino kaip vyksta komunikacija su išoriniais verslo objektais. Nedidelė dalis darbuotojų pažymėjo, kad visada dalyvauja santykiu su išoriniais verslo atstovais plėtroje ir vystyme, ir tai sudaro 14,8% visų apklaustųjų. Labai mažai respondentų 1,8% pažymėjo, jog niekada nedalyvauja santykiuose su išoriniais verslo atstovais.

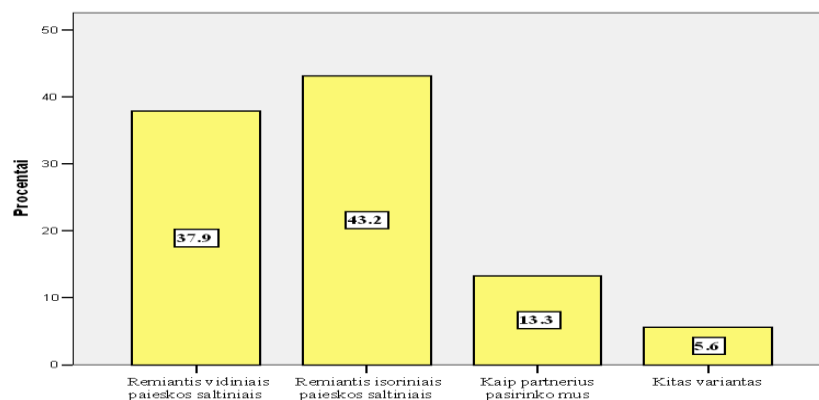
Tarp skirtingas pareigas užimančių darbuotojų statistiškai reikšmingai $p=0,000$ ($p<0,01$) pasiskirstę atsakymai, apie komunikacijos su išoriniais verslo atstovais vertinimą (19 priedas). Kad visada dalyvauja santykiu su išoriniais verslo atstovais plėtroje teigia visi aukščiausiojo lygio vadovai.

Dauguma viduriniojo lygmens vadovų (69,6%) yra pakankamai įtraukti į šią veiklą. Didžioji dalis tarnautojų yra arba pakankamai įtraukti (44,1%), arba ne visada gali dalyvauti ir paveikti komunikacijos su išoriniais verslo atstovais plėtrą (49,8%). Taigi komunikacijos su išoriniais verslo atstovais situacija yra panaši

kaip ir vidaus komunikacija. Aukščiausiojo lygio ir viduriniojo lygmens vadovams komunikacija ir įsitraukimas į santykių su išoriniais verslo atstovais yra aukštesnio lygio, nei žemesniojo lygio darbuotojų.

Paminint svarbiausias priežastis, kurios lemia santykių užmezgimą, galima išskirti tris pagrindines: galimybė dalintis turimomis žiniomis ir įgūdžiais (44,1%); partnerių turimi ryšiai su kitais verslo atstovais (23,4%), galimybė sutelkti jėgas dėl bendro tikslo (14,8%).

Respondentų vertinimų dauguma (43,2%) respondentų atsakė, kad partnerių paieška buvo vykdoma remiantis išoriniais paieškos šaltiniais. 37,9% respondentų atsakė, kad partnerių paieška buvo vykdoma remiantis vidiniais paieškos šaltiniais. 13,3% paminėjo, jog dažniausiai kaip partnerius, pasirenka jų įmones, todėl jiems jokių paieškų vykdyti nereikia. Ir 5,6% apklaustųjų pažymėjo kita ir parašė, jog partnerių įmonė yra jų draugų ar pažįstamų, todėl jokios paieškos vykdyti nereikėjo. Dar pasitaikė atsakymų, kur minima, jog partneriais buvo renkami remiantis, tiek vidiniais, tiek išoriniais paieškos šaltiniais bendrai (38 paveikslas). Šio atsakymo analizė parodo, jog darbuotojai neprastai išmano santykių su partneriais kūrimą ir veiklą, kadangi jų atsakymai daugumoje sutapo su interviu metu, gautais atsakymais iš įmonių atstovų, turinčių prieigą prie santykių su partneriais.

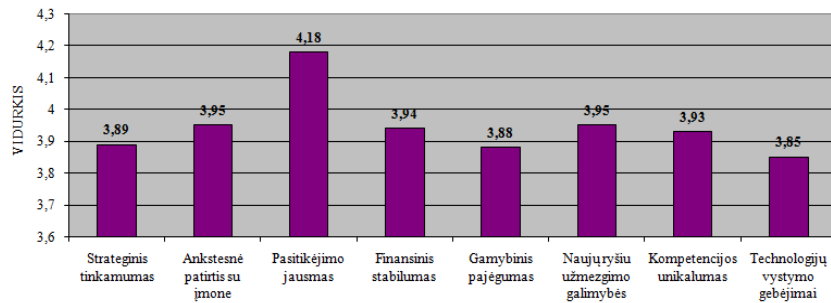


Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

38 pav. Partnerių paieškos šaltiniai

Pagrindiniai įmonių kriterijai, kurie padėjo įvykdyti partnerių atranką

pateikti 39 paveiksle, kuris sudarytas remiantis įverčių vidurkių skaičiavimu, kai 1 – nesvarbus, o 5 – labai svarbus.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

39 pav. Partnerių atrankos kriterijų vertinimo analizė

Ankstesnė patirtis su įmone ir gamybinis pajėgumas nebuvo nei vieno respondento įvertintas kaip visai nesvarbus kriterijus, atrenkant partnerius. Iš 39 paveikslo galime matyti, jog vidutiniškai geriausiai įvertintas, kaip svarbiausias paieškos kriterijus yra pasitikėjimo jausmas, kurio vidurkis siekia 4,18. Taip pat aukštu įvertinimu pasižymi naujų ryšių užmezgimo galimybės, bei ankstesnė patirtis su partneriais (3,95) ir finansinis stabilumas (3,94). Pagal vidurkius matosi, kad mažiausiai svarbūs partnerių atrankos kriterijai yra technologijų vystymo gebėjimai (3,85), gamybinis pajėgumas (3,88) ir strateginis tinkamumas (3,89). Šie kriterijai taip pat gali būti apibrėžti, kaip dažniausiai minimi, jog yra visai nesvarbūs arba nesvarbūs, pasirenkant partnerius, kadangi jų sukauptas santykinis dažnis yra aukščiausias iš visų nagrinėjamų: strateginis tinkamumas (8,9%), gamybinis pajėgumas, (8,3%) ir technologijų vystymo gebėjimas (8,3%) (20 priedas). Tačiau galima teigti, kad ir netgi šie kriterijai yra ganėtinai svarbūs įmonėms, kadangi jų įvertinimo vidurkiai skiriasi, nuo geriausiai įvertintų labai nedaug, t.y. nesiekia net vieno vertinimo balo.

Didžiausias standartinis nuokrypis (21 priedas) yra strateginio tinkamumo (0,964), finansinio stabilumo (0,949) ir technologijų vystymo gebėjimo (0,948) skalių. Tai reiškia kad tiriamųjų nuomonės smarkiausiai pasiskirstę ir labiausiai skiriasi būtent šiais aspektais. Tačiau verta paminėti, jog šio klausimo analizės

skalė, nėra didelė, todėl visų teiginių reikšmių skalės nuo vidurkio nukrypę mažiau nei per vieną vieneta.

Kryžminės tobuliacijos principu, analizuojant partnerių atrankos kriterijus, paaiškėjo, jog ankstesnės patirties su įmone, kaip partnerių atrankos kriterijaus, vertinimo rezultatai statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$), su 95% patikimumu, pasiskirstę tarp įmonių, turinčių skirtingą partnerių skaičių. Kuo daugiau partnerių turinčių įmonių darbuotojai, kaip svarbiu arba labai svarbiu vertina nagrinėjamą atrankos kriterijų, parodo šio klausimo analizei panaudota kryžminė tobuliacija ir apskaičiuotas chi-kvadrato kriterijaus testas, patvirtinantis atsakymų pasiskirstymo, pagal įmonės turimų partnerių skaičių, statistinį reikšmingumą (22 priedas). Įmonių, turinčių daugiau nei dešimt partnerių, darbuotojai šį kriterijų pažymi kaip svarbiu (35,9%), arba kaip labai svarbiu - 28,2%. Tuo tarpu, 1-5 partnerius turinčių įmonių darbuotojai, kaip labai svarbiu kriterijumi išskiria tik 18,2%. Taigi aišku, jog kuo daugiau partnerinių turi įmonės, tuo daugiau įgyja patirties susijusios su įmonėmis, o tai labai svarbu tinkamai parenkant partnerius ateityje.

Taigi apibendrinant įverčių vidurkių analizę, būtina paminėti, jog visų teiginių vertinimo vidurkiai yra virš 3, o tai yra aukščiau nei teorinė vidurinė reikšmė 2,5. Taigi respondentai yra linkę visų kriterijų vertinime pamatyti labiau svarbą, nei nesvarbą, parenkant partnerius. Todėl peršasi išvada, jog visi nurodyti partnerių atrankos kriterijai įmonėms yra svarbūs, nes padeda tinkamai ir korektiškai pasirinkti partnerius, kas padeda užtikrinti sėkmingą ir ilgalaikį bendradarbiavimą.

Išanalizavus įvairius įmonių santykių kūrimo ir komunikacijos su išoriniais verslo atstovais aspektus svarbu išanalizuoti įmonės užmegztų santykių svarbą ir plėtros galimybes ir svarbiausius bei reikalingiausius aspektus.

Kiekviena įmonė kurdamą ar plėsdama santykius turi įvairius strateginius planus susijusius su tų santykių vyksmu. Nagrinėjant, ar užmegzti santykiai su partneriais padeda įmonei pasiekti užsibrėžtus tikslus, paaiškėjo, jog 39,94%

respondentų nuomone, užmegzti santykiai dažnai padeda lengviau pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų. Kad visada tai padeda atsakė - 35,8% apklaustų respondentų. Kad užmegzti santykiai padeda lengviau pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų tikrai kartais, atsakė 16,57% apklaustų. 7,1% respondentų atsakė, kad užmegzti santykiai retai padeda lengviau pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų ir tik 0,59% atsakė, kad niekada. Taigi optimistiškai ir tinkamai vertinančių užmegztų santykių svarbą, siekiant įmonės tikslų, pagal sukauptų santykinių dažnių skaičiavimą yra 92,3% respondentų (23 priedas). Toks atsakymų pasiskirstymas leidžia teigti, jog įmonės užmegzti santykiai su išoriniais verslo atstovais yra labiau naudingi ir padeda pasiekti norimus tikslus.

Kad įmonės santykiuose su partneriais visada arba dažnai stengiamasi vystyti parama ir abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius ir bendradarbiaujama siekiant užmegzti ilgalaikius ryšius, teigia dauguma respondentų, atitinkamai 76,9% ir 72,8%. 0,6% respondentų teigia, jog užmegzti santykiai niekada nepatenkina įmonės lūkesčių ir poreikių. Beveik pusė apklaustųjų (40,8%) teigia, jog dažnai labai vertina užmegztus santykius su partneriais (28 lentelė).

28 lentelė

Teiginių apie įmonės užmegztus santykius su partneriais vertinimas

	Visada	Dažnai	Kartais	Nedažnai (Retai)	Niekada
Užmegztus santykius su partneriais labai vertiname	22,5	40,8	30,8	5,9	0
Užmegzti santykiai patenkina mūsų lūkesčius ir poreikius	30,2	31,7	34,3	3,3	0,6
Bandome vystyti parama ir abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius	37,0	39,9	21,0	2,1	0
Ar įmonėje jaučiamas išsipareigojimas partneriams	34,9	34,3	27,5	3,0	0,3
Stengiamės diegti nepertraukiamą abipusės komunikacijos principą	28,7	35,8	30,5	4,7	0,3
Paprasta komunikuoti su partnerių darbuotojais	34,3	35,5	27,8	2,1	0,3
Diegiama atsakomybė už bendrą veiklą	34,3	37,3	25,7	2,4	0,3
Su partneriais bendradarbiaujama siekiant užmegzti ilgalaikius ryšius	34,0	38,8	24,3	2,7	0,3

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

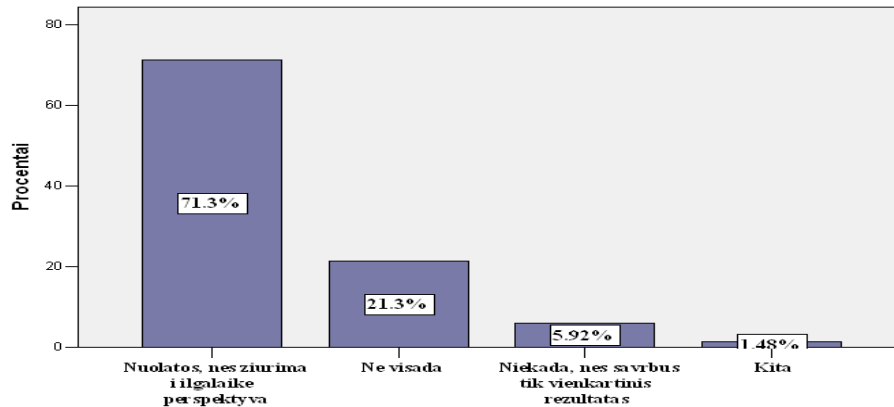
Vertinant šių teiginių įverčių vidurkius (24 priedas), verta paminėti, jog aukščiausiai vertinami yra trys teiginiai: užmegztų santykių su partneriais

vertinimas (2,20), užmegzti santykiai patenkina įmonės lūkesčius ir poreikius (2,12) ir pastangos diegti nepertraukiamą abipusės komunikacijos principą (2,12). Taigi apibendrinant įverčių vidurkių analizę, būtina paminėti, jog visų teiginių vertinimo vidurkiai yra tik šiek tiek mažiau nei teorinė vidurinė reikšmė 2,5. Taigi respondentai yra labiau linkę visų teiginių vertinime pamatyti teigiamus, nei neigiamus aspektus.

Didžiausias standartinis nuokrypis (24 priedas) yra teiginių: užmegzti santykiai patenkina mūsų lūkesčius ir poreikius (0,903) ir stengimasis diegti nepertraukiamą abipusės komunikacijos principą (0,892) skalių. Tai reiškia kad tiriamųjų nuomonės smarkiausiai pasiskirstę ir labiausiai skiriasi būtent šiais aspektais. Tačiau verta paminėti, jog šio klausimo analizės skalė, nėra didelė, todėl visų teiginių reikšmių skalės nuo vidurkio nukrypę mažiau nei per vieną vienetą.

Kryžminės tobuliacijos principu, analizuojant teiginių, susijusių su užmegztų santykių su partneriais vertinimu, paaiškėjo, jog tarp įmonių, turinčių skirtingą partnerių skaičių, statistiškai reikšmingai ($p < 0,05$) pasiskirstę atsakymai apie teiginį, jog užmegztus santykius labai vertiname. Kad kuo mažiau partnerių, turinčių įmonių, darbuotojai, visada arba dažnai labai vertina užmegztus santykius su partneriais (25 priedas). Įmonių, turinčių daugiau nei dešimt partnerių, darbuotojai nagrinėjamą teiginį vertina kaip dažnai taikomą (43,5%). Tuo tarpu, 1-5 partnerius turinčių įmonių darbuotojai: 40,9% vertina kaip visada taikomą ir 54,5% - kaip dažnai. Taigi aišku, jog kuo įmonės turi mažiau užmegztų santykių su partneriais, tuo labiau juos vertina, nes tiksliai supranta jų svarbą.

Kadangi prieš tai vykdytoje analizėje paaiškėjo, jog su partneriais bendradarbiaujama siekiant užmegzti ilgalaikius ryšius visada arba dažnai, būtina peržvelgti ar įmonės stengiasi to siekti vystant santykius su partneriais (40 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

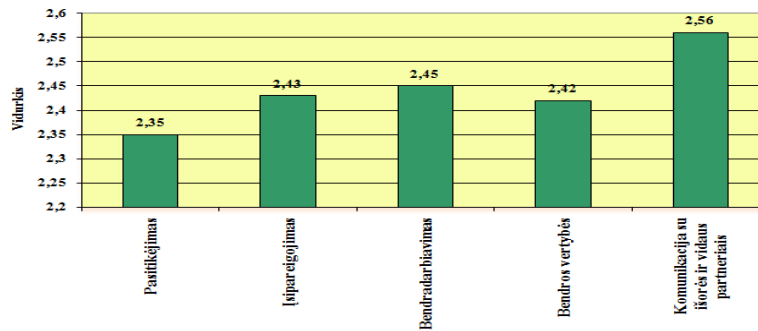
40 pav. Pastangos vystyti santykius su partneriais

Ženkliai daugiausiai respondentų 71,3% atsakė, kad stengiasi nuolatos vystyti santykius su partneriais, nes žiūri į ilgalaikę perspektyvą. 21,3% apklaustų respondentų atsakė, kad ne visada stengiasi vystyti santykius su partneriais. Santykių su partneriais nevysto niekada, nes svarbus tik vienkartinis rezultatas 5,92% respondentų. 1,48% pažymėjo, kad kita ir parašė tokius aspektus, kaip: tai priklauso nuo partnerystės tikslo, bei kartais ne vien mūsų galioje yra vystyti santykius, reikalingas abipusis siekis.

Taigi siekiant įmonei vystyti santykius su partneriais būtina nukreipti tam tikrus veiksmus į šį siekį. Įmonės darbuotojų įtraukimas į santykių su partneriais vystymą pasirodė pats svarbiausias veiksmas, kurį atlieka įmonės, ir jį pasirinko 29,59% apklaustųjų. 23,08% pažymėjo, kad svarbus veiksmas įmonėje yra dalinimasis žiniomis, kompetencijomis. Diegti pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą, pasirinko 21,89% respondentų. Mažiausio populiarumo 1,48%, susilaukė veiksmas, apimantis bendrų įsipareigojimų nustatymą.

Kalbant apie ilgalaikio bendradarbiavimo siekimą ir nuolatinį santykių vystymą su partneriais, galima išskirti pagrindinius veiksnius, kurie pateikti 41 paveiksle, pagal respondentų vertinimo vidurkius, kai 1 – labai svarbu, o 5 – labai nesvarbu. Aukščiausias įvertinimas buvo komunikacijos su išorės ir vidaus partneriais svarba, kurio vienintelio vidurkis siekė 2,56, t.y. aukščiau teorinės vidurinės reikšmės 2,5. Tai reiškia, jog šio veiksnio svarba yra mažiausia, visų

respondentų vertinime. Visų kitų veiksmų įvertinimų vidurkiai svyravo nuo 2,35 iki 2,45.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

41 pav. Svarbiausi veiksniai siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo su partneriais

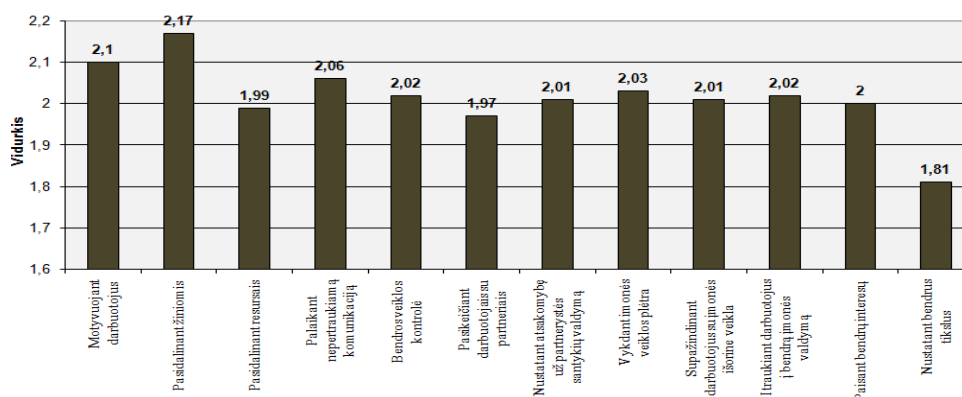
Visų iki vieno veiksmų vertinime minimali reikšmė buvo 1, t.y. reiškia, jog visi veiksniai buvo įvertinti kaip labai svarbūs, o maksimali reikšmė – visų, išskyrus pasitikėjimą, buvo 5. Tuo tarpu pasitikėjimo maksimali reikšmė buvo 4, t.y. reiškia, jog nei vienas respondentas, šio veiksnio nepažymėjo, kaip labai nesvarbaus (26 priedas). Didžiausias standartinis nuokrypis yra pastebimas vertinant įsipareigojimą (8,70), komunikaciją su išorės ir vidaus partneriais (8,70) ir pasitikėjimą (8,35). Tai reiškia kad tiriamųjų nuomonės smarkiausiai pasiskirstę ir labiausiai skiriasi būtent vertinant šiuos aspektus, kita vertus visų šių teiginių reikšmių skalės nuo vidurkio nukrypę mažiau nei per vieną vienetą, todėl jų vertinimo skirtumai nėra labai ryškūs.

Pasitikėjimas, kaip vienas svarbiausių aspektų, užmezgant partnerystės ryšius yra minimas 68,05% respondentų atsakymuose, kurie teigia, jog būtina partneriu pasitikėti nuo pat pradžių. 23,96% darbuotojų mano, jog pasitikėti partneriais būtina visose situacijose. 7,69% respondentų neturi nuomonės šiuo klausimu ir galiausiai 0,3 % pasisakė, kad niekada nepasitiki savo partneriais iki galo (27 priedas).

Jog pasitikėjimas gali būti svarbiu aspektu, ne tik užmezgant santykius su partneriais, tačiau juos nuolat vystant ir užtikrinant ilgalaikį bendradarbiavimą pasisakė 71,3% apklaustų respondentų, kurie teigia, jog tai būtina

bendradarbiavimo sąlyga. Kad vystyti santykius galima ir be ilgalaikio bendradarbiavimo mano 21,6% apklaustų. 5,92% apie tai negalvoja, o 1,18% pažymėjo kitas priemones padedančias vystyti ir užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą (27 priedas). Išanalizavus rezultatus matome, kad pasitikėjimas partneriais užima labai svarbią poziciją įmonėse, o tai savo ruožtu padeda vystyti ir užtikrina ilgalaikį bendradarbiavimą. Dalies apklaustųjų nuomone, galima vystyti santykius ir be bendradarbiavimo.

Santykių vystymas, siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo reikalauja, abiejų, partnerystės ryšiais, susaistytų įmonių pastangų ir tam tikrų veiksmų. Vertinant galimus įmonių veiksmus, santykių su partneriais vystymui užtikrinti, vertinami galimais veiksmais įverčių vidurkiais (42 paveikslas). Aukščiausiu vidurkiu pasižymi du pagrindiniai veiksmai: pasidalinimas žiniomis (2,17) ir nepertraukiamos komunikacijos palaikymas (2,06), o tai reiškia, jog šie veiksmai, apskaičiavus įvertinimo vidurkius, buvo pateikti kaip mažiausiai svarbos turintys veiksmai. Mažiausiu vidurkiu ir kaip svarbiausi veiksmai buvo įvertinti: bendrų tikslų nustatymas (1,81), darbuotojų tarp partnerių pasikeitimas (1,97) ir resursų pasidalinimas (1,99). Taigi apibendrinant įverčių vidurkių analizę, būtina paminėti, jog visų teiginių vertinimo vidurkiai yra mažiau nei teorinė vidurinė reikšmė 2,5. Taigi respondentai yra labiau linkę visų teiginių vertinime pamatyti teigiamus aspektus, nei neigiamus (42 paveikslas).



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

42 pav. Veiksmų, nukreiptų į partnerystės vystymą, vertinimo vidurkiai

Didžiausias standartinis nuokrypis (28 priedas) yra sekančių veiksnių: bendrų interesų paisymas (0,883), darbuotojų motyvavimas (0,841) ir atsakomybės už partnerystės santykių valdymą nustatymas (0,837). Tai reiškia kad tiriamųjų nuomonės smarkiausiai pasiskirstę ir labiausiai skiriasi būtent šiais aspektais. Tačiau verta paminėti, jog šio klausimo analizės skalė, nėra didelė, todėl visų teiginių reikšmių skalės nuo vidurkio nukrypę mažiau nei per vieną vienetą.

Pasitelkiant nagrinėtus veiksnius, veiksmus ir darbuotojų įtrauktumo į įmonės valdymą analizes, bei jau žinomus aspektus, galima atlikti teorinio modelio pagrįstumo įvertinimą atsižvelgiant į patvirtinančių ir egzistuojančių ryšių atskleidimą. Modelio dedamųjų įtakos viena kitai atskleidimui skaičiuoti koreliacijos koeficientai, kurie parodo teorinio modelio dedamųjų ryšių stiprumą ir statistinį reikšmingumą bei apsprendžia teorinio modelio potencialo įvertinimą empiriniu lygmeniu.

Teorinio verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelio kintamųjų tarpusavio analizė ir hipotetinių teiginių patikrinimas pasitelkiant statistinę analizę

Teorinio modelio patikrinimui ir jo ryšių atskleidimui skaičiuoti koreliacijos koeficientai, kurie parodo teorinio modelio potencialą ir egzistuojančių ryšių statistinį reikšmingumą ir stiprumą. Esant silpnai, vidutiniai ar aukštesnei koreliacijai laikyta, kad teoriniame modelyje priežastinis kintamasis turi įtakos priklausomam kintamajam ir nulinė hipotezė (H_0 – sąsajos tarp nagrinėjamų kintamųjų nėra) – atmetama, priimant alternatyvią hipotezę (sąsajos tarp konstruktų egzistuoja). Darbe hipotezės yra suformuluotos teoriškai grindžiamu spėjimu apie vidaus ir santykių marketingo sąsajas ir įtaką verslo partnerystės vystymo procesui. Kadangi visos darbe suformuluotos hipotezės atitinka požymio priklausomumo tyrimams būdingą specifiką (kai vienas populiacijos požymio parametras priklauso nuo kito, tos pačios populiacijos požymio, parametro), joms patikrinti bus atliekama koreliacinė analizė.

Tyrimė paskaičiuotiems koeficientams ir statistiniams kriterijams skaičiuojama statistinio pasikliautinumo reikšmė – p, kuri parodo, ar egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp kintamųjų.

H1 – vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui.

Dėl hipotezės daugiaaspektiškumo skaičiuojami ir įvertinami atskirų vidaus marketingo elementų ir darbuotojų įtraukimo laipsnio į įmonės valdymą ryšiai, kurie parodo ar pirminė hipotezė (H1-hipotezė) pasitvirtino visiškai ar iš dalies.

H1a hipotezė, kad *darbuotojų motyvacija turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui*, pasitvirtino, kadangi Spearmano koreliacijos koeficientas=0,835, o statistinio pasikliautinumo reikšmė (toliau p) mažesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį α – 0,01, taigi $p < 0,01$. Tai rodo, kad tarp motyvacijos ir darbuotojų įtraukimo egzistuoja stiprus teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant motyvacijos taikymo lygiui, didėja ir darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą. Tai parodo, jog įmonė turi labai atsakingai ir tinkamai taikyti motyvavimo priemones, nes nuo jų taikymo ir darbuotojų norų bei lūkesčių atitikimo priklauso jų bendras įsitraukimas.

H1b hipotezė, kad *darbuotojų kvalifikacijos kėlimas turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui*, pasitvirtino, kadangi Spearmano koreliacijos koeficientas=0,786, o $p < 0,01$, tai parodo, kad kvalifikacijos kėlimo veiksmingumo geresnis vertinimas veikia darbuotojų įsitraukimą į įmonės valdymą. Tai reiškia, jog darbuotojų tobulėjimas ir kvalifikacijos kėlimas veikia darbuotojų įsitraukimo į įmonės veiklą lygį.

H1c hipotezė, kad *darbuotojų komunikacija turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui*, pasitvirtino, kadangi Spearmano koreliacijos koeficientas=0,759, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$. Tai rodo, kad kuo geriau darbuotojai vertina egzistuojančią komunikaciją, tuo labiau jie jaučiasi įtraukti į bendras įmonės vykdomas veiklas bei įgyvendinamas politikas.

H1d hipotezė, kad *darbuotojų delegavimas turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui*, pasitvirtino, kadangi Spearmano koreliacijos

koeficientas=0,842, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$. Tai rodo, kad kuo labiau darbuotojai įpareigojami ir gali atstovauti tiek savo, tiek įmonės interesus, tuo labiau jie jaučiasi įtraukti į įmonės veiklas. 29 lentelėje pateikiamas atskirų vidaus marketingo elementų ir darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą ryšio detalizavimas.

29 lentelė

Vidaus marketingo elementų ir darbuotojų įtraukimo ryšio raiška

	Ar jaučiatės pakankamai įtrauktas į bendras įmonės vykdomas veiklas bei įgyvendinamas politikas?	
Motyvacija	Koreliacijos koef.	.835(**)
	p	.000
Kvalifikacijos kėlimas	Koreliacijos koef.	.786(**)
	p	.000
Komunikacija	Koreliacijos koef.	.759(**)
	p	.000
Delegavimas	Koreliacijos koef.	.842(**)
	p	.000

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tarp visų nagrinėtų vidaus marketingo elementų taikymo veiksmingumo vertinimo ir darbuotojų įtrauktumo į bendrą įmonės veiklą, strategijų ir tikslų kūrimą, bei bendrą tam tikrų sprendimų priėmimą egzistuoja stiprus teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys, todėl galima teigti, jog kuo veiksmingiau įmonėse yra taikomi vidaus marketingo elementai (motyvacija, kvalifikacijos kėlimas, komunikacijos ir delegavimas) tuo labiau įmonės darbuotojai yra įtraukti į įmonės veiklą. Stipriausias ryšys yra tarp delegavimo ir įtraukimo, bei motyvacijos ir įtraukimo. Tai reiškia, jog šių dviejų elementų veiksmingumas, stipriausiai veikia darbuotojų įsitraukimą.

Taigi H1 hipotezė, kad vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui pasitvirtino, kadangi apskaičiuoti atskirų vidaus marketingo elementų ryšiai, patvirtino teoriškai pagrįstą spėjimą, jog visi teoriniame modelyje pateikiami ir nagrinėti vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui. Todėl apibendrinant galima teigti, jog kuo veiksmingiau darbuotojai vertina įmonės taikomus vidaus marketingo elementus, tuo labiau jie yra įtraukiami į įmonės valdymą ir jaučiasi neatsiejama įmonės dalis.

Tarp partnerių egzistuojančiam pasitikėjimui turi įtakos ir santykių su partneriais vykdymo trukmė. Tai parodo apskaičiuotas Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas=0,672, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$ (30 lentelė). Tai rodo, kad tarp abipusio partnerių pasitikėjimo ir vykdomos partnerystės laikotarpio egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kas pasako, jog ilgėjant partnerystės santykių bendros veiklos laikotarpiui didėja ir pasitikėjimo lygis.

Įsipareigojimui ir bendradarbiavimui, partnerystės vykdymo laikotarpis taip pat turi įtakos, tačiau čia jos koreliacinis ryšys silpnesnis (30 lentelė). Tarp įsipareigojimo ir partnerystės santykių vykdymo trukmės egzistuoja silpnas teigiamas ryšys (Kendall's tau-b=0,369, $p < 0,01$), o tarp bendradarbiavimo ir partnerystės santykių vykdymo trukmės ryšio stiprumas pagal, Kendall's tau-b=0,455, $p < 0,01$, kas reiškia, jog tai taip pat yra silpnas teigiamas ryšys.

30 lentelė

Pasitikėjimo, įsipareigojimo, bendradarbiavimo ir partnerystės santykių vykdymo trukmės ryšių raiška

		Partnerystės santykių vykdymo trukmė	
Kendall's tau_b	Pasitikėjimas	Koreliacijos koef.	.672(**)
		p	.000
	Įsipareigojimas	Koreliacijos koef.	.369(**)
		p	.000
	Bendradarbiavimas	Koreliacijos koef.	.455(**)
		p	.000

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog kuo ilgiau trunka santykiai su partneriais, tuo labiau jie pasitiki vienas kitu. Šie ryšiai parodo, jog partnerystės santykių vystymui, per teoriniame modelyje nagrinėtus pasitikėjimo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimo elementus yra svarbi atsiradusių santykių su partneriais trukmė. Kuo ilgesni šie tarpusavio santykiai, tuo stipresnis atsiranda pasitikėjimas, santykių trukmė taip pat veikia įsipareigojimą, tačiau labai nežymiai, kas savo ruožtu užtikrina ilgalaikį ir kokybišką, pilnaverčiais santykiais grįstą bendradarbiavimą.

H2 – darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą turi teigiamos įtakos komunikacijai tarp partnerių.

Hipotezei įvertinti skaičiuojamas Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas, kuris parodo ar įmonės įtraukimas į įmonės valdymą turi įtakos komunikacijai. Taigi *H2*, kad *darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą turi teigiamos įtakos komunikacijai tarp partnerių*, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,776, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p=0,000$ mažesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį $\alpha = 0,01$, taigi $p<0,01$. Tai rodo, kad tarp darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą ir komunikacijos tarp partnerių, egzistuoja stiprus teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant darbuotojų įtraukimui didėja ir komunikacijos lygis su įmonės partneriais (31 lentelė).

31 lentelė

Darbuotojų įtraukimo ir komunikacijos tarp partnerių ryšio raiška

		Komunikacija su išorės ir vidaus partneriais	Ar jaučiatės pakankamai įtrauktas į bendras įmonės vykdomas veiklas	
Kendall's tau_b	Komunikacija su išorės ir vidaus partneriais	Koreliacijos koef.	.776(**)	
		p	.000	
	Ar jaučiatės pakankamai įtrauktas į bendras įmonės vykdomas veiklas bei įgyvendinamas politikas	Koreliacijos koef.	.776(**)	1.000
		p	.000	.000

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tarp darbuotojų įtrauktumo į bendrą įmonės veiklą, strategijų ir tikslų kūrimą, bei bendrą tam tikrų sprendimų priėmimą ir komunikacijos su verslo partneriais mąstą, bei jų lygį, egzistuoja stiprus teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys, todėl galima teigti, jog kuo labiau darbuotojai yra įtraukti į įmonės veiklą tuo sėkmingesnė, efektyvesnė ir kokybiškesnė bus komunikacija su verslo partneriais. Jei darbuotojai nesijaučia įtraukti į įmonės veiklą, savo ruožtu jie prasčiau vykdo komunikaciją su verslo partneriais.

H3 – komunikacija tarp partnerių turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui.

Hipotezei įvertinti skaičiuojamas Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas, kuris parodo ar komunikacija tarp partnerių turi įtakos bendradarbiavimui. Taigi

H3, kad komunikacija tarp partnerių turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,612, o $p < 0,01$. Tai rodo, kad tarp komunikacijos su įmonės partneriais ir bendradarbiavimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant komunikacijai tarp partnerių didėja ir bendradarbiavimo lygis, tačiau ne taip stipriai turi įtakos vienas kitam, kaip esant stipriai koreliacijai tarp kintamųjų (32 paveikslas).

32 lentelė

Komunikacijos tarp partnerių ir bendradarbiavimo ryšio raiška

		Bendradarbiavimas	Komunikacija su išorės ir vidaus partneriais
Kendall's tau_b	Bendradarbiavimas	Koreliacijos koef.	1.000
		Sig (2-tailed)	.000
	Komunikacija su išorės ir vidaus partneriais	Koreliacijos koef.	.612(**)
		Sig (2-tailed)	.000

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tarp komunikacijos su įmonės partneriais (apimant tiek vidaus, tiek išorės) ir bendradarbiavimo, egzistuoja vidutiniško stiprumo teigiamas, statistiškai reikšmingas ryšys, todėl galima teigti, jog kuo labiau vystoma ir vykdoma komunikacija tarp partnerių, tuo sėkmingiau, efektyviau, kokybiškiau vyks bendradarbiavimas su jais.

H4 – darbuotojų įtraukimas turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams:

Dėl hipotezės daugiaaspektiškumo apskaičiuojami ir įvertinami darbuotojų įtraukimo ryšiai atskiriems partnerystės vystymo proceso etapams (pasitikėjimui, įsipareigojimui ir bendradarbiavimui), kurie vėliau parodys ar pirminė ir daug aspektų apimanti hipotezė pasitvirtino ar ne.

Pohipotezėms įvertinti skaičiuojami Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas, kuris parodys ryšius tarp hipotezėse minimų kintamųjų, kurie pateikiami teoriniame modelyje (33 lentelė).

Pasitikėjimo, Įsipareigojimo, bendradarbiavimo ir darbuotojų įtraukimo ryšių raiška

		Pasitikėjimas	Įsipareigojimas	Bendradarbiavimas	Darbuotojų įtraukimas	
Kendall's tau_b	Pasitikėjimas	Koreliacijos koef.	1.000	.503(**)	.611(**)	.736(**)
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	Įsipareigojimas	Koreliacijos koef.	.503(**)	1.000	.474(**)	.676(**)
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	Bendradarbiavimas	Koreliacijos koef.	.611(**)	.474(**)	1.000	.720(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	Darbuotojų įtraukimas	Koreliacijos koef.	.736(**)	.676(**)	.720(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Taigi *H4a*, kad *darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui*, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,720, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p=0,000$ mažesnė už nustatytą reikšmingumo lygmenį $\alpha - 0,01$, taigi $p<0,01$. Tai rodo, kad tarp darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą ir bendradarbiavimo egzistuoja stiprus teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant darbuotojų įtraukimui didėja ir bendradarbiavimo lygis tarp partnerių.

H4b, kad *darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos įsipareigojimui tarp partnerių*, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,676, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p<0,01$ (33 lentelė). Tai rodo, kad tarp darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą ir įsipareigojimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant darbuotojų įtraukimui didėja ir įsipareigojimo laipsnis, tačiau mažiau nei bendradarbiavimas tarp partnerių, todėl aišku, jog abiejų kintamųjų didėjimas vyksta neproporcingai.

H4c, kad *darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos pasitikėjimui tarp partnerių*, pasitvirtino, kadangi šių kintamųjų Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,736, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p<0,01$ (33

lentelė). Tai rodo, jog tarp darbuotojų įtraukimo į įmonės valdymą ir partnerių pasitikėjimo vienas kitu egzistuoja stiprus teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant darbuotojų įtraukimui didėja ir pasitikėjimo, tarp partnerių, laipsnis. Vertinant darbuotojų įtraukimo ir partnerystės vystymo etapus ir veiksmus, padedančius užtikrinti ilgalaikę sėkmingą bendrą veiklą, pastebėta, jog darbuotojų įtraukimo ir pasitikėjimo ryšys turi stipriausią teigiamą koreliaciją, kalbant apie partnerystės vystymo dimensijas.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų įtraukimas turi įtakos visoms partnerystės vystymo dimensijoms. Darbuotojų įtraukimas stipriausiai veikia pasitikėjimą ir mažiausiai reikšmės turi įsipareigojimui. Taigi galima daryti prielaidą, jog darbuotojų įtraukimas teigiamai veikia verslo partnerystės vystymo procesą, per atskiras procesų dimensijas, kurių tarpusavio susietumas bus atskleidžiamas tolimesnėje analizėje. Todėl galima teigti, jog pirminė hipotezė H4 – patvirtinta.

H5 – bendros vertybės turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams

Dėl hipotezės daugiaaspektiškumo įvertinami bendrų vertybių ir atskirų partnerystės vystymo proceso dimensijų ryšiai, kurie vėliau parodys ar pirminė ir daug aspektų apimanti hipotezė patvirtino. Šioms hipotezėms įvertinti skaičiuojamas Kendall's tau-b koreliacijos koeficientas, kuris parodys ryšius tarp hipotezėse minimų kintamųjų, kurie apima bendras vertybes ir santykių su partneriais vystymo dimensijas (pasitikėjimas, įsipareigojimas ir bendradarbiavimas) bei atsispindi teoriniame modelyje (34 lentelė).

Taigi *H5a* pohipotezė, kad *bendros vertybės teigiamai veikia pasitikėjimą tarp partnerių*, patvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,532, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p<0,01$. Tai rodo, kad tarp bendrų vertybių ir partnerių tarpusavio pasitikėjimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kas pasako, jog atsirandant bendroms vertybėms atsiranda ir didesnis tarpusavio pasitikėjimas, kas reiškia, jog bendrų

vertybių diegimas įmonės viduje yra svarbus ir gali būti perduodamas santykiuose su partneriais, kas užtikrina didesnę tarpusavio pasitikėjimą.

34 lentelė

Pasitikėjimo, įsipareigojimo, bendradarbiavimo ir bendrų vertybių ryšiai

		Pasitikėjimas	Įsipareigojimas	Bendradarbiavimas	Bendros vertybės	
Kendall's tau_b	Pasitikėjimas	Koreliacijos koef.	1.000	.503(**)	.611(**)	.532(**)
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	Įsipareigojimas	Koreliacijos koef.	.503(**)	1.000	.474(**)	.441(**)
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	Bendradarbiavimas	Koreliacijos koef.	.611(**)	.474(**)	1.000	.518(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	Bendros vertybės	Koreliacijos koef.	.532(**)	.441(**)	.518(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

H5b, kad bendros vertybės teigiamai veikia įsipareigojimą tarp partnerių, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,441, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$ (34 lentelė). Tai rodo, kad tarp bendrų vertybių ir partnerių tarpusavio įsipareigojimo egzistuoja silpnas teigiamas ryšys. Tai reiškia, jog jei egzistuoja bendros vertybės tarp partnerių jos labai silpnai veikia įsipareigojimo lygio didėjimą.

34 lentelėje galima matyti, jog bendros vertybės taip pat turi įtakos ir dar vienam partnerystės vystymo elementui. Taigi *H5c*, kad bendros vertybės teigiamai veikia bendradarbiavimą tarp partnerių, pasitvirtino, kadangi šių kintamųjų Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,518, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$. Tai rodo, jog tarp bendrų vertybių ir bendradarbiavimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys. Todėl modelio tobulinimo procese, vertinant bendrų vertybių įtaką partnerystės vystymosi elementams, galima teigti, jog bendrų vertybių diegimas veikia partnerystės vystymo procesą ir sukuria ilgalaikį bendradarbiavimą, per kartu įdiegtas ir sukurtas vertybes. Todėl galima teigti, jog hipotezė H5 pasitvirtino.

Darbuotojų įtraukimas taip pat siejamas ir su bendromis vertybėmis,

nagrinėjant santykių užmezgimą ir veikimą. *H6*, kad *darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendroms vertybėms*, pasitvirtino, kadangi tarp šių kintamųjų egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, nes Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,697, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$ (35 lentelė).

35 lentelė

Drabuotojų įtraukimo ir bendrų vertybių ryšio raiška

		Bendros vertybės	Darbuotojų įtraukimas
Kendall's tau_b	Bendros vertybės	Koreliacijos koef.	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000
	Darbuotojų įtraukimas	Koreliacijos koef.	.697(**)
		Sig. (2-tailed)	.000

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Tai parodo, jog kuo labiau darbuotojai yra įsitraukę į įmonės veiklą, tuo lengviau yra kurti bendras vertybes tiek įmonės viduje, tiek su įmonėmis – partnerėmis. Todėl galima daryti prielaidą, jog darbuotojų įtraukimas, kuriam turi įtakos vidaus marketingo elementai veikia bendrų vertybių kūrimą ir diegimą. Todėl labai svarbu, jog darbuotojai būtų įsitraukę iki tokio lygio, kuris padėtų kurti bendromis vertybėmis grįstą įmonės atmosferą bei santykių su partneriais veiklą.

H7 – pasitikėjimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.

H8 – įsipareigojimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.

H9 – pasitikėjimas teigiamai veikia įsipareigojimą.

Šioms hipotezėms įvertinti skaičiuojami Kendall's tau-b koreliacijos koeficientai, kurie parodys ryšius tarp hipotezėse minimų kintamųjų, kurie teoriniame modelyje perteikiami kaip verslo partnerystės vystymo dimensijos (36 lentelė).

Taigi *H7*, kad *pasitikėjimas teigiamai veikia bendradarbiavimą*, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,611, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$. Tai rodo, kad tarp

pasitikėjimo ir bendradarbiavimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kas pasako, jog didėjant pasitikėjimui užtikrinamas partnerystės vystymas per bendradarbiavimą.

36 lentelė

Pasitikėjimo, Įsipareigojimo, bendradarbiavimo tarpusavio ryšių raiška

			Pasitikėjimas	Įsipareigojimas	Bendradarbiavimas
Kendall's tau_b	Pasitikėjimas	Koreliacijos koef.	1.000	.503(**)	.611(**)
		Sig. (2-tailed)		.000	.000
	Įsipareigojimas	Koreliacijos koef.	.503(**)	1.000	.474(**)
		Sig. (2-tailed)	.000		.000
	Bendradarbiavimas	Koreliacijos koef.	.611(**)	.474(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	

** Koreliacija yra reikšminga prie 0,01 reikšmingumo lygmenio (2-tailed).
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

H8, kad *įsipareigojimas teigiamai veikia bendradarbiavimą*, pasitvirtino, kadangi apskaičiuoto Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,474, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$ (36 lentelė). Tai rodo, kad tarp įsipareigojimo ir bendradarbiavimo egzistuoja silpnas teigiamas ryšys.

Taip pat galime pastebėti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo, *H9 pasitikėjimas teigiamai veikia įsipareigojimą*, kadangi jų Kendall's tau-b koreliacijos koeficiento reikšmė=0,503, o statistinio pasikliautinumo reikšmė $p < 0,01$. Tai reiškia, jog tarp šių kintamųjų egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas koreliacinis ryšys, kuris patvirtina, jog ryšys tarp nagrinėjamų dimensijų egzistuoja. Tokiu būdu galima teigti, jog partnerystės vystymas, pasitelkiant tris dimensijas, pasireškia visų trijų dimensijų susietumu tarpusavyje.

Taigi aptarus visų iškeltų hipotezių koreliacijas ir stiprumą, pateikiama apibendrinta hipotezių su tiksliais koreliacijos koeficientais ir ryšio stiprumo įvardinimu 37 lentelė.

Apibendrintas hipotezių atskleidimas

HIPOTEZĖS		Koreliacijos koeficientas	Ryšio stiprumas
<i>H1 – vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui</i>	H1a – darbuotojų motyvacija turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.	0,835	Stiprus ryšys
	H1b – darbuotojų kvalifikacijos kėlimas (mokymas) turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.	0,786	Stiprus ryšys
	H1c – darbuotojų komunikacija turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.	0,759	Stiprus ryšys
	H1d – darbuotojų delegavimas turi teigiamos įtakos darbuotojų įtraukimui.	0,842	Stiprus ryšys
<i>H2 – darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą turi teigiamos įtakos komunikacijai tarp partnerių.</i>		0,776	Stiprus ryšys
<i>H3 – komunikacijos tarp partnerių procesas turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui.</i>		0,612	Vidutinio stiprumo ryšys
<i>H4 – darbuotojų įtraukimas turi įtakos verslo partnerystės vystymui</i>	H4a – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui.	0,720	Stiprus ryšys
	H4b – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos įsipareigojimui tarp partnerių.	0,676	Vidutinio stiprumo ryšys
	H4c – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos pasitikėjimui tarp partnerių.	0,736	Stiprus ryšys
<i>H5 – bendros vertybės turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapai</i>	H5a – bendros vertybės teigiamai veikia pasitikėjimą tarp partnerių.	0,532	Vidutinio stiprumo ryšys
	H5b – bendros vertybės teigiamai veikia įsipareigojimą tarp partnerių.	0,441	Silpnas ryšys
	H5c – bendros vertybės teigiamai veikia partnerių bendradarbiavimą.	0,518	Vidutinio stiprumo ryšys
<i>H6 – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendroms vertybėms.</i>		0,697	Vidutinio stiprumo ryšys
<i>H7 – pasitikėjimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.</i>		0,611	Vidutinio stiprumo ryšys
<i>H8 – įsipareigojimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.</i>		0,474	Silpnas ryšys
<i>H9 – pasitikėjimas teigiamai veikia įsipareigojimą.</i>		0,503	Vidutinio stiprumo ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Kaip matyti iš 37 lentelės, visos teorinį modelį atspindėjusios hipotezės, kurios apėmė teoriniame modelyje sujungtas tris dalis: vidaus marketingą, santykių marketingą ir verslo partnerystės vystymą, pasitvirtino. Kadangi teorinis modelis skirtas pateikti ir išaiškinti verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu galimybes, todėl į šių ryšių užmezgimą bandoma žiūrėti per santykių įmonėje (tiek su darbuotojais, tiek su išorės atstovais) prizmę. Siekiant optimizuoti ir pagrįsti pasiūlytą teorinį modelį, išanalizuoti bendrieji atskirų teorinio modelio dedamųjų komponentai bei jų vertinimo dėsningumai, atskleidžiant jų tarpusavio ryšius.

3.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelio pagrindimas

Teorinio modelio pagrindu atliktas empirinis tyrimas leido atskleisti atskirų komponentų vertinimo bendrus dėsningumus, suteikė prasmingų įžvalgų apie konkrečias esamų modelio ryšių egzistavimo galimybes, bei padėjo išaiškinti naujus dėsningumus, kurių detalesnis argumentavimas reikalauja tikslesnės teorinės bei empirinės, kitų autorių analizės, bei atskirų tyrimo instrumentų sudarymo. Tai leidžia daryti prielaidą, jog verslo partnerystės vystymas vidaus ir santykių marketingo pagrindu gali būti analizuojama pasitelkiant kitas perspektyvas (įmonės dydžio skirtumus, turimų partnerių skaičius ir bendros veiklos trukmę ir kt.), reikalaujančias esminių pagrindimų kalbant apie ateities tyrimo perspektyvas.

Duomenų analizė atskleidė vidaus marketingo (motyvacija, komunikacija, delegavimas ir mokymas per darbuotojų įtraukimą) ir santykių marketingo (vidiniai ir išoriniai santykiai ir bendros vertybės) dedamųjų poveikio verslo partnerystės vystymui rezultatus, kurie, testuojant iškeltas hipotezes parodė, kad visos iš devynių hipotezių pasitvirtino, bet su skirtingu įtakos reikšmingumu.

Toliau aptarsime hipotezių tikrinimo rezultatus, kurių pagrindimas apims ne tik empirinio tyrimo metu gautus ryšių stiprumus, tačiau bus siejami su teorinėje ir empirinėje analizėje atskleistomis įžvalgomis ir bendromis susietumo tendencijomis.

H1 – vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui. Ši hipotezė darbe buvo išskaidyta siekiant atskleisti pagrindinių vidaus marketingo elementų įtaką darbuotojų įtraukimui. Hipotezė visiškai pasitvirtino, kadangi egzistuoja statistiškai reikšmingos priklausomybės (stiprus ryšys) tarp visų vidaus marketingo elementų (motyvacijos, komunikacijos, delegavimo ir mokymo) ir darbuotojų įtraukimo lygio. Vadybine prasme tai reiškia, kad, jeigu organizacijoje darbuotojai yra daugiau motyvuojami, užtikrinama efektyvi komunikacija, užtikrinamas aukštas užduočių delegavimo lygis bei atitinkamos kvalifikacijos

kėlimo galimybės, tai su nemaža tikimybe galima teigti, kad tai sąlygoja jų įsitraukimo į bendrą įmonės veiklą lygio didėjimą, t.y. jie įgyja naujų žinių, gali jomis dalintis tarpusavyje, įgauna didesnę pasitikėjimą savimi, yra pakankamai motyvuojami ir turi pakankamai laisvės vykdyti savo veiklą, kas lemia jų veiksmų efektyvumą bendrame įmonės veiklos valdyme.

Daugumos autorių, nagrinėjusių vidaus marketingą per darbuotojų įtraukimą (T. Yafang, W. Shih-Wang (2006), P.K. Ahmed ir M. Rafiq (2003) ir T.R.V. Davis (2001), Ch. Gronroos (2001)) nuomonė sutampa su tyrime gautais rezultatai, kadangi jų teigimu įmonės privalo atstovauti darbuotojus per vidaus marketingo priemones, kurios padeda įtraukti darbuotojus į bendrą veiklą. Taigi teorinių analizių išvalgos parodė, jog svarbu įdiegti pasitikėjimo ir užmegztų santykių su darbuotojais svarbumo aspektą, kurie pasireiškia atsakomybės ir pareigos jausmu tolimesnėje veikloje. C.R. Gowen, W.J. Tallon (2006), Vazquez ir kt. (2007), A. Halldorsson (2008), A. Vanichchinchai (2012) pritaria, jog darbuotojų įtraukimas užtikrina įsipareigojimą ir pasitikėjimą įmone, bei patenkina svarbiausią poreikį – priklausyti ir jaustis įmonės dalimi. Taigi darbuotojų įtraukimas gali būti pasiekiamas, kai įmonėje taikomos darbuotojų poreikius patenkinančios, priemonės, kurių tinkamas taikymas palengvina integraciją ne tik viduje, tačiau ir išorėje.

Jog motyvacija, komunikacija, delegavimas ir mokymas yra vieni svarbiausių vidaus marketingo elementų, patvirtino ir kokybinio tyrimo rezultatai, kurių metu paaiškėjo, jog šie elementai yra taikomi beveik visose įmonėse ir yra pabrėžiami kaip vieni svarbiausių, skatinant darbuotojų iniciatyvumą.

Tačiau teorinė ir empirinė analizė parodė, jog darbuotojų įtraukimo traktuotė atspindi vidaus marketingo pagrindo siekiamybę, užtikrinančią geresnius veiklos rezultatus, tačiau neatskleidė konkrečių priemonių, veikiančių darbuotojų įtraukimo reikšmingumo pagal įtakos stiprumą ir veiksmingumą. Kadangi nebuvo aptikta konkrečių įtakos, darbuotojų įtraukimui, priemonių šios hipotezės patvirtinimas yra svarbus veiksnys, galintis pagilinti vidaus marketingo koncepto

supratimą ir jo esmės, darbuotojų įtraukimo, užtikrinimą. Tyrimo metu paaiškėjo, jog motyvacija ir delegavimas yra priemonės, kurios labiausiai veikia darbuotojų įtraukimą.

H2 – darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą turi teigiamos įtakos komunikacijai tarp partnerių. Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė tarp darbuotojų įtraukimo ir komunikacijos su partneriais lygio.

Patvirtinta hipotezė pagrindžia A. Halldorsson ir kt. (2008), K.S. Chin ir kt. (2004), P.K. Bagchi ir kt., (2005) teorinius teiginius, kurių pagrindas susijęs su tinkamos integracijos įmonės viduje, kuri užtikrintų integraciją tarp kitų veiklos dalyvių išorėje, pagrindimu, siekiant užtikrinti komunikaciją tarp partnerių. Autorių nuomone, partnerystės procesas ir jo plėtros efektyvumo užtikrinimas yra veikiamas tarpusavio komunikacijos, kuri priklauso nuo visų veiklos dalyvių integracijos laipsnio. Remiantis minėtų autorių požiūriu galima teigti, jog partnerystės vystymas yra siejamas ne tik su aukščiausiais vadovais, tačiau labai priklauso ir nuo žemesnės pareigas užimančių darbuotojų ir jų įtraukimo į bendrą įmonės veiklą.

Tai leidžia daryti išvadą, kad, jeigu organizacijoje darbuotojai yra įtraukti į įmonės veiklą, tai jie užtikrina efektyvesnę, tikslesnę ir nepertraukiamą komunikaciją su įmonės partneriais. Taigi galima teigti, kad darbuotojų įtraukimo lygis sąlygoja stipresnę komunikaciją ne tik viduje, tačiau ir išorėje.

H3 – komunikacijos tarp partnerių procesas turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui. Ši hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga priklausomybė (vidutinio stiprumo ryšys) tarp komunikacijos su partneriais ir bendradarbiavimo.

R. Žvirelienės (2006) tyrimas išaiškino, jog darbuotojų santykiai ir komunikacija įmonės viduje tarp skirtingo lygio padalinių turi įtakos santykiuose su partneriais, žvelgiant iš ilgalaikės perspektyvos, tai parodo, jog kalbama apie bendradarbiavimo dimensiją, kurioje atsispindi santykių ilgalaikiškumas. Tuten ir

G.L. Urban (2001) tyrime išaiškėjo, jog partnerystės santykių sukūrimui svarbiausia yra komunikacija ir informacijos sklaida, nuolat vystomos partnerystės dimensijos bei bendros veiklos rezultatyvumo rodikliai. Šis autorius komunikacijos svarbą atskleidė visam partnerystės vystymo procesui, apimant ilgalaikį veiklos bendrumą, o ne galutiniam vystymo proceso etapui – bendradarbiavimui.

Šios hipotezės tikrumą patvirtina ir kokybinio tyrimo duomenys, kurie parodė, jog dauguma įmonių komunikacijos efektyvumą ir įvairių jos priemonių nuolatinį taikymą sieja su ilgalaikio bendradarbiavimo perspektyva, kadangi nuolatinė informacijos sklaida leidžia išvengti problemų ir nesusipratimų bendroje veikloje, o tai savo ruožtu padeda išryškinti abiejų partnerių poreikį nenutraukti ryšių dėl sėkmingos veiklos.

Taigi galima daryti išvadą, jog, jei komunikacija tarp partnerių yra efektyvi ir aukšto lygio, tai veikia ilgalaikio bendradarbiavimo galimybes. Toks sietinumas dar kartą pabrėžia vidaus ir išorės integracijų sietinumą, kalbant apie santykių su partneriais vystymą ilgalaikėje perspektyvoje.

H4 – darbuotojų įtraukimas turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams. Ši hipotezė darbe buvo išskaidyta siekiant atskleisti darbuotojų įtraukimo reikšmę atskirai kiekvienai partnerystės vystymo dimensijai. Tyrimo duomenų analizės metu paaiškėjo, jog ši hipotezė pasitvirtino, kadangi egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp darbuotojų įtraukimo ir visų partnerystės vystymo dimensijų. Skyrėsi tik įtakos stiprumas atskiroms dimensijoms: darbuotojų įtraukimas stipriai veikia bendradarbiavimą ir pasitikėjimą, tačiau tarp darbuotojų įtraukimo ir įsipareigojimo egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys.

Empirinių tyrimų analizės metu, paaiškėjo, jog darbuotojų įtraukimo veiksnys, kaip santykių su partneriais vystymo elementas yra nagrinėjamas ilgo laikotarpio perspektyvoje, kas parodo, jog šio veiksnio įtaka yra tiriama pasitelkiant bendrą partnerystės vystymo procesą ir santykių plėtrą, kaip rezultata,

tačiau nebuvo atskleista darbuotojų įtraukimo įtaka atskirų partnerystės vystymo dimensijų vyksmui.

A. Vanichchinchai (2012) C.R. Gowen, W.J. Tallon (2003), tyrime atskleidžia darbuotojų įtraukimą, santykius su partneriais ir bendrus veiklos rezultatus. Autorių teigimu, darbuotojų įtraukimas į įmonės veiklą užtikrina jų darbo rezultatų produktyvumo didinimą ne tik viduje, tačiau ir vystant santykius su partneriais.

A.Halldorson ir kt. (2008) tyrimai parodė, jog darbuotojų įtraukimas ir jų teigiamo požiūrio kūrimas turi būti kiekvienos įmonės siekiamybė, jei nori vystyti efektyvius santykius su partneriais.

Taigi nagrinėti autoriai A. Vanichchinchai (2012), C.R. Gowen, W.J. Tallon (2003), A. Halldorson ir kt. (2008) pažymi darbuotojų įtraukimo svarbą partnerystės santykiams, tačiau neapibrėžia veiksmių, kurie padeda įtraukti įmonės darbuotojus, kai tuo tarpu šio mokslinio darbo tyrimo rezultatai (H1 hipotezės pagrindimas) parodė svarbiausius vidaus marketingo elementus, veikiančius darbuotojų įtraukimo lygį. Šiuo požiūriu tyrimas išsprendė nagrinėtų tyrimų trukumus ir nepakankamumo sritis. Taip pat buvo įvertinta darbuotojų įtraukimo reikšmė atskirai visoms partnerystės vystymo dimensijoms, kas parodo, jog darbuotojų veiksmingumas ir įtaką turi ne vienodą reikšmę partnerystės vystymo dimensijų vyksmui. Tokiu būdu pasiekiamas mokslinio darbo tyrimo išskirtinumas, kadangi apibrėžia tikslesnę darbuotojų reikšmę, nei nagrinėtų autorių gauti rezultatai.

H5 – bendros vertybės turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams. Ši hipotezė darbe buvo išskaidyta siekiant atskleisti įdiegtų bendrų vertybių poveikį partnerystės vystymo procesui išskiriant poveikio stiprumą atskirai kiekvienai vystymo proceso dimensijai. Tyrimo duomenų analizės metu paaiškėjo, jog ši hipotezė pasitvirtino, kadangi egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai tarp bendrų vertybių sukūrimo ir visų partnerystės vystymo dimensijų. Skyrėsi tik įtakos stiprumas atskiroms dimensijoms: tarp bendrų vertybių ir

pasitikėjimo bei bendradarbiavimo egzistuoja vidutinio stiprumo ryšys, o tarp bendrų vertybių ir įsipareigojimo egzistuoja silpnas ryšys. Tai reiškia, jog bendros vertybės tarp partnerių mažai veikia tarpusavio įsipareigojimus.

Ryšio stiprumus galima sugretinti ir pagrįsti kitų autorių empiriniais tyrimais, kurie parodė, tam tikrus panašius dėsningumus. I.I. Ryu ir kt.(2009) savo tyrimu atskleidė, jog strateginis atitikimas, priklausomybė veikia įsipareigojimą, tačiau ne pasitikėjimą, kai tuo tarpu suderinamumas ir komunikacija turi atvirkštinį rezultatą ir veikia pasitikėjimą. Tai reiškia, jog suderinamumas gali būti siejamas pasitelkiant bendrų vertybių sukūrimą, kuris labiau veikia pasitikėjimą. Tuo tarpu įsipareigojimai yra veikiami konkretesnių ir vadybiškai pagrįstų dalykų, tokių kaip strateginis atitikimas, o ne vedini psichologinių ir emocinių veiksmų bendrumo.

Tuo tarpu G.L. Urban (2005) išskirti veiksniai iš esmės skiriasi nuo I.I. Ryu ir kt. (2009), tačiau yra aptinkama ir panašumų, tai komunikacijos svarba ir suderinamumas yra identiški veiksniai, kurių svarbą pasitikėjimui pabrėžia abu autoriai, taigi matome, jog bendrų vertybių kontekste partnerystės vystymo dimensijos nebuvo tiriamos, egzistuoja tik tam tikrų veiksmų, galinčių būti sietinų su bendromis vertybėmis, įtakos verslo partnerystės vystymo dimensijoms išskyrimas. Tačiau nebuvo tiriama šių veiksmų įtaka bendradarbiavimui. Autorių teigimu, ši dimensija nebuvo tiriama, dėl visų trijų partnerystės vystymo dimensijų susietumo tarpusavyje, tačiau tyrimo metu paaiškėjo, jog bendros vertybės turi vidutinio stiprumo įtaką bendradarbiavimui. Tai leidžia daryti prielaidą, jog bendrų vertybių diegimas sietinas ne tiks su pasitikėjimu ir įsipareigojimu, tačiau veikia ir santykių vystymo rezultatą – ilgalaikį bendradarbiavimą.

H6 – darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendroms vertybėms.

Bendrų vertybių įtaka verslo partnerystės vystymui parodė dar vieną tirtiną aspektą, kadangi yra svarbu, kaip jos gali būti kuriamos, pasitelkiant darbuotojus, kadangi išorės santykių integracija yra remiama vidaus integracija. Taigi ši

hipotezė pasitvirtino, nes egzistuoja statistiškai reikšminga vidutinio stiprumo priklausomybė tarp darbuotojų įtraukimo ir bendrų vertybių kūrimo lygio.

Tai reiškia, kad kuo daugiau darbuotojai yra įtraukti į įmonės veiklą, tuo labiau yra užtikrintas bendrų vertybių lygis santykiuose su vidaus ir išorės dalyviais.

H7 – pasitikėjimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.

H8 – įsipareigojimas teigiamai veikia bendradarbiavimą.

H9 – pasitikėjimas teigiamai veikia įsipareigojimą.

Šio hipotezės parodo partnerystės vystymo dimensijų tarpusavio priklausomybę. Taigi tyrimo metu paaiškėjo, jog visos hipotezės pasitvirtino, tačiau jų statistinis reikšmingumas yra skirtingo lygio. Tarp pasitikėjimo ir bendradarbiavimo yra nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys. Toks pat ryšys egzistuoja ir tarp pasitikėjimo bei įsipareigojimo. Kai tuo tarpu tarp įsipareigojimo ir bendradarbiavimo egzistuoja statistiškai reikšmingas silpnas ryšys.

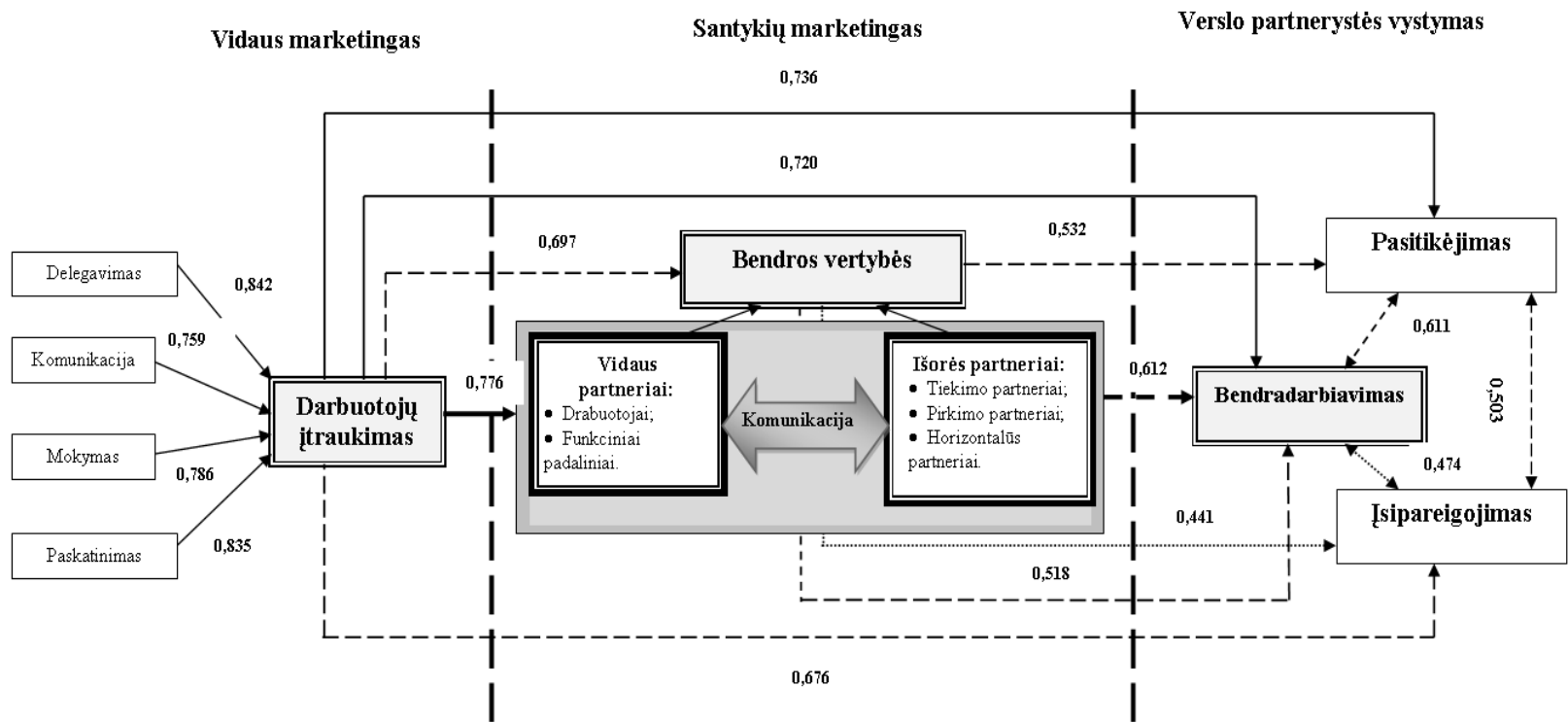
Šių hipotezių patvirtinimą lemia ir atliktų empirinių tyrimų analizė, kuri parodė, jog partnerystės vystymą per visas tris vystymo dimensijas tyrė Kwon ir Suh (2006), Ryu ir kt.(2009), Gil-Saura ir kt. (2009). I.W. Kwon, T. Suh (2006) netyrė ilgalaikio bendradarbiavimo, todėl buvo atskleistas ryšys tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo, neapimant bendradarbiavimo, kaip ilgalaikės santykių plėtros perspektyvos. I. Gil-Saura (2009) rezultatai buvo panašūs, tačiau išaiškėjo, jog pasitikėjimas yra vertinamas kaip pagrindinė dimensija, veikianti įsipareigojimą (H9 hipotezė) ir ilgalaikį bendradarbiavimą (H7 hipotezė). Tuo tarpu I.I. Ryu ir kt. (2009) atskleidė, jog pasitikėjimas ir įsipareigojimas, kaip bendras sisteminis vienetas, neatskiriant šių dimensijų veikimo, veikia ilgalaikį bendradarbiavimą, kuris galiausiai užtikrina pagerintus veiklos rezultatus.

Taigi nagrinėti tyrimai parodė tam tikrus dėsniumus, kurie buvo aptikti ir vykdytame tyrime, tačiau egzistuoja tam tikrų skirtumų, išaiškėjusių tyrimo metu. Visų pirma nebuvo aptikta autorių, kurie identifikuotų įsipareigojimo įtaką

bendradarbiavimui. Taip pat dauguma autorių tyrimuose netyrė visų trijų dimensijų tarpusavio susietumo, kadangi buvo susikoncentravę į tam tikras jų specifikas. Tokiu būdu galima teigti, jog atskiras kiekvienos dimensijos įtakos viena kitai atskleidimas yra naujas radinys, kuris gali būti grindžiamas kitų autorių tam tikrų dimensijų sietinumu, tačiau ne kaip bendro proceso dedamųjų įtakos viena kitai pagrįstumu.

Taigi aptarus visų iškeltų hipotezių pagrindimus ir išsamesnius paaiškinimus, galima teigti, jog teorinis modelis yra pagrįstas, pasitelkiant skirtingų ryšių įtakos sprendimus ir tam tikrų, anksčiau tirtų radinių aprašymus.

Taigi 43 pav. pateiktas verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis, kuris grindžiamas pateiktų ryšių įtakos atskiroms dedamosioms stiprumu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

43 pav. Ryšių tarp kintamųjų pagrindu pagrįstas verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu struktūrinis modelis

- > Stiprus ryšys
- - - - -> Vidutinio stiprumo ryšys
-> Silpnas ryšys

Kaip matyti iš 43 pav. Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelio visi teoriniame modelyje pateikti ryšiai pasitvirtino, skiriasi tik statistiškai reikšmingo ryšio stiprumas tarp kintamųjų.

Atsižvelgiant į kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus įmonėje bendros vertybės buvo diegiamos per darbuotojų įtraukimo, kurį lemia darbuotojų poreikių patenkinimas, pasitelkiant pagrindinius vidaus marketingo elementus. Buvo pastebėta, jog bendros vertybės nustatytos tarp santykiuose dalyvaujančių objektų suteikia pasitikėjimo jausmą, įsipareigojimą vieni kitiems bei bendradarbiavimą. Šis požymis yra nukreipiamas tiek vidinių santykių vystymo užtikrinime, tiek perduodamas bendraujant ir vystant santykius su išorės verslo atstovais.

Vidaus marketingas ir jo elementai darydami tiesioginę įtaką bendrų vertybių kūrimui, įtakoja verslo partnerystės vystymo procesą. Tarp šių dedamųjų yra nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys, kuris pasižymi skirtingu poveikio stiprumu skirtingoms verslo partnerystės vystymo dimensijoms. Tai reiškia, kad įmonės siekdamas plėsti santykius su partneriais, turi imtis atitinkamų vadybinių priemonių, susijusių su vidaus darbuotojų inicijavimu bei komunikacijos viduje ir išorėje užtikrinimu. Taip pat, modelyje pateikti įmonių taikomi vidaus marketingo elementai, kurie, sukuria įmonių organizacinės aplinkos kultūrą, paremtą darbuotojų įtraukimu į bendrą veiklos organizavimą. Visi ryšiai yra pažymėti skirtingomis rodyklėmis, parodančiomis egzistuojančio stiprumo lygį tarp kintamųjų.

Tarp pasitikėjimo ir bendradarbiavimo yra nustatytas statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys. Toks pat ryšys egzistuoja ir tarp pasitikėjimo bei įsipareigojimo. Kai tuo tarpu tarp įsipareigojimo ir bendradarbiavimo egzistuoja statistiškai reikšmingas silpnas ryšys.

Darbuotojų supažindinimas su įmonės vidaus ir išorine veikla, jų informavimas apie bendradarbiavimo tikslus ir strategijas, įmonės darbuotojų įtraukimas į įmonės santykius su partneriais valdymą užtikrina atsirandančių santykių tiek įmonės viduje, tiek už jos ribų veikimą per komunikacijos procesus.

Darbuotojų įtraukimo skatinimą, užtikrina visi vidaus marketingo elementai, kadangi tik tinkamai tenkinant darbuotojų poreikius, galima iš darbuotojų tikėtis geriausių rezultatų ir iniciatyvų. Darbuotojų motyvacija ir delegavimas labiausiai veikia darbuotojų įtraukimą į įmonės veiklą. Taigi šie vidaus marketingo elementai daro didžiausią įtaką darbuotojų atsidavimui ir įsitraukimui į verslo valdymą, kuris užtikrina verslo partnerystės santykių vystymą ir turi reikšmės visoms iki vienos partnerystės vystymo dimensijoms.

Tarp darbuotojų įtraukimo ir pasitikėjimo bei bendradarbiavimo egzistuoja statistiškai reikšmingas stiprus ryšys, tai reiškia, jog darbuotojų įtraukimas šias dvi dimensijas veikia stipriausiai, kai tuo tarpu tarp darbuotojų įsitraukimo ir įsipareigojimo egzistuoja vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ryšys, kas parodo, jog darbuotojų įtraukimas įsipareigojimą veikia mažiau.

Taip pat verta paminėti, jog tyrimo metu paaiškėjo tam tikrų dėsningumų, kurie nebuvo nagrinėti šiame moksliniame darbe nei teoriniame, nei empiriniame lygmenyje.

Verta paminėti, jog darbuotojų įsitraukimo į darbo veiklą vertinimas bei komunikacija su išoriniais verslo atstovais priklauso nuo užimamų pareigų, kadangi tarp šių kintamųjų buvo užfiksuotas statistiškai reikšmingas ryšys. Tyrimo metu paaiškėjo, jog aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę, nors taikomų vidaus marketingo elementų veiksmingumas užfiksuotas panašus.

Taip pat buvo pastebimas statistiškai reikšmingas ryšys, analizuojant santykių su partneriais vertinimą bei turimų partnerių skaičių. Buvo pastebėta, jog kuo mažiau partnerių įmonė turi, tuo labiau vertina santykius su partneriais. Tokiu būdu kyla klausimas dėl šių kintamųjų susietumo, kadangi galima daryti prielaidą, jog santykių su partneriais vertinimas, turi būti sietinas su poreikio partnerystei sudarymu, tačiau užfiksuotas atvirkštinis ryšys, kadangi partnerių mažas skaičius lemia vertinimo lygio didėjimą.

Taip pat buvo pastebėta, jog partnerystės vystymo dimensijoms ir jų vystymui įtakos turi santykių su partneriais vykdymo trukmė, kadangi tarp šių dedamųjų buvo pastebėtas statistiškai reikšmingas ryšys. Ta pati tendencija išaiškėjo ir kokybinio tyrimo metu, kadangi keletas įmonių atstovų, pažymėjo, jog kuo ilgiaus vykdoma bendra veikla, tuo labiau pasitikima partneriais, juos labiau pažįsti ir sieki ilgalaikės santykių plėtros. Tai rodo, kad tarp abipusio partnerių pasitikėjimo ir vykdomos partnerystės laikotarpio egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas ryšys, kurių pagalba galima daryti prielaidą, jog ilgėjant partnerystės santykių bendros veiklos laikotarpiui didėja ir pasitikėjimo lygis. Įsipareigojimui ir bendradarbiavimui, partnerystės vykdymo laikotarpis taip pat turi įtakos, tačiau čia jos koreliacinis ryšys silpnesnis.

Šios užfiksuotos priklausomybės gali būti puiki ateities tyrimų lauko sritis, kurių metu, bus stengiamasi įtraukti ir pagrįsti viso modelio veikimą, atsižvelgiant į įmonių dydį, priklausomai nuo darbuotojų skaičiaus, partnerių skaičių, galbūt net skirtingas veiklos sritis, kurioms priklauso įmonės. Šių kintamųjų patvirtinimas ir užfiksuotos tendencijos reikalauja išsamesnių tyrimų, tiek teoriniame, tiek empiriniame lygmenyje, kadangi tyrime pastebėtos tendencijos gali būti reikšmingos ir padėti išvelgti tam tikras atskirties sritis, atsižvelgiant į įmonių veiklas ir jų bruožus bei veikimo aplinkas. Taigi šie pastebėjimai gali būti tikslingi ir naudingi, stengiantis teorinio modelio sudėtingumą praplėsti ateityje, remiantis ne tik teorine anlyze, tačiau įvertinus empiriką.

Tyrimo rezultatai interpretuojami vadybine prasme – organizacijos savo veikloje galėtų taikyti modelį, kaip veiksmingą sisteminių įmonės vidaus ir išorės veiklų derinimo ir plėtros galimybių užtikrinimo įrankį. Sėkmingai funkcionuojantis *Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindų* modelis turėtų nemažai įtakos įmonės santykių su partneriais kūrimui, valdymui ir vystymui: mažėtų konfliktinių situacijų, gerėtų abiejų įmonių darbuotojų darbo kokybė, atsirastų abipusis įsipareigojimas ir pasitikėjimas, tobulėtų bendradarbiavimas. Galima teigti, jog siūlomas *Verslo partnerystės*

vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis gali būti naudingas rezultatyviam santykių su partneriais palaikymui ir vystymui, esant vidaus marketingo ir santykių marketingo dedamųjų įtakai – siūlomas modelis užtikrintų santykių su partneriais kokybės pastovumą ir plėtrą.

IŠVADOS

1. Apibendrinus teorines verslo partnerystės įžvalgas, kurios atspindi nagrinėjamos koncepcijos sampratos susistemimą, galimų formų ir tipų analizę, bei vystymo proceso sisteminių išaiškinimą, galima teigti, kad:

a. Bendriausia prasme, partnerystė yra suprantama, kaip dviejų ar daugiau verslo vienetų dalijimasis bendra veikla, galia, įsipareigojimais, ištekliais ir atsakomybe, siekiant bendro tikslo. Pagrindinis veiksnys, kuris lemia partnerystės santykių kūrimą ir efektyvų vystymą yra ilgalaikė perspektyva, kurioje įdiegiami tokie procesai, kaip jungtinis konfliktų ir problemų sprendimas, naujų technologijų diegimas ir vystymas, atviras ir pasitikėjimu grįstas nepertraukiamas bendravimas, informacijos patikimumas ir tikslus jos perdavimas, bendrų išteklių panaudojimas užtikrinant platesnes veiklos galimybes.

b. Partnerystės struktūros pagal integracijos lygį bei nagrinėjimo perspektyvą skirstomos į skirtingus tipus bei rūšis remiantis institucine, socialine ar vietos perspektyvomis. Todėl užmegzti partnerystės santykiai dažnai skiriasi priklausomai nuo partnerių verslo prigimties ir partnerių skaičiaus, dalyvaujančių asmenų tipų, iškeltų tikslų, siekiamos naudos ir socialinės-ekonominės situacijos. Santykių laipsnis ir forma tarp partnerių nuolat kinta priklausomai nuo sąveikos intensyvumo.

c. Nuolatinis bendravimas tarp partnerių suteikia emocinį prierašumą, pagrįstą pasitikėjimu ir nuolatinėmis pastangomis veikti kartu. Pagrindiniai partnerystės kūrimo ir vystymo proceso etapai yra: partnerystė tikslo ir profilio nustatymas, partnerių paieška ir atranka, derybos, partnerystės sutartis, galiausiai partnerystės santykių vystymas. Tačiau kosmopolitiškai ir atviri santykiai pasiekiami per ilgą laiką, nuolat vystant ir plėtojant užmegztus ryšius, pasitelkiant pasitikėjimą, įsipareigojimą ir bendradarbiavimą.

2. Teoriniai vidaus ir santykių marketingo koncepcijų aspektai parodo šių koncepcijų susietumą ir veikimo vienoje sistemoje galimybes. Šių koncepcijų

mokslinė teorinė analizė parodė, kad jos yra apjungiamos į vieną sistemą, tačiau reikia akcentuoti, kad dažnai neatsižvelgiama vidinius įmonės veiksmus, kurie gali būti nukreipiami siekiant užtikrinti ilgalaikį santykių su partneriais vystymą ir plėtrą. Todėl disertacijoje šių koncepcijų susietumas apibrėžtas pasitelkiant vidaus ir santykių marketingo koncepcijų pagrindines dedamąsias:

a. Vidaus marketingo samprata yra nagrinėjama apimant strategijų perspektyvą, marketingo perspektyvą ir žmogiškųjų išteklių valdymo perspektyvas, kurios sudaro vidaus marketingo sąvokos ir analizės sričių pagrindą mokslinėje literatūroje. Todėl atsižvelgiant į pagrindinius vidaus marketingo analizės sritis galima teigti, jog vidaus marketingas – tai įmonės vidaus veiksmi nukreipti į įmonės darbuotojų, kaip įmonės vidaus klientų, nuolatinį skatinimą, motyvavimą, tobulinimą siekiant įtraukti juos į įmonės veiklas su išoriniais verslo dalyviais.

b. Santykių marketingas formuoja tvirtus, ilgalaikius ekonominius, socialinius ir techninius ryšius tarp šalių – verslo dalyvių, kurie nori pasiekti bendrą tikslą ir gauti naudą. Pagrindiniai santykiai, santykių marketingo koncepcijoje yra skirstomi į vidinius ir išorinius. Santykiai gali būti kuriami ir vystomi pasitelkus tris pagrindines dimensijas: pasitikėjimą, įsipareigojimą ir abipusiškumą (bendradarbiavimą).

c. Apibrėžiant vidaus ir santykių marketingo koncepcijų susietumą buvo įtraukti vidaus marketingo lygiai, elementai ir visi veiksmai nukreipti į vidaus santykių vystymą, pasitelkiant santykių marketingo koncepcijos esmines nuostatas. Vidiniai santykiai, kurie yra viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių ir vidinio marketingo elementai, galintys juos užtikrinti, parodo šių koncepcijų ryšį ir veikimą vienoje bendroje sistemoje. Vidaus ir santykių marketingas yra sietinas per darbuotojų santykių ir įtraukimo į įmonės veiklą skatinimą. Viena iš sudedamųjų santykių marketingo dalių yra ryšiai įmonės viduje (vidiniai ryšiai) atspindintys darbuotojų ir įmonės bei funkcinių padalinių

ryšius, o šie geriausiai užtikrinami pasitelkiant vidaus marketingą ir jo elementų sistemingą taikymą. Taigi vidaus marketingas tiesiogiai veikia darbuotojus ir santykių su jais palaikymą, ko pasekoje pasiekiamas efektyvesnis santykių su išoriniais verslo dalyviais vystymas.

3. Atsižvelgiant į verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu teorinę analizę buvo suformuluotas vienas bendras teorinis modelis, kuris sudarytas iš trijų pagrindinių dalių:

a. vidaus marketingo dedamųjų, kurios apima pagrindinius vidaus marketingo elementus (mokymas, delegavimas, motyvacija ir komunikacija), ir šios koncepcijos esminio siekio – darbuotojų įtraukimo, kuris gali būti pasiektas sistemingu ir efektyviu vidaus marketingo elementų diegimu.

b. santykių marketingo, kuri sudaro bendros vertybės, vidiniai ir išoriniai partneriai ir komunikacija kaip bendra jungtis, tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Kadangi santykių marketingas yra tarpinė jungtis ji yra išskaidoma pasitelkiant vidaus ir išorės santykių kūrimą, kur vidaus santykiai su darbuotojais ir funkciniais padaliniais yra grindžiami pasitelkiant vidaus marketingą, o išorės santykiai – verslo partnerystę.

c. verslo partnerystės vystymo dimensijų: pasitikėjimo, įsipareigojimo, bendradarbiavimo, kurie veikiami darbuotojų įtraukimo, bendrų vertybių, komunikacijos, pavaizduotos kaip tęstinis procesas iš įmonės vidaus į išorę.

4. Empirinių tyrimų susijusių su verslo partnerystės vystymu vidaus ir santykių marketingo pagrindu analizė parodė tris pagrindines verslo partnerystės tyrimo perspektyvas:

a. partnerystės vystymo dimensijos pasitikėjimas ir įsipareigojimas yra gausiai tiriamos įvairių mokslininkų literatūroje, tačiau nėra realiai atskleista vidaus darbuotojų reikšmės jų veikimui. Buvo pastebėta, kad pasitikėjimas ir įsipareigojimas vykdant bendrą veiklą su partneriais veikia ilgalaikį bendradarbiavimą, kuris galiausiai užtikrina pagerintus veiklos rezultatus.

b. darbuotojų įtraukimo veiksnys, kaip santykių su partneriais vystymo elementas yra nagrinėjamas ilgo laikotarpio perspektyvoje, o darbuotojų priešiškus gali būti priežastis griauianti šiuos santykius. Dauguma autorių pažymi darbuotojų įtraukimo svarbą partnerystės santykiams, kaip bendram procesui, neišskiriant atskirų dimensijų, bei neapibrėžia veiksmų, kurie padeda įtraukti įmonės darbuotojus.

c. Partnerystė taip pat buvo tiriama kaip įmonių bendros veiklos tarporganizacinė forma. Tyrimas parodė, kad asimetrinė partnerystė nėra efektyvi organizacijų veikloje. Taip pat išaiškėjo, jog partnerystės valdymo problemas gali padėti spręsti mokymasis iš kitų patirties. Taip pat paaiškėjo, kad partnerystės santykių sukūrimui svarbiausia yra komunikacija ir informacijos sklaida, nuolat vystomos partnerystės dimensijos bei bendros veiklos rezultatyvumo rodikliai.

5. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais nustatyti atskirų, teorinio verslo partnerystės vystymo, vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelio, kintamųjų vertinimo dėsniumai. Bendrieji modelio kintamųjų vertinimai patvirtina verslo partnerystės vystymo galimybes, pasitelkiant vidaus ir santykių marketingą:

a. Taigi *H1* hipotezė, kad *vidaus marketingo elementai turi įtakos darbuotojų įtraukimui* pasitvirtino, kadangi apskaičiuoti atskirų vidaus marketingo elementų ryšiai, patvirtino teoriškai pagrįstą spėjimą, jog mokymas (0,786, ($p < 0,01$)), motyvacija (0,835, ($p < 0,01$)), delegavimas (0,842, ($p < 0,01$)) ir komunikacija (0,759, ($p < 0,01$)) turi įtakos darbuotojų įtraukimui.

b. Tarp darbuotojų įtrauktumo į bendrą įmonės veiklą ir komunikacijos su verslo partneriais lygio egzistuoja stiprus teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys (0,776, ($p < 0,01$)), todėl galima teigti, jog kuo labiau darbuotojai yra įtraukti į įmonės veiklą tuo sėkmingesnė ir efektyvesnė bus komunikacija su verslo partneriais, todėl galima teigti, jog *H2*, kad *darbuotojų įtraukimas į įmonės valdymą turi teigiamos įtakos komunikacijai tarp partnerių* – pasitvirtino.

c. Tarp komunikacijos su įmonės partneriais ir vienos iš partnerystės vystymo dimensijos –bendradarbiavimo egzistuoja vidutinio stiprumo teigiamas

ryšys (0,612, ($p < 0,01$), kas pasako, jog didėjant komunikacijai tarp partnerių didėja ir bendradarbiavimo lygis, todėl galima teigti, kad *H3 – komunikacija tarp partnerių turi teigiamos įtakos bendradarbiavimui* – pasitvirtino.

d. Apskaičiavus daugiaaspektės hipotezės, apimančios darbuotojų įtraukimo įtaką atskiroms verslo partnerystės dimensijoms (pasitikėjimui (0,736, ($p < 0,01$), įsipareigojimui (0,676, ($p < 0,01$)) ir bendradarbiavimui (0,720, ($p < 0,01$)) koreliacijas, buvo nustatyti statistiškai reikšmingi ryšiais, todėl galima teigti, kad *H4 – darbuotojų įtraukimas turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams* – pasitvirtino.

e. Taigi, *H5, kad bendros vertybės turi įtakos verslo partnerystės vystymo proceso etapams* – pasitvirtino, kadangi buvo nustatyti vidutinio stiprumo statistiniai ryšiai tarp bendrų vertybių ir pasitikėjimo (0,532, ($p < 0,01$)) bei bendradarbiavimo (0,518, ($p < 0,01$)) ir statistiškai silpnas ryšys tarp bendrų vertybių ir įsipareigojimo (0,441, ($p < 0,01$)).

f. Darbuotojų įtraukimas taip pat siejamas ir su bendromis vertybėmis, nes tarp šių dedamųjų egzistuoja statistiškai reikšmingas vidutinio stiprumo ryšys (0,697, ($p < 0,01$)), todėl galima teigti, jog *H6, kad darbuotojų įtraukimas turi teigiamos įtakos bendroms vertybėms* – pasitvirtino. Tai parodo, jog bendros vertybės gali būti kuriamos pasitelkiant darbuotojų įtraukimą.

g. Atlikta empirinio tyrimo analizė leidžia teigti, jog partnerystės vystymo dimensijos yra susijusios tarpusavyje, egzistuoja skirtingas įtakos lygis kalbant apie pasitikėjimo, įsipareigojimo ir bendradarbiavimo dimensijų įtakų stiprumą viena kitai, todėl galima teigti, jog pasitvirtino *H7 – pasitikėjimas teigiamai veikia bendradarbiavimą*, kadangi tarp šių dimensijų nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys (0,611, ($p < 0,01$)). *H8 – įsipareigojimas teigiamai veikia bendradarbiavimą* – taip pat pasitvirtino kadangi tarp įsipareigojimo ir bendradarbiavimo buvo nustatytas silpnas teigiamas ryšys (0,474, ($p < 0,01$)), tai reiškia, jog įsipareigojimas labai silpnai veikia bendradarbiavimą, ir galiausiai pastebėti, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas

vidutinio stiprumo teigiamas ryšys (0,503, $p < 0,01$) tarp pasitikėjimo ir įsipareigojimo, taigi *H9 pasitikėjimas teigiamai veikia įsipareigojimą* – pasitvirtino. Tokiu būdu galima teigti, jog partnerystės vystymas, pasitelkiant tris dimensijas, pasireškia visų trijų dimensijų susietumu tarpusavyje.

6. Apibendrinant galima teigti, jog *Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu* modelio taikymas leistų išryškinti vidaus ir išorės santykių tendencijas, bei padėtų veiksmingai ir sistemiškai derinti vidaus ir išorės veiksnius, bei galėtų būti traktuojamas kaip išorės santykių plėtros galimybių užtikrinimo įrankį. Sėkmingai funkcionuojantis Verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu modelis turėtų nemažai įtakos įmonės santykių su partneriais kūrimui, valdymui ir vystymui. Todėl siūlomas modelis yra svarbus ir veiksmingas rezultatyviam santykių su partneriais palaikymui ir vystymui, esant vidaus marketingo ir santykių marketingo dedamųjų įtakai – siūlomas modelis užtikrintų santykių su partneriais kokybės pastovumą ir plėtrą.

LITERATŪRA

1. ACKERS, P; PAYNE, J. (1998) British trade unions and social partnership: rhetoric, reality and strategy. *The international journal of human resource management*, Vol. 9, No. 3, p.529-550.
2. AHMED, K, P; RAFIQ, M. (2003) Commentary Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, p. 1177-1186.
3. AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. (1995) The role of internal marketing in the implementation of marketing strategies. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol. 1, Issue 4, p. 32-51.
4. AHMED, Pervaiz K.; RAFIQ, Mohammed. (2002) *Internal marketing: tools and concepts for customer - focused management*. Great Britain: Butterworth Heinemann. 299p. ISBN 0 7506 4838 4.
5. ANDERSON, E.; WETZ, B. (1992) The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, p. 18-34.
6. ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. (1990) A Model of Distributor's Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 42-58.
7. AURUŠKEVIČIENĖ, V., KUVYKAITĖ, R., ŠKUDIENĖ, V. (2007). Relationship and Transactional Marketing Integration Aspects. *Engineering Economics: Commerce of Engineering Decisions*, Vol. 4, No 54, p.78-86.
8. BAGCHI, P.K.; HA, B.C.; SKJOETT-LARSEN, T.; SOERENSEN, L. B. (2005) Supply chain integration: a European survey. *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, Issue 2, p. 275-294.
9. BAGDONAS, Eugenijus; BAGDONIENĖ, Liudmila. (2000) *Administravimo pagrindai*. Kaunas: Technologija. 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
10. BAGDONAS, Eugenijus; KAZLAUSKIENĖ, Eglė (2000) *Biznio įvadas*. Kaunas: Technologija. 285 p. ISBN 9986-13-549-4.
11. BAGDONAS, Vilhelmas. (2000) *Verslo kontraktų sudarymas, įvertinimas ir kreditavimas*. Vilnius: AB „Standartų spaustuvė“. 261 p. ISBN 9955-425-33-4.
12. BAGDONIENĖ, Liudmila; HOPENIENĖ, Rimantė. (2005) *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija. 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
13. BALLANTYNE, D. (1997) Internal networks for internal marketing. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 (5, July), p.343-366.
14. BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. (1995) Improving the quality of services marketing: Service (re) design is the critical link. *Journal of Marketing Management*, Vol. 11 (1-3, combined), p. 7-24.
15. BALLANTYNE, David. (2000) Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, No. 6, p. 274-286, ISSN 0265-2323.

16. BALLANTYNE, David. (2003) A relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, p. 1242 – 1260, ISSN 0309-0566.
17. BARLOW, J; JASHAPARA, A. (1998) *The Learning Organization An International Journal*, Vol. 15, No 6. ISSN0961-3218.
18. BARNES, J.G. (1989), The role of internal marketing: if staff won't buy it, why should the customer?. *Irish marketing review*, Vol. 4, No 2, p. 14-18.
19. BEAZLEY, M; SMITH, M. (2009) *Taking Stock: A Review of Resident Involvement Practices and Procedure*, Centre for Urban and Regional Studies, University of Birmingham.
20. BECKMAN, C.M.; HAUNSCHILD, P.R.; PHILIPS, D.J. (2004) „Friends or strangers? Firm- specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection“. *Organization Science*, Vol. 15, No. 3, p. 259-275.
21. BEKKERS, M.; VAN HAASTRECHT, R. (1993) The foundations of internal marketing. 22nd EMAC Conference Proceedings Vol. 1, p.140-164.
22. BENSAOU, M. (1999) Portfolios of buyer-supplier relationships, *Sloan Management Review*, Vol. 40, No 4, p. 35-44.
23. BERNDT, A; BRINK, A. (2008) *Relationship Marketing and Customer Relationship Management*. South Africa: Juta and Co Ltd. 216 p. ISBN 978-0-70217-739-2.
24. BERRY, L. (1983) *Relationship marketing*. Chicago: American marketing association. ISSN 0873-7444.
25. BERRY, L.L. (1981), Relationship Marketing. Iš BERRY, L.L.; SHOSTACK, L.G.; UPAH, G.D. *Emerging Perspectives on Service Marketing*, Chicago, American Marketing Association, pp.8–25.
26. BERRY, L.L. (1984) The employee as customer. Iš LOVELOCK, C. *Services Marketing*, Kent Publishing, Boston, MA, p. 272-8.
27. BITINAS, B. (2006) *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius.
28. BITINAS, B; RUPŠIENĖ, L; ŽYDŽIŪNAITĖ, V. (2008) *Kurybinių tyrimų metodologija*. I dalis. Klaipėda.
29. BITINAS, B; RUPŠIENĖ, L; ŽYDŽIŪNAITĖ, V. (2008) *Kurybinių tyrimų metodologija*. II dalis. Klaipėda.
30. BODDY, D.; MACBETT, D.; WAGNER, B. (2000) Implementing collaboration between organizations: an empirical study of supply chain partnering. *Journal of Management Studies*, Vol. 37, No. 7, November, p. 1003-1017.
31. BOONE, L.E.; KURTZ, D.L. (2001) *Contemporary Marketing*. London: The Dryden Press, ISBN-10: 113362846X.
32. BOWERS CANNON- SALAS J. A; TANNENBAUM E, S.I; MATHIEU, J.E. (1995) Toward theoretically-based principles of training effectiveness: A model and initial empirical investigation. *Military Psychology*, September, Vol. 7, Issue 3, p. 141-164.

33. BRANNEN, J. (2005) Mixing methods: The entry of Qualitative and Quantitative approaches into the research process. *Social Research methodology*, Vol. 8, No 3, p. 73-184.
34. Cavusgil, S.; Evirgen, C.; Sarkar, M. (1997) A commitment-trust mediated framework of international collaborative venture performance. In BEAMISH P., KILLING J. *Cooperative strategies: North American perspectives*. NY: Jossey-Bass.
35. CHAO, Y.C. (2011) Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure. *Management Decision*, Vol. 49, Issue 3, p. 350 - 364.
36. CHIN, K.S.; TUMMALA, R.; LEUNG, J. P.F.; TANG, X. (2004) A study on supply chain management practices: The Hong Kong manufacturing perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34 Issue 6, pp.505-524.
37. CHRISTOPHER, M.; JUTTNER, U. (2000) Supply chain relationships: making the transition to closer integration. *International Journal of Logistic Research and Applications*, Vol. 3, No. 1, p. 5-23.
38. CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (1991), *Relationship Marketing. Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth Heinemann.
39. COLLINS, B.; PAYNE, A.F.T. (1991), Internal Marketing: A New Perspective for HRM, *European Management Journal*, Vol. 9, No. 3, p. 261-270.
40. CORBETT, C.J.; BLACKBURN, J.D.; VAN WASSENHOVE, L.N. (1999) Partnerships to improve supply chain. *Sloan Management Review*, Vol. 40, p. 71-82.
41. COSTOYA, M. M. (2007), Toward a Typology of Civil Society Actors: The Case of the Movement to Change International Trade Rules and Barriers. *United Nations, Research Institute for Social Development*, Paper No. 30, Code: PP-CSSM-30.
42. CRESWELL, J.W. (2003) *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed methods approaches*. 2nd Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
43. CROOM, S.; ROMANO, P.; GIANNAKIS, M. (2000) Supply chain management: an analytical framework for critical literature review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, No.1.
44. ČEKANA VIČIUS, V.; MURAU SKAS, G. (2008) *Statistika ir jos taikymas II*. Vilnius: TEV leidykla.
45. ČEKANA VIČIUS, V.; MURAU SKAS, G. (2000) *Statistika ir jos taikymas I*. Vilnius: TEV leidykla.
46. DACIN, M.T.; HITT, M.A.; LEVITAS, E. (1997) Selecting partners for successful international alliances: Examination of U.S. and Korean firms. *Journal of World Business (formerly Columbia Journal of World Business)*, Vol. 32, p. 3-16.

47. DAMULIENĖ, A. (1996) *Paslaugų marketingas turizmas*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas. 97 p. ISBN 9986-12-104-3.
48. DAVIS, T.R.V. (1992) Satisfying internal customers: the link to external customer satisfaction. *Planning Review*, Vol. 20, No. 1, p. 34-37.
49. DAVIS, T.R.V. (2001) Integrating internal marketing with participative management. *Management Decision*, Vol. 39, Issue 2, p. 121-132.
50. DENT, S.M. (2000) Partnering intelligence: how to profit from smart alliances. *The journal for quality & participation*. May/June, p. 23-27.
51. DIETZ, Graham; CULLEN, John; COAD, Alan. (2005) Can there be non-union forms of workplace partnership?. *Employee Relations*, Vol. 27, No. 3, p. 289-306.
52. DIKČIUS, V. (2003) *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolekcija. 187 p. ISBN 9955-528-04-4.
53. DOUGLAS, Anthony. (2009) *Partnership working*. New York: Routledge. 229 p. ISBN 0-203-46278-5.
54. DOVALIENĖ, A.; VIRVILAITĖ, R. (2003) „Santykių marketingo konceptualioji esmė ir ištakos“. *Inžinerinė ekonomika*, Vol. 2, No 33, p. 100-105.
55. DRAFT, Richard, L. (2000) *Management*. Philadelphia: Dryden Press. 781 p. ISBN 0-03-025967-3.
56. DRUMMOND, G.; ENSOR, J.; ASHFORD, R. (2007) *Strategic marketing: planning and control*. 3rd edition. Oxford, Butterworth Heinemann.
57. DUNMORE, Michael. (2002) *Inside – out marketing: How to creat an Internal marketing strategy*. UK (London): Kogan page limited. 264 p. ISBN 0 7494 3663 8.
58. DUNNE, P.A.; BARNES, J.G. (2000), Internal Marketing – A relationships and value-creation view. Iš VAREY, R.J., LEWIS, B.R. *Internal Marketing: Directions for Management*. London: Routledge, ISBN: 9780415213172.
59. ELLRAM, Lisa, M. (1991) Key Success Factors and Barriers in International Purchasing Partnerships. *In management decisions*, Vol. 29, Issue 7, p. 126–148. ISSN:0025-1747.
60. EWING, M.T., CARUANA, A. (1999) An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12, Issue 1, p.17 – 29.
61. FERRELL, O, C; PRIDE, W, M. (2011) *Foundations of Marketing*. 4th ed. Mason, OH 45040 USA: South-Western Cengage Learning. 441 p. ISBN 10 1-4390-3944-5.
62. FERRELL, O.C.; HARTLINE, M. D. (2011) *Marketing strategy*. Cengage Learning; 5 edition, 768 p. ISBN-10: 053846738X.
63. FOREMAN, S, K; MONEY, A, H. (1995) Internal marketing-concepts measurements and applications, *Proceedings of the Marketing Education Group*, Bradford, Lexington, MA.

64. FULLERTON, G. How Commitment Both Enables and Undermines Marketing Relationships. *European Journal of Marketing*, 2005, Vol. 39, No. 11/12, p. 1372-1388,
65. GANESAN, S. (1994) Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, p. 1-19
66. GARBARINO, E.; JOHNSON, M.S. (1999) The Different Roles of Satisfaction, trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63, p. 70-87.
67. GARDNER, J.T.; COOPER, M.C.; NOORDEWIJER, T. (1994) Understanding Shipper-Carrier and Shipper-Warehouser Relationships: Partnerships Revisited. *Journal of Business Logistics*, Vol. 15, No. 2, p. 121-143.
68. GELDER VAN, S. (2003) *Global Brand Strategy; Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures and Markets*. Kogan Page, London, UK.
69. GEORGE, R.W. (1990) Internal Marketing and Organizational Behaviour. *Journal of Business Research*, Vol. 20, No. 1, p. 63-70.
70. GĘSICKA, Grażyna. (1996) *Partnership and local development*. Warszawa: Katowice. 89 p. ISBN 83-905326-8-9.
71. GILMORE A.; CARSON D. (1995) *Managing and Marketing to Internal Customers*. Understanding Services Management. Glynn & Barnes (eds.). Wiley.
72. GIL-SAURA, I.; FRANQUET DELTORO, M.; CERVERA TAULET, A. (2009) The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, Issue 5, p.593-609.
73. GIMENEZ, C. (2004) Supply chain management implementation in the Spanish grocery sector: an exploratory study. *International Journal of Integrated Supply Management*, Vol. 1, No. 1, p. 98-114.
74. GINDIS D., BAUDRY B. (2005), „The V-Network Form: Economic Organization and the Theory of the Firm“, *Working Paper Series*, University of Lyon 2 - Laboratoire d'économie de la firme et des institutions (LEFI) and University of Lyon.
75. GOLDSMITH, D.J. (1999) Content-based resources for giving face-sensitive advice in troubles talk episodes. *Research on Language and Social Interaction*, Vol. 32, p. 303-336.
76. GOWEN III.C.R; TALLON, W.J. (2003) Enhancing supply chain practices through human resource management. *Journal of Management Development*, Vol. 22, Issue 1, p. 32-44.
77. GRONROOS, C. (1981) *Internal marketing - An integral part of marketing theory*, iš J.H. Donnelly & W.R. George.
78. GRONROOS, C. (1981) Internal marketing: theory and practice. *AMA Service Marketing Conference proceedings*. Chicago: AMA, p. 236-238.
79. GRONROOS, C. (1984) A service Quality Model and its marketing implications. *European journal of marketing*, Vol. 4, p. 36-44.

80. GRONROOS, C. (1985) Internal marketing - theory and practice. Iš T. M. Bloch ir kt. *Services marketing in a changing environment*, Chicago: American Marketing Association, pp. 41-47.
81. GRONROOS, C. (1994) From marketing mix to relationship marketing. *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, p. 252–254.
82. GRONROOS, C. (1996) Relationship marketing logic. *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4, No. 1, p. 7-18.
83. GRONROOS, C. (2000) *Service management and marketing: A customer relationship management approach*. London: John Wiley & Co. 404 p. ISBN-10: 0471720348.
84. GRUEN, T. V; SUMMERS, J. O; ACITO, F. Relationship Marketing Activities, Commitment, and Membership Behaviors in professional Associations. *Journal of marketing*, 2000, Vol. 64, p. 34-49.
85. GRUNDEY, D; GARGASAS, A; ŠNAPŠTIENĖ R. (2002) Supply – chain management and information supply interface: A partnership based philosophy. *Ekonomika ir vadyba* Nr. 1(6) Kaunas: VUKHF 36-44 p. ISSN 1392-8732.
86. GUEST, D.; PECCEI, R. (2001) Partnership at Work: Mutuality and the Balance of Advantage. *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 39, No. 2, p. 207-236.
87. GUMESSON E. (2002) *Total relationship marketing*. London: Butterworth-Heinemann. 337 p. ISBN 0 7506 5407 4.
88. GUMESSON, Evert. (2000) Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations. Iš Varey, R, J. and Lewis, B, R. *Internal Marketing: Directions for Management*. NY:Routledge. p. 27 – 42. ISBN13 : 978-0-203-20735-2.
89. GUMESSON, Evert. (2003) *Total relationship marketing*. Great Britain: Butterworth, Heinemann. 350 p. ISBN 0750-6540-7-4.
90. GUMMESSON, E. (1987), „The New Marketing –Developing Long-term Interactive Relations“, *Long Range Planning*, Vol 20, No 4, pp.10–20.
91. GUMMESSON, E. (2000) “Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations”, in: VAREY, R. AND LEWIS, B., *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, p. 27-42.
92. HALLDORSSON, A.; LARSON, P.D.; POIST, R.F. (2008) Supply chain management: a comparison of Scandinavian and American perspectives. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 Issue 2, pp. 126 - 142.
93. HAMMERSLEY, M. (1997) Qualitative data Archiving: Some reflection on its Prospects and problems. *Sociology*, Vol. 31, No. 1, p. 131-142.
94. HARARI O. (1991) Should internal customers exist?. *Management Review*, July, p. 41-43.

95. HARNESK, R. (2004) Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*, Vol. 16, No. 1, p. 26-32. ISSN 0954-478X
96. HARRELL G. D.; FORS, M.F. (1992) Internal marketing of a service. *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, p. 299-306.
97. HAWES, J. M; MAST, K. E; SWAN, J. E. (1989) Trust earning perceptions of sellers and buyers. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 9, p. 1-8.
98. HENNIG-THURAU, TH.; GWINNER, K.P.; GREMLER, D.D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, Vol. 4, No. 3, p. 230-247.
99. HERINGTON, C; JOHNSON, L, W; SCOTT, D. (2006) Internal relationships Linking practitioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, Vol. 18, No. 5, p. 364-381.
100. HIMMELMAN, A. (1992) *Communities Working Collaboratively for a Change*. Minneapolis, MN: The Himmelman Consulting Group, 422p. ISBN 55403-2245.
101. IZQUIERDO, C.C.; COLLAN, J.G. (2004) The interaction of Dependence and Trust in Long-Term Industrial Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 8, p. 974-994.
102. YAFANG, Tsai, Wu; SHIH, Wang. (2006) Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality. *Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on*. Vol. 2, p. 1292-1298, ISBN 1-4244-0450-9.
103. JAAFAR, H.S.; RAFIQ, M. (2005) Logistics Outsourcing Practices in the UK: A Survey. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol. 8, No 4, pp.299-312
104. JACKSON B.B. (1985) Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, Vol. 63, p.120-128.
105. JOBBER, D. (1995) *Principles and Practice of Marketing*. Publisher McGraw-Hill Publishing Co. p.704, ISBN9780077079352
106. JUCAITYTĖ, I.; MAŠCINSKIENĖ, J. (2011) Vertės kūrimas santykių verslas- verslui rinkos kontekste. *Ekonomika ir vadyba*, Vol. 16, p.1259-1265.
107. JUŠČIUS, Vytautas; NAVICKAS, Valentinas; JONIKAS, Donatas (2006) Santykių marketingas: teoriniai aspektai. *Verslas –teorija ir praktika*, Vol. VII, Nr. 4, p. 254-262. ISSN 1822-4202.
108. KANDAMPULLY, J. (1997) “Firms should give loyalty before they can expect it from customers”. *Managing Service Quality*, Vol. 7, No. 2, p. 92-4.
109. KARDELIS, K. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Lucilijus, Šiauliai: 398 p. ISBN 9955-655-35-6.

110. KEIGHTLEY, M, P. (2013) „A Brief Overview of Business Types and Their Tax Treatment“, *CRS Report for Congress*, Congressional Research Service, No. 7-5700, www.crs.gov, p. 9.
111. KELLY, T.B.; BERMAN-ROSSI, T.; PALOMBO, S. (2001) *Strengthening resiliency through group work*. New York: Haworth Press, ISBN 0702025208.
112. KINDURYYS, Vytautas. (1998) *Paslaugų marketingas teorija ir praktika*. Vilnius: VU leidykla. 300 p. ISBN 9986-19-322-2,
113. KINNEAR, T.C.; BERNHARDT, K.L.; KRENTLER, K.A. (1995) *Principles of marketing*. New York: Harper Collins, 808 p. ISBN 9955-9318-0-9.
114. KNOPPEN, D.; CHRISTIAANSE, E. (2007) Supply chain partnering: a temporal multidisciplinary approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 12, Issue. 2, p. 164-171.
115. KOTLER, Ph. (1999) *Principles of marketing*. Publication: Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 744 p. ISBN-13: 978-0-13-216712-3.
116. KOTLER, PH.; KELLER, K.L. (2007) *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema, 435 p. ISBN 978-9955-9852-6-6.
117. KWON, I.W.; SUH, T. (2006) Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain relationships. *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 40, Issue 2.
118. LAMBERT DOUGLAS M.; EMMELHAINZ MARGARET A.; GARDNER JOHN T. (1996) Developing and implementing supply chain partnerships. *The international journal of logistics management*, Vol. 7, No. 2, pp.1–17.
119. LAMBERT DOUGLAS M.; EMMELHAINZ MARGARET A.; GARDNER JOHN T. (1999) Building successful logistics partnerships. *Journal of business logistics*, Vol. 20, No. 1, pp.165–181.
120. LAMBERT, D.M. (2008) *Supply chain management: proceses, partnership, performance*. 3rd ed. 431 p. ISBN 978-0-9759949-3-1
121. LAWLER, E.E. III; MOHRMAN, S.A.; LEDFORD, G.E. Jr (1992), *Employee Involvement in Total Quality Management: Practices and Results in Fortune 1000 Companies*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
122. LINGS, Ian, N. (2000) Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, ISSN 0887-6045.
123. LOCKAMY III, A.; MCCORMACK, K. (2004) The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management : An International Journal*, Vol. 9, Issue 4, p. 72-278, ISSN 1061-0421.
124. MAHESHWARI B.; KUMAR, V.; KUMAR, U. (2006) Optimizing Success in Supply Chain Partnerships, *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 19, No 3, pp.277-291.
125. MALOVIKAS, Aleksejus; PRAKAPIENĖ, Dalia. (2006) *Personalo vadybos teorijos ir praktikos aktualijos*. 33-46 p.

126. MASLAUSKAITĖ, A. (2008), *Mokslo tiriamoji darbo metodologiniai pagrindai*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 82 p. ISBN 978-9955-423-73-7.
127. McCRYSTAL, P; GODFREY, A. (2001) "Developing a Researcher-Practitioner Partnership for the Effective Evaluation of Professional Social Work Training". *Social Work Education*, Vol. 20, No. 5, p. 539-549.
128. MEHRA A., DIXON A.L., BRASS D.J., ROBERTSON B. (2006), "The Social Network Ties of Group Leaders", *Organization Science*, Vol. 17, No 1, pp.64–79.
129. MIN, S; ROATH, A, S; DAUGHERTY, P, J; GENCHEV, S, E; CHEN, H; ARNDT, A, D; RICHEY, R, G. (2005) „Supply chain collaboration: what’s happening“, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 2, p. 237-256.
130. MINSHALL, T; MORTARA, L; ELIA, S; PROBERT, D. (2008), Development of practitioner guidelines for partnerships between start-ups and large firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19, No. 3, p.391-406, ISSN 1741-038X.
131. MYHR, N; SPEKMAN, R.E. (2005) Collaborative supply-chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20, Issue 4/5, p.179-186.
132. MOLLER, K; HALINEN, A. (2000) Relationship marketing theory: its roots and traditions. *Journal of Marketing Management*, Vol. 16, p. 29-54.
133. MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. (1993) Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 57, p. 81-101.
134. MORGAN, R.M.; HUNT, S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, Vol. 58, pp.20-38.
135. NETEMEYER, R.G.; BEARDEN, W.O.; SHARMA, S. (2003). *Scaling procedures: issues and applications*. Thousand Oaks: Sage Publications, ISBN 0761920277.
136. NORMANN, R. (1994) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. New York: J. Wiley & Sons, 176 p. ISBN 0-471-49439-9.
137. OXENBRIDGE, Sarah; BROWN, William. (2002) The two faces of partnership?. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24, No. 3. ISSN 0142-5455.
138. PAYNE, A.; BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M. (1992). Relationship marketing: A framework and research agenda. *Service Sector Management Research Seminar*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management, November.
139. PAYNE, A.; BALLANTYNE, D.; CHRISTOPHER, M. (2005) A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the ‘six markets’ model. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No (7/8), p. 855-871.

140. PALMATIER, R, W; DANT, R, P; GREWALD, D; EVANS, K, R. (2006) Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis, *Journal of marketing*, Vol. 70, p.136-153.
141. PALMER, A.J. (1996), Relationship marketing: a Universal Paradigm or Management Fad?, *The Learning Organisations*, Vol 3, No 3, pp.19-26.
142. PENG, L.Y.; WANG, Q., (2006), *Impact of Relationship Marketing Tactics (RMTs) on Switchers and Stayers in a Competitive Service Industry*. J. Mark. Manage. Vol. 22, p. 25-59.
143. PETUKIENĖ, E. (2010) *Klientų dalyvavimo viešosiose paslaugose valdymas Lietuvos seniūnijose*. Daktaro disertacija: socialiniai mokslai vadyba ir administravimas (03s), 209 p.
144. PIERCY, N. (1995) Customer satisfaction and the internal market: marketing our customers to our employees. *Journal of Marketing Practice and Applied Marketing Science*, Vol. 1, No. 1, p. 22-44.
145. PIERCY, N.; MORGAN, N. (1990) Internal marketing: making marketing happen. *Marketing Intelligence And Planning*, Vol. 8, No. 1, p. 4-6.
146. PIERCY, N.; MORGAN, N. (1991) Internal marketing: the missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 2, p. 82-93.
147. PORTER, C. (1993) Quated in the marketing strategy letter, May, p.14.
148. POWELL, W.. (1987) “Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?”. *California Management Review*, Vol. 0, No. 1, p. 67-87.
149. RAFIQ, M.; AHMED, P, K. (2003) Internal marketing issues and chalenges. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, No. 9, p. 1177-1186. ISSN 0309-0566.
150. RAFIQ, M.; AHMED, P.K. (1993) The scope of internal marketing: defining the boundary marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, No 3, p. 219-232.
151. RAFIQ, M; AHMED, P.. (2000) Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, USA: MCB UP Ltd, Vol. 14, No. 6, 449-462 p. ISSN 0887-6045.
152. RAIPA, A. (2007), *Naujoji viešoji vadyba*, Kauno technologijos universitetas, Kaunas: Technologija, p. 393. ISBN 9789955252597.
153. RAIŠIENĖ, A.G. (2008) *Tarporganizacinės sąveikos turinys Lietuvos vietos savivaldos praktikų požiūriu* *Jurisprudencija. Mokslo darbai*, Vol. 4, No 106.
154. RAMA MOHANA RAO, K. (2011) *Services Marketing*. 2th Edition, Dorling Kindersley (India): Pearson Education India. 546 p. ISBN 978-81-317-3225-0.
155. REARDON, K.K.; EINIS, B. (1990), Establishing a companywide customer orientation through persuasive internal marketing. *Management Communication Quarterly*, Vol. 3, No 3, p. 376-387.
156. RYU, I.I.; SOONHU, S.O.; CHULMO, K.O.O. (2009) The role of partnership in supply chain performance. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 4, p. 496-514, ISSN 0263-5577.

157. ROUSSOS, S.T.; FAWCETT, S.B. (2000) A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Reviews Public Health*, No. 21, p. 369-402.
158. SAHAY, B.S. (2003) Understanding trust in supply chain relationships. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 103, Issue 8, p.553-563.
159. SAPAGOVAS, J; VILKAUSKAS, L; RAŠYMAS, A; ŠAFERIS, V. (2000) *Informatikos ir matematinės statistikos pradmenys (mokomoji knyga)*. Kauno medicinos universiteto leidykla, Kaunas, 95 p.
160. SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A. (2002) *Research methods for business students*, Financial Times, Prentice Hall, London. 528 p.
161. SELNES, F. (1998) Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer- Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, p. 302-305.
162. SIMKIN, D; FERREL, P. (1997) *Marketing concepts and strategies*. Boston, New York: Houghton Hiffin. 841 p. ISBN 0-395- 79005-0.
163. SINČIĆ, Dubravka; NINA Pološki; VOKIĆ (2007) Integrating internalcommunications, human resource management and marketing concepts into the newinternal marketing philosophy *Working paper series*. No. 07-12
164. SIRMON, J.; RANA, N.; KOSTISHACK, P. (2002) Learning While Doing: A Model for Working in Collaboration and Through Partnerships. *Report to the USDA Forest Service on Phase II of the Partnership Development Program*, Pinchot Institute for Conservation, Washington DC.
165. SLOCOMBE, T.E.; DOUGHERTY, T.W. (1998) Dissecting organizational commitmentand its relationship with employee behavior. *Journal of business and psychology*, Vol. 12, No. 4, p.
166. SOLOMON, M.R.; STUART, E.W. (1997), Marketing: Real People, Real Choises. *Library of Congress Cataloging-in-Publication Data*, p.774.
167. SOUKAMNEUTH, Sengsouvanh, (Sukley), (2007) *Action steps for businesses a guide to developing partnerships with faith-based and community organizations (FBCOs)*, [interaktyvus] Oakland, CA : Washington, DC : Social Policy Research Associates, [žiūrėta 2011 kovo 12] Prieiga per internetą <http://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/Action%20Steps%20for%20Business%20%20A%20Guide%20to%20Developing%20Partnerships%20with%20FBCO_Final.pdf>.
168. SPARROW, P.R.; MARCHINGTON, M. (1998). Is HRM in crisis?. Iš P.Sparrow, M. MARCHINGTON (Eds.) *Human resource management: the new agenda*, London: Financial Times Pitman Publications.
169. SPEKMAN, R.E. FORBES, T.M.; ISABELLA, L.A.; MACAVOY, T.C. (1998) Alliance management: a view from the past and a look to the future. *Journal of management studines*, Vol. 35, No. 6, p. 747-772.
170. STUART, M.; MARTINEZ LUCIO, M. (2000) Renewing the model employer: changing employment relations and ‘partnership’ in the health and private sectors. *Management in Medicine*, Vol. 14, No 1, p. 10-325.

171. TAILBY, S.; WINCHESTER, D. (2000), *Management and Trade Unions: Towards Social Partnership?* Oxford: Blackwell.
172. TAYLOR, P.; RAMSAY, H. (1998) Unions partnership and HRM: sleeping with the enemy. *International Journal of employment studies*, Vol. 6, No. 2, p. 115-143.
173. TANSUHAJ, P; RANDALL, D; MCCULLOUGH, J. (1988) A Services Marketing Management Model: Integrating Internal and External Marketing Functions. *Journal of Services Marketing*, Vol. 2, No. 1, p. 31-38.
174. TATE, Karen. (1996) The elements of a successful logistics partnership. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, Issue 3,
175. THURMOND, Veronica, A. (2001) The Point of Triangulation. *Journal of nursing scholarship*, Vol. 33, No. 3, p.253-258.
176. TIPLER, J. (2005) *Sėkmingos derybos*. Vilnius: UAB „Knygų spektras“. 95 p. ISBN 9955-439-16-5.
177. TRIM, P.R.J.; LEE, Y. (2008) A strategic approach to sustainable partnership development. *European Business Review*. Vol. 20, Issue. 3, p.222-239.
178. TUTEN T.L.; URBAN, D.J. (2001) An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, p. 149-164.
179. URBAN, G.L. (2005) Customer Advocacy: A New Era in Marketing. *Journal of Public of Policy and Marketing*, Vol. 24, No 1, p. 155-159.
180. VACHON, S.; KLASSEN, R.D. (2006) Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, Issue 7.
181. VAITKEVIČIUS, R.; SAUDARGIENĖ, A. (2006) *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose: statistika socialiniuose moksluose (mokomoji knyga)*. Kaunas: VDU leidykla, 223 p.
182. VALKAUSKAS, R. (2002) *Statistika (mokomoji knyga)*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija, 155 p.
183. VANICHCHINCHAI, A. (2012) The relationship between employee involvement, partnership management and supply performance: Findings from a developing country. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 61, Issue 2, p.157 – 172.
184. VAREY, R.J.; LEWIS, B.R. (1999) A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, No 9/10, p. 926-944, ISSN 0309-0566
185. VAREY, R.J. (1995) A model of internal marketing for building and sustaining a competitive service advantage. *Journal of marketing management*, Vol. 11, No. 1-3-, p. 25-40.

186. VAREY, R.J. (1995) Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. *Internal Journal of service industry management*, Vol. 6, No. 1, p.40-63.
187. VAREY, R.J. (2001), *Internal marketing communication, in Marketing communication*. Abingdon: Taylor & Francis Ltd., p.212-229.
188. VARIS, J. (2004) Partner selection in knowledge intensive firms, *Doctoral Dissertation*, Acta Universitatis Lappeenrantaensis, p. 199.
189. VAZQUEZ-CARRASCO, R., FOXALL, G.R. (2006) Positive vs. negative switching barriers: the influence of service consumers' need for variety. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 5, Issue 4, p.367-379.
190. VENETIS, K. A; GHAURI, P.A. Service Quality and Customer Retention: Building Long- Term Relationships. *European Journal of Marketing*, 2004, Vol. 38, No. 11/12, p. 1577-1598.
191. VITKIENĖ, E. (2004) *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. 127p. ISBN 9955-585-64-1.
192. WALLACE, C. (2004). An insider's look at – and love for – pro basketball. iš M. FALLS, *Inside the Minds: The Business of Sports*. Boston, MA: Aspatore, Inc.
193. WALLACE, Robert, L. (2004) *Strategic partnership*. UAS: Dearborn Trade Publishing A Kaplan Professional Company. 200 p. ISBN 0-7931-8828-8.
194. WEBSTER, F.E. Jr. (1992) The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. Oct, p. 1–17.
195. WILKINSON, Ian. (2008) *Business Relating Business*. UK: Edward Elgar Publishing Limited. 295p. ISBN 978 1 84542 539 5.
196. WOOD, G.; MCDERMOTT, P.; SWAN, W. (2002) The ethical benefits of trust-based partnering: the example of the construction industry. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 4-13.
197. XIA, J. (2011) Mutual dependence, partner substitutability, and repeated partnership: the survival of cross-border alliances. *Management Journal*, Vol. 32, p. 229-253.
198. ZINELDIN, M. (1998) Towards an ecological collaborative relationship management: a 'co-operative' perspective. *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No 11/12, p. 1138-64.
199. ŽVIRELIENĖ, R. (2006) Transporto priemonių prekybos įmonės santykių su vartotojais ir tiekėjais valdymas. *Daktaro disertacija*. Kauno technologijos universitetas. 156 p.

Informaciniai šaltiniai

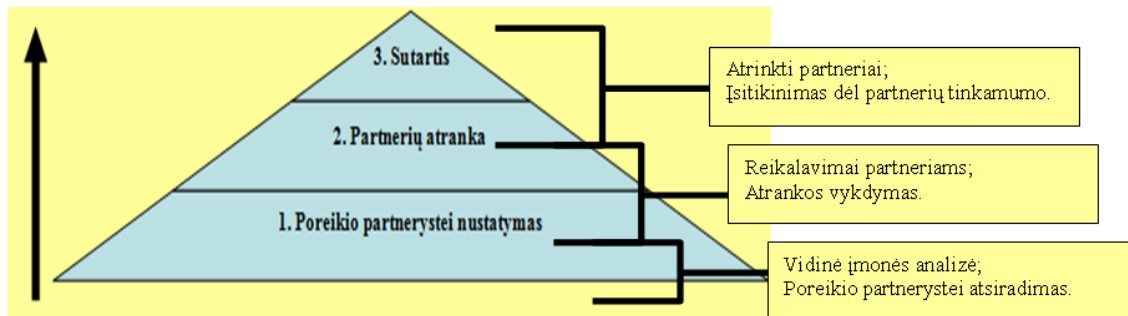
200. BUSHMAN M. *Choosing the Type of Partnership Formation - GPs, LPs & LLPs* (2008) [interaktyvus][žiūrėta 2008 gegužės 7] Prieiga per internetą <http://www.associatedcontent.com/article/126543/choosing_the_type_of_partnership_formation.html?cat=3>

201. CLOUGH John Partnership benefits (2007) [interaktyvus] World business www.worldbusinesslive.com[žiūrėta 2008 birželio 20] Prieiga per internetą <<http://www.worldbusinesslive.com/article/773311/partnership-benefits/>>
202. CONWAY T.and WHITELOCK J. (2004) *Relationship Marketing in the Subsidised Arts: An Important Role for Internal Marketing*. [interaktyvus][žiūrėta 2011 kovo 17] Prieiga per internetą <http://neumann.hec.ca/aimac2005/PDF_Text/ConwayT_WhitelockJ.pdf>
203. Europos Leader observatorija *Partnerystės principai [interaktyvus] Kauno rajono VVG*www.kaunorvvg.lt[žiūrėta 2010 kovo 17] Prieiga per internetą <<http://www.kaunorvvg.lt/index.php/lt/dokumentai/partneryste/>>
204. Europos LEADER Observatorija *Vietos partnerystės organizavimas* (2006). [interaktyvus][žiūrėta 2011 birž 17] Prieiga per internetą <<http://www.leaderplus.lt/get.php?f.2>>
205. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Atmintinė: Sėkmingos verslo partnerystės ABC* (2007) [interaktyvus][žiūrėta 2011 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.eic-vilnius.lt/home/eic/lt/FilesForDownload/files/Sekmingos%20verslo%20partnerystesABC.pdf>>
206. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. *Sėkminga verslo partnerystės. Ką turėtų žinoti įmonės* (2006) [interaktyvus][žiūrėta 2011 gegužės 7] Prieiga per internetą <http://www.lepa.lt/files/File/InformacijaVerslui/EIC/VersloPartneriuPaieskosAtmintines/PDF/sekminga_verslo_partneryste.pdf>
207. NAKROŠIS V. *Partnerystės modeliai ES valstybės narėse* (2007) [interaktyvus][žiūrėta 2012 gegužės 7] Prieiga per internetą <<http://www.nrda.lt/Partnership.pdf>>
208. PHARE ESS 2002 programos projektas Parama verslo plėtrai (2004). [interaktyvus][žiūrėta 2011 kovo 17] Prieiga per internetą <http://www.lvpa.lt/uploads/1078841978_Skaidres_1_schema.pdf>
209. PHARE ESS 2002 programos projektas *Verslo plano vadovas: nuo idėjos iki savo verslo* (2006). [interaktyvus][žiūrėta 2011 kovo 17] Prieiga per internetą <<http://www.versloturnyras.lt/get.php?f.26>>
210. PILELIENĖ Lina (2006). *Vartotojų lojalumo formavimas: ryšių marketingo aspektai*. Vytauto Didžiojo universitetas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 sausio 16] Prieiga per internetą <<http://baitas.lzuu.lt/~mazyllis/julram/14/110.pdf>>

PRIEDAI

1 Priedas Partnerystės kūrimo ir vystymo procesas pagal Gelder (2003)	208
2 Priedas Pasirengimo partnerystei įvertinimo testas	209
3 Priedas Partnerystės valdymo strateginiai tikslai	210
4 Priedas Vidaus marketingo sąvokos istorinis kitimas	211
5 Priedas Anketa 1	212
6 Priedas Anketinės apklausos susisteminti rezultatai.....	213
7 Priedas Įmonių, dalyvausiančių tolimesniame tyrime duomenų bazė.....	214
8 Priedas Struktūrizuoto interviu klausimai	216
9 Priedas Anketa 2	217
10 Priedas Įmonių, dalyvausiančių tolimesniame tyrime imtys	221
11 Priedas Demografinės charakteristikos.....	222
12 Priedas Įmonės rengiamų apmokymo dažnumo ir užimamų pareigų vertinimas ir statistinis reikšmingumas.....	223
13 Priedas Vidaus marketingo elementų veiksmingumo vertinimo reikšmių pasiskirstymo bendrosios tendencijos: dažnių ir santykinų dažnių lentelė	224
14 Priedas Vidaus marketingo elementų taikymo dažnumo reikšmių pasiskirstymo bendrosios tendencijos: dažnių ir santykinų dažnių lentelė	225
15 Priedas Vidaus marketingo elementų taikymo dažnumo reikšmių pasiskirstymo bendrosios tendencijos: dažnių ir santykinų dažnių lentelė	226
16 Priedas Įmonės ir darbuotojų tikslų suderinamumo įvertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	227
17 Priedas Įmonės darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą įvertinimo pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.....	229
18 Priedas Darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą ir užimamų pareigų vertinimas ir statistinis reikšmingumas.....	232
19 Priedas Darbuotojų įtraukimo į komunikaciją su išorės verslo atstovais ir užimamų pareigų vertinimas ir statistinis reikšmingumas	233
20 Priedas Kriterijų, vykdomų pasirenkant partnerius vertinimas proc. ir sukauptas santykinis dažnis	234
21 Priedas Kriterijų, vykdomų pasirenkant partnerius vertinimo aprašomoji statistika.....	235
22 Priedas Ankstesnės patirties, kaip partnerių atrankos kriterijaus vertinimas ir įmonės turimų partnerių skaičiaus vertinimas ir statistinis reikšmingumas.....	236
23 Priedas Įmonės užsibrėžtų tikslų pasiekimo vertinimas užmezgus santykius	237
24 Priedas Teiginių apie įmonės užmezgtus santykius su partneriais vertinimo aprašomoji statistika	238
25 Priedas Teiginio, jog užmezgti santykiai su partneriais labai vertinami ir įmonės turimų partnerių skaičiaus procentinės išraiškos ir statistinis reikšmingumas	239
26 Priedas Veisknių, siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo, aprašomoji statistika	240
27 Priedas Pasitikėjimo partneriais lygis.....	241
28 Priedas Veiskmų nukreiptų į partnerystės santykių vystymą vertinimo aprašomoji statistika	242

Partnerystės kūrimo ir vystymo procesas pagal Gelder (2003)



Šaltinis: Gelders 2003, p-15.

Pasirengimo partnerystei įvertinimo testas

1. Kaip įmonėje vyksta vidaus politika?
2. Ar tinkama organizacinė struktūra santykių su partneriais užmezgimui?
3. Ar partnerystės užmezgimas įeina į augimo strategiją įmonėje? Ar yra nustatyta santykių su partneriais vizija?
4. Kokiose šalyse ieškosite partnerių?
5. Kaip vriksite naujose rinkose?
6. Ar turite pakankamai informacijos susijusios su partnerystės užmezgimu?
7. Ar įmonės personalas gebės komunikuoti su partneriais?
8. Ar turite patirties bendrauti su kitomis įmonėmis?
9. Ar darbuotojai pakankamai kompetetingi ir skatinami santykių su partneriais kūrimui?

Jeigu daugumą klausimų atsakėt neigiamai:

- + Gal partnerystė nėra būtina jūsų įmonės tikslams pasiekti?
- + Gal pirmiausiai reikėtų pagerinti darbuotojų gebėjimus?
- + Gal sustiprinti savo pozicijas vietinėje rinkoje?

Jeigu daugumą klausimų atsakėt teigiamai:

- + tai reiškia, jog jūsų įmonė turi didelį potencialą partnerystei vystyti. Kitas žingsnis rinkos pasirinkimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis LEPA 2007, p-3,4.

Partnerystės valdymo strateginiai tikslai

Tikslai	Uždaviniai
Sukurti partnerystę, atitinkančią strategijas ir strateginius tikslus Stiprinti partnerystės vertinimą	Būtina vizija; Partnerystės santykių vykdymas įgyvendinant strategijas; Bendri rodikliai; Bandomasis veiklos vertinimas
Išlaikyti partnerius	Stebėti partnerių bžveiklą; Nustatyti bendrus ir konkrečius tikslus;
Aiški partnerystės nauda abiems pusėms	Komunikacinio plano sudarymas; Plėtoti partnerystės santykius užtikrinančias darbo grupes; Didinti ryšius tarpusavyje, pasitelkiant komunikaciją.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus remiantis, Canadian institutes of health researches, 2010.

Vidaus marketingo sąvokos istorinis kitimas

Autorius, metai	Vidaus marketingo sąvokų aspektai
Nežinomas autorius, 1980, EMAC Conference, p. 150	Vidaus marketingas apima marketingo priemonių taikymo filosofiją ir praktiką vidaus darbuotojams, kad jie geriau tarnautų išorės klientams; (1) kuo geresni darbuotojai bus įdarbinti ir išlaikyti, (2) tuo didesnė tikimybė, kad jie padarys savo geriausią darbą.
Gronroos, 1981	Vidaus marketingo tikslas išugdyti motyvuotą ir į klientus orientuotą personalą.
Berry, 1984	Į darbuotojus žiūrėti kaip į vidaus vartotojus, kuriems siūlai gera, jų poreikius ir lūkesčius atitinkančią darbo vietą, kad jie užtikrintų ir įgyvendintų organizacijos tikslus.
Reardon and Enis, 1990	Vidaus marketingas yra procesas, skatinti darbuotojus priimti įmonės pokyčių filosofiją ir politiką.
Berry and Parasuraman, 1991	Vidaus marketingas yra kvalifikuotų darbuotojų pritraukimas, ugdymas, motyvacija ir išlaikymas per darbinę veiklą, kuri yra traktuojama kaip produktas, tenkinant ir atitinkant jų poreikius. Vidaus marketingas yra filosofija traktuojant darbuotojus kaip klientus. . . ir ši strategija nukreipta formuojant darbo, kaip produkto atitikiną žmonių poreikiams.
Christopher, Payne and Ballantyne, 1991	Vidaus marketingas yra svarbi veikla kuriant į klientą orientuotą organizaciją. Pagrindinis vidaus marketingo tikslas yra plėtoti vidinių ir išorinių klientų sąmoningumą ir pašalinti funkcines kliūtis siekiant bendro organizacinio efektyvumo.
Nežinomas autorius, 1993, EMAC Conference, p. 151	Vidaus marketingas yra seka veiksmų, kuria siekiama sukurti ir gerinti vidaus mainų procesus, siekiant įgyvendinti organizacijos ir departamentų tikslus taip, kaip ikšmingiausiai ir efektyviausiai įmanoma.
Rafiq and Ahmed, 1993	Vidaus marketingas apima planuojamas pastangas įveikti ir suderinti organizacinius pasipriešinimus, pakeitimus, motyvuojant ir integruojant darbuotojus, bei siekiant veiksmingai įgyvendinti įmonių ir funkcinių padalinių strategijas.
Varey, 1995, p. 52	Vidaus marketingas yra procesas ir mechanizmas naudojamas, siekiant užtikrinti veiksmingą reakciją į aplinkos pokyčius, lankstumą, siekiant priimti naujai sukurtą administracinių priemonių veiksmų paketą ir nuolat gerinti veiklos efektyvumą.
Ballantyne ir kt., 1995	Vidaus marketingas yra bet kokia prekybos forma per organizaciją, kuri nukreipta į dėmesį personalui, todėl vidaus veikla turi būti pakeista siekiant padidinti išorės rinkos veiksmingumą.
Ballantyne, 1997	Vidaus marketingas yra santykių plėtros procesas, kuris skatina darbuotojų savarankiškumą ir žinojimą kaip derinti, kurti ir skleisti naują įmonės informaciją, kuri pagelbėja, siekiant padidinti rinkos santykių kokybę.
Hogg, Carter and Dunne, 1998	Vidaus marketingas – tai tokios veiklos, kurios pagerina vidaus ryšių ir orientacijos į klientus sąmonę tarp darbuotojų, taip pat ryši tarp šių veiklų ir išorės rinkos veiksmų.
Varey and Lewis, 1999, p. 937	Vidaus marketingo tikslas yra orientacija į socialinius procesus ir koncepcinę sistemą nuolat kuriant greitą reakciją į strateginius organizacinius pokyčius makro-aplinkoje (visuomenės) ir mikro aplinkos apsaugoje (bendruomenės, kurioje yra organizacija).
Ballantyne, 2000	Vidaus marketingas tai strategijos plėtojant santykius tarp darbuotojų visoje vidaus organizacijoje. Šios veiklos tikslas yra padidinti išorinio marketingo santykių kokybę.

Šaltinis: DUNMORE Michael 2002, pp.20-22.

Anketa 1

Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto doktorantė Ingrida Griesienė atlieką tyrimą, susijusį su verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu išaikinimu. Todėl šioje anketoje prašome įvertinti pagrindinius tiriamų konceptų bruožus, bei pažymėti savo ketinimą/neketinimą dalyvauti tolimesniuose ir išsamesniuose tyrimo etapuose. Iš ankto dėkojame už sugaištą laiką.

1. **Kokiai veiklos sferai priskirtumėte savo įmonę?**
 - Gamybos;
 - Paslaugų;
 - Prekybos.
2. **Kokia Jūsų įmonės teisinė forma?**
 - Bendrovė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, žemės ūkio bendrovė, kooperatinė bendrovė);
 - Individuali (personalinė) įmonė;
 - Bendrija (tikroji ūkinė bendrija, komanditinė ūkinė bendrija, profesinė bendrija);
 - Viešojo sektoriaus įmonė (valstybės įmonė, savivaldybės įmonė, specialioji įmonė).
3. **Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų?**
 - 1-9 žmonės (mikro-įmonė);
 - 10-49 darbuotojai (smulki, maža įmonė);
 - 50-249 darbuotojai (vidutinė įmonė);
 - Daugiau nei 250 (stambi įmonė).
4. **Ar turite verslo partnerių?**
 - Taip (Jei atsakėte Taip neatsakinėkite 7 klausimo)
 - Ne. (jei atsakėte Ne pereikite prie 7 klausimo)
5. **Kiek verslo partnerių turite?**
 - Vieną;
 - Ne daugiau 5;
 - Daugiau nei 6.
6. **Kaip vykdate santykių su partneriais vystymą? (įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 12, kai 1 mažiausiai svarbus, o 12 labiausiai svarbus)**
 - Motyvuojant darbuotojus;
 - Pasidalinant žiniomis;
 - Pasidalinant resursais;
 - Palaikant nepertraukiamą komunikaciją;
 - Bendros veiklos kontrolė;
 - Pasikeičiant darbuotojais su partneriais;
 - Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;
 - Vykdamas įmonės veiklos plėtrą;
 - Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla;
 - Įtraukiant darbuotojus į bendrą įmonės valdymą;
 - Paisant bendrą interesų;
 - Nustatant bendrus tikslus;
7. **Jei į 4 klausimą atsakėte Ne, tai ar norėtumėte jų turėti?**
 - Taip;
 - Ne.
8. **Ar norėtumėte dalyvauti tolimesniame tyrime?**
 - Taip;
 - Ne.
9. **Ar norėtumėte būti supažindinti su galutinio tyrimo rezultatais?**
 - Taip;
 - Ne.

Anketinės apklausos susisteminti rezultatai

Klausimai	Atsakymai procentine išraiška
1. Kokia Jūsų įmonės teisinė forma?	
Bendrovė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, žemės ūkio bendrovė, kooperatinė bendrovė);	55,5%
Individuali (personalinė) įmonė;	41%
Bendrija (tikroji ūkinė bendrija, komanditinė ūkinė bendrija, profesinė bendrija);	0,5%
Viešojo sektoriaus įmonė (valstybės įmonė, savivaldybės įmonė, specialioji įmonė).	3%
2. Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų?	
1-9 žmonės (mikroįmonė);	65%
10-49 darbuotojai (smulki, maža įmonė);	33%
50-249 darbuotojai (vidutinė įmonė);	1,5%
Daugiau nei 250 (stambi įmonė).	0,5%
3. Ar turite verslo partnerių?	
Taip (Jei atsakėte Taip neatsakinėkite tik 6 klausimo)	93%
Ne. (jei atsakėte Ne pereikite prie 6 klausimo)	7%
4. Kiek verslo partnerių turite?	
Vieną;	32%
Ne daugiau 5;	46%
Daugiau nei 6.	22%
5. Kaip vykdate santykių su partneriais vystymą? (įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 12, kai 1 mažiausiai svarbus, o 12 labiausiai svarbus)	
Motyvuojant darbuotojus;	3,2
Pasidalinant žiniomis;	8,8
Pasidalinant resursais;	9,6
Palaikant nepertraukiamą komunikaciją;	6,9
Bendros veiklos kontrolė;	2,6
Pasikeičiant darbuotojais su partneriais;	6,8
Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;	3,9
Vykdamas įmonės veiklos plėtrą;	6,6
Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla;	6,2
Įtraukiant darbuotojus į bendrą įmonės valdymą;	7,1
Paisant bendrų interesų;	5,4
Nustatant bendrus tikslus;	6,7
6. Jei į 4 klausimą atsakėte Ne, tai ar norėtumėte jų turėti?	
Taip;	78,5%
Ne.	21,5%
7. Ar norėtumėte dalyvauti tolimesniame tyrime?	
Taip;	7%
Ne. (Jei atsakėte Ne, neatsakinėkite 8 klausimo)	93%
8. Ar norėtumėte būti supažindinti su galutinio tyrimo rezultatais?	
Taip;	43%
Ne.	28,5%
Nežinau.	28,5%

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Įmonių, dalyvaujančių tolimesniame tyrime duomenų bazė

Nr.	Įmonės pavadinimas	Veiklos sfera	Teisinė forma	Darbuotojų skaičius	Partnerių skaičius	Pagrindiniai partnerystės vystymo aspektai
1.	UAB „Bioprojektas“ http://www.bioprojektas.lt/lt/	Paslaugų (projektavimo paslaugos)	UAB	Vidutinė įmonė (50-249) darbuotojai	Daugiau nei 6	Pasikeičiant darbuotojais su partneriais; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą; Pasidalinant žiniomis.
2.	UAB „Statuto“ http://www.statuto.lt/	Paslaugų (įmonės steigimą, darbuotojų saugos ir sveikatos)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai	Ne daugiau 5	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Nustatant bendrus tikslus.
3.	UAB „Donalita“ http://www.donalita.lt/	Paslaugos (vidaus ir lauko inžinerinių sistemų darbai)	UAB	Maža įmonė (10-49) darbuotojai	Daugiau nei 6	Pasidalinant resursais; Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla.
4.	UAB „Avirama“	Paslaugos (Konsultavimas pastatų montavimo klausimais)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai	Ne daugiau 5	Pasidalinti resursais ir žiniomis; Nustatant bendrus tikslus; Įtraukiant darbuotojus į bendrą įmonės valdymą.
5.	UAB „Z“	Paslaugos (Statinių techninė priežiūra, daugiabučių)	UAB	Maža įmonė (1-49) darbuotojai	Ne daugiau 5	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Pasidalinant resursais; Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla.
6.	UAB „W“	Prekyba (BAS importuoja, sandėliuoja ir užsiima didmenine prekyba)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai	Daugiau nei 6	Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą; Nustatant bendrus tikslus.
7.	UAB „Q“	Prekyba	UAB	Vidutinė įmonė (50-249) darbuotojai	Daugiau nei 6	Pasidalinant žiniomis ir resursais; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Paisant bendrų interesų.
8.	UAB „Stabilios sistemos“ http://www.stabilios-sistemas.lt/	Paslaugos, Gamyba ir Prekyba (parduodam, diegiam ir palaikoma programinė įranga)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai	Ne daugiau 5	Nustatant bendrus tikslus; Pasidalinant žiniomis ir resursais; Palaikant nepertraukiamą komunikaciją.
9.	UAB „X“	Prekyba (prekyba statybinių ir apdailos medžiagų)	UAB	Stambi įmonė (daugiau nei 250) darbuotojų	Daugiau nei 6	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Pasidalinant žiniomis ir resursais; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykius.

7 Priedo tęsinys

10.	UAB „Y“	Paslaugos (teikia kabelinės televizijos, skaitmeninės televizijos, interneto, fiksuotojo telefono ryšio paslaugas)	UAB	Vidutinė įmonė (50-249) darbuotojai (193)	Daugiau 6	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą.
11.	UAB Immo-Invest http://www.immo-invest.lt/	Paslaugos (statybos, projektavimo, valdymo paslaugos)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai (8)	Ne daugiau 5	Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla; Pasidalinant žiniomis ir resursais; Palaikant nepertraukiamą komunikaciją.
12.	UAB „Raseinių statyba“ http://www.rstatyba.lt/	Paslaugos (bendrieji statybos darbai, specialieji darbai, projektavimas)	UAB	Vidutinė įmonė (50-249) darbuotojai (112)	Daugiau nei 6	Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą; Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla; Pasidalinant žiniomis ir resursais.
13.	UAB „F“	Paslaugos (Teisinės, juridinės paslaugos, konsultacijos įmonėms)	UAB	Maža įmonė (10-49) darbuotojai (11)	Ne daugiau 5	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Pasidalinant žiniomis ir resursais.
14.	UAB „Lordenta“	Paslaugos (Chirurgija, Dantų protezavimas, Ortodontija)	UAB	Maža įmonė (10-49) darbuotojai (12)	Ne daugiau 5	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Pasidalinant žiniomis ir resursais.
15.	UAB „Euroservice plus“ http://www.espsvara.lt	Paslaugos (visos valymo paslaugos)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai (9)	Ne daugiau 5	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;
16.	UAB „H“	Paslaugos (vairavimo mokymo paslaugos)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai (8)	Ne daugiau 5	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;
17.	UAB „M“	Paslaugos (profesionalus vertimas iš įvairių kalbų)	UAB	Maža įmonė (10-49) darbuotojai (13)	Ne daugiau 5	Pasidalinant žiniomis ir resursais; Vykdamas įmonės veiklos plėtrą; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą.
18.	UAB „S“	Paslaugos (stiklo pertvarų projektavimas ir montavimas)	UAB	Mikroįmonė (1-9) darbuotojai (3)	Daugiau nei 6	Palaikant nepertraukiamą komunikaciją; Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla; Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;

Saltinis: Sudaryta autoriaus remiantis I-ojo tyrimo etapo anketinės apklausos rezultatais.

Struktūrizuoto interviu klausimai

- A 1. Kokiai veiklos sferai priskirtumėte savo įmonę?
- Gamybos;
 - Paslaugų;
 - Prekybos.
- A 2. Kokia Jūsų įmonės teisinė forma?
- A 3. Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų? (jei žinote tikslų skaičių)
- A 4. Kiek verslo partnerių turite?
- A 5. Kaip radote ir atrinkote dabartinius verslo partnerius?
- A 6. Kiek laiko vykdoma partnerystė?
- B 1. Kokie vidaus marketingo elementai taikomi Jūsų įmonėje?
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Motyvacija; | <input type="checkbox"/> Komunikacija įmonėje; |
| <input type="checkbox"/> Kvalifikacijos kėlimas; | <input type="checkbox"/> Nuolatinis darbuotojų vertės bendroje įmonės veikloje įvertinimas; |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų paieška ir atranka; | <input type="checkbox"/> Užtikrinamas darbuotojų poreikių patenkinimas; |
| <input type="checkbox"/> Įtraukimas į įmonės valdymą; | |
| <input type="checkbox"/> Darbas komandose; | |
| <input type="checkbox"/> Laisvės ir lankstumo suteikimas | |
| <input type="checkbox"/> Darbuotojų verbavimas ir išlaikymas; | |
- B 2. Kurie elementai dažniausiai taikomi ir yra veiksmingiausi?
- B 3. Kurie iš taikomų vidaus marketingo elementų labiausiai motyvuoja darbuotojus gerai dirbti?
- B 4. Kaip kuriama įmonės motyvavimo sistema, bei kokie motyvavimo metodai naudojami?
- B 5. B 5. Ar įmonėje darbuotojai yra pakankamai informuojami apie įmonės veiklos tikslus ir strategijas? Ir ar yra įtraukti į sprendimų priėmimą?
- C 1. Kaip įmonėje kuriami santykiai?
- C 2. Kurie santykiai įmonėje labiausiai vertinami ir vystomi? Kurie santykiai Jūsų nuomone yra vertingiausi įmonei?
- Santykiai įmonės viduje;
 - Santykiai su klientais;
 - Santykiai su kitomis suinteresuotomis grupėmis.
- C 3. Ar užmegzti santykiai yra paremti tinkamu komunikacijos procesu ir vertybių susiteumu?
- C 4. Kokios dimensijos santykių vystyme yra svarbiausios ir kodėl? (pasitikėjimas, įsipareigojimas ir bendradarbiavimas)
- D 1. Ar darbuotojai padeda užmegzti ir vystanti ir artimus santykius su partneriais?
- D 2. Ar su įmonės veikla supažindinti darbuotojai geriau vykdo veiklą su partneriais? Kaip vykdomas „supažindinimas“ vyksta? Konkrečios formos ir būdai...
- D 3. Ar darbuotojų skatinimas ir motyvavimas, padeda įtraukti darbuotojus į bendrą įmonės veiklą? Ir kodėl?
- D 4. Ar darbuotojų mokymas turi reikšmės santykiuose su partneriais? Jei taip, tai kodėl?
- D 5. Ar darbuotojų įtraukti darbuotojai geriau priima sprendimus ir veikia tiksliau bendradarbiaujant su partneriais?
- D 6. Kokios darbuotojų savybės vertinamos koordinuojant veiklą su partneriais?
- D 7. Kokios partnerio darbuotojų savybės Jums yra svarbios?
- D 8. Kaip vykdoma komunikacija įmonės viduje? Ar ji veikia komunikaciją su išoriniais verslo atstovais, partneriais? Pateikite pagrindines naudojamas komunikacijos formas.
- D 9. Kokios naudos darbuotojai gaus iš sėkmingau užmegztų partnerystės santykių?
- D 10. Ar motyvacija skatina darbuotojus geriau dirbti ir bendradarbiauti su partneriais?

Anketa 2

Vilniaus Universiteto Kauno Humanitarinio fakulteto doktorantė Ingrida Griesienė atlieka tyrimą, susijusį su verslo partnerystės vystymo vidaus ir santykių marketingo pagrindu išaikinimu. Todėl šioje anketoje prašome įvertinti pagrindinius tiriamų konceptų bruožus, bei pažymėti savo nuomonę atspindinčius atsakymus. Iš ankto dėkojame už sugaištą laiką.

A1. Kaip dažnai įmonėje taikomi žemiau išvardinti vidaus marketingo elementai?

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Motyvacijos priemonės (piniginės ir nepiniginės)					
Profesionali darbuotojų paieška ir atranka					
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas					
Darbo komandose skatinimas					
Laisvės dėl darbų vykdymo darbuotojams suteikimas					
Kokybiškos aptarnavimo kultūros diegimas įmonėje					
Darbo vietos kokybės užtikrinimas skatinant lojalumą					
Vidinės komunikacijos skatinimas					
Nepertraukiamas bendravimas tarp skirtingo lygio funkcinų padalinių					

A2. Kurie žemiau išvardinti vidaus marketingo elementai yra svarbiausi (veiksmingiausi) atliekant darbą?

	Labai dažnai	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Motyvacijos priemonės (piniginės ir nepiniginės)					
Profesionali darbuotojų paieška ir atranka					
Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas					
Darbo komandose skatinimas					
Laisvės dėl darbų vykdymo darbuotojams suteikimas					
Kokybiškos aptarnavimo kultūros diegimas įmonėje					
Darbo vietos kokybės užtikrinimas skatinant lojalumą					
Vidinės komunikacijos skatinimas					
Nepertraukiamas bendravimas tarp skirtingo lygio funkcinų padalinių					

A3. Kokios motyvacijos tikėtės gerai atlikus darbą? (pasirinkite vieną atsakymo variantą)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Didesnio atlyginimo; | <input type="checkbox"/> Būti įtrauktas į įmonės veiklą; |
| <input type="checkbox"/> Aukštesnių pareigų; | <input type="checkbox"/> Nieko nelaukiu dėl asmeninio pasitenkinimo dirbant; |
| <input type="checkbox"/> Pagyrimo ir pripažinimo viešai; | <input type="checkbox"/> Kita. |
| <input type="checkbox"/> Kokybiškos darbo vietos; | |

A4. Įvertinkite teiginius apie įmonėje taikomą motyvacijos, kvalifikacijos kėlimo, komunikacijos ir delegavimo (įpareigojimi) veiksmingumą?

	Labai veiksminga	Veiksminga	Nei veiksminga, nei neveiksminga	Neveiksminga	Visai neveiksminga
Motyvacija					
Kvalifikacijos kėlimas					
Komunikacija (vidaus ir išorės)					
Delegavimas					

- A5. Kaip dažnai įmonėje rengiami apmokymai?
- Nuo 3 iki 5 kartų per metus; Kas keletą metų;
- Du kartus per metus; Nesu dalyvavęs.
- Kartą per metus.
- A6. Ar esate supažindintas su įmonės pagrindiniais tikslais?
- Esu informuotas gerai; Esu nedaug informuotas;
- Esu informuotas pakankamai; Esu neinformuotas.
- A7. Ar esate supažindintas su įmonėje vykdomomis veiklomis per vidinius komunikacijos šaltinius?
- Esu informuotas gerai; Esu nedaug informuotas;
- Esu informuotas pakankamai; Esu neinformuotas.
- A8. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius. (Kiekvienam teiginiui Jums tinkamus atsakymus žymėkite V)

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Įmonės tikslai atitinka darbuotojų asmeninius siekius					
Kiekvienas darbuotojas gali jaustis lygiateisiu nariu					
Kiekvieno darbuotojo darbas naudingas įmonei					
Darbuotojų pastangas stengiamasi pastebėti ir įvertinti					
Suteikiama galimybė daryti karjerą					
Diegiama atsakomybė už atliekamą darbo rezultatus					
Vadovai stengiasi tinkamai supažindinti su įmonės tikslais					
Visi darbuotojai supažindinami su įmonės išorine veikla					

- A9. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius susijusius su darbuotojų įtraukimu. (Kiekvienam teiginiui Jums tinkamus atsakymus žymėkite V)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Darbuotojai informuojami apie pagrindinius sprendimus ir naujoves					
Darbe kiekvienas gali pritaikyti turimą patirtį, žinias ir sugebėjimus					
Vertinamos ir skatinamos darbuotojų idėjos, pasiūlymai					
Darbuotojai turi galimybę patys spręsti kaip atlikti jų darbą					
Darbuotojai dažnai rodo iniciatyvas dėl problemų sprendimo					
Darbuotojų nuomonė turi įtakos įmonės įgyvendinamai politikai					

- A10. Ar jaučiatės pakankamai įtrauktas į bendras įmonės vykdomas veiklas bei įgyvendinamas politikas?
- Esu labai stipriai įsitraukęs; Esu labai nedaug įsitraukęs;
- Esu iš dalies įsitraukęs; Esu visai neįsitraukęs.
- Esu pakankamai įsitraukęs;
- B1. Kurie santykiai įmonėje labiausiai vertinami ir vystomi?
- Santykiai įmonės viduje;
- Santykiai su klientais;
- Santykiai su kitomis suinteresuotomis grupėmis (pvz. Partneriais).
- B2. Ar jaučiatės įtrauktas į komunikacijos procesą su išoriniais verslo dalyviais?
- Visada dalyvauju santykių su išoriniais verslo atstovais plėtroje;
- Esu pakankamai įtrauktas į išorinių santykių plėtrą ir vystymą;
- Ne visada žinau kaip vyksta komunikacija su išoriniais verslo atstovais;
- Niekada nedalyvauju santykiuose su išoriniais verslo atstovais;
- Kita _____
- B3. Kodėl Jūsų manymu reikalingi užmegzti santykiai su partneriais?
- Dėl galimybės dalintis turimais resursais;
- Dėl galimybės dalintis turimomis žiniomis ir įgūdžiais;
- Dėl partnerių turimų ryšių;
- Galimybės sutelkti jėgas dėl bendro tikslo;
- Galimybės vykdyti verslo veiklos plėtrą;
- Kita _____
- B4. Kaip buvo vykdoma partnerių paieška?
- Remiantis vidiniais paieškos šaltiniais;
- Remiantis išoriniais paieškos šaltiniais;

- Kaip partnerius pasirinko mus;
- Kita _____.

B5. Pagal kokius kriterijus vykdėte partnerių atranką? (įvertinkite pagal svarbumą, kai 1 nesvarbu, o 5 labai svarbu)

	1	2	3	4	5
Strateginis tinkamumas					
Ankstesnė patirtis su įmone					
Pasitikėjimo jausmas					
Finansinis stabilumas					
Gamybinis pajėgumas					
Naujų ryšių užmezgimo galimybės					
Kompetencijos unikalumas					
Technologijų vystymo gebėjimai					

C1. Ar užmegzti santykiai padeda lengviau pasiekti įmonės užsibrėžtų tikslų?

- Visada;
- Dažnai;
- Kartais;
- Retai;
- Niekada.

C2. Įvertinkite lentelėje pateiktus teiginius apie įmonės užmegztus santykius su partneriais? (Kiekvienam teiginiui Jums tinkamus atsakymus žymėkite V)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Užmegztus santykius su partneriais labai vertiname					
Užmegzti santykiai patenkina mūsų lūkesčius ir poreikius					
Bandome vystyti parama ir abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius					
Ar įmonėje jaučiamas įsipareigojimas partneriams					
Stengiamės diegti nepertraukiamą abipusę komunikacijos principą					
Paprasta komunikuoti su partnerių darbuotojais					
Diegiama atsakomybė už bendrą veiklą					
Su partneriais bendradarbiaujama siekiant užmegzti ilgalaikius ryšius					

C3. Ar stengiatės vystyti santykius su partneriais?

- Nuolatos, nes žiūriu į ilgalaikę perspektyvą;
- Ne visada;
- Niekada, nes svarbu tik dabartinis rezultatas
- Kita _____.

C4. Kokie veiksmai įmonėje nukreipiami į nuolatinį santykių vystymą?

1. Palaikant nepertraukiamą komunikaciją;
2. Dalinantis žiniomis, kompetencijomis;
3. Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;
4. Įtraukiant darbuotojus į santykių su partneriais vystymo perspektyvą;
5. Nustatant bendrus įsipareigojimus;
6. Diegiant pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą;
7. Kita _____.

C5. Įvertinkite žemiau išvardintus teiginius, susijusius su partnerystės vystymu. (Kiekvienam teiginiui Jums tinkamus atsakymus žymėkite V)

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada
Mes pasitikime savo partneriais					
Jaučiamės įsipareigoję partneriams					
Tikslas ilgalaikis bendradarbiavimas					
Turime bendras vertybes tarpusavyje					
Vykdome komunikacija su išorės ir vidaus partneriais					

C6. Ar pasitikite partneriais?

- būtina partneriu pasitikėti nuo pat pradžių;
- pasitikėti partneriais būtina visose situacijose;
- Neturi nuomonės;
- Visai nepasitiki.

C7. Ar pasitikėjimas partneriais padeda vystyti ir užtikrinti ilgalaikį bendradarbiavimą?

- Pasitikėjimas yra būtina bendradarbiavimo sąlyga;
- Mes nesiekiamo ilgalaikio bendradarbiavimo;
- Nežinau;
- Kita _____.

C8. Kas lemia įsipareigojimą tarp Jūsų įmonės ir partnerių?

- Pasitikėjimas;
- Bendrų tikslų nustatymas;
- Neperskiriama komunikacija;
- Bendros vertybės nustatytos tarp įmonių;
- Darbuotojų įtraukimas į bendrą įmonės veiklos valdymą;
- Kita _____.

C9. Kaip vykdomi santykių su partneriais vystymai? (įvertinkite žemiau pateiktus teiginius skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 mažiausiai svarbus, o 5 labiausiai svarbus)

	1	2	3	4	5
Motyvuojant darbuotojus;					
Pasidalinant žiniomis;					
Pasidalinant resursais;					
Palaikant nepertraukiamą komunikaciją;					
Bendros veiklos kontrolė;					
Pasikeičiant darbuotojais su partneriais;					
Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą;					
Vykdamas įmonės veiklos plėtrą;					
Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla;					
Įtraukiant darbuotojus į bendrą įmonės valdymą;					
Paisant bendrą interesų;					
Nustatant bendrus tikslus.					

D1. Kiek verslo partnerių turite?

- 1-5;
- 6-10;
- Daugiau nei 10.

D2. Kiek laiko vykdoma partnerystė?

- Mažiau nei metus;
- Apie 5 metus;
- Daugiau nei šešis metus.

D3. Kokia Jūsų įmonės teisinė forma?

- Bendrovė (akcinė bendrovė, uždaroji akcinė bendrovė, žemės ūkio bendrovė, kooperatinė bendrovė);
- Individuali (personalinė) įmonė;
- Bendrija (tikroji ūkinė bendrija, komandinė ūkinė bendrija, profesinė bendrija (lot. societas);
- Viešojo sektoriaus įmonė (valstybės įmonė, savivaldybės įmonė, specialioji įmonė).

D4. Kiek Jūsų įmonėje šiuo metu dirba darbuotojų?

- 1-9 žmonės (mikroįmonė);
- 10-49 darbuotojai (smulki, maža įmonė);
- 50-249 darbuotojai (vidutinė įmonė);
- Daugiau nei 250 (stambi įmonė).

D5. Kokios Jūsų užimamos pareigos?

- Aukščiausio lygio vadovas;
- Vidurinio lygmens vadovas;
- Tarnautojas;
- Kita _____.

D6. Jūsų lytis:

- Vyras;
- Moteris.

D7. Jūsų amžius:

- 18-24 metai;
- 25-29 metai;
- 30-34 metai;
- 35-39 metai;
- 40-44 metai;
- 45-49 metai;
- 50-54 metai;
- Virš 50 metų.

Įmonių, dalyvaujančių tolimesniame tyrime imtys

Nr.	Įmonės pavadinimas	Populiacija (Darbuotojų skaičius)	Imtis
19	UAB „Bioprojektas“ http://www.bioprojektas.lt/lt/	67	55
20.	UAB „Statuto“ http://www.statuto.lt/	5	5
21.	UAB „Donalita“ http://www.donalita.lt/	23	23
22.	UAB „Avirama“	3	3
23.	UAB „Z“	11	11
24.	UAB „W“	8	8
25.	UAB „Q“	73	58
26.	UAB „Stabilios sistemos“ http://www.stabilios-sistemas.lt/	4	4
27.	UAB „X“	26	23
28.	UAB „Y“	19	17
29.	UAB Immo-Invest http://www.immo-invest.lt/	8	8
30.	UAB „Raseinių statyba“ http://www.rstatyba.lt/	80	66
31.	UAB „F“	11	10
32.	UAB „Lordenta“	35	24
33.	UAB „Euroservice plus“ http://www.espsvara.lt	9	9
34.	UAB „H“	8	8
35.	UAB „M“	13	12
36.	UAB „S“	3	3

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

Demografinės charakteristikos

		Dažnis (N)	Procentai	Kaupiamieji procentai
Užimamos pareigos	Aukščiausiojo lygio vadovas	22	6,5	6,5
	Viduriniojo lygmens vadovas	69	20,4	26,9
	Tarnautojas	247	73,1	100,0
Lytis	Vyras	283	83,7	83,7
	Moteris	55	16,3	100,0
Amžius	18-24 metai	46	13,6	13,6
	25-29 metai	57	16,9	30,5
	30-34 metai	85	25,1	55,6
	35-39 metai	70	20,7	76,3
	40-44 metai	38	11,2	87,6
	45-49 metai	30	8,9	96,4
	50-54 metai	11	3,3	99,7
	Virš 50 metų	1	0,3	100,0
Partnerių skaičius	Daugiau nei 10	131	38,8	38,8
	6-10	185	54,7	93,5
	1-5	22	6,5	100,0
Partnerystės trukmė	Daugiau nei penkis metus	67	19,8	19,8
	Iki penkių metų	240	71,0	90,8
	Vos metus	31	9,2	100,0
Darbuotojų skaičius	1-9 žmonės (mikroįmonė)	87	25,7	25,7
	10-49 darbuotojai (smulki, maža įmonė);	223	66,0	66,0
	50-249 darbuotojai (vidutinė įmonė)	27	8,0	8,0
	Daugiau nei 250 (stambi įmonė).	1	0,3	0,3

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

**Įmonės rengiamų apmokymo dažnumo ir užimamų pareigų vertinimas
ir statistinis reikšmingumas**

			Vadovai (Aukščiausio lygmens ir viduriniojo)	Tarnautojas	<i>Iš viso</i>
Kaip dažnai įmonėje rengiami apmokymai?	3-5 kartus per metus	%	11.8%	3.3%	5.2%
	Porą kartų per metus	%	33.8%	35.7%	35.3%
	Bent vieną kartą per metus	%	38.2%	37.3%	37.5%
	Kartą per keletą metų	%	16.2%	23.7%	22.0%

Chi-Kvadrato kriterijus

	Reikšmė	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8.715(a)	3	.033
Likelihood Ratio	7.528	3	.057
Linear-by-Linear Association	3.697	1	.055
N of Valid Cases	309		

a 1 cells (12.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.52.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Vidaus marketingo elementų veiksmingumo vertinimo reikšmių pasiskirstymo bendrosios tendencijos:
dažnių ir santykinų dažnių lentelė**

		Motyvacijos priemonės (pinigines ir nepinigines)	Darbuotojų paieška ir atranka	Darbuotojų kvalifikacijos kelimas	Darbo komandose skatinimas	Laisvės dėl darbuotojams suteikimas	Kokybiskos aptarnavimo kultūros diegimas imoneje	Darbo vietos kokybės užtikrinimas skatinant lojalumą	Vidinės komunikacijos skatinimas	Nepertraukiamas bendravimas tarp skirtingo lygio funkcinio padalinio
N	Valid	338	338	338	338	338	338	338	338	338
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Vidurkis	1.92	2.22	2.27	2.33	2.28	2.26	2.31	2.25	2.26
	Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
	Moda	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Standartinis nuokrypis	.763	.721	.646	.677	.686	.757	.755	.801	.656
	Dispersija	.582	.520	.417	.459	.471	.573	.570	.641	.431
	Asimetrijos koeficientas	.696	.032	.077	.123	.286	.229	.131	.102	.240
	Std. Error of Skewness	.133	.133	.133	.133	.133	.133	.133	.133	.133
	Eksceso koeficientas	.678	-.148	.287	.223	.401	.003	-.080	-.362	.490
	Mažiausia reikšmė	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Didžiausia reikšmė	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Vidaus marketingo elementų taikymo dažnumo reikšmių pasiskirstymo bendrosios tendencijos: dažnių ir santykinų dažnių lentelė

	Motyvacijos priemonės (pinigines ir nepinigines)	Darbuotoju paieška ir atranka	Darbuotoju kvalifikacijos kelimas	Darbo komandose skatinimas	Laisves del darbu vykdymo darbuotojams suteikimas	Kokybiskos aptarnavimo kultūros diegimas imoneje	Darbo vietos kokybes uztikrinimas	Vidines komunikac. skatinimas	Nepertraukiamas bendravimas imones viduje
N Valid	338	338	338	338	338	338	338	338	338
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vidurkis	2.56	2.58	2.70	2.60	2.64	2.62	2.58	2.68	2.63
Mediana	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Standartinis nuokrypis	.877	.872	.920	.846	.950	.870	.879	.940	.923
Dispersija	.769	.760	.846	.715	.902	.758	.772	.883	.852
Asimetrijos koeficientas	-.058	.109	-.010	.214	.359	.157	.128	.094	-.059
Std. Error of Skewness	.133	.133	.133	.133	.133	.133	.133	.133	.133
Eksceso koeficientas	-.073	-.112	-.048	.261	.231	.322	.205	-.144	-.458
Mažiausia reikšmė	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Didžiausia reikšmė	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Vidaus marketing elementų taikymo dažnumo reikšmių pasiskirstymo bendrosios tendencijos: dažnių ir santykinų dažnių lentelė

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	<i>Iš viso</i>
Kokio paskatinimo Jus laukiate gerai atlikę darbą?	<i>Auštesnio darbo atlygio</i>	N	10	21	86	117
		%	45,5%	30,4%	34,8%	34,6%
	<i>Paaugštinimo pareigose</i>	N	4	25	79	108
		%	18,2%	36,2%	32,0%	32,0%
	<i>Viešo pagyrimo ir pripažinimo</i>	N	4	8	38	50
		%	18,2%	11,6%	15,4%	14,8%
	<i>Darbo vietos kokybės užtikrinimo</i>	N	0	3	9	12
		%	,0%	4,3%	3,6%	3,6%
	<i>Didesnio įtraukimo į įmonės veiklą</i>	N	4	11	28	43
		%	18,2%	15,9%	11,3%	12,7%
	<i>Nieko nelaukiu, nes jaučiu asmeninį pasitenkinimą</i>	N	0	0	6	6
		%	,0%	,0%	2,4%	1,8%
	<i>Kita</i>	N	0	1	1	2
		%	,0%	1,4%	,4%	,6%
<i>Iš Viso</i>		N	22	69	247	338
		%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Įmonės ir darbuotojų tikslų suderinamumo įvertinimo pasiskirstymas
pagal užimamas pareigas**

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso
Įmonės tikslai atitinka darbuotojų asmeninius siekius	Visiškai sutinku	N	4	2	15	21
		%	18.2%	2.9%	6.1%	6.2%
	Sutinku	N	13	38	121	172
		%	59.1%	55.1%	49.0%	50.9%
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	4	25	86	115
		%	18.2%	36.2%	34.8%	34.0%
Nesutinku	N	1	4	25	30	
	%	4.5%	5.8%	10.1%	8.9%	
Iš viso		N	22	69	247	338
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Kiekvienas darbuotojas gali jaustis lygiaiteisiu kolektyvo nariu	Visiškai sutinku	N	5	8	24	37
		%	22.7%	11.6%	9.7%	10.9%
	Sutinku	N	3	26	84	113
		%	13.6%	37.7%	34.0%	33.4%
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	12	33	123	168
		%	54.5%	47.8%	49.8%	49.7%
Visiškai nesutinku	N	2	2	16	20	
	%	9.1%	2.9%	6.5%	5.9%	
Iš viso		N	22	69	247	338
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Kiekvieno darbuotojo darbas naudingas įmonei	Visiškai sutinku	N	6	14	24	44
		%	27.3%	20.3%	9.7%	13.0%
	Sutinku	N	12	30	127	169
		%	54.5%	43.5%	51.4%	50.0%
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	4	22	74	100
		%	18.2%	31.9%	30.0%	29.6%
Nesutinku	N	0	3	22	25	
	%	.0%	4.3%	8.9%	7.4%	
Iš viso		N	22	69	247	338
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Darbuotojų pastangas stengiamasi pasiekti ir įvertinti	Visiškai sutinku	N	7	9	38	54
		%	31.8%	13.0%	15.4%	16.0%
	Sutinku	N	12	33	99	144
		%	54.5%	47.8%	40.1%	42.6%
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	3	25	90	118
		%	13.6%	36.2%	36.4%	34.9%
Nesutinku	N	0	2	20	22	
	%	.0%	2.9%	8.1%	6.5%	
Iš viso		N	22	69	247	338
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

16 Priedo tęsinys

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso	
Yra galimybė kilti karjeros laiptais	Visiškai sutinku	N	7	13	46	66	
		%	31.8%	18.8%	18.6%	19.5%	
	Sutinku	N	7	26	110	143	
		%	31.8%	37.7%	44.5%	42.3%	
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	7	24	77	108	
		%	31.8%	34.8%	31.2%	32.0%	
	Nesutinku	N	1	6	14	21	
		%	4.5%	8.7%	5.7%	6.2%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Diegiama atsakomybė už atliekamo darbo rezultatus	Visiškai sutinku	N	8	15	52	75	
		%	36.4%	21.7%	21.1%	22.2%	
	Sutinku	N	10	27	113	150	
		%	45.5%	39.1%	45.7%	44.4%	
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	4	20	70	94	
		%	18.2%	29.0%	28.3%	27.8%	
	Nesutinku	N	0	7	11	18	
		%	.0%	10.1%	4.5%	5.3%	
	Visiškai nesutinku	N	0	0	1	1	
		%	.0%	.0%	.4%	.3%	
Iš viso		N	22	69	247	338	
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
Vadovai stengiasi tinkamai supažindinti ir perteikti įmonės tikslus	Visiškai sutinku	N	4	11	50	65	
		%	18.2%	15.9%	20.2%	19.2%	
	Sutinku	N	15	26	119	160	
		%	68.2%	37.7%	48.2%	47.3%	
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	3	26	65	94	
		%	13.6%	37.7%	26.3%	27.8%	
	Nesutinku	N	0	6	13	19	
		%	.0%	8.7%	5.3%	5.6%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Visi darbuotojai supažindinami su įmonės išorine veikla	Visiškai sutinku	N	6	12	37	55	
		%	27.3%	17.4%	15.0%	16.3%	
	Sutinku	N	13	34	132	179	
		%	59.1%	49.3%	53.4%	53.0%	
	Nei sutinku, nei nesutinku	N	3	20	67	90	
		%	13.6%	29.0%	27.1%	26.6%	
	Nesutinku	N	0	3	11	14	
		%	.0%	4.3%	4.5%	4.1%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Įmonės darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą įvertinimo
pasiskirstymas pagal užimamas pareigas**

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso	
Jūsų atliekamas darbas yra vertinamas ir svarbus	Visada	N	4	8	45	57	
		%	18.2%	11.6%	18.2%	16.9%	
	Dažnai	N	13	37	138	188	
		%	59.1%	53.6%	55.9%	55.6%	
	Kartais	N	5	20	51	76	
		%	22.7%	29.0%	20.6%	22.5%	
	Retai	N	0	3	13	16	
		%	.0%	4.3%	5.3%	4.7%	
	Niekada	N	0	1	0	1	
		%	.0%	1.4%	.0%	.3%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Jums suteikiama informacija apie naujoves ir pagrindinius sprendimus	Visada	N	6	5	32	43	
		%	27.3%	7.2%	13.0%	12.7%	
	Dažnai	N	8	21	85	114	
		%	36.4%	30.4%	34.4%	33.7%	
	Kartais	N	7	41	118	166	
		%	31.8%	59.4%	47.8%	49.1%	
	Retai	N	1	2	11	14	
		%	4.5%	2.9%	4.5%	4.1%	
	Niekada	N	0	0	1	1	
		%	.0%	.0%	.4%	.3%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Darbe Jus galite pritaikyti turimas žinias, patirtį ir sugebėjimus	Visada	N	3	8	41	52	
		%	13.6%	11.6%	16.6%	15.4%	
	Dažnai	N	13	35	121	169	
		%	59.1%	50.7%	49.0%	50.0%	
	Kartais	N	5	20	74	99	
		%	22.7%	29.0%	30.0%	29.3%	
	Retai	N	1	6	10	17	
		%	4.5%	8.7%	4.0%	5.0%	
	Niekada	N	0	0	1	1	
		%	.0%	.0%	.4%	.3%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

17 Priedo tęsinys

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso	
Jūsų idėjos, pasiūlymai yra vertinami ir skatinami	Visada	N	6	8	47	61	
		%	27.3%	11.6%	19.0%	18.0%	
	Dažnai	N	7	33	119	159	
		%	31.8%	47.8%	48.2%	47.0%	
	Kartais	N	8	21	66	95	
		%	36.4%	30.4%	26.7%	28.1%	
	Retai	N	1	7	14	22	
		%	4.5%	10.1%	5.7%	6.5%	
	Niekada	N	0	0	1	1	
		%	.0%	.0%	.4%	.3%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Jūs turite galimybę patys ieškoti būdų, kaip gerai atlikti savo užduotį	Visada	N	4	16	47	67
			%	18.2%	23.2%	19.0%	19.8%
Dažnai		N	12	29	99	140	
		%	54.5%	42.0%	40.1%	41.4%	
Kartais		N	5	21	85	111	
		%	22.7%	30.4%	34.4%	32.8%	
Retai		N	1	3	14	18	
		%	4.5%	4.3%	5.7%	5.3%	
Niekada		N	0	0	2	2	
		%	.0%	.0%	.8%	.6%	
Iš viso		N	22	69	247	338	
		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
Jūs dažnai galite rodyti iniciatyvą siūlant problemų sprendimo variantus		Visada	N	4	14	42	60
			%	18.2%	20.3%	17.0%	17.8%
	Dažnai	N	9	27	109	145	
		%	40.9%	39.1%	44.1%	42.9%	
	Kartais	N	9	25	78	112	
		%	40.9%	36.2%	31.6%	33.1%	
	Retai	N	0	3	18	21	
		%	.0%	4.3%	7.3%	6.2%	
	Niekada	N	4	14	42	60	
		%	18.2%	20.3%	17.0%	17.8%	
	Iš viso		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

17 Priedo tęsinys

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso	
Jūsų nuomonė turi įtakos valdžios vykdomai ir įgyvendinamai politikai	Visada	N	10	14	48	72	
		%	45.5%	20.3%	19.4%	21.3%	
	Dažnai	N	10	36	125	171	
		%	45.5%	52.2%	50.6%	50.6%	
	Kartais	N	2	17	62	81	
		%	9.1%	24.6%	25.1%	24.0%	
	Retai	N	0	2	12	14	
		%	.0%	2.9%	4.9%	4.1%	
	Niekada	N	10	14	48	72	
		%	45.5%	20.3%	19.4%	21.3%	
	<i>Iš viso</i>		N	22	69	247	338
			%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Darbuotojų įtraukimo į įmonės veiklą ir užimamų pareigų vertinimas ir statistinis reikšmingumas

			Aukščiausiojo lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso
Ar jaučiatės pakankamai įtrauktas į bendras įmonės vykdomas veiklas bei įgyvendinamas politikas?	Esu labai stipriai įsitraukęs	%	95.5%	15.9%	.4%	9.8%
	Esu iš dalies įsitraukęs	%	4.5%	81.2%	30.0%	38.8%
	Esu pakankamai įsitraukęs	%	.0%	2.9%	58.7%	43.5%
	Esu labai nedaug įsitraukęs	%	.0%	.0%	10.1%	7.4%
	Esu visai neįsitraukęs	%	.0%	.0%	.8%	.6%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Koreliacijos koeficientai

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T	Approx. Sig.
Pearson's R	.677	.029	16.884	.000(c)
Spearman Correlation	.663	.030	16.255	.000(c)
N of Valid Cases	338			

a Not assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Darbuotojų įtraukimo į komunikaciją su išorės verslo atstovais ir užimamų pareigų vertinimas ir statistinis reikšmingumas

			Aukščiausio lygio vadovas	Viduriniojo lygmens vadovas	Tarnautojas	Iš viso
Ar jaučiatės įtrauktas į komunikacijos procesą su išoriniais verslo dalyviais	Visada dalyvauju santykių su išoriniais verslo atstovais plėtroje	%	100.0%	27.5%	3.6%	14.8%
	Esu pakankamai įtrauktas į išoriniu santykių plėtrą ir vystymą	%	.0%	69.6%	44.1%	46.4%
	Ne visada žinau kaip vyksta komunikacija su išoriniais verslo atstovais	%	.0%	2.9%	49.8%	37.0%
	Niekada nedalyvauju santykiuose su išoriniais verslo atstovais	%	.0%	.0%	2.4%	1.8%
Iš viso		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Koreliacijos koeficientai

	Value	Asymp. Std. Error(a)	Approx. T(b)	Approx. Sig.
Pearson's R	.621	.032	14.516	.000(c)
Spearman Correlation	.589	.034	13.375	.000(c)
N of Valid Cases	338			

a Not assuming the null hypothesis.

b Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c Based on normal approximation.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Kriterijų, vykdomų pasirenkant partnerius vertinimas proc. ir
sukauptas santykinis dažnis**

	1 –Visai nesvarbu	2 – Nesvarbu	3 – Nei svarbu, nei nesvarbu	4 - Svarbu	5- Labai svarbu
Strateginis tinkamumas	0,9	8,0	23,1	37,3	30,8
Sukauptas santykinis dažnis	0,9	8,9	32,0	69,2	100
Ankstesnė patirtis su įmone	0	6,2	25,7	34,6	33,4
Sukauptas santykinis dažnis	0	6,2	32,0	66,6	100
Pasitikėjimo jausmas	0,6	4,4	17,2	31,7	46,2
Sukauptas santykinis dažnis	0,6	5,0	22,2	53,8	100
Finansinis stabilumas	0,6	6,5	25,1	34,0	33,7
Sukauptas santykinis dažnis	0,6	7,1	32,2	66,3	100
Gamybinis pajėgumas	0	8,3	25,7	35,5	30,5
Sukauptas santykinis dažnis	0	8,3	34,0	69,5	100
Naujų ryšių užmezgimo galimybės	0,3	7,4	23,1	35,2	34,0
Sukauptas santykinis dažnis	0,3	7,7	30,8	66,0	100
Kompetencijos unikalumas	0,3	5,3	25,4	39,3	29,6
Sukauptas santykinis dažnis	0,3	5,6	31,1	70,4	100
Technologijų vystymo gebėjimas	0,3	8,0	27,5	34,6	29,6
Sukauptas santykinis dažnis	0,3	8,3	35,8	70,4	100

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Kriterijų, vykdomų pasirenkant partnerius vertinimo aprašomoji statistika

	Strateginis tinkamumas	Ankstesnė patirtis su įmone	Pasitikėjimo jausmas	Finansinis stabilumas	Gamybinis pajėgumas	Naujų ryšių užmezgimo galimybės	Kompetencijos unikalumas	Technologijų vystymo gebėjimai
Vidurkis	3.89	3.95	4.18	3.94	3.88	3.95	3.93	3.85
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Moda	4	4	5	4	4	4	4	4
Standartinis nuokrypis	.964	.917	.913	.949	.939	.945	.892	.948
Dispersija	.929	.840	.833	.901	.882	.894	.796	.898
Intervalas	4	3	4	4	3	4	5	4
Minimali reikšmė	1	2	1	1	2	1	1	1
Maksimali reikšmė	5	5	5	5	5	5	5	5

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Ankstesnės patirties, kaip partnerių atrankos kriterijaus vertinimas ir
įmonės turimų partnerių skaičiaus vertinimas ir statistinis reikšmingumas**

			Daugiau nei 10	6-10	1-5	Iš viso
Ankstesnė patirtis su įmone	2 - Nesvarbu	%	7.6%	3.8%	18.2%	6.2%
	3 – Nei svarbu, nei nesvarbu	%	28.2%	22.2%	40.9%	25.7%
	4 - Svarbu	%	35.9%	35.1%	22.7%	34.6%
	5 – Labai svarbu	%	28.2%	38.9%	18.2%	33.4%
Iš viso		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Chi-kvadrato kriteriju

	Reikšmė	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15.685(a)	6	.016
Likelihood Ratio	14.336	6	.026
Linear-by-Linear Association	.034	1	.853
N of Valid Cases	338		

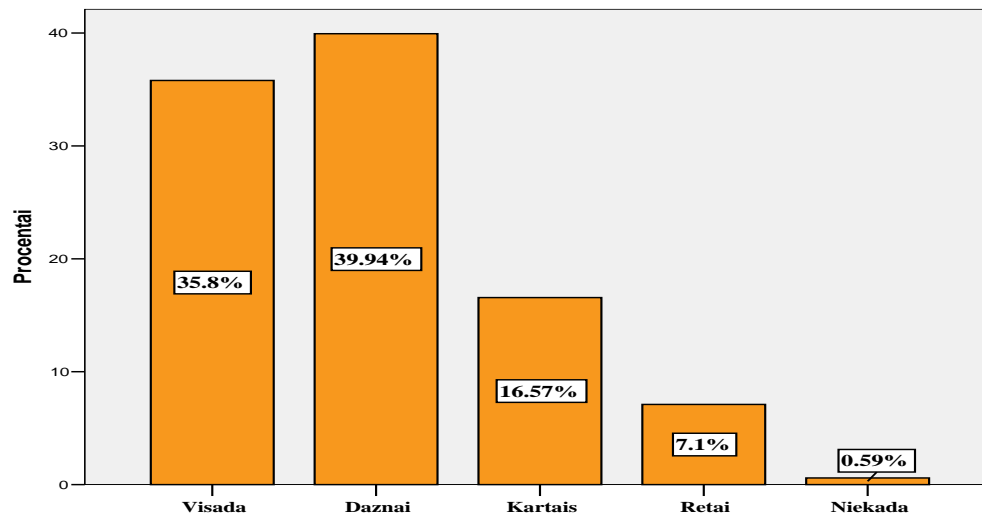
a 1 cells (8.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.37.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Įmonės užsibrėžtų tikslų pasiekimo vertinimas užmezgus santykius

	N	%	Sukauptas santykinis dažnis
Visada	121	35.8	35.8
Dažnai	135	39.9	75.7
Kartais	56	16.6	92.3
Retai	24	7.1	99.4
Niekada	2	.6	100.0
Iš viso	338	100.0	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Teiginių apie įmonės užmegztus santykius su partneriais vertinimo
aprašomoji statistika**

	N	Intervalas	Min. reikšmė	Max. reikšmė	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Dispersija
Užmegztus santykius su partneriais labai vertiname	338	3	1	4	2.20	.855	.731
Užmegzti santykiai patenkina mūsų lūkesčius ir poreikius	338	4	1	5	2.12	.903	.815
Bandome vystyti parama ir abipusiu pasitikėjimu grįstus santykius	338	3	1	4	1.88	.807	.651
Ar įmonėje jaučiamas įsipareigojimas partneriams	338	4	1	5	1.99	.878	.771
Stengiamės diegti nepertraukiamą abipusės komunikacijos principą	338	4	1	5	2.12	.892	.795
Paprasta komunikuoti su partnerių darbuotojais	338	4	1	5	1.99	.856	.733
Diegiama atsakomybė už bendrą veiklą	338	4	1	5	1.97	.850	.723
Su partneriais bendradarbiaujama siekiant užmegzti ilgalaikius ryšius	338	4	1	5	1.96	.847	.717

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Teiginio, jog užmegzti santykiai su partneriais labai vertinami ir
įmonės turimų partnerių skaičiaus procentinės išraiškos ir statistinis
reikšmingumas**

		Daugiau nei 10	6-10	1-5	Iš viso	
Užmegztus santykius su partneriais labai vertiname	Visada	%	19.8%	22.2%	40.9%	22.5%
	Dažnai	%	43.5%	37.3%	54.5%	40.8%
	Kartais	%	29.8%	34.6%	4.5%	30.8%
	Nedažnai	%	6.9%	5.9%	.0%	5.9%
Iš viso		%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Chi-kvadratas

	Reikšmė	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12.887(a)	6	.045
Likelihood Ratio	16.219	6	.013
Linear-by-Linear Association	3.383	1	.066
N of Valid Cases	338		

a 2 cells (16.7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.30.

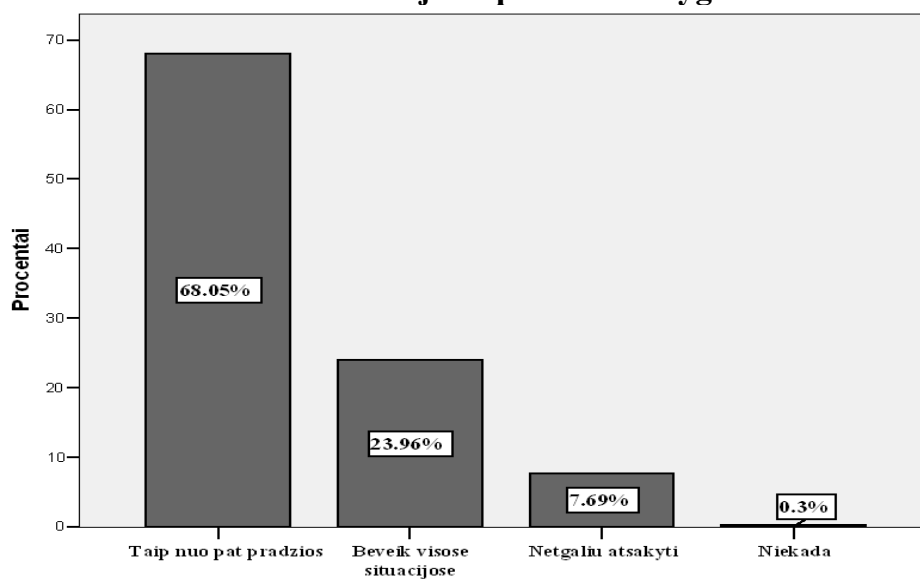
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Veisknių, siekiant ilgalaikio bendradarbiavimo, aprašomoji statistika

	Pasitikėjimas	Isipareigojimas	Bendradarbiavimas	Bendros vertybės	Komunikacija su išores ir vidaus partneriais
Vidurkis	2.35	2.43	2.45	2.42	2.56
Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00
Moda	3	3	2	2	3
Standartinis Nuokrypis	.838	.870	.804	.812	.870
Dispersija	.702	.756	.646	.660	.757
Minimali reikšmė	1	1	1	1	1
Maksimali reikšmė	4	5	5	5	5

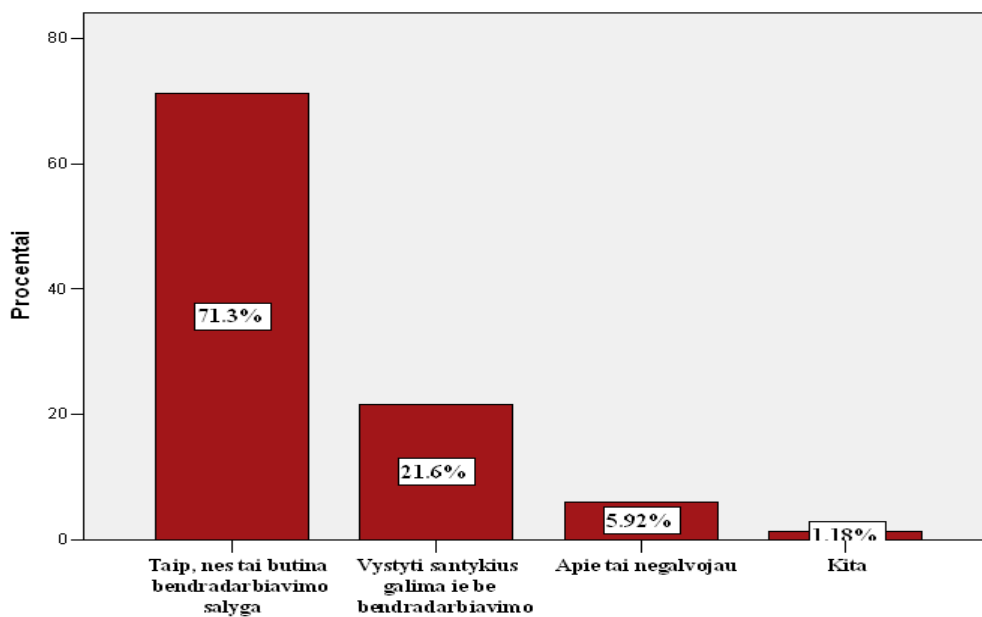
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Pasitikėjimo partneriais lygis



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

Santykių su partneriais vystymas ir ilgalaikis bendradarbiavimas pasitikėjimo dėka



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.

**Veismų nukreiptų į partnerystės santykių vystymą vertinimo
aprašomoji statistika**

	Vidurkis	Mediana	Moda	Standartinis nuokrypis	Dispersija
Motyvuojant darbuotojus	2,10	2,00	2	.841	.708
Pasidalinant žiniomis	2,17	2,00	3	.833	.695
Pasidalinant resursais	1,99	2,00	2	.755	.570
Palaikant nepertraukiamą komunikaciją	2,06	2,00	2	.789	.623
Bendros veiklos kontrolė	2,02	2,00	2	.811	.658
Pasikeičiant darbuotojais su partneriais	1,97	2,00	2	.785	.616
Nustatant atsakomybę už partnerystės santykių valdymą	2,01	2,00	2	.837	.700
Vykdant įmonės veiklos plėtra	2,03	2,00	2	.802	.673
Supažindinant darbuotojus su įmonės išorine veikla	2,01	2,00	2	.819	.671
Itraukiant darbuotojus į bendrą įmonės valdymą	2,02	2,00	2	.793	.629
Paisant bendrų interesų	2,00	2,00	2	.883	.780
Nustatant bendrus tikslus	1,81	2,00	2	.765	.585

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis.