

Vilniaus universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Asta Raubaitė,
Tarptautinės komunikacijos studijų programos studentė

**KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ ANALIZĖ TARPTAUTINIŲ VERSLO PARTNERYSČIŲ
EFEKTYVUMO VERTINIME**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas doc. Jogaila Mačerinskas

Vilnius, 2007

MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

Astos Raubaitės _____magistro darbas
(magistranto (-ės) vardas, pavardė)

Tema Komunikacijos priemonių analizė tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumo vertinime
_____parengtas gynimui.

(data) (vadovo parašas)

Darbas įregistruotas _____centre

(data) (administratorės parašas)

Magistro darbą ginti leidžiu:

(data) (Centro direktoriaus parašas)

Recenzentu

skiriu:

(data) (direktoriaus parašas)

Darbą recenzavimui gavau:

(data) (recenzento parašas)

Komunikacijos priemonių analizė tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumo vertinime: magistro darbas / Asta Raubaitė; mokslinis vadovas doc. J. Mačerinskas; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – [81] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr. 66 – 71 (60 pavad.)

UDK 004:338.3

Partnerystė, tiesioginis bendradarbiavimas, bendra organizacija, investavimas į augančią organizaciją, komunikacija, komunikacijos priemonės, telefoninės priemonės, elektroninės priemonės, e – komercija

Darbo objektas – komunikacijos priemonės, galinčios turėti įtakos tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumui. Darbo tikslas yra išanalizuoti organizacijų naudojamas komunikacijos priemones ir tai, kaip šios priemonės įtakoja tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumą. Darbo uždaviniai: aprašyti tarptautinių verslo partnerysčių formas; įvertinti komunikacijos procesus, jų svarbą kiekvienoje iš partnerystės formų; išanalizuoti galimas komunikacijos priemones, kurios skatintų efektyvų organizacijų tarpusavio ryšių kūrimą bei pagrįsti jų efektyvumą ir naudą; pateikti atlikto naudojamų komunikacijos priemonių tyrimo tarpautinėse organizacijose, kuriančiose partnerystės tinklą, rezultatus; parengti išvadas ir pasiūlymus atsižvelgiant į pateiktus tyrimo rezultatus.

Darbo praktinėje dalyje kaip pagrindas buvo taikomas anketinis apklausos metodas, tačiau papildoma informacija gauta interviu metu, elektroniniais laiškais, kas padėjo išsiaiškinti, kokiomis komunikacijos priemonėmis naudojasi organizacijos, bendraudamos su partneriais ir kaip tai užtikrina efektyvų darbą tarp jų, kokios problemos iškylo ir kiek įtakos komunikacijos priemonės turi efektyviam darbui tarp partnerių.

Šis darbas būtų naudingas organizacijų vadovams, kurie sudaro partnerystes su kitomis organizacijomis ir siekia išvengti problemų, kylančių iš nesėkmingos komunikacijos. Taip pat, kurie norėtų plačiau panagrinėti tinkamas kiekvienam atvejui komunikacijos priemones, kad užtikrinti produktyvų bendradarbiavimą tarp visų lygių darbuotojų. Taip pat organizacijų darbuotojams, kuriems tinklinga būtų sužinoti, kokios pagrindinės klaidos daromos bendraujant su darbuotojais iš partnerių organizacijos. Galbūt konkrečiam atvejui yra tinkamesnės kitos komunikacijos priemonės už tas, kurios yra naudojamos.

TURINYS

ĮVADAS	5
1. KOMUNIKACIJOS PROCESO IDENTIFIKAVIMAS SKIRTINGOSE TARPTAUTINIŲ PARTNERYSČIŲ FORMOSE	8
1.1 Tarptautinių verslo partnerysčių formos	9
1.1.1 Tiesioginis bendradarbiavimas	10
1.1.2 Bendra organizacija	12
1.1.3 Investavimas į augančią organizaciją	13
1.2 Komunikacijos proceso ir jo svarbos bei galimų problemų įvertinimas tarptautinėje partnerystėje	14
2. KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS, SKATINANČIOS EFEKTYVŲ PARTNERIŲ RYŠIŲ KŪRIMĄ	21
2.1 Komunikacija tarp partnerių telefoninėmis priemonėmis	22
2.2 Komunikacija tarp partnerių elektroninėmis priemonėmis	26
2.3 E – komercijos įtaka partnerystės ryšių efektyvumui	31
2.4 Komunikacijos priemonių ateities perspektyvos tarptautinėse verslo partnerystėse	33
3. KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJŲ, SUDARANČIŲ PARTNERYSTĖS TINKLĄ, EFEKTYVUMUI TYRIMAS	37
3.1 Tyrimo objektas	37
3.2 Anketinė apklausa tyrimui	41
3.3 Komunikacijos priemonių analizė tarptautinėse verslo partnerystėse	43
3.3.1 „Analog Devices“ ir „NXP Semiconductors Russia“ ir jų tiesioginių partnerių lyginamoji analizė	44
3.3.2 „ElgertaGroup“ komunikacijos priemonių analizė	50
3.3.3 Viso partnerystės tinklo komunikacijos priemonių analizė	55
3.4 Tyrimo išvados	60
IŠVADOS	63
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
Priedas nr. 1 Tyrimo anketa	72
Priedas nr. 2 NXP <i>founded by Philips</i> organizacinė struktūra	78
Priedas nr. 3 Analog Devices padalinio Austrijoje organizacinė struktūra	79
SUMMARY	80

IVADAS

Remiantis pasauline statistika, įvairių verslo partnerysčių skaičius kasmet vis labiau auga. Praktiškai nei viena pasaulio kompanija nebetobulina savo technologijų savarankiškai. Telekomunikacijų, informacinių technologijų, elektrotechnikos ir kiti gamintojai dirba kartu su verslo partneriais. Atsivertus bet kurios organizacijos internetinį puslapį, dažniausiai galime rasti ir skyrelį „Mūsų partneriai“. Daugelis verslo magnatų, tarp jų ir Microsoft korporacijos vadovas, teigia, kad tokie ryšiai užtikrina verslo egzistenciją.

Deja, iš kitos pusės, partnerystė su kitomis organizacijomis dar negarantuoja sėkmingos veiklos ir verslo ryšių. Jos sėkmę užtikrina ne tik ekonominiai, socialiniai, politiniai ar kultūriniai faktoriai, bet ir sėkminga komunikacija tarp partnerių. Partnerysčių skaičius auga milžinišku greičiu, tačiau efektyviai komunikacijai tarp verslo organizacijų skiriama nepakankamai daug dėmesio. Visgi būtent efektyvi ar neefektyvi komunikacija tampa sėkmingos arba nesėkmingos partnerystės iniciatore. Tik keletas mokslininkų (Vadim'as Kotelnikov'as, Deborah Gaut, Peter'is Hartley ir keletas kitų) aprašė komunikacijos priemonių svarbą partnerystės efektyvumui. Tačiau daugiausiai tam dėmesio skiria informacinių technologijų specialistai, kurie kuria naujas komunikacijos priemones, ir patys verslininkai, kurių tikslas – kuo stipresni ir geresni ryšiai su savo verslo partneriais.

Komunikacija yra galingas įrankis, kuris gali smarkiai įtakoti verslo partnerių elgesį, t.y. leidžia juos valdyti. Jos dažnumas ir intensyvumas priklauso nuo to, kokią finansinę vertę sukuria vienas ar kitas partneris, tačiau efektyvios komunikacijos principai išlieka tie patys:

- Informacinių poreikių patenkinimas;
- Aiškių žinučių užtikrinimas;
- Teisingų komunikacijos kanalų parinkimas;
- Savalaikės komunikacijos bei dvišiosios komunikacijos užtikrinimas.

Visi šie komunikacijos principai įgyvendinami parinkus tinkamas komunikacijos priemones tarp partnerių, priklausomai nuo to, kokie ryšiai jas sieja ir kiek dažnas tarpusavio bendravimas. O nuo to priklauso verslo partnerysčių efektyvumas.

Taigi pagrindinė šio *darbo problema* yra ta, kad vis daugiau organizacijų rinkoje kuria partnerysčių kompleksą, nes apjungusios savo kapitalą, žinias ir veiklą, jos gali rinkoje veikti žymiai sėkmingiau ir efektyviau nei veikdamos po vieną. Tačiau Nacionalinės Nepriklausomo Verslo Federacijos duomenimis daugiau nei 50% visų kuriamų partnerysčių baigiasi nesėkme dėl įvairių priežasčių, bet pirmiausia dėl „nesusišnekėjimo“. Todėl iškyla klausimas, kokiomis komunikacijos priemonėmis organizacijos palaiko ryšius, dalinasi informacija ir tarpusavyje bendradarbiauja ir kaip tai veikia pačią partnerystę.

Taigi šio *darbo objektas* – komunikacijos priemonės, galinčios turėti įtakos tarptautinių verslo partnerystės efektyvumui.

Todėl *darbo tikslas* yra išanalizuoti organizacijų naudojamas komunikacijos priemones ir tai, kaip šios priemonės įtakoja tarptautinių verslo partnerystės efektyvumą.

Darbo uždaviniai:

- Aprašyti tarptautinių verslo partnerystės formas;
- Įvertinti komunikacijos procesus, informacijos šaltus, jų svarbą kiekvienoje iš partnerystės formų;
- Išanalizuoti galimas komunikacijos priemones, kurios skatintų efektyvų organizacijų tarpusavio ryšių kūrimą, bei įvertinti jų efektyvumą ir naudą;
- Pateikti atlikto naudojamų komunikacijos priemonių tyrimo tarpautinėse organizacijose, kuriančiose partnerystės tinklą, rezultatus;
- Parengti išvadas ir pasiūlymus atsižvelgiant į pateiktus tyrimo rezultatus.

Darbą „Komunikacijos priemonių analizė tarptautinių verslo partnerystės efektyvumo vertinime“ sudaro trys dalys:

1. Komunikacijos proceso identifikavimas skirtingose tarptautinių partnerystės formose.
2. Komunikacijos priemonės, skatinančios efektyvų partnerių ryšių kūrimą.
3. Komunikacijos priemonių įtakos organizacijų, sudarančių partnerystės tinklą, efektyvumui tyrimas.

Pirmojoje dalyje didesnis dėmesys skiriamas partnerystei ir jos formoms bei komunikacijai tarp partnerių apskritai. Kad būtų galima nagrinėti komunikacijos priemones, pirmiausia reikia išsiaiškinti kokie ryšiai gali sieti partnerius ir kokia informacija jie turi keistis, kad palaikomi verslo ryšiai teiktų pridėtinės vertės ir leistų tarpusavyje produktyviai bendradarbiauti. Taip pat aprašoma komunikacijos proceso svarba ir galimos problemos, jei šiam procesui skiriama nepakankamai daug dėmesio.

Antra dalis skirta išanalizuoti svarbiausias šiuolaikines ir aktualias šiandieniniam verslui komunikacijos priemones, pateikti jų privalumus ir trūkumus. Daugiau naudojamų priemonių nereiškia, kad partnerių ryšiai bus stipresni. Viskas priklauso nuo situacijos, bendravimo dažnumo, partnerystės formos ir sugebėjimo suderinti verslo tikslus. Tačiau tinkamos komunikacijos priemonės padeda užtikrinti grįžtamąjį ryšį, greičiau priimti verslo sprendimus bei vykdyti naujus projektus.

Trečioji dalis skirta tyrimui, kuris buvo atliktas apklausus 5 organizacijų, sudarančių vieną partnerystės tinklą, darbuotojus. Čia buvo tiriamos „Analog Devices“ padalinys Austrijoje ir jų partneris „Amtek“, „NXP Semiconductors Russia“ ir jų partneris „Vissa“ bei „ElgertaGroup“, kuri

neseniai susijungė iš dviejų organizacijų: UAB „Elgerta“ ir „Caro Ltd.“. Kaip pagrindas buvo taikomas anketinis apklausos metodas, tačiau papildoma informacija gauta interviu telefonu metu, elektroniniais laiškais. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokiomis komunikacijos priemonėmis naudojasi organizacijos, bendraudamos su partneriais ir kaip tai užtikrina efektyvų darbą tarp jų, kokios problemos iškyla ir kiek įtakos komunikacijos priemonės turi efektyviam darbui tarp partnerių.

Šis darbas būtų naudingas:

- Organizacijų vadovams, kurie sudaro partnerystes su kitomis organizacijomis ir siekia išvengti problemų, kylančių iš nesėkmingos komunikacijos. Taip pat, kurie norėtų plačiau panagrinėti tinkamas kiekvienam atvejui komunikacijos priemones, kad užtikrintų produktyvų bendradarbiavimą tarp visų organizacijos lygių darbuotojų;
- Organizacijų darbuotojams, kuriems tikslinga būtų sužinoti, kokios pagrindinės klaidos daromos bendraujant su darbuotojais iš partnerių organizacijos. Galbūt konkrečiam atvejui yra tinkamesnės kitos komunikacijos priemonės už tas, kurios yra naudojamos.

1. KOMUNIKACIJOS PROCESO IDENTIFIKAVIMAS

SKIRTINGOSE TARPTAUTINIŲ PARTNERYSČIŲ FORMOSE

Šiandieninėje verslo situacijoje santykiai su verslo partneriais yra bene labiausiai įtakojantys organizacijos išlikimą ir augimą. Konkurencinis spaudimas verčia jas ieškoti ryšių, siekiant sustiprinti organizacijos prekinį ženklą, palaikyti gerus santykius su klientais ir pritraukti talentingus darbuotojus. Taigi tiek didelės, tiek ir mažos organizacijos daugiau nei bet kada anksčiau stengiasi kurti partnerysčių kompleksą, siekdamos sustiprinti konkurencines pozicijas rinkoje ir neatsilikti nuo greitų pokyčių technologijų ir inovacijų srityje. Verslo konsultantė Isabel M. Isidro (1) teigia, kad per pastaruosius porą metų buvo sukurtas 20000 verslo partnerysčių tinklas visame pasaulyje, o Jungtinėse Amerikos valstijose kiekvienais metais partnerysčių skaičius išauga 25% nuo 1987 metų.

Taigi, kas yra partnerystė ir kodėl ji tokia naudinga organizacijoms? Visi šaltiniai pateikia labai panašius apibrėžimus:

Partnerystė – tai oficialus susitarimas tarp dviejų ar daugiau kompanijų, kuris įgalina bendradarbiavimą ir visapusišką išteklių naudojimą, siekiant abipusės naudos. Taip pat ji apima visų partnerystėje dalyvaujančių organizacijų konkurencinių pozicijų sustiprinimą (2, p. 35).

Partnerystė taip pat gali būti apibūdinama kaip susitarimas tarp dviejų ar daugiau organizacijų, kurios apjungia savo turimus išteklius, siekdamos visapusiškos naudos. Jos sudaromos tuomet, kai viena pati organizacija negali patenkinti rinkos poreikių. Tuo tarpu dvi ar daugiau organizacijų apjungia savo patirtį, išteklius, dalinasi finansine rizika ir pateikia produktus / paslaugas į rinką greičiau (3).

Taigi verslo partnerystė:

- Įgalina organizacijas įgyti strateginį pranašumą suteikiant priėjimą prie partnerio išteklių, įskaitant rinkas, technologijas, kapitalą ir žmones;
- O greitai augančios organizacijos, užmegzdamos partnerysčių ryšius, gali plėsti techninius ir operacinius išteklius, taip taupydamos laiką ir didindamos produktyvumą, nes joms jau nebereikia pradėti visko nuo nulio.

Tačiau yra atlikti tyrimai, kurie rodo, kad partnerysčių komplekso kūrimas nors ir yra labai greitai auganti verslo dalis, visgi nemažai partnerysčių ryšių yra nesėkmingi dėl dviejų pagrindinių priežasčių: tai nepateisinti partnerystės lūkesčiai (4) ir nesugebėjimas tinkamai tarpusavyje komunikuoti. Efektyvi ir tikslinga komunikacija įtakoja sėkmingą verslo informacijos ir žinių dalinimąsi tarp organizacijų, siekiančių tarpusavyje bendradarbiauti. Ji taip pat (5, p. 4):

- Padeda sumažinti problemų, kylančių iš nesėkmingo bendradarbiavimo, skaičių;
- Priimti greitus ir operatyvius sprendimus;

- Koordinuoti darbo srautus;
- Plėtoti ryšius;
- Sukurti aiškią viziją, ko visos tarpusavyje bendradarbiaujančios organizacijos siekia.

Vadinasi, jei partnerystės yra nesėkmingos dėl prastos komunikacijos, organizacijos neišnaudoja visų galimų komunikacijos priemonių ir būdų, kurie ypač įtakoja tarptautinių ryšių sėkmę. Tačiau tam, kad išanalizuotume galimas komunikacijos priemones, reikia išsiaiškinti kokios yra partnerystės formos ir kokia informacija cirkuliuoja kiekvienos iš jų atveju. Nuo to priklauso, kokios komunikacijos priemonės, lemiančios partnerių bendradarbiavimo efektyvumą, bus pasirinktos.

1.1 Tarptautinių verslo partnerysčių formos

Taigi kad galėtume kalbėti apie komunikacijos priemonių įtaką tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumui, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kas yra partnerystė, kokie ryšiai gali sieti organizacijas ir kokios gali būti partnerysčių formos. Skaitant įvairią literatūrą, galima pastebėti, kad daugelis verslo konsultantų ir strategų partnerystės ryšius traktuoja kaip vieną iš pagrindinių būdų verslo organizacijoms išgyventi sudėtingomis ir greitai besikeičiančiomis sąlygomis. Štai kad ir „Gaebler Ventures“ verslo inkubatoriaus kūrėjų komanda iš Čikagos (6) teigia, kad „šiomis dienomis eiti vienam reiškia katastrofą. Protingi verslininkai žino, kad strateginė partnerystė yra pagrindas verslo sėkmei“. Tokie ryšiai padeda įveikti konkurentus, nes organizacija gauna priėjimą prie partnerio išteklių, įskaitant rinkas, technologijas, kapitalą ir žmones. Yra nustatyta, kad 54% partnerystės ryšių sudaromi paslaugų rinkoje, o 46% - produktų rinkoje (7). Netgi 2/3 greitai augančių organizacijų yra sudariusios partnerystės ryšius su kitomis organizacijomis, kurių dėka jos gali praplėsti geografinės rinkos ribas ir pasinaudoti didesnių žaidėjų rinkoje vardu.

Taigi atsiradus galimybei laisvai prekiauti, investuoti, gaminti prekes kitose šalyse, atsirado ir poreikis tarptautinių ryšių kūrimui ir nuolatiniam palaikymui. Dar visai neseniai buvo kalbama apie organizacijų konglomeratus, bet šiandien jau kalbama apie organizacijų tinklus. Taip pat ne taip seniai kitos kompanijos buvo vadinamos tiekėjais ar platintojais, o šiandien jie suprantami kaip partneriai, su kuriais tenka komunikuoti ir palaikyti ryšius kiekvieną dieną.

Tarptautinė partnerystė gali apimti didelį spektrą organizacijos funkcinių veiklos sričių nuo bendradarbiavimo sudėtinguose projektuose, baigiant tarptautine prekyba, kuriai jau negalioja jokios geografinės ribos.

Investicijos į kitą organizaciją taip pat gali būti partnerystės pagrindas, jei tik tokie susitarimai strategiškai svarbūs abiem partneriams, ir apima žinioms imlių išteklių, tokių kaip technologija ir mokymai, mainus.

Organizacijos taip pat kuria tam tikrus partnerystės ryšius su vis įvairesnių tipų tarpininkais, įskaitant tiekėjus, klientus, organizacijas, kurių veikla išeina už organizacijos veiklos ribų, ir net konkurentus. Iš tiesų, globalizacijai tapus įprastu reiškiniu, partnerysčių skaičius auga dideliu greičiu, nes tai suteikia galimybę organizacijoms tarpusavyje dalintis vertinga informacija, tirti naujas veiklos sritis ir pateikti rinkai unikalius produktus. Partnerystės ryšiai technologijų pramonės šakose yra gyvybiškai svarbūs, nes vienai organizacijai labai sudėtinga plėtoti pagrindinę standartinę veiklą šioje srityje, apsieinant be kitų organizacijų pagalbos, kurios tiekia papildomą programinę, techninę įrangą, suteikia aptarnavimą. Štai kad ir 2006 metų liepos mėnesį Nortel ir Microsoft paskelbė apie strateginio aljanso sukūrimą, „siekiant transformuoti verslo komunikaciją, sumažinant išlaidas ir kompleksškumą ir padidinant produktyvumą klientų atžvilgiu“ (8). Kita partnerystė sudaryta tarp Intel ir SAP, siekiant novatoriškumo, tiekiant produktus, sprendimus ir paslaugas klientams (9). Prie šios partnerystės prisidėjo ir Hewlett Packard organizacija, siekiant padidinti SAP sprendimų adaptaciją smulkiuose ir vidutinėse organizacijose.

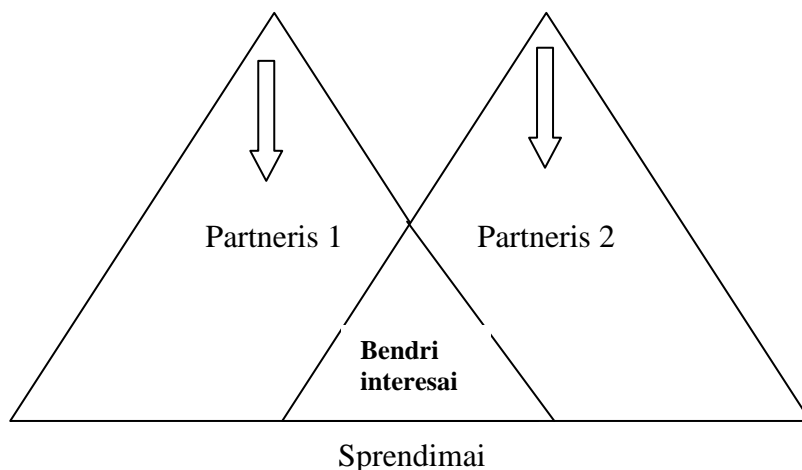
Taip pat kartais konkurencinis spaudimas tampa toks intensyvus, kad būti tarp lyderių tampa vis sunkiau ir juo labiau tarp jų išsilaikyti. Taigi, kad įveikti konkurenciją vienoje rinkoje, organizacijos sudaro partnerystes kitose rinkose (10, p. 306).

Atskiruose literatūros, spaudos ir internetiniuose šaltiniuose galima išskirti 3 pagrindines partnerystės formas. Partnerystės ryšiai tarp organizacijų gali būti labai įvairūs, tačiau būtent nuo jų priklauso komunikacijos procesai ir informacijos srautai, o jų efektyvumą savo ruožtu įtakoja tinkamai parinktos komunikacijos priemonės. Taigi pagrindinės partnerystės formos – tai:

1. Tiesioginis bendradarbiavimas.
2. Bendra įmonė.
3. Investavimas į nedidelę, bet perspektyvią ir greitai augančią organizaciją.

1.1.1 Tiesioginis bendradarbiavimas

Tiesioginis bendradarbiavimas – tai partnerystės sutartis tarp dviejų ar daugiau organizacijų, siekiant padidinti siūlomų produktų / paslaugų vertę ir geriau aptarnauti klientus. Jei klientai renkasi organizacijos produktus, su laiku jų poreikiai ir norai auga, todėl viena iš daugelio priežasčių, kodėl organizacijos ieško partnerių, tai noras kuo geriau aptarnauti savo klientus, kad būtų galima užimti norimą rinkos dalį. Tokiu atveju reikia užtikrinti atvirą ir aiškią komunikaciją tarp partnerių taip stengiantis išvengti nesusipratimų ir galimų konfliktinių situacijų. Taip pat visi esami partneriai turi būti informuoti vieni apie kitus, o vaidmenys, atsakomybės ribos ir sprendimų priėmimas aiškiai apibrėžti. Tiesioginis bendradarbiavimas nereiškia, jog kiekvieno partnerio atsakomybė turi turėti vienodas ribas. Kiekvienas iš partnerių turi sutelkti savo turimus išteklius toje srityje, kurioje jie yra stipriausi (10, p. 310 – 311). Svarbiausia surasti bendrus interesus.

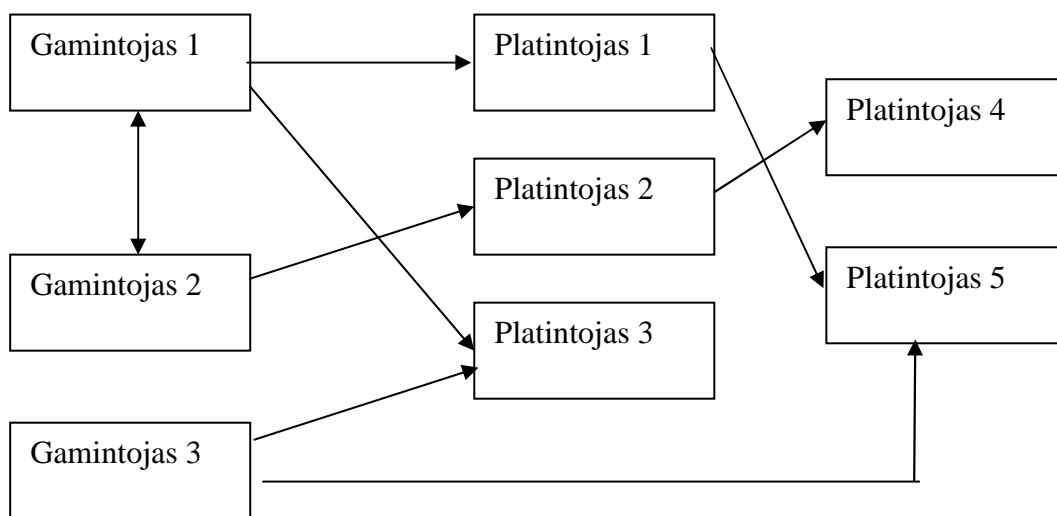


1 pav. Bendri partnerių interesai (11)

Tiesioginiam bendradarbiavime gali būti keli partnerystės variantai, tai ir informacija tarp jų yra skirtinga. Vienas iš variantų gali būti partnerystės sutartis tarp dviejų gamintojų, kai siekiama padidinti gamybos apimtį arba įgyvendinti bendrą projektą. Pavyzdžiui „Analog Devices“ ir „National instrument“ elektronikos komponentų gamintojai suvienijo jėgas, siekdami didinti Blacfin procesorių pardavimus.

Kitas galimas partnerystės variantas tai gamintojas – platintojas arba gamintojas - platintojų grupė skirtingose šalyse. Taip pat įmanoma partnerystė ir tarp platintojų. Kartais gamintojai labiau linkę investuoti pinigus į naujų produktų plėtojimą, todėl siekdami taupyti lėšas, sudaro partnerystės sutartis su platintojais, per kuriuos tampa lengviau pasiekti platesnę geografinę rinką. Lygiai tokia pati situacija kalbant ir apie partnerystės ryšius tarp platintojų.

Galiausiai yra įmanomas visas partnerystės tinklas, todėl komunikacija gali tapti



2 pav. Partnerystės tinklas (12)

sudėtingu ir ilgu procesu. Be to, dažnai partneriai susiduria su svarbia problema – tai tarpusavio konkurencija, ko pasekoje ne tik patiriama nuolatinė įtampa, bet ir slepiama tam tikra dalis informacijos, siekiant gauti kuo didesnę naudos dalį sau. Todėl nusprendus kurti partnerystę, reikia nuspręsti kokios bus atsakomybės ribos, nes nuo to priklauso ir tarpusavio darbas bei kokia ir kiek informacijos vaikšto tarp partnerių. Tačiau bet koku atveju abu partneriai turi matyti abipusę naudą ir turi būti tikima bendra sėkme. Priešingu atveju partnerystės sudarinėti neverta.

1.1.2 Bendra organizacija

Kaip sako dauguma verslininkų „jei negali su jais konkuruoti, prisijunk prie jų“. Taigi šiuo atveju bendra organizacija – tai partnerystės sutarties pasirašymas tarp dviejų ar daugiau giminingų organizacijų, apjungiant paskirstymo kanalus, technologijas, finansus, žmogiškuosius išteklius, bei pasidalinant valdžios kontrolę (13). Bendra organizacija kuriama bendram tikslui pasiekti, o iš visų partnerysčių formų ji yra viena priimtinausių, nes organizacijos dalinasi tiek rizika, tiek ir gaunama pinigine nauda. Taip pat toks veiklos būdas yra priimtinas tada, kai susivienijus bei apjungus kelių partnerių turimus išteklius ar patirtį, galima pasiekti kur kas daugiau nei veikiant atskirai. Vienas iš geriausiai žinomų pavyzdžių – tai Sony Ericsson partnerystės sudarymas, kurios dėka ši kompanija tapo ketvirta pagal dydį tarp telefonų gamintojų 2006 metais. Dar vienas iš senesnių pavyzdžių galėtų būti partnerystė tarp General Motors ir Toyota Motor organizacijų (1984 m.). Ši partnerystė leido General Motors organizacijai pasinaudoti Toyota gamybos sistema ir komandinio darbo privalumais bei tapti viena iš geriausiai žinomų kompanijų tarp automobilių gamintojų. Tačiau kad visa tai pasiekti, organizacijų, glaudžiai bendradarbiaujančių tarpusavyje ar sukuriančių bendrą kompaniją, pagrindinėmis vertybėmis turi būti komandinis darbas, įsitraukimas ir pasitikėjimas, kurie pasiekiami tik glaudaus bendravimo dėka.

Tačiau naujos organizacijos kūrimo atveju partnerystė gali būti (14):

- Bendra, kai partneriai per pusę dalinasi naudą, išteklius, išlaidas ir taip pat visapusiškai tarpusavyje bendradarbiauja, priima sprendimus kartu ir keičiasi visa reikalinga informacija;
- Bei apribota, kai atsakomybė paskirstoma ne vienodai ir vienas partneris turi daugiau teisių nei kitas, priimant svarbius strateginius sprendimus.

Tačiau bendros organizacijos sukūrimas nėra lengvas pasirinkimas verslininkams. Didžiausios galimos problemos gali kilti dėl skirtingos kultūros, lėtesnio sprendimų priėmimo proceso, skirtingų komercinių tikslų, nesutarimų sprendžiant įvairius organizacijos valdymo klausimus.

Tačiau iš kitos pusės toks sprendimas sutrumpina produkto išleidimo į rinką laiką, padeda lengviau kovoti su globaliais konkurentais ir padidina įgūdžius, reikalingus sėkmingam verslui,

bei galimybės. Ši forma yra priimtinesnė nei tiesioginis bendradarbiavimas tuo atveju, kai norima kurti produktą ar technologiją, kuriems reikia didelių išteklių, ir kai norima konkuruoti plačioje geografinėje zonoje.

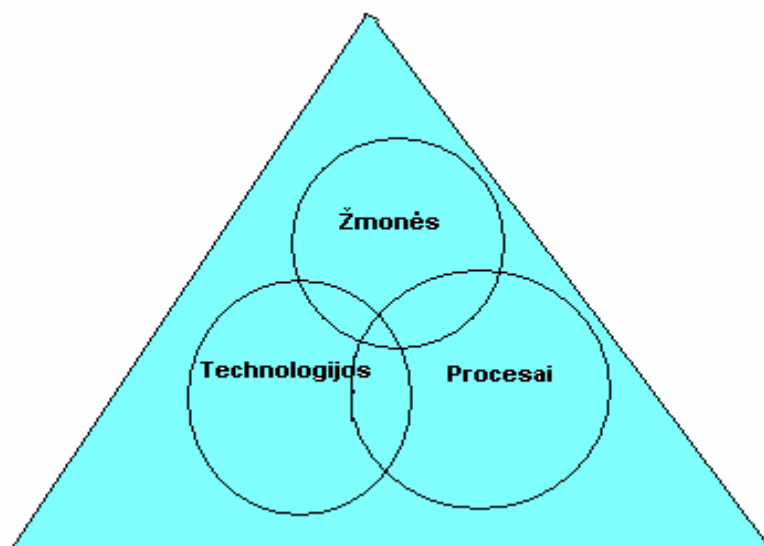
1.1.3 Investavimas į augančią organizaciją

Dar viena greitai auganti partnerystės forma – tai investavimas į kitą, dažniausiai nedidelę, bet pažangią organizaciją. Kol rinkos lyderiai gali identifikuoti technologijas ir rinkos galimybes greičiau, tol mažesnės organizacijos, siekdamos patekti į rinkas, sudarinės partnerystės sutartis su didelėmis globaliomis organizacijomis. „Nacionalinės rizikos kapitalo asociacijos“ duomenimis 1994 m. Jungtinėse Amerikos Valstijose investicijos į kitas organizacijas tesiekė 2%, tačiau 2000 m. šis skaičius išaugo iki 17%, t.y. 20 mlrd. JAV dolerių. Dabar kasmet šis skaičius auga nuo 100 mln. iki 17 mlrd. JAV dolerių per metus (15).

Tokia partnerystės forma sudaroma dažniausiai dėl kelių priežasčių: dėl galimybės susipažinti su naujomis technologijomis arba siekiant „užblokuoti“ naujus produktus, kurie gali konkuruoti su investuojančios organizacijos produktais. 2006 m. tokią partnerystės formą pasirinko kompanija „Intel“, investavusi į organizaciją „Clearwire“, teikiančią bevielio interneto paslaugas (16). Šia partneryste buvo siekiama pristatyti rinkai naują bevielę technologiją WiMax, kurios sėkmė priklausė ne tik nuo „Intel“ kortų, bet ir paslaugų teikėjų, tinklų kūrėjų ir pan. Tuo tarpu kompanija „IBM“, patyrusi kelias nesėkmes investuojant į organizacijas, atsisakė tokios partnerystės formos.

Taigi geri santykiai su investuojančia organizacija yra būtini. Teigiamų santykių palaikymas tampa kritiniu faktoriumi, siekiant gauti ir tolimesnias investicijas. Todėl investuotojams reikia skirti ne mažiau dėmesio nei klientams. Čia taip pat būtina išsiaiškinti investuotojų poreikius ir tikslus, išpildyti jų lūkesčius. O tam turi būti sukurta gera komunikacijos sistema, kurios dėka būtų galima aiškiai keistis informacija apie organizacijos, į kurią investuojama, tikslus, lūkesčius, progresą.

Taigi tarptautinėje partnerystėje vienokia forma ar kitokia sujungus atskirų organizacijų žmones, technologijas ir procesus (žiūrėti 3 pav.), turime didesnę produktų / paslaugų įvairovę, padidėja strateginio mąstymo galimybės, greičiau išsprendžiamos svarbios problemos, o klientai aptarnaujami produktyviau.



3 pav. Technologijų įtaka sisteminėms inovacijoms (17)

Informacinės technologijos skatina verslą restruktūrizuotis, o norint konkuruoti globalioje rinkoje, reikia kurti gerus ryšius, kurių efektyvumo pagrindas yra tinkamos komunikacijos priemonės ir visų jų teikiamų galimybių panaudojimas. Organizacijos tampa novatoriškos, lanksčios, o informacinės technologijos įgalina jas jungtis į tinklus. Keitimasis informacija ir žiniomis, jų kontroliavimas ir valdymas, mokymasis ne tik iš savo, bet ir iš partnerių klaidų skatina daugybės įvairių ryšių kūrimą ir palaikymą. Tai gali būti tiek ir santykiečiai forminti tarpusavio sutartyse, tiek ir žodinis susitarimas, tačiau šiandieninėse rinkose yra nedaug organizacijų, kurios neieškotų ryšių su kitomis. Kuo daugiau ryšių, kuo daugiau partnerysčių, tuo didesnė tikimybė, kad organizacijoms bus lengviau pasiekti naujas rinkas, panaudoti išteklius, lengviau pasiekti naujus klientus, susikurti patikimos organizacijos įvaizdį bei įgyvendinti organizacijos numatytus tikslus.

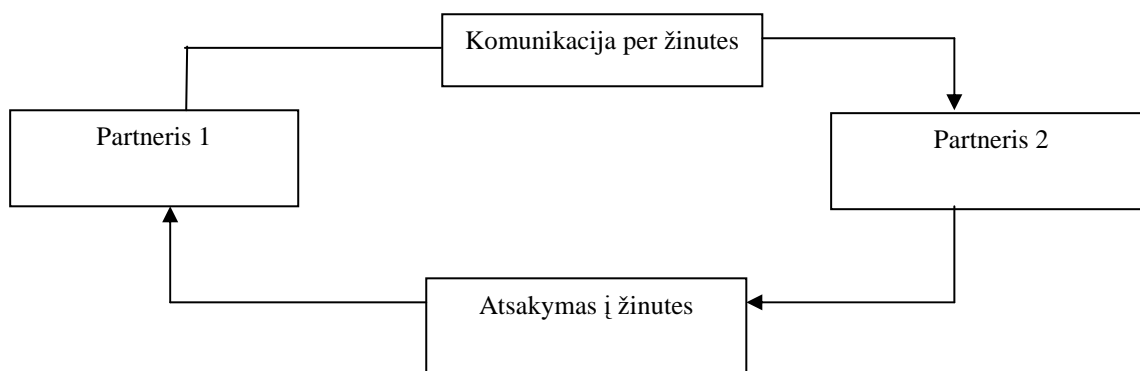
Taigi galima drąsiai teigti, kad ateityje partnerysčių skaičius tik augs, nes tai pagrindas siekiant plėsti organizacijų veiklą, rinkas ir produktų asortimentą. Tačiau tai kartu yra ir impulsas atsirasti įvairioms partnerysčių formoms, kurių tarpusavio ryšių valdymas tampa vis sudėtingesnis.

1.2 Komunikacijos proceso ir jo svarbos bei galimų problemų įvertinimas tarptautinėje partnerystėje

Pasirašyti partnerystės sutartį nėra sudėtinga, tačiau sugebėti tarpusavyje dirbti skirtingoms organizacijoms jau yra žymiai sunkiau. Ypač jei jos yra skirtingose šalyse ir jų darbo metodai yra nevienodi. Mat kiekviena organizacija turi savo valdymo struktūrą, veiklos principus, veiklos strategiją ir sprendimų priėmimo sistemą. Sudarant partnerystę, visa tai tenka suderinti taip, kad veikla vyktų kuo sklandžiau. Pavyzdžiui, jei gamintojas pasirašo partnerystės sutartį su skirtingose šalyse įsikūrusiais vietiniais platintojais, turi būti sukurta bendra komunikacijos sistema,

kuri padėtų ne tik darbuotojams laisvai bendrauti tarpusavyje, bet ir pateikti užsakymus, gauti užsakymų patvirtinimus, paskirstyti prekes, informuoti apie veiklos rezultatus ir pan. Visai kas kita, jei tarkime galinga korporacija investuoja į kitą greitai augančią organizaciją. Tokiu atveju turi būti sukurta komunikacijos sistema, kuri lengviau padėtų pastarajai organizacijai informuoti investuotojus apie bendrus veiklos rezultatus (pardavimų augimą, įrengimų pirkimus ir pan.), tačiau kasdieniai darbai būtų atliekami nederinant veiksmų su jais. Kiekvienoje situacijoje komunikacija yra skirtinga:

Komunikacija tiesioginiame bendradarbiavime: numatant bendrą veiklos strategiją ir interesus, reikia numatyti ir bendrą komunikacijos planą. Tai nėra lengvas darbas, nes daugelyje organizacijų net ir vidinė komunikacijos infrastruktūra nevisada yra gerai išvystyta, o visiems verslininkams yra gerai žinoma, kad verslo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo sugebėjimo komunikuoti tarpusavyje. Kiekvienas veiksmas versle reiškia komunikaciją. Pvz. jei partnerystės sutartis yra pasirašyta tarp globalių gamintojo ir platintojo, tai vyksta pardavimų komunikacija, kurios atsakas –



4 pav. Komunikacijos tarp partnerių strategija (18, p. 22)

kuo daugiau užsakymų gamintojui. Kai produktas išsiunčiamas, laukiama už juos pinigų. Taigi viskas, kas eina iš vieno asmens kitam, ar iš vienos organizacijos kitai, yra vadinama komunikacija.

Paveiksliuke 2 matome pavaizduotą komunikacijos tarp partnerių schemą ir kaip teigia komunikacijos teoretikė Annette Shelby (18 p. 22-23) „tarpusavio santykiai apibrėžia, kurios perduodamos žinutės tarp organizacijų bus efektyvios, o kurios – ne“. Komunikacija tarp partnerių – tai nuolatinis procesas, kuriame turi būti identifikuota:

- Kokie yra partnerių bendri tikslai ir ką kiekvienas iš jų turi atlikti;
- Koks geriausias komunikacijos kanalas, kuriuo būtų perduodama norimos struktūros žinutė vienas kitam;
- Koks yra partnerių požiūris vienas į kitą ir į svarstomą klausimą;
- Ir ar žinutės pasiekia partnerius priimtinomis komunikacijos priemonėmis ir būdais, t.y ar atsakymas į žinutę pasiekia reikiamą adresatą reikiamu metu ir tinkamam formate.

Šiuo atveju aktyviausia komunikacija vyksta tarp vadovų, planavimo, gamybos ir tiekimo skyrių. Taigi pagrindinius informacijos srautus sudaro:

- Bendradarbiavimo klausimai;
- Gamybos projektai, planai ir kita įvairi su tuom susijusi informacija;
- Kasdieniai darbiniai klausimai.

Informacija, kuri turi nuolat cirkuliuoti tarp gamintojo ir platintojo arba tarp dviejų platintojų gali būti labai įvairi, tačiau pagrindinė informacija apima:

- Esminius bendradarbiavimo klausimus ir jų sprendimo būdus;
- Rekomendacijas, naujienas, įvykius, informaciją apie rengiamus mokymus, konferencijas, seminarus;
- Kasdienę informaciją (pvz. užsakymus, informaciją apie sąskaitų apmokėjimą, prekių išsiuntimą, pirkimo – pardavimo patvirtinimus, galimus pristatymo terminus ir t.t.);
- Kontaktinę informaciją, įskaitant ir informaciją apie klientus ar kitus partnerius;
- Įvairias ataskaitas;
- Informaciją apie apmokėjimus už prekes.

Taigi tiesioginis bendradarbiavimas – tai viena iš partnerystės formų, kurioje komunikacijos efektyvumas priklauso nuo daugelio faktorių. Čia svarbu ne tik identifikuoti tarpusavio bendravimo priemones, bet ir sumažinti tarpusavio konkurencinę įtampą siekiant laisvo naujos informacijos judėjimo ir jos pritaikymo bendroje veikloje. O tam, kad informacija pasiektų reikiamus asmenis reikiamu metu, turi būti sudarytos sąlygos nevaržomai tarpusavio komunikacijai bei sudarytos visos sąlygos reikiamą informaciją gauti kaip galima greičiau.

Komunikacija bendros organizacijos atveju: norėdami išmatuoti galimą bendros veiklos naudą, partneriai turi pasidalinti reikiama informacija, žiniomis ir investuoti į tarpusavio ryšių plėtojimą. Tačiau komunikacijos stiliai gali būti skirtingi, o būtent nuo jų priklauso būdas, kuriuo informacija yra paskirstoma darbuotojams bei vadovams (19, p. 96). Jei komunikacija atvira, darbuotojai laisvai keičiasi informacija ir bendromis nuomonėmis tarpusavyje, net jei bendros organizacijos padaliniai yra skirtingose pasaulio šalyse. Tuo tarpu jei komunikacija uždara, žmonės nėra linkę laisvai tarpusavyje bendrauti ir keistis žiniomis, naujienomis ir informacija. Toks bendravimo stilius neskatina teigiamų veiklos rezultatų, juo labiau produktyvumo ir darbuotojų pasitenkinimo. Taigi, jei organizacijos, kurios pasirašo partnerystės sutartį bendrai organizacijai kurti, turi skirtingus komunikacijos stilius, partnerystė gali visiškai nepasiteisinti, nes tokiu atveju, darbuotojams tarpusavyje bus labai sunku bendrauti. Esant atvirai komunikacijai, svarbu sukurti (20, p. 129):

- Technologinę infrastruktūrą;

- Bei socialinę struktūrą, kurią sudaro žmonės, bendradarbiaujantys tarpusavyje šių technologijų dėka.

Visgi atviros komunikacijos ir technologinės infrastruktūros nepakanka. Šiuo atveju, kai yra apjungiamos dvi ar daugiau organizacijų, vadovų ir darbuotojų suvokimas apie tarpusavio komunikaciją dažnai skiriasi (20, p. 125). Todėl pagrindiniai klausimai, į kuriuos turi būti atsakyta, yra:

- Ar aiškios procedūros? Ar darbuotojai žino bendros organizacijos tikslus, misiją, viziją; Ar aišku, kas kam atsakingas, kokia yra sprendimų priėmimo sistema; Ar visiems yra prieinama reikalinga informacija ir dokumentai; Kaip dažnai rengiami susirinkimai ir koks jų pagrindinis tikslas. Nuo atsakymų į šiuos klausimus priklauso kokios komunikacijos priemonės bus pasirinktos;
- Ar nauja informacija ir sprendimai pasiekia darbuotojus laiku naudojamų komunikacijos priemonių dėka ir ar darbuotojai sugeba atsirinkti jiems svarbiausią informaciją iš viso srauto gaunamų žinių;
- Ar darbuotojams rengiami mokymai, per kuriuos pristatomos pagrindinės komunikacijos procedūros, taip stengiantis, kad darbas vyktų kuo sklandžiau.

Šiuo atveju pagrindinė informacija, kuria turi būti keičiamasi tarp bendros organizacijos darbuotojų, dažniausiai esančių skirtingose pasaulio dalyse, yra:

- „Know – how“ žinios ir techniniai įgūdžiai. Dažniausiai bendra organizacija kuriama tam, kad partneriai galėtų dalintis savais įgūdžiais ir ištekliais. Mat pasiekti tam tikros šalies vietinę rinką yra lengviau per žinomą toje rinkoje organizaciją, nei kad esant „naujoku“. Antra, tai padeda sutaupyti pinigus;
- Rinkos žinios ir kontaktai, įskaitant informaciją apie potencialius pirkėjus, vyriausybę bei finansines institucijas;
- Žinios apie konkurentus, įskaitant informaciją apie jų užimamą rinkos dydį, patikimumą, klientų lojalumą jiems;
- Įvairios ataskaitos, apimančios bendrus veiklos rezultatus ir pan.

Taigi bendra organizacija yra viena iš partnerystės formų, kurioje turi būti labai aiškūs komunikacijos procesai ir procedūros bei priimtinausios bendravimo priemonės, kad bendradarbiavimas būtų kuo efektyvesnis, o bendri tikslai greičiau įgyvendinami.

Komunikacija investavimo į augančią organizaciją atveju: ši partnerystės forma yra ne tik rizikingesnė, bet ir skiriasi nuo prieš tai aptartų dviejų komunikacinių aspektu. Anksčiau tradiciškai pagrindine informavimo priemone buvo finansinės ataskaitos, kurias finansų skyrius parengdavo aukščiausio lygmens vadovams (18, p. 49). Tačiau per pastaruosius kelerius metus įvairios statistinės ir finansinės ataskaitos jau pateikiamos ne tik vadovams, bet ir žemesnio lygmens poskyrių vadovams ar

vadybininkams. Taigi šioje partnerystės formoje aktualiausia skaitinė informacija, kuri atspindėtų investicijas, investicijų grąžą, pelną, pinigų srautus bei gamybos kaštus. Todėl čia taip pat reikalingos tinkamos komunikacijos priemonės, kurios padėtų laiku gauti reikiamas ataskaitas sėkmingam verslo vystymuisi. Šioje partnerystės formoje svarbus ir konfidencialios komercinės informacijos išsaugojimas. Jei globali organizacija nusiperka 100% mažesniosios organizacijos akcijų, tai tada pastaroji tampa dukterine įmone, tačiau jei didesnioji valdo ne visas akcijas, svarbu apsaugoti tam tikrą dalį komercinės informacijos. Taigi, kuriant bendrus tinklus ar pasirenkant kitas komunikacijos priemones, reikia atitinkamai žiūrėti, kuris darbuotojas kokią informaciją gali gauti laisvai, o kokia jos dalis lieka slapta. Atitinkamai turi būti nustatomos vartotojų teisės ir atsakomybė.

Taip pat su investuotojais turi būti dalinamasi bendrais tikslais. Aktyvi komunikacija turi vykti ir pristatant pastariesiems įvairius projektus, kurie numatomi įgyvendinti. Mat organizacijos, kuri investuoja pinigus, vadovai įgyja balso teisę. Todėl jei projektą ištinka nesėkmė, geriau investuotojams apie tai pranešti anksčiau nei vėliau. Tai padeda išlaikyti artimus santykius, paremtus abipusiu pasitikėjimu. Todėl komunikacijos kanalai turi būti atviri, o informacija cirkuliuoti į abi puses.

Taip pat investuotojams turi būti pateikiama ne tik finansinės ataskaitos, bet ir (21):

- Ateities projektų aptarimo rezultatai;
- Technologijų plėtra, įskaitant intelektualinę nuosavybę;
- Įvairios sutartys;
- Klientų bazė;
- Bei pastangų sukurti tinkamą darbuotojų komandą rezultatai.

Taigi šioje partnerystės formoje komunikacija taip pat turi būti atvira ir laisva, o komunikacijos priemonėmis perduodama ne tik finansinė informacija, bet ir supažindinama su socialiniais bei aplinkos faktoriais, įtakančiais organizacijos veiklą (22). Visa ši informacija įtakoja investuotojų ne tik ilgalaikius, bet esant progai ir trumpalaikius tikslus bei investicijų dydį. Tačiau atviras dialogas apie iššūkius, su kuriais susiduria organizacija, yra tik tai žingsnis pirmyn, siekiant kad partnerystė būtų efektyvi ir abipusiai naudinga.

Taigi, visos partnerystės formos, aprašytos aukščiau, yra skirtingos ir kiekvienoje jų egzistuoja savi komunikacijos procesai, kuriems įgyvendinti reikia parinkti atitinkamas komunikacijos priemones. Tačiau visose svarbūs tiek vertikalūs, tiek ir horizontalūs komunikacijos procesai. Vertikalūs procesai reikalauja turėti suderintas informacines sistemas, tuo tarpu horizontalūs sukuria tam tikrus tinklus, kuriais bendradarbiaujančių organizacijų darbuotojai keičiasi specifine informacija. Todėl naujame globalizacijos, informacijos ir kompiuterinių tinklų amžiuje reikalingas naujos lankstesnės komunikacijos priemonės, skirtos informacijos ir žinių sklaidai. Tai padėtų

pašalinti komunikacijos kliūtis tarp įvairių organizacijų lygmenų ir sustiprinti partnerystės ryšius suteikiant galimybę informacijai ir žinioms cirkuliuoti „dvišaliu maršrutu“ kiekviename lygmenyje.

Todėl kitas svarbus klausimas, siekiant išsiaiškinti komunikacijos priemonių įtaką partnerystės efektyvumui, yra komunikacijos proceso svarba ir galimos problemos.

Nuo komunikacijos priemonių tinkamo naudojimo ir bendro komunikacijos plano sudarymo priklauso viso partnerystės komplekso veiklos efektyvumas. Rizika, susijusi su komunikacijos nebuvimu tarp partnerių, apima tokias problemas kaip (23, p. 20):

- Nepasiektus bendrus tikslus;
- Klaidas ne tik kasdieniauose reikaluose, bet svarbiausia ilgalaikiuose planuose;
- Produktyvumo stagnaciją;
- Mažėjantį pelną;
- Verslo praradimą.

Partnerystės kompleksas gali būti kuriamas žymiai efektyviau, jei būtų kaupiama informacija apie jau esamus ir potencialius partnerius. Verslo pasaulyje yra pasitaikančių situacijų, kai partnerių grupės iš vienos organizacijos absoliučiai nieko nežino apie vieni kitų verslo partnerius. Žinant tokią informaciją, kai kurios organizacijos būtų traktuojamos visai kitaip ir galbūt nebūt praleistos pasitaikančios galimybės. Taigi komunikacija yra vienas iš esminių aspektų, padedančių atskleisti problemas ir suteikiančių daugiau galimybių, o ar komunikacijos kanalai bus formalūs ar neformalūs, tai jau daugiau priklauso nuo partnerių vadovų sprendimo.

Taip pat organizacijų vadovai, pasirašę partnerystės sutartis su kitomis organizacijomis, teigia, kad partneriai yra be galo svarbus rinkos galimybių šaltinis. Vienas iš galimų pavyzdžių, kai vietinė organizacija plečia savo veiklą į kaimynines šalis. Vadinasi, didėja klientų ratas, kuriam bus parduodama produkcija. Tačiau kad produkcijos pardavimai būtų kuo didesni, gamintojas turi suteikti kuo daugiau informacijos platintojui apie savo produktus. Tačiau jei komunikacija tarp partnerių yra pasyvi ir tokia informacija neturi grįžtamojo ryšio, galimybės lieka visiškai neišnaudotos.

Visgi, jei yra identifikuojamos problemos, pasitaikančios pavieniuose santykiuose su partneriais, jos gali atskleisti visame tinkle pasitaikančias problemas, susijusias su tarpusavio ryšių palaikymu. Tinkamos komunikacijos priemonės padeda suformuoti bendrą reikalų valdymo struktūrą ir skirti pakankamai laiko ir išteklių bendrų veiksmų analizei. Būtent šito neįvertino vienas iš pažangiausių Jungtinių Amerikos Valstijų sveikatos priežiūros koncernų, niekada neskyręs pakankamai dėmesio bendravimo metodų su partneriais tyrimui. Kai galiausiai tokiam tyrimui buvo išleista 2,5 mln. dolerių, paaiškėjo, kad:

- Nuolat strigdavo susitarimai dėl bendro veiksmų plano. Partnerių vadovai daugiau nei metus kurdavo detalius susitarimus, tačiau pamiršdavo, kokią didelę

naudą teikia bendras tokių klausimų valdymas. Neefektyvi tarpusavio komunikacija buvo viena iš problemų, stabdžiusių bendros veiklos vykdymą;

- Kita problema, atsiradusi dėl neefektyvios tarpusavio komunikacijos, tai nepakankamai apibrėžtas sprendimų priėmimo procesas. Be viso to, su daugeliu partnerių nebuvo aiškiai apibrėžtos bendrų veiksmų gairės, ir todėl daugeliu atveju veikla buvo plėtojama ne ta kryptimi, kuria iš tiesų reikėjo ją plėsti.

Taigi, partneriai, siekdami tarpusavyje dalintis informacija ir pasinaudoti partnerystės suteikiamomis galimybėmis, turėtų kuo efektyviau išnaudoti komunikacijos priemones. Vertinant partnerystės komplekso valdymo riziką, galima būtų pagalvoti apie saugų vidinį tinklą, kuris suteiktų partneriams galimybę ne tik dirbti kartu, bet ir kaupti veiklos duomenis, tarpusavio veiklai reikalingą informaciją, kontaktinius asmenis, nurodant, kas už ką atsakingas, kad bendravimas būtų kuo paprastesnis, o reikalinga informacija suteikiama lengvai ir greitai.

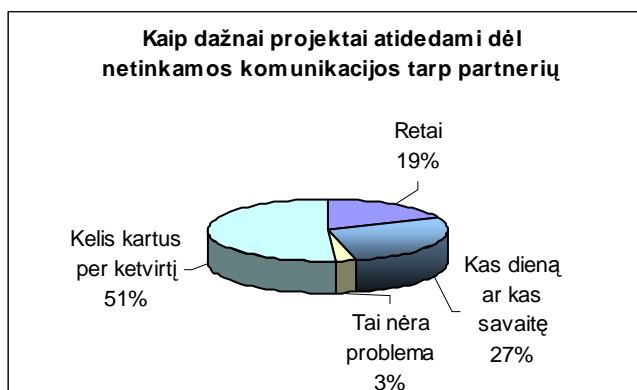
Komunikacijos priemonėmis kuriama bendravimo infrastruktūra tarp partnerių taip pat turėtų padėti pagrindus ir naujų partnerių pritraukimui. Tam tikroje sistemoje pateikiant informaciją apie partnerystei keliamus reikalavimus ir partnerystės teikiamas galimybes (pvz. geras vardas, produktų asortimento praplėtimas, nauji klientai, galimybės plėstis į užsienio rinką ir pan.), gali būti akstinas ateiti naujiems partneriams. Sėkmingas bendravimas – tai naujų verslo santykių pradžia, todėl kuriant partnerystės kompleksą reikia gerai apgalvoti ne tik naujos veiklos strategijas, planus, tikslus, bet ir padėti pagrindus nuolatiniam tarpusavio ryšių palaikymui. Tai situacija laimėti – laimėti (angl. k. *win – win*), kurioje bendravimas yra vienas iš esminių elementų, lemiančių sėkmingą partnerystės veiklą.

2. KOMUNIKACIJOS PRIEMONĖS, SKATINANČIOS EFEKTYVŲ PARTNERIŲ RYŠIŲ KŪRIMĄ

Identifikavus komunikacijos procesus ir informacijos rūšis esant įvairioms partnerystės formoms, galime išanalizuoti, kokios komunikacijos priemonės yra kiekvienu atveju efektyviausios, siekiant palaikyti kuo glaudesnius ryšius. Yra daugybė šaltinių nagrinėjančių galimas komunikacijos priemones, tačiau jų efektyvumas priklauso nuo kiekvienos organizacijos struktūros, vidinės kultūros ir bendravimo su užsienio partneriais formos. Vienu atveju tai gali būti tiesioginiai pokalbiai ir diskusijos, kurių metu dalinamasi idėjomis, sužinoma abiejų pusių nuomonė. Kitu atveju galbūt labiau padeda elektroniniai laiškai, telefonas ar faksas. Galiausiai trečiu atveju tai gali būti naudojimas vidiniu tinklu, kuris leidžia tiesioginį ir greitą apsikeitimą žinutėmis.

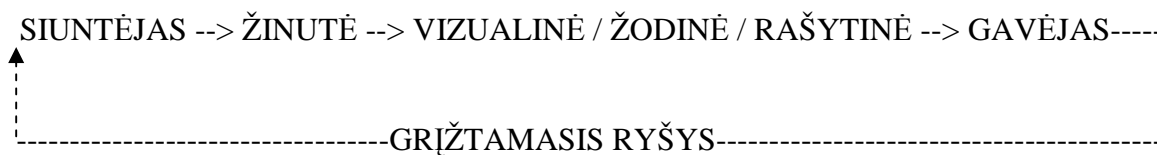
Taigi komunikacijos priemonės gali būti labai įvairios, tik deja ne visada išnaudojamos tinkamai. Nesvarbu kokia partnerystės forma bebūtų – tiesioginis bendradarbiavimas, bendra organizacija ar investavimas į greitai augančią įmonę – dažnai pasitaiko, kad įvairūs projektai, kuriuos vykdo partneriai, būna atidėti ar iš viso neįgyvendinti dėl ribotos galimybės susisiekti su reikiama sprendimų priėmėjais ir laiku gauti norimą informaciją. Vadinasi, net jeigu yra daugybė skirtingų komunikacijos priemonių, dar nereiškia, kad bus išspręsta akivaizdi problema: kuri priemonė yra tinkamiausia komunikuoti su norimu kolega. Kompanija „Cisco“ atliko tyrimus, kuriuose 36% respondentų teigia, kad negali iš pirmo karto susisiekti su kolegomis, esančiais kitose šalyse ar padaliniuose, iš pirmo karto, o 52% respondentų teigia, kad kiekvieną dieną yra priversti naudotis įvairiomis komunikacijos priemonėmis, kad susisiekti su kolegomis, tačiau ne visada tai pavyksta (24).

Taip pat „Forrester“ tyrimų kompanija atliko tyrimą (25), kurio rezultatai rodo, kad 51% respondentų teigia, jog įvairūs projektai atidedami kas ketvirtį, nes partneriai tarpusavyje nesugeba efektyviai komunikuoti ir priimti sprendimus, o tuo tarpu 27% apklaustųjų teigė, kad tai vyksta kas dieną ar kas savaitę. Apklausos duomenys pateikti 5 paveiksluke:



5 pav. Projektų atidėjimo priklausomybė nuo netinkamos komunikacijos tarp partnerių (25)

Taigi partnerystėje svarbiausia dvipusė komunikacija, kurioje proceso sėkmė priklauso nuo to, ar gaunamas grįžtamasis ryšys (26).



Kai verslo partneriai pasklidę po įvairias pasaulio šalis, tai komunikacija tampa daugiau formali ir kartu sudėtingesnė. Ypatingai tarp atskirų funkcinų padalinių (gamybos, marketingo, pardavimų, paskirstymo ir pan.), nes tokiu atveju dažnai ir nuo komunikacijos priemonių efektyvumo priklauso verslo rezultatai. Skirtingi šaltiniai įvairiai skirsto komunikacijos priemones. Vieni į senas ir naujas, kiti – į formalias ir neformalias, dar kiti – į žodines, vizualines ir rašytines.

Dažniausiai apskritai naudojamos komunikacijos priemonės yra elektroniniai laiškai, telefonas, vidinis tinklas. Tačiau kiekvienu mūsų nagrinėjamu atveju komunikacijos priemonės skirsis priklausomai nuo komunikacijos tikslų ar nuo informacijos, kurią vienas partneris turi perduoti kitam. Kadangi gyvename skaitmeniniame amžiuje, tai ir komunikacijos priemonių skirstymą pasirenkame atsižvelgiant ne į senias išdėstytas teorijas, bet pagal tai, kas aktualu yra šiai dienai ir kas padeda realiai tarptautiniams verslo partneriams žengti į priekį ir daro juos inovatyvius, lanksčius ir produktyvius.

2.1 Komunikacija tarp partnerių telefoninėmis priemonėmis

Daugelis verslininkų teigia, kad elektroninis paštas yra efektyvesnė priemonė nei telefonas bendraujant su verslo partneriais. Šiuos tyrimus atliko Meta Group kompanija (27). Buvo apklausti verslininkai iš 387 organizacijų, iš kurių 80% respondentų teigė, kad telefonas nėra pati vertingiausia komunikacijos priemonė. Jos geriausias pakaitalas – elektroninis paštas. Tačiau telefonas vis dar turi savų privalumų net jei technologijų kūrėjai yra sukūrę begales įvairių kitų komunikacijos priemonių. Bendraujant su partneriais svarbiausia palaikyti artimus santykius, todėl telefonas išlieka priemone, tinkama asmeninei komunikacijai sustiprinti. Be to, girdint žmogaus balsą, galima geriau suprasti kokiame kontekste jis pasako informaciją, kokia jo nuotaika, o tai leidžia išvengti bereikalingų nesusipratimų. Dažniausiai rašytinė žinutė nuotaikos neperduoda, nebent būtų naudojama daugybė įvairių šypsenėlių ar šauktukų. Tačiau verslo etiketas tokių dalykų netoleruoja.

Taigi *telefonas* yra tiesioginė linija, siejanti partnerius. Darbo tarp partnerių efektyvumas priklauso nuo to, kaip greitai gaunami atsakymai. Kartais nusiųsti elektroninį laišką nepakanka, ypač jei jis svarbus, o atsakymo tenka laukti visą dieną ar net daugiau. Kartais geriau pakelti telefono ragelį ir pasitikslinti ar laiškas gautas ir ar kas nors daroma, kad išspręsti iškilusią problemą. Pvz. platintojas duoda gamintojui elektroniniu paštu nurodymą organizuoti prekių išsiuntimą, tačiau dieną ar dvi

niekas nepraneša, ar jos buvo išsiųstos ar ne. Telefonas tampa greičiausia priemone, leidžiančia gauti tikslų atsakymą arba įpareigoja gamintoją patikrinti informaciją ir atsakyti kaip galima greičiau. Taip pat telefonas yra tinkama priemonė spręsti trumpus klausimus: pasiteirauti apie galimus prekių pristatymo terminus, išsiaiškinti kilusius nesklandumus darbo metu ir t.t.

Taip pat telefonas yra neišvengiama komunikacijos priemonė ir kitų partnerystės formų atveju. Bendroje organizacijoje, kurios padaliniai išsimėtę po visą pasaulį, tai vienas iš pagrindinių būdų pasiekti tokius asmenis, kaip viršininkai, projektų vadovai, vyresnieji vadybininkai, gamybos vadovai, kurie nuolatos nesėdi savo darbo vietoje prie kompiuterio. Kartais sprendimus tenka priimti greitai ir jei nėra paskirtas kitas už tai atsakingas asmuo, būtent telefonas tampa efektyviausia priemone, leidžiančia pagauti asmenį bet kur ir bet kada arba bent palikti žinutę balso pašto dėžutėje.

Taip pat telefono linija galima rengti *telefonines konferencijas*. Ji suteikia galimybę prisijungti į tą patį pokalbį asmenims, esantiems skirtinguose pasaulio regionuose. Geriausia kai tokiose konferencijose dalyvauja ne daugiau 5 – ių žmonių, nes susišnekėti nematant vizualinės informacijos gali tapti labai sunku. Pirmiausiai dėl galimų trukdžių, tokių kaip aidas ar pašaliniai garsai. Antra, tokios konferencijos efektyvios tada, kai reikia bendrai spręsti klausimus, tačiau ne didelėse grupėse (28, p. 15). Pavyzdžiui, bendros organizacijos atveju aukščiausi vadovai gali organizuoti tokias konferencijas sprendžiant neatidėliotinus partnerystės klausimus arba organizacijų, kurių viena investuoja į kitą, vadovai gali spręsti klausimus, susijusius su vykdomais projektais. Visgi asmeninis susitikimas yra efektyvesnis, nes visus klausimus galima spręsti „akis į akį“, todėl telefoninės konferencijos yra tik viena iš ekstra priemonių, kai reikia susisiekti ne dviems, bet keletui asmenų, o tikram susitikimui nėra laiko arba jei visiems reikia keliauti iš skirtingų pasaulio šalių. Kartais kelionė užima daugiau laiko nei pats susitikimas. Gamintojai taip pat mėgsta telefonines konferencijas, kai jų partneriai jiems pristato verslo rezultatus trumpai, kad susidaryt bendrą nuomonę ne tik apie verslo situaciją tam tikros šalies rinkoje, bet ir konkurentų veiksmus ar galimas naujas grėsmes iš pastarųjų pusės. Todėl tokios konferencijos turėtų būti populiarios tarp marketingo vadovų, įtraukiant ir specialistus iš gamybos planavimo skyrių.

Telefoninės konferencijos taip pat yra naudojamos ir mokymams ar konferencijoms organizuoti. Kai kurie tokių paslaugų teikėjai (29) suteikia galimybę į vieną konferenciją prisijungti iki 2500 žmonių. Dažniausiai tokias konferencijas gamintojai organizuoja savo partneriams pristatydami naujienas apie savo gaminius ar tam tikrus pasikeitimus. Bet yra vienas didelis minusas – informacija yra tik garsinė, o vizualinės informacijos pateikti negalima. Todėl yra efektyvesnių priemonių, tokių kaip videokonferencijos, kurios labiau tinkamos organizuoti konferencijoms tarp partnerių ar mokymams.

Kita alternatyva telefoniniams skambučiams ar telefoninėms konferencijoms yra *skambučiai internetu*, kurie laikomi neįtikėtinu pakaitalu tam tikrose situacijose (27). Žmonėms

dažniausiai patinka idėja, kad galima gauti kažką už nieką. Būtent todėl interneto naudojimas telefono skambučiams įgauna vis daugiau dėmesio versle. Ši komunikacijos priemonė taip pat dažnai lyginama su elektroninio pašto galimybėmis. Mat skambučiai internetu labai supaprastina komunikaciją per atstumą, ypač kai verslo partneriai išsimėtę skirtinguose miestuose, regionuose ar kontinentuose. Skambinti galima net esant oro uoste, jei yra internetinis ryšys, todėl net kelionės metu svarbūs asmenys gali pakankamai nesunkiai vadovauti ir kontroliuoti susitikimus, greitai atsakyti į iškilusius klausimus.

Nors ši paslauga nėra nemokama, tačiau skambučių kainos yra labai patrauklios lyginant su tradicinių skambučių kainomis. Tuo labiau, kad skambučių internetu kokybė labai smarkiai pagerėjo per pastaruosius keletą metų. Be to, tai neblogas sprendimas verslui, nes skambučiams internetu galima naudoti standartinę telefoninę įrangą, o be to yra (30):

- Duomenų ir balso integracija – kai kurios internetinių skambučių sistemos turi galimybę balso paštui, kai žinutės siunčiamos kaip audio failas į elektroninį pašta. Daugiau nebereikia skambinti į ofisą tam, kad išklausyti žinutes;
- Mobilumas – jei stacionaraus telefono aparato negalima pasiimti su savimi, tai skambinti internetu iš savo numerio galima iš bet kurios pasaulio dalies. Pvz. lankant Japoniją viešbučio kambaryje galima priimti skambutį internetu, kai iš tikrųjų surenkamas Los Andželo numeris;
- Ir galima skambinti į paprastą telefoną ar į mobilių, galima daryti tarptautinius skambučius.

Viena labiausiai paplitusių priemonių tarp verslo partnerių yra Skype. Netgi siunčiant prisistatymo laiškus potencialiems partneriams dažnai kontaktuose nurodoma ne tik elektroninio pašto adresas, telefonas ir faksas, bet ir Skype vartotojo vardas. Skype – tai ne tik galimybė skambinti, bet galima naudotis rašytinėmis žinutėmis, konferencijomis, persiųsti įvairius failus, be to, galima matyti kada reikalingas asmuo yra prie kompiuterio (31). Verslo partnerystės atveju tai labai patrauklu, nes visada yra žinoma, kada reikiamą asmenį galima pasiekti, nereikia nuolat skambinėti į ofisą ir klausinėti kada pastarasis bus savo darbo vietoje. Skype galima naudotis bet kur, kur yra internetinis ryšys, todėl ir žmogui esant verslo kelionėje, jis tampa lengvai pasiekiamas. Galimybė palaikyti nuolatinį ryšį tik sustiprina partnerių santykius bei suteikia verslui operatyvumo reaguojant į netikėtas situacijas. Atsižvelgiant į „American technology“ kompanijos tyrimo, atlikto 2006 metais, rezultatus vienas milijonas žmonių visame pasaulyje, tarp jų 300000 amerikiečių, laiko Skype pirmine verslo komunikacijos priemone (32, p. 19), nes ji:

- Leidžia priimti greitus verslo sprendimus;
- Gauti grįžtamąjį ryšį iš visų, kas yra įtraukti į sprendimų priėmimo procesą;

- Ir išvengti laiko gaišimo siuntinėjant vieni kitiems elektroninius laiškus, ypač jei sprendžiant tam tikrą klausimą, dalyvauja daugiau nei du žmonės.

Sanjay Handu, Tyco Electronics Corp. India Ltd. Komercijos direktorius, teigia, jog kompanija Tyco Electronics kaip tik atlieka tyrimus, kurių tikslas – išsiaiškinti kaip geriausia pritaikyti skambučių internetu technologijas bendraujant tiek su vietiniais partneriais, tiek su užjūrio. Tai ne tik padeda sumažinti išlaidas, bet ir informaciją perduoti tampa paprasčiau, nes internetiniams skambučiams naudojamas tas pats tinklas kaip ir elektroniniam paštui, internetui ir t.t (33, p. 18).

Taip pat internetiniai skambučiai gali smarkiai įtakoti ir bendradarbiaujant dviems organizacijoms, kurių viena investuoja į kitą. Kaip aptarėme aukščiau, dažnai tokios partnerystės atveju organizacijoms tenka bendrauti aptariant einamuosius projektus ar jų rezultatus, ateities projektus. Organizacijoms, esant skirtingose šalyse, telefonu bendrauti tampa sudėtinga dėl didelių išlaidų tarptautiniams skambučiams. O programa Skype galima ne tik nebrangiai skambinti, bet ir pajungus web kamerą, matyti pašnekovą ir jo norimą perduoti informaciją. Tačiau žinoma, įvairioms prezentacijoms geriau naudotis video ar internetinėmis konferencijomis.

Dar viena sena, tačiau neatgyvenusi priemonė yra *faksas*. Tai būdas dokumentus siųsti telefonine sistema. Organizacijose, siejamose partnerystės ryšių, kartais tam tikrus dokumentus ar ataskaitas turi iš karto gauti daug asmenų. Todėl faksas tampa priemone, galinčia greitai paskirstyti informaciją reikiamiems darbuotojams. Jei informacija gaunama laiku, tai ir sprendimai priimami operatyviai. Tuo labiau, kad fakso priemonės taip pat buvo patobulintos ir pritaikytos šiuolaikiniam verslui. Kompanija eFaxCorporate (34) siūlo sprendimą verslui, įtakojantį partnerių darbo efektyvumą ir produktyvumą. Dabar faksimilinį pranešimą galima išsiųsti tiek iš elektroninio pašto, tiek ir atvirkščiai. Tai įtakoja didesnę informacijos saugumą ir patikimumą, nes pranešimas patenka tiesiai reikiamam adresatui pvz. į elektroninį paštą kaip prisegtas failas. Tačiau čia yra ir tam tikras minusas. Jei žmogus per dieną gauna labai daug elektroninių laiškų, tai gali reikiamo laiško laiku nepastebėti, todėl tokiu atveju geriau siųsti į paprastą fakso aparatą, užrašant vardą to žmogaus, kuriam jis skirtas.

Ši priemonė aktyviai naudojama tarp platintojų, ieškant reikiamų greitai gauti prekių. Taip pat labai priimtina siunčiant pasirašyti sutartis. Dauguma kompanijų, siekdamos kuo greičiau pradėti įgyvendinti kokį projektą, pirmiausia pasirašo faksu siųstas sutartis, o vėliau apsikeičia originalais. Mat paprastu paštu nusiųsti sutartį pvz. iš Amerikos į Vokietiją gali trukti apie savaitę, o pasirašius dar reikia išsiųsti atgaliniu adresu. Todėl ši priemonė gali būti aktyviai naudojama tiek partnerystėje tarp dviejų gamintojų, tarp kurių dažnai cirkuliuoja informacija susijusi su bendrai vykdomu projektu, tiek ir partnerystėje kai viena organizacija investuoja į kitą. Žinoma, finansinės informacijos faksu nepatartina siųsti, nes dažniausiai tokia informacija yra konfidenciali ir adresuota tik tam tikro lygmens darbuotojams, todėl pvz. finansinėms ataskaitoms geriau naudoti elektroninį paštą ar video konferenciją.

2.2 Komunikacija tarp partnerių elektroninėmis priemonėmis

Tikriausiai įprastinė ir dažniausiai naudojama elektroninė komunikacijos priemonė yra *elektroninis paštas*. Nei viena organizacija nebeįsivaizduoja darbo be šio greito ir efektyvaus įrankio. Nesvarbu kokia iš trijų aukščiau aptartų partnerystės formų bebūtų, tačiau šia priemone efektyviai naudojasi tiek organizacijų vadovai, tiek ir jų darbuotojai darbui su savo partneriais. Net 70% informacijos tarp organizacijų perduodama būtent elektroniniu paštu (35, p. 160). Ši komunikacijos priemonė ypatinga tuom, kad:

- Leidžia paskirstyti didelius informacijos srautus tarp partnerių, esančių skirtingose pasaulio dalyse ir laiko zonose. Elektroninės žinutės gavėjus pasiekia vos per kelias minutes, tuo tarpu kai laišakai paprastu paštu gali eiti savaitę, dvi, o kartais ir ilgiau. Todėl visiškai normalu, kad eilinis darbuotojas praleidžia kelias valandas per dieną atsakinėdamas į elektroninius laiškus (36, p. 19);
- Leidžia išsiųsti informaciją vienam ar daugeliui adresatų iš karto, todėl negaištamasi papildomas laikas, kurio reikėtų paruošti laiškus siunčiant paprastu paštu;
- Leidžia siųsti tiek trumpas žinutes, tiek ir ilgas žinutes ar dokumentus;
- Elektroninius laiškus galima gauti ir skaityti tiek darbe, tiek ir išvykus į komandiruotę ar namuose.

Tačiau didžiausia šių dienų problema tampa elektroninių laiškų kiekis. Vykstant intensyviai darbui tarp partnerių, kartais per dieną išsiunčiama ~15-20 laiškų vienam asmeniui, o kas jeigu tų partnerių ne vienas, o keli? Todėl elektroninis paštas ne visada tampa pačia efektyviausia priemone, leidžiančia greičiausiai pasiekti norimą kolegą. Iš kitos pusės, elektroninis paštas yra daugiau neformali priemonė (37, p. 53), leidžianti artimiau pažinti žmones, sėdinčius kitapus kompiuterio ekrano. Ne visada įmanomi susitikimai, kai pvz. partneriai yra Amerikoje ar Japonijoje, tačiau partnerystėje ryšiai ir asmeniniai santykiai įtakoja darbo efektyvumą ir tai, kaip smarkiai ir dažnai galima spausti kolegą duoti kaip galima greitesnį atsakymą į klausimus. Net ir bendros organizacijos atveju, pvz. gamybos padalinys gali būti Kinijoje, o marketingo padalinys – Vokietijoje. Pasitaiko atveju, kai atsakymą, nuo kurio priklauso 400000 eurų užsakymas, reikia gauti per valandą ar dvi, todėl elektroninis paštas yra viena iš pirminių ir greičiausių priemonių, padedančių pasiekti norimą rezultatą.

Kitas pavyzdys taip pat yra dažnai pasitaikantis praktikoje, kai klientas atsiunčia skubų jo užsakymo pagreitinimą platintojui, tačiau gamintojas yra kitoje laiko zonoje ir susisiekti su juo telefonu neįmanoma dėl laiko skirtumo. Vienintelė išeitis yra parašyti elektroninį laišką savo partneriams, kad atėjus iš ryto į darbą, atsakymas iš pastarųjų jau būtų atsiųstas atgal.

Taip pat elektroninis paštas yra viena iš geriausių priemonių informuoti partnerius apie rengiamus seminarus, mokymus, konferencijas, nes elektroniniam laiške galima vaizdžiai pateikti visą reikiamą informaciją, atsiųsti registracijos formas, prikabinti prie laiško pakvietimus.

Elektroninis paštas yra tinkamas ir susitikimų organizavimui. Skambutis ne visada toks efektyvus, nes esant dideliame darbų krūviui, galima apie informaciją, gautą telefonu, lengvai pamiršti. O elektroninis laiškas lieka kaip priminimas, be to juos galima pasižymėti kaip svarbius ar nesvarbius, skaitytus ar neskaitytus ar tokius, kuriuos reikia sekti, jei pateikta ne pilna informacija.

Taigi elektroninis paštas yra viena iš tų priemonių, kuri padeda palaikyti glaudžius santykius su partneriais, tačiau taip pat ne visada yra pati efektyviausia, norint gauti atsakymą labai greitai. Todėl labai dažnai tenka pasinaudoti ir kitais moderniais informacinių technologijų kūrėjų sprendimais.

Vienas iš tokių sprendimų yra *vidinis tinklas*. Partneriams, kurie įsikūrę skirtingose pasaulio vietose, savalaikis apsikeitimas informacija yra vienas iš pagrindinių iššūkių, kuo kurio dažnai priklauso verslo efektyvumas ir sprendimų priėmimas laiku. Apsikeitimas informacija popieriniame formate tampa atgyvenęs, be to, sudėtingas, jei partnerius skiria tūkstančiai kilometrų. O siunčiant informaciją elektroniniu paštu, dažnai tenka nemažai laiko praleisti, kol informacija suformatuojama taip, jog užimtų kuo mažiau vietos ir neužkimštų gavėjo elektroninio pašto dėžutės. Be to, reikia nuolat galvoti, kaip visą svarbią informaciją suarchyvuoti, kad ji būtų lengvai randama ir prieinama, kai jos prireikia greitai. Taigi vienas iš geriausių ir efektyviausių sprendimų yra vidinis tinklas. Jo veikimo principas yra labai paprastas. Vidinis tinklas technologijų dėka leidžia dalintis informacija ir įvairiais partneriams svarbiais ištekliais tarpusavyje, net jei jie yra skirtingose laiko zonose. (38). Ši priemonė tinkama visoms partnerystės formoms, aptartoms aukščiau. Kad ir pvz. susijungusioms organizacijoms yra žymiai paprasčiau keistis informacija, nors jos pagrindinė valdžia gali būti įsikūrusi Švedijoje, o jos padaliniai išsimėtę po Aziją ar Ameriką. Susijungus dviem organizacijoms, tenka keistis know – how žiniomis, technologinėmis žiniomis, informacija apie konkurentus ir vietines rinkas, vietinius įstatymus ir pan. Tokią informaciją patogiau talpinti į vidinį tinklą, tačiau atitinkamai ji turi būti prieinama tik atsakingiems asmenims. Lygiai taip pat ši priemonė gali būti labai efektyviai naudojama ir tiesioginio bendradarbiavimo ar investavimo į kitą organizaciją atveju. Pagrindiniai vidinio tinklo privalumai yra (38):

- Komunikacijos efektyvumas – kai partneriai ar bendros organizacijos padaliniai išsimėtę po visą pasaulį, vidinis tinklas leidžia sutaupyti nemažai pinigų už brangius tarptautinius skambučius, be to, informacija prieinama bet kada ir bet kuriuo paros metu;
- Duomenų atnaujinimas – vidinio tinklo dėka įmanoma duomenis atnaujinti taip, kad visi, kurie yra sujungti į tinklą, iš karto mato pakeitimus. Čia lengva įvesti ne tik naują

informaciją, bet atnaujinti seną ar net gauti informaciją iš partnerių, esančių už tūkstančių kilometrų, vos per porą minučių;

- Centralizuota informacija – dirbant su partneriais, svarbu nuolat turėti reikiamą informaciją. Tai gali būti gamybos planai, pristatymo terminai, prekių kainos, įvairūs pasikeitimai produkcijos linijoje, įvairios ataskaitos, kuriomis remiantis, orientuojamasi į rinkos (klientų) poreikius, susitikimų medžiaga ir pan. Todėl tokią informaciją geriausiai laikyti centralizuotai, kad bet kada bet kuris darbuotojas, kai prireikia, galėtų ją gauti vos per kelias minutes. Mat elektroniniu paštu tokiai informacijai nusiuntus užklausa, dažnai tenka laukti dieną, dvi ar net ilgiau, kol gaunamas atsakymas. O centralizuotas informacijos saugojimas reiškia, jog vidinis tinklas visą reikiamą ir svarbią informaciją leidžia saugoti vienoje vietoje;

- Be to, visada galima matyti, kada kuris vartotojas paskutinį kartą buvo prisijungęs ir kada pateikė naujos informacijos ar papildė seną. Tai leidžia matyti, kokio senumo informacija yra vidiniame tinkle ir kiek ja galima remtis.

Kompanija Microsoft sukūrė vieną iš tokių sprendimų, kad partneriams būtų kuo lengviau tarpusavyje bendrauti ir keistis informacija. Jų sukurta sistema vadinasi „Microsoft SharePoint“, kuri leidžia matyti patalpintus failus, bendrą darbų, susitikimų, seminarų kalendorių, matyti nuorodas į svarbiausią informaciją. Be to (39):

- Kiekvienas darbuotojas turi savo prisijungimo vardą, todėl visų partnerių, sujungtų į tinklą, vadovai gali matyti, kas kokia informacija domėjosi;
- Partneriai gali lengvai prieiti prie informacijos, esančios skirtingose vietose su savo vienu vartotojo vardu;
- Be to, galima lengvai ir greitai sugrupuoti informaciją pagal kiekvieno partnerio pageidavimus ar poreikius;
- Galiausiai šio tinklo dėka galima pateikti informacijos ar dokumentų analizę ir komentarus taip, kad jie būtų prieinami tik reikiamai vartotojų grupei.

Kitas vidinio tinklo variantas vadinasi „Epok ISE System“, sukurtas kompanijos Epok, Inc. (40). Šis tinklas specialiai skirtas dalintis informacija tarp partnerių ir leidžia saugiai talpinti reikiamus duomenis vienoje vietoje. Be to:

- Leidžia lengvai grupuoti vartotojus ir išteklius;
- Kiekvienas partneris, kuris prisijungęs prie šio tinklo, turi tam tikrą valdžios lygį, kuris leidžia gauti pilną ar dalinę informaciją.
- Įmanoma matyti, kas turi priėjimą prie kokios informacijos ir pagal kokį verslo susitarimą tarp partnerių;
- Suvienyti priėjimą prie bendrų išteklių pagal verslo susitarimą ar sutartį;

- Informacijos savininkas gali lengvai kontroliuoti informaciją.

Taigi analizuojant įvairias situacijas ir partnerystės formas, vienu atveju kaip komunikacijos priemonė bus labiau tinkamas elektronis paštas, kitu atveju – vidinis tinklas. Pavyzdžiui imkime partnerystę tarp gamintojo ir platintojo. Elektroninis paštas yra tinkamesnė priemonė siunčiant paklausimus, užsakymus, jų pagreitinimus gamintojui, o vidinis tinklas yra tinkamesnė priemonė pastarajam talpinti produktų specifikacijas, katalogus, naujienas, nes tai neužkemša pašto dėžutės, o platintojas šią informaciją gali bet kada perskaityti, prisijungęs prie tinklo su savo vartotojo vardu.

Panaši situacija yra ir kitų partnerystės formų atvejais. Vidinis tinklas taip pat labai efektyvi priemonė talpinti įvairias ataskaitas, todėl organizacija, kurios didžiąją kapitalo dalį valdo kita organizacija, puikiausiai gali talpinti ataskaitas į vidinį tinklą. Tokiu atveju vadovai gali gauti informaciją anksčiau negu įvyksta organizacijų vadovų susitikimas, iš anksto pasiruošti klausimus ar pareikalauti duomenų papildymo. Tai padeda taupyti laiką, juo labiau jei pavyzdžiui viena organizacija įsikūrusi Bagladeše, o kita – Austrijoje. Tokiu atveju organizuoti dažnai susitikimus nėra paprasta, todėl vidinis tinklas yra viena iš efektyviausių priemonių tarpusavio ryšių palaikymui ir dalinimuisi aktualia informacija. O elektroninis paštas daugiau gali būti kaip informavimo priemonė.

Lygiai tokia pati situacija yra ir bendros organizacijos atveju. Vidiniame tinkle gali būti laikoma svarbiausia informacija: bendros organizacijos vizija, misija, politika, svarbiausios sutartys, įvairūs dokumentai, bendros veiklos planai, susitikimų ar susirinkimų grafikas ir t.t. Be to, tokios partnerystės atveju vidinis tinklas yra tinkama priemonė bendriems projektams vykdyti, nes visą aktualią informaciją iš karto gali matyti visi atsakingi už projektą asmenys, ją papildyti ir pan. Galiausiai ši priemonė padeda suvienyti darbus ir padaryti juos našiais ir produktyviais, nes nereikia tarpusavyje darbuotojams siuntinėti informacija ir gaišti laiką atsakinėjant į įvairius klausimus elektroniniu paštu. O elektroninis paštas lieka kasdienio bendravimo priemone.

Dar dvi priemonės, tinkančios efektyviai komunikacijai tarp partnerių, yra *video konferencijos* ir *internetinės konferencijos*. Savo funkcijomis jos labai panašios, todėl galima naudotis viena arba kita priemone.

Video konferencijos atsirado anksčiau negu internetinės konferencijos. Tai ne tik priemonė išorinei komunikacijai su partneriais, išsimėčiusiais skirtinguose kontinentuose ar šalyse, bet ir puiki priemonė, tinkanti daryti pardavimų prezentacijas, susirinkimus bei konsultuoti partnerius tam tikrais aktualiais klausimais. Video konferencija – tai interaktyvi priemonė, kuri naudoja video, kompiuterines ir komunikacijos technologijas, kad žmonės, esantys skirtingose vietose, galėtų tiesiogiai susitikti taip, lyg jie visi būtų tame pačiame kambaryje (41, p. 19). Didžiausias šios priemonės privalumas tas, kad skrendant į susitikimą su partneriais, ne visada gali skristi visi asmenys, kurie turėtų dalyvauti susitikime. Taip gali būti dėl lėšų trūkumo, jei kelionė brangi ir tolima arba atsakingų žmonių gali laukti kiti svarbūs susitikimai ar darbai, todėl ilga komandiruotė tampa

neįmanoma. Taigi video konferencijos įgalina visus susitikti tuo pačiu metu, be to, tokių „susitikimų“ galima organizuoti daugiau ir dažniau, todėl ir darbas tarp partnerių gali tapti daug produktyvesnis, o santykiai, dažniau bendraujant tarpusavyje, šiltesni ir paremti tarpusavio pasitikėjimu. Be to, iškilus klausimams ar sunkumams susitikimo metu, galima pakviesti ekspertus, todėl sprendimai priimami žymiai greičiau ir efektyviau. Tai įtakoja produktų kokybę, o produktyvumo augimas gerina darbą tarp partnerių ir mažina bereikalingas išlaidas. Prie video konferencijos galima pasijungti iš bet kur, kur yra kompiuteris ir tinklas, be to, lengva valdyti informaciją. Palyginus su telekonferencija, kuria galima perduoti ir gauti tik audio informaciją, tai yra tikrai efektyvi priemonė tarpusavio bendradarbiavimui. Aišku, tiesioginiai susitikimai išlieka efektyvia komunikacijos priemone, nes susitikimų metu galima aptarti ir visus kitus svarbius einamuosius klausimus, kuriuos kartais per atstumą būna sunku išspręsti. Ne viena pasaulinio lygio organizacija naudoja video konferencijomis, palaikydama ryšius su savo partneriais visame pasaulyje. Štai kad ir organizacijos Siemens rizikos valdymo grupės narys Marcus Hall teigia (42), jog „tiesioginiai susitikimai išlieka vis dar aktualūs, tačiau video konferencijos yra strateginė komunikacijos priemonė“. Ji padeda greičiau pasiekti trumpalaikius ir vidutinio ilgumo tikslus, įgalina greitesnę informacijos ir žinių sklaidą bei geresnį tarpusavio palaikymą.

Pati naujausia video konferencijos versija bus pristatyta kompanijos Microsoft 2007 m. viduryje ir vadinsis „Apvalusis stalas“ (43).

Į video konferencijas yra panašios *internetinės konferencijos*. Per internetines konferencijas verslininkai taip pat puikiai gali organizuoti susitikimus ir konsultacijas, o atstumas tampa visiškai nesvarbus. Pavyzdžiui, gamintojas, esantis Amerikoje, puikiai gali padaryti naujų produktų ar paslaugų pristatymą platintojams, esantiems Europoje, taip taupant laiką ir pinigus. Didžiausias šios priemonės privalumas kaip ir video konferencijose – tai galimybė dalintis vizualine informacija, ko negalima padaryti naudojantis, pavyzdžiui, telefoninėmis konferencijomis (44). Taip pat internetinės konferencijos turi labai plačias galimybes informacijos valdymui, kontrolei ir pateikimui. Pavyzdžiui (45):

- Internetinių konferencijų metu galima dalintis su kitais informacija, esančia kompiuterio darbalaukyje pilnai arba tik specifine informacija, jei nenorima rodyti kitiems visos informacijos;
- Perduoti kontrolę bet kuriam kitam dalyviui, leidžiant jam pasidalinti informacija;
- Dalintis Power point programos skaidrėmis bei pažymėti norimas ar svarbias vietas su piešimo įrankiais;
- Naudotis tekstinių pokalbių kambariais;
- Atidaryti internetinius puslapius, kuriuos kiekvienas dalyvis galėtų valdyti iš savo kompiuterio;

- Peržiūrėti, apibendrinti ir koreguoti dokumentus realiaje laike, organizuoti klausimų – atsakymų sesijas;
- Organizuoti interaktyvius mokymus darbuotojams, esantiems skirtingose pasaulio šalyse tuo pačiu metu;
- Valdyti geografiškai išsimėčiusią projektų komandą ir kurti artimesnius tarpusavio bendradarbiavimo santykius, kad komunikacija būtų kuo efektyvesnė.

Taigi internetinės konferencijos partnerystėje palengvina bendradarbiavimą. Esant partnerystei tarp dviejų ar daugiau gamintojų, kurie bendradarbiauja, siekiant įgyvendinti bendrą projektą, tampa žymiai paprasčiau priimti greitus ir efektyvius sprendimus, nes žmonės, atsakingi už projektą gali bet kada susisiekti. Kadangi internetinės konferencijos sumažina kaštus iki minimumo, bendrauti galima daug, neskaičiuojant galimų išlaidų, kurios pvz. yra žymiai didesnės bendraujant per telefoninę konferenciją.

Taip pat vienai organizacijai valdant kitos organizacijos akcijas, tampa žymiai lengviau bendradarbiauti, nes atskaitinga organizacija bet kuriuo metu gali pateikti visą norimą informaciją investuotojams, pranešti apie pasisekusį projektą ar informuoti apie nesėkmę. Tai sutvirtina tarpusavio santykius ir padeda pagrindus tolimesniam efektyviam bendradarbiavimui.

Bendros organizacijos atveju, kai padaliniai yra išsimėtę po skirtingas šalis, tampa žymiai lengviau valdyti darbuotojus ir bendrą veiklą. Galima bet kuriuo metu sukviesti susirinkimą ir matyti, kas jame dalyvauja, o kas ne, parsisiųsti dokumentus bei organizuoti diskusijas ir einamųjų klausimų aptarimą.

Be to, internetinė konferencija suteikia galimybę siųsti automatinius priminimus apie susirinkimą, todėl nei vienas iš dalyvių nepamirš reikiamu laiku prisijungti prie konferencijos (46).

Galiausiai gamintojai suteikia savo partneriams galimybę prisijungti prie internetinės konferencijos net po to, kai ji jau yra įvykusi ir išklaudyti veiklos ataskaitą. Viena tokių kompanijų yra Tyco (47), kuri su internetinės konferencijos pagalba supažindina visus su pagrindiniais veiklos rezultatais, pateikia finansines ataskaitas ir visą kitą susijusią medžiagą. Tai stiprina partnerių ryšius, tarpusavio pasitikėjimą ir skatina dar operatyviau dirbti tarpusavyje.

Taigi visos elektroninės priemonėmis, išvardintos aukščiau, turi būti naudojamos pagal situaciją, tačiau visos jos padeda užtikrinti tikslingą komunikaciją tarp partnerių, glaudesnius ryšius tarp darbuotojų, greitesnį sprendimų priėmimą bei paprastesnį projektų valdymą.

2.3 E – komercijos įtaka partnerystės ryšių efektyvumui

Aukščiau aptartos priemonės yra efektyvios partnerystės ryšių kūrime, tačiau kad visa sistema veiktų be priekaištų, tų priemonių nepakanka. Reikiamą žmogų ne visada galima pagauti ne tik telefonu, bet ir naudojantis internetiniais skambučiais ar konferencijomis. Taip pat kartais tampa

neįmanoma atsakyti į visus gaunamus elektroninius laiškus ar paklausimus faksu dėl jų gausos. Ir galiausiai internetinė revoliucija ir komunikacijos technologijos spaudžia organizacijas tobulinti kasdienes operacijas ir procesus. Tos organizacijos, kurios nori išgyventi konkurencingoje rinkoje, turi automatizuoti svarbiausius verslo procesus, tokius kaip prekių sandėliavimas, medžiagų pirkimas, prekių pardavimas bei distribucija. Todėl tam, kad informacijos apsikeitimo ir verslo procesai būtų vykdomi kuo sklandžiau, buvo sukurta verslas – verslui (B2B) elektroninės komercijos sistema, kuria daugiausia naudojasi prekybos partneriai, t.y. populiari tarp gamintojų ir platintojų ar tarp platintojų. Kompanija Izodia (tarptautinė lyderė elektroninės komercijos programų ir paslaugų kūrime) atliko apklausą, kurios rezultatai parodė, jog aktyviausiai B2B sistemą diegia būtent gamintojai (48), nes ji labai supaprastina visą tiekimo procesą.

Taigi verslas – verslui elektroninė komercija yra apibrėžiama kaip struktūrizuotų žinučių apsikeitimas tarp verslo partnerių per privačius tinklus ar internetą, siekiant sukurti ir palaikyti verslo santykius. Ši sistema palengvina pardavimo / pirkimo procesą, tačiau taip pat apima tiekimo grandinės valdymą. B2B sistema pagerina ir supaprastina įvairius verslo procesus ir padidina transakcijų efektyvumą tarp organizacijų, turinčių verslo ryšius. Be to, dar labiau palengvina apsikeitimą informacija ir žiniomis, kurios padeda koordinuoti ir sinchronizuoti tiekimo grandies procesus. Dėka E – komercijos partneriai turi priėjimą prie svarbiausios informacijos, kuri apima duomenis apie produkcijos apimtį, gamybos pajėgumus, užsakymų būklę ir klientų poreikius. Taip pat verslo partneriai gali dalintis informacija apie naujausias verslo galimybes, kurios įgalintų juos suteikti geriausią aptarnavimą klientams (49, p. 53 – 54).

Kompanija Intel savo partneriams siūlo įvairias elektroninio prisijungimo galimybes. Kiekvieną mėnesį ši kompanija įvykdo apie 30.000 transakcijų per E – komercijos sistemą su 17 verslo partnerių iš viso pasaulio.

Kita kompanija yra General Motors, kurios tikslas buvo sukurti „skaitmeninį lojalumo tinklą“, leidžiantį kuo geriau aptarnauti platintojus, parduodančius pastarosios produkciją. Ši organizacija pripažino, kad verslas – verslui sistema padeda pagerinti tiekimo grandinės efektyvumą ir greičiau pristatyti rinkai reikiamą produktą prieinama kaina (49, p. 65) dėl to, kad ji leidžia:

- Greitai išrašyti sąskaitas ir lengvai valdyti konkretaus pirkėjo kreditą. Čia lengva autorizuoti ir sekėti mokėjimus pagal išrašytas sąskaitas faktūras, gražinti permokas ir pan. Sąskaita faktūra gali būti siunčiama elektroniniu paštu arba peržiūrima prisijungus prie sistemos ir nereikia laukti kol ji ateis paprastu paštu;
- Keisti užsakymus. Partneriui paprašius, kartais tenka keisti tik užsakymo kiekį, o kartais tenka keisti ir visą produkto konfigūraciją. B2B sistema šią procedūrą labai supaprastina, nes padarius pakeitimą, jis išsisaugo visoje sistemoje ir nereikia nieko keisti rankiniu būdu;

- Geriau valdyti užsakymus. B2B sistema leidžia atlikti tokius veiksmus kaip greitas užsakymas / pirkimas, užsakymų išskaidymas, jei neįmanoma vienu metu pristatyti iš karto viso reikiamo kiekio, be to pateikia užsakymų įvykdymo grafiką, parodo dar neįvykdytus užsakymus bei negalimus įvykdyti užsakymus dėl pvz. tam tikrų medžiagų, reikalingų gamybai, trūkumo;
- Parodyti, kokios prekės yra sandėlyje „iki pasižadėjimo“ (angl. k. available to promise), matyti kiek laiko jas trunka pristatyti reikiamu adresu bei pateikti užsakymą toms prekėms, kurių sandėlyje nėra.

Taip pat galima talpinti specialių kainų paklausimus, jei gamintojas leidžia, užsisakyti reikiamą literatūrą ar katalogus apie pastarojo produktus ar naujausius pasiūlymus.

Dar viena operacija, kurią galima atlikti verslas – verslui E – sistema, yra mokėjimų pavedimai už pristatytas prekes ar suteiktas paslaugas. Tai taupo laiką, kuris būtų gaištamasis važiuojant į banką mokėti pinigų bei supaprastina verslo procesus tarp partnerių. Pvz. kai kuriems verslo partneriams tenka sumokėti iš anksto už pristatomas prekes, todėl, padarius pavedimą, galima nusiųsti pavedimo kopiją elektroniniu paštu kaip įrodymą, kad už prekes apmokėta. Federalinio rezervų banko Čikagoje duomenimis (49, p. 49) daugiau nei 80% mokėjimų 2004 m. vis dar vyko pagal popierines sąskaitas faktūras, tačiau jau 2005 m. šis skaičius sumažėjo iki 48%. Verslo partneriai supranta, kad tai ne tik mažina išlaidas, reikalingas sąskaitų spausdinimui, siuntimui, bet ir supaprastina sudėtingus procesus, ko pasekoje ryšių tarp partnerių efektyvumas tik auga.

Taigi verslas – verslui sistema leidžia visoms bendradarbiaujančioms organizacijoms tapti viena komanda, siekiančia vienodų tikslų bei glaudesnio bendradarbiavimo.

2.4 Komunikacijos priemonių ateities perspektyvos tarptautinėse verslo partnerystėse

Visos aukščiau aptartos komunikacijos priemonės kol kas aktyviai yra naudojamos daugelyje tarptautinių organizacijų, bendradarbiaujant su verslo partneriais. Tačiau kartu su kiekviena diena jos po truputį tampa atgyvenusiomis arba praeities technologijomis. Bendravimo versle iššūkiai yra įtakoti greitai kintančių technologijų, naujų poreikių ir globalios ekonomikos pasekmių. Nesvarbu ar prieš 20 metų, ar dabar, ar ateityje, vienas svarbiausių organizacijų tikslų yra komunikacija su organizacijos aplinkoje esančiais vienetais, kad pasiekti pagrindinį organizacijos išsikeltą tikslą / us. Šiuo požiūriu, komunikacija yra kritiškai svarbi organizacijos darbo efektyvumui. Kitas svarbus aspektas – organizacijoms reikia partnerystės – nė viena pasaulio kompanija nebetobulina ir nekuria naujų produktų viena. Praktiškai visi telekomai, IT, buitinės technikos, farmacijos ir kt. gamybos organizacijos dirba drauge (50, p. 73). Čia komunikacija tampa esminiu momentu, lemiančiu efektyvų

tarpusavio darbą. Be to, organizacijos, kurios tarpusavyje aktyviai komunikuoja, yra labiau atsakingos, produktyvesnės ir lankstesnės, žmonės ir ištekliai geriau valdomi. Galiausiai darbuotojai tiek bendros organizacijos atveju, tiek ir kontaktuojant su partnerių darbuotojais turi turėti galimybę vienas kitą bei reikiamus informacijos šaltinius pasiekti bet kuriuo laiku. Tai sumažina koordinavimo ir kontrolės išlaidas ir didina efektyvumą (51).

Informacinių technologijų ir programų kūrėjai nesustoja vietoje. Komunikacijos priemonės ir toliau tobulinamos arba kuriamos naujos, suteiksiančios dar daugiau galimybių tarptautiniams verslo partneriams. Tikimasi, kad 2010 metais partnerysčių skaičius išaugs pakankamai smarkiai, todėl organizacijoms teks plėsti tarpusavio žinučių ir komunikacijos galimybes. Informacinių technologijų kūrėjai teigia (52), kad bus sudaryta galimybė naudoti vidinę komunikacijos sistemą integruoti išorinius partnerius tam, kad būtų paprasčiau keistis dokumentais ar projektine medžiaga. Šiuo metu visa tai daroma elektroniniais laiškais ir faksu. Kol kas tai padaryti dar neįmanoma, nes tokios kompanijos kaip Oracle, Microsoft, AT&T ir kt. naudoja skirtingus standartus. Tai reiškia, kad jei viena organizacija naudoja Microsoft, o išorinis partneris naudoja Oracle, sistemų sujungti negalima. Tačiau visa tai pasikeis po metų ar dviejų, nes siekiama, kad organizacijos pradėtų taikyti vienodus (SIP ir SIMPLE) standartus.

Pačios naujausios priemonės yra internetinis dienoraštis bei interneto radijas (53). Šios naujos komunikacijos technologijos turi tendenciją tapti svarbiais atributais partnerystės komunikacijoje, t.y. tiek tarp atskirų partnerių, tiek tarp išsimėčiusių darbo komandų. Šios priemonės galėtų padėti partneriams gerinti tarpusavio santykius, nes tai daugiau neformalios komunikacijos priemonės, priešingai nei telefonas ar faksas.

Internetinis dienoraštis (angl. k. – *blog*) – tai vienas naujausių išradimų. Tai yra internetinis asmeninės medžiagos pateikimo įrankis, kuriuo pateikiami trumpi, tačiau informatyvūs straipsniai apie konkretaus darbuotojo interesus, organizaciją, kurioje jis dirba bei sritis, už kurias jis atsakingas. Informacija dažniausiai yra neformali ir gali būti atnaujinama kas savaitę. Tačiau produktyviausi darbuotojai ar komandos svarbiausią informaciją turėtų atnaujinti net kelis kartus per dieną. Tai galėtų būti daugiau aktualu toms organizacijoms, kurios sudariusios tiesioginę partnerystę. Pažinti visus išorinius partnerius ir juo labiau jų darbuotojus yra sudėtinga, nes dažniausiai tarptautinėse organizacijose dirba dešimtys ar net šimtai darbuotojų. Todėl tokia priemonė palengvintų tarpusavio pažinimą ir leistų geriau pažinti žmones, su kuriais galbūt ateityje gali tekti susidurti vis dažniau.

Kita priemonė – tai interneto radijas (angl. k. – *podcast*). Tai asmeninė internetinė radijo programa, galinti transliuoti nuo kelių minučių iki valandos ir daugiau tam tikros informacijos, kurią galima atsisiųsti pvz. tiek ir iš organizacijos internetinio puslapio ar internetinio dienoraščio. Užtenka tik turėti skaitmeninės muzikos grotuvą. Taigi versle ši priemonė labai aktyviai gali būti naudojama

įvairioms prezentacijoms bei informacijai apie partnerystės bendradarbiavimo klausimus / sprendimus pateikti.

Galiausiai vienas naujausių išradimų, palengvinsiančių susisiekimą su partneriais, yra kompanijos Netgear sukurtas WiFi telefonas (54, p. 32) labai panašus į mobilųjį telefoną savo išvaizda ir dydžiu ir leidžiantis skambinti visiems, turintiems Skype vartotojo vardą. Norint naudotis šiuo telefonu, nereikalingas kompiuteris, todėl verslo partneriams taps dar paprasčiau susisiekti tarpusavyje kelionių metu. Be to, visada galima priimti Skype skambučius, kai kompiuteris neįjungtas. Tarptautiniai skambučiai mobiliaisiais telefonais yra labai brangūs, o šis telefonas:

- Gali būti naudojamas kaip komunikacijos priemonė bet kurioje pasaulio dalyje;
- Galima skambinti į įprastus telefono numerius už vos kelis centus per minutę;
- Leidžia valdyti kontaktų sąrašą ir rodo, kurie Skype vartotojai iš kontaktų sąrašo yra prieinami.

Ši priemonė gali būti naudinga absoliučiai visoms partnerystės formoms. Net ir bendros organizacijos atveju svarbiausiems vadybininkams, projektų vadovams, departamentų viršininkams tokia priemonė padėtų pagerinti vidinę organizacijos komunikaciją. Tokias pareigas užimantys asmenys dažnai nesėdi visą dieną ofise prie kompiuterio, o skambinti kad ir mobiliaisiais telefonais yra brangu, nes bendros organizacijos padaliniai gali būti net keliose skirtingose šalyse. Todėl WiFi telefonas ne tik kad neribotą komunikacijos, bet ir svarbiausi asmenys būtų nuolat pasiekiami, kad ir kur jie būtų.

Taigi išnagrinėjus visas dažniausiai versle sutinkamas komunikacijos priemones, galima daryti išvadas, kad absoliučiai visos jos naudojamos visose trijose partnerystės formose, tik vienos priemonės labiau tinkamos vienai partnerystės formai, kitos - kitai. Pvz. dviejų organizacijų, kurių stambesnioji investuoja į mažesniąją atveju, tinkamiausios komunikacijos priemonės yra telefonas, skirtas greitiems klausimams spręsti, vidinis tinklas įvairioms ataskaitoms ir projektinei informacijai talpinti, bei video ar internetinės konferencijos, skirtos abiejų organizacijų vadovų ir specialistų susitikimams organizuoti bei aptarti veiklos rezultatus.

Tuo tarpu bendros organizacijos atveju aktualus ne tik vidinis tinklas, kuriame gali būti kaupiama informacija apie partnerystę, bendros organizacijos misija, vizija, įvairi darbinė informacija bei svarbūs dokumentai, bet ir elektroninis paštas, skambučiai internetu, siekiant palaikyti kuo glaudesnius santykius su darbuotojais visame pasaulyje.

Tiesioginiame bendradarbiavime labai svarbi verslas – verslui sistema, kuri ne tik kad palengvina daugelį užduočių, bet ir padeda sumažinti elektroninių laiškų skaičių. Įsivaizduokime, jeigu platintojas siųstų gamintojui užsakymus, spec. kainų paklausimus ir visą kitą panašią informaciją

elektroniniu paštu. Tokiu atveju ilgėtą laiką, reikalingas sutvarkyti visus elektroninius laiškus, o dėl to kentėtų darbo efektyvumas.

Todėl tinkamos komunikacijos priemonės lemia partnerių bendradarbiavimo efektyvumą, o tai savaime įtakoja produktyvumą, darbo našumą, laiką, reikalingą priimti sprendimus, darbo kokybę bei klientų aptarnavimo greitį, t.y partnerystės efektyvumą.

3. KOMUNIKACIJOS PRIEMONIŲ ĮTAKOS ORGANIZACIJŲ, SUDARANČIŲ PARTNERYSTĖS TINKLĄ, EFEKTYVUMUI TYRIMAS

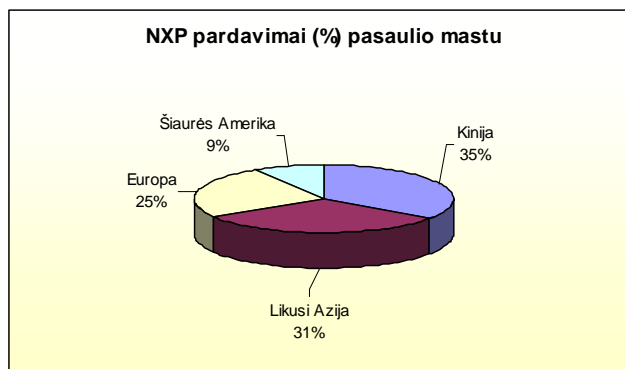
Pirmieji du šio darbo skyriai yra skirti apžvelgti komunikacijos procesų ir priemonių teorinius aspektus, vertinant pastarųjų įtaką tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumui. Šis, trečiasis skyrius yra skirtas patikrinti kokiems tikslams komunikacijos priemonės daugiausia naudojamos, kaip tai veikia partnerių santykius ir tarpusavio bendradarbiavimą.

3.1 Tyrimo objektas

Siekiant giliau išnagrinėti komunikacijos priemonių įtaką tarptautinių verslo partnerysčių efektyvumui, buvo pasirinktos dvi partnerysčių formos, t.y. *tiesioginio bendradarbiavimo ir bendros organizacijos*. Tiesioginio bendradarbiavimo atveju pasirinktos dvi gamybinės organizacijos ir jų partneriai – pastarųjų produkcijos platintojai. Abi organizacijos užsiima panašia veikla – elektronikos komponentų gamyba. Panašios veiklos kompanijas rinkausi todėl, kad tyrimo rezultatai, pasirinkus tą pačią rinką, yra tikslesni, nei pasirinkus tirti skirtingos veiklos organizacijas.

Pirmoji organizacija yra *NXP founded by Philips*. Tai organizacija, turinti 50 – ies metų patirtį, aprūpinant inžinierius ir projektuotojus, užsiimančius komunikacijos, elektronikos, apsaugos, bevielių mokėjimo sistemų bei ryšių priemonių gamyba, puslaidininkiais prietaisais ir reikiama programine įranga (55). Ši kompanija dar visai neseniai vadinosi „Philips Semiconductors“, tačiau įvykus reorganizacijai, ji pervadinta į „NXP founded by Philips“. Ji turi padalinius 19 – oje šalių (žiūrėti 2 priedą), o pagrindiniai tiesioginio bendradarbiavimo partneriai yra išsikūrę 33 – ose šalyse. Šios organizacijos pagrindinė struktūra pateikiama 1 – ame priede.

„NXP founded by Philips“ yra viena didžiausių pasaulyje puslaidininkių prietaisų gamintoja. 2005 metais jos pardavimai siekė 4.77 milijardus eurų. Pagrindinį rinkos pasiskirstymą galime matyti



7 pav. NXP rinkos pasiskirstymas (%) pasaulyje 2006 m. (56)

7 paveiksluke.

Pagrindiniai globalūs „NXP founded by Philips“ tiesioginio bendradarbiavimo partneriai visame pasaulyje:

- Future Electronics;
- EBV elektronik;
- Spoerle Electronik;
- Silica (An Avnet Company);
- Arrow;
- Vissa.

Kadangi išnagrinėti komunikacijos priemonių įtaką absoliučiai visos „NXP founded by Philips“ organizacijos efektyvumui bendradarbiaujant su aukščiau išvardintais partneriais, nėra galimybių, pasirinkau NXP padalinį Maskvoje „NXP Semiconductors Russia“ ir jų partnerį kompaniją „Vissa“, kuri platina NXP produkciją Ukrainos, Baltarusijos ir dalinai Rytų Europos rinkose.

Kad būtų ištirtos naudojamas komunikacijos priemonės, kiekvienos iš jų paskirtį bei įtaką tarpusavio bendradarbiavimui, buvo remtasi mano sudaryta anketa, informacija gauta elektroniniu paštu ir interviu telefonu.

„NXP Semiconductors Russia“ dirba 15 žmonių, iš kurių buvo apklausti 7 asmenys. Taigi atsakiusieji į anketos klausimus sudaro 46,7 % visų darbuotojų. Atsakusiųjų į klausimus pareigos:

- Tiekimo vadybininkė (3);
- Ryšių su klientais valdymo vadybininkė (1);
- Pardavimų vadybininkas (2);
- Produktų taikymo inžinierius (1);

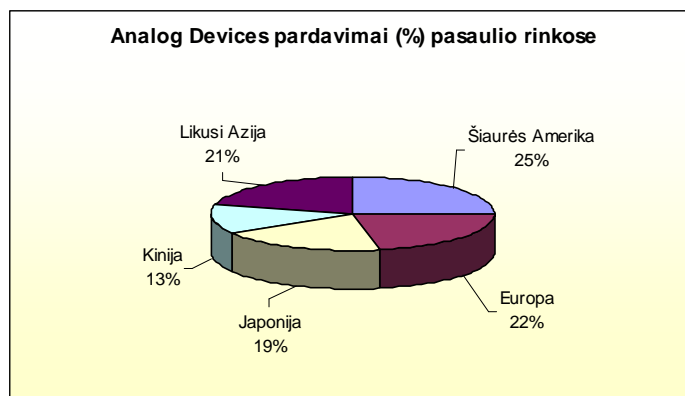
„Vissa Ltd“ Rusijos, Ukrainos ir Baltarusijos rinkoje jau gyvuoja 15 metų. Tai platintojas, aprūpinantis tiek didelius, tiek smulkius gamintojus „NXP founded by Philips“ ir kitų kompanijų gaminamais elektroniniais komponentais. Organizacijoje „Vissa Ltd.“ dirba 6 asmenys, iš kurių į anketos klausimus atsakė trys, t.y. 50 % visų darbuotojų. Atsakusiųjų pareigos:

- Direktoriaus asistentė (1);
- Tiekimo ir klientų aptarnavimo vadybininkė (1);
- Vyriausiasis inžinierius (1).

Kita mūsų nagrinėjama organizacija yra „Analog Devices“ ir jos partneris organizacija „Amtek“, kuri platina pastarosios produktus Rytų ir Centrinėje Europoje, kaip ir kiti aukščiau minėti „Analog Devices“ globalūs partneriai. Pagrindinė „Analog Devices“ būstinė yra Amerikoje, Norwood'e, o visi kiti padaliniai išsimėtę po daugelį Europos šalių: Vokietiją, Daniją, Olandiją, Prancūziją, Italiją, Austriją, Belgiją, Didžiąją Britaniją, Suomiją ir Švediją. Taip pat yra ir Azijoje:

Taivanyje, Kinijoje, Japonijoje, Singapūre ir kt. O Šiaurės Amerikoje yra net 45 padaliniai skirtinguose regionuose (57).

Ši organizacija turi 50 – ies metų patirtį signalinių procesorių bei įvairių mikroschemų gamyboje. 2006 metais „Analog Devices“ produktų pardavimai pasiekė 26 milijonus JAV dolerių. Ši organizacija aptarnauja automobilių, komunikacijos, medicinos prietaisų, elektronikos, aviacijos bei kompiuterinių prietaisų gamybos rinkas. 2006 metais net 51% pardavimų buvo padaryta per tiesioginius partnerius, o pardavimų pasiskirstymą pasaulio rinkose galime matyti 8 paveiksliuke:



8 pav. Analog Devices rinkos pasiskirstymas (%) pasaulio mastu 2006 m. (58)

Pagrindiniai globalūs „Analog Devices“ tiesioginio bendradarbiavimo partneriai visame pasaulyje:

- Rochester Elec.;
- Silica – an Avnet company;
- Spoerle Electronic;
- Arrow;
- Alfachip;
- Eltech;
- Amtek;
- Elgerta;
- Caro Ltd.;
- Alma Electronics;
- TEKELEC-CCI;
- Ir daugelis kt.

Tiriant „Analog Devices“, iškilo ta pati problema kaip ir su organizacija „NXP founded by Philips“. Ištirti visą organizaciją yra neįmanoma dėl jos dydžio, todėl tyrimui buvo pasirinktas „Analog Devices“ padalinys Austrijoje (žiūrėti 3 priedą) ir jų partneris Čekijoje „Amtek“.

Organizacija „Amtek“ rinkoje jau yra 15 metų ir aprūpina gamintojus elektroniniais komponentais ir automatizavimo elementais (59). Šioje organizacijoje dirba dešimtys darbuotojų, tačiau Brno biure administracijoje jų yra 11.

Šioms dviem organizacijoms taip pat buvo pateikta ta pati anketa, be to, pasinaudota papildoma informacija, gauta elektroniniu paštu

„Analog Devices“ Austrijos biure dirba 9 žmonės, iš kurių į anketos klausimus atsakė 5, t.y. 55,5 % visų darbuotojų:

- Klientų aptarnavimo vadybininkė (2);
- Tiekimo vadybininkė (1);
- Tiekimo vadybininkės asistentė (1);
- Pardavimų skyriaus vadovas (1).

Iš organizacijos „Amtek“ į klausimus atsakė 6 darbuotojai, t.y. 54,5% personalo, dirbančio Čekijos biuro administracijoje:

- Vyriausiasis produktų taikymo inžinierius (1);
- Techninis inžinierius (1);
- Tiekimo vadybininkė (3);
- Tiekimo skyriaus vadovė (1).

Visų aukščiau aprašytų organizacijų darbuotojams anketa buvo išplatinta elektroniniu paštu. Vėliau, kai buvo atsiųsti atsakymai į klausimus, keli patikslinamieji klausimai buvo išsiųsti taip pat elektroniniu paštu arba naudojantis Skype programa.

Tačiau, kad tyrimas nebūtų per daug paviršutiniškas, buvo ištirtos dar dvi organizacijos: UAB „Elgerta“ ir „Caro Ltd“. Šios organizacijos visai neseniai susijungė ir tapo viena bendra „ElgertaGroup“ organizacija, platinančia elektronikos komponentus Lietuvos, Latvijos ir Estijos rinkose. UAB „Elgerta“ buvo įkurta 1993 metais ir šiuo metu joje dirba 16 darbuotojų, o „Caro Ltd.“ – 5 darbuotojai.

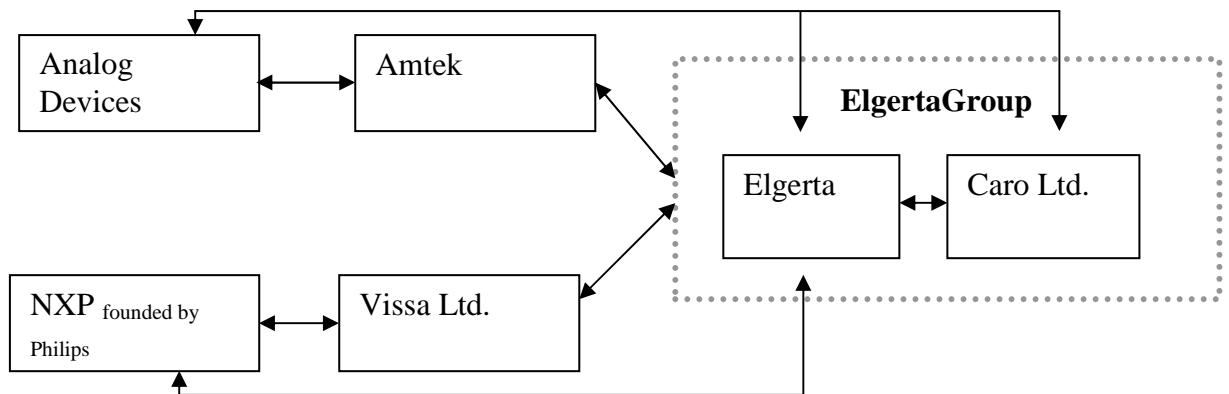
Pagrindiniai šių dviejų organizacijų partneriai globaliu mastu yra:

- NXP founded by Philips;
- Analog Devices;
- Fabrimex;
- Epcos;
- Murata;
- Hahn Electrobau;
- Eska;
- Vishay;

- Tyco;
- Yageo;
- Kingbright;
- Ir daugelis kt.

Komunikacijos priemonių analizė „ElgertaGroup“ atlikta remiantis atsakymais į darbuotojams pateiktus klausimus pagal tą pačią anketą, kuri buvo platinama ir užsienio partneriams.

Visos šios nagrinėjamos organizacijos pasirinktos neatsitiktinai. Visų pirma jos sudaro vieną bendrą partnerystės tinklą (žiūrėti 9 pav.):



9 pav. Organizacijų partnerystės tinklas (60)

Abu gamintojai, siekdami daugiau kapitalo investuoti į tyrimus (angl. k. *Research & Development*) bei naujų produktų gamybą, pasirinko partnerius, kurie padeda parduoti šiuos produktus ir pasiekti platesnę geografinę rinką. Žinoma, į šį tinklą įeina ir visi kiti partneriai, paminėti aukščiau, tačiau visų jų apimti šiame tyrime nėra galimybių dėl jų gausos ir išsimėtymo po visą pasaulį.

Tuo tarpu UAB „Elgerta“ ir „Caro Ltd.“ yra vietinio kapitalo bendrovės, platinančios pastarųjų gamintojų produkciją vietinėse, t.y. Pabaltijo rinkose.

Komunikacija tarp visų šių organizacijų vyksta aktyviai. Dalis informacijos vaikšto tiesiogiai tarp gamintojų ir „ElgertaGroup“, kita dalis eina per platintojus. Kokia ir kokiomis priemonėmis informacija siunčiama, apžvelgsime tyrimo rezultatuose. Tačiau pagrindinis tikslas yra išsiaiškinti ar skirtingose partnerystės formose prioritetas atiduodamas toms pačioms komunikacijos priemonėms ar ne ir kiek jos įtakoja partnerystės efektyvų darbą.

3.2 Anketinė apklausa tyrimui

Kaip jau minėta anksčiau, tyrimas buvo atliekamas remiantis anketine apklausa, taip pat informacija gauta elektroniniu paštu ar interviu telefonu.

Anketinė apklausa – tai vienas iš apklausos metodų, padedantis greitai gauti atsakymus į klausimus, kurie šioje anketoje yra pateikiami pagal planą:

1. Bendri klausimai apie komunikacijos priemones.
2. Naudojimasis telefoninėmis priemonėmis.
3. Naudojimasis elektroninėmis priemonėmis.
4. Naudojimasis E – komercijos (B2B) sistema.
5. Naudojimasis naujomis (internetiniu dienoraščiu, WiFi telefonu ir t.t.) priemonėmis.

Ta pati anketa buvo išplatinta užsienio partnerių tiek vidurinio lygmens, tiek ir aukštesnio lygmens darbuotojams. Visi klausimai buvo išversti į anglų kalbą. Tyrimo rezultatai parodė, kad naudojamos komunikacijos priemonės labai priklauso nuo dviejų faktorių:

1. Užimamų pareigų.
2. Bei nuo to, kuriame organizacijos lygmenyje yra darbuotojas.

Prieš atsakant į anketos klausimus, yra pateikiamas trumpas paaiškinimas, koks šios anketos tikslas. Klausimai pateikiami ne tik uždari, bet ir atviri. Atviri klausimai neįpareigoja pasirinkti tik nurodytus variantus ir leidžia pateikti informaciją, kuri tiksliai atitinka komunikacijos tarp partnerių specifiką ir problematiką tuo atveju, jei autorė nebūtų darbe paminėjusi tam tikrų galimų komunikacijos priemonių ar informacijos pateikimo būdų. Uždaruose klausimuose respondentui suteikiama galimybė pasirinkti tiek vieną, tiek kelis atsakymo variantus iš visų pateikiamų. Iš viso anketą sudaro 38 klausimai. Kaip jau minėjau, ji suskirstyta į 5 dalis:

Bendri klausimai apie komunikacijos priemones. Komunikacija tarp partnerių yra nuolatinis, nesibaigiantis procesas, kurio svarbiausias akcentas – grįžtamasis ryšys. Todėl šios dalies tikslas yra išsiaiškinti, kokios apskritai komunikacijos priemonės yra naudojamos, kurios iš jų naudojamos daugiausiai ir ar partneriai tarpusavio bendravimui naudoja dar kokias papildomas priemones, kurių autorė nėra minėjusi teorinėje dalyje.

Naudojimasis telefoninėmis priemonėmis. Telefonas, nors ir išrastas seniai, tačiau versle tai bene greičiausia priemonė susisiekti su kolegomis visame pasaulyje. Juo labiau, kad ir šios priemonės tobulinamos ir kuriamos vis naujesnės, turinčios daugiau įvairių savybių, suteikiančių didesnę mobilumą. Ypač asmenims, nuolat keliaujantiems ar kurių pareigos reikalauja nuolatinio judėjimo. Todėl ši dalis skirta ištirti, ar daugiau naudojamas telefonas ar jo analogai, pvz. skambučiai internetu, kokiems tikslams naudojamosi telefoninėmis konferencijomis, o galbūt daugiau naudojamos video ar internetinės konferencijos.

Naudojimasis elektroninėmis priemonėmis. Elektroninėms priemonėms priskyriau viską, kas reikalauja kompiuterio ir internetinio ryšio. Tai elektroninis paštas, vidinis tinklas, video ir internetinės konferencijos. Šioje dalyje siekiama išsiaiškinti ar visos šios priemonės, jei jomis

naudojamasi, realiai padeda sukurti tokį partnerių tinklą, kuriame svarbiausia informacija paskirstoma efektyviai, o atsakymai gaunami greitai. Galbūt nėra išnaudojamos visos šių priemonių teikiamos galimybės, todėl komunikacija tarp partnerių tampa nesklaidi, kas savaime įtakoja lėtą sprendimų priėmimą, projektų atidėjimą ir pan.

Naudojimas E – komercijos (B2B) sistema. Ši klausimyno dalis labiau skirta vidurinio lygmens darbuotojams, tokiems kaip tiekimo ar ryšių su klientais valdymo vadybininkams. Mat verslas – verslui sistema palengvina kasdienes darbus, padeda sumažinti elektroninių laiškų skaičių ir sutaupyti laiko, reikalingo atlikti tam tikrus darbus, pvz. automatiškai generuoja ataskaitas, todėl nereikia daryti ir skaičiuoti rankiniu būdu. Čia siekiama išsiaiškinti, ar partneriai naudojami šia sistema ir ar tai pakankamai efektyvi priemonė tarpusavio komunikacijai.

Naudojimas naujomis priemonėmis. Paskutinė dalis, kurios tikslas išsiaiškinti, ar organizacijos linkusios investuoti į naujausias komunikacijos priemones ir ar naudojasi teorinėje dalyje paminėtomis naujausiomis galimybėmis palaikyti tarpusavio ryšį.

Prieš atliekant tyrimą buvo iškeltos hipotezės, kad:

1. Organizacijos, turinčios verslo partnerius, neefektyviai išnaudoja turimas komunikacijos priemones tarpusavio ryšių stiprinimui ir lengvesniam bendravimui.
2. Organizacijos, turinčios partnerius, pasirenka tam tikras komunikacijos priemones, kurios tampa standartu kasdieniame bendravime, todėl kiti galimi komunikacijos variantai lieka neišnaudoti.

Jeigu šios dvi hipotezės pasitvirtintų, tyrimo rezultatai parodytų, kad komunikacijos priemonės įtakoja partnerių tarpusavio ryšius ir nuo jų priklauso veiklos efektyvumas ir produktyvumas.

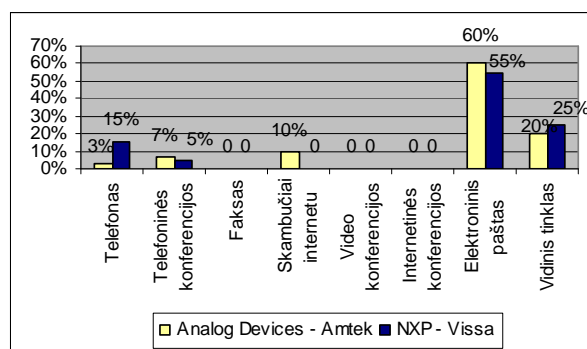
3.3 Komunikacijos priemonių analizė tarptautinėse verslo partnerystėse

Tyrimo rezultatai pateikiami lyginamosios analizės principu. Šią darbo dalį sudaro trys poskyriai. Pirmame pateikiami „Analog Devices“ ir „NXP Semiconductors Russia“ tyrimo rezultatai. Antroje dalyje aprašomi rezultatai, gauti „ElgertaGroup“ organizacijoje. Trečioje pateikiama visų organizacijų tarpusavio komunikacijos priemonių analizė.

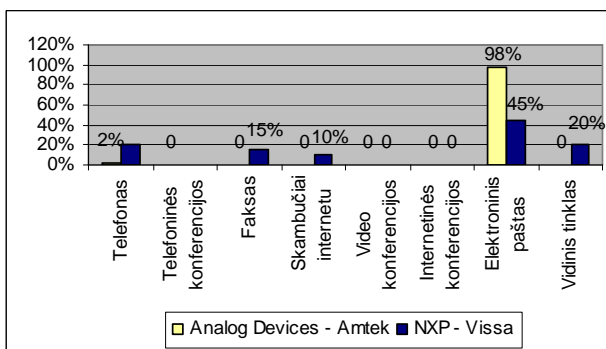
3.3.1 „Analog Devices“ ir „NXP Semiconductors Russia“ ir jų tiesioginių partnerių lyginamoji analizė

Šio poskyrio tikslas – atskleisti, kokiomis komunikacijos priemonėmis naudojasi „Analog Devices“ padalinys Austrijoje, bendraudamas su savo partneriu „Amtek“ ir „NXP Semiconductors Russia“, bendraudamas su savo partneriu „Vissa“ bei įvertinti, kuri iš šių organizacijų efektyviau komunikuoja su savo partneriu dėka naudojamų komunikacijos priemonių.

Bendroji dalis. Taigi ši dalis skirta išsiaiškinti kokiomis apskritai komunikacijos priemonėmis naudojasi organizacijos, bendraudamos su partneriais. Pirmame klausime išvardintos visos priemonės, aprašytos teorinėje dalyje. Gavus atsakymus iš abiejų gamybinių organizacijų ir jų tiesioginių partnerių, paaiškėjo, kad „Analog Devices“ ir „Amtek“ organizacijų viduriniojo valdymo lygmens darbuotojai daugiausia naudojami tik elektroniniu paštu ir telefonu, o aukštesniojo lygmens darbuotojai dar papildomai naudojami vidiniu tinklu, skambučiais internetu ir konferencijomis telefonu. Jokių papildomų komunikacijos priemonių nenaudoja.



10 pav. Priemonės naudojamos aukštesniajam valdymo lygmenyje



11 pav. Priemonės naudojamos viduriniame valdymo lygmenyje

Tuo tarpu „NXP Semiconductors Russia“ ir jų partneris „Vissa“ tiek viduriniame, tiek ir aukštesniame lygmenyje naudojami įvairesnėmis komunikacijos priemonėmis nei „Analog Devices“ ir „Amtek“ (žiūrėti 10 ir 11 pav.). Čia vidinis tinklas yra bene svarbiausia priemonė po elektroninio pašto, be to, naudojama ir papildoma komunikacijos priemonė – ICQ (anglų k. *I seek you*) – kurios funkcijos tokios pat kaip programos Skype. Ši komunikacijos priemonė leidžia greitai surasti reikiamą žmogų, jeigu jis tuo metu yra prie kompiuterio. Tai pagreitina tarpusavio bendravimą ir leidžia greičiau atsakyti į iškilusius klausimus.

Tačiau daryti išvadas, kurių partnerių tarpusavio komunikacija efektyvesnė, kol kas skubota. Tolimesni tyrimo rezultatai parodys tai aiškiau.

Bendravimas telefoninėmis priemonėmis. Kaip paaiškėjo šios apklausos metu, telefonas nėra pati vertingiausia komunikacijos priemonė. Jos geriausias pakaitalas – elektroninis paštas arba Skype programa. „Analog Devices“ ir „Amtek“ organizacijos telefonui skiria mažiausiai dėmesio. Čia tik 33,3% darbuotojų naudojami šia priemone, tačiau būtent jam prioritetą skiriamas, kai reikia

skubaus atsakymo iš partnerio, esančio užsienyje (taip atsakė net 81,8% darbuotojų iš pildžiusių anketą).

Tuo tarpu organizacijose „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ telefonas yra trečia pagal naudojimo dažnumą priemonė skambinant vieni kitiems ir tada, kai reikia skubaus atsakymo iš vieno ar kito kolegos (taip atsakė 60% darbuotojų). Dažnai susirašinėjimas elektroniniu paštu užima daug laiko, tuo tarpu kartais užtenka pakelti telefono ragelį ir atsakymas būna aiškus vos po kelių minučių.

Abi šios tarptautinės organizacijos, tiek „Analog Devices“, tiek ir „NXP Semiconductors Russia“ rengia telefonines konferencijas. Dalyvaujančiųjų konferencijose skaičius labai priklauso nuo tikslo, kuriam ji rengiama. Dažniausi tikslai pateikiami 1 – oje lentelėje:

1 lentelė

Tikslai, kuriems rengiamos telefoninės konferencijos

	Analog Devices	NXP Semiconductors Russia
1.	Einamiesiems klausimams aptarti	Mokymams ar konferencijoms
2.	Verslo rezultatams gauti	
3.	Mokymams ar konferencijoms	

Šaltinis: sukurta autorės

„Analog Devices“ telefonines konferencijas rengia kas maždaug pusę metų. Kadangi tai yra didžiulė kompanija, turinti daugybę padalinių, kiekvienas iš jų kas mėnesį turi teikti pardavimų ataskaitas centrinei būstinei. Kiekvienas iš tų padalinių turi savo tiesioginius platintojus atitinkamoje rinkoje. Todėl telefoninės konferencijos rengiamos tada, kai iškyla tam tikrų klausimų ar reikia papildyti turimas verslo rezultatų ataskaitas. Jeigu telefoninę konferenciją rengia „Analog Devices“ padalinys Austrijoje, tada papildomai joje dalyvauja atstovas iš centrinės šios organizacijos būstinės ir kompanijos „Amtek“ vadovas bei atsakingas asmuo už pardavimus. Taigi ne daugiau 5 – 6 žmonių. Deja, tai nėra ta komunikacijos priemonė, kuriai turėtų būti skiriama daug dėmesio. Mat pateikiant verslo rezultatus, dažniausiai pristatomi įvairūs skaičiai, lentelės, diagramos, kurių matyti per telefoninę konferenciją negalima.

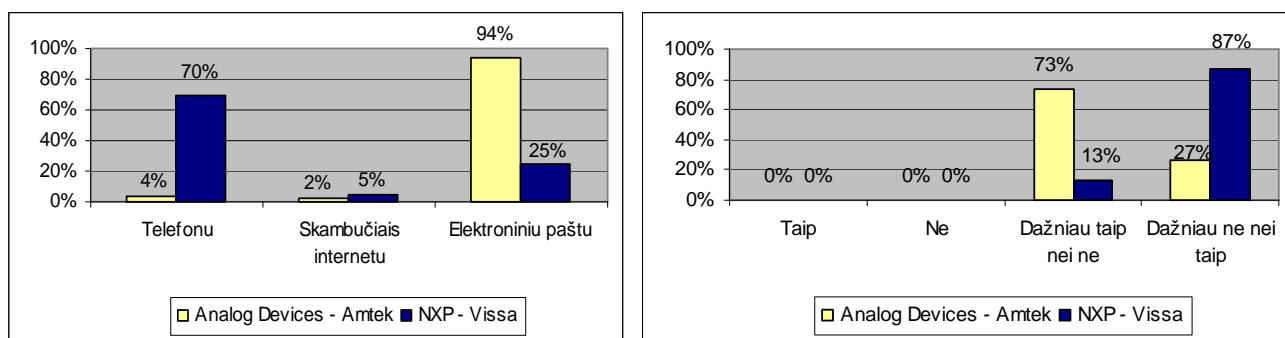
Taip pat telefonines konferencijas „Analog devices“ rengia mokymams bei naujų produktų pristatymams. Šiose konferencijose dažniausiai dalyvauja pardavimų inžinieriai, kurių tikslas susirinkti kuo daugiau informacijos ir naujienų, kad informuoti klientus apie naujas galimybes naudoti tobulesnius elektronikos komponentus įvairiuose projektuose.

Lygiai tam pačiam tikslui (mokymams) telefonines konferencijas naudoja ir „NXP Semiconductors Russia“. Tokios telefoninės konferencijos rengiamos kas kelis mėnesius tam, kad pristatyti naujus produktus arba patobulintus senus. Šiose konferencijose suteikiama galimybė

dalyvauti ne tik partneriui „Vissa“, bet ir visiems kitiems partneriams vienu metu, todėl dalyvaujančiųjų skaičius gali siekti daugiau nei 20 žmonių.

Taigi šiuo atveju telefoninės konferencijos abiejose organizacijose yra pakankamai efektyvi priemonė, leidžianti išvengti dažnų ilgų kelionių į seminarus, nors pastarieji taip pat yra organizuojami įvairiose pasaulio šalyse.

Tačiau verslo kelionės vis vien yra neišvengiamas dalykas, ypač bendradarbiaujant su kitomis organizacijomis. Čia dažnai tenka vykti į susitikimus, kad išspręsti iškilusias kasdienes problemas (pvz. kokie tarpusavio darbo trūkumai ir kaip tai ištaisyti), aplankyti svarbiausius klientus ir pan. Todėl dažnai svarbiausi asmenys (pvz. vadovai, pardavimų vadovai, inžinieriai) nebūna savo darbo vietoje. Taigi į klausimą, kuria komunikacijos priemone dažniausiai bandote susisiekti su išvykusi asmeniu ir ar lengvai pavyksta susisiekti, šių organizacijų atstovai atsakė taip (žiūrėti 12 ir 13 pav.):



12 pav. Priemonė, kuria pirmiausia bandoma susisiekti su išvykusi asmeniu 13 pav. Ar lengvai pavyksta susisiekti su išvykusi asmeniu

Atsakymai iš šių dviejų didžiųjų organizacijų ir jų partnerių labai skiriasi. Kaip matome iš pateiktų rezultatų, „Analog devices“ ir jų partneris „Amtek“ labiau linkę naudotis elektroniniu paštu net tada, kai bandoma susisiekti su asmeniu, esančiu verslo kelionėje ir dažniausiai rezultatas būna teigiamas. Tuo tarpu „NXP Semiconductors Russia“ bei jų partneris „Vissa“ didesnę prioritetą teikia telefonui, tačiau rezultatas dažniau būna neigiamas nei teigiamas. Tačiau beveik visi abiejų organizacijų ir jų partnerių darbuotojai (89%) atsakė, jog mieliau susisiekiama su kitu atsakingu asmeniu, negu bando kontaktuoti su tuo, kuris yra išvykęs. Vadinasi, net ir didžiosios tarptautinės kompanijos ne visada sugeba racionaliai išnaudoti turimas komunikacijos priemones, dėl ko atsiranda didesnė tikimybė klaidoms ir ne tokiam produktyviam darbui, kaip galėtų būti. Mat dažniausia įvardinta priežastis, kodėl nepavyksta susisiekti su išvykusi asmeniu, tai, kad arba jis nuolat kelyje ir nėra galimybės tikrinti paštą, o telefonu ne visada pavyksta susisiekti, nes dienvakare dažnai būna įtempta dėl daugybės verslo susitikimų. Dėl to labai dažnai ilgėja sprendimų priėmimo laikas ir kaupiasi neišspręsti klausimai. Dėl to ir klientams tenka atsakymo laukti 1 – 3 dienas, ypač jei reikalinga techninė konsultacija iš inžinieriaus.

Dar viena naudojama komunikacijos priemonė yra Skype programa. Čia irgi apklausos rezultatai išsiskyrė. Skype naudojama „Analog devices“ ir „Amtek“ komunikacijai tarp aukštesnio lygmens darbuotojų, tuo tarpu „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijose šia priemone daugiau linkę naudotis viduriniojo lygmens darbuotojai. Absoliučiai visi, kurie naudojami šia programa, sutinka, kad ji:

- Leidžia priimti greitus verslo sprendimus;
- Greičiau gauti grįžtamąjį ryšį;
- Ir taupo laiką.

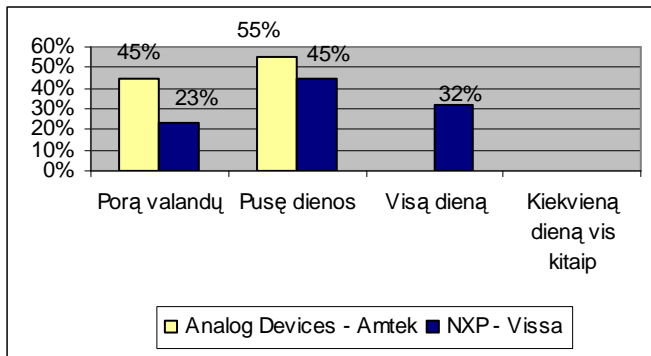
Organizacijose „Analog Devices“ ir „Amtek“ daugiausia šia programa naudojasi pardavimų vadovai bei pačių organizacijų vadovai pokalbiams tarpusavyje. Taip pat jie teigia, kad tai puiki priemonė palikti svarbią žinutę susirašinėjimo lange, kai reikia labai skubaus atsakymo ar kai reikia greitai patikrinti informacijos tikrumą. Tam, kad vadovai būtų nuolat prieinami, jie turi „Pocket PC“ kišeninius kompiuterius, kuriuose taip pat instaliuota Skype programa. Ši priemonė puikiai leidžia tikrinti Skype paliekamą informaciją tiek darbe, tiek namie, tiek verslo kelionėje.

„NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijose Skype ir ICQ programos paplitusios tarp tiekimo vadybininkų bei inžinierių, kur net 67% atsakė, jog naudojami šia programa tik pokalbiams tarpusavyje. Pasak jų, šios programos geros tuom, kad visada galima matyti ar reikiamas asmuo yra prieinamas ir greitai gauti atsakymą, be to, išvengiama bereikalingo susirašinėjimo elektroniniais laiškais.

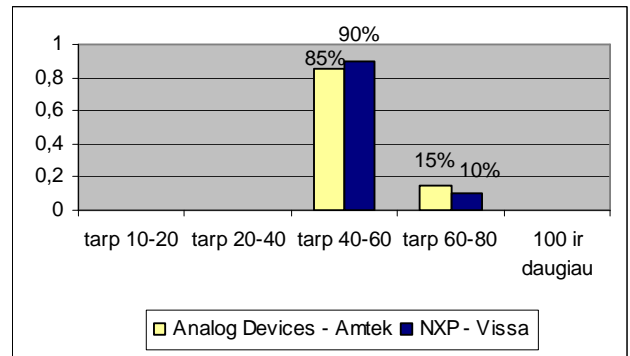
Tuo tarpu faksas yra ta priemonė, kuri beveik nenaudojama. „Analog Devices“ ir „Amtek“ organizacijos iš viso šia priemone beveik nesinaudoja, o „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ naudojami 41% viduriniojo lygmens darbuotojų įvairioms tarpusavio sutartims persiųsti.

Taigi kaip matome iš šio tyrimo dalies, nors organizacijų veikla identiška, tačiau komunikacijos principai skiriasi, o rezultatai panašūs. Nors „Analog Devices“ ir „Amtek“ naudoja mažiau telefoninių priemonių nei „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“, tačiau nei tarp vienu, nei tarp kitų komunikacija nėra pakankamai efektyvi, kas įtakoja darbo produktyvumą. Beveik visi darbuotojai turi realią galimybę naudotis visomis išvardintomis telefoninėmis priemonėmis, kad darbas su partneriais būtų kuo sklandesnis, tačiau kiekvienas darbuotojas linkęs naudotis ta priemone, kuri jau yra tapusi standartu jam įprastoje situacijoje.

Bendravimas elektroninėmis priemonėmis. Nors darbui tarp partnerių dažnai įtakos turi naudojamų komunikacijos priemonių įvairovė, visgi prioritetas atiduodamas elektroniniam paštui. Tai daugiausiai naudojama priemonė visuose valdymo lygmenyse. Ji leidžia greitai paskirstyti informaciją keletui darbuotojų, informuoti apie susitikimus ar verslo keliones, tačiau didžiausias minusas – laiškų skaičius ir laikas, praleistas atsakinėjant į juos (žiūrėti 14 ir 15 pav.):



14 pav. Laikas, praleistas atsakinėjant į el. laiškus per dieną



15 pav. El. laiškų skaičius per dieną

Kaip matome iš 14 pav. dauguma abiejų organizacijų ir jų partnerių darbuotojų praleidžia po pusę dienos atsakinėjant į elektroninius laiškus. O „NXP Semiconductors Russia“ net 32% - visą dieną. Laiškų skaičius daugiausia siekia tarp 40 – 60 laiškų per dieną, dažniausiai siunčiama informacija apima įvairią korespondenciją, ataskaitas, užsakymų pakeitimus, kainininkus, produktų specifikacijas ir t.t. Dalį šios informacijos (pvz. kainininkus, produktų specifikacijas, įvairias ataskaitas) būtų galima talpinti vidiniame tinkle, tačiau kaip bebūtų keista, „Analog Devices“ ir „Amtek“ organizacijose daugiausia naudojasi techninis personalas, o tiekimo vadybininkai visai nesinaudoja šia priemone. Tačiau net ir techninis personalas neišnaudoja vidinio tinklo galimybių šimtu procentų ir apsunkina save elektroninių laiškų gausa. Šios organizacijos vidiniame tinkle talpinama informacija iš susitikimų, seminarų bei konferencijų, taip pat kai kurių produktų katalogai, tačiau norint informuoti kolegas apie tam tikras naujienas, dažniausiai siunčiamas elektroninis laiškas su prisegtais dokumentais, kurių dydis kartais siekia kelis megabaitus. Tai ne tik kad neefektyvu, bet ir užkemša gavėjo pašto dėžutę, o kartais labai stabdo kitų laiškų gavimą.

Tuo tarpu „NXP Semiconductors Russia“ ir jų partneris „Vissa“ racionaliau išnaudoja turimas vidinio tinklo galimybes. Čia daugiausiai talpinama:

- Produktų specifikacijos;
- Įvairios ataskaitos;
- Informacija iš seminarų, mokymų, konferencijų;
- Įvairios prezentacijos;
- Projektinė medžiaga.

Ši informacija visada prieinama vidiniame tinkle atitinkamai pagal darbuotojo užimamas pareigas ir nebesiuntinama elektroniniu paštu. Kiekvienas darbuotojas žino, kad duomenys atnaujinami kelis kartus per dieną, todėl bet kada gali prisijungti ir pasižiūrėti ar yra patalpinta naujos informacijos. Didžiausias to plusas – kad darbuotojai gali gauti reikiamą informaciją bet kuriuo metu ir nereikia siuntinėti užklausų kolegoms, kad atsiųstų reikiamą informaciją, kurios dažniausiai dar

tenka laukti. Todėl absoliučiai visi šių dviejų organizacijų atstovai (9 darbuotojai) atsakė, jog vidinis tinklas yra efektyvi priemonė tarpusavio komunikacijai.

Galiausiai visų šių organizacijų darbuotojai, atsakinėję į anketos klausimus, atsakė, jog nesinaudoja nei video, nei internetinėmis konferencijomis. Abiejose prioritetas atiduodamas tiesioginiams susitikimams arba telefoninėms konferencijoms, kurių didžiausias minusas yra tas, jog negalima perduoti vizualinės informacijos. Tačiau visa mokymų medžiaga paskui persiunčiama elektroniniu paštu.

Vis dėlto video ar internetinės konferencijos būtų daug efektyvesnė priemonė nei telefoninė. Pirmiausiai todėl, kad dalyvaujantys asmenys gali matyti vieni kitus ir tai tam tikra prasme stiprina ryšius. Antra, aiškinant apie tam tikras produkto savybes, galima rodyti brėžinius, paveikslukus, kas ypač aktualu kalbant apie elektronikos komponentus. Tačiau nei viena, nei kita organizacija neplanuoja įsigyti šių komunikacijos priemonių.

Naudojimas e – komercijos verslas – verslui sistema. E – komercijos sistema abiejose organizacijose daugiausia naudojasi vidurinio lygmens darbuotojai: tiekimo ir klientų aptarnavimo vadybininkai, kuriems tenka siųsti užsakymus, patvirtinimus, jų pakeitimus, išrašinėti sąskaitas ir pan. Palyginimui pateikiama 2 lentelė, kurioje matome pagrindines funkcijas, kurias atlieka B2B sistema kiekvienoje iš šių organizacijų:

2 lentelė

Verslas – verslui sistemos funkcijos

	Analog Devices – Amtek	NXP Semiconductors – Vissa
1.	Talpinti užsakymus	Talpinti užsakymus
2.	Stebėti užsakymų būklę	Stebėti užsakymų būklę
3.	Keisti užsakymus	Keisti užsakymus
4.	Generuoti ataskaitas	Generuoti ataskaitas
5.	Matyti sandėlio būklę	Išrašyti sąskaitas
6.	Talpinti specialių kainų paklausimus	Atlikti mokėjimų pavedimus
7.		Talpinti specialių kainų paklausimus

Šaltinis: sukurta autorės

Visi darbuotojai, kurie naudojami B2B sistema, sutinka, kad ji labai smarkiai palengvina partnerių tarpusavio darbą. Suvesti užsakymą ar jį pakeisti bei atlikti kitas funkcijas galima greitai, todėl tai taupo laiką, kuris būtų naudojamos užsakymų pildymui ir siuntimui elektroniniu paštu.

Didelis pliusas, kad „Amtek“ darbuotojai gali matyti sandėlio būklę. Tai labai smarkiai palengvina darbą, nes paskambinus klientui, užtenka žvilgtinti į sistemą, kad būtų aiški prekių pristatymo data ir kiekis. Deja, „Vissa“ darbuotojai tokios informacijos matyti negali ir tai labai didelis minusas, nes dažnai atsakymo tenka laukti pusdienį, o kartais net ilgiau.

Ataskaitų generavimas yra vienas iš didžiausių bendros sistemos plusų, nes ataskaitų darymas yra bene daugiausiai laiko, pastangų ir skaičiavimų reikalaujantis darbas. Kai sistema automatiškai gali padaryti ataskaitą pagal tam tikrus reikalavimus (tam naudojami filtrai), tai taupo laiką ir pinigus.

Taigi verslas – verslui sistema yra viena iš geriausių komunikacijos priemonių, sumažinanti informacijos srautus elektroniniu paštu bei nereikalingą darbo krūvį.

Naudojimas naujomis priemonėmis. Tiek „Analog Devices“ – „Amtek“, tiek ir „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ darbuotojai teigia, kad organizacijos yra linkusios investuoti į naujas komunikacijos priemones, tačiau per pastaruosius keletą metų neįvyko jokių didelių pasikeitimų naudojamų komunikacijos priemonių srityje. Vienintelė „Analog Devices“ ruošiasi iki šiol naudotą vidinį tinklą „Groove“ pakeisti nauju vidiniu tinklu, kuris būtų paprastesnis ir galingesnis kasdieniam vartojimui. Ši organizacija vidinei komunikacijai naudoja „Sharepoint“ programą, kurią suderinus su nauja programine įranga, bus sukurtas naujas vidinis tinklas komunikacijai tarp partnerių.

Tuo tarpu nei viena iš minėtų priemonių (internetinis dienoraštis, radijas bei WiFi telefonas) nėra naudojamos tarpusavio komunikacijai, tačiau apie šias priemones yra girdėję 65% „Analog Devices“ ir „Amtek“, bei 80% „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ darbuotojų drauge paėmus.

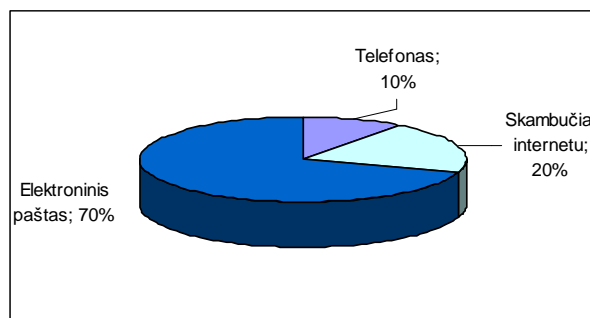
Taigi, kaip galime matyti iš tyrimo rezultatų net ir tikrai didelės ir žinomos tarptautinės organizacijos neišnaudoja ne tik kad visų įmanomų komunikacijos priemonių, bet neišnaudoja pilnai ir galimybių, kurias teikia jų turimos priemonės. O tai įtakoja darbo rezultatus, kurie galėtų būti dar geresni, jei atitinkamos komunikacijos priemonės būtų išnaudojamos šimtu procentų.

3.3.2 „ElgertaGroup“ komunikacijos priemonių analizė

Kaip jau žinome „ElgertaGroup“ sudaro dvi neseniai susijungusios organizacijos UAB „Elgerta“ ir „Caro Ltd.“. Šio poskyrio tikslas – išsiaškinti kokiomis komunikacijos priemonėmis naudojasi susivienijusių organizacijų darbuotojai. Mat tokios partnerystės formos atveju darbuotojai turi stengtis kuo glaudžiau bendradarbiauti tarpusavyje, kad darbas vyktų sklandžiai, greitai, o sprendimai, susiję su bendros veiklos vystymu, būtų priimami kaip galima greičiau.

Bendroji dalis. Komunikacijos priemonių naudojimas tarp dviejų susijungusių organizacijų labai priklauso nuo daugelio faktorių. Pirmiausiai klausimų, kuriuos reikia išspręsti, antra,

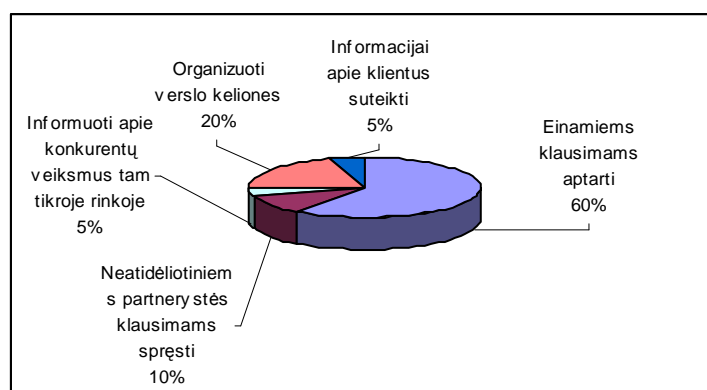
kaip greitai reikalingas sprendimas ar atsakymas. 16 paveiksluke matome, kokiomis komunikacijos priemonėmis daugiausia yra naudojamos bendraujant Lietuvos ir Latvijos atstovams:



16 pav. „ElgertaGroup“ naudojamos komunikacijos priemonės tarpusavio komunikacijai

Jokios papildomos komunikacijos priemonės nėra naudojamos. Atrodytų, kad bendravimas tik elektroniniu paštu, skambučiais internetu ir telefonu neturėtų būti labai efektyvus, tačiau iš tolimesnių tyrimo rezultatų matysime, kad taip yra tik iš dalies. Be to, siekiama tarpusavio komunikaciją gerinti diegiant naujas priemones.

Bendravimas telefoninėmis priemonėmis. Bendravimas telefoninėmis priemonėmis „ElgertaGroup“ tesudaro apie 30%. Susijungus šioms dviem organizacijoms, pradėta naudoti skambučiais internetu, todėl telefonas tapo tik atsargine priemone, kuria galima naudotis tuo atveju, jei dingsta internetas arba jei reikiamas žmogus yra verslo kelionėje ir kitomis priemonėmis (el. paštu ar per Skype) yra nepasiekiamas. Skambučiams internetu aktyviai naudojama programa „Skype“, kuria ne tik skambinama, kai reikia skubaus atsakymo iš kolegės Latvijoje, bet dažnai ir susirašoma pokalbių kambariuose, kartais į tą patį pokalbį pajungiant net kelis asmenis (daugiausia 4 – 5). Taigi, jeigu ir daromos telefoninės konferencijos, tai naudojantis programa „Skype“.



17 pav. Telefoninių konferencijų tikslai

Kaip matome iš pateikto 17 paveiksluko daugiausia konferencijos naudojamos einamųjų klausimų aptarimui. Tai klausimai, susiję su prekių persiuntimu, užsakymais, atsiskaitymais ir pan. Taip pat ši priemonė paraleliai su elektroniniu paštu aktyviai naudojama ir verslo kelionių organizavimui, susitikimams, seminarų organizavimui. Kadangi čia daugiausiai klientus lanko vadovai

ir pardavimų inžinieriai, tai konferencijos Skype programa yra vienas greičiausių ir pigiausių būdų susitarti su kolegomis iš Latvijos dėl pastarųjų klausimų.

Neatidėliotinus partnerystės klausimus sprendžia vadovai, todėl Skype programa jiems yra puiki priemonė tarpusavio bendravimui ir reikalų aptarimui. UAB „Elgerta“ aprūpina elektroniniais komponentais rinką Lietuvoje, o „Caro Ltd“ – Latvijoje, todėl kartais tenka derinti svarbius klausimus, susijusius su klientų aptarnavimo gerinimu, sandėlio atsargomis, bendros sistemos diegimu ir pan.

Tuo tarpu likę 10% naudojami įvairiems klausimams, susijusiems su klientais, konkurentais, tačiau svarbios informacijos perdavimas yra labiau praktikuojamas elektroniniu paštu, kad, prireikus, visada galima būtų greitai ją surasti. Tačiau absoliučiai visi (21 darbuotojas) „ElgertaGroup“ darbuotojai sutinka, kad Skype programa:

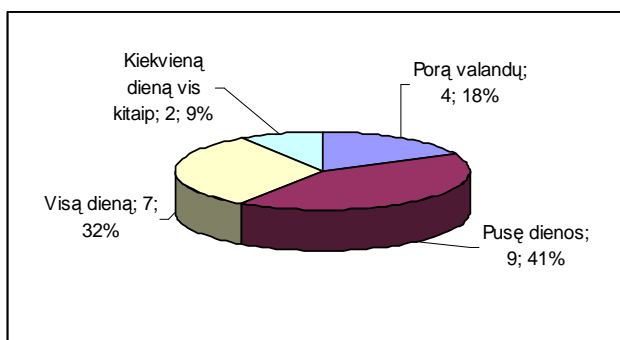
- Leidžia priimti greitus verslo sprendimus;
- Greičiau gauti grįžtamąjį ryšį;
- Ir taupo laiką.

Tačiau jei žmogus yra išvykęs į verslo kelionę, prioritetine priemone daugiausia tampa telefonas. Mat ne kiekvienas darbuotojas pasiima su savimi ir nešiojamą kompiuterį. Ypač jei kelionė trunka 1 – 2 dienas. Susisiekti su išvykusi asmeniu dažniausiai nebūna jokių problemų, nebent jis tuo metu būtų verslo susitikime. Tada tenka atsakymo palaukti valandą ar dvi, o jei dėl tam tikrų nenumatytų priežasčių susisiekti nepavyksta, klausimas atidedamas iki kitos dienos. Aišku, tai ilgina sprendimų priėmimo laiką, tačiau tokių situacijų nepasitaiko daug ir dažnai.

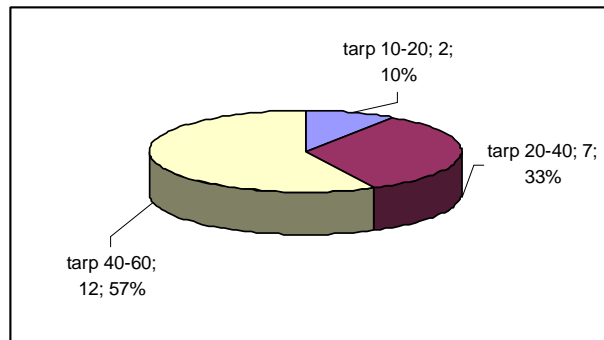
Tuo tarpu faksas tarp lietuvių ir latvių kolegų yra nenaudojamas. Jeigu reikia išsiųsti kokį dokumentą, jis nuskanuojamas ir išsiunčiamas elektroniniu paštu. Tai patikimesnė ir kartu kokybiškesnė priemonė.

Seminarai, konferencijos ir mokymai taip pat nerengiami tarpusavyje. Daugiausia tai rengia gamintojai, kuriuos atstovauja „ElgertaGroup“, todėl telefoninės konferencijos yra dažnos tarp gamintojų ir platintojų.

Bendravimas elektroninėmis priemonėmis. Nors Skype yra pakankamai efektyvi ir greita bendravimo priemonė, tačiau „ElgertaGroup“ prioritetas atiduodamas elektroniniam paštui. Šia komunikacijos priemone aktyviai naudojasi tiek vadovai, tiek kitų valdymo lygmenų darbuotojai. Į klausimus kiek laiko praleidžiate atsakinėdamas į elektroninius laiškus ir kiek vidutiniškai per dieną gaunate elektroninių laiškų, „ElgertaGroup“ rezultatai pateikiami 18 ir 19 paveikslukuose.



18 pav. Laikas, praleistas atsakinėjant į el. laiškus per dieną



19 pav. El. laiškų skaičius per dieną

Kaip matome, net 41% darbuotojų praleidžia pusę dienos, o 32% - visą dieną atsakinėdami į elektroninius laiškus. Į šiuos skaičius patenka vadovai, pardavimų inžinieriai ir tiekimo bei klientų aptarnavimo vadybininkės. Mažiau laiko prie laiškų praleidžia tik finansininkai, sandėlininkai.

Taip pat net 57% (t.y. 12 iš 21 – o) gauna tarp 40 – 60 laiškų per dieną, o 33% (7 iš 21 – o) – tarp 20 – 40 laiškų. Taigi nors elektroniniai laiškai yra pakankamai greita ir efektyvi priemonė informacijai paskirstyti tarp darbuotojų, taip pat juos galima skaityti tiek darbe, tiek ir išvykus į kelionę, visgi reikėtų pagalvoti, kaip galima būtų sumažinti laiškų skaičių. Jei darbuotojas praleidžia pusę dienos atsakinėdamas į bendradarbių paklausimus, sprendžiant kasdienes klausimus, tai darbas gali tapti neproduktyvus, be to, galima dėl laiškų gausos praleisti svarbią informaciją, ko tikrai pasitaiko.

Deja, kol kas kitos priemonės nenaudojamos. Nei vidinis tinklas, nei video konferencijos. Ši organizacija susikūrė pakankamai neseniai, todėl kol kas pagrindinis bendravimas tarp atskirų padalinių yra elektroniniais laiškais ir skambučiais.

Aišku vidinis tinklas labai pagelbėtų visiems darbuotojams svarbios informacijos saugojimo atveju. Dabar tenka įvairius dokumentus, sutartis, susitikimų, rengtų seminarų medžiagą, ataskaitas siuntinėti elektroniniu paštu. Tai didina gaunamų laiškų skaičių bei gaišina laiką. Tokia informacija galėtų būti saugoma bendrai ir bet kuris darbuotojas, prisijungęs su savo vartotojo vardu, galėtų matyti tą informaciją, kuri atitinka jo kompetenciją. Tačiau tikėtina tai bus padaryta ateityje.

Video konferencijos taip pat nenaudojamos. Kaip jau minėta anksčiau, naudojamosi Skype programos teikiamomis konferencijos galimybėmis. Nors vizualinės informacijos matyti su šia priemone ir nėra galimybės, tačiau kol kas to pakanka. Kadangi Latvija yra kaimyninė šalis, čia daugiau praktikuojami tiesioginiai susitikimai, o ne susitikimai per video ar internetines konferencijas.

Taigi kol kas elektroninės priemonės nėra pilnai išnaudojamos ir tai savaime įtakoja tam tikrus nesklandumus darbe: ilgina laiką, reikalingą atsakyti į visus elektroninius laiškus, sprendimų priėmimo procesą ir pan.

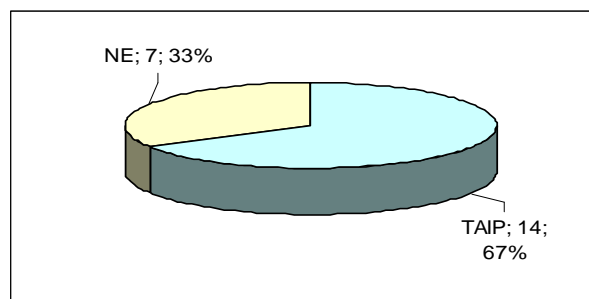
Naudojimas e – komercijos sistema. Verslas – verslui sistema dar tik kuriama, tačiau neužilgo bus sukurta ir tai labai smarkiai palengvins abiejų „ElgertaGroup“ padalinių darbą. Kol kas visi paklausimai, užsakymai, sandėlio būklė siunčiama elektroniniu paštu, todėl papildomas susirašinėjimas, klausimai ir atsakymai užima nemažai laiko. Ši sistema leis efektyviau išnaudoti visų darbuotojų laiką, nes bus galima:

- Talpinti užsakymus;
- Keisti užsakymus;
- Generuoti ataskaitas;
- Išrašyti sąskaitas;
- Matyti sandėlio būklę;
- Bei patalpinti prekių kainininkus.

Absoliučiai visi (21 – as) darbuotojai sutinka, kad verslas – verslui (B2B) sistema padarys komunikaciją tarp šių atskirų padalinių efektyvesnę ir produktyvesnę palyginus su dabartine situacija.

Naudojimas naujomis priemonėmis. Kartais įprastinės, senos komunikacijos priemonės nebegelbsti. Darbuotojai tampa vis mobilesni, daugiau keliauja tiek Lietuvos ar Latvijos ribose, tiek ir į tolimesnį užsienį. Todėl naujos komunikacijos priemonės gali tapti išsigelbėjimu norint nuolat būti pasiekiamam. Ypatingai tai svarbu organizacijos vadovams. Apie 30% savo darbo laiko jie praleidžia verslo kelionėse, todėl susisiekti su jais ne visada yra galimybė. Tačiau kartais sprendimai negali būti priimami be vadovų sutikimo, todėl nuolatinis ryšys yra būtinas. Net 95% darbuotojų sutinka, kad reikia investuoti į naujas komunikacijos priemones. „ElgertaGroup“ kaip tik yra linkusi į tokias investicijas. Kiekvienas darbuotojas čia yra aprūpinamas tomis komunikacijos priemonėmis, kurios iš tiesų yra būtinos: mobilūs telefonai, greitesni kompiuteriai, geresnis internetas ir t.t.

Tačiau į klausimą ar yra girdėję apie tokias komunikacijos priemones kaip interneto dienoraštis, interneto radijas bei WiFi telefonas teigiamai atsakė 14 darbuotojų (žiūrėti 20 pav.). Tai



20 pav. Ar darbuotojai girdėję apie naujas komunikacijos priemones (internetu radiją, dienoraštį, kt.)

67% visų darbuotojų. Nei viena iš šių priemonių kol kas nėra naudojama tarpusavio bendravimui palaikyti, tačiau WiFi telefonas yra viena iš pirminių komunikacijos priemonių, kuri svartoma kaip

nauja galimybė tarpusavio darbo efektyvumui pagerinti. Kaip minėjau anksčiau, ne kiekvienas darbuotojas gali su savimi į verslo kelionę pasiimti nešiojamą kompiuterį, be to, ne visur yra galimybė prisijungti prie interneto, todėl šis telefonas suteiktų dar didesnę pasiekiamumą esant užsienyje. O ir pokalbiai jo dėka gali būti neriboti, nes nieko nekainuoja.

Taigi, kaip matome, bendros organizacijos atveju komunikacijos priemonės panašios į tas, kurios naudojamos tiesioginio bendradarbiavimo atveju. Šiuo atveju, bendravimas tarp dviejų padalinių nors ir vyksta aktyviai, tačiau komunikacijos priemonės tikrai nėra išnaudojamos taip, kaip jas galima būtų išnaudoti visapusiškai. Iš kitos pusės, tai pakankamai nesena organizacija, todėl tikėtina, kad tarpusavio bendravimas bus nuolat tobulinamas ir gerinimas naujų investicijų į komunikacijos priemones dėka. Tačiau kol kas darbo efektyvumas ir produktyvumas šiek tiek nukenčia.

3.3.3 Viso partnerystės tinklo komunikacijos priemonių analizė

Aukščiau išnagrinėjome komunikacijos priemones, kuriomis naudojasi gamintojai ir jų tiesioginiai platintojai. Taip pat ir tas priemones, kuriomis naudojasi neseniai susijungusios dvi organizacijos. Tačiau, kaip jau žinome, visos šios organizacijos sudaro vieną partnerystės tinklą. Todėl lieka išanalizuoti kokios gi komunikacijos priemonės yra naudojamos „ElgertaGroup“ bendraujant tiek su gamintojais tiesiogiai, tiek ir su jų tiesioginiais partneriais.

Kiekviena iš šių organizacijų turi savo tikslus. „Analog Devices“ ir „NXP Semiconductors Russia“ tikslai siejasi su kuo didesniais pardavimais ir kuo platesne geografine rinka. Organizacijos „Amtek“ ir „Vissa“ atitinkamai padeda įgyvendinti šiuos tikslus. Tuo tarpu „ElgertaGroup“ tikslas – kuo didesni pardavimai klientams vietinėse, Pabaltijo rinkose. Visos šios organizacijos turi glaudžiai bendradarbiauti, norint įgyvendinti šiuos tikslus. Gamintojai turi nuolat teikti informaciją apie naujus produktus ar jų patobulinimus, informuoti apie pasikeitimus. Tuo tarpu platintojai turi teikti informaciją gamintojams apie klientus ir jų naujausius projektus, siekiant pastariesiems suteikti kuo geresnę aptarnavimą ir konsultacijas. Tam reikalinga kuo įvairiapusiškesnė komunikacija tarp visų šių organizacijų ir jų darbuotojų: tarp inžinierių, tiekimo vadybininkų, vadovų. Kokios komunikacijos priemonės tam naudojamos ir kiek jos produktyvios, matysime iš tolimesnio tyrimo.

Bendravimas telefoninėmis komunikacijos priemonėmis. Kadangi jau žinome šių organizacijų apskritai naudojamas komunikacijos priemones, pereiname tiesiai prie naudojimosi telefoninėmis priemonėmis. „ElgertaGroup“ organizacija bendrauja tiek su gamintojais (įvairiais techniniais klausimais, kainų politikos klausimais, dėl susitikimų ir seminarų ir pan.), tiek ir su jų tiesioginiais platintojais (prekių pristatymo, atsiskaitymų klausimais ir pan.). Deja, nei telefonas, nei

skambučiai internetu nėra prioritetinga priemonė tarpusavio bendradarbiavime. Net kai reikia skubaus atsakymo iš gamintojo ar iš jo partnerio, prioritetas skiriamas elektroniniam paštu patį laišką pažymint šauktuku, kas reiškia, jog laiškas skubus ir svarbus. Skambučiai tesudaro tik apie 8% visų naudojamų komunikacijos priemonių ir skambinama tuo atveju, kai susirašinėjamas elektroniniu paštu nepadeda išspręsti iškilusios problemos. Tai galioja tiek bendravimui su „Analog Devices“ ir „Amtek“, tiek ir su „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijomis. Net kai reikiamas asmuo yra išvykęs, prioritetas skiriamas elektroniniam paštu arba bandoma susisiekti su kitu atsakingu žmogumi. Ir tik tuomet, kai nepavyksta susisiekti elektroniniu paštu, yra skambinama. Taip atsakė net 71,4% (15 iš 21 – o) „ElgertaGroup“ darbuotojų. Likę mano, kad geriausiai iš karto yra skambinti. Tačiau didžiausia problema ta, kad išvykęs asmuo dažniausiai negali taip greitai patikrinti informacijos, jei jis nėra savo darbo vietoje, todėl apie skambutį galima lengvai pamiršti, o elektroninis laiškas yra tarsi priminimas.

Didžiausia telefoninių konferencijų iniciatorė yra „Analog Devices“. Kaip minėjau anksčiau, ši organizacija kas maždaug pusę metų rengia telefonines konferencijas, per kurias tenka pateikti tam tikrus skaičius, susijusius su pardavimais, konkurentų veikla, klientų vykdomais projektais, informuoti apie rinkos naujienas. Jei telekonferencija rengiama tarp „ElgertaGroup“ ir „Analog Devices“, tai klausimai būna susiję su Lietuvos rinka, todėl jokios kitos organizacijos pokalbyje nedalyvauja. Dalyvaujančių žmonių skaičius siekia ne daugiau penkių.

Taip pat „Analog Devices“ rengia ir mokymus bei seminarus su telefoninių konferencijų pagalba, tačiau „ElgertaGroup“ darbuotojai gal tik keletą kartų yra jose dalyvavę. Tokiuose seminaruose dalyvauja pardavimų inžinieriai, tačiau retai dėl labai didelio laiko trūkumo. Tris kartus per metus „Analog devices“ rengia mokymus įvairiose pasaulio šalyse, todėl iš vienos pusės telefoninės konferencijos nėra būtinybė sužinoti naujienas, tačiau iš kitos pusės – tai būdas gauti naujos informacijos ne tik apie naujus produktus, tačiau ir apie tai, kokie elektronikos komponentai naudojami kitose šalyse, kokie didžiausi projektai vykdomi. Tai gali suteikti naujų idėjų, padėti rasti sprendimus, inicijuoti naujus projektus Lietuvoje.

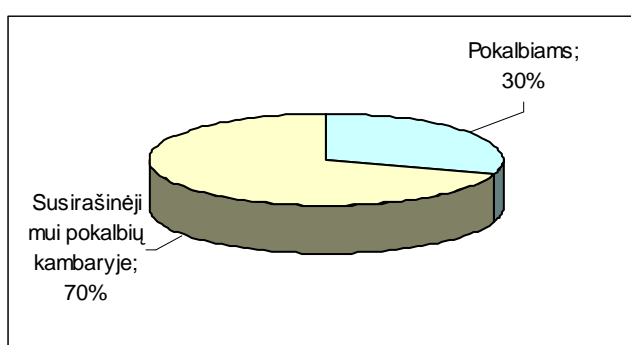
„NXP Semiconductors Russia“ taip pat daro mokymus su telefoninių konferencijų pagalba, tačiau ne dažnai. Jose gali dalyvauti visi partneriai, tačiau „ElgertaGroup“ pardavimų inžinieriai mieliau rengia mokymus kartu su šio gamintojo atstovais Lietuvoje visiems klientams. Tuo pačiu būna proga sužinoti ir visas elektronikos komponentų rinkos naujienas, gauti naujausią literatūrą bei susipažinti su naujausiais produktais ir negaištamas laikas prie telefono. Visgi telefoninė konferencija suteikia galimybę pabendrauti ne tik su „NXP founded by philips“ atstovais, bet ir su kitais jų partneriais. Bet kokie verslo ryšiai suteikia naujų galimybių bei idėjų.

Dėl naudojimosi Skype programa situacija keista. Bent po kelis darbuotojus iš kiekvienos organizacijos, sudarančios bendrą partnerystės tinklą, turi suinstaliuotą Skype programą, tačiau kaip bebūtų keista komunikacijai tarp „ElgertaGroup“ ir „Analog Devices“ – „Amtek“ bei „NXP

Semiconductors Russia“ – „Vissa“ ji beveik nenaudojama. Tik 9,5% „ElgertaGroup“ darbuotojų naudojami šia programa tarpusavio komunikacijai su „Analog Devices“ atstovais, o su kitomis organizacijomis ji iš viso nenaudojama. Tačiau iš tiesų tam tikrose situacijose Skype programa labai padėtų:

- Greičiau priimti verslo sprendimus;
- Sutrumpintų informacijos gavimo laiką;
- Bei užtikrintų greitesnį grįžtamąjį ryšį.

Iš tų darbuotojų, kurie kartais pasinaudoja šia programa bendraujant su „Analog Devices“, daugiausia ją naudoja pokalbiams ir susirašinėjimui (žiūrėti 21 pav.):



21 pav. Skype programos naudojimas

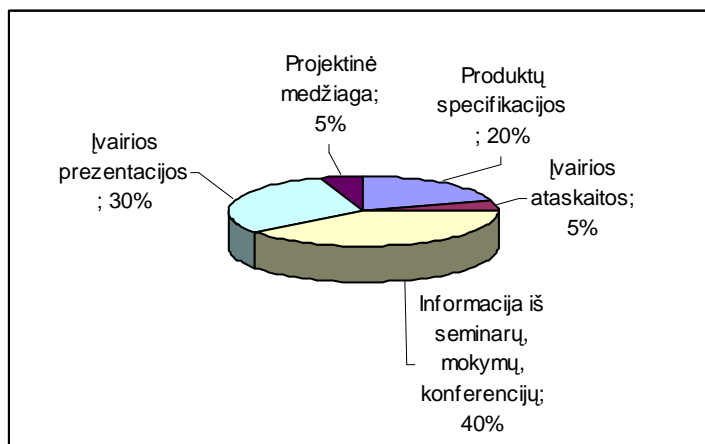
Kaip matome iš pateiktų duomenų, Skype dažniausiai naudojama susirašinėjimui, tačiau čia daugiau turima omenyje, kad esant skubiam reikalui, parašomas ne elektroninis laiškas, bet žinutė, kuri tiesiog greičiau padeda atkreipti reikiamo asmens dėmesį ir greičiau gaunamas atsakymas nei elektroniniu paštu. Pokalbiams Skype naudojama retsykais, kai tas žmogus, kuris taip pat turi šią programą, yra prie kompiuterio, tačiau pirmenybė daugelis darbuotojų atiduoda telefonui dėl geresnės ryšio kokybės.

Faksas tarp „ElgertaGroup“ ir „Analog devices“ bei „Amtek“ organizacijų nenaudojamas visiškai. O tuo tarpu bendraujant su „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijomis, jis naudojamas tik kartais įvairioms sutartims persiųsti. Tai tesudaro apie 5% visų naudojamų komunikacijos priemonių. Prioritetas atiduodamas elektroniniam paštu.

Naudojimas elektroninėmis priemonėmis. Kaip tikriausiai daugumoje organizacijų, elektroninis paštas išlieka ta komunikacijos priemone, kuriai skiriamas didžiausias dėmesys. Ne išimtis ir bendradarbiaujant „ElgertaGroup“ bei jos atstovaujamiems gamintojams ir pastarųjų partneriams. Būtent todėl, kaip jau žinome iš ankstesnio tyrimo, elektroninių laiškų skaičius vienam darbuotojui vidutiniškai per dieną sudaro 40 – 60 laiškų, o atsakinėjimas į juos užima nuo kelių valandų iki visos dienos. Net jei koks nors susitarimas padaromas telefonu tarp „ElgertaGroup“ ir gamintojų ar jų

partnerių, vėliau visa tai užtvirtinama elektroniniu laišku, kad išliktų tam tikras susitarimo įrodymas ir būtų galima rasti informaciją, jei jos kada nors ateityje prireiktų. Taigi, partnerių bendradarbiavime elektroninis paštas išlieka kaip viena efektyviausių komunikacijos priemonių, kuriai kitos alternatyvos kol kas nėra priimtinos. Šia priemone siunčiama absoliučiai visa įmanoma informacija: užsakymai, jų pakeitimai, nurodymai išsiųsti krovinius, informacija dėl apmokėjimų, užklausa dėl prekių pristatymo laiko, kainų, elektronikos komponentų specifikacijos ir t.t.

Iš dalies kaip alternatyva elektroniniam paštui yra vidinis tinklas, tačiau tik „Analog Devices“ kol kas yra suteikusi galimybę naudotis „ElgertaGroup“ darbuotojams šia komunikacijos priemone (naudojamas vidinis tinklas Groove). Didžiausias trūkumas, kad naudojimasis šiuo tinklu yra mokamas, o informacijos kiekis ribotas. Tačiau kaip minėjau, greitai bus sukurtas naujas vidinis tinklas suderinus reikiamą programinę įrangą su „Sharepoint“, kuris bus nemokamas, galingesnis ir talpina daugiau informacijos. Dabartiniame vidiniame tinkle „ElgertaGroup“ darbuotojai gali matyti sekančią informaciją (žiūrėti 22 pav.):



22 pav. Vidiniame tinkle priinama informacija

Daugiausia čia talpinama informacija iš įvairių mokymų, konferencijų, kad net tie asmenys, kurie nedalyvavo, galėtų bet kada turėti priejimą prie naujausios informacijos. Taip pat nemažai yra įvairių prezentacijų apie produktus, kurias galima panaudoti vizituojant klientus su tikslu pristatyti naujus elektronikos komponentus, naudojant vaizdinę medžiagą. Visa kita informacija apima įvairias ataskaitas, produktų specifikacijas bei informaciją, susijusią su „Analog Devices“ vykdomais projektais. Vienas paskutinių projektų susijęs su universitetine programa, skatinančia studentus dalyvauti naujame konkurse, kurio pagrindinis prizas – stažuotė. Šiame vidiniame tinkle informacija atnaujinama kas dieną, be to, visada galima matyti kas dar yra prisijungęs tuo metu ir netgi galima parašyti asmeninę žinutę norimam asmeniui arba iš karto visiems prisijungusiems.

„NXP Semiconductors Russia“ organizacija šiuo atžvilgiu nėra tokia lanksti kaip „Analog Devices“. Vidinis tinklas yra sukurtas tik tarp šio gamintojo ir tiesioginių partnerių, tokių kaip „Vissa“. Tuo tarpu „ElgertaGroup“ darbuotojai priejimo prie to tinklo neturi, todėl daugiausia yra

bendraujama elektroniniu paštu, o norint gauti bet kokią informaciją, susijusią su produktais, ar tam tikras prezentacijas, tenka kaskart užklauseti. Čia laiko gaisimas yra neišvengiamas, nes niekada negali iš anksto žinoti, kokios informacijos kada gali reikėti. Vidinis tinklas būtų didelis plusas tarpusavio bendradarbiavime, nes dauguma informacijos galėtų būti talpinama tenai.

Tuo tarpu nei video, nei internetinės konferencijos nenaudojamas nei bendraujant su „Analog Devices“ – „Amtek“, nei su „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ darbuotojais. Tai galėtų būti efektyvios komunikacijos priemonės naujų produktų pristatymui ar susirinkimų organizavimui, siekiant išspręsti iškilusius klausimus ar problemas dėl tarpusavio bendradarbiavimo kokybės, tačiau kol kas artimiausiuose planuose šių priemonių nėra.

Naudojimas verslas – verslui sistema. Verslas – verslui sistema naudojama tik tarp „Analog Devices“ ir „Amtek“ bei tarp „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijų, tačiau „ElgertaGroup“ kai kurie darbuotojai turi tik dalinį priėjimą prie kiekvienos iš šių organizacijų sistemos.

„Analog devices“ e – komercijos sistema suteikia galimybę tiesiogiai patiems užsisakyti elektronikos komponentų pavyzdžius, norimą literatūrą, matyti sandėlio būklę, tačiau negalima nei įvesti užsakymų, nei jų stebėti, nei atlikti mokėjimų pavedimus ar generuoti ataskaitas. Užsakymai, jų pakeitimai siunčiami elektroniniu paštu, o tuo tarpu „Analog Devices“ kas savaitę atsiunčia verslas – verslui sistemos dėka sugeneruotą ataskaitą, kurioje galima matyti visus „ElgertaGroup“ užsakymus, jų pristatymo datą, kainą, kiekius.

Tuo tarpu „NXP Semiconductors Russia“ e – komercijos sistema leidžia tik matyti visų „ElgertaGroup“ patalpintų šioje sistemoje užsakymų būklę, t.y. užsakytus produktus, jų kiekius ir pristatymo datą. Ši galimybė buvo suteikta vos prieš porą mėnesių, o anksčiau ši informacija buvo siunčiama kas savaitę elektroniniu paštu. Darbas šiuo atžvilgiu tapo produktyvesnis, nes anksčiau pasitaikydavo situacijų, kad atsakingas „NXP semiconductors Russia“ darbuotojas pamiršdavo laiku atsiųsti šią ataskaitą arba, norint pamatyti nepatvirtintų užsakymų pristatymo datas, kas kartą tekdavo užklauseti elektroniniu paštu. Dabar yra galimybė prisijungti prie sistemos bet kuriuo metu ir matyti visus užsakymus. Taip sutaupomas laikas, kuris gali būti panaudojamas kitiems darbams atlikti.

Taigi verslas – verslui sistema yra tikrai viena efektyviausių komunikacijos priemonių, kokios tik gali būti partneriams bendradarbiaujant tarpusavyje.

Bendravimas naujomis priemonėmis. Kol kas bendravimas naujomis priemonėmis nėra propaguojamas nei su „Analog Devices“ ir „Amtek“, nei su „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijomis. Kol kas pakanka esamų priemonių, kurių galimybės dar ir taip nėra visiškai pilnai išnaudojamos efektyviam tarpusavio darbui.

3.4 Tyrimo išvados

Išanalizavus komunikacijos priemones organizacijose, sudarančiose bendrą partnerystės tinklą, tyrimo išvadas galime suskirstyti į tris dalis. Pirmą dalį apima išvadas, susijusias su „Analog Devices“ – „Amtek“ ir „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ komunikacijos priemonių tyrimu, antra – su „ElgertaGroup“ komunikacijos priemonių tyrimu, ir trečioje pateikiama viso partnerystės tinklo komunikacijos priemonių tyrimo išvados.

Išnagrinėjus „Analog Devices“ – „Amtek“ ir „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ komunikacijos priemones, galima daryti tokias išvadas:

- „Analog Devices“ telefoną daugiau naudoja rengti konferencijoms telefonu nei kaip priemonę komunikacijai tarp darbuotojų. Tačiau konferencijoms ar produktų pristatymui tinkamesnės priemonės yra video ar internetinės konferencijos, kurios iš viso nenaudojamos. Tuo tarpu dažnesnis darbuotojų bendravimas telefonu padėtų greičiau išspręsti daugelį kasdienių klausimų; „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ situacija analogiška kalbant apie telefonines konferencijas.
- Darbuotojų, išvykusių į verslo kelionę, pasiekiamumas nėra stiprioji pusė nei „Analog Devices“ – „Amtek“, nei „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ organizacijose. Mat čia didesnioji dalis darbuotojų linkę geriau susisiekti su kitu pavaduojančiu asmeniu. Dėl to dažniau kaupiasi atidėti ir neišspręsti klausimai;
- Skype programa labiau paplitusi tarp „Analog Devices“ ir „Amtek“ aukštesniojo lygmens darbuotojų, tačiau viduriniojo lygmens darbuotojams ji žymiai greičiau padėtų išspręsti kai kuriuos kasdienes klausimus nei susirašinėjimas elektroniniu paštu (98% „Analog Devices“ ir „Amtek“ darbuotojų skiria elektroniniam paštui). Nes kaip parodė tyrimai, Skype ar kitos panašios programos užtikrina greitesnį grįžtamąjį ryšį nei kitos komunikacijos priemonės;
- Tiek „Analog Devices“ – „Amtek“, tiek ir „NXP Semiconductors Russia“ – „Vissa“ elektroninis paštas yra pasirinktas kaip prioritetinga komunikacijos priemonė. Tačiau pamirštama, kad gaunamų laiškų skaičių galima sumažinti naudojantis ir kitomis komunikacijos priemonėmis. Taigi „Analog Devices“ turėtų daugiau informacijos talpinti vidiniame tinkle, kad ne tik „Amtek“ techninis personalas, bet ir tiekimo vadybininkai galėtų kuo produktyviau juo naudotis. Šiuo atveju „NXP Semiconductors Russia“ geriau išnaudoja savo turimo vidinio tinklo galimybes dėl ko tampa paprasčiau dirbti „Vissa“ darbuotojams;

- Jeigu „Analog Devices“ ir „NXP Semiconductors Russia“ organizacijos nebūtų įdiegusios verslas – verslui sistema, elektroninių laiškų srautas būtų žymiai didesnis nei yra dabar. Taigi ši sistema yra viena iš efektyviausių komunikacijos priemonių tarp partnerių, tačiau funkcijas dar galima praplėsti. Pvz. jei „NXP Semiconductors Russia“ suteiktų „Vissa“ galimybę matyti sandėlio būklę, tai palengvintų tiekimo vadybininkų darbą ir sutrumpintų informacijos gavimo laiką;
- Nors visų organizacijų darbuotojai teigia, kad organizacijos yra linkusios investuoti į naujas technologijas ir komunikacijos priemones, tačiau joms dar gerokai reiktų patobulinti senas naudojamas priemones ar įsigyti tokias, kurios didintų darbuotojų greitesnį pasiekiamumą.

Išnagrinėjus „ElgertaGroup“ komunikacijos priemones, galima daryti tokias išvadas:

- „ElgertaGroup“ telefoną puikiausiai pakeičia skambučiai internetu. Be to, Skype programa puikiausiai organizuojamos ir konferencijos, kurių dėka aptariami einamieji klausimai, organizuojamos verslo kelionės ir pan. Tai didina darbo efektyvumą tarp Lietuvos ir Latvijos darbuotojų;
- Prioritetinė ir standartinė komunikacijos priemonė „ElgertaGroup“ yra elektroninis paštas. Atsakinėjimui į laiškus skiriama didžioji darbo dienos dalis, todėl vidinis tinklas galėtų būti viena iš tų priemonių, kuri sumažintų laiškų skaičių, o kai kuri informacija taptų greičiau prieinama ir centralizuota;
- Kol nėra sukurta verslas – verslui sistema, atsakymų tenka laukti ilgiau, o į kai kuriuos paklausimus atsakoma tik per porą dienų. Taigi šios sistemos nebuvimas ilgina daugelio darbo procesų laiką. Kuo greičiau ji bus įdiegta, tuo greičiau darbas vyks sklandžiau;
- „ElgertaGroup“ yra linkusi investuoti į naujas komunikacijos priemones ir viena iš svarstomų priemonių yra „WiFi“ telefonas, leidžiantis naudotis Skype programa kelionių metu be internetinio ryšio. Vadinasi, organizacija siekia, kad darbas tarp partnerių būtų kuo sklandesnis.

Išnagrinėjus viso partnerystės tinklo komunikacijos priemones, galima daryti šias

išvadas:

- Visame partnerystės tinkle telefonas nėra ta komunikacijos priemonė, kuri naudojama darbuotojų tarpusavio komunikacijai. Visais atvejais prioritetas skiriamas elektroniniam paštui. Tačiau skambutis galėtų būti greičiausias būdas susisiekti su reikiamu asmeniu ir gauti norimą atsakymą. Pvz. jei asmuo išvykęs, atsakymo galima nesulaukti ir kelias dienas elektroniniu paštu;

- Nors Skype programą turi tam tikras procentas darbuotojų iš kiekvienos nagrinėtos organizacijos, tik maža dalis „ElgertaGroup“ darbuotojų naudojami šia programa komunikacijai su „Analog Devices“ atstovais. Dažnesnis šios programos galimybių panaudojimas padėtų padaryti komunikaciją tarp visų partnerių efektyvesnę, greitesnę;
- Elektroninis paštas tarp visų partnerių išlieka svarbiausia komunikacijos priemone. Ir nors „Analog Devices“ suteikia „ElgertaGroup“ galimybę naudotis vidiniu tinklu, kuriame talpinama dalis informacijos, kad nesiųsti elektroniniu paštu, visgi darbuotojai pirmenybę teikia pastarajai priemonei. O „NXP Semiconductors Russia“ iš viso nesuteikia galimybės prisijungti prie vidinio tinklo. Todėl laiko gaišimas, norint gauti informaciją, yra neišvengiamas;
- Nors nei su vienu partneriu bendraujant nėra naudojamos video ar internetinės konferencijos, ateityje jos turėtų pakeisti telefonines konferencijas produktų pristatymams, susirinkimams organizuoti;
- Dalinis priėjimas prie gamintojų verslas – verslui sistemos palengvina kasdienės užduotis ir taupo laiką, tačiau priėjimas yra labai apribotas. Didesnis funkcijų skaičius padarytų kai kuriuos darbus dar produktyvesnius;
- Naujų komunikacijos priemonių naudojimas šiame partnerystės tinkle nėra skatinamas, tačiau partneriams reiktų geriau išnaudoti ir jau turimas, bet nenaudojamas komunikacijos priemonių galimybes efektyviam darbui.

Taigi atlikus tyrimą, paaiškėjo, kad komunikacijos priemonės iš tiesų daro ne mažą įtaką partnerystės efektyvumui. Nuo jų priklauso sprendimų priėmimo greitis, atsakymų į klausimus ir paklausimus laikas, darbuotojų sugebėjimas tarpusavyje glaudžiai bendradarbiauti bei laiku susisiekti su atsakingais žmonėmis. Deja, nei viena iš tirtų organizacijų neišnaudoja iki galo turimų komunikacijos priemonių galimybių. Ir, kaip paaiškėjo, pasitvirtino prieš tyrimą iškelto hipotezės. Darbuotojai kaip standartą pasirenka tik tam tikras komunikacijos priemones, kuriomis naudojami, todėl kitos iš jų nustumiamos į šalį arba užmiršamos.

IŠVADOS

Kadangi partnerysčių sudarymas tarp organizacijų tampa vis dažnesniu reiškiniu, sėkminga komunikacija tarp jų yra vienas iš svarbesnių klausimų, kuris turi būti išspręstas iš pat pradžių. Šiame darbe buvo nagrinėjamos galimos komunikacijos priemonės, esant skirtingoms verslo partnerystės formoms, kurios padėtų pasiekti bendrus tikslus, užtikrintų greitesnį sprendimų priėmimo procesą, sumažintų klaidų tikimybę, didintų darbo produktyvumą. Taigi:

- Partnerystė įgalina organizacijas įgyti strateginį pranašumą, sustiprinti konkurencines pozicijas rinkoje ir neatsilikti nuo greitų pokyčių technologijų ir inovacijų srityje, tačiau nemažai partnerysčių ryšių yra nesėkmingi dėl dviejų priežasčių: nepateisintų lūkesčių ir nesugebėjimo tinkamai tarpusavyje komunikuoti;
- Tris skirtingas partnerystės formas lemia nevienodi verslo tikslai, tačiau visų jų bendras efektyvumo pagrindas yra tinkamai parinktos komunikacijos priemonės ir visų jų galimybių panaudojimas.

Tačiau norint, kad kiekvienoje iš partnerystės formų komunikacija būtų efektyvi ir teigiamai įtakotų partnerių ryšius, reikia:

- Tiesioginiame bendradarbiavime sumažinti konkurencinę įtampą siekiant laisvo naujos informacijos judėjimo;
- Bendroje organizacijoje bendravimo priemonės turėtų skatinti atvirą komunikacijos stilių, kad darbuotojai būtų linkę dalintis informacija tarpusavyje;
- Investavimo į augančią organizaciją atveju komunikacijos priemonėmis turėtų būti užtikrintas atviras dialogas ir kartu konfidencialios informacijos išsaugojimas.

Taigi tinkamos komunikacijos priemonės partnerystėje padeda suformuoti bendrų reikalų valdymo struktūrą ir skirti pakankamai laiko ir lėšų bendrų veiksmų analizei.

Šiame darbe komunikacijos priemonės skirstomos į tris grupes: telefonines, elektronines ir e – komercijos verslas – verslui sistemą. Atlikus šių priemonių analizę, paaiškėjo, kad:

- Telefonas – tai priemonė asmeninei komunikacijai sustiprinti. Ji užtikrina greitesnį problemų sprendimą, nes leidžia pasiekti reikiamus asmenis ir ne darbo vietoje;
- Telefoninės konferencijos nors ir nesuteikia galimybės matyti vizualinės informacijos, tačiau tai puiki priemonė skubiems partnerystės klausimams spręsti, pristatyti verslo rezultatus ar surengti mokymus;

- Skambučiai internetu – tai puikus pakaitalas tradiciniam telefonui, užtikrinantys mobilumą, duomenų ir balso integraciją ir plačias galimybes;
- Faksas yra priemonė, įgalinanti greitai paskirstyti informaciją daugeliui asmenų iš karto. Kuo greičiau gaunama informacija, tuo greičiau priimami svarbūs sprendimai;
- Elektroninis paštas yra viena iš pagrindinių komunikacijos priemonių, kuri leidžia paskirstyti didelius informacijos srautus vienam ar daugeliui adresatų iš karto, persiųsti dokumentus. Tačiau ši priemonė nevisada yra pati efektyviausia norint gauti greitą atsakymą iš partnerio. Tam yra kitų priemonių;
- Dideliam informacijos paskirstymui tarp partnerių tinkamiausia komunikacijos priemonė yra vidinis tinklas, užtikrinantis komunikacijos efektyvumą, duomenų atnaujinimą, centralizuotą informacijos saugojimą bei greitą jos paskirstymą, gavimą;
- Video konferencijos – tai ne tik priemonė išorinei komunikacijai su partneriais, bet tinka daryti pardavimų prezentacijas, susirinkimus, konsultuoti partnerius tam tikrais aktualiais klausimais. Ji padeda išvengti neefektyvių kelionių ir priimti sprendimus greičiau;
- Video konferencijas gali pakeisti konferencijos internetu, turinčios plačias galimybes informacijos valdymui, kontrolei ir pateikimui. Tai palengvina partnerių bendradarbiavimą;
- Verslas – verslui sistema pagerina ir supaprastina įvairius verslo procesus ir padidina transakcijų efektyvumą tarp partnerių. Taip pat palengvina apsikeitimą informacija ir žiniomis;
- Nors populiariausios komunikacijos priemonės ir yra pakankamai efektyvios, tačiau partnerystės ryšiams sustiprinti kuriamos ir naudojamos naujos priemonės, padedančios kurti dar glaudesnius ryšius.

Kad visi šie teiginiai būtų pagrįsti ir įsitikintume, ar tikrai komunikacijos priemonės įtakoja partnerystės ryšių efektyvumą, buvo atliktas tyrimas penkiose organizacijose, kurios sudaro vieną bendrą partnerystės tinklą. Tyrimo metu paaiškėjo, kad nesvarbu, kokia partnerystės forma yra, partneriai vis vien neišnaudoja visų turimų komunikacijos priemonių teikiamų galimybių. O tai neigiamai įtakoja sprendimų priėmimo procesą, darbo efektyvumą, darbuotojų mobilumą ir pasiekiamumą, ilgina laiką, per kurį išsprendžiami iškilę klausimai.

Todėl pagrindinės rekomendacijos šį partnerystės tinklą sudarančioms organizacijoms būtų:

„Analog Devices“ ir „Amtek“ organizacijoms:

- Paraleliai su elektroniniu paštu naudotis daugiau ir telefonu bei Skype. Tai padėtų sumažinti laiškų skaičių ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį, be to, būtų dar lengviau susisiekti su išvykusiais darbuotojais;
- „Amtek“ vidurinio lygmens darbuotojai turėtų geriau išnaudoti vidinį tinklą, kur informacija lengvai pasiekama ir nuolat atnaujinama „Analog Devices“ darbuotojų;
- Mokymams rengti įsigyti video ar internetines konferencijas, su kurių pagalba įmanoma garsinė ir vaizdinė informacija.

„NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“ organizacijoms:

- Kadangi darbuotojų, išvykusių į verslo kelionę, pasiekiamumas yra mažas, galbūt galima būtų įsigyti WiFi telefonus ar didinti jų pasiekiamumą kitomis priemonėmis;
- Mokymams rengti naudoti video ar internetines konferencijas;
- Praplėsti verslas – verslui sistemos galimybes, kas viduriniojo lygmens darbuotojų darbas būtų dar efektyvesnis.

„ElgertaGroup“ organizacija pakankamai efektyviai komunikuoja viduje, tačiau komunikacijai užtvirtinti, labiausiai rekomenduojama sukurti vidinį tinklą ir įdiegti verslas – verslui sistemą, kurie padėtų greičiau gauti norimą informaciją, pateikti užsakymus ir greičiau priimti sprendimus.

Tuo tarpu „ElgertaGroup“ bendradarbiaujant su tiesioginiais partneriais „Analog Devices“, „Amtek“, „NXP Semiconductors Russia“ ir „Vissa“, turėtų:

- Daugiau naudotis telefonu ir Skype norint susisiekti su darbuotojais iš partnerių organizacijos, nes elektroniniu paštu atsakymų kartais tenka laukti kelias dienas;
- Didesnę dėmesį skirti „Analog Devices“ suteikta galimybe naudotis vidiniu tinklu;
- Ir apskritai skatinti kuo įvairesnių komunikacijos priemonių naudojimą tam, kad užtikrinti geresnę tarpusavio komunikaciją ir grįžtamąjį ryšį.

LITERATŪROS SARAŠAS

1. *The power of strategic alliances* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. vasario mėn. 25 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.bspage.com/1article/art-alliance.html>>
2. DAS, T. K.; TENG, B. A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 2000, vol. 26 issue 1, p. 31–61, ISSN – 0149 – 2063.
3. RIGSBEE, Edwin. *Building Your Business Through Partnerships* [interaktyvus]. B.v. [California, USA]: Penton Media, Inc., April 1998 [žiūrėta 2007 m. vasario mėn. 25 d.]. Prieiga per internetą:
< http://trailer-bodybuilders.com/mag/trucks_building_business_partnerships/index.html>
4. Kalmbach, C., Jr.; Roussel, C. *Dispelling the myths of alliances*. Accenture Outlook, Special Edition, 1999.
5. KOTELNIKOV, Vadim. Effective business communication. *Corporate Coach Newsletter*, Brefi Group, March 2006.
6. *Strategic partnerships* [interaktyvus]. B.v, [Chicago, USA]: Gaebler Ventures, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.gaebler.com/Strategic-Partnerships.htm>>
7. KOTELNIKOV, Vadim. *Strategic Business Partnerships: Strategic Alliances, Joint Ventures, Mergers & Acquisitions* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 1 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.1000ventures.com/presentations/partnerships_samajv.html>
8. *Nortel and Microsoft Form Strategic Alliance to Accelerate Transformation of Business Communications* [interaktyvus]. B.v., [USA]: Microsoft Corporation, July 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/jul06/07-18UCGNortelPR.msp>>
9. *The intel-sap alliance receives 2006 pinnacle award for exceptional partnership* [interaktyvus]. B.v., [USA]: Intel Corporation, 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.intelalliance.com/sap/news.aspx>>
10. NOUSHI, Rahman. Duality of Alliance Performance. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, September 2006, vol. 10 issue 1, p. 305–311, ISSN – 1540 – 1200.
11. SCHWAB, Klaus. Report: the extractive industry and sustainable issues. *World Economic Forum*, New York, USA, January –February 2002
12. PARISE, S.; CASHER, A. Alliances portfolio: Designing and managing your network of business-partner relationships, *Academy of Management Executive*; November 2003, Vol. 17 Issue 4, p. 25-39. ISSN 1079 – 5545.

13. KOTELNIKOV, Vadim. *Joint Ventures (JVs): Sharing Capital, Technology, Human Resources, Risks and Rewards* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.1000ventures.com/business_guide/jv_main.html>
14. *The partnership* [interaktyvus]. B.v., [United Kingdom]: Business Bureau – UK, January 2002 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.businessbureau-uk.co.uk/new_business/partnerships.htm>
15. *Statistics of Ventures* [interaktyvus]. B.v., [USA: Virginia]: National Venture Capital Association, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nvca.org/cvg/corporate.html#>>
16. HELFT, Miguel. *Venture Investing as a Strategy, Not to Make Money* [interaktyvus]. Times select, [USA: New York]: The New York Times, September 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nytimes.com/2006/09/22/business/22venture.html?ex=1316577600&en=f8171fa2a5060e1d&ei=5088&partner=rssnyt&emc=rss>>
17. KOTELNIKOV, Vadim. *Strategic Alliances: Why and How To Build Them* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.1000ventures.com/business_guide/strategic_alliances_main.html>
18. ARGENTI, Paul A. *Corporate communication*, 3^d ed., New York: Mc Graw Hill / Irwin, 2003. 236 p. ISBN – 0 – 07 – 115136 – 2.
19. GAUT Deborah A.; PERRIGO, Eileen M. *Business and Professional Communication for the 21st Century*. USA: Allyn & Bacon Date Published, November 5, 1997 ISBN: 0133035794.
20. HARTLEY, Peter; BRUCKMANN, Clive G. *Business communication*. New York, London: Routledge, 2002. ISBN – 014 – 19550 – 0.
21. CURLISS, Deron. *Enhancing Relationships with Investors* [interaktyvus]. B.v., [USA]: Wisconsin Technology Network, July 2003 [žiūrėta 2007 m. vasario mėn. 26 d.]. Prieiga per internetą: <<http://wistechnology.com/article.php?id=404>>
22. *Investors* [interaktyvus]. B.v., [USA]: Domini Social Investments LLC, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 8 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.domini.com/GlobInvStd/5Investors.doc_cvt.htm#Communications>
23. ZARLEY, Craig. *Fixing A Failure To Communicate*. *CRN*, January 2007 Issue 1227, p. 20. ISSN – 0893 – 8377.
24. *Enhancing Business with Smarter, More Effective Communications* [interaktyvus]. Cisco Systems, Inc., b.l., 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <http://newsroom.cisco.com/dlls/press_releases_2005.html>

25. *A new paradigm for employee communications* [interaktyvus]. B.v., [Canada]: Forrester Research, 2006 [žiūrėta 2006 m. spalio mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.forrester.com/Survey/Archive>>
26. WACHTER, Kevin. *Communication* [interaktyvus], The T. E. Times, b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.msu.edu/~mcmull15/TETimes/communication.htm>>
27. GONSALVES, Antone. *E-mail More Important Than the Phone In Business* [interaktyvus]. The business technology network, [USA]: TechWeb, April 2003 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.techweb.com/wire/story/TWB20030422S0008>>
28. Schubert, Siri. Conference call? Save it for later. *Business 2.0 Magazine*, April 2007, Vol. 8, Issue 3, ISSN – 15381730.
29. *Conference calls* [interaktyvus]. B.v., b.l., 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.aitelephone.com/conferenceflatrateplan.html?OVRAW=telephone%20conference&OVKEY=phone%20conference&OVMTTC=standard>>
30. *What Is VoIP and What Are Its Advantages?* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 15 d.], Prieiga per internetą: <<http://www.allbusiness.com/technology/telecommunications-phone-systems-voip/2389-1.html>>
31. TANG, David. *VoIP in Business: The View from 2006*. E – Commerce Times, [USA]: ECT News Network, Inc, November 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ecommercetimes.com/story/voip/53568.html>>
32. WOOLLEY, Hillary. New Business Models? Dial S for Skype. *Business 2.0 Magazine*, November 2006, Vol. 7, Issue 10, ISSN – 15381730.
33. RIBEIRO, John. Net telephony now legal in India. *Journal of Network & Computer Applications*, August 2005, Vol. 32 Issue 3, p18. ISSN – 1084 – 8045.
34. *Business Fax* [interaktyvus]. B.v., [USA]: Global Communications, Inc, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.efaxcorporate.com/corp/twa/page/businessFax>>
35. GUFFEY, Merry Elein. *Business Communication. Process & Product*. 5th ed. USA: Thomson South-Western, 2006. P. 536. ISBN 0- 324 – 22304 – 8.
36. LEHMAN, Carol M.; DUFRENE, Debbie D. *Business communication*. USA: Thompson South Western, 2005. P. 599. ISBN 0 – 324 – 27270 – 7.
37. E-Mail Do's and Don'ts. *Broker Magazine*; June / July 2004, Vol. 6 Issue 3, p52-54. ISSN - 1540-0824.

38. *Lesson 4. Communication and computer network: Online course material* [interaktyvus]. National Institute of Open Schooling, b.l., 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.nos.org/htm/funda4.htm>>
39. *Enabling Microsoft® SharePoint® for the Extended Enterprise* [interaktyvus]. B.v., [MD: Bethesda]: Epok, Inc, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.epok.net/sharepoint.html>>
40. *Overview* [interaktyvus]. B.v., [MD: Bethesda]: Epok, Inc, 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.epok.net/aboutUs.html>>
41. PASSMORE, David. *Videoconferencing Opportunities And Challenges. Business Communications Review*; February 2007, Vol. 37 Issue 2, p19-21. ISSN – 0162 – 3885.
42. *Genesys Conferencing Customers* [interaktyvus]. B.v., [France: Montpellier]: Genesys Conferencing, b.m. [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.genesys.com/Company/customers.html>>
43. MALIK, Om. *Video Conferencing... Its' hot again* [interaktyvus]. B.v., [USA]: GigaOmniMedia, Inc, October 2006 [žiūrėta 2007 m. kovo 22 d.]. Prieiga per internetą: <<http://gigaom.com/2006/10/23/video-conferencing/>>
44. DUCAT, Joseph. *Web Conferencing: A Great Tool for Global Business Communication* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ezinearticles.com/?Web-Conferencing:-A-Great-Tool-for-Global-Business-Communication&id=443736>>
45. *Increase Your Reach with Web Conferencing* [interaktyvus]. B.v., [CA: Santa Clara]: WebEx Communications, Inc., b.m. [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.webex.com/overview/web-conferencing.html>>
46. *Web conferencing features* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.raindance.com/rndc/wcp/wcpFeatures.jsp>>
47. *Q1 2007 Tyco International Earnings Conference Call* [interaktyvus]. B.v., b.l., 2007 [žiūrėta 2007 m. kovo mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://investors.tyco.com/phoenix.zhtml?c=112348&p=irol-presentations>>
48. *Manufacturing companies earliest adopters of B2B e-commerce, have highest expectations for return on investment* [interaktyvus]. B.v., b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.toolingonline.com/content/news/article.asp?docid={B6EBB3F5-2E85-11D5-A770-00D0B7694F32}&VNETCOOKIE=NO>>

49. AL – NAEEM, Tariq; RABHI, Fethi A.; BENATALLAH, Boualem; RAY, Pradeep K. Systematic Approaches for Designing B2B Applications. *International Journal of Electronic Commerce*, 2004, Vol. 9 Issue 2, p. 41-70. ISSN – 1086 – 4415.
50. DRUKTEINIS, Giedrius. Ateitis Philips akimis. *Verslo klasė*, Balandis, 2007, p. 70 – 75.
51. OZZIE, Ray. *Communication, Collaboration & Technology: Back To The Future* [interaktyvus]. B.v., [USA]: Groove Networks, Inc., 2003 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 8 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.groove.net/contact/b2f-download/Back_to_the_Future.pdf>
52. *Can Communication Tools be Unified?* [interaktyvus]. B.v, b.l., b.m. [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 8 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.cioinsight.com/article2/0,1397,1837201,00.asp?kc=CTNKT0209KTX1K0100481>>
53. ALBRICHT, Elisabeth. *New ways of working need vžnew communication tools* [interaktyvus]. B.v., [USA]: The Work Design Collaborative LLC., 2005 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.thefutureofwork.net/assets/New_Ways_of_Working.pdf>
54. OHLHORST, Frank. WiFi PHONE. *CRN*, November 2006 Supplement, p. 32. ISSN – 0893 – 8377.
55. Company presentation [interaktyvus]. B.v., [Netherlands]: NXP Semiconductors, April 17, 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.nxp.com/investor/presentation/index.html>>
56. *May 3 - 2007 First quarter results publication* [interaktyvus]. B.v., [Netherlands]: NXP Semiconductors, March 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.nxp.com/investor/reports/archive/index.html>>
57. *Corporate Profile* [interaktyvus]. B.v., [USA: Norwood]: Analog Devices, March 17 2006 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą:
<<http://www.analog.com/en/corp/>>
58. *Analog Devices Announces Financial Results for the First Quarter of Fiscal Year 2007* [interaktyvus] B.v., [USA: Norwood]: Analog Devices, 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=95455&p=irol-irHome>>
59. *About us* [interaktyvus]. B.v., [Czech: Brno]: Amtek, spol. s r. o., 2007 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą:
< <http://www.amtek.cz/amtek.php?go=1&lang=ENG&action=aboutus>>

60. *Atstovaujame* [interaktyvus]. B.v., [Lietuva: Vilnius]: Elgerta, 2006 [žiūrėta 2007 m. balandžio mėn. 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.elgerta.lt/atstovaujame/>>

Priedas nr. 1 Tyrimo anketa

Tarptautinių verslo partnerysčių pasaulyje įvairiomis formomis daugėja su kiekviena diena. Todėl tampa aktuali tarpusavio komunikacijos problema ir naudojamų komunikacijos priemonių įtaka bendradarbiaujančių organizacijų produktyvumui ir efektyvumui. Šia anketa siekiama išsiaiškinti, kokios komunikacijos priemonės ir kokiai informacijai perduoti jos naudojamos ir kiek efektyviai jos padeda tarpusavyje komunikuoti. Gali būti teisingi keli atsakymų variantai.

I. Bendroji dalis

1. Ar galite įvertinti (%) komunikacijos priemones nuo naudojamos daugiausiai iki naudojamos mažiausiai (procentų suma neturi viršyti 100%).

- a) Telefonas
- b) Telefoninės konferencijos
- c) Faksas
- d) Skambučiai internetu
- e) Video konferencijos
- f) Internetinės konferencijos
- g) Elektroninis paštas
- h) Vidinis tinklas

2. Ar be išvardintų 1 klausime komunikacijos priemonių naudojate kokiomis kitomis?
- a) TAIP
 - b) NE

Jei atsakėte neigiamai į 2 klausimą, prašau pereiti prie 4 klausimo.

3. Kokiomis dar komunikacijos priemonėmis naudojate bendradarbiaujant su partneriu? Prašau įvardinti.

.....
....

II. Naudojimas telefoninėmis priemonėmis

4. Kuria komunikacijos priemone daugiausia naudojate skambinant partneriams?
- a) Telefonu
 - b) Skambučiais internetu
 - c) Kita (prašome įvardinti).....

5. Kai reikalingas labai skubus atsakymas iš partnerio, kuriai komunikacijos priemonei tada teikiate primenybę?

- a) Telefonui
- b) Skambučiams internetu
- c) Elektroniniam paštui
- d) Kita (prašome įvardinti).....

6. Ar lengvai susisiekiate su asmeniu iš partnerių organizacijos, kai jis išvykęs į verslo kelionę?
- a) Taip
 - b) Ne

- c) Dažniau taip nei ne
- d) Dažniau ne nei taip

7. Jei reikiamas asmuo iš partnerinės organizacijos yra verslo kelionėje, kuriai komunikacijos priemonei teikiate pirmenybę, kad su juo susisiekti?

- a) Telefonui
- b) Skambučiams internetu
- c) Elektroniniam paštui
- d) Kita (prašome įvardinti).....

8. Jeigu negalite susisiekti su reikiamu asmeniu, kol jis yra išvykęs į verslo kelionę, kokių veiksmų imatės?

.....

9. Jeigu negalite susisiekti su reikiamu asmeniu, kol jis yra išvykęs į verslo kelionę, kokios to pagrindinės priežastys?

.....

10. Ar dalyvaujate telefoninėse konferencijose su partneriais?

- a) TAIP
- b) NE
- c) RETAI

Jei atsakėte neigiamai į 10 klausimą, prašau pereiti prie 13 klausimo.

11. Keli asmenys dažniausiai dalyvauja telefoninėse konferencijose?

- a) Nuo 3 iki 5
- b) Nuo 5 iki 10
- c) Nuo 10 iki 20
- d) Daugiau nei 20
- e) Kita.....

12. Kokie pagrindiniai tikslai, dėl kurių organizuojamos telefoninės konferencijos?

- a) Aptari kasdienes einamuosius klausimus
- b) Spręsti svarbius partnerystės klausimus
- c) Pristatyti verslo rezultatus partneriams
- d) Infomruoti apie konkurentų veiksmus vietinėje rinkoje
- e) Konferencijoms ir mokymams
- f) Kita (prašome įvardinti).....

13. Ar naudojate Skype ar kitą panašias funkcijas atliekančią programą darbo reikalams?

- a) TAIP
- b) NE
- c) RETAI

Jeigu naudojate kitą programą (ne Skype), prašome įvardinti kokią.

.....

Jei atsakėte neigiamai į 13 klausimą, prašau pereiti prie 16 klausimo.

14. Jeigu naudojate Skype ar panašią programą, ar manote, kad:

- a) Ji leidžia greičiau išspręsti verslo klausimus?

- i. TAIP
 - ii. NE
- b) Ji leidžia greičiau gauti grįžtamąjį ryšį palyginus su kitomis komunikacijos priemonėmis.
- i. TAIP
 - ii. NE
- c) Taupomas laikas palyginus su elektroninių laiškų rašymu.
- i. TAIP
 - ii. NE

15. Kokiems reikalams dažniausiai naudojate Skype ar kitą panašią programą?

- a) Tik pokalbiams verslo klausimais vietoje telefono
- b) Susirašinėjimui verslo klausimais
- c) Naudojatės konferencijos galimybe kad pasidalinti informacija su partneriais
- d) Siunčiate dokumentus ir kitą informaciją
- e) Kita (prašome įvardinti)

16. Kuri komunikacijos priemonė daugiausia naudojama seminarams, konferencijoms ir mokymams praveisti?

- f) Telefoninės konferencijos
- g) Video konferencijos
- h) Internetinės konferencijos
- i) Nei viena

17. Ar dažnai naudojate faksu?

- a) TAIP
- b) NE
- c) RETAI
- d) Teikiu pirmenybę elektroniniam paštui
- e) KITA.....

18. Kokią informaciją daugiausia siunčiate faksu?

- a) Sutartis
- b) Ataskaitas
- c) Paklausimus
- d) Užsakymus
- e) Kita (prašome įvardinti).....

III. Naudojimas elektroninėmis priemonėmis

19. Kiek laiko per dieną praleidžiate atsakinėdamas į elektroninius laiškus?

- a) Kelias valandas
- b) Pusę dienos
- c) Visą dieną
- d) Kasdien vis kitaip

20. Kiek vidutiniškai elektroninių laiškų gaunate per dieną?

- a) 10 – 20;
- b) 20 – 40;
- c) 40 – 60;

- d) 60 – 80;
- e) 100 ir daugiau

21. Kokią informaciją daugiausia siunčiate elektroniniu paštu?

.....

22. Ar manote, kad elektroninis paštas pakankamai greitai komunikacijos priemonė palyginus su kitomis?

- a) TAIP
- b) NE

Jeigu teigiamai atsakėte į 22 klausimą, prašau pereiti prie 24 klausimo.

23. Kokia Jūsų manymu komunikacijos priemonė yra greičiausia ir efektyviausia norint susisiekti su kolega iš partnerinės organizacijos?

.....
.....

24. Ar naudojate vidiniu tinklu tarpusavio komunikacijai?

- a) TAIP
- b) NE

25. Kokia informacija prieinama vidiniame tinkle?

- a) Įvairūs klausimai ir sprendimai, susiję su partneryste
- b) Organizacijos misija, vizija, tikslai
- c) Informacija apie pagrindinius konkurentus ir rinkas
- d) Produktų specifikacijos
- e) Įvairios ataskaitos
- f) Informacija iš seminarų, mokymų, konferencijų
- g) Įvairios prezentacijos
- h) Dokumentai, sutartys;
- i) Projektinė informacija
- j) Kita (prašome įvardinti).....

26. Kaip dažnai informacija atnaujinama vidiniame tinkle?

- a) Kelis kartus per dieną
- b) Kelis kartus per savaitę
- c) Kartą per dvi savaites
- d) Kita (prašome įvardinti).....

27. Ar dažnai naudojate informaciją, kuri prieinama vidiniame tinkle?

- a) Taip, kiekvieną dieną
- b) Kelis kartus per savaitę
- c) Retai, mieliau naudojuosi kitomis komunikacijos priemonėmis informacijai gauti
- d) Prie progos;
- e) Kita (prašome įvardinti).....

28. Ar visi, kurie turi priejimą prie vidinio tinklo:

- a) Turi lygias teises žiūrėti informaciją
- b) Tai priklauso nuo pareigų

29. Jūsų nuomone, ar vidinis tinklas yra efektyvi komunikacijos priemonė informacijos apsikeitimui tarp partnerių?

- a) TAIP
- b) NE

30. Kuri komunikacijos priemonė iš išvardintų naudojama dažniausiai?

- a) Video konferencijos
- b) Internetinės konferencijos
- c) Abi
- d) Nei viena iš jų
- e) Kita (prašome įvardinti).....

Jeigu atsakėte neigiamai į 30 klausimą, prašome pereiti prie 33 klausimo.

31. Kokiems tikslams dažniausiai naudojama video ar internetinė konferencija?

- a) Naujų produktų pristatymui
- b) Susitikimų organizavimui
- c) Konsultacijoms
- d) Kasdinių klausimų sprendimui
- e) Mokymams, seminarams, konferencijoms
- f) Kita (prašome įvardinti).....

32. Kaip dažnai video ar internetinė konferencija yra naudojama?

- a) Kiekvieną dieną
- b) Kartą per savaitę
- c) Kartą per mėnesį
- d) Kita (prašome įvardinti).....

IV. Naudojimasis e – sistema (B2B)

33. Ar naudojate B2B komercijos sistema?

- a) TAIP
- b) NE

Jei atsakėte neigiamai į 33 klausimą, prašau pereiti prie 36 klausimo.

34. Kokios pagrindinės Jūsų naudojamos B2B sistemos funkcijos?

- a) Leidžia talpinti užsakymus
- b) Leidžia tikrinti užsakymų būklę
- c) Leidžia keisti užsakymus
- d) Leidžia generuoti ataskaitas
- e) Išrašyti sąskaitas faktūras
- f) Matyti sandėlio būklę
- g) Daryti pinigų pavedimus
- h) Kita (prašome įvardinti).....

35. Ar manote, kad B2B sistema daro komunikaciją tarp partnerių efektyvesnę?

- a) TAIP
- b) NE

V. Naudojimasis naujomis priemonėmis

36. Ar organizacija, kurioje dirbate, investuoja pinigus į komunikacijos priemones, kad bendravimas tarp partnerių būtų kuo paprastesnis?

- a) TAIP
- b) NE

37. Ar kada girdėjote apie tokias komunikacijos priemones kaip internetinis dienoraštis, internetinis radijas bei WiFi telefonas?

- a) TAIP
- b) NE

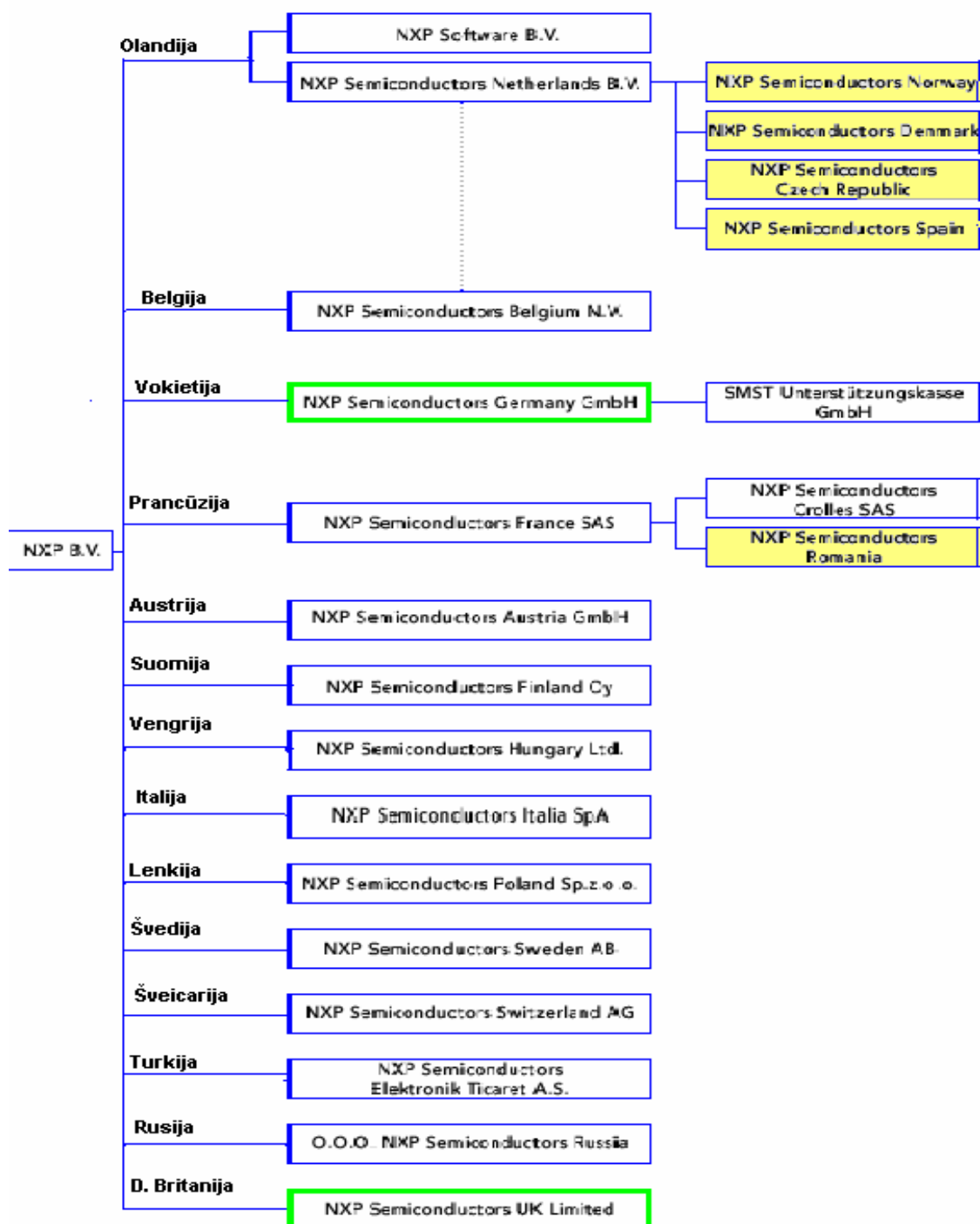
Jei į 37 klausimą atsakėte neigiamai, dėkoju už atsakymus.

38. Ar kurią iš šių komunikacijos priemonių (internetinis dienoraštis, internetinis radijas bei WiFi telefonas) naudojate darbo reikalams? Jei taip, prašome patikslinti kurią.

.....
.....

Dėkoju už atsakymus.

Priedas nr. 2 NXP founded by Philips organizacinė struktūra



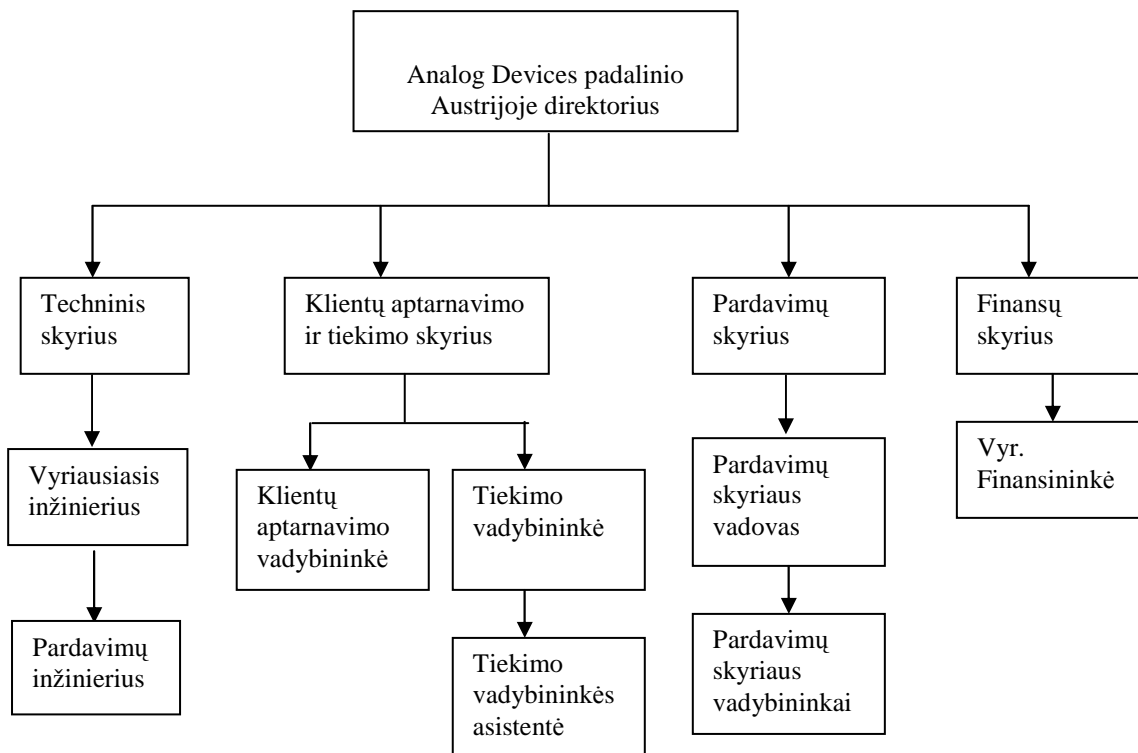
Paaiškinimai:

Bendra organizacija

Padaliniai skirtingose šalyse

NXP padalinių padaliniai

Priedas nr. 3 Analog Devices padalinio Austrijoje organizacinė struktūra



Vilnius University
International Knowledge Economics And Knowledge Management Institute

Asta Raubaitė
The student of International Communication program

The Analyze Of Communication Tools In Evaluation Of International Business Partnership's Effectiveness

The final paper work for Master's degree

SUMMARY

According to global statistics, the number of new business partnerships is growing every year. But business relations with other organizations still do not guarantee successful business. One of the reasons for good partnership is effective communication. This theme is new enough so only few scholars (Vadim Kotelnikov, Deborah Gaut, Peter Hartley, etc.) wrote about how communication tools influence partnership's effectiveness. Also IT creators and businessmen are interested in it.

So the *main problem* of this work is that a lot of organisations create partnerships because they feel stronger on the market when they connect capital, knowledge and business with somebody else. Just according to National Independent Business Federation more than 50% of all partnerships are unsuccessful according to many reasons, but the most important reason is bad communication. So here arise the question which communication tools are most popular among partners and how they influence a partnership.

Our *main goal* is to analyze what communication tools are the foundation for successful cooperation in international business partnership.

This work is divided *into three parts*. In the *first* one the main attention is payed to partnership's forms and communication in every of it. Before analyzing communication tools it is important to know what relations could be among partners, what is the main information. Also it is written about importance of effective communication and main problems that could appear because of bad communication.

Second part is for analyzing possible communication tools among business partners. Here you can find it's advantages and disadvantages. More communication tools do not mean better communication, but it should assure good feedback, help better to solve problems and make business solutions, help making new projects.

In the *third part* you can find the research which was made in five organisations. These organisations are connected into one partnership complex. These organisations are „Analog Devices“, „Amtek“, „NXP Semiconductors Russia“, „Vissa“ and „ElgertaGroup“. As the base for this research it was made a questionnaire, which helped to find out what communications tools are used among partners and if they are used for 100%.

The research showed that partners have a lot of useful communication tools but employees choose only some of it as a standard. This is the reason why possibilities for better communication are not used for 100%. And this is also the reason why people can not be reached when needed, why there are not solved questions at time, why work between partners are not as effective as it could be. So as we see communication tools influences the effectiveness of business partnerships.