

Vilniaus universitetas  
Komunikacijos fakultetas  
Informacijos ir komunikacijos katedra

**Agnė Matijošiūtė,**

Ryšių su visuomene studijų programos 2 kurso studentė

**Korporatyvinės komunikacijos taikymas ryšiuose su vietos bendruomene**  
**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

Vadovė dr. Renata Matkevičienė

Vilnius, 2009

## Magistro darbo lydraštis

<i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i>	
AGNĖ MATIJOŠIŪTĖ (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)	
KORPORATYVINĖS KOMUNIKACIJOS TAIKYMAS RYŠIUOSE SU VIETOS BENDRUOMENE (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)	
CORPORATE COMMUNICATION PRACTICE IN LOCAL COMMUNITY RELATIONS (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)	
<b>Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose.</b>	
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<b>Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.</b>	
(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)	
<i>Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas</i>	
<b>Magistro baigiamąjį darbą ginti</b>	_____
	(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)
_____	_____
(data)	(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i>	
<b>Magistro baigiamasis darbas įregistruotas</b>	
_____	
(katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)	
_____	_____
(data)	(katedros reikalų tvarkytojos parašas)
<i>Pildo katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i>	
<b>Recenzentu skiriu</b>	_____
	(recenzento vardas, pavardė)
_____	_____
(data)	(katedros vadovo parašas)
<i>Pildo recenzentas</i>	
<b>Darbą recenzuoti gavau.</b>	_____
	(recenzento parašas)
_____	_____
(data)	(recenzento parašas)

## Referato lapas

**Matijošiūtė, Agnė**

Ma 626 **Korporatyvinės komunikacijos taikymas ryšiuose su vietos bendruomene:** magistro darbas / Agnė Matijošiūtė; mokslinė vadovė dr. R. Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – 114 lap.: lent. – Maš. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 67–70 (54 pavad.).

UDK 659.4

*Korporatyvinė komunikacija, ryšiai su bendruomene, reputacijos valdymas, krizių komunikacija, ryšiai su investuotojais, komunikacijos strategijos, bendruomenė, „Hanner“, „Bajorų kalvos“.*

Magistro darbo *objektas* – ryšių su bendruomene taikymo principai. Darbo *tikslas* – ištirti korporatyvinės komunikacijos taikymą ryšiuose su vietos bendruomene. Pagrindiniai darbo *uždaviniai*: išanalizuoti korporatyvinės komunikacijos sampratą ir jos reikšmę organizacijai; aptarti pagrindines korporatyvinės komunikacijos veiklas; atskleisti komunikacijos su bendruomene ypatumus; nustatyti ryšių su vietos bendruomene principus; išanalizuoti ryšių su bendruomene taikymą ir tendencijas Lietuvoje.

Naudojantis mokslinės literatūros analizės, kokybiniu pusiau struktūruotu interviu ir stebėsenos metodais, prieita prie *išvados*, kad ryšiai su bendruomene yra viena pagrindinių korporatyvinės komunikacijos veiklų, todėl komunikacija su šia tikslu organizacijos auditorija turėtų būti paremta nuolatine abipuse komunikacija, dialogu, bendradarbiavimu ir nauda. Komunikacija su bendruomene turėtų prasidėti nuo auditorijos ištyrimo, kad būtų nustatytos jai aktualios problemos, bendradarbiavimo taškai. Komunikacijoje su bendruomene organizacija privalo būti atsakinga ir iniciatyvi bei palaikyti iniciatyvas, kylančias iš bendruomenės. Jos komunikacija turi būti skaidri, informatyvi, kryptinga ir tikslinga. Be to, visi veiksmai turėtų būti nukreipti į prioritetines bendruomenės sritis, nepamirštant ir organizacijos tikslų, t.y., remiantis strategija. Lietuvoje ryšiai su bendruomene nėra prioritetinė organizacijų strateginė veikla, be to, ši sritis gana vangiai vykdoma. Tačiau ryšiai su bendruomene yra labai aktualūs nekilnojamojo turto sektoriuje, nes jų bendruomenės gali turėti didelės įtakos įmonės veiklos plėtrai, naujų projektų kūrimui. „Hanner“ komunikacija su „Bajorų kalvų“ bendruomene pasižymi klausimų ir informacijos, kuri į juos atsakytų, disbalansu. Apskritai, iš organizacijos pusės fiksuojamas informacinis vakuumas. Be to, veiksmų analizė rodo, jog minima bendruomenė greičiausiai nėra bendrovės tikslinė auditorija, nes geriems santykiams su ja palaikyti iš įmonės pusės pastangų nėra.

Taigi vertinant „Hanner“ poziciją tiriamojo konflikto atveju, daroma išvada, kad įmonės veiksmai nebuvo tinkami. Priėmus sprendimą paduoti bendruomenės forumo steigėją į teismą, iškilo grėsmė įmonės reputacijai, geriems santykiams ne tik su bendruomene, bet ir kitomis interesų grupėmis.

Ateityje reikėtų atlikti gilesnį tyrimą išsiaiškinant, kokios yra galimos negatyvios informacijos apie bendrovę pasekmių minimizavimo strategijos, kiekybiniu apklausos metodu ištiriant visuomenės nuomonę dėl bendrovės „Hanner“ veiksmų interpretacijos ir teisingumo.

Magistro darbas gali būti naudingas įmonėms, siekiančios geriau suprasti ryšių su bendruomene naudą organizacijai ir studentams, norintiems pagilinti žinias korporatyvinės komunikacijos ir ryšių su bendruomene srityse.

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. KORPORATYVINĖ KOMUNIKACIJA</b> .....	<b>9</b>
1.1. Korporatyvinės komunikacijos samprata .....	9
1.1.1. Strategija – korporatyvinės komunikacijos pagrindas .....	13
1.1.2. Korporatyvinės komunikacijos strategija .....	15
1.2. Esminės korporatyvinės komunikacijos dedamosios .....	17
1.2.1. Reputacijos valdymas .....	19
1.2.2. Krizių komunikacija .....	21
1.2.3. Ryšiai su investuotojais .....	23
1.2.4. Ryšiai su bendruomene .....	25
<b>2. RYŠIŲ SU BENDRUOMENE TAIKYMAS</b> .....	<b>28</b>
2.1. Bendruomenės samprata ir tipai .....	28
2.2. Ryšių su bendruomene reikšmė .....	31
2.2.1. Įmonės darbuotojų reikšmė bendruomenei .....	33
2.2.2. Manipuliacinis aspektas ryšiuose su bendruomene .....	35
2.3. Ryšių su bendruomene priemonės .....	37
2.4. Ryšių su bendruomene programos .....	40
2.5. Ryšių su bendruomene principai .....	43
<b>3. RYŠIAI SU VIETOS BENDRUOMENE – ATVEJO ANALIZĖ</b> .....	<b>47</b>
3.1. Tyrimo aprašymas .....	47
3.2. Atvejo aprašymas .....	49
3.3. AB „Hanner“ pristatymas .....	50
3.4. „Bajorų kalvų“ forumo atvejis: medžiagos analizė .....	51
3.4.1. Atvejo nušvietimas .....	52
3.4.2. Komentarų tonas .....	53
3.4.3. Bendrovės komunikacija „po“ .....	55
3.5. Ryšiai su vietos bendruomene: interviu rezultatai .....	56
3.5.1. Ryšiai su bendruomene Lietuvoje .....	57
3.5.2. „Hanner“ veiksmų interpretacija .....	58
3.5.3. „Hanner“ komunikacija: tikslinių auditorijų požiūris .....	60
3.6. Analizė ir siūlymai .....	63
<b>IŠVADOS</b> .....	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS</b> .....	<b>67</b>

<b>CORPORATE COMMUNICATION PRACTICE IN LOCAL COMMUNITY RELATIONS .....</b>	<b>71</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>72</b>
1 priedas. Interviu su „VRP Hill & Knowlton“ valdybos pirmininku Kristinu Taukačiu .....	72
2 priedas. Interviu su „Viešųjų ryšių technologijos“ direktoriumi Kęstučiu Geču .....	80
3 priedas. Interviu su „bajorukalvos.lt“ forumo įkūrėju Ričardu Bernotavičiumi .....	84
4 priedas. Interviu su potencialia „Hanner“kliente Edita Kunevičiute.....	92
5 priedas. Interviu su su potencialiu „Hanner“klientu Gediminu Minkumi.....	96
6 priedas. Internetinių resursų stebėseną (monitoringas) .....	100

## IVADAS

Nors korporatyvinė komunikacija yra sąlyginai nauja komunikacijos teorijos disciplina, tačiau korporatyvinė komunikacija kaip mokslinė šaka nesusiformavo staiga, pagrinde jos funkcijos ir anksčiau egzistavo kitose komunikacijos srityse. Kita vertus, jos atskyrimas rodo korporatyvinės komunikacijos svarbą ir aktualumą šiandieninėje visuomenėje.

Apie korporatyvinę komunikaciją mokslinėje erdvėje diskutuojama keliais požiūriais. Vieni ją skaido į tris pagrindines veiklas – rinkodarinę, vadybinę ir organizacinę, kiti jai priskiria daugybę komunikacijos veiklų. Kai kurie teoretikai taip pat išskiria esmines veiklas, tarp kurių vieną svarbiausių ir pagrindinių įvardina ryšius su bendruomene. Dėl nepakankamo naudos suvokimo ar kitų priežasčių, komunikacija su vietos bendruomene Lietuvoje nėra pakankamai įsitvirtinusi. Tuo tarpu kitose šalyse ši sritis yra labiau pastebima praktikoje, nors teoretikai jai ir neskiria labai daug dėmesio. Todėl svarbu giliau pažvelgti į ryšius su bendruomene iš korporatyvinės komunikacijos perspektyvų ir aptarti jų taikymą iš praktinės pusės.

Apskritai korporatyvinė komunikacija yra strateginis ryšių su įmonės auditorijomis užmezgimas, kitaip tariant korporatyvinė komunikacija yra strateginė funkcija, kuria tikslingai siekiama konkrečių organizacijos tikslų. Jos taikymas ryšiuose su vietos bendruomene pagrinde apima ryšius su bendruomene, tačiau tikslai taip pat orientuoti ir į reputacijos valdymą, krizių komunikaciją. Turint omenyje, kad korporatyvinės komunikacijos pagrindinis tikslas yra santykių užmezgimas ir palaikymas su svarbiausiomis auditorijomis, į šį strateginės komunikacijos lauką patenka ir ryšiai su investuotojais.

Darbo temos ašis yra ryšiai su bendruomene, kurių tikslus ir svarbą komunikacijoje parodo platesnis korporatyvinės komunikacijos vaidmens įvertinimas organizacijos strategijoje ir veikloje.

Temos *aktualumas* atsiskleidžia įvertinus tai, jog kitų autorių darbuose nėra pakankamai išsamiai atskleistas ryšių su vietos bendruomene aspektas, diskutuojama apimant bendrai visą socialinę atsakomybę, šiek tiek paliečiant ryšius su bendruomene, bet neskiriant papildomo dėmesio vietos bendruomenei kaip auditorijai.

**Magistro darbo tema** „Korporatyvinės komunikacijos taikymas ryšiuose su vietos bendruomene“ suponuoja *tikslą* – ištirti korporatyvinės komunikacijos taikymą ryšiuose su vietos bendruomene. Siekiant įgyvendinti iškeltą tikslą buvo užsibrėžti **uždaviniai**:

- išanalizuoti korporatyvinės komunikacijos sampratą ir jos reikšmę organizacijai;
- aptarti pagrindines korporatyvinės komunikacijos veiklas;
- atskleisti komunikacijos su bendruomene ypatumus;

- nustatyti ryšių su vietos bendruomene principus;
- išanalizuoti ryšių su bendruomene taikymą Lietuvoje.

Darbo pradžioje iškeliamas *hipotezė*, jog ryšiai su bendruomene yra viena svarbiausių korporatyvinės komunikacijos veiklų, nes auditorija į kurią orientuoti šie strateginiai veiksmai, turi didelės įtakos ne tik organizacijų reputacijai, bet ir apskritai jų egzistavimui. Vietos bendruomenė yra arčiausiai organizacijos, dažnai organizacijos darbuotojai būna tos pačios bendruomenės dalis, todėl jos nuomonė bendrovės atžvilgiu yra svarus argumentas visuomenei.

Šio darbo *objektas* – ryšių su bendruomene taikymo principai.

*Empirinio tyrimo objektas* – bendruomenės ir organizacijos konfliktas.

Magistro darbo *pirmoje* dalyje mokslinės literatūros analizės metodu analizuojama korporatyvinė komunikacija ir ją sudarančios pagrindinės veiklos bei šios komunikacijos reikšmė organizacijai, analizuojama strategijų specifika, kokių rūšių strategijų būna ir kuo ypatinga yra korporatyvinės komunikacijos strategija. *Antroje* – aptariama, kas yra bendruomenė, kokios bendruomenės egzistuoja, analizuojama, kaip ryšiai su bendruomene yra vykdomi, kas yra būtina, jog jie apskritai pavyktų, kokiais principais remiantis ryšiai su bendruomene taikomi. *Trečioje dalyje* teorija patikrinama empiriškai: pateikiama konkretaus atvejo analizė, pasitelkiant tiek informacijos visuomenės informavimo priemonėse stebėseną (monitoringą), tiek nagrinėjamo atvejo dalyvio, numanomos tikslinės auditorijos atstovų ir ryšių su visuomene specialistų interviu.

Teorinėje dalyje naudojama ryšių su visuomene, korporatyvinės komunikacijos ir vadybos mokslinė literatūra. Pagrindė remiamasi Steyn (2003) teiginiais, išsakytais moksliniame darbe „Nuo strategijos prie korporatyvinės komunikacijos strategijos: samprata“ (angl. k. „From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization“), ir Grunig bei Hunt (1984) „Managing public relations“, taip pat Goodman (2006), Sabeih (2000), Dolphin (2004), Boehm (2005), Smith (2002) ir kitais straipsniais.

Rašant darbą buvo susidurta su problema, jog korporatyvinė komunikacija yra nevienareikšmiškai suvokiamas terminas, kuris analizuojant mokslinę literatūrą įneša tam tikros painiavos. Be to, atliekant atvejo tyrimą susidurta su problema, jog su analizuojama situacija tiesiogiai susijusi bendrovė nesutiko duoti interviu, tad viena iš nagrinėjamo atvejo pusių nebuvo apklausta.



## **1. KORPORATYVINĖ KOMUNIKACIJA**

Per pastaruosius metus korporatyvinė komunikacija tapo itin didelę reikšmę organizacijos konkurencingumui turinti jos veiklos funkcija. Kita vertus, kaip ir daugelyje komunikacijos mokslo sričių, taip ir korporatyvinės komunikacijos apibūdinimui nėra vienareikšmės nuomonės. Vieni ją apibūdina visa tai, kas anksčiau buvo laikyta ryšiais su visuomene, nes pastarasis terminas turi negatyvių konotacijų, antri – jog tai yra trijų komunikacijos formų – vadybinės, rinkodarinės ir organizacinės – dermė. Kiti korporatyvinę komunikaciją aprašo kaip strateginės vadybos dalį, kurios tikslas – užmegzti ir palaikyti naudingus ryšius. Be to, yra nuomonių, jog korporatyvinė komunikacija pagrinde veikia finansinės komunikacijos ar ryšių su investuotojais tikslų vardan. Taip pat egzistuoja teorija, kad korporatyvinės komunikacijos pagrindas yra ryšiai su bendruomene. Be to, yra teiginių, kad korporatyvine komunikacija vertėtų vadinti tai, kas komunikuoja organizaciją ir jos veiklą vidinei organizacijos aplinkai.

Taigi tokia termino reikšmių plati amplitudė leidžia daryti prielaidą, jog šiai komunikacijos funkcijai apibrėžti buvo pasirinktas per daug bendrinis žodis („korporatyvinė“ aut. past.), kuris pats iš savęs turi daug reikšmių. Be to, komunikacijos mokslas yra humanitarinis, kuris leidžia egzistuoti kelioms teorijoms, nesvarbu vienoms kitai prieštaraujančioms ar ne. Tolesniuose skyriuose bus analizuojama ir detaliau aprašyta korporatyvinės komunikacijos samprata ir jos reikšmė organizacijai.

### **1.1. Korporatyvinės komunikacijos samprata**

Korporatyvinės komunikacijos samprata, turinti įvairialypį objekto pavadinimą ir sąlyginį jos veiklos neapibrėžtumą, keitėsi kartu su kintančia aplinka. Korporatyvinė komunikacija kaip disciplina analizuota jau daugiau nei prieš trisdešimt metų. L. Murray (1976) ją įvardino kaip rinkodaros veiklą, kuria užtikrinamas pastovus organizacijos pardavimas visuomenei. Tuo tarpu, jau 1997 metais prasiplėtė korporatyvinės komunikacijos samprata ir anot R.Varey (1997), tokio tipo komunikacija pradėta laikyti pagrindinių verslo procesų – ryšių su visuomene, personalo ir kokybės vadybos bei rinkodaros visuma. Kitchen (1997), korporatyvinę komunikaciją apibūdina kaip tris interaktyvias ir tarpusavyje sąveikaujančias dimensijas – ryšius su visuomene, rinkodaros komunikaciją ir žmogiškųjų išteklių vadybą.

Kita vertus, anot Goodman (2006a), neseniai atlikti moksliniai tyrimai patvirtino, jog korporatyvinė komunikacija yra strateginė vadyba, kurios veikimo laukas yra labai platus, o šio tipo komunikacijos uždaviniai yra labai įvairūs. Jie apima pasitikėjimo su visomis vidinėmis ir

išorinėmis organizacijos auditorijomis kūrimą, socialiai atsakingos ir ataskaitingos įmonės įvaizdžio formavimą, teigiamos organizacinės kultūros kūrimą, skaidrumo ryšiuose su žiniasklaida palaikymą, taip pat suvokimo, kad organizacija yra tos pačios visuomenės dalis, didinimą. Be to, korporatyvinė komunikacija orientuojama į krizių komunikaciją, reputacijos valdymą bei globalių pokyčių įtakos vietos procesams valdymą.

Iš kitos pusės, anot Dolphin ir Ying (2000), korporatyvinė komunikacija vaidina vieną iš svarbiausių vaidmenų organizacijos strateginiame planavime. Apskritai, korporatyvinė komunikacija šiais laikais yra kaip niekad įsipynusi į strateginį planavimą.

Kita vertus, van Riel (cit. pgl. He, 2008) šią komunikacijos veiklą įvardina kaip integruotą organizacijos pranešimą, kuriuo siekiama įtvirtinti organizacijos įvaizdį ir pagerinti korporatyvinę veiklą. Tiksliau tariant, organizacijos pranešimas apima tris komunikacijos rūšis – vadybinę, rinkodaros ir organizacinę. Anot van Riel (cit. pgl. Davies, 2004), vadybinė komunikacija sklinda tiek įmonės viduje, tiek išorėje, kai aukštus postus užimantys organizacijos reprezentuoja įmonę išorės auditorijoms. Marketingo komunikacija apima visus įmonės veiksmus susijusius su reklama, pardavimais, tiesioginiu marketingu ir panašiai. Tuo tarpu organizacijos komunikacija apima bendrai visą komunikaciją, kuri sklinda tiek įmonės viduje, tiek išorėje, bet neapima rinkodaros.

Iš tikrųjų, galima teigti, jog korporatyvinės komunikacijos samprata yra dar platesnė, nes dabar vis dažniau teigiama, jog ji apima daugelio organizacijos funkcijų integravimą. Kitais žodžiais tariant, „*įvairios komunikacinės programos, kurias įgyvendina ryšių su visuomene specialistai, tampa ir tų sričių vadovo funkcija, pavyzdžiui, finansų valdymas – ryšiai su investuotojais, gamybos – gamtos saugos komunikacija*“ (Gudonienė, 2006). Be to, korporatyvinė komunikacija, anot Gudonienės (2006), pastaruoju metu jau integruojama į korporacinį valdymą ir jos veikla vykdoma lygiagrečiai bei turi tokį pat svorį kaip ir tradicinės organizacijos vadybos sritys – finansų, pardavimo, gamybos ar personalo.

Kita vertus, korporatyvinė komunikaciją apibrėžiama ir kaip „visų organizacijos tapatybės instrumentų (komunikacijos simbolių, organizacijos narių elgesio) suderinimą tokiu būdu, kad būtų sukurta ir išlaikyta teigiama reputacija tarp tų interesų grupių, su kuriomis organizaciją sieja savitarpio priklausomybės ryšiai. Rezultatas – organizacijos įgyjamas konkurencinis pranašumas“ C. van Riel (cit. pgl. Gudonienė, 2003). Todėl pagrindiniai korporatyvinės komunikacijos tikslai apima interesų grupių identifikavimą, informavimą, ir atsakingumo jų atžvilgiu įgyvendinimą.

Kaip rodo 2005 metais atlikta komunikacijos vadovų apklausa, esminės korporatyvinės komunikacijos dalys yra ryšiai su žiniasklaida, ryšiai su visuomene, krizių komunikacija, vadovų komunikacija (tiksliau – jų viešos kalbos), ryšiai su darbuotojais, komunikacijos politika ir strategija bei organizacijos išorinė ir vidinė komunikacija internete, konkrečiai – tinklalapyje. Taip manė nuo 95,7 iki 82,8 proc. apklaustųjų. Atitinkamai nuo 73 iki 25,8 procentų respondentų

įvardino ir įmonės identitetą, incidentų vadybą, filantropiją, reklamą, organizacinės kultūros formavimą ir ryšius su investuotojais (Goodman, 2006a).

Tuo tarpu tam tikri komunikacijos specialistai korporatyvine komunikacija vadina visa tai, kas anksčiau buvo įvardinama ryšiais su visuomene ir iš šios disciplinos išplaukiančiomis veiklomis. Anot M.B.Goodman (2004), korporatyvinės komunikacijos terminas naudojamas norint apibūdinti vadybos funkcijų visumą. Priklausomai nuo organizacijos, korporatyvinė komunikacija gali apimti ryšius su visuomene, krizių komunikaciją, ryšius su bendruomene, reputacijos valdymą, ryšius su žiniasklaida, investuotojais, darbuotojais, valdžia, taip pat rinkodaros, vadybos, prekės ženklo komunikaciją, įvaizdžio formavimą ir reklamą. Jo manymu, korporatyvinė komunikacija yra būtina šių laikų veikla, nes ji kuria pasitikėjimą organizacija, tuo tarpu pasitikėjimas sustiprina įmonės reputaciją ir leidžia jai efektyviai veikti. Kita vertus, labai svarbu, kad korporatyvinės komunikacijos specialistas būtų tikras profesionalas ir reaguotų į naujai susiformavusią problemą ne tik aktyviai ir savu laiku, bet ir proaktyviai, iš anksto numatydamas galimas grėsmes ir užkirsdamas joms kelią ar pasiruošdamas joms.

Korporatyvinė komunikacija, anot Balmer (2006), paprastai būna integruota į korporatyvinę marketingo komunikaciją, kurią be jos iš viso sudaro dar 6 paradigmos: korporatyvinis identitetas, marketingo komunikacija ir komunikacija su tarpininkais, prekės ženklo vadyba, reputacija bei organizacijos identitetas (1 lentelė). Paradigmos apima elementus, kurie vienas kitą papildo ir tarpusavyje sąveikauja, o jų pagrindu egzistuojančios paradigmos komunikuoja tam tikras žinutes auditorijoms.

Kaip rodo Balmer modelis, vienintelė korporatyvinės komunikacijos paradigma yra aktyvi auditorijos atžvilgiu. Kaip matoma 1 lentelėje, jos pagrindinė žinutė yra orientuota į tikslą – pasakyti, kas organizacija esanti, kokia ji. Tuo tarpu kitos yra daugiau pasyvi arba vienakryptė komunikacija, kai tikslinė auditorija paliekama savarankiškai priskirti organizacijai statusą, palankumo laipsnį, įvaizdžius, gavusi tik tam tikras nuorodas, abstrakcijas ar koncepcijas.

**1 lentelė. Korporatyvinis marketingo modelis pagal Balmer**

6 elementų matrica	Paradigmos	Žinutės
Ženklas ( <i>character</i> )	Korporatyvinis identitetas	Kas įmonė neabejotinai yra
Komunikacija ( <i>communications</i> )	Korporatyvinė komunikacija	Kas ji sako esanti
Vartotojai ( <i>constituencies</i> )	Marketingo komunikacija ir komunikacija su tarpininkais	Ką įmonė prižadėjusi ir ko iš jos tikimasi
Patikimumas ( <i>convenant</i> )	Prekės ženklo vadyba	Kas įmonė yra
Samprata ( <i>conceptualizations</i> )	Reputacija	Kaip įmonę mato kiti
Kultūra ( <i>culture</i> )	Organizacijos identitetas	Kaip įmonė mato save

1 lentelė struktūriškai atvaizduoja, kokie komunikacijos procesai vyksta organizacijoje, kokią funkciją kiekvienas iš jų atlieka, išskiriamos atskiros paradigmos.

Anot Goodman (2006b), korporatyvinė komunikacija nors ir visais laikais kūrė pridėtinę organizacijos vertę, tačiau šiais laikais jos reikšmė išaugo dar labiau. Tam įtakos turėjo ne tik globalizacijos procesai, bet ir pasaulinio lygio religiniai ir kitokio pobūdžio nesutarimai, pavyzdžiui, paaštrėjusios terorizmo problemos. Organizacijai labai svarbu, kad ji sugebėtų suvokti ir įsisavinti bei atsižvelgiant į tai veikti pagal globalių reiškinių įtaką vietos įmonės veiklai, kitais žodžiais tariant, „mąstyti globaliai – veikti lokaliai“, ir vietinės veiklos įtakos mastą globaliems procesams.

Apskritai, vertinant korporatyvinės komunikacijos reikšmę iš efektyvumo, organizacijos konkurencingumo pusės, galima daryti prielaidą, jog šios komunikacijos svarba atsiskleidžia tuo metu kai susiduriama su tam tikrais sunkumais. Susidūrus su sunkumais, jei prieš tai nebuvo užmegzti glaudūs ryšiai su tikslinėmis auditorijomis, apginti savo reputaciją tampa organizacijos iššūkiu.

Kaip teigia Malmenin (2007), šiais laikais, kai rinka yra prisotinta įvairiausių prekių ir paslaugų, kokybė ar technologija apleido savo užtikrintas pozicijas, nes dabar tai nebelaikoma sėkmės elementu. Todėl organizacijos, siekdamos efektyvios veiklos, ir norėdamos pirmauti bei išsiskirti, deda daugiau pastangų kaupdamos nematerialųjį turtą. Nematerialus turtas, kurio pagrindas yra reputacija, tampa net ekonominiu sėkmės elementu, nes jį sudėtinga ar beveik neįmanoma nukopijuoti ar pasisavinti.

Kaip teigia Goodman (2006a), „*Kai atsiranda abejonė ar nerimas, žmonės tikisi atsako iš organizacijos ir greitos bei skaidrios komunikacijos. Krizės metu turi matytis ne prekės ženklas ar produktai, bet organizacija.*“ Remiantis šiuo teiginiu galima daryti prielaidą, jog korporatyvinė komunikacija turi apimti strategiškai tinkamus ir tikslingus veiksmus, t.y., pranešimai ir visa komunikacijos kampanija privalo būti orientuota į konkrečius tikslus, o ne vykdoma tik tam, kad būtų, nekeliant jai didelių reikalavimų tiek kompetencijos, tiek savalaikiškumo aspektu. Be to, prekės ženklo ir produktų komunikacija apima rinkodaros komunikaciją, tuo tarpu organizacijos komunikacija tolygu korporatyvinei komunikacijai.

Kita vertus, anot Malmenin (2007), daugelis organizacijų vis dar suvokia korporatyvinę komunikaciją labai siaurai – kaip ryšius su žiniasklaida. Tuo tarpu, nors žiniasklaidai turi būti skiriamas pakankamas dėmesys, tačiau jos sureikšminti nereikėtų, nes per šį kanalą ne visuomet pasiekama tikslinė auditorija, o jei pasiekama, ne visuomet taip, kaip buvo planuota. Iš tikrųjų labai svarbu, jog į komunikaciją būtų įtraukta visa organizacija, apimant tiek vidinę komunikaciją, tiek komunikaciją su išorinėmis auditorijomis. Nors dabartinėse organizacijose didelis dėmesys skiriamas žmogiškiesiems ištekliams, tačiau šie resursai yra riboti, be to, kiekvienas darbuotojas yra

atsakingas už atskiras sritis, todėl susidūrus su tam tikrais sunkumais, organizacijos, neturinčios komunikacijos specialisto, ne visada numato ir ne taip operatyviai geba reaguoti į pasikeitusią komunikacinę aplinką ir tos aplinkos dalyvių poreikius.

Anot Winner (cit. pgl. Dolphin, 2000), per pastarąjį dešimtmetį korporatyvinė komunikacija tapo vienu labiausiai vertinamų strateginių įrankių užimančių labai svarbią vietą verslo sistemoje. Pasak Dolphin (2000), korporatyvinė komunikacija yra strateginė funkcija, kurios dėka komunikuodama su tikslinėmis auditorijomis įmonė įgyja konkurencinį pranašumą prieš kitus rinkos dalyvius.

Taigi aptarus korporatyvinės komunikacijos sampratą galima teigti, jog ši komunikacijos sritis nors ir įgijo nenuginčijamai svarbią vietą įmonių konkurencingumo suvokime, tačiau jos nevienareikšmis apibūdinimas leidžia manyti, kad ši sritis dar nėra pakankamai aiškiai suvokta ir įvertinta. Apibendrinant korporatyvinės komunikacijos svarbą, galima teigti, jog korporatyvinė komunikacija yra viena iš aktualiausių šiuolaikinės organizacijos strateginių veiklų ne vien dėl to, kad be jos organizacijai sudėtinga pasiekti savo auditoriją tiksliniais pranešimais, be to, beveik neįmanoma formuoti kryptingos vartotojų nuomonės, bet ir todėl, kad ši veikla kuria pridėtinę vertę, padeda palaikyti įmonės konkurencingumą kitų rinkos žaidėjų atžvilgiu.

### **1.1.1. Strategija – korporatyvinės komunikacijos pagrindas**

Korporatyvinė komunikacija yra orientuota į santykius, į jų užmezgimą ir palaikymą su tikslinėmis auditorijomis, o tam, kad ši komunikacija vyktų tikslingai, neišvengiamai išskyla korporatyvinės komunikacijos strategijos būtinybę. Norint apibrėžti korporatyvinės komunikacijos strategijos vietą strateginėje plotmėje, būtina aptarti pačias strategijas ir jų tipus.

Strategija, anot Davies (2000), yra planas kaip organizacija sieks savo politikos tikslų ir uždavinių, kokie veiksmai tam bus pasitelkti. Be to, ji glaudžiai sąveikauja su įmonės politika ir ištekliais. Organizacijos politika parodo tikslus, uždavinius, apskritai, apibrėžia, kodėl įmonė egzistuoja, kokios jos funkcijos, taip pat numato, kokiais kriterijais vadovaujantis organizacijos tikslų bus siekiama. Strategija sąlygoja ir organizacijos išteklių panaudojimą. Lemiamą įtaką daro tiek materialieji, tiek finansiniai ar žmogiškieji resursai. Taip pat prie išteklių priskiriama ir organizacijos reputacija, ryšiai, padėtis rinkoje, t.t. Panašiai įvardina ir Chandler (cit. pgl. Steyn, 2003). Anot jo, strategija apibrėžia ilgalaikius įmonės tikslus, jiems įgyvendinti reikalingų išteklių paskirstymą ir veiksmų kryptis.

Taigi strategiją galima būtų apibrėžti kaip tam tikrų veiksmų išdėliojimą laike siekiant organizacijos tikslų ir uždavinių arba kitaip tariant, strategija – tai planas, kuris nurodo, kokiomis priemonėmis bus įgyvendinta organizacijos politika.

Chaffee (cit. pgl. Steyn, 2003) išskyrė tris strategijų kryptis – linijinę (*angl. k. linear strategy*), prisitaikančią (*angl. k. adaptive strategy*) ir interpretuojančią (*angl. k. interpretive strategy*), – kuriomis paaiškinami strategijos ypatumai. Linijinė koncentruota į planavimą, integralius sprendimus, veiksmus ar planus, kurie padeda numatyti ir įgyvendinti perspektyvius organizacijos tikslus. Antroji apima išorinėje aplinkoje egzistuojančių galimybių ir grėsmių santykio korekcijas norima kryptimi išnaudojant organizacijos pajėgumus bei išteklius. Organizacinė aplinka matoma kaip visuma tam tikrų dėsnų, įvykių tarpininkų ir konkurentų, prie kurių įmonė turi prisitaikyti. Paskutinė strategijų apibrėžimų grupė akcentuoja siekiamų santykių formavimą, teigiama, kad organizacijos veikimo esmę sudaro jos galimybės pritraukti pakankamai žmonių, kurie kartu siektų bendros naudos. Kitais žodžiais tariant, remiamasi norimų santykių su tam tikrais žmonių grupėmis formavimu, simbolinę reikšmę turinčiais veiksmais ir komunikacija.

Strategijos yra išskiriamos į kelis lygius, nes jų įgyvendinimas vyksta keliais etapais, skirtinguose organizacijos veiklos lygmenyse. Komunikacijos specialistai išskiria penkias pagrindines strategijų grupes: įmonės strategija, korporatyvinė strategija, įmonės padalinio strategija, funkcijų strategija, operacijų strategija (Narayan; Nath, 1993).

Įmonės strategija, kuri yra plačiausiai naudojama ir žinoma, apima tai, kaip organizacija prisitaiko socialinėje aplinkoje ir politiniame gyvenime. Ši strategija daugiausiai dėmesio skiria įvaizdžiui ar reputacijai palaikyti, socialinės atsakomybės įgyvendinimui, ryšiams su tarpininkais. Korporatyvinė strategija orientuojama į finansinių rezultatų komunikavimą. Iš kitos pusės, šios dvi strategijos gali glaudžiai sietis dėl labai panašių iškeltų komunikacijos tikslų – tiek viena, tiek kita orientuojama į geros reputacijos siekius ir glaudžius ryšius su tarpininkais esančiais tarp vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos. Tuo tarpu įmonės padalinio strategija koncentruota į marketinginius tikslus, funkcijų strategija – į visų funkcinių sričių integravimą, kad būtų įgyvendinta aukštesnio lygio strategija, tuo tarpu operacijų strategija apima konkrečius veiksmus, numatytus strategijoms įgyvendinti, daugiausiai dėmesio skiriant išteklių minimizavimui, kitais žodžiais tariant, efektyvumo optimizavimui (Narayan; Nath, 1993).

Taigi korporatyvinės komunikacijos strategija daugiausiai priskiriami funkcinės strategijos bruožai, kurios esmė yra visų strategijų apjungimas. Nors organizacijos strategijos aspektai daugiausiai yra išnagrinėta vadybiniu aspektu, kita vertus, įmonės strategija labai glaudžiai siejasi su korporatyvine strategija. Galima teigti, jog ne tik siejasi, bet ir viena kitą papildo.

Pasak Greene (cit. pgl. Steyn, 2003), strategijos įgyvendinimas paremtas nuolatiniu galvojamu apie organizacijos misiją ir jos įgyvendinimą, atsižvelgiant į esamą aplinkos situaciją ir taip formuojant sprendimus ateičiai ir numatomus rezultatus. Pagrindinė šio proceso ašis yra strategija, kitais žodžiais tariant, požiūris ir priemonės, kurios buvo pasirinktos tikslams ir uždaviniams pasiekti esamoje ir besikeičiančioje išorinėje aplinkoje.

### **1.1.2. Korporatyvinės komunikacijos strategija**

Bendraja prasme korporatyvinė komunikacija apima ryšius su bendruomene. Čia bendruomene laikoma ta auditorija, kuri yra svarbi organizacijos gyvavimui, vystimuisi, padedanti įgyvendinti įmonės strategijas, tiesiogiai didinanti jos pelną, perduodanti informaciją tikslinėms auditorijoms, tai yra komunikacija su darbuotojais, visuomenės informavimo priemonėmis, Vyriausybe ir visuomene (Grunig, 2000).

Nors korporatyvinei komunikacijai apibrėžti yra daugybė definicijų, tačiau korporatyvinės komunikacijos strategijos apibūdinimų yra palyginti nedaug. Viena vertus, korporatyvinės komunikacijos strategija eina lygiagrečiai su visos įmonės verslo strategija. Egzistuoja vieno tipo ir funkcijų rinkinio strategija, kuri korporatyvinėje komunikacijoje yra įvardinama kaip pagrindinis vadybinis įrankis siekiant strateginių įmonės komunikacijos tikslų ir einantis lygiagrečiai ar išsiliejęs į visos organizacijos strategiją. Ji traktuojama kaip įrankis, kurio pagalba organizacijai padedama prisitaikyti prie nuolat kintančios aplinkos ir kurti santykius su tais, kurie gali daryti įtaką įmonės tikslų įgyvendinimui (Steyn, 2003). Kita vertus, D'Aprix (1996) teigimu, tokia strategija apima organizacijos, vizijos, vertybių ir tikslų komunikavimą savo auditorijoms.

Anot Halah (2000), korporatyvinės komunikacijos strategija pagrįde remiasi organizacijos bendruomenės požiūriu. Organizacija matoma kaip socioekonominė sistema, kurioje individai, žmonių grupės ar organizacijos, galinčios tiek daryti įtaką pačiai organizacijai, tiek būti paveiktos įmonės veiksmų, yra laikomos jos partneriais, nes kartu siekiama išspręsti bendras problemas. Šiuo atveju organizacijos uždutis yra integruoti visus išteklius, kad būtų pasiekti finansiniai ir socialiniai tikslai. Tačiau korporatyvinės komunikacijos požiūriu ši organizacijos iniciatyva vykdoma ne dėl socialinės atsakomybės, o dėl konkurencinio pranašumo.

Apskritai, korporatyvinės komunikacijos strategija nėra taip giliai išnagrinėta kaip strategija iš vadybinės pusės. Be to, nėra daug mokslinių išvadų, kuriose būtų vienareikšmiškai atskleista, kokia yra korporatyvinės komunikacijos strategijos reikšmė įmonės strategijos kontekste.

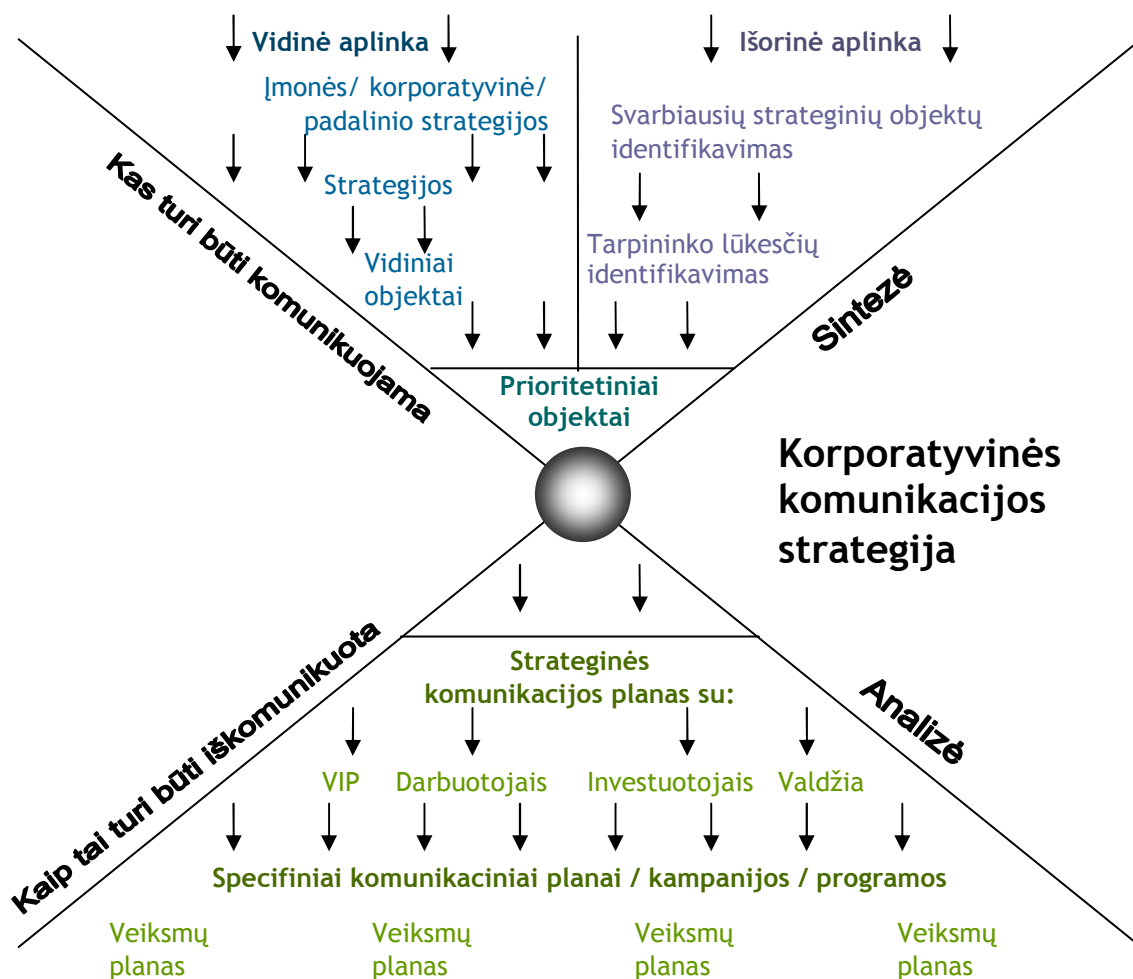
Kai kurie komunikacijos specialistai apskritai nemato korporatyvinės komunikacijos ir strategijos sąsajų, nes pasak jų, komunikacija yra ne vadybinė veikla, ir negali būti išmatuojama

strategijos efektyvumui tinkančiais matuoti vertinimo matais (Tibble, 1997). Kiti specialistai korporatyvinę komunikaciją sieja su įmonės taktinių veiksmų išpildymu, marketingo strategijos įgyvendinimu ar bendrai organizacijos strategijų komunikavimu (Steyn, 2003).

Iš kitos pusės, su šiuo prieštaravimu galima nesutikti, nes komunikacija yra būdas pasiekti organizacijos tikslus – įvaizdžio formavimo, reputacijos palaikymo, t.t., todėl korporatyvinė komunikacija kaip ir organizacijos strategija privalo turėti konkrečių tikslų, t.y., strategiją, kuria būtų vadovaujamasi. Galima teigti, jog komunikacija be tikslo ir uždavinių yra tiesiog tam tikras informacinio lauko triukšmas, kuris gali duoti arba neduoti teigiamų rezultatų, t.y., rezultatai vargiai gali būti prognozuojami.

Strateginį korporatyvinės komunikacijos aspektą išvelgia ir daugiau teoretikų. Winner (1993) korporatyvinę komunikaciją vadina strateginiu įrankiu, kuris turi daug įtakos visai įmonės verslo sistemai. Korporatyvinės komunikacijos strategijos egzistavimą ir glaudų bendradarbiavimo ryšį su bendra įmonės strategija pagrindžia ir Steyn korporatyvinės komunikacijos strategijos vystymo modelis (1 pav.) (Steyn, 2000).

1 paveikslas. Korporatyvinės komunikacijos strategijos modelis





Pagal šį modelį, korporatyvinės komunikacijos strategija nėra tapatu komunikacijos planui. Jos dedamosios yra vidinės ir išorinės organizacijos aplinkos elementai, kuriuos išanalizavus, apibrėžiami prioritetiniai organizacijos strategijos objektai ir suformuluojama korporatyvinė komunikacijos strategija. Kitais žodžiais tariant, sintetinant rezultatus, gautus iš visai organizacijai įtakos turinčių aplinkos veiksnių, susikoncentruojama ties konkrečiais prioritetais, turinčiais didžiausią įtaką organizacijai ar lemiamą aspektą organizacijos tikslams.

Rengiant korporatyvinės komunikacijos strategiją, sprendžiama, kas turi būti komunikuojama, kad būtų išspręstos aktualios organizacijai problemos, pasiekti išsikelti tikslai ir tik vėliau sprendžiama, kaip organizacijos pranešimai bus iškomunikuoti skirtingoms auditorijoms.

Auditorijos, kurios papuola į tikslinės auditorijos rėmus yra tiek iš vidinės, tiek iš išorinės organizacijos aplinkos, t.y., visuomenės informacijos priemonės, darbuotojai, investuotojai ir valdžios struktūros.

Apibendrinant korporatyvinės komunikacijos strategijos esmę vertėtų pabrėžti tai, kad ji nors ir turi tikslą kaip savarankiška sritis, tačiau jos integracija į bendrą įmonės strategiją neabejotinai egzistuoja. Nors šios dvi strategijos papildo viena kitą, kita vertus įmonės strategija neturi korporatyvinės komunikacijos strategijos tikslų ir priemonių, tuo tarpu, pastaroji įvertina organizacijos strategijos elementus: objektus, lūkesčius, siekiamus rezultatus ir pagal tai suformuoja atitinkamą komunikacinę strategiją, kad bendri tikslai būtų įgyvendinti ne tik vadybiniu, bet ir komunikaciniu aspektu.

Tuo tarpu korporatyvinės komunikacijos strategija nors ir apima daug įvairių komunikacijos veiklų, tačiau atsižvelgiant į darbo temą, vertėtų išskirti esmines korporatyvinės komunikacijos dalis ir jas trumpai aptarti, kad būtų aiškiai identifikuota jos vieta ryšiuose su vietos bendruomene.

## **1.2. Esminės korporatyvinės komunikacijos dedamosios**

Korporatyvinę komunikaciją sudaro daug sričių, kurios viena su kita vienaip ar kitaip sąveikauja ir duoda bendrų rezultatų. Kita vertus, nors korporatyvinę komunikaciją ir sudaro daugybė elementų, tačiau kai kurie iš jų pagrįstai gali būti išskirti kaip esminiai.

Nors, anot van Riel (1995), Cornelissen (2004), ir kitų komunikacijos specialistų, korporatyvinę komunikaciją sudaro vadybos, organizacinė ir rinkodaros komunikacija, tačiau analizuojant korporatyvinę komunikaciją ir atsižvelgiant į darbo tikslą, jos detalizavimas išskaidant pagal auditorijas ir komunikacijos sritis, turi daugiau reikšmės.

Goodman (2004) korporatyvinei komunikacijai priskiria ryšius su bendruomene, valdžia, žiniasklaida, investuotojais, krizių komunikaciją, ryšius su visuomene, rinkodaros komunikaciją, valdymo komunikaciją, prekių ženklų komunikaciją, reklamą ir įvaizdžio formavimą. Be to, anot Goodman (2006a), korporatyvinė komunikacija gali sukurti pridėtinę vertę organizacijai, palaikydama ir sustiprindama jos reputaciją. Taip pat sklandžiai korporatyvinei komunikacijai svarbu, jog ryšiai su investuotojais, konkrečiai finansinė komunikacija, būtų aiški ir tiksli. Apskritai, jo manymu, korporatyvinė komunikacija turėtų būti orientuojama į reputacijos formavimą, organizacijos kultūrą, globalių procesų įtakos vadybą ir lygiagrečiai – krizių komunikaciją.

Atidžiau pažvelgus į korporatyvinės komunikacijos sampratą ir jos reikšmę organizacijoms, iš anksčiau aptartų skirtingų korporatyvinės komunikacijos apibrėžimų galima pastebėti bendrą tendenciją, kuri apibrėžia pagrindinį korporatyvinės komunikacijos tikslą – reputacijos kūrimą ir palaikymą per ryšių užmezgimą su atskiromis tikslinėmis auditorijomis. Anot Cornelissen (2004), kiekviena įmonė privalo rasti būdą kaip užmegzti ir palaikyti ryšius su auditorijomis, nuo kurių priklauso jos ekonominis ir socialinis gerbūvis.

Todėl kaip svarbiausias korporatyvinės komunikacijos dedamąsias galima įvardinti reputacijos valdymą ir ryšius su svarbiausiomis ir didžiausią įtaką jai turinčiomis bei paveikiomis grupėmis – investuotojais ir bendruomene, bei krizių komunikaciją, kuriai nefunkcionuojant visos prieš tai įvardintos dedamosios gali nebeteikti prasmės.

Iš tikrųjų, krizių komunikacija, kuri glaudžiai siejasi su reputacijos valdymu, eina lygiagrečiai, padėdama palaikyti reputacijos esminę funkciją. Taigi galima teigti, jog esminės korporatyvinės komunikacijos dedamosios yra:

- a. reputacijos valdymas;
- b. ryšiai su investuotojais;
- c. krizių komunikacija;
- d. ryšiai su bendruomene.

Iš kitos pusės, nors ryšiai su valdžios institucijomis ir darbuotojais taip pat yra svarbi korporatyvinės komunikacijos dalis, tačiau pirmoji turi savarankišką komunikacinę funkciją – lobizmą, o antroji dažnai būna integruota ryšiuose su bendruomene, nes plačiąja prasme darbuotojai yra visos organizacijos bendruomenės dalis. Tad tolesniuose skyriuose bus aptartos keturios korporatyvinės komunikacijos dalys, iš kurių viena – ryšiai su bendruomene – kitoje darbo dalyje, atsižvelgiant į išsikeltą darbo tikslą ir uždavinius, bus išanalizuota plačiau.

### 1.2.1. Reputacijos valdymas

Pirmoji korporatyvinės komunikacijos dalis – reputacijos valdymas – yra pagrindas visų kitų korporatyvinės komunikacijos dalių, kurių iš esmės pirminis ar antrinis tikslas yra palaikyti gerą įmonės reputaciją.

Anot mokslinės literatūros, reputacija nusako, kaip tam tikru laikotarpiu organizacija yra vertinama iš šalies. Šiam vertinimui turi įtakos individualūs patyrimai susiję su organizacija, taip pat komunikacija ar simboliai, kurie teikia informacijos apie įmonės veiklą ir padeda organizaciją palyginti su jos svarbiausiu konkurentu (Gotsi; Wilson, 2001).

Pasak A.Caruana (1997), organizacijos reputacijai iš vadybininkų ar maklerių pusės didžiausią įtaką daro finansiniai įmonės rodikliai, tuo tarpu žvelgiant iš vartotojų perspektyvos, nenuginčijamą reikšmę turi jos produktų kokybė. Kita vertus, organizacijos reputacija vartotojams gali būti suformuota ir nesusidūrus tiesiogiai su jos gaminamais produktais ar teikiamomis paslaugomis. Reputacija gali būti vienokia ar kitokia priklausomai nuo pranešimų apie organizaciją įvairiais kanalais. Tam įtakos gali turėti tiek tiesioginė komunikacija „iš lūpų į lūpas“, tiek netiesioginė per reklamą ar informacijos sklaidą iš kitų auditorijų. Žinodama šiuos ar kitus kintamuosius, organizacija turėtų būti paruošusi skirtingas komunikacijos strategijas auditorijoms, norėdama suvaldyti reputacijos kitimą ar išlaikyti tokią reputaciją, kuri jai yra priimtinausia ir naudingiausia, kitais žodžiais tariant, kuri atitinka jos korporatyvinę strategiją.

Kita vertus, reputacija skirtingoms auditorijoms nėra vienalytė. Ypatingai tai išryškėja tada, kai analizuojamos tarpusavyje nieko bendro neturinčios organizacijos auditorijos, nes skirtingus poreikius ir tikslus bei sąsajas su organizacija turinčios auditorijos vertina nevienodus įmonės aspektus, kurie vėliau bendrai suvokiami kaip reputacija. Todėl įmonė turi iš anksto numatyti savo strategijoje, kokios auditorijos jai yra prioritetinės, kokie tikslai svarbiausi ir kryptinga jų siekti.

Tuo tarpu kalbant apie reputacijos formavimą kaip procesą, verta atkreipti dėmesį į žmogaus informacijos apdorojimo teoriją (*angl. k. Human information processing theory*) (Caruana, 1997). Ji aiškina, kad žmogaus galimybės priimti informaciją ir ją apdoroti yra ribotos. Informacijos srautai per suvokimą yra kategorizuojami, todėl ilgainiui tam tikriems objektams kategorijos jau būna priskirtos, o jas papildyti nauja informacija tampa sudėtinga. Dėl šio informacijos procesų veikimo principo, reputacijos valdymas tampa itin sudėtingu procesu, kuriam turi būti sutelktos tiek komunikacinės, tiek vadybinės organizacijos žmogiškųjų išteklių žinios ir veikla.

Kita vertus, „Halo efekto“ (*angl. k. Halo effect*) (*liet.k. Aureolės efektas*) teorija nors panašiai aiškina informacinių procesų esmę, tačiau kartu atskleidžia informacijos srautų veikimo principų palankią pusę vertinant jų poveikį reputacijai. Teigiama, jog informacijos niuansai, tikslūs

faktai po kurio laiko užsimiršta, todėl praėjus tam tikram laiko tarpui vertinimas remiasi bendru patyrimu, išpūdžiu, kuris reputacijai gali būti labiau palankus nei žalingas. Kita vertus, „Halo efekto“ padariniai, tai yra, tam tikri įvaizdžiai apie konkretų objektą ar subjektą, kartą įsitvirtinę informacijos gavėjų sąmonėje, nepaisant realios situacijos, gali ilgai nekisti (Caruana, 1997). Iš kitos pusės, vadovaujantis „Halo efekto“ teorija, galima būtų daryti išvadą, jog vertinant organizacijų poreikį reputacijos valdymui, tolesnės strategijos galimos dvejopos – „palaikymo“, kai reputacija patenkinama, arba „tylos“ – esant blogai reputacijai, nes „Halo efekto“ teorija brėžia palankų komunikacijos rezultatą tik teigiamą reputaciją užsitikrinusioms organizacijoms, o toms, kurios neturi geros reputacijos, ją suformuoti, anot teorijos, yra gana sudėtinga.

Kita vertus, „Halo efekto“ teorijai ir galimai išplaukiančiais išvadai, galima rasti kontrargumentų. Reputacija savo esme nėra baigtinis rezultatas, todėl teiginiui, jog susiformavęs išpūdis apie organizaciją sunkiai kinta, galima tik iš dalies pritarti. Teigiamos informacijos kontekste galbūt ir sudėtingas reputacijos kismas, tuo tarpu kriziniame laikotarpyje iškyla reali grėsmė organizacijos reputacijai. Ta pati situacija ir atvirkštiniame variante – organizacija, kurią supa neigiamas informacija, sunkiai pasieks teigiamą reputacijos efektą, jei tik kartą ar kelis apie ją bus prabilta palankiame kontekste. Tuo tarpu, specialistai įvardija ir atvirkštinį – „Velcro efektą“ (*angl. k. velcro*), kai nepalanki informacija papildo neigiamą organizacijos reputaciją. Jo esmė paaiškinama „lipduko“ principu kai organizacija, kurios reputacija yra neigiama, nuolat yra pavojuje, jog naujai atsiradusi neigiamas informacija bus lengviau priimta ir įsisąmoninta išorinės aplinkos, o teigiamos žinios apie įmonę neturės didelės įtakos reputacijai. Kitais žodžiais tariant, nepalankią reputaciją turinčios organizacijos reputacija neigiamos informacijos paveikta tik dar labiau įsitvirtina (Coombs; Holladay, 2006).

Apskritai, galima teigti, jog reputacija organizacijai yra vertybė padedanti kurti materialųjį turtą, nes reputacija kuria pridėtinę vertę, kuri vėliau įgauna materialinę išraišką – įmonės, kurios reputacija puiki, prekes ir paslaugas naudos žymiai didesnis ratas vartotojų, be to, paprasčiau vyks ryšiai su investuotojais, valdžia, ir kitomis interesų grupėmis.

Reputacija nors ir neturi aiškių ribų, nėra aiškiai suvokiama, tačiau jos vertė organizacijai yra ryškiai juntama. Anot Lev (cit. pgl. Goodman, 2006a), tinkamą reputaciją labai sunku įgyti, tačiau dar sudėtingiau yra ją išlaikyti. Pasak jo ir kitų atliktų tyrimų, nematerialus įmonės turtas vaidina labai svarbų, ar net lemiamą vaidmenį investuotojams vertinant organizacijas. Tuo tarpu, įmonės skaidrumas tampa pagrindine reputacijos varomąja jėga, tad galima teigti, jog ryšiai su žiniasklaida ir finansinė komunikacija tampa taip pat labai svarbi korporatyvinės komunikacijos dalis, tampriai persipinanti su organizacijos strateginiais siekiais

Pasak Malmenin (2007), šiuolaikinio verslo sėkmė tapo itin priklausoma nuo to, kokia organizacijos reputacija vartotojų ir investuotojų akyse. Todėl korporatyvinės komunikacijos

poreikis smarkiai išaugo. Apskritai, komunikacija su vartotojais ar investuotojais turi nenuginčijamą poveikį įmonės reputacijai, todėl yra itin svarbu, jog informacijos srautus valdytų kompetentingas komunikacijos specialistas.

Taigi reputacijos valdymas yra viena pagrindinių korporatyvinės komunikacijos dedamųjų, kurios siekiai apsprendžia ir kitų korporatyvinės komunikacijos veiklų pobūdį ir uždavinius. Nes organizacija, kuriai jos reputacija nėra ypatingai svarbus atributas, nesieks palaikyti gerų santykių su visuomene.

### 1.2.2. Krizių komunikacija

Anot Holsti (cit. pgl Wilcox, 2007), krizė – *„tai situacija, kuri pasižymi netikėtumu, didele grėsme pagrindinėms vertybėms ir trumpu sprendimų priėmimo laikotarpiu“*. Fink (cit. pgl Wilcox, 2007) teigia, kad krizės yra išpėjamosios situacijos, kurių metu organizacijose vyrauja padidėjusi įtampa, jos tampa žiniasklaidos ar valdžios dėmesio objektu, trikdomos įprastinės operacijos bei rizikuojama organizacijos įvaizdžiu ir pelnu.

Anot Coombs ir Holladay (2003), krizė yra įvykis, kuris turi potencialą sustabdyti įmonės veiklą ir apskritai sužlugdyti bendrovę. Be to, krizė yra tiesioginė grėsmė įmonės reputacijai.

Taigi krizės įtraukia ir daugelį įmonėje nedirbančių žmonių, organizacija nuolat jaučia spaudimą per kuo trumpesnę laiką pateikti atsakymus visuomenei, pranešti apie situaciją, priimtus sprendimus ir t.t. Krizės dažniausiai atsiranda netikėtai, kai įmonės joms nebūna pasiruošusios (Elliot, 2005). Kita vertus, krizės gali rasti įmonėje ir joms ruošiantis, tačiau tokios krizės greičiausiai neturės didelių neigiamų pasekmių, jei joms buvo pasiruošta tinkamai ir laiku bei teisingai į jas sureaguota. Iš kitos pusės, Smith (cit. p. Elliot, 2005), teigia, jog *„veiklos prastas valdymas ar nevaldymas gali suformuoti tokį organizacijos klimatą ir kultūrą, kurioje net maža kibirkštis išplinta į didžiulę organizacijos problemą.“*

Anot Parsons (1996), krizės gali būti trijų tipų. Išskiriamos tiesioginės (*angl. k. immediate*), susijungiančios (*angl. k. emerged*) ir nuosekliai augančios (*angl. k. sustained*) krizės. Tiesioginės krizės ateina nelauktai, jų numanyti ar joms pasiruošti neįmanoma, nes apie jų atsiradimą paprastai nebūna ženklų. Jos visiems yra žinomos ir suprantamos kaip neišvengiamos, todėl jos didelės žalos reputacijai nedaro. Iš kitos pusės, reputacijai galima stipriai pakenkti jei įmonė pasirenka netinkamą komunikaciją su savo tiksline auditorija arba apskritai pasirenka tylėjimo taktiką. Anot teoretikų, krizės paprastai ir kyla bei laikosi dėl informacijos vakuomo.

Antroji, kylanti krizė randasi taip pat netikėtai, tačiau ją numatyti galima atidžiai vertinant visas įmanomas įmonės problemas ir numatant galimus veikimo scenarijus. Tuo tarpu trečio tipo

krizės gali augti ilgai, pamažu, tęstis kelias savaites, mėnesius ar metus. Šios krizės dažnai būna paremtos paskalomis, o jas gyvybingomis išlaiko žiniasklaida ir vis išskylančios naujos sensacingos detalės.

Anot teoretikų, krizės metu organizacijai gali padėti atvira diskusija ir trečioji šalis, kuri galėtų užtarti organizaciją, atlikti advokato vaidmenį. Kita vertus, anot Langer (2006), šiuolaikiniame komunikacijos amžiuje, nebepakanka komunikuoti įmonės pasikeitimų ir problemų su išorine aplinka ir darbuotojais viena kryptimi, o reikia į komunikaciją įtraukti ir pačius organizacijos darbuotojus, vertinti juos kaip įtikinamą informacijos šaltinį. Į komunikatorių grupę šalia įmonės vadovų ir darbuotojų vertėtų įtraukti ir bendruomenę, kuri taip pat galėtų pagelbėti formuojant nuomonę.

Kita vertus, anot Dowling (cit. pgl. Coombs; Holladay, 2006), krizė gali tapti potencialiai griauanti jėga, kuri gali ne tik pakenkti įmonės reputacijai, bet ir ją sužlugdyti. Tačiau specialistai sutinka, jog ištikus pirmai krizei, palanki bendrovės reputacija gali suveikti lyg draudimo polisas. Anot Langer (2006), tam, kad būtų pasiektas efektyvus organizacijos atsigavimas po krizinės situacijos, reikia atkurti pasitikėjimą, sumažinti nesaugumą ir imtis priemonių, kad būtų išvengta tikrovės neatitinkančių kalbų, gandų.

Iš tikrųjų krizių komunikacija glaudžiai siejasi su reputacijos valdymu. Kitaip tariant, krizių komunikacija reikalinga tam, kad būtų išlaikyta gera reputacija, tuo tarpu reputacijos valdymas užtikrina efektyvesnę krizių komunikaciją ir lengvesnį išėjimą iš krizės. Anot teoretikų, efektyvi krizių komunikacija paremta tuo, jog jai pergyventi kuriama pageidaujama reputacija. Kitaip tariant, prieš krizę suformuota teigiama reputacija iššaukia „Halo efektą“, kuris gali apsaugoti organizaciją nuo neigiamų krizės padarinių ar net apskritai neturėti įtakos organizacijos tikslinei auditorijai (Coombs; Holladay, 2006).

Iš kitos pusės, anot situacinės krizių komunikacijos teorijos (*angl. k. situational crisis communication theory – SCCT*), egzistuoja organizacijos techninis ir žmogiškųjų klaidų fonas, kitaip tariant, technologinių procesų ir žmogaus sukeltų krizinių situacijų aplinka. Ši aplinka, kuri apsprendžia krizės plėtojimąsi ir poveikį reputacijai, egzistuoja organizacijos mikro lygyje. Šie fonai turi ne vienodą reikšmę visuomenės suvokimui, neigiamo komunikacinio lauko interpretacijoms. Anot Coombs ir Holladay (2002), didesnę grėsmę reputacijai turi žmogiškasis faktorius, nes tai rodo įmonės darbuotojų aplaidumą, atsakomybės stoką, tuo tarpu techninės klaidos, įvairūs gedimai nekelia tokio didelio pavojaus reputacijai, nes jos suvokiamos kaip „nenugalimos jėgos“, kurių išvengti pati įmonė nelabai turi galimybių.

Apskritai, krizių komunikacija yra ilgas procesas, kuris apima pagrinde tris etapus, t.y., prieškrizinę komunikaciją, krizės piko ir pokrizinę komunikaciją, kai įmonė pradeda atsigauti ir analizuoja buvusią krizę, mokosi iš klaidų ir teisingai priimtų sprendimų (Elliot, 2006).

Pirmajame etape koncentruojamasi ties galimos krizės židiniu, kitaip tariant, minimizuojama problema, stengiamasi krizės potencialą kiek galima sumažinti, atidžiai stebima aplinka, galimos grėsmės, reaguojama į besikeičiančią situaciją. Antrasis etapas prasideda tada, kai problema perauga į krizę. Tokiu atveju veiksmai radikalčiai keičiasi, nes atsiranda būtinybė priimti skubius sprendimus, mažinti padarytą žalą. Kai krizė nebekelia didelės grėsmės organizacijai, t.y., vertinant tam tikrus faktorius konstatuojama, jog ji baigėsi, krizių komunikacija pereina į trečiąjį etapą. Šiuo laikotarpiu stengiamasi perpozicionuoti įmonę, atitaisyti reputaciją (Elliot, 2006).

Ryšių su visuomene specialistai išskiria pagrindines taisykles, kurios padeda geriau suvaldyti krizinę situaciją. Anot jų, įmonė privalo komunikuoti tik tiesą, nuolat informuoti suinteresuotą auditoriją, nepaliekant vietos spekuliacijoms, taip pat nevengti atsiprašyti, reaguoti greitai ir neslėpti problemų, su kuriomis susidūrė organizacija (Ashcroft, 1996).

Panaši pozicija išsakoma ir Rusijos ryšių su visuomene mokyklos. Anot jos, efektyvi krizių komunikacija galima tik laikantis tam tikrų taisyklių. Visų pirma, krizę lengviau pergyventi toms organizacijoms, kurios iš anksto rūpinasi savo reputacija, deda daug pastangų įvaizdžio formavimui. Susidūrusi su sunkumais, organizacija turi pripažinti savo kaltę taip parodydama, jog ji yra atsakinga. Įmonė turi būti atvira, nelaukti, kol kažkas kitas pateiks informaciją apie ją, o pirma informuos visuomenę – taip ji taps objektyvios informacijos šaltiniu, pirminiu pasakotoju, kas sustiprintų pasitikėjimą ja (Ignatjev; Bekotov, 2004).

### **1.2.3. Ryšiai su investuotojais**

Anot Martson ir Straker (2001), ryšiai su investuotojais yra informacijos apie bendrovę komunikavimas finansinei bendruomenei, įvairiems analitikams, investuotojams ar potencialiems investuotojams.

Anot Goodman (2006b) organizacijos vertę investuotojų akyse kuria ne tik jos finansiniai rodikliai ir prekių ar paslaugų kokybė, bei, kaip jau darbe buvo minėta, jos reputacija, bet taip pat ir vadovybė, modernumas, socialinė atsakomybė, prekės ženklo vertė, darbuotojai, įmonės strateginiai tikslai. Todėl organizacija turi numatyti būdus, kaip potencialiems investuotojams bus pranešta ne vien tik apie finansinius rezultatus, bet kartu ir apie kitus įmonės veiklos aspektus.

Įmonės reputacija kinta priklausomai nuo to, kaip savo elgesiu, komunikacija ir per įmonės simboliką ji formuoja savo įvaizdį (Gotsi; Wilson, 2001). Įmonė, kuri siekia gerinti reputaciją per intensyvią ir skaidrią komunikaciją su investuotojais, didžiausią dėmesį turėtų skirti finansinėms ataskaitoms, jų aiškumo išgryninimui.

Iš tikrųjų, įmonės investuotojams komunikuoja pagrindine finansinę informaciją. Tačiau net ir tokia formali informacija turi būti tinkamai pateikta tiek turinio, tiek vizualine prasme, apibendrinimai ir išvados parašytos tikslingai, o jei tai komunikacija žodžiu, turi būti sudėlioti akcentai būtent tose vietose, kurios išryškintų įmonės stipriausias puses.

Anot Dolphin (2004), šiuolaikiniame versle ryšiai su investuotojais yra viena svarbiausių korporatyvinės strategijos dalių, o jos pagrindinis pranešimas formuojamas metinėse ataskaitose. Todėl, anot Goodman (2006b), korporatyvinė komunikacija gali padidinti organizacijos vertę atkeldama pastangas jos reputacijos palaikymui per nepriekaištingai paruoštas ataskaitas.

Anot Hrasky ir Smith (2008), ne visose šalyse yra privalu teikti organizacijų finansinius duomenis viešai. Daugiausiai privaloma tik listinguojamoms įmonėms. Iš kitos pusės, įmonės, kurios neprivalomai komunikuoja tokią specifinę informaciją, įgyja didesnę pranašumą prieš tas, kurios nepateikia tokių duomenų. Antravertus, ne visi finansiniai pranešimai turi vienodą poveikį. Tradicinis faktų išdėstymas lieka tiesiog finansiniais duomenimis, tuo tarpu, glaustai pateikiamos tam tikros išvados ir išvalgos duoda papildomos vertės, nes tokios informacijos gavėjui nereikia papildomai analizuoti, – jam pateikiamas galutinis rezultatas. Glaustos ataskaitos apskritai yra aiškesnės ir priimtinesnės.

Ataskaitų aiškumas ir paprastumas itin svarbu tokiais atvejais kai įmonių finansine padėtimi domisi privatūs investuotojai, kuriems įprastos finansinės ataskaitos būna per sudėtingos. Dažniausiai finansinė komunikacija su investuotojais vyksta pasitelkiant korporatyvinius tinklalapius, tačiau taip pat yra būdų kaip pasiekti potencialius ar esamus investuotojus ir spausdintinėmis ataskaitomis. Kita vertus, finansinių ataskaitų supaprastintas stilius siekiant tikslingų ir aiškių finansinių ataskaitų dar nėra paplitęs. Todėl finansinė komunikacija yra vis dar daugiau simbolinis veiksmas, o ne priemonė siekiant konkrečių korporatyvinės komunikacijos strategijos tikslų. Kita vertus, kaip rodo atlikti tyrimai, tos finansinių pranešimų dalys, kuriose glaustai apžvelgiami finansiniai duomenys yra skaitomiausios tiek paprastų vartotojų, tiek investuotojų. Taip pat tyrimų rezultatai akivaizdžiai rodo, jog kuo sudėtingesnis tekstas, tuo mažiau vartotojų jį apskritai skaito. Sudėtingumo lygis matuojamas ne tik žodžių sudėtingumu, bet ir sakinių ilgumu (Hrasky; Smith, 2008).

Iš kitos pusės, toks finansinės komunikacijos naudotojų poreikis koncentruotai ir paprastai informacijai gali turėti ir kitą reikšmę. Paradoksalu, tačiau šiandieninė visuomenė yra labiau skubanti, jos tempai, palyginti su tais laikais, kai nebuvo tiek daug technologinių priemonių palengvinančių kasdieninius informacijos apsiikeitimo procesus, žymiai didesni. Todėl nenuostabu, jog komunikacija efektyviausia ir priimtinausia yra būtent trumpų ir aiškių pranešimų pagalba.



Taigi šis simbolinis finansinės komunikacijos pobūdis suponuoja išvadą, jog tikslingas ir kompetentingai paruoštas finansinis pranešimas, kurio tikslas – aiškiai ir glaustai išdėstyti finansinę informaciją, galėtų tapti didelį svorį turinčiu įmonės konkurencingumo elementu.

#### **1.2.4. Ryšiai su bendruomene**

Anot Cohn (2003a), ryšiai su bendruomene dažnai įvardinami kaip ryšiai su visuomene tik vietiniu lygmeniu. Apskritai ryšiai su bendruomene – tai tam tikra funkcija, kuri įvertina auditorijos lūkesčius, nuostatas, suformuoja organizacijos misiją atsižvelgdama į publikos interesus ir vykdo atitinkamą programą tarpusavio supratimui ir pasitikėjimui užtikrinti. Įmonės turi nuolat įrodinėti savo dorumą, sąžiningumą, patikimumą, tuo tarpu visuomenė yra labiau linkusi aptarinėti neigiamus įmonės reiškinius, problemas, nesėkmes negu palankius organizacijos pasikeitimus. Be to, šių laikų visuomenė apskritai yra labai įtari įmonių atžvilgiu, todėl įgyti ir palaikyti publikų pritarimą tapo viena iš svarbiausių didelių organizacijų užduočių.

Anot Wilcox (2007), verslo įmonė turi palaikyti ryšius su bendruomene, nes nuo to priklauso jos gerbūvis. Vietos valdžia išduoda įvairiausių leidimus, turi įtakos planavimo pakeitimams, gali suteikti mokesčių lengvatas, geri santykiai su bendruomene padeda surasti naujų kompetetingų darbuotojų ir panašiai.

Pasak Cohn (2003a), skirtingai nei ryšiai su visuomene, ryšiai su bendruomene dažnai yra apriboti vietovės. Įmonei patartina imtis atsakomybės prieš bendruomenę pačiai nelaukiant, kol bendruomenė kažko iš jos pati pareikalaus ar paprašys. Kita vertus, organizacijos gali būti atsakingos prieš savo darbuotojus, būti pilietiškos, tačiau jei apie tai nebus komunikuojama, jos negaus tiek palankumo ir teigiamo atpildo, kiek galėtų gauti, nes automatiškai geri tarpusavio santykiai su bendruomene neatsiranda. Iš esmės organizacija gali gyvuoti ir gauti pelną tol, kol bendruomenė pritaria jos egzistavimui. Kiekviena ryšių su bendruomene veikla gali atnešti vienokios ar kitokios, pamatuojamos ar nepamatuojamos naudos, priklausomai nuo parengtos programos, užmegztų santykių ir kitų aspektų.

Anot Grunig ir Hunt (1984), ryšiai su bendruomene gali būti ekspresyvūs, kai organizacija populiarina save demonstruodami savo geranoriškumą bendruomenės atžvilgiu ir instrumentiniai, kada siekiama paveikti, pakeisti bendruomenę, kad būtų joje lengviau bendrovei vykdyti savo veiklą. Ekspresyvūs ryšiai su bendruomene dažniau naudojami kai reikia pritraukti žiniasklaidos dėmesį, tuo tarpu instrumentiniai dažniausiai naudojami informaciniais tikslais. Kita vertus, ryšiai su bendruomene gali integruoti ir ekspresyvias bei instrumentines priemones norint sušvelninti įtikinėjimą.

Bendruomenės požiūris į organizaciją priklauso nuo pačios įmonės, todėl ir ryšiams su bendruomene turi įtakos organizacijos tipas, jos veiklos pobūdis. Bendruomenių, kurios yra šalia atominės elektrinės, fabriko, viešbučio, oro uosto ar parduotuvės pozicija šių įmonių atžvilgiu skirsis. Ne tik pozicija, bet ir problemos bei komunikacijos poreikis nėra vienodas net ir toje pačioje teritorijoje veikiančių bendrovių. Vienoms aktualios taršos, purvo, triukšmo, nepatogumo klausimai, kitiems saugumo, streikų, automobilių parkavimo ir kitos problemos (Jefkins, 1998). Nepaisant įmonės kaimynystės, gali būti ne vienodos ir iš organizacijos veiklos kylančios problemos. Tarkime, vieniems, gyvenantiems prie oro uosto, kyla problemos dėl didelio triukšmo, kitiems – papildomai dėl didelių eismo spūsčių ir panašiai. Apskritai, vienoms bendruomenėms organizacija privalo formuoti tam tikras ryšių su bendruomene programas, kurti ryšius, ieškoti probleminių sričių ir bendradarbiauti jas sprendžiant, tuo tarpu kitose pakanka tik palaikyti ir plėtoti tarpusavio santykius (Burke, 1999).

Pasak Ross (cit. pgl. Sabeh, 2000), ryšiai su bendruomene turi būti pagrįsti įmonės atsakomybių apibrėžimu ir jų išpildymu tiek pačiai organizacijai, tiek prieš bendruomenę. Šis apibrėžimas suponuoja mintį, jog tik atsakinga organizacija vykdo ryšių su bendruomene veiklą. Iš tikrųjų bendruomenei svarbu, jog joje įsiterpusi bendrovė suvoktų savo atsakomybę prieš ją ir pati imtųsi iniciatyvos kiek įmanoma labiau sumažinti neigiamus jos veiklos padarinius. Organizacija, suvokianti atsakomybę prieš savo bendruomenę ir atitinkamai koreguojanti savo korporatyvinę strategiją, gali „išsiugdyti“ ne tik jos atžvilgiu palankią žmonių grupę, bet ir įgyti tam tikrus „advokatus“ visuomenėje.

Anot Davis (2004), ryšiai su bendruomene yra viena iš svarbiausių korporatyvinės socialinės atsakomybės dalių, nes ji labiausiai atspindi organizacijos realų gyvenimą. Sabeh (2000) taip pat teigia, jog ryšiai su bendruomene yra pagrindinis korporatyvinės komunikacijos elementas.

Vertinant įmonę bendruomenei svarbiausia ne tik jos teikiama produkcija ir paslaugos, bet ir jos finansinė padėtis bei socialinis atsakingumas ar kitaip tariant moralumas. Todėl labai svarbu komunikuoti organizacijos vertybes, kultūrą, komunikuoti socialinį atsakingumą, būti ne pranešimų platintojais, bet ir bendradarbiaujančiais ir bendraujančiais jų bendruomenės veikėjais. Įmonės bendruomenei taip pat labai svarbu, kad tarp jos ir verslo struktūros būtų nuolatinis kontaktas, būtų atsižvelgta į jos poreikius. Kitais žodžiais tariant, turi būti dedamos visos pastangos, kad įmonės reputacija taptų nepriekaištinga jos akyse. Tokiu atveju ši įmonės auditorija „leidžia“ verslui atsirasti ir gyvuoti.

Apskritai, bendruomenė yra galinga jėga, kuri pasipiktinusi tam tikra organizacijos veika, gali iššaukti visuomenės informavimo priemonių karštligišką domėjimąsi organizacijos trūkumais. Be to, įmonė gali susidurti net su teismais, jei bendruomenės nariai pareikš argumentuotą nepasitenkinimą tam tikru įmonės veiklos klausimu. Dar viena grėsmė, kurią gali sukelti

bendruomenė – prekių ar paslaugų boikotas, įvairūs piketai, vieši pareiškimai ir panašiai (Goodman, 2006b).

Iš kitos pusės, bendruomenė gali būti ir toje pačioje pusėje kaip įmonė, tam tikra prasme, atstovauti ją, t.y., tapti netiesioginiu įmonės komunikatoriumi. Kita vertus, tokia situacija galima tik tada, kai bendruomenę ir organizaciją sieja bendradarbiavimo ir pasitikėjimo sąsajos. Esant palankiam įmonės vertinimui, bendruomenės narių teigiami atsiliepimai, plintantys efektyviausia komunikacijos „iš lūpų į lūpas“ forma, duoda itin gerų rezultatų. Be to, toks efektas gali būti pasiekiamas sąlyginai mažomis sąnaudomis – svarbu būti socialiai atsakingais ir atrasti tuos informacinius kanalus, kuriais pozityvi informacija apie įmonę greitai ir efektyviai pasiektų didžiąją dalį bendruomenės. Likusį darbą, t.y., informacijos sklaidos ir reputacijos palaikymo, atliktų patys bendruomenės nariai. Šioje vietoje ir atsiskleidžia įmonės ir bendruomenės bendradarbiavimo esmė.

Apskritai, nuolat informuojama apie organizacijos pasikeitimus bendruomenė yra labiau supratinga įmonei susidūrusiai su tam tikrais sunkumais. Komunikacijos specialistai kaip vieną geresnių bendruomenės informavimo priemonių įvardina organizacijos naujienlaiškį. Anot Smith (2003), jis turėtų būti paprastas, bet profesionalus, aiškus ir ne per daug techniškas. Organizacijos naujienlaiškis turėtų būti prieinamas visiems bendruomenės atstovams, tiek gyventojams, tiek įvairioms institucijoms. Plačiau apie priemones ir programų su bendruomenę vykdymą bus aptarta tolesniame skyriuje.

Taigi ryšiai su bendruomene yra daugiau nei ryšiai su tiksline organizacijos auditorija – ryšiai su bendruomene yra įrankis sustiprinti ir palaikyti įmonės reputaciją, padėti siekti strateginių įmonės tikslų, be to, ji turi galios priimamiems bendrovės atžvilgiu sprendimams.

Apibendrinant korporatyvinės komunikacijos dedamąsias ir jos sąsajas su įmonės strategija, galima teigti, jog per šios komunikacijos dedamąsias, integruojant jas į bendrą strategiją galima pasiekti ne tik įmonės įvaizdžio ar reputacijos tikslų, bet ilgainiui ir ekonominių.

## 2. RYŠIŲ SU BENDRUOMENE TAIKYMAS

Ryšiai su bendruomene kaip ir visa korporatyvinė komunikacija turėtų būti formuojama ne intuityviai, o pagal tam tikrą iš anksto numatytą strategiją. Apskritai ryšių su bendruomene taikymas prasideda nuo įmonės ir korporatyvinės komunikacijos strategijos, kai įmonė identifikuoja esminius sąlyčio taškus su bendruomene. Korporatyvinė komunikacija yra orientuota į santykių užmezgimą ir palaikymą, tuo tarpu įmonės bendruomenė yra viena svarbiausių auditorijų su kuria glaudžius santykius reikia užmegzti ir palaikyti. Tolesniuose skyriuose bus aptarta korporatyvinė komunikacija su vietos bendruomene, ryšių su bendruomene reikšmė organizacijai.

### 2.1. Bendruomenės samprata ir tipai

Bendruomenė yra viena iš organizacijos auditorijų. Paprastai galima išskirti aštuonias įmonės auditorijas, kurios dažniausiai egzistuoja komercine veikla užsiimančiose organizacijose. Įprastoje verslo organizacijoje galima išskirti šias auditorijas (Jefkins, 1992):

- bendruomenę;
- potencialius darbuotojus;
- darbuotojus;
- tiekėjus;
- investuotojus
- tarpininkus;
- vartotojus;
- nuomonės lyderius.

Kita vertus, auditorija apima platesnę žmonių grupę, todėl vykdant tam tikrą kampaniją įmonei gali būti tikslinga nukreipti veiksmus ne į visą auditoriją, o į tam tikrą tikslinę grupę, dalį auditorijos. Pavyzdžiui, kiekvienoje bendruomenėje egzistuoja socialiai skirtingų žmonių. Dirbantys vieną ar kitą darbą, nedirbantys, sukūrę ar nesukūrę šeimų, turintys ar neturintys vaikų, turintys glaudžių sąsajų su įmone ar ne, ir kt. Vieniems iš jų gali būti taikomos vienos komunikacijos priemonės ir žinutės, kitiems jos gali visiškai netikti ir jų nepaveikti, nes ne visų bendruomenės grupių poreikiai ir vertybės yra vienodos.

Tuo tarpu bendruomenėje taip pat egzistuoja ne viena auditorija (Grunig; Hunt 1984):

- darbuotojai ir jų šeimos;
- vietinė žiniasklaida;
- bendruomenės lyderiai;
- vietinė valžia;
- vietinis verslas ir paslaugų įmonės;
- specialių interesų grupės;
- kt.

Anot Jefkins (1992), bendruomenė yra sąlyginai siauras ratas žmonių. Bendruomenę sudaro organizacijos kaimynai, t.y., žmonės, kurie gyvena ar dirba netoli jos. Kita vertus, esant situacijai kai bendrovė turi keletą jai priklausančių pastatų, užsiima keletą veiklų, bendruomenės lankas gali ženkliai prasiplėsti. Panašiai apibrėžia ir Boehm (2005), kuris teigia, jog bendruomenę sudaro individai gyvenantys arti vieni kitų vienoje geografinėje vietovėje ir turintys bendrą interesą. Kita vertus, geografinė priklausomybė ne visuomet yra būtina sąlyga bendruomenei, nes jos gali susidaryti ir globaliu mastu, tam pasitarnauja modernios technologijos. Taigi išlieka viena būtina sąlyga – abipusė veikla ir priklausomybė. Tuo tarpu, anot Calvano (2007), bendruomenę sudaro kelios dimensijos: geografinė, socialinės sąveikos ir identiteto.

Apskritai, ne visiems arti organizacijos gyvenantiems ar dirbantiems asmenims ji turi ar gali ir nori turėti bent minimalios įtakos. Taigi tiksliau būtų korporatyvinės komunikacijos kontekste bendruomenę apibrėžti kaip auditoriją, kurios atstovai dirba ar gyvena netoli įmonės ar jos padalinių ir kurios gyvenimo ar darbo kokybei, įpročiams įmonės veikla sąmoningai ar nesąmoningai gali turėti įtakos ir atvirkščiai, auditorijos, nuo kurių priklauso įmonės situacija.

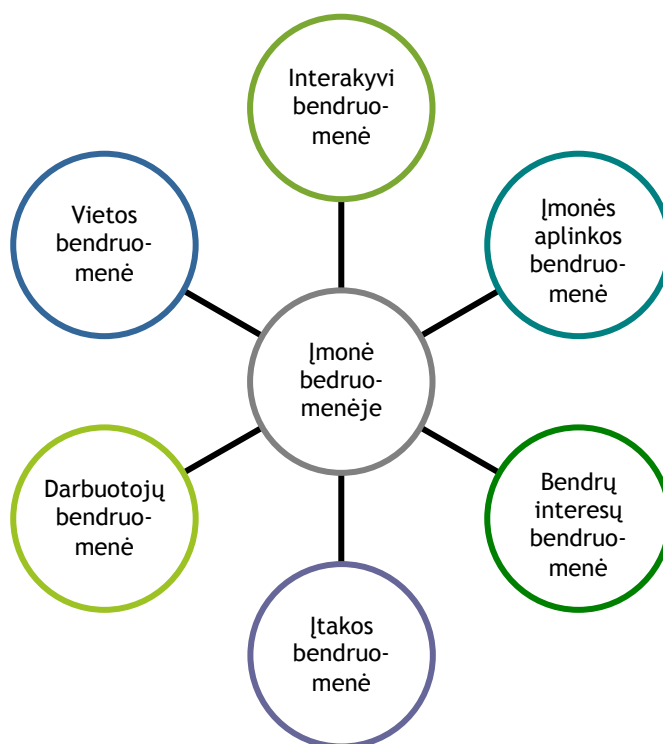
Grunig ir Hunt (1984) išskiria dvejų tipų bendruomenes: pirmoji – vietos bendruomenė kai žmonės sutelkia geografinė vieta, o antroji – ne vietos bendruomenė – tai žmonių grupė, kuriuos vienija bendras interesas, pavyzdžiui akademinė ar profesinė bendruomenė. Šios bendruomenės gali persidengti. Iš tikrųjų bendruomenė retai kada būna vienalytė, dažniausiai bendruomenės viduje egzistuoja daug kitų bendruomenių.

Dunham (cit. pgl. Calvano, 2007) ir (Burke, 1999) bendruomenės sąvoką paaiškina struktūriškai. Pasak Dunham, bendruomenės yra įvairialypės, o jų sąlyčio, bendrumo taškai gali būti skirtingi. Anot jo, egzistuoja keturi bendruomenių tipai: vietos bendruomenės (*angl. communities of place*), interesų (*angl. communities of interest*), kurios turi tam tikrą bendrą tikslą, virtualios gynimo bendruomenės (*angl. virtual advocacy groups*), taip pat susiformavusios bendro tačiau platesnio masto tikslo vardan, ir praktikos bendruomenės (*angl. communities of practice*) – profesinės grupės, turinčios bendrą identitetą ir įsipareigojimus.

Tuo tarpu (Burke, 1999) skaido bendruomenes į 6 tipus (2 paveikslas). Vietos bendruomenė yra dažniausiai minima, lengviausiai apibrėžiama bendruomenė, kuri suvokiama kaip tam tikros vietos – miesto, rajono, kaimo bendruomenė. Ši bendruomenė turi tam tikrą lūkesčių iš organizacijos, pavyzdžiui, paramos, dalyvavimo aplinkosaugos ar tam tikrą bendruomenės problemų sprendime, kultūrinių tradicijų paisymo ir panašiai.

Darbuotojų bendruomenė apima ne visus įmonės darbuotojus, o tik tuos, kurie gyvena už vietos bendruomenės ribų. Jie taip pat tikisi pagalbos iš organizacijos, nes yra organizacijos dalis, intelektualieji išteklių.

## 2 paveikslas. Bendruomenių tipai pagal Burke



Įtakos bendruomenės išskirtinumas tas, kad ji gali būti ir nutolusi nuo įmonės, tačiau bendruomenė ji laikoma todėl, kad įmonės veiklos funkcijos ar tam tikri sprendimai turi įtakos šiai bendruomenei. Be to, organizacija gali sąmoningai orientuoti ryšių su visuomene programą į tam tikrą bendruomenę dėl jos struktūros ar rinkodaros požiūriu tinkamos geografinės vietos.

Ketvirtasis bendruomenės tipas yra interesų bendruomenė. Kita vertus, pirmasis interesų bendruomenę aprašė M.Ross (cit. pgl. Burke, 1999). Jis ją pavadino funkcinė bendruomene. Anot jo, ji apima tokią individų grupę, kurios narius sieja bendras interesus, pavyzdžiui, religija, mokslas, gerbūvis, ir t.t.

Anot Burke (1999), apskritai, bendrų interesų bendruomenė apibrėžia tokią žmonių grupę, kurie turi bendrų probleminių sričių, siekia tam tikrų bendrų tikslų, tikisi palaikymo iš didesnės ar vietos, kitaip tariant geografinės bendruomenės. Paprastai tokios bendruomenės turi tam tikrus atstovus, formalius ir neformalius lyderius.

Penktąją, įmonės aplinkos bendruomenę, sudaro netoli jos gyvenantys žmonės, kurie tiesiogiai gali būti paveikti dėl organizacijos veiklos: triukšmo, taršos, kamščių ar įmonės darbuotojų elgesio. Paprastai šios bendruomenės tampa pagrindine auditorija, kuriai skirta korporatyvinė komunikacija, ypačingai tada kai įmonės veikla turi bent minimalios žalos bendruomenei. Kita vertus, kai kurios organizacijos dėl savo veiklos specifikos tokios bendruomenės apskritai neturi, pavyzdžiui, konsultacinės organizacijos.

Sąlyginai nauja yra, paskutinioji paveiksle pavaizduota, įmonės virtuali bendruomenė. Ji akivaizdžiai skiriasi nuo kitų bendruomenių, nes neturi nei aiškios struktūros, nei kitų tradicinėms bendruomenėms būdingų bruožų. Ji egzistuoja tik internete, o jos narius sieja tam tikri įsitikinimai, vertybės ir panašiai.

Taigi bendruomenės gali būti skaidomos įvairiai, pasirinktinai nuo teorijos modelio. Šiame darbe bus remiamasi Calvano (2007) aprašyta bendruomenės struktūra, kuri bendruomenes skaido į keturias dalis, o šio darbo analizės objektas – viena iš dalių – vietos bendruomenė.

## 2.2. Ryšių su bendruomene reikšmė

Anot (Googins, 1997), 1996 metais atlikus 200 ryšių su bendruomene specialistų apklausą paaiškėjo, jog vis daugiau įmonės vadovų ir aukščiausio lygio vadybininkų vertina ryšius su bendruomene kaip būtiną. Dažnai ryšiai su bendruomene įtraukiami ir į bendrą įmonės strategiją. Darbuotojai skatinami įtraukti bendruomenės narius į įmonės veiklą, už tai skiriami net paskatinimai. 40 proc. respondentų teigė, jog vadovų ir jų pavaduotojų palankumas per paskutinius metus išaugo, tuo tarpu 36 proc. pažymėjo, kad padidėjo biudžetas skirtas ryšiams su bendruomene, o 23 proc. apklaustųjų teigė, jog išaugo įmonėse šios srities darbuotojų skaičius. Tuo tarpu 84 proc. respondentų organizacijos reputaciją bendruomenėje vertina kaip svarbią darbuotojų lojalumui.

Anot Boehm (2005), kaip rodo užsienio praktika, pastaraisiais metais buvo bandoma gilinti bendradarbiavimą tarp verslo ir bendruomenių, skiriamas didesnis dėmesys tiek psichologiniams, tiek socialiniams ryšių su bendruomene aspektams. Be to, didesnis dėmesys pradėtas skirti ir įmonės įtraukimui į sprendimų priėmimą bendruomenėje.

Kaip ir kiekviena korporatyvinės komunikacijos veiklos sritis, ryšiai su bendruomene gali būti efektyvūs, gali būti neduodantys norimų rezultatų ar net kelti grėsmę jos reputacijai. Todėl organizacija privalo atsižvelgdama į esamą ir numatomą savo pačios ekonominę, socialinę situaciją, taip pat esamų santykių su bendruomene statusą ir kitus kriterijus, parinkti tokią korporatyvinės komunikacijos strategiją, kuri esamomis sąlygomis padėtų racionaliausiai pasiekti užsibrėžtų tikslų ir nepakenktų reputacijai (Boehm, 2005).

Anot Googins (1997), ryšiams su bendruomene įtakos turi konkurencinio pranašumo siekiamybė ir tam tikras socialinis spaudimas kylantis iš visuomenės, todėl socialinis ir verslumo aspektas yra vieni svarbiausių ryšiuose su bendruomene. Tam, kad bendrovė taptų patraukli tarptautiniu mastu, ji turėtų tapti geidžiamiausiu darbdaviu (*angl. k. „the employer of choice“*), geidžiamiausiu tiekėju (*angl. k. „the supplier of choice“*), ir geidžiamiausiu kaimynu (*angl. k. „the neighbor of choice“*). Indianapolio verslo konsultacinė agentūra atlikusi tyrimą, pažymėjo, jog esant

panašiam prekių kokybės ir kainų santykiui, didesniu privalumu tampa socialinė įmonės atsakomybė.

Pasak Googins (1997), „geidžiamiausio kaimyno“ strategija stiprindama bendruomenės reputaciją įtvirtina ir išplečia bendrovės veiklos ribas. Tam, kad būtų įgyvendinta ši strategija, įmonė privalo įgyti bendruomenės pasitikėjimą, kuris pasiekiamas kuriant ir palaikant teigiamus ir nuoseklius ryšius su bendruomenės lyderiais, organizacijomis ir svarbiausiomis grupėmis, parodant susirūpinimą bendruomenės problemomis ir kuriant bei įgyvendinant programas gerinant bendruomenės gyvenimo kokybę pasitelkiant filantropiją, savanoriavimą, bendradarbiavimą, paramą. Taip pat svarbu komunikuoti ilgojo laikotarpio strategiją ir tikslus.

Anot Googins (1997), „geidžiamiausio kaimyno“ strategija apima keliolika principų. Pirmiausiai bendrovė turi suformuluoti viziją, kuri pabrėžtų, jog bendruomenės problemos turi tiesioginį poveikį įmonės sėkmingumui, o vizijos esmę turi įsisavinti visa organizacija, t.y., vizija ir „geidžiamiausio kaimyno“ strategija turi tapti organizacijos kultūros dalimi. Įmonės vadovas turi nuolat komunikuoti apie savo įsipareigojimus bendruomenei per kalbas, informaciją darbuotojams, atstovaujant įmonę bendruomenėje. Santykių užmezgimas, ryšių su bendruomene programos ir veiksmų planai turi būti pritaikyti įmonei atsižvelgiant į bendruomenės problemas ir poreikius, tačiau nepamirštant ir įmonės tikslų. Organizacija turi sukurti tokią struktūrą, kuri leistų nevaržomai vykdyti strategiją, t.y., ryšiams su bendruomene suformuoti atskirą darbo grupę, strategijos vystymas ir įgyvendinimas turi būti ne tik ryšių su bendruomene darbuotojų, bet visos įmonės atsakomybė. Be to, bendrovė turi sukurti strategijos įgyvendinimo veiklos kryptis ir apibrėžti procedūras. Tam, kad veiklos kryptys ir strategija būtų efektyviai vykdoma, reikalingi ir mokymai bei plėtra. Reguliariai turi būti atliekamas įvertinimas ir vidinis auditas, kad būtų įvertintas strategijos efektyvumas ir nuoseklus vystimasis.

Apskritai, pasak Sabeih (2000), „ryšiai su bendruomene turėtų atsirasti kartu su organizacija“. Šis teiginys parodo ryšių su bendruomene svarbą įmonei, jog nepaisant įvairių aplinkybių, ši korporatyvinės komunikacijos sritis turėtų būti priimta kaip savaime suprantama ir būtina organizacijos veiklos dalis.

Šį teiginį pagrindžia toliau aprašytas pavyzdys. 1997 metais įmonė „Sea Chain“ įsigijo laivų statybos bendrovę veikusią nuo 1942 iki 1986 metų. Jos planuose buvo rekonstruoti bendrovės ir pastatyti gyvenamųjų namų bei komercinės paskirties pastatai. Tam, kad būtų gautas bendruomenės pritarimas tiek planavimo, tiek statybos, tiek rinkodaros stadijose, įmonė nusprendė ryšių su bendruomene programą vykdyti nuo pat pradžių. Dėl šios priežasties buvo įkurtas fondas, skirtas įmonės istorijai išsaugoti, o jį išsikeltas uždavinys – sukurti istorinį dokumentinį pusės valandos filmą. Į projektą buvo įtraukti ir bendruomenės nariai: suburta vietinių gyventojų grupė, kuri ieškojo anuomet dirbusių šioje bendrovėje žmonių, rinko informaciją, nuotraukas, fiksavo jų



pasakojimus. Sukurtas filmas vaizdavo žmones anksčiau dirbusius bendrovėje, kurie pasakojo apie karo metus, įmonės indėlį bendruomenės gyvenime ir panašiai. Filmas, kuris buvo pirmą kartą parodytas per bendruomenės šventę, sulaukė žiniasklaidos, vietinės valdžios dėmesio, ir bendruomenės palaikymo. Be to, kad projektas sulaukė daug vietinės žiniasklaidos dėmesio, atskiros filme matytos istorijos virto naujomis temomis įvairiuose leidiniuose. Šis projektas sustiprino bendruomenės pasitikėjimą ir susidomėjimą įmone bei pripažinimą dėl to, jog bendrovės įkurtas fondas saugo jų istoriją ateities kartoms (Cohn, 2003b).

Kiekviena ryšių su bendruomene strategija turi konkrečius uždavinius, kurie kinta priklausomai nuo pačios organizacijos, jos auditorijos, tikslų ir kitų organizacijos kintamųjų. Ji gali būti orientuojama į švietimą, bendruomenės sveikatą, kultūrinę veiklą, taip pat į vietinės rinkos palaikymą, vietinį bendradarbiavimą ar prisidedant prie vietinės valdžios formavimo, sprendimų priėmimo (Baskin, cit. pgl. Sabeh, 2000).

Pasak Cohn (2003a), ryšių su visuomene teoretikai neskiria pakankami dėmesio ryšiams su bendruomene, nes praktikoje dažniausiai jie būna integruoti į ryšius su visuomene, t.y., išnykusi juos skirianti riba. Tačiau ryšiams su bendruomene turėtų būti skirta daugiau dėmesio, nes ji kaip atskira disciplina apima labai svarbią organizacijai auditoriją. Bendruomenės nariai, kurie gyvena įmonės aplinkoje pagal geografinį kriterijų, yra vieni svarbiausių jos auditorijų dėl įtakos įmonės veiklai. Bendrovės darbuotojai gyvena bendruomenėje, įmonė į ją įsilieja prieš tai gavusi iš valdžios sutikimą su tam tikrais apribojimais veiklai jos teritorijoje vystyti verslą.

Anot Block (cit. pgl. Grunig; Hunt 1984), verslo įmonėje ryšių su bendruomene komunikacija siekiama suvokti kaip bendruomenė supranta jos vykdomą politiką, kaip vertina darbuotojus, reputaciją, paslaugas, ir panašiai, kad galima būtų tikslingai formuoti palankų požiūrį į organizaciją. Taip pat siekiama nuolat bendruomenę informuoti aktualiais ir reikšmingais klausimais, kad neatsirastų informacinio vakuumo. Tuo tarpu darbuotojus svarbu įtraukti į ryšius su bendruomene, kad būtų sustiprintas jų įtikėjimas savo organizacija, tuo ką daro, nauda.

### **2.2.1. Įmonės darbuotojų reikšmė bendruomenei**

Anot Breton ir Pesqueux (2006), kiekviena organizacija yra ne tik bendruomenės dalis, bet ji ir atsiranda iš bendruomenės. Kitaip tariant, verslas yra ne už bendruomenės ribų, bet joje. Tai galima paaiškinti tuo, jog organizacija prieš pradėdama veiklą įsikuria tam tikroje geografinėje, gal ir etninėje bendruomenėje, ieško partnerių, tarpininkų, susiranda darbuotojų, – o visa tai kyla iš atskirų bendruomenių, kurios vėliau žvelgiant iš įmonės perspektyvos iš dalies tampa viena auditorija. Kitaip tariant, bendruomenėje gali būti įsimaišiusios ir kitos auditorijos – potencialūs ar esami darbuotojai, klientai, t.t.

Anot Ross (cit. pgl. Sabeh, 2000), ryšiams su bendruomene įtakos turi ir patys įmonės darbuotojai. Standartai, kultūra esanti organizacijoje per darbuotojus iškomunikuojama išorei, kuri per tai įvertina jos reputaciją, vertybes, vykdomą politiką.

Kita vertus, vidinė komunikacija organizacijoje svarbi ir dėl to, nes darbuotojai gali priklausyti tam tikrai įmonės bendruomenei ar kelioms bendruomenėms, tuo tarpu, organizacijai pažinti savo auditoriją yra labai naudinga, jos poreikius galima nustatyti bendraujant su darbuotojais, kurie iš dalies nesąmoningai atlieka „infiltruotųjų“ vaidmenį.

Anot Baskin (cit. pgl. Sabeh, 2000), apskritai ryšiai su bendruomene privalo būti kuriami ant organizacijos struktūros ir kultūros pagrindo. Kitais žodžiais tariant, įmonės komunikacija ir veiksmai nukreipti į bendruomenę negali skirtis nuo jos pačios vertybių, kultūros.

Tuo tarpu, anot Sawyer (cit. pgl. Sabeh, 2000), įmonės vidiniai standartai turi įtakos ryšiams su bendruomene. Jo teigimu, bendruomenė tampa didelio masto įmonės vertybių, siekių ir laimėjimų išraiška, t.y., per įmonės darbuotojus jos pereina bendruomenei.

Apskritai, vidiniai organizacijos principai gali kurti apie save įvaizdį bendruomenei ne tik per ryšių su bendruomene programas, darbuotojų priklausymą tam tikroms organizacijos bendruomenėms, bet ir darbuotojams viešai formalioje ar neformalioje aplinkoje komunikuojant apie įmonę, jog veikia. Išorinė auditorija gali susidaryti įspūdį apie organizaciją tiesiog pabendravusi su jos darbuotojais. Iš tokio pobūdžio komunikacijos galima spręsti ir apie jos darbuotojų kvalifikaciją, ir apie vertybes, ir apie kultūrą. Apskritai, anot Sabeh (2000), dažnai įmonės darbuotojų įvaizdis sutapatinamas su įmonės įvaizdžiu. Iš vienos pusės šis dėsningumas yra palankus organizacijai, nes ji gali per darbuotojus komunikuoti apie save, kita vertus, jis gali tapti ir žalingas, jei įmonės darbuotojai yra neigiamai nusistatę prieš organizaciją, neturi gerų bendravimo įgūdžių ar nėra pakankamai informuoti apie įmonės veiklą.

Todėl reikia ne tik kurti ir palaikyti palankų organizacijos klimatą, formuoti tam tikrą kultūrą, diegti elgesio standartus, t.t., bet ir plėtoti atitinkamas programas, t.y., veikti bendruomenių atžvilgiu proaktyviai. Anot Wells ir Spinks (1999), kuriant ryšių su bendruomene programas, pradžioje reikia patikrinti, koks yra pačių darbuotojų požiūris į organizaciją. Esant poreikiui galimi darbuotojų mokymai, kurių tikslas pabrėžti įvaizdžio svarbą, ir mokyti kaip bendrauti su bendruomene, kad norimas įmonės įvaizdis bendruomenės akyse būtų sustiprintas. Taip pat svarbu iširti įmonės įsitraukimą bendruomeniniame gyvenime, ar jis pakankamas, ar yra tose srityse, kuriose įvaizdžio ir reputacijos prasme būtų naudinga, ir t.t.

Kaip apibrėžia Robbins (2003), komunikacija organizacijoje turi kelias funkcijas, kurias sujungus galima tikslingai siekti darbuotojų elgesio, kurio tikisi įmonės vadovų pusė: „kad grupės galėtų efektyviai veikti, jos tam tikru būdu privalo kontroliuoti savo narius, skatinti juos siekti

*geresnių rezultatų, teikti galimybę išreikšti emocijas ir pasirinkti“*. Taigi kontrolės, emocinės išraiškos, motyvavimo ir informavimo funkcijos yra pagrindinės komunikavimo funkcijos.

Specialistai padeda organizacijai sukurti tokią vidinę komunikaciją, kur gerai jaustūsi darbuotojai ir tuo pačiu neštų didžiausią naudą bendrovei. Korporatyvinės komunikacijos specialistai, siekia darbuotojų sąmonėje įtvirtinti tam tikras įmonės savybes, kurios leistų joje dirbantiems didžiuotis ir komunikuoti jas į aplinką. Ryšių su visuomene agentūros ar pačioje įmonėje dirbantis už šią veiklą atsakingas asmuo, palaiko įmonės reputaciją, ar kuria norimą įvaizdį, kad darbuotojai jį įtvirtintų ir palaikytų reputaciją už organizacijos ribų (Cutlip, 2006). Anot Sabeih (2000), daugeliui darbuotojų yra svarbu, kad įmonė, kurioje jie dirba, turi glaudžius ryšius su bendruomene. Todėl galima teigti, jog ryšiai su bendruomene gali pasitarnauti dviem aspektais, tuo tarpu ta pati situacija ir vidinės komunikacijos rezultatų prasme – ji duoda teigiamų vaisių tiek darbuotojų atžvilgiu, tiek santykiuose su bendruomene.

Organizacijos vidinė komunikacija ypatinga tuo, kad skirtingai nei tarpasmeniniuose santykiuose, jos formavimui naudojamos priemonės iš šalies. Apskritai, tam kad būtų pasiekti organizacijos tikslai, būtina nukreipti darbuotojus tikslų link, o to vien nurodymais ir taisyklėmis padaryti neįmanoma. Be to, tokioje terpėje, kur išsikeltoms užduotims nėra reglamentuotų, visiems žinomų jų įgyvendinimo taisyklių, egzistuoja erdvė, kurioje siekiant organizacijai palankių sprendimų ar nuostatų iš darbuotojų pusės, galima naudoti daug paslėptų manipuliacinių ar įtaigos metodų. Todėl bendrovės tikslams pasiekti prie viešai skelbiamų ir visiems atpažįstamų priemonių pasitelkiamos ir įvairios manipuliacinės priemonės, mokymai.

Apskritai visa organizacijos komunikacija yra paremta priklausomybe grupei, statusų įtaka darbuotojų elgesiui ir hierarchijos ryšiais. Žinant šias vidinės komunikacijos dedamąsias, ryšiai su bendruomene, įtraukiant ir darbuotojus gali būti suformuoti taip, kad atitiktų korporatyvinės komunikacijos strategijos tikslus.

### **2.2.2. Manipuliacinis aspektas ryšiuose su bendruomene**

Kartu su komunikacijos priemonių vystymusi ir informacijos poreikio augimu, vartotojas pradėjo daugiau suprasti apie komunikacinius procesus, marketingo veikimo principus, todėl įmonės, siekiančios vienaip ar kitaip paveikti vartotoją, nebesureikšmina rinkodarinių priemonių, kurios anksčiau specialistų buvo laikytos vienomis iš efektyviausių, o ieško naujų būdų paveikti atitinkamas auditorijas.

Ryšiai su bendruomene kaip bet kuri kita korporatyvinės komunikacijos sritis savo esme yra manipuliacinė, jei kalbama apie verslo struktūrą kaip jų vykdytoją. Komercinių subjektų tikslas

yra pelnas, todėl galima teigti, jog absoliučiai visi jų veiksmai yra vykdomi tam, kad jis būtų pasiektas. Organizacija, kuri atsižvelgia į bendruomenės poreikius, ja domisi ir jai padeda – manipuliuoja ja, tikėdamasi palankaus jos požiūrio, kad galėtų pasiekti esminį tikslą. Tuo tarpu situacija, kad organizacija, vykdytų ryšius su bendruomene nesitikėdama už tai palankumo iš esmės prieštarauja verslumo principams.

Galima kelti hipotezę, jog ryšiuose su bendruomene apskritai visa komunikacija yra manipuliaciniai, nes organizacija iš anksto žino, koks yra jos tikslas, kokio įvaizdžio ji siekia, ko tikisi iš bendruomenės ir kryptingai to siekia per bendruomenės suvokimus. Be to, korporatyvinėje komunikacijos strategijoje ji yra numaćiusi bendruomenei aktualias sritis, kurios turi didžiausią svorį organizacijos reputacijos atžvilgiu.

Pasak teorijos, manipuliacija – tai procesas, kuriuo bandoma pasiekti norimą tikslą ar rezultatą, pasitelkiant specifines priemones, siekiant apgauti, klaidingai informuoti, daryti įtaką, įtikinti ar kontroliuoti objektą: tiek konkretų asmenį, valstybę, tiek abstraktų – mąstymą, suvokimą, vertybes ir panašiai (Suslavičius, 2006).

Taip pat yra teigiančių, jog manipuliavimas – tai slaptas kokių nors aplinkybių panaudojimas, faktų iškreipimas norint ką nors valdyti be kito žmogaus sutikimo, siekiant sau naudos (Gailienė; Bulotaitė; Sturlienė, 2002). Šie apibrėžimai akcentuoja neigiamą manipuliacijos pusę, išryškindami melavimo ir apgaulinėjimo aspektus. Kita vertus, organizacijos, kurios rūpinasi savo reputacija, negali sau leisti meluoti, todėl manipuliaciją naudoja atsakingai.

Taigi yra kitoks požiūris į manipuliaciją kai manipuliacija vadinama tokia situacija, kada aplinkiniais keliais pasiekama, jog kitas žmogus savo noru padarytų tai, ko trokšta manipulatorius (Joule; Beauvois, 2005). Šios pozicijos šalininkai teigia, jog žmogus, kuriuo manipuluojama, galvoja pasielgęs savanoriškai, skatinamas savo minčių ir vertybių. Todėl galima netgi teigti, jog manipuliacijos procese ir abi pusės gali likti patekintos („Win-Win“ strategija), kai viena gauna tai, ko nori, o kita duoda arba gauna tai, ko tą akimirką taip pat mano norinti. Iš kitos pusės, tuo tam tikra manipuliacija ir yra labai niekinga psichologinė apgavystė. Antra vertus, kuomet manipuliacija pasitarnauja kilniems tikslams siekiant socialinės reabilitacijos, ją sunku apskritai priskirti prie manipuliacijos vien dėl vienakryptės šios sąvokos interpretacijos.

Antot Joule ir Beauvois (2005), draugiški santykiai, kaip ir komerciniai, grindžiami „laisve ir lygiomis teisėmis“. Jeigu viena pusė nori ką nors išgauti iš kito, jis negali to padaryti jėga ar remdamasi valdžia, todėl telieka gundyti, įtikinėti ar manipuluoti.

Iš esmės galima daryti prielaidą, jog manipuliacija – tai tokia veiksmų ir jų lydimų suvokimų eiga, kai ją tikslingai dėliojant suformuojamas norimas požiūris ar išprovokuojami veiksmai. Šis apibūdinimas beveik tolygiai atitinka ryšių su visuomene koncepciją. Ryšiai su visuomene taip pat stengiasi sukurti apie organizaciją ar tam tikrą asmenį tokį įvaizdį, kuris yra iš

anksto kruopščiai apgalvotas, ir kurį pasiekus, sulaukiama teigiamos visuomenės reakcijos to subjekto ar objekto atžvilgiu. Todėl galima drąsiai teigti, jog manipuliacija ir ryšiai su visuomene yra neatsiejamos viena nuo kitos sritys. Tuo tarpu ryšiuose su bendruomene manipuliacija taip pat yra neišvengiama, nes strategija iš anksto numato manipuliacinę erdvę, prioritetines sritis.

Anot Grunig ir Hunt (1984), dažniausiai, organizacijos imasi ryšių su bendruomene tikėdamos, jog tai padės joms išlikti konkurencingoms, jog darbuotojai bus daugiau motyvuoti dirbantys palankiai nusiteikusiame jų atžvilgiu bendruomenėje, todėl ir naujų kompetentingų darbuotojų bus lengviau pritraukti į organizaciją. Kita vertus, anot jo, organizacijos gali ištraukti į bendruomenę ir vien dėl socialinės atsakomybės motyvų, ne dėl savo gerovės. Tokių tikslų vedinos organizacijos socialinis atsakingumas kyla ne dėl pirminės ar antrinės jos veiklos bet tretinės, t.y., ne dėl jos veiklos poveikio mažinimo tikslų. Tokiu atveju manipuliacinio aspekto organizacijos veiksmuose nėra.

Apskritai, ryšiai su visuomene be manipuliacinio įvaizdžiais, sąvokomis, išpūdžiais, emocijomis ir kitais jutimniais elementais, egzistuoti negalėtų. Ryšiuose su žiniasklaida, pranešimuose spaudai daugiausiai manipuliuojama žodžiais, autoritetingų žmonių įvaizdžiu, kurių vardu pateikiamos frazės, kuriančios įmonei, asociacijai ar kitam pranešimo objektui arba subjektui pridėtinę vertę. Spaudos konferencijoje galima manipuliuoti ir vizualiniais elementais, įtaigiu tonu. Tiesioginių transliacijų metu, manipuliuojama dar efektyviau, nes suteikiama proga sakyti tai, ką norima, o ne ko pageidaujama, galima išnaudoti sakinių akcentų, formavimo galimybes, ko netiesioginiame eteryje padaryti neįmanoma – viskas bus sukarpyta, pateikta galbūt ne itin palankiame kontekste, kur išsakytos mintys praras prasmę ar pasitarnaus vėlgi kitų manipuliaciniams interesams.

Vidinių bendrovių renginių vadyboje pasireiškia ta pati manipuliacija darbuotojais, siekiant juos visus sutelkti bendram įmonės tikslui, didinamas lojalumas, kuriamas socialiai atsakingos įmonės įvaizdis, apie kurį vėliau organizacijoje dirbantieji komunikuotų visuomenei per asmeninius socialinius ryšius.

### **2.3. Ryšių su bendruomene priemonės**

Įmonė norėdama efektyvių ryšių su bendruomene turi skirti dėmesio prioritetinėm sritim, kurios padėtų pasiekti konkrečių tikslų ir vykdyti nenutrūkstamą komunikaciją. Ryšiai su bendruomene gali apimti įvairias priemones. Jos gali būti nukreiptos į vaikus, stengiantis juos nudžiuginti įvairiomis išvykomis, susitikimais su įžymiais žmonėmis, gali būti įtraukti įmonės darbuotojai subūrę įmonės komandą kokiose nors bendruomenės varžybose. Taip pat įmonės darbuotojai gali tiesiogiai bendrauti su vietos gyventojais juos vaišindami, ką nors dovanodami,

pasakodami; bendrovės iniciatyva suorganizuoti susitikimus su autoritetingais tam tikrų sričių specialistais. Taip pat ir ne tokiomis asmeniškoms priemonėmis t.y., skiriant finansinę paramą kokioms nors su įmonės veikla susijusioms programoms, bendruomenės problemų sprendimams ir t.t. (Grunig; Hunt 1984).

Pasak Grunig ir Hunt (1984), ryšiai su bendruomene gali apimti šias priemones:

- ✓ ryšius su vietine žiniasklaida;
- ✓ naujienlaiškius įmonės viduje;
- ✓ paskaitas atskiroms bendruomenės narių grupėms;
- ✓ darbuotojų išitraukimo į tam tikras bendruomenės organizacijas finansavimą;
- ✓ atvirų durų dienas, ekskursijas po įmonę, įmonės organizuotas parodas;
- ✓ dalyvavimą vietos šventėse, bendruomeninėse talkose, darbuotojų savanoriavimą;
- ✓ paramą, filantropiją;
- ✓ bendrovės vadovo susitikimą su bendruomene;
- ✓ bendruomenės lyderių interviu;
- ✓ lankstinukus, vietinės reikšmės reklamą, skelbimus;
- ✓ t.t.

Be aukščiau išvardintų priemonių, ryšiuose su bendruomene labai svarbi priemonė yra internetas, tiksliau sakant priemonės, kurios egzistuoja internete. Anot teoretikų (Adams; Frost, 2006), internetas tapo itin svarbia priemone. Jis suteikia papildomų galimybių bendraujant su savo auditorijomis. Interneto dėka organizacija gali plačiau ir greičiau skleisti informaciją, be to, informacija apie įmonę gali būti pasiekama ne tik tiems, kuriuos ji pasiektų organizacijos iniciatyva, bet ir pačius suinteresuotus asmenis, t.y., informacija sklinda labiau diversifikuotai auditorijai. Kitais žodžiais sakant, informacija internete gali sklisti ne tik stūmimo, bet ir traukimo principu.

Kalbant apie organizacijos korporatyvinę svetainę, joje informacija turi būti pateikta unifikuota, t.y., tinkama įvairių poreikių naršytojams, nes joje informacijos gali ieškoti įvairių tikslų vedini asmenys. Tuo tarpu, organizacijos tinklaraštį ar sukurtą forumą galima labiau išnaudoti ryšių su bendruomene manipuliaciniais tikslais, nes jų lankytojai turi daugiau bendrų tikslų ir interesų, poreikių organizacijos atžvilgiu.

Kita vertus, apskritai internetas kaip priemonė yra labai tinkama manipuliaciniais tikslais, nes čia informaciją galima bet kada redaguoti, papildyti, įmonės atstovų nuotraukas retušuoti, galimas interaktyvus bendravimas su tiksline auditorija. Be to, ši priemonė yra sąlyginai pigi ir neturi neigiamo poveikio gamtai, t.y., draugiška aplinkai (Adams; Frost, 2006).

Ryšiai su bendruomene gali būti vykdomi įvairiai – tiek vien komunikuojant informaciją apie organizaciją, įtraukiant ar neįtraukiant bendruomenės į diskusijas, tiek per konkrečius darbus, veiksmus atsižvelgiant į bendruomenės poreikius. Veiksmai orientuoti į bendruomenę priklauso ne tik nuo turimų organizacijos išteklių, jos atsakomybės suvokimo, bet ir nuo jos veiklos ar vykdomos politikos. Tarkime, įmonė gali rūpinti bendruomenės kultūrinį gyvenimą, švietimo situacijos gerinimą renovuojant mokymosi įstaigas, aprūpinant inventoriumi, t.t. Kitos organizacijos gali veikti ne tiesiogiai, siekdamas geresnės, kvalifikuotesnės ar iniciatyvesnės vietos valdžios. Taip pat tam tikros įmonės gali jausti atsakomybę prieš bendruomenės ūkininkus pirkdami iš jų produkciją ir panašiai (Davies, 2004).

Organizacijos skiria daug finansinių išteklių tam, kad įtikintų bendruomenės narius, darbuotojus, tarpininkus, vartotojus ar akcininkus organizacijos vertybių ir poreikių sistemos teisingumu. Įmonės pasitelkia daugybę informacinių priemonių, kurių pagalba savo tikslines auditorijas ugdo ir informuoja bei stengiasi sukurti tarpusavio ryšius grįstus pasitikėjimu (Dhir, 2006).

Pavyzdžiui, 1996 metais naftos bendrovė „British Petroleum“ Kolumbijoje, Kasanarėje investavo į bendruomenės veiklą, kuri atitiko jų verslo planą ir prisidėjo prie regiono plėtros. Ji skyrė 10 mln. dolerių įkurti paskolų fondą verslininkams, vykdė studentų praktikos programą, rėmė nėščiąjų ir jaunų mamų centrą, prisidėjo prie medžių atsodinimo, statė akvedukus ir padėjo sukurti darbo vietų už naftos sektoriaus ribų (Googins, 1997). Šis pavyzdys rodo, jog kai kurios įmonės ryšius su bendruomene vertina kaip investicijas, kurios ilgainiui atsiperka ne tik gera reputacija ir tarpusavio supratimu, bet ir ekonomine nauda.

Anot CPRF (*aut. past. Ryšių su visuomene agentūrų sąjunga*) atlikto tyrimo, aukštai vertinama įmonės reputacija teigiamai koreliuoja su investicijomis ryšiams su bendruomene (Goodman, 2001). Ši koreliacija gali būti aiškinama tuo, jog bendruomenė, kuriai įmonė skiria pakankamai dėmesio tiek informuodama apie savo veiklą, pasikeitimus, tiek jai skirdama papildomo dėmesio, turi tam tikrų teigiamų patyrimų ir pakankamai informacijos, susijusios su organizacija. Be to, nuolatinė komunikacija kuria atviros ir skaidrios įmonės įvaizdį, deda pamatus pasitikėjimui ja. Kita vertus, visai aktyviai komunikacijai reikalingi ne tik žmogiškieji, bet ir materialūs išteklių. Iš kitos pusės, galima daryti prielaidą, jog įtvirtinus pasitikėjimą ir palankius ryšius su bendruomene, vėliau organizacijos investicijos šia kryptimi gali sumažėti, nes bendruomenės nariai informaciją, gaunamą iš žiniasklaidos, vertintų per suformuotą organizacijos vertybių prizmę. Antra vertus, vykstant įmonėje pasikeitimams, apie tai bendruomenė turėtų sužinoti pirmiau nei žiniasklaida, kad būtų išlaikyti glaudūs ryšiai ir tarpusavio pasitikėjimas.

Bendruomenės palankus požiūris į organizaciją padeda pasiekti strateginių tikslų, išvengti krizinių situacijų. Pavyzdžiui, Luizijanoje „Shell“ proaktyvios komunikacijos su bendruomenės

lyderiais, aplinkosaugininkais ir darbuotojais dėka buvo gautas leidimas iš karto statyti gamyklą. Tuo tarpu dėl gerų santykių su bendruomene po vienos iš gamyklų sprogo bendrovei pavyko išvengti didelių neigiamų padarinių – tik 12 gyventojų pasirašė norėdami įmonę paduoti į teismą, kuris vėliau buvo nutrauktas. Be to, vietinių „Shell“ darbuotojų komunikacijos dėka pavyko gauti vietos valdžios laidavimą dėl refinansavimo projekto, kuris vėliau teigiamai atsiliepė įmonės finansiniams rezultatams (Googins, 1997).

Kiekvieną bendruomenę vienija tam tikra bendra problema, kurios sprendimui įmonė turi skirti didžiausią dėmesį. Kita vertus, socialiai pažeidžiamoms visuomenės grupėms, o taip pat bendruomenės nuomonės lyderiams turi būti skirta ne ką mažiau įmonės dėmesio, nes jos yra pačios jautriausios grupės įvairiems pokyčiams. Jų problemos gali būti paviešintos specialioms tarnyboms ar pasitelkiant visuomenės informavimo priemones, – o tai gali iššaukti ir įmonės krizę. Kita vertus, šios grupės yra įdomesnės ir pačiai visuomenei, todėl orientuodamiesi į jas organizacijos gali tikėtis didesnio atgarsio. Tačiau veiksmų nukreipimas vien jautrių auditorijos grupių atžvilgiu taip pat nebūtų teisingas sprendimas, jei tuo pat metu nebūtų sprendžiama bendruomenei opi ir akivaizdi problema kylanti dėl įmonės veiklos (Jefkins, 1992).

Vien todėl korporatyvinėje komunikacijoje, ypatingai ryšiuose su bendruomene, svarbu daug dėmesio skirti ryšiams su žiniasklaida, dalomosios medžiagos gamybai ar korporatyvinio tinklapiu priežiūrai, kitais žodžiais tariant, toms priemonėms, kurių pagalba efektyviausiai būtų pasiekta tikslinė auditorija. Kita vertus, labai svarbu turėti tam tikrų įgūdžių, kurie leistų įmonei kurti efektyvią komunikaciją tarp jos ir įvairių auditorijų. Organizacijai svarbu būti gera „mokytoja“ kai reikia motyvuoti darbuotojus, sugebėti greitai apdoroti ir suvokti didelius kiekius informacijos, ypatingai neramiu, kriziniu laikotarpiu, nes šių dienų visuomenės poreikis informacijai yra didelis, o reikalavimai jos kokybei aukšti. Taip pat įmonė privalo kurti ir gerinti ryšius tiek su vidinės, tiek su išorinės aplinkos auditorijomis, kurti ir puoselėti organizacijos kultūrą bei formuoti ir palaikyti pasitikėjimą įmone visose jai svarbiose auditorijose. Tuo tarpu pasitikėjimas kuriamas skaidria veikla ir pažadų tesėjimu (Goodman, 2001).

## **2.4. Ryšių su bendruomene programos**

Anot Nugaraitės (1999), „ryšių su bendruomene programų tikslas – skatinti komunikaciją tarp institucijos ir jos publikų geografinėje vietovėje“. Iš kitos pusės, vien komunikacijos skatinimu ryšiai su bendruomene negali apsiriboti, nes komunikacija turi būti kryptinga ir efektyvi, t.y., svarbu ne kiekybė, ne apskritai komunikacijos faktas, o kokybė, korporatyvinės komunikacijos tikslų išpildymas. Kita vertus, abipusės komunikacijos palaikymas yra labai svarbus tiek tam, kad būtų



atviras kelias komunikacijai, kad įmonės pranešimai nebūtų užblokuojami ar ignoruojami, tiek tam, kad organizacija gautų grįžtamąjį ryšį. Pagrindiniu ryšių su bendruomene programų tikslu Grunig ir Hunt (1984) įvardina tai, jog jų pagalba palengvinama komunikaciją tarp organizacijos ir jos auditorijų esančių įmonės geografinėje aplinkoje, kitaip sakant, vietos bendruomenės.

Pasak Grunig ir Hunt (1984), ryšių su bendruomene programos paprastai būna orientuotos dviem kryptimis: vienu atveju veiksmai koordinuojami siekiant užmegzti komunikaciją su bendruomenės lyderiais ir gyventojais, o antruoju stengiamasi organizaciją įtraukti į bendruomenę, padedant spręsti jai aktualius klausimus, pavyzdžiui remiant vietinių mokyklų renovaciją, ar vietines iniciatyvas: parodas, ne pelno organizacijas ir panašiai.

Ryšiai su bendruomene, anot (Burke, 1999), priklauso nuo organizacijos sąsajų su bendruomene ir išsikeltų tikslų. Pagrindė ryšių su bendruomene programos sudėtingumas kinta atsižvelgiant į:

- ankstesnius tarpusavio santykius;
- bendruomenės poreikius;
- įmonės veiklos poveikį bendruomenei;
- santykių lygį, kuriuos įmonė nori užmegzti su bendruomene;
- bendruomenės įtaką organizacijos tikslams ir strategijai.

Pasak Boehm (2005), ryšiai su bendruomene gali apimti tiek finansines, tiek socialines ekonomines programas: pavyzdžiui, bendradarbiavimas vykdant tam tikrą kampaniją sprendžiant bendruomenei aktualias problemas, paramos, rėmimo, aprūpinimo priemonėmis, ir t.t. Kita vertus, ši korporatyvinės komunikacijos dalis gali būti vykdoma ir kitu kampu, tai yra, įmonei išitraukiant į bendruomenės gyvenimą, teikiant nemokamas paslaugas, gelbėjant kasdieniškose situacijose, padedant jai spręsti problemas, pasitelkus organizacijos žmogiškuosius išteklius. Ši veikla gali būti arba tiesioginės įmonės darbuotojų darbo funkcijos arba nieko bendro su jų specializacija neturinti nemokama pagalba, tarkime senelių slaugymas. Kita vertus, pastaroji ryšių su bendruomene dalis Lietuvoje greičiausiai dar net nepradėjo įsitvirtinti. Iš kitos pusės, yra ir trečiasis būdas vystyti ryšius su bendruomene – tai įmonės išitraukimas į bendruomenės sprendimų priėmimo procesą. Kita vertus, pastarasis būdas yra ir labiausiai rizikingas įmonės reputacijos prasme. Anot Hamman (Acutt, Kapeluse, cit. pgl. Boehm, 2005), taip yra todėl, kad bendruomenės nariams ties viena ar kita bendruomenės problema gali kilti klausimų ar įmonė nesiekia savų verslo interesų padėdama priimti vienokį ar kitokį sprendimą.

Anot Grunig ir Hunt (1984), ryšių su bendruomene programos turėtų būti taikomos priklausomai nuo to, kiek bendruomenė yra pliuralistinė. Pliuralistinėje bendruomenėje yra daugiau auditorijų, todėl dėl nuomonių skirtingumo iškyla daugiau ginčų, o bendrovei yra sudėtingiau

visoms auditorijoms įtikinti, tad ne visos gali likti patenkintos vienu ar kitu sprendimu. Labiau pliuralistinės bendruomenės tikisi permainų, tuo tarpu mažiau pliuralistinės vertina stabilumą. Apskritai, ryšių su bendruomene programos, kuriose aiškiai išreiškiamos įmonės vertybės (pavyzdžiui, bendruomenės švenčių organizavimas, vietinės komandos rėmimas), bus efektyvesnės mažiau pliuralistinėse bendruomenėse. Be to, jose žiniasklaida dažniausiai nekreipia tiek daug dėmesio į iškilusias vietines problemas kaip daugiau pliuralistinėse bendruomenėse.

Pasak Grunig ir Hunt (1984), vyrauja tendencija, jog dvipusiai asimetriniai ryšiai su bendruomene labiau pasiteisina mažiau pliuralistinėje bendruomenėje, ir atvirkščiai, dvipusiai simetriniai – tinka labiau pliuralistinėje bendruomenėje. Tačiau apskritai, ryšiuose su bendruomene turėtų būti abipusė simetrinė komunikacija, o ne vienakryptis monologas iš įmonės pusės. Kalbant apie organizacijos komunikaciją, svarbu, jog aukščiausi įmonės vadovai joje taip pat dalyvautų. Kita vertus, nors tyrimai parodė, jog vietiniai verslo atstovai turi didelės įtakos bendruomenės sprendimų priėmime, tačiau tarptautinių bendrovių vadovaujantys asmenys paprastai tiesiogiai nebendruoja su bendruomenėmis, nes jų darbo vieta kas kiek laiko vis kinta, tad jie keliauja iš vienos bendruomenės į kitą.

Anot Cohn (2003a), efektyvūs ryšiai su bendruomene turėtų apimti kelias veiklas. Visų pirma, įmonė turėtų išsiaiškinti bendruomenės poreikius, sumažinti baimę ir neaiškumą apie bendrovę ir jos veiklą. Tai pat labai svarbu imtis iniciatyvos ir nelaukiant raginimų iš bendruomenės, t.y, rūpintis jos saugumu ir sveikata. Įmonė neturėtų pamiršti į ryšių su bendruomene programą įtraukti ir darbuotojų, skatinti juos savanoriauti, taikyti praktikos įmonėje programas. Be to, svarbu, kas įmonės vykdoma veikla būtų ne tik pelninga, bet ir etiška. Kita vertus, visi ryšių su bendruomene veiksmai turi būti vykdomi nenutrūkstamai, nuosekliai, ir svarbiausia – matomai.

Nuoseklios ryšių su bendruomene programos palaikymas vienai didžiausių pasaulyje farmacijos bendrovių „Merck & Company“ davė daug naudos. 1995 metais iš jos gamyklų išsiliejo toksinės medžiagos palikdamos didžiulę dėmę, tačiau bendruomenės nariai kalbinami televizijos šią situaciją vertino kaip gana nereikšmingą ir teigiamai atsiliepė apie bendrovę. Bendrovės ryšių su visuomene vadovo teigimu, „Merck & Company“ suprato, jei įmonės gamyklos bendruomenės akyse bus matomos kaip grėsmė, tai gali atnešti daug žalos. Todėl jie pakeitė pasyvią įmonės poziciją iš „nekenkti“ į proaktyvią – „daryti gera“. Jų sprendimas skirti lėšų akių ligoms gydyti trečiojoje šalyje, vaistų skyrimas jų neįgalintiems nusipirkti ligoniams sutvirtino jų reputaciją ir praplėtė rinką (Googins, 1997).

Anot Grunig ir Hunt (1984), organizacija siekianti efektyvių ryšių su bendruomene turi nevengti probleminių klausimų tarp jos ir bendruomenės, o pati imtis iniciatyvos apie juos kalbėdama ir ieškodama abipusiai tinkamų sprendimų. Be to, svarbu, kad organizacija įtvirtintų

bendruomenėje suvokimą, jog ryšiai su bendruomene yra skirti svarbių bendruomenei problemų sprendimui. Iš tikrųjų, efektyvi ryšių su bendruomene programa galima tokiu atveju, jei bendrovė iš anksto žino, kokia jos bendruomenė – pliuralistinė ar centralizuota, kas yra jos lyderiai, kokie prieštaringi klausimai ir problemos vyrauja bendruomenėje, kokie ryšiai sieja įmonę su bendruomene ir kitomis organizacijomis toje bendruomenėje.

Taigi ryšiai su bendruomene yra paremti abipusiu bendradarbiavimu ir dialogu siekiant abiems pusėms tinkamų sprendimų, kurie pateisintų tiek organizacijos, tiek bendruomenės lūkesčius ekonominiiais, socialiniais ar kitokiais tikslais. Tačiau priemonės ir komunikacija su bendruomene turi būti parinkta tikslingai, išpildyti užsibrėžtus organizacijos tikslus.

## **2.5. Ryšių su bendruomene principai**

Apžvelgus ryšius su bendruomene ir jų įtakos sritis bei apskritai, kas tai yra, kas juos vykdo ir kodėl vykdo, galima daryti tam tikrus apibendrinimus ir išryškinti šios korporatyvinės komunikacijos dedamosios esminius principus bei struktūriškai paaiškinti jų vykdomą komunikaciją, suformuojant ryšių su bendruomene komunikacijos schemą.

Ryšiai su bendruomene logiškai turėtų prasidėti nuo auditorijos pažinimo, t.y., kas sudaro bendruomenę, kokios problemos jiems gali būti aktualios, kaip juos gali paveikti organizacijos vykdoma veikla. Įmonė iš karto pradėjusi veiklą turi būti skaidri ir atvira. Pagrindinis argumentas yra tas, jog informacinis vakuumas ar faktų neatitikimas iššaukia gandus, kurie kortų namelio principu gali sukelti krizinę situaciją, įvaizdžio smukimą ir reputacijos sumenkimą.

Antras etapas turėtų būti korporatyvinės komunikacijos strategijos formavimas ir jos integravimas į įmonės strategiją. Šis žingsnis galėtų būti įgyvendinamas tik tokiu atveju kai organizacija jau būtų išsigrininusi savo trumpojo ir ilgojo laikotarpio tikslus ir uždavinius. Korporatyvinės komunikacijos strategijoje konkrečiai ryšiams su bendruomene turėtų būti skirta atskira dalis, kur priemonės ir veiksmai būtų labiau suasmeninti. Kita vertus, tiesiogiai kreipiantis į bendruomenę per masines informavimo priemones taip pat galima pasiekti tam tikrų manipuliacinių tikslų – bendruomenė tokiu būdu jaučiasi gaunanti išskirtinį dėmesį.

Po šio etapo seka objektų identifikavimas, t.y., koncentracija į prioritetines sritis, į opiausias ir didžiausią grėsmę reputacijai keliančias bendruomenės problemas. Be to, įmonei svarbu, jog ryšiai su bendruomene padėtų kurti siekiamą įvaizdį formuojant kryptingą jo atžvilgiu nuomonę. Apskritai organizacija turėtų būti iniciatyvi ir nelaukti iš bendruomenės kylančių nusiskundimų ar tam tikrų problemų įsisenėjimo, tuo labiau organizacijos veiklos neigiamų pasekmių „perkėlimo“ į visuomenės informavimo priemones. Todėl būtina numatyti sklandžią

komunikaciją apie įmonės veiklą, būti socialiai atsakingai ir esant neigiamai įmonės veiklos išdavaui įgyvendinti tam tikrą kompensacinę sistemą ištraukiant į sprendimų priėmimą, t.y., aktyviau dalyvaujant vietos politikoje, bendradarbiaujant su bendruomenėje veikiančiomis įmonėmis siekiant bendrų tikslų.

Iš kitos pusės organizacija turėtų įsiklausyti ir į bendruomenės poreikius, tuo labiau paremtų iniciatyvas, kylančias iš pačios bendruomenės. Užsimezgas dialogui tarp bendruomenės ir organizacijos jį reikia palaikyti ir skatinti, nes tai rodo, jog bendruomenė tiki įmonės geranoriškumu, pajėgumu spręsti problemas, atsakingumu – pripažįstant savo pareigą.

Ryšiu su bendruomene programa turėtų būti integruota į vidinę organizacijos komunikaciją, įtraukiant darbuotojus, kaip tam tikrus bendruomenės narius, kurių pagalba korporatyvinė komunikacija bendruomenę pasiektų betarpiškai iš tiesioginių jos šaltinių. Įmonės darbuotojai privalo gerai jaustis organizacijoje, suprasti teigiamos komunikacijos naudą išorinėms auditorijoms, todėl organizacijai tikslinga iširti jos darbuotojų požiūrį į organizaciją, užčiuopti galimai jautrias priešiškam nusistatymui sritis. Apskritai darbuotojai turėtų būti atskira ryšių su bendruomene programos dalis, su ja kryptingai dirbama: diegiami elgesio standartai, formuojama ar palaikoma ir prižiūrima įmonės kultūra. Prireikus, darbuotojai gali būti apmokomi, rengiami motyvacijos kursai.

Ryšiu su bendruomene programa turėtų įvardinti visus uždavinius, veikimo sritis, kanalus, priemones ir atsakingus už komunikaciją asmenis. Dialogas su bendruomene turėtų vykti nuolat, tačiau tikslingai. Tai būtina, kad organizacija galėtų operatyviai reaguoti į pasikeitusį požiūrį į organizaciją, pasikeitusią išorinės aplinkos situaciją. Greičiausias ir efektyviausias būdas greitai gauti grįžtamąjį ryšį iš bendruomenės yra pasitelkti informacines technologijas – internete, korporatyviniame tinklalapyje sukūrus atskira skiltį, kurioje galima užduoti klausimus, taip pat sukūrus korporatyvinį tinklaraštį, kur bendruomenės nariai galėtų komentuoti ir teikti pastabas tam tikrais klausimais, kelti problemas bei forumas, kurių interaktyvumas paprastai palaikomas pačių bendruomenės narių, organizacijos atstovui moderuojant komunikaciją ar ne. Tačiau įmonė neturėtų pamiršti ir tiesioginio kreipimosi į bendruomenę per susitikimus, laiškus ar vietinį radiją.

Taigi pagrindiniai ryšių su bendruomene principai yra:

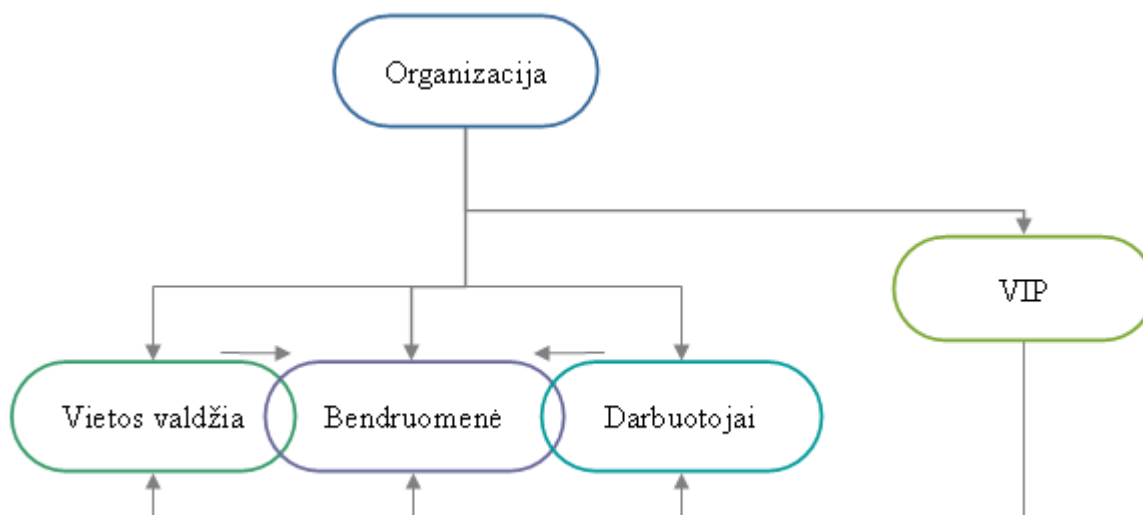
- skaidrumas;
- bendradarbiavimas;
- informatyvumas;
- kryptingumas, tikslingumas;
- iniciatyvumas;
- atsakingumas.

Ryšiu su bendruomene komunikacija priklausomai nuo esamų tarpusavio santykių, gali būti intensyvi arba palaikančioji. Pirmoji labiau tinkama kai ryšiai nėra tvirti, organizacija nėra gerai žinoma bendruomenei, o jos veikla turi pašalinių poveikių aplinkai. Taip pat intensyvesnė

komunikacija turėtų būti pradėdant naują ryšių su bendruomene programos dalį. Tuo tarpu palaikančioji gali būti vykdoma esant geriems tarpusavio santykiams, jau išibėgėjus programai, jei įmonė neturi neigiamo poveikio bendruomenei ir jos aplinkai.

Kaip galima matyti 1 schemoje, organizacijos korporatyvinė komunikacija vyksta keliomis kryptimis ir visur priemonės bei komunikacinės žinutės yra skirtingos, nors daugiausiai bendrumų turi darbuotojų ir bendruomenės komunikacija. Komunikacija perėjusi per tam tikros auditorijos „filtrą“ pasiekia bendruomenę papildomai per 3 kanalus, t.y., visuomenės informavimo priemones (VIP), darbuotojus (jei juos laikysime atskira komunikacijos skleidėja) ir vietos valdžią.

### 1 chema. Ryšių su bendruomene komunikacijos schema



Kita vertus, nors organizacija su vietos valdžia ir darbuotojais komunikuoja kryptingai, siekdama suformuoti tam tikrą nuomonę, tačiau tai, kokia informacija per jas pasiekia bendruomenę įmonė negali labai kontroliuoti. Tačiau organizacija gali prisidėti prie bendruomenei aktualių sprendimų priėmimo komunikuodama su vietos valdžia, o darbuotojus paveikti per vidinę komunikaciją. Iš tikrųjų labiausiai paveikūs yra darbuotojai, nes jiems gali būti taikomi mokymai, diegiamos organizacijos vertybės, komunikuojama organizacijos misija, vizija, strategijos tam tikri aspektai, – o tai rodo šios auditorijos svarbą ryšiuose su bendruomene. Tuo tarpu vietos valdžia yra savarankiška struktūra su sava hierarchija, kur vėlgi egzistuoja sava vidinė komunikacija ir vertybės bei tikslai. Iš kitos pusės, bendruomenė su vietos valdžia ir su darbuotojais kartu yra ir persipinančios auditorijos, todėl ta dalis žmonių, kuri pagal kriterijus galėtų būti priskirta dviem auditorijoms, gauna dvejopą informaciją iš organizacijos. Dėl šios priežasties, svarbu, kad organizacijos komunikacija būtų tikslinga ir neprieštaringa skirtingoms auditorijoms.

Šios komunikacijos ašis yra ryšiai su bendruomene, taigi ir tikslinė auditorija – bendruomenė. Iš kitos pusės, visos kitos schemoje matomos auditorijos taip pat priklauso korporatyvinės komunikacijos strategijos tikslinėms auditorijoms (kalbama apie ryšius su investuotojais, ryšius su žiniasklaida), tačiau joms yra skirta kitokio pobūdžio komunikacija, keliami kiti, nors kartais ir panašūs tikslai.

Visuomenė į komunikacijos schemą neįtraukta kaip auditorija, nes ji nutylint suprantama kai apimanti visas tris: vietos valdžios, bendruomenės ir darbuotojų auditorijas.

Taigi apibendrinant ryšių su bendruomene valdymą, galima daryti išvadą, jog organizacija, norėdama efektyvių ryšių su bendruomene, gerų tarpusavio santykių ir palankaus klimato, į komunikaciją turėtų įtraukti ir darbuotojus, o prioritetingas šios korporatyvinės komunikacijos dalies sritis strategiškai apibrėžti, numatydama konkrečius tikslus, priemones, motyvacinis faktorius.

### 3. RYŠIAI SU VIETOS BENDRUOMENE – ATVEJO ANALIZĖ

Ryšiai su bendruomene neatsiejama korporatyvinės komunikacijos dalis. Kai kurie teoretikai (Sabeh, 2000) netgi teigia, jog tai yra esminė dedamoji, korporatyvinės komunikacijos pagrindas.

Iš to kyla klausimai, ar Lietuvoje organizacijos atsižvelgia į ryšių su bendruomene svarbą jos įvaizdžiui, reputacijai, ar imasi atitinkamų veiksmų, yra suformavusios savo korporatyvinės komunikacijos strategiją, ar apskritai pripažįsta bendruomenę kaip atskirą auditoriją, analizuoja jos poreikius ir t.t.

#### 3.1. Tyrimo aprašymas

Šiame skyriuje apibrėžiama tyrimo metodologija, pateikti tyrimui skirtų interviu rezultatai bei išsami visuomenės informavimo priemonėse paskelbtos informacijos analizė. Duomenys analizuojami pagal teorinėje darbo dalyje suformuluotus ryšių su bendruomene principus, o tyrimo pabaigoje pateiktos išvados ir pasiūlymai tolesniam tyrimui.

Patikrinti rašto darbo metu suformuluotus ryšių su bendruomene principus ir atsakyti į išsikeltus uždavinius, nutarta atliekant konflikto tarp statybų bendrovės „Hanner“ ir jos bendruomenės analizę. Šis atvejis pasirinktas dėl naujumo, aiškiai apibrėžtos auditorijos, be to, svarbu tai, jog bendruomenė ne tik akivaizdžiai egzistuoja pagal vietos kriterijų, bet ir pati imasi iniciatyvos komunikacijai tarp jos narių palaikyti.

Atsižvelgiant į atvejo neištirtumą, išsikeliamas *tyrimo tikslas* – ištirti konflikto tarp AB „Hanner“ ir „Bajorų kalvų“ bendruomenės atvejį.

Tyrimui atlikti buvo išsikelti *uždaviniai*:

- ✓ aptarti ryšių su vietos bendruomene taikymą Lietuvoje;
- ✓ pateikti ekspertų požiūrio į AB „Hanner“ ir jos bendruomenės atstovo konfliktą analizę;
- ✓ išsiaiškinti „Hanner“ komunikacijos specifiką ryšiuose su „Bajorų kalvų“ bendruomene;
- ✓ ištirti, ar „Hanner“ veiksmai konkrečiu atveju buvo tinkami.

Šio aprašomojo kokybinio tyrimo *objektas* – bendruomenės ir organizacijos konfliktas.

Uždaviniams pasiekti buvo nuspręsta atlikti *aprašomąjį kokybinį tyrimą* pasitelkiant *kokybinį eksperto ir personalinį nukreiptą (pusiau struktūruotą) interviu* metodą bei atliekant aktualių straipsnių *stebėseną (monitoringą)* visuomenės informavimo priemonėse.

Eksperto nukreiptas interviu metodas pasirinktas dėl temos tikslo, kuris jokių kitu metodu negalėtų būti pasiektas. Bendrovės „Hanner“ veiksmus ryšiuose su vietos bendruomene komunikaciniu požiūriu galima įvertinti analizuojant, keliant tam tikras prielaidas, ieškant veiksmų pagrįstumo, priežastinių ryšių – todėl svarbu gauti kvalifikuotų ekspertų analizes, išvalgas, kurios leistų suformuluoti išvadas. Tuo tarpu personalinis nukreiptas (pusiau struktūruotas) interviu ir stebėseną (monitoringą) pasirinktas siekiant bent iš dalies suvokti visuomenės reakciją į bendrovės veiksmus ir sugretinti su ekspertų išvalgomis. Gilesniam visuomenės nuomonės tyrimui vertėtų pasitelkti kiekybinį apklausos metodą. Stebėseną apėmė lietuviškuose tinklalapiuose esančius pranešimus laikotarpiu nuo 2009 metų vasario 3 iki 2009 metų balandžio 28 dienos.

*Pirmoji tyrimo dalis* – pranešimų ir komentarų internete stebėseną bei analizė. *Antroji tyrimo dalis* – interviu su penkiais respondentais: „VRP Hill & Knowlton“ valdybos pirmininku Kristinu Tukačiku (1 priedas), „Viešųjų ryšių technologijų“ direktoriumi Kęstučiu Gečiu (2 priedas), „Bajorų kalvų“ gyventoju – Ričardu Bernotavičiumi (3 priedas), ir galimai potencialiais būtų pirkėjais – Edita Kunivevičiūte (4 priedas) ir Gediminu Minkumi (5 priedas).

Interviu atlikti sudaryti 3 skirtingi klausimynai: komunikacijos ekspertams, „bajorukalvos.lt“ forumo įkūrėjui ir potencialiems „Hanner“ klientams. Komunikacijos ekspertų klausimynas susideda iš trijų klausimų grupių. Pirmoji apima bendrus klausimus apie ryšius su bendruomene, siekiant išsiaiškinti, ar statybų bendrovėms svarbu vykdyti ryšius su vietos bendruomene, ar jie vykdomi, ar komunikacija internete svarbi ryšiuose su bendruomene, kokia auditorija ryšiuose su bendruomene pati svarbiausia. Antroji klausimų grupė orientuota į „Hanner“ komunikacijos analizę siekiant išsiaiškinti „Hanner“ komunikacijos principus, priemones, išsikeliamus tikslus. Trečioji grupė, skirta komunikacijos ekspertų požiūriui į organizacijos ir bendruomenės konfliktą iširti, apima klausimus tiesiogiai nukreipiančius į analizuojamą atvejį. R. Bernotavičiaus klausimyne taip pat trys pagrindinės klausimų grupės. Pirmoji skirta nustatyti bendruomenės ir organizacijos santykį, antroji – išsiaiškinti „bajorukalvos.lt“ forumo tikslus, specifiką, trečioji apima klausimus, kurie parodytų konflikto chronologiją, pagrindinius ginčo aspektus, „Hanner“ komunikaciją konflikto metu. Potencialių „Hanner“ klientų klausimynas susideda iš trijų pagrindinių klausimų grupių. Pirmą klausimų grupę sudaro klausimai, kurie leidžia nustatyti respondentų požiūrį į forumą, kaip informacijos šaltinį, jo patikimumą. Antroji grupė klausimų skirta iširti, ar respondentui svarbi įmonės reputacija renkantis būstą, kas lemia pasirinkimą. Trečioji skirta išsiaiškinti, kaip respondentai vertina „Hanner“ veiksmus prieš bendruomenę, ar tai turėtų įtakos jų nuomonei apie bendrovę ir jų statomus būstus.



*Interviu respondentai* parinkti remiantis informacijos ir nuomonių padengimo principu, t.y., buvo svarbu sužinoti situacijos dalyvių ir potencialios „Hanner“ tikslinės auditorijos atstovų bei kompetentingų komunikacijos specialistų nuomones konkrečiu atveju. Taigi kokybiniam interviu pasirinkta tikslinė atranka, nes iš anksto buvo žinoma, ką norima apklausti. Tačiau tyrimo tikslų iš dalies nebuvo pasiekta, nes viena iš atvejo pusių (AB „Hanner“) atsisakė duoti interviu.

Ekspertai K.Taukačikas ir K.Gečas pasirinkti dėl jų kompetencijos ryšių su visuomene srityse tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu. R.Bernotavičių buvo svarbu apklausti, nes jis vienas iš nagrinėjamo konflikto dalyvių, be to, svarbu gauti tikslios informacijos apie atvejį iš pirminio šaltinio. Tuo tarpu E.Kunevičiūtė ir G.Minkus pasirinkti dėl jų atitikimo „Hanner“ potencialaus kliento aprašymui. Respondentai, kurie atitiktų potencialaus buto pirkėjo paveikslą, atrinkti pagal numanomą „Hanner“ tikslinę auditoriją, kuri nustatyta išanalizavus bendrovės deklaruojamas vertybes ir misiją. Pastarieji respondentų grupės atstovai atrinkti atsižvelgiant į šiuos suformuluotus atrankos kriterijus: (1) 25-40 metų amžiaus, (2) sukūrę ar planuojantys artimiausiu metu kurti šeimą, (3) vidutinių ar aukštesnių pajamų, (4) gyvenantys Vilniuje. Užtikrinti atsakymų objektyvumą papildomas atrankos kriterijus buvo, jog respondentas nebūtų komunikacijos specialistas.

Internetiniai resursai buvo atrenkami pagal raktinius paieškos žodžius: „Bajorų kalvos“, „Bajorų kalvų forumas“, „Hanner teismas“, „bajorukalvos“. Negavus interviu iš „Hanner“ atstovo, informacijos apie jų vertybes ir komunikaciją buvo ieškoma internete, jų korporatyviniame tinklalapyje, be to, papildomai sekama informacija žiniasklaidoje, pasirodžiusi po teismo proceso baigties.

### **3.2. Atvejo aprašymas**

Atvejis, kuris analizuojamas šioje darbo dalyje, apima du subjektus – akcinę bendrovę „Hanner“ ir vienos iš jos statytos gyvenvietės bendruomenės atstovų kuriamą forumą – „bajorukalvos.lt“.

„Bajorų kalvos“ yra viena iš ekonominiu pakilimu pastatyta gyvenvietė Visoriuose, Vilniuje. Pardavimams šioje vietoje vykdyti „Hanner“ įkūrė dukterinę UAB „Bajorų kalvos“. Gyvenvietė statoma trimis etapais, kurių pradžia buvo 2007 metais, o projekto pabaiga planuojama 2009 trečiame ketvirtyje.

Pirmieji butus įsigiję gyventojai ėmėsi iniciatyvos norėdami bendruomenės narius įtraukti į komunikaciją. Vienas bendruomenės narys per viešąją įstaigą sukūrė forumą, kuriame prisijungę nariai galėjo diskutuoti įvairiomis temomis.

Pirmiausia šis diskusijų portalas buvo užregistruota ir veikė bajorukalvos.lt vardu, ją sukūrė ir moderavo Ričardas Bernotavičius, vieno iš „Bajorų kalvų“ daugiabučio gyventojas. Forumas buvo sukurtas 2007 lapkričio 6 d. Jame prisiregistravę vartotojai diskutavo apie įvairias remonto paslaugas, butų brokus, apdailos medžiagas, vietovės aplinką ir t.t. Diskusijos buvo suskirstytos į kelias dalis: „Naujienos“, „Diskusijos pagal gyvenamąją vietą“, „Diskusijos aktualios visiems“, „Skelbimai“ ir „Apklausa“. Forumas įvardinamas kaip „Mokslininkų, Fizikų ir Bajorų kelio gatvių bendruomenės forumas“, kuriame kaimynai kviečiami prisidėti prie „Bajorų kalvų“ forumo kūrimo, „kad visiems būtų patogiau bendrauti, dalintis džiaugsmiais ir rūpesčiais“.

Praėjus dviem savaitėms po to kai forumas tapo aktyvus, R. Bernotavičiui paskambino „Hanner“ atstovas su prašymu portalą, įskaitant ir domeną, parduoti – forumo įkūrėjas sutiko ir nurodė sumą. Po kurio laiko bendrovė susisiektė su R. Bernotavičiumi ir paprašė forumą su domenu perduoti jiems be užmokesčio, ko jo įkūrėjas padaryti nesutiko, todėl praėjus kelioms dienoms bendrovė padavė jį į teismą. Ieškinį įmonė motyvavo tuo, jog forumo pavadinimas yra tikrinis, t.y. aiškiai identifikuojantis jų dukterinę įmonę UAB „Bajorų kalvos“, todėl pavadinimas naudojamas be jų leidimo. Be to, portalo nariai diskutuoja apie butų kokybę, dėl ko bendrovė patiria neturtinę žalą.

Prasidėjus tyrimui, portalas teismo sprendimu buvo uždarytas, tačiau vietoj jo R. Bernotavičius sukūrė naują, tik kitoku pavadinimu – „bajoruforumas.lt“. Šiuo metu diskusijų portale yra 508 prisiregistravę nariai, jau sukurtos 279 temos, parašyta virš 10.500 pranešimų įvairiomis temomis.

Praėjus beveik dvejim metams po ieškinio pateikimo, teismas dar nebuvo priėmęs galutinio sprendimo. R. Bernotavičius anksčiau norėjęs ginti teisybę teismuose, paskutiniu metu sutiko taikytis ir perleisti portalą „Hanner“. Kita vertus, bendrovė prašė jai priteisti domeną ir atlyginti 30 tūkst. litų neturtinės žalos ir nesutiko su taikos sutartimi. Atvejo analizės tyrimui prasidėjus, ieškovas ir atsakovas sutarė dėl taikos sutarties, o portalo įkūrėjas perdavė domeną su visa technine baze bendrovei „Hanner“.

### **3.3. AB „Hanner“ pristatymas**

1995 metais pradėjusi veiklą, AB „Hanner“ šiuo metu yra viena didžiausių statybų bendrovių Lietuvoje, savo veiklą išplėtusi ir kaimyninėse šalyse. Jie pirmieji Lietuvos gyventojus nustebino neįprastos konstrukcijos daugiaaukščiu pastatu. Šis žingsnis logiškas atsižvelgiant į jų misiją – „kurti ir įgyvendinti unikalūs, novatoriškus nekilnojamojo turto projektus suteikiančius visuomenei aukštesnę veiklos ir gyvenimo kokybę Lietuvoje bei Vidurio ir Rytų Europos rinkose“.

Jų teigimu, „Hanner“ suvokia svarbų naujųjų statinių vaidmenį visuomeniniame ir kultūriniame bendruomenės gyvenime“. Tai rodo, jog jų strategijoje turėtų būti atsižvelgta į visuomenės poreikius ne tik iš verslo efektyvumo pusės, bet ir visuomeninės. Be to, paminėdami bendruomenę, bendrovė aiškiai parodo, jog ši auditorija jiems yra svarbi.

Savo veiklą įmonė grindžia keturiomis pagrindinėmis vertybėmis – tai greitis, kokybė, novatoriškumas ir drąsa. Jų deklaruojamos vertybės tarsi apibrėžia, apibūdina galimą jų tikslinę auditoriją, kuriai galėtų būti svarbios šios savybės. Autorės manymu, greitis, novatoriškumas ir drąsa konotuoja jauno žmogus paveikslą, tuo tarpu kokybė – brandą. Todėl galima numanyti, jog jų tikslinė auditorija yra jauno-vidutinio (25-40) amžiaus žmonės su vidutinėmis ar aukštesnėmis pajamomis, kurios leistų jiems mėgautis kokybe.

Bendrovės išsikeltas tikslas („išlikti viena sėkmingiausiai ir efektyviausiai dirbančių investicinių nekilnojamojo turto projektų vystymo bendrovių Lietuvoje bei Rytų ir Vidurio Europoje, aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime ir šalies ekonomikos plėtroje“) konotuoja veržlumą, drąsą, patvirtindamas anksčiau išsakytus tikslinės auditorijos bruožus. Kita vertus, tai, jog įmonė mini bendruomenę, aktyvų dalyvavimą visuomeniniame ir kultūriniame gyvenime („*Būdama socialiai aktyvi Hanner bendrovė atsakingai žiūri į aplinką, bendruomenę bei verslo partnerius. Taip pat rūpinasi visuomenės sportiniu ir kultūriniu gyvenimu*“), be to, jų vystomų gyvenamųjų namų projektuose akcentuojama, kad gyvenvietės apsuptos žaluma, jose vyrauja estetika ir harmonija su gamta, rodo, kad taikoma ir į šeimas, nes šios savybės, priešingai nei prieš tai įvardintos, yra daugiau konotuojančios pastovumą, tradicines vertybes.

### **3.4. „Bajorų kalvų“ forumo atvejis: medžiagos analizė**

Tiriant kokybinės turinio analizės metodu buvo svarbu išsiaiškinti, ar bendrovė komunikavo su savo auditorija apie įvyksiantį teismo procesą, taip pat išsiaiškinti „Hanner“ poziciją bendruomenės atžvilgiu, ištirti skaitytojų nuomonę. Internetiniai informacijos resursai buvo pasirinkti dėl temos pobūdžio, kuri labiau įdomi naujienų portalams nei spausdintinei ar kitokiai žiniasklaidai. Be to, atliktas žvalgomas tyrimas parodė, jog kitos žiniasklaidos rūšys šio atvejo beveik neminėjo. Tuo tarpu televizijos medžiaga buvo aktuali tyrimui dėl platesnio nušvietimo, niuansų, kurių spausdintinis pranešimas neperteikia.

Iš viso internetinės žiniasklaidos monitoringo metu buvo aptikta 14 pranešimų apie „Bajorų kalvų“ forumo atvejį, iš kurių 7 unikalūs. Iš 14 pranešimų – 10 apie vykstantį teismo procesą, o likę apie tai, kuo baigėsi šis teisminis ginčas. Iš visų pasirodymų 1 aptiktas specializuotoje svetainėje – „Verslo banga“, taip pat po 1 įrašą pasirodė tinklaraštyje apie komunikaciją ir

marketingą – „Dansu Dansu“, specializuotame leidinio „Kelias“ internetiniame tinklalapyje, „Bitė plius“ svetainėje, Lietuvos nekilnojamojo turto agentūrų asociacijos svetainėje ir statybų tinklalapyje „Stayba jums“, kiti – naujienų portaluose – „Vz.lt“, „Delfi“, „Lrt.lt“, „Diena Media News“ portaluose. Papildomai sekant „Hanner“ informacinę erdvę aptikti 3 pranešimai apie kitoje bendruomenėje organizuotą kampaniją.

Prie monitoringo metu rastų straipsnių iš viso aptiktas 291 komentaras, iš jų 218 nepasibaigus teisminiam procesui, taigi skaitytojus labiau sudomino pats teismo pagrindas nei jo baigtis. Daugiausiai komentarų parašyta „Delfi“ internetiniame portale.

### **3.4.1. Atvejo nušvietimas**

Remiantis stebėsenos (monitoringo) metu surinkta informacija, galima daryti prielaidą, jog įmonė ėmėsi atsiribojimo taktikos, nes per visą dvejų metų laikotarpį kol vyko teismo procesas dėl forumo domeno vardo, nei bendrovės iniciatyva, nei apskritai iš jų pusės komunikacijos nebuvo. Remiantis anksčiau aprašyta korporatyvinės komunikacijos teorija, bendrovė neatsižvelgė į vieną pagrindinių taisyklių – vengti informacijos vakuumo.

Vertinant „Hanner“ komunikaciją konkrečiu atveju pagal šio darbo metu nustatytus ryšių su bendruomene principus, galima teigti, jog skaidrumo principas nebuvo išpildytas. Teigdami, jog forume apie butų kokybę diskutuojantys bendruomenės nariai daro įmonei neturtinę žalą, jie parodo, jog atvira diskusija jiems yra nepriimtina, tuo tarpu Lietuvoje galioja žodžio laisvė, o portalo nariai dalinasi išpūdžiais apie savo butą ir jų kokybę, kur tikslingo siekio pakenkti neižvelgiama.

Informatyvumas bendrovės taip pat nėra realizuotas, nes apie atvejį pirmiausiai prabilo visuomenės informavimo priemonės – ne pati bendrovė pranešimu spaudai. Be to, ir tolesnės komunikacijos iš „Hanner“ pusės nebuvo, internetiniuose pranešimuose kalbinama tik viena pusė. Kita vertus, atsižvelgiant, jog internetinės žiniasklaidos publikuoto pranešimo ir R.Bernotavičiaus platinto pranešimo panašumas akivaizdus, galima daryti prielaidą, jog žiniasklaidos atstovai antros pusės nė nemėgino kalbinti, o rėmėsi tik gautu pranešimu spaudai. Tuo tarpu, „Hanner“ pats imtis iniciatyvos komunikuoti galbūt neturėjo priežasčių dėl pasirinktos „tylėjimo“ taktikos.

Iniciatyvumas šiuo atveju kilo iš bendruomenės, tuo tarpu bendrovė ne tik neparėmė, bet ir norėjo užslopinti šią iniciatyvą reikalaujama perduoti portalą jai. Kita vertus, neaišku, ar bendrovė norėjo apskritai uždaryti forumą, ar perimti moderavimą. Iš kitos pusės, atsižvelgiant į tai, kad jie vertina bendruomenės narių diskusiją apie butų kokybę kaip „Hanner“ patiriamą neturtinę žalą,

galima daryti prielaidą, kad perėmę portalo moderavimą, būtų apriboję diskusijas, uždėję tam tikrą cenzūrą.

Bendradarbiavimo aspektų „Hanner“ komunikacijoje nepastebima, tačiau jų įvardintame tikslė galima užčiuopti bendradarbiavimo intencijas: „aktyviai dalyvauti visuomenės gyvenime ir šalies ekonomikos plėtroje“. Be to, tai, jog „Bajorų kalvų“ gyvenvietės aplinkos sutvarkymui skirtas ypatingas dėmesys, taip pat yra tam tikra nuoroda į tai, kad jie tikisi gerų atsiliepimų iš gyventojų, nori pateisinti jų lūkesčius.

Kryptingumo, tikslingumo aspekto įvertinimui atlikti nėra galimybių, nes jų komunikacija šiuo atveju yra minimali. Kita vertus, galima daryti prielaidą, jog jų tylėjimas yra tam tikra taktika – tokiu būdu tikslingumo aspektas gali būti iš dalies patvirtintas.

Atsakingumo principas nėra išpildytas. Tokią prielaidą daroma atsižvelgiant į tai, jog įmonė vengia pati imtis iniciatyvos komunikuoti ir paaiškinti apie susidariusią situaciją.

Pranešimų, atrinktų stebėsenos metodu, kai kurie pavadinimai yra objektyvus, neformuojantys išankstinės nuomonės („Kova dėl adreso internete nesibaigia“), kiti šiek tiek tendencingi („Hanner“ padavė į teismą gyventoją, įkūrusį diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt)“; „Hanner“ netiko klientų diskusijos apie Bajorų kalvas“; „Hanner“ netiko klientų diskusijos“). Nors į teismą paduotas vienintelis forumo įkūrėjas, tačiau kai kur žiniasklaida atkreipia dėmesį, jog konflikte su „Hanner“ dalyvauja visa bendruomenė („„Hanner“ susitaikė su „Bajorų kalvų“ gyventojais)

### **3.4.2. Komentarų tonas**

Bendras internetiniuose pranešimuose komentarų „Hanner“ atžvilgiu tonas daugiausiai negatyvus. Juose išsakoma nuomonė apie neteisingą bendrovės politiką („Na, jei žmonės, kurie aptarinėja bendrovės broką (o ne šmeižia bendrovę) jau po teismus tampo, tai labai tinka viena afrikietiška patarlė – jei liūtas medžioja blusas, reiškia, kad liūtas nesveikas [...]“; „Faktas lieka faktas. Hanneris eskaluodamas šį ginčą, kreipdamasis į teismus sau padarė dar didesnę žalą negu menamas tinklalapis“), nekokybiškus butus („[...] jei nori kad nesiskustu pradek statyti normaliai o nesivaikyk vienadienio pelno“; „nu ten jeginiai namukai, paskaiciau ir as. Kazkuriame name neveikia liftai, nes kazkoks darbu vadovas sudejo brokuotus, dabar ji atleido, kalnu nera, o nescia moteris turi laiptoti i 9 auksta pestute kiekviena diena“; „Avuliai, turetumet sazine, dirbtumet kokybiskai, joku priekaisu nebutu. Upes tekmes nesustabdysi, kaip ir pirkeju priekaisu“), neteisingą žingsnį stabdant gyventojų diskusijas („[...] bet tai kaip šlykštu, kai tau pasako „tylėk ir

nekalbėk apie mano BROKĄ, nes atbaidai galimus durniukus-klientus“; „[...] bet niekas neuždraus diskutuoti apie hanerio chalturininku darbu nekokybe“).

Taip pat randama pašiepančių komentarų, tiesa, jie yra etiški, ne vulgarūs ir neižeidžiantys („o gal čia reklama ... ? <šypsena>“; „Ižymusis verslininkas" Avulis neužregistravo projekto domeno. Juokas net neima“; „Milijonus valdanti (300 mln., 500mln., kiek ten is tiesu?) imone paduoda i teisma eilini pilieti ir praso priteisti 30 tukstanciu Lt zalos. Tai tas pats kas jus paduotumete kaimyna i teisma, kad sis atlygintu 30 centu nuostoli – juokinga“). Be to, kai kurie komentaruose kalba ir bendrai apie „Hanner“ bendravimą su potencialiais klientais („ketinau pirkti busta, neseniai parasiau emaila haneriui, visiskai neatrase. o dabar dar sita istorija... geda haneriui, nemokat isvis nei prekiaut nei savo vardo susikurti“).

Prie negatyvaus tono komentarų galima priskirti ir patariamuosius – kur specialistai pataria, kaip R.Bernotavičiui, neturinčiam advokato, reikėtų gintis teismo metu („Hanneris painioja įmonės, kaip juridinio asmens, vardo registraciją ir internetinio adreso vardo registraciją. Tegul Hanneris Teisme įrodo (o to neįmanoma įrodyti), kad yra koks nors teisinis ryšys tarp šių vardų registravimo“; „Statybų bendrovė neteisi: 1. Interneto adresas priklauso tam, kas jį užregistruoja pirmas. Yra išimtyš žodžiams „Lietuva“ ir t.t. 2. Forumo dalyviai turi teisę diskutuoti bet kokiomis temomis išskyrus tautinės nesantaikos kurstymą ir t.t“).

Neutralaus tono komentarai – tai paskatinamieji, kuriuose padrašinamas forumo įkūrėjas („Ricardai, nepasiduok spaudimui, uz savo teises privalai kovoti. Tai yra tavo kaip demokratines valstybes piliecio pareiga“; „Sveikinu Jus Ričardai, linkiu stiprybės eiti iki galo ir nepasiduoti visokių formų bauginimams“.), taip pat pastebimi nukreipiamieji komentarai, kuriuose pasakoma, koks yra dabartinis forumo adresas („Dabar cia veikia <http://www.bajoruforumas.lt> tas forumas“). Taip pat yra tokių komentarų, kuriuose išdėstomos išvados aiškiai neparodant savo pozicijos kurios nors pusės atžvilgiu („Hanner“ tikrai pries iskeldamas byla pasiteiravo teisininku“).

Komentaruose taip pat atkreipiamas dėmesys ir į tai, jog žiniasklaidos šis atvejis nelabai sudomino („O kodėl žiniasklaida apie tai tyli? Tik delfis kažkiek parašė. O kiti ką, jau nupirkti avulio?“).

Komentaruose pasisako ir R.Bernotavičius. Komentarų rašo savo vardu, kur išdėsto situaciją, įdeda citatas iš dokumentų, dėkoja už palaikymą.

Teigiamų komentarų apskritai beveik nepastebėta. Tačiau buvo rastas vienas teigiamas atsiliepinimas apie įmonę („Sakyciau rimta statybu kompanija. Negi daug broko ten yra pridare? As esu girdejes geru atsiliepinimu apie Bajoru kalvas, tik man toloka nuo miesto centro atrodo...“)

Apskritai labai piktų ar įžeidžiančių komentarų beveik nėra, kas rodo, jog komentatoriai yra suinteresuoti tema, t.y., jiems aktuali situacija, jie yra anksčiau turėję bendrų interesų su „Hanner“ arba jie tiesiog domisi nekilnojamojo turto rinka. Daugiausiai pastebima tokių komentarų,

kuriuose skatinama nenusileisti „Hanner“, siekti teisingumo, nes jų manymų, bendrovė neturi nei moralinių, nei teisinių argumentų uždrausti forume diskutuoti, o tuo labiau paduoti jo įkūrėją į teismą.

Komentarai, pasirodę po pranešimo, jog abi ginčo pusės pasirašė „taikos sutartį“, taip pat buvo neigiami „Hanner“ atžvilgiu. Pastebimos panašios tendencijos: rašoma apie prastą butų kokybę, smerkiamas bendrovės elgesys. Po šio pranešimo negatyvių komentarų skiriama ir teismo pusei („gėda man už Lietuvos teismus. ir už hannerius visokius... ir gaila savanorių su gerom iniciatyvom...“; Gėda teismams!!! Šis atvejis tik įrodo, kaip lengvai visi teismai nuperkami [...]“; „Ne paslaptis ir korumpuota Lietuvos teismų sistema“).

Kita vertus, pasirodė komentarų, kuriuose kritikuojamas ir R. Bernotavičiaus sutikimas taikytis („kas buvo parasyta taikos sutartyje mes nesužinosim. o greičiausiai buvo pasiulytos geros salygos arba tinkami pinigai neoficialiai...“; Kur demokratija ??? O tas R. Bernotavičius ka ? Pridare i kelnes ? Nepirksiu is Hannerio nieko! ), be to, atsiranda ir bendrovę ginančiojo pusė („Tokio vietovardžio kaip "Bajorų kalvos" nebuvo, kol jo hannerio marketingistai nesugalvojo ir neįsteigė UAB "Bajorų kalvos". o jau TIK TADA tas rickas įregistravo domeną [...]“; „gandai sklendo, bet jie greičiau pagrįsti "viena boba sakė", o ne kažkuo konkrečiu... taip kad pas juos viskas identiška kaip ir kitose kompanijose... sunku bet gyvena“; „Kažkas čia keisto... Gal būtų padovanojo ponui Ričardui?“).

### **3.4.3. Bendrovės komunikacija „po“**

Atlikus monitoringą po tiriamojo atvejo atomazgos – teismo išaiškinimo, komunikacijos iš bendrovės pusės šia tema nebuvo. Pranešimą apie pasibaigusį teismo procesą paskelbė forumo įkūrėjas R. Bernotavičius.

Kita vertus, pasirodė pranešimų apie vykdomą „Hanner“ ryšių su bendruomene kampaniją. Bendrovė kitoje gyvenvietėje organizavo medelių sodinimo šventę, kurioje dalyvavo „Gudelių šilo“ gyventojai, galėję pasodinti savo vardinius medelius. Atsiliepimai apie akciją iš bendruomenės pusės buvo teigiami. Verta pastebėti, jog priešingai nei „Bajorų kalvų“ atveju, komunikacija iš įmonės pusės buvo. Ji pirma pranešė apie medelių sodinimo akciją žiniasklaidoje. Kita vertus, kaip teigė kitos „Hanner“ bendruomenės atstovas R. Bernotavičius, „Bajorų kalvų“ bendruomenės nariai patys organizavo talką, kad sutvarkytų ne tik savo aplinką, bet ir bendrovės paliktas statybines atliekas. Vertinant bendrovės komunikaciją ir veiksmus atskirų bendruomenių atžvilgiu, pastebimas nelygiavertis jų elgesys su skirtingomis bendruomenėmis.

Kaip buvo minėta teorinėje darbo dalyje, ryšiai su bendruomene bus tik tokiau atveju efektyvūs, kai į juos bus įtraukta bendruomenė, o apie socialiai atsakingus veiksmus organizacija

komunikuos – šį kriterijų bendrovė išpildė. Kita vertus, darbe taip pat buvo minėta ir apie būtinąją komunikaciją įmonei atsidūrus potencialiai krizinėje situacijoje, kai paliktas informacinis vakuumas gali stipriai pabloginti situaciją. „Bajorų kalvų“ atveju įmonė nesilaikė krizių komunikacijos principų, t.y., visiškai nekomunikavo. Iš kitos pusės, toks jos žingsnis neatnešė didelės žalos bent jau žiūrint iš žinios pasklidimo perspektyvų.

Iš tikrųjų į neigiamą informaciją apie bendrovę, ypatingai kai ją skleidžia ne vienas žmogus, o visa bendruomenė, pasiaiškinimais ar neigimu nėra prasmės reaguoti, todėl šiuo atveju galbūt tylėjimas ir buvo teisinga taktika. Tuo tarpu, negatyvų kontekstą papildyti teigiamomis žiniomis yra teisingas žingsnis. Šiuo atveju „Hanner“ taisydamas padėtį pasielgė gana apdairiai. Žinant, jog žiniasklaida nagrinėjamos temos plačiai neaptarinėjo, neanalizavo, o tik perfrazavo faktinę informaciją ir išplatintus R.Bernotavičiaus pranešimus, jie savo pareiškimais nepakurstė tolesnio temos vystymosi. Tuo tarpu teismui pasibaigus taikos sutartimi jų socialiai atsakingas poelgis kitoje bendrovės statytoje gyvenvietėje, komunikacija apie tai – bus atsvara ankstesnei neigiamai informacijai. Be to, ieškantys informacijos apie „Hanner“ butus paieškos sistemose internete atras ne tik negatyvų jų atžvilgiu vejų, bet ir palankų jų įvaizdžiui. Be to, nepasklidus labai plačiai informacijai apie bendrovės ir bendruomenės nario konfliktą, galima manyti, jog tik nedidelis procentas žmonių apskritai apie šį atvejį ką nors girdėjo, todėl perskaitę tiek teigiamus, tiek neigiamus pranešimus apie įmonę, greičiausiai susidarys nevienareikšmį įspūdį.

### **3.5. Ryšiai su vietos bendruomene: interviu rezultatai**

Tiriant interviu metodu buvo fiksuojama ekspertų nuomonė, kuri yra svarbi interpretuojant ir analizuojant atvejį. Interviu metodas leido vertinant jų išvalgas, koreguoti interviu eigą, kad būtų išsiaiškinti esminiai darbo uždaviniai. Interviu metu buvo svarbu sužinoti, kaip ekspertai apskritai įsivaizduoja ryšius su bendruomene, ar, jų manymu, Lietuvoje jie yra naudojami, ar statybų sektoriuje verta vykdyti ryšius su bendruomene, ar ši veikla duotų bendrovei realios naudos. Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kaip ryšių su visuomene ekspertai vertina analizuojamą statybų bendrovės „Hanner“ ir jų statyto daugiabučio gyventojų nesutarimą dėl pastarojo įkurto forumo, ar, jų manymu, įmonė turi ir vykdo korporatyvinės komunikacijos strategiją. Siekiant išsiaiškinti visų dalyvavusių pusių požiūrį į konkrečią situaciją, buvo apklausiamas ir pats forumo įkūrėjas (kita pusė – „Hanner“ atstovai – interviu duoti atsakė, aut. past.). Analizuojant atvejį iš praktinės pusės, t.y., ieškant atsakymo, kaip šis atvejis galėjo realiai paveikti potencialius butų pirkėjus, buvo apklausti ir galimai potencialūs butų pirkėjai.



### 3.5.1. Ryšiai su bendruomene Lietuvoje

Norint išsiaiškinti, kaip ekspertai vertina „Hanner“ ir jos bendruomenės konfliktą, jo kilimo priežastis ir tolimesnius veiksmus, svarbu buvo išsiaiškinti jų požiūrį, kaip jie apskritai vertina šią korporatyvinės komunikacijos veiklą, t.y., ryšius su bendruomene. Kalbinami ekspertai priėjo konsensuso, jog tai svarbi veikla, padedanti sustiprinti įmonės reputaciją ir pasiekti tam tikrų sprendimų, kad bendrovė galėtų nekliudomai vykdyti veiklą. Anot K.Taukačiko, yra daugybė pavyzdžių, kai neesant įmonės ir jos bendruomenės dialogui, įmonės veikla atsiduria pavojuje. Be to, anot jo, geros ryšių su bendruomene programos visada yra teikiančios abipusę naudą. K.Gečo nuomone, ši veikla taip pat yra svarbi, o ją dažniausiai vykdo direktorius ar projektų vadovas, o jei įmonė didelė – atsiranda ir specialios pareigybės. Tačiau, abiejų ekspertų manymu, ši sritis yra aktualesnė didelėms bendrovėms. Apskritai, K.Gečo manymu, ryšiai su bendruomene yra labiau matomi tose įmonėse, kurios jaučia tam tikrą diskomfortą geografinės aplinkos, kurioje vykdo veiklą, narių atžvilgiu.

Kalbant apie statybų sektorių, abu ekspertai teigė, jog šiam sektoriui ryšiai su bendruomene yra aktualūs dėl jų klientų specifikos. Anot K.Gečo, „bendruomenė gali labai stipriai paveikti ir pardavimus, ir įmonės reputaciją“, nes kylant dviejų tipų konfliktams – kai projektuojami statiniai ir kai jau būna pradėti vykdyti statybos darbai – nepatenkinta bendruomenė skleidžia neigiamą informaciją apie bendrovę. K.Taukačikas taip pat teigia, jog statybų sektoriui ryšių su bendruomene sritis aktuali dėl to, jog joms reikia patvirtinti detaliuosius planus. Be to, anot jo, tendencijos rodo, kad bendruomenės darosi vis aktyvesnės. Vertinant šiuos teiginius galima daryti prielaidą, jog įmonė tam tikru momentu būna iš dalies priklausoma nuo bendruomenės, todėl nekreipti į ją dėmesio būtų strategiškai nelogiškas žingsnis.

Pasak K.Gečo, svarbiausi šios veiklos principai, yra skaidrumas, informacijos prieinamumas visuomenei, geros valios demonstravimas ir pilietiškumas. Iš esmės K.Gečo įvardinti principai atitinka autorės suformuluotus principus, kurie buvo išskirti atlikus mokslinės literatūros analizę. Tuo tarpu K.Taukačikas pabrėžia vieną svarbiausią principą – dialogą tarp bendrovės ir jos bendruomenės. Kaip pavyzdį ekspertas pateikia Lietuvos biotechnologijų įmonės „Fermentas“ ryšių su bendruomene praktiką: siekiant, jog įmonėje dirbtų tik aukščiausios kvalifikacijos specialistai, bendrovė ruošia specialias programas, pagal kurias studentai gali mokytis siekdami ateityje įsidarbinti jų įmonėje. Anot K.Taukačiko, pagrindinės ryšių su bendruomene priemonės yra tiesioginis ryšys, komunikacijų ir žiniasklaidos priemonės.

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, bendruomenių yra įvairių, o ir pačios bendruomenės priklauso nuo įmonės veiklos, bendruomenėse yra daug auditorijų, interesų grupių ir t.t. Pasak K.Taukačiko, tam tikrų auditorijų, kurios būtų svarbiausios išskirti nėra prasmės, nes iš

tikrųjų ryšių su bendruomene santykių svarbą lemia įmonės veiklos specifika, o nuo jos priklauso ir svarbiausios įmonei auditorijos. Tačiau, anot jo, „yra kelios grupės, kurios svarbiausios yra visada. Tai – kaimynystė, darbuotojai ir jų šeimos nariai, srities, kurioje veikia įmonė, akademinė bendruomenė“.

Abiejų ekspertų teigimu, ryšiai su bendruomene visuomet turėtų būti tęstinis procesas. Kalbant apie nekilnojamo turto įmones, anot K.Gečo, tai svarbu todėl, kad nuolat atsiranda naujų bendruomenių, su kuriomis reikia palaikyti ryšį nuolat, nes jos gali stipriai pakenkti bendrovės reputacijai, paveikti pardavimus. Tačiau, jo nuomone, Lietuvos nekilnojamojo turto rinkoje ryšiai su bendruomene dar nepakankamai paplitę. Apskritai, eksperto teigimu, komunikacija su bendruomene versle dar nėra dažnai naudojama, o jei naudojama tik tarptautinių ar didesnių organizacijų: „Užsienio kompanijom priklausančios įmonės tai daro dažniau. Didesnės, didesnę patirtį turinčios įmonės arba susijusios su tam tikru mentalitetu įmonės, kurių darbuotojai turi „Know-How“, tos bendrovės į RsB žiūri daug pozityviau“.

### **3.5.2. „Hanner“ veiksmų interpretacija**

Atlikus atvejo monitoringą žiniasklaidoje galima buvo daryti prielaidą, jog „Hanner“ korporatyvinės komunikacijos strategijos neturėjo, nes komunikacijos iš jų pusės visiškai nebuvo, be to, jų žingsnis iššaukė tiek bendruomenės, tiek visuomenės narių, kurie skaitė apie šį atvejį, pasipiktinimą, todėl bendrovė ne tik neišsprendė problemos, bet ir ją paaštrino. Ekspertiniai interviu šią prielaidą iš dalies patvirtino. K.Taukačikas, vertindamas „Hanner“ žingsnį iš esmės, neįžvelgia komunikacijos strategijos, o tik veiksmą, kurį, jis kaip specialistas, vertina neigiamai. Jo manymu, bendruomenė niekada neturi vienalytės nuomonės, be to, gyventojų buto vertinimas ilgainiui galėjo keistis, tačiau tai, jog bendrovė susipyko su bendruomene – keičia situaciją radikaliai, nes pastaroji tapo įmonės priešu.

Tuo tarpu, atvejo pasirodymas žiniasklaidoje iššaukė dar didesnę grėsmę įmonės reputacijai, nes apie ginčą sužinojo ir tie, kurie galbūt anksčiau nesidomėjo „Hanner“ butų kokybe. Tuo tarpu, K.Gečas taip pat teigia, jog jų komunikacijos strategija jei ir egzistuoja – nėra apgalvota. Jo manymu, bendrovės požiūris į komunikaciją nėra kompleksinis, nes iš jų pusės „į komunikaciją žiūrima daugiau kaip į pardavimo kanalą“.

Analizuodami įmonės reakciją dėl „bajorukalvos.lt“ forumo vardo, ekspertai teigė, jog šis jų žingsnis yra neteisingas ir žalingas. Anot K.Taukačiko, nors įstatymiškai galbūt jie ir buvo teisūs tiek dėl domeno vardo teisių, tiek dėl patirtos moralinės žalos, šiuo atveju, bendrovė turėjo atsižvelgti į bendruomenės lūkesčius, nes ryšiuose su bendruomene yra labai svarbus įmonės

dialogas, kuris paremtas gera valia. Kita vertus, atkreipiamas dėmesys, jog iš tikrųjų egzistuoja tiek įmonės, kurios nors ir veikia pagal įstatymus, tačiau nepaiso bendruomenės interesų ir nuomonės, tiek bendruomenės, kurios naudojasi susidariusia padėtimi ir šantažuoja įmones.

Kita vertus, pasak K.Gečo, „Hanner“ poelgis – tai tiesiog galimų pasekmių neįvertinimas, nes buvo mąstoma apie komunikaciją tik iš reklaminės pusės. Jo manymu, bendrovė turėjo tartis, ieškoti konsensuso, pakreipti forumą sau palankia linkme. Tuo tarpu K.Taukačiko manymu, bendrovė siekdama nesusipykti su bendruomene ir tuo pačiu sušvelninti galimą negatyvių žinučių poveikį turėjo į neigiamą informaciją reaguoti „ne tiesioginiu, kažkokiu adekvačiu, atsakymu per tą patį kanalą, o tiesiog skleidžiant žinias reikiamas apie save apskritai“.

Nors „Hanner“ įvardino, jog šis bendruomenės forumas padarė am neturtinę žalą, tačiau K.Taukačikas ir K.Gečas įvardina kitą numanomą negatyvią pasėkmę – pardavimų smukimą. Anot K.Gečo, jų veiksmus kreiptis į teismą taip pat galėjo paskatinti tai, jog jie jie pajuto grėsmę įmonės reputacijai, įvaizdžiui. Iš kitos pusės, K.Taukačikas mano priešingai. Jo teigimu, forumo pervertinti nereikėtų, nes bendrovės įvaizdis formavosi metų metais, todėl šis atvejis plačiąja prasme nebūtų jo sumenkinęs, nes tai būtų likusios tik kažkieno nuomonės, prielaidos. Tačiau jis pripažįsta, kad konfliktui patekus į viešumą, įvaizdžiui tai tikrai turės daugiau žalos.

Iš tikrųjų žiniasklaidos sąlyginis pasyvumas bendrovei „Hanner“ buvo palankus faktorius, nes anot krizių komunikacijos teorijos, tikroji krizė įmonės aplinkoje prasideda būtent tada kai apie įmonės bėdas pradeda skelbti visuomenės informavimo priemonės. Iš tikrųjų, nors ir K.Gečas, ir komunikacijos teorija teigia, jog informacinis vakuumas yra netinkama taktika, tačiau šiuo atveju bendrovės pasirinkta pozicija greičiausiai ir nepatraukė žiniasklaidos dėmesio. Be to, galima numanyti, jog žiniasklaidai nebuvo labai įdomi naujiena, kurioje nebuvo nukentėjusiųjų, apgautųjų ir panašiai, o tik ginčas. Kita vertus, konkurentų pasyvumas, ypatingai smunkant nekilnojamojo turto sektoriui, neišnaudojant šio konflikto atrodo kiek keistai.

Tuo tarpu ši žiniasklaidos „apatija“ ekspertų buvo aiškinama dvejopai. Pasak K.Gečo, galbūt tam turėjo įtakos tai, jog „Hanner“ nebuvo aktyvus viešojoje erdvėje. Tuo tarpu K.Taukačiko manymu, žiniasklaidos susidomėjimas dar gali išaugti ateityje. Anot jo, ieškantys informacijos apie „Hanner“ būstus anksčiau ar vėliau perskaitys straipsnius apie šį atvejį, o tai kartu su forume esančiais negatyviais pasisakymais bus tai nėra neprikaištingos reputacijos bendrovė. Kita vertus, iškyla klausimas ar įmonės reputacija apskritai yra svarbi pirkėjui. Tuo tarpu K.Taukačikas šiek tiek prieštarauja anksčiau jo paties pasakytam teiginiui, sakydamas, jog lietuviams kol kas organizacijos reputacija nėra tokia svarbi. Didžiajai daliai Lietuvos gyventojų, svarbiausia, anot jo, yra tik kaina.

Vertinant komunikacijos internete įtaką skaitytojų nuomonės formavimui, svarbu paminėti, jog internetinė erdvė lyginant su kitais komunikacijos kanalais turi daugiausiai galimybių ir telkia didžiausius resursus informacijos. Informacija internete dažniausiai yra nemokama, ją

galima nuolat atnaujinti, be to, interneto dėka informaciją apie tam tikrą objektą galima vienoje vietoje talpinti tekstiniu, garsiniu, grafiniu pavidalu, t.t.. Anot K.Gečo, internetas duoda didelę sklaidą, leidžia informaciją greitai atnaujinti, tai yra pigiau nei spauda ir televizija. Be to, yra teigiama, kad šiuo metu formuojasi tinklaveikos visuomenė – t.y., visuomenė vis labiau įsitraukia į virtualų bendravimą, kuriasi naujos bendruomenės, socialiniai tinklai, šiuose tinkluose ieškoma patarimų, diskutuojama ir t.t. Todėl šio komunikacijos įrankio ypatybės suponuoja prielaidą, jog komunikacija internete gali būti labai įtakinga, jei panaudojama tikslingai.

Verta pažymėti, kad K. Gečas atsakydamas į klausimą apie interneto įtaką nuomonės formavime, kaip pavyzdį paminėjo, „Bajorų kalvų“ atvejį. Tiesa, respondentas šiek tiek turėjo ne visai tikslią informaciją apie situaciją, nes jo teigimu „nepatenkinti klientai susibūrė ir įsteigė tą interneto svetainę, ir vyko gana ilga ir arši kova dėl to portalo veikimo“. Kita vertus, šis atvejis buvo paminėtas dėl įtakos veiksnio.

Tuo tarpu K.Taukačikas teigia, jog komunikacija internete yra labai įtakinga. Jo teigimu tą rodo tyrimai, kurie skelbia, kad portalų skaitomumas yra didelis. Pasak jo, internetinis tinklalapis gali tapti vieninteliu tam tikros bendruomenės bendravimo įrankiu, todėl jo pagalba sukaupiamos nuomonės labai įvairiomis temomis. Anot K.Taukačiko, apskritai „Daugumą žinių, nuomonių galima pasitikrinti būtent internete“, todėl virtualių bendruomenių elgesys, diskusijos, nuomonės gali nesąmoningai tapti net reklama.

### **3.5.3. „Hanner“ komunikacija: tikslinių auditorijų požiūris**

Vertinant „Hanner“ ankstesnę komunikaciją ir analizuojamąjį atvejį pagal teorinėje darbo dalyje suformuluotus ryšių su bendruomene principus, galima būtų teigti, jog įmonė šios korporatyvinės komunikacijos veiklos nevykdo. Kita vertus, jų veiksmai pasibaigus teismo procesui leidžia daryti kitokią prielaidą.

Anot R.Bernotavičiaus, „Hanner“ nebendruoja su savo bendruomene (kalbama apie gyvenvietės „Bajorų kalvos“ bendruomenę, aut. past.), nevykdo komunikacijos, nors ir stebi bendruomenės komunikaciją iš šalies ir galbūt bando spręsti problemas. Iš respondento teiginių galima daryti prielaidą, jog nors bendrovė ir mato šią bendruomenę kaip savo auditoriją, tačiau jai neskiriamas pakankamas dėmesys, nesiekama tarpusavio supratimo. Tuo tarpu ryšiai su bendruomene yra grįsti dialogu, tarpusavio supratimu, nuolatine komunikacija, ypatingai iš bendrovės pusės, t.y., labai svarbu iš įmonės kylančios iniciatyvos, proaktyvumas, o ne tik reaktyvūs veiksmai. Vertinant respondento atsakymus, atrodo, jog tarpusavio santykio tarp

bendruomenės ir organizacijos apskritai nebuvo. Tuo tarpu tai, jog teismo metu su forumo įkūrėju bendravo tik advokatai, tai pat rodo, jog įmonei bendruomenė nėra labai svarbi auditorija.

Tai, jog „Bajorų kalvų“ bendruomenė įmonei nėra tikslinė auditorija rodo ir kiti, ne tik prastos komunikacijos argumentai. Vietos bendruomenei nebuvo skiriamas dėmesys ir gyvenimo patogumo, socialiniais tikslais. Pasak R.Bernotavičiaus, įmonė nepasirūpino gyventojų gerove, o sutelkė dėmesį tik į komercinius projektus: žadėjusi įsteigti vaikų darželį ir mokyklą, to nepadarė, tačiau išnuomojo pastatą parduotuvei.

Organizacijos deklaruojamų vertybių realus buvimas yra svarbus reputacijos prasme, tuo tarpu, anot respondento, jų išsakomos vertybės realiai neegzistuoja: „Jie viešai sako „kokybė ir garantija“, tačiau tos vertybės tikrai neatsispindi“. Tačiau R.Bernotavičiaus teigimu, šis neatitikimas nebūtų labai didelė bėda jeigu įmonė komunikuotų, paaiškintų to priežastis, nuramintų, jog viskas bus išspręsta. Iš tikrųjų respondentas pripažįsta, jog bendrovės reputacija buvo argumentas renkantis būstą, tačiau ji įsikėlus į butą radikaliai pasikeitė. Kita vertus, pasak K.Taukačiko, „Hanner“ reputacija buvo palaikoma ilgus metus, todėl bendrai ilguoju laikotarpiu ji visuomenės sąmonėje taip greitai nepasikeis.

Nors internetą komunikacijos ekspertai įvardino kaip įtakingą ir efektyvią komunikacijos priemonę, tačiau kitų respondentų atsakymai ne visai atitinka jų teiginius. Pasak R.Bernotavičiaus, informacijos prieš įsigyjant būstą jis ieškojo internete. Tačiau nors apie bendrovę jau buvo negatyvių atsiliepimų, respondento nuomonės apie įmonę tai labai nepaveikė. G.Minkus nors taip pat įvardino internetą, konkrečiai bendruomenių forumus, kaip gerą informacijos šaltinį, tačiau jų apsisprendimui įsigyti būstą neigiami atsiliepimai nebūtinai turės didelės įtakos. Tai daugiau atsilieps organizacijos reputacijai, bet ne bendrai požiūriui į butus. Anot G.Minkaus, reputacija nėra lemiamas faktorius renkantis būstą, jam svarbiau yra „vieta, kaina ir pastato kokybė“.

Kita vertus, sprendžiant iš kitų respondento atsakymų, jam reputacija visgi yra lemiamas veiksnys: „Šiaip tai niekada „Rangos IV“ (nesidomėčiau, aut. past.). Ir iš tikrųjų nežiūriu visokių smulkių, o žiūriu į gerą, patikimą statytoją“. Šis respondento teiginys, kuriame minimi įmonių požymiai iš tikrųjų suvokiami kaip reputacija. Tuo tarpu E.Kunevičiūtė teigia, kad jai įmonės reputacija yra svarbi patikimumo prasme. Jos nuomonei apie būstą įtakos turėtų ir neigiami atsiliepimai internetinėje erdvėje, ypačiai forumuose. Nors ji gyventojų forumuose pasisakymus apie kokybę priima daugiau kaip faktą nei tiesiog nuomonę, tačiau akiai internete rasta informacija netikėtų, jei sudomintų – nuvyktų įsitikinti.

Kita vertus, E.Kunevičiūtė, yra blogos nuomonės tiek apie „Hanner“ kaip įmonę, tiek apie jos statomus būstus. Iš konteksto suprantama, jog jos nuomonė susiformavo ne iš asmeninės patirties, ne informacijos gautos internetu, bet iš pažįstamų, kitaip tariant „komunikacijos iš lūpų į

lūpas“. Tuo tarpu G.Minkus „Hanner“ paminėjo kaip vieną iš prioritetinių statybų bendrovių ieškant būsto – kas rodo, jog jo negatvus komunikacijos laukas apie bendrovę neturėjo įtakos.

„Bajorų kalvų“ bendruomenės forumas buvo įkurtas R.Bernotavičiaus iniciatyva siekiant suburti bendruomenę. Anot jo, tai buvo padaryta pirmiausiai dėl bendrumo sprendžiant visiems aktualias problemas. Šis tikslas atitinka tiek teorijoje, tiek komunikacijos ekspertų išsakytus teiginius, jog bendruomenė yra galinga jėga, dėl kurios bendrovė gali būti priversta taikytis prie bendruomenės, atsižvelgti į jos reikalavimus. Kita vertus, pasak R.Bernotavičiaus, nors tikslas buvo įkurti forumą, kuriame gvyntojai galėtų dalintis patirtimi, patarimais, spręsti problemas, tačiau vėliau jis tapo ir tiesiog bendravimo kanalu. Tokia aplinka „Hanner“ galėjo būti palanki įsilieti į diskusijas, nes bendruomenėje buvo didelis poreikis atsakymų. Tačiau dėl tam tikrų priežasčių, to „Hanner“ nepadarė. Informacijos stygių rodo ir bajorukalvos.lt forumo pradinis lankomumas, labai spartus narių skaičiaus augimas.

Iš kitos pusės, šis aspektas, jog forume susibūrė keli šimtai narių taip pat galėjo sukelti nerimą bendrovei. Anot R.Bernotavičiaus, į šį forumą registracijai ribojimų nėra, todėl apie butų brokus gali diskutuoti ne tik juose gyvenantys, bet ir potencialūs klientai bei konkurentai. Kita vertus, prasidėjus teismo procesui, bendruomenė palaikė R.Bernotavičių, todėl perkėlus diskusijas į nauju pavadinimu sukurtą forumą, bendruomenė internete nedingo.

Anot R.Bernotavičiaus, „Hanner“ kaltino neteisėtai naudojant jų dukterinės įmonės vardą, ir teigė, kad forumo įkūrėjas prisidengdamas vardu vykdo tam tikrą veiklą ir šmeižia bendrovę dėl ko ji patiria žalą. Tuo tarpu, pasak respondento, „pati teisėja buvo pasakiusi, jog jie realiai nepateikė jokių įrodymų, kad taip būtų ir kad tai yra tiesiog vartotojų nuomonė ir jie pagal įstatymus turi teisę ją reikšti“. Šiuo atveju įmonė negalėjo apkaltinti visos bendruomenės šmeižiant įmonę, todėl pasirinko žmogų, kuris įkūrė forumą. Tačiau, nors konfliktas kilo su vienu bendruomenės nariu, iš tikrųjų ginčas buvo tarp bendruomenės ir bendrovės pusių.

Kita vertus, nors forume esantys neigiami komentarai apie bendrovę ir turėtų įtakos jos reputacijai, tačiau pats teismo procesas, didelės įtakos apsisprendimui įsigyti būstą neturėtų. Anot E.Kunevičiūtės, „Jeigu man patinka aplinka, pats namas, kokybė jo, viskas mane tenkintų ir būtų tik tie nesutarimai aš aišku dėl tos priežasties neatsisakyčiau būsto, bet man tai tiesiog nepatiktų.“ Tuo tarpu G.Minkaus apsisprendimui pirkti būstą nesutarimai tarp bendruomenės ir įmonės turėtų. Tačiau jo teigimu, tai galioja tik tuo atveju jei nesutarimai kyla dėl pastatų broko, bet ne dėl socialiai neatsakingos veiklos. Pasak E.Kunevičiūtės, motyvai dėl kurių buvo pradėtas teismas ir numanoma teismo priežastis turėtų didesnės neigiamos įtakos jos nuomonei apie bendrovę. Jei paaiškėtų, jog bendrovė savo bendruomenės forumą pati panaikino, tai sudarytų įspūdį, kad ji kažką slepia, todėl tai turėtų neigiamos įtakos jos požiūriui apie bendrovę. Kalbant apie konkretų „Bajorų

kalvų“ atvejį, E.Kunevičiūtės manymu, bendrovė tiesiog gynė savo teises, todėl smerkti jos už tai nereikėtų.

### 3.6. Analizė ir siūlymai

Galima daryti prielaidą, jog komunikacijos internete įtakos nuomonės formavimuisi aspektas greičiausiai ir buvo pretekstas, prašyti perleisti domeną įmonės žinion. Bendrovė suvokusi potencialią žalą jos reputacijai, pardavimams, ėmėsi veiksmų tokio pobūdžio komunikacijai sustabdyti. Iš tikrųjų, žinant, jog „bajorukalvos.lt“ forumas buvo prieinamas visiems, jį galima buvo aptikti naudojantis paieškos sistemomis, be to, atsižvelgiant į tai, jog žmonės, ieškantys informacijos apie parduodamus naujus butus, ieško ne tik jų aprašymų, nuotraukų, bet ir nuomonių iš tų, kurie tose vietose butus jau įsigijo, „Hanner“ nerimas dėl reputacijos visiškai pagrįstas. Kita vertus, net ir sustabdžius bajorukalvos.lt forumo veiklą, nebuvo pasiektas tikslas – sustabdyti neigiamos komunikacijos plitimą – nes buvo įkurtas forumas panašiu vardu, kuris greitai tapo gyvybingas. Iš tikrųjų atrodytų keista, jei bendrovė nenumatė tokios įvykių sekos.

Apskritai tokie bendrovės veiksmai vertinant galimas to pasėkmes, neturi logiško paaiškinimo. Viena, visuomenė dažniausiai palaiko silpnesniojo pusę ir kartais net ne taip svarbu, kuo asmuo prasikalto prieš bendrovę – nes jėgos nelygios, todėl vienai didžiausių nekilnojamojo turto bendrovių konfrontuojant su vienu individu sudėtinga gauti iš visuomenės palaikymą. Be to, konfliktas, kurio iniciatorius (jis padavė į teismą) buvo „Hanner“, taip pat išspraudė bendrovę į negatyvų kontekstą. Antra, bendruomenės nuomonė paprastai žmonėms savaime yra vertesnė pasitikėjimo nei didžiulės verslo struktūros. Trečia, kalbos apie prastą „Hanner“ butų kokybę ilguoju laikotarpiu nuolat „sklandė ore“, todėl noras perimti veikiantį forumą galėjo pasirodyti lyg bandymas paslėpti tiesą. Ketvirta, nepaisant to, jog nesutarimas kilo su vienu bendruomenės nariu, tačiau forumas iš pažiūros buvo naudojamas ne asmeniniais tikslais, o bendruomenės komunikacijai palaikyti, todėl galima sakyti įmonė stoji į konfliktą su visa bendruomene, tai yra susipyko su savo klientais, o tai rodo, kad bendrovei nerūpi geri santykiai su savo auditorija, į ją organizacija žiūri tik kaip į pirkėją. Tuo tarpu, visuomenės akyse žmonės įsigiję būstą neatrodo paprasti pirkėjai, nes jie, dažniausiai pasiėmę paskolą, ir pasitikėdami įmone, įsigija jų turtą, kuriuo naudosis labai ilgą laiką, todėl atitinkamai tikimasi supratingumo ir iš bendrovės. Taigi „Hanner“ numanyti galimas pasėkmes padavus „Bajorų kalvų“ gyventoją į teismą, neturėjo būti sudėtinga.

Ryšiu su bendruomene požiūriu jau pirmasis „Hanner“ žingsnis buvo neteisingas. Teismas, inicijuotas verslo struktūros individualiam asmeniui, tuo labiau jo paties bendruomenės nariui – yra pati kraštutinė priemonė, kurios galima imtis tik labai specifiniais atvejais.

Iš tikrųjų įmonė galėjo panaudoti forumą saviems tikslams pasiekti, ypač, kai gyvenviečių bendruomenės forumuose pačioje pradžioje būna labai didelis poreikis informacijos. Apskritai bendrovė turėjo spręsti problemas, o ne bandyti nuo jų pabėgti. Forumas – puikus iš gyventojų gautas grįžtamasis ryšys. Vienas iš būdų – valdyti komunikaciją, kai įmonės atstovas dalyvauja diskusijose neišsiduodamas, bet pakreipdamas diskusijas palankesne įmonei linkme, negatyvią informaciją oponuodamas teigiama ir panašiai. Tačiau tokiu būdu komunicuojama informacija turėtų būti labai subtili, ir svarbiausia – teisinga. Kitas būdas – prisistatant „Hanner“ vardu rašyti atsakymus – taip būtų parodytas dėmesys ir atsakomybė prieš gyventojus, jog įmonė neatsiriboja nuo problemų.

Taip pat bendrovė galėjo imtis iniciatyvos organizuoti talką, susitikti su bendruomene, skelbti tam tikrus pasiūlymus, kurie palengvintų gyventojų buitį ir panašiai. Šios ryšių su bendruomene priemonės būtų sutvirtinusios bendruomenės santykį su organizacija, tokiu būdu ji būtų daugiau matoma kaip bendruomenės dalis, kuri jaučia atsakomybę už savo bendruomenės gerovę.

Nors priėmus sprendimą dėl teismo, organizacijos pozicija – nekomunikuoti iš dalies ir pasitvirtino – nepasklido plačiai žinia, vigi, autorės manymu, organizacija privalėjo bent minimaliai komunikuoti, taip užsitikrinant pirminio šaltinio vaidmenį ir užpildant informacinį vakuumą. Komunikacija turėjo būti lakoniška, tik informuojant visuomenę apie jos priimti sprendimą, nesiimant vertinti pačios situacijos ir jos dalyvių, nesiteisinant.

Apibendrinant vertėtų pasakyti, jog išanalizavus „Hanner“ ir jos bendruomenės konfliktą, galima daryti išvadą, jog bendrovė nevykdė ryšių su „Bajorų kalvų“ bendruomene, tačiau suvokusi galimos žalos mastą ateityje pradėjo taisyti padėtį sutikusi su taikos sutartimi ir nukreipusi visuomenės dėmesį į savo socialinę iniciatyvą kitoje bendruomenėje.



## IŠVADOS

Rašant darbą teorijos analizė leido nuosekliai atlikti praktinį tyrimą ir lyginant su išanalizuota literatūra pateikti savas išvadas. Magistrinio darbo tikslas – ištirti korporatyvinės komunikacijos taikymą ryšiuose su vietos bendruomene – pasiektas. Šiam tikslui pasiekti įvykdyti visi užsibrėžti uždaviniai.

Korporatyvinės komunikacijos samprata leido aiškiai suvokti korporatyvinės komunikacijos reikšmę organizacijai ir vietą organizacijos strategijoje. Šios komunikacijos reikšmė atsiskleidžia tuomet kai įmonė susiduria su sunkumais – tada tampa aišku, jog suformuota gera reputacija duoda naudos – vartotojų akyse įmonė atrodo ne kaip pralaimėtoja ar neigiamas konotacijas kelianti verslo sistemos dalis, o kaip kartą suklydusi tos pačios kaip ir jie visuomenės ar bendruomenės dalis.

Išanalizavus korporatyvinės komunikacijos tikslus ir veiklas, buvo prieita prie išvados, jog esminis jos tikslas yra užmegzti ir palaikyti glaudžius ryšius su pagrindinėmis savo auditorijomis – bendruomene ir investuotojais, o pagrindinės šios komunikacijos veiklos apima ryšius su bendruomene, ryšius su investuotojais, reputacijos valdymą ir krizių komunikaciją.

Ryšiai su bendruomene yra viena pagrindinių korporatyvinės komunikacijos veiklų, todėl komunikacija su šia tiksline organizacijos auditorija turėtų būti paremta nuolatine abipuse komunikacija, dialogu, bendradarbiavimu ir nauda. Be to, ryšiuose su vietos bendruomene organizacija privalo būti proaktyvi sprendžiant bendruomenės problemas, ypatingai minimizuojant pačios įmonės keliamus nepatogumus bendruomenės nariams. Vykdydama ryšius su vietos bendruomene organizacija turi įtraukti ir darbuotojus, kurie dažnai priklauso vienai ar kelioms tos pačios bendruomenės auditorijoms. Iš tikrųjų vietos bendruomenė yra pati svarbiausia organizacijos tikslinė auditorija, nes nuo jos priklauso ne tik įmonės sėkmė, bet ir jos veiklos ribojimo mastai ar net egzistencija.

Ryšiai su vietos bendruomene ir jų intensyvumas bei priemonės priklauso nuo santykių su bendruomene, jos poreikių, įmonės poveikio bendruomenei, gamtai, socialinėms sritims ir bendruomenės įtakos organizacijos tikslams, nuo jos nuomonės apie bendrovę. Taip pat labai svarbu atsižvelgti ir į tai, ar bendruomenėje egzistuoja daug auditorijų, nes nuo to priklauso ryšių su bendruomene programų homogeniškumas.

Išanalizavus mokslinę literatūrą buvo nustatyti ryšių su vietos bendruomene principai. Komunikacija su bendruomene turėtų prasidėti nuo auditorijos ištyrimo, kad būtų nustatytos jai aktualios problemos, bendradarbiavimo taškai. Komunikacijoje su bendruomene organizacija

privalo būti atsakinga, iniciatyvi, tai pat palaikyti iniciatyvas, kylančias iš bendruomenės. Jos komunikacija turi būti skaidri, informatyvi, kryptinga ir tikslinga, be to, visi veiksmai turėtų būti nukreipti į prioritetines bendruomenės sritis, nepamirštant ir organizacijos tikslų, t.y., remiantis strategija.

Tiriant ekspertus kokybinio interviu metodu paaiškėjo, jog Lietuvoje ryšiai su bendruomene nėra prioritetinė organizacijų strateginė veikla, be to, ši sritis gana vangiai vykdoma. Tačiau ryšiai su bendruomene yra labai aktualūs nekilnojamojo turto sektoriuje, nes jų bendruomenės gali turėti didelės įtakos įmonės veiklos plėtrai, naujų projektų kūrimui. Taip pat atlikus tyrimą pasitvirtino teorijoje išsakytas teiginys, jog komunikacija internete ryšių su bendruomene atžvilgiu yra įtakinga ir svarbi nuomonių formavimo aspektu. Taip yra dėl greitos informacijos atnaujinimo, papildymo funkcijos, bendruomenės sutelkimo ir diskusijos realiu laiku, informacijos resursų sugretinimo ir išplėtimo galimybių, t.t.

Apibendrinant komunikacijos ekspertų išvagas, prieita išvada, kad „Hanner“ veiksmai komunikaciniu aspektu bendruomenės atžvilgiu nebuvo teisingi. Bendrovė privalo palaikyti gerus santykius su savo bendruomene, skatinti dialogą, bendradarbiavimą, tuo tarpu šiuo atveju organizacija pasielgė priešingai – nebandė ieškoti kompromisų, o pati sukėlė konfliktą. Bendrovės veiksmai gali turėti įtakos jos reputacijai, o žinia patekusi į žiniasklaidą ateityje karts nuo karto vis bus pastebėta, todėl bendrai įmonės komunikacinis kontekstas kurį laiką nebus jai palankus.

„Hanner“ komunikacija su „Bajorų kalvų“ bendruomene pasižymi klausimų ir informacijos, kuri į juos atsakytų, disbalansu. Apskritai, iš organizacijos pusės fiksuojamas informacinis vakuumas. Be to, veiksnių analizė rodo, jog minima bendruomenė greičiausiai nėra bendrovės tikslinė auditorija, nes geriems santykiams su ja palaikyti iš įmonės pusės pastangų nėra.

Taigi vertinant „Hanner“ poziciją tiriamojo konflikto atveju, daroma išvada, kad įmonės veiksmai nebuvo tinkami. Priėmus sprendimą paduoti bendruomenės forumo steigėją į teismą, iškilo grėsmė įmonės reputacijai, geriems santykiams ne tik su bendruomene, bet ir kitomis interesų grupėmis.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ADAMS, C. A.; FROST, G. R. „The internet and change in corporate stakeholder engagement and communication strategies on social and environmental performance“. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 2, No. 3, 2006. p. 282-284.
2. Apie Hanner. Iš Hanner. [Interaktyvus] [žiūrėta 2009 balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.hanner.lt/main.php?lan=LT&id=73&idd=73>>.
3. ASHCROFT, L.S. „Crisis management – public relations“. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 12 No. 5, 1997, p. 325-332.
4. BALMER, J.M.T.; GREYSER, S.A. „Commentary corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation“, *European Journal of Marketing*, Vol. 40 Nos 7/8, 2006, p. 730-41.
5. BRETON, G.; PESQUEUX, Y.. „Business in society or an integrated vision of governance“. *Society and Business Review*, Vol. 1, No. 1, 2006. p. 7-27.
6. BURKE, E. M. „Corporate Community Relations: The Principle of the Neighbor of Choice“. Greenwood Publishing Group, Incorporated. 1999, p. 193.
7. CALVANO, L. „Multinational Corporations and Local Communities: A Critical Analysis of Conflict“. *Journal of Business Ethics*, 2007, p. 794.
8. CARUANA, A. „Corporate reputation: concept and measurement“. *Journal of product and brand management*. Vol. 6 No. 2, 1997. MCB University Press, p. 114.
9. COHN, M. „Importance of an Effective Community Relations Program“. *Cohn Public Relations* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 kovo 14]. Prieiga per internetą: <<http://www.cohnpr.com/Articles/CommunityRelations.html>>.
10. COHN, M.; GETMAN, A.D. „History, Community and Redevelopment : Building Community Support for Project Permitting, Construction and Marketing“. *Cohn Public Relations* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 kovo 14]. Prieiga per internetą: <<http://www.cohnpr.com/WhitePapers/HistoryCommunityAndRedevelopment.html>>.
11. COOMBS, W.T; HOLLADAY, S.H. „Unpacking the halo effect: reputation and crisis management“. *Journal of Communication Management*. Vol. 10, No. 2, 2006, pp. 123-137.
12. CORNELISSEN, J. „Corporate Communications – Theory and Practice“ [Interaktyvus] [žiūrėta 2009 kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.com/books?id=VWV OhNxeLpEC&printsec=frontcover&hl=lt>>.
13. CUTLIP, S.M.; CENTER, A.H.; BROOM, G.M. *Effective public relations*. 9th ed. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-123014-X. p. 486.

14. DAVIES, W. „Understanding strategy“. *Strategy and leadership*, Vol. 28, No. 5, 2000, p. 25-30.
15. DAVIS, A. *Mastering public relations*. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2004. XV, 216 p.
16. DAWKINS, Jenny. „Corporate responsibility: The communication challenge“. *Journal of Communication Management* Vol. 9, 2004, p.115.
17. DOLPHIN, R. „The strategic role of investor relations“, *Corporate Communications: an International Journal*, Vol. 9 No. 1, 2004, p. 25-42.
18. DOLPHIN, R.R.; Ying, F. „Is corporate communications a strategic function?“, *Management decision*, Vol. 38 Nos 1/2, 2000, p. 99-106.
19. ELLIOT, D; HARRIS, K.; BARON, S. „Crisis management and services marketing“. *Journal of Services Marketing*. Vol 19, No. 5, 2005, p. 336–345; 338.
20. GAILIENĖ, D.; BULOTAITĖ, L.; STURLIENĖ, N. *Asmenybės ir bendravimo psichologija*. Tyto Alba. Vilnius, 2002. ISBN 9986-16-251-3.
21. GOODMAN, M. B. „Current trends in corporate communication“. *Corporate Communications: An International Journal*, Volume 6 . Number 3, 2001, p. 120-121.
22. GOODMAN, M.B. „Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium“, Vol 11 No. 3, 2006a, p. 196-213.
23. GOODMAN, M.B. „Today’s corporate communication function, in Oliver“, S.M. (Ed.), *Handbook of Corporate Communication and Public Relations: Pure and Applied*, Routledge, London, 2004, p. 200-27.
24. GOODMAN, M.B., „The role of business in public diplomacy, *Journal of Business Strategy*“, Vol. 27 No. 3, 2006b, p. 204.
25. GOOGINS, B.K. „Why Community Relations is a Strategic Imperative“. *Strategy+business* [interaktyvus] [žiūrėta 2009 kovo 14]. Prieiga per internetą: <<http://www.strategy-business.com/press/16635507/17964>>.
26. GOTSI, M.; WILSON, A. „Corporate reputation: seeking a definition“, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 No. 1, 2001, p. 24-30.
27. GRUNIG, J. E. „Collectivism, collaboration, and societal corporatism as core professional values in public relations“, *Journal of Public Relations Research*, Vol. 12, No. 1, 2000, p. 23–49.
28. GRUNIG, J.E.; HUNT, T. „Managing public relations“. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston, 1984. p. 265-280.
29. GUDONIENĖ, V. „Korporatyvinė komunikacija – komunikacijos ar valdymo integravimas?“. *Informacijos mokslai*, Nr. 39, 2006. p. 82-83.
30. HALAL, W. E. „Corporate community: A theory of the firm uniting profitability and responsibility“. *Strategic Leadership*, Vol. 28, No. 2, 2000. p. 10–16.

31. HE, Hong-Wei. „Corporate identity/strategy interface: implications for corporate level marketing“. *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1/2, 2008, p. 10-15.
32. HRASKY, S; SMITH, B. „Concise corporate reporting: communication or symbolism?“ *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 13 No. 4, 2008 pp. 418-432.
33. IGNATJEV, D.; BEKETOV, A. „Public relations“, *Nastolnaja enciklopedija. Alpina biznes buks, ofotmlenije*, 2004, p. 429-446.
34. JEFKINS, F. *Public relations*. London : M&E Pitman Publ., 1998, 293 p.
35. JEFKINS, F. *Public relations techniques*. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992, p. 97.
36. KRISHNA S. Dhir. „Corporate communication through nonviolent rhetoric Environmental, agency and methodological Prerequisites“ *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 11 No. 3, 2006, p. 249.
37. LANGER, R.; THORUP, S. „Building trust in times of crisis Storytelling and change communication in an airline company“. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 11, No. 4, 2006, p. 371-390.
38. MALMENIN, L. „Communication capital Modelling corporate communications as an organizational asset“. *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 12 No. 3, 2007 p. 298-310
39. MARSTON, C.; STRAKER, M. „Investor relations: a European survey“. *Corporate Communications: An International Journal* Volume 6, Nr. 2, 2001.
40. MORGAN, G; RYU, K; MIRVIS, P. „Leading corporate citizenship: governance, structure, systems“. VOL. 9, NO. 1, 2009, p. 39-49. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1472-0701.
41. NANDO, M. „Communication capital Modelling corporate communications as an organizational asset“, Vol. 12 No. 3, 2007, p. 298, 300.
42. NUGARAITĖ, A. „Ryšiai su visuomene : prabanga ar būtinybė?“ Vilnius : ALF Lietuvos Žurnalistikos centras : VU KF Žurnalistikos institutas, 1999, p. 34.
43. OTUBANKO, B.O.; MELEWA, T.C. „Understanding the meaning of corporate identity: a conceptual and semiological approach“. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12, No. 4, 2007, p. 414-432.
44. ROBINS, Stephen P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius, 2003. ISBN 9986-850-46-0. p. 374.
45. SABEH, Z; FLORA, M.; KHAIRAN, F. „Corporate citizenship as a factor of corporate communication“. *Corporate Communications: An International Journal* Volume 5 . Number 4 . 2000 . p. 210-213, p. 211.

46. SMITH, A. „Community relations: How an entire industry can change its image through proactive local communications“. *Journal of Communication Management*, Vol. 7, p. 254–264, 2003.
47. SMITH, A. „Community relations: How an entire industry can change its image through proactive local communications“. *Practice papers, Journal of Communication Management* Vol. 7, No. 3, 2002, p. 255.
48. STEYN, B. „From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation“. *Journal of Communication Management*, Vol. 8. Henry Stewart Publications, 2003.
49. STEYN, B. „Model for developing corporate communication strategy“, *Communicare*, Vol. 19, No. 2, 2000, p. 1–33.
50. TIBBLE, S. „Developing communications strategy“, *Journal of Communication Management*, Vol. 1, No. 4, 1997, p. 356–361.
51. van RIEL, C.B.M. and BALMER, J.M.T. (1997), „Corporate identity: the concept, its measurement and management“, *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5, p. 340-55.
52. VAREY, R.J. „A picture of corporate communications management in the UK“, *Corporate Communications*, Vol. 2 No. 2, 1997, p. 59-69.
53. WARD, M. „Summary financial statements: an analysis of the adoption decision. A research note“, *The British Accounting Review*, Vol. 30, 1998, p. 249-60.
54. WELLS, B.; SPINKS, N. „Developing a community image program: an essential function of business communication. *Management Decision*“, 37/3, 1999, 289-294 p., p. 292.
55. WILCOX, D.L. *Ryšiai su visuomene : strategija ir taktika*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2007, p. 165.

# CORPORATE COMMUNICATION PRACTICE IN LOCAL COMMUNITY RELATIONS

**Agnė Matijošiūtė**

## **Summary**

In the scientific world corporate communication is discussed in several respects. From one perspective corporate communication breaks down into three major activities: marketing, management and organizational. From other perspective, it assigns a number of other communication activities.

Some theorists also distinguish the essential activities among which the most important and fundamental is described as relationship with the community. However, due to the lack of understanding of its benefits, communication with the local community in Lithuania is not sufficiently established. It was therefore important to take a comprehensive approach to the relationship with the community within the field of corporate communication and discuss the prospects of their application in practice.

The aim of this paper is to investigate corporate communication within the scope of local community relations. This objective is disclosed using a theoretical analysis in the first two parts, and a qualitative study in the third.

In this context, the following conclusions stand out. Local community relations are one of the key corporate communication activities. It is therefore communication with organization's target audience should be based on a permanent two-way communication, dialogue, cooperation and the mutual benefits. Furthermore, communication with the community is the best when it is responsible and proactive. Organization also should maintain the initiatives arising from the community. Communication must be clear, informative, targeted and appropriate.

Moreover, all actions should be directed to priority areas of the community, bearing in mind the objectives and strategy of the organization. In Lithuania, local community relations aren't treated as strategic-high-priority action and organizations in this area are relatively weak. The case study of Hanner showed that there was communicational misbalance between local community and organization. Information vacuum phenomenon was identified.

Thus, in assessing Hanner's position in case of conflict between in and the local community, it is concluded that the company's actions were not appropriate. Following the decision to sue the local community forum promoter to the court, there was a threat to the company's reputation, good relationships not only with the community, but also with other interest groups.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Interviu su „VRP Hill & Knowlton“ valdybos pirmininku Kristinu Taukačiku

#### **Kas yra ryšiai su bendruomene ir kas juos vykdo?**

*Kristinas:* Verslo įmonė paprastai veikia kažkokioje geografinėje vietoje, pavyzdžiui, yra mieste, kaime, kitur. Ji turi aplink save, na, ji yra visuomenės dalis, turi kaimynus, turi darbuotojus, darbuotojai turi šeimas. Ir tam, kad ta įmonė būtų priimta visuomenės, vertinama ji turi su ta visuomene bendradarbiauti. Tas dialogas tarp įmonės ir bendruomenės ir yra ryšiai su bendruomene. Dialogas dažnai turi ir praktinę naudą. Jeigu imsime įmones, tai, pavyzdžiui, kai kurios įmonės net turi darželius savo darbuotojams. Kitos įmonės daro kelius, daro kokias nors švietimo iniciatyvas, pavyzdžiui, studentams. Taigi, jų [iniciatyvų] yra labai daug, bet viena iš jų yra pagrindinė, svarbi ir esminė – įmonė turėtų ne tik praktinį sąryšį su bendruomene, bet ir dialogą. Pavyzdžiui, jeigu yra gamykla, kuri stovi [gyvenamojo rajono] kaimynystėje, [to rajono] bendruomenė galėtų gauti informaciją, ar tai yra kenksminga/nekenksminga ir t.t. Yra daugybė pavyzdžių, kaip dėl įmonės dialogo [su bendruomene] nebūvimo įmonės veikla atsiduria pavojuje. Tarkim, vieną kartą spaustuvė buvo name ir ji neturėjo jokio absoliučiai kenksmingo, šalutinio poveikio. Bet kadangi nebuvo dialogo aplinkinių namų gyventojai sakė [turėjo nuomonę], kad spaustuvė yra nuodinga ir viskas. Privertė spaustuvę išsikelti. Ir pagrindinė priežastis yra dialogo nebūvimas. Tai pirmiausiai yra dialogas, kažkoks praktinis bendradarbiavimas arba dvasinis.

#### **Ryšiai su bendruomene yra vienkartinis ar tęstinis procesas?**

*Kristinas:* Taip, ryšiai su bendruomene yra visada tęstinis procesas, kaip ir, tarkime, ryšiai su investuotojais, su žiniasklaida. Tęstinis ir abipusis.

#### **Kokie principai ryšiuose su bendruomene yra svarbiausi?**

*Kristinas:* Nėra svarbiausio principo. Galbūt dialogas, abipusis ryšys. Geros ryšių su bendruomene programos, kurios teikia abipusę naudą, jos visada yra dvipusės. Vienas iš pavyzdžių yra įmonė „Fermentas“. Jai yra labai svarbu turėti gerus darbuotojus technologijų srityje, kurioje [gerų darbuotojų] yra mažai ir juos taip pat ruošia kelios mokyklos. Pavyzdžiui, „Fermentas“ rengia studentams įvairias programas, praktikas. Gali, tarkim, nuo antro kurso pasirinkti, kad tu dirbsi „Fermente“ ir tada pagal jų [Fermento] rengtas programas studentai mokosi. Tai yra ryšys su bendruomene, o nauda abipusė: studentas gauna praktines žinias, kurias gali ir taip pritaikyti gyvenime, tada jie gauna darbą vienoje iš pirmaujančių technologijų įmonių, pačioje



perspektyviausioje srityje. Iš kitos pusės „Fermentas“ tiesiog užsitikrina turėti darbuotojų. Kitu atveju, jiems reikėtų juos [darbuotojus] „importuoti“ iš užsienio.

**Nuo ko priklauso į kokią ryšių su bendruomene auditoriją įmonė labiau orientuojasi, pvz. ar į darbuotojus, ar į šalia gyvenančius, ar į bendruomenę, kuri yra šiek tiek nutolusi? Kaip jie tuos prioritetus susidėlioja?**

*Kristinas:* Poreikis priklauso nuo įmonės veiklos specifikos. Ji lemia viską. Negalime imti ir sakyti, kad va ši auditorija yra svarbiausia, ar kita. Bet yra kelios grupės, kurios svarbiausios yra visada. Tai – kaimynystė, darbuotojai ir jų šeimos nariai, srities, kurioje veikia įmonė, akademinė bendruomenė. Jeigu mes imsime apskritai ir į ryšius su visuomene žvelgsime plačiau, egzistuoja terminas „socialinė atsakomybė“. Jos pagrindą sudaro keli pagrindiniai dalykai. Vienas iš jų – ryšiai su bendruomene. Antras – ekologija/aplinka. Į pastarąją įeina būtent ir minėta kaimynystė. Ir trečia dalis, kuri yra dažnai pamirštama, - požiūris į darbuotojus. Šios trys dalys sudaro socialinės atsakomybės esmę ir ryšiai su bendruomene yra viena iš jų.

**Griškime šiek tiek prie auditorijų. Darbuotojai, jeigu jiems negerai, gali nedirbti įmonėje, jie išeina ir viskas. O kaip, pavyzdžiui, su vietos bendruomene, kuri galbūt net negali pasiskųsti?**

*Kristinas:* Kaip tai nepasiskųs? Dar ir kaip pasiskųs. Pavyzdžiui, Klaipėdoje buvo statoma PET gamykla. Kaimynų nuomonė tiesiogiai galėjo lemti tai, kad ta gamykla ten nebus pastatyta. Todėl gamyklos savininkai savo lėšomis finansavo ekskursijas vietinei bendruomenei ir vežė juos į Ispaniją, kad parodytų, kaip ten tos gamyklos stovi šalia gyvenamųjų namų ir kad įtikintų, jog analogiška technologija bus čia [Lietuvoje]. Jeigu pažiūrėsime į socialines tendencijas, bendruomenės tampa labai aktyvios ir jos iš tiesų gali labai paveikti įmonės darbą. Kad ir prisiminkime „Akropolio“ statybas. Žvėryno bendruomenė, kuri teisiniais argumentais įrodė, kad žvėryne „Akropolis“ stovėti negali. Daugybė atvejų su bendruomene buvo dėl statybų. Pačių įvairiausių. Lenkijoje tai netgi buvo išvirtę į tam tikrą šantažo formą. Susirenka teisinkai, susiformuoja kaip bendruomenė ir ima „išmušinėti“ iš įmonių pinigus grynai dėl tokio intereso.

**Ar galima būtų išskirti sektorius, kuriems ryšiai su bendruomene yra svarbesni?**

*Kristinas:* Labai svarbus yra statybos sektorius, nes bendrovėms reikia patvirtinti detaliuosius planus. Taip pat įvairūs dideli objektai, numatyti bent kiek labiau tankiai gyvenamoje teritorijoje. Pavyzdys: Mindaugo „Maxima“ sudėjo plastikinius langus šalia esančiai mokyklai, kad mažiau būtų automobilių keliamo triukšmo. O kiekvienu atveju statant, pvz., biuro pastatus, būna susitikimai su gyventojais ir ten, kaip taisyklė, bendruomenės reiškia savo nuomonę ir dažniausiai turi konkrečių finansinių norų.

### **Ar galima teigti, jog Lietuvoje ryšiai su bendruomene tampa vis aktualesni?**

*Kristinas:* Taip, socialinės tendencijos rodo, kad bendruomenės darosi vis labiau aktyvios. Svarbu paminėti ir tai, kad įmonės, kurios gamina kenksmingus sveikatai produktus, kaip alkoholis, tabakas arba įmonės, kurios labai teršia gamtą turi automatiškai iš savo veiklos skolą visuomenei. Jeigu jos nedaro jokių socialinės atsakomybės veiksnių, tarp jų ir ryšių su bendruomene, jos tiesiog yra prastai vertinamos. Pavyzdžiui, „Philip Morris Lietuva“ vykdė prevencinę programą prieš vaikų narkomaniją. Alkoholio gamintojai remia socialinę reklamą ir t.t.

### **Kalbant apie „Bajorų kalvų“ bendruomenės ir „Hanner“ konfliktą dėl domeno, kaip manote, ar galima būtų teigti, jog „Hanner“ turėjo komunikacijos strategiją?**

*Kristinas:* Na pažiūrėkime. Pirmiausiai rezultatas buvo toks, kad „Hanner“ susipyko su savo pagrindiniu klientu. Gavosi lygiosios. Bendruomenė šiaip neturi vienalytės nuomonės. Nusiskundimai nėra viską apsprendžiantis dalykas. Galų gale ir buto vertinimas [iš kliento pusės] ilgainiui gali keistis. Bet kai tu susipyksti su bendruomene yra blogai. Dabar visi ten gyvenantys pasidarė „Hanner“ priešai. Tai anksčiau dalis galbūt būtų rekomendavę, sakę ką nors gero. Dabar taip nėra ir nebus. Antras dalykas – blogai yra tai, kad tai išėjo į viešumą, spaudą. Ir apie tai žino netgi tie, kas apskirtai turbūt nesidomėjo tuo iki šiol. „Hanner“ tiesiog turėjo gerą reputaciją. Tai buvo kokybiškus, brangesnius butus statanti bendrovė. Taigi, strategijos čia neįžvelgsime. Tai tiesiog buvo veiksmas...

### **Ar apgalvotas? Kaip vertintumėte būtent šį veiksmą teigiamai ar neigiamai?**

*Kristinas:* Na visi apgalvoja turbūt savo veiksmus. Bet ar apgalvotas gerai – tai kitas klausimas. O vertinčiau neigiamai. Tikrai neigiamai.

### **Kaip manote, kodėl įmonė taip sureagavo ir kaip, Jūsų manymu, ji turėjo reaguoti?**

*Kristinas:* Ji turėjo daryti tai, ką ne privalo daryti, o tai ką reikia daryti. Apskritai, su bendruomene bendraujant yra tam tikri dalykai, kurių nori žmonės, nes jie yra bendruomenė. Ir yra kiti dalykai, kuriuos įmonė privalo daryti pagal įstatymus. Ryšiuose su bendruomene iš esmės yra tikrai svarbu tai, kad tas dialogas yra paremtas tuo, kad tai, ką tu darai, darai gera valia. Ir va čia yra tikriausiai pats didžiausias problemų kamuolys. Nes neslėpkime, kad tam tikrais atvejais bendruomenės šantažuoja bendroves. Pavyzdžiui, jos sako „Jūs neprivalote kažko daryti, o mes neprivalome kažkur dėti parašą“ ir tada išdėsto savo norus. Tai čia yra negražaus elgesio iš bendruomenės pusės pavyzdys. Žinoma, yra pavyzdžių ir negražaus bendrovės elgesio, kuri daro viską pagal įstatymus ir

tai, ko reikia, bet kartu nepaisydama bendruomenės nuomonės ir interesų. Įstatymiškai „Hanner“ buvo visiškai teisuus. Nes iš tiesų jiems priklauso pavadinimas, iš tiesų jie patyrė tą moralinę žalą.

### **Teisiškai.. o kaip dėl žodžio laisvės? Negi forume negalima reikšti vienokios ar kitokios nuomonės?**

*Kristinas:* Žodžio laisvė irgi yra ribojamas dalykas. Negalima sakyti bet ko, apie bet ką viešai. Jeigu pamirštume teisinius dalykus visgi egzistuoja ir mandagumas. Iš bendruomenės pusės galėjo būti nepriimtinas eglesys „Hanner“ bendrovei, kuris teisiškai irgi yra nepateisinamas. Jeigu mes žiūrime iš bendravimo pusės, suprantame, kad nebuvo to dialogo. Tik monologai. Nebuvo bendradarbiavimo, todėl taip ir gavosi. Ir atsakant į klausimą, ką reikėjo daryti, galima pasakyti, kad reikėjo galvoti apie dialogo būdus. Problema yra ta, kad tie dialogo būdai šiais laikais Lietuvoje dažnai susiveda ne į savitarpio supratimą, mandagumą, ne į kažkokį bendrą socialinį interesą, kad verslui būtų geriau, kad žmonės darbą turėtų, o susiveda į siaurą finansinį interesą. Ir bendruomenės jaučia savo jėgą ir pradeda ja naudotis. Tai yra tikrai gerai, ir tai yra stiprėjančios, sveikstančios visuomenės pavyzdys.

### **Tarkime AB „Hanner“ išsikėlė konkretų tikslą – nesusipykti su bendruomene, o paprasčiausiai suvaldyti tą neigiamą komunikaciją. Kokie veiksmai galėjo būti?**

*Kristinas:* Pagalvokime, kaip galėjo vykti dialogas. Į neigiamą informaciją geriausiai yra reaguoti ne tiesioginiu, kažkokiu adekvačiu, atsakymu per tą patį kanalą, o tiesiog skleidžiant žinias reikiamas apie save apskritai. Reikia surinkti visos neigiamos informacijos aspektus, įvertinti žalą ir jeigu tai yra ne tiesa, sumąstyti, kaip tą pasakyti. Ir į tai galima reaguoti ir per spaudą, renginiais, atvirų durų dienomis, na, kompletas yra didžiulis.

### **Jeigu tai, kas buvo rašoma forume buvo tiesa, o tai ir kėlė didžiausią baimę „Hanner“?**

*Kristinas:* Tai jeigu tai yra tiesa, vadinasi nieko čia nebepadarysi. Butai tiesiog nekokybiški, blogi.

### **Kaip apskritai vertinate komunikaciją internete? Kiek ji galinga, duoda naudos?**

*Kristinas:* Čia ne vertinimo klausimas. Tyrimai tai atsako. Labai įtakinga. Jeigu pažiūrėsime portalų skaitomumą, kaip naujienų šaltinį – labia įtakinga. Jeigu žiūrėsime vartotojų elgesį, tam tikrų grupių, kartais jisai skelbia netgi reklamą. Pavyzdžiui, interneto svetainė „Supermama“. Ten yra pokalbiai visokiausiomis temomis. Jeigu norite pirkti kavamalę, vežimėlį ar ką kitą, ten praktiškai apie daugumą produktų galima perskaityti nuomones. Ir kai susikuria ta bendruomenė, internetas tiesiog tampa tos bendruomenės bendravimo įrankiu. Pavyzdžiui, „Supermamoje“ susirenka dvidešimt mamų, kurios susitaria laiką, nueina į vežimėlių parduotuvę ir sako „Mes pirksim 20

vežimėlių, padarykite mums vienokią ar kitokią kainą“. Ir tie visi vežimėliai ten [portale] yra aprašyti, įvertinti, ir jos žino, koks yra geras, koks blogas. Produktas rekomenduojamas diskusijos būdu, kai visi rašo savo nuomones, paskui sudeda kainas ir gaunasi galutinė nuomonė. Taigi, kai vyksta tokia diskusija internete tai, pavyzdžiui, dėti vežimėlių reklamą internete, garsinti jų vardą kažkokiu būdu tampa beveik beprasmiška. Daugumą žinių, nuomonių galima pasitikrinti būtent internete. O Lietuvoje tos nuomonių svetainės dar nėra tokios populiarios, aktualios kaip didesnėse rinkose. Ten egzistuoja daug specializuotų nuomonės svetainių.

### **Jeigu internetas yra tokia galinga priemonė, kodėl Jūsų manymu „Hanner“ pats neįkūrė forumo, kurį galėtų moderuoti?**

*Kristinas:* Į šį klausimą sunku atsakyti nedirbant bendrovėje „Hanner“. Tačiau priežasčių gali būti daugybė: nuo finansinių, iki visokių kitokių. Teisti visada labai lengva, bet kartais tiesiog geriau neteisti.

### **Kokie įrankiai, priemonės ryšiuose su bendruomene egzistuoja be Jūsų minėtų nuomonių svetainių?**

*Kristinas:* Priemonių yra labai daug. Kaip ir gyvenime, bendravimo priemonės yra nesuskaičiuojamos. Žinoma, galima išskirti pagrindinius: 1. Tiesioginis ryšys. Kai bendrauja žmonės akis į akį: susitikimai su gyventojais, renginiai, atvirų durų dienos... 2. Žiniasklaidos priemonės. 3. Komunikacijų priemonės kaip mobilusis telefonas.

### **Ar iš to, ką žinote apie „Hanner“ veiklą, galėtumėte teigti, kad bendruomenė yra tarp įmonės tikslinių grupių?**

*Kristinas:* Taip, tikrai yra. Statant kiekvieną namą jie turi susitikimą su gyventojais. Kiekviena statybų bendrovė turi aktualų klausimą, kaip bendrauti su bendruomene. Statybų bendrovės yra tiesiogine to žodžio prasme priverstos tai daryti ir jos tą daro.

### **Kokią dar žalą be pirkimų smukimo galėjo padaryti „Bajorų kalvų“ forumas?**

*Kristinas:* Pagrindinė žala ir buvo būtent pardavimų smukimas. Nemanau, kad galėjo sumenkinti, „Hanner“ kaip bendrovės įvaizdį. Nereikėtų to [forumo] pervertinti, nes „Hanner“ įvaizdis formavosi metų metais. Ir jei yra vienas objektas, kuris turi kažkokį forumą, kur daug žmonių blogai sako apie tą objektą, tai aišku nemalonu skaityti, tai yra baisu, mažina objekto pardavimus, bet tai neturi didesnės įtakos „Hanner“ įvaizdžiui plačiaja prasme. Žinoma, jeigu tas konfliktas išsirutulioja viešai, tada įmonės įvaizdis jau kenčia labiau. Didžiausia žala „Hanner“ ir buvo ta, kad

konfliktas išėjo į viešumą ir pakeitė viso „Hanner“ įvaizdį, o ne tiesiog sukėlė prielaidų, kad „Bajorų kalvose“ yra kažkas negerai.

**Šio atvejo viešumas, atlikus monitoringą, pasirodė pakankamai sąlyginis: viešoje erdvėje ne taip plačiai ir pasklido šis konfliktas.**

*Kristinas:* Vakar skaičiau...

**Šis atvejis užsimezgė maždaug prieš porą metų. Mūsų žiniasklaida tokius dalykus mėgsta išpūsti, dėti į pirmus puslapius, ypač kai įmonė yra didelė, tačiau šis atvejis šios tendencijos nepateisino...**

*Kristinas:* Manau dar bus. Artimiausius kelis metus daugelis žmonių, kurie norės pirkti ką nors iš „Hanner“ interneto paieškos sistemoje surinks „Hanner“ ir ten išlīs šis atvejis. Vienu atveju, jeigu rezultate ieškovas nueitų į forumą ir rastų ten tai, kas apie objektą parašyta, užklaustų „Hanner“ kas tame objekte buvo, „Hanner“ pateiktų aiškų atsakymą ir viskas būtų gerai. O dabar išlīs žinutės ir straipsniai apie tai, kad buvo blogai. Ir tai bus tam tikras įrodymas, kad tai nėra nepriekaištingos reputacijos kompanija, nes štai, žmonės turėjo bėdų, buvo nepatenkinti...

**Bet ar įmonės reputacija žmonėms tikrai svarbi?**

*Kristinas:* Geras klausimas. Atsakymas yra toks, kad imant ES vidurkį, t.y. vakarų Europos šalis prieš išsiplėtimą, tai reputacija yra vienas iš trijų svarbiausių dalykų renkantis produktus ir paslaugas, o sąrašas yra pakankamai didelis, apie 15 pozicijų, taigi viskas pakankamai aišku. O Lietuvoje visa tai yra dešimtuko apačioje. Tiesiog tokia tendencija, kad apskritai tai yra svarbu, tačiau Lietuvoje tai yra mažiau svarbu, negu kitur vakarų Europos šalyse. Ta tendencija [Lietuvoje] stipriai linksta į vakarų pusę ir reputacija darosi vis svarbesnė. Na, o kol kas pas mus svarbiausi trys dalykai: kaina, kaina ir kaina. Ir tai viską nulemia apskritai. Tikrai mažas procentas žmonių, kurie renkasi šampūną, kuris nebuvo bandytas ant gyvulių, neina į prekybos centrą, nes nepatinka sąvininkų reputacija, pvz., jų elgesys su darbuotojais. Ir eina į parduotuvę, kuri yra toliau. Vakaruose tai yra dažnesnis reiškinys.

**Nuo ko toks žmonių elgesys priklauso?**

*Kristinas:* Nuo kultūros. Nuo visuomenės požiūrio į save, į verslą, į gyvenimą. Šitas tyrimas vadinasi „Corporate Reputation Watch“, Hill&Knowlton atliekamas kas metus, bet Lietuvoje darytas, deja, tik vieną kartą.

### **Ką dabar rekomenduotumėte daryt „Hanner“? Palaukti kol nūslygs viskas ar kažkokių priemonių imtis jau dabar?**

*Kristinas:* Jiems reiktų šią istoriją babandyti pabaigti ir iš šios istorijos reiktų padaryti ką nors, kas vestų prie gražios pabaigos. Kas tai būtų konkrečiai pasakyti, negaliu, tačiau kažkoks pasakymas iš „Hanner“ pusės apie tai, kas įvyko, kuris parodytų, kad yra kažkoks ryšys su bendruomene, su paaiškinimu, kas nutiko su ta bendruomene, su pozityvių dalykų išskėlimu ir reikia, kad tai būtų pasakyta aiškiai ir labai konkrečiai, apie tai, ką tarkim matom. O toliau reikia žiūrėti apskritai į tai, kad reikia turėti kažkokią ryšių su bendruomene strategiją. Kuri būtų aiški, ir kurios dabar, žinoma, negalime išvelgti. Aišku, pasakyti lengva, tačiau suprantame, kad tam reikia pinigų, resursų, laiko, o galimybės yra pakankamai ribotos šiuo metu, nes [jie] turi klausimą kaip išgyventi.

### **Ar situacijoje, kai yra klausimas „kaip išgyvensime“ galima išbraukti komunikacinę veiklą, atidėti ją ateičiai, kai bus pinigų?**

*Kristinas:* Negalima absoliučiai. Galima tam neskirti solidžių lėšų, taupyti, tačiau apskirtai tam neskirti dėmesio negalima. Ir tai galima daryti, pačiu blogiausiu atveju, pačių darbuotojų jėgomis. Vis tiek vadovams reikia bendrauti, turėti kasdienius ryšius su publikomis. Nepasitikėjimo padidinimas yra konkurencinio pranašumo praradimas. Šiuo atveju gavosi žymus ryšių su bendruomene praradimas, kuris dar galėjo būti kažkuo potencialus. Taip pat iš forumo nesutarimai išsiplėtė į žiniasklaidą. Tai paveikė potencialius klientus, partnerius ir apskirtai.

### **Kaip Jūs vertintumėte jeigu „Hanner“ būtų sugalvojęs dalyvauti forume?**

*Kristinas:* Visiškai normalu. Jis ir turėjo dalyvauti, ir turi pilnas teises tą daryti. Bendruomenei nauda būtų, jeigu jis būtų dalyvavęs. Tai ir yra abipusio ryšio su bendruomene pavyzdys. Tik toks ryšys ir yra geriausias, kokybiškiausias ir teisingiausias. O ne kai vienas pasisako sau, kitas – sau. Yra vieta kur ir nereikia dalyvauti. Pavyzdžiui interneto komentarai portaluose, ar kažkokie visokie dalykai, kaip anoniminės apkalbos.

### **Kaip visgi galima dar būtų gauti gerą „grįžtamąjį ryšį“ iš bendruomenės?**

*Kristinas:* Na, forumas, susitikimai, renginiai, pramoginiai dalykai, pasiūlymai, akcijos, talkos. Bet kokie ryšiai su bendruomene gaunasi elementariu naudos išmušinėjimu. Iš bendruomenės tikėtis noro dialogui – sunku. Bendruomenės dažniausiai nusiteikusios tiesiog gauti sau naudos, t.y. pinigų. Įmonių nuo to niekas negina ir niekas nesupranta. Ir mes kaip RSV specialistai turėtume laikytis pozicijos, kad „Hanner“ blogi, nes nekalba su bendruomene ir ją reikia gerbti. Taip, tai tiesa ir daugeliui įmonių tai reikia matyti ir suprasti. Realiai, iš bendruomenės pusės turėtų tada būti noras

suprasti, dalyvauti, daryti kažkokius kompromisus, tačiau šiai dienai to nėra. Tikriausiai daugiau nei 20 proc. yra elementarus galvojimas, koku būdu gauti daugiau pinigų, nieko daugiau.

**Argi iš įmonės ne tas pats galutinis tikslas? Ne pelnas?**

*Kristinas:* Galutinis tikslas žinoma pelnas. Yra teorijų, kurios teigia, kad įmonės užsiimančios socialine atsakomybe daro visuomenei žalą, nes užsiima ne savo darbu. Nes įmonės darbas yra generuoti pelną, rinkti pinigus, gaminti daiktus, mokėti mokesčius, o socialine atsakomybe turėtų užsiimti valstybė, kuri tuos mokesčius ir pinigus gauna. Ir tada, jeigu cigarečių fabrikas pradeda gydyti, statybų bendrovė pradeda statyti kelius ir šviesti gatves, ryšių su visuomene bendruomenė pradeda Lietuvą garsinti nemokamai, tada išsikreipia pati socialinė santvarka. Šis visuomenės spaudimas įmonėms būti socialiai atsakingomis tiesiog yra žalingas. Čia yra vienas toks požiūris, su kuriuo aš nesutinku, bet jis egzistuoja.

## **2 priedas. Interviu su „Viešųjų ryšių technologijos“ direktoriumi Kęstučiu Geču**

### **Kas Jūsų nuomone yra ryšiai su bendruomene ir kas juos vykdo?**

*Kęstutis:* O kalba eina apie verslą ar apskritai?

#### **Apie verslą.**

*Kęstutis:* Pirmiausiai tai priklauso nuo įmonės dydžio ir jos politikos, srities, kurioje ji veikia. Kuo didesnė įmonė, tuo didesnis dėmesys šiai sričiai yra skiriamas ir tampa pareigybe. Jei įmonė maža, tą dažniausiai atilieka įmonės generalinis direktorius, direktorius, tam tikras vadovas. Įmonei augant atsiranda tokios pareigybės, kaip atstovas spauda, dar labiau augant – korporacinių reikalų vadovas, ir panašiai.

### **Kokios konkrečiai būna ryšių su bendruomene programos, priemonės, kuo skiriasi ryšiai su bendruomene nuo ryšių su visuomene?**

*Kęstutis:* Ryšiai su visuomene yra daugiau tokia apibendrinant ir apimanti keletą disciplinų sritis. Dažniausiai į juos įeina daugybė interesų grupių: nuo akcininkų, t.y. kapitalo davėjų, bankų – finansinių institucijų, valstybinių institucijų, priežiūros institucijų. Toliau eina klientų grupė: esamų, būsimų, potencialių ir t.t. Ir tada eina partnerių grupė, t.y. tos įmonės ir partneriai, su kuriais mes bendradarbiaujam, kurie yra ir tiekėjai ir t.t. Dar viena grupė yra bendruomenė plačiąja prasme. Daugiausiai tai matosi aplink įmones, kurios yra potencialiai nesaugios, kurios veikia tam tikroje geografinėje aplinkoje ir jaučia galbūt kažkokį diskomfortą ir nori bendrauti, žinoti, kad bendruomenei yra saugu ir jie nenukentės. Taigi RsB yra daugiau susiję su vietos gyventojų ir vietos valdžios institucijų apie verslo vykdomą veiklą, priimamus sprendimus ir panašiai.

### **Jeigu kalbėtume apie statybų sektorių. Ar šiam sektoriui ryšiai su bendruomene turėtų būti aktualūs?**

*Kęstutis:* Neabejotinai aktualu. Nekilnojamas turtas per daug orientuojasi į kapitalo davėjus, t.y. į bankus, kaip NT projektų finansuotojus, ir į klientus, kur egzistuoja pardaviminės galimybės. O bendruomenė būdavo paliekama nuošaly. O tuo tarpu bendruomenė gali labai stipriai paveikti ir pardavimus ir įmonės reputaciją. Bendruomenės, kurios gyvena aplink statomą objektą, arba jau gyvena pastatyta, dažniausiai konfliktai susiję su įvairiais projektavimo darbais (statiniai per plotus, užima per daug teritorijos), o antra grupė problemų kyla kai jau vykdomi patys statybos darbai, t.y. kiemų užstatymas technika ir t.t. Svarbumas yra labai didelis, todėl nuo to priklauso ne tik NT bendrovės įvaizdis, bet ir pardavimai, nes natūraliai bendruomenė skleidžia negatyvią informaciją apie bendrovę.



**Ar galima būtų teigti, jog šia prasme komunikacija „iš lūpų į lūpas“ yra labai svarbi?**

*Kęstutis:* Taip. Tokia komunikacija užtikrina patikimumą ir pačios žinutės skaidumą. Na ji ne tiek greit sklinda, kiek yra daug ja pasitikima. Bendruomenės išsakyta kritika dažniausiai priimama kaip labai objektyvi ir patikima. Kitas dalykas yra žinoma susijęs su masine komunikacija, ne tik iš lūpų į lūpas. Nes nepalaikant gerų santykių su bendruomene pastaroji dažnai kreipiasi į žiniasklaidą ir per masinę komunikacijos kanalą ji tiesiog ištiražuoja savo negatyvią kritiką, kuri patikimumo nepraranda, tačiau jos plitimas yra žymiai spartesnis neigu iš lūpų į lūpas.

**Ar ryšiai su bendruomene turėtų būti nuolatinis tęstinis procesas?**

*Kęstutis:* Taip, neabejotinai. T.y. NT projekto vykdymo rėmuose tų bendruomenių pastoviai atsiranda naujų, bet su bendruomene turi būti bendraujama nuo pat pradžios ir iki galo.

**Ar galėtumėte išskirti principus, kurie yra svarbiausi ryšiuose su bendruomene?**

*Kęstutis:* Aš manau, kad čia galioja keletas taisyklių. Pirmiausiai tai yra skaidrumas. Skaidrumas yra parodymas ką tu darai, kodėl darai, kaip tu priimi sprendimus ir kodėl jie yra vienoki arba kitokie. Antras dalykas yra informacijos prieinamumas visumenei. Jai turi būti sudarytas priėjimas, arba bent jau išpūdis, kad ji tą informaciją gali gauti. Dar vienas aspektas yra susijęs su geranoriškumu. Bendrovė neturi pasislėpti už savo juridinių teisių, o turi bendrauti su bendruomene rodant kažkokius geranoriškumo ženklus, netgi, galbūt, iš dalies investuojant sumas į bendruomenės gerovę taip demonstruojant gerą valią. Paskutinis dalykas yra pilietiškumas. T.y. žiniasklaida ypač akcentuoja, kad ji gina silpnesnę pusę. Bendruomenė visada jaučiasi ta silpnesnė pusė, ir įmonė tikrai neturi to demonstauti ir tuo naudotis, ji turi bent jau komunikuoti tą pilietiškumą.

**Ar pastebite Lietuvoje ryšių su bendruomene vykdymą? Ar Lietuvoje to reikia, ar čia tik teorija iš užsienio?**

*Kęstutis:* Aš manau, kad NT rinkoje tai nėra labai paplitę, bent jau iki šiol nebuvo. Tai buvo daroma pakankamai priverstinai, kada per teismus, ar kitas valdžios institucijas bendruomenės išsikovoja teisę. Kalbant bendrai apie verslą, komunikacija su bendruomene šiuo metu dar nėra labai išpopuliarėjusi, dažnai naudojama. Vėlgi tai yra susiję su patirties ir naudos turėjimo suvokimu. Užsienio kompanijom priklausančios įmonės tai daro dažniau. Didesnės, didesnę patirtį turinčios įmonės arba susijusios su tam tikru mentalitetu įmonės, kurių darbuotojai turi „Know-How“, tos bendrovės į RsB žiūri daug pozityviau.

### **Kaip Jūs vertintumėte komunikaciją internete, jos svorį nuomonės formavime ir galimą naudą įmonei?**

*Kęstutis:* Manau, kad galioja bendri komunikacijos principai. Internetas yra vis labiau suprantamas kaip komunikacijos priemonė ir RsB yra neišimtis. Internetas, kaip ir spauda, duoda didelę sklaidą, turi labai greitą atnaujinimą, ir tai yra žymiai pigiau nei spauda ir televizija. Iš principo internetas veikia tinklo principu, t.y. sociologinis dalykas. Yra manoma, kad pasaulyje šiuo metu formuojasi tinklaveikos visuomenė. Jeigu kalbam apie bendruomenę, tai irgi yra tinklas. Taigi, internetas yra, žinoma, efektyvu. Turint omeny, kad Lietuvoje interneto pasklidimas yra gana didelis, o problema yra daugiau vyresni žmonės. Kaip pavyzdys, aš dar norėčiau pasakyti, galite paminėti, kad yra „Bajorų kalvos“, pasižiūrėję tą istoriją, kada „Hanner“ statė ir vis dar stato tą projektą ir nepatenkinti klientai susibūrė ir įsteigė tą interneto svetainę ir vyko gana ilga ir arši kova dėl to portalo veikimo. „Hanner“ turėjo nusileisti ir susitaikyti.

### **Ar Jūs įžvelgiate „Hanner“ komunikacijos strategiją?**

*Kęstutis:* Ar jie turi aš nežinau, bet mano nuomone jų komunikacija vykdoma nelabai apgalvotai. Aš manau, kad tai nėra kompleksinis požiūris ir į komunikaciją žiūrima daugiau kaip į pardavimo kanalą, kaip į pardavimo klientus.

### **Ar galėtumėte pasakyti, kokią jie auditoriją išskiria kaip prioritetinę?**

*Kęstutis:* Sunku pasakyti, nėra kažkokio pirminio išpūdžio. Iš principo, manau, kad visa komunikacija orientuota yra į klientus, t.y. potencialius klientus.

### **Kaip manote, kodėl „Hanner“ taip sureagavo į bendruomenės iniciatyvą susiburti į bendruomenę ir bendrauti?**

*Kęstutis:* Aš manau, kad iš principo tai tiesiog nesuvokimas pasėkmių ir mastymas apie komunikaciją daugiau per reklaminę jos pusę. Manau, kad visų NT bendrovių problema, kad jie į komunikaciją žiūri tik kaip į reklamą. Bet kokia jos forma. Viešieji ryšiai yra ne tik reklama, bet kaip ir minėjau, pasakojimas visiems, kuriems yra aktuali įmonė, arba kurie įmonei yra aktualūs, kokia yra įmonė. Tai yra tiesingos informacijos pateikimas laiku. Ir manau, kad čia ir buvo „Hanner“ nesupratimas, kas yra komunikacija.

### **O kaip jie turėjo elgtis šiuo konkrečiu atveju?**

*Kęstutis:* Aš manau jie turėjo draugauti, tartis, ieškoti būdų, bandyti tą forumą paversti jų ginklu.

**Kokią žalą galėjo padaryti „Bajorų kalvų“ forumas, kokią grėsmę jie išvelgė?**

*Kęstutis:* Manau, kad jie išvelgė pardavimų smukimo grėsmę ir įvaizdžio, įmonės reputacijos gadinimo. Iš principo, jie stato save aukščiau bendruomenės. Jie pamanė, kad tai yra puolimas prieš juos ir jie ėmėsi konkrečių veiksmų.

**Ar gerą taktiką jie pasirinko šiam konkrečiam atvejui, jeigu galima taip pavadinti - „Tylos siena“?**

*Kęstutis:* Aš manau, kad aksioma yra paprasta: jeigu yra galimybė kalbėtis, reikia kalbėti. Tyla niekada nieko neduoda, nes esant tylai susikuria vakuumas. Kai yra vakuumas, jį užpildo kiti, kurie yra nebūtinai prognozuojami, nebūtinai susiję su įmone ir gali būti priešiški. Šiuo atveju vakuumas yra neteisinga strategija. Nebent tai yra krizinė situacija, kurioje tylėjimas yra viena iš strategijų.

**Kaip Jūs manote, kodėl šis atvejis nepaplito plačiai žiniasklaidoje?**

*Kęstutis:* Sunku pasakyti, bet vienas iš galimų dalykų gali būti tas, kad padavusiojo į teismą nepakankamu aktyvumu.

**Kaip bendrovė turėjo elgtis pasibaigus teismo procesui?**

*Kęstutis:* Yra keli variantai. Manau, kad „Hanner“ vietoje aš būčiau išlaikęs forumą ir toliau vystęs jį savo kryptim. [Forumas išliko, o „Hanner“ gavo tiesiog domeną, aut. past]. Tokiu atveju išvelgiu juridinį susitaikymą, bet ne psichologinį. Tad imčiausi tos idėjos, apie kurią kalbėjau: priimti kažkokius sprendimus, rasti draugystės užuomazgų, forumo iniciatorių palenkti į savo pusę, bet ne kažkokiais papirkimas, bet bendraujant, sprendžiant problemas, tampant partneriu ir dėkojant už iškeltas problemas ir jas sprendžiant. Turėtų būti ne sustojimas ir ėjimas nuo problemos, o bandymas su ja gyvent ir rodyti gerą valią ją sprendžiant.

**Ar pirkėjams šis atvejis gali turėti įtakos apsisprendžiant pirkti ar nepirkti „Hanner“ būstą?**

*Kęstutis:* Manau, kad neabejotinai turėjo, ir kas tikrai norėjo ten pirkti tikrai užėjo į tą forumą ir pasiskaitė.

### **3 priedas. Interviu su „bajorukalvos.lt“ forumo įkūrėju Ričardu Bernotavičiumi**

#### **Kaip jūs manote, ar komunikacija su bendruomene įmonei yra naudinga? Kuo ta nauda pasireiškia?**

*Ričardas:* Žinoma, tikrai taip. Aš manau, kad jeigu įmonė toliau galvoja vykdyti savo veiklą, tai komunuodama su bendruomene ir kažką su ja darydama, turi ką pasakyti. Pavyzdžiui, „čia mes sukūrėme tokį projektą, visi patenkinti, niekas nesiskundžia, susibūrė tokia šauni bendruomenė“. Visai kitokie atgarsiai sklinda apie tą įmonę, kuri palaiko ryšius, kažką daro su ta bendruomene. Bendraudama su bendruomene įmonė gali puikiai turėti erdvę, kurioje galima kurti kažkokią informaciją, ir ta bendruomenė tampa kaip ir kažkokia informacijos nešėja. Gyvena didelė grupė žmonių, bendrauja tarpusavy su kitais žmonėmis, ir komunikacija iš lūpų į lūpas galėtų būti naudinga, jeigu bendruomenės ir įmonės, kuri statė gyvenamąjį rajoną, santykiai yra kokybiški.

#### **Ar komunikacija su bendruomene turėtų kilti iš pačios įmonės?**

*Ričardas:* Aš įsivaizduoju, kad iš pačios įmonės, nes įmonė realiai turi visų ir kontaktus ir ji yra vienas taškas, kur visi pirkėjai suėjo. Statybų bendrovė, kuri statė kvartalą yra ta ašis, aplink kurią susibūrė bendruomenė. Ir būtent tai bendruomenei burtis į kažką ir megsti ryšius jau yra sunkiau, nei tą padaryti galima įmonei. Aš įsivaizduoju, kad lengviau dirbti yra su maža bendruomene, nei bandyti labai plačiai nusitaikius iššauti ir neaišku kiek tų strėlyčių pataikytų į tą bendruomenę. Bendruomenei būtų plusas. O kad tai būtų ir plusas įmonei, tai aš manau, kad tas bendravimas per RSV ir bendravimas tiesiai su bendruomene turėtų būti susieti. Jeigu jie bendrauja tiesiogiai su bendruomene, jie turėtų tai kažkaip gražiai paskleisti ir per RSV, kad visi tą naudą matytų. Aišku, tai galbūt būtų daroma daugiau bendrovės savanaudiškais pagrindais, tam, kad likusi ne bendruomenės dalis galėtų matyti tai ir galbūt iš jų norėtų kažką pirkti ir jų objektuose gyventi.

#### **Žvelgiant iš Jūsų perspektyvos, ar Jūs jaučiate, kad esate „Hanner“ auditorija? Ar jie kreipia į Jus dėmesį, vyksta dialogas?**

*Ričardas:* Manau, kad kreipia tikrai tiek, kiek sprendžia kažkokias problemas. Tačiau tiesiai nebendrauja. Galbūt pamatę mūsų diskusijose kažkokias problemas bando jas spręsti, manom, kad „Hanner“ tas diskusijas seka, žiūri, ką žmonės kalba, tačiau tiesiai su mumis nebendrauja – savais keliais bando kažką daryti.

### **Komunikacija, kaip suprantu, nepastebima?**

*Ričardas:* Taip, nepastebima. Bent jau aš nepastebiu. Yra, žinoma, dalykiniai ryšiai kaip garantinis aptarnavimas, kurių aš šiaip nelaikau specialiais, tai yra normalūs dalykiniai ryšiai.

### **Gal galite pasakyti, kokias vertybes „Hanner“ deklaruoja?**

*Ričardas:* Sunku pasakyti, nes neįtampa jokio tų vertybių deklaravimo. Jie viešai sako „kokybė ir garantija“, tačiau tos vertybės tikrai neatsispindi. Mano, ir bent jau rato, su kuriuo bendrauju, o tai yra daugybė žmonių, akimis, visiškai nepasitvirtina nei kokybė, nei garantija.

### **Kokia buvo bendrovės reputacija prieš tai kai įsikėlėte gyventi į jų statytą butą, prieš šį teisinį ginčą?**

*Ričardas:* Atrodė, kad tai yra tikrai gera įmonė, statanti daugiau nei vidutinės kokybės būstus, nei tai daro jų konkurentai. Atrodė viena iš lyderių ir tikrai patikima. Bent jau mano ir kitų pažįstamų nuomone. Realiai susidūrus ir nesant komunikacijai – nežinomybė vėlgi labai veikia. Kai kažkas nutinka, griūna, byra... Jeigu pasakytų, kad tai natūralus procesas ir kad viskas vėliau bus sutvarkyta, galbūt ir neatrodytų viskas taip nekokybiškai ir kad nesirūpinama duota garantija. Tiesiog savo veiksmais rodo, kad ir nekokybės daug yra, ir garantinius veiksmus atlieka labai labai lėtai.

### **Iš kur Jūs rinkotės informaciją prieš pirkdamas butą, kas Jums suformavo tokią nuomonę, kad jie yra vieni didžiausių, geriausių?**

*Ričardas:* Aš manau, kad jie [Hanner] visgi vykdo šiokią tokią RsV politiką, turi savo lyderį – žmogų, per kurį formuoja ta nuomonę. Taip pat išleidžiami pinigai žinomumui, tarsi rėmimams įvairiems, reklamai „Kokybė ir garantija“. Iš ten ir atėjo. Taip pat buvo šiek tiek domėjimės įvairiuose diskusijų portaluose. Jau netgi mezgėsi kažkokie negerai gandai, tačiau turbūt dar nebuvo pastatę tiek objektų gyvenamosios paskirties, nes iš pradžių pastatė verslo objektus, todėl ir atrodė tokie patikimi – visgi dangoraižiai. Aišku, įmonių atstovai, kurie pas juos [Hanner] nuomojasi patalpas, tiek nesireiškė. O kada pradėjo statyti gyvenamuosius namus... gyventojai vis tiek paskolas pasiėmę, atidžiau viską žiūri ir jautriau į viską reaguoja. Šiokių tokių užuomazgų lindo jau ir prieš tai, tačiau šitas projektas [„Bajorų kalvos“] buvo turbūt jų didžiausias gyvenamosios paskirties projektas Vilniuje, tai manau, kad po jo šiek tiek keičiasi ir kitų nuomonė. Praktiškai internete per paieškos sistemas. Nebuvo nei konkrečių diskusijų, nei forumų apie „Hanner“ statybas, pavieniai klausimai skirtinguose portaluose kaip „Ruošiuosi pirkti butą, ką manote apie....?“, „O, aš esu pirkęs tai vis dėlto nelabai gerai ...“ ir kažkas panašaus. Tai tokia informacija

šiek tiek lindo, tačiau jos iš pradžių buvo gerokai per mažai. Dabar paieškojus informacijos būtų tikrai daugiau.

### **Prieš perkant butą su Jumis visgi kažkokia komunikacija buvo, Jus bandė pritraukti..**

*Ričardas:* Tai buvo plačiai vykdoma reklaminė kampanija. Ne „Hanner“, o paties projekto. Ir iš tikrųjų projekto reklama ir patraukė. Žinant, kad statytojas „Hanner“, tai nebuvo minusas, o galbūt netgi kažkokiais niuansais atrodė „O, stambi kompanija, pastatė čia verslo objektus, dangoraižius, tai gal bus gerai“.

### **Ar Jums pačiam svarbu priklausyti bendruomenei, kodėl?**

*Ričardas:* Taip. Tik na, žiūrint kokiai bendruomenei, nes priklauso...

### **Imkim realų pavyzdį – „Bajorų kalvų“ bendruomenę.**

*Ričardas:* Tai čia yra labai svarbu. Nes vis dėlto didžioji dalis įsigijusių butus pasiėmė ilgametės paskolas, vadinasi tikėtina, kad ten gyvens gana ilgai. Realiai visi yra nauji, nėra jokių senbuvių. Būnant vienam, kažkur užsidarius... Tau yra lengviau spręsti problemas kai esi ne vienas, kai esi su kažkuo. Būtent dėl to ir augo ta bendruomenė, nes susidūrė vos ne su tomis pačiomis problemomis kaip statybiniais brokais, buitinėmis bėdomis, kurias lengviau yra išspręsti drauge, negu pavieniui. Aišku, tas svarbumas prisidėjo dar ir tuo, kad visgi atėjus tu nieko nepažįsti tame kvartale, gyvenai, pažinojai, atėjus į naują vietą atsiranda poreikis bendrauti. Tai nauji draugai, naujos pažintys, na, natūralus procesas bet kur, kur yra daugiau žmonių vienoje vietoje.

### **Dėl kokių priežasčių ėmėtės iniciatyvos suburti tą bendruomenę?**

*Ričardas:* Iniciatyvos ėmiausi iš tikrųjų visų pirma, kad padėtume išspręsti problemas. Nes matėsi, kad pavieniui tiesiog nieko nesigaus. Kitas dalykas, reikia pasitarti, nes vieni buvo pradėję gyventi anksčiau, kiti vėliau. Vieni jau buvo praėję kažkokių problemų kelią, tai galėjo pasidalinti patirtimi. Pradedant lyg ir nuo problemų, buvo pereita prie šilto bendravimo ir iki džiaugsmų. Taip ta bendruomenė ir pradėjo formotis. Dabar mūsų forume yra prisiregistravusių apie 500 narių. Žinoma, gali būti, kad ten tik trečdalis visų [„Bajorų kalvų“] gyventojų, tačiau ta bendruomenė nuolatosis didėja.

### **Ar tai ir buvo pagrindiniai forumo sukūrimo tikslai?**

*Ričardas:* Taip. Spręsti susidarančias problemas, susipažinti, vis dėlto esame kaimynai ir reikia skatinti draugiškos kaimynystės idėją, bendrauti, nes kaip liaudies išmintis sako, kad pirmai bėdai nutikus eisi pas kaimyną, nes jisai arčiausiai yra. Draugai ir bendradarbiai jau yra gerokai toliau.

### **Kokiu laikotarpiu tas forumas buvo sukurtas? Kažkiek pagyvenus ar prieš įsikeliant?**

*Ričardas:* Forumas buvo sukurtas praktiškai baigiantis statyboms, jau kai galima buvo važinėti apžiūrinėti. Vis tiek kažkokių neaiškumų kildavo, patirties turėjo labai mažai kas. Jauni žmonės pirko, nežinojo tiksliai kaip ten kas turi būti pastatyta, tai reikėjo pasikonsultuoti ir panašiai. Taigi baigiantis pirmų namų statybiniams procesams forumas ir susikūrė.

### **Kodėl forumas buvo sukurtas ne individualiai o „Idea Publica“ vardu?**

*Ričardas:* Tai viešoji įstaiga, kuriai aš vadovauju. Ji užsiima ne pelno siekiančiais projektais, skatinančiais bendrauti bendruomenėms interneto erdvėje, užsiima IT vystymu, žmonių švietimu apie technologijas ir ši [forumo „Bajorų kalvoms“ sukūrimo] idėja atitiko įstaigos tikslus. Kadangi lėšų tam, pačiai pradžia, reikėjo tai finansavo VŠĮ.

### **Ar Bendruomenė aktyviai įsitraukė?**

*Ričardas:* Pakankamai aktyviai. Iš lūpų į lūpas, nedarant jokios reklamos. Narių skaičius didėjo geometrine progresija pačioje pradžioje. Dabar augimas, žinoma, pristojęs, nes visi aktualiausi klausimai ir buvo pačioje pradžioje, kai žmonės pradėjo keltis.

### **Ar galėtumėte pasakyti, kiek maždaug forume dalyvaujančių yra nepriklausantys bendruomenei?**

*Ričardas:* Tikslaus skaičiaus negaliu pasakyti, bet manau, kad apie 5 proc. prisiregistravusių yra verslo subjektai ar šiaip mėgstantys paplepti. Yra tokių, kurie ten tiesiog skaito. Matau statistiką ir galiu pasakyti, kad kartais apsilanko daugiau svečių, nei registruotų vartotojų. Aišku sunku pasakyti, jie gali būti ir iš to pačio kvartalo.

### **Kokios pagrindinės temos vyrauja forume? Iš žiniasklaidos galima susidaryti įspūdį, jog daugiausiai kalbama apie statybos brokus...**

*Ričardas:* Tos temos buvo iškeltos spaudos. Žinoma, buvo ir tų temų, ir kitų temų. Tiesiog gal jos atrodė labiausiai iššaukiančios: „Brokas ten, sienos šlampa...“. Tačiau buvo taip pat sėkmingai plėtojamos temos „Susipažinkime“, organizuojamos talkos, susirinkimai. Viskas lygiagrečiai, ne tik temos, kur būtų kažkokie blogi dalykai aptarinėjami.

### **Ar dabartinės temos yra papildytos?**

*Ričardas:* Turinys yra inicijuojamas pačių forumo dalyvių. Specialiai niekas jokių temų neužvedinėja. Kiekvienas klausia tai, kas jam aktualu, ir taip vyksta diskusija.

### **Kas yra forumo moderatoriai?**

*Ričardas:* Moderatoriai – tie patys kvartalo gyventojai – yra penki, ir aš administratorius. Tiesiog moderatorių savanoriška pareiga yra prižiūrėti, kad nebūtų kokių žeidžiančių komentarų, kurstoma nesantaika ir panašiai.

### **Papasakokite, kaip prasidėjo ginčas dėl forumo?**

*Ričardas:* Kadangi visi tą kvartalą vadiname Bajorų kalvomis, sakome „Tu gyveni Bajorų kalvose“ ir panašiai, patikrinome, ar laisvas domenas „bajorukalvos.lt“ ir viskas. Porai savaitių praėjus kreipėsi „Hanner“ atstovai. Dabar tie žmonės netgi ten nebedirba. Iš rinkodaros skyriaus pareiškė, kad patiko labai idėja, kad norėtų bendrauti su klientais, nusipikrti patį forumą t.y. ir vardą, ir portalą. Paprašė įvardinti sumą už kurią parduotume. Buvo įvardinta, kad portalas būtų parduodamas su visa technine programine įranga, vartotojais, temomis ir domenu, tačiau jie atsisakė teigdami, jog nieko nenori pirkti ir paprašė gražiuoju atiduoti domeną. Iš pradžių pagalvojau, „o, gerai mąsto, teisingai, gali tai išnaudoti savo reikmėm, kad nebūtų neigiamų komentarų, kad vyktų diskusija“, dėl to man ir patiko ta idėja. O vėliau pradėjo teisininkai bendrauti. Buvo dar vienas susitikimas, vos ne atvira forma buvo pagrasinta, kad „perduok gražiuoju, arba atimsim teismais, neteksi ir to buto, kad padengtum išlaidas“. Nemačiau tikslo rizikuoti.

### **Ar jiems kaina nepatiko, ar persigalvojo?**

*Ričardas:* Aš manau, kad atsirado principų reikalas. Nutarė, kad jiems turi priklausyti tas domenas ir „jeigu neatiduosi, tai paduosime į teismą“. Taip ir padarė. Siūlė atiduot gražiuoju, tačiau aš atsisakiau, nes nesutikau, kad tai yra jų nuosavybė ir iki šiol nesutinku. Tiesiog baigėsi procesas tuo, kad nebebuvo tikslo dėl ko kovot, nes [naujas] forumas puikiai įsitvirtino ir tapo neaktulus man, kaip forumo įkūrėjui. Todėl ir baigėsi viskas taikos sutartimi, kad nebesukt galvos ir neturėt papildomų rūpsečių.

### **Data galėtumėte įvardinti, kada jie kreipėsi, kada į teismą padavė?**

*Ričardas:* Apie lapkričio mėnesį, 2007 metų. Į teismą gruodžio mėnesį, tą pačių metų. Tiksliai negalėčiau pasakyti.

### **Kokie buvo jų motyvai?**

*Ričardas:* Civiliniame kodekse yra parašyta, kad įmonės pavadinimas (UAB „Bajorų kalvos“ – AB „Hanner“ dukterinė įmonė) yra neliečiamas ir negali būti naudojamas be įmonės sutikimo. Tačiau yra daugybė įstatymų, kurie paneigia tą patį. Tam ir skirtas teismas, kuris išaiškintų, kur kas teisus. Taigi pagrindinis motyvas iš „Hanner“ pusės buvo tas, kad neturėjote teisės paimiti domeno. Bet net



tam pačiam įmonių įstatyme parašyta, kad įmonės pavadinimą sudaro simbolinė dalis, t.y. kintanti dalis, „Bajorų kalvos“ ir teisinę formą apibrėžiantis junginys „Uždaroji akcinė bendrovė“ arba trumpinys „UAB“. Tai pilnas pavadinimas būtų UAB „Bajorų kalvos“ ir tokiu pavadinimu domenai yra laisvas. Yra ir kitų niuansų, kad domenai yra klaidinančiai panašūs. Taip jis yra fonetiškai panašus, tačiau ne klaidinančiai. Pagal aukščiausio teismo išaiškinimą, kad būtų klaidinimo motyvas, turi įmonės būti konkuruojančios rinkoje, kažkuo panašiu užsiimti. Jeigu aš irgi statyčiau namus ir norėčiau jų įdirbiu pasinaudoti, tuomet galbūt jie būtų teisūs. Tačiau šiuo atveju nebuvo jokio klaidinimo ir aš manau, kad turėjau galimybę laimėti, bet tiesiog būtų reikėję išleisti [pinigų] ir advokatams, o aš pats atstovavau save, nenorėjau papildomų išlaidų, todėl tokia baigtis man buvo paranki.

### **O kaip pati bendruomenė atsiliepė apie šį atvejį?**

*Ričardas:* Atsirado vis dėlto palaikymas moralinis, taip pat atsirado palaikymas teisininkų, kurie padėjo procese. Per diskusijų portalą atsirado tokių, kurie prisistatydavo „labas, dirbu ten ir ten, tik nenoriu, kad kas nors žinotų, nes man nelabai galima. Atsiųsk man ieškinį, padėsiu“.

### **Jeigu buvo nemokama konsultacija, gal galima buvo tęsti toliau?**

*Ričardas:* Konsultacija nėra atstovavimas teisme. Realiai, pasikonsultavęs vis tiek neturi tiek žinių teisme, kiek turi advokatai. Jeigu būtų rašytinis procesas, būtų tesėsis.

### **Tačiau viskas ir taip tęsėsi ilgokai, du metus...**

*Ričardas:* Taip, tiesiog tiek kartų buvo atidėliojama, kadangi tokios bylos labai neparankios tautos teismui, nes su tokia byla aš galėčiau suformuoti praktiką, kad domenai gali priklausyti tam, kas pirmas jį užregistravo, kaip ir yra parašyta domenų registravimo reglamente. Bet realiai aš pats suprantu, kad su tokia praktika mes padarytume meškos paslaugą tiems, kurie piknaudžiauja tuo ir grobia tuos pavadinimus. Jautėsi didelis nenoras teismo baigti kažkokia nutartimi, nes vėlesnės precedento pasėkmės gali būti irgi daugiau naudingos tiems, kurie vykdo nusikalstamą veiklą. Aišku, viskas remiasi motyvais. Jeigu motyvas nusikalstamas, žinoma, viskas kitaip. Trumpai tariant, teismai nesusidūrė, nėra jokios praktikos Lietuvoje, vos ne kiekvieną posėdį prieš pradėdant buvo siūloma susitaikyti. Iš pradžių „Hanner“ nesutiko taikytis. Vėliau įsijungus į visą procesą žiniasklaidai ir besikeičiant teisininkams iš jų pusės atsirado minčių, kad visgi sutikti. Derinomės sąlygas ir visgi susitarėm.

### **Iš „Hanner“ pusės būdavo tik advokatai?**

*Ričardas:* Advokatai, jų teisininkai, direktorių mačiau tik tuo metu, kai buvo pasikvietęs į paskutinį susirinkimą, bet ir tai ne generalinį direktorių o būtent UAB „Bajorų kalvos“ direktorių.

### **Ar buvo kalbama apie neigiamus atsiliepimus, kurie buvo rašomi „Bajorų kalvų“ forume?**

*Ričardas:* Buvo, tiesiog visas procesas vyko dviem dalim. Pirma, kad aš neturėjau paimti to domeno pavadinimo. O antra, kad dabar aš prisidengdamas tuo vardu vykdu veiklą ir gaunasi, kad šmeižiu įmonę. Buvo iš forumo išrinkti komentarai, kad tas sakoma, tas sakoma, kad tai yra niekur nepatikrinti faktai. Forumas gadina jų visuomenėje susikurtą įvaizdį ir dėl to jie patiria žalą. Faktas, kad netgi pati teisėja buvo pasakiusi, jog jie realiai nepateikė jokių įrodymų, kad taip būtų ir kad tai yra tiesiog vartotojų nuomonė ir jie pagal įstatymus turi teisę ją reikšti. Čia jie nebuvo teisūs. Jie bandė įrodyti, kad tai yra sistemingai skleidžiama informacija.

### **Gal žinote, ar jie patys bandė į forumą įsitraukti?**

*Ričardas:* Tiesą sakant ne. Nors sunku pasakyti, gal ir yra kokių nors slaptų vartotojų užsiregistravę. Bet buvo mano pasiūlymų jiems sukurti vartotojus jų vardu, kurie galbūt net ten turėtų daugiau kažkokių teisių ir panašiai. Tačiau iš jų nebuvo jokio atsakymo.

### **Ar žinote, kaip jie dabar su šiuo domenu elgsis?**

*Ričardas:* Tas domenas šiuo metu yra tiesiog nukreiptas į jų internetinę svetainę, kurioje yra parduodami butai, „bkalvos.lt“.

### **Ar „Bajorų kalvų“ bendruomenė susitinka kartais, ne tik virtualioje erdvėje, bendraujat?**

*Ričardas:* Susitinkam. Ne kartą ir futbolą esame žiūrėję kiemeliuose ant ekranų ir vakar buvo talka padaryta. Netgi pats nustebau, kiek žmonių suėjo. Visą kvartalą išvalė ir netgi tas vietas, kur statytojo palikta dėl sustojusios NT rinkos, kur pradėjo kažką ir liko laukai su statybinėm medžiagom. Realiai mūsų bendravimas su personalu buvo nelabai mandagus, bet aš pats nelaikau jų priešais, pats pasisiūliau suprogramuoti tai, kad veiktų internetinio adreso nukreipimas. Paskui ir iš jų [Hanner] pusės tas bendravimas pasidarė malonesnis. Su manim. O su bendruomene iš vis jokio bendravimo kaip ir nėra.

### **Kaip pats vertinate tokį „Hanner“ žingsnį? Ar tai turės įtakos jos reputacijai, pardavimams?**

*Ričardas:* Aš pats dirbu reklamos agentūroje, tad nenaudingas jiems buvo tas visas procesas. Čia galbūt daugiau RsV specialistai apie tai pasakys nuomonių savo. Vien dėl šitiek paskleistos informacijos, kad jie taip elgiasi. Manau didžiajai daugumai žmonių neigiamos emocijos kyla ne

mano, o statytojų atžvilgiu. Kad neleidžia žmonėm bendrauti ir vadinti savo [mūsų] portalo taip kaip norim. Norėjo vos ne uždrausti jį mums sakyti, nes tai yra jų įmonės pavadinimas ir reikia jų sutikimo, tai kaip man pasakyti, kur aš gyvenu? Visi dabar taip sako, „Gyvenu Perkūnkiemy“ ir panašiai.

**Kiek žinau, aplinkai įmonė skyrė daug dėmesio, ar ne?**

*Ričardas:* Iš tikrųjų jie pasistengė sutvarkyti, bet dabar dėl to ir darėm visą talką, nes dabar niekas nei to fontano, nei parkelio nebeprižiūri. Tai buvo projekto dalis, daugelis ir pirkto ten butus, tas gundė. O ir butai dėl to brangiau kainavo, tad jie [Hanner] tikrai nieko altruistiško čia nepadarė. Dabar jie, kadangi susikduria su sunkumais, mes organizuojame talkas. Bet aš to nelaikyčiau jokių įnašu, nes tai yra tas pats, kaip pirkti butą su daline apdaila arba su pilna. Tai [ta aplinka] yra tiesiog buto privalumas už kurį mes mokėjome brangiau.

**O bendruomenės labui ar yra kokių specialios paskirties įstaigų?**

Yra pastatytas pastatas, išnuomotas IKI, bet tai vėlgi yra verslas. Nes kai yra kažkokia bendruomenė ir yra pastatomas kažkoks komercinės paskirties pastatas, natūralu, kad jį pavyks išnuomoti prekybininkams. Nors buvo žadėta, kad suorganizuos ir darželį, mokyklą, sklido tokios kalbos apie tai, kas jau tikrai duotų naudos ne iš komercinės pusės, tai to nėra.

#### **4 priedas. Interviu su potencialia „Hanner“kliente Edita Kunevičiute**

**Šiuo metu gyvenate bute?**

*Edita:* Taip, dabar bute.

**Ar bendraujate su savo kaimynais, žinote vardus?**

*Edita:* Ne, nebendrauju ir nežinau vardų.

**Ar apskritai Jums svarbu būti bendruomenės nare?**

*Edita:* Taip, svarbu, bet kadangi aš čia neilgai gyvenu ir žinau, kad ilgai negyvensiu, gal dėl to taip.

**Jeigu norėtumėte kažkur visgi išsikelti, Jums svarbu būtų susibendrauti su kaimynais, turėti kažką bendro? Kodėl?**

*Edita:* Žinoma. Linksmiau gyventi, kai turi artimų žmonių aplink. Kaimynai yra kaip ir artimiausi žmonės, į kuriuos gali kreiptis pagalbos, išvažiavus paprašyti, kad pažiūrėtų butą nuo įtartinų asmenų ir kitų elementarių dalykų. Šiaip, aišku, gerai yra susivienyti, daryti kažkokius bendrus sprendimus – taip lengviau nei gyventi pavieniui.

**Minėjote, kad netrukus galvojate išsikelti iš dabartinės gyvenamosios vietos. Kur ieškote ar žadate ieškoti informacijos apie naują vietą?**

*Edita:* Dabar domimės, ieškome nuosavo namo. Labiausiai domina pati aplinka, susisiekimas, transportas, mokyklos, darželiai, nes, žinoma galvojame ir apie ateity, kai bus vaikų, kad nebūtume kažkur nuošaly miesto. Būtina gera dislokacijos vieta. Tai labai svarbu. Informacijos apie naujas galimybes ir patarimų daugiausiai gaunu kalbėdamasi su artimaisiais. Aišku, daug informacijos ieškau ir internete.

**Gal galite patikslinti, kur internete?**

*Edita:* Tikslių puslapių pavadinimų pasakyti negaliu, daugiausiai naudingos informacijos būna tiesiog forumuose visokiuose.

**Kokio pobūdžio forumais domitės? Ar bendrais, ar tų žmonių, kurie jau jus dominančioje vietoje gyvena?**

*Edita:* Na, pavyzdžiui, domėjausi būstu Balsiuose. Ir buvau radusi forumą jų pačių susikurtą, būtent, gyvenančių tame mikrorajone žmonių. Dabar konkrečiai negalėčiau įvardinti to forumo

adreso, bet daug informacijos radau tame puslapyje. Visokie jų renginiai ir matosi, kad ten yra būtent bendruomene tokia susikūrusi.

### **Kieno patarimai, kieno komentarai daro Jūsų sprendimams didžiausią įtaką?**

*Edita:* Didžiausią tai tų pačių žmonių, kurie jau ten gyvena patys toje aplinkoje arba kurie turi patirtį. Susidūrę su situacija realiai jie gali patikimiau išvardinti visus vietos privalumus ir trūkumus. Aišku yra svarbi nuomonė ir kitų, gali būti įvairių patarimų. Kartais galbūt tas pats kuris jau gyvena ten nenorės vardinti įvairiausių minusų, visokių žmonių būna.

### **Kokie kriterijai svarbiausi renkantis būstą?**

*Edita:* Man yra svarbiausia dislokacijos vieta. Kad būtų netoli miesto, centro, būtų patogus susisiekimas, parduotuvė... Man yra svarbu labai kokie kaimynai. Nes, pavyzdžiui, dabar kur gyvenu, tai daug asocialių šeimų, gal dėl to ir nebendraujame. Tada ir aplinka būna visai kitaip prižiūrėta.

### **O kaip dėl kainos ir kokybės?**

*Edita:* Kokybė, žinoma, labai svarbi. Nes naujos statybos butuose, kiek žinau, jau po trijų metų būna problemų su sanтехnika. Suiра. Bet aišku ir kaina labai svarbi. Šiais laikais, manau, visiems ji labai svarbi.

### **Na, o jeigu reikėtų rinktis kokybę ar kainą, ką rinktumėtės?**

*Edita:* Geriausiai yra kada kaina atitinka kokybę.

### **Teigėte, jog forumuose rašomos gyventojų nuomonės Jums svarbios, kaip elgtumėtės, jei tokių forumų nebūtų?**

*Edita:* Nežinau, pirmiausiai galbūt pabandyčiau susirasti ryšių su kuo nors gyvenančiais toje aplinkoje. Ir tada galbūt bandyčiau tiesiogiai su tuo žmogum pabendrauti.

### **Kaip pasikeistų apie statybų bendrovę nuomonė jei paaiškėtų, jog forumus ji pati panaikino?**

*Edita:* Žinoma, į neigiamą pusę. Nes akivaizdu, kad jeigu bandytų riboti, tai vadinasi turi kažką blogo ir slepia.

### **Ar apskritai įmonės reputacija, jos vertybės Jums svarbios?**

*Edita:* Svarbu. Todėl, kad jeigu prastos reputacijos gali ir apgauti perkant būstą, nes pati esu panašiai susidūrusi su bendrove, kuri pardavė pagal preliminarias sutartis, pati bankrutavo ir dabar

visai neaiškus likimas tų žmonių. Ir aš manau, kad ta bendrovė jau kaip ir žinojo parduodama butus, kad toks likimas laukia tų pirkėjų.

**Ar komentarai apie rastus brokus būstuose Jums darytų įtaką renkantis būstą?**

*Edita:* Taip, turėtų. Juk niekas nenori nusipirkti blogos kokybės daikto.

**Ar tai kas parašyta forumuose Jums daugiau yra tiesiog nuomonė ar faktas?**

*Edita:* Aš gal priimu kaip faktą, bet dažniausiai ir pati noriu visuo įsitikinti. Pati važiuočiau, pasižiūrėti ir įvertinti, ar man tai tikrai labai svarbu tam tikras kažkoks trūkumas.

**Vadinasi iš karto įmonės siūlymų neatmetate, jeigu perskaitote kažką neigiamo?**

*Edita:* Ne, iš karto, žinoma, neatmetu, tačiau mano nuomonė, matyt, jau turėtų daugiau neigiamo išankstinio nusistatymo. Žinoma, kaip ir minėjau, bandyčiau ir pati šiek tiek pasidomėti iš savo pusės, kaip viskas yra.

**Kai renkatės, kur pirkti būstą, ar svarbu, kokia bendrovė tą būstą pastatė, stato?**

*Edita:* Žinoma, svarbu įmonė, kaip ir minėjau prieš tai.

**Kokių įmonių būstais domitės, o kokių ne?**

*Edita:* Konkrečiai įvardinant nenorėčiau žiūrėti „Hanner“, todėl, kad žinau, kokiom priemonėm pirkėjai pirktų stovėjimo aikšteles šalia namo ir panašiai. Kai yra samdomos policijos specialiai, kad blokuotų ratus ir baudas išmušinėtų.

**Ar galite pasakyti, iš kur tokia informacija?**

*Edita:* Iš pažįstamų žmonių. Na ir nebežinau, ar dar turėtume kokią gerą [bendrovę] šiai dienai. Visos bankrutuojančios ir pasitikėjimo nekelenčios. Bet sakau, „Hanner“, girdėjau tokį dalyką ir jau esu kažkaip nusistačiusi prieš.

**Jeigu bendrovė nelabai sutaria su bendruomenės nariais, ar tai turėtų įtakos Jūsų apsisprendimui?**

*Edita:* Taip turėtų, nes tai iš karto ir parodo, kad bendrovė neatsižvelgia į kažkokių žmonių pasisakymus vienokiu ar kitokiu klausimu. Įdomiausia būtų, žinoma, pirmiau sužinoti, dėl ko tie nesutarimai vyksta.

**Na, tarkime įmonė gina savo teises ir nori, kad bendruomenės narys būtų šiek tiek „pamokytas“. Ir tai sprendžia ne taikiai, o per teismus.**

*Edita:* Ir ar tokia situacija turėtų įtakos man renkantis būstą? Na, kažkiek turėtų. Bet sunku pasakyti. Jeigu man patinka aplinka, pats namas, kokybė jo, viskas mane tenkintų ir būtų tik tie nesutarimai aš aišku dėl tos priežasties neatsisakyčiau būsto, bet man tai tiesiog nepatiktų. Taigi pamastymų lygyje tos įtakos, žinoma, turėtų.

**<Respondentei papasakojama apie atvejį neminint pavadinimų>. Jūsų nuomone, ar teisingai pasielgė bendrovė?**

*Edita:* Manau, kad tas žmogus yra neteisus. Aš būčiau už įmonę, nes tai yra kaip ir kažkokių teisių pažeidimas. Juk bendruomenė negali atstovauti kažkokios įmonės.

**Ar išvelgiate kažkokių užslėptų bendrovės interesų?**

*Edita:* Aš manau, kad bendrovė gynė savo teises. Aišku, jeigu tame forume buvo rašomi neigiami dalykai apie tą bendrovę ar kažkas panašaus tai suprantama, kad tai paskatino įmonę imtis kažkokių konkrečių veiksmų.

**Ar galėtumėte pasakyti apie kokį konkrečiai atvejį aš kalbu?**

Ne, nesu girdėjus.

## **5 priedas. Interviu su su potencialiu „Hanner“ klientu Gediminu Minkumi**

**Bendraujate su kaimynais, ar toks bendravimas Jums svarbus? Kiek laiko gyvenate dabartiniame būste?**

*Gediminas:* Ne, visai nebendrauju, na, su vienu, būna, pasisveikinu ir tiek. Gyvenu metai laiko. Bet mes jį nuomojamės, tai nėra mūsų nuosavas būstas.

**Ar nėra poreikio bendrauti su jais?**

*Gediminas:* Taip, be to jie visi rusakalbiai ir daugiausiai pensijinio amžiaus. Tai dėl to amžiaus barjero ir šiaip dėl to kad kitataučiai su pomėgiai išgerti. Pasisveikinti, žinoma, pasisveikina, tačiau kad būtų kažkas daugiau tikrai nėra.

**Apskritai, būti bendruomenės nariu Jums yra svarbu?**

*Gediminas:* Draugų tarpe taip. Kitose kažkokiose organizacijose tokio poreikio kaip ir nėra. Turėti draugų yra svarbu, draugų rate būti nariu, su draugais... ne vienam. Bet kad priklausyčiau kažkokioms organizacijoms tai jeigu poreikis yra – taip, jeigu ne, jeigu turi pakankamai kitos veiklos – nelabai.

**Girdėjau ieškotės būsto. Kur ieškote informacijos apie būstą?**

*Gediminas:* Pagrindė yra internetas. Taigi, yra internetas ir pažįstamų rekomendacijos. Daugiausiai skelbimuose.

**Kaip reaguotumėte, jeigu NT bendrovė apribotų gyventojų, jau gyvenusių ar gyvenančių tuose butuose pasisakymus, diskusijas internete?**

*Gediminas:* Iš tikrųjų neigiamai, nes jeigu yra viskas gerai, tai dėl ko reiktų riboti? Man atrodo, kad riboja tik tai tos bendrovės, kurios bijos, kad kas nors neišeitų į viešumą. Todėl būstus ir žiūri, kur kažką arba randi, arba apskritai nėra tų komentarų, bet realiai aš manau, kad ko klientas ir pasigenda internete, tai tų rekomendacijų.

**Kieno patarimai Jums yra patys vertingiausi renkantis būstą?**

*Gediminas:* Tėvų, uošvių, nes žmonės jau su patirtimi, penktame bute gyvena. Toliau, aišku, žmonių, kurie jau arba gyvena tam bute, arba turėjo kažką bendro su statybomis, kurie sekė visą eigą, kurie žinojo kas kaip daroma. Arba kaimynų, kurie galėtų kažką apie lokaciją papasakoti, ar tai gera vieta, ar ne ir panašiai.



### **Kokie kriterijai renkantis butą yra svarbiausi?**

*Gediminas:* Vieta, kaina ir pastato kokybė.

### **O visus šiuos kriterijus kur galite patikrinti?**

*Gediminas:* Bendro nėra. Kainą gali sužinoti internete, arba pasiskambinęs. Kokybę realiai gali sužinoti per pažįstamus. Vietą galima patikrinti pačiam tiesiog nuvažiavus ir pasižiūrėjus.

### **Įmonės reputacija renkantis būstą yra svarbi? Ar galite išskirti tų bendrovių pavadinimus, kurių butų tikrai nenorėtumėte pirkti, o kurių norėtumėte?**

*Gediminas:* Šiaip tai niekada „Rangos IV“. Ir iš tikrųjų nežiūriu visokių smulkių, o žiūriu į gerą patikimą statytoją.

### **Kuriuos galėtumėte išskirti kaip vertus dėmesio?**

*Gediminas:* Pagrindė tai galėčiau išskirti numeriu vienas tai „Eika“ ir toliau, priklausomai nuo projekto, yra „Hanner“. Taigi šiuos du. Aš, žinoma, žiūriu į daugiabučių namų statybą. Jeigu tai būtų individualus namas, tikriausiai rinkčiausi ką kitą.

### **Gal galėtumėte Jūsų minėtų „Eika“ ir „Hanner“ patrauklias gyvenvietes išskirti?**

*Gediminas:* Tai abiejų yra „Santariškių namai“, kitas, kuris labai domina ir tikriausiai ten ir pirsim yra „Vivulskio namai“, „Eikos“. Taip pat dar galėčiau išskirti „Eikos“ Šiaurės miestelio namus.

### **Jeigu rastumėte neigiamų komentarų apie Vivulskio namus ar pasikeistų kažkiek nuomonė?**

*Gediminas:* Na, aš girdėjau tik vieną blogą, kad kai statė nedėjo amortizacinių juostų, bet kai šnekėjau su statybininkais, jie sakė, kad tai nėra kažkoks didžiulis minusas. Tai toks ir buvo vienintelis realiai komentaras. O šiaip tai sakom, kad jeigu namas statytas „Eikos“ tai yra normalus namas. Buvom nusivežę iš tikrųjų statybininkus į tą butą, kad jie viską patikrintų ir jie liko nustebinti, kad tikrai yra gera kokybė.

### **O „Hanner“ kokias gyvenvietes galėtumėte išskirti?**

*Gediminas:* Iš „Hanner“ galėčiau „Santariškių namus“, bet ten kaip ir konsorciumas statė, tai galima būtų priskirti tik 50 prie 50. Vieta ten tikrai gera, kokybė namo irgi gera – mažaaaukštė statyba.

## **Jeigu bendrovė nesutaria su bendruomenės nariais, ar turėtų tai įtakos Jūsų apsisprendimui pirkti?**

*Gediminas:* Be abejo turėtų. Kiekvienas pirkdamas butą pagalvoja, kad yra kažkoks periodas, kai jeigu kažkas atsitinka, jie [statytojai] turi sutaisyti, o jeigu tai yra įmonė, kuri nesiskaito ar kažkas panašaus, tai tikrai baisu bus iš jų pirkti, nes paskui galvosi, kad jei tau kažkas atsitiks biški ir paskui turėsi bėdų arba ten paskui kažkas išlįs. Tai čia jeigu kalbame apie nesutarimus dėl broko. O jeigu šiaip kažkas, kaip dabar daug kam atrodo turėtų būti aktualu „Social Responsibility“ ir jeigu butas yra tvarkingai pastatytas, problemų jokių nėra, aišku galbūt taip negražu sakyti, bet manau, kad aš jį pirkčiau.

## **Pareikime prie konkretau atvejo...**

### **Gal žinote, apie kokį atvejį kalbu?**

*Gediminas:* Perkūnkiemis? Man atrodo ten kažkas panašaus buvo... aš nesu tikras ar čia tikrai tas atvejis, bet ten ir buvo dar pasisavintas ir pavadinimas pačio tinklapio. Projektas buvo pavadintas ir jis priklausė ne tai statybų bendrovei, kuri statė projektą, o žmogui.

### **<Papasakoju apie atvejį>.Taigi šį atvejį išgirdęs, kaip galvotė, ar bendrovė teisingai pasielgė?**

*Gediminas:* Jeigu tiesiog buvo sukurtas dalyvių forumas, kur jie ten šneka, tai manau, kad neteisingai. Bet aš nežinau tiksliai situacijos, kaip ten jie pasinaudojo tuo įmonės vardu. Bet jeigu ten buvo tiesiog reiškiamas kažkokia laisva žmonių nuomonė, niekas to nedarė per prievartą, kad būtinai apie ją [statybų bendrovę] rašyk taip, jei tai nebuvo šmeižtas, o teisinga informacija, tai manau, kad įmonė pasielgė neteisingai to žmogaus atžvilgiu.

### **Ar Jūsų nuomonę apie įmonę toks atvejis galėtų pakeisti?**

*Gediminas:* Na, aš apskritai, kas „Perkūnkiemį“ statė arba panašius projektus aš iš viso esu blogos nuomonės, nes tai tiesiog pasiėmimas iš žmogaus pinigų, o duodama vertė yra labai maža.

### **Jeigu taip būtų pasielgusi „Eika“, ar darytų įtaką Jūsų apsisprendimui pirkti?**

*Gediminas:* Ne, pirkimo tai tikrai neįtakotų, aš net nesakyčiau, kad jeigu tikrai gera kokybė, o įmonė ten apkaltino kažkokį narį, kad jis kažką sukūrė, tai nieko tokio.

### **Ar įžvelgiate kažkokių bendrovės interesų, žinant tai, jog įmonė forumą sustabdė?**

*Gediminas:* Tai be abejo. Ypač jeigu forumė dauguma atsiliepimų yra prieš tą įmonę, prieš tą jos kokybę, tai čia be abejo interesai. Man keista, kad jie materealinės nenori prisiteisti, nes iš tikrųjų

nematerealinę ir sunku paskaičiuoti, o pardavimai tiesiog turėjo smukti. Tai įmonės interesas, kodėl ji taip darė, yra pilnai suprantamas.

**Teismas baigėsi taikos sutartimi. Ar dabartinė „Hanner“ situacija suprantama vartotojui, ką jis norėjo tuo pasiekti. Uždraudė, o paskui taikos sutartis.**

*Gediminas:* Man tas aiškumas yra tik tas, kad procesas yra nutraukas. Abi pusės susitarė, iš vienos pusės nėra priekaištų, iš kitos pusės taip pat.

**Ar galėtumėte įžvelgti, kad forumo įkūrėjas pasipelnė?**

*Gediminas:* Ne, manau daugiausiai gavo tie, kurie žiūrėjo ten butus. Mes ten žiūrėjom, tačiau iš karto pamatėm... na ir pats „Hanner“ iš karto pasakė, kad Santariškėse namai yra daug geresnės kokybės, ten [„Bajorų kalvose“] butai yra ekonominės klasės. Tai... jie manęs dėl to neapgavo.

**Reziumuojant noriu paklausti: teismo procesas įtakos Jūsų sprendimui neturėtų?**

Ne. Mes dažnai su žmona ginčijamės dėl tų pačių „Maximų“, tai yra verslas, galbūt nėra jis labai etiškas, bet kiekvienas stengiasi ypač šiai dienai palaikyti tą savo interesą. Kaip žmogus aš tikrai palaikau tą forumo įkūrėją, kuris norėjo kažką visiems parodyti, pasidalinti informacija.

**Minėjote, kad bendravote su „Hanner“ patys. Kaip jie bendrauja su klientais?**

*Gediminas:* Matote, kaip čia Lietuvoje yra.. esame giminių, pažįstamų kraštas, tai tiesiog susirandi „Hanner“ atstovą per pažįstamą ir tada jis su tavim jau bendrauja kaip su savo pažįstamu. Tai toks bendravimas ir vyksta. Nežinau, kaip būna kitais atvejais, jeigu eiti kaip atskiram žmogui. Jeigu lyginant pardavimų vadybininkes pagal bendravimo malonumą „Eika“ ir „Hanner“ tai pastarajame man labiau patiko.

**Apie šį atvejį lyg ir žinojote... bet ne visai tiksliai.**

*Gediminas:* Taip, bet galvoju, kad čia man kažkas lyg ir susipynė su „Perkūnkiemiu“, nes ten tikrai kažkas panašaus buvo su tuo forumu kaip ir su „Hanner“. Man toks jausmas, kad ten jis [įkūrėjas] tiesiog pavadinimą pasiėmęs ir įkūrė turbūt „bajorukalvos.lt“. Iš kitos pusės, mes kaip ir žinome lietuvių, mėgsta susikurti kažką artimo įmonėms, o paskui šantažuoti, kad „Jūs man sumokėkite, aš Jums atiduosiu tą puslapį“. Tai gali būti, kad čia irgi toks atvejis.

## 6 priedas. Internetinių resursų stebėseną (monitoringas)

Lietuviškos naujienų svetainės: 2009-02-03 – 2009-04-28

**Verslo  
banga**

[Įmonių naujienos »](#)

**"Hanner" padavė į teismą gyventoją, įkūrusį diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt)**



Bendrove HANNER, valdanti gyvenamosios statybos projektą Bajorų Kalvos, padavė į teismą gyventoją įkūrusį diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt) adresu.

Bendrove motyvuodama jai daroma žala ir tuo, kad jos manymu šis internetinis adresas gali priklausyti tik jai prašo teismo priteisti šį domeną, bei 30 000Lt neturtinės žalos, kurią jie neva patyrė, dėl forumo dalyvių (butus Bajorų Kalvose pirkusiųjų) reiškiamos nuomonės apie tų butų kokybę.

Nors AB HANNER dukterinė bendrovė įkurta prieš kelerius metus, butus pardavinėjo [www.hanner.lt](http://www.hanner.lt) adresu. Tik pradėjus aktyviai bendrauti tarpusavyje jų klientams, reikšti nuomonę, spręsti susidarančias bėdas gyvenant kaimynystėje, HANNER prisiminė, jog turi įregistravusi įmonę UAB Bajorų Kalvos būtent šiam projektui, ir kad be jų leidimo buvo neteisėtai panaudotas jų įmonės pavadinimas.

Teisiniai aspektai bei bylos dokumentai: t.y. ieškinys, atsiliepimas į ieškinį ir įrodymai pridėtame priede.

Šiandien t.y. 2009 m. vasaris 2 d. 14.00, Vilniuje 1-ajame apylinkės teisme 110kab. prasidės bylos nagrinėjimas iš esmės. Prieš tai vykusiųose posėdžiuose teismas primygtinai siūlė taikiai išspręsti konfliktą, ir nors atsakovas sutiko, HANNER, sakė sutiksianti tik su visišku ieškinio patenkinimu.

Pagarbiai,  
Projektų vadovas  
Ričardas Bernotavičius  
UAB "Sniper Marketing"  
t: 370 5 2787318  
f: 370 5 2787319  
m: 370 614 45644  
e: [Ricardas.Bernotavicius@sniper.lt](mailto:Ricardas.Bernotavicius@sniper.lt)

Jūratė Žuolytė  
2009-02-03

### Kova dėl adreso internete nesibaigia



© Gedimino Bartuškos nuotr. Pavargo: R. Bernotavičius tikėjosi, kad vakar vykęs teismo posėdis bus paskutinis. Tačiau sprendimas dar kartą atidėtas.

Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūręs gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės. Dėl ramybės jis sutiktų atiduoti interneto adresą bendrovei "Hanner", tačiau jai to nepakanka.

Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt). Jame savo rūpesčiais dalydavosi Bajorų kalvų gyventojai, aptardavo ir statybos projektą vykdžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus.

Praėjus porai savaitių nuo portalo starto, jo įkūrėjas sulaukė skambučio iš bendrovės "Hanner", turinčios antrinę bendrovę "Bajorų kalvos", ir prašymo perduoti jai portalą. Kai R. Bernotavičius nesutiko, bendrovė "Bajorų kalvos" padavė jį į teismą. Paprastai interneto adresai priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs ginti savo teisybę teismuose. Tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jo kantrybė išseko. Jis sutinka taikytis, perleisti interneto adresą minėtai bendrovei ir norėtų, kad abi besibylinėjančios šalys atlygintų savo teismo išlaidas.

Tačiau bendrovei "Bajorų kalvos" to negana. Ji prašo teismo, kad portalo kūrėjas atlygintų bendrovei 30 tūkst. litų neturtinę žalą. "Dabar mano tikslas – susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernelyg nelygios", – po teismo posėdžio apgailestavo R. Bernotavičius.

Galutinio sprendimo teismas priimti negalėjo, nes pasikeitė bendrovės "Bajorų kalvos" atstovė, ji negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su R. Bernotavičiaus siūlymu taikytis neatlyginant neturtinės žalos. Kitas teismo posėdis numatytas po dviejų savaitių.

## „Hanner“ netiko klientų diskusijos apie Bajorų kalvas

[\(7\) Skaityti komentarus](#)



BFL nuotr.

2009 02 03 /07:47/  
Irt.lt

**Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūręs gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės.**

Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus, rašo „Vilniaus diena“.

Praėjus porai savaičių nuo portalų įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš „Bajorų kalvas“ valdančios bendrovės „Hanner“, kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė „Bajorų kalvos“ jį padavė į teismą.

Paprastai interneto adresai priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji esą patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs savo teisybę ginti teismuose, tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jis sutinka taikytis. Vis dėlto dabar to negana „Bajorų kalvoms“, kurios prašo dar ir atlyginti 30 tūkst. Lt neturtinę žalą.

„Dabar mano tikslas – susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernelyg nelygios“, – po teismo posėdžio kalbėjo R. Bernotavičius.

Sprendimas dar nepaskelbtas, nes pasikeitė „Bajorų kalvų“ atstovė, kuri negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su siūlymu taikytis be žalos atlyginimo, rašo „Vilniaus diena“.

## „Hanner“ netiko klientų diskusijos

www.lrt.lt

2009 vasario mėn. 3 d. 09:17



### [DELFI \(V.Jankutės nuotr.\)](#)

Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūręs gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės. Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus, rašo „Vilniaus diena“.

Praėjus porai savaičių nuo portalų įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš „Bajorų kalvas“ valdančios bendrovės „Hanner“, kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė „Bajorų kalvos“ jį padavė į teismą. Paprastai interneto adresai priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji esą patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs savo teisybę ginti teismuose, tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jis sutinka taikytis. Vis dėlto dabar to negana „Bajorų kalvoms“, kurios prašo dar ir atlyginti 30 tūkst. Lt neturtinę žalą.

„Dabar mano tikslas – susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernelyg nelygios“, – po teismo posėdžio kalbėjo R. Bernotavičius.

Sprendimas dar nepaskelbtas, nes pasikeitė „Bajorų kalvų“ atstovė, kuri negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su siūlymu taikytis be žalos atlyginimo, rašo „Vilniaus diena“.





## „Hanner“ netiko klientų diskusijos

Paskelbta 02-03 14:19, komentarų: 10, autorius [JJurgita](#) 🗨️🗨️

Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūręs gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės. Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus, rašo "Vilniaus diena".

Praėjus porai savaitių nuo portalą įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš "Bajorų kalvas" valdančios bendrovės "Hanner", kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė "Bajorų kalvos" jį padavė į teismą. Paprastai interneto adresas priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji esą patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs savo teisybę ginti teismuose, tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jis sutinka taikytis. Vis dėlto dabar to negana "Bajorų kalvoms", kurios prašo dar ir atlyginti 30 tūkst. Lt neturtinę žalą.

Dabar mano tikslas – susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernelyg nelygios", – po teismo posėdžio kalbėjo R. Bernotavičius.

Sprendimas dar nepaskelbtas, nes pasikeitė "Bajorų kalvų" atstovė, kuri negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su siūlymu taikytis be žalos atlyginimo, rašo "Vilniaus diena".



## „Hanner“ netiko klientų diskusijos

2009-02-03 08:30

Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūres gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės.

Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus, rašo „Vilniaus diena“.

Praėjus porai savaitių nuo portalo įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš „Bajorų kalvas“ valdančios bendrovės „Hanner“, kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė „Bajorų kalvos“ jį padavė į teismą.

Paprastai interneto adresai priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji esą patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs savo teisybę ginti teismuose, tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jis sutinka taikytis. Vis dėlto dabar to negana „Bajorų kalvoms“, kurios prašo dar ir atlyginti 30 tūkst. Lt neturtinę žalą.

„Dabar mano tikslas - susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernelyg nelygios“, - po teismo posėdžio kalbėjo R. Bernotavičius.

Sprendimas dar nepaskelbtas, nes pasikeitė „Bajorų kalvų“ atstovė, kuri negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su siūlymu taikytis be žalos atlyginimo, rašo „Vilniaus diena“.



## "Hanner" padavė į teismą gyventoją, įkūrusį diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt)



Bendrovė HANNER, valdanti gyvenamosios statybos projektą Bajorų Kalvos, padavė į teismą gyventoją įkūrusį diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt) adresu.

Bendrovė motyvuodama jai daroma žala ir tuo, kad jos manymu šis internetinis adresas gali priklausyti tik jai prašo teismo priteisti šį domeną, bei 30 000Lt neturtinės žalos, kurią jie neva patyrė, dėl forumo dalyvių (butus Bajorų Kalvose pirkusiųjų) reiškiamos nuomonės apie tų butų kokybę.

Nors AB HANNER dukterinė bendrovė įkurta prieš kelerius metus, butus pardavinėjo [www.hanner.lt](http://www.hanner.lt) adresu. Tik pradėjus aktyviai bendrauti tarpusavyje jų klientams, reikšti nuomonę, spręsti susidarancias bėdas gyvenant kaimynystėje, HANNER prisiminė, jog turi įregistravusi įmonę UAB Bajorų Kalvos būtent šiam projektui, ir kad be jų leidimo buvo neteisėtai panaudotas jų įmonės pavadinimas.

Teisiniai aspektai bei bylos dokumentai: t.y. ieškinys, atsiliepimas į ieškinį ir įrodymai pridėtame priede.

Šiandien t.y. 2009 m. vasaris 2 d. 14.00, Vilniuje 1-ajame apylinkės teisme 110kab. prasidės bylos nagrinėjimas iš esmės. Prieš tai vykusiuose posėdžiuose teismas primygtinai siūlė taikiai išspręsti konfliktą, ir nors atsakovas sutiko, HANNER, sakė sutiksianti tik su visišku ieškinio patenkinimu.

### **Kelias**

[< I pradžia](#)

### "Hanner" netiko klientų diskusijos

Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūręs gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės. Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdytų bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus, rašo "Vilniaus diena".

Praėjus porai savaitių nuo portalą įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš "Bajorų kalvas" valdančios bendrovės "Hanner", kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė "Bajorų kalvos" jį padavė į teismą. Paprastai interneto adresas priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji esą patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs savo teisybę ginti teismuose, tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jis sutinka taikytis. Vis dėlto dabar to negana "Bajorų kalvoms", kurios prašo dar ir atlyginti 30 tūkst. Lt neturtinę žalą.

"Dabar mano tikslas - susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernešys nelygios", - po teismo posėdžio kalbėjo R. Bernotavičius.

Sprendimas dar nepaskelbtas, nes pasikeitė "Bajorų kalvų" atstovė, kuri negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su siūlymu taikytis be žalos atlyginimo, rašo "Vilniaus diena".

Autorius: Delfi.lt

Data: 2009.02.04

<< [Atgal](#)

[Titulinis](#)[Naujienos](#)[Specialistų patarimai](#)[Leidinių apžvalga](#)[Akcijos](#)[D](#)

Paieškos žodis

Miestas

Visa Lietuva ▼

Rubrika

Visos rubrikos ▼

 Ieškoti įmonių pavadinimuose

Rasti

## NAUJIENOS

### ["Hanner" netiko klientų diskusijos apie Bajorų kalvas](#)

[Grižti >>](#)  
[2009/02/03](#)

Diskusijų portalą rajono bendruomenei sukūręs gyventojas negali ištrūkti iš teismų karuselės.

Maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdydžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus, rašo "Vilniaus diena".

Praėjus porai savaitių nuo portalų įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš "Bajorų kalvas" valdančios bendrovės "Hanner", kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė "Bajorų kalvos" jį padavė į teismą.

Paprastai interneto adresai priklauso tam, kas jį registruoja pirmas, tačiau statybų bendrovė tikina, kad šis adresas gali priklausyti tik jai, o dėl forumo dalyvių diskusijų apie butų kokybę ji esą patiria neturtinę žalą.

Iš pradžių R. Bernotavičius buvo pasiryžęs savo teisybę ginti teismuose, tačiau praėjus metams nuolatinio vaikščiojimo po teismus jis sutinka taikytis. Vis dėlto dabar to negana "Bajorų kalvoms", kurios prašo dar ir atlyginti 30 tūkst. Lt neturtinę žalą.

"Dabar mano tikslas – susitaikyti be neturtinės žalos atlyginimo. Suprantu, kad toliau kovoti jėgos pernelyg nelygios", – po teismo posėdžio kalbėjo R. Bernotavičius.

Sprendimas dar nepaskelbtas, nes pasikeitė "Bajorų kalvų" atstovė, kuri negalėjo užtikrinti, ar įmonė sutiktų su siūlymu taikytis be žalos atlyginimo, rašo "Vilniaus diena".

[Grižti >>](#)

## Dansu Dansu

### ef.i.: Laiky draugus arti, o priešus - dar arčiau

“Krikštatevio” išmintimi, regis, seka “Hanner”. Kur jos vadas A.Avulis laiko draugus, nežinau, bet priešus jis akivaizdžiai susodino į marketingo skyrių.



Trumpa intro: uab “Hanner” pastatė būstų projektą “Bajorų kalvos”. Žmonės nusipirko butus. Rado broko. Įsteigė [forumą](#), kuriame dalijosi patirtimi, kaip broką likviduoti ir kaip bendrauti su pardavėju.

Būtų eilinė istorija, tik štai “Hanner” nepatiko negražūs atsiliepimai ir jie padavė forumo kūrėjus į teismą motyvuodami neteisėtu vardo naudojimu. Va [kuo tai baigėsi](#).

Šiaip jau kuo pirkinys svarbesnis ir įsipareigojimai didesni, tuo didesnę reikšmę perkant įgyja rekomendacijos. NT prie smulkių pirkinių niekaip nepriskirsi, tad WOM čia ypač svarbi. Ir tu vienaip vertinsi įmonę, jei draugas, gyvenantis jos pastatytame name, girs padarytą darbą, ir visai kitaip - jei nuolat bėdavos ir verks ant peties.

Spėkit, ką apie “Hanner” papasakos “Bajorų kalvose” gyvenantys klientai? Ar jie rekomenduos tos pačios įmonės statytus būstus draugams, bendradarbiams, giminaičiams ir sugėrovams - ar vietoj to papasakos istoriją, kaip palikusi broko firma dar bandė uždrausti apie tai kalbėtis?

O juk pakako pasodinti vieną žmogelį bendrauti su klientais, reaguoti į skundus ir juos taisyti. Kainuotų kelis kartus mažiau nei teismo išlaidos, o vietoj nelaimingų pirkėjų, krūvos neigiamo publicity ir teismo priteistų kelių tūkstančių krizę pasitiktų su būriu laimingų promoter'ių.



## „Hanner“ ir diskusijų portalą įkūrusių naujakurių ginčas baigėsi taikos sutartimi

2009 balandžio mėn. 16d. 14:21



[DELFI \(V.Jankutės nuotr.\)](#)

**Baigėsi AB „Hanner“ statomo „Bajorų kalvų“ kvartalo Vilniuje ir naujakurių diskusijų portalo internete BajoruForumas.lt teisminis ginčas.**

Buvo [skelbta](#), kad maždaug prieš metus Ričardas Bernotavičius internete sukūrė diskusijų portalą Bajorukalvos.lt. Jame bendravo Bajorų kalvų gyventojai, aptardavę ir statybos projektą vykdžiusios bendrovės tokiu pačiu pavadinimu darbo trūkumus. Praėjus porai savaičių nuo portalo įkūrimo, jo savininkas sulaukė skambučio iš „Bajorų kalvas“ valdančios bendrovės „Hanner“, kuri siūlė tinklapį pirkti.

Kai R. Bernotavičius nesutiko, įmonė „Bajorų kalvos“ jį padavė į teismą.

Šalys sutarė taikiai, ir teismas patvirtino taikos sutartį. Pasak diskusijų portalo įkūrėjo R. Bernotavičius, forumas buvo įkurtas nesiekiant pelno, tad pajamų negaunančiam projektui, 30 tūkst. Lt ieškinio ir bylinėjimosi išlaidų patenkinimas būtų neįmanomas.

„Todėl sutikome su taikos sutarties sąlygomis – padengti „Hanner“ ieškinio padavimo teismui išlaidas ir perleisti domenų. Kitas bylinėjimosi metu patirtas išlaidas šalys pasidengia kiekviena sau“, - teigia R. Bernotavičius.



## "Hanner" susitarė su interneto svetainės bajorukalvos.lt įkūrėju

VZ.LT

2009.04.16 15:27

### **Statybų bendrovės "Hanner" ir diskusijų svetainės bajorukalvos.lt įkūrėjo teisminis ginčas baigėsi taikos sutartimi.**

„Hanner“, kuriai priklauso gyvenamosios statybos projektas „Bajorų Kalvos“, teismo prašė priteisti iš interneto domeną bajorukalvos.lt ir 30.000 Lt neturtinės žalos, patirtos dėl svetainės forumo dalyvių reiškiamos nuomonės apie butų kokybę.

"Portalas įkurtas nesiekiant pelno, tad pajamų negaunančiam projektui, 30.000 Lt ieškinio ir bylinėjimosi išlaidų patenkinimas būtų neįmanomas. Todėl sutikome su taikos sutarties sąlygomis – atlyginti statybų bendrovei teismo išlaidas, susijusias su ieškinio pateikimu ir perleisti domenų", - sako Ričardas Bernotavičius, interneto svetainės įkūrėjas.

Likusios bylinėjimosi išlaidos bus atlyginamos pačių šalių.

## „Hanner“ susitaikė su „Bajorų kalvų“ gyventojais



© Diena Media archyvo nuotr.

Konfliktas tarp „Bajorų kalvų“ gyvenamąjį kompleksą Vilniuje valdančios bendrovės „Hanner“ ir šio komplekso gyventojų baigėsi. Nekilnojamojo turto rinkos milžinei nepavyko prisiteisti 30 tūkst. litų iš diskusijų svetainę bajorukalvos.lt įkūrusių vilniečių.

Minėtosios sumos „Hanner“ per teismą reikalavo už neva patirtą neturtinę žalą - esą svetainę įkūręs ir administravusi VšĮ „Idea Publica“ neteisėtai pasinaudojo „Bajorų kalvų“ vardu.

Pasak diskusijų portalo įkūrėjo Ričardo Bernotavičius, portalas įkurtas nesiekiant pelno, tad pajamų negaunančiam projektui 30 tūkst. litų ieškinio ir bylinėjimosi išlaidų padengimas būtų neįmanomas. Taigi buvo sudarytas taikos susitarimas - R. Bernotavičius „Hanner“ atidavė diskusijų svetainei rezervuotą internetinį adresą ir sutiko padengti ieškinio padavimo teismui išlaidas.

Ketvirtadienį išplatintame pranešime R. Bernotavičius ironizuoja, neva „Hanner“ ne laiku susizgribo kibti jo vadovaujamai įstaigai į atlapus. Esą butai „Bajorų kalvose“ buvo pardavinėjami per pačios „Hanner“ tinklapį, ir įmonės susidomėjimas bajorukalvos.lt išaugo tik tuomet, kai komplekso gyventojai pradėjo aktyviai naudotis diskusijų svetaine.

Dabar nemažai triukšmo sukėlęs diskusijų forumas glaudžiasi kitu adresu - bajoruforumas.lt.



Baigėsi AB HANNER statomo Bajorų Kalvų kvartalo Vilniuje ir naujakurių diskusijų portalo internete BajoruForumas.lt teisminis ginčas.

Primename, kad bendrovė HANNER, valdanti gyvenamosios statybos projektą Bajorų Kalvos, padavė į teismą gyventoją įkūrusį diskusijų portalą [www.bajorukalvos.lt](http://www.bajorukalvos.lt) adresu.

Bendrove motyvuodama jai daroma žala ir tuo, kad jos manymu šis internetinis adresas gali priklausyti tik jai prašo teismo priteisti šį domeną, bei 30 000Lt neturtinės žalos, kurią jie neva patyrė, dėl forumo dalyvių (butus Bajorų Kalvose pirkusiųjų) reiškiamos nuomonės apie tų butų kokybę.

Nors AB HANNER dukterinė bendrovė įkurta prieš kelerius metus, butus pardavinėjo [www.hanner.lt](http://www.hanner.lt) adresu. Tik pradėjus aktyviai bendrauti tarpusavyje jų klientams, reikšti nuomonę, spręsti susidarančias bėdas gyvenant kaimynystėje, HANNER prisiminė, jog turi įregistravusi įmonę UAB Bajorų Kalvos būtent šiam projektui, ir kad be jų leidimo buvo neteisėtai panaudotas jų įmonės pavadinimas.

Sulaukus žiniasklaidos dėmesio, šalys sutarė taikiai, ir teismas patvirtino taikos sutartį. Pasak diskusijų portalo įkūrėjo Ričardo Bernotavičius, portalas įkurtas nesiekiant pelno, tad pajamų negaunančiam projektui, 30 000Lt ieškinio ir bylinėjimosi išlaidų patenkinimas būtų neįmanomas. Todėl sutikome su taikos sutarties sąlygomis – padengti HANNER ieškinio padavimo teismui išlaidas ir perleisti domeną. Kitas bylinėjimosi metu patirtas išlaidas šalys pasidengia kiekviena sau.

Paramos gavėjo statusą turinti projektą finansuojanti Viešoji įstaiga "Idea Publica" prašo naujakurių ir kitų palaikančių paremti Bajoru Forumą paskiriant 2 proc. nuo sumokėtų valstybei mokesčių.

Paramos gavėjo duomenys:  
Viešoji įstaiga "Idea Publica"  
A.Jakšto 9-301, Vilnius  
Įm.k. 300128323

Daugiau informacijos internete: [www.bajoruforumas.lt](http://www.bajoruforumas.lt) ir telefonu 8-614\*45644

Projekto vadovas  
Ričardas Bernotavičius





## "Hanner" papuošė vieną savo NT projektų



Antradienis, 2009 Balandžio 28d.

Praėjusį šeštadienį nekilnojamojo turto vystymo bendrovė „Hanner“ kartu su „Gudelių šilo“ gyvenvietės bendruomene organizavo aplinkos apželdinimo šventę. Pušyne esančių namų naujakuriai ir „Hanner“ darbuotojai pasodino per 150 dekoratyvinių augalų, prie kiekvieno augalo pritvirtino kortelę su augalo pavadinimu ir sodinusio asmens vardu ir pavarde. „Mes labai vertiname žmones, kurie surado laiko dalyvauti šiame renginyje. Nepaprastai malonus jausmas buvo stebėti su koku noru ir entuziazmu žmonės plušėjo puošdami savo namų kiemą. Toks draugiškas santykis su gamta - sektinas pavyzdys visiems“, - sakė "Hanner" valdybos pirmininkas Arvydas Avulis.

Šaltinis: JT naujienos

[← Atgal](#)

Šiandien: 2009.04.28

Pradžia Verslo naujienos VP rinkų naujienos Klientai

Naujienos

### "Hanner" papuošė vieną savo NT projektų

2009.04.28 10:20:31

Lietuva

Praėjusį šeštadienį nekilnojamojo turto vystymo bendrovė „Hanner“ kartu su „Gudelių šilo“ gyvenvietės bendruomene organizavo aplinkos apželdinimo šventę. Pušyne esančių namų naujakuriai ir „Hanner“ darbuotojai pasodino per 150 dekoratyvinių augalų, prie kiekvieno augalo pritvirtino kortelę su augalo pavadinimu ir sodinusio asmens vardu ir pavarde. „Mes labai vertiname žmones, kurie surado laiko dalyvauti šiame renginyje. Nepaprastai malonus jausmas buvo stebėti su koku noru ir entuziazmu žmonės plušėjo puošdami savo namų kiemą. Toks draugiškas santykis su gamta - sektinas pavyzdys visiems“, - sakė "Hanner" valdybos pirmininkas Arvydas Avulis.

JT Naujienos

Visa medžiaga, pateikiama UAB „JT investicijų valdymas“, yra UAB „JT investicijų valdymas“ nuosavybė. Pateiktą informaciją arba atskiras jos dalis skelbti, cituoti, dauginti, atgaminti, perspausdinti ar kitaip platinti kitomis formomis be raštiško UAB „JT investicijų valdymas“ leidimo draudžiama.



## „Gudelių Šilo“ gyventojai turės po vardinį medį

AB HANNER

2009.04.28 08:33

**Praėjusį šeštadienį nekilnojamojo turto vystymo bendrovė „Hanner“ kartu su „Gudelių šilo“ gyvenvietės bendruomene organizavo aplinkos apželdinimo šventę. Pušyne esančių namų naujakuriai ir „Hanner“ darbuotojai pasodino per 150 dekoratyvinių augalų, prie kiekvieno augalo pritvirtino kortelę su augalo pavadinimu ir sodinusio asmens vardu ir pavarde.**

„Mes siekiame sukurti draugišką ir aktyvią bendruomenę, kuri pati norėtų gražinti ir prižiūrėti savo gyvenvietę ir aplink šią gyvenvietę, supantį pušyną“- teigė „Hanner“ valdybos pirmininkas Arvydas Avulis.

Šventėje dalyvavę „Gudelių šilo“ gyventojai turėjo galimybę pasodinti savo asmeninį medį. „Hanner“ užsakė ir atvežė įvairių rūšių dekoratyvinių augalų, o kiekviena šeima ir gyvenvietės narys galėjo išsirinkti sau patinkantį augalą, pasodinti jį nusižiūrėtoje vietoje. Želdinį pasodinęs žmogus tapo to augalo globėju. Prie kiekvieno medžio buvo pritvirtinta kortelė su sodintojo vardu.

Prie puikiai organizuotos ir smagios šventės nuoširdžiai prisidėjo beveik visi „Hanner“ darbuotojai, kurių daugelis kartu su gyventojais darbavosi kastuvais ir dalinosi gera nuotaika. Gyventojams tai buvo galimybė artimiau susipažinti ne tik su įmonės darbuotojais, bet ir kaimynais. Daugelis naujakurių į „Gudelių šilo“ gyvenvietę atsikėlė tik šiemet, todėl dar gerai vieniems kitų nepažįstantiems gyventojams, tai buvo puiki proga visiems pabūti drauge.

„Mes labai vertiname žmones, kurie surado laiko dalyvauti šiame renginyje. Nepaprastai malonus jausmas buvo stebėti su koku noru ir entuziazmu žmonės plušėjo puošdami savo namų kiemą. Toks draugiškas santykis su gamta - sektinas pavyzdys visiems“, - kalbėjo A. Avulis.

„Hanner“ ir toliau planuoja organizuoti panašius renginius su „Gudelių šilo“ gyvenvietės bendruomene.

Konstitucijos pr. 7, LT- 09308 Vilnius

Tel.: (8~5) 248 72 72

Faks.: (8~5) 248 72 73

El.paštas: [info@hanner.lt](mailto:info@hanner.lt)