

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.587>

<https://orcid.org/0009-0008-2440-9413>

VILNIAUS UNIVERSITETAS

Lina Jakučionienė

Komunikacijos vaidmuo rengiant ir  
įgyvendinant verslo organizacijos  
strategiją ir kuriant jai finansinę vertę:  
komunikacijos veiklų vertinimo rodiklių  
sistema

**DAKTARO DISERTACIJA**

Socialiniai mokslai

Komunikacija ir informacija (S 008)

VILNIUS 2024

Disertacija rengta 2019 – 2023 metais Vilniaus universitete.

**Mokslinė vadovė:**

**prof. dr. Renata Matkevičienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija S –008).

**Gynimo taryba:**

**Pirmininkė – doc. dr. Daiva Siudikienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – S 008).

**Nariai:**

**prof. dr. Ana Adi** (Quadriga University of Applied Sciences, Vokietija, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – S 008),

**prof. dr. Greta Drūteikienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, vadyba – S 003),

**doc. dr. Erika Janiūnienė** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – S 008),

**prof. dr. Andrius Vaišnys** (Vilniaus universitetas, socialiniai mokslai, komunikacija ir informacija – S 008).

Disertacija ginama viešame Gynimo tarybos posėdyje 2024 m. vasario 23 d. 10 val. Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto 214 auditorijoje. Adresas: Saulėtekio al. 9, I rūmai, Vilnius, Lietuva, tel. +370 5 236 6102 ; el. paštas [info@kf.vu.lt](mailto:info@kf.vu.lt)

Disertaciją galima peržiūrėti Vilniaus universiteto bibliotekoje ir VU interneto svetainėje adresu: <https://www.vu.lt/naujienos/ivykiu-kalendorius>

<https://doi.org/10.15388/vu.thesis.587>

<https://orcid.org/0009-0008-2440-9413>

VILNIUS UNIVERSITY

Lina Jakučionienė

# The Role of Communication in the Development and Implementation of a Business Organisation's Strategy and the Creation of Financial Value: a Framework of Indicators for Evaluating Communication Activities

**DOCTORAL DISSERTATION**

Social Sciences

Communication and Information (S 008)

VILNIUS 2024

The dissertation was prepared between 2019 and 2023 at Vilnius University.

**Academic Supervisor:**

**Prof. Dr. Renata Matkevičienė** (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – S 008).

This doctoral dissertation will be defended in a public meeting of the Dissertation Defence Panel:

**Chairperson: Associate Professor, Dr. Daiva Siudikienė** (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – S 008).

**Members:**

**Prof. Dr. Ana Adi** (Quadriga University of Applied Sciences, Germany, Social Sciences, Communication and Information – S 008),

**Prof. Dr. Greta Drūteikienė** (Vilnius University, Social Sciences, Management – S 003),

**Associate Professor, Dr. Erika Janiūnienė** (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – S 008),

**Prof. Dr. Andrius Vaišnys** (Vilnius University, Social Sciences, Communication and Information – S 008).

The dissertation shall be defended at a public meeting of the Dissertation Defence Panel at 10 a.m. on 23 February 2024 in Room 214 of the Faculty of Communication.

Address: Saulėtekio 9, Building No.1, Room 214. Vilnius, LT-10222, Lithuania. Tel. +370 5 236 6102; e-mail: [info@kf.vu.lt](mailto:info@kf.vu.lt)

The text of this dissertation can be accessed at the library of Vilnius University as well as on the website of Vilnius University: [www.vu.lt/lt/naujienos/ivykiu-kalendorius](http://www.vu.lt/lt/naujienos/ivykiu-kalendorius)

## TURINYS

ĮVADAS .....	7
1. VERSLO ORGANIZACIJOS KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI, NUMATYTI IR TAIKOMI ĮGYVENDINANT JOS STRATEGIJĄ .....	20
1.1. Šiuolaikinė verslo organizacija ir jos strateginė vadyba: teorinės nuostatos ir organizacijos tyrimo prieiga.....	20
1.2. Strategijos žemėlapis: verslo organizacijos vertės kūrimo modelis ..	32
1.2.1. Konkurencinis pranašumas ir strategijos svarba verslo organizacijos finansiniams rezultatams .....	32
1.2.2. Strategija – lemiamas veiksnys verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui užtikrinti .....	34
1.2.2.1. Finansinė dimensija. Finansiniai verslo organizacijos rezultatai – strateginės organizacijos veiklos tikslas .....	38
1.2.2.2. Suinteresuotų šalių dimensija. Vertės suinteresuotoms šalims kūrimas – strategijos, užtikrinančios finansinius rezultatus, reikalavimas .....	39
1.2.2.3. Vidinė dimensija. Vidinių procesų valdymas siekiant atliepti suinteresuotų šalių (kliento) poreikius – finansinių rezultatų užtikrinimo sąlyga .....	42
1.2.2.4. Mokymosi ir augimo dimensija. Organizacijos struktūra, kultūra, plėtra bei pokyčiai ir jų pasitelkimas siekiant organizacijos finansinių rezultatų .....	44
2. KOMUNIKACINĖ VEIKLA, VYKDOMA ĮGYVENDINANT VERSLO ORGANIZACIJOS STRATEGIJĄ, IR JOS VERTINIMO RODIKLIAI ...	52
2.1. Komunikacijos vaidmuo ir poveikis verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui .....	53
2.2. Komunikacijos vaidmuo verslo organizacijoje: skirtingos analizės perspektyvos.....	58
2.3. Komunikacinės veiklos sąveika su verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais.....	72
3. KRITERIJAI IR INDIKATORIAI, LEIDŽIANTYS ĮVERTINTI KOMUNIKACIJOS VALDOMŲ SANTYKIŲ SU SUINTERESUOTOMIS ŠALIMIS POVEIKĮ VERSLO ORGANIZACIJOS FINANSINIAMS REZULTATAMS .....	101
3.1. Reputacija – finansinę vertę kuriantis verslo organizacijos turtas..	101

3.2. Suinteresuotų šalių valdymas – esminė komunikacijos specialistų atsakomybė.....	104
3.3. Suinteresuotų šalių apibrėžtis ir jų klasifikavimo verslo organizacijoje ypatumai.....	107
3.4. Santykių su suinteresuotomis šalimis, turinčiomis tiesioginį poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo kriterijai .....	109
3.5. Kriterijai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams	111
3.6. Komunikacijos, lemiančios santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo kriterijų ir indikatorių nustatymas .....	113
3.6.1. Empirinio tyrimo metodika.....	113
3.6.1.1. Empirinio tyrimo metodikos pasirinkimo argumentacija ..	114
3.6.1.2. Tyrimo imtis ir tyrimo dalyvių charakteristikos.....	117
3.6.1.3. Tyrimo dizainas .....	118
3.6.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė: vertinimo kriterijų ir indikatorių, leidžiančių įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, nustatymas ir verifikavimas.....	122
3.6.2.1. Pasitikėjimas.....	123
3.6.2.2. Pasitenkinimas .....	132
3.6.2.3. Įsipareigojimas .....	138
3.6.2.4. Kontrolės abipusiškumas .....	145
3.6.2.5. Vertinimo kriterijų reitingavimo rezultatai pagal komunikacijos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams .....	150
3.6.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....	160
IŠVADOS .....	167
REKOMENDACIJOS.....	173
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	175
PRIEDAI.....	221
SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION .....	282
PADĖKA .....	304
TARPTAUTINIŲ MOKSLINIŲ KONFERENCIJŲ, KURIOSE SKAITYTI PRANEŠIMAI, SĄRAŠAS.....	305
MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS .....	306

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Didėjanti globalizacijos ir naujų technologijų skvarba lemia konkurencingesnę verslo aplinką, dėl kurios verslo organizacijoms kyla iššūkių gerinti ir palaikyti veiklos ir finansinius rezultatus (Correia, Dias, Teixeira, Campos, 2023; Kraus, Rigtering, Hughes, Hosman, 2012). Organizacija, kuri pasiekia geresnių rezultatų, palyginti su kitais to paties verslo segmento konkurentais arba rinkos vidurkiu, turi konkurencinį pranašumą (Singh, 2012). Konkurencinis pranašumas, įvardijamas kaip verslo organizacijos gebėjimas atsilaikyti prieš esamą ar potencialią konkurenciją (Mardikaningsih, Azizah, Putri, Alfian, Rudiansyah, 2022), gebėjimas ilguoju laikotarpiu kurti klientui ir kitoms suinteresuotoms šalims vertę, viršijančią konkurentų sukuriamą vertę, pranokstančią patiriamas produkto sukūrimo sąnaudas, ir tuo pačiu metu pasiekti aukštesnį nei vidutinis tam tikrame verslo segmente pelningumą (Porter, 1985), yra kiekvienos verslo organizacijos tikslas. Lietuvos pažangos strategijos projekte „Lietuva 2030“ (Lietuvos pažangos strategija) taip pat teigiama, kad sėkmingai plėtosis tos organizacijos, kurios bus pasirengusios kaitai, nebijos naujovių ir išliks konkurencingos. Verslo organizacijos konkurencingumui vertinti svarbūs tokie rodikliai kaip augimas, verslo organizacijos pelningumas ir rinkos dalis (Soininen, Martikainen, Puomalainen, Kyläheiko, 2012). Remiantis platesne koncepcija, yra du rodikliai, apibrėžiantys verslo rezultatus: finansiniai rezultatai (pardavimo augimas, pelningumas, sąnaudos) ir veiklos rezultatai (rinkos dalis, naujas produktas, gaminių kokybė, rinkodaros efektyvumas ir pridėtinė vertė) (Venkatraman, Ramanujam, 1986). Verslo organizacijos strategija yra susijusi su aukščiausios vertės kūrimu, kartu įtraukiant jos sukūrimo sąnaudas. Kuo didesnis skirtumas tarp sukurtos vertės ir patirtų sąnaudų, tuo didesnė verslo organizacijos pridėtinė vertė (Porter, 2008) ir didesnė tikimybė, kad ji įgis konkurencinį pranašumą. Vertės kūrimu grindžiamas valdymas yra gerai žinoma verslo teorijos ir praktikos sąvoka, paašškinta Porterio (1985) ir kitų vadybos mokslininkų darbuose. Juose teigiama, kad visi verslo organizacijos sprendimai ir veikla turėtų būti skirta bendrai verslo organizacijos vertei didinti.

Dėl šiuolaikinio verslo intensyvumo ir iššūkių konkurencingumui verslo organizacijoms iškilo poreikis taikyti strateginę komunikaciją, kuri, suderinta su verslo organizacijos strategija ir skirta organizacijos tikslams pasiekti, padeda stiprinti jos konkurencinį pranašumą (Simerson, 2011; Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic, Sriramesh, 2007; Holtzhausen, 2008; Falkheimer, Heide, 2018; Holtzhausen, Zerfass, 2015; Zerfass, Verčič,

Nothhaft, Werder; 2018; Tench, Meng, Moreno, 2022). Mokslininkai pabrėžia komunikacijos poreikį būti strateginio organizacijos valdymo dalimi (Cornelissen, 2020; Grunig, 2006). Mokslininkų (pavyzdžiui, Hatch, Schultz, 2001; Kaplan, Norton, 2006; van Riel, 2012) teigimu, strategijų derinimas yra pagrindinė sąlyga, padedanti efektyviai kurti vertę organizacijai. Derinant strategijas, stiprinamas strateginis pozicionavimas, atliepiami nuolat besikeičiantys suinteresuotų šalių poreikiai, identifikuojamas konkurencinis pranašumas, didinamas verslo organizacijos patikimumas suinteresuotoms šalims, skatinami naudingi santykiai ir gerinama verslo organizacijos reputacija. Strategijų derinimas dėl darbuotojų įsipareigojimo didina vidinį efektyvumą ir mažina išlaidas (Baron, 2006). Teigiama, kad strategijų derinimas turi poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams (Alsolamy, Khan, Khan, 2014). Tuo tarpu komunikacijos lauke strategijų derinimas ir vertės verslo organizacijai kūrimas jau daugelį metų išlieka iššūkiu. Nors mokslininkų tyrimuose (pavyzdžiui, Argenti, 2016) teigiama, kad viena iš esminių komunikacijos misijų – atliepti verslo organizacijos strateginius tikslus, o komunikacijos ir verslo strategijų derinimas yra pagrindinė sąlyga verslo organizacijos vertei kurti, vis dėlto, kaip rodo Europos komunikacijos monitoringo (*European Communication Monitor, 2007–2022*) duomenys, verslo strateginių tikslų integravimas į komunikacijos strategiją menkai veikia praktikoje. „Ši tema, visą dešimtmetį dominavusi strateginėse diskusijose nuo Europos komunikacijos monitoringo pradžios 2007 metais, su tam tikra smukimo išimtimi 2016–2019 metais, per pastaruosius trejus metus susigrąžino savo, kaip svarbiausio klausimo strateginės komunikacijos srityje, ypač verslo organizacijose, pozicijas“ (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, Buhmann, 2022, p. 73).

Empiriniai tyrimai rodo, kad komunikacijos specialistams trūksta nuoseklaus supratimo apie komunikacijos kuriamą vertę (Macnarama, Lwin, Adi, Zerfass, 2015). Siekdami paaiškinti kuriamą vertę, komunikacijos specialistai linkę naudoti daugybę argumentų, varijuojančių nuo reputacijos ir prekės ženklų kūrimo, lyderystės idėjų, krizių prevencijos ir valdymo ar darbuotojų motyvacijos skatinimo. Komunikacijos specialistai sukurtą vertę matuoja žiniasklaidos ir kitų medijos kanalų (platformų) prieiga (Gregory, Watson, 2008; Likely, Watson, 2013), taiko tradicinius komunikacinės veiklos<sup>1</sup> efektyvumo vertinimo metodus (parengtų ir išplatintų pranešimų

---

<sup>1</sup> Terminas „komunikacinė veikla“ apibrėžia įvairias šios veiklos rūšis, todėl toliau darbe komunikacijos veikloms analizuoti vartojamas terminas „komunikacinė veikla“.



skaičius, suinteresuotų šalių įtrauktis ir išitraukimas į organizacijos veiklą, įvairių medijų taikymas vertinant naudos ir kaštų palyginimą, suinteresuotų šalių pokyčių vertinimas, nuostatų ar elgsenos tyrimai) (Kiesenbauer, Zerfass, 2015; Macnamara ir kt., 2015). Mokslininkai pažymi, kad, vertinant komunikacijos poveikį, dažniausiai pasikliaujama pojūčio ar patirties jausmu, o ne pasitelkiama duomenų analizė (Volk, Berger, Zerfass, Bisswanger, Fetzer, Köhler, 2017), retai paisoma komunikacinės veiklos stebėjimo nuo jų pradžios iki galimo finansinio poveikio (Watson, Noble, 2014; Zerfass, Viertmann, 2017; Zerfass, Link, 2023).

Komunikacijos specialistų susikoncentravimas į tradicinius komunikacinės veiklos vertinimo metodus nesiejant jų su finansiniu poveikiu nesudarė sąlygų parodyti ir pagrįsti įvairios komunikacinės veiklos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai. Tradicinė komunikacijos vertės matavimo sąranga stiprina nuostatą, kad komunikacija atlieka techninį vaidmenį – komunikacinė veikla „aptarnauja“ kitas organizacijos veiklos sritis, bet neturi tiesioginės įtakos verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams. Dėl konkrečių rodiklių, kurie būtų taikomi pagrindžiant komunikacijos kuriamą poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, trūkumo stokojama aiškumo, koks komunikacijos indėlis kuriant verslo organizacijai finansinę vertę. Dėl šios priežasties komunikacijos specialistai retai įtraukiami į verslo strateginį valdymą – menkai dalyvauja organizacijos vadovybei priimant strateginius sprendimus, kuriant strategiją, o greičiau yra šių sprendimų informaciniai vykdytojai (Brønn, 2014; Falkheimer, Heide, Nothhaft, Platen, Simonsson, Andersson, 2017). Volk ir kt. (2017) teigimu, tokia situacija lėmė, kad komunikacija nėra vertinama kaip strateginės vadybos dedamoji, kurianti vertę ir verslo organizacijų finansinę sėkmę. Brønn (2014) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad strateginė komunikacija verslo organizacijose vertinama kaip mažiau svarbi organizacijos sėkmei nei pardavimo, finansų, žmoniškųjų išteklių ar rinkodaros departamentų atliekama veikla. Minėto tyrimo duomenimis, verslo organizacijai komunikacija yra šiek tiek svarbesnė nei saugumo, IT ir teisiniai klausimai. Be to, komunikacijos specialistai kritikuoja už tai, kad „įstrigo“ senojoje komunikacijos paradigmoje, kurioje akcentuojami ryšiai su žiniasklaidos priemonėmis, turinio rengimas ir informacijos sklaida, todėl komunikacija netampa svarbia strateginės organizacijos veiklos dalimi (Cowan, 2014), o komunikacijos specialistai retai įtraukiami į svarbius valdymo organus ir nedažnai priskiriami aukščiausio lygmens vadovams (Brønn, 2014).

Tai, kad komunikacijos specialistai, kurdami vertę verslo organizacijai ir siekdami ją pagrįsti, privalo turėti verslo supratimą bei vadybinių, verslo ir

ekonomikos kompetencijų, akcentuota tiek mokslininkų, tiek švietimo ekspertų, tiek pačių komunikacijos specialistų (Global Body of Knowledge (GBOK), 2016ab; A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession, 2018; Commission on Public Relations Education (CPRE) 2006, 2012, 2018 (CPRE); Ragas, 2019; Wilcox, Cameron, 2012). Tuo tarpu kas trečias komunikacijos specialistas nesijaučia kompetentingas verslo vadybos srityse (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench, Verčič, 2020), daugelis komunikacijos specialistų pripažįsta, kad jiems stinga verslo supratimo ir versliškumo (angl. *entrepreneurship competencies*) (sumanumo) (Ragas, Culp, 2018). Tyrimų (Berger, Meng, 2014; Zerfass ir kt., 2020) duomenimis, vertės matavimo įgūdžius komunikacijos specialistai įvardija tarp svarbiausių kompetencijų. Dar praėjusio šimtmečio devintuoju dešimtmečiu Dozier (1985) prognozavo, kad komunikacijos praktika vis labiau priklausys nuo gebėjimo taikyti mokslu grįstus tyrimus siekiant įrodyti komunikacijos kuriamą vertę. Tuo tarpu tyrimai (Kiesenbauer ir kt., 2015; Gregory, 2001) rodo, kad komunikacijos specialistai neišnaudoja komunikacijos vertės matavimo potencialo.

Atsižvelgiant į tai, kad visi verslo organizacijos sprendimai ir veikla turi būti skirta bendrai verslo organizacijos vertei didinti, daroma prielaida, kad komunikacinės veiklos, skirtos siekti verslo organizacijos strateginių tikslų, poveikis turi būti vertinamas jį siejant su verslo rezultatais, o ne naudojant tradicinius komunikacinės veiklos vertinimo metodus. Laikantis požiūrio, kad vienas iš verslo rodiklių, skirtų verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui įvertinti, yra jos finansiniai rezultatai, komunikacijos kuriama finansinė vertė šiame darbe suvokiama kaip komunikacinės veiklos, taikomos įgyvendinant verslo strategiją, poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams – apyvartai, pelnui ir sąnaudoms.

**Iširtumas.** Praėjusio amžiaus aštuntuoju dešimtmečiu ankstyvieji neoinstitucionalistai organizacijas vaizdavo kaip aplinkos lūkesčių įgyvendintojas (Sandhu, 2009). Siekdamos įgyti teisėtumą, organizacijos laikėsi taisyklių ir vadovavosi reglamentais bei investavo į išteklius, kad patenkintų visuomenės poreikius, o ne vadovaudamosi efektyvumo logika. Organizacijos buvo linkusios peržiūrėti savo struktūrą, procesus ir strategijas, remdamosi analogija su sėkmingų organizacijų veikimu. Šis institucinio izomorfizmo teiginys buvo ir yra vienas iš stipriausių institucinės teorijos argumentų. Teorijai tobulėjant, devintuoju dešimtmečiu tyrėjai pradėjo labiau domėtis, kaip veikėjai gali kurti, išlaikyti ar keisti institucijas. Po šio pokyčio institucinė teorija įsitvirtino organizacijų vadybos studijose.

Palyginti su kitomis socialinių mokslų disciplinomis, strateginės komunikacijos vaidmuo instituciniu aspektu pradėtas tirti gana vėlai. Viena iš šio vėlavimo priežasčių gali būti susijusi su funkcionalistinio vadybos požiūrio dominavimu ryšių su visuomene ir komunikacijos vadyboje praėjusio šimtmečio devintuoju ir dešimtuoju dešimtmečiais. Jo pagrindinis normatyvinis tikslas buvo institucionalizuoti – ir taip įteisinti ryšius su visuomene kaip įgyvendinančius strateginį vaidmenį (Grunig, 2011). Atlikta nemažai mokslinių tyrimų siekiant geriau suprasti profesionalių (angl. *Excellence theory*, toliau – profesionalumo teorija) komunikacijos skyrių funkcijas, procesus, organizacinę struktūrą ir rezultatus. Šiuo požiūriu institucionalizavimas buvo suprantamas vieninteliu aspektu: padaryti komunikacijos skyrius nepakeičiamus organizacijoms. Empiriniais tyrimais norėta suprasti, kaip, laikui bėgant, keitėsi strateginė komunikacinė veikla, jos vaidmuo ir organizacinė struktūra (Wakefield, Plowman, Curry, 2015). Tačiau neoinstitucinė teorija atmeta šias normatyvines prielaidas ir siekia paaiškinti, kaip išoriniai veiksniai ir kognityviniai mechanizmai formuoja strateginės komunikacijos praktiką ir struktūrą. Bendruoju požiūriu komunikacija pagal aprėptį įvardijama kaip procesas, kuriuo skirtingos gyvojo pasaulio dalys susiejamos viena su kita, pagal intencionalumą kaip procesas, kurio metu siuntėjas siunčia pranešimą gavėjui siekdamas jį paveikti arba pagal efektyvumą kaip reikšmės kūrimo procesas (Littlejohn, 2002). Šiame darbe komunikacijos vaidmeniui rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai vertę išryškinti komunikacija suvokiama remiantis strateginės komunikacijos specialistų vykdoma veikla, pasitelkiama verslo organizacijos strateginiams tikslams pasiekti ir konkurenciniam pranašumui didinti.

Komunikacijos kuriama vertė buvo svarbi tyrimų tema nuo praėjusio šimtmečio septintojo dešimtmečio (Michaelson, Stacks, 2014; Gregory ir kt., 2008; Grunig, 2006). Pirmieji komunikacijos kuriamos vertės organizacijai matavimo tyrimai buvo atliekami pagal vaidmenų tradicijas, siūlant atskirti vadybinius ir techninius komunikacijos specialistų vaidmenis (Dozier, 1984; Austin, Pinkleton, Dixon, 2000; Tench, Zeffass, Verhoeven, Verčič, Moreno, Okay, 2013). Moksliniame diskurse komunikacija įvardijama kaip kurianti nematerialųjį turtą organizacijai. Mokslininkų darbuose išskiriama komunikacijos kuriama vertė organizacijos reputacijai (Fombrun, 1996), prekės ženklų žinomumui (Kapferer, 2012), korporatyviniam stiliui (Balmer, Greyser, 2006), organizacijos darbuotojų motyvacijai (Meng, Pan, 2012; de Bussy, Suprawan, 2012), organizacinei kultūrai (Henri, 2006), organizacijos ir suinteresuotų šalių santykiams (Hon, Grunig, 1999ab; Grunig, 2006), analizuojama komunikacijos kuriama socialinė vertė ir socialinis poveikis

(Adi, Stoeckle, 2023). Organizacijos žinomumo didinimas ir suinteresuotų šalių elgsenos nuostatų keitimas apibūdinamas kaip skatinamoji jėga kuriant nematerialųjį turtą. Mokslininkai ir praktikai yra pasiūlę nemažai metodų, skirtų reputacijai, prekės ženklams ar socialiniam kapitalui vertinti. Nuo septintojo dešimtmečio komunikacijos poveikį organizaciniame kontekste analizuojančiais tyrimais daugiausia siekta paaiškinti komunikacijos įtaką suinteresuotų šalių požiūriui ir elgesiui (Likely ir kt., 2013; Volk, 2016). Tyrejai siūlė įvairius komunikacijos poveikio nustatymo modelius, orientuojantis į žiniasklaidos rezultatus, suinteresuotų šalių informuotumą, požiūrį ir kt. (pvz., Lindenmann, 2003; Macnamara, 2015). Tačiau tradicinės komunikacijos vertės matavimo priegis nepateikia rodiklių, kuriuos taikant gali būti matuojamas komunikacijos kuriamas finansinis poveikis verslo organizacijai.

Verslo organizacijos vertė tradiciškai buvo tapatinama su akcininko verte (Rappaport, 1986) ir matuojama tik pagal ekonominius rodiklius. Šiuo požiūriu komunikacija prisideda prie bendrai kuriamos vertės pozicionuojant verslo organizaciją rinkoje arba sukuriant palankų verslo organizacijos įvaizdį investuotojams, tačiau verslo organizacijų sėkmė priklauso ne tik nuo akcininkų, bet ir nuo tvarių santykių su klientais, darbuotojais, politikais, žiniasklaida, nuomonės formuotojais ir daugeliu kitų suinteresuotų šalių. Suinteresuotų šalių vertės koncepcija (Freeman, 1984) išplečia vertę grįsto valdymo sąvoką, atsižvelgdama į kiekvienos suinteresuotos šalies, kuri yra veikiamą organizacijos strategijos, lūkesčius ir teisėtus interesus. Komunikacijos specialistai teigia matuojantys komunikacijos investicinę grąžą (angl. *return on investment* (ROI) (Zerfass, Viertmann, 2017) ir moksliniame diskurse bandoma apibrėžti standartinius komunikacijos rodiklius (Macnamara, 2014; Michaelson, Stacks, 2011; Watson, Noble, 2014), rekomenduojamus komunikacijos poveikiui organizacijai vertinti. Tačiau šiuose modeliuose nepateikiama praktiškai pritaikomų rodiklių ar metodų. Be to, komunikacijos procesų sudėtingumas, glaudus ryšys su kita veikla (pardavimas, rinkodara, kt.) bei aiškumo dėl išlaidų ir investicijų, skirtų komunikacijai, stoka daugumoje verslo organizacijų trukdo naudoti tokius rodiklius (Watson, Zerfass, 2011). Komunikacijos vertės ratas (Zerfass, Viertmann, 2017) – tarpdisciplininė sistema, pristatanti komunikacijos vertės kūrimo procesą verslo organizacijos strategijos, jos valdymo ir komunikacijos lygmenimis – vadovaujasi požiūriu, kad komunikacijos kuriama vertė turi būti analizuojama nuo komunikacijos procesų pradžios iki galimo ekonominio poveikio. Šiuo modeliu pateikiamas holistinis komunikacijos kuriamos vertės vaizdas, tačiau į modelį neintegruojami komunikacinės veiklos rodikliai. Minėtas modelis netiria

komunikacinės veiklos rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų sąveikos. Verslo organizacijose vertei matuoti dažniausias taikomas sprendimas yra vadybos koncepcijų, tokių kaip subalansuotų rodiklių vadybos sistemų (angl. *Balanced Scorecards*) ir vertės kūrimo sąsajų paieška (Kaplan, Norton, 1996; 2004). Vadovaujantis Lönnqvist (2002) požiūriu, matavimo rodikliai skirstomi į tiesioginius (finansinius, materialius, t. y. pagrindinius veiklos rodiklius (angl. *Key Performance Indicators* (KPIs))), ir netiesioginius (nefinansinius ir nematerialius, t. y. pagrindinius nematerialius veiklos rodiklius (angl. *Key Intangible Performance indicators* (KIPs)).

Nors Lietuvos moksliniame diskurse pasigendama komunikacijos, kaip verslo strateginės vadybos dalies, tyrimų, tačiau kai kurie temos aspektai yra nagrinėjami. Lietuvos mokslininkų analizuojamos komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijos (Jokūbauskienė, 2013), tiriama integruotos strateginės organizacinės komunikacijos įtaka organizaciniam darnumui (Sueldo, 2016), nagrinėjama žmogiškųjų išteklių, kaip konkurencinio pranašumo šaltinio, strategiškai valdant organizaciją, svarba (Išoraitė, 2011). Mokslininkės Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girmienė (2019) tiria inovatyviosios lyderystės vaidmenį žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. Vis dėlto Lietuvoje trūksta mokslinių darbų, analizuojančių komunikacijos ir organizacijos strategijų sąveiką. O ir užsienio mokslininkų tyrimai, nagrinėjantys strateginės komunikacijos poveikį organizacijai, koncentruojami labiau į komunikacijos proceso tarp organizacijos ir jos aplinkos analizę, tiriamas ryšys tarp komunikacijos, žiniasklaidos ir kanalų rezultatų, suinteresuotų šalių informuotumo ar požiūrio pokyčių, bet retai tiriama, kaip įvairia komunikacine veikla remiami strateginiai organizacijos tikslai, kas yra strateginės komunikacijos koncepcijos esmė.

Tyrimų strateginės komunikacijos srityje, analizuojančių komunikacinės veiklos poveikį organizacijos strategijai įgyvendinti, stoka ir šiandien praktikoje reikalingo vadybinio sprendimo poreikis skatina kurti sistemą, kuri leistų tirti strateginės komunikacinės veiklos ir verslo organizacijos strategijos ryšį. Modelis, paremtas šiuolaikinės verslo organizacijos vertės kūrimo, verslo vadybos sistemų bei komunikacinės veiklos ir jų vertinimo rodiklių sąsaja, leistų stebėti, kaip komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai atliepia verslo organizacijos finansinius rezultatus ir padėtų objektyviai pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai.

## Mokslinė problema

Susikoncentravimas į tradicinius komunikacinės veiklos vertinimo metodus (komunikacijos pranešimų sklaidos efektyvumas, suinteresuotų šalių įsitraukimas į komunikacinę veiklą ir pan.) nesudaro sąlygų komunikacijos specialistams pagrįsti komunikacine veikla kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai. Tradicinis komunikacijos specialistų atliekamų funkcijų organizacijoje traktavimas, apibrėžiantis komunikacijos specialistų, kaip techninių užduočių organizatorių, vaidmenį, nepakankamai išryškinant komunikacijos įtaką verslo organizacijų veiklą ir valdyseną, stiprina nuostatas, kad komunikacinė veikla „aptarnauja“ kitą organizacijos veiklą ir neturi tiesioginės įtakos organizacijos strategijai įgyvendinti bei finansiniams rezultatams. Moksliniame diskurse trūksta tyrimų, analizuojančių sąsajas tarp verslo organizacijos strategijos, kuri įvardijama kaip konkurencinį pranašumą lemiantis veiksnys, komponentų ir komunikacinės veiklos, siekiant nustatyti pastarosios veiklos taikymą atitinkamuose strategijos įgyvendinimo etapuose. Tyrimuose dažniausiai apsiribojama bendraisiais teiginiais apie tradicinę komunikacinę veiklą ar komunikacijos specialistų funkcijas. Tokia mokslinių tyrimų spraga galimai lėmė ir rodiklių, leidžiančių pamatuoti įvairios komunikacinės veiklos vertę pagal santykį su verslo organizacijos finansiniais rezultatais, trūkumą, nes tiek teoriniu lygmeniu, tiek praktikoje dominuoja požiūris, kad komunikacinės veiklos ir jos rezultatų vertinimas, skirtingai nuo rinkodaros veiklos vertinimo, siejamas su nefinansiniais nematerialiais rodikliais. Siekiant spręsti mokslinę problemą, darbe kuriamas modelis, pristatantis komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių, susijusių su verslo organizacijos finansiniais rezultatais (apyvarta, pelnu ir sąnaudomis), sistemą.

Atsižvelgiant į iškeltą problematiką, mokslinė problema sprendžiama atsakant į šiuos tyrimo klausimus:

Q1: Kokia komunikacinė veikla (turima omenyje įvairios šios veiklos rūšys) turi įtakos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją. Siekiant organizacijos strateginių tikslų, vykdoma ne tik savarankiška komunikacinė veikla, bet ir palaikoma bei sustiprinama kita organizacijos veikla, kuriai įgyvendinti pasitelkiama komunikacija. Keliama prielaida, kad analizuojant verslo organizacijos strategijai įgyvendinti vykdomą veiklą, galima nustatyti konkrečią komunikacinę veiklą, išskirti ir aptarti įvairių komunikacinės veiklos rūšių vertinimo rodiklius, kriterijus ir indikatorius.

Q2: Kokie komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai leidžia nustatyti ir vertinti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai. Komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai, kurie skiriami į tiesioginius /

apčiuopiamus (pamatuojami ir turintys tiesioginę finansinę išraišką (angl. *key performance indicators*, KPIs) ir netiesioginius / neapčiuopiamus (tradiciskai manoma, kad tai nepamatuojami, neturintys tiesioginės finansinės išraiškos (angl. *key intangible performance indicators*, KIPs), išskiriami pasitelkiant strategijos žemėlapi – verslo organizacijos vertės kūrimo modelį. Keliama prielaida, kad tiek tiesioginiai, tiek netiesioginiai komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai yra susiję su verslo organizacijos finansiniais rezultatais (apyvarta, pelnu ar mažesnėmis sąnaudomis), turi jiems poveikį ir jį galima išmatuoti, todėl komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir finansinių rezultatų sąsaja leidžia pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai.

Šio **darbo tikslas** – identifikavus verslo organizacijos konkurencinio pranašumo veiksnius, kuriuos lemia strategijai įgyvendinti taikoma komunikacinė veikla, nustatyti komunikacinės veiklos vertinimo kriterijus ir indikatorius ir sudaryti rodiklių, kuriuos pasitelkiant būtų vertinamas minėtos veiklos kuriamas poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams, sistemą.

#### **Uždaviniai:**

1. Išanalizuoti veiksnius, lemiančius verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, išryškinti komunikacinę veiklą, kuria siekiama įgyvendinti strateginius verslo organizacijos tikslus.
2. Išanalizavus verslo organizacijos strategijai įgyvendinti taikomos komunikacinės veiklos specifiką, nustatyti šios veiklos ir jos rezultatų rodiklius, susiejant juos su veiklos sritimis, lemiančiomis finansinius verslo organizacijos rezultatus.
3. Suformuoti komunikacinės veiklos, taikomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, rodiklių, leidžiančių įvertinti šios veiklos poveikį finansiniams verslo organizacijos rezultatams, sistemą.
4. Nustatyti komunikacinės veiklos vertinimo kriterijus ir indikatorius, išskirtus komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti, juos verifikuoti išryškinant tam tikrų kriterijų ir indikatorių svarbą siekiant verslo organizacijos finansinių rezultatų.

## **Ginamieji teiginiai:**

1. Tradiciškai rodikliai, matuojantys iš dalies su verslo organizacijos komunikacija susijusios įvairios veiklos (tokios kaip rinkodara) vertę organizacijos strategijai įgyvendinti, siejami su organizacijos veiklos nematerialiais nefinansiniais ir nematerialiais finansiniais rodikliais. Komunikacinė veikla, sudaranti verslo organizacijos nefinansinį nematerialųjį turtą ir vykdoma įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, stiprina unikalią verslo organizacijos strateginę poziciją, o plėtojant santykius su suinteresuotomis šalimis padeda jai kurti finansinę vertę.
2. Pasitikėjimas ir pasitenkinimas yra komunikacinės veiklos vertinimo kriterijai, dėl santykių su suinteresuotomis šalimis kuriamos reputacijos turintys įtakos verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams.
3. Esminiai komunikacinės veiklos indikatoriai, leidžiantys nustatyti ir įvertinti šios veiklos poveikį finansiniams verslo organizacijos rezultatams, yra rodomas suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos kaip kompetingos, sąžiningos ir atviros suvokimas ir pasiryžimas bendradarbiauti su ja bei plėtoti ilgalaikius santykius.
4. Komunikacinės veiklos vertinimo indikatoriai, leidžiantys matuoti santykių su suinteresuotomis šalimis išpareigojimo kūrimą ir stiprinimą, siekiant įgyvendinti verslo organizacijos strateginius siekius, vertinami kaip svarbūs, tačiau labiau siejami su integruotos komunikacijos ar rinkodaros veiklomis, o ne strateginės komunikacinės veiklos vertinimo rodikliais.
5. Sudaryta rodiklių, kuriuos pasitelkiant būtų vertinamas komunikacinės veiklos kuriamas poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams, sistema leidžia matuoti nematerialius finansinius organizacijos veiklos vertės rodiklius, papildant ją tradiciškai rinkodaros naudojamais rodikliais, skirtais prekės ženklo vertei, vartotojo elgsenai, polinkiui rekomenduoti, konversijos rodikliams, sutarčių atnaujinimo bei pardavimo pajamoms išmatuoti.

**Tyrimo metodika.** Darbe taikoma mokslinės literatūros analizė, sintezė, lyginimas, pirminių ir antrinių šaltinių analizė.

Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas dviejų kokybinių tyrimo metodų derinys:



- 1) Siekiant įvertinti komunikacijos vaidmenį įgyvendinant verslo organizacijos strateginius siekius ir kuriant verslo organizacijai finansinę vertę, pasitelkiamas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu su Lietuvoje veikiančių tarptautinių verslo organizacijų vadovais.
- 2) Empiriniam tyrimui atlikti pasirenkamas kokybinis tyrimo metodas – *Delphi* ekspertinis grupinis pusiau struktūruotas kartotinis interviu su Lietuvoje veikiančių verslo organizacijų komunikacijos vadovais. Tyrimo metu su ekspertais suderinami teoriniu pagrindu nustatyti vertinimo kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, ir verifikuojami diskusijose su komunikacijos ekspertais.

**Darbo struktūra:** darbas suskirstytas į tris pagrindinius skyrius. Pirmame skyriuje aptariamos teorinės nuostatos, apibrėžiančios šiuolaikinę verslo organizaciją ir jos strateginę vadybą, bei organizacijos tyrimo prieiga. Pasitelkiant verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapi ir su juo susijusių subalansuotų rodiklių vadybos sistemą, nustatomi verslo konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai.

Vadovaujantis vertės kūrimo modeliu, antrame skyriuje tiriama, kokios komunikacinės veiklos rūšys, taikomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, turi poveikį šios organizacijos finansiniams rezultatams. Siekiant įrodyti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslui, remiantis strategijos žemėlapiu, tiriama komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir finansinių verslo organizacijos rezultatų sąsaja. Tuo pagrindu suformuojama visos komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių, integruotų į strategijos žemėlapi, sistema.

Remiantis pirmame ir antrame disertacijos skyriuose pateiktomis išvalgomis, trečiame skyriuje nustatomi vertinimo kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, kurie suderinami ir verifikuojami diskusijose su verslo organizacijų komunikacijos ekspertais. Pateikiami empirinio tyrimo rezultatai, išvados ir rekomendacijos.

**Mokslinis naujumas** sietinas su tuo, kad šios srities tyrimų lauke tema, vadybos aspektu tyrinėjanti ryšį tarp komunikacinės veiklos ir verslo organizacijos strategijos bei jos finansinių rezultatų, yra menkai plėtota. Iki šiol galiojantys modeliai, kai taikoma tradicinė komunikacijos vertės matavimo prieiga, analizuojanti ryšį tarp komunikacijos, žiniasklaidos ir kanalų rezultatų,

suireresuotų ŗalių informuotumo ar poŗiūrio pokyčių, ar matuojantys komunikacijos investicinę graŗą (pvz., Lindenmann, 2003; Macnamara, 2015; Watson, Noble, 2014), bet netiriantys komunikacinės veiklos ir jos vertinimo rodiklių integracijos į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį, nesuteikia galimybės vertinti komunikacijos kuriamos finansinės vertės. Tuo tarpu disertacijoje pristatomas modelis, analizuojantis sąveiką tarp verslo organizacijos strategijos, kaip konkurencinį pranašumą lemiančio veiksnio, komponentų ir strategijai įgyvendinti taikomos komunikacinės veiklos bei sąveiką tarp ŗios veiklos vertinimo rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų, skirtingai nei tradicinė vertės matavimo sąranga, leidžia stebėti, kaip komunikacinę veiklą grindžiantys rodikliai atliepia verslo organizacijos finansinius rezultatus (apyvartą, pelną ar sąnaudas) ir taip pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai.

Disertacijoje pristatoma ne tik komunikacijos kuriamos finansinės vertės matavimo prieiga, t. y. modelis, vaizduojantis schemą, kaip komunikacija kuria verslo organizacijai finansinę vertę, tačiau į ją integruota ir rodiklių, leidžiančių vertinti komunikacijos kuriamą finansinį poveikį, sistema. Nauja yra ir tai, kad į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį integruojami su ekspertais suderinti ir aptarti vertinimo kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suireresuotomis ŗalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Tikimasi, kad ŗis darbas, atliepiantis Grunig ir Hunt (1984) profesionalumo teoriją, akcentuojančią komunikaciją kaip atliekančią strateginį vaidmenį, ir išryŗkinantis komunikacijos įtaką institucionalizavimui verslo organizacijoje įtvirtinti, reikŗmingai papildys ŗios srities mokslinių tyrimų lauką. Taip pat manoma, kad disertacijoje pristatomas modelis nubrėŗ gaires konstruojant ne tik komunikacijos, bet ir kitų sričių kuriamos vertės matavimo prieigas integruojant į jas konkrečius vertinimo rodiklius, kriterijus ir indikatorius.

**Praktinė darbo nauda.** Disertacijoje pristatomas modelis – praktiŗkai pritaikomas vadybinis sprendimas, ne tik pateikiantis vertinimo rodiklių sistemą, bet ir leidžiantis vertinti komunikacinės veiklos poveikį verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams. Modelis išryŗškina (1) verslo organizacijos strategijos, kaip konkurencinį pranašumą lemiančio veiksnio, komponentų ir strategijai įgyvendinti taikomos įvairios komunikacinės veiklos sąveiką; (2) remiantis modeliu parodoma komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų sąveika; (3) skirtingai nuo tradicinės vertės matavimo sąrangos bei minėto taikomo komunikacijos vertės rato modelio, disertacijoje pristatomas modelis leidžia nustatyti komunikacinę veiklą grindžiančių rodiklių poveikį

verslo organizacijos finansiniams rezultatams (apyvartai, pelnui ir sąnaudoms); (4) taigi galima objektyviai vertinti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai.

Darbas yra svarbus komunikacijos strateginiam vaidmeniui įtvirtinti praktikoje. Nors komunikacijos specialistų vaidmuo rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai vertę įvardijamas kaip strateginis ir komunikacija pripažįstama integruota vertės grandinės dalimi, vis dėlto praktiškai dėl tradicinių komunikacijos kuriamos vertės matavimo metodų, neleidžiančių pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę, komunikacija dar neretai laikoma kaip vykdomi techninį palaikantį vaidmenį, neturinčia tiesioginės įtakos verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams. Galimybė stebėti komunikacinės veiklos ir jos vertinimo rodiklių sąsają su verslo finansiniais rezultatais leis verslo organizacijoms efektyviau organizuoti komunikacijos specialistų įtraukimą į strategijos rengimą ir įgyvendinimą. Tai padės įtvirtinti komunikacijos strateginį vaidmenį ir turės įtakos komunikacijos profesijos prestižui. Tuo tarpu komunikacijos nepripažinimas strateginiu lygmeniu ir negebėjimas turėti tiesioginę įtaką aukščiausiu lygmeniu gali pakenkti organizacijos įvaizdžiui, reputacijai ir galiausiai organizacijos efektyvumui (Barends, 2020).

Komunikacijos poveikio kuriamai finansinei vertei analizė galės būti pasitelkiama profesinių komunikacijos asociacijų atitinkamiems strateginiams sprendimams komunikacijos specialistų profesinio tobulinimo srityje priimti, politikai formuoti ir įgyvendinti. Profesinėms komunikacijos asociacijoms tai suteiks pagrindą kvalifikacijos tobulinimo, ypač kompetencijų, srityje fokusuotis ne tik į tradicinių, bet ir vertinamųjų kompetencijų, reikalingų pagrįsti komunikacijos poveikį finansiniams verslo rezultatams, tobulinimą. Kol daugybė profesijų kūrė praktikos supratimo, palyginimo ir standartų nustatymo sistemas bei modelius, komunikacijos laukas tik *stengėsi* tai padaryti (Gregory, 2008, Lester, 2014; Manley, Valin, 2017).

Verta atkreipti dėmesį, kad siūlomame modelyje įvardytos komunikacinės veiklos rūšys neturėtų būti suprantamos kaip normatyvinis jų vaizdavimas. Organizacijos struktūra lemia komunikacijos padalinių struktūrą – ne visi komunikacijos padaliniai vykdo visas komunikacines veiklas. Pasitaiko, kad vidinė komunikacija verslo organizacijoje yra žmogiškųjų išteklių padalinio atsakomybė arba ne visose verslo organizacijose komunikacijos padaliniai yra atsakingi už socialinės atsakomybės veiklą. Taigi modelis gali būti naudojamas kaip valdymo įrankis identifikuoti, aptarti, struktūrizuoti ir susitarti dėl vertės kūrimo variklių ir vykdomos komunikacinės veiklos bei jos vertinimo rodiklių.

# 1. VERSLO ORGANIZACIJOS KONKURENCINĮ PRANAŠUMĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI, NUMATYTI IR TAIKOMI ĮGYVENDINANT JOS STRATEGIJĄ

Tyrimai rodo, kad komunikacija kuria vertę verslo organizacijai. Siekiant pagrįsti, kad komunikacinė veikla turi poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams, pirmiausia tikslinga ištirti verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius. Šiuos veiksnius nustatyti padės verslo organizacijos ir jos strateginės vadybos ypatumų, jos tyrimo priegos bei pasitelkiamo vertės kūrimo modelio analizė. Verslo organizacija ir jos strateginė vadyba šiame darbe analizuojama remiantis strategija, įvardijama kaip tikslui pasiekti skirtų veiksmų, kurių verslo organizacija imasi siekdama išlaikyti geresnius rezultatus, palyginti su konkurentais, rinkinys. Strategija yra susijusi su aukščiausios vertės kūrimu. Verslo organizacijos analizei pasirinkti neoinstitucinis ir strategijos kaip praktikos (angl. *strategy-as-practice*) požiūriai padeda atskleisti šiuolaikinės verslo organizacijos strategiją ir jos gebėjimą veikti. Šios priegos taip pat išryškina strateginės komunikacijos vaidmenį verslo organizacijoje.

Verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai šiame skyriuje nustatomi pasitelkiant verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapij, t. y. schemą, vaizduojančią vertės kūrimo kelią nuo nefinansinių nematerialių veiksnių iki finansinių rezultatų, bei subalansuotų rodiklių sistemą (angl. *Balanced Scorecard Framework*). Ši sistema yra neatsiejama strategijos žemėlapio dalis. Strategijos žemėlapio, pasižyminčio glaudžiais ryšiais tarp organizacijos vykdomos veiklos ir strategijos komponentų, analizė padės tolesniame skyriuje ieškoti sąsajų tarp šių komponentų, kaip konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių, ir komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, bei tiriant komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų sąsają.

## 1.1. Šiuolaikinė verslo organizacija ir jos strateginė vadyba: teorinės nuostatos ir organizacijos tyrimo priega

Pasaulyje vykstantys globalizacijos, mokslo ir technologijų pažangos procesai (nuolat spartėjantys ir vienas kitą lemiantys) keičia vertybinius verslo organizacijų prioritetus. Dėl augančio aplinkos netikrumo, prekių, paslaugų ir verslo organizacijų gyvavimo ciklo trumpėjimo didėja greitų sprendimų poreikis. Tai skatina mokytis, priimti naujoves, greičiau atsiranda ir sensta žinios. Globalizacija, technologinės naujovės, intensyvi

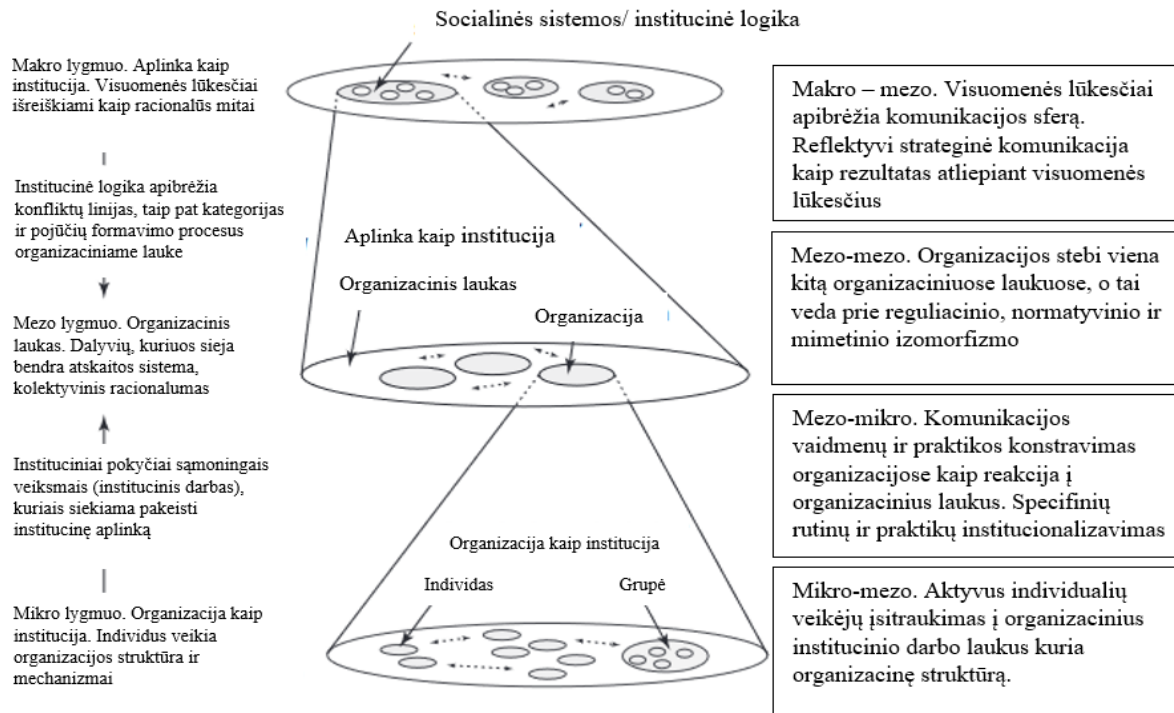
konkurencija, svyruojanti produktų paklausa, ekonominiai ir politiniai pokyčiai skatina verslo organizacijų vadovus veikti proaktyviai, priimti didesnę riziką ir pasirinkti tinkamas strategijas. Tiek strateginio valdymo teoretikai, tiek praktikai savo darbuose daug dėmesio skiria konkurenciniam verslo organizacijos pranašumui ir jam išlaikyti. Parengta ir taikoma efektyvi strategija leidžia verslo organizacijai išlaikyti rinkos dalį, patenkinti augančius vartotojų poreikius ir gauti daugiau ekonominės naudos. Efektyvus strateginis planavimas užtikrina verslo stabilumą: tik turėdamos aiškias strategijas, verslo organizacijos gali išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Verslo organizacijos, kurios geriau pažįsta išorinę aplinką, žino savo silpnybes ir stiprybes, yra lankstesnės. Turėdamos strategijas, kilus iššūkių, verslo organizacijos dažniausiai geba laiku priimti strateginius sprendimus, kuriuos įgyvendindamos sėkmingai prisitaiko prie aplinkos pokyčių. Globalizacijos procesai pastaruosius dešimtmečius vertė daugelį verslo organizacijų vadovų keisti elgseną. Plėtros tempas, lyginant jį su konkurentų, tampa labai svarbus. Jei tempas žemesnis nei konkurentų, verslo organizacija gali neišlikti net ir tada, jeigu greitai plėtojasi ir diegia naujoves (Barnett, Hansen, 1996). Bendra evoliucinė plėtra, atsirandanti, kai verslo organizacijos mokosi ir diegia naujoves kaip atsaką į konkurenciją, ją dar labiau suintensyvina. Taigi šiandienėje aplinkoje vykstantys procesai iš naujo kuria konkurencijos vaizdą, o svarbiausiu iššūkiu šiuolaikinių verslo organizacijų vadovams tampa vadybos pokyčiai, kuriems įveikti reikia efektyvių strategijų ir sėkmingai jas įgyvendinti.

Šiuolaikinės verslo organizacijos analizei pasirinkta neoinstitucinė teorija arba organizacinio institucionalizmo prieiga padeda atskleisti verslo organizacijos strategiją ir gebėjimą veikti, taip pat išryškina strateginės komunikacijos vaidmenį joje. Neoinstitucinė teorija atsirado praėjusio šimtmečio septintojo dešimtmečio pabaigoje kaip reakcija, prieštaraujanti požiūriui į organizacijas kaip racionalias, reaguojančias tik į ekonominių spaudimą dėl išteklių. Vietoj to neoinstitucinė teorija teigia, kad daugelio organizacijų elgsena yra atsakas į socialinį spaudimą, atsirandantį dėl simbolinės aplinkos, kurią sukuria kitos organizacijos (Suddaby, 2013). Atsakydama į kritiką, kad ji nepakankamai atsižvelgia į vadybinį atstovavimą ir strateginį pasirinkimą (Donaldson, Preston, 1995) ar paaiškina organizacinę įvairovę (Deephouse, 1999), šiuolaikinė neoinstitucinė teorija vartoja racionalių mitų, difuzijos, teisėtumo ir izomorfizmo sąvokas, kad paaiškintų institucinio verslumo (DiMaggio, 1988) ir pokyčių procesus (Dacin, Goodstein, Scott, 2002). Vienas iš pagrindinių konstruktų yra racionalių mitų sąvoka (Meyer, Rowan, 1977), suteikianti prielaidų organizacinės elgsenos tyrimams. Verslo organizacijos dažnai priima praktiką ne dėl rezultatų, o dėl teisėtumą pagrindžiančių

aspektų, suteikiančių joms ekonominio racionalumo regimybę. Neoinstitucinė teorija mato organizacijas kaip reaguojančias į socialiai susiformavusius įsitikinimus apie tai, kas yra efektyvi ir veiksminga organizacinė elgsena. Tokie racionalizuoti veiklos efektyvumo mitai, tikint, kad atitinkama institucijos sistema lemia organizacijos veiklos sėkmę, plinta tarp organizacijų kartais neatsižvelgiant į tai, jie gerina organizacijų veiklą ar ne (Tolbert, Zucker, 1983). Kad tam tikroms institucijoms ir verslo veikloms tampant labiau struktūrizuotoms, organizacijos vis labiau panašėja savo struktūra ir procesais, teigė DiMaggio ir Powell (1983), šią tendenciją jie įvardijo izomorfizmu.

Pagrindiniai terminai, kurie sudaro neoinstitucionalizmo pagrindą, – institucijos ir institucionalizavimas (Sandhu, 2009, p. 79). Institucijos yra „socialinio gyvenimo pamatai“ (Campbell, 2004, p. 1). Institucionalizavimas – ilgalaikis taisyklių ir koncepcijų įtvirtinimas organizacijose (Sandhu, 2018). Sudėtingiau apibrėžti institucinės komunikacijos terminą, nes institucinė komunikacija apibūdina konkretaus organizacinio tipo, pavyzdžiui, viešosios įstaigos, asociacijos ar universiteto, komunikaciją. Tačiau tai klaidina, nes pakaitomis vartojamos institucinė ir organizacinė sąvokos. North (1990, p. 4) teigimu, labai svarbu skirti organizacijas ir institucijas. Organizaciją galima konceptualizuoti kaip instituciją (mikroinstituciją), taip siūlė Zucker (1983), tačiau tai panaikina institucinės teorijos makroperspektyvą ir jos egzistavimo prasmę. Apibrėžiant institucijas, sutariama dėl bent dviejų savybių (Donges, 2008, p. 106): pirma, jos yra santykinai stabilios ir nuolatinės (Zucker, 1977). Antra, jos įgalina ir riboja (organizacijos) elgesį taisyklėmis (Barley, Tolbert, 1997, p. 96–97). Socialinio konstruktyvizmo ir fenomenologiškai orientuoto institucionalizmo pagrindą sudaro Bergerio ir Luckmanno (1967) socialinio konstruktyvizmo požiūris. Savo pasiūlytame apibrėžime Berger ir Luckmann susieja abu skirtumus: „Institucijos [...] reiškia istoriškumą ir kontrolę“ (1967, p. 72). Remiantis šia mintimi, institucijas galima apibūdinti kaip „santykinai patvarias struktūras, kurios formuoja tam tikros socialinės sistemos dalyvių praktiką ir elgesį“ (Lounsbury, 2003, p. 211). Ambicingesnis bandymas apibrėžti institucijas kaip „daugiau ar mažiau savaime suprantamą pasikartojantį socialinį elgesį, kuris remiasi normatyvinėmis sistemomis ir kognityviniais supratimais, suteikiančiais prasmę socialiniams mainams ir taip įgalinančiais savaime atkurti socialinę tvarką“ (Greenwood, Oliver, Sahlin, Suddaby, 2008, p. 4).

Neoinstitucinis mąstymas apima tris analizės lygmenis: organizacija kaip institucija (mikrolygmuo), aplinka kaip institucija (mezolygmuo) ir visuomeninės sistemos, kuriose taikoma institucinė logika (makrolygmuo) (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Institucinės teorijos analizės lygmenys. Šaltinis: parengta remiantis Sandhu (2015, p. 248).

Mikrolygmeniu organizacija suprantama kaip institucija. Pagal šį požiūrį, organizacijos nariai yra veikiami organizacijoje vykstančių ir ją įreminančių procesų, tokių kaip taisyklės, veikimo rutina ir kt. Komunikacijos specialistų uždavinys – užtikrinti, kad taisyklės ar reglamentai būtų aiškiai komunkuoti ir suprantami visų organizacijos narių. Organizacija pagal neoinstitucionalistus (pvz., DiMaggio, Powell, 1983) veikia kaip tarpinė grandis, jungianti visuomenės nuostatas ir lūkesčius, siejamus su organizacija, ir individus, pagal tam tikras nustatytas elgsenos schemas veikiančius organizacijoje. Komunikacine veikla konstruojamas aktyvus individualių veikėjų įsitraukimas į organizacinius institucinio darbo laukus kuria organizacijos struktūrą. Mezolygmeniu aplinka įvardijama kaip institucija. Aplinka suprantama remiantis institucijos sąranga, kaip analogija institucijai, t. y. šiuo tradiciniu makrosociologiniu požiūriu analizuojama, kaip visuomenės taisyklės, normos ir numanomi lūkesčiai veikia organizacijas (Meyer, Rowan, 1977). Taigi galima teigti, kad kaip reakcija į organizacinius laukus organizacijose konstruojami komunikacijos vaidmenys ir praktika. Makrolygmeniu institucija – tai visuomeninės sistemos, kuriuose taikoma institucinė logika. Atsižvelgiant į šį požiūrį, teigtina, kad visuomenės lūkesčiai apibrėžia komunikacijos sritį. Komunikacijos specialistas, remiantis Van Ruler (2004) tipais ir metaforomis komunikacijos specialistų vaidmeniui apibūdinti, būdamas tarpininkas tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių (Adi, 2019), geriausiai žino suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius, todėl gali pasiūlyti organizacijai šiuos poreikius integruoti į strateginius verslo tikslus ir komunikacine veikla juos atliepti. Kaip rezultatas atliepiant suinteresuotų šalių lūkesčius formuojama reflektivi strateginė komunikacija.

Remiantis tuo, kas išdėstyta, šiame darbe *institucijos* suvokiamos kaip taisyklės, formuojančios verslo organizacijos komunikacijos praktiką siekiant įtvirtinti socialinių normų verslo organizacijoje laikymąsi, atsižvelgiant į suinteresuotų šalių nuostatas ir lūkesčius, ir kurios remiasi reguliacinėmis bei normatyvinėmis sistemomis ir kognityviniais supratimais. Komunikacija, kuri organizacijoje įvardijama kaip tarpininkė tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, užtikrinama *institucionalizacija*, t. y. ilgalaikis taisyklių ir koncepcijų, atitinkančių visuomenės lūkesčius, įtvirtinimas verslo organizacijose. Taigi *institucinė komunikacija* šiame darbe suvokiama ne kaip konkretaus organizacinio tipo komunikacija, o kaip strateginės komunikacinės veiklos pasitelkimas siekiant užtikrinti socialinių normų laikymąsi šiuolaikinėje verslo organizacijoje. Strateginės komunikacijos vaidmeniui neoinstitucinės teorijos požiūriu išryškinti padės institucionalizacijos dimensijų analizė, atskleidžianti ne tik šių dimensijų



charakteristikas, bet ir šiomis charakteristikomis iliustruojanti strateginės komunikacijos įtaką šių dimensijų veikimui verslo organizacijoje.

Dauguma diskusijų apie strateginės komunikacijos institucionalizavimą yra susijusios su normatyviniais lūkesčiais, kaip komunikacija turėtų būti organizuota idealiame pasaulyje. Ši diskusija rodo profesionalumo teorijos, pirmenybę teikusios požiūriui apie ryšius su visuomene / komunikaciją kaip atliekančią strateginį vaidmenį ir jos, kaip jungiamosios veiklos, institucionalizavimą organizacijose įtaką. Profesionalumo teorijos išplėtos pagrindinės idėjos tebėra aktualios daugelyje postulatų, pavyzdžiui, galimybė komunikacijos specialistams patekti į aukščiausias organizacijos grandis, dalyvavimas priimant strateginius sprendimus, personalo autonomija ir pan. Žvelgiant iš išorinės perspektyvos (aplinka kaip institucija), verslo organizacijas veikia taisyklės, vertybės ir simbolinės prielaidos, kurios turi įtakos strateginės komunikacijos praktikai. Savo ruožtu strateginė komunikacija užtikrina, kad šios taisyklės ir vertybės būtų aiškiai komunicuotos ir suprantamos visų organizacijos narių. Toliau pristatomos neoinstitucionalizmo charakteristikos apibūdina reguliacines, normatyvines ir kultūrinės – kognityvines institucionalizacijos dimensijas, taip išryškinant strateginės komunikacinės veiklos įtaką institucionalizacijos dimensijų veikimui (1 lentelė). Greta rodiklių ir veiklos, paaiškinančios organizacijos charakteristikas, nurodoma strateginė komunikacinė veikla, kuria užtikrinamas atitinkamų dimensijų veikimas verslo organizacijoje.

**1 lentelė.** Institucionalizacijos dimensijų charakteristikos ir strateginė komunikacinė veikla, kuria įtvirtinamas šių dimensijų veikimas verslo organizacijoje

	<b>Reguliacinė dimensija</b>	<b>Normatyvinė dimensija</b>	<b>Kultūrinė-kognityvinė dimensija</b>
<b>Rodikliai, apibrėžiantys instituciją</b>	Teisės aktai, taisyklės, susitarimai, sankcijos	Etikos kodeksai, profesiniai standartai, mokymosi praktikos, suinteresuotų šalių lūkesčiai ir daromas spaudimas etiškai veiklai	Visuomenės lūkesčiai, bendrosios suinteresuotų šalių nuostatos apie organizacijų veikimą
<b>Veikla, kuria įtvirtinama</b>	Ataskaitos, formalūs	Dalijimasis patirtimi ir	Sėkmingų praktikų

	<b>Reguliacinė dimensija</b>	<b>Normatyvinė dimensija</b>	<b>Kultūrinė-kognityvinė dimensija</b>
<b>institucija</b>	atsiskaitymai	gerosiomis profesinėmis praktikomis, profesinių žinių sklaida	perėmimas, žinių sklaida organizacijose
<b>Komunikacinė veikla, kuria įtvirtinamos nustatytos institucijos normos</b>	Vidinė ir išorinė komunikacija; finansinė komunikacija; ketvirčio ir metinės veiklos ataskaitos; ryšiai su valdžios institucijomis	Viešieji reikalai; vidinė ir išorinė komunikacija; ryšiai su valdžios institucijomis; ryšiai su įvairiomis visuomeninėmis grupėmis, kurios formuoja nuomonę (interesų grupės, žiniasklaida, asociacijos, NVO, kt.); reputacijos (pasitikėjimo) kūrimas; komunikacinė veikla, kuria atliepiami suinteresuotų šalių poreikiai; socialinių iniciatyvų kūrimas ir įgyvendinimas; komunikacijos kompetencijas stiprinančių mokymų organizavimas	Ryšiai su suinteresuotomis šalimis: klientais, žiniasklaida, interesų (spaudimo) grupėmis, valdžios institucijomis ir kt.; vidinė komunikacija; finansinė komunikacija; veikla socialinės atsakomybės ir tvarumo srityse.

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Sandhu (2012).

*Reguliacinės dimensijos* kontekste strateginės komunikacijos praktiką apibrėžia įstatymai, žodžio laisvės samprata, taip pat organizacijos atskaitomybė. Reguliacinė dimensija orientuota į nuspėjamumą ir stabilumą. Institucijos prižiūrimos vadovaujantis nustatytomis taisyklėmis, kurios palaiko instituciją. Organizacijos, nustatančios ir kontroliuojančios taisyklių

kūrimą, gali daug lengviau išlaikyti institucijas. Komunikacija svarbi tam, kad šios taisyklės būtų išaiškintos organizacijos nariams bei visuomenei ir įtvirtintos. Joms įtvirtinti taikomos komunikacijos strategijos, pagrįstos retorine logos ir racionalios argumentacijos koncepcija (Sandhu, 2018). Institucijų vertybių įkūnijimas ir normų perteikimas yra įprasta komunikacijos strategija, kurioje naudojama įtikinanti komunikacija arba pasitelkiamos kampanijos. Kalbant apie reguliavimo aspektus, tai reiškia, kad svarbu investuoti į advokaciją, tapatybės apibrėžimą ir teisių suteikimą. Galia apibrėžti taisykles ir reglamentus padeda nustatyti ribas organizacijoje arba daryti įtaką taisyklėms ir reglamentams. Pavyzdžiui, ne pelno organizacijos sėkmingai užsiima lobizmu, kad taptų teisėkūros proceso dalimi arba įgytų konsultanto statusą dėl būsimų taisyklių ir reglamentų. Reguliaciniu aspektu siekiant įtvirtinti nustatytas institucijos normas verslo organizacijoje, pasitelkiama vidinė ir išorinė komunikacija (taisyklių, reglamentų bei normų išaiškinimas organizacijos nariams ir visuomenei), taip pat finansinė komunikacija (įskaitant organizacijos veiklos ataskaitų rengimą ir komunikavimą), siekiant užtikrinti įstatymų ir kitų teisės aktų laikymąsi, palaikomi glaudūs ryšiai su valdžios institucijomis.

*Normatyvinė dimensija* pasireiškia profesinių vertybių ir normų supratimu. Organizacijų siekis – elgtis teisingai. Tokia sistema, Fredriksson ir Pallas (2015) bei Sandhu (2009) teigimu, gali būti pritaikyta strateginei komunikacijai. Vertybės per pateikiamus teigiamus ar neigiamus pavyzdžius iliustruoja moralinį institucijos pagrindą. Komunikacijos specialistams suteikiama „įgaliojimo nario“ akreditacija, jų uždavinys – užtikrinti, kad organizacijos vertybinis pagrindas būtų suprantamas ir perduotas tiek organizacijos nariams, tiek kitoms suinteresuotoms šalims. Ši idėja pasiskolinta iš teisės praktikos ir ja bandoma komunikacijos specialistams suteikti panašų teisėtumą (Sandhu, 2018). Normatyvinė dimensija pabrėžia tapatybių kūrimą, keitimą ir tinklų kūrimą. Pavyzdžiui, organizacijos misijos keitimas daro didelį poveikį organizacijos identitetui ir jos reputacijai. Galiausiai, tinklų, pavyzdžiui, pramonės reguliavimo institucijų ar koalicijų, kūrimas taip pat lemia naujų taisyklių ir lūkesčių sukūrimą. Dažnai pramonės sektoriaus konkurentai bendradarbiauja siekdami bendro tikslo. Apie šiuos tikslus pranešama per plataus masto ir integruotas komunikacijos kampanijas, kurias apmoka tinklo nariai. Tai paaiškina, kaip bendro pagrindo poreikis nusveria konkurenciją. Remiantis normatyvinės dimensijos charakteristikomis, teigtina, jog sklandus šios dimensijos verslo organizacijoje veikimas atliepiamas per šią komunikacinę veiklą – vidinę ir išorinę komunikaciją (vertybių komunikacija darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims), palaikant glaudžius santykius su įvairiomis

visuomeninėmis grupėmis, formuojančiomis viešąją nuomonę (interesų grupės, žiniasklaida, asociacijos, NVO, kt.), valdžios institucijomis, taip pat įvairią viešumą didinančią bei stiprią organizacijos reputaciją kuriančią ir palaikančią veiklą: suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių atliepimas, socialinių iniciatyvų kūrimas ir įgyvendinimas, kt.

*Kultūrinė ir kognityvinė dimensija.* Galiausiai, kai kuriuos institucionalizacijos procesus lemia kultūrinė ir pažintinė dimensija. Strategai kopijuoja sėkmingų organizacijų praktiką arba naudojami naujomis metodikomis ir priemonėmis, siekia gerąją praktiką perimti ir pritaikyti savo organizacijose. Komunikacine veikla užtikrinama žinių sklaida organizacijose, siekiant, kad ši geroji praktika būtų sėkmingai perimta ir pritaikyta. Šią dimensiją taip pat apibūdina visuomenės lūkesčiai ir bendrosios suinteresuotų šalių nuostatos apie organizacijų veikimą. Suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių atliepimas ir jų nuostatų bei požiūrių keitimas organizacijos labui yra viena iš pagrindinių strateginės komunikacijos misijų. Komunikacinė veikla, vykdoma verslo organizacijoje siekiant įtvirtinti kultūrinės ir kognityvinės dimensijos veikimą, yra ryšiai su suinteresuotomis šalimis: klientais, žiniasklaida, valdžios institucijomis, interesų (spaudimo) grupėmis, vidinė komunikacija, finansinė komunikacija, veikla socialinės atsakomybės ir tvarumo srityse.

Neoinstitucionalizmo charakteristikos, apibūdinančios reguliacines, normatyvines bei kultūrinės ir kognityvines institucionalizacijos dimensijas, išryškino strateginės komunikacinės veiklos įtaką šioms dimensijoms veikti verslo organizacijoje. Remiantis tuo, kad institucijos suvokiamos kaip taisyklės, užtikrinančios socialinių normų verslo organizacijoje laikymąsi, komunikacija svarbi tam, kad šios taisyklės būtų suprantamos, komunicuotos organizacijos nariams bei visuomenei ir įtvirtintos. Organizacijos, nustatančios ir kontroliuojančios taisyklių kūrimą, gali daug lengviau išlaikyti institucijas. Normatyvinės dimensijos kontekste strateginės komunikacijos įtaka pasireiškia užtikrinant profesinių vertybių ir normų komunikaciją siekiant teisingos, etiškos, socialiai orientuotos ir aukščiausius profesinius standartus atitinkančios verslo organizacijos elgsenos, besiremiančios socialinėmis normomis. Kultūrinės ir kognityvinės dimensijos veikimą verslo organizacijoje komunikacija užtikrina savo įvairia veikla skleidama gerąją patirtį ir atliepdama visuomenės lūkesčius, taip kurdama palankų visų suinteresuotų šalių požiūrį į verslo organizaciją.

Šiuolaikinės verslo organizacijos strategijai geriau suvokti šiame darbe neoinstitucinių požiūrį siekiama derinti su strategijos kaip praktikos (angl. *strategy-as-practice*) požiūriu, išryškinant pagrindinius verslo strategijos praktikos elementus. Strategijos kaip praktikos atsiradimą galima sieti su

dviem susijusiais požiūriais. Vienas požiūris yra posūkis į procesinį organizacijos ir vadybos supratimą (Hernes, 2007), sustiprintą Weick (1979) raginimu dėmesį skirti kalbai vartoti vadyboje (komunikacijos lauke tai gali būti siejama su turiniu), kad tinkamai būtų nusakomi vadybos veiksmi, t. y. institucijų veikimas įgyvendinamas nuolatine veikla. Atitinkamai strategijos kaip praktikos tyrėjai laikosi veikla grindžiamo požiūrio, pabrėždami strategijos vykdymą tiriant mikroveiklas (Johnson, Melin, Whittington, 2003). Kita tendencija yra „praktikos posūkis“ socialiniuose moksluose (Schatzki, Knorr-Cetina, von Savigny, 2001), pabrėžiantis platesnį socialinį kontekstą, kuris formuoja veiklą ir yra formuojamas veiklos. Taigi strategijos kaip praktikos tyrėjai pabrėžia, kad visa strategavimo veikla yra grindžiama reguliariais, socialiai apibrėžtais veikimo būdais, atsirandančiais iš daugialypių socialinių institucijų, kurioms (veikėjai) priklauso (Jarzabkowski, Balogun, Seidl, 2007). Nors dauguma strategijos kaip praktikos tyrimų, kuriuose nagrinėjamas kalbos strateginiame darbe vaidmuo, daugiausia dėmesio skiriama komunikacijai organizacijose, beveik visada yra užslėptas ryšys su visuomenės (išorinių suinteresuotų šalių) ar institucijų lygmeniu. Dauguma diskursyvių praktikų yra bendros visoms organizacijoms, o ne būdingos konkrečiai organizacijai. Kai kuriuose darbuose aiškiai nurodoma sąsaja su visuomeniniu lygmeniu (pvz., Mantere, Vaara, 2008; Heracleous, 2013; Seidl, 2007).

Strategijos kaip praktikos tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama individų ir organizacijos elgsenos analizei (Reckwitz, 2002). Šios srities tyrimai rodo, kad institucijos pasižymi didesniu dinamiškumu nei tradiciškai manoma, nes jos yra paremtos nuolatine mikroveikla. Net ir labiausiai institucionalizuotos strateginės priemonės yra kontekstualizuojamos ir pritaikomos remiantis strateginės aplinkos interpretacija (Jarratt, Stiles, 2010). Panašiai Jarzabkowski, Lê ir Feldman (2012) bei Seidl (2007) teigia, kad standartizuotos praktikos nėra lengvai įgyvendinami planai, o veikiau santykinai abstrakčios sąvokos, kurios turi būti papildytos reikšmėmis ir veiklomis, kad jas būtų galima naudoti organizacijos rezultatams pasiekti. Kaip ir institucijų teoretikai, strategijos kaip praktikos tyrėjai stengėsi geriau suprasti socialinės prasmės kūrimo procesus, pavyzdžiui, prasmės kūrimą, ypač vykstant organizaciniams pokyčiams (Balogun, Johnson, 2004, 2005; Rouleau, 2005; Rouleau, Balogun, 2011).

Strategijos kaip praktikos tyrimuose dažniausiai aptariamos dvi pagrindinės praktikos temos: rekursyvumas (pasikartojimas) ir adaptyvumas (prisitaikymas) (angl. *recursiveness and adaptation*). Šie du pagrindiniai verslo organizacijos praktikos elementai netiesiogiai grindžia didžiąją dalį

strateginio valdymo literatūros ir kelia vieną iš pagrindinių iššūkių strategijų praktikams (Garud, Karnoe, 2001).

*Rekursyvumas* – tai socialiai įgyvendintas veiklos ir veiksmų sekų atkūrimas, nes dalyvaujantys veikėjai turi sutartą jausmą, kad veiklos šablonas tinka naujai situacijai. Nors pasikartojimas visada yra improvizuojamas, lygiai taip pat gali būti, kad pasikartojimas yra ilgaamžis, kuris riboja bandymus transformuoti sekas (Clark, 2000). Pasikartojimas yra trijų lygmenų: veikėjo, organizacijos ir socialinės institucijos. Veikėjo lygmeniu problema yra daugiausia psichologinė, kylanti dėl individualaus pažinimo. Veikėjų mentaliniai modeliai yra veikiami struktūrinių veiksnių, tokių kaip formalios veiklos procedūros (Cyert, March, 1963), euristinės priemonės (Newell, Shaw, Simon, 1962) ir saugomi kognityviniai sprendimai (Weick, 1969). Ryšys tarp mąstymo ir veiksmo atsiranda dėl procedūrinių atminties, įgūdžių bazės, susijusios su pažinimu. Procedūrinė atmintis lemia tuos pažįstamus, rutininius, patirties išugdytus veiksmus, kuriuos veikėjai atlieka be sąmoningo mąstymo (Cohen, Bacdayan, 1994). Individualus pažinimas yra susijęs su socialine struktūra, nes pasireiškia kaip kolektyviniai reiškiniai, kuriais dalijasi veikėjų grupės.

Organizaciniu lygmeniu pasikartojimą iliustruoja priklausomybė nuo kelio (angl. *path dependence*), nuolatinės organizacinės rutinos ir organizacinė atmintis. Organizacijos strateginės ir veiklos procedūros turi genetinių savybių, kurios lemia jos polinkį veikti tam tikrais būdais ir, dar svarbiau, apibrėžia galimus variantus, kurių ji gali imtis (Nelson, Winter, 1982). Rutinos yra socialiai sudėtingos, įterptos ir susijusios. Jos sudaro socialinę architektūrą, kuri išsiskverbia į verslo organizacijos komunikacijos kanalus, informacijos filtrus ir problemų sprendimo strategijas, todėl verslo organizacijai kartais sunku įsisavinti naujas technologijas (Henderson, Clark, 1990). Normatyvinė rutinos įtaka gali būti suprantama kaip organizacinė atmintis (Walsh, Ungson, 1991) arba kultūrinis tinklas (Johnson, 1987), kuriame yra įsišakniję ritualai, skirti veiksmams, kurie yra nuolatiniai verslo organizacijos tapatybės šaltiniai. Šios savybės gali būti laikomos verslo organizacijos ištekliais – išskirtiniais bruožais, kurie yra neperduodamas konkurencinio pranašumo veiksnys. Tačiau priklausomybė nuo kelio reiškia, kad ištekliais sunku greitai atsikratyti arba pakeisti jų konfigūraciją. Strategiška verslo organizacija gali panaudoti esamus išteklius ir jais remtis (Grant, 1991), pasižymėdama išteklių gilinimo elgsena, kuri nukreipia jų evoliuciją pažįstamomis kryptimis (Karim, Mitchell, 2000). Be abejo, socialinei praktikai būdingas kartojimasis, kuris yra akivaizdus pasirinkimuose, atsirandančiuose dėl socialinių institucijų, organizacijų ir veikėjų sąveikos. Tai nebūtinai yra verslo organizacijų silpnybė. Iš tiesų

mokslinėje literatūroje akcentuojami patirties kreivės konkurenciniai pranašumai (Argote, 1999) – sėkmingos verslo organizacijos „laikosi saiko“ (Peters, Waterman, 1982), o išteklius gilinanti elgsena kuria išskirtines kompetencijas ir gebėjimus (Karim, Mitchell, 2000). Vadovaujantis šiuo požiūriu, galima teigti, kad pasikartojanti veikla prilygsta efektyvumui, o tai reiškia, kad praktika padeda tobulėti.

*Prisitaikymą* (t. y. įvairaus laipsnio pokyčius nuo laipsniško prisitaikymo iki radikalaus persiorientavimo) galima interpretuoti kaip besikeičiančios socialinės tvarkos grindžiamą strategijos proceso sritį, kuri „aprašo, kaip viskas keičiasi laikui bėgant“ (Van de Ven, 1992), tiriant įvykių seką (Abbott, 1990; Glick, Huber, Miller, Doty, Sutcliffe, 1990; Van de Ven, Poole, 1990). Strategijos proceso tyrimuose pokyčių atsiranda dėl sąveikos tarp įterptų konteksto lygmenų – nuo socialinio ir ekonominio iki pramonės šakos ir įmonės (Pettigrew 1987; Pettigrew, Whipp, 1991) įtraukiant veikėją į šį pokyčių procesą remiantis strateginiu pasirinkimu, kuris yra sąmoningas prisitaikymas prie esamų vidinių struktūrų ir aplinkos sąlygų bei manipuliavimas jomis. Taigi veiksnumas yra svarbus adaptyviuose procesuose kuriant verslo organizacijoje esamus socialinius kontekstus, susijusius su išoriniais aplinkos socialiniais kontekstais. Socialinio konteksto lygių sąveiką galima geriau suprasti atsižvelgiant į daugialypiškumą. Šiuolaikinė visuomenė turi daugybę socialinių institucijų, pvz., politinės, ekonominės, etninės ir religinės institucijos, kurios gali būti laikomos kartu egzistuojančiomis makrosocialinio konteksto formomis (Giddens, 1991; Whittington, 1991; Whittington, 1992). Veikėjai, naudodamiesi šiomis institucijomis, daro pasirinkimus, taip kurdami kontekstui būdingus ir potencialiai skirtingus strateginius veiksmus.

Verslo organizacijos specifikos analizė pasitelkiant strategijos kaip praktikos teorinę prieigą rodo, kad egzistuoja makro- ir mikroaplinkos, kuriose atsiranda strategija kaip praktika. Sąveika tarp kontekstų suteikia galimybių prisitaikyti prie praktikos, nes makrolygmeniui būdingos įvairios socialinės institucijos, o mikrolygmuo yra nevienalytis dėl lokalaus socialinio judėjimo, kurį lemia tai, ką veikėjai daro. Veikėjų, formuojančių verslo organizacijos praktikos struktūrą remiantis tuo, kas jie yra, kaip jie veikia ir kokiais ištekliais naudojami, veiklos, pasireiškiančios rutina, kurią veikėjai pasitelkia, ir praktikos, kuri vadovaujasi nuolatine rutinine veikla, specifikos ir jų sąveikos išryškėjimas bus svarbus vėliau analizuojant strateginę komunikacinę veiklą, vykdomą ir taikomą rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją.

Neoinstitucinė ir strategijos kaip praktikos teorinės prieigos padėjo atskleisti šiuolaikinės verslo organizacijos specifiką ir strategiją. Remiantis

šiais požiūriais, šiuolaikinė verslo organizacija nėra tik reaguojanti į ekonominį spaudimą dėl išteklių. Šiuolaikinė verslo organizacija dažnai priima praktiką ne dėl verslo rezultatų, o dėl teisėtumą pagrindžiančių aspektų, suteikiančių ekonominio racionalumo regimybę. Taigi verslo rezultatai išlieka svarbiausiu verslo organizacijos strateginiu tikslu, tačiau jų siekiama pirmiausia akcentuojant aukščiausių socialinių normų, atliepančių suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius, laikymąsi, kas galutiniame etape turi poveikį geriems rezultatams. Strateginės komunikacijos vaidmuo, užtikrinant šių normų laikymąsi verslo organizacijoje, yra reikšmingas. Verslo organizacijos specifikos ir strategijos analizė bus svarbi siekiant atskleisti verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančius veiksniai. Tam tikslui pasitelkiamas verslo organizacijos vertės kūrimo modelis – strategijos žemėlapis ir subalansuotų rodiklių sistema (angl. *Balanced Scorecard Framework*).

## 1.2. Strategijos žemėlapis: verslo organizacijos vertės kūrimo modelis

Šiame skyriuje verslo organizacijos strategijos komponentai analizuojami pagal strategijos žemėlapi (Kaplan, Norton, 2004). Strategijos žemėlapis – schema, vaizduojanti, kaip verslo organizacijoje kuriama finansinė vertė. Kaplan ir Norton (2004) teigimu, tai sistema, iliustruojanti, kaip strategija susieja nematerialųjį turtą su vertę kuriančiais procesais. Banker, Chang ir Pizzini (2004) teigimu, pagrindinis strategijos žemėlapio aspektas yra glaudus organizacijos vykdomos veiklos ir strategijos ryšys. Jis rodo vertės kūrimo kelią nuo nefinansinių veiksmų iki finansinių rezultatų (Laitinen, 2004). Strategijos žemėlapis yra neatsiejama subalansuotų rodiklių sistemos (Kaplan, Norton, 1996) dalis. Remiantis šiuo modeliu, bus pateikiamos sąsajos tarp komunikacinės veiklos ir strategijos komponentų, bei atskleidžiama, kokia komunikacinė veikla vykdoma įgyvendinant kiekvieną strategijos komponentą.

### 1.2.1. Konkurencinis pranašumas ir strategijos svarba verslo organizacijos finansiniams rezultatams

Mokslinėje literatūroje dažnai keliami klausimai: kodėl kai kurios verslo organizacijos įgyja pranašumą prieš kitas organizacijas, kur slypi jų pranašumas ir kodėl jis išlieka, kokį jis turi poveikį verslo organizacijos rezultatams laiko atžvilgiu. Konkurencinio pranašumo sąvoka tapo populiarė dėl Porterio (1980, 1985) darbų strateginio valdymo srityje. Konkurencinis pranašumas visada yra santykinis, jis nustatomas lyginant verslo



organizacijos rezultatus su rinkos rezultatais, tai yra su tame pačiame verslo segmente veikiančių kitų verslo organizacijų rezultatais arba rinkos vidurkiu. Verslo organizacija, kuri pasiekia geresnių rezultatų, palyginti su kitais to paties verslo segmento konkurentais arba pagal rinkos vidurkį, turi konkurencinį pranašumą (Porter, 1985). Porterio (1985) teigimu, konkurencinį pranašumą formuoja verslo organizacijos gebėjimas sukurti klientui ir kitoms suinteresuotoms šalims pridėtinę vertę, kuri pranoksta verslo organizacijos patiriamas produkto sukūrimo sąnaudas. Laikantis šio požiūrio, galima teigti, kad verslo organizacija pasiekia geriausių rezultatų tada, jei gali pasiūlyti produktus, už kuriuos klientai yra pasirengę mokėti daugiau nei reikia jiems sukurti, o vertės klientui ir kitoms suinteresuotoms šalims sukūrimas siejamas su sėkminga verslo strategija ir jos įgyvendinimu. Porterio sukurtas Penkių jėgų modelis (Porter, 2008) padeda verslo organizacijų vadovams suprasti pelno potencialą ir pozicionuoti organizacijas siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Modelis remiasi dviem pagrindinėmis išvalgomis: 1) į konkurenciją reikia žiūrėti plačiau, kad ji apimtų ir kitas rinkos šakos jėgas: ne tik klientus, bet ir tiekėjus bei kitas suinteresuotas šalis, galimą naujų verslo organizacijų atėjimą ir pakaitalų grėsmę; 2) rinkos pelno potencialas nėra nei atsitiktinis, nei visiškai nulemtas konkrečios rinkos šakos veiksmų. Veikia tai yra penkių konkurenciją formuojančių jėgų funkcija: naujų konkurentų atėjimo galia, tiekėjų galia, pirkėjų galia, pakaitalų grėsmė ir esamų verslo organizacijų konkurencija (Porter, 2008). Rothaermel (2019) teigimu, konkurencinio pranašumo įgijimas ir išlaikymas yra pagrindinis strateginio valdymo tikslas. Aukščiausios vertės kūrimo pranašumai yra pelningumas ir rinkos dalis. Tradiciškai verslo organizacijų veiklos rezultatų matavimo ir vertinimo kriterijai yra: 1) pelningumas, 2) vertės akcininkams kūrimas ir 3) pridėtinės ekonominės vertės kūrimas (Rothaermel, 2019). Toliau trumpai aptarsime šiuos kriterijus.

*Pelningumas.* Konkurenciniam pranašumui įvertinti pagal pelningumą naudojami finansiniai duomenys ir rodikliai, gauti iš viešai prieinamų apskaitos duomenų, tokių kaip pelno (nuostolio) ataskaitos ir balansai (McGahan, Porter, 2002). Pelno (nuostolio) ataskaitoje nurodomos visos verslo organizacijos ataskaitinio laikotarpio pajamos, sąnaudos ir veiklos rezultatai. Apskaitos duomenys leidžia tiesiogiai palyginti skirtingų verslo organizacijų rezultatus. Pelningumo koeficientai, dažniausiai naudojami strateginiam valdymui, yra investuoto kapitalo grąža (angl. ROIC), nuosavo kapitalo grąža (angl. ROE), turto grąža (angl. ROA) ir pajamų grąža (angl. ROR). Vienas iš dažniausiai naudojamų matų, vertinant verslo organizacijos rezultatus, yra investuoto kapitalo grąža (ROIC), čia  $ROIC = (\text{grynasis}$

pelnas / investuotas kapitalas) (Rothaermel, 2019). ROIC yra populiarus matas, padedantis įvertinti verslo organizacijos pelningumo rodiklį.

*Vertės kūrimas akcininkams* – asmenims ar organizacijoms, kuriems priklauso organizacijos akcijos ir kurie yra teisėti akcinių bendrovių savininkai, yra susijęs su investicijų ir kapitalo grąža. Nuo akcinių priklauso organizacijos strategija siekiant, kad organizacija būtų pelninga. Akcinių požiūriu, svarbiausias konkurencinio pranašumo matas yra rizikos kapitalo grąža (Doule, 2001).

*Pridėtinės ekonominės vertės kūrimas.* Pridėtinės ekonominės vertės kūrimo ir konkurencinio pranašumo ryšys yra esminis strateginio valdymo aspektas (Iazzolino, Laise, Migliano, 2014). Pridėtinė ekonominė vertė yra verslo organizacijos veiklos efektyvumo ir investicijų grąžos vertinimo rodiklis arba skirtumas tarp pirkėjo noro mokėti už produktą ir bendrų verslo organizacijos sąnaudų, skirtų produktams sukurti (Porter, 2008).

Verslo organizacijos konkurencinį pranašumą pirmiausia lemia du veiksniai: rinka ir pačios organizacijos įtaka. Atliktų tyrimų (Misangyi, Elms, Greckhamer, Lepine, 2006) rezultatai rodo, kad apie 20 procentų verslo organizacijos pelningumo priklauso nuo rinkos, kurioje ji veikia, 25 procentus lemia kiti veiksniai (pavyzdžiui, verslo cikliškumas). Vidiniai veiksniai paprastai turi didesnę įtaką verslo organizacijos rezultatams nei išorinė aplinka. Empiriniai tyrimai rodo, kad organizacijos strategija lemia 55 procentus jos veiklos ir finansinių rezultatų (Misangyi ir kt., 2006).

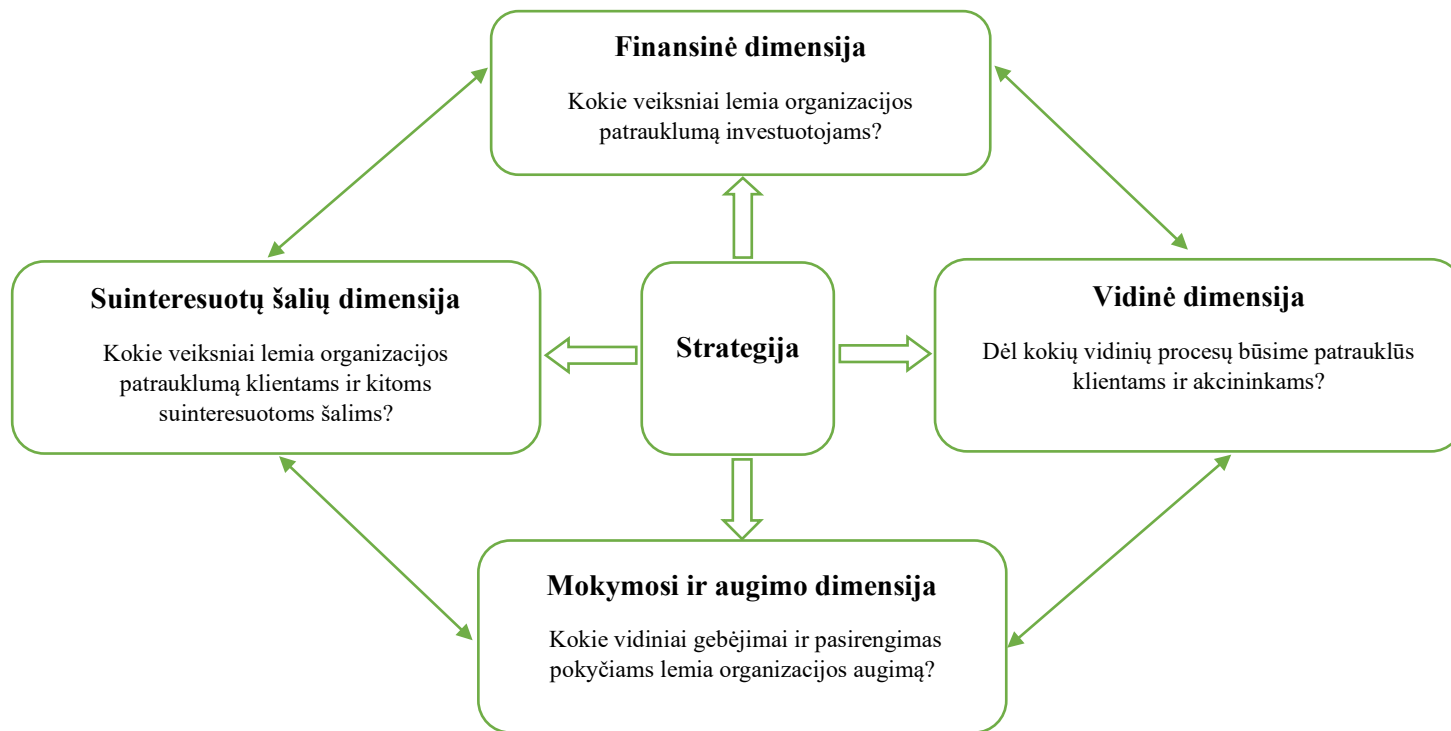
### 1.2.2. Strategija – lemiamas veiksnys verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui užtikrinti

Strategija – tikslui pasiekti skirtų veiksmų, kurių verslo organizacija imasi siekdama išlaikyti geresnius rezultatus, palyginti su konkurentais, rinkinys (McGrath, 2013). Strategija yra susijusi su aukščiausios vertės kūrimu, kartu įtraukiant jos sukūrimo sąnaudas. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas yra priklausomas, abipusis procesas, siekiant užtikrinti tvarią organizacijos sėkmę. Kaplan ir Norton (2004, p. 25) identifikavo keturias strategines sritis, kurios svarbios verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui pasiekti. Jos atliepia keturias strategijos žemėlapiu dimensijas: finansinę, suinteresuotų šalių, vidaus procesų ir organizacijos gebėjimų, kultūros ir kt. (2 pav.).



**2 pav.** Verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys strategijos komponentai. Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Kaplan ir Norton (2004, p. 25).

Finansinė dimensija susijusi su ilgalaikės vertės kūrimu akcininkui didinant pajamas ir mažinant sąnaudas bei kuriant vertę klientui. Joje keliami klausimai, kaip patraukliai verslo organizacija turi atrodyti investuotojams siekiant užtikrinti finansinę sėkmę. Suinteresuotų šalių dimensija apima klientų vertės pasiūlymą kuriant kokybiškus produktus, santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis valdymą, geros reputacijos ir pasitikėjimo verslo organizacija kūrimą, teigiamo prekės ženklo įvaizdžio kūrimą. Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus, svarbus klausimas, kaip patraukliai verslo organizacija turi atrodyti klientams ir kitoms suinteresuotoms šalims, kad pasiektų organizacijos tikslus. Vidinė dimensija sutelkia dėmesį į tai, kokius vidinius procesus reikia tobulinti, kad klientai, akcininkai ir kitos suinteresuotos šalys būtų patenkintos. Tai apima vidines procedūras, klientų valdymo procesus, kurie svarbūs produktų gamybai ar paslaugoms teikti. Tai taip pat liečia verslo inovacijų, reguliavimo ir socialinių procesų valdymą. Mokymosi ir augimo dimensija apima organizacijos žmones bei kultūrą kaip svarbiausius vertės kūrimo šaltinius. Kultūra taip pat yra vienas iš svarbiausių pokyčių reguliatorių. Šioje dimensijoje keliami klausimai, kaip reikia tobulinti savo gebėjimus, kompetencijas, kultūrą, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai. Pagrindinės sritys verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui pasiekti pateikiamos 3 paveiksle.



**3 pav.** Pagrindinės sritys verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui pasiekti. Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Kaplan ir Norton (2004, p. 25).

Subalansuotų rodiklių vadybos sistema (Kaplan, Norton, 1996) kiekvienoje šių dimensijų padeda sutelkti dėmesį į klausimus, kurie skatina augimą, o ne tik į tuos, kurie mažina sąnaudas ir didina efektyvumą. Taigi sistema suteikia išsamesnę ir kompleksiškesnę organizacijos veiklos analizę bei integruotą holistinę viziją, leidžiančią sutelkti verslo organizacijų pastangas, apibrėžti prioritetus vadovams, darbuotojams, investuotojams ir klientams. Tai verslo organizacijos subalansuotų rodiklių ir tikslų rinkinys, apibūdinantis verslo organizacijos strateginę viziją, padedantis organizacijoms pateisinti suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius, suformuoti ir perteikti strateginius tikslus bei įvertinti jų įgyvendinimą. Pasitelkus šį modelį verslo organizacijos misija ir strateginiai tikslai paverčiami veiksmais, suteikiama galimybė organizacijos nariams suvokti savo indėlį įgyvendinant organizacijos misiją, gerinti teikiamų paslaugų kokybę, užtikrinti nuolatinį grįžtamąjį ryšį ir mokymąsi. Subalansuotų rodiklių vadybos sistema yra strateginio planavimo ir valdymo įrankis, kuris naudojamas ir plačiai taikomas versle ir pramonėje, vyriausybėje ir ne pelno organizacijose visame pasaulyje, siekiant suderinti organizacijos veiklą su jos vizija ir strategija, gerinti vidaus ir išorės komunikaciją ir stebėti organizacijos rezultatus bei lyginti juos su strateginiais tikslais (Narayanamma, Lalitha, 2016).

Remiantis strategijos žemėlapiu (Kaplan, Norton, 2004) ir subalansuotų rodiklių vadybos sistema (Kaplan, Norton, 1996) toliau analizuojami esminiai strategijos komponentai, turintys įtakos verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui ir finansiniams rezultatams.

#### 1.2.2.1 Finansinė dimensija. Finansiniai verslo organizacijos rezultatai – strateginės organizacijos veiklos tikslas

Kaplan ir Norton (2004) teigimu, finansinės dimensijos tikslas yra sujungti pajamų augimo strategiją su produktyvumo strategija bei užtikrinti tvarų kuriamos vertės akcininkams augimą. Kartu organizacija turi rodyti geresnius trumpalaikius rezultatus. Strategija, pasak Kaplan ir Norton (2004), suderina priešingas jėgas. Paprastai investavimas į nematerialųjį turtą siekiant ilgalaikio pelno augimo prieštarauja sąnaudų mažinimui, siekiant trumpalaikių finansinių rezultatų. Taigi pirmasis strategijos žingsnis remiantis finansine dimensija – subalansuoti trumpalaikius sąnaudų mažinimo ir efektyvumo didinimo tikslus su ilgalaikiais tvaraus pelno augimo tikslais. Finansiniai rodikliai rodo, ar verslo organizacijos strategija, jos įgyvendinimas ir vykdymas prisideda prie galutinių rezultatų gerinimo. Įprasti finansiniai tikslai yra susiję su pelningumu, augimu ir akcininkams

kuriama verte. Konkurenciniam pranašumui įvertinti pagal pelningumą naudojami finansiniai duomenys ir rodikliai nurodyti pelno (nuostolio) ataskaitose ir balansuose (McGahan, Porter, 2002). Pelno (nuostolio) ataskaitoje nurodomos visos verslo organizacijos ataskaitinio laikotarpio pajamos, sąnaudos ir veiklos rezultatai. Finansinį verslo organizacijos stabilumą Shahsavari ir Faryabi (2013), Terblanche (2014ab), Walsh ir Beatty (2007) įvardija kaip pagrindinį organizacijos patikimumo ir visuomenės pasitikėjimo ja kriterijų. Shahsavari ir kt. (2013) teigimu, kompetentinga, stabili, pelninga ir perspektyvi organizacijos veikla sukuria patikimos organizacijos įvaizdį, skatinantį klientus ir kitas suinteresuotas šalis pasitikėti ir įsitraukti į santykius su ja.

Pulakos (2009) teigimu, dauguma verslo organizacijų daugiausia dėmesio skiria materialiams finansiniams rezultatams, vis dėlto nematerialusis turtas, kuris nėra įtrauktas į apskaitos duomenis, tapo daug svarbesnis vertinant verslo organizacijų akcijų rinkas pastaruosius kelis dešimtmečius. Kaplan ir Norton (1992) teigė, kad konkurencijos sąlygos pasikeitė ir tradicinės finansinės priemonės nepadedą didinti klientų ir kitų suinteresuotų šalių pasitenkinimo, kokybės, ciklo trukmės ir darbuotojų motyvacijos. Taigi, kai kalbame apie finansinę dimensiją, tai nėra tik akcininkų pasitenkinimo, investicijų grąžos ir pan. klausimas. Narayanamma ir Lalitha (2016) teigimu, siekdama turėti konkurencinį pranašumą, verslo organizacija turi spręsti su jos nariais susijusius klausimus taip, kad organizacijos tikslai būtų suderinti su individualiais ir visų organizacijos padalinių veiklos tikslais. Tai savo ruožtu gerina verslo organizacijos finansinius rezultatus. Kaplan ir Norton (1992) požiūriu, finansiniai rezultatai yra veiklos rezultatų rezultatas, o finansinė sėkmė turėtų būti logiška kokybiško veiklos atlikimo padarinys. Šių mokslininkų teigimu, jei verslo organizacijos iš esmės pagerins savo veiklą, finansiniai rezultatai patys susitvarkys.

#### 1.2.2.2. Suinteresuotų šalių dimensija. Vertės suinteresuotoms šalims kūrimas – strategijos, užtikrinančios finansinius rezultatus, reikalavimas

Dėmesys suinteresuotoms šalims versle rodo vykstant perėjimą nuo neoklasikinės ekonomikos teorijos prie socialinės ekonomikos teorijos, į kurią įtraukta suinteresuotų šalių dimensija (Cornelissen, 2020). Neoklasikinė ekonomikos teorija nurodo, kad organizacijų tikslas – gauti pelną, atsiskaitant sau ir akcininkams, ir kad tik taip verslas gali prisidėti prie savo ir visos visuomenės gerovės kūrimo. Socialinė ekonomikos teorija, atvirkščiai, teigia, kad atskaitomybės sąvoka iš tikrųjų yra platesnė: verslas

už organizacijos veiklos tęstinumą ir visuomenės gerovę turi atsiskaityti ir kitoms grupėms, nesusijusioms su akcininkais. Suinteresuotų šalių strategija yra integruotas požiūris į efektyvų įvairių suinteresuotų šalių grupių valdymą siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą (Svendsen, 1998). Efektyvaus visų suinteresuotų šalių valdymo poreikį patvirtina ir mokslininkai (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, De Purnell, De Colle, 2010; Rothaermel, 2019). Jų teigimu, verslo organizacija, siekdama padidinti konkurencinį pranašumą ir tikimybę, kad jis išliks ilgalaikėje perspektyvoje, turi efektyviai subalansuoti įvairių suinteresuotų šalių poreikius. Verslo organizacija turi suprasti sudėtingą įvairių suinteresuotų šalių mainų tinklą. Turėdama šį supratimą, organizacija gali aktyviai formuoti įvairius santykius, kad maksimaliai padidintų kuriamą vertę. Suinteresuotų šalių strategija leidžia verslo organizacijoms analizuoti, kaip įvairios išorės ir vidaus suinteresuotos šalys sąveikauja bendrai kurdamos vertę, ir tai valdyti (Parmar ir kt., 2010).

Pasak Cornelissen (2020), suinteresuotomis šalimis įvardijamos visos grupės, kurios turi teisėtą interesą organizacijoje, nesvarbu, tai būtų finansinis, susijęs su rinka, ar kitoks interesas, ir organizacijos santykis su šiomis grupėmis yra ne linijinis, o susietas tarpusavio priklausomybės ryšiu. Kitaip tariant, užuot, kad organizacijos būtų laikomos atspariomis vyriausybei ar visuomenės nuomonei, suinteresuotų šalių valdymo modelyje pripažįstama abipusė organizacijos ir suinteresuotų grupių, kurioms organizacijos veikla turi poveikį, priklausomybę, bet lygiai taip pat šios grupės gali daryti poveikį organizacijai, jos veiklai ir finansiniams rezultatams. Gil-Lafuente ir Paula (2013), klasifikuojant suinteresuotas šalis siūlo taikyti tokius kriterijus, kurie yra pagrįsti suinteresuotų šalių santykiu su organizacija. Vienas iš šių mokslininkų siūlomų kriterijų yra kriterijus pagal įtaką – fiziniai arba juridiniai asmenys, galintys paveikti verslo organizacijos strategiją ir tikslus ir turėti įtakos verslo organizacijos rezultatams. Įtaka gali būti neformali arba formali, t. y. kai suinteresuota šalis turi oficialią sprendimų priėmimo galią. Suinteresuotos šalys gali turėti tiesioginį arba netiesioginį, teigiamą ar neigiamą poveikį verslo organizacijos strategijai, jos tikslams ir rezultatams (Freeman, 1984; Florea, Florea, 2013; Gregory, 2007). Henriques ir Sadorsky (1999) teigimu, klientai, tiekėjai, darbuotojai ir akcininkai turi didžiausią tiesioginį poveikį (galią) verslo organizacijai, jos strategijai ir finansiniams rezultatams. Šiame darbe laikomasi suinteresuotų šalių klasifikavimo pagal poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams požiūrio.



Strateginio valdymo mokslininkai (Parmar ir kt., 2010) pateikė keletą argumentų, kodėl efektyvus suinteresuotų šalių valdymas gali turėti teigiamą poveikį verslo organizacijos rezultatams. Pirma, patenkintos suinteresuotos šalys labiau bendradarbiauja ir todėl dažniau atskleidžia informaciją, kuri gali dar labiau padidinti organizacijos vertę arba sumažinti jos išlaidas. Antra, padidėjęs suinteresuotų šalių pasitikėjimas mažina verslo sandorių išlaidas, o efektyvus sudėtingo suinteresuotų šalių tinklo valdymas gali paskatinti didesnę organizacijos prisitaikymą ir lankstumą. Be to, gali būti sumažinta neigiamų rezultatų tikimybė, sukuriant labiau nuspėjamą ir stabilesnę grąžą. Galiausiai verslo organizacijos dėl tvirtų santykių su suinteresuotomis šalimis gali sukurti tvirtą reputaciją, už kurią rinkoje atsilygina verslo partneriai, darbuotojai ir klientai. Kitchen ir Watson (2010) teigimu, verslo organizacijos įvaizdis ir reputacija yra bene labiausiai vertinamas organizacijos turtas. Hanningtonas (2004) cituoja Greenspano žodžius, kad „šiuo laikiniame pasaulyje, kuriame idėjos vis labiau išstumia fizinius gamybos veiksmus kuriant ekonominę vertę, konkurencija dėl reputacijos tampa svarbia varomąja jėga, skatinančia mūsų ekonomiką judėti į priekį“. Dėl geros verslo organizacijos reputacijos jos pagamintos prekės dažnai gali būti įvertintos dar nebaigus sandorio. Kita vertus, paslaugų teikėjai paprastai gali pasiūlyti tik savo reputaciją. Kurti verslo organizacijos įvaizdį, kurio reikalauja visuomenė, yra raktas į verslo augimą (Bolger, 1959). Spyropoulou, Skarmeas ir Katsikeas (2010) atskleidė, kad tiek finansiniai rezultatai, tiek santykių valdymo gebėjimai yra didelę reikšmę verslo organizacijos reputacijos pranašumui turintys veiksniai. Roberts ir Dowling (2002) teigimu, verslo organizacijos reputacija yra vertingas strateginis turtas, padedantis verslo organizacijoms pasiekti ir išlaikyti geresnius rezultatus savo pramonės šakoje. Gera organizacijos reputacija užtikrina suinteresuotų šalių pripažinimą ir teisėtumą, generuoja grąžą ir gali suteikti konkurencinį pranašumą. Pasak Weigelt ir Camerer (1988), gera reputacija, tiksliau, organizacijos identitetas, kuriuo ji grindžiama, yra organizacijos finansinis nematerialusis turtas, nes dėl savo vertės kūrimo potencialo ir dėl nematerialaus pobūdžio ją sunkiau atkartoti konkuruojančioms organizacijoms. Pripažįstama, kad verslo organizacijos įvaizdis ir reputacija gali turėti įtakos klientų ir akcininkų lojalumui (Helm, 2007). Remiantis JAV reputacijos tyrimų bendrovės „Institute“ duomenimis, organizacijos, išlaikančios gerą reputaciją, turi stabilesnę grąžą, joms yra lengviau įdarbinti ir išlaikyti geriausius darbuotojus, taip pat didesnė tikimybė, kad pavyks atlaikyti krizių metu kylančius iššūkius (Yang, Wang, Song, Chen, Hung, 2011). Šių mokslininkų teigimu, nustatytas stiprus reputacijos ir organizacijos sėkmės ryšys.

Verslo organizacijos skatinamos ne tik išlaikyti ir gerinti ekonominius, bet ir socialinius bei ekologinius rezultatus. Trys dedamosios – ekonominis, socialinis ir ekologinis principai – sudaro vadinamojo 3P (angl. *the triple bottom line: profits, people, planet*) (Elkington, 1997) principą, kuris yra esminė tvarios strategijos dalis: 1) Pelnas. Ekonominė dimensija rodo būtinybę verslui būti pelningam, kad galėtų išgyventi; 2) Žmonės. Socialinė dimensija pabrėžia žmonių aspektą; 3) Planeta. Ekologinė dimensija pabrėžia verslo ir natūralios aplinkos ryšį. Teigiamų rezultatų visose trijose srityse pasiekimas yra žingsnis į tvarią strategiją. Tvari strategija yra tokia strategija, kuri įgyvendinama nekenkiant žmonėms ar planetai (Norman, MacDonald, 2004). Vadovaujantis 3P principu, stebima, kaip verslo organizacija vykdo socialinius ir ekologinius įsipareigojimus suinteresuotoms šalims, pavyzdžiui, darbuotojams, klientams, tiekėjams ir bendruomenėms taip pat sąžiningai, kaip ir siekia puikių finansinių rezultatų (Norman ir kt., 2004). Šiuo požiūriu 3P principas yra susijęs su suinteresuotų šalių teorija, padedančia suprasti verslo organizaciją kaip įtrauktą į vidinių ir išorinių suinteresuotų šalių tinklą, kur kiekvienas prisideda savo indėliu ir tikisi gražos. Atkreiptinas dėmesys į tris svarbias suinteresuotų šalių savybes: galią (suinteresuota šalis turi galią verslo organizacijai priversti ją padaryti tai, ko ji kitu atveju nedarytų), teisėtumą (suinteresuota šalis turi teisėtą reikalavimą, kai ji laikoma teisiškai galiojančia) ir operatyvumą (esant neatidėliotino verslo organizacijos dėmesio ir atsakymo poreikiui, suinteresuota šalis išreiškia skubią pretenziją) (Eesley, Lenox, 2006).

#### 1.2.2.3. Vidinė dimensija. Vidinių procesų valdymas siekiant atliepti suinteresuotų šalių (kliento) poreikius – finansinių rezultatų užtikrinimo sąlyga

Strategijos žemėlapyje finansinės ir suinteresuotų šalių dimensijos apibūdina rezultatus, kurių verslo organizacija tikisi pasiekti: akcininkų vertės didėjimą didinant pajamas ir gerinant produktyvumą, klientų pasitenkinimą, išlaikymą, lojalumą ir augimą, taip pat santykių su kitomis suinteresuotomis šalimis valdymą. Klientų ir kitų suinteresuotų šalių valdymu grindžiamos priemonės turi būti paverstos veiksmis, kuriuos verslo organizacija privalo atlikti, kad patenkintų jų poreikius ir lūkesčius. Puikūs verslo rezultatai kyla iš procesų, sprendimų ir veiksmų, vykdomų visoje organizacijoje (Kaplan, Norton, 1992). Efektyvūs ir suderinti vidaus procesai lemia, kaip sukuriama ir išlaikoma vertė. Verslo organizacijos turi sutelkti dėmesį į keletą svarbiausių vidaus procesų, kurie sukuria išskirtinį vertės pasiūlymą ir yra svarbiausi didinant produktyvumą ir išlaikant organizacijos veiklos franšizę.

Vidaus procesai skirstomi į keturias grupes: 1) operacijų valdymas – produktų gamyba ir teikimas klientams; 2) klientų valdymas – santykių su klientais užmezgimas ir palaikymas; 3) inovacijos – naujų produktų, procesų ir santykių kūrimas; 4) reguliavimo ir socialinė sritis – reguliavimo ir visuomenės lūkesčių tenkinimas arba viršijimas ir stipresnių bendruomenių kūrimas, dalyvavimas bendruomenės gyvenime ir vietos įstatymų laikymasis (Kaplan, Norton, 2004). Vertės grandinė skirstoma į pagrindinę ir palaikomąją (angl. *support*) veiklą. Pagrindinė veikla, kai verslo organizacija paverčia žaliavas produkcija – nuo žaliavų iki gamybos etapų bei iki pardavimo ir rinkodaros / komunikacijos, o galiausiai klientų aptarnavimo, tiesiogiai kuria pridėtinę vertę. Pagrindinės veiklos rūšys: 1) tiekimo grandinės valdymas; 2) operacijos; 3) paskirstymas; 4) rinkodara / komunikacija ir pardavimas; 5) aptarnavimas (po pardavimo). Kita veikla, palaikomoji, kuria vertę netiesiogiai: 1) moksliniai tyrimai ir plėtra (R & D); 2) informacinės sistemos; 3) žmogiškieji ištekliai; 4) buhalterija ir finansai; 5) organizacijos infrastruktūra, įskaitant procesus, politiką ir procedūras (Rothaermel, 2019).

Kadangi verslo iššūkius valdyti darosi vis sunkiau, organizacijoms reikia novatoriškų sprendimų, kad išliktų konkurencingos ir užtikrintų sėkmę ateityje (Byrd, Brown, 2003). Kad padėtų verslo organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą, kiekviena veikla turi arba padidinti papildomą produkto pasiūlą, arba sumažinti sąnaudas. Intensyvi konkurencija reikalauja, kad verslo organizacijos nuolat tobulintų esamus vidaus procesus, pradedant produktų gamyba, santykių su klientais užmezgimu ir palaikymu, stipresnių bendruomenių kūrimu, procesus, susijusius su reguliavimo ir socialine sritimi užtikrinant visuomenės poreikius bei lūkesčius ir baigiant inovacijų procesų valdymu. Verslo organizacijos gebėjimas diegti naujoves, tobulinti ir mokytis tiesiogiai susijęs su organizacijos verte. Naujovės leidžia verslo organizacijoms iš naujo apibrėžti rinką savo naudai ir pasiekti konkurencinį pranašumą (Rothaermel, 2019). Wagner (2010) nustatė reikšmingą naujo inovatyvaus produkto įtaką pelningumui, rinkos daliai ir augimui. Tik gebėdama kurti naujus produktus, kurti didesnę vertę klientams ir pagerinti veiklos efektyvumą, verslo organizacija gali įsitvirtinti naujose rinkose ir padidinti pajamas bei maržą, t. y. augti ir taip didinti savo vertę. Inovacijų palaikymas yra labai svarbus verslo organizacijos ilgalaikiai sėkmei (Cohn, Katzenbach, Vlák, 2008). Cap Gemini Ernst ir Young vertės kūrimo nefinansinių rezultatų indekse nurodoma, kad inovacijos yra vienas iš raktų į vertės kūrimą (Cohen, Low, 2001). Drucker (2002) teigimu, versle inovacijos kyla iš galimybių analizės, t. y. procesų tobulinimo poreikių, pramonės ir rinkos pokyčių, demografinių pokyčių, naujo suvokimo ir naujų

žinių. Gebėjimas panaudoti išorines žinias tampa svarbiu inovacinių gebėjimų ir konkurencinės sėkmės veiksniumi rinkoje. Inovatyvūs sprendimai dažniausiai sukuriama panaudojant organizacijos darbuotojų žinių ir gebėjimų potencialą. Verslo organizacijose darbuotojai sukuria iniciatyvų, kurios gali patobulinti vidinius procesus, galinčius teigiamai paveikti verslo organizacijos strategijos įgyvendinimą. Inovacijoms reikalingos žinios, išradingumas ir, svarbiausia, susitelkimas, kruopštumas, atkaklumas ir komandos narių įsitraukimas bei įsipareigojimas. Šiandienėje verslo aplinkoje, kuri yra dinamiška ir nuolat kinta, organizacijos negali išlaikyti *status quo*, bet gali įkvėpti darbuotojus diegti naujoves kiekviename žingsnyje siekiant nuolatinio tobulumo. Investicijos į mokslinius tyrimus ir plėtrą taip pat yra svarbus nematerialiųjų strateginių investicijų pavyzdys, padedantis atskleisti verslo organizacijos strategines gaires ir sukurti naujas strategines galimybes.

#### 1.2.2.4. Mokymosi ir augimo dimensija. Organizacijos struktūra, kultūra, plėtra bei pokyčiai ir jų pasitelkimas siekiant organizacijos finansinių rezultatų

Ketvirtoji strategijos žemėlapių dimensija – mokymasis ir augimas – apima organizacijos nematerialiųjų turtą ir jo vaidmenį strategijoje. Nematerialiųjų turtą galima suskirstyti į tris kategorijas: 1) žmogiškasis kapitalas: strateginės kompetencijos – darbuotojų įgūdžiai, talentas, žinios; 2) informacinis kapitalas: duomenų bazės, informacinės sistemos, tinklai ir technologijos, t. y. strategijai įgyvendinti reikalingų informacinių sistemų ir žinių taikomųjų programų bei infrastruktūros prieinamumas; 3) organizacijos kapitalas: kultūra – bendros misijos, vizijos ir vertybių, reikalingų strategijai įgyvendinti, suvokimas ir internalizavimas, lyderystė, atitinkamas personalas, komandinis darbas, pokyčių valdymas (Kaplan, Norton, 2004). Spitzer (2007b) pažymi, kad nematerialusis turtas ilgą laiką buvo laikomas „minkštąja“ rezultatų vertinimo dalimi ir jam mokymosi ir augimo dimensijoje buvo skiriama per mažai dėmesio. Neapčiuopiami nematerialūs veiksniai, tokie kaip įgūdžiai, žinios, inovacijos, lyderystė, reputacija ir kultūra, dabar tampa esminiais konkurencinio pranašumo veiksniais (Spitzer, 2007c).

Verslo organizacijos gebėjimą įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą daugiausia lemia jos esminės kompetencijos – unikalios organizacijos stiprybės (Pralhad, Hamel, 1990). Verslo organizacijos savo esmines kompetencijas ugdo dėl išteklių ir gebėjimų sąveikos. Tai lemia konkurencinį pranašumą. Ištekliams pagrįstu požiūriu akcentuojama išteklių ir gebėjimų sąveikos svarba siekiant konkurencinio pranašumo. Šis modelis

sistemiškai padeda identifikuoti esmines verslo organizacijos kompetencijas (Barney, 1991). Ištekliai skirstomi į dvi kategorijas: materialius ir nematerialius. Materialūs ištekliai turi fizinių savybių ir yra matomi. Materialių išteklių pavyzdžiai yra kapitalas, žemė, pastatai, gamyklos, įranga ir tiekimas. Nematerialūs ištekliai neturi fizinių savybių, jų pavyzdžiai yra organizacijos kultūra, jos žinios (angl. *know-how*), ekspertiškumas, inovatyvūs gebėjimai, reputacija, intelektinė nuosavybė, darbuotojų lojalumas, gera klientų valia, prekės ženklo nuosavybė, patentai ir kt. (Dierickx, Cool, 1989). Gebėjimai yra iš prigimties neapčiuopiamas nematerialusis turtas. Gebėjimai yra organizaciniai ir vadybiniai įgūdžiai, reikalingi įvairiems ištekliams organizuoti ir strategiškai panaudoti. Organizacijos, kurios negeba pritaikyti savo esminių kompetencijų prie besikeičiančios išorinės aplinkos, ne tik praranda konkurencinį pranašumą, bet ir gali apskritai žlugti. Vienu metu darbuotojų kompetencijos gali būti konkurencinio pranašumo pagrindu, tačiau, pasikeitus aplinkai, tos pačios kompetencijos vėliau gali virsti priežastimi, dėl kurios sumažėja organizacijos galimybės keistis siekiant prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos (Leonard-Barton, 1995). Geriausias scenarijus, kai verslo organizacijų vadovai tokias grėsmes paverčia galimybėmis (Carroll, Buchholtz, 2012). Dėl šios priežasties į išteklius ir gebėjimus reikia nuosekliai investuoti, juos tobulinti ir atnaujinti, nes jie yra labai svarbūs norint išlaikyti konkurencinį pranašumą. Dinamiški gebėjimai apibūdina verslo organizacijos gebėjimus kurti, diegti, keisti, perkonfigūruoti, atnaujinti ar panaudoti savo išteklius siekiant konkurencinio pranašumo (Peteraf, Di Stefano, Verona, 2013). Taigi tam, kad verslo organizacija išlaikytų savo pranašumą, bet koks jos vidinių stiprybių ir išorinės aplinkos derinimas turi būti dinamiškas. Tai reiškia, kad, keičiantis išorinei aplinkai, organizacija turi gebėti pakeisti savo vidinių išteklių bazę. Kiekviena verslo organizacija turėtų siekti, kad būtų plėtojami gebėjimai ir kompetencijos, kurios kurtų strateginį derinį su verslo organizacijos aplinka (Rothaermel, Hess, 2007). Dinamiški gebėjimai ne tik leidžia verslo organizacijoms prisitaikyti prie kintamų rinkos sąlygų, bet ir sukurti rinkos pokyčius, sustiprinančius jų strateginę padėtį.

Nemažai autorių laikosi požiūrio, kad žmogiškieji ištekliai yra konkurencinio pranašumo šaltinis (López, Peon, Ordas, 2005). Darbuotojų žinios, gebėjimai, kompetencijos tampa pagrindiniu ginklu kovoje su konkurentais, todėl darbuotojų pasitenkinimas įvardijamas vienu iš lemiamų verslo organizacijos sėkmės veiksnių. Su gera lyderyste, komunikacija ir žmogiškųjų išteklių politika užtikrinamos darbuotojų pasitenkinimą verslo organizacijos gali pagerinti finansinius rezultatus, darbuotojų efektyvumą,

pažaboti darbuotojų absenteizmą ir jų kaitą (Miranda, Goodman, Kern, 1996). Patenkinti darbuotojai jaučiasi esantys neatsiejama komandos dalis, skatinanti vertės grandinę ir optimizuojanti organizacijos rezultatus (Baruch, Juergen, 2004; Lockwood, 2006). Knygoje „Vertybių kodo įveikimas“ (angl. *Cracking the Value Code*) Boulton, Likert, Samek (2000) nustatė, kad 85 procentų vadovų pripažino investicijų į nematerialųjį turtą, pavyzdžiui, darbuotojus ir klientus, svarbą, tačiau mažiau nei 35 procentai vadovų ėmėsi atitinkamų veiksmų. Todėl vadovams būtina atsizvelgti į dažnai girdimą, bet neretai ignoruojamą posakį, kad „žmonės yra mūsų svarbiausias turtas“ (Pfeffer, Veiga, 1999). Studijoje, susijusioje su nematerialiojo turto valdymu, Zhu, Webber ir Benson (2010) nustatė, kad verslo organizacijų sėkmė priklauso nuo kintamų struktūrinių sąlygų ir nuo darbuotojų pasitenkinimo. Jų teigimu, darbuotojai yra svarbiausia grandis, nuo kurios priklauso klientų pasitenkinimas. Yee, Yeung ir Cheng (2008) teigimu, darbuotojų pasitenkinimas yra susijęs su produktų kokybe ir klientų pasitenkinimu, o pastarasis savo ruožtu daro įtaką verslo organizacijos pelningumui.

Organizacijai išlaikyti konkurencinį pranašumą padeda unikali jos kultūra. Gittel (2003) teigimu, kultūra gali padidinti prekės / paslaugos vertę ir (arba) sumažinti jų sukūrimo, gamybos ir pristatymo išlaidas. Organizacijos kultūra yra socialiai sudėtinga, ji apima ne tik darbuotojų sąveiką įvairiuose hierarchijos sluoksniuose, bet ir išorinius organizacijos santykius su klientais ir tiekėjais. Barney (1986) teigimu, organizacijos kultūra apibūdina bendras organizacijos narių vertybes ir normas. Ją sudaro trys elementai – vertybės, normos ir artefaktai, iš kurių svarbiausias – vertybės. Vertybėse įtvirtinti pamatiniai principai, kuriuos visų lygių darbuotojai gali naudoti sudėtingoms problemoms ir konfliktams spręsti (Frankl, 1984) ir kurie turėtų būti aiškiai išdėstyti strategijoje. Organizacijos vertybės suteikia atsakymus į klausimą, kaip siekiama organizacijos tikslų, jos padeda darbuotojams pasirinkti etinius sprendimus. Pagrindinės organizacijos vertybės yra etikos standartai ir normos, reglamentuojančios darbuotojų elgesį organizacijoje. Pagal neinstitucinį požiūrį šios normos organizacijoje įvardijamos institucijomis, jos nustato tinkamą darbuotojų požiūrį ir elgesį (Chatman, Eunyong, 2003). Prie artefaktų priskiriami tokie elementai kaip fizinės erdvės dizainas ir išdėstymas (pvz., kabinetai ar privatūs biurai), simboliai (pvz., drabužių, kuriuos dėvi darbuotojai, tipas), žodynas, kokios istorijos yra pasakojamos, kokie įvykiai ir kaip švenčiami bei išryškinami.

Vienas iš svarbių verslo organizacijos sėkmės veiksnių yra lyderystė. Vadovai, kurių vizija ir veiksmai leidžia jų organizacijoms įgyti

konkurencinį pranašumą, demonstruoja strateginę lyderystę (Finkelstein, Hambrick, Cannella, 2008). Organizacijoms reikalingi lyderiai, gebantys įkvėpti pasitikėjimą, motyvuoti, nurodyti kryptį, įtikinti kitus sekti paskui juos (Mansbridge, 2004). Boga ir Ensari (2009) pabrėžia stiprų transformacinės lyderystės ir organizacijos sėkmės kintamoje aplinkoje ryšį. Aukščiausio lygio vadovų išitraukimas, ypač generalinio direktoriaus (angl. CEO), gali nustatyti organizacijos sėkmės toną (Green, 2010). Nestabilumo ir turbulencijų kupiniais laikais organizacijoms reikia stiprių vadovų, turinčių viziją, ryžtą ir aistros siekti tobulumo, kad verslas būtų potencialus išbristi iš krizės, išlaikyti konkurencinį pranašumą, gebančių prisitaikyti prie verslo aplinkos pokyčių bei iššūkių ir suburti laiminčias komandas (O'Reilly, Tushman Harreld, 2009; Oreg, Berson, 2009). Gratton ir Erickson (2007) teigimu, produktyviausias ir novatoriškiausias komandas geba išsiugdyti tokie lyderiai, kurie yra orientuoti ir į užduotis, ir į santykius, ir geba keisti savo stilių priklausomai nuo aplinkos. Lyderystė yra svarbesnė už vadovavimą, nes dabartinis verslo pasaulis tampa vis konkurencingesnis ir nepastovesnis dėl technologijų pokyčių, tarptautinės konkurencijos ir rinkų dereguliacijos (Kotter, 2001).

Kadangi strategijos įgyvendinimas apibrėžia strategijos transformaciją į veiksmus ir verslo modelius, tam dažnai reikia pokyčių organizacijoje. Tačiau mokslininkų (Herold, Fedor, 2008) teigimu, tik apie 20 procentų organizacinių pokyčių yra sėkmingi. Strategijos įgyvendinti dažnai nepavyksta, nes vadovai dėl išteklių alokacijos poveikio bei energijos paskirstymo organizacijoje nesiryžta atlikti reikiamų pokyčių (Herold ir kt., 2008). Tuo tarpu verslo organizacijos išorinė aplinka retai būna stabili. Atvirkščiai, daugelyje rinkų pokyčiai yra greiti ir dinamiški. Pokyčiai yra vienintelė konstanta, nes technologinių pokyčių tempas per pastaruosius dešimtmečius labai paspartėjo. Keičiantis technologijoms, atsiranda naujų pramonės šakų, o kitos išnyksta. Tai daro naujoves galingu strateginiu ginklu siekiant įgyti ir išlaikyti konkurencinį pranašumą. Kaip teigia Rothaermel (2019), sėkmingai strategijai reikia ir veiksmingo puolimo, ir sunkiai įveikiamos gynybos.

Aptarti veiksniai, turintys įtakos verslo organizacijos strategijai sėkmingai įgyvendinti ir organizacijos konkurenciniam pranašumui, iškelia poreikį nustatyti rodiklius, leidžiančius vertinti (pamatuoti) šių veiksmų poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Remdamasi strategijos žemėlapiu (Kaplan, Norton, 2004) dimensijomis, darbo autorė pateikia rodiklių, kuriuos mokslininkai įvardija kaip skirtus verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui įvertinti, sąrangą (2 lentelė).

**2 lentelė.** Verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui įvertinti skirti rodikliai

<b>Strategijos žemėlapio dimensijos</b>	<b>Rodikliai</b>	<b>Autoriai</b>
<i>Finansinė dimensija</i>	Rezultatai, rinkos dalies augimas ir kontrolės efektyvumas	San ir Heng (2009); Milgate (2004)
	Tikslų siekimas ir rezultatai, produktyvumas	San ir Heng (2009)
	Organizacijos dydis (turtas) ir administracinio komponento dydis organizacijos efektyvumui, veiklos efektyvumas	Ndlovu (2010); Kelly (2007); Becker ir Staffod (1967); Buckmaster (2000); Milgate (2004)
	Strateginis planavimas	DeJong (2009)
<i>Suinteresuotų šalių dimensija</i>	Orientacija į klientą	DeJong (2009); Crosby ir Johnson (2002)
	Santykiai su klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis, santykiai su akcininkais, santykiai su tiekėjais	Kumar (2008); Cohen ir Low (2001)
	Klientų ir kitų suinteresuotų šalių pasitenkinimas, klientų aptarnavimas, klientų lojalumas, klientų lojalumo indeksas, klientų pripažinimas (angl. <i>acceptance</i> )	Ndlovu (2010); Buckmaster (2000); Ittner ir Larcker (1998); Milgate (2004); Crosby ir Johnson (2002); Said, HassabElnaby ir Wier (2003); vonGeibler, Liedtke, Wallbaum ir Schaller (2006); Kelly (2007); San ir Heng (2009), Marr (2008)
	Kokybė	Kelly (2007); Buckmaster (2000); Cohen ir Low (2001); Ittner ir Larcker (1998); Milgate (2004); Crosby ir Johnson (2002); Said, HassabElnaby ir Wier (2003)
	Reputacija, pasitikėjimas	Marr (2008)
	Prekės ženklo įvaizdis, prekės ženklo identitetas, prekės ženklo vertė, prekės ženklo įsipareigojimas (angl. <i>brand commitment</i> )	Marr (2008); Cohen ir Low (2001); Funk (2003); Crosby ir Johnson (2002)
	Socialiniai ir aplinkosaugos klausimai	Kumar (2008); vonGeibler, Liedtke, Wallbaum ir Schaller (200); Funk (2003)



<b>Strategijos žemėlapių dimensijos</b>	<b>Rodikliai</b>	<b>Autoriai</b>
	Produktų nauda visuomenei	vonGeibler, Liedtke, Wallbaum ir Schaller (2006)
<i>Vidinė dimensija</i>	Vidiniai procesai	Kumar (2008)
	Procesų valdymas	DeJong (2009)
	Valdymo gebėjimai	Cohen ir Low (2001)
	Inovacijos, technologijos	San ir Heng (2009); Funk (2003); Buckmaster (2000); Ndlovu (2010); Geibler, Liedtke, Wallbaum ir Schaller (2006); Cohen ir Low (2001); Ittner ir Larcker (1998); Said, HassabElnaby ir Wier (2003); Kelly (2007); Birkinshaw (2007); Kumar (2008)
	Mokymai, moksliniai tyrimai ir plėtra	Crosby ir Johnson (2002)
	Aplinkos ir bendruomenės klausimai, socialinis dialogas	Cohen ir Low (2001)
	Darbo sąlygos, sveikata ir saugumas	vonGeibler, Liedtke, Wallbaum ir Schaller (2006)
<i>Mokymosi ir augimo dimensija</i>	Organizacinis mokymasis, žinių valdymas	DeJong (2009); Kumar (2008); vonGeibler, Liedtke, Wallbaum ir Schaller (2006)
	Lyderystė, charizmatiška lyderystė, vadovų patikimumas	Salahuddin (2010); Funk (2003); DeJong (2009); Becker ir Staffod (1967); Birkinshaw (2007); Funk (2003)
	Darbuotojų santykiai, darbuotojų įtraukimas, darbuotojų pasitenkinimas	San ir Heng (2009); Cohen ir Low (2001); Ittner ir Larcker (1998); Milgate (2004); Marr (2008); HassabElnaby ir Wier (2003)
	Kompetencijos	Marr (2008)
	Gebėjimai pritraukti talentus	Funk (2003).

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Šiuolaikinės verslo organizacijos ir jos strateginės vadybos ypatumų, pasitelkiant teorines neoinstitucinės ir strategijos kaip praktikos tyrimo priegas, bei verslo organizacijos vertės kūrimo modelio analizė išryškino šiuolaikinės verslo organizacijos strategiją ir jai įgyvendinti taikomus verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius ir konkurenciniam pranašumui įvertinti skirtus rodiklius. Verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai nustatyti pasitelkiant verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapi (Kaplan, Norton, 2004), t. y. schemą, vaizduojančią vertės kūrimo kelią nuo nefinansinių nematerialių veiksmų iki finansinių rezultatų, bei subalansuotų rodiklių sistemą (Kaplan, Norton, 1996). Nustatyta, kad verslo organizacijos strategijos komponentai – mokymosi ir augimo dimensija, vidinių procesų dimensija, suinteresuotų šalių dimensija bei finansinė dimensija ir pagal šias dimensijas vykdoma organizacijos veikla – suinteresuotų šalių valdymas (Parmar ir kt., 2010), reputacijos ir prekės ženklo valdymas (Roberts, Dowling, 2002), pokyčių valdymas (Rothaermel, Hess, 2010), inovacijų kūrimas (Cohn ir kt., 2008), organizacijos kultūros kūrimas ir puoselėjimas (Gittel, 2003), darbuotojų įtraukimas (Miranda ir kt., 1996), socialinės atsakomybės srityje vykdoma veikla (Elkington, 1997), tinkamas vidinių procesų valdymas (Kaplan, Norton, 2004) ir kt. – yra lemiami veiksniai verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui užtikrinti ir vertei kurti.

Remiantis strategijos žemėlapiu, nustatyta, kad pagal strategijos žemėlapio dimensijas vykdomai veiklai įvertinti verslo organizacijos pasitelkia tokius rodiklius, kaip antai santykių su suinteresuotomis šalimis valdymo efektyvumas (Kumar, 2008; Cohen, Low, 2001); klientų ir kitų suinteresuotų šalių pasitenkinimas, pasitikėjimas ir lojalumas (Ndlovu, 2010; Buckmaster, 2000); reputacijos kapitalas ir prekės ženklo vertė (Marr, 2008); stipri ir inovacijoms palanki organizacijos kultūra (Kelly, 2007; Kumar, 2008); kompetencijos (Marr, 2008); darbuotojų suvokiama organizacijos vadovų lyderystė (Salahuddin, 2010; DeJong, 2009); vadovų patikimumas, darbuotojų pasitenkinimas ir įsitraukimas (San, Heng, 2009; Ittner, Larcker, 1998); tikslų siekimas, rezultatai, produktyvumas, veiklos efektyvumas ir kt. (San, Heng, 2009; Ndlovu, 2010).

Verslo organizacijos vadybos ir jos strategijos analizė neoinstituciniu ir strategijos kaip praktikos požiūriais (DiMaggio, Powell, 1983; Meyer, Rowan, 1977; Campbell, 2004) padėjo atskleisti, kad pagrindinis strategijos žemėlapio, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelio, aspektas yra glaudūs ryšiai tarp verslo organizacijos vykdomos veiklos ir strategijos, kaip konkurencinį pranašumą lemiančio veiksnio, komponentų, taip pat išryškino strateginės komunikacijos vaidmenį verslo organizacijoje (Sandhu, 2012;

2015; Fredriksson, Pallas, 2015). Remiantis šiais požiūriais, verslo organizacijos finansiniai rezultatai priklauso nuo teisėtumą pagrindžiančios veiklos, suteikiančios verslo organizacijai ekonominio racionalumo regimybę. Teisėtumas sukuriama verslo organizacijai laikantis institucijų – visuomenėje pripažintų socialinių normų, kurias verslo organizacijoje įtvirtina strateginė komunikacija. Strategine komunikacine veikla sukuriama ir įtvirtinama atitinkama tvarka ir taisyklės, vykdomas aktyvus individualių veikėjų įsitraukimas į organizacinius institucinio darbo laukus ir kaip reakcija į verslo organizacijos atliepimą visuomenės taisyklėms, normoms, jos poreikiams ir lūkesčiams verslo organizacijoje konstruojami komunikacijos vaidmenys ir praktika. Verslo organizacijos vadybos ir jos strategijos analizė rodo strateginės komunikacijos įtaką užtikrinant institucionalizacijos dimensijų veikimą. Taigi tolesniame skyriuje, remiantis neoinstituciniu ir strategijos kaip praktikos požiūriais, tikslinga detaliau išanalizuoti įvairią komunikacinę veiklą, taikomą ir vykdomą strategijos žemėlapyje, ir iširti šios veiklos integracijos į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį potencialą ieškant šios veiklos vertinimo rodiklių ir finansinių verslo organizacijos rezultatų ryšio.

## 2. KOMUNIKACINĖ VEIKLA, VYKDOMA ĮGYVENDINANT VERSLO ORGANIZACIJOS STRATEGIJĄ, IR JOS VERTINIMO RODIKLIAI

Pirmojo skyriaus teorinė analizė atskleidė, kad strategijos žemėlapiu, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelio, esmė yra glaudus verslo organizacijos vykdomos veiklos ir strategijos, kaip konkurencinį pranašumą lemiančio veiksnio, komponentų ryšys. Atskleista sąveika padės šiame skyriuje ieškoti strategijos komponentų ir komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, sąsajos bei komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų sąsajos.

Verslo organizacijos strategijos ir jos vadybos analizė išryškino strateginės komunikacijos vaidmenį verslo organizacijoje, todėl šiame skyriuje, pasitelkiant esminių strateginės komunikacijos veiklos ypatumų analizę, remiantis neoinstituciniu požiūriu, tiriamas komunikacinės veiklos poveikis strategijai įgyvendinti. Pagal neoinstitucinį požiūrį, komunikacija, užtikrindama aiškią taisyklių laikymosi verslo organizacijoje praktiką, palaiko institucijas, o institucinių taisyklių atkartojimas komunikacijoje padeda užtikrinti verslo organizacijos dermę su institucijomis, todėl strategiškai bendradarbiaudama su suinteresuotomis šalimis komunikacija teikia organizacijai strateginę kryptį. Toks strateginės komunikacijos, kaip atliekančios strateginį vaidmenį, matymas šiame skyriuje sustiprinamas trimis neoinstitucinių tyrimų kryptimis: institucine logika (dėmesio sutelkimu į praktikos pobūdį ir dinamiką, kurią formuoja kalba ir praktikos žodynai – teorijos, rėmai ir naratyvai), vadybos idėjų ir modelių, kurie šiame darbe suprantami kaip užtikrinantys teigiamus verslo organizacijos rezultatus, diegimu bei įgyvendinimu ir instituciniu darbu (veiksmais, kurių imasi individai ir organizacijos, kurdamos, palaikydamos ar griaudamos institucijas).

Komunikacinei veiklai, taikomai įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, išanalizuoti pasitelkiamos skirtingos analizės perspektyvos. Veikėjų (komunikacijos praktikų), komunikacinės veiklos ir praktikos specifiką bei sąveiką padeda atskleisti strategijos kaip praktikos analizės modelis. Taip pat išryškina ne tik strateginės komunikacinės veiklos rūšys, pasireiškiančios pagal skirtingas institucinės veiklos perspektyvas taip atskleidžiant praktikos elementą, bet ir šios veiklos vertinimo rodikliai. Komunikacinės veiklos sąranga ir šios veiklos vertinimo rodikliai leis, remiantis strategijos žemėlapiu, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modeliu, tirti komunikacinės veiklos sąsają su strategijos, lemiančios verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, komponentais. Šioje skyriaus dalyje atskleidžiama, kokį poveikį kiekvienam strategijos komponentui turi

komunikacinė veikla ir kokie rodikliai leidžia įvertinti jos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

## 2.1. Komunikacijos vaidmuo ir poveikis verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui

Pačiu bendriausiu lygmeniu teigiama, kad institucijos yra sukurtos komunikacijos būdu. Kadangi individai susitapatina su nusistovėjusiais įsitikinimais ir praktika, tai kasdienė praktika, kuri priimama, patvirtinama, rutinizuojama ir fiksuojama, palaiko institucijas daugiausia komunikacine veikla. Institucijos yra įtvirtinamos taisyklių laikymosi praktika, todėl jos atkuriamos komunikacijoje. Boden (1994), pavyzdžiui, teigė, kaip institucinės taisyklės įtvirtinamos organizacijos struktūroje, kai kaskart kartojamos organizacinės komunikacijos taisyklės (Boden, 1994, p. 91). Šis teiginys rodo institucijų, palaikomų aiškios taisyklių laikymosi praktikos, ir komunikacijos, kuri savo veikla tas taisykles komunikuoja, sąsają. Individai, kurie priima institucines taisykles (t. y. tampa institucijos nariais), yra linkę tas taisykles atkartoti komunikacijoje. Tai reiškia, kad yra polinkis į reprodukciją. Šis teiginys susijęs tiek su vidiniu, tiek ir išoriniu aspektais. Nariai skatina savo organizacijas siekti atitikties institucijoms (McPhee, Zaig, 2000) arba organizacijų vadovai gali padėti organizacijoms atitikti institucijas pasitelkę tarpžinybinę komunikaciją (Finet, 2001). Abiem atvejais teigtina, kad institucinių taisyklių patvirtinimas turi galią, nes jos yra plačiau pripažįstamos ir taikomos visose organizacijose. Tai, kad komunikacija derina organizacijas ir institucijas, rodo būdai, kuriais institucijos ir riboja organizacijos pokyčius, ir padeda priimti organizacinius sprendimus. Pavyzdžiui, Christensen, Bohmer ir Kenagy (2000) teigė, kad medicinos institucijos yra ribojantis veiksnys, trukdantis įgyvendinti naujovių diegimą sveikatos priežiūros srityje. Korporatyvinė misija atspindi formalią medicinos institucijos taisyklę „Nedaryti žalos“ (Lammers, Barbour, 2006, p. 364–367). Vadovaujantis šia nuostatos misija, vidinė ir išorinė komunikacija atitinka institucinę taisyklę. Tuo tarpu, pavyzdžiui, „Johnson and Johnson“ įmonė, kuri, remdamasi menkais įrodymais apie užterštas prekes vienoje parduotuvėje, išėmė jas iš prekybos, dėl šio sprendimo įgijo teisėtumą (2006, p. 364–367). Kai organizacija komunikuoja su savo aplinka (tiksliau, kai individai tai daro organizacijos vardu), ji turi remtis institucijomis. „Makroveikėjai“ (Taylor, Van Every, 2000, p. 160), kuriais gali būti įvardijami įvairių komunikacinę veiklą vykdantys specialistai – krizių valdytojai ir (ar) organizacijos misijos teiginių autoriai – visi jie įgyvendina institucinę komunikaciją. Jie remiasi schemomis, kurios daro įtaką visoms organizacijoms. Ribas peržengiančios komunikacijos

efektyvumas yra institucijų poveikis organizacijoms; kitaip tariant, organizacijų ribas peržengiantys asmenys yra institucinių taisyklių vartotojai ir perdavėjai. Be to, dažnai būtent išorine komunikacija organizacijos nariai savo sprendimuose atspindi institucinės aplinkos ypatumus. Atsižvelgiant į tai, kas išdėstyta, teigtina, kad strateginė komunikacija verslo organizacijoje palaiko institucijas ir užtikrina verslo organizacijos dermę su institucijomis.

Vyraujanti institucijų, susijusių su organizacine komunikacija, išraiška yra formalumas. Institucijos glūdi įsitikinimuose, kurie perteikiami elgsena. Įsitikinimai beveik visada aiškiai išreikšti oficialiai užfiksuotose žiniose, nors komunikacijos praktika gali būti tik dalinis tų žinių atspindys. Žinios tampa formalizuotos – tiesiogine prasme užrašytos – kai jas reikia perkelti ar paskleisti erdvėje ir laike arba pritaikyti didesnei auditorijai (Phillips, Lawrence, Hardy, 2004). Diskusijos dėl institucinių taisyklių taip pat gali lemti jų formalizavimą (Oliver, 1991). Institucinė perspektyva pripažįsta, kad yra ryškūs galios skirtumai tarp narių, taigi institucinė galia nėra tolygiai pasiskirsčiusi organizacinėje aplinkoje. Institucijų nariams tiek organizacijos viduje, tiek tarp organizacijų taikomos nevienodos formalios taisyklės. Kai kurie nariai yra saistomi taisyklių, o kai kurios organizacijos ir organizacijų nariai turi daugiau ar mažiau galios ginčyti vyraujančias institucines taisykles. Kai organizacijos gyvena formalių žinių gausybėje, komunikacijos vaidmuo – interpretuoti ir atitikti išorinius institucinius reikalavimus, t. y. „sužmoginti“ formalius pranešimus ir pateikti juos suinteresuotoms šalims taip, kad jų turinys būtų lengvai suprantamas ir institucinių taisyklių būtų laikomasi. Tai rodo, kad institucijos organizacijose veikia remdamosi formalia strategine komunikacija.

Tačiau institucijos yra tik vienas iš strateginės komunikacijos įtaką verslo organizacijai rodančių veiksnių. Daugybė mokslininkų (pvz., Simerson, 2011; Hallahan ir kt., 2007; Holtzhausen, 2008; Falkheimer, Heide, 2018; Holtzhausen, Zerfass, 2015; Zerfass, Verčič, Nothhaft, Werder; 2018; Tench ir kt., 2022) strateginę komunikaciją, suderintą su verslo organizacijos strategija ir skirtą organizacijos tikslams pasiekti, įvardija kaip stiprinančią jos konkurencinį pranašumą ir strateginį pozicionavimą (Argenti, Howell, Beck, 2005). Grunig ir Grunig (2000) teigimu, strateginė komunikacija apima „strateginį planavimą, tikslų valdymą ir vertinimą, susijusį su organizacijos tikslais“. Strateginė komunikacija veikia kaip tarpininkas tarp organizacijos ir jos aplinkos, padeda rinkti, perduoti ir interpretuoti iš aplinkos gaunamą informaciją, taip pat atstovauti organizacijai išoriniame pasaulyje. Dowling (1995), van Riel ir Fombrun (2007) strateginę komunikaciją įvardija kaip padedančią organizacijai sukurti išskirtinį ir patrauklų jos įvaizdį suinteresuotoms šalims, stiprų korporatyvinį įvaizdį ir reputacijos kapitalą. Norint pasiekti šiuos tikslus, visos komunikacijos

formos turi būti sujungtos į darnią visumą ir sukurti sėkmės kriterijai, kurie leistų įvertinti komunikacijos poveikį organizacijos reputacijai ir vertei (Fombrun, van Riel, 2004). Cornelissen (2020) teigimu, strateginė komunikacija – tai „vadybos funkcija, kuri suteikia sistemą ir žodyną, kad, siekiant bendro tikslo – sukurti ir išlaikyti palankią organizacijos reputaciją – suinteresuotų šalių, nuo kurių organizacija yra priklausoma, valdymui, būtų efektyviai naudojamos visos komunikacijos priemonės“ (p. 23).

Grunig ir Grunig (2008) suskirstė strateginę komunikaciją į tam tikras kategorijas: 1) strateginio komunikacijos vaidmens įgalinimas (keliamas poreikis pripažinti komunikacijos strateginį vaidmenį įgyvendinant organizacijos strategiją); 2) aukštesniojo ir aukščiausio lygmens komunikacijos specialistų įtraukimas į strateginio valdymo procesus; 3) komunikacijos vaidmenų išgryninimas (pabrėžiama komunikacinės veiklos įvairovė; įvairios komunikacinės veiklos integralumas ir sąsaja su kitomis vadybos funkcijomis) ir 4) taikymo efektyvumas (dvikrypčių santykių kūrimas ir palaikymas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas). Strateginio vaidmens paskirtis – veikti strateginiu lygmeniu, užtikrinant organizacijos efektyvumą. Pelno marža, santykiai su suinteresuotomis šalimis ir tikslų nustatymas, pavyzdžiui, organizacijos vizija ir misijos išdėstymas – tradicinė veikla, kurią strateginiu lygiu nustato organizacijos vadovybė. Grunig (2011) teigia, kad kai organizacijos komunikacija atlieka strateginį vaidmenį, ji, strategiškai bendradarbiaudama su suinteresuotomis šalimis, organizacijai teikia strateginę kryptį. Toks strateginės komunikacijos, kaip atliekančios strateginį vaidmenį organizacijose, matymas yra sustiprinamas trimis neoinstitucinių tyrimų kryptimis, kurios išplečia strateginės komunikacijos įtaką verslo organizacijai: institucine logika, vadybos idėjų ir modelių diegimu bei įgyvendinimu ir instituciniu darbu (Fredriksson, Pallas, Wehmeier, 2013, p. 187). Toliau apžvelgsime esmines sąvokas ir tyrimų kryptis.

*Institucinę logiką* apibrėžia dėmesio sutelkimas į praktikos pobūdį ir dinamiką, kurią formuoja kalba ir praktikos žodynai – teorijos, rėmai ir naratyvai (Loewenstein, Ocasio, 2005; Thornton, Ocasio, Lounsbury, 2012). Remdamiesi tokiu požiūriu į institucinę logiką, Thornton ir Ocasio (1999) teigia, kad principai, kuriais remiasi logika, nurodo veikėjams, „kaip interpretuoti organizacinę tikrovę, kas yra tinkama elgsena ir kaip pasiekti sėkmę“ (Thornton ir kt., 1999, p. 804). Jie taip pat plėtoja institucinės logikos apibrėžtį, atsižvelgdami į vertybes, prielaidas ir materialius dalykus: „institucinę logiką apibrėžiame kaip socialiai susiformavusius, istoriškai susiklosčiusius materialios praktikos, prielaidų, vertybių, įsitikinimų ir taisyklių modelius, pagal kuriuos individai kuria ir atkuria savo materialųjį būvį, organizuoja laiką ir erdvę bei suteikia prasmę savo socialinei tikrovei“

(Thornton ir kt., 1999, p. 804). Tradiciškai institucijų teoretikai logikas laikė išskirtinėmis, t. y. dėmesys buvo kreipiamas į dominuojančios logikos ir ją žyminčių materialių ir simbolinių savybių atsiradimą, kai tam prieštarauja konkuruojanti logika. Greenwood, Raynard, Kodeih ir kt. (2011), priešingai tokiam požiūriui, teigia, kad organizacijos veikia sudėtingame instituciniame kontekste, kuriame koegzistuoja kelios (kartais) konkuruojančios logikos (Goodrick, Reay, 2011). Taigi, sąveikai ir praktikai organizacijose ir tarp organizacijų įtaką gali daryti – ir dažnai daro – skirtingos logikos. Tam tikros profesijos atstovai (pvz., chirurgai) gali vadovautis skirtingomis vertybėmis, simboliais ir praktika, kai jie sąveikauja su savo profesijai nepriklausančiais veikėjais, pavyzdžiui, slaugytojais, medicinos technikai ar draudimo bendrovėmis. Čia matome, kad jei institucinė logika sudaro sąlygas įvairioms sąveikos formoms ir organizacinei praktikai organizacijose ir instituciniuose laukuose, tai lemia institucinį kompleksumą. Strateginės komunikacijos vaidmuo – institucinio kompleksumo fone, vadovaujantis principais, kuriais remiasi logika, išgryninti, kaip interpretuoti organizacinę tikrovę, kas yra tinkama organizacijos ir jos narių elgsena ir kaip pasiekti organizacijos sėkmę. Galima teigti, kad komunikacijos specialistai, vykdydami įvairių suinteresuotų šalių socializaciją skatinančią veiklą, formuoja praktikos, prielaidų, vertybių, įsitikinimų ir taisyklių modelius, kuriais remiantis suteikiama prasmė jų socialinei tikrovei.

Dėmesį *institucinėms idėjoms ir modeliams* (t. y. tiems, kurie pateikiami kaip užtikrinantys palankius organizacijos rezultatus) ir jų pasirinkimą lemia noras panašėti į sėkmingai veikiančius pavyzdžius (Boyer Charron, Jurgens ir kt., 1998; Hedmo, Sahlin-Andersson, Wedlin, 2005; Sahlin-Andersson, 1996). Vadybos idėjų ir modelių diegimas ir įgyvendinimas organizacijose ir jų elgsenoje simbolinėmis ir naratyvinėmis interpretacijomis (Sevón, Czarniawska, 1996; Czarniawska, Sevón, 2005) vyksta taikant vertimo ar tiksliau idėjų taikymo kitoje aplinkoje prieigą. Pasitelkdamas analoginio mąstymo sąvoką, Sevón (1996) pabrėžia organizacijų unikalumo siekį, tuo pat metu būnant apribotoms įprastų elgesio formų, kurioms tarpininkauja esami modeliai ir idėjos (Sevón, 1996). Taigi vadybos idėjų ir modelių pritaikymas organizacijai sustiprinamas ne tik galimybe ir poreikiu perimti gerąją, sėkmingą (konkurentų) veiklos praktiką, kitaip tai vadinama – pavyzdžių kopijavimu, bet apima ir siekį transformuoti, t. y. pasirinkti ir pritaikyti idėją ar modelį konkrečioms aplinkybėms, poreikiams ir lūkesčiams. Komunikacijos specialisto, kaip matančio visą aplinkos paveikslą (*take a big picture*) ir tarpininko tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, vaidmuo reikšmingas tiek pozicionuojant organizacijos unikalumą, tiek perimant sėkmingas (įskaitant konkurentų) vadybos idėjų ir modelių patirtis, tiek jas transformuojant atsižvelgiant į įprastas elgesio normas,



visuomenės lūkesčius ir poreikius. Yra ir kitų vadybos idėjų ir modelių pritaikymo motyvų. Mažėjantis tam tikrų organizacinių formų legitimumas (Forssell, Jansson, 1996), tapatybės krizės (Brunsson, Sahlin-Andersson, 2000) arba išorinis spaudimas, pavyzdžiui, darbo jėgos profesionalizacija (Powell, White, Koput ir kt., 2005), taip pat gali skatinti organizacijų siekį imituoti ir transformuoti vyraujančius institucinius modelius, idėjas ir praktiką. Dėl savo tapatybės nesuvokimo arba netinkamo suvokimo vidinių problemų identifikavimas arba silpna išorinė parama skatina organizacijas tikrinti aplinką ieškant tinkamos ir sėkmingos praktikos bei modelių. Taigi vadybos idėjų ir modelių pritaikymas rodo esant organizacinių (Czarniawska, Joerges, 1996) ir išorės (Boxenbaum, 2005; Wedlin, 2006) problemų sprendimų paiešką, o šios problemos apibrėžiamos ir sprendžiamos vykstant nuolatinei sąveikai tarp skirtingų veikėjų, turinčių bendrą arba iš dalies sutampančią institucinę aplinką (Scott, 2003). Aktyvūs organizacijos veikėjai, dažniausiai komunikacijos specialistai, gali būti suprantami kaip institucinis organizacinių pokyčių, ypač socialinės atsakomybės ir tvarumo srityse, šaltinis. Komunikacijos specialistai motyvuoja organizacijas atkreipti dėmesį į tam tikras išorines idėjas ir modelius, taip pat aktyviai dalyvauja padėdami organizacijoms modifikuoti ir aprūpinti šiuos modelius naujais atributais, pritaikytais vietos sąlygoms.

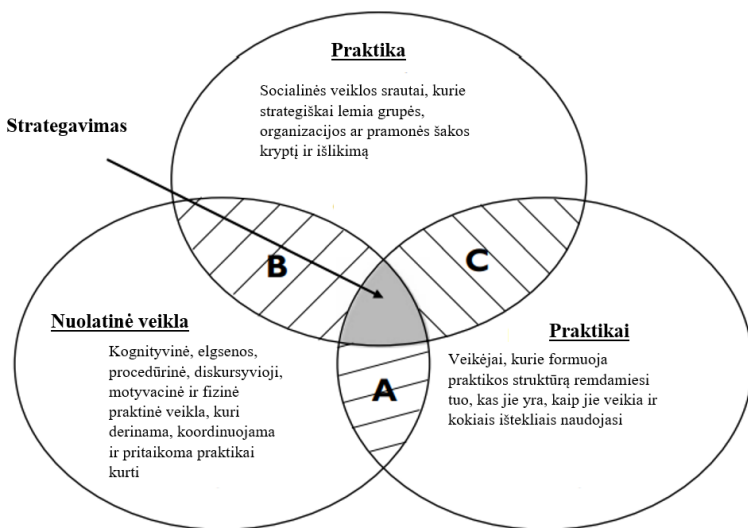
Dar viena neinstitucinių tyrimų kryptis, apibrėžianti strateginės komunikacijos įtaką verslo organizacijai, yra *institucinis darbas*. Tai – „tikslingi individų ir organizacijų veiksmai, kuriais siekiama kurti, palaikyti ir griauti institucijas“ (Lawrence, Suddaby, 2006, p. 215). Organizacijos veikla daugiausia remiasi retorinėmis ir diskursyviomis strategijomis (Lawrence, Suddaby, Leca, 2011; Brown, Ainsworth, Grant, 2012). Taigi institucinio darbo sąvoka pabrėžiama, kaip formuojamos ir keičiamos taisyklės, normos, idėjos ir praktika, o ne kaip veikėjai siekia konkrečių tikslų. Tokio pobūdžio veiksmai grindžiami bendradarbiavimo susitarimais, plačia sąveika ir nuolatiniu informacijos srautu, t. y. veikla, būtina tam, kad naujos organizacinės elgsenos formos taptų teisėtos ir paplitusios – institucionalizuotos. Tačiau institucinis darbas negali apsiriboti tik veikla su aiškiai apibrėžtais ketinimais ir tikslais. Daugiausia organizacijos užsiima rutinine veikla, lemiamą emocijų ir (arba) veiklos, kuriai daro įtaką įvairūs interesai ir kuri yra daugialypė. Todėl institucinio darbo conceptualizavimas taip pat yra ir siekis atsiverti nesėkmių ir nenumatytų padarinių analizei. Komunikacijos vaidmuo – užtikrinti, kad organizacinės elgsenos formos organizacijoje taptų teisėtos ir paplitusios, t. y. institucionalizuotos, skatinti organizacijos ir suinteresuotų šalių bendradarbiavimą ir sąveiką, užtikrinant nuoseklią ir nuolatinę informaciją, atliepančią suinteresuotų šalių interesus, išvelgti galimas grėsmes bei rasti sprendimo būdų joms sušvelninti ar

suvaldyti. Viena iš svarbių strateginės komunikacijos užduočių – nuolat besikeičiančioje aplinkoje užtikrinti organizacijos narių bendradarbiavimo kultūrą, skatinti jų įsitraukimą, užtikrinti darbuotojų socializaciją, kuri savo ruožtu leidžia jiems įsisąmoninti organizacijos vertybes ir normas, žinoti organizacijos svarbiausius tikslus ir prioritetus bei susitapatinti su jais, veikti produktyviai ir imtis konkrečių vaidmenų organizacijoje.

Strateginės komunikacijos vaidmens neinstituciniu požiūriu analizė parodė, kad strateginė komunikacija yra verslo organizacijos veiklos pagrindas. Komunikacine veikla verslo organizacijoje sukuriamos ir įtvirtinamos atitinkamos komunikacijos, informacijos ir žinių sistemos, tvarka ir taisyklės, kurios savo ruožtu įtvirtina korporatyvinę žinojimą, bendrą žodyną ir vertybes. Tai kuria bendrumą, institucinę identitetą ir verslo organizacijos išskirtinumą, stiprina jos unikalią strateginę poziciją. Strateginės komunikacijos veiklos, taikomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, specifika dar labiau išryškėja pasitelkiant strategijos kaip praktikos požiūrį, kuriame dėmesio skiriama veikėjų (praktikų), veiklos ir praktikos specifikai bei jų sąveikai.

## 2.2. Komunikacijos vaidmuo verslo organizacijoje: skirtingos analizės perspektyvos

Remiantis strategijos kaip praktikos požiūriu, strategavimas yra konceptualizuojamas kaip susidedantis iš trijų susijusių aspektų: nuolatinės veiklos (angl. *practices*), praktikos (angl. *praxis*) ir praktikų (angl. *practitioners*) (Jarzabkowski, Sillince, 2007; Whittington, 2006). Nuolatinė veikla reiškia „rutininius elgesio tipus“ (Reckwitz, 2002, p. 249), kuriuos veikėjai pasitelkia savo strateginėje veikloje. Tai apima įvairias strategijos priemones ir metodus (Spee, Jarzabkowski, 2009) ir neformalesnius mechanizmus, pavyzdžiui, retoriką (Sillince, Jarzabkowski, Shaw, 2012). Praktika – konkreti, besiplėtojanti veikla, strategiškai lemianti grupės, organizacijos ar pramonės šakos kryptį ir išlikimą. Nors praktika yra unikali tuo, kad egzistuoja tik dabartyje, ji vadovaujasi nuolatinė veikla. Tai reiškia, kad visada, kai žmonės veikia, jie remiasi tam tikra jau esama, socialiai apibrėžta veikla. Praktikai – veikėjai, kurie formuoja praktikos struktūrą remdamiesi tuo, kas jie yra, kaip jie veikia ir kokiais ištekliais naudojami. Balogun ir Johnson (2004) teigimu, praktikai apibrėžia strateginę darbą atliekančius veikėjus, pripažįstama, kad kiekvienas jų turi unikalų būdą interpretuoti ir įsitraukti į darbą, pagrįstą savo kompetencija ir patirtimi. Veikėjų (praktikų), veiklos ir praktikos specifika ir jų sąveika pateikiama 4 paveiksle.



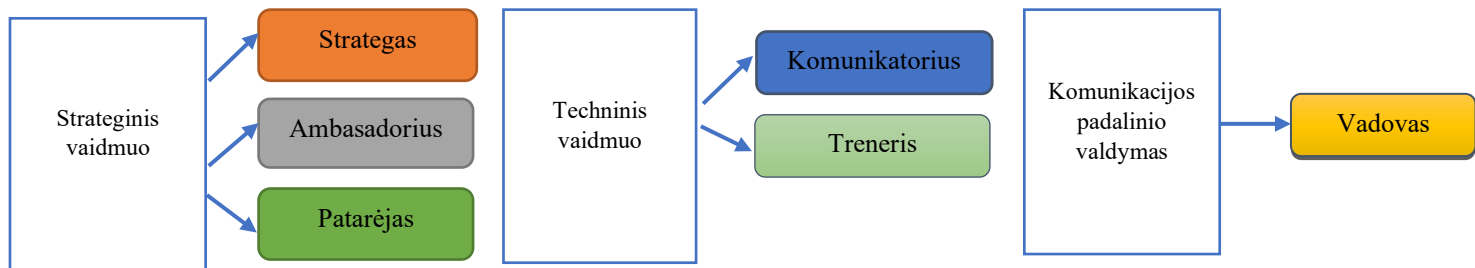
**4 pav.** Veikėjų (praktikų), veiklos ir praktikos specifika ir sąveika pagal strategijos kaip praktikos analizės modelį. Šaltinis: parengta remiantis Whittington (2006); Jarzabkowski ir kt. (2007, p. 11).

Strategijos kaip praktikos analizės modelis rodo jo artimumą strateginei komunikacijai. Remiantis šiuo modeliu, veikėjais (praktikais) gali būti įvardijami verslo organizacijoje veikiantys strateginės komunikacijos specialistai, veikla suprantama kaip strateginė komunikacinė veikla, taikoma ir vykdoma įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, o strategine komunikacine veikla, pasireiškiančia skirtingose institucinės veiklos perspektyvose, gali būti atskleidžiamas strateginės komunikacijos praktikos elementas. Toliau ir aptarsime šiuos strategijos kaip praktikos modelio elementus strateginės komunikacijos kontekste.

Veikėjai (praktikai). Komunikacijos specialistai, veikiantys verslo organizacijose, atliekantys daug įvairios veiklos, padedant komunikacijos strategijos rengimu ir jos derinimu su organizacijos strategija, komandų ar padalinių valdymu, mokant darbuotojus ir vadovus profesionaliai komunikuoti ir baigiant patariamąją veikla aukščiausio lygio vadovams priimant strateginius sprendimus. Taigi komunikacijos specialistai verslo organizacijoje atlieka skirtingus vaidmenis. Komunikacijos specialistų vaidmenų tyrimai buvo populiarūs mokslinių tyrimų tema dešimtmečius (Broom, Smith, 1979; Dozier, Broom, 1995; Fieseler, Lutz, Meckel, 2015). Mokslininkų (Tench, Moreno, 2015; Verhoeven, Zerfass, Tench 2011; Gregory, Willis, 2013; Zerfass, Franke, 2013; Falkheimer ir kt., 2017)

teigimu, didėjant komunikacijos praktikų atliekamų užduočių organizacijose spektrui, vis dažniau tiriami skirtingų komunikacijos praktikų vaidmenų prisiėmimo aspektai. Profesionalumo teorijoje (Grunig, Hunt, 1984) ryšių su visuomene / komunikacijos specialistai įvardyti kaip atliekantys strateginį vaidmenį. Tačiau verta konstatuoti, kad strateginis vaidmuo taikomas tik aukštesnio ir aukščiausio lygmens komunikacijos specialistams (vadovams). Tai įtvirtinta techninio ir strateginio komunikacijos specialistų vaidmenų atskyrimo koncepcijoje (Dozier, Broom, 1995; Van Ruler, 2004; Beurer-Zullig, Fieseler, Meckel, 2009; Vieira, Grantham, 2015; Macnamara, 2018). Strateginis vaidmuo apibrėžia aukštesniojo ir aukščiausiojo lygmens komunikacijos specialisto įvairią veiklą, kuriai įgyvendinti reikalingos aukščiausio lygmens kompetencijos, įskaitant strateginius gebėjimus rengti įžvalgas, ir kurio indėlis į verslo organizacijos sėkmę yra strateginis. Ši veikla apima organizacijos strategijos perdavimą ir pozicionavimą pagrindinėms (tiesioginę įtaką turinčioms) suinteresuotoms šalims siekiant ilgalaikės organizacijos sėkmės, komunikacijos tikslų derinimą su organizacijos strategija, pagrindinių išteklių ir komunikacijos procesų valdymą siekiant kurti ilgalaikės organizacijos sėkmės potencialą ir organizacijos vadovybės konsultavimą strateginiais klausimais (Volk ir kt., 2017; Mykkänen, Vos, 2015). Techninis vaidmuo apibrėžia pradinio lygmens komunikacijos specialisto veiklą, kuriai įgyvendinti reikalingos bazinės kompetencijos, ir kurio indėlis į organizacijos sėkmę yra operatyvinio techninio pobūdžio (organizacijos strategijos plėtojimas ir pozicionavimas visoms suinteresuotoms šalims, profesionali komunikacinė veikla, kuri remia visas organizacijos funkcijas ir užtikrina kasdienę veiklą (informavimas ir klausymas), kasdienės komunikacijos departamento vykdomos veiklos valdymas (planavimas, biudžeto valdymas, išteklių alokacija), bendradarbiavimas su visais organizacijos nariais ir profesionalių komunikacinių įgūdžių ugdymas (Falkheimer, Heide, 2018; Volk ir kt., 2017).

Veikla. Remiantis techninio ir strateginio komunikacijos specialistų vaidmenų atskyrimo koncepcija Volk ir kt. (2017) sukurtas komunikacijos specialisto vaidmenų modelis (5 pav.) iliustruoja tipinę aukščiausio lygmens komunikacijos specialisto (vadovo) veiklą, susijusią su kiekvienu vaidmeniu. Šiame modelyje atskirti strateginis (strategas, ambasadorius ir patarėjas) ir techninis (komunikatorius ir treneris) vaidmenys. Vadovo vaidmuo apima dispozinines užduotis, susijusias su komunikacijos padalinio valdymu.



**5 pav.** Komunikacijos vadovo vaidmenų modelis. Šaltinis: parengta remiantis Volk ir kt. (2017).

*Strateginis vaidmuo:* 1) Strategas. Pagrindinė komunikacijos specialisto veikla atliekant stratego vaidmenį – parengti komunikacijos strategiją ir ją suderinti su organizacijos strategija. Strategas turi gerai išmanyti organizacijos strategiją, kad galėtų ją išskaidyti į konkrečius komunikacijos tikslus (Volk ir kt., 2017); 2) Ambasadorius. Atlikdamas šį vaidmenį, komunikacijos vadovas veikia kaip oficialus organizacijos strategijos ambasadorius (Mykkänen, Vos, 2015; van Riel, 2012). Ambasadorius strateginius klausimus paverčia veiksmais, komunikuoja verslo organizacijos strategiją viduje ir išorėje siekdamas jos įgyvendinimo, pasitelkdamas asmenine kompetencija įtikinėja įvairias suinteresuotas šalis: politikus, investuotojus, vidinius nuomonės formuotojus ir klientus atstovaujamos organizacijos naudai (Zerfass, Buhmann, Tench, Verčič, Moreno, 2021). Atliekant ambasadoriaus vaidmenį svarbios tokios kompetencijos: gilus organizacijos strategijos ir sprendimų supratimas, gebėjimas paaiškinti šiuos sprendimus bei įtikinti suinteresuotas šalis jų reikalingumu (Zerfass ir kt., 2021); 3) Patarėjas atkreipia organizacijos vadovybės dėmesį į galimas rizikas, visuomenės lūkesčius ir problemas, konsultuoja dėl strateginių sprendimų bei palaiko santykius su suinteresuotomis šalimis (Zerfass, Franke, 2013). Atliekant šį vaidmenį, svarbios tokios kompetencijos: gebėjimas suprasti strateginių sprendimų priėmimo procesus ir jų informacijos poreikius, mokėjimas kalbėti aukščiausio lygio vadovų kalba ir patikimumas (Zerfass ir kt., 2021).

*Techninis vaidmuo:* 4) Profesionalus komunikatorius įgyvendina specifinę komunikacinę veiklą, kuri yra apibrėžta bendrame komunikacijos plane, taigi veikia taktiniu lygmeniu. Komunikatorius valdo reputaciją, prekės ženklą ir krizes, kuria kampanijas ir turinį, valdo santykius su suinteresuotomis šalimis bei žiniasklaida, vykdo socialinės atsakomybės ir tvarumo veiklą (Gregory, 2000; Zerfass ir kt., 2021; Coombs, 2007ab; Schaefer, Terlutter, Diehl, 2020), yra atsakingas už platformų ir kanalų panaudojimą strateginiams tikslams organizacijos viduje ir išorėje komunikuoti (Huebner, Varey, Wood, 2008). Komunikacijos priemonėmis „sužmogindamas“ verslo organizacijos strategiją, komunikatorius remia strategijos įgyvendinimą ir vykdymą. Komunikatorius išskaido strategiją į aiškias ir lengvai įsimenamas žinutes (Huebner ir kt., 2008; Mayr, Siri, 2011). Atliekant šį vaidmenį, svarbios tokios kompetencijos: gebėjimas kurti turinį, kurti ir palaikyti santykius ir būti kūrybiškam (Gregory, Willis, 2013; Steyn, Everett, 2009; Zerfass ir kt., 2021); 5) Treneris. Viena iš svarbių komunikacijos vadovo užduočių yra padėti organizacijos darbuotojams ir vadovams profesionaliai komunikuoti. Trenerio veikla apima turinio kūrimą kalboms, pristatymams, socialinės žiniasklaidos pranešimams, jis siūlo

komunikacinius mokymus, teikia grįžtamąjį ryšį (Zerfass ir kt., 2021). Koučingo ir grįžtamojo ryšio įgūdžiai yra būtini siekiant padėti tobulinti darbuotojų ir vadovų asmenines komunikacines kompetencijas (Falkheimer ir kt., 2015; Zerfass, Viertmann, 2017).

*Komunikacijos padalinio vadovas* valdo komunikacijos skyrių: apibrėžia procesus ir struktūras, skirsto biudžetą, priima ir atleidžia darbuotojus, plėtoja kompetencijas ir naujausiomis technologijomis paremtą infrastruktūrą, peržiūri verslo modelius, skirtus komunikacijai, palaiko ryšius su vidiniais klientais ir išorės agentūromis (Zerfass ir kt., 2021). Vadovo pareigoms atlikti reikalingos tokios kompetencijos: gebėjimas optimizuoti procesus ir struktūras, vadovavimo įgūdžiai, valdymo būdų išmanymas, verslo modelių išmanymas, racionalumas (Zerfass ir kt., 2021), lyderystės kompetencijos vadovaujant komunikacijos padaliniiui ir bendradarbiaujant su išorės ryšių su visuomene agentūromis (Brønn, 2001; Moss, Newman ir kt., Santo, 2005). Padalinio vadovas turi turėti gebėjimų valdyti išteklius ir koordinuoti integruotus pranešimų siuntimo procesus pasidalijamojoje, uždirbtoje, priklausomoje ir mokamoje žiniasklaidoje (angl. *paid, earned, shared, owned: PESO modelis*) (Dietrich, 2021; Macnamara, 2018).

Komunikacijos vadovo vaidmenų modelis rodo platų komunikacijos specialistų (aukščiausio lygmens) vykdomos veiklos, skirtos verslo organizacijos strategijai rengti ir įgyvendinti, diapazoną. Ši veikla pasireiškia skirtingose institucinės veiklos lygmenų – makro-, mezo- ir mikro- – perspektyvose. Tai padeda atskleisti strateginės komunikacijos praktikos elementą verslo organizacijoje.

Praktika. Strateginė komunikacinė veikla pagal skirtingas institucinės veiklos perspektyvas, atskleidžiant praktikos (angl. *praxis*) elementą, pateikiama 3 lentelėje.

**3 lentelė.** Strateginė komunikacinė veikla skirtingose institucinės veiklos perspektyvose / praktikos elementas

<b>Analizės lygmenys</b>	<b>Analizės objektas</b>	<b>Lygmenų sąveika ir dėl šios sąveikos vykdoma strateginė komunikacinė veikla</b>
Makrolygmuo	Visuomenė	<p>Makro- ir makrolygmuo: santykiai rinkoje tarp organizacijų (sistemos veikimas) ir jų valdymas</p> <p>Makro- ir mezolygmuo: aplinkos įtaka organizacijai, spaudimas dėl atitinkamų veiklų (suinteresuotų šalių (visuomenės) lūkesčių ir poreikių atliepimas)</p>

Analizės lygmenys	Analizės objektas	Lygmenų sąveika ir dėl šios sąveikos vykdoma strateginė komunikacinė veikla
Mezolygmuo	Organizacija	<p>Mezo- ir makrolygmuo: organizacijos komunikacija su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, siekiant organizacijos tikslų</p> <p>Mezo- ir mezolygmuo: organizacijos kultūros kūrimas ir stiprinimas</p> <p>Mezo- ir mikrolygmuo: organizacijos komunikacija, susiformavusios organizacijos kultūros poveikis individui</p>
Mikrolygmuo	Individas (i)	<p>Mikro- ir mezolygmuo: komunikacija formaliomis ir neformaliomis formomis (komunikacijos taisyklės)</p> <p>Mikro- ir mikrolygmuo: individai ir jų saviraiškos / savirealizacijos galimybės (komunikacijos specialisto asmenybė, kompetencija)</p>

Šaltinis: parengta pagal Sandhu (2009), papildyta darbo autorės.

Mikro- ir mikrolygmuo. Tench ir Moreno (2015) komunikacijos specialistą apibrėžia kaip praktiką, disponuojantį atitinkamomis kompetencijomis – turimų įgūdžių ir žinių deriniu, kuris kartu su asmeninėmis savybėmis sukuria efektyvų profesinį elgesį. Šiandienės aplinkos transformacijos kontekste pabrėžiama, kad komunikacijos specialistų kompetencijos apima ir gebėjimą bei įsipareigojimą nuolat mokytis ir prisitaikyti prie kintamos aplinkos (Macnamara, 2018). Komunikacijos specialisto žinios gali būti apibrėžiamos kaip tai, ką praktikai turi žinoti, kad galėtų efektyviai atlikti savo vaidmenį (Commission on Public Relations Education, 2006; Gregory, 2008). Įgūdžius apibūdina tai, ką praktikai geba padaryti, kad galėtų tinkamai atlikti savo vaidmenį (Goodman, 2006; Commission on Public Relations Education, 2006; Gregory, 2008; Proctor, Dutta, 1995). Asmeninės savybės literatūroje apibrėžiamos atskirai nuo kompetencijų. Skirtumas tarp asmeninių savybių ir kompetencijų tas, kad asmeninės savybės gali nulemti, kaip gerai atliekama kompetencija, ir, antra, kompetencijų gali būti išmokstama, o asmeninės savybės yra modeliuojamos ar puoselėjamos (Jeffrey, Brunton, 2011). Taigi komunikacijos specialistų kompetencijos apibrėžiamos kaip specifinės žinios (tai, ką gali / turėtų žinoti komunikacijos specialistai); įgūdžiai (ką gali /



turėtų daryti komunikacijos specialistai) ir gebėjimai (ką jie turėtų žinoti, kaip / galėtų padaryti), bendrai vadinama kompetencijomis, kuriomis privalo disponuoti skirtingų lygių (pradinio lygmens, aukštesniojo ir aukščiausio lygmens) komunikacijos specialistai (Global Body of Knowledge (GBOK), 2016ab; Macnamara, 2018).

Neinstituciniu požiūriu vertinant, organizacijos, nustatančios ir kontroliuojančios taisyklių kūrimą, gali daug lengviau išlaikyti institucijas. Strateginė komunikacinė veikla mikro- ir mezolygmeniu apima komunikaciją formaliomis ir neformaliomis formomis, t. y. nustatytas komunikacijos taisykles. Komunikacija svarbi tam, kad šios taisyklės būtų išaiškintos ir žinomos organizacijos nariams ir visuomenei. Mezo- ir mikrolygmeniu šios taisyklės atkartojamos komunikacijoje, nes institucijos yra įtvirtinamos pagal aiškią taisyklių laikymosi praktiką. Mezo- ir mezolygmuo apima organizacijos kultūros kūrimą ir stiprinimą. Organizacijos kultūra yra pagrindinių vertybių, simbolių, reikšmių, įsitikinimų, prielaidų ir lūkesčių, kuriais dalijasi organizacijos nariai, rinkinys. Kultūra yra tai, kaip darbuotojai jaučiasi organizacijoje ir kokį turi požiūrį į ją. Kultūrą kuria, palaiko ir keičia visi organizacijos nariai. Vienas iš komunikacijos specialistų uždavinių – nuolat besikeičiančioje aplinkoje užtikrinti organizacijos darbuotojų bendradarbiavimo kultūrą, skatinti jų įsitraukimą (Bailey, Madden, Alfes, Fletcher, 2015). Bovee ir Thill (2000) pabrėžia, kad pasitelkus komunikaciją organizacijos darbuotojai ne tik informuojami, bet ir įtraukiami į organizacijos kultūros formavimą taip sukuriant jų priklausymo organizacijai jausmą. Holtz (2004) teigimu, jei anksčiau komunikacija atlikdavo informavimo vaidmenį ir jos dėka buvo gerinama darbo aplinka, tai šiandien komunikacija reaguoja į besikeičiančias darbuotojų vertybes bei jų poreikius ir siekia juos įtraukti į organizacijos veiklą, sudaryti galimybių darbuotojams efektyviau dalyvauti priimant sprendimus. Tai turi teigiamą poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams (Bovee ir kt., 2000). Viena iš svarbių komunikacinės veiklos sričių yra organizacijos darbuotojų įtraukimas į inovacijų kūrimą. Sėkmingas naujo produkto, proceso ar verslo modelio pristatymas yra svarbus veiksnys konkurenciniam pranašumui pasiekti. Novatoriškų idėjų kūrimo, palaikymo ir įgyvendinimo iniciatyvas organizacijose skatina besikeičianti aplinka, taigi itin svarbiu tampa organizacijos darbuotojų grįžtamasis ryšys, sudarantis galimybę išsakyti nuomonę ir turėti įtakos priimamiems sprendimams.

Iki šiol aptarti lygmenys remiasi komunikacine veikla, sutelkta į organizacijos klimato gerinimą, darbuotojų tarpusavio santykių gerinimą, ryšių tarp organizacijos vadovybės ir darbuotojų kūrimą, informavimą apie organizacijos tikslus, planus, pokyčius ir vizijas, darbuotojų įtraukimą į

organizacijos kultūros kūrimą bei įgyvendinimą, inovatyvių pokyčių procesų inicijavimą ir valdymą. Įvairia komunikacine veikla kuriamas bendrumas, institucinis identitetas ir išskirtinumas. Šiai veiklai įvertinti gali būti pasitelkiami tokie vertinimo rodikliai: komunikacijos kultūra; vertybių kultūra; veiklos vertybėms atitiktis; darbuotojų informuotumas apie organizacijos strategiją, tikslus, viziją, misiją, vertybes; darbuotojų tikėjimas, pritarimas organizacijos tikslams ir pastangos, kad jie būtų pasiekti; darbuotojų pasitikėjimas; darbuotojų pasitenkinimas; darbuotojų įsipareigojimas; darbuotojų suvokimas apie kontrolės abipusiškumą; darbuotojų motyvacija; darbuotojų išitraukimas; darbuotojų lojalumas; darbuotojų advokacija; darbuotojų požiūris į organizaciją; darbuotojų susitapatinimo su organizacija stiprumas; noras išlaikyti narystę organizacijoje; noras siekti organizacijos sėkmės; grįžtamojo ryšio kultūra; kritikos kultūra; pokyčių komunikacijos kultūra; darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių suvokiami pokyčių privalumai; sutikimas su organizaciniais pokyčiais; išitraukimas į pokyčių procesą ir jų palaikymas; pasitenkinimo organizaciniais pokyčiais lygis; komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūra; darbuotojų noras dalyvauti komandų rotacijoje; darbuotojų suvokiama organizacijos vadovų lyderystė; charizmatiška lyderystė; vadovų patikimumas ir kt. (Broom, Dozier, 1983; Dozier, Ehling, 1992; Meng, Pan, 2012; DeJong, 2009; Kumar, 2008; Ittner, Larcker, 1998; Milgate, 2004; Marr, 2008; HassabElnaby, Wier, 2003; San, Heng, 2009; Spector, 1997; Van Riel, Fombrun, 2007; Watson, 2012; Cohen, Low, 2001). Spector (1997) teigimu, organizacijos darbuotojų pasitikėjimas, pasitenkinimas ir įsipareigojimas yra svarbūs organizacijos ir komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai. Šiems rodikliams išmatuoti gali būti naudojamos tokios tyrimo priemonės ir metodai: darbuotojų apklausa (darbuotojų išitraukimo tyrimas (angl. *Employee engagement Survey*), pasitenkinimo komunikacija tyrimas (angl. *Employee satisfaction Survey*), focus grupės.

Veiklos, susijusios su darbuotojų potencialo panaudojimu inovacijoms, vertinimo rodikliai gali būti inovacijoms palanki organizacijos kultūra; galimybių rinkoje identifikavimas; darbuotojų išitraukimas ir išitraukimas į inovacijų procesus; suteikiamos galimybės teikti novatoriškus pasiūlymus ir idėjas; darbuotojų pateiktų inovatyvių idėjų skaičius; įgyvendintų darbuotojų pateiktų inovatyvių idėjų skaičius; darbuotojų susipažinimo su inovacijų tikslais lygis; inovatyvių komunikacijos platformų naudojimas; inovacijų lyderystės propagavimas; novatoriškų idėjų viešinimas (Gandomi, Haider, 2015; Buckmaster, 2000; Ndlovu, 2010; San, Heng, 2009; Funk, 2003; Cohen, Low, 2001; Ittner, Lacker, 1998; Parmenter, 2010). Tyrimo

priemonės ir metodai: darbuotojų apklausa, socialinės žiniasklaidos ir tradicinės žiniasklaidos analizė.

Mezo- ir makrolygmuo apima organizacijos komunikaciją su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, siekiant organizacijos strateginių tikslų. Išorinė organizacijos komunikacija – tai ryšių tarp organizacijos ir išorinės aplinkos kūrimas ir palaikymas. Tuo tikslu kuriami ir palaikomi ryšiai su išorinėmis suinteresuotomis šalimis: esamais arba potencialiais klientais, partneriais, bendruomenėmis, valdžios institucijomis, žiniasklaida, formuojamas teigiamas organizacijos įvaizdis visuomenėje, keičiamasi informacija su kitomis organizacijomis ar organizacijai bendraujant su valdžios institucijomis (Gregory, 2000).

Išorinė komunikacinė veikla gali būti skirstoma į: 1) organizacijos viešumą didinančią veiklą bei organizacijos, kaip nuomonės lyderės, pozicionavimą ir 2) santykius tarp organizacijos ir jos suinteresuotų šalių kuriančią ir palaikančią veiklą. *Viešumu* pabrėžiama matomumo svarba kiekvienai organizacijai. Lawson (2006) teigimu, yra trys pagrindiniai tikslai, kurių viešumo veikla siekia verslo organizacijos: gebėti demonstruoti kompetenciją savo rinkos sektoriuje, įgyti pasitikėjimą organizacija ir produktais, pasiekti klientų ir potencialių klientų lojalumą. Prie išorinės komunikacinės veiklos taip pat priskiriamas *organizacijos, kaip nuomonės lyderės, pozicionavimas*. Tai yra lyderystės praktika, kai organizacija pozicionuojama kaip nuomonės lyderė pagal naujas, įtikinamas ir novatoriškas idėjas. Lyderystė padeda organizacijoms tapti labiau žinomoms, didinti savo prekės ženklo statusą ar gerinti reputaciją ir siekti kitų įtakingų nuomonės lyderių, pavyzdžiui, politinių ar reguliavimo institucijų, pripažinimo. Viešumo veiklos vertinimo rodikliai gali būti žiniasklaidos pasiekiamumas; organinis pasiekiamumas; prenumeratoriai; auditorija; pranešimo pasiekiamumas; tiražas; įspūdžiai; žiniasklaidos rezonansas; puslapių parodymai; konversijų rodiklis; sekėjai; apsilankymai; paminėjimai; žymos; reakcijos; tonas/ sentimentai; išitraukimas; atsiliepimai; peržiūros; paspaudimų dažnis; patiktukai; bendrinimai; unikalūs lankytojai; balso dalis; auditorijos augimo tempas; virusiškumo lygis; kontaktinė informacija; registracijos; atmetimo rodiklis; advokacija; žiniatinklio srautas; paieškos apimties duomenys; straipsnių/ pranešimų citatų ar atsisiuntimų dalis (Nastasia, Mironeasa, 2016; Zote, 2021; Miller, 2023; Gandomi, Haider, 2015; Buckmaster, 2000; Ndlovu, 2010; San, Heng, 2009; Funk, 2003; Cohen, Low, 2001; Ittner, Lacker, 1998; Stacks, 2010; Hicks, 2023; Edwards, 2021 ir kt.). Tyrimo priemonės ir metodai: visuomenės nuomonės apklausa, žiniasklaidos turinio analizė, socialinės

žiniasklaidos analizė, didžiųjų duomenų analizė (Stieglitz, Dang-Xuan, Bruns, Neuberger, 2014).

*Santykius kurianti ir palaikanti veikla.* Gregory (2000) teigimu, skiriamos šešios pagrindinės verslo organizacijos komunikacija suinteresuotos šalys: 1) įvairios visuomeninės grupės, kurios formuoja nuomonę (pvz., interesų grupės, žiniasklaida); 2) akcininkai; 3) verslo partneriai; 4) vietinės valdžios įstaigos; 5) klientai, tiekėjai, konkurentai; 6) darbuotojai, jų susivienijimai ir potencialūs darbuotojai. Pagrindiniai verslo organizacijos išorinės komunikacijos elementai, remiantis Boone, Kurtz ir Block (1997) įžvalgomis, yra šie: 1) Komunikacija su visuomene. Organizacijos, komunuodamos su plačiąja visuomene, siekia paveikti klientų sprendimus. Teigiamas organizacijos įvaizdis yra vienas iš veiksnių, lemiančių klientų sprendimą pasirinkti tam tikros verslo organizacijos produktus; 2) Komunikacija su klientais. Tai vienas iš svarbiausių išorinės komunikacijos elementų, be kurio verslo organizacija negalėtų gyvuoti. Klientų poreikiai apima požiūrį ar nuomonę apie produktus, prekės ženklą. Poreikiai dažnai grindžiami ankstesne patirtimi. Didelis klientų pasitikėjimas ir pasitenkinimas paprastai lemia klientų lojalumą ir produktų vartojimą (įsigijimą). Taip pat labiau tikėtina, kad patenkinti klientai rekomenduos produktus savo artimiesiems ir darys įtaką jų pasirinkimui; 3) Komunikacija su tiekėjais ir kitomis verslo organizacijomis. Verslo organizacijų ir kitų organizacijų sąveika leidžia sustiprinti jų santykius siekiant savo interesų. Tokios komunikacijos metu svarbu perduodamos žinios aiškumas ir tikslumas, nes komunikaciniai nesusipratimai gali kainuoti nemažai laiko ir finansinių lėšų, ir 4) Komunikacija su valdžios institucijomis. Su valdžios institucijomis verslo organizacijos dažniausiai komunikuoja mokesčių, veiklos reguliavimo, ataskaitų teikimo klausimais. Komunikacija su valdžios institucijomis reikalauja laikytis griežtų standartizuotų formų.

Organizacijos santykiams su suinteresuotomis šalimis įvertinti naudojami tokie rodikliai: suinteresuotų šalių pasitikėjimas; suinteresuotų šalių pasitenkinimas informacijos teikimu; suinteresuotų šalių suvokimas apie kontrolės abipusįškumą; suinteresuotų šalių įsipareigojimas; bendradarbiavimo kokybė; santykių kapitalas; socialinis kapitalas. Tyrimo priemonės ir metodai: focus grupės, santykių analizė, socialinių tinklų analizė, žiniasklaidos atstovų apklausa (pvz., organizacijos komunikacijos kokybės vertinimas). Ypač svarbi verslo organizacijos suinteresuota šalis – klientai, todėl šių santykių kokybei įvertinti pasitelkiami tokie rodikliai: klientų pasitenkinimas; klientų lojalumas; klientų lūkesčių ir poreikių atliepimas; nuomonė „iš lūpų į lūpas“; kryžminio pirkimo ketinimas;

rekomendacija naudotis verslo organizacijos paslaugomis ar įsigyti prekių (angl. *net promoter score*); ketinimas pirkti. Autoriai, kuriais remiantis, nustatyti komunikacinės veiklos, susijusios su suinteresuotų šalių (klientų) valdymu, rodikliai: Hristov, Appolloni, 2021; Stieglitz ir kt., 2014; Hon, Grunig, 1999ab; Grunig, 2009; Stacks, 2010; Ledingham, Brunnig, 2001; Callison, 2001; Grunig, 2000; Dozier, Ehling, 1992; Abdullah, Rozario, 2009; Suhaniya, Thusyanthy, 2016; Hanif, Hafeez, Riaz, 2010; Habtie, 2015; Dick, Basu, 1994; Oliver, 1999; Solomon, 2018; Schiffman, Kanuk, 2010; Bloemer, De Ruyter, Wetzels, 1999; Bilgin, 2018; Chen, 2021; Keller, 1993; Hanif, Hafeez, Riaz, 2010; Moisescu, 2014. Tyrimo priemonės ir metodai: klientų apklausos (pvz., klientų pasitenkinimo indeksas, klientui sukurta vertė), klientų pripažinimo testai.

Makro- ir mezolygmuo rodo aplinkos įtaką organizacijai ir suinteresuotų šalių spaudimą dėl atitinkamos verslo organizacijos elgsenos, kuri atitiktų socialines normas bei suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius. Šiam lygmeniui gali būti priskiriama tokia komunikacinė veikla, kaip antai organizacijos reputacijos stiprinimas, prekės ženklo įvaizdžio formavimas ir palaikymas, socialinės atsakomybės ir tvarumo veikla bei krizių vadyba.

*Reputacija.* Levitt (1965) teigimu, nuo to, kiek organizacija yra žinoma, kaip vertinama, kiek verta pasitikėjimo bei kiek yra gerbiama ir patikima, priklauso jos reputacija. Van Riel ir Fombrun (2007) teigimu, organizacijos, siekdamos stiprinti reputaciją, savo komunikacijos praktika suinteresuotoms šalims perduoda „išskirtinumą, nuoseklumą, matomumą, skaidrumą, autentiškumą ir gebėjimą reaguoti“ (p. 90). Mokslininkai reputacijos kapitalą įvardija kaip nuosekliai augantį teigiamą organizacijos įvertinimą, kuris ilgainiui lemia verslo organizacijos kapitalą – vertingą finansinį nematerialųjį turtą, didinantį verslo organizacijos konkurencinį pranašumą (Marčinskas, Diskienė, 2001). Dinamiškoje verslo aplinkoje veikiančioms organizacijoms ypatingą vertę turi jų atsparumo krizėms užtikrinimas, kuris daugelyje tyrimų nagrinėjamas kaip geros organizacijos reputacijos ir suinteresuotų šalių pasitikėjimo organizacija rezultatas (Coombs, Holladay, 2006; Grunwald, Hempelmann, 2011; Schanz, 2009; Sohn, Lariscy, 2015). *Krizių valdymas* – labai svarbi komunikacinė veikla, galinti padėti sumažinti krizės sukeltą žalą organizacijai ar jos išvengti (Coombs, 2007ab). Argenti (2007) teigimu, krizės atveju organizacijos reputacija priklausys nuo jos atsako į krizę: visuomenė neigiamai vertina organizacijas, kurios, jos įsitikinimu, krizes galėjo numatyti ir joms pasirengti, tačiau jei organizacija dėl jos kaltės kilusią krizę imasi visų reikalingų priemonių suvaldyti ir žalą atlyginti, visuomenė tai vertina pozityviai (Argenti, 2007). Svarbus veiksnys krizės valdymo aspektu – gebėjimas atpažinti ir stebėti iškilusias kritines

situacijas, kurios gali kelti grėsmę organizacijos žmonėms, turtui ar reputacijai ir sistemingai naudoti šias išvalgas krizėms numatyti ir prevencijai.

Komunikacinei veiklai, susijusiai su reputacijos kūrimu ir palaikymu, įvertinti naudojami tokie rodikliai: reputacijos kapitalas; socialinis kapitalas; santykių kapitalas; suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacijos produktų kokybe; finansinio patikimumo suvokimas; suvokiamas darbo aplinkos patikimumas; pasitikėjimas organizacijos vizija ir lyderyste; pasitikėjimas organizacijos socialinės atsakomybės politika; suinteresuotų šalių požiūris į organizacijos vertybes; suinteresuotų šalių pasitenkinimas informacijos teikimu, bendradarbiavimo kokybe; suinteresuotų šalių įsipareigojimas organizacijai; suinteresuotų šalių suvokiamas kontrolės abipusiškumas (Schwaiger, 2004; Schwalbach, 2015; Valentini, 2020; Fombrun ir kt., 2000; Fombrun, van Riel, 2004). Tyrimo priemonės ir metodai: reputacijos analizė (korporatyvinės reputacijos stebėseną), reputacijos reitingai (reputacijos indeksas), suinteresuotų šalių apklausos, focus grupės, patikimumo analizės, viešosios nuomonių apklausos, suinteresuotų šalių analizė, žiniasklaidos pasitikėjimo analizė. Krizių valdymo veiklos vertinimo rodikliai yra tokie: suinteresuotųjų šalių atleidimo organizacijai lygis krizės metu; darbuotojų informuotumas apie krizių planus, pareigas ir gaires; darbuotojų pasirengimas krizei; darbuotojų noras prisiimti rizikas; krizių prevencija; krizių valdymo mokymų darbuotojams skaičius; suvaldytų krizinių situacijų skaičius; vadovų reakcija iškilus krizei (Frandsen, Johansen, 2011; Mazzei, Kim, Dell’Oro, 2012). Tyrimo priemonės ir metodai: problemų analizė, socialinių tinklų analizė, žiniasklaidos turinio analizė.

*Prekės ženklo įvaizdis.* Teigiamo organizacijos įvaizdžio kūrimas yra ilgas ir kruopštus procesas, kurį dažniausiai valdo pati organizacija. Prekės ženklai yra vertingas finansinis nematerialusis turtas ir padeda verslo organizacijoms išsiskirti iš konkurentų, skatina vartotojų pasitikėjimą, lemia lojalumą ir pirmenybę prekės ženklui. Stiprūs prekės ženklai gali pasiūlyti didesnę kainą, padidinti pardavimą ir rinkos dalį. Komunikacinės veiklos, kuria kuriamas ir palaikomas organizacijos (arba prekės ženklo) įvaizdis, vertinimo rodikliai yra tokie: prekės ženklo vertė; prekės ženklo žinomumas; spontaniškas žinomumas; paskatintas žinomumas; prekės ženklo atpažinimas, dominavimas; prekės ženklo suvokimas, įsiminimas, poveikis; prekės ženklo išskirtinumas, paminėjimai, identifikavimas, prisiminimas; teigiamos emocijos prekės ženklui (Farjam, Hongyi, 2015; Schwaiger, 2004; Schwalbach, 2015; Valentini, 2020). Tyrimo priemonės ir metodai: prekės ženklo analizė, prekės ženklo vertė, prekės ženklo potencialo analizė, prekės ženklo efektyvumas, reklamos poveikio analizė, focus grupių diskusijos.

*Socialinė atsakomybė ir tvarumas.* Pasaulinė pandemija privertė organizacijas permąstyti socialinės atsakomybės ir tvarumo strategijas, susikonsultuoti į socialinį poveikį suinteresuotoms šalims užtikrinančią komunikaciją. Dėl didžiulio neapibrėžtumo, naujų veiklos ir komunikacijos sąlygų organizacijos buvo paskatintos ieškoti tokių komunikacijos būdų, kurie leistų ne tik efektyviai perduoti pranešimus įvairioms suinteresuotoms šalims, bet ir išlaikant dvišalę komunikacijos srautą, stiprinti ir plėtoti komunikaciją, leidžiančią įveikti ar bent jau sumažinti neapibrėžtumą ir atskirtį. Kaip teigia Guthey, Longer ir Morsing (2006), komunikacijos specialisto užduotis yra vadovauti „produktyviam socialiniam bendradarbiavimui organizacijos viduje (ir išorėje) balansuojant įvairius interesus“. Komunikacijos specialistų vaidmuo inicijuojant ir įgyvendinant įvairių veiklų socialinės atsakomybės ir tvarumo kontekste yra svarbus, nes jie palaiko organizacijos socialinės atsakomybės ir tvarumo skatinamą kultūrą, kontekstą, skirtą santykiams su darbuotojais užmegzti ir palaikyti, kad darbuotojai galėtų ne tik pasiūlyti iniciatyvas, bet ir jose dalyvauti ir iš to gauti naudos (Duthler, Dhanesh, 2018; Du, Bhattacharya, Sen, 2010; Jiang, Luo, 2020; Gill, 2015; Schaefer ir kt., 2020). Organizacijos siekia ne tik reaguoti į rinkos poreikius, bet ir įtraukti vidaus ir išorės suinteresuotas šalis į bendradarbiavimą kuriant ir plėtojant bendrus visuomenės gerovės projektus, taip reaguojant į esminį bendravimo tikslą: „spręsti aktyvios visuomenės poreikius per komunikaciją ir dialogą, sąveiką ir partnerystę“ (Vallentin, 2006). Komunikacijos specialistų užduotis šiuo atveju yra ne tik pristatyti organizacijos poziciją inicijuojant ir įgyvendinant socialinės atsakomybės ir tvarumo idėjas ir veiklą, bet ir įtraukti suinteresuotas šalis tiek į diskusijas organizacijos keliamą temą, tiek į komunikacinę veiklą bendradarbiaujant su jomis (Brunner, Smallwood, 2019). Komunikacinei veiklai socialinės atsakomybės ir tvarumo kontekste įvertinti naudojami šie rodikliai: organizacijos vykdoma aplinkosauginė ir socialinė veikla; darbuotojų sutikimas su organizaciniais pokyčiais; pagarba žmogaus teisėms; dalyvavimas socialinėse iniciatyvose; socialinės atsakomybės politika (viešinimas žiniasklaidoje socialinės atsakomybės temomis, vykdomi projektai, rėmimas); suinteresuotų šalių požiūris į organizacijos vykdomą socialinės atsakomybės politiką; bendruomenių įtraukimas į organizacijos veiklą (bendruomenių rėmimas, organizacijos darbuotojų įtraukimas į bendruomenės veiklą, savanorystės skatinimas) (Hsu, Koh, Tong, 2019; Hristov, Chirico, 2019; Hristov, Appolloni, Chirico, Cheng, 2021; Hristov, Chirico, Ranalli, 2021; Shanyu, 2022; Galant, Cadez, 2017). Tyrimo priemonės ir metodai: suinteresuotų šalių požiūris į organizaciją kaip

į socialiai atsakingą, visuomenės pasitikėjimo analizė (angl. *Corporate Trust Index*), patikimumo analizės, visuomenės nuomonės apklausos.

Strategijos kaip praktikos modelis padėjo išryškinti strateginės komunikacijos vaidmenį kuriant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją remiantis strategavimu, kuris conceptualizuojamas kaip susidedantis iš trijų susijusių aspektų: 1) veikėjų (praktikų), kurie šiame darbe suvokiami kaip strateginės komunikacijos praktikai, inicijuojantys, įsitraukiantys ar vykdantys veiklą verslo organizacijoje remdamiesi savo kompetencija ir patirtimi (strateginio ir techninio vaidmenų atskyrimo koncepcija); 2) komunikacinės veiklos, taikomos verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir vykdomos atsižvelgiant į komunikacijos specialistų strateginį (strategas, ambasadorius, patarėjas) ir techninį (komunikatorius, treneris) vaidmenis, ir 3) praktikos, t. y. strateginės komunikacinės veiklos remiantis skirtingomis institucinės veiklos perspektyvomis atsižvelgiant į mikro-, mezo- ir makrolygmenis, ir šių lygmenų sąveikos. Šia sąveika atskleidžiama ne tik remiantis skirtingomis institucinės veiklos perspektyvomis vykdoma strateginė komunikacinė veikla ir jos specifika, bet ir jos vertinimo rodikliai. Komunikacinės veiklos sąranga ir šios veiklos vertinimo rodikliai leidžia toliau, remiantis strategijos žemėlapiu kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modeliu, ieškoti komunikacinės veiklos sąsajų su strategijos, lemiančios verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, komponentais. Todėl apžvelgsime, kokį poveikį kiekvienam strategijos komponentui turi komunikacinė veikla ir kokie rodikliai leidžia įvertinti jos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

### 2.3. Komunikacinės veiklos sąveika su verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančiais veiksniais

Vadovaujantis Lönnqvist (2002) požiūriu, matavimo rodikliai skirstomi į apčiuopiamus (finansinius, materialius, t. y. pagrindinius veiklos rodiklius), ir neapčiuopiamus (nefinansinius ir nematerialius, t. y. pagrindinius nematerialius veiklos rodiklius). Detaliau jie dar skirstomi į: 1) finansinius materialius: ekonominis augimas, mokumas, produktų sąnaudos, pelningumas; 2) finansinius nematerialius: prekės ženklo vertė, prekės ženklas, nematerialiojo turto vertė; 3) nefinansinius materialius: produktų pristatymo terminas, produktų kokybė, gamybos apimtis, produktyvumas, akcijų apyvartos trukmė, paslaugų apimtis ir 4) nefinansinius nematerialius: kompetencijos, klientų pasitenkinimas, klientų išlaikymas, inovacijos, motyvacija, darbuotojų pasitenkinimas (4 lentelė). Rodikliai sudaromi taikant SMART (angl. *Specific, Measurable, Attainable, Reliable, and Time-*



*based*) tikslų nustatymo principus ir yra veiklos valdymo dalis (Arash, Mahbod, 2007). Tiek apčiuopiami, tiek neapčiuopiami rodikliai vieni kitus papildo. Apčiuopiami rodikliai matuoja „sunkius“ materialius veiksnius, o neapčiuopiami – „minkštus“ nematerialius veiksnius (Lönnqvist, 2002; Williams, 1998). Esant tokiai vientisai integracijai, galima gauti išsamų verslo organizacijos rezultatų vaizdą ir todėl lengviau prognozuoti organizacijos sėkmę.

**4 lentelė.** Vertės matavimo rodiklių sistema

	<b>Finansiniai</b>	<b>Nefinansiniai</b>
<b>Materialūs</b>	Ekonominis augimas Mokumas Produktų sąnaudos Pelnigumas	Produktų pristatymo terminas Produktų kokybė Gamybos apimtis Produktyvumas Akcijų apyvartos trukmė Paslaugų apimtis
<b>Nematerialūs</b>	Prekės ženklo vertė Prekės ženklas Nematerialiojo turto vertė	Kompetencijos Klientų pasitenkinimas Klientų išlaikymas Inovacijos Motyvacija Darbuotojų pasitenkinimas

Šaltinis: Lönnqvist, 2002.

Toliau aptarsime komunikacinę veiklą ir jos vertinimo rodiklius, išryškindami jos sąsają su verslo organizacijos strategijos komponentais ir jos finansiniais rezultatais. Siekiant į strategijos žemėlapi – verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – integruoti komunikacinę veiklą, tikslinga ją susieti su komunikacijos rodikliais, kurie grįsti subalansuotų rodiklių vadybos sistema (Kaplan, Norton, 1996). Vadovaujantis požiūriu, kad strategijos žemėlapis rodo kelią, kaip vertė verslo organizacijoje kuriama pradėdant nuo nematerialių veiksmų iki finansinių rezultatų (Laitinen, 2004), šiame skyriuje komunikacinės veiklos sąveika su strategijos komponentais analizuojama pradėdant nuo apatinės strategijos žemėlapio dalies – mokymosi ir augimo dimensijos ir baigiant finansine dimensija.

**Mokymosi ir augimo dimensija.** Analizuojant verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančius veiksnius, atskleista, kad neapčiuopiami nematerialūs veiksniai, tokie kaip įgūdžiai, žinios, reputacija ir kultūra, dabar

tampa esminiais konkurencinio pranašumo veiksniais. Mokymosi ir augimo dimensija apima: 1) žmogiškąjį kapitalą: strateginės kompetencijos – darbuotojų įgūdžiai, talentas, žinios; 2) informacinį kapitalą: duomenų bazės, informacinės sistemos, tinklai ir technologijos, t. y. strateginė informacija – strategijai įgyvendinti reikalingų informacinių sistemų ir žinių taikomųjų programų bei infrastruktūros prieinamumas; 3) organizacijos kapitalą: kultūra – misijos, vizijos ir vertybių, reikalingų strategijai įgyvendinti, suvokimas ir internalizavimas; kultūra, lyderystė, atitinkamas personalas, komandinis darbas ir žinių valdymas bei 4) pokyčius ir jų valdymą (Kaplan, Norton, 2004).

*Organizacijos kultūra* yra vienas iš pagrindinių veiksnių, turintis įtakos verslo konkurenciniam pranašumui, o darbuotojų pasitenkinimas organizacijos kultūra, komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūra yra vienas iš lemiamų verslo organizacijos sėkmės variklių. Stipri kultūra atsiranda tada, kai pagrindinės organizacijos vertybės yra plačiai paplitusios tarp darbuotojų ir kai normos yra internalizuotos. Iš aukšto nuleistos vertybės darbuotojams bus svetimos, jie turi patys visiškai išitraukti jas kuriant. Komunikacijos specialistų užduotis – suteikti organizacijos nariams identiškumo jausmą, kuris ugdo išipareigojimą organizacijai, nes nepakanka, kad darbuotojai suprastų prekės ženklą vertybes ir turėtų tinkamus įgūdžius. Jei siekiama, kad darbuotojai būtų „prekės ženklą ambasadoriai“, jie taip pat turi tikėti ir internalizuoti prekės ženklą vertybes, įgyvendindami atitinkamą elgesį (Vallaster, de Chernatony, 2005). Ackerman (2000) teigia, kad darbuotojai turi žinoti savo korporacijos identitetą, kad galėtų atlikti lemiamą vaidmenį jį skleidžiant suinteresuotoms šalims. Komunikacine veikla stiprinamas bendras supratimas apie prekės ženklą vertybes, o organizacijos vertybes palaikantys darbuotojai, suteikdami išorės suinteresuotoms šalims šių vertybių patirtį, padeda organizacijai pasiekti tvarų konkurencinį pranašumą.

*Lyderystė.* Nors gebėti komunikuoti turi visų organizacijos valdymo lygių darbuotojai, aukščiausiai vadovybei, ypač organizacijos vadovui (angl. CEO), tenka ypatingas vaidmuo atstovaujant organizacijai vidaus ir išorės auditorijoms. Komunikacijos specialistas, būdamas tarpininkas tarp darbuotojų ir organizacijos vadovo, padeda užtikrinti sklandžią komunikaciją iš apačios į viršų ir atvirkščiai. Kaip nurodė Detert ir Treviño (2010, p. 267), „atvirų durų“ politikos nepakanka norint paskatinti darbuotojus pateikti grįžtamąjį ryšį apie organizacijos vadovybę. Susitikimai su darbuotojais bendruomenės erdvėse siunčia kitokią žinutę ir leidžia vadovams klausytis, o darbuotojams laisviau kalbėti. Komunikacijos specialistai, dažnai drauge su personalo skyriumi, padeda organizuoti

vadovo ir darbuotojų susitikimus, kurie, pasak Glauserio (1984), turėtų būti rengiami vengiant biurokratizuotų struktūrų ir formalių mechanizmų. Glauserio (1984) teigimu, komunikaciją aukštyl–žemyn palengvina fizinis vadovų artumas bei empatija. Lyderio empatiją komunikacijos specialistai įvardija kaip vieną iš svarbiausių lyderio savybių, ir būtent komunikacijos specialistai padeda šiai organizacijos vadovo savybei geriausiai atsiskleisti (Zerfass ir kt., 2021). Darbuotojai iš savo vadovų tikisi lyderystės, o ne vadovavimo, todėl komunikacijos profesionalams keliamas uždavinys organizacijos vadovą nukreipti tinkama linkme – ne tik lyderiauti organizacijoje, bet ir būti empatijos guru (Edelman Trust Barometer, 2018). Levin ir Cross (2004) tyrimas parodė, kad vadovams naudinga sutelkti dėmesį į darbuotojų pasitikėjimo didinimą, nes tai yra palyginti nebrangus ir praktiškas būdas gauti iš darbuotojų naudingų žinių ir patarimų. Kremer, Villamor ir Aguinis (2019) teigimu, kai kurios organizacijos jau imasi tokių intervencijų, mokydamos darbuotojus pasitikėjimo verto elgesio arba investuodamos į procesus, kuriais siekiama sukurti bendrą viziją ir kalbą, kad pasitikėjimas klestėtų. Dėmesys dalijimuisi „išmoktomis pamokomis“, o ne „padarytomis klaidomis“ (Teo, 2005, p. 155) sudaro darbuotojams įspūdį, kad jų vadovai yra prieinami, domisi jų indėliu ir yra atviri idėjoms bei pasiūlymams. Pasitikėjimo kūrimas ir puoselėjimas yra įvardijamas strateginės komunikacijos prioritetu jau daugelį metų (Europos komunikacijos monitoringas 2007–2023).

Hamrefors (2010) teigimu, prisiimdami strateginės lyderystės vaidmenį, komunikacijos specialistai prisideda prie organizacijų efektyvumo, jie atlieka išskirtinį vaidmenį peržiūrint, pateikiant, vykdant ir įgyvendinant verslo strategijas, padeda aukščiausio lygio vadovams, vidiniams verslo partneriams ir darbuotojams (Heide, Simonsson, 2014; Mazzei, 2014) išplėsti supratimą apie komunikacines prielaidas ir strateginių sprendimų padarinius visuomenėje (Bentele, Nothhaft, 2010). Komunikacijos specialistai atkreipia organizacijos vadovų dėmesį į galimą komunikacinę riziką, visuomenės lūkesčius ir svarbiausius klausimus ir teikia patarimų priimant strateginius sprendimus (Zerfass, Franke, 2013), padeda lyderiams rengti ir teikti informaciją, rengti analizę ir išvagas, padedančias geriau suprasti sudėtingą šiandienos pasaulį ir ateitį. Tai apima verslo organizacijos aktyvią komunikaciją tiek tradicinėje, tiek skaitmeninėje žiniasklaidoje, dalyvavimą ir savo idėjų pristatymą konferencijose, seminaruose, lyderių grupėse, parodose ir kt. Komunikacijos specialistai kuria tokių pranešimų ir žinučių turinį, apipavidalina, derina jį prie suinteresuotų šalių poreikių.

*Pokyčiai.* Komunikacija vaidina svarbų vaidmenį pokyčių valdymo procesuose (Ford, Ford, 1995; Kotter, 1996; Lewis, Seibold, 1996; Daly,

Teague, Kitchen, 2003; Elving, 2005). Kaip teigia Bordia, Hobman, Jones, Gallois ir Callan (2004), „komunikacijos procesai yra neatsiejama pokyčių įgyvendinimo dalis“ (p. 96). Kitas požiūris teigia, kad pokyčių įgyvendinimas pirmiausia yra komunikacijos problema (Lewis, Seibold, 2012) ar komunikacijos iššūkis (Allen, Jimmieson, Bordia, Irmer, 2007). Armenakis, Harris ir Mossholder (1993) teigimu, pasipriešinimas pokyčiams tampa pokyčių proceso nesėkmių priežastimi, taigi ir problema, kurią reikia sumažinti arba įveikti (Nadler, 1993). Priešinimasis pokyčiams gali daryti įtaką organizacijos pokyčių rezultatams (Chiung-Hui, Ing-Chung, 2009). Komunikacija svarbi užtikrinant rengimąsi pokyčiams, mažinant neapibrėžtumą ir yra pagrindinis veiksnys, padedantis užtikrinti darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių įsitraukimą į pokyčių įgyvendinimą (Armenakis ir kt., 1993; Klein, 1994). Pasak Caldwell (1993), komunikacija pokyčių kontekste yra būdas informuoti, įtraukti ir net motyvuoti suinteresuotas šalis dalyvauti pokyčiuose ir aktyviai prisidėti prie pokyčių.

*Informacinės sistemos* apima organizacijos technologinę ir komunikacinę įrangą: techninė įranga, duomenų bazių valdymo sistema, kompiuterinis tinklas, sisteminė programinė įranga, kiti įrenginiai. Pasikeitus veiklos strategijai, veiklos taisyklėms ar procedūroms, atitinkamai turi keistis ir informacinių sistemų elementai – programinė įranga, techninė įranga, duomenų bazė ar komunikacijų sistema. Komunikacijos specialistų vaidmuo – parengti darbuotojus informacinės sistemos pokyčiams, komunikuoti jiems su tuo susijusią tikslią informaciją.

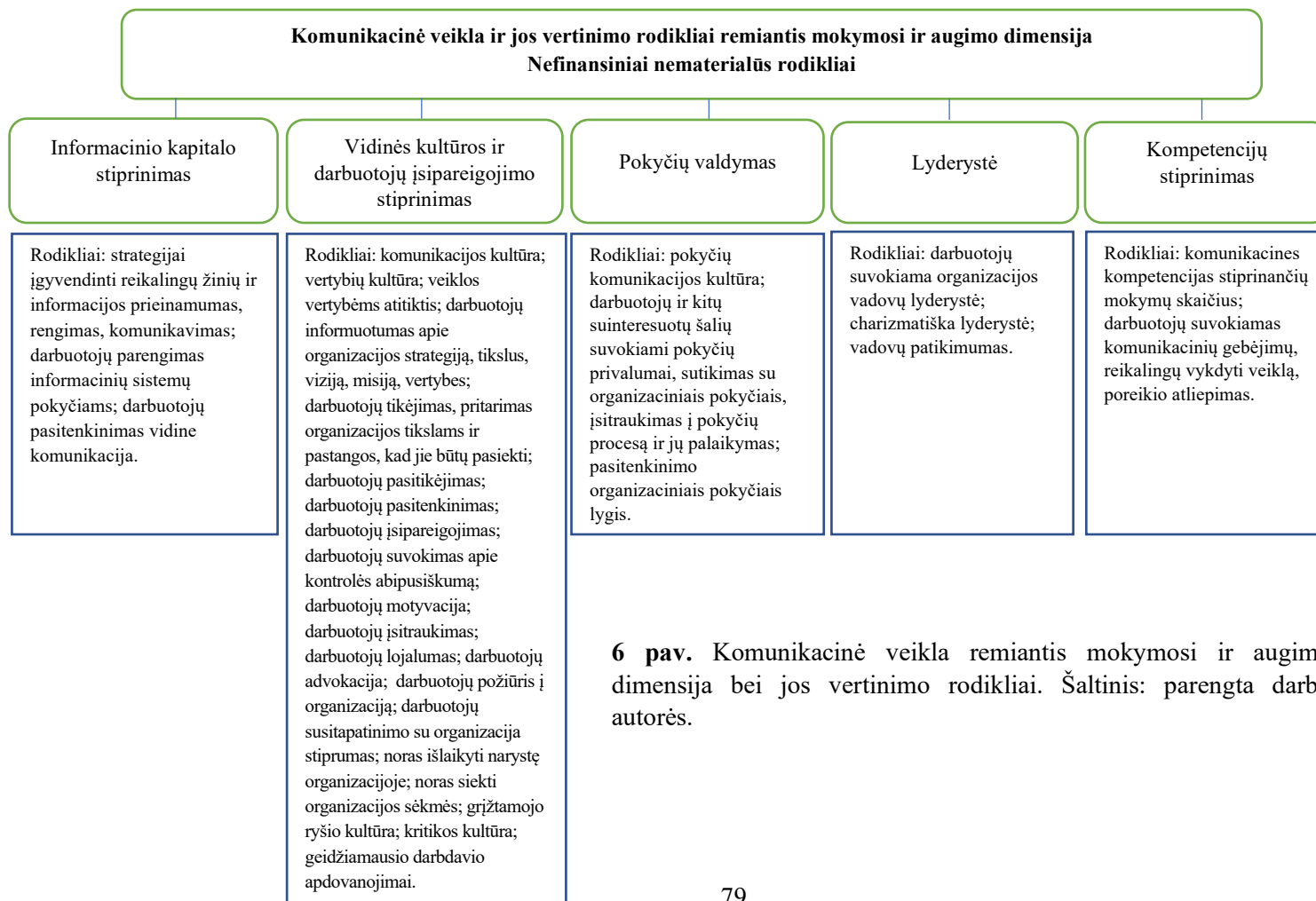
Komunikacinės veiklos, vykdomos remiantis strategijos žemėlapio mokymosi ir augimo dimensija, analizė atskleidė šios veiklos poveikį verslo organizacijos strategijai įgyvendinti. Komunikacijos specialistai padeda kurti, stiprinti ir palaikyti organizacijos kapitalą, apimantį organizacijos kultūrą, misijos, vizijos ir vertybių, reikalingų strategijai įgyvendinti, suvokimą ir internalizavimą, lyderystę, komandinį darbą – kaip vieną iš svarbių verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių. Visi šie organizacijos kapitalo veiksniai susiję su vidine komunikacine veikla, o kaip rodo *Society for Human Resources Management* (2008) tyrimas, efektyvi vidinė komunikacija yra pagrindinis organizacijos finansinės veiklos rodiklis. Van Riel ir Fombrun (2007) manymu, efektyvi vidinė komunikacija lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą ir mažina jų kaitą, todėl galiausiai padeda organizacijai išlaikyti ir stiprinti savo pozicijas rinkoje. Bovee ir Thill (2008) teigia, kad vidinė komunikacija lemia organizacijos stabilumą ir jos sėkmę. Personalo valdymo ir tyrimų bendrovės „Watson Wyatt“ (2009) atliktas organizacijų komunikacijos investicijų gražos tyrimas parodė, kad organizacijos, kuriose vidinė

komunikacinė veikla yra efektyvi, pasižymi keturis kartus didesniu darbuotojų įsitraukimu į darbą nei organizacijos, kuriose vidinei komunikacijai skiriama mažiau dėmesio. Neefektyvi komunikacija gali lemti nepasitikėjimą vadovais, nepasitenkinimą darbu, skepticizmą, cinizmą ir didelę darbuotojų kaitą. Tačiau reikia pažymėti, kad organizacijos kultūra apima ir organizacijos santykius su išorinėmis suinteresuotomis šalimis. Meng ir Pan (2012) tyrimo duomenimis, komunikacine veikla kuriama ir puoselėjama organizacijos kultūra turi įtakos ne tik išaugusiam darbuotojų produktyvumui, komandiniam darbui, dėl kurio sumažėja klaidų tam tikroje darbo srityje, bet ir klientų augimui, tiekėjų pasitikėjimui, fiksuojamas pajamų augimo tvarumas, pagerėja verslo finansiniai rezultatai. Pasitelkdami komunikacinę veiklą, komunikacijos specialistai padeda pozicionuoti organizaciją kaip nuomonės lyderį. Lyderystės kontekste ypač svarbia užduotimi komunikacijos specialistams tampa išryškinti organizacijos vadovo lyderystę. Būdami tarpininkai tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, komunikacijos specialistai padeda aukščiausio lygio vadovams išplėsti supratimą apie komunikacines prielaidas ir strateginių sprendimų padarinius visuomenėje. Kaip patarėjai komunikacijos specialistai atkreipia organizacijos vadovų dėmesį į galimas komunikacines rizikas, kokią įtaką strateginiai verslo sprendimai gali turėti suinteresuotų šalių lūkesčiams atliepti ir kt.

Komunikacinės veiklos poveikis reikšmingas ir kuriant organizacijos žmogiškąjį kapitalą: strateginių kompetencijų ugdymas. Per įvairius komunikacinius mokymus komunikacijos specialistai ugdo organizacijos vadovų ir darbuotojų komunikacines kompetencijas. Įgyvendindami trenerio vaidmenį ir ugdydami vadovų bei darbuotojų asmenines komunikacines kompetencijas (Falkheimer ir kt., 2016), gebėjimus profesionaliai komunikuoti, teikdami komunikacinius mokymus bei grįžtamąjį ryšį (Zerfass ir kt., 2021), komunikacijos specialistai prisideda prie organizacijos kompetencijų, kurios yra svarbus organizacijos nematerialusis turtas, stiprinimo. Darbuotojų žinios, gebėjimai, kompetencijos tampa pagrindiniu ginklu kovoje su konkurentais (Jewel, 2002). Komunikuodami strateginę informaciją apie strategijai įgyvendinti reikalingų informacinių sistemų ir žinių taikomųjų programų bei infrastruktūros prieinamumą, šie specialistai padeda organizacijai kurti ir stiprinti informacinį kapitalą. Komunikacijos poveikis verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams pasireiškia ir valdant pokyčius, kurie įvardijami kaip vienas iš konkurencinį pranašumą lemiančių veiksnių. Komunikacijos vaidmuo ypač svarbus užtikrinant rengimąsi pokyčiams, mažinant suinteresuotų šalių, susijusių su pokyčiais, neapibrėžtumo jausmą. Pokyčių kontekste

komunikacijos specialistai informuoja, įtraukia ir motyvuoja suinteresuotas šalis dalyvauti pokyčiuose ir aktyviai prisidėti prie pokyčių proceso.

Komunikacine veikla, vykdoma įgyvendinant strategiją organizacijoje, gerinamas vidinis klimatas, kuriama palanki darbo aplinka, gerinami darbuotojų tarpusavio santykiai, kuriami organizacijos vadovybės ir darbuotojų ryšiai, rengiama ir teikiama informacija apie organizacijos tikslus, planus, pokyčius ir vizijas, įgalinami, į organizacijos veiklą ir sprendimų priėmimo procesus įtraukiami ir motyvuojami darbuotojai taip sukuriant jų įsipareigojimą organizacijai, sprendžiamos problemos, valdomi konfliktai, vedamos derybos, ugdomos vadovų ir darbuotojų komunikacinės kompetencijos, valdomi pokyčiai ir užtikrinama pokyčių komunikacija. Koordinuojami ir reguliuojami procesai kuria stiprią organizacijos kultūrą, o stipri organizacijos kultūra susijusi su didesniu darbuotojų produktyvumu, mažesniu darbuotojų kaitos rodikliu, didesniu patrauklumu potencialiems darbuotojams, klientų ir kitų suinteresuotų šalių pasitikėjimu. Visi šie veiksniai turi poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Komunikacinė veikla remiantis mokymosi ir augimo dimensija bei jos vertinimo rodikliai pateikiami 6 paveiksle. Kompetencijos, motyvacija, darbuotojų pasitenkinimas, remiantis Lönnqvist (2002), priskiriama prie nefinansinių nematerialių rodiklių.



**6 pav.** Komunikacinė veikla remiantis mokymosi ir augimo dimensija bei jos vertinimo rodikliai. Šaltinis: parengta darbo autorės.

**Vidinių procesų dimensija.** Kaip jau apžvelgta pirmame skyriuje, vidiniai procesai skirstomi į keturias grupes: 1) operacijų valdymas – produktų gamyba ir teikimas klientams (nefinansiniai materialūs rodikliai); 2) klientų valdymo procesai – santykių su klientais užmezgimas ir palaikymas (nefinansiniai nematerialūs rodikliai); 3) inovacijos – naujų produktų, procesų ir santykių kūrimas (nefinansiniai nematerialūs rodikliai); 4) reguliavimo ir socialinė sritis – reguliavimo ir visuomenės lūkesčių tenkinimas arba viršijimas ir stipresnių bendruomenių kūrimas, dalyvavimas bendruomenės gyvenime bei vietos įstatymų laikymasis (nefinansiniai nematerialūs rodikliai) (Kaplan, Norton, 2004; Lönnqvist, 2002). Kiekviename iš šių vidinių procesų komunikacija vaidina svarbų vaidmenį.

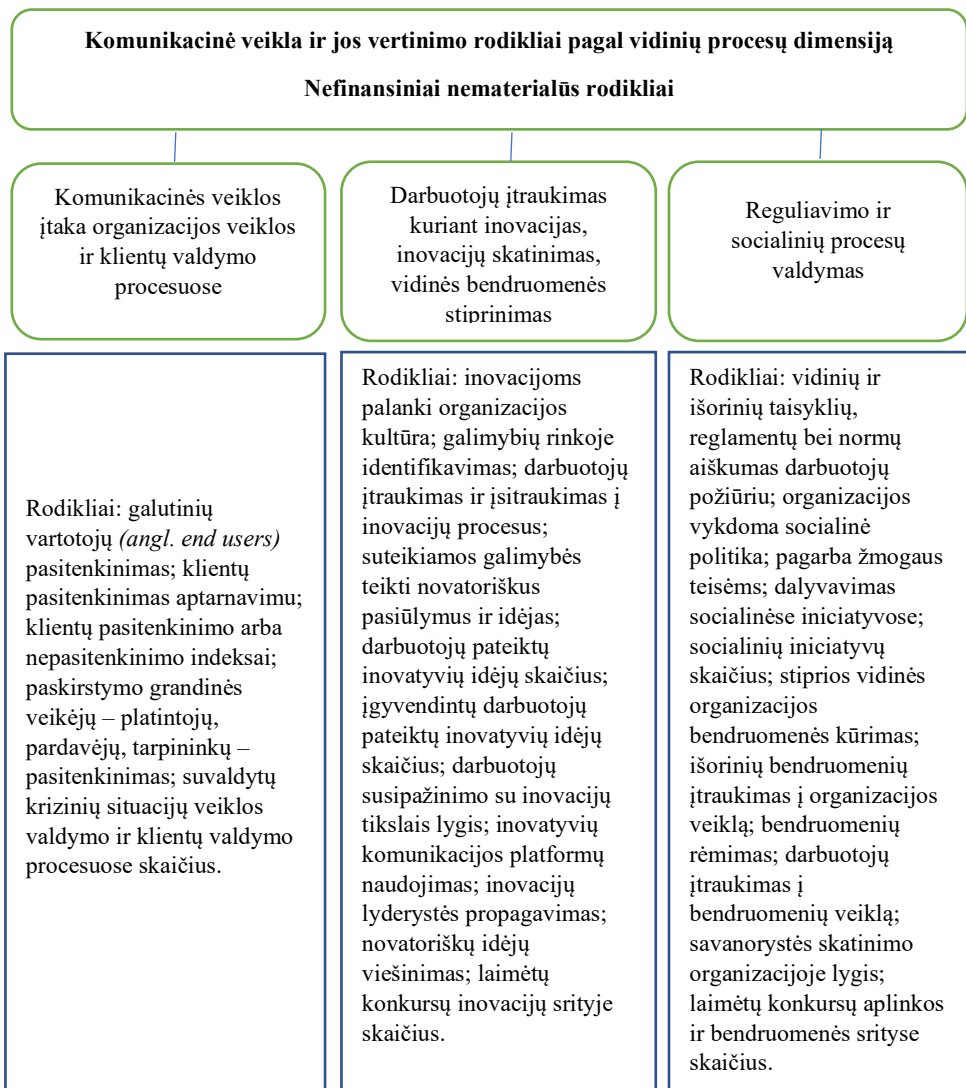
Vienas iš reikšmingų tiekimo grandinės valdymo aspektų – veiklos gerinimas tinkamai panaudojant vidinius ir išorinius organizacijos išteklius siekiant patenkinti klientų poreikius, užtikrinti komunikaciją tarp visų grandinės dalyvių, išsiaiškinti klientų poreikius ir lūkesčius. Šiame procese būtina komunikacija su visais vertės grandinės dalyviais – identifikuoti pagrindinius organizacijos klientus ar jų grupes, turinčius didžiausią įtaką verslo organizacijos veiklai. Gauti duomenys apie klientus leidžia pagerinti komunikaciją su jais ir geriau prognozuoti būsimą prekių ar paslaugų paklausą. Tokiu būdu yra išsiaiškinami klientų poreikiai ir elgesys, kurie padeda verslo organizacijai pasirinkti tinkamas pardavimo, rinkodaros ir komunikacijos strategijas. Vertės grandinėje svarbu užtikrinti ir kokybiškų santykių su tiekėjais valdymą, todėl verslo organizacijos stengiasi įgyti tiekėjų pasitikėjimą. Produktų pardavimo etape komunikacijos specialistai drauge su rinkodaros padaliniu, pasitelkdami integruotos rinkodaros komunikacijos kampanijas, remia sklandų produktų patekimą į rinką. Pardavimo skatinimas dažnai laikomas „veikla, papildančia reklamą, kuri padeda pardavimo atstovams ir platintojams“ (Jefkins, 1983). Šiame etape galima išskirti tokį komunikacijos vaidmenį: komunikacine veikla kuriami glaudesni santykiai su suinteresuotomis šalimis ir kaip rezultatas formuojamas palankus požiūris į organizaciją bei jos produktus, užtikrinama informacija apie produktus, palaikomi ryšiai su vietos valdžios institucijomis, atkreipiamas suinteresuotų šalių dėmesys į tam tikras temas ir problemas (ypač institucijų, kurios atsakingos už sprendimų priėmimą, galios centrus) bei skatinami atitinkami veiksmai (tiek asmenų, tiek institucijų) (Kitchen, Burgmann, 2004). Tačiau klientų aptarnavimas nesibaigia jiems įsigijus produktą – būtina užtikrinti ir garantinį prekių bei paslaugų aptarnavimą. Komunikacijos vaidmuo šiuo aspektu apima santykių su klientais potencialių krizių prognozes, pasirengimą joms ir jų valdymą.



Inovacijų aspektu komunikacijos vaidmuo labiausiai išryškėja į komunikacinę veiklą įtraukiant organizacijos darbuotojus dalyvauti jas kuriant. Verslo organizacijos, kurios pasitelkia darbuotojų kūrybiškumą, kad idėjas paverstų naujais produktais, lenkia konkurentus. Kaip pažymi LePine ir Van Dyne (1998, p. 865), „inovacijos prasideda nuo naujų idėjų ar sprendimų, kurie meta iššūkį ankstesnei praktikai ir standartinėms veiklos procedūroms, atpažinimo ir generavimo“. Inovacijų neatsiranda, jei nėra kūrybiškumo. Komunikacija prisideda įvykdant šią sąlygą: padeda vadovams sukurti organizacinį kontekstą, skatinantį darbuotojų kūrybiškumą, o vėliau ir inovacijas. Kūrybiškumą ir inovacijas skatinantys veiksniai yra darbuotojų balsas ir dalijimasis žiniomis (Kremer ir kt., 2019). Komunikacijos specialistai organizacijose inicijuoja tokius projektus kaip „Idėjų bankai“, kurių metu visi darbuotojai turi galimybių pateikti savo idėjas, pavyzdžiui, kaip sumažinti produktų gamybos sąnaudas, pagerinti komandinį darbą ar organizacijos veiklos ir finansinius rezultatus (Collins, Smith, 2006, Hansen, 2002; Mesmer-Magnus, DeChurch, 2009; Arthur, Huntley, 2005), skatina komandos ekstravertiškumą organizuodami keitimosi idėjomis sesijas ( angl. *brainstorms*). Kremer ir kt. (2019) teigimu, naujovės nėra prabanga, o būtinybė itin konkurencingose ir globaliose XXI a. organizacijose.

Reguliavimo ir socialinės srities dedamoji – visuomenės lūkesčių tenkinimas arba viršijimas – yra glaudžiai susijusi su organizacijos socialine atsakomybe, kuri detaliau analizuojama pristatant suinteresuotų šalių dimensiją. Komunikacijos specialistai vaidina svarbų vaidmenį padėdami organizacijai kurti stiprias bendruomenes, įtraukdami bendruomenes į organizacijos veiklą, o darbuotojus – į bendruomenių veiklą, remdami jas, skatindami savanorystę. Reguliavimo aspektu komunikacijos specialistai padeda organizacijai užtikrinti vietos įstatymų laikymąsi. Neoinstituciniu požiūriu, kai organizacijos gyvena formalių žinių gausybėje, komunikacijos vaidmuo – interpretuoti ir atitikti išorinius institucinius reikalavimus. „Sužmogindami“ formalius pranešimus ir pateikdami juos suinteresuotoms šalims taip, kad jų turinys būtų lengvai suprantamas, komunikacijos specialistai padeda organizacijai užtikrinti, kad institucinių reguliacinių taisyklių būtų laikomasi ir jos būtų įtvirtintos.

Toliau pateikiama komunikacinė veikla remiantis vidinių procesų dimensija ir jos vertinimo rodikliai (7 pav.)



**7 pav.** Komunikacinė veikla pagal vidinių procesų dimensiją ir jos vertinimo rodikliai. Šaltinis: parengta darbo autorės.

**Suinteresuotų šalių dimensija.** Didėjanti konkurencija, augantys suinteresuotų šalių reikalavimai dėl „įmonių pilietiškumo“ ir vyriausybių bei tarptautinių bendruomenių spaudimas ragina organizacijas sutelkti dėmesį į suinteresuotų šalių valdymą (Cornelissen, 2020). Vertinant komunikacijos vaidmenį iš santykių valdymo perspektyvos, pagrindinis jos tikslas yra kurti, puoselėti ir stiprinti abipusiškai naudingus organizacijos ir jos suinteresuotų šalių santykius (Ferguson, 2018; Ledingham, 2003; Ledingham, Bruning,

1998). Mokslininkai teigia, kad santykių valdymo sąvoka pakeitė komunikacijos kryptį nuo manipuliavimo viešąja nuomone ir organizacijos komunikacijos pranešimų vertinimo iki organizacijos ir suinteresuotų šalių santykių kūrimo ir kokybės gerinimo bei komunikacijos įtakos organizacijos ir jos suinteresuotų šalių santykiams vertinimo (Bruning, Ledingham, 2000; Ki, Hon, 2007a; Ledingham, 2006). Komunikacija veikia kaip dialogas, transformuojantis organizacijos valdymą, ketinimus ir intencijas į efektyvią veiklą (Tourish, Hargie, 2004). Komunikacijos profesija reikalauja gebėti rasti komunikacijos su įvairiomis suinteresuotomis šalimis pusiausvyrą tiek siekiant sukurti darną organizacijoje, tiek įtraukiant į organizacijos veiklą suinteresuotas šalis. Kaip teigia Guthey ir kt. (2006), komunikacijos specialistas vadovauja „produktyviam socialiniam bendradarbiavimui organizacijos viduje (ir išorėje) derindamas įvairius interesus“ (Guthey ir kt., 2006). Tai vyksta komunikacijos specialistams palaikant ryšius su vidiniais darbuotojais, esamais arba potencialiais partneriais, klientais, formuojant teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenėje, keičiantis informacija su kitomis organizacijomis, bendraujant su valdžios institucijomis (Gregory, 2000), rengiant ir įgyvendinant projektus, kurie didina suinteresuotų šalių dalyvavimą organizacijos veikloje ir gerina jų nuomonę apie organizaciją (van Riel, Fombrun, 2007).

Suinteresuotų šalių dimensija apima šias sritis: reputaciją, kurios dedamoji – prekės ženklo ir santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas (finansiniai nematerialūs rodikliai), viešumą, socialinę atsakomybę ir krizių valdymą (nefinansiniai nematerialūs rodikliai) bei klientų vertės pasiūlymą užtikrinant gerą kainą, aukštą kokybę ir prieinamumą, pasirinkimo galimybes, funkcionalumą bei kokybišką ir operatyvų klientų aptarnavimą (nefinansiniai nematerialūs rodikliai).

*Reputacija.* Korporatyvinio identiteto, apimančio nuoseklaus organizacijos įvaizdžio, lemiančio gerą reputaciją suinteresuotų šalių akyse, kūrimas ir palaikymas – vienas iš svarbiausių komunikacijos specialistų uždavinių. Komunikacijos vaidmuo kuriant, palaikant ir puoselėjant organizacijos reputaciją yra reikšmingas, nes čia kalbame apie požiūrio formavimą. Mamedaitytės (2003) teigimu, pirminis komunikacijos tikslas yra formuoti požiūrį, pakeisti neigiamą požiūrį teigiamu. Būdami tarpininkai tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, komunikacijos specialistai tampa organizacijos reputacijos saugotojais. Norint, kad svarbios suinteresuotų šalių grupės pripažintų organizaciją teisėta ir užtikrintų pakankamą finansinių sandorių skaičių, svarbu turėti finansiškai stabilios organizacijos reputaciją: kuriančios kokybiškus produktus, pasižyminčios puikia lyderyste, patrauklia darbo aplinka, socialine ir ekologine politika (Fombrun, van Riel,

2004). Geresnių finansinių rezultatų pasiekama dėl to, kad gerą reputaciją turinčios organizacijos įgyja „pirmojo pasirinkimo“ statusą tarp investuotojų, klientų, darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių grupių (Cornelissen, 2020). Pavyzdžiui, klientams reputacija yra organizacijos prekių ir paslaugų kokybės ženklas, todėl jie vertina ryšius ir sandorius su geros reputacijos organizacijomis. Lygiai taip pat darbuotojai nori dirbti gerą reputaciją turinčiose organizacijose, todėl yra pasirengę dirbti daugiau arba už mažesnę atlygį.

Individas gali atlikti daugiau nei vienos suinteresuotos šalies vaidmenį, susijusį su organizacija. Darbuotojai, pavyzdžiui, dažnai yra ir vartotojai rinkoje. Todėl komunikacijos specialistai turi užtikrinti, kad būtų komunikuojamas nuoseklus organizacijos identitetas užkertant kelią viena kitai prieštaraujančioms žinutėms. Kai verslo organizacija nesuderina visų savo vidaus ir išorės komunikacijos priemonių (vadovybė darbuotojams teikia vieną, bet rinkai siunčia kitokią žinią), kyla grėsmė darbuotojų suvokiamam verslo organizacijos identitetui. Identiteto jausmas ir pagrindinės vertybės, kuriomis jis grindžiamas, yra pagrindas, kuriuo remiantis turi būti vykdoma organizacijos veikla ir komunikacija. Viskas, ką organizacija sako ar daro, suinteresuotoms šalims palieka įspūdį, arba, kitaip tariant, „komunikuoja“ plačiąja šio žodžio prasme (Cornelissen, 2020). Dėl identiteto išskirtinumo suinteresuotos šalys lengviau randa arba atpažįsta organizaciją. Nuosekliai skleidžiama tapatybė sukuria informuotumą, skatina atpažįstamumą ir didina suinteresuotų šalių pasitikėjimą (Dowling, 2001). Organizacijos stiprus identitetas gali padidinti jos darbuotojų motyvaciją, nes sukuria ir įtvirtina „mes“ jausmą ir leidžia jiems susitapatinti su savo organizacija.

*Viešumas.* Wilcox, Cameron, Ault ir Agee (2007) pažymi, kad suinteresuotų šalių nepasitikėjimą lemia ne organizacijos bloga veikla, o žinių apie ją stoka. Informacijos teikimo suinteresuotoms šalims aspektu komunikacijos specialistų vaidmuo labai svarbus. Visuomenės informuotumas lemia organizacijos vertinimą: kuo daugiau visuomenė žino apie organizaciją, tuo palankiau ją vertina. Lawson (2006) teigimu, trys pagrindiniai tikslai, kurių viešumo veikla siekia verslo organizacijos: gebėti rodyti kompetenciją savo rinkos sektoriuje, įgyti pasitikėjimą organizacija ir produktais, įgyti klientų ir potencialių klientų lojalumą. Suinteresuotoms šalims svarbu pažinti organizaciją, iš kurios jos planuoja įsigyti prekių ar paslaugų. Viešumas, už kurio didinimą atsakingi komunikacijos specialistai, palengvina procesą, per kurį suinteresuotos šalys sužino apie organizacijos prekes, paslaugas ir unikalias savybes.

Remiantis suinteresuotų šalių modeliu teigiama, kad visos organizacijos suinteresuotos šalys turi būti identifikuotos ir į jas turi būti kreipiamas dėmesys dėl jų turimų interesų. Cornelissen (2020) teigimu, tai reiškia, kad suinteresuotoms šalims turi būti teikiama tokia informacija apie verslo organizacijos veiklą, kuria jie yra suinteresuoti. Pavyzdžiui, finansiniams investuotojams ir akcininkams reikia pateikti finansinę informaciją arba informaciją apie organizacijos strategiją ir veiklą (per metines veiklos ataskaitas ar susirinkimų formatu), o esamiems ir būsimiems klientams – informaciją apie produktus (pvz., reklama, informaciniai pranešimai, pardavimo skatinimo priemonės, informacija parduotuvėse). Kiekviena iš šių suinteresuotų šalių grupių, atsižvelgdama į tai, kokią (-ias) dalį (-is) asmuo turi organizacijoje, ieško ir domisi tam tikrais verslo organizacijos veiklos aspektais. Nors suinteresuotų šalių interesai yra labai įvairūs, o kartais net prieštarauja vieni kitiems (pavyzdžiui, darbuotojų atleidimas yra skaudus smūgis darbuotojams, bet gali būti palankus akcininkams ir investuotojams, kurie suinteresuoti verslo organizacijos finansiniu pajėgumu ir tęstinumu), svarbu, kad organizacija kiekvienai suinteresuotų šalių grupei pateiktų jai aktualią ir svarbią informaciją. Tačiau tuo pačiu metu visoms joms turi būti pateikiamas bendras ir aiškus verslo organizacijos identitetas. Komunikacijos specialistų uždavinys – rengti ir transliuoti informaciją, vadovaujantis suinteresuotų šalių poreikiais bei išlaikant bendrą organizacijos identitetą.

*Krizių valdymas.* Jei nuosekliai kuriamas patikimos ir sąžiningos organizacijos įvaizdis, tai, kilus krizei, suinteresuotos šalys ja tikės labiau nei ta, kuri prieš tai nekomunikavo. Viešumas padeda organizacijoms lengviau valdyti krizines situacijas, nes sėkminga komunikacija iki krizės padeda sušvelninti krizės padarinius (Drūteikienė, 2006). Kiekviena krizė kelia didžiulę grėsmę organizacijos reputacijai. Tinkama ir efektyvi komunikacija gali padėti sumažinti krizės sukeltą žalą organizacijai ar jos išvengti (Coombs, 2007ab). Atsižvelgiant į tai, kad viena iš komunikacinės veiklos rūšių – krizių prevencija ir jų valdymas, svarbus komunikacijos, kaip etikos sargo, vaidmuo ir gebėjimas, esant poreikiui, valdyti krizes, turinčias poveikį organizacijos reputacijai. Daugybė pastarojo dešimtmečio skandalų ir pasaulinė finansų krizė verslo etikai suteikė išskirtinį vaidmenį. Verslo etika yra sutartas elgesio kodeksas, pagrįstas visuomenės normomis. Siekdamas viršyti įstatyme kodifikuotą minimalų priimtina standartą, daugelis organizacijų turi elgesio kodeksus. Šiuose kodeksuose išsamiai aprašomi organizacijos lūkesčiai dėl darbuotojų etiško elgesio ir atstovavimo organizacijai. Remiantis neoinstituciniu požiūriu, už institucijų laikymąsi ir jų įtvirtinimą organizacijose atsakingi komunikacijos specialistai.

Siekdamos skatinti etišką darbuotojų elgesį, organizacijos turi aiškiai komunikuoti savo lūkesčius, o komunikacijos pagalba – sukurti organizacinę struktūrą, kultūrą ir kontrolės sistemą, kuri vertintų ir skatintų norimą elgesį. Šiandieninėje aplinkoje skaitmeninė etika tampa vienu iš didesnių iššūkių komunikacijos specialistams dėl dažnai sunkiai prognozuojamos socialinės žiniasklaidos vartotojų (tiek vidinių, tiek išorinių) elgsenos (Zerfass, Verhoeven, Moreno, Tench, Verčič, 2017; 2018). Socialinės žiniasklaidos turinį planuoja, rengia, platina, komunikuoja ir socialiniuose tinkluose vykstančias krizes valdo komunikacijos skyriai atskirai arba drauge su rinkodaros padaliniais.

*Socialinė atsakomybė ir tvarumas.* Socialinės atsakomybės ir tvarumo klausimus analizuojantys mokslininkai pabrėžia ne tik 3P: pelnas, žmonės, planeta (Elkington, 2018) principą, kuris išryškina organizacijų suinteresuotumą matomu ir pageidaujamu teigiamu socialinės atsakomybės veiklos poveikiu (Jackson, Colwell, Harji, 2016; Sones, Grantham, Vieira, 2009; Chahal, Sharma, 2006), bet ir domėjimąsi šios veiklos poveikiu organizacijos kultūrai, žmogiškųjų išteklių strategijai, veiklos efektyvumui ir kt. Organizacijos ne tik įgyvendina socialinės atsakomybės ir tvarumo veiklą, pasirinkdamos suinteresuotas šalis kaip tikslines auditorijas, bet ir komunikacijos priemonėmis stiprina paramą suinteresuotų šalių įsitraukimui ir skatina jas aktyviai dalyvauti įgyvendinant organizacijų socialinės atsakomybės ir tvarumo strategines veiklas. Tiksliau tariant, socialinės atsakomybės ir tvarumo veikla tampa galimybe skatinti suinteresuotų šalių dalyvavimą ir įsitraukimą į organizacijos iniciatyvas, siūlant idėjas ir patiems jas įgyvendinant, taip ne tik reaguojant į organizacijos nustatytus SDG (angl. *sustainable development goals*) teiginius, bet ir stiprinant organizacijos komunikacijos kultūrą. Šiuo aspektu reikšmingas komunikacijos specialistų vaidmuo, nes jie atsakingi už komunikacijos aplinką ir santykius su darbuotojais ir kitomis suinteresuotomis šalimis, už tinkamos atmosferos kūrimą ir įgyvendinimą, naudojant tinkamas komunikacijos priemones, siekiant užtikrinti, kad suinteresuotos šalys galėtų ne tik siūlyti iniciatyvas, bet ir įsitraukti į jas bei gauti iš jų naudos (Duthler, Dhanesh, 2018; Du ir kt., 2010; Jiang, Luo, 2020; Gill, 2015; Schaefer ir kt., 2020). Šiuo požiūriu komunikacijos specialistas veikia ne tik kaip aplinkos, palaikančios tvarumo iniciatyvas, kūrėjas, bet ir kaip novatorius ir lyderis, pats skatinantis socialinės atsakomybės ir tvarumo veiklą.

Organizacijos vykdo įvairiapusišką veiklą ir veikia skirtingomis sąlygomis, todėl komunikacijos specialistų užduotis – suderinti visus interesus ir įtraukti „įmonės rezultatus“ (Guthey ir kt., 2006, p. 56) į organizacijos iniciatyvų įgyvendinimą. Rinkdamosi socialinės atsakomybės

ir tvarumo strategijas, organizacijos savo veiklą dažnai orientuoja į suinteresuotas šalis tiek formuluodamos socialinės atsakomybės ir tvarumo strategijas, tiek rengdamos iniciatyvas, tiek jas įgyvendindamos. Organizacijos siekia ne tik reaguoti į rinkos poreikius, bet ir nori įtraukti suinteresuotas šalis į bendradarbiavimą, bendrų projektų, skirtų visuomenės gerovei, kūrimą ir plėtojimą „per komunikaciją ir dialogą, sąveiką ir partnerystę“ (Vallentin, 2006, p. 75). Pasirinkdamos tokias strategijas, organizacijos „užima“ tam tikrą komunikacijos erdvę, pristatydamos save ir susiedamos save su tam tikra socialinės atsakomybės ir tvarumo veikla, kuria siekiama spręsti tam tikros suinteresuotos šalies problemas arba globalias problemas. Komunikacijos specialistų užduotis šiuo atveju yra ne tik pristatyti organizacijų poziciją, bet ir įtraukti suinteresuotas šalis tiek į diskusijas organizacijos iškelta tema, tiek į komunikacinę veiklą kartu su suinteresuotomis šalimis. Toliau pateikiama komunikacinė veikla, skirta santykiams su suinteresuotomis šalimis stiprinti, ir jos vertinimo rodikliai (8 pav.)

**Suinteresuotos šalys**

**Tiesioginių poveikį verslo organizacijos strategijai turinčios šalys:**

- 1) Klientai
- 2) Darbuotojai
- 3) Tiekėjai
- 4) Akcininkai

**Netiesioginių poveikį verslo organizacijos strategijai turinčios šalys:**

- 1) Valdžios institucijos
- 2) Vyriausybė
- 3) Žiniasklaida
- 4) Vietinės bendruomenės
- 5) Partneriai
- 6) Visuomenė

**Komunikacinė veikla, skirta santykiams su suinteresuotomis šalimis stiprinti, ir jos vertinimo rodikliai**

**Finansiniai nematerialūs rodikliai**

**Nefinansiniai materialūs rodikliai**

**Nefinansiniai nematerialūs rodikliai**

**Reputacijos kūrimas**

**Klientų vertės pasiūlymas**

**Viešumo didinimas**

**Krizių valdymas**

**Socialinė atsakomybė ir tvarumas**

Rodikliai: reputacijos kapitalas; suvokiama organizacijos produktų kokybė; organizacijos finansinio patikimumo suvokimas; suvokiamas darbo aplinkos patikimumas; organizacijos vizija ir lyderystė; socialinės atsakomybės suvokimas; emocinis organizacijos patrauklumas.

Rodikliai: klientų suvokiama sąžininga kaina; suvokiama produktų kokybė; suvokiamas produktų prieinamumas; suvokiamos produktų pasirinkimo galimybės; suvokiamas produktų funkcionalumas; suvokiama klientų aptarnavimo kokybė (patikimumas, sąžiningumas, reagavimas, empatija, užtikrintumas).

Rodikliai: žiniasklaidos pasiekiamumas; organinis pasiekiamumas; prenumeratoriai; auditorija; pranešimo pasiekiamumas; tiražas; įspūdžiai; žiniasklaidos rezonansas; puslapio parodymai; konversijų rodiklis; sekėjai; apsilankymai; paminėjimai; žymos; reakcijos; tonas/ sentimentai; įsitraukimas; atsiliepimai; peržiūros; paspaudimų dažnis; patiktukai; bendrinimai; unikalūs lankytojai; balso dalis; auditorijos augimo tempas; virusiškumo lygis; kontaktinė informacija; registracijos; atmetimo rodiklis; advokacija; žiniatinklio srutas; paieškos apimties duomenys; straipsnių/ pranešimų citatų ar atsiųntimų dalis.

Rodikliai: suinteresuotųjų šalių atleidimo organizacijai lygis krizės metu; darbuotojų informuotumas apie krizių planus, pareigas ir gaires; darbuotojų pasirengimas krizei; darbuotojų noras priimti rizikas; krizių prevencija; krizių valdymo mokymų darbuotojams skaičius; suvaldytų krizinių situacijų skaičius; vadovų reakcija iškilus krizei.

Rodikliai: suinteresuotųjų šalių pasitikėjimas organizacijos vykdoma socialinės atsakomybės ir tvarumo politika ir įsitraukimas į jos įgyvendinimą; viešinimas žiniasklaidoje socialinės atsakomybės ir tvarumo temomis; vykdomi projektai; rėmimas; apdovanojimai.

Santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas: suinteresuotų šalių požiūris į organizacijos vertybes; suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija; suinteresuotų šalių pasitenkinimas poreikių atliepimu; suinteresuotų šalių suvokimas apie kontrolės abipusiškumą; suinteresuotų šalių įsipareigojimas; bendradarbiavimo kokybė; santykių kapitalas; socialinis kapitalas.

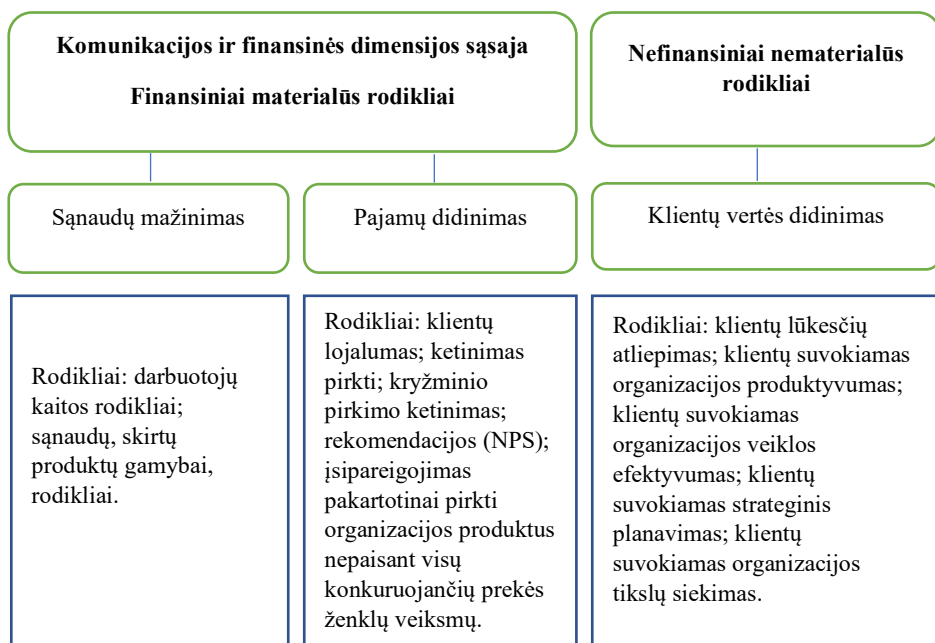
Rodikliai: prekės ženklo vertė; prekės ženklo žinomumas; spontaniškas žinomumas; paskatintas žinomumas; prekės ženklo atpažinimas, dominavimas; prekės ženklo suvokimas, įsiminimas, poveikis; prekės ženklo išskirtinumas, paminėjimai, identifikavimas, prisiminimas; teigiamos emocijos prekės ženklui.

**8 pav. Komunikacinė veikla, skirta santykiams su suinteresuotomis šalimis stiprinti, ir jos vertinimo rodikliai. Šaltinis: parengta darbo autorės.**



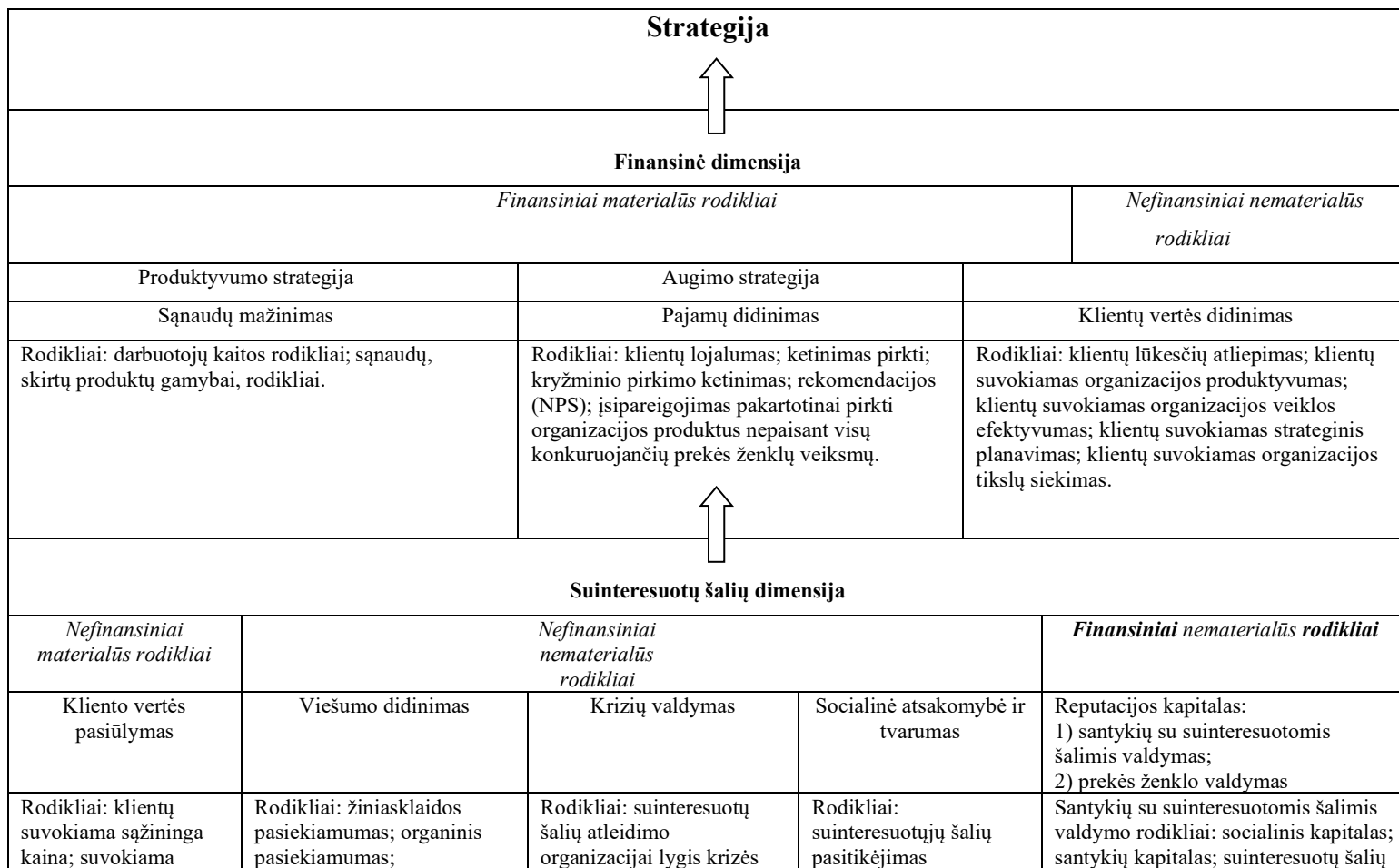
Visos trys verslo organizacijos vertės kūrimo modelio – strategijos žemėlapis – dimensijos sutelktos į finansinę dimensiją, t. y. finansinius verslo organizacijos rezultatus. Užtikrindami stiprios organizacijos kultūros kūrimą, palaikymą ir puoselėjimą, darbuotojų išipareigojimą, motyvaciją, pasitenkinimą, išitraukimą, lojalumą, pasitikėjimą, advokaciją, darbuotojų susitapatinimą su organizacija, komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūrą, darbuotojų informuotumą apie organizacijos strategiją, viziją, misiją, vertybes, strategijai įgyvendinti reikalingų žinių perdavimą, komunikacijos specialistai turi poveikį darbuotojų kaitos rodikliui, kuris yra susijęs su finansinės dimensijos dedamąja – sąnaudų mažinimas. Komunikacijos specialistų inicijuoti ir įgyvendinami inovatyvių idėjų bankai, kurių metu teikiamos darbuotojų idėjos, kaip, pavyzdžiui, mažinti produktų gamybos sąnaudas, darbuotojų įtraukimas į inovacijų procesus taip pat turi poveikį sąnaudų rodikliui. Santykiais su organizacija patenkintos suinteresuotos šalys, už kurių valdymą atsakingi komunikacijos specialistai, labiau su ja bendradarbiauja, todėl yra linkusios dalytis informacija, kuri gali padidinti verslo organizacijos kuriamą vertę arba sumažinti sąnaudas. Didesnis suinteresuotų šalių pasitikėjimas ne tik mažina verslo sandorių sąnaudas, lemia didesnį verslo organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir lankstumą, bet ir mažina neigiamų padarinių tikimybę, taip sukuriama labiau nuspėjama ir stabilų pelną. Pasitikėjimu ir sąžiningumu pagrįstas suinteresuotų šalių santykių valdymas taip pat gali sumažinti moralinę riziką ir išlaidas, patiriamas dėl priešiško suinteresuotų šalių veiksmų, pavyzdžiui, ieškinių, boikotų, išėjimo iš darbo, nepalankaus reguliavimo ir neigiamo žiniasklaidos poveikio.


Komunikacinės veiklos poveikis pajamų didinimo komponentui susijęs su kokybiškų santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis valdymu, informacijos joms teikimu, krizių valdymu ir kt. ir gali būti matuojamas klientų lojalumu, ketinimu pirkti, kryžminio pirkimo ketinimu, rekomendacija naudotis verslo organizacijos paslaugomis ir įsigyti prekių (angl. *net promoter score*, NPS). Suvokimas, kad verslo organizacija yra mažiau rizikinga investicija, gali padidinti verslo organizacijos vertybinių popierių vertę ir paversti verslo organizaciją patrauklesne partnere investicijoms. Komunikacijos poveikis didinant finansinės dimensijos komponentą – klientų vertės didinimas, pasireiškia per klientų pasitikėjimą, gerą organizacijos reputaciją bei kitą komunikacinę veiklą, kurios poveikis gali būti išmatuojamas klientų lojalumu ir kt. Komunikacinės veiklos ir finansinės dimensijos sąsaja bei komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai pateikiami 9 paveiksle.



**9 pav.** Komunikacijos ir finansinės dimensijos sąsaja. Komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai. Šaltinis: parengta darbo autorės.

Šiame skyriuje atlikta teorinė analizė atskleidė komunikacinės veiklos sąsają su strategijos, kaip verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiančio veiksnio, komponentais. Šią sąsają rodo komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių integravimo į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapi matrica (10 pav.).



<p>produktų kokybė; suvokiamas produktų prieinamumas; suvokiamos produktų pasirinkimo galimybės; suvokiamas produktų funkcionalumas; suvokiama klientų aptarnavimo kokybė (patikimumas, sąžiningumas, reagavimas, empatija, užtikrintumas).</p>	<p>prenumeratoriai; auditorija; pranešimo pasiekiamumas; tiražas; įspūdžiai; žiniasklaidos rezonansas; puslapio parodymai; konversijų rodiklis; sekėjai; apsilankymai; paminėjimai; žymos; reakcijos; tonas/ sentimentai; išitraukimas; atsiliepimai; peržiūros; paspaudimų dažnis; patiktukai; bendrinimai; unikalūs lankytojai; balso dalis; auditorijos augimo tempas; virusiškumo lygis; kontaktinė informacija; registracijos; atmetimo rodiklis; advokacija; žiniatinklio srautas; paieškos apimties duomenys; straipsnių/ pranešimų citatų ar atsiųntimų dalis.</p>	<p>metu; darbuotojų informuotumas apie krizių planus, pareigas ir gaires; darbuotojų pasirengimas krizei; darbuotojų noras prisiimti rizikas; krizių prevencija; krizių valdymo mokymų darbuotojams skaičius; suvaldytų krizinių situacijų skaičius; vadovų reakcija iškilus krizei.</p>	<p>organizacijos vykdoma socialinės atsakomybės ir tvarumo politika ir išitraukimas į jos įgyvendinimą; viešinimas žiniasklaidoje socialinės atsakomybės ir tvarumo temomis; vykdomi projektai; rėmimas; apdovanojimų socialinės atsakomybės ir tvarumo srityje skaičius.</p>	<p>pasitikėjimas organizacijos produktų kokybe; finansinio patikimumo suvokimas; suvokiamas darbo aplinkos patikimumas; pasitikėjimas organizacijos vizija ir lyderyste; pasitikėjimas organizacijos socialinės atsakomybės politika; suinteresuotų šalių požiūris į organizacijos vertybes; suinteresuotų šalių pasitenkinimas informacijos teikimu, bendradarbiavimo kokybe; suinteresuotų šalių išipareigojimas organizacijai; suinteresuotų šalių suvokimas apie kontrolės abipusiškumą.</p> <p>Prekės ženklo valdymo rodikliai: prekės ženklo vertė; prekės ženklo įvaizdis; prekės ženklo žinomumas; spontaniškas žinomumas; paskatintas žinomumas; prekės ženklo atpažinimas, dominavimas; prekės ženklo suvokimas, išiminimas, poveikis; prekės ženklo išskirtinumas, paminėjimai, identifikavimas, prisiminimas; teigiamos emocijos prekės ženklui.</p>
 <b>Vidinių procesų dimensija</b>				
<i>Nefinansiniai nematerialūs rodikliai</i>				
<p>Veiklos valdymo procesas: 1) tiekimas; 2) gamyba; 3)</p>	<p>Klientų valdymo procesas: 1) atranka; 2) įsigijimas; 3)</p>	<p>Inovacijų procesas: 1) galimybių identifikavimas; 2) R&amp;D; ) dizainas/ kūrimas</p>	<p>Reguliavimo ir socialiniai procesai: 1) aplinka; 2) sauga ir sveikata; 3)</p>	

paskirstymas ir 4) rizikos valdymas	išlaikymas ir 4) augimas	ir 4) inovacijų paleidimas į rinką	įdarbinimas ir 4) bendruomenė
Rodikliai: galutinių vartotojų (angl. <i>end users</i> ) pasitenkinimas; klientų pasitenkinimas aptarnavimu; klientų pasitenkinimo arba nepasitenkinimo indeksai; paskirstymo grandinės veikėjų – platintojų, pardavėjų, tarpininkų – pasitenkinimas, suvaldytų krizinių situacijų veiklos valdymo ir klientų valdymo procesuose skaičius.	Rodikliai: inovacijoms palanki organizacijos kultūra; galimybių rinkoje identifikavimas; darbuotojų įtraukimas ir išitraukimas į inovacijų procesus; suteikiamos galimybės teikti novatoriškus pasiūlymus ir idėjas; darbuotojų pateiktų inovatyvių idėjų skaičius; įgyvendintų darbuotojų pateiktų inovatyvių idėjų skaičius; darbuotojų susipažinimo su inovacijų tikslais lygis; inovatyvių komunikacijos platformų naudojimas; inovacijų lyderystės propagavimas; novatoriškų idėjų viešinimas; laimėtų konkursų inovacijų srityje skaičius.	Rodikliai: vidinių ir išorinių taisyklių, reglamentų bei normų aiškumas darbuotojų požiūriu; organizacijos vykdoma socialinė politika; pagarba žmogaus teisėms; dalyvavimas socialinėse iniciatyvose; socialinių iniciatyvų skaičius; stiprios vidinės organizacijos bendruomenės kūrimas; išorinių bendruomenių įtraukimas į organizacijos veiklą; bendruomenių rėmimas; darbuotojų įtraukimas į bendruomenių veiklą; savanorystės skatinimo organizacijoje lygis; laimėtų konkursų aplinkos ir bendruomenės srityje skaičius.	



### Mokymosi ir augimo dimensija

#### *Nefinansiniai nematerialūs rodikliai*

Žmogiškasis kapitalas	Informacinis kapitalas	Organizacinis kapitalas			
		Kultūra	Lyderystė	Pokyčių valdymas	Komandinis darbas
Rodikliai: komunikacinės kompetencijas stiprinančių mokymų skaičius; darbuotojų suvokiamas komunikacinių gebėjimų, reikalingų vykdyti veiklą, poreikio atliepimas.	Rodikliai: strategijai įgyvendinti reikalingų žinių ir informacijos prieinamumas, rengimas, komunikavimas; darbuotojų parengimas informacinių sistemų	Rodikliai: komunikacijos kultūra; vertybių kultūra; veiklos vertybėms atitiktis; darbuotojų informuotumas apie organizacijos strategiją, tikslus, viziją, misiją, vertybes; darbuotojų tikėjimas, pritarimas organizacijos tikslams ir pastangos, kad jie būtų pasiekti; darbuotojų	Rodikliai: darbuotojų suvokiama organizacijos vadovų lyderystė; charizmatiška lyderystė; vadovų patikimumas.	Rodikliai: pokyčių komunikacijos kultūra; darbuotojų ir kitų suinteresuotų šalių suvokiami	Rodikliai: komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūra; darbuotojų noras dalyvauti komandų rotacijoje.

	<p>pokyčiams; darbuotojų pasitenkinimas vidine komunikacija.</p>	<p>pasitikėjimas; darbuotojų pasitenkinimas; darbuotojų įsipareigojimas; darbuotojų suvokimas apie kontrolės abipusiškumą; darbuotojų motyvacija; darbuotojų išitraukimas; darbuotojų lojalumas; darbuotojų advokacija; darbuotojų požiūris į organizaciją; darbuotojų susitapatinimo su organizacija stiprumas; noras išlaikyti narystę organizacijoje; noras siekti organizacijos sėkmės; grįžtamojo ryšio kultūra; kritikos kultūra; geidžiamasio darbdavio apdovanojimai.</p>		<p>pokyčių privalumai, sutikimas su organizaciniais pokyčiais, išitraukimas į pokyčių procesą ir jų palaikymas; pasitenkinimo organizaciniais pokyčiais lygis.</p>	
--	--	---	--	--	--

**10 pav.** Komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių integracijos į strategijos žemėlapi, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelį, matrica. Šaltinis: parengta darbo autorės.

Komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių sistemos integracija į strategijos žemėlapi, iliustruojantį kuriamos vertės schemą, rodo kelią, kaip komunikacine veikla kuriama finansinė vertė verslo organizacijai. Apatinėje strategijos žemėlapio dimensijoje – mokymosi ir augimo – vykdoma komunikacinė veikla, stiprinanti organizacijos kultūrą, komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūrą, taip pat pokyčių komunikacijos kultūrą, darbuotojų įsitraukimą ir įtraukimą, jų pasitikėjimą ir pasitenkinimą organizacija, visapusišką informuotumą, savo ruožtu turi įtakos kitai strategijos žemėlapio dimensijai – vidinių procesų. Pasitikintys ir organizacija patenkinti darbuotojai dirba našiau, sumažėja jų kaita, darbuotojai labiau suinteresuoti organizacijos sėkme ir tai turi įtakos veiklos valdymo procesams: tiekimo, gamybos, paskirstymo ir rizikos valdymo bei klientų valdymo procesams. Šių veiklų rezultatas – galutinių vartotojų ir paskirstymo grandinės veikėjų – platintojų, pardavėjų, tarpininkų – pasitenkinimas, mažiau įvyksta krizinių situacijų ar jos sklandžiau valdomos. Darbuotojai, kurie pasitiki organizacija, noriai įsitraukia į inovacijų procesus, į naujovių diegimą, dalijasi savo idėjomis, kaip padaryti organizacijos veiklą efektyvesnę, pavyzdžiui, kaip sumažinti sąnaudas, skirtas produktų gamybai ir kt. Komunikacine veikla kuriama stipri vidinė bendruomenė.

Visa tai sudaro organizacijos nefinansinį nematerialųjį turtą, kuris turi poveikį trečiajai dimensijai – suinteresuotų šalių. Viena šios dimensijos dedamųjų „Reputacija“ (santykių su suinteresuotomis šalimis ir prekės ženklo valdymas) yra susijusi su finansiniais nematerialiais rodikliais ir tiesiogiai kuria verslo organizacijai finansinę vertę. Darbuotojų pasitikėjimas ir pasitenkinimas organizacija, kuriam poveikį turi vidinė komunikacinė veikla, kaip žemiau strategijos žemėlapyje esančių dimensijų, rezultatas lemia darbuotojų sklandesnį darbą su klientais, partneriais, tiekėjais ir kt. Komunikacine veikla užtikrinamas tiek vidinių, tiek išorinių suinteresuotų šalių poreikių atliepimas savo ruožtu didina jų pasitikėjimą organizacija ir jos produktais, finansine veikla, vizija ir lyderyste, darbo aplinka, socialine ir aplinkosaugine atsakomybe, pasitenkinimą suinteresuotų šalių poreikių atliepimu bei informacijos teikimu, įsipareigojimą, kontrolės abipusiškumą, skatina palankų suinteresuotų šalių požiūrį į organizacijos vertybes, prekės ženklą, bendradarbiavimo kokybę, užtikrina palankų suinteresuotų šalių suvokimą apie organizacijos veiksmų tinkamumą, patikimumą, skaidrumą, autentiškumą, sąžiningumą, kompetenciją. Tada suinteresuotos šalys linkusios lengviau atleisti organizacijai krizinių situacijų metu.

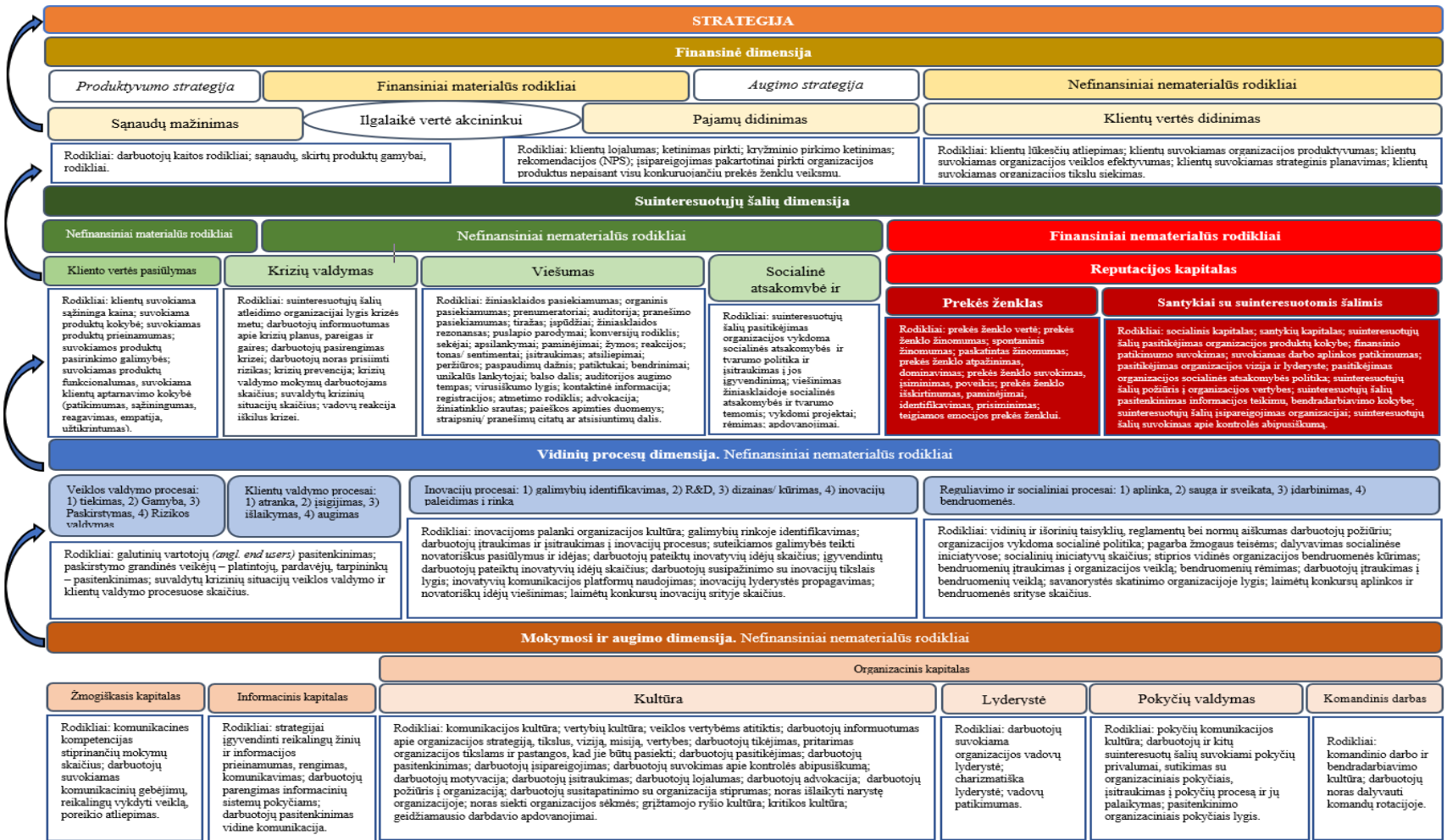
Kita strategijos žemėlapio dimensijos „Suinteresuotos šalys“ dedamoji „Klientų vertės pasiūlymas“ susijusi su nefinansiniais materialiais rodikliais. Komunikacine veikla kuriamas palankus klientų suvokimas apie sąžiningą kainą, produktų ar paslaugų kokybę, prieinamumą, jų pasirinkimo galimybes, funkcionalumą, klientų aptarnavimo kokybę (patikimumas, sąžiningumas,

reagavimas, empatija, užtikrintumas). Kaip parodė teorinė analizė, komunikacine veikla užtikrinamas organizacijos viešumas, krizių valdymas, komunikacijos specialistai yra socialinių iniciatyvų verslo organizacijose agentai, kas užtikrina sklandžią organizacijos socialinę ir aplinkosauginę politiką ir jos įgyvendinimą ir kaip to rezultata – didesnę suinteresuotų šalių pasitikėjimą organizacija. Ši komunikacinė veikla kuria verslo organizacijai nefinansinį nematerialųjį turtą.

Visos trys strategijos žemėlapiu dimensijos sutelktos į aukščiausiąją finansinę dimensiją – finansinius verslo organizacijos rezultatus. Kokybiška komunikacinė veikla turi poveikį darbuotojų kaitos rodikliui, kuris yra susijęs su finansinės dimensijos dedamąja – sąnaudų mažinimas. Pajamų didinimo komponente komunikacinė veikla susijusi su kokybiškų santykių su klientais ir kitomis suinteresuotomis šalimis valdymu, jų poreikių atliepimu, informacijos teikimu, krizių valdymu ir kt. ir jų poveikis gali būti matuojamas klientų lojalumu, ketinimu pirkti, kryžminio pirkimo ketinimu, rekomendacija naudotis verslo organizacijos paslaugomis ir išgyti prekių (NPS), palankia nuomone „iš lūpų į lūpas“ apie organizaciją. Komunikacinės veiklos poveikį didinant finansinės dimensijos komponentą – klientų vertės didinimas rodo klientų pasitikėjimas, gera organizacijos reputacija bei kita vykdoma komunikacinė veikla, kurios poveikis gali būti matuojamas palankiu klientų suvokimu apie organizaciją, lemiančią jų lojalumą, ir kt.

Kaip rodo komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių integracija į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapi, tiek tiesioginiai (pamatuojami ir turintys tiesioginę finansinę išraišką), tiek netiesioginiai komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai sąveikauja su verslo organizacijos finansiniais rezultatais (apyvarta, pelnu ar mažesnėmis sąnaudomis). Apatinėse strategijos žemėlapiu dimensijose – mokymosi ir augimo, vidinių procesų bei suinteresuotų šalių – vykdoma komunikacinė veikla yra nukreipta į galutinę aukščiausią finansinę dimensiją, susijusią su finansiniais materialiais rodikliais (augimas, mokumas, produktyvumas, sąnaudų mažinimas, pelningumas). Tai reiškia, kad visa komunikacinė veikla, apatinėse strategijos žemėlapiu dimensijose kurdamą verslo organizacijai nefinansinį nematerialųjį turtą, galutinėje aukščiausioje strategijos žemėlapiu finansinėje dimensijoje prisideda prie finansinės vertės verslo organizacijai kūrimo. Remiantis strategijos žemėlapiu, rodančiu kuriamas vertės verslo organizacijai schemą, išryškėja komunikacinės veiklos kuriamas poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams kaip svarbiausiai strategijos žemėlapiu dimensijai (11 pav.)





**11 pav.** Komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių sistemos integracija į strategijos žemėlapi: komunikacine veikla kuriamos finansinės vertės verslo organizacijai modelis. Šaltinis: parengta darbo autorės.

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, kad nustatyta sąsaja tarp strategijos komponentų ir komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, bei komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų sąsaja. Strateginės komunikacijos vaidmens neoinstituciniu požiūriu analizė atskleidė, kad komunikacija yra visos verslo organizacijos veiklos pagrindas. Vykdamas komunikacinę veiklą verslo organizacijoje sukuriama ir įtvirtinama atitinkama komunikacijos, informacijos ir žinių sistemos, tvarka ir taisyklės, kurios savo ruožtu įtvirtina korporatyvinį žinojimą, bendrą žodyną ir vertybes bei užtikrina socialinių normų laikymąsi. Tai kuria bendrumą, institucinį identitetą, kartu ekonominio racionalumo regimybę. Strateginės komunikacijos vaidmuo ir poveikis verslo organizacijos konkurenciniam pranašumui dar labiau išryškėjo atlikus trijų neoinstitucinių tyrimų kryptį – institucinės logikos (Loewenstein, Ocasio, 2005; Thornton ir kt., 2012), vadybos idėjų ir modelių (Boyer ir kt., 1998; Hedmo ir kt., 2005) bei institucinio darbo (Lawrence ir kt., 2006) analizę. Komunikacijos specialistai, vykdydami įvairią organizacijos narių socializaciją skatinančią veiklą, formuoja praktikos, prielaidų, vertybių, įsitikinimų ir taisyklių modelius, kuriais remiantis suteikiama prasmė jų socialinei tikrovei. Komunikacijos specialisto, kaip matančio visą aplinkos poveikslą (angl. *take a big picture*) ir tarpininko tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, vaidmuo reikšmingas tiek pozicionuojant organizacijos unikalumą, tiek perimant sėkmingą (įskaitant konkurentų) vadybos idėjų ir modelių patirtį, tiek ją transformuojant atsižvelgiant į priimtinas elgesio normas, suinteresuotų šalių lūkesčius ir poreikius. Komunikacijos specialistai motyvuoja verslo organizacijas atkreipti dėmesį į tam tikras išorines idėjas ir modelius, taip pat aktyviai dalyvauja padėdami organizacijoms modifikuoti šiuos modelius ir aprūpinti juos naujais atributais, pritaikytais vietos sąlygoms. Kurdami ir puoselėdami organizacijos narių bendradarbiavimo kultūrą, skatindami jų įsitraukimą, organizacijos svarbiausių tikslų ir prioritetų žinojimą bei susitapatinimą su jais, plėtodami darbuotojų socializaciją, kuri savo ruožtu leidžia jiems įsisąmoninti organizacijos vertybes ir normas, veikti produktyviai ir imtis konkrečių vaidmenų organizacijoje, komunikacijos specialistai užtikrina institucinį darbą. Strategiškai bendradarbiaudama su suinteresuotomis šalimis, kuriant ir įgyvendinant verslo strategiją, komunikacija verslo organizacijai teikia strateginę kryptį, stiprina jos konkurencinį pranašumą, strateginį pozicionavimą bei unikalią strateginę poziciją.

Strategijos kaip praktikos modelis padėjo atskleisti komunikacijos specialistų vaidmenį kuriant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją remiantis strategavimu (Jarzabkowski ir kt., 2007; Whittington, 2006), konceptualizuojamu kaip susidedančiu iš trijų susijusių aspektų: 1) veikėjų

(praktikų), kurie šiame darbe įvardijami kaip strateginės komunikacijos praktikai, inicijuojantys, išitraukiantys ar vykdančios veiklą verslo organizacijoje remdamiesi savo kompetencija ir patirtimi (strateginio ir techninio vaidmenų atskyrimo koncepcija); 2) komunikacinės veiklos, taikomos verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir vykdomos atsižvelgiant į komunikacijos specialistų strateginį (strategas, ambasadorius, patarėjas) ir techninį (komunikatorius, treneris) vaidmenis; 3) praktikos, t. y. strateginės komunikacijos veiklos, pasireiškiančios skirtingais institucinės veiklos lygmenimis. Šia sąveika išryškintos ne tik pagal skirtingas institucinės veiklos perspektyvas vykdoma įvairi komunikacinė veikla (santykių su suinteresuotomis šalimis kūrimas ir palaikymas, pasitikėjimo kūrimas, suinteresuotų šalių poreikio gauti svarbią ir aktualią informaciją apie organizaciją, jos produktus atliepimas, organizacijos vizijos ir lyderystės propagavimas, organizacijos kultūros kūrimas ir darbuotojų įtraukimas, socialinės atsakomybės ir tvarumo srityse vykdoma veikla, finansinė komunikacija, inovacijų procesų valdymas, bendruomenių kūrimas, krizių bei pokyčių valdymas, ir kt.) ir jų specifika, bet ir identifikuoti šios veiklos vertinimo rodikliai, kurie įtraukti į vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapi (Kaplan, Norton, 2004).

(1) Mokymosi ir augimo dimensijoje identifikuoti tokie komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, rodikliai: komunikacijos kultūra; pokyčių kultūra; komandinio darbo ir bendradarbiavimo kultūra; darbuotojų išipareigojimas, pasitikėjimas, pasitenkinimas, lojalumas, išitraukimas; organizacijos advokacija; susitapatinimas su organizacija; darbuotojų kaitos rodiklis; suvokiama organizacijos vadovų lyderystė; strategijai įgyvendinti reikalingų žinių ir informacijos prieinamumas, rengimas, komunikavimas; komunikacijos kompetencijas stiprinančių mokymų skaičius ir kt. (2) Į vidinių procesų dimensiją įtraukti šie komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai: darbuotojų išitraukimas į inovacijų procesus; inovacijoms palanki organizacijos kultūra; galutinių vartotojų (angl. *end users*) pasitenkinimas; paskirstymo grandinės veikėjų – platintojų, pardavėjų, tarpininkų – pasitenkinimas; suvaldytų krizinių situacijų veiklos valdymo ir klientų valdymo procesuose skaičius; vidinių ir išorinių taisyklių, reglamentų bei normų aiškumas darbuotojams; bendruomenių kūrimas; savanorystės skatinimo organizacijoje lygis ir kt. (3) Komunikacinės veiklos rodikliai, įtraukti į suinteresuotų šalių dimensiją: reputacijos kapitalas; socialinis kapitalas; santykių kapitalas; suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacijos produktų kokybe; finansinio patikimumo suvokimas; suvokiamas darbo aplinkos patikimumas; pasitikėjimas organizacijos vizija ir lyderyste; pasitikėjimas organizacijos socialinės atsakomybės politika; suinteresuotų šalių požiūris į organizacijos vertybes;

suinteresuotų šalių pasitenkinimas informacijos teikimu, bendradarbiavimo kokybe; suinteresuotų šalių įsipareigojimas organizacijai; suinteresuotų šalių kontrolės abipusiškumo suvokimas; prekės ženklo vertė, prekės ženklo žinomumas; prekės ženklo atpažinimas; prekės ženklo prisiminimas, prekės ženklo išskirtinumas, prekės ženklo propagavimas, prekės ženklo paminėjimai, prekės ženklo identifikavimas; viešumas; žiniasklaidos pasiekiamumas; balso dalis (angl. *share of voice*) ir kt.; darbuotojų informuotumas apie krizių planus, pareigas ir gaires; darbuotojų noras prisiimti rizikas; pasirengimas krizei ir vadovų reakcija; nustatytos iškilusios problemos; krizių valdymo mokymų darbuotojams skaičius; suvaldytų krizių skaičius; suinteresuotų šalių atleidimo organizacijai lygis krizės metu ir kt. (4) Komunikacinės veiklos rodikliai, įtraukti į finansinę dimensiją: darbuotojų kaitos rodikliai; sąnaudų, skirtų produktų gamybai, rodikliai; klientų lojalumas; ketinimas pirkti; kryžminio pirkimo ketinimas; rekomendacija naudotis verslo organizacijos paslaugomis ar įsigyti produktų (NPS); klientų lūkesčių atliepimas; klientų suvokiamas organizacijos produktyvumas; klientų suvokiamas organizacijos veiklos efektyvumas; klientų suvokiamas strateginis planavimas; klientų suvokiamas organizacijos tikslų siekimas.

Komunikacinės veiklos rodiklių įtraukimas į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapių rodo, kad komunikacinė veikla turi poveikį kiekvienai dimensijai, lemiančiai verslo strategijos įgyvendinimą, ir verslo organizacijos finansinei dimensijai. Teorinio tyrimo metu nustačius, kad reputacijos kapitalas kuria finansinę vertę verslo organizacijai (Fombrun, van Riel, 2004) ir strategijos žemėlapyje jis susietas su finansiniais nematerialiais rodikliais (Lönnqvist, 2002), tolesniame skyriuje vertinga detaliau išanalizuoti reputacijos kapitalą ir, nustačius su reputacijos kapitalo kūrimu susijusias komunikacinės veiklos vertinimo kriterijus bei indikatorius, juos verifikuoti. Taigi, remiantis strategijos žemėlapiu, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modeliu, bus išryškintas tiesioginis strateginės komunikacijos veiklos poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

### 3. KRITERIJAI IR INDIKATORIAI, LEIDŽIANTYS ĮVERTINTI KOMUNIKACIJOS VALDOMŲ SANTYKIŲ SU SUINTERESUOTOMIS ŠALIMIS POVEIKĮ VERSLO ORGANIZACIJOS FINANSINIAMS REZULTATAMS

Anksčiau darbe aptartas strateginės komunikacijos vaidmuo siekiant verslo organizacijos finansinių rezultatų, išryškinant skirtingus komunikacijos specialistų vaidmenis, tačiau pastebėta skirtis tarp komunikacijos poveikio vertinimo priklausomai nuo prieigos, kuria remiamasi – vadybos, rinkodaros ar komunikacijos mokslų. Taip pat nustatyta, kad komunikacijos rodikliai dažniausiai siejami ar tiksliau įtraukiami į rinkodaros rodiklių sistemą, neišskiriant komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių. Todėl siekiant išgryninti komunikacinės veiklos rodiklius, turinčius sąsają su finansiniais verslo organizacijos rodikliais, nuspręsta pasitelkti žvalgomąjį verslo organizacijų vadovų požiūrį į komunikacijos vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant verslo organizacijai finansinę vertę, tyrimą.

Remiantis suinteresuotų šalių apibrėžtimi ir jų klasifikavimo verslo organizacijoje ypatumų analize, šiame skyriuje tiriama, kokie vertinimo kriterijai ir indikatoriai leidžia pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Šie vertinimo kriterijai ir indikatoriai bei jų išvestinės savybės nustatomos vadovaujantis teoriniu pagrindu ir yra empirinio tyrimo dalis. Vėlesniame empirinio tyrimo etape vertinimo kriterijų apibrėžimų formuluotės ir vertinimo indikatoriai, leidžiantys pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, suderinami ir verifikuojami diskusijų su komunikacijos ekspertais metu. Reitingavimo sistema padeda atskleisti, kokie vertinimo kriterijai ir indikatoriai labiausiai padeda pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

#### 3.1. Reputacija – finansinę vertę kuriantis verslo organizacijos turtas

Vertės matavimo rodiklių sistemoje (Lönnqvist, 2002) finansiniams nematerialiems rodikliams priskiriama prekės ženklo vertė ir nematerialiojo turto vertė. Nematerialiojo turto vertė, remiantis Fombrun ir van Riel (2004), yra įvardijamas reputacijos kapitalas. Organizacijos reputacija yra viena iš keturių (fizinis kapitalas, finansinis kapitalas, intelektinis kapitalas ir reputacijos kapitalas) rinkos vertės kūrimo dedamųjų ir „finansinę vertę

kuriantis verslo organizacijos turtas“ (Fombrun, van Riel, 2004, p. 31). Tokie autoriai kaip Feldman, Bahamonde ir Bellido (2014); Araci (2015); Agarwal, Osievskyy ir Feldman (2015); Podnar, Tuškej ir Golob (2012); Barnett, Jermier ir Lafferty (2006); Helm (2007ab); Maden, Arikan, Telci ir Kantur (2012); Siano, Kitchen ir Confetto (2010); Shamma (2012); Varey (2002); Walker (2010) organizacijos reputaciją teigia esant vertingu tvariu finansiniu nematerialiuoju organizacijos turtu. Reputacijos kapitalo dedamosiomis įvardijama prekės ženklo tapatybė ir santykiai su suinteresuotomis šalimis.

Organizacijos reputacija apibrėžiama kaip suinteresuotų šalių organizacijos gebėjimo atliepti jų poreikius ir lūkesčius vertinimas (Fombrun ir van Riel, 2003), bendra subjektyvių suinteresuotų šalių įsitikinimų visuma (Bromley, 2002) ir suinteresuotų šalių sąmonėje esamas įsivaizdavimas apie ankstesnį organizacijos elgesį (Coombs, 2007ab; Grunig, Hung, 2002). Organizacijos reputacija apibrėžiama ir kaip suinteresuotų šalių įsitikinimai apie strateginę organizacijos veiklą (Weigelt, Camerer, 1988). Fombrun ir van Riel (2004) teigimu, organizacijos reputacija yra neatsiejama nuo viso verslo organizacijos strateginio pozicionavimo. Organizacijos reputacija išryškina organizacijos vertybes ir parodo, kokiais būdais organizacijoje primami strateginiai sprendimai ir įgyvendinami strateginiai tikslai (Varey, 2002). Bromley (1993) teigimu, organizacijos reputaciją lemia ne tik suinteresuotų šalių vertinimai, bet ir veiksmai bei tų veiksmų padariniai, suinteresuotų šalių ryšiai ir savybės (1993, p. 9–11). Šie požymiai rodo, kad organizacijos reputacija yra glaudžiai susijusi su organizacijos ir suinteresuotų šalių santykiais ir ji gali būti lengvai sugadinta dėl netinkamo organizacijos elgesio su jomis. Todėl, pasak Bromley (1993), organizacijos santykiai su suinteresuotomis šalimis turi būti pagrįsti ilgalaikiškumu ir kokybe. Kokybiškiems santykiams puoselėti reikia ilgalaikių abiejų šalių – tiek organizacijos, tiek suinteresuotų šalių – atsidavimo.

Skirtingų mokslininkų nurodomi ir skiriami šeši požiūriai į organizacijos reputaciją: 1) Ekonominis požiūris: a) žaidimų teorija: žaidėjo reputacija – tai suvokimas, kurį kiti turi apie žaidėją bei žaidėjo vertybes (Weigelt, Camerer, 1988); b) signalizavimo teorija: vadovai strategiškai naudojami organizacijos reputacija, kad komunikuotų apie jos patrauklumą (Shapiro, 1983); c) kapitalo ir darbo rinka: verslo organizacijos, pasinaudamos savo atstovų reputacija, komunikuoja investuotojams, reguliavimo institucijoms ir kitoms visuomenės grupėms apie jos sąžiningumą ir patikimumą (Wilson, 1985). 2) Strateginis požiūris: strategijos atkreipia dėmesį į konkurencinę naudą įgyjant palankią reputaciją (Rindova, Fombrun, 1999). 3) Rinkodaros požiūris: reputacija dažnai įvardijama kaip prekės ženklo įvaizdis. Keller

(1993) teigimu, reikia sukurti žinomą prekės ženklą, kuris būtų palankiai vertinamas ir keltų stiprią ir unikalią asociaciją. 4) Organizacinis požiūris: reputacija yra išsisknijusi darbuotojų patirtyje kuriant prasmę; organizacijos kultūra ir identitetas formuoja organizacijos verslo praktiką; organizacinis požiūris pagal tai, kokius santykius vadovai užmezga su pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis. 5) Sociologinis požiūris: reputacijos reitingai yra socialinės konstrukcijos, susiformuojančios per santykius, kuriuos verslo organizacija palaiko su suinteresuotomis šalimis bendroje institucinėje aplinkoje. 6) Apskaitos požiūris: nematerialusis turtas sukuria aukštesnius reputacijos vertinimus tarp stebėtojų; reputaciją, kaip nematerialųjį turtą, reikia įtraukti į finansinės atskaitomybės standartus.

Vadovaudamiesi šešiais požiūriais į organizacijos reputaciją, Fombrun ir van Riel (2004) išskyrė šešias organizacijos reputacijos dimensijas – emocinis patrauklumas, produktų kokybė, vizija ir lyderystė, darbo aplinka, socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė bei finansiniai rezultatai. Fombrun ir van Riel (2004) išskirtos organizacijos reputacijos dimensijos vėliau mokslininkų (Fombrun, Ponzi, Newsbury, 2015; Maden, Arikan, Telci, Kantur, 2012; Hillenbrand, Money, 2009; Mazzola, Ravasi, Gabbioneta, 2006; Olmedo-Cifuentes, Martinez-Leon, Davies, 2014; Podnar ir kt. 2012) išskaidytos į smulkesnes, t. y. reputacijos subdimensijas. Organizacijos reputacijos dimensijų ir subdimensijų įvairovė pateikiama 11 paveiksle.

Reputacijos dimensijos	Reputacijos subdimensijos
<b>Emocinis patrauklumas</b>	Teigiamos emocijos Pagarba Gera nuomonė apie organizaciją Susižavėjimas organizacija Pasitikėjimas organizacija
<b>Produktų kokybė</b>	Aukšta produktų kokybė Inovacijos Kainos ir kokybės santykis Orientacija į klientus Įsiklausymas į klientų poreikius ir lūkesčius Investicijos į tyrimus
<b>Vizija ir lyderystė</b>	Lyderystė rinkoje Pripažinimas Vystymasis Meistriška lyderystė Aiški ateities vizija Aiškios trumpalaikės ir ilgalaikės veiklos strategijos Gebėjimas prisitaikyti prie pokyčių Rizikos valdymas

Reputacijos dimensijos	Reputacijos subdimensijos
	Orientacija į klientus Įsiklausymas į suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius Komunikacija (santykiuose su išorinėmis šalimis)
<b>Darbo aplinka</b>	Organizacijos kultūra: komandinis darbas ir atvirumas pokyčiams, aplinkos patikimumas, organizacijos propaguojamos kultūros laikymasis Žmogiškieji ištekliai: gebėjimas pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, jais rūpintis ir juos ugdyti, geros darbo sąlygos, darbuotojų pasitenkinimas ir motyvacija
<b>Socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė</b>	Parama ir labdara, visuomenei naudingų iniciatyvų rėmimas Socialiai atsakingos veiklos inicijavimas ir propagavimas Aplinkosauginė veikla: taršos mažinimas, atsakingas vartojimas, kt. Bendruomeninė atsakomybė (įsipareigojimas vietos bendruomenei) Sąžininga ir etiška veikla: sąžiningumas, skaidrumas, darbuotojų etiško elgesio skatinimas
<b>Finansiniai rezultatai</b>	Geri verslo rezultatai Didelis pelningumas Mažos rizikos investicijos Didelės ateities augimo perspektyvos Konkurencinis pranašumas Bankroto grėsmės nebuvimas.

**11 pav.** Organizacijos reputacijos dimensijos ir subdimensijos. Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Fombrun, Ponzi, Newsburry, 2015; Olmedo-Cifuentes, Martinez-Leon, Davies, 2014; Fombrun, 1996; Fombrun, van Riel, 2004; Hillenbrand, Money, 2009; Maden ir kt., 2012; Mazzola, Ravasi, Gabbioneta, 2006.

### 3.2. Suinteresuotų šalių valdymas – esminė komunikacijos specialistų atsakomybė

Strateginėje komunikacijoje abi reputacijos kapitalo dedamosios – prekės ženklo ir santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas yra komunikacijos specialistų atsakomybės dalis. Tačiau Fombrun ir van Riel (2004) teigimu, organizacijos reputaciją vertėtų atskirti nuo prekės ženklo. Organizacijos reputacija apima suinteresuotų šalių vertinimus, kaip organizacija geba pateisinti jų lūkesčius. Argenti ir Druckenmiller (2004) teigimu, „prekės



ženklų vertė yra ne kas kita kaip pasitikėjimas produktu“. Grunig ir Hung (2015) manymu, išskyrus prekės ženklų tapatybę, dauguma tokių terminų kaip *įvaizdis* ir *reputacija* apibūdina iš esmės tą patį reiškinį: ką suinteresuotos šalys mano apie organizaciją. Ši atskirtis pastebima ir mokslinėje literatūroje. Prekės ženklų tapatybė komunikacijos atsakomybei priskiriama kaip integruotos rinkodaros komunikacijos dalis (Duncan, Moriarty, 1998). Panašų požiūrį išreiškia ir Estaswara (2020), prekės ženklų valdymą priskirdamas rinkodarai, reklamai ir integruotai rinkodaros komunikacijai. Tuo tarpu santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas, kaip kita organizacijos reputacijos kapitalo dedamoji, įvardijama esminiu strateginės komunikacijos vaidmeniu (L'Etang 2008; Doorley, Garcia 2011; Johnston, Sheehan 2014; Gill, 2014). Pasak Hutton, MacDougall ir Zadek (2001), Deephouse (2002) ir Griffin (2002), komunikacijos specialistai organizacijos reputacijos valdymą per santykius su suinteresuotomis šalimis propaguoja labiau nei bet kurios kitos srities specialistai. Hon ir Grunig (1999a) teigimu, apskritai komunikacija nuo panašių profesijų, pavyzdžiui, rinkodaros, skiriasi tuo, kad ji turi žinių, reikalingų užmegzti santykius su suinteresuotomis šalimis. Siekiant iširti praktinį verslo organizacijų vadovų požiūrį į komunikacijos vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant verslo organizacijai finansinę vertę, pasitelktas žvalgomasis tyrimas. Požiūriams surinkti taikyti pusiau struktūruoti interviu su Lietuvoje veikiančių tarptautinių verslo organizacijų vadovais. Daugiau apie žvalgomojo tyrimo metodą, imtį, tyrimo rezultatus žiūrėti 1, 2 ir 3 prieduose.

Žvalgomojo tyrimo duomenys parodė, kad, vertindami komunikacijos vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, suinteresuotų šalių valdymą verslo organizacijų vadovai išskiria kaip esminę komunikacijos specialistų atsakomybę. Toks verslo organizacijų vadovų požiūris į komunikacijos vaidmenį sutampa su daugelio suinteresuotų šalių teorijos mokslininkų (Duncan, Moriarty, 1998) požiūriu, kad komunikacija yra vienas iš svarbiausių elementų valdant organizacijos ir jos suinteresuotų šalių santykius. Mokslininkai (Bleeke, Ernst, 1993; Mohr, Nevin, 1990; L'Etang, 2008; Falconi, 2010; Bovee, Thill, 2010; Johnston, Sheehan, 2014; Carroll, Buchholtz, 2014; Gill, 2014) teigia, kad komunikacija lemia organizacijų ir suinteresuotų šalių santykių sėkmę. Suinteresuotų šalių teorijos pradininkas Freemanas (1984) komunikaciją taip pat įvardijo pagrindine valdant santykius su suinteresuotomis šalimis. Van Riel ir Fombrun (2007) teigimu, organizacijos, siekdamos stiprinti reputaciją, per komunikacijos praktiką suinteresuotoms šalims perduoda „išskirtinumą, nuoseklumą, matomumą, skaidrumą, autentiškumą ir gebėjimą reaguoti“ (p.

90). Jų teigimu, tiesioginis kontaktas, visų pirma pasitelkiant komunikaciją ir organizacijos sąveiką su suinteresuotomis šalimis, turėjo didelę įtaką reputacijos formavimuisi. Hutton ir kt. (2001) bei Kim (2001) teigimu, komunikacijos kuriamą vertę organizacijos lygmeniu galima pademonstruoti parodant reputacijos, puoselėjamos valdant santykius su suinteresuotomis šalimis, poveikį finansiniams verslo organizacijos rezultatams.

Vis dėlto, nors ir pabrėždami komunikacijos svarbą valdant santykius su suinteresuotomis šalimis, verslo organizacijų vadovai neišreiškia poreikio matuoti komunikacijos valdomų santykių poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams: „*Niekada nematuojame komunikacijos įtakos verslo rezultatams: viena, nežinome, kaip tai daryti, ir net nesusimąstome, kad tai turėtume daryti*“; „*sudėtinga pamatuoti komunikacijos kuriamą finansinę vertę*“; „*neturime [komunikacijos vertinimo] sąsajų nei su pelnu, nei su apyvarta*.“ Vadovų teigimu, komunikacijos kuriama vertė verslo organizacijos strategijai grindžiama pasitelkiant tam tikrus komunikacinės veiklos rezultatus, pavyzdžiui, suinteresuotų šalių pasiekiamumą ir vertinimą: „*Komunikacija vertina taip vadinamą share of voice*“; „*patikimumo kriterijus yra labai svarbus. <...> Žiūrime ne tik tai, ar brand'as (prekės ženklas – aut.) žinomas, bet kiek patikimumas pakito per atitinkamą laikotarpį*“. Verslo organizacijų vadovų teigimu, rinkodaros kuriamą vertę finansiniu aspektu, skirtingai nei komunikacijos, pamatuoti yra nesudėtinga, nes yra išskiriami aiškūs kriterijai, pavyzdžiui, tokie kaip pardavimo, kontaktų skaičius ir kt.: „*marketingo kuriamą vertę galima labai lengvai pamatuoti pagal prekių pardavimus <...> kokie pardavimai buvo iki marketingo veiksmų ir po*“; „*<...> kiek produktų pardavėme*“; „*<...> pagal tai, kiek klientų kontaktų atėjo per mobilią programėlę*“. Vienas iš svarbiausių rodiklių rinkodaros lauke – rekomendavimo rodiklis: „*NPS (angl. net promoter score) yra turbūt svarbiausias rodiklis*“. Verslo organizacijų vadovai teigia, kad verslo organizacijose rinkodaros padalinys paprastai atlieka „*prekės ženklo žinomumo*“, „*prekės ženklo suvokimo, įsiminimo ar atpažinimo tyrimus*“; „*<...> tiria poveikį pirkimui*“. Žvalgomojo tyrimo duomenimis, verslo organizacijų vadovai prekės ženklo tapatybės, prekės ženklo įvaizdžio ir prekės ženklo vertės klausimus linkę priskirti rinkodaros, o ne komunikacijos atsakomybei.

Atsižvelgiant į pirmiau išdėstytus mokslininkų teiginius ir aptarto žvalgomojo tyrimo rezultatus, galima teigti, kad prekės ženklo valdymas verslo organizacijų vadovų įvardijamas kaip rinkodaros atsakomybė, o suinteresuotų šalių valdymą, rengiant ir įgyvendinant verslo strategiją, verslo organizacijų vadovai teigia esant svarbiausia komunikacijos atsakomybe. Remiantis tuo, toliau darbe komunikacijos vaidmuo verslo organizacijos

strategijai ir finansiniams rezultatams analizuojamas per santykių su suinteresuotomis šalimis valdymą kaip reputacijos kapitalo, tiesiogiai kuriančio verslo organizacijai finansinę vertę, dedamąją. Tačiau siekiant nustatyti, kokios suinteresuotos šalys turi didžiausią poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams, reikia detaliau išanalizuoti, kokiais kriterijais vadovaujantis suinteresuotos šalys klasifikuojamos verslo organizacijoje.

### 3.3. Suinteresuotų šalių apibrėžtis ir jų klasifikavimo verslo organizacijoje ypatumai

Suinteresuotomis šalimis vadinamos organizacijos, grupės ir asmenys, galintys daryti įtaką verslo organizacijos veiksmams arba paveikti jos strategiją (Freeman, 1984, p. 46; Phillips, 2003; Freeman, McVea, 2001), „be kurių paramos organizacija nustotų egzistuoti“ (Freeman, 1984, p. 31) ir kurie yra „veikiami organizacijos strateginių sprendimų ir tikslų“ (Freeman, 1984, p. 46). Visos suinteresuotos šalys pasižymi konkrečiu indėliu ir įtaka įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, o verslo organizacija savo ruožtu teikia skirtingą naudą skirtingoms suinteresuotoms šalims (Rothaermel, 2019). Rothaermel (2019) teigimu, darbuotojai skiria savo laiką ir talentą organizacijai, už tai gauna darbo užmokestį. Akcininkai skiria kapitalo tikėdamiesi, kad akcijos kils ir verslo organizacija mokės dividendus. Bendruomenės teikia nekilnojamąjį turtą, infrastruktūrą ir viešąjį saugumą. Mainais jos tikisi, kad verslo organizacijos mokės mokesčius, suteiks darbo vietų ir neterš aplinkos. Todėl verslo organizacija yra įsitraukusi į daugialypius mainų santykius su įvairiomis vidaus ir išorės suinteresuotomis šalimis. Jei kuri nors suinteresuota šalis nedalyvauja verslo organizacijos mainų santykiuose, tai gali turėti neigiamą poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams (Branco, Rodrigues, 2006).

Gil-Lafuente ir Paula (2013) teigimu, verslo organizacijai svarbu nustatyti visas suinteresuotas šalis. Bent vienos suinteresuotos šalies neįtraukus į verslo strategiją, kyla grėsmė, kad ta „suinteresuota šalis nesukurs indėlio į organizacijos socialinės ar ekonominės aplinkos plėtrą“ (2013, p. 675). Mokslininkų Donaldson ir Preston (1995) įvardijamos tokios pagrindinės suinteresuotos šalys: klientai, akcininkai, darbuotojai, tiekėjai, visuomenė, politinės grupės, profesinės asociacijos ir vyriausybės (1995, p. 69). Kiti mokslininkai išskiria daugiau verslo organizacijos suinteresuotų šalių. Tai – žiniasklaida (Roloff, 2008), nevyriausybinių organizacijų (Gil-Lafuente ir kt., 2013), bendruomenės (Florea, Florea, 2013), verslo partneriai (Neville, Bell, Menguc, 2005) ir kt. Komunikaciniu požiūriu Gregory (2000)

įvardija šešias pagrindines verslo organizacijos suinteresuotas šalis: 1) įvairios visuomeninės grupės, kurios formuoja nuomonę (pvz., interesų grupės, žiniasklaida); 2) akcininkai; 3) verslo partneriai; 4) vietinės valdžios institucijos; 5) klientai, tiekėjai, konkurentai; 6) darbuotojai, jų susivienijimai ir potencialūs darbuotojai. Verslo organizacijai klasifikuojant suinteresuotas šalis, Gil-Lafuente ir kt. (2013) siūlo taikyti tokius kriterijus, kurie yra grindžiami suinteresuotų šalių santykiu su organizacija: 1) pagal išsipareigojimus – fiziniai arba juridiniai asmenys, kurių išsipareigojimais įtvirtinti teisės aktais, sutartimis, politiniais ar praktiniais kodeksais; 2) pagal įtaką – fiziniai arba juridiniai asmenys, galintys paveikti verslo organizacijos strategiją ir tikslus ir turėti įtakos verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Įtaka gali būti neformali arba formali, t. y. kai suinteresuota šalis turi oficialią sprendimų priėmimo galią. 3) Trečias kriterijus, kuriuo remiantis gali būti klasifikuojamos suinteresuotos šalys, yra artimumo. Tai fiziniai arba juridiniai asmenys, su kuriais organizacija bendradarbiauja dažniausiai. Iš jų paminėtina vidinės suinteresuotos šalys, palaikančios ilgalaikius santykius su organizacija, nuo kurių priklauso kasdienė organizacijos veikla, taip pat išoriniai fiziniai ar juridiniai asmenys. 4) Ketvirtas kriterijus, kuriuo remiantis gali būti skirstomos suinteresuotos šalys, yra priklausomybės. Pagal priklausomybę tai gali būti fiziniai arba juridiniai asmenys, labiausiai priklausomi nuo verslo organizacijos. 5) Pagal atstovavimą suinteresuotos šalys gali būti fiziniai arba juridiniai asmenys, kurie per reguliavimo struktūras atstovauja tam tikroms interesų grupėms, pavyzdžiui, bendruomenių ar profesinių sąjungų atstovai (Gil-Lafuente ir kt., 2013).

Suinteresuotos šalys gali turėti tiesioginį arba netiesioginį, teigiamą ar neigiamą poveikį verslo organizacijos strategijai, jos tikslams ir finansiniams rezultatams (Freeman, 1984; Gil-Lafuente ir kt., 2013; Florea ir kt., 2013; Gregory, 2007). Henriques ir Sadorsky (1999) teigimu, klientai, tiekėjai, darbuotojai ir akcininkai turi didžiausią tiesioginį poveikį (galią) verslo organizacijai, jos strategijai ir finansiniams rezultatams. Tiesioginė klientų įtaka verslo organizacijai matoma iš teigiamos ar neigiamos produktų pirkimo elgsenos ar produktų rekomendavimo. Tiekėjų poveikis verslo organizacijai finansiniu aspektu pasireiškia tuo, kad jie gali sustabdyti žaliavų, reikalingų produktams kurti, tiekimą. Nuo darbuotojų našumo priklauso verslo organizacijos veiklos efektyvumas, o akcininkai, verslo organizacijai nepateisinus jų lūkesčių, gali sumažinti investicijas ar parduoti turimas akcijas. Kitos suinteresuotos šalys, pavyzdžiui, bendruomenės, žiniasklaida, valdžios institucijos ar plačioji visuomenė, taip pat turi poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, tačiau jis įvardijamas kaip

netiesioginis (Henriques ir kt., 1999). Pavyzdžiui, verslo organizacijai nepateisinus bendruomenių poreikių, jos gali sutelkti kitas organizacijas ir susivienyti prieš verslo organizacijos vykdomą veiklą. Bendruomenės kaip suinteresuota šalis glaudžiai siejama su kita suinteresuota šalimi – žiniasklaida, formuojančia plačiosios visuomenės nuomonę apie organizaciją, o ji gali būti teigiama arba neigiama. Valdžios institucijos, vyriausybė, priežiūros institucijos užtikrina verslo organizacijos funkcionavimą nustatydamos tam tikras organizacijos veiklos taisykles ir normas (Dowling, 1995).

Suinteresuotų šalių klasifikavimas pagal jų poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams pateikiamas 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Suinteresuotų šalių klasifikavimas pagal jų poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams

<b>Tiesioginį poveikį</b> verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams turinčios suinteresuotos šalys	<b>Netiesioginį poveikį</b> verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams turinčios suinteresuotos šalys
Klientai	Bendruomenės (vyriausybinės ir nevyriausybinės organizacijos, įvairios sąjungos, asociacijos)
Darbuotojai	Žiniasklaida
Tiekėjai	Partneriai
Akcininkai	Valdžios institucijos
	Plačioji visuomenė

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Donaldson ir Preston, 1995; Dowling, 1995; Fiedler ir Kirchgeorg, 2007; Florea ir Florea, 2013; Freeman, 1984; Gil-Lafuente ir Paula, 2013; Gregory, 2007; Henriques ir Sadorsky, 1999; Neville ir kt., 2005; Roloff, 2008.

Remiantis suinteresuotų šalių poveikio verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams kriterijumi, šiame darbe analizuojamos pagrindinės suinteresuotos šalys, turinčios tiesioginį poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams: klientai, darbuotojai, tiekėjai ir akcininkai.

### 3.4. Santykių su suinteresuotomis šalimis, turinčiomis tiesioginį poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo kriterijai

Freemanas (1984) „suinteresuotų šalių požiūrį į verslo organizaciją“ siūlo vertinti kaip „hub-and-spoke“ (1984, p. 25) figūrą, kur verslo organizacija yra centrinė figūra, o ją supa suinteresuotos šalys. Tai yra dominuojantis

modelis suinteresuotų šalių teorijoje (Buchholz, Rosenthal, 2004; Donaldson, Preston, 1995), atspindintis verslo organizacijos santykių su suinteresuotomis šalimis aspektus ir pagrindžiantis šių šalių svarbą verslo organizacijos strategijoje. Suinteresuotų šalių teorija padeda nustatyti verslo organizacijos teisėtus asmenų ar grupių, kurie savo veikla gali paveikti verslo organizacijos strategiją, jos tikslus ir uždavinius, interesus (Freeman, Wicks, Parmar, 2004). Suinteresuotų šalių teorija skatina vadovus atsakyti į du pagrindinius klausimus: kokia yra verslo organizacijos paskirtis ir kokia atsakomybė verslo organizacijai tenka suinteresuotų šalių atžvilgiu, kad būtų skatinamas bendradarbiavimas ir vengiama bet kokių veiksmų, susijusių su suinteresuotomis šalimis, galinčių neigiamai paveikti organizacijos tikslus ir uždavinius (Miles, 2017). Todėl suinteresuotų šalių teorija prisideda prie verslo organizacijų ekonominės ir socialinės vertės kūrimo analizės, siekiant paaiškinti verslo organizacijos ir suinteresuotų šalių bendrą veiklą, kuria siekiama patenkinti jų interesus (Jensen, 2002). Parmar ir kt. (2010) teigė, kad suinteresuotos šalys yra svarbi verslo organizacijos strategijos dalis ir efektyvus šių šalių valdymas lemia geresnius verslo organizacijos finansinius rezultatus. Santykiškai patenkintos suinteresuotos šalys labiau bendradarbiauja su organizacija, todėl yra linkusios dalytis informacija, kuri gali dar labiau padidinti verslo organizacijos kuriamą vertę arba sumažinti sąnaudas; didesnis suinteresuotų šalių pasitikėjimas mažina verslo sandorių sąnaudas; efektyvus sudėtingo suinteresuotų šalių tinklo valdymas gali lemti didesnę verslo organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir lankstumą, sumažinti neigiamų padarinių tikimybę, taip sukurti labiau nuspėjamą ir stabilų pelną (Parmar ir kt., 2010, p. 406). Galiausiai, palaikydamos tvirtus santykius su suinteresuotomis šalimis, verslo organizacijos gali susikurti tvirtą reputaciją, už kurią rinkoje atlygina verslo partneriai, darbuotojai ir klientai.

Sąžiningumas (Bridoux, Stoelhorst, 2014; Bridoux, Vishwanathan, 2020; Harrison, Wicks, 2013; 2021), abipusiškumas (Bosse, Phillips, Harrison, 2009; Bridoux, Stoelhorst, 2016, 2022; Harrison, Bosse, Phillips, 2010; Harrison, Wicks, 2021) ir vertybės (Bundy, Vogel, Zachary, 2018; Lange, Bundy, Park, 2022) motyvuoja suinteresuotas šalis bendradarbiauti ir lemia geresnius verslo organizacijos finansinius rezultatus. Mokslininkų (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, de Colle, 2010; Greenwood, van Buren, 2010; Jones, Harrison, Felps, 2018; Phillips, 2019; Hennisz, Dorobantu, Nartey, 2014) teigimu, verslo organizacijos, kurios bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis remdamosi etiniais principais, tokiais kaip sąžiningumas, teisingumas, patikimumas, dosnumas, rūpestingumas, lojalumas ir pagarba, pasieks geresnių finansinių rezultatų. Pasitikėjimu ir sąžiningumu pagrįstas suinteresuotų šalių santykių valdymas taip pat gali

sumažinti moralinę riziką (Alchian, Demsetz, 1972; Jones ir kt., 2018). Be to, gali sumažinti išlaidas, patiriamas dėl priešiško suinteresuotų šalių veiksmų, pavyzdžiui, ieškinių, boikotų, išėjimo iš darbo, nepalankaus reguliavimo ir neigiamo žiniasklaidos poveikio (Cornell, Shapiro, 1987; Harrison, St. John, 1996). Suvokimas, kad verslo organizacija yra mažiau rizikinga investicija, gali padidinti verslo organizacijos vertybinių popierių vertę (Graves, Waddock, 1994) ir paversti verslo organizaciją patrauklesne partnere investicijoms (Wang, Barney, Reuer, 2003).

Toliau darbe analizuojama, kokie santykių su suinteresuotomis šalimis vertinimo kriterijai svarbiausi aptariant komunikacijos ir suinteresuotų šalių sąveiką, bei kokie indikatoriai rodo šios sąveikos poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams.

### 3.5. Kriterijai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių poveikį verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams

Ledingham (2008) teigimu, esminiai vertinimo kriterijai, taikomi įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijai, yra keturi: pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas ir kontrolės abipusiškumas. Šie kriterijai yra sėkmingų santykių rodikliai (Hon, Grunig, 1999b). Hon ir Grunig (1999b) teigimu, šie keturi kriterijai tapo visuotinai pripažintu organizacijos ir suinteresuotų šalių santykių vertinimo būdu. Aptariant komunikacijos ir suinteresuotų šalių sąveiką, pasitikėjimas ir pasitenkinimas įvardijami kaip du pagrindiniai kriterijai (Dimmick, Bell, Burgiss, Ragsdale, 2000). Friedman ir Miles (2006) apie komunikacijos vaidmenį suinteresuotų šalių požiūriu teigė, kad komunikacijos vaidmuo yra reikšmingas siekiant suinteresuotų šalių pasitikėjimo ir pasitenkinimo. Pasak Strong, Ringer ir Taylor (2001), suinteresuotų šalių pasitenkinimo kokybę daugiausia lemia komunikacijos veiksniai, tokie kaip komunikacijos savalaikiškumas, sąžiningumas ir informacijos išsamumas.

Be šių keturių esminių organizacijos santykių su suinteresuotomis šalimis vertinimo kriterijų, penktoji santykių kriterijų pora – santykių abipusiškumas, apimantis mainų ir bendruomeninius santykius. Bendruomeniniai ir mainų santykiai įvardijami kaip pagrįsti normų taisyklėmis, reglamentuojančiomis naudos teikimą ir gavimą (Clark, 1984; Clark, Mills, 1993; Clark, Mills, Powell, 1986). Mainų santykiuose „nauda duodama tikintis gauti panašią naudą mainais arba kaip atsilyginimą už anksčiau gautą naudą“ (Mills, Clark 1994, p. 30). Bendruomeniniai santykiai „nesukuria konkrečios skolos ar įsipareigojimo grąžinti lyginamąją naudą

mainų santykiuose“, nes nauda suteikiama „atsižvelgiant į suinteresuotų šalių poreikius nesitikint naudos“ (Clark, Mills, 1993, p. 684). Darbo autorės požiūriu, abu šie kriterijai – mainų ir bendruomeniniai santykiai – sujungia įsipareigojimo ir kontrolės abipusiškumo kriterijus. Pavyzdžiui, kontrolės abipusiškumo mutualistinis geranoriškumas atitinka mainų santykių logiką, kai „šalys nuoširdžiai domisi viena kitos gerove ir siekia bendros naudos“ (Nguyen, 2010, p. 348). Mainų santykių koncepcija integruota ir į įsipareigojimo apibrėžtį: įsipareigojimas yra „mainų partnerio tikėjimas, kad nuolatiniai santykiai yra tokie svarbūs, jog verta dėti maksimalias pastangas jiems išlaikyti“ (Morgan, Hunt, 1994, p. 23). Bendruomeninių santykių koncepcija, apibrėžianti naudos teikimą kitai šaliai nesitikint naudos sau, atitinka kontrolės abipusiškumo altruistinio geranoriškumo koncepciją, įvardijamą kaip „vienos šalies rūpestį ir norą daryti gera kitai šaliai, neapsiribojant egocentrinio pelno modeliu“ (Nguyen, 2010, p. 348).

Taigi toliau darbe esminiais vertinimo kriterijais, taikytiniais ir taikomais įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijai, įvardijami keturi vertinimo kriterijai: pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas ir kontrolės abipusiškumas. Morgan ir Hunt (1994) bei Hon ir Grunig (1999ab) teigimu, komunikacijos valdomiems santykiams su klientais ir darbuotojais įvertinti svarbūs visi keturi vertinimo kriterijai. Tiekėjams ir akcininkams svarbiausias – pasitikėjimo kriterijus (Skandrani, Triki, Baratli, 2011). Pasitikėjimas svarbus vertinant santykius su visomis pagrindinėmis suinteresuotomis šalimis (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Suinteresuotų šalių santykiams įvertinti svarbūs kriterijai

Suinteresuotos šalys \ Kriterijai	Klientai	Darbuotojai	Tiekėjai	Akcininkai
<b>Pasitikėjimas</b>	+	+	+	+
<b>Pasitenkinimas</b>	+	+		
<b>Įsipareigojimas</b>	+	+		
<b>Kontrolės abipusiškumas</b>	+	+		

Šaltinis: parengta darbo autorės remiantis Morgan ir Hunt, 1994; Hon ir Grunig, 1999ab; Skandrani, Triki ir Baratli, 2011.



### 3.6. Komunikacijos, lemiančios santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo kriterijų ir indikatorių nustatymas

Žvalgomojo tyrimo, kuris darbe aptartas 3 skyriaus 3.1.1 poskyriuje ir kurio duomenys pateikiami 1–3 prieduose, metu, atlikus interviu su verslo organizacijų vadovais, paaiškėjo, kad verslo organizacijų vadovai komunikacijos specialistų vaidmenį apibūdina kaip strateginį. Strateginis vaidmuo, daugumos verslo organizacijų vadovų požiūriu, apima santykių su suinteresuotomis šalimis valdymą. Šiam vaidmeniui vadovai skiria didžiausią prioritetą. Toks Lietuvoje veikiančių tarptautinių verslo organizacijų vadovų požiūris atitinka užsienio mokslininkų nuostatas, kad komunikacijos specialistai, valdydami santykius su suinteresuotomis šalimis, atlieka strateginį vaidmenį (L'Etang 2008; Doorley, Garcia, 2011; Johnston, Sheehan, 2014; Gill, 2014). Tačiau žvalgomojo tyrimo duomenimis, verslo organizacijų vadovai stokoja aiškumo, kaip komunikacijos specialistų pastangomis efektyvūs santykiai su suinteresuotomis šalimis gali prisidėti prie finansinės vertės verslo organizacijai kūrimo ir kaip sukurtą finansinę vertę galima pamatuoti. Nustačius, kad nėra sutartų, komunikacijos srityje bendrai taikomų kriterijų ir indikatorių, leidžiančių įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, siekiama atliekant empirinį tyrimą ne tik suderinti šio darbo teorinėje dalyje (3 skyriaus 3.4 poskyris) pateiktą santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams turinčių kriterijų sąrašą, bet ir verifikuoti indikatorius, leidžiančius įvertinti atitinkamus kriterijus, nustatytus atlikus teorinę analizę.

Toliau pristatomas empirinio tyrimo objektas, tikslas, uždaviniai, pagrindžiamas empirinio tyrimo metodo pasirinkimas ir jo tinkamumas tokio pobūdžio problematikai tirti, pateikiamas tyrimo instrumentas ir jo sudarymo logika, pristatomas tyrimo organizavimas ir eiga.

#### 3.6.1. Empirinio tyrimo metodika

**Empirinio tyrimo objektas:** komunikacinės veiklos vertinimo kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys nustatyti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

**Empirinio tyrimo tikslas** – nustatyti ir verifikuoti komunikacinės veiklos vertinimo kriterijus ir indikatorius, palaikant santykius su suinteresuotomis šalimis darančius poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

### **Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- 1) Remiantis teorine analize, nustatyti esminius kriterijus ir parengti jų apibūdinimo formuluotes ir išskirti indikatorius, taikomus komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti;
- 2) Verifikuoti nustatytus kaip poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams turinčius komunikacinės veiklos vertinimo kriterijus ir indikatorius;
- 3) Parengti komunikacinės veiklos vertinimo kriterijų ir indikatorių, leidžiančių įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams išryškinant tam tikrų kriterijų ir indikatorių svarbą, sąvadą.

#### 3.6.1.1. Empirinio tyrimo metodikos pasirinkimo argumentacija

Empiriniam tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – *Delphi* grupinis kartotinis interviu: ekspertinis pusiau struktūruotas pasikartojantis interviu su verslo organizacijų komunikacijos vadovais, kuris vykdytas el. platformoje. Empirinio tyrimo tikslu išsikeltas siekinys su aukščiausio lygmens komunikacijos specialistais (vadovais) suderinti ir verifikuoti teoriniu pagrindu sukurtus vertinimo kriterijus ir indikatorius, leidžiančius pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Šio metodo pasirinkimas grindžiamas tuo, kad iki šiol nėra sukurta visuminės kriterijų ir indikatorių sistemos, leidžiančios įvertinti komunikacijos valdomų santykių poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, o nauji dalykai paprastai gali kelti nesutarimų ir diskusijų. Jiems suderinti ir dėl jų sutarti reikalingas ekspertų konsensusas, kurį siūlo *Delphi* tyrimo metodas (Fink-Hafner, Dagen, Dousak, Novak, Hafner-Fink, 2019). Šis metodas yra praktiškas probleminėse srityse, kuriose nėra statistiniais modeliais pagrįstų įrodymų, žinios yra neaiškios ir neišsamios (Iqbal, Pison-Young; 2009; Donohoe, Needham, 2009), ypač kai keliamas tikslas pagerinti problemų supratimą, galimybes ar sprendimus (Skulmoski, Hartman, Krahn, 2007). Linstone ir Turoff (1975) *Delphi* tyrimo metodą apibrėžia kaip struktūrizuotą techniką, skirtą efektyviai moduluoti grupinio komunikavimo procesą, kad būtų galima drauge išspręsti sudėtingą problemą, arba kai trūksta susitarimo dėl problemos pobūdžio, jos sudedamųjų dalių (Delbecq, Van de Ven, Gustafson, 1975, p. 5; Powell, 2003, p. 376).

*Delphi* tyrimo metodas empiriniam tyrimui tinkamas ir dėl savo specifikos, leidžiančios tyrimo dalyviams įsitraukti į vertinimo kriterijų ir indikatorių kūrimo procesą ne tik pateikiant savo nuomonę apie jau nustatytus vertinimo kriterijus ir indikatorius, bet ir ją koreguoti atsižvelgiant į kitų dalyvių požiūrį. Kennedy (2004) teigimu, „*Delphi* metodas suteikia galimybę ekspertams anonimiškai pateikti savo nuomonę ir žinias apie sudėtingą problemą, pamatyti, kaip jų požiūris sutampa su kitų tyrimo dalyvių požiūriais ir, jei pageidaujama, pakeisti savo nuomonę, persvarsčius kitų tyrimo dalyvių atsakymus“ (p. 504). Empirinio tyrimo metu vertinimo kriterijai ir indikatoriai sukurti remiantis teoriniu pagrindu, todėl aukščiausio lygmens komunikacijos profesionalų – praktikų įsitraukimas diskutuojant apie pateiktus kriterijus ir indikatorius, juos koreguojant, eliminuojant ar pildant indikatorių sąvadą suteikia šiam tyrimui patikimumo dėl praktinio šių vertinimo kriterijų ir indikatorių pritaikomumo.

Vienas iš svarbių argumentų pasirenkant šį tyrimo metodą empiriniam tyrimui atlikti buvo tai, kad *Delphi* tyrimo metodas sėkmingai naudojamas kitose srityse kuriant ir verifikuojant vertinimo kriterijus bei indikatorius. Vertinimo kriterijai ir indikatoriai, pasitelkus *Delphi* tyrimo metodiką, sukurti ir verifikuoti sveikatos priežiūros srityje (Singer ir kt., 2016; Han, Ahn, Song, Hwang, Roh, 2012; Jordan, Javernick-Will, 2013; Boulkedid, Abdoul, Loustau, Sibony, Alberti, 2011). Komunikacijos lauke tyrimų, kai *Delphi* tyrimo metodas būtų taikomas komunikacinės veiklos vertinimo kriterijams bei indikatoriams aptarti ir verifikuoti, neaptikta.

Moksliniuose tyrimuose, siekiant priimti grupinį sprendimą, plačiai naudojami ir kiti metodai, turintys nusistovėjusią istoriją. Kaip pavyzdys minėtini nominaliosios grupės metodas (angl. *nominal group technique*) ir sąveikaujančių grupių metodas (angl. *interacting group method*). Tačiau *Delphi* tyrimo metodas, palyginti su minėtais grupiniais metodais, pasižymi keletu pranašumų. Pirma, idėjų generavimas taikant *Delphi* tyrimo metodą, yra individualus, anoniminis ir nepriklausomas, todėl tyrime dalyvaujantiems ekspertams nedaro įtakos kitų tyrimo dalyvių nuomonė, kaip gali nutikti naudojant minėtus grupinius metodus (Needham, de Loe, 1990). Siekiant išvengti galimai kai kurių ekspertų dominuojančios nuomonės, *Delphi* tyrimo metodas, įgalinantis ekspertų nepriklausomumą generuojant idėjas dėl vertinimo kriterijų apibūdinimų bei vertinimo indikatorių sąvado, yra vienas iš svarbių veiksnių, dėl ko šis tyrimo metodas pasirinktas empiriniam tyrimui atlikti. Tokiu būdu atliekant empirinį tyrimą užtikrinta, kad konsensusas pasiektas įvertinus visų tyrimo dalyvių nuomones, o ne remiantis keleto autoritetingų ekspertų dominuojančiomis įžvalgomis.

Antras pranašumas yra tas, kad, naudojant *Delphi* tyrimo metodą, nekyla tarpasmeninių konfliktų ir komunikavimo problemų, nes ekspertai tarpusavyje nekomunikuoja ir nežino vieni apie kitų dalyvavimą tyrime, todėl gali sklandžiau pateikti savo išvalgas dėl vertinimo kriterijų ir indikatorių, jas koreguoti ar diskutuoti kilus abejonių nesibaiminant, kad kitokia nuomonė gali sukelti konfliktines situacijas. Pavyzdžiui, ekspertai diskutuodami dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pasiskirstė į dvi grupes, turinčias priešingą požiūrį. Atsižvelgiant į tai, kad, skirtingai nuo focus grupės, *Delphi* tyrimo metodas susideda iš kartotinių individualių interviu su kiekvienu ekspertu atskirai, kad būtų išvengta bet kokios tiesioginės konfrontacijos, šio metodo pagalba situacija buvo suvaldyta ir sklandžiai pasiektas sutarimas dėl minėto vertinimo kriterijaus.

Trečia, praktinis aspektas yra tas, kad, kitaip nei taikant nominaliosios grupės ar sąveikaujančių grupių metodus, *Delphi* tyrimo atveju nereikia vykti į fizinę tyrimo vietą (Clayton, 1997), nes tyrimas vykdomas el. platformoje. Atsižvelgus į įtemptą ir nuolat besikeičiančią tyrime dalyvavusių ekspertų darbotvarkę (visi ekspertai yra lyderiaujančių verslo organizacijų aukščiausio lygmens komunikacijos vadovai) ir dėl to kylančius sunkumus suderinti visiems tinkamą diskusijos datą ir laiką, šis veiksnys buvo ypač svarbus. Galiausiai, naudojant *Delphi* tyrimo metodą, vienas po kito einantys tyrimo raundai leido atliekant šį empirinį tyrimą remtis ankstesniais rezultatais ir tokiu būdu išlaikyti tyrimo kryptingumą.

Empiriniam tyrimui atlikti ypač svarbios šios metodinės *Delphi* tyrimo metodo savybės: patikrinamumas, suprantamumas ir holizmas (holizmas apima žinias ir apie reiškinį, ir apie jo kontekstą) (Bleijenbergh, Korzilius, Verschuren, 2011). Šiuo atveju, kai atliekamas į praktiką orientuotas tyrimas, patikrinamumas ir suprantamumas, *Delphi* tyrimuose pirmiausia susiję su žinių kūrimo atvirumu ir skaidrumu, buvo ypač svarbūs veiksniai renkantis tyrimo metodą. Duomenų pagrįstumą didino tai, kad ekspertai galėjo galvoti apie problemą keliais etapais (Donohoe, Needham, 2009), o grįžtamojo ryšio procesas leido ir skatino ekspertus iš naujo įvertinti savo pirminius sprendimus dėl informacijos, pateiktos ankstesnėse iteracijose (Hsu, Sandford, 2007). Naudojant *Delphi* metodą, kontroliuojamas grįžtamojo ryšio procesas ir kelių statistinės analizės metodų tinkamumas duomenims interpretuoti (Hsu ir kt., 2007).

Kaip ir kiekvienas tyrimo metodas, *Delphi* tyrimo metodas turi tam tikrų ribotumų. Naudojant šį tyrimo metodą jo dalyviams reikia gana daug laiko ir pastangų darbui atlikti. Kaip teigia Donohoe ir kt. (2009), šis metodas pasižymi pažeidžiamumu dėl ekspertų pasitraukimo iš tyrimo. Nors atliekant šį tyrimą visi ekspertai dalyvavo iki tyrimo pabaigos, kol buvo pasiektas

sutarimas, tačiau, atsiradus poreikiui vykdyti daugiau tyrimo etapų, ši rizika galėjo tapti kliuviniu kokybiškai baigti tyrimą. Anonimiškumas, nors ir laikomas *Delphi* tyrimo metodo pranašumu, taip pat turi tam tikrų neigiamų padarinių – mažiau priklausoma nuo idėjų (Iqbal ir kt., 2009). Metodologiniai apribojimai sudaro sunkumų apibendrinti rezultatus dėl imties dydžio (Schmidt, Lyytinen, Keil, Cule, 2001), ekspertų atsakymų, riboto požiūrio ar netolygaus patirties pasiskirstymo (Nambisan, Agarwal, Tanniru, 1999; Niederman, Brancheau, Wetherbe, 1991; Hsu, Sandford, 2007). Nors *e-Delphi* atveju duomenų įvedimas į skaitmenines duomenų platformas yra pranašumas, kai kuriems ekspertams, Donohoe, Stellefson ir Tennant (2012) teigimu, tai gali sukelti nepatogumų.

### 3.6.1.2. Tyrimo imtis ir tyrimo dalyvių charakteristikos

Martino (1972) požiūriu, galima pasitelkti 15–30 kruopščiai atrinktų įvairialypės grupės ekspertų ir tik 5–10 ekspertų, kai formuojama homogeniška tyrimo dalyvių grupė. Duke (2009) požiūriu, homogeniška 10–15 tyrimo dalyvių grupė „tikriausiai tinkamas skaičius geram rezultatui pasiekti“ (p. 322). Kerr (2009) taip pat savo tyrime siekė homogeniškumo (jo tyrimo dalyviai – pedagogai) ir į jį įtraukė 11 dalyvių. Zeffass, Fink ir Linke (2012) dviejų pakopų *Delphi* tyrime apie socialinę žiniasklaidą rėmėsi 32 ekspertų įžvalgomis. Iqbal ir kt. (2009) teigimu, net kai į *Delphi* tyrimą įtraukiama gana mažai ekspertų (pavyzdžiui, iki 10 ekspertų), *Delphi* komunikacija apima kokybinių interviu (elementų) ir kiekybinių apklausų interviu derinį, kuris gali peržengti atotrūkį tarp šių dviejų metodų ir pateikti išsamų vaizdą.

Įvertinus skirtingą mokslininkų požiūrį dėl *Delphi* tyrimo imties, šiam tyrimui atlikti suformuota 20 aukščiausio lygmens komunikacijos ekspertų grupė. Atsižvelgus į siekiamą tikslą ir remiantis anksčiau darbe pristatyta teorine medžiaga, suformuoti tyrimo dalyvių – ekspertų – atrankos kriterijai:

- 1) Einamos pareigos – aukščiausio lygmens komunikacijos specialistai (vadovai);
- 2) Profesinė patirtis komunikacijos / ryšių su visuomene srityje – ne mažiau kaip 10 metų ir ne mažiau kaip 5 metai vadovaujančioje pozicijoje;
- 3) Darbo lyderiaujančiose verslo organizacijose patirtis – ekspertai atstovauja Lietuvoje veikiančioms tarptautinėms verslo organizacijoms arba lietuviško kapitalo įmonėms, kurios pasižymi aukštu reputacijos indeksu bei užima lyderiaujančias pozicijas (top 1–3 pagal turimą rinkos dalį) savo verslo segmente;

- 4) Ekspertų įsipareigojimas dalyvauti visuose tyrimo etapuose, kol bus pasiektas sutarimas.

Loo (2002) teigimu, motyvacinis laiškas, kviečiantis ekspertus dalyvauti tyrime, yra ypač svarbus *Delphi* tyrimo atveju, nes tyrimo dalyviai turi būti informuoti apie dalyvavimą visuose etapuose ir motyvuoti, laiku grąžinti užpildytus klausimynus, kad analizės pagrindu būtų galima parengti tiek grįžtamojo ryšio ataskaitą, tiek kito etapo klausimyną. Kviečiami dalyvauti *Delphi* tyrime komunikacijos ekspertai motyvuoti tuo, kad bendras darbas „bus reikšmingas tiek teoriniu aspektu, tiek ir praktiniu pritaikymu visam komunikacijos laukui“.

*Etiniai klausimai.* Kiekvienas atliekamas tyrimas turi atitikti tam tikrus etikos principus, kad būtų išsaugotas tyrimo dalyvių orumas ir privatumas. Atliekant tyrimą griežtai laikytasi principo – išlaikyti tyrimo dalyvių konfidencialumą. Šis principas ypač svarbus atliekant *Delphi* tyrimą, nes jei nors vienas dalyvis turi galimybę žinoti, kokie kiti dalyviai dalyvauja tyrime, tai gali iškreipti jo atsakymus (Wakefield, Watson, 2014). Šių mokslininkų teigimu, nors tyrėjas akivaizdžiai žino, kas dalyvauja tyrime, svarbu, kad būtų randama būdų kuo labiau atskirti duomenis nuo konkrečių tyrimo dalyvių. Pagrindinis socialinio tyrimo elementas yra tai, kad dalyvavimas turi būti savanoriškas. Empirinio tyrimo dalyviai buvo iš anksto informuoti, kad jų pateikta informacija ar nuomonė, neatskleidžiant dalyvių tapatybės, bus panaudota tyrimo tikslams ir skelbiama daktaro disertacijoje.

### 3.6.1.3. Tyrimo dizainas

Kaip teigia mokslininkai (Delbecq ir kt., 1975; Taylor, 1978; Tersine, Riggs, 1976), paprastai nėra griežtų gairių, kaip atlikti *Delphi* tyrimą. Duomenų gavimas ir sutarimo paieška taikant *Delphi* tyrimo metodą atliekami per dvi ar daugiau, paprastai tris iteracijas. Du etapai yra minimalus iteracijų skaičius, o trys etapai įvardijami kaip efektyviausias skaičius norimiems rezultatams pasiekti (Brockhoff, 1975; Rohrbaugh, 1979). Nors teigiama, kad iteracijų skaičius priklauso nuo sutarimo tarp dalyvaujančių ekspertų ir papildomo sutarimo „patobulinimo“, kurį suteikia paskutinis turas, tačiau atliekant šį tyrimą sutarimas tarp ekspertų sklandžiai pasiektas trečiajame etape. Atliekant empirinį tyrimą, kurio tikslas – teoriniu pagrindu nustatyti ir verifikuoti komunikacijos, lemiančios santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo kriterijus ir indikatorius, ekspertais pasitelkiant aukščiausio lygmens komunikacijos specialistus (vadovus), sutarimas tiriamuoju klausimu pasiektas per tris etapus, arba iteracijas.

Atliekant šį tyrimą vykdyti trys tyrimo etapai.

**Pirmasis tyrimo etapas: ekspertų diskusijos dėl siūlomo vertinimo kriterijų apibūdinimo, vertinimo indikatorių ir išvestinių savybių, pagal kurias jie gali būti vertinami, sąvado.** Atrinkus tyrimo dalyvius – ekspertus, jų nurodytu elektroninio pašto adresu išsiųsta pirmojo tyrimo etapo klausimyno nuoroda. Kadangi empirinis tyrimas vykdytas el. platformoje, visų tyrimo etapų metu elektroninio pašto adresais ekspertams buvo siunčiamos klausimynų ir grįžtamojo ryšio santraukų nuorodos. Pirmojo tyrimo etapo metu buvo svarbu sulaukti ekspertų grįžtamojo ryšio į teoriniu pagrindu parengtus vertinimo kriterijų apibūdinimus bei vertinimo indikatorių ir išvestinių savybių, pagal kurias jie gali būti vertinami, sąvadą. Taigi pirmojo tyrimo etapo metu pasirinkta taikyti alternatyvųjį dizainą (kai, remiantis teorine analize, kruopščiai atrenkamos pirminės atsakymų į tyrėjo klausimus alternatyvos prieš pateikiant jas ekspertų grupei (Custer, Scarcella, Stewart, 1999)). Tyrimo dalyviams pasiūlytos komunikacijos vaidmens valdant santykius su suinteresuotomis šalimis vertinimo kriterijų apibūdinimo formuluotės, vertinimo indikatorių ir išvestinių savybių sąvadas, ekspertų prašoma pateikti savo nuomonę apie juos. Kaip teigia mokslininkai Fink-Hafner ir kt. (2019), pirmasis tyrimo etapas skirtas įvairiems galimiems elementams, reikšmingiems tyrimo problemai, nustatyti. Šių mokslininkų teigimu, tai gali būti apibrėžimai ar apibrėžimo elementai, indikatoriai ir kt.

Remiantis atlikta teorine analize, išskirti keturi esminiai kriterijai komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti: *pasitikėjimas*, *pasitenkinimas*, *įsipareigojimas* ir *kontrolės abipusiškumas*. Šie vertinimo kriterijai ir jų apibūdinimo formuluotės pateiktos ekspertų diskusijoms. Jei, ekspertų požiūriu, vertinimo kriterijų apibūdinimai netikslūs, prašoma juos patikslinti. Taip pat ekspertams pateikiamas siūlomas *pasitikėjimo*, *pasitenkinimo*, *įsipareigojimo* ir *kontrolės abipusiškumo* vertinimo indikatorių ir jų išvestinių savybių sąvadas. Ekspertų prašoma įvertinti, ar, jų nuomone, pateikti vertinimo indikatoriai ir jų išvestinės savybės yra tinkamai išskirtos ir apibūdintos. Jei, ekspertų manymu, vertinimo indikatoriai ir su jais susijusios savybės netikslios, jų prašoma pasiūlyti, kaip vertinimo indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.

Gauti pirmojo tyrimo etapo ekspertų pateikti atsakymai buvo perrašomi ir koduojami, o tada analizuojami, ar nėra daugumos nuomonių. Tyrimai (Bolger, Stranieri, Wright, Yearwood, 2011) parodė, kad susitarimui dažnai

gali turėti įtakos po kiekvieno etapo pateikiamas grįžtamasis ryšys. Tai reiškia, kad vidutinė ar daugumos nuomonė, pateikiama kaip grįžtamasis ryšys tarp *Delphi* metodo etapų, gali turėti didesnę įtaką nuomonės formavimuisi ir (arba) stabilumui nei tikslumui (Bolger ir kt., 2011; Kerr, Tindale, 2011). Siekiant išvengti galimo šališko susitarimo, iš grįžtamojo ryšio tarp *Delphi* etapų pašalintas ekspertų nuomonių įvardijimas kiekybiniu aspektu.

Susisteminius pirmojo tyrimo etapo gautus ekspertų atsakymus, tyrimo dalyviams el. būdu (el. paštu pateikiant nuorodą) pateiktas grįžtamasis ryšys dėl vertinimo kriterijų apibūdinimo, vertinimo indikatorių ir jų išvestinių savybių sąvado. Ekspertų nuomonės pateikiamos laikantis griežto anonimiškumo. Tiek kuriant pirmojo, tiek antrojo tyrimo etapų instrumentus, siekta vengti bet kokio šališkumo dėl tyrimo proceso, todėl visi su tyrimu susiję el. laišku kiekvienam tyrimo dalyviui siųsti asmeniškai.

**Antrasis tyrimo etapas: pakartotinės (susipažinus su kitų tyrimo dalyvių nuomonėmis) ekspertų diskusijos dėl vertinimo kriterijų apibūdinimo, vertinimo indikatorių ir jų išvestinių savybių sąvado.**

Antrojo tyrimo etapo tikslas – susipažinus su tyrimo dalyvių nuomonėmis ir siūlymais, dar kartą peržiūrėti pateiktus individualius pirminius atsakymus dėl vertinimo kriterijų bei vertinimo indikatorių, kaip leidžiančių įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, apibūdinimo formuluočių ir sąvado. Antrojo tyrimo etapo metu ekspertai turėjo galimybę iš naujo pateikti savo pirminius atsakymus kartu su nauja apibendrinta informacija, papildyti, pakeisti arba palikti galioti savo atsakymus. Kaip teigia Dalkey, Brown ir Cochran (1969), *Delphi* tyrimo metodas leidžia (ir iš tikrųjų skatina) iš naujo nagrinėti ankstesnių etapų metu ekspertų pateiktas nuomones kartu su naujais duomenimis ir samprotavimais.

Šio tyrimo etapo metu ekspertai pirmiausia buvo kviečiami susipažinti su tyrimo dalyvių komentarais dėl vertinimo kriterijų – *pasitikėjimas*, *pasitenkinimas*, *įsipareigojimas* ir *kontrolės abipusiškumas* – apibūdinimų, pateiktais pirmojo tyrimo etapo metu. Pirmajame etape ekspertų buvo prašoma parašyti, ar, remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, jie pritaria pasiūlytam vertinimo kriterijų apibūdinimui. Jei, ekspertų požiūriu, vertinimo kriterijų apibūdinimai netikslūs, jų prašoma pasiūlyti, kaip kiekvieną vertinimo kriterijų reikėtų patikslinti ir papildyti, kad jis labiau perteiktų santykį su finansine nauda verslo organizacijai. Tolesnėms ekspertų diskusijoms ir svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti vertinimo kriterijų apibūdinimus. Susipažinus su ekspertų komentarais, ekspertų prašoma iš



naujo įvertinti savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į tyrimo dalyvių siūlymus, pastabas ir tikslinimus.

Toliau ekspertai kviečiami susipažinti su pirmojo tyrimo etapo metu pateiktais tyrimo dalyvių komentarais dėl *pasitikėjimo, pasitenkinimo, įsipareigojimo* ir *kontrolės abipusiškumo* vertinimo indikatorių ir jų išvestinių savybių sąvado. Pirmajame etape ekspertų buvo prašoma parašyti, ar, jų nuomone, pateikti vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti. Jei, jų manymu, vertinimo indikatoriai ir su jais susijusiosios savybės netikslios, ekspertų prašoma pasiūlyti, kaip indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau perteiktų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.

Apibendrinus pirmojo tyrimo etapo metu išsakytas ekspertų pastabas ir pateiktus komentarus dėl vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimo vartojimo strateginės komunikacijos lauke tinkamumo, ekspertams pasiūlyta apsvarstyti šio pavadinimo keitimą į „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“. Ekspertų prašyta pateikti nuomonę, ar jie pritaria keisti vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimą į pasiūlytą „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“. Jei, ekspertų manymu, naujas pasiūlytas vertinimo kriterijaus pavadinimas netikslus, jų prašoma pasiūlyti, kaip pavadinimą reikėtų patikslinti ir papildyti, kad jis labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda. Išanalizavus ekspertų komentarus, pateiktus pirmojo tyrimo etapo metu dėl vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimo, jų prašyta iš naujo pateikti atsakymus dėl šio kriterijaus, nurodant palikti galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į tyrimo dalyvių siūlymus.

### **Trečiasis tyrimo etapas: ekspertų sutarimas dėl vertinimo kriterijų ir indikatorių bei jų reitingavimas pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams**

Atliekant trečiąjį tyrimo etapą, įvardyti tokie siekiniai:

- 1) apibendrinus išsakytas ekspertų nuomones ir pateiktus siūlymus dėl vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimo, organizuoti papildomą diskusiją dėl galutinio šio kriterijaus pavadinimo ir jo apibūdinimo formuluotės;
- 2) pateikti ekspertams vertinti galutines vertinimo kriterijų – *pasitikėjimas, pasitenkinimas* ir *įsipareigojimas* – apibūdinimo formuluotes;

- 3) pateikti ekspertams vertinti (pasiūlyti reitinguoti) vertinimo kriterijus pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams;
- 4) išanalizuoti ekspertų siūlomas vertinimo indikatorių korekcijas ir jas apibendrinus pasiūlyti sprendimus dėl galutinio vertinimo indikatorių sąvado;
- 5) pateikti ekspertams reitinguoti indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią vertinti komunikacijos valdomų santykių poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Atsižvelgiant į skirtingą kiekvieno vertinimo indikatorių skaičių, jie skalėje vertinami atitinkamai. Kadangi vertinimo kriterijus *kontrolės abipusiškumas / abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / susitarimų laikymąsi ir priežiūrą / susitarimų laikymosi koordinavimas* apima vieną vertinimo indikatorių, jo reitinguoti neprašyta.

### 3.6.2. Empirinio tyrimo rezultatų analizė: vertinimo kriterijų ir indikatorių, leidžiančių įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, nustatymas ir verifikavimas

Apžvelgiant empirinio tyrimo rezultatus, teigtina, kad pasiektas išsikeltas tyrimo tikslas – remiantis teorine analize nustatyti ir pasitelkus komunikacijos ekspertus suderinti ir verifikuoti vertinimo kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. *Delphi* tyrime dalyvavę ekspertai trečiojo tyrimo etapo metu pasiekė sutarimą: 1) dėl esminių keturių vertinimo kriterijų apibūdinimo formuluočių, jų reitingavimo pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 2) dėl vertinimo indikatorių ir jų išvestinių savybių sąvado bei indikatorių reitingavimo pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

Pirmuoju empirinio tyrimo uždaviniu iškeltas siekinys, remiantis teorine analize, nustatyti esminius kriterijus ir jų apibūdinimo formuluotes ir parengti indikatorių, taikomų komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti, bei išvestinių savybių, pagal kurias jie gali būti vertinami, sąvadą. Empirinio tyrimo metu nustatyti 4 vertinimo kriterijai:

*pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas ir kontrolės abipusiškumas* ir su jais susiję indikatoriai, kurių sudarymo logika, ekspertų diskusijos dėl jų ir verifikavimas pristatomas tolesniame poskyryje.

### 3.6.2.1. Pasitikėjimas

Pasitikėjimas mokslininkų įvardijamas kertiniu etinių santykių kriterijumi. Pasitikėjimas pagrįstas vienos šalies tikėjimu kita šalimi ir jos noru atsiverti kitai šaliai (Mayer, Davis, Schoorman, 1995; Hon, Grunig, 1999b; Burgoon, Hale, 1984; Canary, Cupach, 1988; Morgan, Hunt, 1994; Moorman, Deshpande, Zaltman, 1993). Santykių su suinteresuotomis šalimis kontekste patikimos reputacijos vertė yra tokia didelė, kad tampa racionali nesiekti pasinaudoti bet kokia trumpalaikė nauda (Hon, Grunig, 1999ab). Suinteresuotos šalys, pasitikinčios organizacija, pasirengusios su ja plėtoti ilgalaikius santykius (Siano ir kt., 2010; Omar, Williams, Lingelbach, 2009; Keh, Xie, 2009), akcentuojamas pasitikėjimo poveikis klientų pirkimo elgsenai, pirkimo ketinimams (Jimenez, San-Martin, 2016; Park, Lee, Lee, Truex, 2012; Keh, Xie, 2009), siekis pritraukti talentingų darbuotojų, akcininkų ir tiekėjų, įgyti bendruomenės ir valdžios institucijų palankumą ir teigiamas visuomenės nuostatas verslo organizacijos atžvilgiu. Pasitikėjimas organizacija yra reikšmingas organizacinio įsipareigojimo prognozavimo veiksnys (Podsakoff, Mackenzie, Bommer, 2012), o konkrečiai – afektinis įsipareigojimas (Karia, Ahmad, 2000; Ooi, Teoh, 2021), lemiantis stiprų darbuotojų norą išlaikyti narystę organizacijoje (Mowday, Porter, Steers 1979; Solomon, 1992). Ledingham ir Bruning (1998) teigimu, „pasitikėjimas iš esmės reiškia jausmą, kad santykių dalyviai gali pasikliauti vieni kitais. Patikimumas ir atvirumas yra pagrindiniai pasitikėjimo komponentai“ (p. 58). Kai suinteresuotos šalys jaučia, kad jų poreikiai tenkinami, tai gali paskatinti atviresnius ir sąžiningesnius mainus, o nuo šalių santykių atvirumo ir sąžiningumo priklauso pasitikėjimas (Waters, Bortree, 2012). Canary ir Cupach (1988) pasitikėjimą konceptualizavo kaip „norą rizikuoti, nes santykių partneris suvokiamas kaip geranoriškas ir sąžiningas“ (1988, p. 308), „patikimas ir sąžiningas“ (Morgan, Hunt, 1994, p. 23). Krizių metu suinteresuotos šalys linkusios greičiau atleisti organizacijai, kuria pasitiki. Suinteresuotų šalių palaikymą krizės metu mokslininkai Sohn ir Lariscy (2015); Schanz (2009); Coombs ir Holladay (2006); Dowling (2004); Grunwald ir Hempelmann (2010) įvardija kaip geros organizacijos reputacijos ir suinteresuotų šalių pasitikėjimo organizacija rezultata. Suinteresuotų šalių požiūriu, pasitikėjimas organizacija apima jos kompetenciją, sąžiningumą ir patikimumą. Mayer ir kt. (1995) išskyrė tokias

pasitikėjimo savybes – kompetenciją, gebėjimus (angl. *ability*), geranoriškumą (angl. *benevolence*) ir sąžiningumą (angl. *integrity*). Hon ir Grunig (1999) pasitikėjimą apibrėžė kaip „vienos šalies pasitikėjimo ir noro atsiverti kitai šaliai lygį“ (1999, p. 19). Hon ir Grunig (1999ab) įvardijo šias pagrindines pasitikėjimo dimensijas: 1) „tikėjimas, kad organizacija yra sąžininga ir teisinga“, 2) patikimumas: „tikėjimas, kad organizacija atliks tai, ką sako, kad padarys“, ir 3) kompetencija: „įsitikinimas, kad organizacija turi gebėjimų daryti tai, ką ji sako, kad darys“ (1999, p. 19).

Suinteresuotų šalių pasitikėjimas verslo organizacija gali būti grįstas išskaičiavimu, žiniomis ir susitapatinimu (da Costa Hernandez, dos Santos, 2010; Shapiro, Sheppard, Cheraskin, 1992). Išskaičiavimu grįstas pasitikėjimas pasiekiamas verslo organizacijos suinteresuotoms šalims sukuriama ekonomine verte. Tai įvardijama santykiu tarp suinteresuotų šalių gaunamos naudos ir išlaidų arba kainos ir kokybės (da Costa Hernandez, dos Santos, 2010). Žiniomis grįstas pasitikėjimas susiformuoja remiantis suinteresuotos šalies patirties ir santykių su verslo organizacija ilgalaikiškumu (da Costa Hernandez, dos Santos, 2010; Lewicki, Bunker, 1995), taip pat tarpusavio sąveikos nuoseklumu (Tuan, 2016; Hendrikse, Hippmann, Windsperger, 2015). Žiniomis grįstas pasitikėjimas paprastai susiformuoja informacijos apie organizaciją pagrindu (Hendrikse ir kt., 2015; da Costa Hernandez, dos Santos, 2010; Griessmair, Hussain, Windsperger, 2014), kurio šaltiniu laikoma organizacijos reputacija. Asmenine patirtimi paremta ar iš išorės šaltinių gaunama informacija apie organizaciją formuoja suinteresuotų šalių pasitikėjimą ja. Susitapatinimu grįstas pasitikėjimas remiasi suinteresuotų šalių empatija verslo organizacijai. Suinteresuota šalis, gavusi tam tikrą informaciją apie organizaciją ir pritardama jos tikslams, vertybėms, veiklai ir tapatybei (Tuan, 2016; Fledderus, Brandsen, Honingh, 2014), nesąmoningai siekia tapti organizacijos dalimi ir galiausiai susitapatina su organizacija. Susitapatinimu grįstas pasitikėjimas apima santykiais grindžiamą pasitikėjimą, kuris sukuriamas pasikartojančios suinteresuotų šalių ir organizacijos sąveikos pagrindu (Mathews, Stokes, 2013). Tai asmeninės suinteresuotų šalių patirties su verslo organizacija rezultatas, kai suinteresuotos šalys atranda bendrų vertybių su organizacija ir įsitikina, kad ji nenusižengia santykius palaikantiems principams, veikia pagal tarpusavio susitarimus ir laikosi nustatytų taisyklių (Mathews ir kt., 2013).

Žiūrint iš keturių pagrindinių suinteresuotų šalių perspektyvos, pasitikėjimas organizacija apima suinteresuotų šalių požiūriu suvokiamą organizacijos gebėjimą kurti aukštos kokybės produktus (Terblanche, 2014ab; Walsh, Beatty, 2007), verslo organizacijos finansinę veiklą, viziją ir

lyderystę, orientaciją į klientus, verslo organizacijos, kaip gero darbdavio, įvaizdį, socialinę ir aplinkosauginę atsakomybę (Terblanche, 2014; Walsh ir kt., 2014).

**Produktų kokybė.** Pasitikėjimas verslo organizacija remiantis produktų kokybės kaip reputacijos dimensija reiškiamas suinteresuotų šalių suvokimu ir tikėjimu, kad organizacija kuria kokybiškus produktus, kurie pasižymi naujovėmis (Fombrun ir kt., 2000; Schwaiger, 2004; Schwalbach, 2015; Abdullah, Rozario, 2009; Feiz, Moradi, 2019; Suhaniya, 2016), yra sąžininga užtikrindama kainos ir kokybės pusiausvyrą bei sąžiningą kainą (Hanif, Hafeez, Riaz, 2010; Bloemer ir kt., 1999), siekdama užtikrinti klientų aptarnavimo kokybę, vadovaujasi patikimumo, sąžiningumo (Abdullah ir kt., 2009; Feiz, Moradi, 2019; Hanif ir kt., 2010; Habtie, 2015), reagavimo, užtikrintumo, empatijos ir apčiuopiamumo (Suhaniya ir kt., 2016; Habtie, 2015) kriterijais.

**Vizija ir lyderystė.** Pagrindinių suinteresuotų šalių pasitikėjimui verslo organizacija turi įtakos jos valdymo kokybė: puiki lyderystė rinkoje, aiški ateities vizija ir verslo strategija, rinkos galimybių atpažįstamumas ir gebėjimas jomis naudotis, gebėjimas jausti naujus rinkos poreikius, pokyčių inicijavimas, strateginis mąstymas, naujos produktų koncepcijos, organizacijos žinių įvairovė, diversifikuojant veiklą į naujus produktus ir (arba) rinkas per susijungimus, aljansus ar įsigijimus (Elenkov, Manev, 2005; Ahuja, Lampert, 2001; Fleming, Sorenson, 2004; Ireland, Hitt, 1999).

**Organizacijos orientacija į klientus,** kaip reputacijos dimensijos *Vizija ir lyderystė*, subdimensija, yra vienas iš pagrindinių kriterijų, darančių įtaką ne tik klientų, bet ir kitų pagrindinių suinteresuotų šalių – darbuotojų, tiekėjų ir akcininkų – pasitikėjimui organizacija. Orientacija į klientus apibūdinama kaip verslo organizacijos gebėjimas patenkinti klientų poreikius iškeliant juos į pirmą vietą (Huang, Dastmalchian, 2006; Terblanche, 2014; Walsh, Beatty, 2007; Hanif ir kt., 2010). Dėmesio koncentracija, Singh ir Koshy (2012) teigimu, apima informacijos klientams suteikimą, jų poreikių išsiaiškinimą ir patenkinimą, vertės sukūrimą, klientų pasitenkinimo išlaikymą ir ilgalaikių, abipusiškai naudingų santykių tarp organizacijos ir klientų valdymą. Cross, Brashear, Rigdon ir Bellenger (2007); Huang ir Dastmalchian (2006) bei Fombrun ir van Riel (2004) įsitikinimu, kai verslo organizacija yra orientuota į klientus, ji pasiekia didesnę pelną ir augimą, nes klientų pasitikėjimas lemia jų sprendimus įsigyti organizacijos produktus, patenkinti klientai rekomenduoja produktus savo artimiesiems ir daro įtaką jų pasirinkimui (Gregory, 2000).

**Organizacijos finansiniai rezultatai.** Pagrindinių suinteresuotų šalių pasitikėjimui verslo organizacija daro įtaką jos finansinė veikla, apimanti

organizacijos stabilumą, pelningumą ir dideles ateities augimo perspektyvas (Ruiz, Esteban, Gutierrez, 2014; Shahsavari, Faryabi, 2013; Schwaiger, 2004; Schwalbach, 2015).

**Darbo aplinka.** Cravens, Oliver ir Ramamoorti (2003) teigimu, suinteresuotos šalys pasitiki organizacija tik tada, kai jos darbuotojai yra lojalūs ir patenkinti darbdaviu. Tinkamas žmoniškųjų išteklių valdymas, darbuotojų įtraukimas į organizacijos veiklą, sprendimų priėmimo procesą, dalijimasis atvira ir savalaiki informacija rodo organizacijos suinteresuotumą rūpintis savo darbuotojais (Van De Voorde, Paauwe, Van Veldhoven, 2012), dėl to šie labiau pasitiki verslo organizacija ir jai įsipareigoja (Allen, Shore, Griffeth, 2003; Hemdi, Nasurdin, 2006; Narang, Kang, 2011; Van De Voorde ir kt., 2012; Zeffane, Connell, 2003). Ruiz ir kt. (2014) teigimu, organizacijos, kaip gero darbdavio, įvaizdis suinteresuotoms šalims yra įrodymas, kad organizacija turi gerą reputaciją. Svarbus suinteresuotoms šalims pasitikėjimo verslo organizacija veiksnys yra ir organizacijos propaguojamos kultūros laikymasis (Gullett, Canuto-Carranco, Brister, Turner, Caldwell, 2009).

**Socialinė ir aplinkosauginė atsakomybė** yra įvardijama kaip organizacijos gebėjimas prisiimti atsakomybę visuomenei ir aplinkai (Terblanche, 2014). Suinteresuotos šalys, suvokdamos, kad verslo organizacija remia gerus tikslus, sprendžia socialinius klausimus, rūpinasi aplinka, jos taršos mažinimu, tvarumu, skatina atsakingą vartojimą, teikia paramą ir labdarą (Fombrun ir kt., 2000), labiau pasitiki organizacija kaip sąžininga ir skaidria. Suinteresuotos šalys mano, kad socialiai atsakingą veiklą vykdanči organizacija, reikalui esant, pasirūpins visomis suinteresuotomis šalimis (Pivato, Misani, Tencati, 2008).

**Emocinis patrauklumas.** Emocinis verslo organizacijos patrauklumas apima pozityvias suinteresuotų šalių emocijas, gerą nuomonę apie organizaciją, susižavėjimą, pagarbą (Olmedo-Cifuentes ir kt., 2014; Podnar ir kt., 2012; Fombrun, 1996; Fombrun ir kt., 2015). Suinteresuota šalis, gavusi tam tikrą informaciją apie organizaciją ir pritardama jos tikslams, vertybėms, veiklai ir identitetui (Tuan, 2016), nesąmoningai siekia tapti organizacijos dalimi ir galiausiai visiškai su ja susitapatina.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinę analizę, galima teigti, kad **pasitikėjimas – tai suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.**

Toks *pasitikėjimo* vertinimo kriterijaus apibūdinimas „Pasitikėjimas – tai suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp

organizacijos ir suinteresuotų šalių“, pateiktas svarstyti per pirmąjį tyrimo etapą, nesulaukė ekspertų siūlymų jį tikslinti, kad jis labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda. Visi ekspertai pažymėjo, kad šis vertinimo kriterijus yra tinkamai apibūdintas. Tokios nuomonės ekspertai buvo visais tyrimo etapais ir trečiojo etapo metu galutinai pritarė pirminiam siūlomam *pasitikėjimo* vertinimo kriterijaus apibūdinimui: **„Pasitikėjimas – tai suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių“.**

Empirinio tyrimo metu teoriniu pagrindu išskirti *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriai ir jų išvestinės savybės.

#### **Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių siekis bendradarbiauti ir plėtoti ilgalaikius santykius su organizacija
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

#### **Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitikėjimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių pritarimas organizacijos vertybėms
- Suinteresuotų šalių patirtis / žinojimas, kad organizacija veikia laikydamasi tarpusavio susitarimų ir sutartų taisyklių
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija atliepia jų poreikius ir lūkesčius
- Suinteresuotųjų šalių supratimas, kad organizacija užtikrina bendradarbiavimo kokybę
- Suinteresuotųjų šalių suvokimas, kad jos yra tinkamai informuojamos, komunikacija yra atvira, laiku, sąžininga, teisinga ir išsami.

Diskutuodami dėl *pasitikėjimo* vertinimo indikatorių, kai kurie ekspertai pirmojo tyrimo etapo metu siūlė vieno *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriaus formuluotės korekciją: „*Vietoje „siekis“ siūlau „nusiteikimas“. Siekis daugiau tinka kalbant apie tikslą.*“ Taip pat pasiūlyta į *pasitikėjimo* vertinimo indikatorių sąvadą integruoti pažinimo aspektą: „*Pirmas žingsnis į pasitikėjimą – abipusis pažinimas. Neiškaitau šio žingsnio. Be jo visi kiti žingsniai gali būti sunkiai pasiekiami.*“ Vienas ekspertas / viena ekspertė pirmojo tyrimo etapo metu išreiškė nuogastavimą dėl *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriaus „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ išmatavimo galimybės: „*Mano nuomone, „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ klientus ir tiekėjus imant kaip SS (suinteresuotas šalis – aut.) būtų sunku išmatuoti; kiti – ok. Nes kad įsivertintum, pvz.: su pokyčiu susijusią komunikaciją, pasitikrinti gi nesiūsi klausimyno klientui arba tiekėjui, ar jūs pasitikite, kad mūsų priimtas sprendimas keisti ERP sistemą visos grupės įmonėse, iš kur jūs perkate produktus, buvo teisingas. Nekvescionuoju būtinybės apie naudos klientams akcentavimą pokyčio komunikacijoje, bet sakau, kad išmatuoti tai būtų ne itin paprasta...“*

Antrojo tyrimo etapo metu ekspertams pasiūlius susipažinti su pirmojo tyrimo etapo metu pateiktais jų komentarais dėl *pasitikėjimo* vertinimo indikatorių ir jų išvestinių savybių sąvado, grįžta prie pirminio siūlymo vieno iš indikatorių formuluotėje pakeisti žodį „siekis“: „*Lieku prie nuomonės, kad „siekis“ nelabai tinka, gal tada „noras“ labiau.*“ Ekspertai, antrojo tyrimo etapo metu, susipažinę su ankstesnio tyrimo etapo metu pateikta nuomone dėl vieno iš *pasitikėjimo* vertinimo indikatorių, t. y. „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ išmatavimo galimybės, nenurodė poreikio eliminuoti šį vertinimo indikatorių iš *pasitikėjimo* vertinimo indikatorių sąvado.

Trečiojo tyrimo etapo metu ekspertai pritarė patikslintiems *pasitikėjimo* indikatoriams ir juos patvirtino (patikslinimai išskirti didžiosiomis raidėmis).

#### **Patvirtinti *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių NORAS PAŽINTI organizacija, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais



- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

Trečio tyrimo etapo metu *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriai reitinguoti pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. *Pasitikėjimo* vertinimo indikatoriai ekspertų reitingavimui pateikti tokiu eiliškumu:

1. Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja bei plėtoti ilgalaikius santykius
2. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
3. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija bei lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra bei palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
4. Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
5. Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

*Pasitikėjimo* vertinimo indikatorių reitingavimo pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, čia 5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, rezultatai (žr. 7 lentelę) parodė, kad indikatorius „Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros“ įvardytas kaip labiausiai pagrindžiantis komunikacijos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Iš dvidešimties tyrime dalyvavusių ekspertų devyni šiam indikatoriumi reitingavimo skalėje skyrė aukščiausią įvertį. Tokį aukštą šio indikatoriaus įvertį galima argumentuoti tuo, kad verslo organizacijos, kurios bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis remdamosi etiniais principais, tokiais kaip sąžiningumas, teisingumas, patikimumas, dosnumas, rūpestingumas, lojalumas ir pagarba, pasiekia geresnių finansinių rezultatų.

Antruoju indikatoriumi pagal svarbą verslo organizacijos finansiniams rezultatams ekspertų išskirtas „Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius“. Tai rodo ekspertų požiūrį, kad kai suinteresuotų šalių poreikiai yra tenkinami, jos pasirengusios plėtoti ilgalaikius santykius su organizacija, o tai turi įtakos verslo organizacijos strategijai ir jos finansiniams rezultatams. Indikatorius „Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu“ ekspertų pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, atsidūrė trečioje reitingavimo skalės pozicijoje. Tokią gana aukštą indikatorius svarbą reitingavimo skalėje galima pagrįsti tuo, kad komunikacijos įtaka krizių prevencijos aspektu ir valdant krizes yra reikšminga, o krizės prevencija ir tinkamas jos valdymas gali sumažinti dėl krizės įtakos verslo organizacijai atsiradusius finansinius nuostolius. Indikatorių „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais“ ekspertai reitingavimo skalėje įvertino ketvirtoje pozicijoje. Tai, kad du ekspertai šį indikatorių įvertino aukščiausiu ir du – žemiausiu įverčiu, rodo, kad poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams priklauso nuo suinteresuotų šalių požiūriu suvokiamo verslo organizacijos gebėjimo kurti aukštos kokybės produktus, jos finansinio stabilumo, puikios lyderystės rinkoje, aiškios ateities vizijos ir verslo strategijos, verslo organizacijos, kaip gero darbdavio, įvaizdžio bei organizacijos gebėjimo priimti atsakomybę visuomenei ir aplinkai, tačiau tai nėra svarbiausi indikatoriai, leidžiantys įvertinti komunikacijos poveikį finansiniu aspektu. Indikatorius „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ ekspertų pagal svarbą nurodytas paskutinėje pozicijoje. Tai galima aiškinti tuo, kad komunikacijos lauke tai yra naujas indikatorius, kuriam pamatuoti trūksta žinių. Tą rodo ir ekspertų diskusijos tyrimo metu: „*Mano nuomone, „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ klientus ir tiekėjus imant kaip SŠ (suinteresuotas šalis – aut.) būtų sunku išmatuoti <...> Nekvescionuojau būtinybės apie naudos klientams akcentavimą pokyčio komunikacijoje, bet sakau, kad išmatuoti tai būtų ne itin paprasta...“*

**7 lentelė.** Pasitikėjimo vertinimo indikatorių reitingavimas pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams

Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai	Reitingavimo kriterijai:					Indikatoriaus vieta reitingavimo skalėje
	<i>5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams;</i> <i>1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams</i>					
	5	4	3	2	1	
Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius	3	9	5	2	1	<b>2</b>
Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais	1	6	7	3	3	<b>5</b>
Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais	2	7	6	3	2	<b>4</b>
Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu	2	8	7	2	1	<b>3</b>
Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros	9	4	3	3	1	<b>1</b>

Remiantis ekspertų vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatais, *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriai pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, pagal prioritetą pasiskirstė tokia seka:

- 1. Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros**
- 2. Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius**
- 3. Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu**
- 4. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais**
- 5. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais.**

#### 3.6.2.2. Pasitenkinimas

Pasitenkinimas apibrėžia, kiek palankiai viena šalis vertina kitą šalį (Hon, Grunig, 1999ab). Pasitenkinimas – prieraišumas ir teigiamos emocijos (Grunig, Huang, 2000). Tyrimuose pasitenkinimas įvardijamas kaip suinteresuotų šalių pasitikėjimą ir įsipareigojimą prognozuojantis veiksnys (Ki, Hon, 2007b). Parasuraman, Zeithaml ir Berry (1985); Oliver (1999) bei Spreng ir Mackoy (1996) teigimu, pasitenkinimas yra susijęs su suinteresuotų šalių suvokiamu poreikių atliepimu. Ankstesnių tyrimų (Bourne, 2009) nustatyta, kad yra stiprus ryšys tarp efektyvaus santykių su suinteresuotomis šalimis palaikymo ir jų pasitenkinimo. Efektyvūs santykiai su suinteresuotomis šalimis apima: 1) suinteresuotos šalies atliepiamą poreikį iš organizacijos gauti konkrečią informaciją ir pasitenkinimą gauta informacija, jos tikslumu ir teisingumu (Westbrook, 1980); 2) aktyviai sprendžiamas su suinteresuotomis šalimis susijusias problemas; 3) sklandų abipusį informacijos srautą; 4) abipuses pastangas, kad santykiai išliktų ir ateityje (Manowong, Ogunlana, 2010; Bourne, Walker, 2005; Jepsen, Eskerod, 2009).

Pasitenkinimą santykiais apibūdina suinteresuotų šalių suvokiamas organizacijos gebėjimas išsiaiškinti jų poreikius ir juos atliepti užtikrinant

aukštą produktų kokybę (Abdullah, Rozario, 2009; Feiz, Moradi, 2019; Suhaniya ir kt., 2016); klientų aptarnavimo kokybę (Abdullah, Rozario, 2009; Feiz, Moradi, 2019; Hanif ir kt., 2010; Suhaniya ir kt., 2016), suteikiant suinteresuotoms šalims reikiamą, aktualią ir svarbią informaciją – tiek apie organizacijos produktus, tiek apie pačią organizaciją: jos viziją, misiją, vertybes ir tikslus (Bowen, 2018), aiškia strategijos viziją (Wilkes, Yip, Simmons, 2011; Shrivastava, Nachman, 1989; Hambrick, Mason, 1984; Zahra, Pearce, 1989); organizacijos strateginius ir inovacijų tikslus (Gandomi, Haider, 2015; Funk, 2003). Suinteresuotų šalių pasitenkinimui svarbūs veiksniai yra informacijos operatyvumas ir aiškumas (Mishra, Morrissey, 1990), atvira komunikacija, dalijimasis sprendimų priėmimu, kritiškai svarbia informacija (Mishra, Morrissey, 1990), abipusiškai naudingų santykių tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių kūrimas (Grunig, 2009; Stacks, Dodd, Men, 2013; Ledingham, Brunnig, 2001).

Atsižvelgiant į atliktą teorinę analizę, galima teigti, kad **pasitenkinimas – tai organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, prierašumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.**

Ekspertams vertinti pateikus tokį *pasitenkinimo* vertinimo kriterijaus apibūdinimą „Pasitenkinimas – tai organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, prierašumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu“, ekspertų siūlymų dėl šio vertinimo kriterijaus apibūdinimo nepateikta. Pateikus tikslinimą antrajame etape, siūloma apibūdinimo formuluotėje vietoje žodžio „prieraišumas“ vartoti žodį „lojalumas“ („*Siūlau naudoti ne „prieraišumas“, o „lojalumas“, nes taip skamba labiau korporatyviškai ir sieja su integruota komunikacija*“), galutinai patvirtintas toks *pasitenkinimo* vertinimo kriterijaus apibūdinimas: „**Pasitenkinimas – tai organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, lojalumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.**“

Teorinės analizės pagrindu išskirti *pasitenkinimo* vertinimo indikatoriai ir jų išvestinės savybės.

#### **Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitenkinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija žino jų poreikius, juos atliepia ir sprendžia jų problemas
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina geranorišką bendradarbiavimą
- Suinteresuotų šalių supratimas apie aukštą organizacijos produktų kokybę ir sklandų klientų aptarnavimą
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad atliepiamas jų poreikis gauti aktualią ir svarbią joms informaciją
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad bendradarbiavimas su organizacija viršija jų lūkesčius, o gaunama nauda yra didesnė nei patiriamos išlaidos.

Pirmojo tyrimo etapo metu ekspertų pasiūlyta *pasitenkinimo* vertinimo indikatorių „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas“ pašalinti iš indikatorių sąvado kaip perteklinį: „*Manau, pirmas (Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas) yra per daug abstraktus ir vertinant gali būti keblu. 2-4 kriterijai, manau, tinkamai išskirti ir apibūdinti, todėl ne tik vertintojui lengviau ir tiksliau reitinguoti pasitenkinimą, bet ir analizuojančiam vertinimo rezultatus lengviau daryti išvadas.*“ Tyrimo eigoje, susipažinus su pirmojo tyrimo etapo metu pateiktu siūlymu eliminuoti, ekspertų požiūriu, perteklinį indikatorių „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas“, tam siūlymui pritarta ir kitų ekspertų: „*Pritariu, kad teigiamas organizacijos vertinimas yra per daug abstraktus, jis apima visus esančius žemiau.*“

Trečiojo tyrimo etapo metu, eliminavus, ekspertų nuomone, perteklinį indikatorių „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas“, ekspertai pritarė patikslintiems *pasitenkinimo* vertinimo indikatoriams.

### **Patvirtinti *pasitenkinimo* vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

Trečiojo tyrimo etapo metu *pasitenkinimo* vertinimo indikatoriai ekspertams reitinguoti pateikti tokiu eiliškumu:

1. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
2. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
3. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

Kaip rodo *pasitenkinimo* vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatų lentelė (8 lentelė), ekspertai *pasitenkinimo* vertinimo indikatorių eiliškumą pagal jų svarbą, čia 3 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, indikatorius „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus“ įvardytas kaip labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Iš dvidešimties ekspertų dvylika šiam indikatoriui reitingavimo skalėje skyrė aukščiausią įvertį. Tai rodo suinteresuotoms šalims aktualios informacijos apie organizaciją ir jos produktus, pasižyminčios tikslumu ir teisingumu, sklaidos ir sklindaus informacijos srauto svarbą. Šio indikatorius poveikis geresniems verslo organizacijos finansiniams rezultatams gali būti argumentuojamas efektyviu suinteresuotų šalių valdymu – atliepiamas suinteresuotų šalių poreikis gauti informaciją ir pasitenkinimas ja skatina šių šalių interakcijas su verslo organizacija. Poreikio gauti informaciją atliepimo svarbą rodo ir antroje vietoje reitinguotas *pasitenkinimo* indikatorius „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti suinteresuotų šalių poreikius“, kurio reitingavimo rezultatai nedaug atsilieka nuo pirmojo

indikatoriaus. Komunikacijos indėlis atliepiant suinteresuotų šalių poreikius suteikiant joms svarbią ir aktualią informaciją yra reikšmingas. Indikatorius „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės“ pagal reitingavimo rezultatus yra trečioje vietoje. Tai, kad šis vertinimo indikatorius pagal svarbą reitingavimo skalėje gavo mažiausią įvertį, gali būti argumentuojama tuo, kad šis vertinimo indikatorius komunikacijos lauke yra naujas, nes komunikacinės veiklos poveikį, ypač, jei tai susiję su klientais bei jų aptarnavimu ar produktų kokybe, kaip rodo 1 priedo 5 lentelė, iki šiol matuoja rinkodaros, o ne komunikacijos padalinys.



**8 lentelė.** Pasitenkinimo vertinimo indikatorių reitingavimas pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams

Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai	Reitingavimo kriterijai:			Indikatoriaus vieta reitingavimo skalėje
	3 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams	2	1	
Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius	11	6	3	2
Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės	10	7	3	3
Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus	12	5	3	1

Remiantis ekspertų *pasitenkinimo* vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatais, *pasitenkinimo* vertinimo indikatoriai pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, pagal prioritetą išrikiuoti tokia seka:

- 1. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus**
- 2. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius**
- 3. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės.**

### 3.6.2.3. Įsipareigojimas

Mokslininkai Meyer ir Allen (1984), Mowday ir kt. (1979) įsipareigojimą įvardija kaip šalių tikėjimą, jog „dėl santykių verta eikvoti energiją siekiant juos palaikyti ir skatinti“ (Hon, Grunig, 1999a, p. 20). Morgan ir Hunt (1994) įsipareigojimą apibrėžė kaip „mainų partnerio tikėjimą, kad nuolatiniai santykiai yra tokie svarbūs, jog verta dėti maksimalias pastangas jiems išlaikyti, t. y. įsipareigojusioji šalis mano, kad santykius verta puoselėti, kad jie išliktų neribotą laiką“ (1994, p. 23) ir kaip „ilgalaikį norą išlaikyti vertingus santykius“ (1994, p. 23). Įsipareigojimas susijęs su pasitenkinimu santykiais ir investicijomis į santykius, rizikos pasidalijimu (Rusbult, Farrell, 1983), teisingumu ir lūkesčiais ir santykių stabilumu (Lund, 1985).

Ledingham ir Bruning (1998) įsipareigojimą konceptualizavo kaip „atsakomybės elementą ir sprendimą tęsti santykius“ (p. 58). Anot Meyerio ir Alleno (1984), skiriamos dvi įsipareigojimo rūšys: įsipareigojimas tęstinumui (t. y. tam tikra prieraišumo linija, susijusi su pasirinktų veiksmų kryptimi (pavyzdžiui, pirkėjo elgsena (Solomon, 2018; Schiffman ir kt., 2010) ir afektinis įsipareigojimas (pavyzdžiui, emocinė darbuotojų orientacija (Mowday, kt., 1979). Tęstinis įsipareigojimas įvardijamas „mastu, kuriuo suinteresuotos šalys jaučiasi įsipareigojusios organizacijai dėl jos patirtų išlaidų“ (Meyer, Allen, 1984, p. 375). Afektinis įsipareigojimas apima „stiprų tikėjimą organizacijos tikslais ir jų priėmimas, norą dėti daug pastangų organizacijos labui ir stiprų norą išlaikyti narystę organizacijoje“ (Mowday ir kt., 1979, p. 226).

Suinteresuotų šalių pasitikėjimas ir pasitenkinimas organizacija įvardijamas kaip jų įsipareigojimą organizacijai prognozuojantis veiksnys

(Ki, Hon, 2007ab). Kai suinteresuotos šalys pasitiki organizacija, jos produktais bei teikiama informacija, jos nori įsipareigoti organizacijai (Guenzi, Georges, 2010), prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, palaikyti ir tęsti santykius su organizacija (Solomon, 2018; Schiffman ir kt., 2010); ateityje tęsti santykius su organizacija (Dick, Basu, 1994; Oliver, 1999); naudoti kryžminį pirkimą (Callison, 2001; Stacks, 2010; Dozier, Ehling, 1992). Įsipareigojusioms šalims svarbūs organizacijos finansiniai rezultatai, jos išreiškia norą siekti organizacijos sėkmės (Pandey, Khare, 2012), ištraukia į organizacijos veiklą ar į bendrą veiklą su organizacija (Pandey ir kt., 2012); reiškia norą investuoti į organizaciją arba aukotis dėl jos (Reichheld, 2003) ir prisiimti riziką (Frandsen, Johansen, 2011; Mazzei ir kt., 2012). Suinteresuotų šalių pasitenkinimas produktų kokybe ir teikiama informacija lemia jų polinkį dalytis teigiama nuomone apie organizaciją ir jos produktus savo aplinkos žmonėms (Moisescu, 2014; Bilgin, 2018; Chen, 2021); organizacijos ir jo produktų rekomendavimą (angl. *net promoter score*) (Moisescu, 2014; Bilgin, 2018; Chen, 2021). Suinteresuotų šalių įsipareigojimą rodo tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms (Wilkes ir kt., 2011); didžiavimasis organizacija (Pandey ir kt., 2012); emocinis prisirišimas prie organizacijos (Pandey ir kt., 2012).

Atsižvelgiant į atliktą teorinę analizę, galima teigti, kad **įsipareigojimas – tai organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.**

*Įsipareigojimo* vertinimo kriterijaus apibūdinimas „Įsipareigojimas – tai organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija“, pateiktas svarstyti per pirmąjį etapą, nesulaukė ekspertų siūlymų jį tikslinti, kad jis labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda. Tokios nuomonės ekspertai laikėsi visais empirinio tyrimo etapais ir trečiojo etapo metu galutinai pritarė pirminiam siūlomam *įsipareigojimo* vertinimo kriterijaus apibūdinimui: „**Įsipareigojimas – tai organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija**“.

Teoriniu pagrindu išskirti *įsipareigojimo* vertinimo indikatoriai ir jų išvestinės savybės.

#### **Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija

- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami įsipareigojimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms
- Suinteresuotų šalių pasitenkinimas santykiais su organizacija, siekis juos puoselėti, plėtoti, investuoti į juos
- Suinteresuotų šalių siejama ateitis su organizacija: įsitraukimas į organizacijos veiklą ar į bendrą veiklą su organizacija
- Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems.

Pirmojo tyrimo etapo metu ekspertų pasiūlyta iš išvestinių savybių sąrašo perkelti ir į *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių sąvadą įtraukti „Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems“. Tuo tarpu indikatorių „Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija“ siūloma perkelti iš indikatorių sąvado į išvestinių savybių sąvadą: *„Kodėl? nes komunikacijos strateginiai veiksmai rizikų pasidalinimo dėl pasitikėjimo kontekste nors ir labai svarbus faktorius, bet praktiškai sunkiai išmatuojamas. Pvz., iš komunikacijos padalinio pusės galima parengti speaking notes, Q&A, Proactive ir Reactive pranešimus, tarkime, Komercijos komandai, bet kaip užtikrinti vertinant, jog indėlis į rizikos valdymą buvo dėl puikios komunikacijos strategijos, o gal visgi dėl front line darbuotojų (nešančių komunikacinę žinutę) gebėjimų ir tarpasmeninio pasitikėjimo su tiksline komunikacijos auditorija pasekmė? O štai SŠ (suinteresuotos šalys – aut.) paprašyti įvertinti, ar galėtų rekomenduoti organizaciją kitiems, sakyčiau, turėtų būti esminis NPS (net promoter score) rodiklis“.*

Ekspertai minėjo suinteresuotų šalių įsitraukimo aspektą ir komunikacijos vaidmens šiame kontekste svarbą: *„Suinteresuotosioms pusėms visuomet svarbus yra įsitraukimo, siekiant užsibrėžtų tikslų, užtikrinimas. Komunikacijos vaidmuo šiame kontekste – vienas svarbiausių.“* Taip pat pateikta išvalga, kad *„Abipusiam įsipareigojimui svarbi žmogiška dedamoji*

– kiek organizacijų atstovai asmeniškai yra pažįstami ir linkę įsipareigoti vienas kitam.“

Diskutuodami apie *įsipareigojimo* vertinimo indikatorius, antrojo tyrimo etapo metu ekspertai pritarė išvestinę savybę „Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems“ perkelti į *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių sąvadą. Atsižvelgiant į tai, kad pirmojo tyrimo etapo diskusijų metu akcentuotas suinteresuotų šalių įsitraukimo aspektas ir komunikacijos vaidmens šiame kontekste svarba („Suinteresuotosioms pusėms visuomet svarbus yra įsitraukimo, siekiant užsibrėžtų tikslų, užtikrinimas. Komunikacijos vaidmuo šiame kontekste – vienas svarbiausių“), antrojo tyrimo etapo metu pritarta *įsitraukimo* aspektą įtraukti į *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių sąvadą: „Įsitraukimui komunikacija itin svarbi, ypač, kai ji yra skaidri, aiški ir įtraukianti.“ Tačiau ekspertai neišreiškė poreikio *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių „Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo“ perkelti iš *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių sąvado į išvestinių savybių sąvadą. Apie tai buvo svarstyta pirmojo tyrimo etapo metu. Ekspertai nepritarė ir pirmojo tyrimo etapo metu pateiktai vieno (-os) eksperto (-ės) išvalgai, jog „Abipusiam įsipareigojimui svarbi žmogiška dedamoji – kiek organizacijų atstovai asmeniškai yra pažįstami ir linkę įsipareigoti vienas kitam“. Antrojo etapo metu tokia išvalga atmesta kitų tyrimo dalyvių: „Nepritarčiau pažinties niuansui, reikalus per pažintis turėtume absoliučiai eliminuoti. Reputacija ne per čia kuriama, o jei ir kuriama, tai ji yra netvari.“

Trečiojo tyrimo etapo metu, įtraukus du papildomus vertinimo indikatorius: 1) „Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija“ ir 2) „Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija“, ekspertai pritarė patikslintiems *įsipareigojimo* indikatoriams.

#### **Patvirtinti *įsipareigojimo* vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija

- Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija
- Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo.

Trečiojo tyrimo etapo metu *įsipareigojimo* vertinimo indikatoriai ekspertams reitinguoti pateikti tokiu eiliškumu:

1. Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
2. Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
3. Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija
4. Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija
5. Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo.

Kaip rodo *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatų lentelė (9 lentelė), ekspertai *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių eiliškumą pagal jų svarbą, čia 5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, prioritetą skyrė indikatoriui „Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija“. Iš dvidešimties tyrime dalyvavusių ekspertų dešimt ekspertų šiam indikatoriui reitingavimo skalėje skyrė aukščiausią įvertį. Šio indikatoriaus išskyrimas kaip esminio verslo organizacijos finansiniams rezultatams gali būti aiškinamas tuo, kad suinteresuotų šalių pasitenkinimas produktų kokybe ir teikiama informacija lemia jų polinkį dalytis teigiama nuomone apie organizaciją ir jos produktus su savo aplinkos žmonėmis bei organizacijos ir jos produktų

rekomendavimą. Kaip rodo tyrimo rezultatai, ekspertų nuomone, organizacijos ir jos produktų rekomendavimas „*turėtų būti esminis NPS (net promoter score) rodiklis*“. Indikatorius „Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija“ įvertintas kaip antras pagal svarbą verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Kai suinteresuotos šalys pasitiki organizacija, jos produktais ir teikiama organizacija, jos nori ištraukti į organizacijos tikslų įgyvendinimą, palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija taip prisidėdamos prie geresnių finansinių rezultatų. Indikatoriumi „Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija“ pagal svarbą verslo organizacijos finansiniams rezultatams skirta trečioji vieta. Indikatoriams „Suinteresuotų šalių noras ištraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija“ bei „Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo“ pagal svarbą verslo organizacijos finansiniams rezultatams skirta atitinkamai 4 ir 5 vietos. Žemesni šių indikatorių įverčiai suteikia prielaidų manyti, kad šie vertinimo indikatoriai komunikacijos lauke yra retai (o gal visiškai nenaudojami) dėl žinių, kaip šiuos indikatorius galima pamatuoti, ir įgūdžių stygiaus. Ekspertų diskusijos tyrimo metu parodė, kad trūksta praktinių žinių, kaip pamatuoti suinteresuotų šalių norą pasidalyti rizika: „*komunikacijos strateginiai veiksmai rizikų pasidalinimo dėl pasitikėjimo kontekste nors ir labai svarbus faktorius, bet praktiškai sunkiai išmatuojamas*“.

**9 lentelė.** Įsipareigojimo vertinimo indikatorių reitingavimas pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams

Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai	Reitingavimo kriterijai:					Indikatoriaus vieta reitingavimo skalėje
	<i>5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams</i>					
	5	4	3	2	1	
Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija	5	6	5	2	2	2
Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija	4	6	5	3	2	3
Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija	10	5	3	2	0	1
Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija	3	2	7	3	5	4
Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo	2	2	7	3	6	5



Remiantis ekspertų vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatais, *įsipareigojimo* vertinimo indikatoriai pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, išrikiuoti pagal prioritetą tokia seka:

- 1. Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija**
- 2. Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija**
- 3. Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija**
- 4. Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo ja**
- 5. Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo.**

#### 3.6.2.4. Kontrolės abipusiškumas

Kontrolės abipusiškumas – tarpusavio sutarimas dėl to, kas turi teisėtus įgaliojimus daryti įtaką (Hon, Grunig, 1999ab; Ferguson, 2018; Gurabardhi, Gutteling, Kuttuschreuter, 2005; Garvey, Buckley, 2010). Ferguson (2018) kontrolės abipusiškumą įvardija susitarimu tarp šalių, kiek jos turi kontrolės, kaip galia yra pasiskirsčiusi santykiuose, ar santykių šalys mano, kad jos turi bendrų tikslų, ir ar yra abipusis supratimas bei susitarimas. Kontrolės abipusiškumas apima dėmesingumą ir išiklausymą į tai, ką suinteresuotos šalys sako vienos kitoms, kitos šalies nuomonės teisėtumo pripažinimą (Hon ir Grunig, 1999ab); geranoriškumą, kai kiekviena šalis rūpinasi viena kitos norais, pozityvumą, dialogą, dvipusę komunikaciją ir suinteresuotų šalių indėlį į sprendimų priėmimo procesą, įtakos sprendimų priėmimo procese suteikimą, situacijos kontrolės galimybę, įtaką organizacijos sprendimus primantiems asmenims (Gurabardhi ir kt., 2005; Garvey ir kt., 2010).

Bendrajai prasme mokslininkai kontrolės abipusiškumą apibrėžia kaip geranoriškumą, t. y. „rūpestį ir nuoširdumą siekiant išlaikyti mainų santykius, kuris gali turėti finansinių privalumų verslo organizacijoms“ (Gassenheimer, Houston, Manolis, 2004, p. 31). Gassenheimer ir kt. (2004) taip pat teigė, kad geranoriškumas tarpininkauja kaip ryšys tarp pardavimo procento ir afektyvaus įsipareigojimo, ryšys tarp finansinių rezultatų

lūkesčių ir pasiektų finansinių rezultatų. McIntyre, Srivastava ir Fuller (2009) teigimu, kai suinteresuotos šalys jaučia galinčios kontroliuoti savo aplinką, tai turi sąsajos su psichologine atsakomybe – noru daryti įtaką organizacijos finansiniams rezultatams. Nguyen (2010) išskyrė dvi geranoriškumo sritis: altruistinę ir mutualistinę. Nguyen (2010) altruistinį geranoriškumą apibrėžė kaip „mastą, kuriuo tikima, kad suinteresuota šalis jaučia tarpasmeninį rūpestį ir norą daryti gera suinteresuotai šaliai, neapsiribojant egocentrinio pelno modeliu“ (2010, p. 348). Mutualistinis geranoriškumas įvardijamas kaip „mastas, kuriuo viena šalis nuoširdžiai domisi kitos šalies gerove ir siekia bendros naudos“ (2010, p. 348). Nguyen (2010) teigimu, geranoriškumas ir suinteresuotų šalių interesų įtraukimas į verslo organizacijos strategiją yra sinonimai, ypač kai kalbama apie sprendimų priėmimo procesą organizacijose, suvokiančiose savo reputaciją. Santykiuose su suinteresuotomis šalimis geranoriškumas pasireiškia įsiklausymu į suinteresuotų šalių rūpesčius ir interesus bei organizacijos elgseną, kuri atitiktų suinteresuotų šalių interesus (Nguyen, 2010).

Santykiuose tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių egzistuoja trijų tipų kontrolės mechanizmai: autoritetiniai, sutartiniai ir normatyviniai (Weitz, Jap, 1995). Autoritetinę kontrolę Weitz ir kt. (1995) apibrėžė tokią, kai „viena šalis naudojasi savo padėtimi ar galia, kad kontroliuotų kitos šalies veiklą“ (1995, p. 306). Sutartinė kontrolė yra „šalių susitarimas santykiuose dėl sąlygų, apibrėžiančių jų atsakomybę ir atlygį“ (1995, p. 306). Normatyvinė kontrolė apibrėžiama kaip „bendras rinkinys netiesioginių principų ar normų, koordinuojančių šalių vykdomą veiklą ir reguliuojančių santykius“ (1995, p. 306). Kiekvienas iš kontrolės mechanizmų arba valdymo tipologijų atlieka skirtingas funkcijas. Autoritetiniai kontrolės mechanizmai veikia remdamiesi galia; sutartiniai kontrolės mechanizmai veikia pagal terminus, sąlygas ir frančizę; normatyvinės kontrolės mechanizmai veikia remiantis santykių normomis, pavyzdžiui, pasitikėjimu (Weitz, Jap, 1995). Kontrolės mechanizmas, kuris svarbus aptariant kontrolės abipusiškumą, yra normatyvinė kontrolė, kurios pagrindą sudaro „ankstesnė sąveika ir reputacija rinkoje“ (Weitz, Jap, 1995, p. 306). Normatyvinės kontrolės mechanizmai yra vertikalčiai integruoti į verslo organizacijas, tai reiškia, kad normatyvinės kontrolės mechanizmus arba valdymo politiką veikia organizacijos kultūra (Weitz, Jap, 1995).

Garvey ir kt. (2010) teigimu, kontrolės abipusiškumui atsirasti būtinas dialogas. Jų teigimu, kontrolės abipusiškumas leidžia keistis informacija tarp šalių, kas taip pat formuoja suinteresuotų šalių nuomonę apie organizaciją. Kontrolės abipusiškumas apima rūpestį ir nuoširdumą išlaikyti santykius,

atsižvelgti į jų norus, keistis informacija (Gassenheimer ir kt., 2004); suinteresuotų šalių suvokiamą organizacijos dėmesingumą ir įsiklausymą į tai, ką jos sako verslo organizacijai (Hon, Grunig, 1999ab); suinteresuotų šalių suvokiamos jų nuomonės teisėtumo pripažinimą (Hon, Grunig, 1999ab); suinteresuotų šalių suvokiamą įtaką verslo organizacijos sprendimams ir jų įtraukimą į sprendimų priėmimo procesą (Gurabardhi ir kt., 2005; Garvey ir kt., 2010); suinteresuotų šalių suvokiamą situacijos kontrolės galimybę bei suprantamą įtaką organizacijos sprendimus priimančioms asmenims (Gurabardhi ir kt., 2005; Garvey ir kt., 2010).

Atsižvelgiant į atliktą teorinę analizę, galima teigti, kad **kontrolės abipusiškumas – tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.**

Dėl *kontrolės abipusiškumo* vertinimo kriterijaus apibūdinimo „Kontrolės abipusiškumas – tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą“ ekspertų aktyviai diskutuota jau pirmojo tyrimo etapo metu. Kai kurie ekspertai išreiškė nuogąstavimą dėl vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimo vartojimo strateginėje komunikacijoje tinkamumo. Keleto ekspertų teigimu, žodis „kontrolė“ turi neigiamą atspalvį: „<...> pavadinimas „kontrolė“ turi šiek tiek neigiamą atspalvį, suprantu, kas turima omenyje, bet jei tai susitarimas abipusiai dėl kontrolės, gal tai galėtų būti „savikontrolė bei stebėjimas ir vertinimas“. Kitų ekspertų nuomone, „<...> žodis „kontrolė“ suponuoja jėgą / valdžią suinteresuotos grupės atžvilgiu ir tai apibrėžia įvairūs dokumentai. Komunikacijos plotmėje ryšiai statomi ant proaktyvaus, savanoriško įsitraukimo. Aš keisčiau į koordinavimą“; „Dėl kontrolės būtų gerai patikslinti, kad tai koordinavimas. Kontrolės įgyvendinimas būtent apsiriboja sutartimis, politikomis, standartais ir pan., kurių įgyvendinimas yra įrėmintas ir kontroliuojamas, bet mes kalbame apie reputaciją, pasitikėjimą, įsitraukimą, kurie, daugeliu atvejų, remiasi iniciatyva ir savanoriškais veiksmais, siekiant kartu, partnerystėje auginti verslą arba spręsti visuomenės iššūkius“.

Susipažinę su pirmojo tyrimo etapo metu pateiktais ekspertų komentarais dėl vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimo, kai kurie tyrimo dalyviai, anksčiau pritarę šiam pavadinimui, pakeitė savo nuomonę: „Pritariu, kad žodis kontrolė turi kiek stiprią prasmę lietuvių kalboje. Gal

*tiktų: Susitarimų laikymasis ir priežiūra?"; „Pradėjau tikrai abejoti, ar kontrolė čia geras terminas“; „Labai sutinku su visais komentarais, kad kontrolė per stiprus ir turintis neigiamą atspalvį žodis, tad keisčiau į švelnesnį, esantį arčiau komunikacijos lauko ir apimties. Komunikacijoje kontrole nelabai užsiimame, nes tai duoda priešingą efektą, nei norėtume išmatuoti. Koordinavimas, kooperavimas, bendradarbiavimas ir pan.“*

Įvertinus pirmojo tyrimo etapo metu kilusias ekspertų diskusijas dėl vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimo ir antrojo tyrimo etapo metu ekspertams pasiūlius apsvarstyti šio vertinimo kriterijaus pavadinimo keitimą į „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“, ekspertų nuomonės išsiskyrė. Dalies ekspertų teigimu, pavadinimo *kontrolės abipusiškumas* nereikia keisti, nes jis yra tinkamas: „Nemanau, kad reikia kažką keisti: „kontrolė“, kaip ir „savikontrolė“, yra pakankamai neutralūs terminai, ypač kai mes nekalbame apie vienos pusės kontroliavimą, bet abipusiai veikiančią savanorišką mechanizmą.“ Buvo ekspertų, kurie pritarė pasiūlytam pavadinimui, o kiti pasiūlė šio pavadinimo alternatyvas: „Susitarimų laikymasis ir priežiūra“ bei „Susitarimų laikymosi koordinavimas“.

Trečiojo tyrimo etapo metu ekspertų paprašius dar kartą šį pavadinimą apsvarstyti bei sutarti dėl jo apibrėžimo ir įvertinti, kuris iš pasiūlytų pavadinimų, tinkančių pakeisti *kontrolės abipusiškumą*: 1) „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“; 2) „Susitarimų laikymasis ir priežiūra“ ir 3) „Susitarimų laikymosi koordinavimas“ jiems atrodo labiausiai atspindintis santykių su suinteresuotomis šalimis kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai, dauguma ekspertų (du trečdaliai) sutarė, kad pavadinimas „Susitarimų laikymasis ir priežiūra“ tinkamiausias pakeisti pavadinimą „Kontrolės abipusiškumas“ ir labiausiai rodo santykių su suinteresuotomis šalimis kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai. Sutarę dėl naujo vertinimo kriterijaus pavadinimo „Susitarimų laikymasis ir priežiūra“, dauguma ekspertų (du trečdaliai) pritarė ir modifikuotai jo apibūdinimo formuluočiai: „Susitarimų laikymasis ir priežiūra – tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl bendradarbiavimo principų ir normų, jų laikymosi ir priežiūros.“ Vienas trečdalis ekspertų ir trečiojo tyrimo etapo metu nepakeitė savo pirminės nuomonės, kad pavadinimo „Kontrolės abipusiškumas“ nereikia keisti. Atsižvelgiant į tai, kad dauguma tyrimo dalyvių (du trečdaliai) pritarė naujam vertinimo kriterijaus pavadinimui ir naujai jo apibūdinimo formuluočiai, laikoma, kad pasiektas sutarimas dėl tokio šio vertinimo kriterijaus apibūdinimo: **„Susitarimų laikymasis ir priežiūra –**

**tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl bendradarbiavimo principų ir normų, jų laikymosi ir priežiūros.“**

Remiantis teorine analize, išskirtas *kontrolės abipusiškumo* vertinimo indikatorius ir jo išvestinės savybės.

**Kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas kontrolės abipusiškumo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl abipusės įtakos šalims ir jų sprendimams
- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl suteikiamos galimybės šalims kontroliuoti viena kitą dėl bendros naudos ir gerovės
- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl bendrų tikslų ir priemonių, kuriomis tikslų siekiama ir stebimas / prižiūrimas jų įgyvendinimas.

Komentuodami *kontrolės abipusiškumo* vertinimo indikatorių ir jo išvestines savybes, dauguma ekspertų pakartojo nuomonę, jog pavadinimas „Kontrolės abipusiškumas“ svarstytinas dėl savo neigiamo atspalvio. Dėl šio vertinimo indikatoriaus formuluotės pirmajame tyrimo etape ekspertai nepateikė siūlymų. Antrojo etapo metu ekspertai siūlė pakoreguoti šio vertinimo indikatoriaus formuluotę: „*Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės*“ keisčiau į „*Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą, siekiant bendros naudos ir gerovės.*“ Trečiojo tyrimo etapo metu dauguma ekspertų pritarė patikslintam *susitarimų laikymosi ir priežiūros* indikatoriumi.

**Patvirtintas *susitarimų laikymosi ir priežiūros vertinimo* (vietoje *pirminio kontrolės abipusiškumas*) indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi ir jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės.

### 3.6.2.5. Vertinimo kriterijų reitingavimo rezultatai pagal komunikacijos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams

Tyrimo metu siekta nustatyti kiekvieno išskirto ir pirmiau aptarto komunikacijos vertinimo kriterijaus – *pasitikėjimo*, *pasitenkinimo*, *įsipareigojimo* bei *susitarimų laikymosi ir priežiūros* – vertinimo svarbą pagal daromą poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, juos ranguojant, šiuo atveju atitinkamai įvertinant nuo 1 (labai silpnai) iki 4 (labai stipriai).

Ekspertų nuomone (žr. 10 lentelę), *pasitikėjimo* vertinimo kriterijus labiausiai leidžia pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Antrasis pagal poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams ekspertų išskirtas *pasitenkinimo*, trečiasis – *įsipareigojimo* kriterijai. Vertinimo kriterijus *susitarimų laikymasis ir priežiūra*, ekspertų manymu, turi mažiausią poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

**10 lentelė.** Vertinimo kriterijai pagal svarbą, leidžiančią pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams

Vertinimo kriterijai	Reitingavimo kriterijai:				Kriterijaus vieta reitingavimo skalėje
	4	3	2	1	
Pasitikėjimas	16	3	0	1	1
Pasitenkinimas	3	14	1	2	2
Įsipareigojimas	0	2	18	0	3
Susitarimų laikymasis ir priežiūra	1	1	1	17	4

Apžvelgiant tyrimo eigą, verta nurodyti, kad *pasitikėjimo* ir *pasitenkinimo* vertinimo kriterijai ekspertų išskirti kaip labiausiai leidžiantys pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis

poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Tokie rezultatai patvirtina teorinėje dalyje išryškintą šių kriterijų santykį su organizacijos reputacijos kūrimu remiantis santykiais su suinteresuotomis šalimis (Dimmick ir kt., 2000) bei teorijoje dažnai pateikiamus svarstymus (Siano ir kt., 2010; Omar ir kt., 2009; Keh ir kt., 2009; Jimenez ir kt., 2016; Park ir kt., 2012), kad dėl komunikacinės veiklos skatinamas bendradarbiavimas ir kartotinė sąveika tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, užtikrinamas suinteresuotų šalių poreikių atliepimas ir kuriami abipusiškai naudingi santykiai, formuojantys pozityvias suinteresuotų šalių nuostatas apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją bei lemiantys suinteresuotų šalių palankumą, lojalumą, teigiamas emocijas. Tokie santykiai lemia ne tik suinteresuotų šalių įsipareigojimus su organizacija palaikyti ilgalaikius santykius, bet ir šiais veiksmais tarp kitų veiklos rezultatų daro poveikį verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams.

Analizuojant vertinimo indikatorių reitingavimą, pastebėtas indikatorių, priskiriamų *pasitikėjimui* ir *pasitenkinimui*, svarbos išskyrimas. Kaip didžiausių poveikį finansiniams rezultatams turintys ekspertų nurodyti *pasitikėjimo* vertinimo indikatoriai „Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros“ bei „Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius“ ir *pasitenkinimo* vertinimo indikatorius „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus“. Tokie empirinio tyrimo rezultatai rodo aiškias paraleles tarp verslo praktikos (Rothaermel, 2019) ir neoinstitucinio požiūrio (Meyer ir kt., 1977; Tolbert ir kt., 1983), kuriuo remiantis, verslo organizacijos finansiniai rezultatai priklauso nuo teisėtumą pagrindžiančios veiklos, suteikiančios verslo organizacijai ekonominio racionalumo regimybę, o teisėtumas sukuriamas verslo organizacijai laikantis visuomenėje pripažintų socialinių normų. Mažiausių poveikį finansiniams rezultatams darantis *pasitikėjimo* vertinimo indikatorius ekspertų įvardytas „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ bei *pasitenkinimo* vertinimo indikatorius „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų kokybės ir klientų aptarnavimo kokybės“. Tačiau pastebėta, kad visi *pasitikėjimo* ir *pasitenkinimo* vertinimo indikatoriai ekspertų apibūdinami tiek kaip turintys didžiausią, tiek mažiausią poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Toks nuomonių pasiskirstymas galimai rodo, kad kiekviena suinteresuotų šalių pasitikėjimo ir pasitenkinimo dedamoji praktiškai turi

poveikį finansiniams rezultatams: suinteresuotos šalys yra pasirengusios plėtoti ilgalaikius santykius su verslo organizacijomis, kurios savo veikloje remiasi etiniais principais, tokiais kaip sąžiningumas, teisingumas, rūpestingumas, pagarba ir atliepia poreikius gauti aktualią ir svarbią informaciją. Tačiau teorijoje ir praktikoje nesant pripažintos sistemos, nurodančios vertinimo rodiklius, kriterijus ir jų indikatorius, kurių skaitinė išraiška atspindėtų komunikacijos įtaką finansiniams rezultatams, laikoma, kad suinteresuotų šalių pasitikėjimas ir pasitenkinimas suvokiami ne kaip didžiausią poveikį finansiniams rezultatams turintys indikatoriai, bet labiau kaip garantas, kad dėl geros reputacijos suinteresuotos šalys organizaciją emociškai stipriau vertins.

Atsižvelgiant į darbe išdėstytus teiginius (Parmar ir kt., 2010; 1.2.2.2 poskyris), kad 1) santykiškai patenkintos suinteresuotos šalys yra labiau linkusios dalytis informacija, kuri gali dar labiau padidinti verslo organizacijos kuriamą vertę arba sumažinti sąnaudas; 2) didesnis suinteresuotų šalių pasitikėjimas mažina verslo sandorių sąnaudas, lemia didesnę verslo organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir lankstumą, mažina neigiamų padarinių tikimybę ir 3) pasitikėjimu pagrįstas suinteresuotų šalių santykių valdymas gali sumažinti išlaidas, patiriamas dėl priešišku suinteresuotų šalių veiksmy ar neigiamo žiniasklaidos poveikio, teigtina, kad komunikacine veikla kuriamas suinteresuotų šalių pasitikėjimas ir pasitenkinimas savo verte pranoksta verslo organizacijos patiriamas sąnaudas komunikacinei veiklai. Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, darytina išvada, kad *gynamieji teiginiai* dėl pasitikėjimo ir pasitenkinimo vertinimo kriterijų ir indikatorių, kaip turinčių didžiausią poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, pasitvirtino. Pasitikėjimas ir pasitenkinimas dėl santykių su suinteresuotomis šalimis kuriamos reputacijos tyrimo metu įvardyti kaip turintys didžiausią įtaką verslo organizacijos strategijai įgyvendinti ir jos finansiniams rezultatams, o esminiai indikatoriai, leidžiantys labiausiai pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį finansiniams verslo organizacijos rezultatams, išskirti organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros, demonstruojamas suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe bei pasiryžimas bendradarbiauti su ja bei plėtoti ilgalaikius santykius.

Analizuojant empirinio tyrimo duomenis, išsiskyrė *įsipareigojimo* vertinimo kriterijaus ir *įsipareigojimo* vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatai. Nors ekspertų diskusijų metu šis vertinimo kriterijus, svarbiausiu indikatoriumi iškeliant suinteresuotų šalių norą rekomenduoti organizaciją ir



jos produktus, įvardytas esminiu komunikacinės veiklos vertinimo kriterijumi siekiant pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę, vis dėlto tai, kad nė vienas ekspertas šiam kriterijui neskyrė aukščiausio vertinimo ir tik pora ekspertų įvertino antroje vietoje, rodo, kad šis vertinimo kriterijus, nors ir pripažįstamas svarbiu, strateginės komunikacijos lauke yra rečiau pasitelkiamas. Tai rodo, kad komunikacijos ekspertai, nors ir supranta praktinį NPS (angl. *net promoter score*) indikatoriaus pritaikomumą (tą rodo ekspertų diskusijos, akcentuojančios šio indikatoriaus praktinę svarbą matuojant kuriamą finansinę vertę: „*rekomendavimas turėtų būti esminis rodiklis*“), tačiau praktikoje komunikacijos kuriamos finansinės vertės matavimą rekomendavimo aspektu galimai išvelgia kaip dubliavimosi su rinkodaros veiksnių matavimo indikatoriais tikimybę. Rinkodaros srityje toks vertinimo indikatorius yra vienas iš svarbiausių pagrindžiant rinkodaros kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai (3.1.1. poskyris). Taigi galima daryti išvadą, kad darbe suformuluotas *ginamasis teiginys* pasitvirtino: komunikacinės veiklos vertinimo indikatoriai, leidžiantys matuoti santykių su suinteresuotomis šalimis įsipareigojimo kūrimą ir stiprinimą, siekiant įgyvendinti verslo organizacijos strateginius siekius, vertinami kaip svarbūs, tačiau labiau siejami su integruotos komunikacijos ar rinkodaros veiklomis, o ne strateginės komunikacijos veiklos vertinimo indikatoriais.

*Kontrolės abipusiškumo* (vėliau ekspertų sutarimu pakoreguoto į *susitarimų laikymosi ir jų priežiūros*) vertinimo kriterijaus ir indikatoriaus „Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės“ vertinimai rodo galimai neišnaudotą potencialą taikyti šį indikatorių praktiškai. Nors kai kurie ekspertai šiam kriterijui skyrė aukščiausius įvertinimus, dauguma jų įvardijo kaip mažiausiai leidžiantį pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę.

Komunikacijos rodiklių integravimas į strategijos žemėlapi, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelį, parodė, kad pagal visas strategijos žemėlapio dimensijas vykdoma komunikacinė veikla, kurdama verslo organizacijai nefinansinį nematerialųjį turtą, aukščiausioje strategijos žemėlapio finansinėje dimensijoje prisideda prie finansinės vertės verslo organizacijai kūrimo. Ši sąveika rodo, kad tiek tiesioginiai (pamatuojami ir turintys tiesioginę finansinę išraišką), tiek netiesioginiai komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai yra glaudžiai susiję su verslo organizacijos finansiniais rezultatais (apyvarta, pelnu ar mažesnėmis sąnaudomis). Tai paneigia iki šiol galiojantį tradicinį požiūrį, kad komunikacine veikla kuriamas nematerialusis nefinansinis turtas, o rodikliai, matuojantys iš dalies

su verslo organizacijos komunikacija susijusių veiklų (tokių kaip rinkodaros) vertę organizacijos strategijai įgyvendinti, siejami tiek su nematerialiais nefinansiniais, tiek ir nematerialiais finansiniais rodikliais. Teorinio tyrimo analizė, remiantis neinstituciniu ir strategijos kaip praktikos požiūriais, patvirtino *ginamąjį teiginį*, kad komunikacinė veikla, sudaranti verslo organizacijos nefinansinį nematerialųjį turtą ir vykdoma įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, stiprina unikalią verslo organizacijos strateginę poziciją, tuo tarpu empirinio tyrimo metu nustatyti ir verifikuoti vertinimo indikatoriai leidžia pagrįsti verslo organizacijai kuriamą finansinę vertę dėl santykių su suinteresuotomis šalimis plėtojimo.

Disertacijoje sudaryta rodiklių, kuriuos pasitelkiant gali būti vertinamas komunikacinės veiklos kuriamas poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams, sistema leidžia matuoti ne tik nematerialius nefinansinius, bet ir nematerialius finansinius organizacijos veiklos rodiklius. Atskleista komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių ir verslo organizacijos finansinių rezultatų sąsaja patvirtina ir kai kurių komunikacijos tyrimų (Ragas, 2019; Ragas ir kt., 2018; Zeffass ir kt., 2023) metu nustatytą tendenciją apie komunikacijos lauke besikeičiančią nuostatą, jog komunikacine veikla kuriamas ne tik nefinansinis nematerialusis turtas ir kad ši veikla nėra tik „aptarnaujanti“ kitas organizacijos veiklas ir neturi tiesioginio poveikio verslo organizacijos strategijai įgyvendinti bei finansiniams rezultatams. Taigi ne tik rinkodaros, kaip tradiciškai manoma, bet ir komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai gali būti siejami tiek su organizacijos veiklos nematerialiais nefinansiniais, tiek ir nematerialiais finansiniais rodikliais. Remiantis tuo, komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių sistema, kaip įvardyta *ginamajame teiginyje*, gali būti papildoma tradiciškai rinkodaros naudojamais rodikliais, skirtais prekės ženklo vertei, vartotojų elgsenai, polinkiui rekomenduoti, konversijos rodikliams, sutartims atnaujinti bei pardavimo pajamoms išmatuoti.

Teorinės analizės metu pastebėta terminų, susijusių su komunikacinės veiklos vertinimu, vartojimo skirtumų. Komunikacijos mokslinėje literatūroje tokie rodikliai kaip *pasitikėjimas*, *pasitenkinimas*, *įsipareigojimas* ir *kontrolės abipusiškumas* įvardijami tiek kriterijais (angl. *criteria*), tiek rodikliais (angl. *indicators*). Tokia terminų painiava galimai susijusi su tuo, kad komunikacijos lauke nėra visuotinai pripažintos ir taikomos vertinimo kriterijų ir rodiklių sistemos, todėl neaiškus ir šių terminų vartojimas. Taigi apžvelgiant teorinės analizės ir empirinio tyrimo rezultatus, verta detalizuoti, kokiame kontekste šiame darbe vartojami terminai „komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai“, „komunikacinės

veiklos vertinimo kriterijai“ ir „komunikacinės veiklos vertinimo indikatoriai“. Terminas „rodiklis“ apibūdinamas kaip veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška. Remiantis tokiu *rodiklio* termino apibūdinimu, šiame darbe vartojamas terminas „komunikacinės veiklos rodikliai“ apibrėžia komunikacinės veiklos, skirtos verslo organizacijos strategijai įgyvendinti, rezultatus, išreikštus tiek kokybine, tiek ir kiekybine išraiška, taikomus vertinant šios veiklos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Darbe šie komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai integruojami į strategijos žemėlapi, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelį, siekiant papildyti verslo organizacijos strateginės veiklos vertinimo rodiklius.

Komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti išskirti 4 rodikliai: *pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas ir kontrolės abipusiškumas*. Pastarojo rodiklio terminas ekspertų sutarimu pakeistas terminu „susitarimų laikymasis ir priežiūra“. Siekiant nustatyti išskirtų komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams vertinimo rodiklių išvestines savybes, pagal kurias šie rodikliai gali būti vertinami, darbe šie rodikliai įvardijami *kriterijais*, kaip *rodiklių elementais*. Empirinio tyrimo metu su ekspertais suderinti ir verifikuoti kriterijų – *pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas* bei *susitarimų laikymasis ir priežiūra* – vertinimo indikatoriai, rodantys kriterijų požymius, kuriais remiantis gali būti vertinamas komunikacinės veiklos poveikis finansiniams rezultatams.

Šių terminų specifiką ir skirtumus atskleidžia komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti išskirtų rodiklių, kriterijų ir jų vertinimo indikatorių sąvadas (11 lentelė).

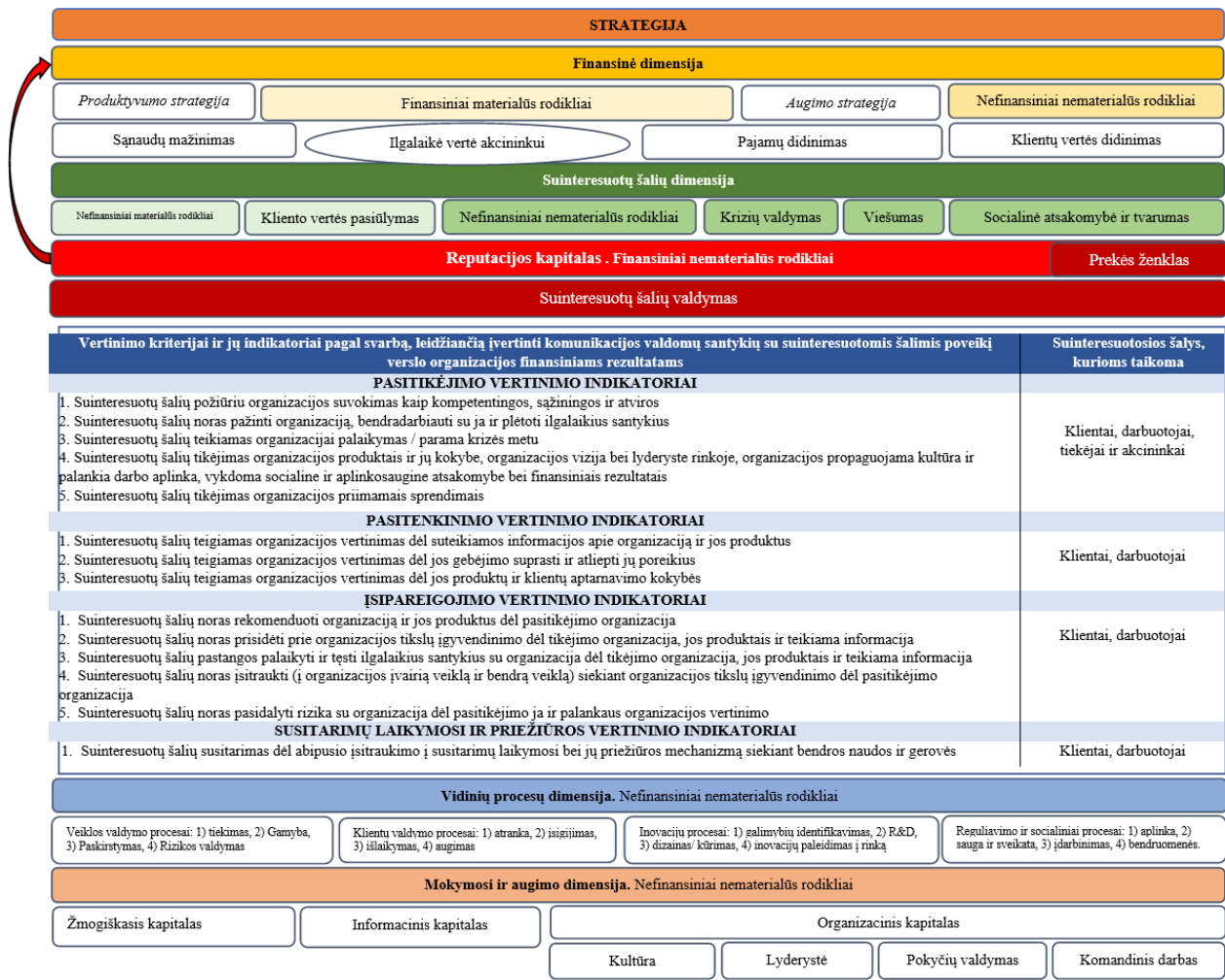
**11 lentelė.** Komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams vertinimo rodikliai, kriterijai ir indikatoriai

<b>Rodiklis kaip komunikacinės veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška</b>	<b>Kriterijus kaip rodiklio elementas, rodantis išvestines savybes, pagal kurias kriterijus gali būti vertinamas</b>	<b>Kriterijų požymius rodantys indikatoriai pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacinės veiklos poveikį finansiniams rezultatams</b>
<p><b>Pasitikėjimas</b> (socialinis kapitalas; santykių kapitalas; suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacijos produktų kokybe; finansinio patikimumo suvokimas; suvokiamas darbo aplinkos patikimumas; pasitikėjimas organizacijos vizija ir lyderyste; pasitikėjimas organizacijos socialinės atsakomybės politika; suinteresuotų šalių požiūris į organizacijos vertybes)</p>	<p><i>Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas pasitikėjimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suinteresuotų šalių pritarimas organizacijos vertybėms</li> <li>• Suinteresuotų šalių patirtis / žinojimas, kad organizacija veikia laikydama tarpusavio susitarimų ir sutartų taisyklių</li> <li>• Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija atliepia jų poreikius ir lūkesčius</li> <li>• Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina bendradarbiavimo kokybę</li> <li>• Suinteresuotų šalių suvokimas, kad jos yra tinkamai informuojamos, komunikacija yra atvira, laiku, sąžininga, teisinga ir išsami</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros</li> <li>2. Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius</li> <li>3. Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu</li> <li>4. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija bei lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais</li> <li>5. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais</li> </ol>
<p><b>Pasitenkinimas</b> (suinteresuotų šalių pasitenkinimas poreikių atliepimu, informacijos teikimu, bendradarbiavimo kokybe)</p>	<p><i>Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas pasitenkinimas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija žino jų poreikius, juos atliepia ir sprendžia jų problemas</li> <li>• Suinteresuotų šalių supratimas, kad organizacija</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus</li> <li>2. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius</li> </ol>

Rodiklis kaip komunikacinės veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška	Kriterijus kaip rodiklio elementas, rodantis išvestines savybes, pagal kurias kriterijus gali būti vertinamas	Kriterijų požymius rodantys indikatoriai pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacinės veiklos poveikį finansiniams rezultatams
	<p>užtikrina geranorišką bendradarbiavimą</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suinteresuotų šalių suvokimas apie aukštą organizacijos produktų kokybę bei sklandų klientų aptarnavimą</li> <li>• Suinteresuotų šalių supratimas, kad atliepiamas jų poreikis gauti informaciją, joms aktualią ir svarbią</li> <li>• Suinteresuotųjų šalių suvokimas, kad bendradarbiavimas su organizacija viršija jų lūkesčius, o gaunama nauda yra didesnė nei patiriamos išlaidos</li> </ul>	<p>3. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos produktų ir klientų aptarnavimo kokybės</p>
<p><b>Įsipareigojimas</b> (suinteresuotų šalių įsipareigojimas organizacijai)</p>	<p><b><i>Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas įsipareigojimas:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suinteresuotų šalių tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams bei vertybėms</li> <li>• Suinteresuotų šalių pasitenkinimas santykiais su organizacija, siekis juos puoselėti, plėtoti, investuoti į juos</li> <li>• Suinteresuotų šalių siejama ateitis su organizacija: išitraukimas į organizacijos įvairią veiklą ar į bendrą veiklą su organizacija</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija</li> <li>2. Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija</li> <li>3. Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija</li> <li>4. Suinteresuotų šalių noras išitraukti į organizacijos įvairią veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija</li> </ol>

Rodiklis kaip komunikacinės veiklos rezultatų, kokybės ir kiekybės išraiška	Kriterijus kaip rodiklio elementas, rodantis išvestines savybes, pagal kurias kriterijus gali būti vertinamas	Kriterijų požymius rodantys indikatoriai pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacinės veiklos poveikį finansiniams rezultatams
		5. Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo
<b>Suinteresuotų šalių kontrolės abipusiškumo suvokimas</b>	<p><i>Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas susitarimų laikymasis ir priežiūra:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl abipusės įtakos šalims ir jų sprendimams</li> <li>• Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl suteikiamos galimybės šalims kontroliuoti viena kitą dėl bendros naudos ir gerovės</li> <li>• Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl bendrų tikslų bei priemonių, kuriomis tikslų siekiama ir kuriomis stebimas / prižiūrimas jų įgyvendinimas</li> </ul>	1. Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės.

Remiantis empiriniu tyrimu, aptarti kriterijai – *pasitikėjimas, pasitenkinimas, įsipareigojimas* bei *susitarimų laikymasis ir jų priežiūra* – ir jų požymius nurodantys indikatoriai pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, integruoti į strategijos žemėlapią, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelio, suinteresuotų šalių dimensijos subdimensiją „Reputacijos kapitalas“, tiesiogiai kuriančią verslo organizacijai finansinę vertę (12 pav.).



**12 pav.** Vertinimo kriterijų ir indikatorių pagal svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, integracija į strategijos žemėlapią suinteresuotų šalių dimensijos subdimensiją „Reputacijos kapitalas“, kaip tiesiogiai kuriančią verslo organizacijai finansinę vertę

### 3.6.3. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Empirinio tyrimo rezultatai – remiantis teoriniu pagrindu nustatyti ir pasitelkiant aukščiausio lygmens komunikacijos ekspertus verifikuoti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams vertinimo kriterijai ir indikatoriai papildo tyrimus strateginės komunikacijos srityje. Disertacijoje atlikto tyrimo rezultatai yra svarbūs įtvirtinant profesionalumo teorijos (Grunig, Hunt, 1984), akcentuojančios komunikacijos strateginį vaidmenį verslo organizacijoje, pagrindus praktikoje. Atskleista vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją komunikacinės veiklos, šios veiklos vertinimo rodiklių ir finansinių verslo organizacijos rezultatų sąsaja ne tik sustiprina komunikacijos, kaip atliekančios strateginį vaidmenį, svarbą, bet ir pagrindžia jos kuriamą ne tik nematerialią nefinansinę, bet ir finansinę vertę.

Suformuota komunikacijos kuriamos finansinės vertės matavimo prieiga, t. y. modelis, vaizduojantis schemą, kaip komunikacinę veiklą grindžiantys rodikliai atliepia verslo organizacijos finansinius rezultatus (apyvartą, pelną ar sąnaudas) bei teoriniu pagrindu nustatyti ir praktiniu lygmeniu verifikuoti komunikacijos poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams vertinimo kriterijai ir indikatoriai atliepia mokslininkų prognozes, kad komunikacijos praktika vis labiau priklausys nuo gebėjimo taikyti mokslu grįstus tyrimus komunikacijos kuriamai vertei įrodyti. Tradiciniai modeliai siūlo komunikacijos vertės matavimo prieigas, tačiau neintegruoja į jas praktiniu lygmeniu pritaikomų vertinimo rodiklių, kriterijų ir indikatorių, leidžiančių vertinti jų ir finansinių rezultatų sąveiką ir taip pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai. Todėl empirinio tyrimo indėlis yra reikšmingas ne tik moksliniu, bet ir praktiniu aspektu ir yra naujas žingsnis komunikacijos lauke.

Empirinio tyrimo metu *pasitikėjimas* ir *pasitenkinimas* išskirti kaip kriterijai, labiausiai leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Šie rezultatai atitinka ir mokslinėje literatūroje vyraujančias nuostatas. Pasitikėjimas teoretikų įvardijamas kaip pagrindinis kriterijus, lemiantis komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį organizacijai (Friedman ir kt., 2006). Pasitikėjimo kūrimas ir puoselėjimas, kaip rodo kasmet atliekami Europos komunikacijos monitoringo (*European Communication Monitor*, 2007–2023) duomenys, ir praktikoje daugelį metų iš eilės įvardijamas esminiu strateginiu klausimu



komunikacijos lauke. Strateginio valdymo literatūroje laikomasi nuostatos, kad patenkintos suinteresuotos šalys labiau bendradarbiauja ir todėl dažniau atskleidžia informaciją, kuri gali dar labiau padidinti organizacijos vertę arba sumažinti jos išlaidas, o padidėjęs suinteresuotų šalių pasitikėjimas mažina verslo sandorių išlaidas. Suinteresuotų šalių pasitikėjimą labiausiai lemia komunikacijos savalaikiškumas, sąžiningumas ir informacijos išsamumas. Tokias nuostatas empirinio tyrimo metu pagrindė ekspertai, įvardiję, kad suinteresuotų šalių *pasitikėjimui* verslo organizacija įvertinti labiausiai tikslinga matuoti jų požiūriu organizacijos suvokimą kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros, nes šis indikatorius labiausiai leidžia pagrįsti komunikacijos kuriamą finansinį poveikį. Indikatorius „Suinteresuotųjų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros“ ekspertų įvardytas kaip turintis didžiausią komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Tai atitinka mokslininkų Hon ir Grunig (1999ab) išskirtas pagrindines pasitikėjimo dimensijas: 1) „tikėjimas, kad organizacija yra sąžininga ir teisinga“; 2) patikimumas: „tikėjimas, kad organizacija atliks tai, ką sako, jog padarys“ ir 3) kompetencija: „įsitikinimas, kad organizacija turi gebėjimų daryti tai, ką ji sako, kad darys“ (1999, p. 19). Ledingham ir Bruning (1998) teigimu, „patikimumas ir atvirumas yra pagrindiniai pasitikėjimo komponentai“ (p. 58), o nuo šalių santykių atvirumo ir sąžiningumo priklauso pasitikėjimas. Tai, kad šis indikatorius ekspertų išskirtas kaip turintis didžiausią poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, susiję su mokslininkų (Freeman ir kt., 2010; Greenwood ir kt., 2010; Jones ir kt., 2018; Phillips, 2019; Henisz ir kt., 2014) požiūriu, kad verslo organizacijos, kurios bendradarbiauja su suinteresuotomis šalimis remdamosi etiniais principais, tokiais kaip sąžiningumas, teisingumas, patikimumas, dosnumas, rūpestingumas, lojalumas ir pagarba, pasieks geresnių finansinių rezultatų. Verslo organizacijos, kurios susikuria reputaciją sąžiningumo pagrindu, lemia suinteresuotų šalių pasitikėjimą, jos vėliau noriai dalijasi savo ištekliais ir žiniomis su organizacija.

Praktikoje instrumentiniai arba normatyviniai motyvai verslo organizacijai bendradarbiauti su suinteresuotomis šalimis dažnai sutampa, nes socialiniai ir ekonominiai tikslai nėra vienas kitam prieštaraujantys, o geri darbai vienai suinteresuotų šalių grupei suteikia reputacijos grąžą bei daro poveikį kitų suinteresuotų šalių grupių nuomonei. Nors tam tikros iniciatyvos ir komunikacija su suinteresuotomis šalimis gali būti pradėtos dėl normatyvinių, net altruistinių priežasčių, tai turi įtakos darbuotojų moralei, reputacijai ir kuria vertę organizacijai. Socialinės atsakomybės ir tvarumo

veikla, kurią daugeliu atvejų incijuoja ir vykdo komunikacijos specialistai, turi instrumentinę vertę organizacijai. Teorinė analizė parodė, kad šios komunikacijos iniciatyvos yra susijusios su reputacijos grąža ir apskritai geresniais finansiniais rezultatais. Tokia neoinstitucinės teorijos nuostata pagrindžiama, kodėl kitas svarbus *pasitikėjimo* vertinimo indikatorius rangavimo skalėje ekspertų išskirtas suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius. Tokie ekspertų reitingavimo rezultatai atitinka mokslininkų Siano ir kt. (2010); Omar ir kt. (2009); Keh ir kt. (2009) požiūrį, kad kai suinteresuotos šalys pasitiki organizacija, kai jaučia, kad jų poreikiai yra tenkinami, jos pasirengusios plėtoti ilgalaikius santykius su organizacija, akcentuojant pasitikėjimo poveikį klientų pirkimo elgsenai, pirkimo ketinimams (Jimenez ir kt., 2016; Park ir kt., 2012; Keh ir kt., 2009). Teorinė analizė rodo, kad dėmesio koncentracija į suinteresuotas šalis, konkrečiai, gerą elgesį su jomis ir jų interesų atliepimą, padeda verslo organizacijai kurti vertę įvairiais aspektais, o finansinė grąža yra svarbiausias verslo organizacijos sukurtos vertės matas. Remiantis šiuo indikatoriumi, galima pagrįsti, kokį poveikį dėl komunikacinės veiklos sukurtas suinteresuotų šalių pasitikėjimas ir to rezultatas – suinteresuotų šalių noras bendradarbiauti su ja bei plėtoti ilgalaikius santykius – turi suinteresuotų šalių pirkimo elgsenai ar pirkimo ketinimams, taip pagrindžiant komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai.

„Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu“ ekspertų išskirtas kaip trečiasis rangavimo skalėje esantis pasitikėjimo vertinimo indikatorius. Tokią gana aukštą indikatoriaus svarbą reitingavimo skalėje galima argumentuoti tuo, kad neoinstitucinės teorijos požiūriu organizacijos reaguoja į socialiai susiformavusius įsitikinimus apie tai, kas yra efektyvi ir veiksminga organizacinė elgsena, ypač krizinių situacijų metu, o komunikacijos įtaka krizių prevencijos aspektu ir valdant krizes yra reikšminga. Krizės prevencija ir tinkamas jos valdymas gali sumažinti dėl krizės įtakos verslo organizacijai atsiradusius finansinius nuostolius (Coombs, 2007ab). Mokslininkų Sohn ir kt. (2015) teigimu, krizių metu suinteresuotos šalys linkusios greičiau atleisti organizacijai, kuria pasitiki. *Pasitikėjimo* vertinimo indikatorių „Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija bei lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais“ ekspertai reitingavimo skalėje įvertino 4-oje pozicijoje. Šis indikatorius teoriniu aspektu apima suinteresuotų šalių požiūriu suvokiamą organizacijos

gebėjimą kurti aukštos kokybės produktus (Terblanche, 2014; Walsh ir kt., 2007), verslo organizacijos finansinį stabilumą (Ruiz ir kt., 2014; Shabsavari ir kt., 2013), puikią lyderystę rinkoje, aiškią ateities viziją ir verslo strategiją (Elenkov ir kt., 2005; Ahuja ir kt., 2001; Fleming ir kt., 2004; Ireland ir kt., 1999), verslo organizacijos gebėjimą patenkinti klientų poreikius iškeliant juos į pirmą vietą (Huang ir kt., 2006; Terblanche, 2014; Walsh ir kt., 2007; Hanif ir kt., 2010), verslo organizacijos, kaip gero darbdavio, įvaizdį (Ruiz ir kt., 2014) bei organizacijos gebėjimą prisiimti atsakomybę visuomenei ir aplinkai (Terblanche, 2014; Walsh ir kt., 2014).

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad kaip indikatorius, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacinės veiklos poveikį suinteresuotų šalių *pasitenkinimui* verslo organizacija ir lemiantis verslo organizacijos finansinius rezultatus, ekspertų išskirtas „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus“. Šis indikatorius leidžia pamatuoti, ar ir kaip organizacija užtikrina suinteresuotų šalių poreikį gauti reikiamą ir joms svarbią informaciją ir ar jos patenkintos gaunama informacija, jos tikslumu ir teisingumu. Remiantis neoinstitucine perspektyva, kurioje suinteresuotų šalių lūkesčiai apibrėžia komunikacijos sritį ir kaip rezultatas atliepiant jų lūkesčius formuojama reflektivi komunikacija, galima teigti, kad duomenų apie suinteresuotų šalių pasitenkinimą teikiama informacija galima pagrįsti komunikacijos poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Ekspertų svarbos šiam indikatoriumi įvardijimas atitinka mokslininkų nuostatas, kad yra stiprus efektyvus santykių su suinteresuotomis šalimis palaikymo ir jų pasitenkinimo ryšys (Bourne, 2009). Efektyvūs santykiai su suinteresuotomis šalimis apima suinteresuotos šalies poreikį iš organizacijos gauti konkrečią informaciją ir pasitenkinimą gauta informacija, jos tikslumu ir teisingumu (Westbrook, 1980); sklandų informacijos srautą tiek apie organizacijos produktus, tiek apie pačią organizaciją: jos viziją, misiją, vertybes ir tikslus (Bowen, 2018), aiškią strategijos viziją (Wilkes ir kt., 2011; Shrivastava ir kt., 1989; Hambrick ir kt., 1984; Zahra ir kt., 1989); organizacijos strateginius ir inovacijų tikslus (Gandomi ir kt., 2015; Funk, 2003). *Pasitenkinimo* vertinimo indikatorius „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti suinteresuotų šalių poreikius“ reitingavimo rezultatai nedaug atsilieka nuo *pasitenkinimo* vertinimo indikatorius, kuriam ekspertai skyrė didžiausią įvertį. Tokį šio indikatorius įvertinimą galima argumentuoti tuo, jog komunikacijos indėlis atliepiant suinteresuotų šalių poreikius suteikiant joms svarbią ir aktualią

informaciją, yra reikšmingas. Mokslininkų (Abdullah ir kt., 2009; Feiz ir kt., 2019; Suhaniya ir kt., 2016) teigimu, suinteresuotų šalių pasitenkinimą lemia organizacijos gebėjimas išsiaiškinti jų poreikius ir juos atliepti suteikiant suinteresuotos šalims reikiamą, aktualią ir svarbią informaciją.

Suinteresuotų šalių *įsipareigojimas* organizacijai, kaip rodo teorinė analizė (Meyer ir kt., 1984), turi poveikį jų elgsenai. Kai suinteresuotos šalys jaučiasi įsipareigojusios organizacijai dėl jos patirtų išlaidų, nori jas kompensuoti įsigydamos organizacijos produktus, juos rekomenduodamos arba išreikšdamos norą dėti daug pastangų organizacijos labui. Teorinė verslo organizacijos strategijos ir vadybos analizė atskleidė, kad verslo organizacijos finansiniai rezultatai yra pagrindinis priklausomas kintamasis, kuris priklauso nuo pagrindinio nepriklausomo kintamojo – suinteresuotų šalių orientacijos ir jos elgsenos prielaidų (Parmar ir kt., 2010). Tokia teorinė nuostata įtvirtinta ir empirinio tyrimo metu komunikacijos ekspertams verifikavus *įsipareigojimo* apibūdinimą: tai organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija. Komunikacijos specialistai mokslinėje literatūroje (Hutton, Goodman, Alexander ir Genest, 2001; Deephouse, 2002; Griffin, 2002) įvardijami kaip labiau nei bet kurios kitos srities specialistai per santykius su suinteresuotomis šalimis kuriantys organizacijos reputaciją, lemiančią suinteresuotų šalių įsipareigojimą organizacijai ir suinteresuotų šalių sprendimą ir prisiimamą atsakomybę palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

Empirinio tyrimo metu ekspertų sutarta, kad komunikacijos kuriamą poveikį finansiniams rezultatams galima pamatuoti vertinant suinteresuotų šalių norą rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija, norą prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija, suinteresuotų šalių pastangas palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo ja, jos produktais ir teikiama informacija, suinteresuotų šalių norą įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija ir suinteresuotų šalių norą pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo. Empirinio tyrimo metu organizacijos ir jos produktų rekomendavimo aspektas ekspertų išskirtas kaip esminis *įsipareigojimo* vertinimo indikatorius. Toks reitingavimo rezultatas atitinka mokslininkų nuostatas, jog suinteresuotų šalių pasitenkinimas produktų kokybe bei teikiama informacija lemia jų polinkį dalytis savo teigiama nuomone apie organizaciją ir jos produktus su savo aplinkos žmonėmis, organizacijos ir jos

produktų rekomendavimą (angl. *net promoter score*) (Moisescu, 2014; Bilgin, 2018; Chen, 2021). *Įsipareigojimo* vertinimo indikatorius „Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija“ ekspertų įvertintas kaip antras pagal svarbą verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Tai atitinka mokslininkų požiūrį, kad kai suinteresuotos šalys pasitiki organizacija, jos produktais ir teikiama organizacija, jos nori įsipareigoti organizacijai (Guenzi ir kt., 2010), prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo, palaikyti ir tęsti santykius su organizacija (Solomon, 2018; Schiffman ir kt., 2010), taip prisidėti prie geresnių finansinių rezultatų. *Įsipareigojimo* vertinimo indikatoriumi „Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija“ pagal svarbą verslo organizacijos finansiniams rezultatams skirta trečioji vieta. Remiantis Morgan ir kt. (1994), šis indikatorius apibrėžia „mainų partnerio tikėjimą, kad nuolatiniai santykiai yra tokie svarbūs, jog verta dėti maksimalias pastangas jiems išlaikyti, t. y. įsipareigojusioji šalis mano, kad santykius verta puoselėti, kad jie išliktų neribotą laiką“ (1994, p. 23) ir kaip „ilgalaikį norą išlaikyti vertingus santykius“ (1994, p. 23). Tai nulemta tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija.

Nors *kontrolės abipusiškumo* sąvoka apima dėmesingumą ir įsiklausymą į tai, ką suinteresuotos šalys sako vienos kitoms, kitos šalies nuomonės teisėtumo pripažinimą, geranoriškumą, kai kiekviena šalis rūpinasi viena kitos norais, pozityvumą, dialogą, dvipusę komunikaciją ir suinteresuotų šalių indėlį į sprendimų priėmimo procesą, įtakos sprendimų priėmimo procese suteikimą, situacijos kontrolės galimybę, įtaką organizacijos sprendimus priimančioms asmenims (Gassenheimer ir kt., 2004; Nguyen, 2010), tačiau empirinio tyrimo metu išreikštas ekspertų poreikis modifikuoti vertinimo kriterijaus *kontrolės abipusiškumas* pavadinimą atskleidė praktikoje vyraujančias nuostatas, kad komunikacijos prigimtis labiau siejama su įtraukimu, koordinavimu ir sutelkimu nei su kontroliavimu. Dėl tos priežasties tiek ekspertams svarstyti pateiktas vertinimo kriterijaus pavadinimas *kontrolės abipusiškumas*, tiek jo apibūdinimo formuluotė modifikuota į labiau komunikacijos laukui priimtina apibrėžimą: „Susitarimų laikymasis ir priežiūra – tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių bei organizacijos abipusis susitarimas dėl bendradarbiavimo principų ir normų, jų laikymosi ir priežiūros“. Toks ekspertų poreikis koreguoti kontrolės, kaip suponuojančios jėgą ir valdžią, pavadinimą, atitinka ir *strategijos kaip praktikos* teorinės prieigos nuostatas,

kad nuolatinė komunikacinė veikla yra rutininiai elgesio tipai, kuriuos veikėjai pasitelkia savo strateginėje veikloje, apimančioje ir neformalius mechanizmus, pavyzdžiui, retoriką (Sillince ir kt., 2012). Pagal neoinstitucinį požiūrį (DiMaggio, 1988) organizacija veikia kaip tarpinė grandis, jungianti visuomenės nuostatas ir lūkesčius, siejamus su organizacija, ir individus, pagal tam tikras nustatytas elgsenos schemas veikiančius organizacijoje. Komunikacija padeda konstruoti aktyvų suinteresuotų šalių įsitraukimą į organizacinius institucinio darbo laukus. Mokslinėje literatūroje (Charkham, 1992) tai conceptualizuojama kaip suinteresuotų šalių koalicija, savanoriškai dalyvaujanti kuriant bendrąją vertę. Taigi suinteresuotų šalių valdymas susijęs su nuosavybės teisių (kontrolės teisių ir reikalavimo teisių) paskirstymu taip, kad būtų kuo labiau remiamas bendros vertės kūrimas.

***Tyrimo ribotumas ir tolesnės tyrimų kryptys.*** Nors empirinis tyrimas remiasi aiškia logika, kodėl jo siekiniu pasirinkta tik viena verslo organizacijos vertės kūrimo modelio – strategijos žemėlapių dimensijos „Suinteresuotos šalys“ subdimensija „Reputacijos kapitalas“, kaip tiesiogiai kurianti finansinę vertę verslo organizacijai, ir su ja susiję vertinimo rodikliai, tačiau tolesniuose tyrimuose vertėtų pagal visas strategijos žemėlapių dimensijas nustatyti vertinimo kriterijus bei indikatorius ir juos verifikuoti diskusijų su komunikacijos ekspertais metu.

Empiriniu tyrimu nustatyti ir verifikuoti kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį finansiniams verslo organizacijos rezultatams, o žvalgomą tyrimo metu tirtas verslo organizacijų vadovų požiūris į komunikacijos vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai vertę. Todėl būtų tikslinga kokybinius tyrimus papildyti kiekybiniais tyrimais, pasitelkiant verslo organizacijos rezultatų kiekybines išraiškas ir įvertinant komunikacijos rodiklių galimas sąsajas su konkrečiais verslo organizacijos finansiniais rezultatais.

## IŠVADOS

Šiuolaikinės verslo organizacijos ir jos strateginės vadybos, šiame darbe nagrinėtos neoinstituciniu ir strategijos kaip praktikos požiūriais per strategijos, kaip konkurencinį pranašumą lemiančio veiksnio, susijusio su aukščiausios vertės kūrimu, prizmę, analizė pasitelkiant verslo organizacijos vertės kūrimo modelį (darbe jis pateikiamas kaip strategijos žemėlapis), padėjo atskleisti veiksnius, lemiančius verslo organizacijos konkurencinį pranašumą, ir nustatyti strategijos komponentus, turinčius įtakos jos finansiniams rezultatams. Nustatyti šie verslo organizacijos konkurencinį pranašumą lemiantys veiksniai: (1) finansinė dimensija, pasižyminti gerų finansinių rezultatų siekiu kaip strateginės veiklos tikslu (produktyvumas: sąnaudų mažinimas; augimo strategija: pajamų didinimas; klientų vertės didinimas); (2) suinteresuotų šalių dimensija, kurios pagrindą sudaro vertės suinteresuotoms šalims kūrimas (kliento vertės pasiūlymas, reputacijos kapitalas – santykių su suinteresuotomis šalimis ir prekės ženklo valdymas, viešumo užtikrinimas, socialinė atsakomybė ir tvarumas, krizių prevencija ir valdymas) taip užtikrinant geresnius finansinius rezultatus; (3) vidinių procesų (veiklos ir klientų valdymo procesai, inovacijų procesas ir reguliavimo bei socialiniai procesai) siekiant atliepti suinteresuotų šalių poreikius kaip sąlyga finansiniams rezultatams užtikrinti bei (4) mokymosi ir augimo dimensija, apimanti žmogiškąjį, informacinį ir organizacinį kapitalą: organizacijos struktūrą, kultūrą, plėtrą ir pokyčius, pasitelkiamus verslo organizacijos finansiniams rezultatams pasiekti. Komunikacinės veiklos integravimas į visas strategijos žemėlapio dimensijas – finansinę (komunikacinė veikla, didinanti klientų vertę), suinteresuotų šalių (organizacijos reputacijos kūrimas ir puoselėjimas valdant santykius su suinteresuotomis šalimis ir prekės ženklą, organizacijos viešumą didinanti veikla, krizių valdymas, socialinės atsakomybės ir tvarumo veikla), vidinių procesų (inovacijų kūrimo skatinimas, stiprių bendruomenių kūrimas, vidinių ir išorinių taisyklių, reglamentų ir normų įtvirtinimas komunikacine veikla) bei mokymosi ir augimo (organizacijos kultūros kūrimas ir puoselėjimas, darbuotojų įtraukimas, pokyčių valdymas, komunikacinių kompetencijų ugdymas ir kt.) – atskleidė komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo strategiją, ir strategijos, kaip lemiančios verslo organizacijos konkurencinį pranašumą ir geresnius finansinius rezultatus, komponentų sąsają.

Remiantis neoinstituciniu požiūriu, akcentuojančiu verslo organizacijos finansinių rezultatų priklausymą nuo teisėtumą pagrindžiančios veiklos, suteikiančios verslo organizacijai ekonominį racionalumą, o teisėtumą sukuriant verslo organizacijai laikantis visuomenėje pripažintų socialinių normų, nustatyta, kad komunikacija, užtikrindama ir įtvirtindama institucijų laikymąsi įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, yra visos verslo organizacijos veiklos pagrindas, o jos atliekamas vaidmuo strategiją rengiant ir įgyvendinant yra strateginis. Tokį strateginio komunikacijos vaidmens vertinimą lemia komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, svarba. Verslo organizacijos strategijos sėkmė priklauso nuo suinteresuotų šalių poreikių ir lūkesčių atliepimo, realizuojamo per komunikacijos, kaip tarpininko tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių, vaidmenį ir šiam vaidmeniui įgyvendinti taikomos komunikacinės veiklos. Šia veikla įtvirtinamas aktyvus suinteresuotų šalių į(si)traukimas į organizacijos veiklą ir procesus, užtikrinama formali komunikacija verslo organizacijoje, kuri padeda institucijoms veikti, ir kaip reakcija į verslo organizacijos atliepimą suinteresuotų šalių poreikiams ir lūkesčiams verslo organizacijoje kuriami komunikacijos vaidmenys ir praktika. Strategiškai bendradarbiaudama su suinteresuotomis šalimis, kuriant ir įgyvendinant verslo strategiją, komunikacija organizacijai teikia strateginę kryptį, stiprina jos konkurencinį pranašumą, strateginį pozicionavimą ir unikalią strateginę poziciją. Pasitelkiant *strategijos kaip praktikos* analizės modelį remiantis veikėjų (komunikacijos praktikų), komunikacinės veiklos ir praktikos elementais ir jų sąveika, nustatyta, kad verslo organizacijos strategijai įgyvendinti taikomos įvairios komunikacinės veiklos specifika apima skirtingas institucinės veiklos perspektyvas: individai ir jų saviraiškos / savirealizacijos galimybės (komunikacijos specialisto asmenybė, kompetencijos (mikro–mikro), komunikacija formaliomis ir neformaliomis formomis (mikro–mezo) ir jų atkartojimas komunikacijoje (mezo–mikro), organizacijos kultūros kūrimas ir stiprinimas (mezo–mezo), organizacijos komunikacija, susiformavusios organizacijos kultūros poveikis individui (mezo–mikro), komunikacija su išorinėmis suinteresuotomis šalimis, siekiant organizacijos tikslų (mezo–makro), santykiai rinkoje tarp organizacijų (sistemos veikimas) ir jų valdymas (makro–makro) bei aplinkos įtaka organizacijai, spaudimas dėl tam tikros veiklos (suinteresuotų šalių lūkesčių ir poreikių atliepimas) (makro–mezo).



Toks komunikacijos, kaip atliekančios strateginį vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, traktavimas remiantis neoinstituciniu ir strategijos kaip praktikos požiūriais ne tik išplečia teorinį strateginės komunikacijos, akcentuojančios verslo strateginių ir komunikacinių tikslų suderinimo poreikį, apibrėžimą, bet ir įvardija komunikacijos vaidmenį kaip esminį užtikrinant sėkmingą strategijos įgyvendinimą. Vis dėlto išryškinta strateginio komunikacijos vaidmens įgyvendinant verslo organizacijos strategiją svarba, nors ir atliepia teorines profesionalumo teorijos nuostatas ir jas išplečia institucionalizacijos ir strategijos kaip praktikos perspektyva, tačiau yra priešingos vyraujančiai praktikai verslo organizacijose. Nepaisant to, kad, verslo organizacijų vadovų požiūriu, komunikacijos specialistų vaidmuo įvardijamas kaip strateginis, tai neatitinka teorinės strateginės komunikacijos koncepcijos. Kaip nustatyta teorinio tyrimo ir patvirtinta disertacijoje pristatyto žvalgomojo tyrimo metu, verslo organizacijos komunikaciniai tikslai ir veikla retai derinama su organizacijos strateginiais tikslais, o neintegruojant komunikacinių tikslų ir veiklos į verslo organizacijos strategijos komponentus, sudėtinga pagrįsti komunikacijos finansinį indėlį verslo organizacijai. Žvalgomojo tyrimo duomenų analizė atskleidė, kad komunikacijos specialistai į verslo strategijos kūrimo procesą įtraukiami dėl techninės funkcijos – poreikio sėkmingai komunikuoti strategiją, bet ne dėl strateginių verslo tikslų suderinimo su komunikaciniais tikslais. Tai leidžia daryti išvadą, kad rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją komunikacijos specialistai daugiausiai vykdo komunikatoriaus vaidmenį, kuris, remiantis vaidmenų modeliu, apibūdinamas kaip techninis operatyvinis ir jo įgyvendinimas apima komunikacinio turinio kūrimą bei komunikacinių platformų ir kanalų pasitelkimą išorinei ir vidinei komunikacijai su organizacijos suinteresuotomis šalimis. Nors strateginės komunikacijos sąvoka apibūdina strateginių gebėjimų poreikį komunikacijos specialistams rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją bei matuojant komunikacinės veiklos poveikį strategijai įgyvendinti, kaip nustatyta tyrimų ir patvirtinta žvalgomojo tyrimo metu, komunikacijos lauke tai retai atliepiama. Praktikoje esminėmis komunikacijos specialisto kompetencijomis nurodomi gebėjimas kurti turinį, parinkti tinkamas komunikacijos priemones, kaip svarbias išryškinant tokią veiklą kaip santykiai su žiniasklaida ir vidine darbuotojų auditorija. Taikant tradicinę komunikacijos vertės matavimo sąrangą, kaip galutinė komunikacijos kuriama vertė dažniausiai įvardijami pasiekti komunikacinės veiklos rezultatai nefinansiniais nematerialiais rodikliais pagrįstose strategijos

žemėlapių subdimensijose – organizacijos viešumo didinimas ir kultūros kūrimas – nesiejant šios veiklos rodiklių su aukščiausia strategijos žemėlapių finansine dimensija – finansiniais rezultatais. Tokie tyrimo rezultatai rodo, kad yra atotrūkis tarp teorinės strateginės komunikacijos koncepcijos ir praktikoje vyraujančios strateginio komunikacijos specialistų vaidmens sampratos.

Disertacijoje suformuotas modelis, išryškinantis komunikacijos rodiklių integraciją į strategijos žemėlapi, kaip verslo organizacijos vertės kūrimo modelį, ir leidžiantis įvertinti komunikacinės veiklos, vykdomos integruojant komunikaciją į organizacijos veiklą, siekiant verslo organizacijos strateginių tikslų, rodiklius, turinčius įtakos verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Šis modelis padėjo nustatyti, kad pagal visas strategijos žemėlapių dimensijas komunikacine veikla padedama įgyvendinti verslo organizacijos strategiją, bei atskleidė, kad tiek tiesioginiai (pamatuojami ir turintys tiesioginę finansinę išraišką), tiek netiesioginiai komunikacinės veiklos vertinimo rodikliai susiję su verslo organizacijos finansiniais rezultatais (apyvarta, pelnu ir mažesnėmis sąnaudomis). Tai reiškia, kad visa komunikacinė veikla, kurianti verslo organizacijos nefinansinį nematerialųjį turtą, prisideda prie finansinės vertės verslo organizacijai kūrimo, o pasitelkiant komunikacinę veiklą valdant santykius su suinteresuotomis šalimis, verslo organizacijai tiesiogiai kuriamas nematerialusis finansinis turtas.

Teorinio tyrimo metu nustatė, kad reputacijos kapitalas kuria finansinę vertę verslo organizacijai ir strategijos žemėlapyje jis susietas su nematerialiais finansiniais rodikliais, o santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas, kaip reputacijos kapitalo dedamoji, priskiriama komunikacijos atsakomybei, empirinio tyrimo metu verifikuoti teoriniu pagrindu nustatyti komunikacinės veiklos, vykdomos įgyvendinant verslo organizacijos strategiją, vertinimo kriterijai ir indikatoriai, leidžiantys įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams išryškinant tam tikrų kriterijų ir indikatorių svarbą. Nustatyta, kad *pasitikėjimas* ir *pasitenkinimas* įvardyti kaip esminiai komunikacinės veiklos vertinimo kriterijai, labiausiai leidžiantys pagrįsti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams. Empirinio tyrimo metu taip pat nustatyta, kad esminiai indikatoriai, leidžiantys pagrįsti komunikacinės veiklos poveikį finansiniams verslo organizacijos rezultatams, yra tokie komunikacinės veiklos indikatoriai: dėl suinteresuotoms šalims suteikiamos aktualios ir svarbios informacijos apie

organizaciją ir jos produktus rodomas palankus požiūris į organizaciją ir jos produktus; organizacijos kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros suvokimas; suinteresuotų šalių noras kurti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija. Nustatyta, kad klientai, tiekėjai, darbuotojai ir akcininkai turi didžiausią tiesioginį poveikį (galią) verslo organizacijai, jos strategijai ir finansiniams rezultatams. Tiesioginė klientų įtaka verslo organizacijai matoma iš teigiamos ar neigiamos produktų pirkimo elgsenos ar produktų rekomendavimo, tiekėjų poveikis verslo organizacijai finansiniu aspektu pasireiškia tuo, kad jie gali sustabdyti žaliavų, reikalingų produktams kurti, tiekimą. Nuo darbuotojų našumo priklauso verslo organizacijos veiklos efektyvumas, o akcininkai, verslo organizacijai nepateisinus jų lūkesčių, gali sumažinti investicijas ar parduoti turimas akcijas. Verslo organizacijai nepateisinus bendruomenių poreikių, jos gali sutelkti kitas organizacijas ir susivienyti prieš verslo organizacijos vykdomą veiklą. Žiniasklaida formuoja plačiosios visuomenės nuomonę apie organizaciją, o ji gali būti teigiama arba neigiama. Valdžios institucijos, vyriausybė, priežiūros institucijos užtikrina verslo organizacijos funkcionavimą nustatydamos tam tikras organizacijos veiklos taisykles ir normas. Teorinė analizė atskleidė, kad organizacijos reputacija yra pagrindas, lemiantis suinteresuotų šalių pasitikėjimą, pasitenkinimą, norą bendradarbiauti ir užmegzti tvirtus ilgalaikius santykius su organizacija, o komunikacijos praktikai organizacijos reputacijos valdymą per santykius su suinteresuotomis šalimis užtikrina labiau nei bet kurios kitos srities specialistai. Dėl komunikacine veikla kuriamos, stiprinamos ir puoselėjamos organizacijos reputacijos santykiais patenkintos ir organizacija pasitikinčios suinteresuotos šalys yra labiau linkusios su organizacija dalytis informacija, didinančia verslo organizacijos kuriamą vertę arba mažinančia verslo sandorių sąnaudas. Tai lemia didesnę verslo organizacijos gebėjimą prisitaikyti ir lankstumą, mažina neigiamų padarinių tikimybę, gali sumažinti išlaidas, patiriamas dėl priešišku suinteresuotų šalių veiksmų ar neigiamo žiniasklaidos poveikio. Dėl stiprios organizacijos reputacijos padidėja verslo organizacijos vertybinių popierių vertė, lemianti verslo organizacijos investicinį patrauklumą. Todėl teigtina, kad komunikacine veikla kuriamas suinteresuotų šalių pasitikėjimas ir pasitenkinimas savo verte pranoksta verslo organizacijos patiriamas sąnaudas komunikacinei veiklai. Darytina išvada, kad komunikacinės veiklos kuriamas suinteresuotų šalių pasitikėjimas ir pasitenkinimas turi įtakos verslo organizacijos strategijos įgyvendinimui ir jos finansiniams rezultatams, o *pasitikėjimo* ir

*pasitenkinimo* vertinimo indikatoriai labiausiai leidžia pagrįsti komunikacinės veiklos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai.

Identifikavus verslo organizacijos konkurencinio pranašumo veiksnius, kuriuos lemia strategijai įgyvendinti pasitelkiama komunikacinė veikla, nustčius komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikio finansiniams rezultatams vertinimo kriterijus ir indikatorius bei sudarius rodiklių, kuriais gali būti vertinamas komunikacinės veiklos kuriamas poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams, sistemą, darytina išvada, kad komunikacinė veikla, sudaranti daugiausia verslo organizacijos nefinansinį nematerialųjį turtą, stiprina unikalią verslo organizacijos strateginę poziciją, o plėtojant santykius su suinteresuotomis šalimis padeda jai kurti finansinę vertę. Disertacijoje suformuota komunikacinės veiklos vertinimo rodiklių sistema dėl šios sistemos integracijos į verslo organizacijos vertės kūrimo modelį – strategijos žemėlapyje pagrindžia sąveiką tarp komunikacinės veiklos, jos vertinimo rodiklių ir finansinių verslo organizacijos rezultatų, todėl leidžia objektyviai vertinti komunikacijos vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai finansinę vertę.

## REKOMENDACIJOS

1. Disertacijoje pristatomą modelį verslo organizacijose rekomenduojama naudoti kaip valdymo įrankį identifikuoti, aptarti, struktūrizuoti ir susitarti dėl vertės kūrimo variklių ir vykdomos komunikacinės veiklos bei jos vertinimo rodiklių. Kadangi organizacijos struktūra lemia komunikacijos padalinių struktūrą, siūlomame komunikacinės veiklos poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams modelyje įvardytų komunikacinės veiklos rūšių nereikėtų vertinti kaip normatyvinio šių veiklų vaizdavimo.
2. Rekomenduojama verslo organizacijose strategijos rengimo ir įgyvendinimo proceso metu vadovautis verslo ir komunikacijos strategijų derinimo proceso gairėmis, nurodančiomis komunikacinius tikslus, suderintus su strateginiais verslo tikslais, integruoti į konkrečią komunikacinę veiklą nustatant šios veiklos matavimo rodiklius, užtikrinant, kad visi komunikacijos vykdomi projektai remtų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Lygiagrečiai verslo organizacijoms rekomenduojama taikyti disertacijoje pristatomą vadybinį sprendimą, kuris leidžia komunikacijos kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai vertinti remiantis vykdomos komunikacinės veiklos ir jos vertinimo rodiklių sąveika su verslo finansiniais rezultatais (apyvarta, pelnu ar sąnaudomis).
3. Komunikacijos poveikio kuriamai finansinei vertei analizę rekomenduojama pasitelkti profesinių komunikacijos asociacijų atitinkamiems strateginiams sprendimams komunikacijos specialistų profesinio tobulinimo srityje priimti, politikai formuoti ir įgyvendinti. Rekomenduojama profesinėms komunikacijos asociacijoms kvalifikacijos tobulinimo, ypač kompetencijų, srityje susitelkti ne tik į žiniasklaidos ir kitų medijos kanalų (platformų) prieigą bei tradicinius komunikacinės veiklos efektyvumo vertinimo metodus (parengtų ir išplatintų pranešimų skaičius, tikslinių auditorijų įtrauktis ir išitraukimas į organizacijos veiklą, įvairių medijų taikymas vertinant naudos ir kaštų palyginimą, tikslinių auditorijų pokyčių vertinimas, nuostatų ar elgsenos tyrimai, kt.), bet ir vertinamųjų kompetencijų, kurios reikalingos pagrįsti komunikacijos poveikį finansiniams verslo rezultatams, tobulinimą.
4. Atlikus suinteresuotų šalių apibrėžties ir jų klasifikavimo verslo organizacijoje ypatumų analizę, paaiškėjo, kad pagrindinės suinteresuotos šalys, turinčios tiesioginį poveikį verslo organizacijos

finansiniams rezultatams, yra klientai, darbuotojai, tiekėjai ir akcininkai, todėl komunikacijos poveikio verslo organizacijos finansiniams rezultatams vertinimo kriterijai ir indikatoriai rengti ir patvirtinti vadovaujantis šių pagrindinių suinteresuotų šalių perspektyva. Tačiau empirinio tyrimo metu ekspertai rekomendavo į suinteresuotų šalių, turinčių tiesioginį poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, sudėtį įtraukti ir bendruomenes. Toks siūlymas iš dalies atitinka teorines nuostatas, kad kitos suinteresuotos šalys, pavyzdžiui, bendruomenės, žiniasklaida, valdžios institucijos ar plačioji visuomenė, taip pat turi poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, tačiau poveikis įvardijamas kaip netiesioginis. Dar vienas svarbus suinteresuotų šalių strategijos aspektas tas, kad organizacija turi būti pripažinta teisėta tiek rinkos, tiek ir ne rinkos suinteresuotų šalių. Teisėtumo sąvoka yra platesnė nei finansinė atskaitomybė, ji apima atskaitomybę už verslo organizacijos veiklą socialiniais ir ekologiniais klausimais. Atsižvelgiant į tai, kad verslo organizacijos dažnai propaguoja praktiką ne dėl rezultatų, o dėl teisėtumą pagrindžiančios veiklos, suteikiančios ekonominio racionalumo regimybę, taikant verifikuotus vertinimo kriterijus ir indikatorius papildomų suinteresuotų šalių įtraukimo klausimą rekomenduojama apsvarstyti atsižvelgiant į konkrečios verslo organizacijos specifiką ir jos, kaip esminės, išskirtas suinteresuotas šalis.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abbott, A. D. (1990). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. Chicago: University of Chicago Press.
2. Abdullah, D., Nailul, M. A., & Rozario, F. (2009). Influence of Service and Product Quality towards Customer Satisfaction: A Case Study at the Staff Cafeteria in the Hotel Industry. *Journal World Academy of Science, Engineering and Technology*, 53, 185–190.
3. Ackerman, L. D. (2000). *Identity is Destiny: Leadership and the Roots of Value Creation*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, CA.
4. Adi, A. (2019). *PR2025: trends, competences and solutions for the near future of PR/Communications – Results of a Delphi method study*. Quadriga University of Applied Sciences.
5. Adi, A. & Stoeckle, T. (2023). *The Future of PR/Comms and their Social Impact: Results of an international Delphi-method study*. Quadriga University of Applied Sciences.
6. Agarwal, J., Osiyevskyy, O., & Feldman, P. M. (2015). Corporate reputation measurement: alternative factor structures, nomological validity, and organizational outcomes. *Journal of Business Ethics*, 130, 485–506.
7. Ahuja, G., & Lampert, C.M. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create break through inventions. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7): 521–43.
8. Alchian, A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
9. Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
10. Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187–210.
11. Alsolamy, A. A., Khan, U. A., & Khan, P. M. (2014). IT-business alignment strategy for business growth. 2014 International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIACom), 364–366.

12. Araci, O. (2015). The perceptual structure of corporate reputation: gladness graded organization deserves reputation. *Journal of Global Strategic Management*, 9(2), 107–117.
13. Arash, S., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators: An integration of analytical hierarchy process and goal setting. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240.
14. Argenti, P. A. (2016). *Corporate Communication* (7th ed.), McGraw Hill, New York, NY.
15. Argenti, P. A. (2007). Chapter ten: Crisis Communication // *Corporate Communication* (4th ed.). McGraw-Hill International edition, pp. 211–253.
16. Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand, *Corporate Reputation Review*, 7(4), 368–374.
17. Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46, 83–89.
18. Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–704.
19. Arthur, J. B., & Huntley, C. L. (2005). Ramping up the organizational learning curve: Assessing the impact of deliberate learning on organizational performance under gainsharing. *Academy of Management Journal*, 48(6), pp.1159–1170.
20. Atkočiūnienė, Z., Siudikienė, D., & Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68–97.
21. Austin, E. W., Pinkleton, B. E., & Dixon, A. (2000). Barriers to Public Relations Program Research. *Journal of Public Relations Research*, 12(3).
22. Baber, A., Waymon, L., Alphonso, A., & Wylde, J. (2015). *Strategic connections: The new face of networking in a collaborative world*, AMACOM, New York, NY.
23. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2015). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: a narrative evidence synthesis. *International Journal of Management Reviews*.
24. Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 40, 7/8.
25. Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.



26. Balogun, J. & Johnson, G. (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–601.
27. Banker, R. D., Chang, H. M., & Pizzini, J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1–23.
28. Barends, G. (2020). *An evaluation of the role of corporate communication practitioners within strategic management function at a university of technology*. Cape Peninsula University of Technology.
29. Barley, S. R., & Tolbert, P. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18, 93–117.
30. Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, (1), 26–38.
31. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
32. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, 656–665.
33. Baron, A. (2006). Aligning internal employee communication with business strategy. In T. Gillis (Ed.) *The IABC handbook of organizational communication: a guide to internal communication, public relations, marketing and leadership* (pp. 93–107), San Francisco: Jossey-Bass.
34. Barton, D. L. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School.
35. Becker, S. W., & Stafford, F. (1967). Some determinants of organizational success. *The Journal of Business*, 40(4), 511–518.
36. Bentele, G., & Nothhaft, H. (2010). Strategic communication and the public sphere from a European perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 4(2).
37. Berger, B. K., & Meng, J. (2014). *Public Relations Leaders as Sense makers. A Global Study of Leadership in Public Relations and Communication Management*. Routledge, New York, NY.
38. Berger, P., L. & Luckmann, T. (1987 [1966]): *The Social Construction of Reality*. New York: Free Press.

39. Beurer-Zuellig, B., Fieseler, Ch., & Meckel, M. (2009). Typologies of Communicators in Europe. *Corporate Communications. An International Journal*, 2(2), 158–175, May.
40. Bilgin, Y. (2018). The effect of social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 128–148.
41. Birkinshaw, J. (2007). How taking a new look at management can help you to find organisational success. *People Management*, 13(3), 47–47.
42. Bleeke, J., & Ernst, D. (1993). *Collaborating to Compete*. New York, NY: Wiley.
43. Bleijenbergh, I., Korzilius, H., & Verschuren, P. (2011). Methodological criteria for the internal validity and utility of practice-oriented research. *Quality & Quantity*, 45, 145–156.
44. Bloemer, J., De Ruyter, K., & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: a multi-dimensional perspective. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1082–1106.
45. Boden, D. (1994). *The business of talk: Organizations in action*. Cambridge, UK: Polity.
46. Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational change on perceived organizational success. *The Psychologist-Manager Journal*, 12(4), 235–251.
47. Bolger, F., Stranieri, A., Wright, G., & Yearwood, J. (2011). Does the Delphi process lead to increased accuracy in group based judgmental forecasts, or does it simply induce consensus amongst judgmental forecasters? *Technological Forecasting and Social Change*, 78(9), 1671-1680.
48. Boone, L. E., Kurtz, D. L., & Block, J. R. (1997). *Contemporary Business Communication* (2nd Edition). Prentice-Hall, Saddle River, New Jersey.
49. Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V.J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4), 507–532.
50. Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 447–456.
51. Boulkedid, R., Abdoul, H., Loustau, M., Sibony, O., & Alberti, C. (2011). Using and reporting the Delphi method for selecting healthcare quality indicators: a systematic review. *PloS one*, 6(6), e20476.

52. Boulton, R., Libert, B., & Samek, S. (2000). *Cracking the value code*. Harper Business.
53. Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management*. Surry, UK: Gower.
54. Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and Mapping Stakeholder Influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660.
55. Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2008). *Business Communication Today* (9th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
56. Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2000). *Business Communication Today* (6th ed.). Prentice-Hall, UpperSaddle River, NJ.
57. Bovée, C. L., & Thill, J. V. (2010). *Business communication today*. Global edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
58. Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. The international encyclopedia of strategic communication. 2018: 1-9.
59. Boxenbaum, E. (2005). Micro-dynamic Mechanisms of Translation: A Double Case Study. In: *Best Paper Proceedings, Academy of Management 2005*. Honolulu: Academy of Management, pp. D1–D6.
60. Boyer, R., Charron, E., & Jurgens, U. et al. (1998). *Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry*. New York: Oxford University Press.
61. Branco, M., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69 No. 2, pp. 111–132.
62. Bridoux F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic management journal*, 35(1), 107-125.
63. Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41, 229–251.
64. Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder governance: Solving the collective action problems in joint value creation. *Academy of Management Review*, 47(2), 214-236.
65. Bridoux, F., & Vishwanathan, P. (2020). When do powerful stakeholders give managers the latitude to balance all stakeholders' interests? *Business & Society*, 59, 232–262.
66. Brockhoff, K. (1975). The performance of forecasting groups in computer dialogue and face-to-face discussion. The Delphi method: Techniques and applications, 68, 291.

67. Bromley, D. (2002). Comparing corporate reputations: league tables, quotients, benchmarks, or case studies? *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 35–50.
68. Bromley, D. (1993). *Reputation, image, and impression management*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
69. Brønn, P. S. (2001). Communication managers as strategists? Can they make the grade? *Journal of Communication Management*, 5(4), 313–326.
70. Brønn, P. S. (2014). How others see us: leaders' perceptions of communication and communication managers. *Journal of Communication Management*, 18(1), 58–79.
71. Broom, G. M., & Smith, G. D. (1979). Testing the practitioner's impact on clients. *Public Relations Review*, 5, (3), Autumn.
72. Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1983). An overview: Evaluation research in public relations. *Public Relations Quarterly*, 28(3), 5–8.
73. Brown, A. D., Ainsworth, S., & Grant, D. (2012). The rhetoric of institutional change. *Organization Studies*, 33, 297–321.
74. Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (2000). Perceptions of relationships and evaluations of satisfaction: An exploration of interaction. *Public Relations Review*, 26, 85–95.
75. Brunner, B. R., & Smallwood, A. M. K. (2019). Prioritizing public interest in public relations: Public interest relations. *Public Relations Inquiry*, 8(3), 245–264.
76. Brunsson, N., & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. *Organization Studies*, 21, 721–746.
77. Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (2004). Stakeholder theory and public policy: How governments matter. *Journal of Business Ethics*, 51, 143-153.
78. Buckmaster, N. (2000). The performance measurement panacea. *Accounting Forum*, 24(3), 264.
79. Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2018). Organization–stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39, 476–501.
80. Burgoon, J. K., & Hale, J. L. (1984). The fundamental topoi of relational communication. *Communication Monographs*, 51, 193–214.

81. Byrd, J., & Brown, P. (2003). *The innovation equation: Building creativity and risk-taking in your organization*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
82. Caldwell, R. (1993). Employee involvement and communication. *Journal of Strategic Change*, 2 (3), 135–138.
83. Callison, C. (2001). Do PR practitioners have a PR problem? The effect of associating source with public relations and client-negative news on audience perceptions of credibility. *Journal of Public Relations Research*, 13(3), 219–234.
84. Campbell, J. L. (2004). *Institutional Change and Globalization*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
85. Canary, D. J., & Cupach, W. R. (1988). Relational and episodic characteristics associated with conflict tactics. *Journal of Social and Personal Relationships*, 5, 305–325.
86. Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2012). *Business & Society. Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (Mason, OH: South-Western Cengage).
87. Chahal, H., & Sharma, R. D. (2006). Implications of corporate social responsibility on marketing performance: A conceptual framework. *Journal of Services Research*, 6(1) (April 2006 – September 2006).
88. Charkham, J. P. (1992). *Keeping Good Company: A Study of Corporate Governance in Five Countries*. Oxford: Oxford University Press.
89. Chatman, & Eunyong, Cha (2003). Leading by leveraging culture. *California Management Review*, 45, 19–34.
90. Chen, H. (2021). The Effect of Fast Fashion Brand Awareness On Purchase Intention: A Study Of Fashion Clothing. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(2), 40–52.
91. Chiung-Hui, H., & Ing-Chung, H. (2009). Resistance to change: the effects of organizational intervention and characteristic. *Review of Business Research*, 9(1), 110–114.
92. Christensen, C. M., Bohmer, R. M. J., & Kenagy, J. (2000). Will disruptive innovations cure health care? *Harvard Business Review*, 78(5), 102–117.
93. Clark, M. S. (1984). Record keeping in two types of relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 549–557.
94. Clark, M. S., & Mills, J. (1993). The difference between communal and exchange relationships: What it is and what it is not. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19, 684–691.

95. Clark, M. S., Mills, J., & Powell, M. (1986). Keeping track of needs in communal and exchange relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 333–333.
96. Clark, P. (2000). *Organisations in action: Competition between contexts*. London: Routledge.
97. Clayton, M., J. (1997). Delphi: a technique to harness expert opinion for critical decision-making tasks in education. *Educational Psychology*, 17(4), 373–386.
98. Cohen, M. D., & P. Bacdayan (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5, 554–568.
99. Cohen, P. K., & Low, J. (2001). The value creation index: Quantifying intangible value. *Strategy and Leadership*, 29(5), 9–15.
100. Cohn, J., Katzenbach, J., & Vlask, G. (2008). Finding and grooming breakthrough innovators. *Harvard Business Review*, 86(12), 62–70.
101. Collins, C., J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560.
102. Commission on Public Relations Education (2018). *Educators and practitioners. Commission on Public Relations Education*. New York: NY: 2018. Fast forward: Foundations and future states.
103. Commission on Public Relations Education (2006). *Public relations education for the 21st century: The professional bond. Commission on Public Relations Education*. New York: Commission on Public Relations Education.
104. Commission on Public Relations Education (2012). *Standards for a Master's degree in public relations: Educating for complexity. Commission on Public Relations Education*. New York: Commission on Public Relations Education.
105. Coombs, W. T. (2007a). *Crisis management and communication*. Gainesville: FL: Institute for Public Relations Essential Knowledge Project.
106. Coombs, W. T. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate reputation review*, 10(3): 163-17.
107. Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2006). Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, 10, 123–137.

108. Cornelissen, J. P. (2020). Corporate communication: A guide to theory and practice. *Corporate Communication*, 1-336.
109. Cornell, B., & Shapiro, A. C. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16(1), 5–14.
110. Correia, R. J., Dias, J. G., Teixeira, M. S., & Campos, S. (2023). Building competitive advantages and business success: the role of learning orientation, reward systems and entrepreneurial orientation. *European Business Review*, 35(1), 92–119.
111. Cowan, D. (2014). *Strategic Internal Communication. How to build employee engagement and performance*. Kogan Page Publishers.
112. Cravens, K., Oliver, E. G., & Ramamoorti, S. (2003). The reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation. *European management Journal*, 21(2), 201–212.
113. Crosby, L. A., & Johnson, S. L. (2002). Managing the future. *Marketing Management*, 11(6), 10–11.
114. Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821–835.
115. Custer, R., Scarella, J., & Stewart, B. (1999). The modified Delphi technique – A rotational modification. *Journal of Career and Technical Education*, 15(2).
116. Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A behavioural theory of the firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
117. Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). *Translating organizational change* (Vol. 56). Walter de Gruyter.
118. Czarniawska, B., & Sevón, G. (2005). *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Libris.
119. Da Costa Hernandez, J. M. & dos Santos, C. C. (2010). Development-based trust: proposing and validating a new trust measurement model for buyer-seller relationships. *Brazilian Administration Review*, 7(2), 172–197.
120. Dacin, T., Goodstein, J., & Scott, W. R. (2002). Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *Academy of Management Journal*, 45(1), 45–57.
121. Dalkey, N. C., Brown, B. B., & Cochran, S. (1969). *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. RAND Corporation, Santa Monica, CA.

122. Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153–162.
123. De Bussy, N. M., & Suprawaan, L. (2012). Most valuable stakeholders: The impact of employee orientation on corporate financial performance. *Public Relations Review*, 38(2).
124. Deephouse, D. (2002). The term ‘Reputation Management’: Users, uses and the trademark trade-off corporate reputation: An eight-country analysis. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 9–18.
125. Deephouse, D. L. (1999). To Be Different, or to Be the Same? It’s a Question (and Theory) of Strategic Balance. *Strategic Management Journal*, 20(2), 147–166.
126. DeJong, D. J. (2009). Quality improvement using the Baldrige criteria for organizational performance excellence. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 66(11), 1031–103.
127. Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal and Delphi Processes*. Scott Foresman and Co, Glenview, IL.
128. Detert, J. R., & Treviño, L. K. (2010). Speaking up to higher-ups: How supervisors and skip-level leaders influence employee voice. *Organization Science*, 21(1), 249–270.
129. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
130. Dierickx, I. E., & Cool, L. K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504–1514.
131. Dietrich, G. (2021). Why communicators must (finally) embrace the PESO model. El. prieiga: <https://spinsucks.com/communication/pr-pros -must-embrace-the-peso-model/>
132. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–60.
133. DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory, in L. Zucker (ed.) *Institutional Patterns and Organizations*, pp. 3–22. Cambridge, MA: Ballinger.
134. Dimmick, S. L., Bell, T. E., Burgiss, S. G., & Ragsdale, C. (2000). Relationship management: a new professional model, in Ledingham, J.A. and Bruning, S. D. (Eds), *Public Relations as Relationship*



- Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
135. Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
  136. Donohoe, H., & Needham, R. D. (2009). Moving best practice forward: Delphi characteristics, advantages, potential problems, and solutions. *International Journal of Tourism Research*, 11(5), 415–437.
  137. Donohoe, H., Stellefson, M., & Tennant, B. (2012). Advantages and limitations of the e-Delphi technique: Implications for health education researchers. *American Journal of Health Education*, 43(1), 38–46.
  138. Doorley, J., & Garcia, H. F. (2011). *Reputation Management: The Key to Successful Public Relations and Corporate Communication*. Routledge, Abingdon.
  139. Doule, P. (2001). Shareholder-value-based brand strategies. Henry Stewart Publications 1350-231X. *The Journal Brand Management*, 9(1), 20–30 September 2001.
  140. Dowling, G. R. (1995). Corporate reputations – the company's super brand. *The Journal of Brand Management*, 2 (6), 377–385.
  141. Dowling, G. R. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
  142. Dowling, G. R. (2004). Corporate reputations: should you compete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19–36.
  143. Dozier, D. M., & Ehling, W. P. (1992). Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us About Their Effects. In J. Grunig (Ed.), *Excellence in Public Relations and Communications Management* (pp. 159–184). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
  144. Dozier, D. M. (1984). Program Evaluation and the Roles of Practitioners. *Public Relations Review*, 10(2).
  145. Dozier, D. M. (1985). Planning and evaluation in public relations practice. *Public Relations Review*, 11(2).
  146. Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice. *Journal of Public Relations Research*, 7.
  147. Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95–103.

148. Drūteikienė, G. (2006). Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija. *Informacijos mokslai*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
149. Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International journal of management reviews*, 12(1), 8-19.
150. Duke, S. (2009). Educating public relations students to enter the blogosphere: Results of a Delphi study. *Journalism & Mass Communication Educator*, 63 (4) (2009), pp. 317-332.
151. Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13.
152. Duthler, G., & Dhanesh, G. S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review*, 44(4), 453–462.
153. Edelman (2018). *2018 Edelman trust barometer*. Global report. New York, NY: Edelman.
154. Ewards, K. (2021). Earned media value: how to measure it and why it matters. El. prieiga: <https://www.determ.com/blog/earned-media-value/>
155. Eesley, C., & Lenox, M. J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27, 765–781.
156. Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2005). Top management leadership and influence on innovation: The role of sociocultural context. *Journal of Management*, 31, 381–402.
157. Elkington, J. (2018). 25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it. *Harvard business review*, 25, 2-5.
158. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental management: Readings and cases*, 2, 49-66.
159. Elving, W. J. L. (2005). The role of communication in organisational change. *Corporate Communications*, 10(2).
160. Estaswara, H. (2020). Defining communication problems in stakeholder relations based on stakeholder theory. *Journal Aspikom*, 5(1), 87-101.
161. Falconi, T. M. (2010). Global stakeholder relationship governance. *White paper for Institute for Public Relations*, 1-20.

162. Falkheimer, J., & Heide, M. (2015). Strategic communication in participatory culture: From one- and two-way communication to participatory communication through social media. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 337–350). New York, NY: Routledge.
163. Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S., Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101.
164. Falkheimer, J., & Heide, M. (2018). *Strategic communication*. Book 1st Edition. London: Routledge.
165. Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Halff, G., Rensburg, R., Sadi, G. et al. (2018). *A Global Capability Framework for the public relations and communication management profession*. Curtin University of Technology, School of Marketing.
166. Feiz, D., & Moradi, H. (2019). Creating Consumer-Based Brand Equity for Customers by Brand Experience. *Journal of Islamic Marketing*, 11 (6) (2020), pp. 1443-1464.
167. Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., & Bellido, I. V. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *RAE-Revista de Administracao de Empresas*, 54(1), 53–66.
168. Ferguson, M. A. (2018). Building theory in public relations: Interorganizational relationships as a public relations paradigm. *Journal of public relations research*, 30(4), 164-178.
169. Fiedler, L., & Kirchgeorg, M. (2007). The role concept in corporate branding and stakeholder management reconsidered: are stakeholder groups really different? *Corporate Reputation Review*, 10(3), 177–188.
170. Fieseler, C., Lutz, C., & Meckel, M. (2015). An inquiry into the transformation of the PR roles' concept. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(1), 76–89.
171. Finet, D. (2001). Sociopolitical environments and issues. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (pp. 270–290). Thousand Oaks, CA: Sage.
172. Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2008). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford, UK: Oxford University Press.

173. Fink-Hafner, D. F., Dagen, T., May, D., Novak, M., & Hafner-Fink, M. (2019). Delphi Method: Strengths and Weaknesses. *Metodoloski zvezki*, 16(2), 1–19.
174. Fledderus, J., Brandsen, T., & Honingh, M. (2014). Restoring trust through the coproduction of public services: a theoretical elaboration. *Public Management Review*, 16(3), 424–443.
175. Fleming L., & Sorenson, O. (2004). Science as a map in technological search. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 909–928.
176. Florea, R., & Florea, R. (2013). Stakeholders interests analyse and harmonization – starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16(1), 130–135.
177. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputation*. FT press.
178. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
179. Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.
180. Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newbury, W. (2015). Stakeholder tracking and analysis: the RepTrak system for measuring corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 18(1), 3–24.
181. Fombrun, C. J., & van Riel, C. B. (2003). Reputation und Unternehmensergebnis — zentrale Resultate einer empirischen Studie. In: Wiedmann, KP., Heckemüller, C. (Eds.). *Ganzheitliches Corporate Finance Management*. Gabler Verlag.
182. Ford, J. D., & Ford, L.W. (1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3), 541–570.
183. Forssell, A., & Jansson, D. (1996). The logic of organizational transformation: On the conversion of non-business organizations. In: Czarniawska B. and Sevón G. (Eds.). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, 93–115.
184. Frandsen, F., & Johansen, W. 2011. The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 347–361.
185. Frankl, V. E. (1984). *Man's Search for Meaning*. New York: Simon & Schuster.
186. Fredriksson, M., & Pallas, J. (2015). Strategic communication as institutional work. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The*

- Routledge handbook of strategic communication* (pp. 143–156). New York, NY: Routledge.
187. Fredriksson, M., Pallas, J., & Wehmeier, S. (2013). Public relations and neoinstitutional theory. *Public Relations Inquiry*, 2(2), 183–203.
  188. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
  189. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.
  190. Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
  191. Freeman, R. E., & McVea, J. (2005). A stakeholder approach to strategic management. *The Blackwell handbook of strategic management*, 183–201.
  192. Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
  193. Funk, K. (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 65–70.
  194. Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic Research – Ekonomska Istraživanja*, 30, 676–693.
  195. Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144.
  196. Garud, R., & Karnoe, P. (2001). *Path creation as a process of mindful deviation in Path dependence and creation*. R. Garud and P. Karnoe (eds), 1–39. Mahwah, NJ, and London: Lawrence Erlbaum Associates.
  197. Garvey, J., & Buckley, P. (2010). Implementing control mutuality using prediction markets: A new mechanism for risk communication. *Journal of Risk Research*, 13(7), 951–960.
  198. Gassenheimer, J. B., Houston, F. S., & Manolis, C. (2004). Empirically testing the boundaries of benevolence in asymmetric channel relations: A response to economic dependence. *Journal of Managerial Issues*, 16(1), 29–47.
  199. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press.

200. Gill, R. (2014). Public Relations and the New Stakeholder Management Environment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(10), 100–107.
201. Gill, R. (2015). Why the PR strategy of storytelling improves employee engagement and adds value to CSR: An integrated literature review. *Public Relations Review*, 41(5), 662–674.
202. Gil-Lafuente, A. M., & Paula, L. B. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders. *Kybernetes*, 42(5), 674–685.
203. Gittel, J. H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the power of relationships to achieve high performance*. New York: McGraw-Hill.
204. Glauser, M. J. (1984). Upward information flow in organizations: Review and conceptual analysis. *Human Relations*, 37(8), 613–643.
205. Glick, W. H., Huber, C. C., Miller, D. H. Doty, & Sutcliffe, K. M. (1990). Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. *Organization Science*, 1/3, 293–312.
206. Global Alliance (2016a). Global Body of Knowledge (GBOK). El. prieiga: <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/56c1fb0759827e4bccf4dc2a/1455553288468/KSABlist.pdf>
207. Global Alliance (2016b). From the Global Capabilities Body of Knowledge (GBOK) to a global capabilities framework. El. prieiga: <https://www.globalalliancepr.org/capabilitiesframeworks>
208. Goodman, M. B. (2006). Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 196-213.
209. Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Constellations of institutional logics: Changes in the professional work of pharmacists. *Work and Occupations*, 38, 372–416.
210. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 34, 114–135.
211. Gratton, L., & Erickson, T.J. (2007). 8 ways to build collaborative teams. *Harvard Business Review*, 85, 100–109.
212. Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional Owners and Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 37, 1034–1046.
213. Greenwood, M., & Buren, H., III. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal of Business Ethics*, 95, 425–438.

214. Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (2008). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 1–46). London, UK: Sage.
215. Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F. et al. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5, 317–371.
216. Gregory, A., & Watson, T. (2008). Defining the gap between research and practice in public relations programme evaluation—towards a new research agenda. *Journal of marketing communications*, 14(5), 337-350.
217. Gregory, A. (2000). *Planning and Managing Public Relations Campaigns*. London: Kogan Page.
218. Gregory, A. (2001). Public relations and evaluation: does the reality match the rhetoric? *Journal of Marketing Communications*, 7(3), 171-189.
219. Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing brands: the communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23 (1–2), 59–73.
220. Gregory, A. (2008). Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study. *Public Relations Review*, 34(3), 215-223.
221. Gregory, A., & Willis, P. (2013). *Strategic public relations leadership*. London, UK: Routledge.
222. Gregory, R. (2000). Using stakeholder values to make smarter environmental decisions. *Environment: science and policy for sustainable development*, 42(5), 34-44.
223. Griessmair, M., Hussain, D., & Windsperger, J. (2014). Trust and the tendency towards multi-unit franchising: a relational governance view. *Journal of Business Research*, 67, 2337–2345.
224. Griffin, G. (2002). *Reputation Management*. Oxford: Capstone Publishing.
225. Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2000). Public relations in strategic management and strategic management of public relations: Theory and evidence from the IABC Excellence project. *Journalism studies*, 1(2), 303-321.
226. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
227. Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence theory in public relations: Past, present, and future. In *Public relations research*:

- European and international perspectives and innovations* (pp. 327-347). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
228. Grunig, J. E. (2000). Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12, 23–48.
229. Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2).
230. Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(1), 11–31.
231. Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.). *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23–53). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
232. Grunig, J., & Hung-Baesecke, F. (2015). The effect of relationships on reputation and reputation on relationships. *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*, 2nd ed., Routledge and Taylor & Francis, New York, NY and London, 63-113.
233. Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*, 6(2), 1-19.
234. Grunwald, G., & Hempelmann, B. (2011). Impacts of reputation for quality on perceptions of company responsibility and product-related dangers in times of product-recall and public complaints crises: Results from an empirical investigation. *Corporate Reputation Review*, 13, 264–283.
235. Guenzi, P., & Georges, L. (2010). Interpersonal Trust in Commercial Relationships: Antecedents and Consequences of Customer Trust in The Salesperson. *European Journal of Marketing* 44(12), 114–138.
236. Gullett, J., Do, L., Canuto-Carranco, M., Brister, M., Turner, S., & Caldwell, C. (2009). The buyer – supplier relationship: an integrative model of ethics and trust. *Journal of Business Ethics*, 90, 329–341.
237. Gurabardhi, Z., Gutteling, J. M., & Kuttschreuter, M. (2005). An empirical analysis of communication flow, strategy and stakeholders' participation in the risk communication literature 1988–2000. *Journal of Risk Research*, 8(6), 499-511.



238. Guthey, E., Langer, R., & Morsing, M. (2006). Corporate social responsibility is a management fashion. So what? In M. Morsing, & S.C. Beckmann (Eds.). *Strategic CSR communications*, (pp. 39-60), Copenhagen, Denmark: DJOF Publishing.
239. Habtie, H. D. (2015). The Impact of Service Performance Dimensions Modified by Postal Service Enterprise on The Customers in Addis Ababa, Ethiopia. *Pacific Business Review International*, 7(9), 13–20.
240. Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication*, 1(1), 3-35.
241. Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193–206.
242. Hamrefors, S. (2010). Communicative leadership. *Journal of Communication Management*, 14(2), 141–152.
243. Han, H., Ahn, D. H., Song, J., Hwang, T. Y., & Roh, S. (2012). Development of mental health indicators in Korea. *Psychiatry investigation*, 9(4), 311.
244. Hanif, M., Hafeez, & Riaz, S. A. (2010). Factors affecting customer satisfaction. *International Resource Journal of Finance and Economics*, 60(60), 44–52.
245. Hannington, T. (2004). *How to measure and manage your corporate reputation*. Burlington, VT: Gower.
246. Hansen, M. T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13(3), 232–248.
247. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23, 97–124.
248. Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2021). Harmful stakeholder strategies. *Journal of Business Ethics*, 169, 405–419.
249. Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
250. Harrison, J. S., & St. John, C. H. (1996). Managing and partnering with external stakeholders. *Academy of Management Executive*, 10(2), 46–60.
251. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand. *Harvard business review*, 79(2), 128-134.

252. Hedmo, T., Sahlin-Andersson, K., & Wedlin, L. (2005). Field of imitation: The global expansion of management education. In: Czarniawska B. and Sevón G. (eds). *Global Ideas: How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*. Malmö: Libris, pp. 190–212.
253. Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128-146.
254. Helm, S. (2007a). One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(3), 238–254.
255. Helm, S. (2007b). The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review*, 10 (1), 22–37.
256. Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting turnover intentions of hotel employees: the influence of employee development practices and trust in organization. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 8(1), 21–42.
257. Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9–30.
258. Hendrikse, G., Hippmann, P., & Windsperger, J. (2015). Trust, transaction costs and contractual incompleteness in franchising. *Small Business Economics*, 44, 867–888.
259. Henisz, W. J., Dorobantu, S., & Narthey, L. J. (2014). Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement. *Strategic Management Journal*, 35, 1727–1748.
260. Henri, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, organizations and society*, 31(1), 77-103.
261. Henriques, I., & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87–99.
262. Hernes, T. (2007). *Understanding Organization as Process*. London: Routledge.
263. Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2008). *Change the Way You Lead Change: Leadership Strategies That Really Work*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.

264. Hicks, K. (2023). B2B PR guide: 14 metrics to measure success. El. priega: <https://resources.audiense.com/en/blog/b2b-pr-measurement-metrics-to-measure-success>
265. Hillenbrand, C., & Money, K. (2009). Segmenting stakeholders in terms of corporate responsibility: implications for reputation management. *Australasian Marketing Journal*, 17, 99–105.
266. Holtz, S. (2004). *Corporate conversations: A guide to crafting effective and appropriate internal communication*. New York, New York: Amacon.
267. Holtzhausen, D. R. (2008). Strategic Communication. In Donsbach, W. (Ed.), *The international encyclopaedia of communication* (Vol. X, pp. 4848–4855). Malden, MA: Blackwell.
268. Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 3–17). New York, NY: Routledge.
269. Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999a). *Measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for Public Relations.
270. Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999b). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, Gainesville, FL (1999).
271. Hristov, I., & Chirico, A. (2019). The Role of Sustainability Key Performance Indicators (KPIs) in Implementing Sustainable Strategies. *Sustainability*, 11, 5742.
272. Hristov, I., & Appolloni, A. (2021). Stakeholders' engagement in the business strategy as a key driver to increase companies' performance: Evidence from managerial and stakeholders' practices. *Business Strategy and the Environment*, 8(30), 1–16.
273. Hristov, I., Appolloni, A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126075.
274. Hristov, I., Chirico, A., & Ranalli, F. (2021). Corporate strategies oriented towards sustainable governance: Advantages, managerial practices and main challenges. *Journal of Management and Governance*, 26(2022), 75–97.

275. Hsu, C. C., & Sandford, B. A. (2007). The Delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1–8.
276. Hsu, A., Koh, K., Liu, S., & Tong, Y. H. (2019). Corporate social responsibility and corporate disclosures: An investigation of investors and analysts' perceptions. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 507–534.
277. Huang, H. J., & Dastmalchian, A. (2006). Implications of trust and distrust for organizations. Role of customer orientation in a four-nation study. *Personnel Review*, 35(4), 361–377.
278. Huebner, H., Varey, R., & Wood, L. (2008). The significance of communicating in enacting decisions. *Journal of Communication Management*, 12(3), 204–223.
279. Hutton, J. G., Goodman, M. B., Alexander, J. B., & Genest, C. M. (2001). Reputation management: The new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 27, 247–261.
280. Hutton, W., MacDougall, A., & Zadek, S. (2001). Corporate stakeholding, ethical investment, social accounting. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 107–117.
281. Iazzolino, G., Laise, D., & Migliano, G. (2014). Measuring value creation: VAIC and EVA. *Measuring Business Excellence*, 18(1), 8–21.
282. Iqbal, S., & Pippon-Young, L. (2009). The Delphi method. *Nursing Research*, 46(2), 116–118.
283. Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57.
284. Išoraitė, M. (2011). Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją. *Socialinių mokslų studijos*, 3(1), 31–58.
285. Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36(3), 1–35.
286. Jackson, E. T., Colwell, A., & Harji, K. (2008). Measuring Social Value in CSR: Lessons from Community Enterprise in Canada. Community Economic Development Technical Assistance Program, Carleton University.
287. Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How Are Methodologies and Tools Framing Managers' Strategizing Practice in Competitive Strategy Development? *British Journal of Management*, 21(1), 28–43.

288. Jarzabkowski, P. A., & Sillince, J. (2007). A Rhetoric-in-Context Approach to Shaping Commitment to Multiple Strategic Goals. *Organization Studies*, 28(10), 1639–1665.
289. Jarzabkowski, P. A., Lê, J. K., & Feldman, M. S. (2012). Toward a Theory of Coordinating: Creating Coordinating Mechanisms in Practice. *Organization Science*, 23(4), 907–927.
290. Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The Challenges of the Practice Perspective. *Human Relations*, 60(1), 5–27.
291. Jeffrey L.M., & Brunton, M.A. (2011). Developing a framework for communication management competencies. *Journal of Vocational Education & Training*, 63(1), 57–75.
292. Jefkins, F. (1978). *Public Relations for Marketing Management*. Macmillan, London.
293. Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 235-256.
294. Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27, 335–343.
295. Jewell, B. R. (2002). *Integrutos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press.
296. Jiang, H., & Luo, Y. (2020). Driving employee engagement through CSR communication and employee perceived motives: The role of CSR-related social media engagement and job engagement. *International Journal of Business Communication*, 2329488420960528.
297. Jimenez, N., & San-Martin, S. (2016). The central role of the reputation of country-of origin firms in developing markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(3), 349–364.
298. Johnson, G. (1987). *Strategic change and the management process*. Oxford: Blackwell.
299. Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity Based View. *Journal of Management Studies*, 40(1), 3–22.
300. Johnston, J., & Sheehan, M. (2014). *Theory and Practice Public Relations*. 4th Ed. Crows Nest NSW: Allen & Unwin.
301. Jokūbauskienė, S. (2013). Informacijos ir komunikacijos specialistų strateginės lyderystės kompetencijų formavimo tendencijos žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 64, 90–112.

302. Jones, T. M., Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43, 371–391.
303. Jordan, E., & Javernick-Will, A. (2013). Indicators of community recovery: content analysis and Delphi approach. *Natural Hazards Review*, 14(1), 21–28.
304. Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.), Kogan Page, London.
305. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. *Harvard Business Press*, Boston, MA.
306. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). How strategy maps frame an organization's objectives: in an excerpt from their new book, two noted authors on corporate management outline how organizations can mobilize and sustain their intangible assets for value-creating internal processes. *Financial executive*, 20(2), 40-46.
307. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
308. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100.
309. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
310. Karia, N., & Ahmad, Z. A. (2000). Quality Practices that Pay: Empowerment and Teamwork. *Malaysian Management Review*, 35(2), 66–76.
311. Karim, S., & Mitchell, W. (2000). Path-dependency and pathbreaking change: Reconfiguring business resources following acquisitions in the U.S. medical sector, 1978–1995. *Strategic Management Journal*, 21, 1061–1081.
312. Keh, H. T., & Xie, Y. (2009). Corporate reputation and customer behavioral intentions: the roles of trust, identification and commitment. *Industrial Marketing Management*, 38, 732–742.
313. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
314. Kelly, K. (2007). Feedback and incentives on nonfinancial value drivers: Effects on managerial decision making. *Contemporary Accounting Research*, 24(2), 523–556.

315. Kennedy, H. P. (2004). Enhancing Delphi research: Methods and results. *Journal of Advanced Nursing*, 45(5), 504–511.
316. Kerr, G. (2009). Apples, oranges and fruit salad: A Delphi study of the IMC educational mix. *Journal of Marketing Communications*, 15(2–3), 119–137.
317. Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2011). Group-based forecasting?: A social psychological analysis. *International journal of forecasting*, 27(1), 14-40.
318. Ki, E. J., & Hon, L. C. (2007a). Reliability and validity of organization-public relationship measurement and linkages among relationship indicators in a membership organization. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84 (3), 419-438.
319. Ki, E. J., & Hon, L. C. (2007b). Testing the linkages among the organization-public relationship and attitude and behavioral intentions. *Journal of Public Relations Research*, 19, 1–23.
320. Kiesenbauer, J., & Zerfass, A. (2015). Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders. *Public Relations Review*, 41(4), 422-434.
321. Kim, Y. (2001). Searching for the organization-public relationship: A valid and reliable instrument. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 78(4), 799–815.
322. Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2004). *Integrated marketing communication*. New York: John Wiley & Sons.
323. Kitchen, P. J., & Watson, T. (2010). Reputation management: Corporate image and communication. In L. Moutinho, & G. Southern (Eds.), *Strategic marketing management: A processbased approach*. Andover, Hampshire: Cengage Learning.
324. Klein, S. M. (1994). Communication strategies for successful organizational change. *Industrial management – Chicago then Atlanta*, 36, 26-26.
325. Kotter, J. P. *Leadership and Leading Change*. Harvard Business School Press, Harvard.
326. Kotter, J. P. (2001). What leaders really do. *Harvard Business Review*, 79(11), 85–96.
327. Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6, 161-182.

328. Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), January–February 2019, 65–74.
329. Kumar, K. (2008). Corporate voluntary disclosure: Empirical evidence from Italy and the United States. *Journal of Global Business Issues*, 2(1), 49.
330. Laitinen, E. K. (2004). Towards a microeconomic approach of the balanced scorecard. *Managerial Finance*, 30(6), 1–27.
331. Lammers, J. C., & Barbour, J. B. (2006). An institutional theory of organizational communication. *Communication Theory*, 16(3), 356–377.
332. Lange, D., Bundy, J. N., & Park, E. (2022). The social nature of stakeholder utility. *Academy of Management Review*, 47(1), 9–30.
333. Lawrence, T.B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In: Clegg S, Hardy C, Lawrence TB et al. (eds), *The Sage Handbook of Organization Studies* (2nd Edition) London: Sage, pp. 215–254.
334. Lawrence, T.B., Suddaby, R., & Leca, B, (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20, 52–58.
335. Lawson, R. (2006). *The PR Buzz Factor: How using public relations can boost your business*. Thomson-Shore, Philadelphia.
336. Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (2001). Community relations. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 527–534). Thousand Oaks, CA: Sage.
337. Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198.
338. Ledingham, J. A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations. C. H. Botan, V. Hazleton (Eds.), *Public relations theory II*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ, pp. 465–483.
339. Ledingham, J. A., & Bruning, S. D. (1998). Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship. *Public Relations Review*, 24, 55–65.
340. Ledingham, J.A. (2008). A chronology of organization-stakeholder relationships with recommendations concerning practitioner adoption of the relational perspective. *Journal of Promotion Management*, 14, 243–262.



341. LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853–868.
342. Lester, S. (2014). Professional standards, competence and capability. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 4(1), 31-43.
343. L'Etang, J. (2008). Writing PR history: issues, methods and politics. *Journal of Communication Management*, 12(4), 319–335.
344. Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
345. Levitt, T. (1965). *Industrial purchasing behavior: A study of communications effects*. Harvard University.
346. Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1995). Trust in relationships: a model of development and decline. In B. B. Bunker, J. Z. Zubin (Eds.), *Conflict, Cooperation, and Justice* (pp. 133–173). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
347. Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (2012). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Communication yearbook 21*, 93-151.
348. Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (1996). Communication during intraorganizational innovation adoption: predicting users' behavioral coping responses to innovations in organizations. *Communication Monographs*, 63(2), 131–157.
349. Lietuvos pažangos strategija. El. prieiga: [www.Lietuva2030.lt](http://www.Lietuva2030.lt)
350. Likely, F., & Watson, T. (2013). Measuring the edifice. Sriramesh, K., Zerfass, A. & Kim, J.-N.(eds.) *Public relations and communication management: Current trends and emerging topics*. London: Routledge, 143-162.
351. Lindenmann, W. K. (2003). *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities* (2nd ed.). Institute for Public Relations, Gainesville, FL.
352. Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). Introduction. In H. A. Linstone, & M. Turoff (Eds.), *The Delphi method: Techniques and application* (pp. 3–16). London.
353. Littlejohn, S. W. (2002). *Theories of Human Communication*. 7th ed. Belmont (USA): Wadsworth/ Thomson Learning.
354. Loewenstein, J., & Ocasio, W. C. (2005). *Vocabularies of Organizing: How Language Links Culture, Cognition, and Action in Organizations*. McCombs Working Paper No. OSSM-03–05.

355. Lönnqvist, A. (2002). Measurement of intangible assets – an analysis of key concepts. *Frontiers of E-business Research*, 27, 275-294.
356. Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2005). Human resource practices, organisational learning and business performance. *International Journal of Human Resource Development*, 8(2), 147-164.
357. Lounsbury, M. (2003). The problem of order revisited: Towards a more critical institutional perspective. In R. Westwood & S. R. Clegg (Eds.), *Debating organization. Point-counterpoint in organization studies* (pp. 210-219). Malden, MA: Blackwell.
358. Lund, M. (1985). The development of investment and commitment scales for predicting continuity of personal relationships. *Journal of Social and Personal Relationships*, 2, 3-23.
359. Macnamara, J. (2014). Emerging international standards for measurement and evaluation of public relations: A critical analysis. *Public Relations Inquiry*, 3(1) 7-29.
360. Macnamara, J. (2015). Breaking the measurement and evaluation deadlock: A new approach and model. *Journal of communication management*, 19(4), 371-387.
361. Macnamara, J. (2018). A review of new evaluation models for strategic communication: Progress and gaps. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 180-195.
362. Macnamara, J., Lwin, M. O., Adi, A., & Zerfass, A. (2015). Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries, APACD, Hong Kong.
363. Maden, C., Arikan, A., Telci, E. E., & Kantur, D. (2012). Linking corporate social responsibility to corporate reputation: a study on understanding behavioral consequences. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 655-664.
364. Mamedaitytė, S. (2003). *Ryšiai su visuomene*. Autorizuota metodinė medžiaga, Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
365. Manley, D., & Valin, J. (2017). Laying the foundation for a global body of knowledge in public relations and communications management. *Public Relations Review*, 43(1), 56-70.
366. Manowong, E., & Ogunlana, S. (2010). Strategies and tactics for managing construction stakeholders. In E. Manowong & S. Ogunlana (Eds.), *Construction Stakeholder Management* (pp. 121-137). Oxford: Wiley-Blackwell.

367. Mansbridge, P. (2004). What It Takes To Lead. *Maclean's*, vol. 117, No. (6), 18-18.
368. Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective. *Organization Science*, 19(2), 341–345.
369. Marčinskas, A., & Diskienė, D. (2001). Įmonės konkurencingumą lemiantys veiksniai. *Ekonomika*, 55, 64-74.
370. Mardikaningsih, R., Azizah, N. N., Putri, M. N., Alfian, M. M., & Radiansyah, D. H. (2022). Business Survival: Competence of Micro, Small and Medium Enterprises. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 1–4.
371. Marr, B. (2008). Intangible asset measurement. *Accountants Today*, 21(11), 16-18.
372. Mathews, M., & Stokes, P. (2013). The creation of trust: the interplay of rationality, institutions and exchange. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(9–10), 845–866.
373. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
374. Mayr, K., & Siri, J. (2011). Management as a symbolizing construction? Re-arranging the understanding of management. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 160-179.
375. Mazzei, A. (2014). Internal communication for employee enablement: Strategies in American and Italian companies. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 82-95.
376. Mazzei, A., Kim, J., & Dell’Oro, C. (2012). Strategic Value of Employee Relationships and Communicative Actions: Overcoming Corporate Crisis with Quality Internal Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 6(1), 31–44.
377. Mazzola, P., Ravasi, D., & Gabbioneta, C. (2006). How to build reputation in financial markets. *Long Range Planning*, 39(4), 385-407.
378. McGahan, A. M., & Porter, M. E. (2002). What do we know about variance in accounting profitability? *Management Science*, 48(7), 834-851.
379. McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

380. McIntyre, N., Srivastava, A., & Fuller, J. A. (2009). The relationship of locus of control and motives with psychological ownership in organization. *Journal of Managerial Issues*, 21(3), 383–401.
381. McPhee, R. D., & Zaugg, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *The Electronic Journal of Communication*, 10(1/2).
382. Meng, J., & Pan, P. L. (2012). Using a balanced set of measures to focus on long-term competency in internal communication. *Public Relations Review*, 38(3), 484–490.
383. Mesmer-Magnus, J. R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546.
384. Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
385. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 372–378.
386. Michaelson, D., & Stacks, D. (2014). *A Professional and Practitioner's Guide to Public Relations Research. Measurement and Evaluation* (2nd ed.). NY: Business Expert Press.
387. Michaelson, D., & Stacks, D. (2011). Standardization in public relations measurement and evaluation, *Public Relations Journal*, 5(2), 1–22.
388. Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142, 437–459.
389. Miller, L. (2023). 4 unique (and lesser-known) ways to measure the ROI of digital PR. El. prieiga: <https://www.prdaily.com/4-unique-and-lesser-known-ways-to-measure-the-roi-of-digital-pr/>
390. Milgate, M. (2004). *Transforming corporate performance: measuring and managing the drivers of business success*. Bloomsbury Publishing USA.
391. Mills, J., & Clark, M. S. (1994). Communal and exchange relationships: Controversies and research. In R. Erber and R. Gilmour (Eds.), *Theoretical frameworks for personal relationships*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, Associates.

392. Miranda, A. O., Goodman, E. D., & Kern, R. M. (1996). Similarities between social interest and contemporary definitions of corporate leadership. *Journal of Individual Psychology*, 53(3), 261–269.
393. Misangyi, V. F., Elms, H., Greckhamer, T., & Lepine, J.A. (2006). A new perspective on a fundamental debate: A multilevel approach to industry, corporate, and business unit effects. *Strategic Management Journal*, 27, 571–590.
394. Mishra, J., & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public personnel management*, 19(4), 443-486.
395. Mohr, J., & Nevin, J. R. (1990). Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
396. Moisescu, O. I. (2014). Assessing Customer Loyalty: A Literature Review.
397. Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57 (1), 81–101.
398. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
399. Moss, D., Newman, A., & DeSanto, B. (2005). What do communication managers do? Defining and refining the core elements of management in a public relations/corporate communication context. *Journalism & mass communication quarterly*, 82(4), 873-890.
400. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
401. Mykkänen, M., & Vos, M. (2015). Contribution of Public Relations to Organizational Decision Making: Insights from the Literature. *Public Relations Journal*, 9(2).
402. Nadler, D. A. (1993). Concepts for the management of organizational change, in Maybe, C, and Mayon-White, B. E (Eds), *Managing Change*. Paul Chapman, London, 85–98.
403. Nambisan, S., Agarwal, R., & Tanniru, M. (1999). Organisational mechanisms for enhancing user innovation in information technology. *MIS Quarterly*, 23(8), 365–395.
404. Narang, L., & Kang, L. S. (2011). Human resource practices and organizational trust: an empirical study. *Paradigm*, 15(1, 2), 66–71.

405. Narayanamma, P. L., & Lalitha, K. (2016). Balanced Scorecard-The Learning & Growth Perspective. *Aweshkar Research Journal*, 21(2), 59–66.
406. Nastasia, M. & Mironeasa, C. (2016). Performance measurement in small and medium sized enterprises, *Revista Tehnomus*, 23, 60–67.
407. Ndlovu, S. (2010). Non-financial performance measures within public companies - A literature review. *Advances in Accounting. Finance & Economics*, 3(1), 1–12.
408. Needham, R. D., & de Loë, R. (1990). The policy Delphi: purpose, structure, and application. *The Canadian Geographer*, 34(2), 133–142.
409. Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
410. Neville, B. A., Bell, S. J., & Menguc, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance – financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), 1184–1198.
411. Newell, A. J., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1962). *The processes of creative thinking in Contemporary approaches to creative thinking*. H. E. Gruber, G. Terrell, and M. Wertheimer (eds). New York: Atherton Press.
412. Nguyen, N. (2010). Competence and Benevolence of Contact Personnel in the Perceived Corporate Reputation: An Empirical Study in Financial Services. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 345–356.
413. Niederman, F., Brancheau, J. C., & Wetherbe, J. C. (1991). Information systems management issues for the 1990s. *MIS Quarterly*, 15(4), 475–500.
414. Norman, W., & MacDonald, C. (2004). Getting to the bottom of triple bottom line. *Business Ethics Quarterly*, 14, 243–262.
415. North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Random House.
416. Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145–179.
417. Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
418. Olmedo-Cifuentes, I., Martinez-Leon, I. M., & Davies, G. (2014). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business*, 8, 83–111.
419. Omar, M., Williams Jr, R. L., & Lingelbach, D. (2009). Global brand market-entry strategy to manage corporate reputation. *Journal of Product & Brand Management*, 18(3), 177–187.

420. Ooi, T. P., & Teoh, K. B. (2021). Factors affecting the turnover intention among employees in Penang manufacturing industry. *Annals of Human Resource Management Research*, 1(1), 29–40.
421. Oreg, S., & Berson, Y. (2009). Leaders' characteristics and behaviors and employees resistance to organizational change. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
422. O'Reilly, C. A., Harrell, J. B., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75–99.
423. Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26–41.
424. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41–50.
425. Park, J., Lee, J., Lee, H., & Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality, trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32, 459–468.
426. Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., De Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
427. Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, NY.
428. Paroutis, S., & Heracleous, L. (2013). Discourse Revisited: Dimensions and Employment of First-Order Strategy Discourse during Institutional Adoption. *Strategic Management Journal*, 34(8), 935–956.
429. Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34, 1389–1410.
430. Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. London: Harper & Row.
431. Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24/6, 649–670.
432. Pettigrew, A. M., & Whipp, R. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.

433. Pfeffer J., & Veiga J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48.
434. Phillips, M. (2019). “Daring to care”: Challenging corporate environmentalism. *Journal of Business Ethics*, 156, 1151–1164.
435. Phillips, N., Lawrence, T., & Hardy, C. (2004). Discourses and institutions. *Academy of Management Review*, 29, 635–652.
436. Phillips, R. (2003). *Stakeholder theory and organizational ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
437. Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, (1), 3–12.
438. Podnar, K., Tuškej, U., & Golob, U. (2012). Mapping semantic meaning of corporate reputation in global economic crisis context: a Slovenian study. *Public Relations Review*, 38, 906–915.
439. Podsakoff, G.R., Mackenzie, S.B., & Bommer, W.H. (2012). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22, 259–298.
440. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
441. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Simon & Schuster, New York, NY.
442. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
443. Powell, C. (2003). The Delphi technique: Myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*, 41(4), 376–382.
444. Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W. et al. (2005). Network dynamics and field evolution: The growth of inter-organizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110, 1132–1205.
445. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, May/June, 79–91.
446. Proctor, R. W., & Dutta, A. (1995). *Skill acquisition and human performance*. Thousand Oaks, CA: Sage.
447. Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
448. Ragas, M. (2019). Defining ‘business acumen’: A Delphi study of corporate communications leaders. *Public Relations Journal*, 13(1), 1-19.



449. Ragas, M. W., & Culp, R. (Eds.). (2017). *Mastering business for strategic communicators: Insights and advice from the C-suite of leading brands*. Emerald Publishing Limited.
450. Rappaport, A. (1986). *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. Free Press. New York, NY.
451. Reckwitz, A. (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
452. Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-55.
453. Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing Competitive Advantage: The Role of Firm-Constituent Interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691–710.
454. Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.
455. Rohrbaugh, J. (1979). Improving the quality of group judgment: Social judgment analysis and the Delphi technique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 73-92.
456. Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82, 233–250.
457. Rothaermel, F. (2019). *Strategic management*. 4<sup>th</sup> ed. Mc Graw-Hill Education.
458. Rothaermel, F., & Hess, A. (2010). Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 13.
459. Rothaermel, F., & Hess, A. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm- and network-level effects. *Organization Science*, 18, 898–921.
460. Rouleau, L., & Balogun, J. (2011). Middle Managers, Strategic Sensemaking and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953–983.
461. Rouleau, L. (2005). Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sense giving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413–1441.
462. Ruiz, B., Esteban, A., & Gutierrez, S. (2014). Determinants of reputation of leading Spanish financial institutions among their customers in a context of economic crisis. *Business Research Quarterly*, 17, 259–278.

463. Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68, 429–438.
464. Sahlin-Andersson, K. (1996). Imitating by editing success: The construction of organizational fields. In: Czarniawska B and Sevón G (eds). *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter & Co., 69–92.
465. Said, A. A., HassabElnaby, H. R., & Wier, B. (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 193–223.
466. Salahuddin, M. M. (2010). Generational differences impact on leadership style and organizational success. *Journal of Diversity Management*, 5(2), 1–6.
467. San, T. O., & Heng, B. T. (2009). The use of financial and non-financial performance measures in the Malaysian manufacturing companies. *ICFAI Journal of Accounting Research*, 8(1), 23–30.
468. Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An institutional perspective. *International Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72–92.
469. Sandhu, S. (2012). *Public Relations und Legitimität: Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. Springer-Verlag.
470. Sandhu, S. (2015). Public Relations aus neo-institutionalistischer Perspektive [PR from a neo-institutionalist point of view]. In R. Fröhlich, P. Szyszka, & G. Bentele (Eds.), *Handbuch der Public Relations* [Handbook of public relations] (3rd ed., pp. 243–260). Wiesbaden, Germany: Springer.
471. Sandhu, S. (2018). The International Encyclopedia of Strategic Communication. Robert L. Heath and Winni Johansen (Editors-in-Chief), Jesper Falkheimer, Kirk Hallahan, Juliana J. C. Raupp, and Benita Steyn (Associate Editors). Published 2018 by John Wiley & Sons, Inc.
472. Schaefer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2020). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising*, 39(2), 191–212.

473. Schanz, K. U. (2009). Maintaining Stakeholder Trust in Difficult Times: Some Fundamental Reflections in Light of the Credit Crisis. *Geneva Papers on Risk & Insurance*, 34(2), 260–261.
474. Schatzki, T. R., Knorr-Cetina, K., & von Savigny, E. (2001). *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
475. Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Consumer Behavior*. New Delhi: Prentice Hall.
476. Schmidt, R., Lyytinen, K., Keil, M., & Cule, P. (2001). Identifying Software Project Risks: An International Delphi Study. *Journal of Management Information Systems*, 17(4), 5–36.
477. Schwaiger, M. (2004). Components and parameters of corporate reputation: An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56(1), 46–71.
478. Schwalbach, J. (2015). Reputation und Unternehmenserfolg: Unternehmens- und CEO-Reputation in Deutschland 2011-2013 (No. 5). Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation.
479. Scott, W. R. (2003). Institutional carriers: Reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. *Industrial and Corporate Change*, 12, 879–894.
480. Seidl, D. (2007). General Strategy Concepts and the Ecology of Strategy Discourses: A Systemic-Discursive Perspective. *Organization Studies*, 28(2), 197–218.
481. Sevón, G., & Czarniawska, B. (1996). Translating Organizational Change. Berlin: de Gruyter. Suchman MC (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
482. Sevón, G. (1996). Organizational imitation in identity transformation. In: Czarniawska B and Sevón G (eds) *Translating Organizational Change*. Berlin: Walter de Gruyter, pp. 49–68.
483. Shahsavari, A., & Faryabi, M. (2013). The effect of customer-based corporate reputation on customers' citizenship behaviors in banking industry. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(20), 3746–3755.
484. Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 151–169.
485. Shanyu, L. (2022). Corporate social responsibilities (CSR) and sustainable business performance: Evidence from BRICS countries. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 6105–6120.

486. Shapiro, C. (1983). Premiums for High Quality Products as Returns to Reputations. *Quarterly Journal of Economics*, 98 (November), 559–579.
487. Shapiro, D. B., Sheppard, H., & Cheraskin, L. (1992). Business on a handshake. *Negotiation Journal*, 8(4), 365–377.
488. Shrivastava, P., & Nachman, S. A. (1989). Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal*, 10(1), 51–66, 10.
489. Siano, A., Kitchen, P. J., & Confetto, M. G. (2010). Financial resources and corporate reputation. Toward common management principles for managing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, 15(1), 68–82.
490. Sillince, J. A. A., Jarzabkowski, P. A., & Shaw, D. (2012). Shaping Strategic Action through the Rhetorical Construction and Exploitation of Ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 743–757.
491. Simerson, B. K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*, Praeger. Santa Barbara, Calif.
492. Singer, M., Deutschman, C. S., Seymour, C. W., Shankar-Hari, M., Annane, D., Bauer, M., ... & Angus, D. C. (2016). The third international consensus definitions for sepsis and septic shock (Sepsis-3). *Jama*, 315(8), 801-810.
493. Singh, P. K. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, 8(2).
494. Singh, R., & Koshy, A. (2012). A new conceptualization of salesperson’s customer orientation. Propositions and implications. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(1), 69–82.
495. Skandrani, H., Triki, A., & Baratli, B. (2011). Trust in supply chains, meanings, determinants and demonstrations. A qualitative study in an emerging market context. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 391–409.
496. Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1–21.
497. Sohn, Y. J., & Lariscy, R. W. (2015). A “buffer” or “boomerang?”—The role of corporate reputation in bad times. *Communication Research*, 42, 237–259.
498. Soinin, J., Martikainen, M., Puumalainen, K., & Kyläheiko, K. (2012). Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish

- small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 614–621.
499. Solomon, C. M. (1992). Loyalty factor. *Personnel journal*, 71(9).
500. Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: buying having and being*. Pearson.
501. Sones, M., Grantham, S., & Vieira, E.T. (2009). Communicating CSR via pharmaceutical company web sites: Evaluating message frameworks for external and internal stakeholders. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 144–157.
502. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
503. Spee, A. P., & Jarzabkowski, P. A. (2009). Strategy Tools as Boundary Objects. *Strategic Organization*, 7(2), 223–232.
504. Spitzer, D. (2007b). The integration of measurement. In Spitzer, D. (Ed.), *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success* (pp. 86–102). New York, NY: American Management Association International.
505. Spitzer, D. (2007c). Transformational measurement action plans. In Spitzer, D. (Ed.), *Transforming performance measurement: Rethinking the way we measure and drive organizational success* (pp. 214–256). New York, NY: American Management Association International.
506. Spreng, R. A., & Mackoy, R. D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(2), 201–214.
507. Spyropoulou, S., Skarmeas, D., & Katsikeas, C. S. (2010). The role of corporate image in business-to-business export ventures: a resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 752–760.
508. Stacks, D. W. (2010). *Primer of public relations research* (2nd ed.). New York, NY: Guildford.
509. Stacks, D. W., Dodd, M., & Men, L. R. (2013). Corporate reputation measurement. C. Carroll (Ed.), *Handbook of communication and corporate reputation*. Blackwell, London, 561–573.
510. Steyn, B., & Everett, T. (2009). Two Managerial Public Relations Roles in the South African Context: Findings of Stage 3 of an International Comparative Study. *Communicare*, 28(1), 103–125.
511. Stieglitz, S., Dang-Xuan, L., Bruns, A., & Neuberger, C. (2014). Social media analytics: an interdisciplinary approach and its implications for information systems. *Business Information Systems Engineering*, 6(2), 89–96.

512. Strong, K. C., Ringer, R. C., & Taylor, S. A. (2001). The Rules of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy). *Journal of Business Ethics*, 32(3), 219–230.
513. Suddaby, R. (2013). Institutional Theory, in E. Kessler (ed.) SAGE: Encyclopedia of Management Theory, 379–384. Thousand Oaks, CA: Sage.
514. Sueldo, M. (2016). Integruotos strateginės organizacinės komunikacijos įtaka organizaciniam darnumui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 75, 121–140.
515. Suhaniya, A., & Thusyanthy, V. (2016). A Review on the Relationship Variables to Customer Satisfaction. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 16(5), 87–91.
516. Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships* (San Francisco: Berrett-Koehler).
517. Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
518. Taylor, T. H. (1978). *New methods in social science research*. New York: Praeger.
519. Tench, R., & Moreno, A. (2015). Mapping Communication management competencies for European practitioners. ECOPSI an EU study. *Journal of Communication Management*, 19(1), 39–61.
520. Tench, R., Zeffass, A., Verhoeven, P., Verčič, D., Moreno, A., & Okay, A. (2013). *Competencies and Role Requirements of Communication Professionals in Europe*. Insights from quantitative and qualitative studies. Project Report. ECOPSI Research Report.
521. Tench, R., Meng, J., & Moreno, A. (Eds.). (2022). *Strategic communication in a global crisis: National and international responses to the COVID-19 pandemic*. Routledge.
522. Teo, T. S. H. (2005). Meeting the challenges of knowledge management at the Housing and Development Board. *Decision Support Systems*, 41(1), 147–159.
523. Terblanche, N. S. (2014a). A customer-based corporate reputation scale: A study of a clothing retailer's customers. *Management Dynamics*, 23(4), 19–30.
524. Terblanche, N. S. (2014b). Validation of the customer-based corporate reputation scale in a retail context. *International Journal of Market Research*, 56(5), 655–671.

525. Tersine, R. J., & Riggs, W. E. (1976). The Delphi technique: A long-range planning tool. *Business Horizons*, 19(2), 51–56.
526. Thornton, P. H., & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801.
527. Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure and Process*. Oxford: Oxford University Press.
528. Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*, 28(1), 22–39.
529. Tourish, D., & Hargie, O. (2004). The crisis of management and the role of organizational communication, in Tourish, D. and Hargie, O. (Eds), *Key Issues in Organizational Communication*. Routledge, London, 1–16.
530. Tuan, L. T. (2016). From cultural intelligence to supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management*, 27 (1), 95–121.
531. Valentini, C. (2020). Trust research in public relations: an assessment of its conceptual, theoretical and methodological foundations. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 84–106.
532. Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2005). Internationalisation of services brands: The role of leadership during the internal brand building process. *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181–203.
533. Vallentin, S. (2006). Corporate social responsiveness and public opinion. In *Strategic CSR communication* (pp. 61-82). Djøf Forlag.
534. Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: A research note. *Strategic Management Journal*, 13, 169–188.
535. Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*, 1/3, 313–335.
536. Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14, 391–407.

537. Van Riel, C. B. M. (2012). *The Alignment Factor. Leveraging the power of total stakeholder support*. London, New York, NY: Routledge.
538. Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.
539. Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public relations review*, 30(2), 123-143.
540. Varey, R. J. (2002). *Marketing communication. Principles and practice*. London & New York: Routledge.
541. Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801—814.
542. Verhoeven, P., Zerfass, A., & Tench, R. (2011). Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal Strategic Communication*, 5(2), 96–117.
543. Vieira, E. T., & Grantham, S. (2015). Determining factors leading to strategic management PR practitioner roles. *Public Relations Review*, 41(4).
544. Volk, S. C., Berger, K., Zerfass, A., Bisswanger, L., Fetzer, M., & Koehler, K. (2017). How to play the game. Strategic tools for managing corporate communications and creating value for your organization (No. 3). *Communication Insights*.
545. von Geibler, J., Liedtke, C., Wallbaum, H., & Schaller, S. (2006). Accounting for the social dimension of sustainability: Experiences from the biotechnology industry. *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 334–346.
546. Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: a quantitative analysis. *Journal of Business Ethics*, 94, 581–594.
547. Wakefield, R., & Watson, T. (2014). A reappraisal of Delphi 2.0 for public relations research. *Public Relationship Review*, 40(3), 577–584.
548. Wakefield, R. I., Plowman, K. D., & Curry, A. (2015). Institutionalization in public relations. In D. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 353–369). New York, NY: Routledge.



549. Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357–387.
550. Walsh, G., & Beatty, Sh. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127–143.
551. Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16, 57–91.
552. Wang, H. C., Barney, J. B., & Reuer, J. J. (2003). Stimulating firm-specific investment through risk management. *Long Range Planning*, 36(1), 49–59.
553. Waters, R. D., & Bortree, D. S. (2012). Advancing relationship management theory: Mapping the continuum of relationship types. *Public Relations Review*, 38, 123–127.
554. Watson Wyatt (2009). *Global Pension Assets Study*. Watson Wyatt Worldwide.
555. Watson, T., & Noble, P. (2014). *Evaluating public relations. A guide to planning, research and measurement* (3rd ed.). Kogan Page, London.
556. Watson, T., & Zerfass, A. (2011). Return on Investment in Public Relations: A critique of concepts used by practitioners from the perspectives of communication and management sciences. *PRism*, 8, 1-14.
557. Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public relations review*, 38(3), 390-398.
558. Wedlin, L. (2006). *Ranking Business Schools: Forming Fields, Identities, and Boundaries in International Management Education*. Northampton, MA: Edward Elgar.
559. Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organising*. New York: McGrawHill.
560. Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
561. Weigelt, K., & Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: a review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443–454.
562. Weitz, B.A., & Jap, S.D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 305–320.

563. Westbrook, R. (1980). Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products. *Journal of Consumer Research*, 7 (June), 49–54.
564. White, J., & Mazur, L. (1995). *Strategic Communications Management*. Addison Wesley, Cambridge, MA.
565. Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: Social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29, 693–712.
566. Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–34.
567. Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2012). *Public relations: Strategies and tactics* (10th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
568. Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P., & Agee, W. (2007). *Public relations: Strategies and tactics, study edition, 9/E*. Boston: Allyn and Bacon.
569. Wilkes, J., Yip, G., & Simmons, K. (2011). Performance leadership: managing for flexibility. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 22–34.
570. Williams, R. S. (1998). *Performance management: Perspectives of employee performance*. London, UK: Thomson Business Press.
571. Wilson, R. (1985). Reputations in games and markets. *Game-theoretic models of bargaining*, 96, 27-62.
572. Yang, Y., Wang, G., Song, W., Chen, C., & Hung, F. (2011). A study on professional competencies, brand image, and brand recognition of Taiwan's mobile phone industry. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 7(2), 51–65.
573. Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5), 651–668.
574. Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*, 15, 291–334.
575. Zeffane, R., & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14 (1), 3–11.
576. Zerfass, A., & Link, J. (2023). Communication management: Structures, processes, and business models for value creation through corporate communications. In J. Falkheimer & M. Heide (Eds.), *Research handbook of strategic communication*. Edward Elgar.

577. Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017). Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81.
578. Zerfass, A., & Franke, N. (2013). Enabling, advising, supporting, executing: A theoretical framework for internal communication consulting within organizations. *International Journal of Strategic Communication*, 7(2), 118–135.
579. Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., & Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
580. Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Buhmann, A. (2022). *European Communication Monitor 2022. Exploring diversity and empathic leadership, CommTech and consulting in communications. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
581. Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.
582. Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2018). *European Communication Monitor 2018. Challenges of Fakes News, Trust, Leadership, Work Stress and Job Satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/ EUPRERA, Quadriga Media.
583. Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2017). *European Communication Monitor 2017. How Strategic Communication deals with the Challenges of Visualisation, Social Boots and Hipermodernity. Results of a survey in 50 countries*. Brussels: EACD/ EUPRERA, Quadriga Media.
584. Zerfass, A., Verhoeven, P., Moreno, A., Tench, R., & Verčič, D. (2020). *European Communication Monitor 2020. Ethical challenges, gender issues, cyber security, and competence gaps in strategic communication results of a survey in 44 countries*. Brussels: EUPRERA/EACD.
585. Zhu, Y., Webber, M., & Benson, J. (2010). Intangible Management and Enterprise Success in the Chinese Transitional Economy. *Asia Pacific Business Review*, 16, 437–460.

586. Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(5), 726–743.
587. Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. *Research in the Sociology of Organizations*, 2(1), 1-47.
588. Zote, J. (2021). Share of voice: What it is and how to measure it. Sproutsocial. El. prieiga: <https://sproutsocial.com/insights/share-of-voice/>

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### **Kokybinis tyrimas: pusiau struktūruoti interviu su verslo organizacijų vadovais**

##### **Tyrimo dizainas ir metodologija**

Siekiant ištirti verslo organizacijų vadovų požiūrį į komunikacijos specialistų vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai finansinę vertę, pasitelkiamas žvalgomasis tyrimas. Tokie tyrimai analizuoja sritis, dėl kurių anksčiau buvo atlikta mažai tyrimų arba jų apskritai nebuvo atlikta (Brown, 2006) ar „siekiama ištirti sritį, apie kurią tyrėjas turi mažai žinių arba jų visai neturi“ (Swaraj, 2019, p. 666). Yin (1994) teigimu, žvalgomieji tyrimai yra vertinga priemonė suprasti, kas vyksta, ieškoti naujų įžvalgų, užduoti klausimus ir įvertinti reiškinį naujoje šviesoje. Mbaka ir kt. (2020) teigimu, žvalgomieji tyrimai taikomi siekiant gauti išsamų tyrimo dalyvių požiūrių supratimą.

Kokybinis tyrimas apima indukcinį samprotavimą (Das, 2020), todėl pasirinkta indukcinė tyrimo logika, pasižyminti „apibendrinimu, remiantis tyrimo duomenimis, pateikimu“ (Blaikie, 2000, p. 12). Pasitelkiant šią logiką, siekiama ištirti informantų požiūrį ir nustatyti universalius apibendrinimus. Atliekant tyrimą, tai įgyvendinta keliais esminiais etapais (p. 103): visi faktai fiksuojami neatrenkant pagal jų santykinį svarbumą, užfiksuoti faktai analizuojami ir lyginami nesinaudojant hipotezėmis, o apibendrinimai išvedami iš atliktos analizės, kad būtų nustatomas užfiksuotų faktų ryšys.

**Duomenų rinkimas.** Vadovų požiūriui sužinoti pasitelktas giluminis interviu. Individualus interviu parankus tada, kai norima gauti informacijos iš asmenų, kuriuos „būtų sunku sukviesti grupės diskusijai (pavyzdžiui, verslo įmonių vadovai), tačiau iš jų norima surinkti išsamesnės, „gyvesnės“ informacijos, nei būtų gauta taikant apklausos metodą“ (Gaižauskaitė ir kt., 2016, p. 82). Kadangi informantai yra verslo organizacijų vadovai, kuriuos dėl jų įtemptos darbotvarkės būtų sudėtinga sukviesti diskusijai, o apklausos metu gauti atsakymai būtų ne tokie išsamūs, giluminis interviu padėjo gauti informacijos, leisiančios tyrėjui visapusiškai suprasti informanto požiūrį (Berry, 1999). Pusiau struktūruotas interviu pasirinktas kaip tinkamiausias siekiant paskatinti vadovus atvirai kalbėti tyrimui aktualiais klausimais, gauti

išsamesnių, susistemintų duomenų, sužinoti individualų vadovų požiūrį į komunikacijos specialistų vaidmenį. Sužinoti vadovų požiūrį paprastai taikomi individualūs pusiau struktūruoti interviu (pavyzdžiui, Svinndal, Jensen, Rise, 2020; Du Plessis, Van Niekerk, 2017). Informantams skirti interviu klausimai parengti vadovaujantis Kvale (1996) kokybinių interviu atlikimo gairėmis.

**Tyrimo imtis:** 10 tarptautinių verslo organizacijų vadovų. Vadovai informantais pasirinkti pagal šiuos kriterijus:

- 1) Lietuvoje veikiančių verslo organizacijų vadovai, turintys daugiau kaip 20 metų vadovavimo skirtingoms verslo organizacijoms (yra vadovavę tiek lietuviško kapitalo, tiek užsienio kapitalo įmonėms) patirtį. Tokiu būdu siekiama gauti platesnes įžvalgas apie komunikacijos specialistų vaidmenį;
- 2) verslo organizacijos savo srities segmente užima lyderiaujančias pozicijas (yra top 1–3 pagal turimą rinkos dalį);
- 3) verslo organizacijos ne kartą yra pelniusios apdovanojimus komunikacijos, geidžiamiausio darbdavio, socialinės atsakomybės konkursuose;
- 4) organizacijos pasižymi aukštu reputacijos indeksu.

Tyrimas atliktas 2022 m. sausio – kovo mėn. Vidutinė interviu trukmė: 60 min. Tyrimo metu laikytasi esminių tyrimo etikos principų – garantuoti tyrimo dalyvio konfidencialumą ir korektiškai pateikti tyrimo rezultatus. Tariantis dėl interviu informantams pranešta, kad jų vardai, pavardės ir organizacijų pavadinimai niekur nebus minimi, visi duomenys bus nuasmeninti. Pateikiant interviu citatas, išimta informacija, kuri leistų identifikuoti konkretų asmenį. Dėl su pandemija susijusių ribojimų pokalbiai vyko nuotoliniu būdu per *MS Teams* platformą su įjungtomis vaizdo kameromis. Informantai buvo jiems įprastoje darbo aplinkoje – biure – eilinę darbo dieną. Vaizdo kameromis buvo galima stebėti tiek kognityvinius, tiek emocinius atsakymų aspektus, kurie padėjo geriau išigilinti į informanto požiūrį. Visi pokalbiai su informantais įrašyti į mobiliojo telefono diktofoną.

**Duomenų analizė.** Analizuojant duomenis, pirmiausia, kaip siūlo Hennink ir kt. (2011), perklausytas ir išrašytas interviu su kiekvienu informantu, t. y. atliktas pažodinis interviu išrašas (transkripcija.) Detalus interviu išrašas užtikrina didesnę tikslumą, pateikiama tikslų citatų (Alvesson, 2011). Tyrimui pasirinkus kokybinę prieigą, Clarke ir Braun (2013) teigimu,

tikslinga pasitelkti teminę analizę kaip lankstų metodą, kuris nėra apribotas konkrečios teorijos. Taigi tyrimo duomenys analizuoti pagal kokybinės teminės analizės principus (Clarke, Braun, 2013): nustatyti iš duomenų išplaukiantys prasminiai vienetai (žodžiai, jų junginiai, sąvokos, jų buvimas ar intensyvumas, t. y. teiginiai, atskleidžiantys informanto nuomonę pateiktu klausimu), kurie buvo lyginami su literatūroje randamais prasminiais vienetais, bei palyginti visoje grupėje išskirti teiginiai, patikslinant jų subjektyvias prasmes ir siejant tą pačią prasmę turinčius teiginius. Tra (2019) teigia, kad teminis požiūris padeda tyrėjui nustatyti pokalbių metu surinktas duomenų temas, išvelgti ir įprasminti kolektyvines reikšmes.

**Pusiau struktūruoto interviu su verslo organizacijų vadovais klausimynas**

**Kvietimo tyrimo dalyviams tekstas:**

*Gerbiamas / gerbiama vadove,*

*Mielai kviečiu Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas – ištirti verslo organizacijų vadovų požiūrį į komunikacijos specialistų vaidmenį rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai finansinę vertę. Šio tyrimo metu gauti atsakymai į rūpimus klausimus prisidės prie tolesnių tyrimų, kuriais bus siekiama ištirti komunikacijos vaidmenį verslo strategijos renginimo bei įgyvendinimo ir komunikacijos vertės kūrimo proceso metu. Tyrimo metu gauta informacija bus panaudota rengiant daktaro disertaciją. Interviu yra įrašomas užtikrinant Jūsų, kaip asmens, duomenų konfidencialumą. Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų skirtą laiką atsakant į klausimus.*

**Interviu klausimai:**

Klausimų grupė	Klausimai
<p><b>1. Komunikacijos vaidmuo rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją</b></p>	
<p>Komunikacijos vadovo vaidmens modelis (Volk ir kt., 2017)                      Strateginis vaidmuo:                      1) Strategas                      2) Ambasadorius                      3) Patarėjas                      Techninis vaidmuo:                      4) Komunikatorius                      5) Treneris                      Padalinio valdymas                      6) Vadovas</p>	<p>Koks komunikacijos specialistų vaidmuo (aukščiausio lygmens) rengiant bei įgyvendinant verslo organizacijos strategiją dominuoja Jūsų vadovaujamoje verslo organizacijoje?</p>
<p><b>2. Poreikis komunikacijos specialistų gebėjimams rengiant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją</b></p>	
<p>Komunikacijos specialistų</p>	<p>Kokie komunikacijos specialistų gebėjimai,</p>



Klausimų grupė	Klausimai
gebėjimų grupė pagal Global Capability Framework (2018)	Jūsų, kaip CEO požiūriu, yra esminiai rengiant bei įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuriant jai vertę?
<b>3. Komunikacinė veikla, svarbi įgyvendinant verslo organizacijos strategiją</b>	
<p>Makro-, mezo- ir mikrolygmenys: Makro- ir makrolygmenys: santykiai rinkoje tarp organizacijų (sistemos veikimas) Makro- ir mezolygmenys: santykiai rinkoje tarp organizacijų (aplinkos įtaka organizacijai, spaudimas dėl atitinkamų veiklų)</p> <p>Mezo- ir makrolygmenys: organizacijos komunikacija su suinteresuotomis šalimis, siekiant organizacijos tikslų</p> <p>Mezo- ir mezolygmenys: komunikacija organizacijoje (vidinė komunikacija, organizacijos kultūros kūrimas ir stiprinimas)</p> <p>Mezo- ir mikrolygmenys: organizacijos komunikacija, susiformavusios organizacijos kultūros poveikis individui</p> <p>Mikro- ir mezolygmenys: komunikacija formaliomis ir neformaliomis formomis (vidinės komunikacijos taisyklės)</p> <p>Mikro- ir mikrolygmenys: individai ir jų saviraiškos / savirealizacijos galimybės (komunikacijos specialisto asmenybė, kompetencija)</p>	Kokia komunikacijos specialistų vykdoma veikla Jūsų, kaip CEO požiūriu, yra svarbiausia įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuria didžiausią vertę verslo organizacijai?

Klausimų grupė	Klausimai
<b>4. Komunikacijos specialistų įtraukimas į verslo strategijos kūrimo procesą</b>	
Strateginė komunikacija – tai su verslo organizacijos strategija suderinta komunikacija, skirta organizacijos tikslams pasiekti (Simerson 2011; Hallahan, kt., 2007; Holtzhausen, 2008; Falkheimer, Heide, 2015; Holtzhausen, Zerfass, 2015; Tench ir kt., 2022; Zerfass ir kt., 2018)	Ar komunikacijos vadovas įtraukiamas į verslo strategijos kūrimo procesą? Dėl kokių priežasčių būtina (o gal nereikia) įtraukti komunikacijos vadovą rengiant verslo organizacijos strategiją?
<b>5. Komunikacijos kuriama vertė verslo organizacijai</b>	Ar, Jūsų požiūriu, komunikacija kuria organizacijai vertę? Ar Jūsų vadovaujamoje organizacijoje matuojama komunikacijos kuriama vertė organizacijai?
<p>1) <i>Outputs</i>: tam tikros komunikacijos / ryšių su visuomene veiklos rezultatai (Lindemann, 2003)</p> <p>2) <i>Outtakes</i>: vertinimas, ką auditorija suprato ir (arba) išgirdo ir (arba) reagavo į komunikacijos žinutę; auditorijos reakcija, įskaitant palankumą komunikacinei žinutei (Stacks, 2006)</p> <p>3) <i>Outcomes</i>: kiekybiškai įvertinami pokyčiai organizacijos žinomumo, auditorijos sąmoningumo, požiūrio, nuomonės ir elgsenos lygių, kurie atsiranda dėl komunikacinės veiklos ar kampanijos; poveikis, pasekmė arba poveikis, kurį lemia komunikacinė veikla arba kampanijos (Stacks, 2006)</p>	Kokiais komunikacijos rodikliais remdamiesi komunikacijos vadovai pristato įgyvendintų komunikacijos kampanijų rezultatus? Kokius tyrimus paprastai atlieka rinkodaros padalinys Jūsų vadovaujamoje organizacijoje?
<b>6. Komunikacijos kuriama finansinė vertė verslo organizacijai</b>	Ar, Jūsų požiūriu, komunikacija kuria finansinę vertę verslo organizacijai? Ar Jūsų vadovaujamoje organizacijoje matuojama

<b>Klausimų grupė</b>	<b>Klausimai</b>
	<p>komunikacijos kuriama finansinė vertė organizacijai? Ar keliate poreikį komunikacijos padaliniui komunikacijos kampanijų rezultatus sieti su finansiniais verslo rezultatais?</p> <p>Jei ne, dėl kokių priežasčių to nedaroma?</p>

## Kokybinė tyrimo duomenų turinio analizė

## 3 priedo 1 lentelė

## Komunikacijos specialisto vaidmens samprata verslo organizacijų vadovų požiūriu

Vaidmuo	Prasminiai vienetai, nusakantys vaidmeniui būdingus bruožus	Verslo organizacijų vadovų citatos
1) Patarėjas organizacijos viduje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• atkreipia organizacijos vadovybės dėmesį į galimą komunikacinę riziką;</li> <li>• konsultuoja dėl strateginių sprendimų;</li> <li>• pasitikėjimu grįsti santykiai su organizacijos vadovybe;</li> <li>• konsultuoja organizacijos vadovybę;</li> <li>• geba suprasti aukščiausio lygmens sprendimų priėmimo procesus ir jų informacijos poreikius;</li> <li>• geba kalbėti aukščiausio lygio vadovų kalba;</li> <li>• patikimumas.</li> </ul>	<p>„Svarbu, kad gebėtų patarti, įžvelgti potencialias grėsmes“; „Būti pasirengus krizių valdymui, jas numatyti ir įvertinti, turėti galimus scenarijus. Nes jos gali užklupti bet kada“; „Komunikacijos vadovas yra strateginės grupės, kurioje formuojami strateginiai tikslai, narys“; „&lt;...&gt; dalyvauja ilgalaikiame planavime“; „Strateginė funkcija. Nes būtent ji atlieka patariamąjį vaidmenį, aiškiai apibėžiame, ką mes norime pasiekti“; „ryšių (komunikacijos – aut.) žmogus dažnai pataria įmonės vadovui įvairiais klausimais, todėl šiuo aspektu svarbu pasitikėjimas“; „Svarbu, kad komunikacijos vadovas suprastų verslo modelį, suprastų, kaip verslo modelis funkcionuoja“.</p>
2) Komunikatorius organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kuria turinį;</li> <li>• komunikacijos priemonėmis „sužmogina“ verslo organizacijos</li> </ul>	<p>„Svarbu užtikrinti būtinos informacijos apie viziją, misiją, ypač viduje, pateikimą. Jeigu norime įgyvendinti strategiją, kiekvienas turi žinoti, kur</p>

Vaidmuo	Prasminiai vienetai, nusakantys vaidmeniui būdingus bruožus	Verslo organizacijų vadovų citatos
	<p>strategiją, ją išskaido į aiškias ir lengvai įsimenamas žinutes;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>komunikacines platformas ir kanalus naudoja strateginiams tikslams organizacijos viduje iškomunikuoti.</li> </ul>	<p><i>einame“; „Strategija yra susitarimas, ir jei tas susitarimas nebus tinkamai iškomunikuotas, jis liks tik formalumas“; „Jeigu vadovai susikuria planus ir jie lieka tik tų vadovų galvose, tokie planai yra beverčiai, niekiniai“; “&lt;...&gt; jeigu nepasidalini ir neperteiki savo strateginių planų ir tikslų su kitais, su darbuotojais, jie lieka tik mažame burbule“.</i></p>
<p>3) Patarėjas, matantis visą aplinką (angl. <i>take a big picture</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>atkreipia organizacijos vadovybės dėmesį į visuomenės lūkesčius ir kritines problemas;</li> <li>konsultuoja dėl strateginių sprendimų;</li> <li>siūlo rimtas, atviras ir netgi drąsias konsultacijas organizacijos vadovybei;</li> <li>palaiko gerus santykius su suinteresuotomis šalimis.</li> </ul>	<p><i>„Komunikacijos vadovas pataria strateginiais klausimais, padeda įvertinti rizikas ir jas valdyti“; „Strateginį vaidmenį kaip patariamąjį, kuomet komunikacijos vadovas identifikuoja galimas grėsmes, pateikia siūlymus, kaip su jomis susidoroti, pateikia scenarijus, kaip klientai vienu ar kitu atveju gali reaguoti, siūlo sprendimo būdus“; „Visada klausiu komunikacijos vadovo patarimo, ypač krizių atveju, koku keliu turėtų eiti organizacija“; „Anksčiau pagrindinis komunikacijos žmogus įmonėje labiau buvo traktuojamas kaip operatyvinio lygmens – komunuoti, organizuoti, todėl jo pavaldumas nebūtinai buvo aukščiausio lygmens vadovui. Dabar situacija ženkliai pasikeitusi – iš pagrindinio ryšių (komunikacijos – aut.) vadovo tikimės visaapimančio požiūrio“.</i></p>

Vaidmuo	Prasminiai vienetai, nusakantys vaidmeniui būdingus bruožus	Verslo organizacijų vadovų citatos
4) Komunikatorius išorinėms suinteresuotoms šalims	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kuria turinį;</li> <li>• „sužmogina“ verslo organizacijos strategiją ir išskaido ją į aiškias ir lengvai įsimenamas žinutes;</li> <li>• naudoja komunikacines platformas ir kanalus strateginiams tikslams komunikuoti organizacijos išorėje.</li> </ul>	<p>„Jeigu neperduodi partneriams, vartotojams, darbuotojams savo vertybių, savo tikslų, ką darai, ką siūlai klientams, kokias problemas sprendi, jeigu to neperteiki, realiai strategija yra negyva. Ji yra tik kažkieno galvoje, bet visiškai neveiksminga“; „Išėmus komunikaciją, įmonė bevertė. Įmonės vertė yra pagal tai, kaip ji save atskleidžia savo auditorijoms: ką daro, dėl ko daro, ko siekia ir pan.“; „Tai, ką žadi klientui, tai, ką komunikuoji partneriui, tai, ką pasakai viešai, turi atsispindėti organizacijos viduje“; „Lūkesčiai, kuriuos suformuoja klientui, turi būti tokie, kokius pažadėjai. Jie negali būti skirtingi. O tai įvyksta tada, kai tai padarai viduje sudėliodamas viską homogeniškai sustyguodamas“.</p>

### 3 priedo 2 lentelė

#### Verslo organizacijų vadovų reikalavimai komunikacijos specialistų gebėjimams kuriant ir įgyvendinant verslo organizacijos strategiją

Komunikacijos specialistų gebėjimų grupė pagal Global Capability Framework (2018)	Verslo organizacijų vadovų reikalavimai komunikacijos specialistų gebėjimams	Verslo organizacijų vadovų citatos
<i>Vadybiniai gebėjimai</i>		

Komunikacijos specialistų gebėjimų grupė pagal Global Capability Framework (2018)	Verslo organizacijų vadovų reikalavimai komunikacijos specialistų gebėjimams	Verslo organizacijų vadovų citatos
Susieti komunikacijos ir verslo strategijas	Vadovai nekelia poreikio susieti komunikacijos tikslus su verslo strateginiais tikslais	<p>„Jei komunikacijos vadovas nedalyvauja strateginių tikslų suformulavime, o jam tik atnešama ant padėklo, ką reiktų iškomunikuoti, kiek tas žmogus bus įsijautęs ir supratęs, ką komunikuoti? Ar tai bus nuoširdu? Greičiausiai – ne“; „Jis (komunikacijos vadovas – aut.) turi suprasti, ką komunikuoti, dėl ko komunikuoti“; „Jei yra iš aukšto nuleista komunikacija – daryk tai ir tai, tai realiai yra atotrūkis tarp to, ką suformuluoji tarp vertybių, kuom esi išskirtinis, kodėl ir ką komunikuoti“; „Kuo tu anksčiau įtrauki komunikacijos vadovą į strategijos procesą, tuo komunikacija bus kokybiškesnė, komunikacijos žmonės bus labiau įtraukti ir motyvuoti. Komunikacijos žmonės, kaip įmonės ambasadoriai, geriausiai žino tuos dalykus, elementus, sritis“; „Jis (komunikacijos vadovas – aut.) atstovauja supratimo apie įmonę dalį, kaip klientai, partneriai ar visuomenė suvokia bendrovę. Jis formuoja supratimo apie įmonę visoms suinteresuotoms šalims turinį. Jeigu jis nedalyvauja tame, tai didelę dalį veiklos realiai išimi iš įmonės strategijos“.</p>
Atlikti formuojamuosius ir	Vadovai nekelia poreikio šioms	„Mūsų įmonėje nėra atliekami tokie tyrimai“; „tokio poreikio mūsų

<b>Komunikacijos specialistų gebėjimų grupė pagal Global Capability Framework (2018)</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų reikalavimai komunikacijos specialistų gebėjimams</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų citatos</b>
vertinamuosius tyrimus komunikacijos strategijoms ir taktikai pagrįsti	komunikacijos specialistų gebėjimams	<i>įmonėje nekeliamo“.</i>
<i>Organizaciniai gebėjimai</i>		
Fasilituoti santykius ir kurti pasitikėjimą su vidinėmis ir išorinėmis tikslinėmis auditorijomis	Santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas	<i>„Čia yra svarbiausia funkcija komunikacijos skyriaus, nes kiek tu geriau nei kiti rinkos žaidėjai pažįsti klientą ir rinką, tiek tai suteikia unikalią galimybę išsiskirti iš kitų“; „&lt;...&gt; gerai pažinti savo auditoriją ir klientus. Galbūt kitu kampu nei produktų kūrėjai, bet jis turėtų savo klientus pažinoti per tą prizmę, kaip prie jų prisibelsti, kokie jų įpročiai, kokią informaciją priima, kokios ne, kuo pasitiki, kuo ne“; „&lt;...&gt; suprastų ir pažintų klientą“, „&lt;...&gt; turėtų gerus santykius ne tik su darbuotojais, žurnalistais, bet ir su valstybinėmis institucijomis, vyriausybėmis organizacijomis“.</i>
Kurti ir stiprinti organizacijos reputaciją	Reputacijos kūrimas ir stiprinimas	<i>„Reputacijos saugotojas“; „komunikacijos žmonės turi didelę įtaką, kai kalbame apie reputaciją organizacijos“.</i>
Teikti kontekstinę inteligenciją „take a big picture“ socialiniu, kultūriniu, politiniu ir ekonominiu aspektais, numatyti strategines	Kontekstinė inteligencija	<i>„Matyti organizaciją visapusiškai, ne tik vieną ar kitą aspektą, bet matyti ją holistiškai, suprasti jos strategiją, ir tai realizuoti“; „&lt;...&gt; turėti holistinį požiūrį“; „Neužsidarymas naujovėms, nebūti savo burbulė tik, o matyti platesnį</i>



Komunikacijos specialistų gebėjimų grupė pagal Global Capability Framework (2018)	Verslo organizacijų vadovų reikalavimai komunikacijos specialistų gebėjimams	Verslo organizacijų vadovų citatos
galimybes ir grėsmes bei kryptis		<i>vaizdą – kokie konkurentų, kokie vartotojų trendai, technologijų trendai. Informuotumas pakankamai didelis. Drąsa“.</i>
<i>Profesiniai gebėjimai</i>		
Teikti vertingą turinį ir būti patikimam patarėjui	Krizių valdymas, potencialių grėsmių ir krizių identifikavimas	<i>„Svarbu, kad gebėtų patarti, išvelgti potencialias grėsmes“; „Pastebiu, kad neretai komunikacijos specialistai tampa gaisrų gesintojais. Labiau norėtuši strateginio pamatymo, kaip galima išvengti krizių“; „Svarbu strateginis pamąstymas, kaip komunikacijos pagalba mes galėtume laimėti konkurencinėje kovoje“; „Reiktų daugiausia dėmesio skirti turiniui, o mažiau į formą. Pastebėjau, jog Lietuvoje daugelis įmonių stengiasi, kad komunikacija būtų proaktyvi. Ji vadinama „focusine“ komunikacija. Tai reiškia, kad tu esi, gyvuoji, bet toje komunikacijoje trūksta turinio. Aš esu šalininkas turinio komunikacijos. Kas pasisėkė, kodėl nepasisėkė, gali būti ir pozityvios žinios, ir negatyvios. Galima ir negatyvius dalykus pozityviai komunikuoti. Jei pasakysiu žmonėms, kad nepasiekiau tikslų dėl konkrečių priežasčių, tai reiškia, kad komunikacija yra skaidri su visomis suinteresuotomis šalimis“.</i>
Siūlyti organizacinę lyderystę	Organizacinė lyderystė	<i>„Vadovas turi ne tik gerai vadovauti padaliniui, bet ir matyti savo rolę matant visą aplinką“.</i>

<b>Komunikacijos specialistų gebėjimų grupė pagal Global Capability Framework (2018)</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų reikalavimai komunikacijos specialistų gebėjimams</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų citatos</b>
Atstovauti organizacijai laikantis etikos principų, atsižvelgiant į profesinius ir visuomenės lūkesčius	Etikos principų laikymasis	„Komunikacijos žmogus turi turėti etikos. Bet tai yra asmeninė savybė, diplomai etikos nesuteikia“; „<...> elgtis pagal Code of Conduct – negali komunikuoti to, kas yra netiesa ir elgtis neetiškai“.
Ugdyti save ir kitus, įskaitant nuolatinį profesinį mokymąsi	Nuolatinis profesinis augimas	„Komunikacijos žmogus turi nesustoti vietoje, o nuolat siekti tobulėti savo srityje, ir ne tik, o žiūrint platesnį kontekstą“.

### 3 priedo 3 lentelė

**Kokios komunikacijos vykdomos veiklos Jūsų, kaip CEO požiūriu, yra svarbiausios įgyvendinant verslo organizacijos strategiją ir kuria didžiausią vertę verslo organizacijai?**

<b>Makro-, mezo-ir mikrolygmenys</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų citatos</b>
Organizacijos vizijos, misijos ir tikslų komunikacija	„Svarbiausia – turėti aiškų supratimą ir transliuoti, kodėl apskritai esi rinkoje, kodėl egzistuoji ir kodėl klientai už tai tau moka pinigus“; „jeigu nori ilgiau gyvuoti, turi suvokti, dėl ko esi, ką darai, kokias klientų problemas sprendi ir už ką klientai nori būti tavo įmonės klientais, o tuo savo strateginiu matymu turi pasidalinti ir su visais“; „jeigu prasmės ir tikslo nesupranti, įmonė turi tik trumpalaikį efektą“; „Mes, kaip vadovai, esame tie, kurie nusako įmonės kryptį komunikacijos pagalba“.
Vertybės ir kultūra	„Visi komandos nariai turi turėti vienodą supratimą apie įmonės vertybes ir vienodai mąstyti vertybine prasme“; „komanda turi žinoti, dėl ko ji viską daro“; „jeigu įmonė fokusuoja savo veiklą gyvybės draudimo srityje, visi organizacijos darbuotojai turi suprasti, kad jie sprendžia ilgalaikius gyvybės draudimo klausimus, užtikrinti saugumą, atsakingumą ir tos vertybės turi“.

<b>Makro-, mezo-ir mikrolygmenys</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų citatos</b>
	„praeiti“ per visą organizaciją“; „su strategija mes transliuojame savo vertybes, kas mums yra svarbu“.
Darbuotojų įtraukimas	<...> „nes būtent žmonės išskiria įmonę iš kitų rinkos žaidėjų. Žmonių nenukopi juos“; „ne įmonės ar institucijos daro gerus darbus. Darbus daro žmonės“; „tik motyvuotas darbuotojas yra suinteresuotas įmonės sėkme“.
Organizacijos pozicionavimas rinkoje: klientų poreikių atliepimas, unikalumas, gebėjimas išsiskirti iš konkurentų, gebėjimas prisitaikyti prie rinkos pokyčių bei sąlygų, technologinės naujovės	„Kiek tu geriau nei kiti rinkos žaidėjai pažįsti klientą ir rinką, tiek tai suteikia unikalią galimybę išsiskirti iš kitų“; <...> „visa tai apjungia vertė klientui ir klientas tai turi žinoti per komunikaciją“; „svarbu nekopijuoti po mažą detalę iš konkurentų – turėti mažą kainą, kokybišką paslaugą ar skirti milžinišką biudžetą rinkodarai, bet susidėtioti savo aiškų privalumų sąrašą. Turėti jį ir prie jo dirbti ir tai komunikuoti“; „Kiekvienas krepšelis gali būti sėkmingas. Viena įmonė dėmesį skiria kokybiškiems produktams, aptarnavimui, t.y. klientų segmentą išlaiko per kokybės prizmę. Kita bendrovė gali eiti labiau per masiškumą: turėti žemą kainą, galbūt ne tokį gerą produktą, bet gerą aptarnavimą ir puikią sėkmę. Svarbiausia –susidėtioti savo krepšelį, kuris būtų išskirtinis, ir kad klientas apie tai žinotų“; „Organizacija turi būti homogeniška, sustyguota kaip orkestras. Nes jei orkestre bus geras būgnininkas, bet smuikininkas grieš pro šalį, tai toks orkestras nebus kokybiškas“.
Pasitikėjimo ir reputacijos kūrimas	„Be geros reputacijos įmonė yra pasmerkta žlugti anksčiau ar vėliau“; „Svarbu produktų kokybė, nes iš to susideda klientų pasitikėjimas bei reputacija. Su nekokybišku produktu gali labai greitai sugadinti įmonės reputaciją“; „Klientai žiūri, kaip įmonė reaguoja, kokius veiksmus įgyvendina, kaip informuoja klientus“; „Klientų dėmesys ir noras operatyviai gauti informaciją iš įmonės buvo kritiškai svarbu per paskutinius pastaruosius metus“; „Komunikacijos vadovas – pirmasis, kuris privalo gauti informaciją apie besikeičiančią teisinę bazę ir ją apdorojęs iškomunikuoti tiek įmonės viduje, tiek išorėje. Tai yra svarbu, nes sąžininga informacija rodo įmonės reputacijos lygį“.

### 3 priedo 4 lentelė

**Ar komunikacijos vadovas įtraukiamas į verslo strategijos kūrimo procesą? Dėl kokių priežasčių būtina (o gal nereikia) įtraukti komunikacijos vadovą rengiant verslo organizacijos strategiją?**

*Atotrūkis tarp teorinės strateginės komunikacijos koncepcijos ir verslo organizacijų vadovų suvokiamo strateginio komunikacijos vaidmens*

Strateginės komunikacijos koncepcija	Vadovų suvokiamas komunikacijos specialistų strateginis vaidmuo	Verslo organizacijų vadovų citatos	Atotrūkis tarp strateginio komunikacijos vaidmens koncepcijos ir vadovų suvokimo apie šį vaidmenį
<p>Strateginė komunikacija – tai su verslo organizacijos strategija suderinta komunikacija, skirta organizacijos tikslams pasiekti (Simerson 2011; Hallahan ir kt., 2007; Holtzhausen, 2008; Falkheimer, Heide, 2015; Holtzhausen, Zerfass, 2015; Tench ir kt., 2022; Zerfass ir kt., 2018).</p>	<p>1) patarėjas (pataria aukščiausiajai vadovybei planuojant strateginius tikslus, identifikuojant grėsmes ir padedant jas valdyti, palaikant gerus santykius su suinteresuotomis šalimis)</p> <p>2) komunikatorius (verslo organizacijos strategijos komunikacija, santykių su suinteresuotomis šalimis vadyba).</p>	<p>„Valdyba nežino aiškiai, kad komunikacijos dalyvavimas strategijos kūrime galėtų kurti didesnę vertę“; „Jei komunikacijos vadovas nedalyvauja strateginių tikslų suformulavime, o jam tik atnešama ant padėklo, ką reikėtų iškomunikuoti, kiek tas žmogus bus įsijautęs ir supratęs, ką komunuoti? Ar tai bus nuoširdu? Greičiausiai – ne“; „Jis (komunikacijos specialistas – aut.) turi suprasti, ką komunuoti, dėl ko komunuoti“; „Jei yra iš aukšto nuleista komunikacija – daryk</p>	<p>Komunikacijos specialisto įtraukimas į verslo organizacijos strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesą yra lemiamas tik poreikio sėkmingai komunuoti strategiją, bet ne poreikio derinti komunikacijos ir verslo organizacijos strategijas.</p>

Strateginės komunikacijos koncepcija	Vadovų suvokiamas komunikacijos specialistų strateginis vaidmuo	Verslo organizacijų vadovų citatos	Atotrūkis tarp strateginio komunikacijos vaidmens koncepcijos ir vadovų suvokimo apie šį vaidmenį
		<p><i>tai ir tai, tai realiai yra atotrūkis tarp to, ką suformuluoji tarp vertybių, kuom esi išskirtinis, kodėl ir ką komunikuoti“; „Kuo tu anksčiau įtrauki komunikacijos žmogų į strategijos procesą, tuo komunikacija bus kokybiškesnė, komunikacijos žmonės bus labiau įtraukti ir motyvuoti.</i></p> <p><i>Komunikacijos žmonės, kaip įmonės ambasadoriai, geriausiai žino tuos dalykus, elementus, sritis“;</i></p> <p><i>„komunikacijos specialistas atstovauja supratimo apie įmonę dalį, kaip klientai, partneriai ar visuomenė suvokia bendrovę. Jis formuoja supratimo apie įmonę visoms suinteresuotoms šalims turinį. Jeigu jis nedalyvauja tame, tai didelę dalį veiklos realiai išimi iš įmonės</i></p>	

Strateginės komunikacijos koncepcija	Vadovų suvokiamas komunikacijos specialistų strateginis vaidmuo	Verslo organizacijų vadovų citatos	Atotrūkis tarp strateginio komunikacijos vaidmens koncepcijos ir vadovų suvokimo apie šį vaidmenį
		<p><i>strategijos“;</i>  <i>„Strategija nėra kuriama per vieną dieną. Yra įvairūs jos rengimo etapai. Į daugelį etapų įtraukiama įvairių įmonės darbuotojų, taip pat ir komunikacija.</i>  <i>Pavyzdžiui, rengiant SWOT analizę, įmonės specialistai pateikia savo įžvalgas. Bet galutinės diskusijos yra konfidencialios mažame rate, t.y. valdybos rate. Kokią rinkos dalį pasiekti, kokius konkurencinius pranašumus išnaudoti“.</i></p>	

### 3 priedo 5 lentelė

**Ar, Jūsų požiūriu, komunikacija kuria organizacijai vertę? Ar Jūsų vadovaujamoje organizacijoje matuojama komunikacijos kuriama vertė organizacijai? Jeigu taip, kokiais komunikacijos rodikliais remdamiesi komunikacijos vadovai pristato įgyvendintų komunikacijos kampanijų rezultatus? Kokius tyrimus paprastai atlieka rinkodaros padalinys Jūsų vadovaujamoje organizacijoje?**

Ar komunikacija kuria vertę verslo organizacijai?	Verslo organizacijų vadovų citatos
Verslo organizacijų vadovų požiūriu, komunikacija kuria vertę organizacijai	<p>&lt;...&gt; „dėl socialinių tinklų įmonės vertė yra stipriai išaugusi. Visuomeninio įvaizdžio formavimas nebevyksta taip, kaip anksčiau, kai buvo labiau reglamentuotas: informacijos šaltiniai gana monopolizuoti, keli laikraščiai, leidiniai, kelios radijo stotys, TV, per kurias realiai komunikuoji. Socialinių tinklų pagalba komunikacijos kuriama vertė įmonei stipriai ūgteli. Vien valdymo ir supratimo prasme, kaip tai daryti, komunikacijos svarba labai didelė“; „komunikacijos įtaka yra tikrai svarbi“; „taip, neabejotinai kuria“.</p>

Rodikliai	Verslo organizacijų vadovų citatos
<p>Tradiciniai komunikacijos rodikliai (outputs, outtakes)</p> <p>Outcomes (poveikis)</p>	<p>„Komunikacija vertina taip vadinamą share of voice“; „žiūrime, kiek buvome aktyvūs socialinėje medijoje“; „atlieka žiniasklaidos monitoringą“.</p> <p>Rinkodaros skyrius vykdo „prekės ženklo žinomumo, prekės ženklo suvokimo, įsiminimo &lt;...&gt; atpažinimo tyrimus“; „tiria poveikį pirkimui“; „marketingas atlieka tyrimus klientų produktų pirkimo elgsenai“; „rekomendavimo tyrimus“; „žiūri konversijos rodiklius“; „kontaktų skaičius“; „žiūrime, koks rinkodaros poveikis pardavimų pajamoms“.</p>
Patikimumo	<p>&lt;...&gt; „patikimumo kriterijus yra labai svarbus. Tai yra ilgalaikis sprendimas. Žiūrime ne tik tai, ar brandas žinomas, bet kiek patikimumas pakito per atitinkamą laikotarpį. Tai yra viena iš esminių savybių, kodėl tave renkasi vartotojas kaip ilgalaikį tiekėją. Išvedę bendrus kriterijus gauname rezultatą“; „žiūrime, kurios prekės ženklo savybės yra svarbios kliento pasirinkimui, kiek tos savybės kito laike. Per tai yra vertinama, ar rinkodarinė pusė pridėjo papildomos vertės“.</p>

### 3 priedo 6 lentelė

**Ar, Jūsų požiūriu, komunikacija kuria finansinę vertę verslo organizacijai? Ar Jūsų vadovaujamoje organizacijoje matuojama komunikacijos kuriama finansinė vertė organizacijai? Ar keliate poreikį komunikacijos padaliniui komunikacijos kampanijų rezultatus sieti su finansiniais verslo rezultatais? Jei ne, dėl kokių priežasčių to nedaroma?**

<b>Komunikacijos kuriama finansinė vertė verslo organizacijų vadovų požiūriu</b>	<b>Verslo organizacijų vadovų citatos</b>
Požiūris, kad komunikacijos kuriamą vertę finansiniu aspektu sudėtinga išmatuoti	„Niekada nematuojame komunikacijos įtakos verslo rezultatams: viena, nežinome, kaip tai daryti, ir net nesusimąstėme, kad tai turėtume daryti“; „sudėtinga pamatuoti komunikacijos kuriamą finansinę vertę“; „marketingo aspektu tą kuriamą vertę galima labai lengvai pamatuoti pagal prekių pardavimus. Gali matyti, kokie pardavimai buvo iki marketingo veiksmų ir po“; „Rinkodaros atveju labai lengva paskaičiuoti įtaką verslui: kiek žmonių įdarbinome, kiek prekių pardavėme, kiek klientų kontaktų atėjo per mobilią programėlę. Tą pusę galima pamatuoti. Bet pamatuoti, kiek tame yra komunikacijos įtakos dedamųjų, labai sudėtinga“; „neturime [komunikacijos vertinimo] sąsajų nei su pelnu, nei su apyvarta“.
Komunikacijos poveikis verslo organizacijos finansiniams rezultatams yra tik numanomas	<...>„nematuojame, kliaunamės komunikacijos rezultatais ir darome prielaidą, kad geri rodikliai turi įtakos visai įmonės sėkmei“; „jeigu paimame komunikaciją per socialinius tinklus, tai matydami grįžtamąjį ryšį, mes galime numanyti komunikacijos kuriamą vertę finansiniu aspektu“; „socialiniuose tinkluose aš galiu matyti vienos ar kitos auditorijos požiūrį į mane kaip į darbdavį, tai man signalizuoja tam tikrą žinutę apie komunikacijos įtaką“.



## **Kokybinis tyrimas**

### ***Delphi grupinis ekspertinis pusiau struktūruotas kartotinis interviu su verslo organizacijų komunikacijos vadovais***

#### **Kvietimo tyrimo dalyviams tekstas:**

*Laba diena,*

*Mielai kviečiu dalyvauti tyrime. Šiuo tyrimu siekiama su komunikacijos ekspertais sutarti dėl kriterijų ir indikatorių, leidžiančių įvertinti strateginės komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.*

*Tyrimas vyks keliais etapais siekiant rasti visų tyrime dalyvaujančiųjų konsensuą dėl kriterijų ir indikatorių, jų apibrėžties bei svarbos verslo organizacijos finansiniams rezultatams.*

*Tyrimo metu gauta informacija bus panaudota rengiant daktaro disertaciją. Duomenys, gauti tyrimo metu, bus nuasmeninti, apibendrinti neatskleidžiant atskirų tyrimo dalyvių pasisakymų / nuomonių.*

*Visiems tyrimo dalyviams, pareiškusiems norą susipažinti su tyrimo rezultatais, jie bus pateikti.*

*Komunikacijos veiklų vertinimo rodikliai, kriterijai bei indikatoriai – vienas iš didžiausių komunikacijos profesionalų iššūkių ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje, todėl nuoširdžiai tikiuosi, kad mūsų bendras darbas bus reikšmingas tiek teoriniu aspektu, tiek ir praktiniu pritaikymu visam komunikacijos laukui.*

*Dėkoju už dalyvavimą tyrime.*

### *Delphi* grupinio ekspertinio pusiau struktūruoto kartotinio interviu su verslo organizacijų komunikacijos vadovais klausimynas

#### I TYRIMO ETAPAS

##### 1 dalis

Santykių su suinteresuotomis šalimis valdymas – vienas iš svarbiausių strateginės komunikacijos įgyvendinamų vaidmenų organizacijoje. Suinteresuotų šalių valdymas – svarbi organizacijos reputacijos kapitalo dedamoji, kurianti vertę organizacijai. Taigi pagal santykius su suinteresuotomis šalimis galima įvertinti ir komunikacijos kuriamą poveikį verslo organizacijos finansinei vertei. Kaip rodo atlikta analizė, tiesioginį poveikį finansiniams rezultatams turi 4 pagrindinės suinteresuotos šalys: klientai, darbuotojai, tiekėjai ir akcininkai. Šiame tyrime vadovaujamosi minėtų suinteresuotų šalių perspektyva.

Remiantis atlikta teorine analize, išskirti 4 esminiai kriterijai, taikomi komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikiui verslo organizacijos finansiniams rezultatams įvertinti.

##### **1.1. Perskaitykite pateiktų vertinimo kriterijų apibūdinimus.**

**Parašykite, ar, remdamiesi Jūsų žiniomis ir praktine patirtimi, pritariate tokiam kriterijų apibūdinimui. Taip pat parašykite, ką, Jūsų nuomone, reikėtų tikslinti ir kodėl.**

**Jei, Jūsų manymu, kriterijaus apibūdinimas netikslus, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jis labiau atspindėtų santykį su finansine nauda verslo organizacijai.**

**Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, prierašumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

## **2 dalis**

**2.1. Perskaitykite siūlomus pasitikėjimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateikti pasitikėjimo vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti.**

**Jei, Jūsų manymu, pasitikėjimo vertinimo indikatoriai ir su jais susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių siekis bendradarbiauti ir plėtoti ilgalaikius santykius su organizacija
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitikėjimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių pritarimas organizacijos vertybėms

- Suinteresuotų šalių patirtis / žinojimas, kad organizacija veikia laikydamosi tarpusavio susitarimų ir sutartų taisyklių
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija atliepia jų poreikius ir lūkesčius
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina bendradarbiavimo kokybę
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad jos yra tinkamai informuojamos, komunikacija yra atvira, laiku, sąžininga, teisinga ir išsami.

**2.2. Perskaitykite siūlomus pasitenkinimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateikti pasitenkinimo vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti.**

**Jei, Jūsų manymu, pasitenkinimo vertinimo indikatoriai ir su jais susijusios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitenkinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija žino jų poreikius, juos atliepia ir sprendžia jų problemas
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina geranorišką bendradarbiavimą
- Suinteresuotų šalių suvokimas apie aukštą organizacijos produktų kokybę ir sklandų klientų aptarnavimą

- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija atliepia jų poreikį gauti joms aktualią ir svarbią informaciją
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad bendradarbiavimas su organizacija viršija jų lūkesčius, o gaunama nauda yra didesnė nei patiriamos išlaidos.

### **2.3. Perskaitykite siūlomus įsipareigojimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateikti įsipareigojimo vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti.**

**Jei, Jūsų manymu, įsipareigojimo vertinimo indikatoriai ir su jais susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

#### **Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo.

#### **Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami įsipareigojimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms
- Suinteresuotų šalių pasitenkinimas santykiais su organizacija, siekis juos puoselėti, plėtoti, investuoti į juos
- Suinteresuotų šalių siejama ateitis su organizacija: įsitraukimas į organizacijos veiklą ar į bendrą veiklą su organizacija
- Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems.

**2.4. Perskaitykite siūlomą kontrolės abipusiškumo, kuriame komunikacijos veiklų pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorių ir jo savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateiktas kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius yra tinkamai išskirtas ir apibūdintas.**

**Jeigu, Jūsų manymu, kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius ir su juo susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jo savybes reikėtų patikslinti ir papildyti, kad jis labiau apibūdintų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas kontrolės abipusiškumo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl abipusės įtakos šalims ir jų sprendimams
- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl suteikiamos galimybės šalims kontroliuoti viena kitą dėl bendros naudos ir gerovės
- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl bendrų tikslų ir priemonių, kuriomis tikslų siekiama ir kuriomis stebimas / reguliuojamas jų įgyvendinimas.

### II TYRIMO ETAPAS

Dėkoju už vertingas įžvalgas ir siūlymus, pateiktus pirmojo tyrimo etapo metu.

Pradedame antrą etapą.

Šio tyrimo etapo tikslas – susipažinus su tyrimo dalyvių nuomonėmis ir siūlymais, dar kartą įvertinti savo pirminius atsakymus dėl vertinimo kriterijų ir indikatorių, kaip leidžiančių įvertinti strateginės komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

#### 1 dalis. Vertinimo kriterijai

##### 1.1. Perskaitykite pateiktų vertinimo kriterijų apibūdinimus.

Parašykite, ar, remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, pritariate tokiam vertinimo kriterijų apibūdinimui. Taip pat parašykite, ką, Jūsų nuomone, reikėtų tikslinti ir kodėl.

Jei, Jūsų manymu, vertinimo kriterijaus apibūdinimas netikslus, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti ir papildyti, kad jis labiau atspindėtų santykį su finansine nauda verslo organizacijai.

**Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, prierašumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių

sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**1.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais. Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti.**

**1.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

## **2 dalis. Vertinimo rodikliai**

### **1. PASITIKĖJIMAS**

**1.1. Perskaitykite siūlomus pasitikėjimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

#### **Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių siekis bendradarbiauti ir plėtoti ilgalaikius santykius su organizacija
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe ir finansiniais rezultatais
- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

#### **Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitikėjimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių pritarimas organizacijos vertybėms
- Suinteresuotų šalių patirtis / žinojimas, kad organizacija veikia laikydamasi tarpusavio susitarimų ir sutartų taisyklių



- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija atliepia jų poreikius ir lūkesčius
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina bendradarbiavimo kokybę
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad jos yra tinkamai informuojamos, komunikacija yra atvira, laiku, sąžininga, teisinga ir išsami.

### **1.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais.**

**Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų pildyti, keisti ar tikslinti.**

**1.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų ekspertų siūlymus.**

## **2. PASITENKINIMAS**

**2.1. Perskaitykite siūlomus pasitenkinimo, kuriame komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

### **Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

### **Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitenkinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija žino jų poreikius, juos atliepia ir sprendžia jų problemas
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina geranorišką bendradarbiavimą

- Suinteresuotų šalių suvokimas apie aukštą organizacijos produktų kokybę ir sklandų klientų aptarnavimą
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad atliepiamas jų poreikis gauti joms aktualią ir svarbią informaciją
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad bendradarbiavimas su organizacija viršija jų lūkesčius, o gaunama nauda yra didesnė nei patiriamos išlaidos.

## **2.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais.**

**Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų pildyti, keisti ar tikslinti.**

**2.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

## **3. ĮSIPAREIGOJIMAS**

**3.1. Perskaitykite siūlomus įsipareigojimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

### **Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo ja, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus jos vertinimo.

### **Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami įsipareigojimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms
- Suinteresuotų šalių pasitenkinimas santykiais su organizacija, siekis juos puoselėti, plėtoti, investuoti į juos

- Suinteresuotų šalių siejama ateitis su organizacija: įsitraukimas į organizacijos veiklą ar į bendrą veiklą su organizacija
- Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems.

### **3.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais.**

**Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų pildyti, keisti ar tikslinti.**

**3.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

## **4. KONTROLĖS ABIPUSIŠKUMAS**

**4.1. Perskaitykite siūlomą kontrolės abipusiškumo, kuriame komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo kriterijaus apibrėžimą, indikatorių ir savybes.**

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**Kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinamas kontrolės abipusiškumo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl abipusės įtakos šalims ir jų sprendimams
- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl suteikiamos galimybės šalims kontroliuoti viena kitą dėl bendros naudos ir gerovės

- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl bendrų tikslų ir priemonių, kuriomis tikslų siekiama ir kuriomis stebimas / reguliuojamas jų įgyvendinimas.

#### **4.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais.**

**Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų pildyti, keisti ar tikslinti.**

**4.3. Įvertinusi Jūsų, kaip šios srities ekspertų, komentarus, noriu pasitarti dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo keitimo į „Abipusis išitraukimas į susitarimų laikymąsi bei jų priežiūrą“. Ar pritariate keisti kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimą į „Abipusis išitraukimas į susitarimų laikymąsi bei jų priežiūrą“? Jei, Jūsų manymu, naujas pasiūlytas vertinimo kriterijaus pavadinimas netikslus, netinkamas, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti ir papildyti.**

**4.4. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

### III TYRIMO ETAPAS

Dėkoju už vertingas įžvalgas ir siūlymus, pateiktus pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu.

Pradedamas trečiasis etapas.

Šio tyrimo etapo tikslai:

- 1) apibendrinus išsakytas ekspertų nuomones ir pateiktus siūlymus dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo, sutarti dėl galutinio šio vertinimo kriterijaus pavadinimo ir jo apibūdinimo formuluotės;
- 2) sutarti dėl galutinių vertinimo kriterijų – pasitikėjimas, pasitenkinimas ir įsipareigojimas – apibūdinimo formuluočių;
- 3) reitinguoti vertinimo kriterijus pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams;
- 4) įvertinti ekspertų siūlomas vertinimo indikatorių korekcijas ir sutarti dėl galutinių vertinimo indikatorių;
- 5) reitinguoti vertinimo indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

#### 1 dalis. Sutarimas dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo ir jo apibūdinimo formuluotės

1.1. Išanalizavusi Jūsų, šios srities ekspertų, komentarus ir pateiktus siūlymus dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo, noriu dar kartą paprašyti šį pavadinimą apsvarstyti bei sutarti dėl jo apibrėžimo.

Kuris iš šių pasiūlytų *Kontrolės abipusiškumo* pavadinimų Jums atrodo labiausiai atspindintis santykių su suinteresuotomis šalimis kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai?

- „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“
- „Susitarimų laikymasis ir priežiūra“
- „Susitarimų laikymosi koordinavimas“.

**1.2. Parašykite, ar pritariate pakoreguoto šio vertinimo kriterijaus apibūdinimo formulotei:**

**Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / Susitarimų laikymasis ir priežiūra / Susitarimų laikymosi koordinavimas** – tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl bendradarbiavimo principų ir normų, jų laikymosi ir priežiūros.

**1.3. Jei, Jūsų manymu, pateiktas vertinimo kriterijaus apibūdinimas netikslus, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti ir papildyti.**

**1.4. Jeigu nekeičiate nuomonės, kad „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo ir jo apibūdinimo keisti nereikia, pažymėkite „nereikia keisti“.**

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklas.

**1.5. Ar pritariate minimaliai pakoreguotų vertinimo kriterijų – pasitikėjimas, pasitenkinimas ir įsipareigojimas – apibūdinimo formulotėms? Pasitenkinimo vertinimo kriterijaus apibūdinimo formulotėje vietoje žodis „prieraišumas“ ekspertų siūloma „lojalumas“.**

**Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, lojalumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

## 2 dalis. Vertinimo kriterijų reitingavimas

**2.1. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite pateiktus vertinimo kriterijus pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 4, čia 4 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**1. Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**2. Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, lojalumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**3. Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

**4.1. Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**4.2. Abipusis išitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / Susitarimų laikymasis ir priežiūra / Susitarimų laikymosi koordinavimas** – tai gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl bendradarbiavimo principų ir normų, jų laikymosi ir priežiūros.

### **3 dalis. Sutarimas dėl vertinimo indikatorių**

**3.1. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotus PASITIKĖJIMO vertinimo indikatorius ir parašykite, ar apskritai pritariate šiems indikatoriams.**

**Koreguotinos vietos išskiriamos didžiosiomis raidėmis.**

**Pastaba: integruoti ekspertų siūlymai, dėl kurių 1–2 tyrimo etapų diskusijų metu nebuvo prieštaravimų tarp ekspertų.**

**Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių NORAS PAŽINTI organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

**3.2. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotus PASITENKINIMO vertinimo indikatorius ir parašykite, ar apskritai pritariate šiems indikatoriams.**

**Ekspertų siūlymu atsisakyta indikatoriaus „Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas“.**

**Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.



**3.3. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotus ĮSIPAREIGOJIMO vertinimo indikatorius ir parašykite, ar apskritai pritariate šiems indikatoriams.**

**Ekspertų siūlymu, įtraukti indikatoriai „Suinteresuotųjų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus“ bei „Suinteresuotųjų šalių noras įsitraukti siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo“.**

**Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija
- Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo ja
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo.

**3.4. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotą *Kontrolės abipusiškumas / Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / Susitarimų laikymasis ir priežiūra / Susitarimų laikymosi koordinavimas* indikatorių ir parašykite, ar jam pritariate.**

**Ekspertų siūloma indikatorių „Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės“ keisti į „Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės“.**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi ir jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės.

## **4 dalis. Vertinimo indikatorių reitingavimas**

**4.1. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite PASITIKĖJIMO indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, čia 5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

1. Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius
2. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
3. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
4. Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
5. Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

**4.2. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite PASITENKINIMO indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 3, čia 3 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

### **Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

1. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
2. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
3. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

**4.3.Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite ĮSIPAREIGOJIMO indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, čia 5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

### **Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

1. Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
2. Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo ja, jos produktais ir teikiama informacija
3. Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija
4. Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo ja
5. Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo.

## II TYRIMO ETAPAS

**Dėkoju už vertingas įžvalgas ir siūlymus, pateiktus pirmojo tyrimo etapo metu.**

**Pradedame antrąjį etapą.**

**Šio tyrimo etapo tikslas – susipažinus su tyrimo dalyvių nuomonėmis ir siūlymais, dar kartą įvertinti savo pirminius atsakymus dėl vertinimo kriterijų ir vertinimo indikatorių, kaip leidžiančių įvertinti strateginės komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

### 1 dalis

#### 1.1. Perskaitykite pateiktų vertinimo kriterijų apibūdinimus.

**Parašykite, ar, remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, pritariate tokiam vertinimo kriterijų apibūdinimui. Taip pat parašykite, ką, Jūsų nuomone, reikėtų tikslinti ir kodėl.**

**Jei, Jūsų manymu, vertinimo kriterijaus apibūdinimas netikslus, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti ir papildyti, kad jis labiau apibūdintų santykį su finansine nauda verslo organizacijai.**

**Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, prierašumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**1.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais. Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti.**

**Komentarai:**

- „NVO/bendruomenės yra viena svarbiausių suinteresuotų pusių, lemiančių verslo organizacijos reputaciją ir turinčių labai didelę įtaką finansiniams rezultatams. Tą rodo cancel culture reiškiniai, bendruomenių protestai arba palaikymai įvairiems infrastruktūriniais ar politiniams sprendimams, visuomenės reikalavimas verslui visuomenės gyvenime užimti pilietinę poziciją. Šios grupės įtraukimas būtų labai aktualus aspektas“;
- „Papildyčiai: regulatoriai, tiekėjai, strateginiai veiklos/verslo partneriai, įtaką organizacijoms turinčios valdžios (politinės) institucijos“;
- „Dėl kontrolės būtų gerai patikslinti, kad tai koordinavimas. Kontrolės įgyvendinimas būtų apsiriboja sutartimis, politikomis, standartais ir pan., kurių įgyvendinimas yra įremitas ir kontroliuojamas, bet mes kalbame apie reputaciją, pasitikėjimą, įsitraukimą, kurie, daugeliu atvejų, remiasi iniciatyva ir savanoriškais veiksmais, siekiant kartu, partnerystėje auginti verslą arba spręsti visuomenės iššūkius“;
- „Suinteresuotosioms pusėms visuomet svarbus yra įsitraukimo, siekiant užsibrėžtų tikslų, užtikrinimas. Komunikacijos vaidmuo šiame kontekste – vienas svarbiausių“.

**1.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

- „Sutinku dėl 'kontrolės abipusiškumo' komentaro“;
- „Siūlau naudoti ne „prieraišumas“, o „lojalumas“, nes taip skamba labiau korporatyviškai ir sieja su integruota komunikacija. Dėl NVO – lieku prie savo nuomonės“.

## **2 dalis**

### **1. PASITIKĖJIMAS**

**1.1. Perskaitykite siūlomus pasitikėjimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes. Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateikti pasitikėjimo vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti. Jei, Jūsų manymu, pasitikėjimo vertinimo indikatoriai ir su jais susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių siekis bendradarbiauti ir plėtoti ilgalaikius santykius su organizacija
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitikėjimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių pritarimas organizacijos vertybėms
- Suinteresuotų šalių patirtis / žinojimas, kad organizacija veikia laikydamosi tarpusavio susitarimų ir sutartų taisyklių
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija atliepia jų poreikius ir lūkesčius
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina bendradarbiavimo kokybę
- Suinteresuotų šalių suvokimas, kad jos yra tinkamai informuojamos, komunikacija yra atvira, laiku, sąžininga, teisinga ir išsami.

**1.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais. Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti.**

**Komentarai:**

- *„Vietoje „siekis“ siūlau „nusiteikimas“. Siekis daugiau tinka kalbant apie tikslą“;*
- *„Pirmas žingsnis į pasitikėjimą – abipusis pažinimas. Neišskaitau šio žingsnio. Be jo visi kiti žingsniai gali būti sunkiai pasiekiami“;*
- *„Mano nuomone „2. Suinteresuotųjų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ klientus ir tiekėjus imant kaip SŠ būtų sunku išmatuoti; kiti – ok. Nes kad įsivertintum, pvz.: su pokyčiu susijusią komunikaciją, pasitikrinti gi nesiūsi klausimyno klientui arba tiekėjui ar jūs pasitikite, kad mūsų priimtas sprendimas keisti ERP sistemą visos grupės įmonėse, iš kur jūs perkate produktus, buvo teisingas“. Nekvescionuoju būtinybės apie naudos klientams akcentavimą pokyčio komunikacijoje, bet sakau, kad išmatuoti tai būtų ne itin paprasta...“.*

**1.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

- *„Lieku prie nuomonės, kad „siekis“ nelabai tinka, gal tada „noras“ labiau“;*
- *„Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais“ siūlyčiau išbraukti. Visi kiti ok“.*

## **2. PASITENKINIMAS**

**2.1. Perskaitykite siūlomus pasitenkinimo, kuriamo komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateikti pasitenkinimo vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti.**

**Jei, Jūsų manymu, pasitenkinimo vertinimo indikatoriai ir su jais susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jų**

**savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau atspindėtų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami pasitenkinimo indikatoriai:**

2. Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija žino jų poreikius, juos atliepia ir sprendžia jų problemas
3. Suinteresuotų šalių suvokimas, kad organizacija užtikrina geranorišką bendradarbiavimą
4. Suinteresuotų šalių suvokimas apie aukštą organizacijos produktų kokybę ir sklandų klientų aptarnavimą
5. Suinteresuotų šalių suvokimas, kad atliepiamas jų poreikis gauti informaciją, joms aktualią ir svarbią
6. Suinteresuotų šalių suvokimas, kad bendradarbiavimas su organizacija viršija jų lūkesčius, o gaunama nauda yra didesnė nei patiriamos išlaidos.

**2.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais. Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti.**

**Komentarai:**

- „Verslo pasaulyje pasitenkinimui svarbi ir galimybė uždirbti pelno iš partnerystės – arba tai turi būti kaštus mažinanti partnerystė, arba leidžianti turėti didesnę pajamingumą iš savo teikiamų paslaugų“;
- „Manau pirmas (Suinteresuotųjų šalių teigiamas organizacijos vertinimas) yra per daug abstraktus ir vertinant gali būti keblu. 2–4 kriterijai manau tinkamai išskirti ir apibūdinti, todėl ne tik vertintojui



*lengviau ir tiksliau reitinguoti pasitenkinimą, bet ir analizuojančiam vertinimo rezultatus lengviau daryti išvadas“.*

**2.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

- *„Dėl pelno ir kaštų mažinimo pritariu, tik akcentuočiau abipusę naudą. Pritariu, kad teigiamas organizacijos vertinimas yra per daug abstraktus, jis apima visus esančius žemiau“;*
- *„Pritariu, kad verslui pelningumas yra vienas iš esminių dalykų“;*
- *„Siūlyčiau pirmąjį (Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas) išbraukti arba pervadinti: „Suinteresuotų šalių teigiama rekomendacija kitiems“ (kai pvz., SŠ paprašoma įvertinti ar galėtų rekomenduoti organizaciją kitiems?)“.*

### **3. ĮSIPAREIGOJIMAS**

**3.1. Perskaitykite siūlomus įsipareigojimo, kuriame komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, vertinimo indikatorius ir savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateikti įsipareigojimo vertinimo indikatoriai yra tinkamai išskirti ir apibūdinti. Jei, Jūsų manymu, įsipareigojimo vertinimo indikatoriai ir su jais susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorius ir jų savybes reikėtų patikslinti bei papildyti, kad jie labiau apibūdintų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo ja, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo.

### **Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami įsipareigojimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių tikėjimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms
- Suinteresuotų šalių pasitenkinimas santykiais su organizacija, siekis juos puoselėti, plėtoti, investuoti į juos
- Suinteresuotų šalių siejama ateitis su organizacija: išitraukimas į organizacijos veiklą ar į bendrą veiklą su organizacija
- Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems.

### **3.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais. Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti.**

#### **Komentarai:**

- *„Abipusiam įsipareigojimui svarbi žmogiška dedamoji – kiek organizacijų atstovai asmeniškai yra pažįstami ir linkę įsipareigoti vienas kitam“;*
- *„Aš trečią rodiklį (Suinteresuotų šalių noras pasidalinti rizikas su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo) keisčiau vietomis su 4 savybe (Suinteresuotų šalių pasitikėjimas organizacija ir jos rekomendavimas kitiems). Kodėl? nes komunikacijos strateginiai veiksmai rizikų pasidalinimo dėl pasitikėjimo kontekste nors ir labai svarbus faktorius, bet praktiškai sunkiai išmatuojamas. Pvz., iš komunikacijos padalinio pusės galima parengti speaking notes, Q&A, Proactive ir Reactive pranešimus tarkime Komercijos komandai, bet kaip užtrinti vertinant, jog indėlis į rizikos valdymą buvo dėl puikios komunikacijos strategijos, o gal visgi dėl front line darbuotojų (nešančių komunikacinę žinutę) gebėjimų ir tarpasmeninio pasitikėjimo su tiksline komunikacijos auditorija pasekmė? O štai SŠ paprašyti įvertinti, ar galėtų rekomenduoti organizaciją kitiems sakyčiau turėtų būti esminis NPS (net promoter score) rodiklis“;*
- *„Suinteresuotoms pusėms visuomet svarbus yra išitraukimo, siekiant užsibrėžtų tikslų, užtikrinimas. Komunikacijos vaidmuo šiame kontekste – vienas svarbiausių“.*

**3.3. Susipažinę su ekspertų komentarais, iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsižvelgiant į kolegų siūlymus.**

- *„Įsitraukimui komunikacija itin svarbi, ypatingai, kai ji yra skaidri, aiški ir įtraukianti“;*
- *„Nepritarčiau pažinties niuansui, reikalus per pažintis turėtme absoliučiai eliminuoti. reputacija ne per čia kuriame, o jei ir kuriama, tai ji yra netvari“;*
- *„Liekų prie savo nuomonės – trečių rodiklį keisti su 4 savybe“.*

## **4. KONTROLĖS ABIPUSIŠKUMAS**

**4.1. Perskaitykite siūlomus kontrolės abipusiškumo, kuriame komunikacinės veiklos pastangomis ir turinčio poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams, apibūdinimą, vertinimo indikatorių ir jo savybes.**

**Parašykite, ar, Jūsų nuomone, pateiktas kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius yra tinkamai išskirtas ir apibūdintas. Jei, Jūsų manymu, kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius ir su juo susijusiosios savybės netikslios, pasiūlykite, kaip indikatorių ir jo savybes reikėtų patikslinti ir papildyti, kad jis labiau apibūdintų santykį su verslo organizacijos finansine nauda.**

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**Kontrolės abipusiškumo vertinimo indikatorius:**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės.

**Išvestinės savybės, pagal kurias gali būti vertinami kontrolės abipusiškumo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl abipusės įtakos šalims ir jų sprendimams

- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl suteikiamos galimybės šalims kontroliuoti viena kitą dėl bendros naudos ir gerovės
- Suinteresuotų šalių ir organizacijos susitarimas dėl bendrų tikslų ir priemonių, kuriomis tikslų siekiama ir kuriomis stebimas / reguliuojamas jų įgyvendinimas.

**4.2. Kviečiu susipažinti su ekspertų komentarais. Svarstyti pateikiami tik tie ekspertų komentarai, kuriuose yra siūlymų papildyti, keisti ir tikslinti.**

**Komentarai:**

- *„Žodis „kontrolė“ suponuoja jėgą/valdžią suinteresuotos grupės atžvilgiu ir tai apibrėžia įvairūs dokumentai. Komunikacijos plotmėje ryšiai statomi ant proaktyvaus, savanoriško išitraukimo. Aš keisčiau į koordinavimą“;*
- *„Kontrolė yra išvestinė savybė iš kitų aukščiau aptartų“;*
- *„Tinkami, tik pavadinimas „kontrolė“ turi šiek tiek neigiamą atspalvį, suprantu, kas turima omenyje, bet jei tai susitarimas abipusiai dėl kontrolės, gal tai galėtų būti „savikontrolė bei stebėjimas ir vertinimas“, bet tai tik mintis“;*
- *„Siūlyčiau įtraukti ne tik šalių susitarimus, bet ir pačios organizacijos prisiimamus įsipareigojimus sau ir prieš savo darbuotojus užtikrinti savi kontrolės priemones t. y. Kokius kriterijus taiko sau ir ko tikisi iš savo partnerių“;*
- *„Kontrolės abipusiškumo rodiklius nustatyti, ko gero, yra sudėtingiausia, nes abipusiškumą sudėtinga pamatuoti. Tačiau manau, kad susitarimas yra svarbus ir pakankamas rodiklis, kad būtų galima vertinti, ar šalys jaučiasi lygiavertės“;*
- *„Dėl kontrolės būtų gerai patikslinti, kad tai koordinavimas. Kontrolės įgyvendinimas būtent apsiriboja sutartimis, politikomis, standartais ir pan., kurių įgyvendinimas yra įremitas ir kontroliuojamas, bet mes kalbame apie reputaciją, pasitikėjimą, išitraukimą, kurie, daugeliu atvejų, remiasi iniciatyva ir savanoriškais veiksmais, siekiant kartu, partnerystėje auginti verslą arba spręsti visuomenės iššūkius“.*

**4.3. Įvertinusi Jūsų, kaip šios srities ekspertų, komentarus, noriu pasitarti dėl kriterijaus „Kontrolės abipusiškumo“ pavadinimo keitimo į „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“. Ar pritariate kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimą keisti į pirmiau pasiūlytą „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“? Jei, Jūsų manymu, naujas pasiūlytas kriterijaus pavadinimas netikslus, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti ir papildyti.**

- *„Nemanau, kad reikia kažką keisti: „kontrolė“, kaip ir „savikontrolė“, yra pakankamai neutralūs terminai, ypač kai mes nekalbame apie vienos pusės kontroliavimą, bet abipusiai veikianti savanorišką mechanizmą“;*
- *„Labai sutinku su visais komentarais, kad kontrolė per stiprus ir turintis neigiamą atspalvį žodis, tad keisčiau į švelnesnį, esantį arčiau komunikacijos lauko ir apimties. Komunikacijoje kontrole nelabai užsiimame, nes tai duoda priešingą efektą, nei norėtume išmatuoti. Koordinavimas, kooperavimas, bendradarbiavimas ir pan.“;*
- *„Pritariu, kad žodis kontrolė turi kiek stiprią prasmę lietuvių kalboje. Gal tiktų: Susitarimų laikymasis ir priežiūra?“;*
- *„Taip geriau. Tik apibūsė priežiūra valstybės institucijų, medijos (išskyrus mokamą), vartotojų atvejais nevyksta“;*
- *„Pradėjau tikrai abejoti, ar kontrolė čia geras terminas“.*

**4.4. Susipažinę su ekspertų komentarais iš naujo įvertinkite savo pirminius atsakymus: palikti juos galioti, papildyti arba pakeisti atsizvelgiant į kolegų siūlymus.**

- *„Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės“ keisčiau į „Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą, siekiant bendros naudos ir gerovės“.*

### III TYRIMO ETAPAS

Dėkoju už vertingas įžvalgas ir siūlymus, pateiktus pirmojo ir antrojo tyrimo etapų metu.

Pradedamas trečiasis etapas.

Šio tyrimo etapo tikslai:

- apibendrinus išsakytas ekspertų nuomones ir pateiktus siūlymus dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo, sutarti dėl galutinio šio kriterijaus pavadinimo ir jo apibūdinimo formuluotės;
- sutarti dėl galutinių vertinimo kriterijų – pasitikėjimas, pasitenkinimas ir įsipareigojimas – apibūdinimo formuluočių;
- reitinguoti vertinimo kriterijus pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams;
- įvertinti ekspertų siūlomas vertinimo indikatorių korekcijas ir sutarti dėl galutinių indikatorių;
- reitinguoti vertinimo indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.

1 dalis. Sutarimas dėl vertinimo kriterijaus „Kontrolės abipusiškumas“ pavadinimo ir jo apibūdinimo bei sutarimas dėl minimaliai pakoreguotų vertinimo kriterijų – pasitikėjimas, pasitenkinimas ir įsipareigojimas – apibūdinimo formuluočių ir apskritai šių vertinimo kriterijų apibūdinimo formuluočių

1.1. Išanalizavusi Jūsų, šios srities ekspertų, komentarus ir pateiktus siūlymus dėl vertinimo kriterijaus *Kontrolės abipusiškumas* pavadinimo, noriu dar kartą paprašyti šį terminą apsvarstyti bei sutarti dėl jo apibrėžimo.

Kuris iš šių pasiūlytų *Kontrolės abipusiškumo* pavadinimų Jums atrodo labiausiai atspindintis santykių su šiomis suinteresuotų asmenų grupėmis – darbuotojais, klientais, tiekėjais ir akcininkais – kuriamą finansinę vertę verslo organizacijai?

- „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“
- „Susitarimų laikymasis ir jų priežiūra“
- „Susitarimų laikymosi koordinavimas“.

**Atsakymai:**

- „Susitarimų laikymasis ir priežiūra“ (14 ekspertų)
- „Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą“ (1 ekspertas (-ė))
- „Susitarimo laikymosi koordinavimas“ (1 ekspertas (-ė)).

**1.2. Parašykite, ar pritariate pakoreguotam šio vertinimo kriterijaus apibūdinimui:**

**Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / Susitarimų laikymasis ir jų priežiūra / Susitarimų laikymosi koordinavimas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl bendradarbiavimo principų ir normų, jų laikymosi ir priežiūros.

**Atsakymai:**

- „Pritariu, taip“ (16 ekspertų)

**1.3. Jei, Jūsų manymu, pateiktas vertinimo kriterijaus apibūdinimas netikslus, pasiūlykite, kaip jį reikėtų patikslinti ir papildyti.**

**1.4. Jeigu nekeičiate nuomonės, kad pavadinimo „Kontrolės abipusiškumas“ ir jo apibūdinimo keisti nereikia, pažymėkite „nereikia keisti“.**

**Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**Atsakymai:**

- „Nereikia keisti“ (4 ekspertai)

**1.5. Ar pritariate minimaliai pakoreguotų vertinimo kriterijų – pasitikėjimas, pasitenkinimas ir išipareigojimas – apibūdinimo**

**formuluotėms ir apskritai šių vertinimo kriterijų apibūdinimo formuluotėms?**

**Pasitenkinimo vertinimo kriterijaus formuluotėje vietoje žodis „prieraišumas“ ekspertų siūloma „lojalumas“.**

**Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, lojalumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

- „Pritariu, taip“ (20 ekspertų)

## **2 dalis. Vertinimo kriterijų reitingavimas**

**2.1. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite pateiktus vertinimo kriterijus pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 4, čia 4 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**1. Pasitikėjimas** – suinteresuotų šalių nuostatų apie organizaciją kaip patikimą ir turinčią gerą reputaciją visuma, nulemta bendradarbiavimo ir pasikartojančių sąveikų tarp organizacijos ir suinteresuotų šalių.

**2. Pasitenkinimas** – organizacijos reputacijos, gebėjimo atliepti suinteresuotų šalių poreikius ir kuriamų abipusiškai naudingų santykių



nulemtas suinteresuotų šalių palankumas, lojalumas ir teigiamos emocijos organizacijos atžvilgiu.

**3. Įsipareigojimas** – organizacijos reputacijos nulemtas suinteresuotų šalių sprendimas ir prisiimama atsakomybė palaikyti ir tęsti santykius su organizacija.

**4.1. Kontrolės abipusiškumas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų, reguliuojančių abipusius santykius, ir taikomų siekiant kontroliuoti abiejų šalių veiklą.

**4.2. Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / Susitarimų laikymasis ir jų priežiūra / Susitarimų laikymosi koordinavimas** – gerovės ir bendros naudos siekiu grįstas suinteresuotų šalių ir organizacijos abipusis susitarimas dėl abiejų šalių sutartų bendradarbiavimo principų ir normų bei abipusio įsitraukimo į šių susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą.

**Vertinimo kriterijų reitingavimo rezultatai:**

Vertinimo kriterijai	Reitingavimo kriterijai:				Kriterijaus vieta reitingavimo skalėje
	<i>4 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams</i>				
	4	3	2	1	
Pasitikėjimas	16	3	0	1	1
Pasitenkinimas	3	14	1	2	2
Įsipareigojimas	0	2	18	0	3
Susitarimų laikymasis ir priežiūra	1	1	1	17	4

**3 dalis. Sutarimas dėl vertinimo indikatorių**

**3.1. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotus PASITIKĖJIMO vertinimo indikatorius ir parašykite, ar apskritai pritariate šiems indikatoriams.**

**Koreguotinos vietos išskiriamos didžiosiomis raidėmis.**

**Pastaba: integruoti ekspertų siūlymai, dėl kurių 1–2 tyrimo etapų diskusijų metu nebuvo prieštaravimų tarp ekspertų.**

**Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių NORAS PAŽINTI organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
- Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
- Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
- Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

**Atsakymai:**

- „Pritariu“ (20 ekspertų)

**3.2. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotus PASITENKINIMO vertinimo indikatorius ir parašykite, ar apskritai pritariate šiems indikatoriams.**

**Ekspertų siūlymu atsisakyta indikatoriaus „Suinteresuotųjų šalių teigiamas organizacijos vertinimas“.**

**Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
- Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

**Atsakymai:**

- „Pritariu“ (20 ekspertų)

**3.3. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotus ĮSIPAREIGOJIMO vertinimo indikatorius ir parašykite, ar apskritai pritariate šiems indikatoriams.**

**Ekspertų siūlymu, įtraukti indikatoriai „Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus“ bei „Suinteresuotų šalių noras įsitraukti siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo“.**

**Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

- Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
- Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija
- Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija
- Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo.

**Atsakymai:**

- „Pritariu“ (20 ekspertų)

**3.4. Perskaitykite pagal ekspertų siūlymus pakoreguotą *Kontrolės abipusiškumas / Abipusis įsitraukimas į susitarimų laikymąsi ir jų priežiūrą / Susitarimų laikymasis ir jų priežiūra / Susitarimų laikymosi koordinavimas* indikatorių ir parašykite, ar jam pritariate.**

**Ekspertų siūloma indikatorių „Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusės kontrolės mechanizmų siekiant bendros naudos ir gerovės“ keisti į „Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės“.**

- Suinteresuotų šalių susitarimas dėl abipusio įsitraukimo į susitarimų laikymosi bei jų priežiūros mechanizmą siekiant bendros naudos ir gerovės.

## **Atsakymai:**

- „Pritariu“ (16 ekspertų)
- „Nereikia keisti“ (4 ekspertai)

## **4 dalis. Vertinimo indikatorių reitingavimas**

**4.1. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite PASITIKĖJIMO indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, čia 5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 –vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

### **Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai:**

1. Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius
2. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais
3. Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais
4. Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu
5. Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros.

**Pasitikėjimo vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatai:**

Pasitikėjimo vertinimo indikatoriai	Reitingavimo kriterijai:					Indikatoriaus vieta reitingavimo skalėje
	5	4	3	2	1	
Suinteresuotų šalių noras pažinti organizaciją, bendradarbiauti su ja ir plėtoti ilgalaikius santykius	3	9	5	2	1	2
Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos priimamais sprendimais	1	6	7	3	3	5
Suinteresuotų šalių tikėjimas organizacijos produktais ir jų kokybe, organizacijos vizija ir lyderyste rinkoje, organizacijos propaguojama kultūra ir palankia darbo aplinka, vykdoma socialine ir aplinkosaugine atsakomybe bei finansiniais rezultatais	2	7	6	3	2	4
Suinteresuotų šalių teikiamas organizacijai palaikymas / parama krizės metu	2	8	7	2	1	3
Suinteresuotų šalių požiūriu organizacijos suvokimas kaip kompetentingos, sąžiningos ir atviros	9	4	3	3	1	1

**4.2. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite PASITENKINIMO indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 3, čia 3 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai:**

1. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius
2. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės
3. Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus.

**Pasitenkinimo vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatai:**

<b>Pasitenkinimo vertinimo indikatoriai</b>	<b>Reitingavimo kriterijai:</b>			<b>Indikatoriaus vieta reitingavimo skalėje</b>
	<i>3 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams;</i> <i>1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams</i>			
	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl jos gebėjimo suprasti ir atliepti jų poreikius	11	6	3	<b>2</b>
Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl produktų ir klientų aptarnavimo kokybės	10	7	3	<b>3</b>
Suinteresuotų šalių teigiamas organizacijos vertinimas dėl suteikiamos informacijos apie organizaciją ir jos produktus	12	5	3	<b>1</b>

**4.3. Remdamiesi savo žiniomis ir praktine patirtimi, reitinguokite ĮSIPAREIGOJIMO indikatorius pagal jų svarbą, leidžiančią įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Vertinkite skalėje nuo 1 iki 5, čia 5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams.**

**Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai:**

1. Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
2. Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija
3. Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija
4. Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija
5. Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo.



**Įsipareigojimo vertinimo indikatorių reitingavimo rezultatai:**

Įsipareigojimo vertinimo indikatoriai	Reitingavimo kriterijai:					Indikatoriaus vieta reitingavimo skalėje
	5 – vertinimo kriterijus, labiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams; 1 – vertinimo kriterijus, mažiausiai leidžiantis įvertinti komunikacijos valdomų santykių su suinteresuotomis šalimis poveikį verslo organizacijos finansiniams rezultatams	5	4	3	2	
Suinteresuotų šalių noras prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija	5	6	5	2	2	2
Suinteresuotų šalių pastangos palaikyti ir tęsti ilgalaikius santykius su organizacija dėl tikėjimo organizacija, jos produktais ir teikiama informacija	4	6	5	3	2	3
Suinteresuotų šalių noras rekomenduoti organizaciją ir jos produktus dėl pasitikėjimo organizacija	10	5	3	2	0	1
Suinteresuotų šalių noras įsitraukti į organizacijos veiklą ir bendrą veiklą siekiant organizacijos tikslų įgyvendinimo dėl pasitikėjimo organizacija	3	2	7	3	5	4
Suinteresuotų šalių noras pasidalyti rizika su organizacija dėl pasitikėjimo ja ir palankaus organizacijos vertinimo	2	2	7	3	6	5

## SUMMARY OF DOCTORAL DISSERTATION

### **The Role of Communication in the Development and Implementation of a Business Organisation's Strategy and the Creation of Financial Value: a Framework of Indicators for Evaluating Communication Activities**

#### **INTRODUCTION**

**Relevance of the topic.** The current business landscape is marked by increasing globalization and the rapid adoption of new technologies. As a result, competition among business organizations has become more intense, thereby necessitating effective strategies for sustained operational and financial performance (Correia et al., 2023; Kraus et al., 2012). The competitive advantage of a business organization is measured by its ability to create value more efficiently than its competitors over the long term while achieving above-average profitability in a given business segment. A business organization which achieves superior results compared to competitors in the same business segment or exceeds the market average has a competitive advantage (Porter, 1985). In the broader concept, two indicators define business performance: financial performance (sales growth, profitability, cost reduction) and operational performance (market share, new product, product quality, marketing effectiveness, and added value) (Venkatraman & Ramanujam, 1986). The strategy of a business organization is concerned with creating superior value (Porter, 2008).

In today's competitive business environment, the alignment of communication and business strategies has become imperative for businesses to maintain their competitive advantage. As postulated by scholarly discourse (Hatch & Schultz, 2001; Kaplan & Norton, 2006; van Riel, 2012), the integration of strategies enhances an organization's strategic positioning and ensures meeting the needs of its stakeholders. Furthermore, it reinforces the credibility, reputation, and internal efficiency of the business, while reducing costs through increased employee commitment. Research has demonstrated that strategy integration can significantly enhance the operational and financial performance (Alsolamy et al., 2014). However, the alignment of strategies remains one of the most significant challenges in strategic communication, especially in business organizations. Neglect of the need to align strategies leads to communication practitioners

not being able to justify the financial value they create for a business organization. This results in a gap between the theory and practice: on the one hand, researchers emphasize the need for communication to be part of the strategic management of an organization, and its importance to the organization is recognized; yet the role of communication as a success and value creator for business organizations is not appreciated. Although theoretical approaches identify the role of communication as strategic (Grunig & Hunt, 1984), recognize communication as an integral part of the value chain (Cornelissen, 2020), emphasize the importance of communication in building the reputation, brand, employee engagement, and stakeholder relationships (Fombrun, 1996; Kapferer, 2012; Meng & Pan, 2012; de Bussy & Suprawan, 2012; Hon & Grunig, 1999; Grunig, 2006), recognize communication enabling top executives, internal business partners and employees (Heide & Simonsson, 2014; Mazzei, 2014) to perform better by broadening their understanding of communicative consequences of strategic decisions in the public sphere (Bentele & Nothhaft, 2010), recognize the importance of communication in the context of innovation, change, crises management, social responsibility and sustainability, etc., this has been found not to be in line with practice in business organizations. Research has revealed a lack of recognition of communication as a factor affecting the success of a business organization in practice (Volk et al., 2017; Brønn, 2014).

One of the reasons for this misalignment relates to the traditional approach existing both in practice and in the scientific discourse. Research (e.g. Cowan, 2014) indicates that communication practitioners are ‘stuck’ in the old communication paradigm, and that the traditional approach, which emphasizes media relations and the production and dissemination of the communication content, is dominant among them. Communication practitioners lack a consistent understanding of the communication-created value (Macnarama et al., 2015). They tend to use multiple rationales to explain the value of communication from building reputation and brands, gaining thought leadership, and preventing crises to employee motivation. Traditional research examining the impact of communication in organizational contexts has mainly sought to analyze the influence of communication on changes in the stakeholder attitudes and behavior. Various models propose clustering communicative outcomes into levels of effects, such as the media output, stakeholder awareness, and attitudes (Lindenmann, 2003; Macnamara, 2015). Intensive discussions surrounding the evaluation of strategic communication have been ongoing in the realms of the mass

media, corporate media, and social media. These discussions aim to track the links between communication and the stakeholder behavior, such as influencing customer preferences or employee motivation; however, these approaches rarely evaluate how communication contributes to the organizational goals. According to Gregory & Watson (2008); Zerfass et al. (2010), organizations have largely adopted methods for evaluating the communication impact on the level of specific media and channels, while scarcely measuring its effects on organizational goals.

It should be stressed that, in the communication field, a range of communication tools, based on management principles, to assess the impact of communication on an organization's performance, are offered. Communication practitioners claim to measure the *Return On Investment* (ROI) of communication (van Riel & Fombrun, 2007), and some approaches define standard metrics for communication (Macnamara, 2014; Michaelson & Stacks, 2011; Watson & Noble, 2014) allowing to assess the impact on the organizational performance. However, no applicable indicators or methods have been offered so far. Even more, the complexity of communication processes, the close relationship with other activities (sales, marketing, etc.), and the lack of clarity on the costs and investments for communication in most business organizations hinder the use of such metrics (Watson & Zerfass, 2011). The Communication Value Circle (Zerfass & Viertmann, 2017), a significant interdisciplinary framework explaining the process of value creation through communication on the levels of the corporate strategy, corporate management, and corporate communication, follows the approach to analyze the value created by communication from the beginning of communication processes to the potential economic impact. This framework describes value creation through communication in 12 dimensions drawn from four generic corporate goals and provides a systematization of value drivers and performance indicators. However, the Communication Value Circle aims to depict a holistic view of communication value creation rather than a system of key indicators without focusing on the linkage between the communication indicators and the indicators of the financial performance of a business organization.

To summarize, there are numerous indicators, measurement methods, frameworks, and concepts that can be used for evaluating communication. However, there is a lack of a specific system of indicators which could be applicable to assess the impact of communication activities on the financial performance of a business organization. As a result, potentially, both in the scientific discourse and in practice, the dominant approach is that the

evaluation of communication activities – in contrast to marketing activities – is linked exclusively to non-financial intangible indicators. To bridge this gap, this study presents a framework which is based on the integration of communication indicators into the strategy map as a value-creation blueprint for a business organization focusing on the linkage between communication indicators and financial indicators, such as turnover, profit, and cost reduction.

The research problem is addressed by answering the following research questions:

Q1: Which communication activities have an impact on the implementation of the business organization's strategy? To achieve the organization's strategic objectives, communication activities are not only carried out independently, but they also support and reinforce other activities within the organization which use communication. It is assumed that, by analyzing the activities carried out to implement the business organization's strategy, it is possible to identify specific communication activities and to establish criteria and indicators for evaluating these communication activities.

Q2: What are the indicators to assess the financial impact that communication activities create for a business organization? The indicators for evaluating communication activities, which are divided into *direct tangible* (measurable and with a direct financial expression (KPIs)) and *indirect intangible* (traditionally thought of as non-measurable, without a direct financial expression (KIPs)), are distinguished by using a strategy map, a framework of value creation for a business organization. The assumption is that both direct and indirect indicators for evaluating communication activities are related to the financial performance of a business organization (turnover, profit, or cost reduction), have an impact on the financial performance, and can be measured. Therefore, the link between the indicators used to evaluate communication activities and the indicators of the financial performance of a business organization provides evidence that communication creates financial value for a business organization.

**The study aims** to identify the factors of competitive advantage of a business organization which are determined by the communication activities applied to the implementation of the strategy, to establish a system of indicators for evaluating the impact of communication activities on the financial performance of a business organization and to define the evaluation criteria and parameters.

**The objectives of the study:**

1. To analyze the factors determining the competitive advantage of a business organization by highlighting the communication activities used to achieve the strategic objectives of a business organization.
2. After analyzing the specifics of the communication activities used to implement the business organization's strategy, to identify the indicators of these activities and their results, by linking them to the activities which determine the business organization's financial performance.
3. To develop a framework of indicators for evaluating the impact of communication activities on the financial performance of a business organization in the implementation of its strategy.
4. To set and verify the evaluation criteria and parameters allowing to assess the impact of stakeholder relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization and to determine their importance for the financial performance.

**Defended statements:**

1. Traditionally, the indicators assessing the value of activities that are partly related to the communication of a business organization (such as marketing) in the implementation of the organization's strategy have been linked to intangible non-financial and intangible financial indicators. Communication activities that create the non-financial intangible assets of a business organization and that are carried out during the implementation of the business organization's strategy reinforce the unique strategic positioning of a business organization, and, through the management of relationships with its stakeholders, help to create financial value for a business organization.
2. Trust and satisfaction are criteria for evaluating communication activities which, as a result of the reputation built through stakeholder relationships, have an impact on the implementation of the business organization's strategy and the financial value of the business organization.
3. Key parameters to evaluate the impact of communication activities on the financial performance of a business organization are the stakeholders' demonstrated belief in the organization's products and their quality, their perception of the organization as competent,

honest, and open, and their willingness to engage with the organization and to develop a long-term relationship.

4. Parameters for evaluating communication activities, which assess the commitment of stakeholders to achieve the strategic objectives of a business organization, are seen as important but are more related to integrated communication or marketing activities than to parameters for strategic communication activities.
5. The system of indicators developed to evaluate the impact of communication activities on the financial performance of a business organization allows the assessment of intangible financial indicators, complementing them with indicators traditionally used in the field of marketing to measure the brand equity, consumer behavior, the propensity to recommend (NPS), conversion rates, contract renewals, and sales revenue.

**Research methodology.** The study applies scientific literature analysis, synthesis, comparative analysis, analysis of primary and secondary sources, and a combination of two methods of qualitative research to conduct the empirical research.

A qualitative research method of semi-structured interviews with CEOs of international business organizations is used to evaluate the impact of communication activities on achieving the strategic objectives of a business and creating financial value for business organizations.

A qualitative research method chosen for the empirical research is the *Delphi* expert group semi-structured repeated interviews with communication managers (top-level communication professionals) of business organizations with at least 10 years of professional experience in the field of communication/PR and at least 5 years of managerial experience. The empirical research aims to identify and verify the criteria and parameters for evaluating the impact of communication activities on the financial performance of a business organization through stakeholder relations. The objectives of the empirical study are: 1) Based on the theoretical analysis, to identify the key criteria and parameters, used to evaluate the impact of stakeholder relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization, and to develop the definitions of these criteria and parameters; 2) To verify the criteria and parameters identified as having an impact on the financial performance of a business organization for evaluating communication activities; 3) To develop a framework of criteria and parameters to evaluate the impact of stakeholder

relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization, while highlighting the importance of particular criteria and parameters.

Three phases of the *Delphi* study were carried out. The choice of the *Delphi* approach is based on the reason that no comprehensive framework of criteria and parameters has yet been developed to evaluate the impact of stakeholder relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization, while new issues are usually open to controversy and debate. The *Delphi* research method offers a way of reconciling and agreeing on them by expert consensus. The research involves agreeing with communication experts on a theory-based set of criteria and parameters for evaluating the impact of stakeholder relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization and verifying these in discussions with communication experts.

**The scientific novelty** of this thesis is related to the fact that the research field, which examines the links between communication activities, strategy, and the financial performance of business organizations, is underdeveloped. Those frameworks which use the traditional approach of measuring the value of communication by analyzing the links between communication, media, and channel outputs, changes in stakeholder awareness, and attitudes, or measure the return on investment, but which do not offer applicable indicators or methods, do not allow to assess the financial value created by communication. The Communication Value Circle presents a holistic view of the communication value creation and offers indicators, but it does not seek to focus on the linkage between the indicators used to evaluate the communication performance and the indicators of the financial performance of a business organization. This study not only presents a framework showing the route of how communication creates financial value for a business organization, indicates the links between the strategy components and the communication activities used to implement the strategy of a business organization as well as the links between indicators of communication activities and financial indicators of the business organization, but also offers a system of key indicators to evaluate the financial impact created by communication, as well as expert-agreed and verified criteria and parameters allowing to evaluate the financial value of stakeholder relations managed by communication.

**Practical benefits.** The presented framework is helpful in practice as it (1) highlights the interaction between the components of a business organization's strategy as a determinant of competitive advantage and the



communication activities used to implement the strategy; (2) demonstrates the interaction between the indicators used to evaluate the communication activities and the indicators used to assess the financial performance of a business organization; (3) allows the impact underlying the communication activities on the financial performance (turnover, profit, or cost reduction) of a business organization to be determined; (4) allows the financial value created by the communication activities to a business organization to be objectively evaluated.

**Structure of the study.** The study is divided into three main chapters. **The first chapter** discusses the theoretical background defining the modern business organization and its strategic management. The analysis, by using the *neo-institutional* and *strategy as a practice* theoretical approaches, as well as the analysis of the framework of value creation of a business organization, highlighted the strategy and the factors determining the competitive advantage of a business organization, as well as the indicators used to measure the competitive advantage. The determinants of the business organization's competitive advantage were identified through the value creation framework, i.e. the strategy map (Kaplan & Norton, 2004) and the *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1996), which is an integral part of the strategy map. It is a diagrammatic representation of the route of value creation from non-financial intangible factors to financial performance.

It has been defined that the components of the strategy of a business organization, i.e. the learning and growth dimension, the internal process dimension, the stakeholder dimension, and the financial dimension, along with the organizational activities which take place within these dimensions, such as stakeholder management (Parmar et al., 2010), management of the reputation and the brand (Roberts & Dowling, 2002), change management (Rothaermel & Hess, 2010), innovation (Cohn, Katzenbach, & Vlak, 2008), creation and fostering of an organizational culture (Gittel, 2003), engaging employees (Miranda, Goodman, & Kern, 1996), corporate social responsibility activities (Elkington, 1997), and the proper management of internal processes (Kaplan & Norton, 2004), are crucial factors for the business organization's competitive advantage and value creation. Based on the strategy map (Kaplan & Norton, 2004), it has also been determined that, in order to measure the activities carried out along the dimensions of the strategy map, business organizations use indicators such as stakeholder relationship management effectiveness (Kumar, 2008; Cohen & Low, 2001), satisfaction, trust, and the loyalty of customers and other stakeholders (Ndlovu, 2010; Buckmaster, 2000), reputational capital and brand equity

(Marr, 2008), a strong and innovation-friendly organizational culture (Kelly, 2007; Kumar, 2008), competencies (Marr, 2008), perceived leadership of the employees, and trustworthiness of the managers (Salahuddin, 2010; DeJong, 2009), employee satisfaction and engagement (San & Heng, 2009; Ittner & Larcker, 1998), achievement of strategic objectives and delivery of results, productivity and effectiveness (San & Heng, 2009; Ndlovu, 2010), etc.

Analysis of the management of a business organization and its strategy from the *neo-institutional* and *strategy as practice* perspective (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977; Campbell, 2004) has revealed that a key point of the strategy map as a framework of value creation for a business organization is the close interaction between the activities undertaken by a business organization and the components of the strategy as a determinant of competitive advantage.

**The second chapter** investigates the links between the strategy components and the communication activities used to implement the business organization's strategy and the links between the indicators used to evaluate the communication activities and the indicators of the financial performance of the business organization. The analysis of the role of strategic communication from the *neo-institutional* perspective (Boden, 1994; Taylor & van Every, 2000; Sandhu, 2012; 2015) has revealed that strategic communication is the basis for all the activities of a business organization. Communication activities in a business organization create and establish the appropriate systems, procedures, and rules for communication, information, and knowledge, which, in turn, establish corporate knowledge, a common vocabulary, and values, and, subsequently, ensure compliance with the social norms. This creates commonality, institutional identity, and thus the visibility of economic rationality. The role and impact of strategic communication on the competitive advantage of a business organization are further highlighted by the analysis of three streams of the *neo-institutional* research: *institutional logic* (Loewenstein & Ocasio, 2005; Thornton et al., 2012), *managerial ideas and models* (Boyer et al., 1998; Hedmo et al., 2005), and *institutional performance* (Lawrence & Suddaby, 2006). By engaging strategically with stakeholders in the development and implementation of the business strategy, communication provides a strategic direction, competitive advantage, strategic positioning, and a unique strategic position for an organization.

The *strategy as practice* approach (Jarzabkowski et al., 2007; Whittington, 2006) has contributed to highlighting the role of strategic communication in the development and implementation of the strategy of a

business organization based on the concept of strategizing, which is conceptualized as consisting of three interrelated dimensions: (1) *actors* (practitioners) who in this study are referred to as strategic communication practitioners who initiate, engage in, or execute activities within the business organization based on their expertise and experience (the concept of the distinction of the strategic-technical operational role); (2) *communication activities* which are applied to the implementation of the strategy of a business organization, and which are carried out in the light of the strategic (strategist, ambassador, advisor) and technical operational (communicator, trainer) roles; and (3) *praxis*, i.e. strategic communication activities at different levels of the institutional activity. These interactions highlight not only the strategic communication activities carried out from different institutional perspectives (building and maintaining relationships with stakeholders, building trust, responding to the stakeholders' needs for relevant and up-to-date information about the organization and its products, promoting the organization's vision and leadership, building the organization's culture, and engaging its employees, activities in the areas of corporate social responsibility and sustainability, financial communication, innovation process management, community-building, crisis and change management, etc.) and their specificities, but also identify indicators for measuring these activities which are integrated into the value creation model, i.e. the strategy map.

(1) Within the learning and growth dimension, the following indicators have been identified for communication activities carried out in the implementation of the business organization's strategy: strong organizational culture; values culture; alignment of activities with values; employee commitment, trust, satisfaction, loyalty; employee engagement; advocacy of the organization; willingness of employees to maintain organizational membership; willingness to contribute to the success of the organization; the culture of teamwork and collaboration; the culture of change; staff preparedness for changes in the information systems; communication culture; the number of training sessions on communication competences; employees' perceived leadership; charismatic leadership; trustworthiness of the managers, etc. (Broom & Dozier, 1983; Dozier & Ehling, 1992; Meng & Pan, 2012; DeJong, 2009; Kumar, 2008; Ittner & Larcker, 1998; Milgate, 2004; Marr, 2008; HassabElnaby & Wier, 2003; San & Heng, 2009; Spector, 1997; van Riel & Fombrun, 2007; Watson, 2012; Cohen & Low, 2001).

(2) The internal process dimension integrates the following indicators to measure communication activities: the satisfaction of the supply chain

actors, i.e. distributors, sellers, and intermediaries; the number of crises handled in the performance management and customer management processes; an innovation-attractive organizational culture; employee involvement and engagement in innovation processes; opportunities for innovative proposals and ideas; number of innovative ideas submitted by employees; number of innovative ideas implemented; the clarity of the internal and external rules, regulations and norms; creation, involvement, and support for communities; the level of volunteering in the organization, etc. (Gandomi & Haider, 2015; Buckmaster, 2000; Ndlovu, 2010; San & Heng, 2009; Funk, 2003; Cohen & Low, 2001; Ittner & Lacker, 1998; Parmenter, 2010).

(3) Indicators of communication activities integrated into the stakeholder dimension: reputational capital; relational capital; stakeholder trust, satisfaction, commitment, perception of mutuality of control; emotional attractiveness of the organization; stakeholders' perceived product quality; perceived financial credibility; perceived quality management; work environment; organizational vision and leadership; perceived social responsibility; social capital; quality of cooperation; brand equity; brand awareness; spontaneous brand awareness; induced brand awareness; brand recognition, dominance; brand perception, recall, impact; brand distinctiveness, mentions, identification; positive emotions for a brand; customer value proposition; stakeholders' (both internal and external) attitude during a crisis; publicity: media reach; organic reach; subscribers; audience; message reach; circulation; impressions; media resonance; page impressions; conversion rate; followers; visits; mentions; hashtags; reactions; tone/sentiment; engagement; feedback; views; click-through rate; likes; shares; unique visitors; share of voice; audience growth rate; virality rate; touch points; registrations; bounce rate; advocacy; web traffic; search volume data; share of article/post citations or downloads, etc. (Hristov & Appolloni, 2021; Stieglitz et al., 2014; Hon & Grunig, 1999a; 1999b; Grunig, 2009; Stacks, 2010; Ledingham & Brunnig, 2001; Callison, 2001; Grunig, 2000; Dozier & Ehling, 1992; Abdullah & Rozario, 2009; Suhaniya & Thusyanthy, 2016; Hanif et al., 2010; Habtie, 2015; Dick & Basu, 1994; Oliver, 1999; Solomon, 2018; Schiffman & Kanuk, 2010; Bloemer et al., 1999; Bilgin, 2018; Chen, 2021; Keller, 1993; Moisescu, 2014; Schwaiger, 2004; Schwalbach, 2015; Davies et al., 2003; Valentini, 2020; Farjam & Hongyi, 2015; Aaker, 1996; Andersen, 2022; Valentini, 2020; Frandsen & Johansen, 2011; Mazzei et al., 2012; Ndlovu, 2010; Buckmaster, 2000; Ittner & Larcker, 1998; Milgate, 2004; Crosby & Johnson, 2002; Nastasia &

Mironeasa, 2016; Zote, 2021; Miller, 2023; Gandomi & Haider, 2015; San & Heng, 2009; Funk, 2003; Cohen & Low, 2001; Hicks, 2023; Edwards, 2021, etc.).

(4) Indicators of communication activities integrated into the financial dimension: staff turnover rates; customer loyalty to the organization; cross-purchase; purchase intention; recommendation (net promoter score); commitment to repeat purchases of the organisation's products regardless of any actions by competing brands; meeting customer expectations; customer perception of the organization's productivity; customer perception of the organization's effectiveness; customer perception of strategic planning; customer perception of the organization's achievement of its objectives, etc. (von Geibler, Liedtke, Wallbaum, & Schaller, 2006; Kelly, 2007; San & Heng, 2009).

Analysis of the role of communication and the undertaken activities has revealed the interplay of communication activities with the other activities of the organization in the creation and implementation of the strategy of a business organization. The integration of indicators of communication activities into the business organization's value creation model, i.e. the strategy map, shows that communication activities exert an impact on every organizational activity during the implementation of the business strategy.

Theoretical research has found that "reputation has financial value as a corporate asset" (Fombrun & van Riel, 2004, p. 31), and that reputation is linked to financial intangibles (Lönnqvist, 2002) in the strategy map. It has also been found that stakeholder relationship management, as a component of reputational capital, has been attributed to the key responsibility of communication (L'Etang, 2008; Doorley & Garcia, 2011; Johnston & Sheehan, 2014; Gill, 2014), while brand management, as another component of reputational capital, is a marketing responsibility (Duncan & Moriarty, 1998; Estaswara, 2020). Therefore, in the **third chapter** of the study, the empirical research identifies the criteria and parameters to evaluate the impact of stakeholder relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization, thereby highlighting the importance of the individual parameters which are verified through discussions with communication experts. The key findings of the empirical research, presented in the third chapter, are presented below.

## KEY FINDINGS

The empirical research has identified 4 evaluation criteria based on the theoretical analysis: *trust*, *satisfaction*, *commitment*, and *mutuality of control* (later, modified by experts to *compliance and supervision of agreements*), and their related evaluation parameters. *Trust and satisfaction* have been identified as the most important criteria for evaluating communication activities. Such results support the considerations often presented in theory (Siano et al., 2010; Omar et al., 2009; Keh & Xie, 2009; Jimenez & San-Martin, 2016; Park et al., 2012) that communication activities, such as fostering collaboration and recurring interactions between the organization and its stakeholders, addressing the stakeholders' needs and building mutually beneficial relationships through communication activities, create positive stakeholder perceptions of the organization as a trustworthy and reputable entity, and lead to the stakeholder favor, loyalty, positive emotions – which is an outcome that not only builds stakeholder commitment to a long-term relationship with the organization, but also, among other outcomes of the activities, influences the implementation of the business organization's strategy and its financial performance.

The analysis of the ranking of the evaluation parameters shows a distinction in the importance of evaluation parameters attributed to *trust and satisfaction*. The *trust* evaluation parameters as “Stakeholders' perception of the organization as competent, fair and open” and “Stakeholders' willingness to learn about the organization, to cooperate with it and to develop a long-term relationship” and the *satisfaction* evaluation parameter as “Stakeholders' positive assessment of the organization in terms of the information provided by the organization on the organization and its products” were ranked as the evaluation parameters which have the greatest impact on the financial performance. Such empirical findings show clear parallels between the business practice (Rothaermel, 2019) and the neo-institutional approach (Meyer et al., 1977; Tolbert et al., 1983, etc.), according to which, the business organization's financial performance is dependent on the legitimacy of its legitimacy-granting activities, which give the business organization a semblance of economic rationality. The legitimacy of the organization is created by the business organization's compliance with the socially recognized norms of society. However, it has been noted that all *trust and satisfaction* evaluation parameters were rated as having both the highest and the lowest potential impact on the financial performance of a business organization. This range of opinions is a possible

indication that each of the stakeholder *trust and satisfaction* variables has an impact on the financial performance in practice: stakeholders are willing to develop long-term relationships with business organizations operating according to ethical principles such as honesty, fairness, care, respect, and respond to the need for access to the relevant and important information. In the absence of a recognized framework in the theory and practice which would identify the evaluation criteria and their parameters that can be quantified to show the impact of communication on the financial performance, it is assumed that stakeholder trust and satisfaction are perceived as *factors* rather as a *guarantee* that a high reputation will lead to a higher emotional value for the organization among its stakeholders.

In line with the propositions set out in the study (Parmar et al., 2010) that (1) those stakeholders who are satisfied with the relationship are more likely to share information which can further enhance the value created by the business organization or reduce costs; (2) greater stakeholder trust reduces business transaction costs, leads to a greater adaptability and flexibility of a business organization, and decreases the likelihood of negative consequences; and (3) trust-based stakeholder relationship management can reduce the costs of hostile actions by stakeholders or negative media exposure. It is thus argued that the *trust and satisfaction* of stakeholders generated by communication activities outweigh the costs incurred by the business organization for communication activities. It is argued that the *defended statements* concerning the *trust and satisfaction* evaluation criteria and parameters as having the greatest impact on the business organization's financial performance have been confirmed. It has been proven that the key communication parameters allowing for the evaluation of the impact of communication activities on the financial performance of a business organization have been identified as the perception of the organization as a competent, honest, and open entity, along with the belief in the organization's products and their quality demonstrated by the stakeholders in the context of their willingness to work with the organization and to develop a long-term relationship with it.

An examination of the research data has revealed surprising results in the ranking of the *commitment* evaluation criteria and parameters. During the discussions, the involved experts identified the *commitment* evaluation parameter, which is related to the willingness of the stakeholders to recommend the organization and its products as a fundamental evaluation parameter to justify the financial value generated by communication. However, it is noteworthy that none of the experts awarded it the highest

score, and only a couple of them ranked it in the second place. These findings indicate that, although this criterion holds importance, it is neither widely recognized nor commonly used in the field of strategic communication. Communication experts recognize the practical significance of the net promoter score. However, they view the measurement of the financial value through the recommendation dimension as possibly duplicating the parameters for assessing the marketing activities. In marketing, this metric is considered to be one of the most important characteristics in justifying the financial value created by marketing for a business organization. Thus, it can be concluded that the research results have confirmed the *defended statement* that the parameters used to evaluate the development and strengthening of the *commitment* of stakeholder relationships to achieve the strategic objectives of the business organization are seen as important parameters for assessing the communication activities, but they are related more to integrated communication or marketing activities than to the evaluation parameters concerning strategic communication activities.

The criteria for evaluating the *compliance and supervision of agreements* and the evaluation parameter “Stakeholders’ agreement on mutual involvement in the mechanism for compliance and supervision of agreements for the common benefit and well-being” indicate a potential untapped potential for the application of this evaluation parameter in practice. While some experts gave this criterion the highest ratings, most judged it to be the least able to evaluate the financial value created by communication.

The link between the indicators of financial performance (turnover, profit, and cost reduction) of a business organization and the indicators used to evaluate communication activities has been revealed in the study. The integration of communication indicators into the strategy map as the framework of value creation for a business organization has shown that communication activities in all dimensions of the strategy map create financial value. Creating non-financial intangible assets for a business organization in the highest financial dimension of the strategy map communication contributes to the creation of financial value for a business organization. By managing relationships with stakeholders, communication directly creates financial value for a business organization. This means that both direct (measurable and directly financial) *Key Performance Indicators* (KPIs) and indirect *Key Intangible Performance Indicators* (KIPs) are closely linked to the financial performance of a business organization, such



as turnover, profit, or cost reduction. This refutes the traditional approach suggesting that communication activities create intangible non-financial assets, while indicators measuring the value of activities that are partly related to communication (such as marketing) in the implementation of the strategy of an organization are related to both intangible non-financial and intangible financial indicators. The analysis of the theoretical approaches and the results of the empirical research supported the *defended statement* that communication activities constituting the non-financial intangible assets for a business organization in the implementation of the business strategy reinforce the unique strategic position of a business organization, and contribute to the creation of financial value through the management of relationships with stakeholders.

The framework of the indicators developed in the study which can be used to measure the impact of communication activities on the financial performance of a business organization allows for measuring not only intangible non-financial indicators, but also financial indicators. The *defended statement* that the indicator system can be extended to the indicators traditionally used in marketing to measure the brand equity, consumer behavior, propensity to recommend, conversion rates, renewal of contracts, and the sales revenue has therefore been confirmed. The interaction between the indicators of communication activities and the financial indicators of a business organization revealed in the study is also in line with the tendency determined in some studies (Ragas, 2019; Ragas et al., 2018; Zerfass et al., 2017; 2023), which shows a changing attitude in the field of communication, specifically, that communication activities create both non-financial and financial intangible assets, and that communication activities are not only ‘servicing’ other activities of the organization, but they also have a direct impact on the implementation of the strategy of a business organization.

**Limitations of the study and future research directions.** The empirical research is based on a clear logic as to why only one sub-dimension of the strategy map – the *Reputational Capital* sub-dimension of the Stakeholders dimension – has been chosen as the one that directly creates financial value for a business organization. However, it would be worthwhile to harmonize the evaluation criteria and parameters across all the strategy map’s dimensions and to verify them in discussions with communication experts for further research.

The empirical research has verified the criteria and parameters for evaluating the impact of strategic communication on the financial

performance of a business organization, while the exploratory research has investigated the attitude of CEOs towards the role of communication in the development and implementation of the business organization's strategy and value creation. It would be appropriate to complement qualitative research with quantitative research, by using quantitative indicators of a business organization's activities and performance, and evaluating their possible links to the specific quantitative financial results of a business organization.

## CONCLUSIONS

The analysis of the modern business organization and its strategic management from the *neo-institutional* and *strategy as practice* perspectives, through the prism of strategy as a determinant of competitive advantage related to superior value creation, by using the business organization's value creation framework (presented as the strategy map in the study), has contributed to the identification of the factors determining the competitive advantage of a business organization and to the components of the strategy that influence the financial performance. The following factors have been identified as the determinants of a business organization's competitive advantage: (1) the financial dimension characterized by the pursuit of good financial performance as a strategic objective (productivity: cost reduction; growth strategy: increasing revenue; increasing customer value); (2) the stakeholder dimension which is based on creating value for stakeholders (customer value proposition, reputational capital, stakeholder relationship and brand management, publicity, social responsibility and sustainability, crisis prevention and management), thereby ensuring better financial performance; (3) internal processes (performance management and customer management processes, innovation process, and regulatory and social processes) to meet the needs of the stakeholders as a condition for the financial performance; and (4) the learning and growth dimension comprising human, information and organizational capital: organizational structure, culture, change management, used to achieve the financial performance of a business organization.

The integration of communication activities into all the dimensions of the strategy map: the financial dimension (communication activities increasing the customer value), the stakeholder dimension (building and maintaining the organization's reputation through stakeholder relations and brand management, publicity activities, crisis management, social responsibility, and sustainability activities), internal processes (fostering innovation,

building strong communities, embedding internal and external rules, adoption of regulations and norms through communication activities), and learning and growth dimension (building and fostering the organization's culture, employee engagement, change management, strengthening communication competences, etc.) has revealed the link between the communication activities applied in the implementation of a business strategy and the components of this strategy as key to the business organization's competitive advantage and the improved financial performance.

Based on the *neo-institutional approach* which emphasizes the dependence of the business organization's financial performance on legitimacy-generating activities providing economic rationality for a business organization, and legitimacy generated by the business organization's adherence to the social norms accepted by society, it has been found that communication is the basis for all of the business organization's activities in the implementation of the strategy. Communication plays a strategic role in the process of developing and implementing the strategy, as well as by ensuring and enforcing institutional adherence. This strategic view of the role of communication is based on the importance of communication activities in the implementation of the business organization's strategy. The success of the business organization's strategy depends on meeting the needs and expectations of its stakeholders realized through the role of communication as an intermediary between the organization and its stakeholders, and the communication activities used to fulfill this role. Communication activities are used to embed the active involvement of stakeholders in the organization's activities and processes. They ensure formal communication within a business organization to support the institutions and construct communication roles and practices within a business organization in response to the stakeholders' needs and expectations. By strategically engaging with the stakeholders in the development and implementation of a business strategy, communication provides a strategic direction, competitive advantage, and unique strategic positioning to the organization. By using the *strategy as practice* approach through the element of actors (communication practitioners), communication activities and praxis, as well as their interaction, it has been determined that the specificity of the communication activities applied to the implementation of the business organization's strategy involves different perspectives on institutional activities. These perspectives include individuals and their self-expression/self-fulfillment (the personality of the communication

professional, competencies (micro-micro), communication in formal and informal norms (micro-micro) and their replication in communication (meso-micro), building and strengthening the culture of the organization (meso-micro), communication in the organization, the impact of the established culture of the organization on individuals (meso-micro), communication with external stakeholders to achieve the organization's objectives (meso-macro), market relations between organizations (system functioning) and their management (macro-macro), and the impact of the environment on the organization, pressure on the activities concerned (meeting the expectations and needs of the stakeholders) (macro-macro).

The *neo-institutional* and *strategy as practice* approaches towards communication as playing a strategic role in the development and implementation of the business organization's strategy not only extends the theoretical definition of strategic communication, which emphasizes the need to align the organizational and communication objectives. It also highlights the role of strategic communication as essential to the success of strategy implementation. However, the highlighted role of strategic communication in the implementation of the business organization's strategy, while reflecting the theoretical implications of the *Excellence Theory* and extending it to institutionalization and *strategy as practice* perspectives, are in contrast with the dominant practice in business organizations. Even though the role of communication professionals is identified as strategic from the point of view of CEOs in business organizations, this is not in line with the theoretical concept of strategic communication which stresses the alignment of business and communication objectives. As the theoretical analysis and the exploratory research have shown, communication objectives and activities are rarely aligned with the strategic objectives of a business organization. The exploratory research found that, in the process of developing and implementing the business organization's strategy, communication professionals mostly act in the role of a communicator, by involving the creation of the communication content and the use of communication platforms and channels to communicate externally and internally with the stakeholders of an organization. This role is defined as an operational role based on the communication manager role framework. The concept of strategic communication refers to the need for strategic capabilities for communication practitioners in the development and implementation of the strategy of a business organization. As determined in the exploratory research, this is not observed in the communication practice. The core competencies of a communication professional include the

ability to create content, to select the appropriate communication tools, and to highlight activities such as media relations and other stakeholders' relations as being of prominent importance. Meanwhile, there is no demand for communication professionals as strategists to align communication and business strategies and objectives. The traditional frameworks which are used for evaluating the value created by communication tend to identify the *final* created value as the results achieved in the sub-dimensions of the strategy map based on the non-financial intangible indicators, such as an increasing publicity or the creation of an internal culture without linking these indicators to the *final* financial dimension of the strategy map.

The framework, presented in this study, highlights the integration of the communication indicators into the business organization's strategy map as the framework of value creation and allows the evaluation of the indicators of the communication activities, which are carried out in the strategy development and implementation, on the impact on the financial performance of a business organization. Based on the interaction between the financial performance of a business organization and the communication activities and their indicators, we can conclude that communication activities play a vital role in implementing the strategy of the organization across all dimensions of the strategy map. The integration of communication indicators into the strategy map has led to the identification of both direct financial and indirect non-financial communication indicators linked to the financial performance of the business organization (its turnover, profit, and cost reduction). This means that all communication activities that create non-financial intangible assets for a business organization also contribute to the creation of financial value for a business organization, and directly create financial intangible assets for a business organization through the management of stakeholder relationships.

*Trust and satisfaction* have been identified as the key criteria for evaluating the communication activities, and they are most relevant for assessing the impact of stakeholder relations managed by strategic communication on the financial performance of a business organization. The empirical research has identified several evaluation parameters that are crucial in demonstrating the impact of communication activities on the financial performance of a business organization. These evaluation parameters include the provision of relevant information about the organization and its products to the stakeholders, which can result in a favorable perception of the organization and its products, as well as the perception of the organization as competent, honest, and open.

Communication can lead to the willingness of the stakeholders to build and maintain a long-term relationship with the organization. Customers, suppliers, employees and shareholders have been identified as having the greatest direct influence (power) over a business organisation, its strategy and financial performance. The direct influence of customers on a business organisation is seen in positive or negative product buying behaviour or product recommendations. The financial impact of suppliers on the business organisation is manifested in the fact that they can interrupt the supply of raw materials needed to develop products. Employee productivity determines the performance of the business organisation and shareholders may reduce investment or sell their shares if the business organisation fails to meet their expectations. Other stakeholders, such as communities, the media, governments or the society, also have an impact on a business organisation's financial performance. If a business organisation fails to meet the needs of communities, they may mobilise other organisations and unite against the business organisation's activities. Communities as a stakeholder are closely linked to another stakeholder, the media, which shapes the general public's perception of the organisation, which can be positive or negative. Public authorities, government, regulators ensure the functioning of a business organisation by setting certain rules and norms for the organisation. Communication activities build, enhance and maintain the reputation of the organisation and make stakeholders who are satisfied with the relationship and trust the organisation and its products ready to cooperate and build strong, long-term relationships. It can therefore be argued that the stakeholder trust and satisfaction generated by communication activities outweighs the costs incurred by the business organisation for communication activities. It can be concluded that stakeholder trust and satisfaction generated by communication activities are in practice the most important determinants of a business organisation's financial performance, and that the parameters used to measure trust and satisfaction are the most appropriate to substantiate the financial value generated by communication activities for a business organisation.

Having identified the factors of the competitive advantage of a business organization which are determined by the communication activities used to implement the strategy, having established the evaluation indicators, criteria and parameters that can be used to assess the impact of the communication activities on the financial performance of a business organization, it is concluded that communication activities, which are the most significant part of a business organization's non-financial intangible assets, contribute to

strengthening the business organization's unique strategic positioning, and, through the management of relationships with its stakeholders, business organizations create financial intangible assets, i.e. financial value. The system of the indicators of communication activities developed in the study due to its integration into the framework of the value creation of a business organization, i.e. the strategy map, substantiates the interaction between communication activities, their indicators, and the financial results of a business organization, and, therefore, allows for an objective assessment of the role of communication in the development and implementation of the strategy of a business organization and the creation of its financial value.

### **ABOUT THE AUTHOR**

Lina Jakučionienė is a Lecturer at the Faculty of Communication at Vilnius University. Her research mostly focuses on the changing competencies requirements for communication professionals and the value created by strategic communication in today's environment. With over 20 years of experience in leading communication departments in both governmental and business organizations, Lina Jakučionienė is also the Ambassador for Lithuania of the European Association of Communication Directors. She has previously served as the Chairperson of the *Lithuanian Communication Association*.

## PADĖKA

Didžiausia mano padėka skirta darbo vadovei prof. dr. Renatai Matkevičienei. Jos griežtumas ir reiklumas, tačiau tuo pačiu visapusiška geranoriška pagalba, padrašinimas, tikėjimas ir pasitikėjimas manimi padėjo man visus ketverius metus užtikrintai eiti doktorantūros keliu. Nuoširdžiai Jai už tai dėkoju.

Ačiū noriu tarti doc. dr. Daivai Siudikienei ir dr. Beatai Grebliauskienei, recenzavusioms jau pirmuosius šio darbo variantus ir savo reikšmingomis pastabomis bei siūlymais ženkliai prisidėjusioms prie galutinio darbo rezultato. Dėkoju prof. dr. Andriui Vaišniui už taiklias ir vertingas įžvalgas, padėjusias suteikti disertacijai analitinio gylio.

Disertacijoje analizuojama komunikacijos kuriamos vertės tema mano profesiniame kelyje atsirado prieš daugiau kaip 10 metų. Už tai esu dėkinga tuomečiui vadovui ERGO Insurance SE generaliniam direktoriui Sauliui Jokubaičiui, kurio vienas sakinyss apie komunikacijos kuriamą vertę tapo lemiamu, paskatinusiu mane gilintis į šią temą ir po keletos metų imtis jos mokslinės analizės.

Šis darbas nebūtų išvydęs dienos šviesos be milžiniško mano šeimos palaikymo. Nuoširdus ačiū vyrui Virginijui, dukrai Saulei ir sūnui Rokui. Saulės, šiuo metu studijuojančios Amsterdamo universitete, noras ateityje, sekant mamos pavyzdžiu, tapti doktorante, atperka visus mano sunkumus rašant disertaciją.

Tačiau „su išmintimi ateina ir daug rūpesčių: juo daugiau žinai, juo daugiau kankiniesi“ (Mokytojo 1:18). Taigi ir aš, parašiusi šį darbą, noriu dar labiau gilintis į komunikacijos kuriamą vertę ir plėtoti su verte susijusius klausimus dar įvairesniais pjūviais.



## TARPTAUTINIŲ MOKSLINIŲ KONFERENCIJŲ, KURIOSE SKAITYTI PRANEŠIMAI, SĄRAŠAS

1. **Jakučionienė, L.** *Communication during COVID-19: challenges and opportunities*. XIXth Symposium in Global Communication in “Public Relations for Place Branding after COVID-19: the Lithuanian Narrative”, 2020 m. gegužės 29 d.
2. **Jakučionienė, L.** *How PR professionals react and adapt to globalization challenges: mapping of PR professional competencies in websites of PR professional associations (2015–2020)*. International scientific conference Globalization and its socio-economic consequences 2020. University of Zilina, Faculty of Operation and Economics of Transport and Communications, Slovak Republic, Rajecké Teplice, 2020 m. spalio 21–22 d.
3. **Jakučionienė, L.** *Communication professionals as social change agents in times of crisis*. 7th International Conference on CSR, Sustainability, Ethics & Governance, Lisbon/ Portugal. Politecnico de Lisboa, ISCAL-Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Global Corporate Governance Institute, 2021 m. birželio 23–25 d.
4. **Jakučionienė, L.** *Communication professionals as social change agents in times of uncertainty*. 27nd International Sustainable Development Research Society Conference, Sweden. Mid Sweden University, Sweden, 2021 m. liepos 13–15 d.
5. **Jakučionienė, L.** *Digital transformation of communication: changes in the needs of competencies of communication professionals due to the impact of digital processes*. 80th International Scientific Conference of the University of Latvia 2022, 2022 m. vasario 10 d.
6. **Jakučionienė, L.** *The competencies of communication professionals as a determining factor in proving the value for business*. 9th European Communication Conference „Rethink Impact“. ECREA (European Communication Research and Education Association), Aarhus University (Denmark), 2022 m. spalio 19–22 d.
7. **Jakučionienė, L.** *Criteria and Indicators for Assessing the Impact of Strategic Communication on the Financial Performance of a Business Organisation*. Strategic Communication Conference „Reflect, rethink and reimagine: A decade of strategic communication“. University of Johannesburg (South Africa) and Lund University (Sweden), 2023 m. rugsėjo 28–29 d.

## MOKSLINIŲ PUBLIKACIJŲ SĄRAŠAS

1. Matkevičienė, R., **Jakučionienė, L.** (2021). Change in communication management roles due to globalization: A case of communication management competencies mapped by international professional public relations associations (2015-2020). *Ekonomicko-manazerske spektrum*, 15(2), 65-86.
2. Matkevičienė, R., **Jakučionienė, L.** (2021). Communication professionals as social change agents in times of uncertainty. In: Johansson, C., & Mauerhofer, V. (eds) Accelerating the progress towards the 2030 SDGs in times of crisis. In *ISDRS 2021: The 27th International Sustainable Development Research Society conference*, Östersund, Sweden, July 13–15 2021. Mittuniversitetet, 1514-1529.
3. Matkevičienė, R., **Jakučionienė, L.** (2023). Communication Professionals as Social Change Agents in Times of Crisis: How Pandemic Situation Has Changed Initiatives in CSR and Sustainability. In: Arraiano, I.G., Díaz, B., Del Baldo, M., Schmidpeter, R., Idowu, S.O. (eds) *Corporate Social Responsibility in a Dynamic Global Environment. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Cham, 365-380.
4. **Jakučionienė, L.** (2023). The Paradox of the Role of Communication Professionals: Identifying the Gap between Theory and Practice and its Determining Factors. *Information & Media*, 96, 161-178.
5. **Jakučionienė, L.** (scheduled for 2024). Criteria and Indicators for Assessing the Impact of Strategic Communication on the Financial Performance of a Business Organisation. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, ISSN 0259-0069.

UŽRAŠAMS

Vilniaus universiteto leidykla  
Saulėtekio al. 9, III rūmai, LT-10222 Vilnius  
El. p. [info@leidykla.vu.lt](mailto:info@leidykla.vu.lt), [www.leidykla.vu.lt](http://www.leidykla.vu.lt)  
[bookshop.vu.lt](http://bookshop.vu.lt), [journals.vu.lt](http://journals.vu.lt)  
Tiražas 22 egz.