



VERSLO PARTNERYSTĖS VYSTYMO MODELIAVIMAS VIDAUS MARKETINGO PAGRINDU

Dainora Grundey, Ingrida Daugėlaitė

Vilniaus universitetas

el. paštas: ¹dainora.grundey@vukhf.lt, ²inguute@yahoo.com

Anotacija

Nagrinėjant dvi atskirų disciplinų koncepcijas - vidaus marketingo ir verslo partnerystės – formuluojama mokslinė problema dėl šių koncepcijų apjungimo ir jų traktavimo vienoje sistemoje. Kadangi nebuvo rasta nei praktinių tyrimų, nei teorinės analizės šiuo aspektu, iškilo būtinybė šias dvi koncepcijas apjungti, siekiant padėti įmonėms jų vykdomas vidaus marketingo politikas nukreipti į išorinius santykius su partneriais per santykių marketingo jungtį. Tokiu būdu parodant jų įtaką, siekiant abipusio užmegzto verslo partnerystės santykių vystymo tarp įmonių.

Vidaus marketingas yra traktuojamas kaip pagrindinis ir lemiamas veiksnys, turintis įtakos išorinio marketingo sėkmei, nes darbuotojų ir vidaus aplinkos dėka įmonės gali labiau atitikti vartotojų ir esamų ar būsimų partnerių lūkesčius. Tokiu atveju, galima modeliuoti verslo partnerystės vykdymą ir vystymą, pasitelkiant vidaus marketingo ir santykių marketingo susietumą bei sėkmingų ir efektyvių darbuotojų motyvavimo, atrankos, skatinimo diegimu ir planavimu organizacijose. Visų pirma, partnerystė reikalauja ne tik lanksčios, stiprios ir nepertraukiamos komunikacijos, kuri yra vienas svarbiausių veiksnių lemiančių sėkmingą partnerystę, tačiau yra būtina nuolat sieti abiejų partnerių darbuotojų žinias, kompetenciją, sėkmingai motyvuoti bei ieškoti naujų partnerių taip įgyjant konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Todėl šiame straipsnyje atskleidžiamas inovatyvus požiūris į verslo partnerystės vystymą, pasitelkiant santykių ir vidaus marketingo elementus bei pasiūlomas apibendrinantis hipotetinis daugiakriterinis modelis.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: vidaus marketingas, verslo partnerystė, santykių marketingas, modeliavimas

Įvadas

Keičiantis situacijai rinkoje ir vidinėms galimybėms, įmonės nuolat stengiasi plėsti savo veiklą. Kompanijos šiandien suprato, kad partnerystė yra konkurencinio pranašumo raktas. Partnerystė reikalauja, ne tik lanksčios, stiprios ir nepertraukiamos komunikacijos, kuri yra vienas svarbiausių veiksnių lemiančių sėkmingą partnerystę, tačiau yra būtina nuolat sieti abiejų partnerių darbuotojų žinias, kompetenciją, sėkmingai motyvuoti bei ieškoti naujų partnerių taip įgyjant konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.

Vidaus marketingo sąvoka ir koncepcija minima lietuvių, užsienio autorių literatūroje, bei internetiniuose šaltiniuose. Vidaus marketingo sąvoką lietuvių kalba apibrėžė L.Bagdonienė, R.Hopenienė 2005, E. Vitkienė 2004, V. Pranulio ir kt. 2000, V.Kindurys 1998, knygose. Užsienio autoriai, apibūdinę vidaus marketingą yra: D.Simkin, P.Ferrell 1997, Ph. Kotler ir kt. 2002, E. Gummesson 1999, E. Gummesson 2000, Ch. Gronroos 2000.

Su partnerystės literatūra nėra taip paprasta. Lietuvių autoriai tik pamini, jog toks įmonių bendradarbiavimo būdas yra tačiau plačiau to neaprašė. Apie partnerystę yra užsimenama šiuose lietuvių autorių knygose: V. Bagdonas 2000, E. Bagdonas, L. Bagdonienė 2000, E. Bagdonas, E. Kazlauskienė 2000, V. Nakrošis 2007, ir kt. Užsienio autoriai: G. Gęsicka 1996, Barlow and Jashapara 1998, J. Tipler 2005, R. Harnesk 2004, R. L. Draft 2000 ir kiti autoriai.

Remiantis mokslinės literatūros vidinio marketingo analize galima teigti, kad išorinio marketingo sėkmės pagrindas – vidinis marketingas, dėl to, jog darbuotojų ir įmonės vidaus aplinkos dėka įmonės gali labiau atitikti vartotojų ir esamų ar būsimų partnerių lūkesčius.

Straipsnio objektas: verslo partnerystė.

Straipsnio tikslas: išnagrinėjus verslo partnerystės ir vidaus marketingo teorinius aspektus ir atlikus jų sąsajų identifikavimą, pasiūlyti daugiakriterinį verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelį.

Darbo uždaviniai:

- išanalizuoti partnerystės ir vidaus marketingo conceptualius pagrindus;
- išsiaiškinti, kokią vaidmenį atlieka ir kokią įtaką partnerystės ryšiams daro vidaus marketingas;
- parengti verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modeliavimo prielaidas.

Tyrimo prielaidos:

P_1 - Verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajos pasireiškia per santykių marketingą.

P_2 - Verslo partnerystės ir vidaus marketingo sėkmę užtikrina komunikaciniai ryšiai.

Tyrimo metodai:

- *Mokslinės literatūros analizė.* Šis metodas naudojamas atliekant vidaus marketingo ir partnerystės ypatybių bei sąsajų tyrimą teoriniame lygmenyje.

- *Turinio analizė.*

Teorinė straipsnio reikšmė:

- atskleisti vidaus marketingo ir partnerystės ryšius;

- parengtas verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu teorinis modelis.

Straipsnio struktūra:

Pirmoje straipsnio dalyje nagrinėjami teoriniai verslo partnerystės aspektai. *Antroje dalyje* analizuojamos vidaus marketingo ypatybės teoriniame lygmenyje. Taip pat bus atskleistos pagrindinės vidaus marketingo ir partnerystės sąsajos, kurios bus sujungtos bendrame šias sąsajas atspindinčiame teoriniame modelyje. *Trečioje dalyje* pateikiamas daugiakriterinis verslo partnerystės ir vidaus marketingo sąsajų modelis.

Teoriniai verslo partnerystės aspektai

Verslo partnerystė yra naujas ir šiuo metu ypač populiarus dalykas tarp verslo įmonių. Atsiranda vis naujų ūkinių darinių, kurių veikla paremta bendradarbiavimu ir nukreipta į sėkmingą tolimesnio verslo vystymą bei plėtojimą.

Partnerystės terminas, skirtingų autorių leidiniuose apibrėžiamas skirtingai. Nors nėra jokio plačiai vartojamo partnerystės apibrėžimo, dauguma mokslininkų ją supranta kaip programą, valdyti darbo santykius, paremtus jungtinių problemų sprendimu tarp įvairių „partnerių“, kurie sukuria bendrai visiems naudingus rezultatus. Dauguma autorių partnerystę apibūdina, kaip tam tikrą procesą, nukreiptą į bendrų tikslų įgyvendinimą ir abipusę naudą. G. Gražyna 1996, Barlow and Jashapara 1998, V. Bagdonas 2000, J. Tipler 2005, LEPA¹ 2006 partnerystę supranta kaip santykių valdymą, bendradarbiavimą tarp kelių subjektų. V. Bagdonas 2000 vienintelis iš minėtų autorių pabrėžia, jog partnerystė yra paremta tam tikra partnerystės sutartimi (kontraktu).

Legal Information Institute 2008, LEPA 2006 (http://www.lepa.lt/files/File/InformacijaVerslui/EIC/VersloPartneriuPaieskosAtmintines/PDF/sekminga_verslo_partneryste.pdf) pabrėžia, jog partnerystė yra pagrįsta bendros naudos, pelno bei nuostolių dalijimusi tarp verslo partnerių. Kadangi daugumos verslo įmonių vienas pagrindinių tikslų yra pelno gavimas, todėl galima teigti, jog visi autoriai partnerystę apibūdina, kaip santykius, paremtus bendro tikslo siekimo pagrindu. R. Harnesk 2004 partnerystę apibrėžė kaip holistinį požiūrį, paremtą sisteminiu mąstymu, ir nukreiptą į modernųjį verslo valdymą.

Išanalizavus ir apibendrinus skirtingų autorių partnerystės apibrėžimus, galima teigti, kad partnerystė – tai bendradarbiavimo forma tarp vieno ar kelių fizinių ar juridinių subjektų, paremta partnerystės sutartimi (kontraktu), suteikianti galimybę dalintis su kitais partneriais pelnu ar nuostoliais bei nukreipta bendrų tikslų siekimui, stengiantis įvertinti galimą riziką.

Pagal partnerių vietą yra išskiriama vertikali ir horizontali partnerystė. Vertikali partnerystė – tai partnerystė tarp tarptautinio, nacionalinio ir vietinio (regioninio) lygmens organizacijų. Horizontali partnerystė – tai ryšiai tarp skirtingų, tačiau vienodo lygmens organizacijų. (<http://www.nrda.lt/Partnership.pdf>)

Priklausomai nuo priežasties, dėl kurios tam tikra partnerystė yra kuriama ar sukurta, gali būti skirtingų tipų

partneriai: aktyvūs, neveikiantys, nominalūs, jaunesnieji partneriai. (L. Gelders 2002)

Panaši tipologija dominuoja ir kitų autorių išskirtose partnerystės tipologijose.

Išaiškinus partnerystės tipus ir galimas rūšis būtina išsiaiškinti kokie egzistuoja partnerystės kūrimo ir vystymo etapai. Partnerystės kūrimą visi autoriai traktuoja kaip procesą nukreiptą į verslo plėtrą.

Teorinis partnerystės sudarymas, pagal prof. L. Gelders 2002, pradedamas nuo analizės įmonės viduje, t.y. nuo įmonės poreikio partnerystei. Vėliau vykdoma partnerių atranka ir vėliausiai sudaroma partnerystės sutartis su pasirinktu partneriu.

Taigi partnerystę pradeda formuotis jau tada kai atsiranda jos poreikis, kylantis iš būtinybės didinti įmonės veiklos efektyvumą, ar įeiti į naujas rinkas. Vėliau sudaromi reikalavimai potencialiems partneriams ir vykdoma išsami jų atranka. Tik atrinkus tinkamiausius partnerius sudaroma partnerystės sutartis.

Partnerystės kūrimo procesą galima padalinti ir į penkis etapus: įvadinę fazę, potencialių partnerių identifikavimas, atranka ir pasirinkimas, santykių nustatymas ir santykių įvertinimas. (Ellram 1991, Edit 1996)

Analizuojant skirtingų autorių partnerystės kūrimo etapus, buvo prieita prie išvados, kad partnerystės kūrimo procesą galima suskirstyti į penkis viską apimančius etapus: Partnerystės tikslo ir profilio nustatymas; Partnerio paieška ir pasirinkimas; Pasirengimas deryboms; Partnerystės sutarties sudarymas; Partnerystės stiprinimas.

Apibendrintą hipotetinį modelį sudaro penki etapai, kurių tikslus ir detalus išanalizavimas ir taikymas siekiant užmegzti partnerystės ryšius gali būti pagrindinis verslo partnerystės sėkmės garantas. Bendradarbiavimo sėkmė labai nevienoda ir priklauso nuo daugelio aplinkybių, taip pat ir nuo tinkamai pasirinktų partnerių. Tinkamas partnerių pasirinkimas daug priklauso nuo turimos informacijos apie galimas partnerystės formas, kūrimą, jo eiliškumą, bei pačios partnerystės sampratos.

Teoriniai vidaus marketingo aspektai

Jau nuo 1976 m. vidaus marketingas buvo siūlomas kaip problemos sprendimas nenuoseklus paslaugos pristatymui aiškinti. Vienos suvienytos sąvokos, koks vidaus marketingas yra, neegzistuoja. Vidaus marketingo sąvokos paaiškinimas buvo išvystytas per periodą įvairių autorių.

Vidaus marketingo koncepcija buvo aptariama akademiniame literatūroje daugiau nei dešimtmetį tokių autorių, kaip Azzolini ir Shillaber 1993; Bak 1994; Bhote 1991; Davis 1992; Foreman ir Money 1995; George 1990; Grönroos 1985; Gummesson 1987; Harari 1991; 1993; Harrell ir Fors 1992; Piercy ir Morgan 1990, 1991; Piercy 1995. Nepaisant šio dėmesio, vis dar egzistuoja painiava dėl šios temos srities ir prigimties. Vidaus marketingo literatūros apžvalga parodė, kad egzistuoja trys pagrindinės šios koncepcijos literatūros nepakankamumo sritys.

1. Buvo atlikta mažai empirinių tyrimų, kad būtų nustatytas vidaus marketingo poveikis paslaugų kokybei.

¹ LEPA – Lietuvos ekonominės plėtros agentūra.

2. Dabartinės vidaus marketingo konceptualizacijos, kurios sutelkia dėmesį į vidinius klientus ir tiekėjus, neatskyrė skirtingų vidinių klientų tipų, kurie gali egzistuoti įmonėje, ir jų skirtingų vidaus paslaugų lūkesčių.

3. Vidaus marketingo principų pritaikomumas išoriniams santykiams turi būti nukreiptas į kažką. Tiekėjų ir klientų grupės, aptartos vidaus marketingo literatūroje, yra apribotos tomis, kurios egzistuoja įmonėje. (Ian N. Lings 2000)

Vidaus marketingas gali būti apibrėžtas ir analizuojamas, naudojant tris skirtingas perspektyvas, tai yra žmoniškųjų, išteklių perspektyva, kuri vidaus marketingą apibrėžia, kaip veiksmą nukreiptą, į žmoniškųjų išteklių, veiklos gerinimą. Marketingo perspektyva, kuri vidaus marketingą apibrėžia, kaip marketingo įtraukimą į vidaus rinkos (įmonės) veiklą, siekiant užmegzti ryšius su darbuotojais, bei patenkinti vidaus darbuotojų poreikius. Ir galiausiai strategijų perspektyva, kuri vidaus marketingo sąvoką sieja su marketingo filosofija ir darbuotojų poreikių tenkinimo visuma. Ši perspektyva vidaus marketingą sieja su darbuotojų savarankiškumo skatinimu, bei jų laikymu įmonės vidaus klientais. (Tsai, Yafang; Wu, Shih-Wang 2006)

Apibendrinant, skirtingų autorių vidaus marketingo sąvoką galima teigti, kad vidaus marketingas – tai nuolatinis procesas, vykstantis įmonės viduje, reikalaujantis pastovaus aukščiausios vadovybės palaikymo, ir apimantis darbuotojų, kaip vidinių įmonės klientų, verbavimą, samdymą, tobulinimą, motyvaciją, bei darbuotojų įgalinimą dalyvauti įmonės sprendimų priėmimo, dėl išorinių vartotojų poreikių tenkinimo, bei įmonės produktyvumo gerinimo.

Pagrindinis vidaus marketingo tikslas siejamas su darbuotojų poreikių tenkinimu įmonės viduje, tokiu būdu geriau tenkinant vartotojų poreikius išorėje.

Vidaus marketingo taikymas įmonėse turėtų vykti sistemingai. Tai reiškia, jog neužtenka vien motyvuoti darbuotojus ar siųsti juos į apmokymus. Norint, jog įmonėje vidaus marketingas veiktų efektyviai, reikia derinti visus vidaus marketingo elementus.

Remiantis trijų autorių V. Kindurys 1998, A. Damulienės 1996, Rafiq ir Ahmed 2000 pateiktais vidaus marketingo elementais buvo išskirta dešimt pagrindinių elementų:

- talentingų darbuotojų telkimas;
- pavyzdžio (idealo) teikimas;
- bendradarbių rengimas tiesioginėms pareigoms atlikti;
- kolektyviškumo ugdymas;
- veiksmų laisvės svėro efektas;
- įvertinimo ir apmokėjimo sistemos;
- klientų pažinimas;
- kvalifikuotų darbuotojų verbavimas, išlaikymas;
- bendravimas firmos viduje;
- tarpfunkcinis koordinavimas ir integravimas.

Pasak Ch. Gronroos 2001 vidaus marketingo vykdymas yra sudėtingas procesas, reikalaujantis daug laiko sudaryti įvairius personalo politikos planus ir strategijas. Norint įmonėje įdiegti kokybišką vartotojų aptarnavimo kultūrą bei sistemą, reikia suplanuoti daug

žingsnių, lemiančių vidaus marketingo elementų pasirinkimą. Nuo pat pradžių reikia palaikyti ryšius su personalu bei supažindinti darbuotojus su pagrindiniais įmonės tikslais, misija bei uždaviniais.

Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu: daugiakriterinio modelio kūrimas

Daugelio mokslininkų tyrimai ir išvalgos sutinka siesti partnerystę su organizacinių pokyčių iniciatyva. Daugelyje įmonių, pokyčių diegimo poreikis yra žymus apriorinis faktorius, skatinantis partnerystės susitarimus. Daugelyje partnerystės įmonių, pokyčių programos apima darbuotojų išitraukimo (angl. sutrumpinimas EI) priėmimą arba didelio atsidavimo žmoniškųjų išteklių valdymo (angl. sutrumpinimas HRM) veiklą. Tai privertė kai kuriuos apžvalgininkus pareikšti, kad partnerystė yra paprasčiausiai užsislaptinęs žmoniškųjų išteklių valdymo mechanizmas arba darbuotojų įtraukimo valdymas. (Sarah Oxenbridge, William Brown 2002)

Taigi remiantis vidaus marketingo anksčiau nagrinėta literatūros analize galima teigti, jog tiek žmoniškieji ištekliai ir jų valdymas, tiek darbuotojų įtraukimas yra vidaus marketingo aspektai. Tokiu būdu tinkamas ar netinkamas įmonės darbuotojų valdymas gali turėti reikšmės įmonės santykiams su partneriais. Darbuotojų indėlis į organizacinį sprendimų priėmimą turi būti noriai palengvinamas, kompetentingas, iniciatyvus ir turintis įtakos galutiniam rezultatams, tam tikru būdu tinkamas apibūdinimui „bendras problemų sprendimas“.

Todėl partnerystės ryšiais pagrįsta organizacija gali būti valdoma pagal tą pobūdį, kai požiūris į žmonių valdymą apima įmonių principus, politiką ir veiklą, kuri yra nukreipta į kiekvieną iš vidaus marketingo elementų, siekiant sėkmingai pasiekti bendrą įmonės tikslą, bei suvienyti turimas kompetentingų, pastovių, motyvuotų ir užtikrintų savo vieta organizacijoje darbuotojų pajėgas.

Egzistuoja du labai svarbūs aspektai siejantys partnerystę su įmonės darbuotojais:

1. Darbuotojų balsas yra vienodai ir noriai realizuojamas visuose lygiuose taip, kad darbuotojai gali džiaugtis svarbia įtaka organizacijos sprendimų priėmimo procesui;

2. Šie bendri problemų sprendimo procesai teikia reguliarią ir svarbią naudą tiek valdančiajai grandžiai, tiek ir darbo jėgos grandžiai. (Graham Dietz, John Cullen, Alan Coad 2005)

Tokiu būdu galime teigti, jog net užmezgus partnerystės ryšius įmonė teikia didelį dėmesį savo darbuotojams ir užtikrindama jų svarbą ir dalyvavimą įmonės veikloje, siekia bendrą rezultatų pagerinimą.

Tokiu būdu aptarus, įvairių autorių nuomones apie verslo partnerystės ir įmonių vidaus infrastruktūrų sąlyčius, galima išskirti verslo partnerystei įtakos turinčius vidaus marketingo veiksnus, kurie vėliau bus įtraukti į bendrą verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu hipotetinį modelį.

Sparčiai besikeičiančios paslaugų sektoriaus sąlygos reikalauja naujo požiūrio į organizacijos plėtojimą veiklą. Santykių marketingas kaip nauja paslaugų organizacijos veiklos filosofija atskleidžia ne tik ilgalaikės partnerių sąveikos, sudarančios prielaidas ugdyti jų ištikimybę, vertingumą, bet ir akcentuoja ryšių užmezgimo ir jų

plėtotės svarbą su visais organizacijos veikloje dalyvaujančiais ar jos rezultatams įtakos turinčiais dalyviais. Tokių būdu į įmonės veiklos efektyvumą gerinimą yra įtraukiama ir vidaus marketingo koncepcija, kuri kartu su santykių marketingu užtikrina tinkamų santykių su išorinės aplinkos dalyviais (tiek vartotojais, tiek įmonės partneriais) vystymą ir valdymą.

Šie abu marketingo tipai turi vieną bendrą tikslą – vartotojų poreikių tenkinimą, tik kad šio tikslo siekia skirtingais veiksmais. Santykių marketingo koncepcija nukreipta į įvairias bendradarbiavimo formas, kurios kuria tvirtus ir ilgalaikius ryšius su vartotojais, kai tuo tarpu vidaus marketingas lemia darbuotojų darbo efektyvumą, kurį skatina įvairios motyvavimo, kompetencijos kėlimo, veiksmų laisvės, darbuotojų įtraukimo ir kitos priemonės, sudarančios tinkamas darbo sąlygas, kur galiausiai gera aptarnaujančių darbuotojų savijauta lemia gerą vartotojų aptarnavimą, o tai didina paslaugos bendrą vertę.

Taigi po detalios partnerystės ir vidaus marketingo ryšių paieškos ir analizės, buvo prieita prie išvados, jog sėkmingam partnerystės vystymui lemiamos įtakos turi vidaus marketingas, jo lygiai ir elementai, bei tam tikri su vidaus marketingu susiję veiksniai, skatinantys partnerystės veiklos efektyvumą. Svarbiausias dalykas partnerystės ryšiuose yra organizacijos valdymas, darbo jėga ir priemonių lankstumas, kurios skatina darbuotojus įnešti indėlį į įmonės sprendimų priėmimą. Taigi atsižvelgiant į visus galimus vidaus marketingo ir partnerystės ryšius, bei peržvelgus galimus partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu variantus buvo sukurtas verslo partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu hipotetinis modelis, kuris pateiktas (1 pav.).

Iš hipotetinio partnerystės vystymo vidaus marketingo pagrindu modelio galime matyti (1 pav.), jog yra tiesioginis ryšys tarp vidaus marketingo ir santykių marketingo. Santykių marketingo viena iš sudedamųjų dalių yra ryšiai įmonės viduje su darbuotojais funkciniais padaliniais, jie geriausiai užmezgami ir palaikomi, per vidaus marketingą, ir sistemingą bei efektyvų jo elementų taikymą. Taigi vidaus marketingo elementai tiesiogiai veikia vieną iš santykių marketingo sudedamųjų dalių, kadangi tik tinkamai parinkta vidaus marketingo programa gali priartinti darbuotoją prie įmonės ir įdiegti pagarba ir atvirumu grįstą įmonės atmosferą. Kita

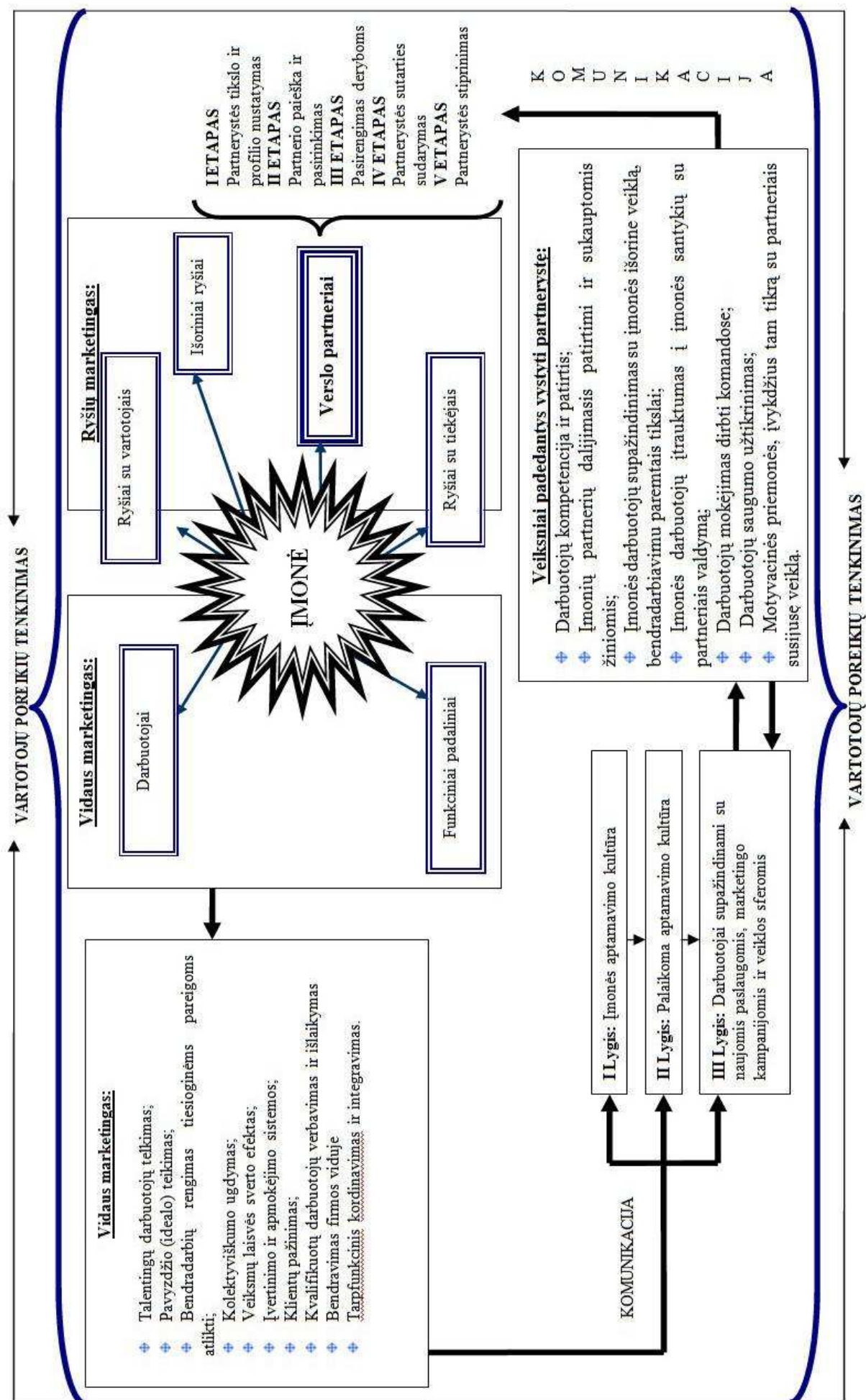
santykių marketingo dalis yra išoriniai ryšiai, bei verslo partnerystė. Verslo partnerystė modelyje išreiškiama per partnerystės vystymosi etapus, kuriems reikšmės turi vidaus marketingo lygiai, tiksliau sakant darbuotojų supažindinimas su įmonės vykdoma veikla už įmonės ribų.

Modelyje iš vidaus marketingo išeina trys vidaus marketingo lygiai: įmonės aptarnavimo kultūra, palaikoma aptarnavimo kultūra ir su darbuotojais susijusi įmonės veikla, kurios pagrindą sudaro darbuotojų supažindinimas su naujomis paslaugomis, marketingo kampanijomis ir veiklos sferomis. Visi šie lygiai vienas su kitu yra susiję ir turi lemiamą reikšmę kiekvieno iš tolimesnių lygių diegimui. Šių lygių diegimas ir efektyvus vykdymas priklauso nuo komunikacijos tiek įmonės viduje, tiek už įmonės ribų bendradarbiaujant su partneriais. Nepakankamas darbuotojų informavimas yra didelis įmonės trūkumas, kuris mažina darbuotojų iniciatyvą ir siūlymus, galinčius padėti įmonei dar efektyviau bendradarbiauti su partneriais, bei efektyviau spręsti iškilusias problemas ir nesusipratimus. Tačiau, sėkmingai perduodama informacija įmonės viduje, padeda diegti artimą bendradarbiavimą su esamais ir būsimais įmonės partneriais, nes nuo vidaus komunikacijos priklauso išorinė komunikacija.

Įmonių darbuotojai turi suprasti partnerių svarbą įmonės veiklos produktyvumui, tokiu būdu jie bus labiau suinteresuoti efektyviai vykdyti tam tikras strategijas ir procesus kartu su partneriais. Tokiu būdu galima efektyviai nukreipti visos įmonės pastangas į įmonės ir partnerių tikslus: efektyviai naudotis darbuotojų įtraukimą į įmonės valdymą, bei jų darbo veiklos efektyvumu.

Vidaus marketingo lygiai modelyje perteikiami per septynis vidaus marketingo veiksmus kurie turi reikšmės įmonės partnerystės kūrimui, vystymui ir valdymui. Kiekvienas iš vidaus marketingo veiksmų daro įtaką skirtingiems partnerystės kūrimo ir vystymo etapams.

Taigi apibendrinant modelį „Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu“, galima teigti, kad ryšys tarp partnerystės ir vidaus marketingo yra tikrai stiprus. Visų pirma svarbu yra suprasti tai, jog tiek efektyvi partnerystė, tiek įmonių tikslai turi būti siekiami, į tai įtraukiant įmonių darbuotojus.



1 pav. Hipotetinis verslo partnerystės vystymo marketingo pagrindu modelis

Išvados

Vidaus marketingas yra traktuojamas kaip pagrindinis ir lemiamas veiksnys, turintis įtakos išorinio marketingo sėkmei, nes darbuotojų ir vidaus aplinkos dėka įmonės gali labiau atitikti vartotojų ir esamų ar būsimų partnerių lūkesčius. Tokiu atveju, galima kalbėti apie verslo partnerystės vykdymą ir vystymą pasitelkiant vidaus marketingo ir santykių marketingo susietumą bei sėkmingų ir efektyvių darbuotojų motyvavimo, atrankos, skatinimo diegimu ir planavimu organizacijose. Verslo partnerystė yra viena iš santykių marketingo sudedamųjų dalių, o kadangi santykių marketingas yra glaudžiai susijęs su vidaus marketingu ir nukreiptas į galutinių vartotojų poreikių tenkinimą, tai reiškia, jog vidaus marketingas yra susijęs su partneryste ir lygiai taip pat lemia sėkmingų kontaktų su vartotojais užmezgimą ir jų palaikymą.

Apibendrinus modelį „Verslo partnerystės vystymas vidaus marketingo pagrindu“, galima teigti, kad ryšys tarp partnerystės ir vidaus marketingo yra tikrai stiprus. Visų pirma svarbu yra suprasti tai, jog tiek efektyvi partnerystė, tiek įmonių tikslai turi būti siejami, į tai įtraukiant įmonių darbuotojus. Kuo geriau bus patenkinti partnerinių įmonių darbuotojų poreikiai, tuo jie bus labiau suinteresuoti įsitraukti ir prisidėti prie efektyvios partnerystės veiklos, valdymo bei organizavimo. Taigi tik nuo abiejų partnerinių įmonių darbuotojų geranoriškumo, nusiteikimo, kompetencijos, asmeninių motyvų priklausys ar partnerystė bus plėtojama efektyviai.

Literatūra

- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo pagrindai*. Technologija, Kaunas.
- Bagdonas, V. (2000). *Verslo kontraktų sudarymas, įvertinimas ir kreditavimas*. Standartų spaustuvė, Vilnius.
- Ballantyne, D. A. (2003). Relationship-mediated theory of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 37(9), 274-286.
- Ballantyne, D. A. (2000). Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 274-286.
- Damulienė, A. (1996). *Paslaugų marketingas turizma*. Lietuvos informacijos institutas, Vilnius.
- Gešicka, G. (1996). *Partnership and local development*. Katowice, Warsaw.
- Gronroos, Ch. (2001). *Service management and marketing – A customer relationship management approach*. John Wiley and Sons, USA (NY).
- Grundey, D., Gargasas, A., Šnapštienė, R. (2002). Supply – chain management and information supply interface: A partnership based philosophy. *Ekonomika ir vadyba*, 1(6), 36-44.
- Gumesson, E. (2000). Internal marketing in the light of relationship marketing and network organizations, in: Varey, R. J. and Lewis, B.R. (eds.) *Internal Marketing: Directions for Management*, 27 – 42. Routledge, NY.
- Harnesk, R. (2004). Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine*, 16(1), 26-32.
- Yafang Tsai Wu, Shih Wang (2006). Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality. *Service Systems and Service Management, 2006 International Conference*. 2, 1292-1298.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*. Pasaulio lietuvių kultūros mokslo ir švietimo centras, Kaunas.
- Kindury, V. (1998). *Paslaugų marketingas teorija ir praktika*. VU leidykla, Vilnius.
- Lings, I. N. (2000). Internal marketing and supply chain management. *Journal of Services Marketing*, 14(1), 27-43.
- Oxenbridge, S., Brown, W. (2002). The two faces of partnership? *Journal of Services Marketing*, 24(3), 262-276.
- Simkin, D., Ferrel, P. (1997). *Marketing concepts and strategies*. Houghton Haffin, Boston, New York.
- Tipler, J. (2005). *Sėkmingos derybos*. Knygų spektras, Vilnius.
- Varey, R. J. (1999). A broadened conception of internal marketing. *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 926-944.
- Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėdos universiteto leidykla, Klaipėda.
- Vits, J., Gelder, L. (2000). Performance improvement theory, *International journal of production economics*, 77(3), 285-298.

MODELLING BUSINESS PARTNERSHIP DEVELOPMENT ON THE BASIS OF INTERNAL MARKETING

Summary

Internal marketing is approached to as the key and critical factor influencing success of the external marketing, because thanks to the employees and internal environment, the companies can better satisfy expectations of the users as well as current and prospective partners.

In this case we can think about implementation and development of business partnership by using coherence between marketing and relationship marketing and efficient implementation of motivation, screening and promotion or employees and planning within the organization. Partnership primarily requires not only flexible, strong and continuous relationship, which is a key factor for beneficial cooperation, but also constant linkage of the both partners' know-how, competence, successful motivation, and search for new partners to obtain competitive advantage against other companies. Therefore, the present article reveals innovative approach to business partnership development by employing elements of the relations and internal marketing. Besides, the article proposes a presumptive multi-criteria model.

Research subject of the paper is business partnership. The aim of the paper is the proposal of multi-criteria business partnership development model based on the internal marketing after analyzing theoretical aspects of business partnership and internal marketing and after carrying out identification of their coherence.

Research tasks of the paper are as follows: to analyze conceptual basis for the partnership and internal marketing; to reveal the role of the internal marketing and what is its influence on the partnership relationships; to develop the model of business partnership development based on the internal marketing.

Consequently, pursuant to the above analysis of the literary sources we can state that both human resources and their management as well as employees' involvement are aspects of internal marketing. In this way, correct and incorrect management of the company's employees may greatly influence the company's relations with its partners. The employees'

contribution to adoption of organizational solutions must be willingly facilitated, competent, and enterprising and having great influence on final results and may be described as “common solution of problems”.

Therefore, the organization based on partnership relationship can be operated in the way, where the attitude towards human resources management involves the company's principles, policy and activities targeted to each of the elements of internal marketing in order to successfully implement the company's goals and join the available forces of the employees, who are highly competent, permanent, motivated and feel safe about their place within the company.

Therefore, while generalizing the hypothetic model of development of business partnership on the basis of internal marketing, we can make a conclusion that the link between

partnership and internal marketing is really strong. First of all, effective partnership and the company's goals must be implemented by involving the company's employees, who must be treated as internal clients of the company and relationships within the company. Therefore, perfectly developed and efficient internal relations of the company enable development and strengthening of the company's relations with the external partners. If the needs of the partner company's employees are satisfied, the employees show greater involvement and contribution to the efficient partnership, management and organizing. The fact is that benevolence, attitude, competence, personal motives of the employees of both the partners is a critical factor of effective development of the partnership.

Dainora Grundey, prof. dr. (HP), Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto Verslo ekonomikos ir vadybos katedros profesorė, Sociokultūrinių tyrimų centro vyr. m. darbuotoja. Mokslinių tyrimų kryptis: vadyba ir administravimas (marketingas). Yra tarptautinio mokslo darbų leidinio „*Transformations in Business and Economics*“, www.transformations.khf.vu.lt (ISI nuo 2005 m.) redaktorė-įkūrėja ir vyr. red. pavaduotoja. Yra vyr. redaktorė, vyr. red. pavaduotoja bei redkolegijų narė kituose 16 mokslo žurnalų Lietuvoje ir užsienyje. Publikuota per 240 mokslinių publikacijų, iš kurių 25 ISI moksliniai straipsniai. Tyrimai atlikti JAV, Norvegijoje, Jungtinėje Karalystėje, Lenkijoje, Latvijoje, Estijoje, Rumunijoje, Lietuvoje, ir kt. Adresas: VU KHF, Muitinės g. 8, Kaunas LT 44280; tel.: 8-37 422 376; fax: 8-37 423 222.

Ingrida Daugėlaitė, Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė. Mokslinės interesų sritys: vadyba ir administravimas, marketingas. Yra tarptautinio mokslo darbų leidinio „*Transformations in Business and Economics*“, (ISI nuo 2005 m.) techninė redaktorė. Parengti publikuoti moksliniai straipsniai Lietuvoje, Latvijoje ir Ukrainoje: mokslinės monografijos, moksliniai straipsniai recenzuojamuose tęstiniuose mokslo žurnaluose, moksliniai straipsniai recenzuojamose tarptautinėse mokslinėse konferencijose. Adresas: Rytų g. 26-4, Kaunas; tel: 861489436.