

Vilniaus Universitetas
Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras

Vygandas Peleckas,
Informacijos vadybos studijų programos studentas

ĮVAIZDŽIO KEITIMO PRIEŽASTYS IR LYGMENYS

Magistro darbas

Vadovė: Dr. R. Matkevičienė

Vilnius, 2007

Magistro darbo lydraštis

_____ Magistro darbas	
(magistranto (-ės) vardas, pavardė)	
tema _____	

parengtas gynimui.	
_____	_____
(data)	(vadovo parašas)
Darbas įregistruotas _____ institute	
_____	_____
(data)	(raštvėdės parašas)
Magistro darbą ginti leidžiu	
_____	_____
(data)	(instituto direktoriaus parašas)
Recenzentu skiriu _____	
_____	_____
(data)	(Dekano parašas)
Darbą recenzavimui gavau	
_____	_____
(data)	(recenzento parašas)

Referato lapas

Peleckas, Vygandas

Pe 76 Įvaizdžio keitimo priežastys ir lygmenys; Magistro darbas / Vygandas Peleckas; mokslinis vadovas lekt. Dr. R. Matkevičienė ; Vilniaus universitetas. Tarptautinis žinių ekonomikos ir žinių vadybos centras. – Vilnius, 2007. – 62, [3] lap.: lent. – Maš. inr. – Santr. angl. – Bibliog.: p. 59 – 60 (18 pavad.).

UDK 659.1(474.5)

Darbo objektas – organizacijos įvaizdis. Darbo tikslas – išskirti ir išnagrinėti įvaizdžio keitimo priežastis ir lygmenis. Apžvelgti teorinius požiūrius apie organizacijos įvaizdį; apžvelgti teorinius požiūrius apie organizacijos identitetą ir jo sąsajas su organizacijos įvaizdžiu; nustatyti įvaizdžio keitimą įtakojančias priežastis ir lygmenis; išnagrinėti surastas įvaizdžio keitimo priežastis ir lygmenis; surasti ir aptarti labiausiai tinkamą įvaizdžio kūrimo modelį; atlikti atvejo analizę, kurio metu siekiama išsiaiškinti pagrindines priežastis įtakojušias įvaizdžio keitimą konkrečioje organizacijoje analizę.

Naudojantis įvairia literatūra ir straipsniais, atvejo analize, darbe išanalizuotos įvaizdžio keitimo priežastys ir lygmenys (pateikiami teoriniai požiūriai į organizacijos įvaizdį ir identitetą, pateikiamos įvaizdžio ir identiteto sampratos; pateikiamos ir nagrinėjamos įvaizdžio sudedamosios dalys (analizuojama įvaizdžio svarba; pristatomi požiūriai į organizacijos įvaizdį; įvaizdžio lygmenys;), organizacijos identiteto struktūra (simbolizmas kaip siejantis faktorius; organizacijos stilius; organizacijos pavadinimo pasirinkimas; identiškumo tipai; organizacijos identiteto svarba); pateikiamos organizacijos įvaizdžio kūrimo priežastys bei R. Abratto (1989) ir N. Ind (1997) papildytas įvaizdžio kūrimo modelis).

Galima teigti, kad iki šiol apie organizacijos įvaizdžio kūrimą atsižvelgiant į jo daromą poveikį tikslinėms grupėms kalbėta mažai.

Magistro darbas gali būti naudingas mokslininkams, studentams, besidomintiems organizacijos įvaizdžiu, taip pat įvaizdžio kūrimo specialistams.

Turinys

ĮVADAS.....	6
1. Organizacijos įvaizdžio ir identiteto (tapatumo) samprata	8
1.2 Įvaizdžio svarba.....	10
1.3 Požiūriai į organizacijos įvaizdį.....	13
1.3.1 Socialiniai kritikai	13
1.3.2 Analitiniai autoriai.....	14
1.3.2.1 Informacijos apdorojimas individualaus įvaizdžio susidaryme	14
2. Organizacijos įvaizdžio sudedamosios: įvaizdžio lygmenys	16
2.1. Įvaizdžio lygmenys, pagrįsti plėtojimo laipsniu	17
2.1.1. Aukštas plėtojimo laipsnis: įvaizdis yra kompleksiškai/hierarchiškai apibrėžtas.....	18
2.1.2 Vidutinis(tarpinis) plėtojimo lygmuo: įvaizdis ir požiūris	21
2.1.3 Žemas plėtojimo lygmuo: įvaizdis kaip įspūdis.....	21
3. Organizacijos identiteto sudedamosios dalys: Simbolizmas kaip siejantis faktorius	22
3.1 Organizacijos stilius	22
3.2 Organizacijos pavadinimo pasirinkimas	23
3.3 Identiškumo tipai.....	25
3.4 Organizacijos identiteto svarba	27
4. Įvaizdžio kūrimas	28
4.1 Organizacijos įvaizdžio kūrimo prielaidos.....	28
4.2 R. Abratto (1989) ir N. Ind (1997) papildytas įvaizdžio kūrimo modelis.....	30
5. TEO LT, AB įvaizdžio kaita	35
5.1 Įvaizdžio vertinimas vadovų lygmeniu: pagrindinės priežastys, paskatinusios įvaizdžio keitimą	36
5.2 Organizacijos vardas	37
5.2.1 Vardo pagrindai.....	38
5.2.2 Vardo (prekės ženklo) architektūra	41
5.2.3 Įvaizdžio keitimo veiksmai	42
5.3 Atnaujinta verslo filosofija.....	46
5.4 Įvaizdžio vertinimas visuomenės lygmeniu: tyrimai	48
5.5. Įvaizdžio kūrimas darbuotojų lygmeniu: TEO LT, AB etikos kodeksas	54

<u>Ivaizdžio keitimo priežastys ir lygmenys</u>	5
5.5.1 Organizacijos įvaizdžio formavimas įmonės viduje	55
5.6 Tyrimo išvados	56
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	57
NAUDOTOS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	59
Summary	61

ĮVADAS

Organizacijos įvaizdis – tai visuma minčių, jausmų, įsitikinimų, nuomonių ir vizijų, kuriuos turi ir patiria žmonės apie konkrečią organizaciją, jos kuriamus gaminius ar teikiamas paslaugas. Visi šie pojūčiai egzistuoja vienoje vienintelėje vietoje – tikslinėse grupėse ar grupių galvose (t.y. kliento, partnerio, konkurento) ir susiformuoja žmogui asmeniškai susidūrus su organizacija, klausantis visuomenėje sklindančių gandų, nuomonių iš įvairių žiniasklaidos priemonių.

Įvaizdis yra paprastas, bet kartu ir itin sudėtingas reiškinys. Kaip taip gali būti? Vienoms organizacijoms puikiai pavyksta susikurti tvirtą, tikslinių auditorijų lengvai apibūdinamą ir atpažįstamą įvaizdį. Stebint šiuos sėkmės atvejus atrodytų, kad lyg ir nėra nieko sudėtingo, kuriant teigiamus ir patrauklius vaizdinius žmonių mintyse.

Tačiau, kita vertus, organizacijos įvaizdis – tai sudėtingas, iš daugybės elementų susidedantis darinys: produkto (paslaugos), vidinis, vadovo, personalo, vizualusis, verslo bei socialinis įvaizdis ir t.t. – tai sudedamosios dalys, suformuojančios bendrąją įmonės įvaizdžio sistemą.

Kiekviena įvaizdžio sudedamoji dalis formuojama pasitelkiant tam tikrus veiksmus. Pavyzdžiui, vidinis įvaizdis kuriamas tobulinant organizacijos ir darbo santykių kultūrą, vizualusis – ieškant originalių ir išimintinių firminio stiliaus elementų, išskirtinių architektūros ir interjero dizaino sprendimų ir pan.

Ši tema analizuoti buvo pasirinkta neatsitiktinai, tam įtakos turėjo keletas reiškinų. Pastebima, kad šiuo metu kreipiamas vis didesnis dėmesys į organizacijos įvaizdį, didėja jo įtaką visuomenei, kuris iki šiol buvo labai mažai sureikšminamas. Susidomėjimas įvaizdžiu ir jo kūrimu bei įtaka, tiek teoriniu tiek praktiniu lygmeniu, iš esmės prasidėjo marketingo srityje, per pastaruosius 5 – 10 metų.

Dar viena priežastis, paskatinusi analizuoti įvaizdžio keitimo priežastis ir lygmenis, buvo siekis pažvelgti į konkrečią Lietuvos organizaciją ir jos įvaizdžio keitimo priežastis (procesą).

Magistro darbo tikslas – išskirti ir išnagrinėti įvaizdžio keitimo priežastis ir lygmenis.

Iškelti šie uždaviniai:

1. apžvelgti organizacijos įvaizdį teorinius požiūriu;
2. apžvelgti organizacijos identiteto ir jo sąsajų su organizacijos įvaizdžiu teorinius požiūrius;
3. nustatyti įvaizdžio keitimą įtakojančias priežastis ir lygmenis;
4. išnagrinėti surastas įvaizdžio keitimo priežastis ir lygmenis;
5. išanalizuoti įvaizdžio kūrimo modelį;

6. Atliki atvejo analizę, kurio metu siekiama išanalizuoti priežastis, paskatinusias įvaizdžio keitimą akcinėje bendrovėje TEO LT.

Darbo tikslui pasiekti naudoti keli tyrimo metodai: atlikta mokslinės literatūros ir straipsnių studija (mokslinės literatūros ir straipsnių rinkimas ir analizė) bei padarytas tyrimas, siekiant nustatyti įvaizdžio keitimo priežastis (informacijos rinkimas apie TEO LT, AB įvaizdžio kaitą: internete, intranete (organizacijos vidiniame tinklapyje, vidiniuose leidiniuose). Darbe remiamasi įvairių šalių mokslininkų parašytais moksliniais straipsniais apie organizacijos įvaizdį ir identitetą. R. Abrattas, N. Ind, Olins – tai autoriai, kurių išsakytos mintys buvo labai svarbios rašant šį darbą. Būtent šiems autoriams puikiai pavyko pastebėti esmines įvaizdžio sudedamąsias dalis bei sukurti organizacijos įvaizdžio keitimo modelius.

Baigiamasis darbas susideda iš penkių pagrindinių dalių:

pirmoje, teorinėje, dalyje pateikiami teoriniai požiūriai į organizacijos įvaizdį ir identitetą, pateikiamos įvaizdžio ir identiteto sampratos; analizuojama įvaizdžio svarba; pristatomi požiūriai į organizacijos įvaizdį;

antroje ir trečioje dalyse pateikiama ir nagrinėjama įvaizdžio sudedamosios dalys (įvaizdžio lygmenys), organizacijos identiteto struktūra (simbolizmas kaip siejantis faktorius; organizacijos stilius; organizacijos pavadinimo pasirinkimas; identiškumo tipai; organizacijos identiteto svarba);

ketvirtoje dalyje pateikiamos organizacijos įvaizdžio kūrimo elementai bei R. Abratto (1989) ir N. Ind (1997) papildytas įvaizdžio kūrimo modelis.

penktoje, praktinėje, dalyje pateikiama atvejo analizė. Tyrimo objektu buvo pasirinkta viena seniausių ir sėkmingiausiai dirbančių organizacijų Lietuvoje (neseniai pakeitusi savo įvaizdį) – TEO LT, AB. Šio tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti pagrindines įvaizdžio keitimą sąlygojusias priežastis bei išanalizuoti įvaizdžio keitimo procesą.

Magistro darbas gali būti naudingas mokslininkams, studentams, besidomintiems organizacijos įvaizdžiu, taip pat įvaizdžio kūrimo specialistams.

1. Organizacijos įvaizdžio ir identiteto (tapatumo) samprata

Įvaizdis (arba organizacijos veidas) yra reikšmių rinkinys, per kurį yra pažįstamas objektas ir per kurį žmonės apibūdina, prisimena ir susieja jį. Tai yra asmens įsitikinimų, idėjų, jausmų ir išpūdžių apie objektą sąveikos rezultatas. (Dowling, 1986) [8, psl. 74]

Didelis susidomėjimas įvaizdžiu pirmiausia kyla iš prielaidos, kad teigiamas įvaizdis yra pagrindinė būtina sąlyga tiesioginių ar netiesioginių prekybinių santykių su įvairiomis interesų grupėmis kūrimui. Iš pradžių tas susidomėjimas sutelkiamas į vardą parduodant produktus, etiketes, paslaugas.

Susidomėjimas įvaizdžio koncepcija, tiek teorine tiek praktine, iš esmės prasidėjo marketingo srityje. Per pastaruosius 5-10 metų, pagrindinės įvaizdžio idėjos vystėsi marketingo srityje produkto lygmenyje ir išplito į organizacijos lygmenį (organizacijos įvaizdis).

Yra žymių skirtumų tarp „etiketės“ ir „organizacijos“ įvaizdžių. Šie skirtumai pasidaro lemiami kai kompanija turi išspręsti „savo“ įvaizdžio problemas (pvz.: planinius rodiklius, tikslus). Nėra esminių skirtumų tarp pagrindinės šių terminų reikšmės.

Žvelgiant iš praktinės pusės įvaizdį galima apibūdinti kaip fotografinį filmą, kuris padeda vystyti arba žmonių nuomonę. Jis suteikia gavėjui (individui) būdus, kaip supaprastinti tikrovės objektus per tai, kas „gera-bloga“ ir „malonu-nemalonu“. Kaip buvo minėta įvaizdžio sąvokos apibrėžime, objekto veidas (t.y. įvaizdis) vystosi per išpūdžių rinkinius, kurį patiria individai, kai jie tiesiogiai ar netiesiogiai susiduria su tuo objektu. [1; 8]

Analizuojant organizacijos įvaizdį labai sunku arba netgi neįmanoma jį nagrinėti nenagrinėjant organizacijos identiteto. Autoriai savo darbuose teigia, kad yra du pagrindiniai įvaizdžio vadybos elementai: tai organizacijos įvaizdis ir organizacijos identitetas (Ind, 1997, p 45). Taip pat labai dažnai kai kurie autoriai sutapatina organizacijos įvaizdį su organizacijos identitetu ir vartoja juos kaip sinonimus, tačiau anaipol taip nėra (R. Abrattas, 1989).

Taigi pažvelkime į organizacijos įvaizdį ir organizacijos identitetą kaip į du elementus, įtakojančius vienas kitą. Kad suprastumėme, kas iš tikrųjų yra organizacijos įvaizdis, pirmiausia turėtumėme susipažinti ir aptarti įvaizdį bei identitetą ir sąsajas tarp jų.

Dažniausiai įvaizdis apibrėžiamas kaip organizacijos paveikslas, skirtas tikslinėms auditorijoms, o identitetas tapatinamas su būdu, kuriuo organizacija pristato save savo tikslinei auditorijai.

Iš tikrųjų labai dažnai organizacijos identitetas ankščiau buvo tapatinamas su logotipu, organizacijos stiliumi ir kitomis simbolizmo formomis. Tačiau šiandien identitetas suprantamas kaip platesnė sąvoka ir

apima būdus, kaip organizacija pristatinėja save naudodama pačius įvairiausius simbolius, komunikacijos būdus ir elgseną. Šie trys elementai dar kitaip vadinami organizacijos identiteto (tapatumo) miksu. Visi identiteto mikso elementai gali būti naudojami tiek išoriniam, tiek vidiniam organizacijos išskirtinumui pateikti. [8]

Įdomu tai, kad analizuojant tiek įvaizdžio sąvoką, tiek identiteto sąvoką susiduriama su labai daug šių sąvokų apibrėžimų, kurie dažnai išryškina skirtingus dalykus. Taip atsitiko ir su organizacijos identitetu. Šiandien daug autorių kalba ir rašo apie organizacijos identitetą, taip yra sukuriamas ne vienas skirtingas „identiteto“ sąvokos apibrėžimas ir aiškinimas. Atlikus „identiteto“ sąvokos studijas paaiškėjo, kad ji įvairiai suprantama skirtingose Europos šalyse. Pavyzdžiui, Didžiojoje Britanijoje „organizacijos identitetas“ suprantamas kaip organizacijos komunikacija ir dizainas, Vokietijoje ir Austrijoje suprantamas kaip vidinis ir išorinis įvaizdis ir t.t.

Žodis „identitetas“ yra kilęs iš lotyniško žodžio – „idem“ (liet. „tas pats“), taip pat šis žodis turi sąsają ir su kitu lotynišku žodžiu – „identidem“, kuris reiškia – „pakartotinai“. Pagal Carter organizacijos, „organizacijos logotipo arba ženklo įvaizdis bei visa kita vizualiai matoma ir yra organizacijos identitetas“. Formuojant organizacijos įvaizdį ar identitetą, išryškinami vizualiniai simboliai (detalės), kurios padeda sukurti pirmą įspūdį dabartiniams ir būsimiems klientams. Vizualinių simbolių kombinacijos padeda greitai perteikti pagrindinę idėją apie organizaciją ar jos vertybes. [8, psl. 32]

Kai kurie tyrėjai pastebi, kad praktiškai neįmanoma organizacijos identiteto kurti vien tik vizualinių simbolių pagalba, kadangi organizacijos tikslinių grupių atstovai gali skirtingai suvokti vizualinius simbolius. Organizacijos identitetas – reiškinys, kuris apima daugelį dalykų, todėl išskiriamos trys pagrindinės organizacijos identiteto sudedamosios (trys pirmieji elementai sudaro organizacijos identiteto pagrindą) dalys:

1. Elgesys

Vienas iš svarbiausių organizacijos kūrimo elementų yra elgesys. Išorinė aplinka stebėdama organizaciją, stebi jos elgesį, kultūrą visuomenės atžvilgiu ir daro tam tikras išvadas organizacijos atžvilgiu.

2. Komunikacija

Birkig ir Stadler nuomone, čia komunikacija suvokiama kaip siaura sritis, ji skirta siųsti tik verbalinius arba vizualinius simbolius. Autoriai taip pat pažymi, kad tai vienas iš lanksčiausių elementų, kuris gali būti panaudotas greitai bet kokioje situacijoje. Lankstumas pasireiškia tuo, kad bet koks faktas ar signalas

gali būti perduotas tiksliai tai auditorijai, kuriai norima. Pavyzdžiui, organizacija gali perduoti žinutę savo tikslinei grupei apie atsiradusias naujoves ir t.t. Ta pačia žinute organizacija gali pranešti visuomenei apie savo elgesį (planuojamą kokio nors įvykio atžvilgiu), tik šis procesas pareikalauja daugiau pastangų ir užtrunka ilgesnį laiką.

3. Simbolių naudojimas

Pagal Birkigt ir Stadler, šis įrankis turi derėti su kitomis organizacijos identiteto išraiškomis. [8, psl. 33]

4. Individualybė

Kaip teigia Birkigt ir Stadler, organizacijos individualybė suprantama kaip organizacijos savęs suvokimas. [8, psl. 33] Tai reiškia, kad organizacija turi puikiai suvokti save, t.y. turi aiškiai išmanyti realią situaciją, taip pat turi mokėti aiškiai pristatyti save per elgesį, komunikaciją ir simbolius. Prie Birkigt ir Stadler išsakytų minčių apie organizacijos individualybę galima pridėti Rekom požiūrį, kad organizacijos individualybė turi apimti ir kompanijos ketinimus bei norus. Birkigt ir Stadler organizacijos įvaizdį pateikia/projektuoja per organizacijos identitetą.

Apibendrinant įvaizdžio ir identiteto sąvokas, galima prieiti prie išvados, kad organizacijos įvaizdis – tai organizacijos veidas ir reiškinių rinkinys subjekto atmintyje, o identitetas gali būti fiziškai apčiuopiamos ir matomos priemonės (simboliai, komunikacijos būdai, elgesys, kitos priemonės), kuriomis kuriama organizacija (t.y. jos įvaizdis).

Susipažinus su įvaizdžio ir identiteto (tapatumo) sąvokomis, kituose skyriuose galime labiau paanalizuoti įvaizdžio ir identiteto pagrindines sudedamąsias dalis.

1.2 Įvaizdžio svarba

Pastaraisiais metais korporacijos įvaizdžio svarba buvo matoma iš didėjančio kompanijų skaičiaus. Viena to priežasčių yra augantis susidomėjimas įvaizdžiu ir jo studijavimas. Tyrimų agentūra „R+M“ tvirtina, kad įvaizdžio studijos yra įdomios tiek individualioms kompanijoms, tiek kitiems sektoriams, įskaitant švietimo, žemės ūkio, sveikatos sektorius. (Gramwinckel and Nelissen, 1990).

Įvaizdis yra ypač svarbus tiek ir įvaizdžio šaltiniui (įvaizdžio objektui), tiek ir gavėjui (subjektui). Šaltinis (organizacija) laikosi nuomonės, kad teigiamo įvaizdžio perdavimas yra būtina prielaida kuriant

komercinius santykius su interesų grupėmis. Subjektui įvaizdis suteikia supaprastintą informaciją apie objektą (geras-blogas, naudojamas-nenaudojamas ir t.t.). Egzistuoja ryšys tarp įvaizdžio svarbos šaltiniui ir gavėjui. 1 lentelėje pateikti argumentai dažniausiai naudojami pabrėžti įvaizdžių svarbą. [3; 8]

1. lentelė. Palankaus įvaizdžio svarba

Teigiamas įvaizdis yra sąlyga tęstinumui ir strateginei sėkmei. Tai nėra išimtinai marketingo sritis, bet greičiau strateginis valdymo instrumentas. (De Soet.) [8, psl. 76]

Pagrįstas įvaizdis yra produktų ir paslaugų pardavimo stimulas. Jis padeda kompanijai sutelkti tinkamus darbuotojus, jis yra svarbus finansiniam pasauliui ir investuotojams, jis sukelia tikėjimą vidinėse ir išorinėse interesų grupėse. (Blauw, 1994) [8, psl. 76]

Pagrįstas įvaizdis sukuria kompanijai pridėtinę emocinę vertę kuri garantuoja, kad kompanija vienu žingsniu lenks savo varžovus. Pagrįstas įvaizdis yra konkurencingas, o tai reiškia savitas, patikimas. (Brinkerhof, 1990). [8, psl. 76]

Geras įvaizdis padeda kompanijai pritraukti žmonių, reikalingų jos sėkmei: analitikų, investuotojų, užsakovų, partnerių ir darbuotojų. Identiškumo valdymas garantuoja gerą įvaizdį. (Chajet, 1989) [8, psl. 76]

Įvaizdis yra minčių pateikimas. Jis paveikia požiūrius, kurie veikia elgesį. Nei viena kompanija negali sau leisti ignoruoti įvaizdžio. Įspūdis, kurį ji kuria – sąmoningai ar nesąmoningai, nori ji ar ne – neišvengiamai veikia žmones su kuriais ji dirba. (Bernstein, 1986) [8, psl. 76]

Tyrimai parodė, kad 9 iš 10 vartotojų kompanijos reputacija nulemia pasirinkimą, renkantis panašios kokybės ir kainos produktus. [8, psl. 76]

Įvaizdžiai yra ypatingai svarbūs kai:

- Informacija, kurios pagrindu žmonės daro sprendimus yra sudėtinė, prieštaringa ir/ar neužbaigta.
- Informacija yra arba nepakankama arba per plačios apimties, kad būtų galima

spręsti

- Žmonės turi ištraukimo laipsnį, kuris yra per žemas pereiti išplėstą informacijos apdorojimo procesą.
- Yra tam tikros aplinkos sąlygos, kurios trukdo sprendimo priėmimo procesą, pvz.: laiko suvaržymai (Poiesz, 1988) [8, psl. 76]

Poiez (1988) tegia, kad be įvaizdžių pagalbos vartotojams yra sunku nuspręsti, kokį produktą pirkti. Vartotojai pastoviai praranda gebėjimą reaguoti racionaliai. Jie nežino visų rinkos alternatyvų, visų atskirų produktų savybių ir todėl negali apie juos teisingai spręsti. Jie negali panaudoti savo ankstesnės patirties, nes jų prisiminimai nėra tobuli. Šis nesugebėjimas reaguoti racionaliai verčia vartotojus ieškoti kitų sričių, kuriose galėtų priimti sprendimus. Jie yra linkę pagrįsti sprendimus:

- ankstesnėmis netobulomis patirtimis;
- jausmais;
- nepilna informacija;
- paprastomis rekomendacijomis;
- simboliškai informacija;
- nesąmoningais procesais. (Poiesz, 1988).

Poiesz pateikia skirtingas įvaizdžio funkcijas veikiančias vartotoją. Tai yra žinių funkcija, laukimo funkcija ir nuoseklumo funkcija. Įvaizdžiai naudingi paieškos procese: dėmesys nukreipiamas į objektus, turinčius teigiamą įvaizdį. Įvaizdis taip pat gali pasitarnauti priimant sprendimus: jei susidomėjimas mažas, siūloma pirkti produktas su patraukliausiu įvaizdžiu. [8, psl. 77]

Pruyn (1990) požiūris artimas Poiesz. Kai kalbama apie įvaizdžio svarbą, jis pabrėžia požiūrį į šaltinį. Pasak Pruyn, žmonės ieško būdų atskirti vertę ieškodami subjektyvių, nematomų produkto bruožų.

Koks bebūtų įvaizdis, jis yra svarbus ne tik pačiai organizacijai, bet ir jos aplinkai, t.y. vartotojams, visuomenei.

1.3 Požiūriai į organizacijos įvaizdį

Autoriai, rašantys apie korporacijos identiškumą, gali būti padalinti į 3 grupes. Šis skirstymas sutinkamas literatūroje, paremtas daugelio požiūrių klasifikacija yra reliatyvus.

Pirma grupė yra socialiniai kritikai: Boorstin (1961), Alvesson (1990) ir Morgan (1986). Jie žiūri į įvaizdžius socialiniu ir sociologiniu požiūriu. Antra grupė sudaryta iš autorių su analitine orientacija, tokių kaip Poiesz (1988), Verhallen (1988), Pruyn (1990), Beijck ir van Raaij (1989), Wierenga ir van Raaij (1987) ir Reynolds ir Gutman (1984). Jie daugiausia domisi terminų reikšme ir metodais, kaip išvesti iš jų reikšmę. Trečią grupę sudaro autoriai, kurie domisi pelningumo aspektu. Mokslo pasaulyje šią grupę atstovauja Kennedy (1977), van Raaij (1986) ir Dowling (1986), kuriems svarbus įvaizdžio formavimo procesas. Taikomojoje srityje Olins (1989), Ind (1990), Blaaw (1994) ir Bernstein (1986), Gray ir Smeltzer (1985) domisi detaliais planais. Pirmoji autorių grupė domisi klausimu, kaip yra formuojamas įvaizdis. Antrosios grupės atstovai turi grynai praktinį interesą: ką reikia daryti, norint sukurti palankų įvaizdį? [8, psl. 79]

1.3.1 Socialiniai kritikai

Šios grupės autoriai apibūdina ir kritikuoja įvaizdžių rolę šiuolaikinėje visuomenėje. Jie išreiškia gana skirtingą požiūrį nei tas, kuris sutinkamas marketingo ir bendravimo literatūroje. Vis dėlto, į jų požiūrį turi būti atsižvelgiama, kai formuojami apibrėžimai ir teorijos, siejamos su įvaizdžio koncepcija. Pirmasis autorius, pritaikęs įvaizdžio koncepciją visuomenei, buvo Boorstin (1961). Savo knygoje „*Įvaizdis arba kas atsitiko amerikietiška svajonei*“ jis kritikuoja amerikiečių visuomenę. Jis pabrėžia „akivaizdžią“ tikrovę „tikrosios“ tikrovės sąskaita. Iš pradžių įvaizdis yra tikrovės atspindys, bet galiausiai tikrovė tampa įvaizdžio atspindžiu. [8, psl. 80]

Sociologinį įvaizdžių požiūrį pateikia Alvesson savo straipsnyje „*Organizacija: Nuo esmės iki įvaizdžio*“ (1990). Jo požiūriu, įvaizdis sudarytas iš vaizdinių apie organizaciją (prasmės įvaizdis) ir įspūdžio, kad organizacija bendrauja (bendravimo įvaizdis). Įvaizdis atsiranda iš informacijos, kuri perduodama per masines informacijos priemones ir tarpasmeninį bendravimą ir kuri yra atsitiktinė, nedažnos, paviršutiniškos prigimties. Alvesson kritika pagrįsta požiūriu, kad vakarietiška visuomenė yra užtvindyta įvaizdžiais. Tai reiškia, kad organizacijos turi nuolat kurti stipresnius ir galbūt mažiau tikslus įvaizdžius, kad išsiskirtų iš masės. [8, psl. 80]

Kitas socialinis kritikas, kuris turi būti paminėtas, yra Morganas. Morgano pozicija yra mažiau pamokoma nei Boorstin ir Alveson. [8, psl. 80] Savo knygoje „*Organizacijos įvaizdžiai*“ (1986) jis atskleidžia, kaip žmonės naudoja standartinius, mokslinius būdus spręsti apie organizaciją. Mūsų idėjos apie vadovavimą yra pagrįstos keliais įvaizdžiais, kuriuos mes priimame kaip tiesą. Mes matome organizaciją arba kaip mechanizmą (Taylorism) arba kaip žmogaus organizmą. Žiūrėdami į skirtingus įvaizdžius, mes galime galvoti apie organizaciją skirtingais būdais, kurie duoda daug išsamesnį vaizdą. Organizacija gali būti laikoma smegenimis, gebančiomis save reguliuoti ir mokytis, kaip kultūra, kuri dalijasi vertybėmis ir atsižvelgia į simbolinę įvykių prasmę, kaip politinė sistema, kurioje kuriamos veiklos tarnauja jos interesams, kaip psichologinis kalėjimas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka iracionalumas ir užslėpti tikslai.

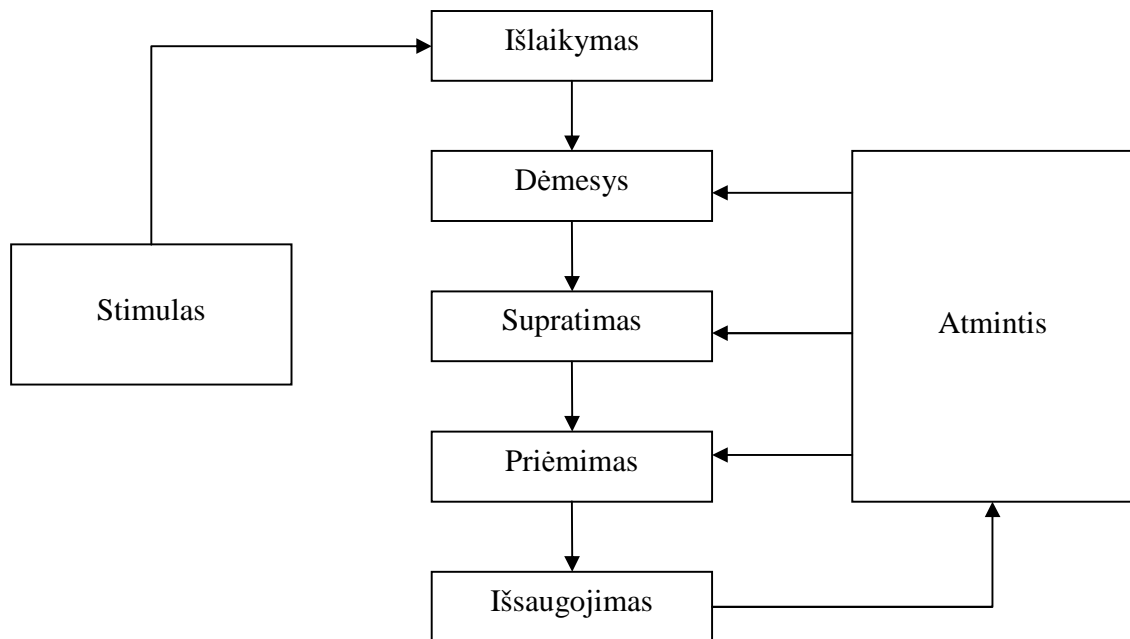
1.3.2 Analitiniai autoriai

Šios grupės autoriai pateikia nuomones apie tai, kas sudaro įvaizdį ir kaip jis gali būti išmatuotas. Šiai grupei priskiriami: Poiez (1988), Wierenga ir van Raaij (1987), Verhallen (1988), Beijk ir van Raaij (1989), Pruyne (1990), Reynold ir Gutmanas (1988). Norint suprasti jų pozicijas, reikia išsiaiškinti, kaip individai apdoroja informaciją. [8, psl. 81]

1.3.2.1 Informacijos apdorojimas individualaus įvaizdžio susidaryme

Įvaizdis susiformuoja kaip subjekto objektui - tiesiogiai ar netiesiogiai - pateiktų stimulų. Šių stimulų supratimas ir pakeitimas gali būti paveiktas daugelio faktorių. Norint suprasti kaip veikia vertinimas, mums reikia pažiūrėti, kaip informacija yra apdorojama individo.

Pasak McGuire (1976), informacijos apdorojimas gali būti padalintas į 5 fazes. 1. schemeje „Informacijos procesas“ matyti, kad gauti stimulai sėkmingai išsaugomi tik tada, kai pereinamos visos informacijos apdorojimo stadijos. [8, psl. 81]



1. schema „Informacijos procesas“

2. Organizacijos įvaizdžio sudedamosios: įvaizdžio lygmenys

Yra daugybė objektų rūšių, su kuriomis gali būti siejamas įvaizdis. Knecht (1986) naudoja tai kaip pagrindą atskirti 7 įvaizdžio lygmenis [8, psl. 74]:

1. produkto klasės įvaizdis;
2. etiketės įvaizdis;
3. kompanijos įvaizdis;
4. sektoriaus įvaizdis;
5. parduotuvės įvaizdis;
6. valstybės įvaizdis;
7. vartotojo įvaizdis.

Produkto lygmenyje gali būti nupieštas skirtumas tarp produkto klasės (pvz.: alaus) ir konkrečios etiketės įvaizdžio (pvz.: „Heineken“, „Švyturio“). Organizacijos lygmenyje turi būti skirtumai tarp kompanijos įvaizdžio, neišskiriant dukterinių bendrovių; kompanijos įvaizdžio ir industrinio sektoriaus įvaizdžio. Pastarasis ir yra tai, ką Knecht vadina organizaciniu įvaizdžiu.

Norint nurodyti industrinio sektoriaus įvaizdį, gali būti naudojami terminai „industrinis įvaizdis“ arba „sektoriaus įvaizdis“. Akzo Nobel, įvaizdis yra korporacinis įvaizdis, o cheminės industrijos įvaizdis yra sektoriaus įvaizdis. Kompanijos įvaizdis gali būti dukterinės bendrovės įvaizdis - Akzo Nobel atžvilgiu tai būtų „Organon“ įvaizdis. Įvaizdžio pavyzdys mažmeninio pardavimo srityje galėtų būti vietinė „IKI“ parduotuvė. Tačiau bendras „IKI“ įvaizdis yra korporacinis įvaizdis. Įvaizdžiai nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu yra svarbūs kompanijoms, kurios dirba užsienyje. Įvaizdis, kurį žmonės yra susidarę apie valstybę, gali padaryti didelę įtaką tarptautinei prekybai.

Įvaizdis apie solidžią, patikimą Vokišką kokybę, turi teigiamą įtaką vokiškų produktų pardavimui. Galiausiai yra vartotojo įvaizdis. Daugelis žmonių mano, kad vidutinis „BMW“ savininkas yra vidutinio amžiaus pilvotas vyriškis su cigaru. Skirtingų lygių įvaizdžiai įtakoja vienas kitą. Žmonės suformuoja objekto vaizdą naudodami asociacijų tinklų grandines, kurios susidaro per laiko tarpą kaip lėtai susikaupusių stimulų rezultatas. Tai veda į mozaikinių įspūdžių susidarymą, kurie kaip visuma sudaro įvaizdį. Iš tikrųjų, įvaizdis gali būti palygintas su klasikinės Romos mozaika. Per ateinančius 2 tūkstančius metų iškris keletas raudonų, geltonų ar mėlynų akmenų iš mozaikos, kuri sudarė darnią meninę išraišką. Nepaisant to, žiūrovas vertins autoriaus bendrą mozaikos kūrimo idėją, vadinasi vertins autoriaus talentą.

Kitaip sakant, „priėmėjas“ neprivalo turėti nepaprastai detalizuotą objekto įvaizdį, kad galėtų jį apibūdinti, įsiminti ir įsivaizduoti.

2.1. Įvaizdžio lygmenys, pagrįsti plėtojimo laipsniu

Įvaizdis yra tikrovės supaprastinamas. Jis yra toliau plėtojamas tik tada, kai objektas yra svarbus subjektui. Organizacijos įvaizdžio lygmenys, pagrįsti plėtojimo laipsniu, svarbūs dėl to, kad jie parodo ryšio tamprumą tarp subjekto ir objekto. Kitaip sakant, tai gali būti paaiškinta psichiniu ir fiziniu atstumu tarp objekto ir subjekto: kuo didesnis atstumas tarp subjekto ir objekto, tuo žemesnis plėtojimo laipsnis.

Pagal plėtojimo laipsnį, kuris sąlygojamas objekto svarba subjektui, gali būti išskirtos 3 plėtojimo laipsniai: aukštas, vidutinis ir žemas. Žinios apie plėtojimo laipsnį leidžia tyrėjui pasirinkti tinkamą įvaizdžio duomenų rinkimo būdą. Jis turi pasirinkti tokį metodą, kuris leidžia apklausos dalyviams parodyti įmantrias žinias (aukštas plėtojimo lygmuo) arba paslėpti žinių trūkumą atsakant į klausimus, kurie verčia respondentą lyginti bendrus objektų bruožus (žemas plėtojimo lygmuo). Šie įvaizdžio plėtojimo laipsniai yra svarbūs įrankiai kuriant arba keičiant organizacijos įvaizdį, jų dėka galima nustatyti organizacijos ir visuomenės (tikslinės grupės) santykį, o tai padeda siekti norimo rezultato.

Korporacijos įvaizdžio tyrimams reikia traktavimo iš objekto ir subjekto sąveikos perspektyvos. Tokie tyrimai dažnai reikalingi tarpininkams. Tyrėjai turi žinoti, kad vieno metodo panaudojimas gali teikti nepatikimus duomenis, nes kai kurios interesų grupės gali susidurti su klausimais, į kuriuos negalės atsakyti. [8]

2.1.1. Aukštas plėtojimo laipsnis: įvaizdis yra kompleksiška/hierarchiškai apibrėžtas

Kuomet plėtojimo laipsnis yra aukštas, įvaizdis, kurį subjektas yra susidaręs apie objektą išliks jo atmintyje kaip reikšmių tinklas. Skirtingiems žmonėms objektai gali turėti skirtingas vertes. Yra svarbios ne tik funkcinės, bet ir emocinės vertybės. Šioje struktūroje kalbama apie „prasmės struktūros kopėčias“. Reynolds ir Gutman (1984) teigia, kad įvaizdis yra hierarchiškai struktūrizuotas. Pasak jų, įvaizdžio objektas subjektui turi keletą reikšmių, kurios yra taip vadinamoje hierarchinėje priemonių grandinėje. [8, psl. 85] Tai schematiškai parodyta 2. schemoje „Prasmės struktūros kopėčios“

Gyvenimo vertybės (Sveikata)

Rezultatas/Svarba (Lavinimasis/sveikas maistas)

Objekto ypatybės (Nenutukęs)

2. schema „Prasmės struktūros kopėčios“

Olsen ir O'Neil (1989) toliau išplėtojo šią priemonių grandinę į „šešių lygių priemonių grandinę“, kuri matoma 3. schemoje „Šešių lygių priemonių grandinė“ [8, psl. 85]

OBJEKTO FUNKCIJOS	PAVYZDŽIAI
Pagrindinės vertybės <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Laimė, sveikata
Palaikančios (instrumentinės) vertybės <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Drąsa, sąžiningumas
Psichologinė reikšmė <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Statusas, dėmesys
Veiklumo reikšmė <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Laisvalaikis, atmintis
Teorinės savybės <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Kokybės, stilius
Materialios savybės	Kaina, spalva

3. schema „Šešių lygių priemonių grandinė“

Norint nustatyti įvaizdį, kuris laikomas hierarchijos forma, gali būti naudojamas struktūros arba laisvo formato metodas. Šis kokybinis metodas pagrįstas prielaida, kad įvaizdžio sąvoka yra įrašoma į atmintį naudojant atminties sąsajas. Sąsajos tarp įvaizdžio objekto ir požymių, reikšmių ir vertybių gali būti atsektos naudojant reikšmės analizės būdus arba „kopėčias“.

Remdamasis tuo, kaip įvaizdžiai yra saugomi atmintyje, Pruyn (1990) [8, psl. 86] siūlo, tiriant ryšius tarp vertybių priskiriamų objektams. Reikšmės struktūros analizavimo metodai, pvz.: „kopėčios“ (Reynolds ir Gutman, 1988, Pieters, 1989) ir Kelly's žinynas yra tinkami atskleisti hierarchijas, kuriose būdingi kompanijos bruožai, logiškumas ir vertybės yra saugomi vartotojo atmintyje. Pruyn išskiria 5 pakopas, kurios reikalingos respondento atminties ryšiams surasti [8, psl. 86]:

1. pirmojoje pakopoje turi būti nustatyti pagrindiniai ryšiai. Tam gali būti naudojami įvairūs metodai, pvz.: laisvo formato metodas. Respondentams gali būti pateikiamos rūšiavimo užduotys, kuriose jų gali būti prašoma sudėlioti korteles į dvi krūvas. Kortelėse pavaizduoti skirtingi įvaizdžio objektai, priklausantys vienai objektų kategorijai, pvz.: Tesco, Sainsbury's. Respondentų prašoma aiškiai nurodyti bruožus, kurias remiantis jie sprendžia;
2. antrojoje pakopoje parenkami būdingi bruožai tolimesnei analizei;
3. trečiojoje pakopoje respondentų klausama, kuriems objektų bruožams jie teikia pirmenybę. Jeigu respondentas pažymi, kad jam svarbus objekto dydis, pvz.: parduotuvės plotas, tuomet klausama, ar jiems labiau patinka maža ar didelė parduotuvė;
4. ketvirtoje pakopoje bandoma surasti hierarchiją subjekto atmintyje. Jo ar jos nuolat klausama kodėl? Kodėl tu renkiesi didelę parduotuvę? Kodėl tau tai svarbu ir t.t. Jeigu respondentui sunku nurodyti priežastis arba jeigu klausimas tampa pernelyg delikatus klausinėjantysis gali padėti vienu iš šių būdų: pateikdamas kontekstą, kuriame vartojamas objektas; nurodydamas kontekstą, kuriame objekto nėra; tęsdamas interviu su trečiuoju asmeniu; padarydamas pertrauką; trumpai apibendrinant jau pateiktus atsakymus ir paklausiant ar tai buvo tai, ką galvoja subjektas;
5. penktojoje, paskutinėje, pakopoje atsakymai turi būti apdoroti statistiškai ir paaiškinti. Naudojant turinio analizės pagalbą, pagal turinį ir lygmenį, atsakymai gali būti priskirti „priemonių grandinei“. Tai gali būti padaryta tiek individualiems respondentams, tiek bendrai visumai.

2.1.2 Vidutinis(tarpinis) plėtojimo lygmuo: įvaizdis ir požiūris

Kur yra tarpinis plėtojimo lygmuo, įvaizdis gali būti laikomas nuostata. Nuostatą galima apibūdinti kaip subalansuotą idėjų apie įvaizdžio objektą, sumą. Nuostatos yra naudojamos numatyti ir paaiškinti elgesį (Fishbein ir Ajzen, 1975). Kai požiūris ar įvaizdis yra teigiamas, tuomet yra didesnė teigiamo elgesio tikimybė įvaizdžio objektui.

Nuostatos gali būti išmatuotos tiksliais metodais. Tyrėjas gali paprašyti respondento pateikti bendrą nuomonę apie įvaizdžio objektą. Dažniausiai respondentams pateikiami keli teiginiai apie įvaizdžio objektą. Tuomet jie turi parodyti kaip sutinka su kiekvienu teiginiu. Nuostatos yra išvedamos sunkinant ir pridedant teiginių. Sunkinimas gali būti daromas keliais būdais.

2.1.3 Žemas plėtojimo lygmuo: įvaizdis kaip įspūdis

Žemame plėtojimo lygmenyje, įvaizdis paprasčiausiai yra įspūdis subjekto atmintyje. Subjektas gauna per daug informacijos ir per daug įspūdžių, kad būtų pajėgus juos struktūrizuoti ir racionaliai rūšiuoti. Įvaizdis šiame lygmenyje išskaidytas, šis išskaidymas apsunkina atributų priskyrimą konkrečiam subjektui. Kaip bebūtų sunku priskirti reikšmes objektui, jos dažniausiai priskiriamos per panašumus su kitais objektais ir taip išlieka subjekto atmintyje (kaip tam tikras įspūdis).

3. Organizacijos identiteto sudedamosios dalys: Simbolizmas kaip siejantis faktorius

Pirmoje dalyje susipažinom su organizacijos identiteto sąvoka, šioje dalyje galime giliau tyrinėti jo funkcijas stiprinant ryšius tarp organizacijos ir jos išorinių ir vidinių interesų grupių. Pasak Olins, tai pirmiausia vizualiniai (vaizdiniai) elementai, kurie gali padidinti trumpalaikį prisirišimą prie organizacijos. Kyla klausimas, kaip vizualinis kompanijos stilius įtakoja jos vietą rinkoje ir kaip kompanijos tikslai atsiskleidžia per jos projektus ir elgseną. (1989) Kompanijos identiškumas gali būti atsektas per jos pavadinimus, emblemas, spalvas ir papročių eigą, kurias ji naudoja, kad išskirtų save, savo filialus ir savo susijusias kompanijas. Tam tikra prasme visa tai tarnauja tam pačiam tikslui kaip religiniai ženklai, heraldika, nacionalinės vėliavos ir kiti simboliai: jie apima kolektyvinius bendrumo jausmus ir padaro juos matomus. Jie taip pat siūlo pastovią kokybės standartų garantiją ir prisideda prie klientų ir kitų interesų grupių lojalumo.

Organizacijos savaime neturi tokių simbolių savo dispozicijoje (žinioje). Kartais vardai ir simboliai kompanijoms turi būti sukurti, tradicijos ir papročių eiga turi būti išrasti ar atrasti iš naujo, taip pat kaip tai būdavo daroma skirtingais režimais skirtingose šalyse. Olins [8, psl. 36] tai vadina tradicijų išradimu ir pateikia keletą politinių ir karinių lyderių pavyzdžių, kurie bandė sukurti didybės pojūtį, naudodami istorinius simbolius to periodo, kuriuo žmonės ypatingai didžiavosi. Tiek Europos sostinėse, tiek Trečiojo pasaulio šalyse galima rasti simbolizmo pavyzdžių, naudotų pompastiškame mene. Pagrindinės strategijos prasiskverbė ir į verslo pasaulį. Tai aiškiai matoma tendencijoje įkurti korporacijų centrus išpūdinguose pastatuose, paprastai aukštuose ir stilinguose. Pastangos įgyti prestižą išoriniame pasaulyje ir skatinti lojalumą kompanijos viduje yra kuriamos naudojant „modernų požiūrį“, paremtą simbolizmu: vėliavos, kompanijos muziejus ar demonstravimo vieta, knygos apie šlovingą kompanijos istoriją ir įstaigos stilių, įskaitant baldų ir personalo aprangos suderinimą. [8]

3.1 Organizacijos stilius

Įstaigos stilius yra labiausiai žinomas simbolizmo pritaikymas reklamuojant kompanijos vieningumą ir atpažįstamumą. Vieningas vizualinis pristatymas sukuria aiškų paveikslą, o gerai suprojektuotas įstaigos stilius prisideda prie organizacinio identiškumo sukūrimo ir palaikymo. Įstaigos stiliaus įvedimas

inicijuoja savimonės procesą kompanijos viduje. Aiškiai matomi bendrumo ženklai padidina darbuotojų pasididžiavimą kompanija ir padidina skirtingų koncerno dalių pasirengimą bendradarbiauti. [1; 5]

Rūpestinga priežiūra ir smulkus planavimas, kuriant įstaigos stilių, yra būtinas. Po įžanginio laikotarpio, kurio metu išbandomos ir modifikuojamos įvairiausios galimybės, yra sudaromas įstaigos stiliaus vadovas. Jeigu stiliaus nepavyksta materializuoti, personalui turi būti pateikti pakartotini paaiškinimai.

Simbolizmo naudojimo intensyvumas gali skirtis. Jeigu svarbiausia įstaigos stiliaus funkcija yra skatinti atpažįstamumą, tuomet yra tinkamas Kammerer's terminas „tiesioginis identiškumas“ [8, psl. 37]. Šioje situacijoje įstaigos stiliaus vadovas tampa panašus į „receptų knygą“, kurią reikia tobulinti dizaineriams. Ji pabrėžia paviršutinius bruožus, nepaliesdama gilesnių organizacijos identiškumo elementų. Kammerer kalba apie „estetinį karkasą“, kurį staiga atpažįsta klientai. Kyla pavojus, kad tuomet nieko daugiau nebus pasiekta.

Kammerer taip pat apibūdina „teminį identiškumą“, kuris yra strateginių kompanijos principų išraiška. Teminio identiškumo simbolizmas yra dogmatiškas, o ne pragmatiškas, kadangi tuomet kompanija nori suteikti svarbą savo simbolizmui ir perduoti vertybes. Kompanijos stilius yra naudojamas ne tik ją identifikuoti, bet ir suteikti jos identiškumui išraišką. „Tematinis ir tiesioginis identiškumas“ nėra nesuderinami, jie gali būti sujungti netiesiogiai ir atvirai. Bang ir Olufsen produkto pavyzdys – ši kompanija siekia radikaliai supaprastinto modelio.

Van Nelle pateikia gerą įstaigos stiliaus pavyzdį. Ši kompanija buvo pirmoji Nyderlanduose 1934 sumodeliavusi savo gamyklą nauju stiklo architektūros stiliumi, tokiu būdu suteikdama savo darbuotojams apšviesti šviesos ir erdvės darbui. Jų modelio sąlyga buvo sudaryta iš atviro teiginio, kad žmogiškam faktoriui reikia skirti tiek pat dėmesio kaip ir mechaniniams aspektams. Van Nelle biurų ir gamyklų stilius išreiškė socialinį požiūrį. Tas pats požiūris buvo matomas, kuomet ši kompanija buvo pirmoji Nyderlanduose įvedusi pensijų fondą savo darbuotojams artimą tam, kuris yra žinomas dabar.

3.2 Organizacijos pavadinimo pasirinkimas

Organizacijos pavadinimas yra vienas svarbiausių jos simbolių. Kartais kompanija taip pasikeičia, kad yra reikalinga parinkti kitą pavadinimą. Geras pavyzdys yra pirmtakė „Standart Oil of Ohio“, kuri susijungė į „SOHIO“. Nors ši kompanija buvo viena iš trijų didžiausių naftos kompanijų JAV, 1984 m. ji turėjo mažos apsnūdusios Vidurio Vakarų naftos kompanijos įvaizdį, o kai kurie žmonės galvojo, kad „SOHIO“ buvo Japonijos elektronikos firmos filialas. Norint suteikti kompanijai daugiau svarbos, senasis

„Standart Oil“ pavadinimas buvo atnaujintas ir per trumpą laiką „naujoji“ „Standart Oil“ susidarė gera, solidžią reputaciją. [6; 8]

Darbuotojų požiūris yra kritinis faktorius norint pakeisti kompanijos pavadinimą. Jeigu toks keitimas nėra gerai išaiškinamas darbuotojams, jų skepticizmas gali sužlugdyti visą kompaniją (Muir, 1987). Darbuotojams reikia bendrumo ir buvimo kultūros dalimi jausmo. Jiems reikia pasididžiavimo savo kompanija ir visko kas su ja susiję. Didelėje kompanijoje šie dalykai negali būti palikti likimui. Norint sukelti ištikimybės jausmą, organizacija turi kurti simbolius tokius kaip vėliavos, ritualai ir pavadinimai. Organizacija turi pasinaudoti ritualais ir ceremonijomis, švęsdama savo gyvavimą. Įsitikinimai turi nuolat būti stiprinami (Olins, 1989) [8, psl. 38]. Jei tai nenutinka, kompanija sustingsta.

Taip nutiko Didžiosios Britanijos oro linijoms („British airways“), kurios buvo įkurtos 1973 m. susivienijus BOAC ir BEA. Nebuvo pagrindinio naujos kompanijos paruošimo ir pristatymo. Darbuotojai nebegalėjo savęs identifikuoti su kompanija ir praėjus 10 metų po susivienijimo kai kurie darbuotojai ant savo darbastalių vis dar turėjo senų kompanijų vėliavas. Kompanija buvo kuriama militaristiniu stiliumi ir jos paslaugos turėjo prastą reputaciją. 1980 situacija buvo pradėta taisyti. Nauja vadovų komanda pristatė naują kompanijos politiką: darbuotojai buvo mokomi teikti geras paslaugas. Norint atkreipti dėmesį į pokyčius ir atgaivinti Britanijos oro linijas buvo pristatyta nauja emblema. Tokiu būdu kompanija galėjo atsikratyti „blogiausių oro linijų“ pravardės.

Organizacijos simbolizmas sudarytas iš jos reputacijos, kuri stiprina ir palaiko jos veiksmus ir bendradarbiavimą. Tai yra vizualiniai vaizdiniai: nuotraukos, iliustracijos, neverbalinė grafika, etiketės, emblemos, įstaigos stilius.

Simboliai yra ženklai, kuriuos žmonės naudoja bendravimui vienas su kitu. Jau nuo pat mažų dienų vaikai susipažįsta su ženklais ir formomis, kurie dažniausiai naudojami bendraujant. Žmonės į ženklus reaguoja skirtingais būdais. Daugelis reakcijų yra pažintinės: t.y. žmogus pagalvoja sąmoningai, o tada atitinkamai reaguoja. Kitais atvejais į signalą reaguojama nesąmoningai. Tokio tipo reakcijos yra išmoktos laikui bėgant.

Reakcijos ne visada yra pažintinės: žmonės gali ir emociškai reaguoti į ženklus. Tokios reakcijos paprastai kyla ženkluose, kurie pažadina šilumą ar nepakantumą. Pasak Franzen ir Holzauer (1987), [8, psl. 39] simbolis - tai ženklas, kuris sukelia tam tikrą jausmą. Tokiu atveju simboliai yra ženklai su emociniu atspalviu.

Simbolio galia glūdi padidėjusiame dėmesyje. Tai yra raktas kuris verčia dirbti trumpalaikę atmintį, be poreikio ilgai aiškintis, kaip kompanija veikia ir ką gali pasiūlyti. Geras simbolis sumažina daugiažodžiavimą iki minimumo. Tai yra vienas iš tikslų, dėl kurių kompanijos naudoja firmos ženklą

(emblema). Daugeliu atvejų emblema lydi vinjetė. Abu kartu jie veikia kaip signalas. Jie turi turėti tiesioginę asociaciją žmonių mintyse.

Daugeliu atvejų tai yra efektyvu. Pavyzdys yra parduotuvių, gatvių ženklai. Netgi kituose miestuose, kitose šalyse žmonės lengvai atpažįsta tarptautinius simbolius, ypač kai jie yra pažįstamų spalvų, pvz. gerai žinomi „Kodak“ ženklai rodo turistams apie prekybos vietą, kur parduodamos fotojuostos ir fotoaparatai.

3.3 Identiškumo tipai

Kartu su kompanijos pavadinimu ir emblema, produktų etiketės taip pat atlieka lemiamą vaidmenį išsiskiriant jas iš konkurentų. Tai ypač svarbu kompanijoms, kurios siūlo skirtingas prekes ar paslaugas skirtingais pavadinimais, kad turėtų aiškią korporacinio identiškumo politiką. Svarbi korporacinio identiškumo dalis yra etikečių politika, už kurią atsakingas rinkodaros skyrius (Aeker (1991), Kapferer (1992) ir Chernatonyand McDonald (1992)).

Olins ir Karmmerer pateiktos klasifikacijos naudingos kalbant apie organizacinį identiškumą plačiaja prasme. Jų klasifikacijose identiškumo pasirinkimas tiesiogiai kyla iš kompanijos struktūros arba strategijos. Supaprastinant Chandler's gerai žinomą pastabą galime sakyti, kad bendravimas išplaukia iš struktūros, taip kaip struktūra išplaukia iš strategijos ir tai gali padėti renkantis organizacijos identiškumo politikos pagrindus. [8, psl. 39]

Olins išskiria 3 organizacijos identiškumo tipus (Olins, 1989):

1. Monolitinis identiškumas („Shell“, „Philips“, „BMW“), kuriame visa kompanija naudoja vieną vizualinį stilių. Kompanija atpažįstama iš karto ir tuos pačius simbolius naudoja visur. Tokios kompanijos išsivystė kaip vientisas organizmas siauroje sferoje/srityje.
2. Paremtas identiškumas („General Motors“, „L'Oreal“), kuriame dukterinės bendrovės turi savitą stilių, bet motininė kompanija vis dar atpažįstama antrame plane. Gali būti atpažįstami atskiri skyriai, bet išlieka aišku, kuri kompanija yra motininė. Tai yra diversifikuotos kompanijos, kurios išsaugojo dalį savos kultūros, tradicijų ir firminių ženklų.

3. Firminis identiškumas („Unilever“), kuriame dukterinės bendrovės turi savo stilių ir motininė kompanija nėra atpažįstama tiems kurie, jos nežinojo. Firminiai ženklai/etiketės neturi ryšių tarpusavyje ar su motinine kompanija. Firminio ženklo atskyrimas nuo motininės kompanijos apriboja produkto nesėkmės riziką, bet taip pat reiškia, kad firminis ženklas neturės naudos iš palankios firmos reputacijos, kurią turėjo motininė kompanija.

Kammerer (1988) nurodo, kaip šios identiškumo struktūros susijusios su motininės kompanijos tikslais. Kompanijos formos „karkasas“ yra sąlygotas jos strategijos. Plačiausiame organizacijos lygmenyje jis išskiria 4 identiškumo strategijos tipus, kuriuos vadina „veiklos tipais“:

1. finansinė orientacija. Dukterinės kompanijos yra išimtinai finansiniai dalyviai. Jos išsaugo savo visišką identiškumą ir motininės kompanijos valdymas nesikiša į kasdieninio dukterinės kompanijos valdymo strategiją;
2. į organizaciją orientuotas identiškumas. Motininė kompanija perima vieno ar keleto skyrių valdymą. Pasak Kammerer, organizacinių taisyklių pasidalijimas tarp motininės ir dukterinės bendrovės yra ypač svarbus. Tuomet motininė kompanija įtakoja dukterinės bendrovės kultūrą didesniu mastu. Vis dėlto, identiškumo funkcionavimas visos organizacijos lygmenyje yra griežtai vidinis, ir nebūtinai matomas išoriniame pasaulyje;
3. į bendravimą orientuotas identiškumas. Faktas, kad dukterinė bendrovė priklauso vienai motininei kompanijai yra aiškiai išreikštas reklamoje ir simbolizme. Viena iš pagrindinių priežasčių rinktis šio tipo identiškumą yra pranešti interesų grupėms apie įmonės dydį. Tai gali pakelti dukterinių bendrovių pasitikėjimą ir pagarbą visa kompanija. Tai taip pat reiškia, kad vienos dukterinės bendrovės pasiektas prestižas gali būti išnaudotas kitų.
Į bendravimą orientuotas identiškumas gali vystytis iš tiesioginio organizacinio identiškumo, bet nebūtinai. Gali būti, kad tik bus sukurtas išorinis fasadas;
4. Vienos kompanijos identiškumas. Veiksmų vienybė yra didesnė nei kituose tipuose. Tai monolitinis identiškumas: visi veiksmai, žinutės ir simboliai atrodo kaip nuosekli visuma.

3.4 Organizacijos identiteto svarba

Organizacijos kuri turi, stiprų identitetą gali pasiekti ir nuveikti daug daugiau su tikslinėmis grupėmis. Stiprus organizacijos identitetas labai efektyvus šiose situacijose [8]:

- Auganti motyvacija tarp darbuotojų:

Keller pabrėžia „vidinį organizacijos identiteto efektą“ [8, psl. 29]. Stiprus organizacijos identiteto efektas sukuria stiprų jausmą, kuris pasireiškia kaip darbuotojų tapatinimasis su organizacija, kurioje dirba. Darbuotojų tapatinimosi didėjimas kompanijos viduje turi milžinišką įtaką išoriniams reiškiniams.

- Aiškus pasikliovimas išorinėmis tikslinėmis grupėmis“

Kada organizacija demonstruoja galingą organizacijos identitetą, pačios įvairiausios išorinės grupės gali susidaryti aiškų organizacijos vaizdą. Organizacijos identitetas labai priklauso nuo į išorę patenkančių signalų, kurie gali sumenkinti jos patikimumą. Tai pasireiškia bendraujant su visomis kompanijos auditorijomis;

- Pripažinimas svarbiausių vartotojo vaidmenų:

Dauguma organizacijų žvelgia į savo klientus kaip į reikšmingiausią elementą, kuris lemia organizacijos buvimą. Organizacija naudodama aiškiai apibrėžtą savo identitetą, sukuria tolesnio sėkmingo bendradarbiavimo pagrindą, kuris sukuria saugią ateitį bendrovei;

- Finansinių grupių vaidmuo:

Organizacijos akcininkai ir rėmėjai dažnai pripažįstama kaip antra tikslinė grupė pagal svarbą po vartotojų. Jie turi turėti pasitikėjimą organizacija, kadangi didžiausia rizika tenka jiems (piniginės investicijos ir t.t.).

Vertėtų nepamiršti ir pabrėžti, kad organizacijos identitetui labai reikšmingos tiek vidinės, tiek išorinės tikslinės grupės.

4. Įvaizdžio kūrimas

Ankstesniuose skyriuose susipažinus su dvejomis pagrindinėmis koncepcijomis, t.y. organizacijos identitetu ir organizacijos įvaizdžiu, galima nagrinėti įvaizdžio kūrimą ir valdymą.

Organizacijoms veikiančioms dabartinėmis rinkos sąlygomis, labai aktuali problema tampa įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Per pastaruosius trisdešimt metų pasaulinėje mokslo literatūroje buvo pristatyta keletas konceptualių įvaizdžio kūrimo modelių. Šiais modeliais buvo stengiamasi paaiškinti, kaip yra formuojamas ir keičiamas organizacijos įvaizdis. Tačiau kaip ir daugeliu kitų atvejų, sukurti modeliai yra analizuojami ir kritikuojami.

Pasaulinėje mokslinėje literatūroje galima aptikti keletą pagrindinių įvaizdžio kūrimo modelių, tai:

- S. Kennedy (1977);
- G. Dowlingo (1986);
- R. Abratto (1989);
- N. Ind (1997);
- H. Stuart (1994, 1998) darbai.

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai yra didelė pasirinkimo galimybė, o pagrindinė problema - ne pagaminti prekes, o jas parduoti, susiduriama su įvaizdžio svarba. Įvaizdis yra dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma. Gamintojai ir paslaugų teikėjai, valdžios institucijos ir nevyriausybinės organizacijos, pagaliau ir pavieniai asmenys turi susidaryti tam tikrą įvaizdį. Dažnai pasitaiko, kad įvaizdis nėra visiškai toks, kokio asmuo ar organizacija nusipelno, o juo labiau pageidauja. Tačiau teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas [2; 7].

4.1 Organizacijos įvaizdžio kūrimo prielaidos

Neįmanoma išvengti įspūdžio poveikio, kuris formuojasi dėl pirminio kontakto su organizacijos atstovais, akcininkais arba dėl organizacijos teikiamos reklamos pobūdžio bei stiliaus. Tačiau vienais atvejais šis įspūdis susidaro dėl organizacijos aktyvios veiklos bei kontrolės, o kitais – spontaniškai.

Pastaruoju atveju rezultato nuspėti dažniausiai neįmanoma ir jis visiškai neprognozuojamas. Netgi neturėdamas jokios informacijos apie organizaciją, žmogus gali susikurti sąmonėje asmeninį subjektyvų įspūdį apie ją kaip apie didelę ar mažą, šiuolaikišką ar konservatyvią, solidžią ar abejotina.

Paprastai supratimas, kaip reikia kurti įvaizdį, susiaurinamas iki dviejų tikslų:

- įvaizdis turi būti;
- įvaizdis turi būti geras.

Iš tikrųjų šie dalykai svarbūs, tačiau tai yra tik vienas iš įvaizdžio kūrimo aspektų. Juk įvaizdis – tai ne tik fakto konstatavimas, jog organizacija yra gera, „įvaizdis – visiškai konkrečių asociacijų ir užuominų apie tai, kokia tai yra organizacija – didelė ar maža, šiuolaikiška ar konservatyvi, akcentuojanti savo stabilumą ar dinamiškumą, patirtį ar jaunystę, suformavimas“ (Leontjev, 2000, p. 20). Be abejo, kiekvienai organizacijai svarbu sukurti sąžiningos ir stabilios organizacijos įspūdį, tačiau tai dar ne viskas. Atsižvelgiant į organizacijos veiklos pobūdį, svarbu pabrėžti pagrindines organizacijos veiklos pobūdį nusakančias savybes. Bankas turi būti stabilus, reklamos agentūra – dinamiška ir kūrybiška, transporto kompanija – respektabili. Taigi įvaizdis turi būti pritaikytas prie konkrečios organizacijos veiklos pobūdžio ir atitikti tikrovę.

Labai sunku sukurti universalų organizacijos įvaizdį, kuris būtų palankus visoms tikslinėms grupėms. Taip yra todėl, kad paprastai organizacija kontaktuoja su įvairiomis visuomenės grupėmis, kurių vertinimo kriterijai bei vertybių sistemos yra skirtingos, o kartais netgi priešingos viena kitai. Todėl organizacija priversta kurti įvaizdį kiekvienai tikslinei grupei atskirai, nes priešingu atveju gali atsirasti atmetimo efektas. Kai kurie autoriai kaip galimą išeitį siūlo kurti neutralų įvaizdį. Toks įvaizdis leidžia organizacijai palaikyti pozityvius santykius su visuomene, neprimetant organizacijos požiūrių ir vertybių. Neutralus įvaizdis gerokai sumažina atmetimo efektą, nes paprastai nesukelia neigiamų emocijų ir pasipriešinimo.

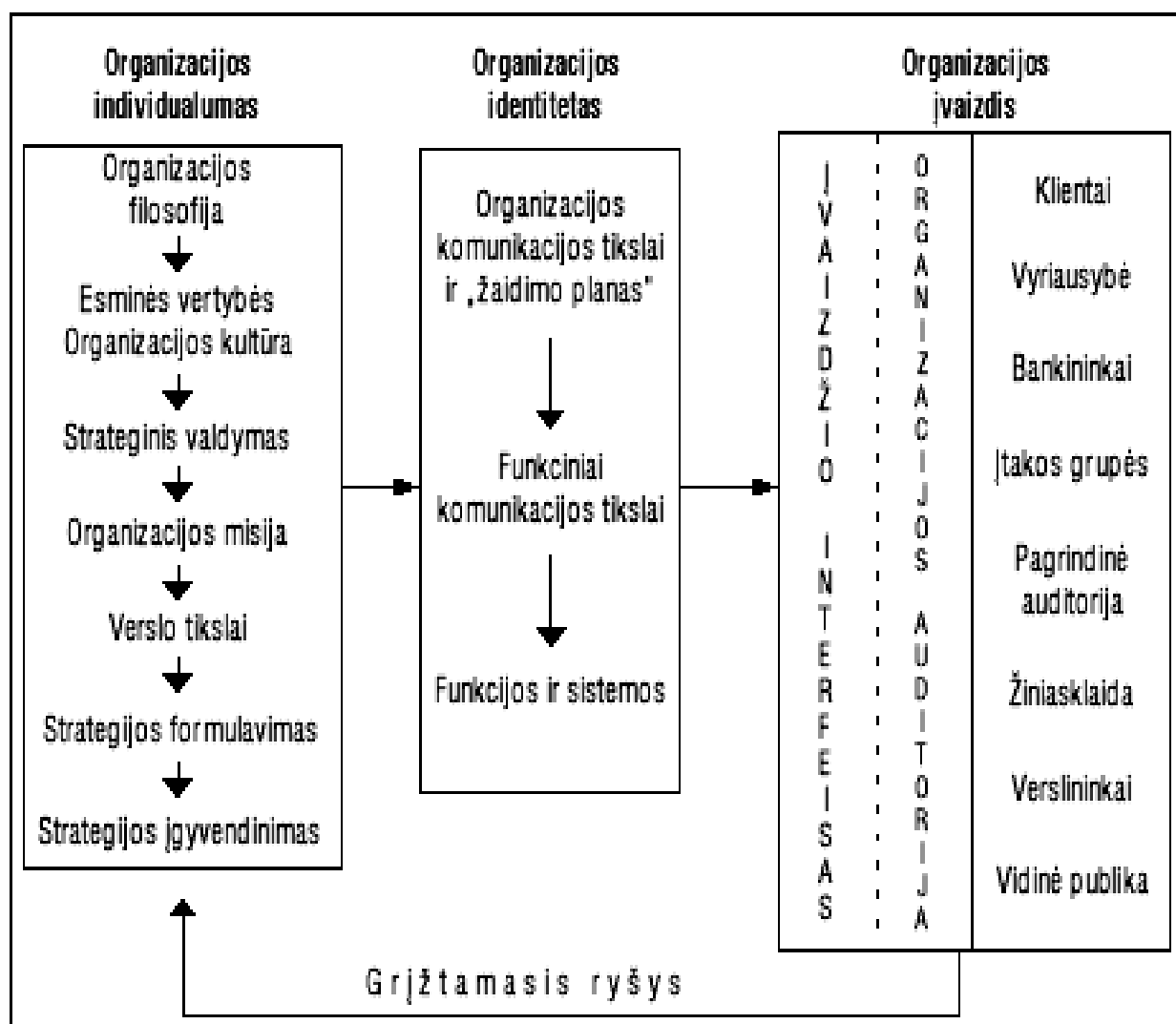
Nevienodas yra autorių požiūris į organizacijos aktyvumą kuriant įvaizdį. Vieni mano, kad įvaizdis nebūtinai turi būti tikslingai kuriamas, jis gali atsirasti stichiškai, tarsi savaime. M. Čeikauskienė teigia: „Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje“ (Čeikauskienė, 1997, p. 51). Kiti autoriai laikosi dar kategoriškesnės nuomonės. Jie teigia, kad „įvaizdis – nekonstruojamas, tai yra visuomenėje susiklostęs, įspūdis arba organizacinė komunikacija“ (Siniajeva, 1998, p. 59). Tačiau vis dėlto dauguma mokslininkų (Abratt, 1989; Dowling, 1986; Fombrun, 1996; Kennedy, 1977; Marwick ir Fill, 1997) sutinka, kad organizacijos įvaizdis gali ir turi būti valdomas – „organizacijos įvaizdis turi būti suplanuotas ir kontroliuojamas taip pat, kaip ir kiti jos strateginiai

veiksmai“ (Howard, 1998). Įvaizdžio keitimo/kūrimo priežastys gali būti pačios įvairiausios nuo organizacijos veiklos kitimo iki vadovų ar akcininkų pasikeitimo ir jų norų bei vilčių įgyvendinimo.

Taigi maždaug nuo 1959 metų pasaulio mokslinėje literatūroje pradedama diskutuoti kitu aspektu – kaip šis fenomenas galėtų būti kuriamas ir kokie yra pagrindiniai jo valdymo aspektai. 1977 metais pateikiamas pirmasis organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis. Tai pirmas mėginimas pavaizduoti įvaizdžio kūrimą schemiškai [2]. Reikėtų pažymėti, kad šiame darbe bus detaliau analizuojamas tik vienas įvaizdžio kūrimo modelis, labiausiai atitinkantis darbo temą – tai R. Abratto (1989) ir vėliau N. Ind (1997) papildytas įvaizdžio kūrimo modelis.

4.2 R. Abratto (1989) ir N. Ind (1997) papildytas įvaizdžio kūrimo modelis

Vienas iš pagrindinių įvaizdžio kūrimo modelių, kuris aiškiausiai atspindi šio darbo temą, buvo pristatytas R. Abratto 1989 metais (4. schema R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis) ir vėliau papildytas N. Ind (1997). Šis modelis labai skyrėsi nuo ankstesnių (Kennedy, 1977; Dowling, 1986). Tai buvo lyg ir naujas požiūris į įvaizdžio kūrimą, tačiau kartu mėginta paaiškinti ir ankstesnių autorių koncepcijas. Remdamasis literatūra (daugiausia Olins, 1978), R. Abrattas įtraukė organizacijos individualumo sąvoką. Tačiau, kaip vėliau rašė kai kurie tyrinėtojai (Balmer, 1997), šios sąvokos vartojimas nebuvo labai platus. J. Balmerio (1997, p. 14) nuomone, organizacijos individualumo sąvoka nebuvo plačiai vartojama todėl, kad buvo užtemdyta kitų koncepcijų svarbos.



4. schema R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Savo studijose R. Abrattas teigė, kad vadovai turi ištirti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes. Tai jis pavadino organizacijos kultūra. Į R. Abratto modelį, kaip organizacijos individualumo dalis, įtrauktas ir strateginis valdymas. Organizacijos identitetas, šio mokslininko nuomone, yra pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas. R. Abrattas organizacijos identitetą apibrėžė kaip rinkinį vaizdinių, elgsenos ir kitų elementų, kuriais remiantis galima išskirti šią organizaciją iš kitų (1989, p. 68). Toks šios sąvokos apibrėžimas sutampa su kito mokslininko C. Van Rielo (1995, p. 36) pateiktu koncepcijos aiškinimu, kai organizacijos identitetas apibrėžiamas kaip „organizacijos planingos pastangos organizacijos elgsena, komunikacija ir simbolika prisitaikyti visuomenėje“. Tačiau tokie aiškinimai labai skyrėsi nuo vėlesnių

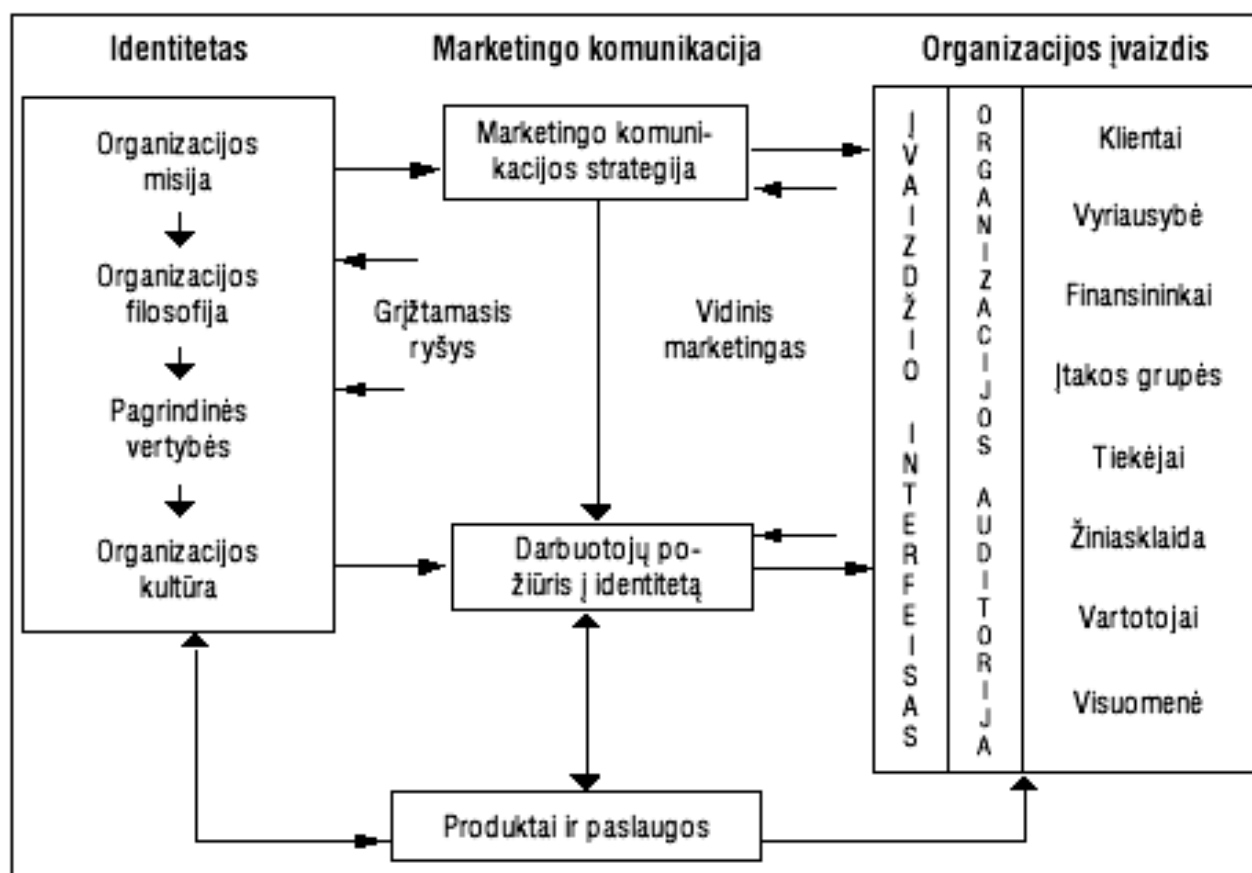
šios koncepcijos apibrėžimų, kai organizacijos identitetas buvo suprantamas kaip organizacijos individualumo, pagrįsto jos strategija, išraiška (Stuart, 1998, p. 360).

R. Abrattas pripažino, kad organizacijos įvaizdis ir identitetas dažnai vartojami kaip sinonimai, ir būtent savo modelyje bando skirti šias sąvokas įveddamas organizacijos įvaizdžio ir identiteto „interfeiso“ sąvoką. „Interfeisas“ - perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę (Balmer, 1997; Hatch, Schultz, 1997). Tai tartum linija tarp vidaus ir išorės.

Aptardamas savo modelį R. Abrattas teigė, kad šiame modelyje pavaizduotas organizacijos įvaizdžio valdymo procesas. Tačiau šis mokslininkas buvo kritikuojamas (Stuart, 1999) dėl to, kad jo modelis atspindi tik identiteto valdymo procesą, o pats įvaizdis negali būti valdomas. Autorius teigė, kad yra trys organizacijos įvaizdžio vadybos aspektai: organizacijos asmenybė, organizacijos identitetas ir organizacijos įvaizdis, tačiau pagrindiniai du paskutiniai (Ind, 1997, p. 45). Organizacijos asmenybė apima tokias sritis kaip organizacijos filosofija, vertybės ir strategija, kurios veikia identitetą. Identitetas susijęs su organizacijos komunikacijos tikslais ir struktūromis. Organizacijai sąveikaujant su įvairiomis auditorijomis, identitetas padeda kurti įvaizdį (identitetas tai organizacijos įvaizdžio pagrindas), pagrįstą organizacijos realybe.

R. Abratto modelį tyrinėjo Australijos mokslininkė H. Joyce, kuri savo nuomonę pagrindė organizacijų identiteto ir įvaizdžio tyrimu 44 buhalterine veikla užsiimančiose organizacijose. Ši mokslininkė nustatė, kad R. Abratto modelyje netikslingas organizacijos identiteto išskirstymas į komunikacijos aspektus ir individualumo / kultūros atributus. Ji taip pat teigė, kad R. Abrattas be reikalo įtraukė darbuotojus į auditorijų grupę, kurią veikia organizacijos įvaizdis. Darbuotojai, H. Joyce nuomone, yra speciali grupė, kurią veikia organizacijos identitetas ir kuri, esant sėkmingai marketingo komunikacijos programai, veiksmingai kuria organizacijos identitetą.

1997 metais kita mokslininkė N. Ind teigė, kad šis modelis yra naudingas, tačiau jame nėra svarbaus organizacijos įvaizdį veikiančio elemento - produktų ar paslaugų (5. schema. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio modelis). Kiekvienoje organizacijoje, kuri prekiauja produktais ar teikia paslaugas, jie apibrėžia ir veikia jos įvaizdį visose auditorijose. Tais pačiais metais N. Ind (1997) patobulino R. Abratto (1989) modelį ir pateikė jį mokslo visuomenei [2; 7].



5. schema. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio modelis

N. Ind modelyje yra aiškus ryšys tarp organizacijos produktų bei jos identiteto: produktų pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas - produktų pobūdį.

Pirmasis šio modelio elementas yra organizacijos identitetas. N. Ind nuomone, organizacijos identitetas - tai organizacijos individualumas. Identitetą formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir kokybė, nuosavybė, žmonės, lyderiai, etinės ir kultūrinės vertybės, organizacijos strategija, patikimumas, pelningumas ir apyvarta, struktūros ir sistemos bei jų orientacija ir t. t. Visa tai suvokiama besikeičiančioje aplinkoje, žvelgiant į ateitį. Kiekvienos organizacijos identitetas yra unikalus, pagrįstas individualia patirtimi. Marketingo komunikacijos strategija taip pat unikalė, nes remiasi vertybėmis, priklausančiomis identitetui. Ši strategija susijusi su organizacijos komunikacijos tikslais ir apibrėžia komunikacijos priemonių vaidmenį. Darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą nulemia organizacinė kultūra - organizacijos vertybės, kurias perteikia kolektyvinis elgesys, požiūris ir vidinės komunikacijos procesas. Produktai ir paslaugos, kuriuos parduoda organizacija, yra paskutinis komunikacijos proceso elementas.

Visi šie elementai sudaro organizacijos įvaizdį. N. Ind (1997) patobulintas R. Abratto (1989) modelis parodo, kaip informacijos srautai organizacijos identitetą komunikacijos būdu transformuoja į įvaizdį [2; 8].

Kaip pastebime iš R. Abratto ir vėliau patobulinto modelio, pagrindinis dėmesys krypsta į organizacijos identitetą ir organizacijos įvaizdį. Įvaizdžio modelio kūrėjai tik dar kartą patvirtina savo modelyje, kad kuriant arba keičiant organizacijos įvaizdį einama trimis pagrindinėmis kryptimis: t.y. formuojama organizacijos asmenybė (per organizacijos filosofiją), identitetas ir gaunamas pats svarbiausias galutinis produktas – organizacijos įvaizdis.

Kaip tik kitame skyriuje pateikiama atvejo analizė, kuri patvirtina trijų pagrindinių elementų įtaką organizacijos gyvenime.

5. TEO LT, AB įvaizdžio kaita

Tyrimo objektu buvo pasirinkta puikiai žinoma organizacija – akcinė bendrovė TEO LT (kuri iki 2006 m. gegužės 5 d. vadinosi AB „Lietuvos telekomas“). Ši organizacija tyrimui pasirinkta neatsitiktinai, kadangi tai viena seniausiai ir sėkmingiausiai dirbančių Lietuvos įmonių, žinoma beveik kiekvienam Lietuvos gyventojui.

Pagrindinis tyrimo tikslas nustatyti priežastis paskatinusias TEO LT, AB įvaizdžio kaitą. Papildomas tikslas siekis parodyti, kad įvaizdžio kaita tai nuolatinis procesas, kuris neįvyksta per trumpą laiką.

Tyrimo metodai. Tyrimas buvo atliekamas dviem būdais t.y. informacijos rinkimas ir analizė apie TEO LT, AB įvaizdžio kaitą. Didžioji dalis informacijos paimta iš TEO LT, AB vidinių informacijos išteklių: dokumentų, intraneto, vidinių periodinių leidinių (imtis nuo 2003 metų kovo mėn. iki 2007 metų gegužės mėn.). Kitas tyrimo būdas - pokalbis su patarėja korporacijos įvaizdžio formavimo klausimais Ariana Rastauskaite.

Įvaizdžio keitimas darbe pristatomas trimis lygmenimis, taip pat ir pristatoma pagal svarbą, t.y. įvaizdžio vertinimas vadovų lygmeniu (priežastys paskatinusios įvaizdžio keitimą; organizacijos vardas), įvaizdžio vertinimas visuomenės lygmeniu (tyrimų rezultatai), įvaizdžio kūrimas darbuotojų lygmeniu.

Pristatant organizaciją, reikia pažymėti, kad TEO LT, AB savo veiklą pradėjo kaip valstybinė įmonė, 1998 m. bendrovė buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos įmonės „Sonera“ konsorciumui „Amber Teleholding A/S“.

Per keletą metų po privatizacijos organizacija sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančių įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose.

Šiandien bendrovė TEO užima lyderio pozicijas interneto, duomenų perdavimo bei fiksuotojo telefono ryšio rinkose. Esami bendrovės pajėgumai leidžia pasiūlyti klientams pačias moderniausias technologijas, nenusileidžiančias pažangiausiems pasaulio telekomunikacijų rinkos žaidėjams.

Nuo 1998 m. investuoti daugiau nei 2 milijardai litų bei stipriai išplėtotas ADSL technologija pagrįstas tinklas, leido bendrovei išsikvoti lyderio pozicijas sparčiausiai augančioje interneto prieigos paslaugų rinkoje. Nuo 2005 metų bendrovė šalyje pradėjo diegti spartų belaidžio plačiajuosčio interneto tinklą. Naujų technologijų ir efektyvių verslo vadybos sprendimų dėka pastaruosius kelerius metus Bendrovės interneto vartotojų skaičius kasmet padvigubėja.

Taigi pamėginkime paanalizuoti šios gerai žinomos organizacijos Lietuvos rinkoje ir už jos ribų įvaizdžio keitimo priežastis ir procesą. [9]

5.1 Įvaizdžio vertinimas vadovų lygmeniu: pagrindinės priežastys, paskatinusios įvaizdžio keitimą

Buvo nuspręsta keisti organizacijos įvaizdį dėl šių priežasčių: [10]

1. „Lietuvos telekomas“ tapatinamas su fiksuotu telefono ryšiu. Žmonės mano, kad fiksuotas telefono ryšys yra atgyvenęs, nereikalingas, stagnatoriškas, o juo naudojasi vyresni, nenorintys keistis žmonės;
2. interneto paslaugos, priešingai, asocijuojamos su jaunatviškumu, galimybėmis, judėjimu. „Lietuvos telekomo“ pavadinimas spontaniškai nebuvo siejamas su internetu;
3. naujai suformuluotos kompanijos vertybės, vizija, misija (turinys) turėjo mažai ką bendro su „Lietuvos telekomo“ identitetu – komunikacija, logotipu, pavadinimu (forma);
4. „Lietuvos telekomo“ prekės ženklas per pastarąjį dešimtmetį visai nebuvo vystomas (pagrindinė komunikacijos linija, vizualinis identitetas ir t.t.). Pasikeitimas turi nutraukti sąsajas su buvusiu praeitimi (tik fiksuotas ryšys ir pan.). „Lietuvos telekomas“ jau ne vienerius metus išgyveno pokyčius viduje – klientams tapo artimesnis, pradėjo siūlyti daugiau paslaugų, tapo modernus, greitai reaguojantis į pokyčius rinkoje. Deja, toli gražu ne visi esami ir potencialūs klientai išvelgia teigiamus pokyčius pro tankų ankstesnių stereotipų mišką. Apklausos liudija, kad dažnas klientas „Lietuvos telekomui“ priskiria stereotipais tapusias asociacijas – senamadiškas, nepatrauklus, nereikalingas. Todėl įmonės valdyba po kruopščių tyrimų ir gautų rezultatų analizės nusprendė pakeisti bendrovės vardą. Neabejota, kad šis sprendimas teisingas ir visuomenė pagaliau pamatys organizaciją tokią, kokia iš tiesų esa – ambicingą, stiprią, šiuolaikišką, energingą ir kūrybingą;
5. organizacija pradėjo teikti naujo tipo paslaugas (IT paslaugos, televizija (GALA)), kurios daro bendrovę universalią ir čia jau nebetinka senas organizacijos pavadinimas, kuris daugeliu atvejų

tapatinamas vien tik su telekomunikacijų rinka. Todėl pasirinktas naujas vardą, kuris apima visas įmonės teikiamas paslaugas.

5.2 Organizacijos vardas

Vientisas ir stiprus prekės ženklas – tokios pat organizacijos atspindys. TEO prekės ženklas įkūnija didžiulę organizaciją, jos tikėjimą, patirtį, sugebėjimus ir siekius.

Pavadinimas TEO kilęs iš graikų kalbos žodžio „theos“, kuris reiškia kūrėją.

TEO – tai kūrėjas, kupinas idėjų, jėgų ir užsispyrimo jas įgyvendinti, apimantis tūkstančių žmonių patirtį ir išmanymą. TEO suvienija ir nukreipia šių žmonių pastangas ir veiksmus bendram tikslui pasiekti.

Pavadinimui buvo keliama daug reikalavimų. Jis neturėjo būti iš techninio žargono, taip pat turėjo patraukti „šviežumu“, būti išskirtinis, šiuolaikiškas, turėti „svorio“ ir svarbiausia būti įtraukiantis ir suasmenintas. Be to, atsižvelgta į tokį aspektą kaip kosmopolitiškumas. Nors dirbama Lietuvos rinkoje, pasaulis visada yra čia pat, tad turėjo būti pagalgvota ir apie globalųjį kontekstą. Įvaizdžio kūrėjų manymu, visus reikalavimus atitiko ir sujungė toks strateginis konceptas kaip kūrėjas. [11]

Kartu su partneriais agentūra „DDB Vilnius“ ir aukščiausiųjų vadovų komanda buvo svarstoma apie 500 variantų, o dar daugiau jų buvo atmesta kaip netinkami. Beje, patys DDB atstovai teigė, kad gavę užduotį, jautėsi esą labai atsakingi – taip, lyg kurtų pavadinimą Lietuvai. Renkant pavadinimą nebuvo galvojama apie tai, ar jis patinka kuriam nors kūrėjui asmeniškai, bet kaip jį suvoks klientai, akcininkai, visuomenė. Pasirinkimo rezultatas buvo TEO. Dėl jo buvo apklausti esami ir galimi vartotojai Lietuvoje. Mūsų šalies gyventojams pavadinimas kėlė asociacijas su tokiais apibūdinimais kaip didingas, galingas, patikimas, gyvas, šiltas, netikėtas. O paklausus apie bendrovę, žmonės sakė, kad tai būtų didelė, moderni, bet vertinanti tradicijas, išsiskirianti iš kitų įmonių. Atlikus vartotojų tyrimą kaimyninėse šalyse (Estijoje, Latvijoje) ir angliškai kalbančiose šalyse – Anglijoje ir JAV, gavome taip pat pozityvius vertinimus, kurie patvirtino, kad einama teisingu keliu, ir tai įkvėpė dar daugiau entuziazmo. Bendrovę, pavadinimu TEO, užsienio vartotojai suvokia kaip galimai teikiančią konsultacines, komunikacijos, IT ar telekomunikacijų ir pan. paslaugas.

Išrinkus pavadinimą, buvo prieita prie logotipo. Sukurtus pagrindinio ir antrinių ženklų logotipus vėlgi vertino ir ekspertai (Lietuvos grafinio dizaino asociacijos atstovai), ir vartotojai. Įvaizdžio kūrėjams buvo svarbu, kad logotipai gerai atrodytų ne tik plokštumoje, bet ir trimatėje erdvėje, nes ji yra aktuali, ir kalbant apie internetą ir apie televizijos paslaugas. Beje, atskiri TEO LT, AB prekės ženklai yra kurti skirtingų dizainerių. [12]

5.2.1 Vardo pagrindai

TEO vardo kūrėjai agentūra „DDB Vilnius“ ir TEO LT, AB vadovų komanda, apsibrėžė pagrindines vertybes ir siekiamybes kurių pagrindu yra kuriamas TEO vardas. Bandoma nupiešti aplinką, klientą, žmones, nuotaiką, bendravimo būdus ir t.t. taigi trumpai apie kiekvieną iš jų (reikia pažymėti, kad pateikti vardo pagrindai sudaro organizacijos identitetą): [10]

1. Kilmė:

TEO istorija siekia telegrafo laikus, anuomet vadinama „Lietuvos telekomas“ jis ir buvo Lietuvos telekomunikacijų istorijos pradininkas. Pradininkas, liudininkas ir pagrindinis dalyvis istorijos, pakeitusios žmonių bendravimą – nuo tada atstumai, skyrę žmones, nebebuvo kliūtis jiems susisiekti ir bendrauti.

TEO ilgą laiką buvo vienintelis, teikiantis ryšį. Jis tapo svarbia, galinga ir tvirta organizacija.

2. Veiklos sritis:

TEO suteikia priemones pasiekti žmones ir pažinti įvairias gyvenimo sritis. Kurdamas ir individualiai pritaikydamas interneto, duomenų, pramogų ir balso paslaugų derinius palengvina darbą ir praturtina laisvalaikį.

3. Išskirtinumas:

Apimdamas daugelį veiklos sričių, teikdamas įvairias paslaugas supaprastina jų pasirinkimą – tampa viena, patikima ir patogia jungtimi su pasauliu.

4. Klientas:

Kalbėdami apie klientą galime pastebėti ir išskirti vieną iš įvaizdžio lygmenų – vartotojo įvaizdį. Taigi, koks TEO LT, AB klientas:

- plačių pažiūrų, jaunos ir džiugios širdies žmogus;
- estetiškai išprusęs, dinamiškas, vertinantis žmones ir santykius su jais;
- bendravimas, nuolatinis ryšys su pasauliu jam labai svarbūs;

5. Asmenybė:

- sąžiningas;
- drąsus;
- įkvepiantis pokyčiams;
- dėmesingas, norintis būti naudingas;
- lankstus;
- atviras;
- draugiškas;
- bendraujantis;
- kuriantis ilgalaikius patikimus santykius.

6. Misija:

suteikti žmonėms daugiau galimybių bendrauti ir pažinti jiems įdomius pasaulio dalykus.

7. Vertybė:

bendravimas.

8. Strateginė koncepcija:

viena patikima jungtis su nuolat besikeičiančiu pasauliu. Šiandienos pasaulis keičiasi nepaprastai greitai, todėl informacija, nuolatinis ryšys su aplinka šiuolaikiniam žmogui yra gyvybiškai svarbūs.

Šiais visuotinio pasiekiamumo ir ryšio laikais, akimirka be kontakto – prarasta akimirka. Prarasta galimybė pažinti, patirti, nuveikti, pasiekti.

Tik kokybiškos ir patikimos ryšio priemonės gali garantuoti nenutrūkstamą, pastovų ryšį. Ryšio priemonėms tampant neatsiejama mūsų gyvenimo dalimi, jos turi būti lengvai pasiekiamos, valdomos ir paprastos naudoti.

TEO užtikrina vieną, patikimą, paprastą ir patogią prieigą prie pasaulio, leisdamas patirti jo įvairovę.

9. Aplinka:

- atvira, erdvi, šiuolaikiška, plačių perspektyvų, kosmopolitiška, konceptuali, tvarkinga;
- tikslios, taisyklingos, gana griežtos formos;
- kokybiškos, „jaukios“ medžiagos – jas norisi liesti;
- natūralios, nerėksmingos, šviesios spalvos; naudojami ekspresyvūs raudonos spalvos akcentai.

TEO įvaizdžio kūrėjai, prekės ženklą tapatina su Europos miestu Berlynu. Jų nuomone šis miestas puikiausiai perteikia prekės ženklo atmosferą, gyvenimo būdą.

10. Žmonės:

- brandūs, santūrūs, intelektualūs;
- asmenybės (užgrūdintos, turinčios patirtį, ryškios, originalios);
- šilti, natūralūs, norintys bendrauti.

11. Nuotaika:

- demokratiška, kosmopolitiška, veržli, gyva, pažangi, pozityvi.

12. Bendravimo būdas:

- įkvepiantis, drąsus, protingas, pagarbus;
- aiški, vaizdinga, išraiškinga kalba;
- vartojamas kreipinys „Jūs“.

13. Muzika:

- atmosferinė, erdvinė;
- brandi, išmintinga;
- charakteringa;
- intensyvi, pozityvi.

14. TEO artimi prekės ženklai:

- idėjiniai, mąstantys, kūrybingi;
- novatoriai;
- kokybiški;
- dinamiški;
- patikimi;
- sėkmingi;

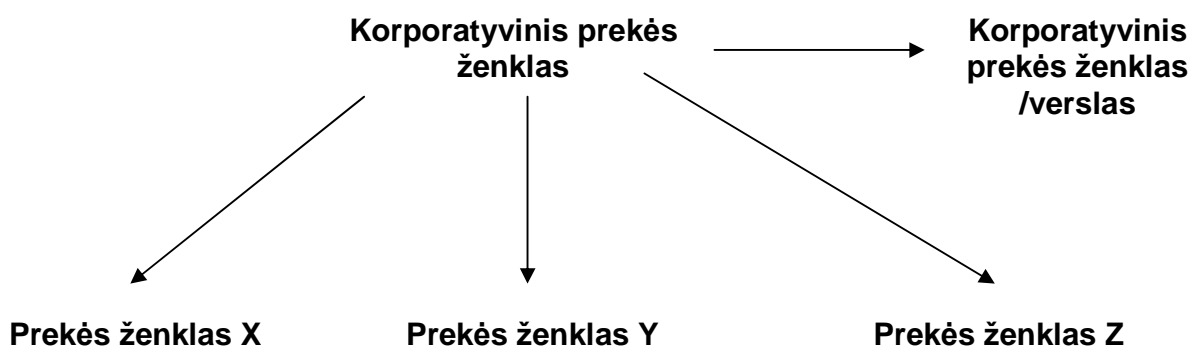
Organizacijos įvaizdžio kūrėjai TEO vardą ir prekinį ženklą sieja/tapatina su šiais visame pasaulyje gerai žinomais vardais: „Apple“, „Audi“, „Lavazza“, „Adidas“, „Bosch“, „Verslo žinios“. [13]

5.2.2 Vardo (prekės ženklo) architektūra

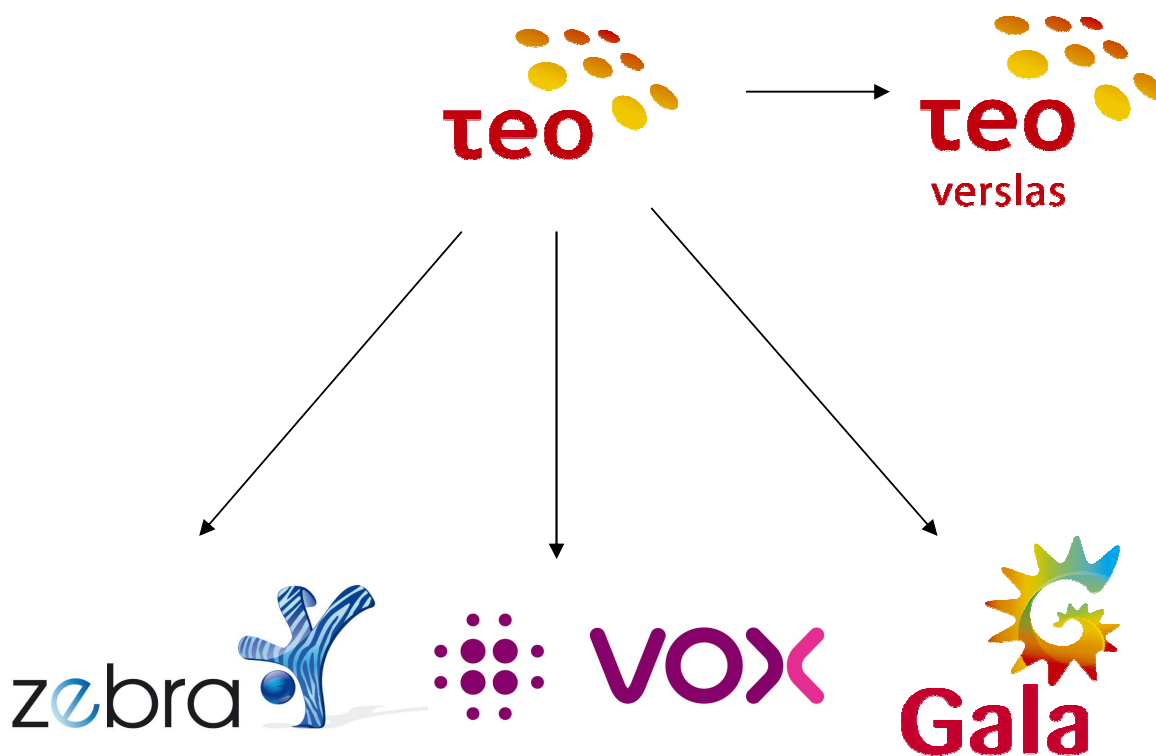
Prieš įvaizdžio keitimą organizacijos vardas „Lietuvos telekomas“ buvo vienintelis ir pagrindinis, kuris neturėjo šalia savęs savarankiškų poženklių ir apėmė savyje visas teikiamas paslaugas (t.y. telefonijos ir interneto). Su pakeistu organizacijos įvaizdžiu TEO prekės ženklo šeimą sudaro korporatyvinis prekės ženklas TEO ir keturi dukteriniai prekės ženklai – VOX (balso paslaugos), ZEBRA (internetu paslaugos), GALA (televizijos paslaugos) ir TEO verslas (paslaugos verslo klientams). Galima daryti prielaidą, kad šis įvaizdžio kūrėjų pasirinkimas buvo neatsitiktinis. Organizacija dar labiau sustiprėjo, pradėjo teikti eilę naujų paslaugų (t.y. skaitmeninė televizija, IT paslaugos), todėl „po vienu“ prekės ženklu talpinti visas teikiamas paslaugas būtų sunku. Kintanti vardo architektūra parodo, kad organizacijoje atsiranda nauji organizavimo būdai ir priemonės. [10]

TEO ir dukterinių prekės ženklų sąryšį nusako „palaikančio“ (angl. „endorsing“) korporatyvinio prekės ženklo architektūros strategija.

„Palaikantis“ (angl. „endorsing“) korporatyvinis prekės ženklas įprasmina visą organizaciją, jos teikiamas paslaugas. Atstovaudamas organizacijai jis užtikrina pagrindines kompetencijas, reikalingus finansinius bei žmogiškuosius resursus, suteikia kokybės ir patikimumo garantijas (žr. 6 ir 7 schemas.).



6. schema „Bendra prekės ženklo architektūra“



7. schema „TEO prekės ženklo architektūra“

Dukteriniams prekės ženklams (VOX, ZEBRA, GALA, TEO Verslas) yra suteiktas didelis savarankiškumas. Yra apibrėžti kiekvieno iš šių prekės ženklų pagrindai, savitas, jų atstovaujama paslaugų grupė, tikslinį klientą geriausiai atitinkantis komunikacijos ir vizualinės išraiškos būdas.

5.2.3 Įvaizdžio keitimo veiksmai

Įmonės pavadinimo ir prekės ženklų kūrimo procesas buvo ilgas ir sudėtingas. Jis truko maždaug pusantų metų. Viskas prasidėjo nuo strateginės koncepcijos. Ji buvo sutalpinta į vieną pagrindinę mintį, kad klientams norima duoti vieną patikimą priėjimą prie nuolat besikeičiančio pasaulio.

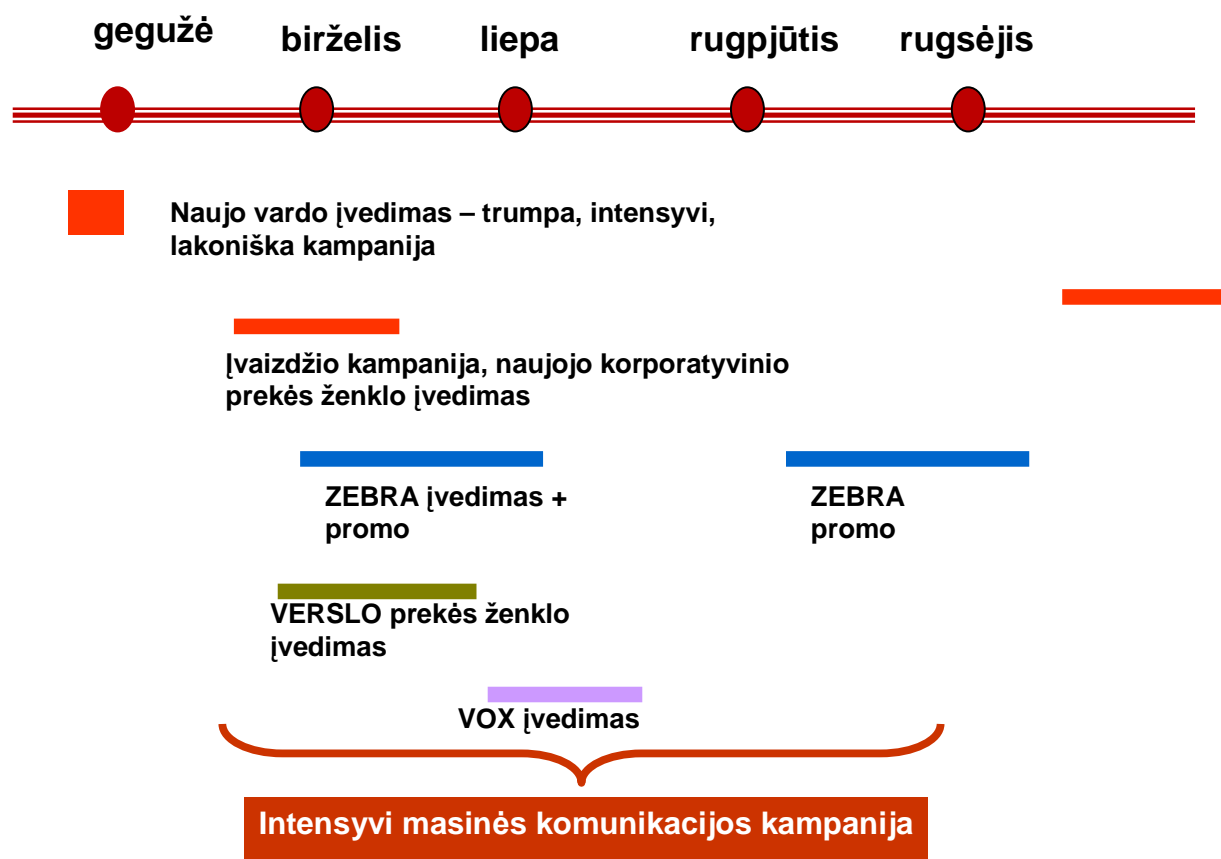
Buvo nuspręsta, kad kuriant pavadinimą svarbiausia kuo mažiau sietis su stereotipais apipinta praeitimi, vengti naujojo prekės ženklo vienareikšmiško tapatinimo su fiksuotuoju ryšiu. Taip pat galvodjant, kaip

kuo daugiau apčiuopiamos naudos suteikti vartotojams, nutarta pagrindinį dėmesį skirti paslaugų prekės ženklams – poženklams. [10]

Įvaizdžio keitimo etapai:

- 2004 m. atlikta išsami „Lietuvos telekomo“ įvaizdžio analizė. Anot TEO LT, AB rinkos tyrimų ekspertės Jolantos Česėnaitės „Lietuvos telekomo įvaizdis kiekvienas metais tik gerėjo, nebuvo pastebėta įvaizdžio blogėjimo atvejų, tačiau vis viena buvo nuspręsta keistis“;
- iki 2005 m. rudens buvo ieškoma tinkamiausių vardų – tikrinama, testuojama. Įdomu tai kad buvo pasiūlyta rinktis net iš 500 skirtingų pavadinimų;
- 2006 m. gimė nauji logotipai;
- 2006 m. kovo mėn. buvo gautas TEO valdybos pritarimas pokyčiams;
- 2006 m. balandžio 24 d. pokyčiui pritarė ir akcininkai;
- 2006 m. balandžio 25 d. įvyko spaudos konferencija, per kurią visuomenei ir žiniasklaidai buvo pristatytas naujas įmonės pavadinimas ir logotipai.
- 2006 m. Balandžio mėnesio paslaugų sąskaitas klientai gavo jau su nauju įmonės pavadinimu. Kartu privatūs klientai gavo atnaujintą leidinį „TEO pasaulis“ (buvęs leidinys „Namų linija“). Verslo klientus 2006 metų gegužės mėnesį pasiekė generalinio direktoriaus laiškas ir papildoma informacija apie naujus prekės ženklus, o šiek tiek vėliau naujas leidinys „TEO verslui“ (buvęs „Verslo linija“);
- 2006 m. Gegužės pradžioje pasirodė ir naujieji tinklalapiai – www.teo.lt, www.zebraz.lt, www.vox.lt [teo_2006_04_25]

Masinės komunikacijos veiksmai (žr. 8 . schema „Masinės komunikacijos veiksmai“):



8 . schema „Masinės komunikacijos veiksmai“

- 2006 04 26 – „Lietuvos ryte” skelbimas apie pavadinimo keitimą;
- 2006 05 05 – pavadinimas įregistruojamas Juridinių asmenų registre ir atsiimamas naujas registravimo pažymėjimas bei įstatai;
 - keičiami bendrovės antspaudai ;
 - perinstaliuojami kasos aparatai ar kt., jei priiminėjami pinigai KAC'uose grynaisiais;
 - keičiami Bendrovės blankai ir visi kiti dokumentai, kuriuose naudojamas pavadinimas bei logotipas;
 - keičiami domenai, migruoja portalai, paštas, ir t.t.

- 2006 05-09 – apie pavadinimo pasikeitimą pranešama Valstybinė mokesčių inspekcijai, bankams ir kitiems asmenims, kuriems pagal sutartis ar kt. privalu informuoti apie pavadinimo pasikeitimą;
- Gegužės mėn. privatūs ir verslo klientai gauna sąskaitas jau su nauju pavadinimu ir logotipu, kartu ir Gen. Direktoriaus laišku apie pokyčius;
- Gegužės mėn. pradėdamos keisti iškabos;
- nuo gegužės mėn. vidiniai ir išoriniai komunikacijos kanalai jau su nauju pavadinimu:
 - „Teo Lyga“ (intranetas);
 - „Mūsų Teo“ (vidinis laikraštis);
 - „Teo Pasaulis“ (buvusi Namų linija);
 - „Teo Verslui“ (buvusi Verslo linija);
 - „Mano Teo“ (savitarnos sistema mano.telecom.lt);
 - „Bičiuliai“ (dėkingumo programa).

Vidinės komunikacijos veiksmai (žr. 9. schema „Vidinės komunikacijos veiksmai“) [10]



9. schema „Vidinės komunikacijos veiksmai“

5.3 Atnaujinta verslo filosofija

Nuo gruodžio 1d. TEO atnaujino savo viziją ir misiją. Pakeitimai atlikti, siekiant, kad pagrindiniai bendrovės verslo filosofijos teiginiai geriau atitiktų bendrovės prekės ženklo filosofiją, išaugusius veiklos mastus, išsiplėtusį verslo sričių spektrą.

Atnaujintoje verslo filosofijoje atsispindi organizacijos augimas ir kaita, jos naujasis vardas ir naujos rinkos. Ji skirta padėti pasiekti išsikeltus tikslus.

TEO VIZIJA

TEO – tai tavo geriausias partneris bendraujant su nuolat kintančiu pasauliu.

Pasitelkdami moderniausias technologijas, suteikiame savo klientams galimybę pasiekti žmones, žinias ir pramogas. [14]

AB „Lietuvos telekomo“ vizija – geriausias ryšio paslaugų partneris Lietuvoje. Siekdama šio tikslo bendrovė užsibrėžė kurti realią pridėtinę vertę savo klientams teikdama kokybiškas, lengvai prieinamas paslaugas. [15]

Kaip matome iš naujosios TEO LT, AB vizijos ir buvusios AB „Lietuvos telekomas“ vizijos, jos yra panašios akcentuojamos į partnerystę ir technologijas, tačiau naujoji TEO LT, AB vizija yra daug platesnės akcentuojanti bendravimą pačiomis įvairiausiomis priemonėmis. O tai nauja, kadangi ši vizija nevaržo bendrovės ir leidžia jai pristatyti vis naujas veiklos sritis. [16]

TEO MISIJA

Kurti vertę akcininkams ir klientams, teikiant profesionalias ir kokybiškas telekomunikacijų, TV ir IT paslaugas. [14]

AB „Lietuvos Telekomas“ misijoje buvo akcentuojama ilgalaikiai ryšiai su klientais.

Vėlgi misijos yra panašios, tačiau naujojoje misijoje atsiranda daugiau erdvės, daugiau kokybės ir profesionalumo, o tai organizacijai suteikia naują vertę. [16]

TEO VERTYBĖS

1. Atvirumas

Mes atvirai bendraujame ir esame atviri naujovėms ir pokyčiams.

- Bendravimas – sveikos darbo atmosferos pagrindas.
- Tarpusavio atvirumas sumažina įtampą ir leidžia mums pasijusti visaverčiais komandos nariais.
- Tik taip jausdami sugebėsime įsiklausyti ir tinkamai reaguoti į klientų poreikius.

2. Atsakingumas

Santykius su klientais, bendradarbiais ir visuomene grindžiame atsakingumo principu ir laikomės duoto žodžio.

- Kiekvienas TEO LT, AB darbuotojo individualus susitikimas su klientu atstovauja visos kompanijos politikai.

- Jei jausimės asmeniškai atsakingi už kiekvieną klientą, jis gerbs ir visą kompaniją.

3. Veiklumas

TEO LT, AB suvokia verslo aplinką ir kuria vertę vartotojams ir akcininkams.

- Inicijatyva yra kiekvieno verslo plėtros ir tobulėjimo variklis.
- Klientų poreikių kaitos stebėjimas ir taikymasis prie jos.
- Tik taip galima pelnyti klientų palankumą ir lojalumą.

4. Bendradarbiavimas

Pagarba ir geranoriškumas klientų ir kolegų atžvilgiu.

- Organizacija turi gerbti kiekvieno TEO LT, AB kliento poreikius, geranoriškai reaguoti į jo nepasitenkinimą.

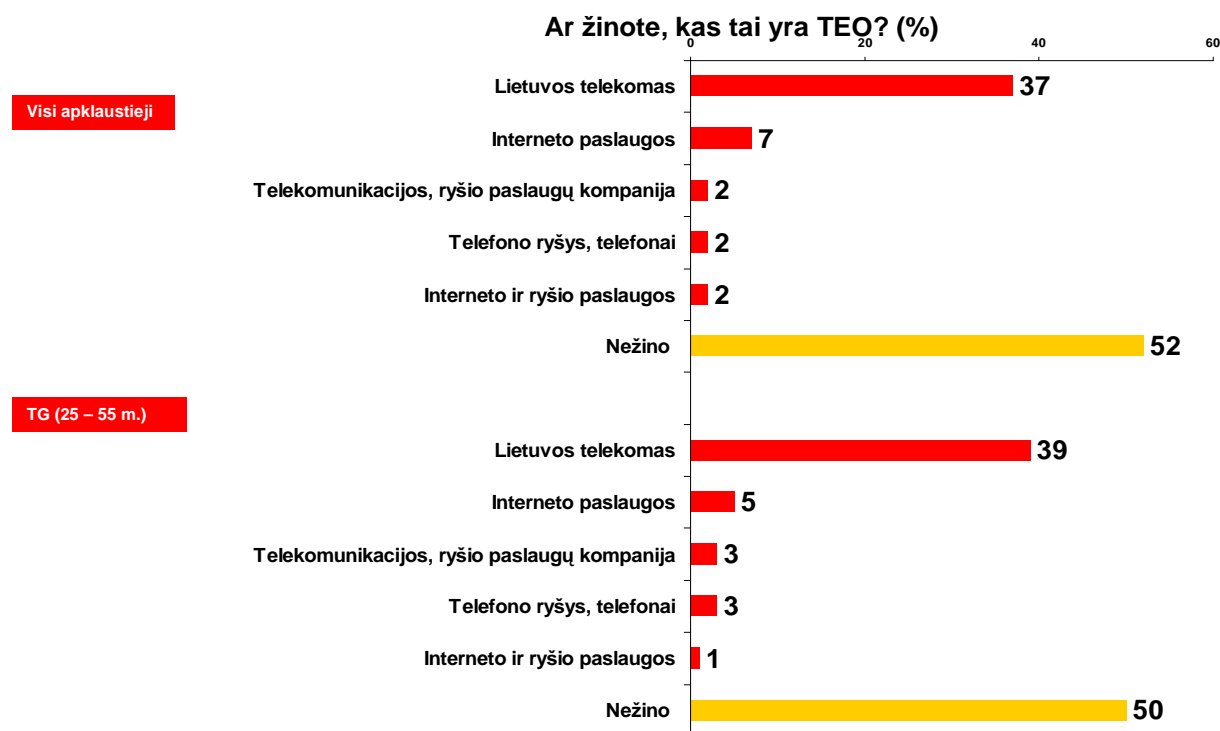
Įsiklausydama į klientų pageidavimus ir reaguodama į jų pastabas, TEO LT, AB paverčia juos savo bendradarbiais.[16, 17]

5.4 Įvaizdžio vertinimas visuomenės lygmeniu: tyrimai

Į klausimą „Ar žinote kas yra TEO?“ šaltinio TNS Omnibus atliktos apklausos metu (2006 m. birželio 28 – liepos 12 d.)¹, atsakė, kad TEO žino apie 50% visų Lietuvos gyventojų, 60% TEO klientų ir 40% - ne klientų. AB „Lietuvos telekomas“ (sutr. LT) žinomumas buvo 95%. Rinkos tyrėjų manymu, 50% žinomumas yra pakankamai aukštas. Palyginimui - mobilių operatorių žinomumas yra 80-85%. TEO tikslas galėtų būti 80% bendrose ir 90% tikslinėse grupėse (sutr.TG) šioms metams (žr. 1. grafiką „Ar žinote, kas yra TEO?“).

¹ Focus grupės, atlikta 2006 m. birželio 29 – liepos 3d., Vilnius (2 grupės), Kaunas (1 grupė), Alytus (1 grupė).

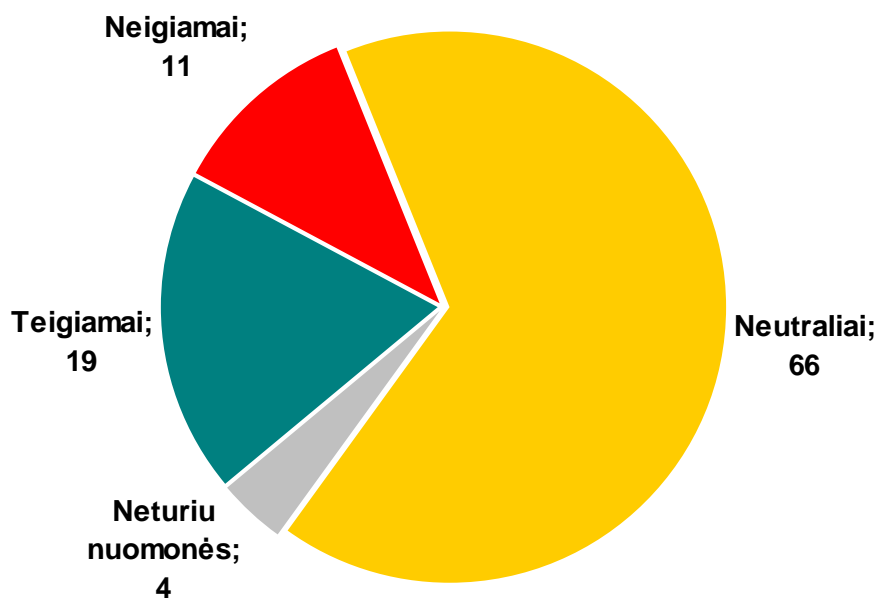
TEO žinomumą labiausiai suformavo reklama. Iš tų, kas nematė TEO reklamos, TEO žinojo tik 20%. Iš mačusių reklamą TEO žinojo apie 65%. Dažniau TEO žinojo jaunesni – iki 25m. (85%), rečiau vyresni – 60+ (40%), ypač ne klientai. [11, 12]



1. grafikas „Ar žinote kas yra TEO?“

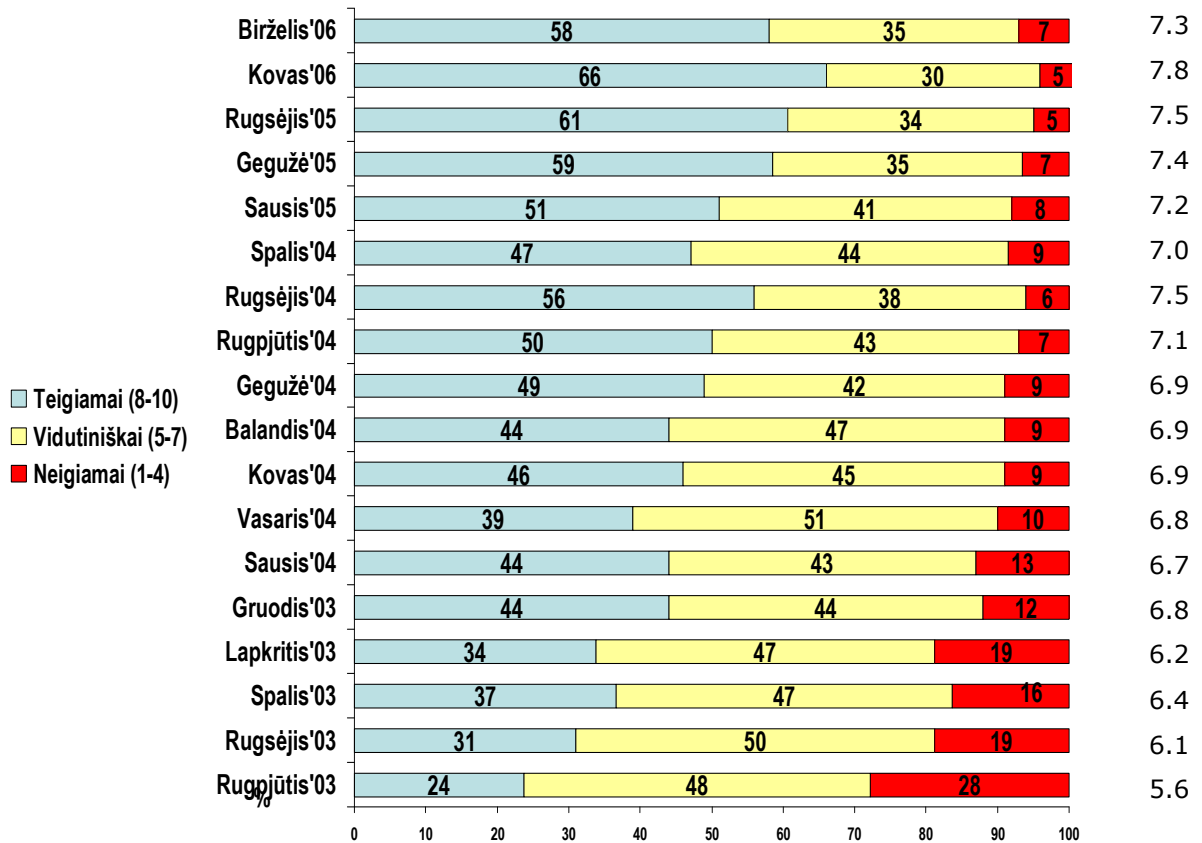
Kitas tyrimas buvo atliktas, siekiant išsiaiškinti, kaip respondentai vertina pavadinimo keitimą². Dauguma klientų į pavadinimo keitimą vertina neutraliai (proc.).

Kaip bendrai Jūs vertinate faktą, kad LT pakeitė savo pavadinimą?



² Šaltinis: Barometras 2006 m. birželis

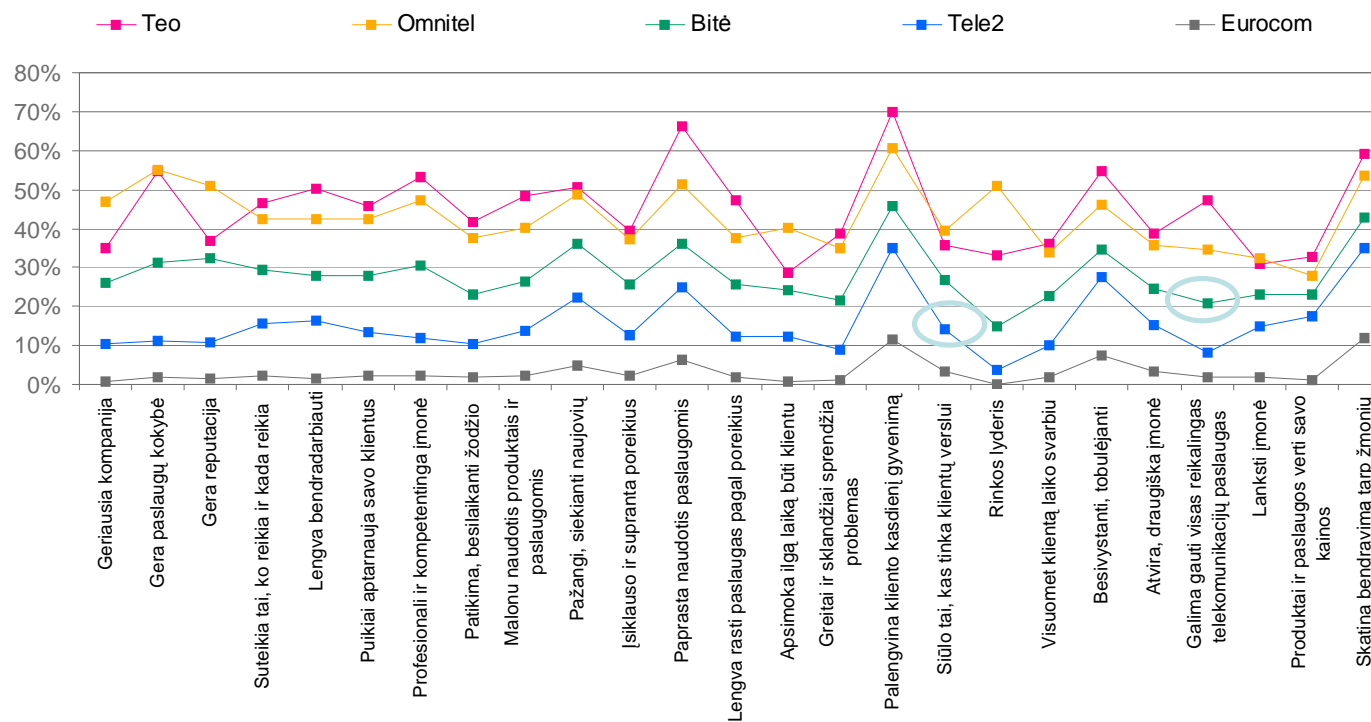
Iš pateiktų duomenų grafike (žr. 2 grafikas „TEO įvaizdžio vertinimas (gyventojai)³“) galime pastebėti, kad TEO LT, AB įvaizdis nuolat gerėjo, tačiau didžiausi šuoliai pastebimi po įvaizdžio kaitos (t.y. gegužės mėn.).



2. grafikas „TEO įvaizdžio vertinimas (gyventojai)“

³ Šaltinis: Barometras 2006 m. birželis

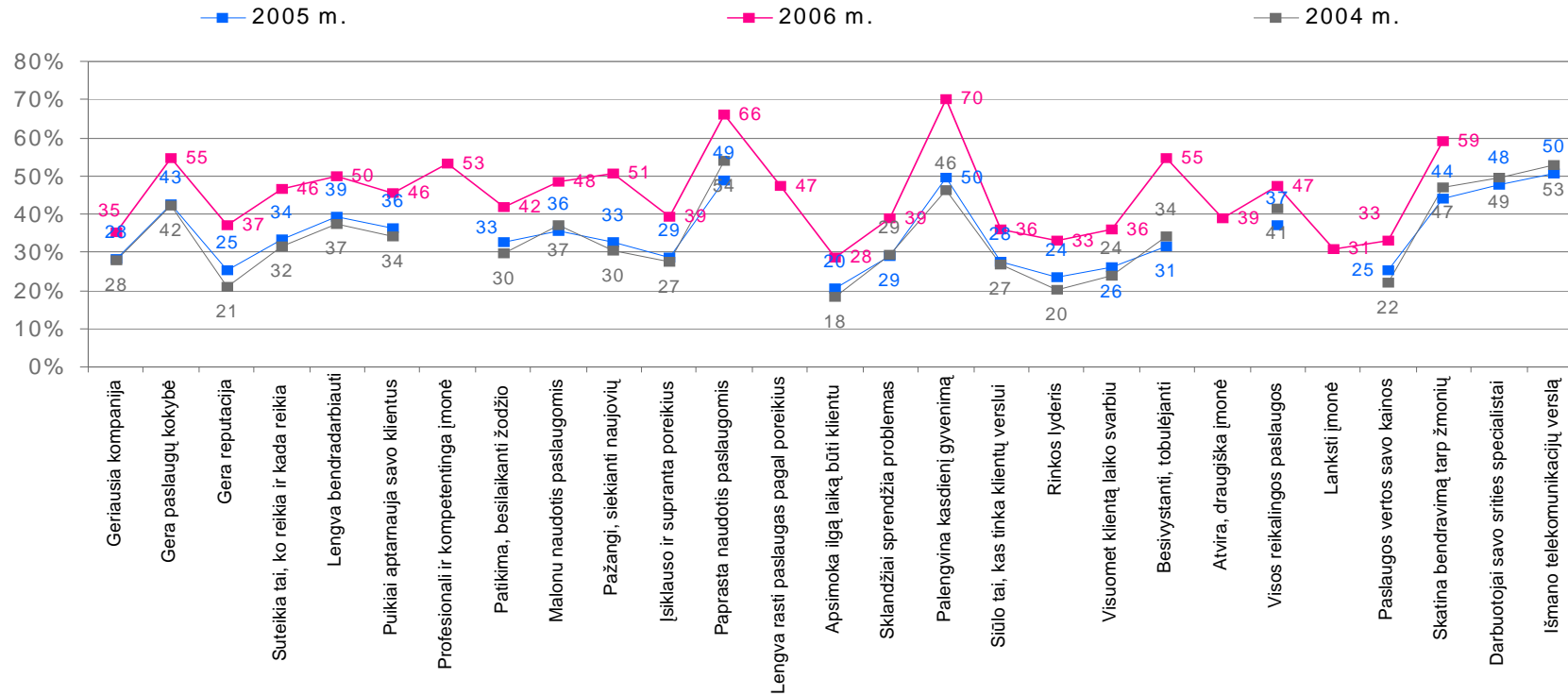
Ivaizdžio savybių priskyrimas, įmonės (3. grafikas) (Diagramoje kairėje pusėje pateikiamos svarbiausios savybės, dešinėje – mažiausiai svarbios).⁴ Džiugu tai, kad vertinant TEO LT, AB su kitomis Lietuvoje veikiančiomis ir telekomunikacijų paslaugas teikiančiomis įmonėmis, ji tapo viena iš lyderių.



3. grafikas „Ivaizdžio savybių priskyrimas“

⁴ Šaltinis: Įmonių apklausa, 2006 m. birželio 1 - 23 d. Visos įmonės (N=1000)

TEO įvaizdžio palyginimas su 2005 ir 2004 m. (4. grafikas) (Diagramoje kairėje pusėje pateikiamos svarbiausios savybės, dešinėje – mažiausiai svarbios).⁵ Vėlgi iš grafiko aiškiai matyti, kad juridiniai asmenys bendrovę pradėjo vertinti geriau po įvaizdžio kaitos.



4. grafikas „TEO įvaizdžio palyginimas su 2005 ir 2004 m.“

⁵ Šaltinis: Įmonių apklausa, 2006 m. birželio 1 - 23 d. Visos įmonės (N=1000)

5.5. Įvaizdžio kūrimas darbuotojų lygmeniu: TEO LT, AB etikos kodeksas

TEO LT, AB etikos kodeksas apibrėžia elgesio principus bei normas ir padeda užtikrinti jų laikymąsi bendrovėje. Etikos kodeksas remiasi bendrovės vizija, misija ir pagrindinėmis vertybėmis, padeda jas puoselėti, parodo, kaip bendrovės darbuotojai turėtų dirbti komandoje, su klientais, verslo partneriais bei kitais visuomenės nariais. Šio kodekso normos yra taikomos visoms TEO LT, AB grupės įmonėms ir jų darbuotojams. Analizuojant TEO LT, AB etikos kodeksą galima aptikti šiuos pagrindinius principus susijusius su organizacijos įvaizdžio kūrimu darbuotojų lygmeniu: [18]

1. Sąžiningumo:

- tesėti duotus pažadus;
- siekti žodžio ir veiksmo vienybės;
- elgtis sąžiningai, garbingai, nežeminant organizacijos, savęs, savo kolegų;
- nenaudoti darbo laiko, Bendrovės teikiamų darbo priemonių, finansinių ir materialinių išteklių savo ir artimų asmenų poreikiams tenkinti;
- nesiimti apgaulės, sukčiavimo; nedalyvauti neteisėtoje, negarbingoje veikloje.

2. Atsakomybės ir atskaitomybės:

- savo profesinę veiklą grįsti asmenine atsakomybe už sprendimų ar veiklos rezultatų pasekmes, galimą naudą bei žalą, trumpalaikius ir ilgalaikius padarinius;
- prisiimti atsakomybę už savo veiklą, nesidangstant komandiniais sprendimais;
- suvokti bendrovės įsipareigojimus akcininkams, klientams, darbuotojams, verslo partneriams.

3. Pagarbos įstatymui, žmogui ir jo teisėms:

- nepažeisti Lietuvos Respublikos įstatymų ir kitų teisės aktų, neignoruoti žmogaus teisių, o susidūrus su kitų asmenų vykdomais teisės pažeidimais padaryti viską, kas būtina, kad šie būtų nutraukti;
- kalba, veiksmais ar siūlomais sprendimais nediskriminuoti atskirų asmenų ar visuomenės grupių dėl lyties, seksualinės orientacijos, amžiaus, rasės, religijos, odos spalvos, tautybės, šeiminių padėties ir imtis teisėtų priemonių pastebėtai diskriminacijai stabdyti;

- elgtis mandagiai, geranoriškai ir pakančiai, nepaisant asmens savybių, turinės ar visuomeninės padėties, pažiūrų.

4. Nešališkumo, objektyvumo ir teisingumo:

- savo veikloje būti objektyviu, priimti sprendimus vadovaujantis aiškiais vertinimo kriterijais, vengiant asmeniškumo, emocijų, atsižvelgiant į oponentų, taip pat ekspertų nuomonę bei kitus objektyvius veiksnius;
- darbinėje veikloje žmones vertinti atsižvelgiant į jų kompetenciją, įgūdžius ir pasiekimus;
- vertinti veiklumą, iniciatyvumą, bendradarbiavimą ir atvirumą.

5. Pavyzdingo elgesio:

- savo išvaizda, kalba ir elgesiu rodyti pavyzdį, laikantis visuotinai pripažintų elgesio taisyklių;
- nuolat rūpintis organizacijos įvaizdžiu;
- būti tiksliu, punktualiu, nepiktnaudžiauti alkoholiu, nepriekabiauti, nesikeikti .

5.5.1 Organizacijos įvaizdžio formavimas įmonės viduje

Galima pastebėti, kad kaip ir daugelyje bendrovių taip ir TEO LT, AB galioja bendros visiems žmonėms priimtinos elgesio normos:

1. Darbuotojai nevaržo vieni kitų teisių, neteikia privilegijų dėl lyties, kilmės, kalbos, socialinės padėties, religijos, amžiaus, įsitikinimų ar pažiūrų.
2. Vykdydami pavestas užduotis ir nurodymus darbuotojai teikia bendradarbiams iš savo ir kitų padalinių pagal pareigines funkcijas žinotiną informaciją, netrukdo bendradarbių darbui ir nesudaro situacijų, kai bendradarbis būtų verčiamas paskelbti kitam asmeniui neleistiną žinoti informaciją.
3. Darbuotojai laikosi geranoriškumo principų, stengiasi įtvirtinti savitarpio pasitikėjimą. Priekabiavimas, diskriminavimas ar kitoks netinkamas elgesys darbo vietoje nėra toleruojamas. Santykiuose su bendradarbiais vengiama:
 - asmens žeminimo ar įžeidinėjimo;

- darbuotojo charakterio, jam būdingų savybių viešo aptarimo;
 - darbuotojo darbo ar nuosavybės menkinimo;
 - apkalbų, šmeižto skleidimo, reputacijos žeminimo;
 - nesantaikos kurstymo naudojantis pareigybiniais ar psichologiniais privalumais;
 - neigiamų emocijų demonstravimo.
4. Vadovai pagarbiai ir santūriai elgiasi su jiems pavaldžiais darbuotojais – nurodymai, pavedimai, pastabos pavaldiniams daromos tik korektiškai, stengiantis sukurti vadovaujamame kolektyve darbingą ir draugišką aplinką, užkirsti kelią konfliktams, šalinti nesutarimų priežastis; viešai nereikšti savo simpatijų ir antipatijų pavaldiniams bei kitiems darbuotojams, objektyviai vertinti pavaldinių dalykines savybes bei pasiekimus veikloje.

5.6 Tyrimo išvados

Atlikus TEO LT, AB atvejo analizę, buvo nustatytos pagrindinės gairės, kurias nori maksimaliai įgyvendinti šios organizacijos įvaizdžio formuotojai.

- Kaip pastebima, įvaizdžio kūrimas, šiuo atveju keitimas yra nuolatinis procesas, kuris tęsiasi ilgą laiką ar net visą įmonės gyvavimą;
- taip pat galime teigti, kad keičiant arba kuriant iš naujo įvaizdį, kiekviena organizacija susidurs su skirtingomis priežastimis paskatinusiomis šiuos procesus. Įvaizdžio keitimo priežastis gali labai stipriai įtakoti organizacijos veiklą, organizacijos aplinką, kurioje ji veikia ir kt.
- Įvaizdis priklauso nuo trijų pagrindinių lygmenų t.y. vadovų lygmens (organizacijos strategijos kūrimas), personalo, kuris yra vienas iš pagrindinių organizacijos įvaizdžio įgyvendinimo įrankių ir visuomenės (klientų), kuri reiškia savo nuomonę, priima arba atmeta tam tikrus įvaizdžio elementus ir taip parodo, kokią organizaciją jie nori matyti.

Reikėtų pastebėti, kad organizacijos įvaizdžio peržiūrėjimas ir jo koregavimas, arba net keitimas užima labai daug laiko ir pastangų, tačiau tai būtina atlikti organizacijoms, kurios egzistuoja labai ilgą laiką. Šis įvaizdžio koregavimas neleidžia organizacijai pasenti ir būti užmirštai. Tai puikiai suprato TEO LT, AB įvaizdžio kūrėjai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Šiuolaikinės rinkos sąlygomis, kai yra didelė pasirinkimo galimybė, o pagrindinė problema - ne pagaminti prekes, o jas parduoti, susiduriama su įvaizdžio svarba. Įvaizdis yra dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūruota idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma.

Darbe buvo pateikiami ir aptariami du pagrindiniai įvaizdžio vadybos elementai - tai organizacijos įvaizdis ir organizacijos identitetas. Autoriai pabrėžia, kad dažniausiai įvaizdis apibrėžiamas kaip organizacijos paveikslas, skirtas tikslinėms auditorijoms, tuo tarpu identitetas tapatinamas su būdu kuriuo organizacija pristato save savo tikslinei auditorijai. Tačiau pasitaiko atvejų, kai labai sunkus rasti takoskyrą tarp šių dviejų įvaizdžio vadybos elementų (t.y. organizacijos įvaizdžio ir organizacijos identiteto).

Kalbant apie įvaizdžio sudedamąsias dalis didžiausias dėmesys kreipiamas į įvaizdžio lygmenis, t.y. produkto klasės įvaizdį, etiketės įvaizdį, kompanijos įvaizdį, sektoriaus įvaizdį, parduotuvės įvaizdį, valstybės įvaizdį, vartotojo įvaizdį. Skirtingi lygiai įtakoja vienas kitą. Žmonės suformuoja objekto įvaizdį naudodami asociacijų tinklų grandines, kurios susidaro per laiko tarpą kaip lėtai susikaupusių stimulų rezultatas.

Įvaizdis yra tikrovės supaprastinimas. Jis bus toliau plėtojamas tik tada kai objektas taps svarbesnis subjektui. Pagal plėtojimo laipsnį, kuris sąlygojamas objekto svarba subjektui, gali būti išskirtos 3 įvaizdžių rūšys: aukštas (įvaizdis yra kompleksiška apibrėžtas), vidutinis (įvaizdis kaip požiūris) ir žemas (įvaizdis kaip išpūdis). Kitaip sakant, tai gali būti paaiškinta psichologiniu ir fiziniu atstumu tarp objekto ir subjekto: kuo didesnis atstumas tarp subjekto ir objekto, tuo žemesnis plėtojimo laipsnis.

Darbe pateikiami pagrindiniai požiūriai į organizacijos įvaizdį. Šis skirstymas paremtas daugelio požiūrių klasifikacija, sutinkama literatūroje. Pirma grupė yra socialiniai kritikai (Boorstin (1961), Alvesson (1990) ir Morgan (1986)) jie žiūri į įvaizdžius socialiniu ir sociologiniu požiūriu, domisi klausimu kaip yra formuojamas įvaizdis. Antrai grupei priskiriami analitinės orientacijos autoriai (Poiesz (1988), Verhallen (1988), Pruyn (1990), Beijck ir van Raaij (1989)), jie daugiausia domisi terminų reikšme ir metodais, kaip išvesti iš jų reikšmę arba ką reikia daryti, norint sukurti palankų organizacijos įvaizdį. Trečią grupę sudaro autoriai, kurie domisi pelningumo aspektu (Kennedy (1977), van Raaij (1986) ir Dowling (1986)), kuriems svarbus įvaizdžio formavimo procesas.

Per organizacijos identitetą bandoma atsakyti į klausimą, kaip vizualinis kompanijos stilius įtakoja jos vietą rinkoje ir kaip kompanijos tikslai atsiskleidžia per jos projektus ir elgseną. Organizacijos identiškumas gali būti atsektas per jos pavadinimus, emblemas, spalvas ir papročių eigą, kurias ji naudoja, kad išskirtų save, savo filialus ir savo susijusias įmones. Tam tikra prasme visa tai tarnauja tam pačiam tikslui kaip religiniai ženklai, heraldika, nacionalinės vėliavos ir kiti simboliai: jie apima kolektyvinius bendrumo jausmus ir padaro juos matomus.

Organizacijoms, veikiančioms dabartinėmis rinkos sąlygomis, labai aktuali klausimu tampa įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Per pastaruosius trisdešimt metų pasaulinėje mokslo literatūroje buvo pristatyta ne vienas įvaizdžio kūrimo modelis. Šiais modeliais buvo stengiamasi paaiškinti, kaip yra formuojamas ir keičiamas organizacijos įvaizdis. Reikėtų pažymėti, kad darbe detaliau analizuojamas tik vienas įvaizdžio kūrimo modelis, labiausiai atitinkantis darbo temą – tai R. Abratto (1989) ir vėliau N. Ind (1997) papildytas įvaizdžio kūrimo modelis. Būtent šio autoriaus modelyje atsispindi įvaizdžio vadybos elementai, tai organizacijos įvaizdis ir organizacijos identitetas. R. Abrattas pripažino, kad organizacijos įvaizdis ir identitetas dažnai vartojami kaip sinonimai, ir būtent savo modelyje bando skirti šias sąvokas įvesdamas organizacijos įvaizdžio ir identiteto „interfeiso“ sąvoką. „Interfeisas“ - perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę (tai tartum linija tarp vidaus ir išorės). Mokslininkė N. Ind patobulino Abratto modelį ir į jį įtraukė produktus ir paslaugas. Įvaizdžio modelio kūrėjai tik dar kartą patvirtina savo modeliu, kad kuriant arba keičiant organizacijos įvaizdį, einama trimis pagrindinėmis kryptimis: t.y. formuojama organizacijos asmenybė (per organizacijos filosofiją), identitetas ir gaunamas pats svarbiausias galutinis produktas – organizacijos įvaizdis.

Atlikus TEO LT, AB įvaizdžio keitimo atvejo analizę, galima teigti, kad įvaizdžio kaita – nuolatinis procesas, kuris tęsiasi dar ir šiandien bei tęsis visą organizacijos gyvavimo laiką. Taip pat galime teigti, kad keičiant arba kuriant iš naujo įvaizdį, kiekviena organizacija susidurs su skirtingomis priežastimis paskatinusiomis šiuos procesus. Įvaizdžio keitimo priežastis gali labai stipriai įtakoti organizacijos veikla, organizacijos aplinka, kurioje ji veikia ir kt. Šioje bendrovėje įvaizdžio kaita buvo atliekama trimis lygmenimis: vadovų, personalo, kuris yra vienas iš pagrindinių organizacijos įvaizdžio įgyvendinimo įrankių ir visuomenės (tikslinės auditorijos), kuri reiškia savo nuomonę, priima arba atmeta tam tikrus įvaizdžio elementus ir taip parodo, kokią organizaciją nori matyti, kuria kryptimi turi eiti organizacija. Taigi galima teigti, kad įvaizdis yra ypatingai svarbus ne tik įvaizdžio šaltiniui (įvaizdžio objektui), bet ir įvaizdžio gavėjui (subjektui).

NAUDOTOS LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – Vilnius. 1997. 39-69 psl. – ISBN 9986-12-123-X.
2. DRŪTEIKIENĖ, Greta. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. VU. [interaktyvus]. 2002 m. [žiūrėta 2006 m. gruodžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.
3. DRŪTEIKIENĖ, Greta. Įvaizdžio reikšmė sėkmingam organizacijos funkcionavimui. Reklamos ir marketingo idėjos. 2004, ISSN 1648 – 9241.
4. DRŪTEIKIENĖ, Greta. Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos įvaizdžio formavimui. Reklamos ir marketingo idėjos. 2004, ISSN 1648 – 9241.
5. Eicher – Lorkienė V. Įvaizdžio idėjų atspindys įmonių interjere. Reklamos ir marketingo idėjos. 2004, Nr.2, p.39. – ISSN 1648 – 9241.
6. KANCLERIENĖ, Vincentina. Įvaizdis – pakuotė ar individualumas? Reklamos ir marketingo idėjos. 2004, Nr.2, p.25. – ISSN 1648 – 9241.
7. PARACHOMIKIENĖ, Kristina. Įvaizdžio kūrimo teorinių modelių lyginamoji analizė. LŽŪU [interaktyvus]. 2004 m. [žiūrėta 2007 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Parachomikiene_Kristina.htm>.
8. Riel Cees B.M van. *Riel. Principles of corporate communication*. British Library., 1992. 239 p. (28 – 142 p.) ISBN 0-13-150996.
9. TEO LT, AB. *Trumpai apie bendrovę*. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.teo.lt/lt/apie_mus-877.html/apie_mus1-1245.html>.

10. TEO Lyga. *Apie Bendrovę*. TEO ženkle istorija. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://teolyga/portal/index.aspx?nid=1473>>.
11. TEO Lyga. *Apie Bendrovę*. TEO vardas. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://teolyga/portal/index.aspx?nid=1474>>.
12. TEO Lyga. *Naujienos*. „Mūsų TEO“. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://teolyga/portal/index.aspx?what=n&id=22&a=1>>.
13. TEO Lyga. *Firminis stilius*. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą: <<http://teolyga/portal/index.aspx?nid=485>>.
14. TEO LT, AB. *Verslo filosofija*. Vizija, misija. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.teo.lt/lt/filosofija-918.html/misija_vizija-1269.html>.
15. Infodenta. *Apie mus*. . [interaktyvus] 2006 m. [žiūrėta 2007 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infodenta.lt/index.php?show=content&id=1>>.
16. TEO Lyga. *Verslo filosofija*. Vizija, misija, vertybės. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://teolyga/portal/index.aspx?nid=347>>.
17. TEO LT, AB. *Verslo filosofija*. Vertybės. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. gegužės 6 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.teo.lt/lt/vertybes-1270.html>>.
18. TEO Lyga. *Verslo filosofija*. Etikos kodeksas. [interaktyvus] 2007 m. [žiūrėta 2007 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://teolyga/portal/index.aspx?nid=1415>>.

Summary

Theme: „Reasons and levels of image change“

Author of the work: Vygandas Peleckas

The aim of this master degree – to separate and analyse reasons and levels of image change. In order to realize this aim these main goals were upraised: to review theoretical attitudes towards organization identity and it's links with organization image; to establish reasons and levels that influence image change; to analyse found reasons and levels of image change; to find and discuss the best model of image creation; to do case analysis in order to ascertain main reasons that influence image change in particular organization.

This theme was not chosen occasionally, there was influence of some phenomenons. It is clear that nowadays attention to organization image increases, it's influence to society increases as well and it wasn't so important before. Interest to image, it's creation and influence in theoretical and practical levels started in marketing level during last 5-15 years. The next reason that stimulated analysis of reasons and levels of image change was a reach to look into particular Lithuanian organization and it's process of image change.

In this work two main elements of image management are given and discussed, these are image and identity of organization. Authors emphasise that commonly image is described as a picture of organization designed to purposive audience and identity is identified with a way that organization present itself to purposive audience. But there are cases when it is difficult to find ridge between these two elements of image management (image and identity of organization)

When there are analysed components of image, main attention is paid to the levels of image – image of product class, label image, company image, sector image, shop image, country image, consumer image. Different levels influence each other. People form picture of object by using association chains that forms during a period of time as a result of slowly concentrated stimulus. Image is simplification orf reality. It will be further developed only when object becomes more important to subject.

It is important to know how visual style of company influence it's place in market and how aims of company are revealed through the behavior and projects of organization. The identity of organization may be traced through it's names, emblems, colors and customs that are used to separate itself, branches and subsidiaries. In a way it all serves the same aim as religious signs, heraldry, national flags and other symbols that involve collective sense of community and make it visible.

Case analysis is done in this work. The object of research was well known company in Lithuania and abroad TEO LT. It recently changed it's name and image. During the research there were established main reasons of image change and analysed process of image change.

As it was noticed, creation of image or it's change is permanent process that lasts for a long time or even during the existance of enterprise. Image depends on three main levels – executive level (creation of organization strategy), personell that is one of the instruments to realize organization image and society (clients) that express their opinion, accept or decline certain elements of image and show what kind of organization they want to see.