

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Agnė Repeckaitė,
Ryšių su visuomene magistrantūros studijų programos studentė

**DARBUOTOJŲ VAIDMUO KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO
KOMUNIKACIJOJE**

MAGISTRO DARBAS

Vadovas: doc. dr. Vilija Gudonienė

Vilnius, 2008

Pildo magistro baigiamojo darbo autorius

AGNĖ REPECKAITĖ _____

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

**DARBUOTOJŲ VAIDMUO KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO
KOMUNIKACIJOJE** _____

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

**EMPLOYEES' ROLE IN THE CORPORATE BRAND
COMMUNICATION** _____

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudoti kitose aukštosiose mokyklose.

AGNĖ REPECKAITĖ _____

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese.

AGNĖ REPECKAITĖ _____

(magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Pildo magistro baigiamojo darbo vadovas

Magistro baigiamąjį darbą ginti _____

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

(data)

(magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas

(instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

(data) (instituto / katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Pildo instituto / katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas

Recenzentu skiriu _____

(recenzento vardas, pavardė)

(data) (instituto / katedros vadovo parašas)

Pildo recenzentas

Darbą recenzuoti gavau. _____

(data)

(recenzento parašas)

Repeckaitė, Agnė

Re 178 Darbuotojų vaidmuo korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje: magistro darbas / Agnė Repeckaitė; mokslinis vadovas doc. dr. Vilija Gudonienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2008. – 83 lap.: 1 lent., 17 pav. – Mašindr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 71 – 76 (49 pavad.).

UDK 659.4

Raktiniai žodžiai: prekės ženklas, korporatyvinis prekės ženklas, korporatyvinio prekės ženklo komunikacija, korporatyvinio prekės ženklo strategija, prekės ženklo pažadas, pozicionavimas, darbuotojai.

Magistro darbo objektas – darbuotojų vaidmuo korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos procese. Darbo tikslas – nustatyti darbuotojų vaidmenį korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje, patikrinant, ar teorinės prielaidos yra realizuojamos Lietuvos įmonių korporatyvinių prekių ženklo komunikacijoje. Darbo uždaviniai: aptarti esminius strateginio korporatyvinio prekės ženklo valdymo aspektus; išanalizuoti darbuotojų įtaką korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai su organizacijos išorinėmis tikslinėmis grupėmis; nustatyti, ar Lietuvos organizacijos naudoja vidinę komunikaciją su darbuotojais jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, jei taip, kaip tai daroma praktikoje.

Naudojantis mokslinės literatūros analize prieita prie išvados, kad organizacijos vardo kaip prekės ženklo panaudojimo praktika reikalauja strateginės korporatyvinės komunikacijos, kuri apjungtų ne tik fizinius prekės ženklo elementus, jo struktūrą, bet ir tokius neapčiuopiamus dalykus kaip kompanijos vertybės, pozicija tikslinių grupių sąmonėje. Stipraus korporatyvinio prekės ženklo pagrindas yra visų jo elementų darna, pasitikėjimo prekės ženklų sukūrimas bei jo palaikymas.

Organizacijos vertybinė sistema įvardijama kaip korporatyvinio prekės ženklo ašis, būtent ji atspindi taip vadinamą pažadą tikslinėms publikoms ir leidžia stiprinti unikalią poziciją jų sąmonėje, todėl kalbant apie korporatyvinio prekės ženklo ir atskirų organizacijos gaminamų ir/ar parduodamų produktų ir paslaugų prekės ženklų santykį, rekomenduojama, kad pastarieji tarnautų pagrindinio korporatyvinio prekės ženklo komunikuojamų vertybių stiprinimui. Skiriama keletas korporatyvinio prekės ženklo strategijų, leidžiančių diferencijuoti kompanijos gaminamas ar parduodamas prekes ir paslaugas, pernelyg nenutolstant nuo pagrindinio organizacijos prekės ženklo. Siekiant unikalios korporatyvinio prekės ženklo pozicijos tikslinių grupių sąmonėje, būtina išsiaiškinti, ar organizacijos

komunikuojamos vertybės išties suvokiamos kaip išskirtinės ir ar šios konkurencinės savybės atitinka pastarųjų poreikius. Pozicionuojant korporatyvinį prekės ženklą, ypač svarbu yra kitų kompanijų užimama pozicija, kuri suteikia galimybę pozicionuoti organizaciją priešpriešinant konkurentams arba atsiribojant nuo jų. Organizacijos išskirtinumui pabrėžti taikytini ir kai kurie produktų ir paslaugų prekės ženklų pozicionavimo būdai.

Korporatyvinio prekės ženklo pažado pildymo procese darbuotojai yra jungiamoji grandis, kurios dėka kuriami ir vystomi organizacijos ir kitų tikslinių grupių santykiai, todėl žmogiškųjų išteklių veikla ir investicijos kiekvienoje organizacijoje turėtų būti orientuoti į korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą ir prekės ženklo pažado pildymą visose srityse, pradedant nuo darbo procesų įmonėje organizavimo, atsakomybės paskirstymo, sprendimų priėmimo, baigiant personalo atrankos ir motyvavimo, apsiskeitimo informacija ir komunikacijos planavimo klausimais. Vidinės komunikacijos priemonėmis būtina užtikrinti, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas teisingai suvoktų korporatyvinio prekės ženklo strategiją, tikslą, komunikuojamas vertybes ir kad jo elgesys neprieštarautų korporatyvinio prekės ženklo pažadui, pozicijai.

Atlikus kiekybinį tyrimą, kurio metu anketavimo būdu apklaustos geidžiamiausiais darbdaviais Lietuvoje įvardijamos įmonės, analizuojant ir lyginant surinktą empirinę medžiagą, nustatyta, kad organizacijos suvokia darbuotojų vaidmenį korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje: didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių naudoja vidinę komunikaciją jo formavimui bei palaikymui. Tačiau tai daroma nenuosekliai, neturint strategijos ir planų – dažniausiai pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos ar tik svarbių, su korporatyviniu prekės ženklu susijusių pokyčių metu.

Kaip pagrindinė priežastis, kodėl įmonės nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, įvardijama tai, kad nėra organizacijų vadovybių suvokimo apie korporatyvinio prekės ženklo ir jo komunikacijos svarbą tikslinėms grupėms. Tokią poziciją taip pat neretai lemia korporatyvinio prekės ženklo žinomumas tikslinių grupių tarpe, užimama pozicija rinkoje, taip pat organizacijos dydis ir darbuotojų lojalumas įmonei.

Apie korporatyvinį prekės ženklą organizacijose įprastai komunikuojama su visais darbuotojais iš karto, tuo tarpu pasitelkiant tam tikras darbuotojų grupes, kurios padėtų skleisti informaciją, daugiausia komunikuoja darbuotojų atžvilgiu didesnės įmonės. Už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą atsakingi rinkodaros skyrius, vadovybė ir personalo specialistai. Korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui naudojamos tradicinės vidinės komunikacijos priemonės, daugiausiai vidiniai renginiai, mokymai ir videofilmai, prezentacijos.

Nustatyta, jog informaciją naujiems darbuotojams apie organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes, prekės ženklo idėją įmonės dažniausiai pateikia pokalbio dėl darbo metu ir priimant į darbą,

todėl galima daryti išvadą, kad išnaudoja galimybę pristatyti save potencialiems darbuotojams jau pirmo kontakto metu. Ši įmonės tikslinė grupė nelieka užmiršta ir tokių svarbių su korporatyviniu prekės ženklu susijusių pokyčių metu, kaip jo keitimas: didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų, kurioms nors kartą teko keisti korporatyvinį prekės ženklą, darbuotojus apie tai informavo viso procesu metu.

Pastebėta, kad tyrimus, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos prekės ženklą, dažniau atlieka būtent tos įmonės, kurios korporatyvinį prekės ženklą komunikuoja pagal parengtą strategiją. Tai darbuotojų atžvilgiu didesnės įmonės, kurių organizacijos prekės ženklo kilmė yra užsienio ar sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus.

Respondentų nuomone, darbuotojų įsitraukimą į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją, tai yra pastarųjų tapimą korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais, labiausiai lemia organizacijos kultūra ir vertybės, taip pat konstruktyvus vadovų ir darbuotojų bendravimas. Įdomu tai, kad korporatyvinį prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį įmonės nurodo pastebinčios ir skatinančios tik kartais.

Norint, kad darbuotojai taptų korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais, įmonės visų pirma turėtų atkreipti dėmesį į tai, ar darbuotojų asmeninės vertybės neprieštarauja organizacijos vertybėms. Taip pat svarbu nuolat komunikuoti su jais apie organizacijos prekės ženklą, strategiją, pastarųjų indėlį jo formavimui ir palaikymui, komunikacijai. Tai rekomenduojama daryti tik turint aiškia korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos įmonės viduje strategiją ir planus. Planuojant ar vertinant komunikaciją reikėtų iširti, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos prekės ženklą. Korporatyvinį prekės ženklą paremiantis darbuotojų elgesys taipogi turėtų būti kiek įmanoma dažniau pastebimas ir skatinamas.

Darbas gali būti naudingas komunikacijos, rinkodaros disciplinų dėstytojams ir ženklodaros specialistams, komunikacijos ir rinkodaros studijų programų studentams.

TURINYS

IVADAS	8
1. STRATEGINIS KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VALDYMAS.....	12
1.1. Korporatyvinio prekės ženklo samprata ir reikšmė rinkodaros komunikacijoje.....	12
1.2. Korporatyvinio prekės ženklo ir produkto ar paslaugos prekės ženklo santykis.....	17
1.3. Korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimo galimybės.....	25
2. DARBUOTOJŲ ĮTAKA KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO KOMUNIKACIJAI SU IŠORINĖMIS TIKSLINĖMIS GRUPĖMIS.....	30
2.1. Darbuotojai kaip korporatyvinio prekės ženklo pažado komunikatoriai	30
2.2. Darbuotojų tapimo korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais etapai	35
2.3. Pagrindinės vidinės korporatyvinio prekės ženklo valdymo organizacijoje problemos	40
3. „KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJŲ VIDUJE“ TYRIMAS.....	45
3.1. Tyrimo problemos ir metodikos pristatymas.....	45
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir išvados.....	47
IŠVADOS.....	65
Santrauka anglų kalba.....	68
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	71
Priedai.....	77
1 priedas. Geidžiamiausių darbdavių sąrašas.....	77
2 priedas. Tyrimo „Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija organizacijų viduje“ anketa.....	80

IVADAS

Didėjant prekių ir paslaugų pasiūlai, perpildyta rinka, konkurencija ir orientacija į vartotoją pastaruosius dešimtmečius gerokai pakeitė ženklodaros reikšmę: prekės ženklas nebėra vien identifikuojantis prekės ar paslaugos žymuo, kuriuo būtų siekiama išsiskirti iš panašių konkuruojančių produktų ar idėjų, palengvinti vartotojo ar kitų tikslinių grupių pasirinkimą, jis traktuojamas ir kaip itin svarbi organizacijos komunikacijos su tikslinėmis grupėmis priemonė.

Sukurti pridėtinę vertę ir pageidaujamą unikalią poziciją rinkoje turintį korporatyvinį prekės ženklą, esant padidintam informaciniam triukšmui, darosi nepaprastai sudėtinga. Kompanijoms, gaminančioms ir/ar parduodančioms daugybę skirtingų produktų ir paslaugų, valdančioms daugiau nei vieną prekės ženklą ir dažnai veikiančioms keletose verslo sričių, globaliose rinkose neretai iškyla identiteto praradimo grėsmė, todėl nebeapakanka tiesiog būti kitokiu nei konkurentai, prekės ženklas privalo išsiskirti tikslinių grupių sąmonėje.

Korporatyvinis prekės ženklas ir jo strategija, tinkamai parinkta bendroji organizacijos gaminamų ir/ar parduodamų prekių ir paslaugų prekės ženklų struktūra, organizacijos pozicionavimo kryptis, vertybinė orientacija ir nuoseklios strateginės komunikacijos pagalba sukuriamą pridėtinę emocinę vertę yra vieni iš svarbiausių rinkodaros žingsnių, leidžiančių organizacijoms pasiekti jos tikslines grupes ir kurti ilgalaikius santykius. Korporatyvinio prekės ženklo ir jo komunikuojamų vertybių dėka organizacijos gali pelnyti unikalią vietą tikslinių grupių sąmonėje ir tokiu būdu užimti pirmaujančias pozicijas. Tačiau svarbiausia, kad organizacijų kuriamas įvaizdis, komunikuojamos prekės ženklo vertybės ir pažadas pateisintų tikslinių grupių lūkesčius ir sutaptų su jų patirtimi. Todėl korporatyvinio prekės ženklo kūrimas nuo prekės ar paslaugos prekės ženklo skiriasi tuo, kad čia ypač didelis dėmesys tenka organizacijai ir jos žmogiškiesiems ištekliams: korporatyvinis prekės ženklas ir jo komunikacija reikalauja ypatingo valdymo ir palaikymo pačios organizacijos viduje, vienas esminių uždavinių šiame procese tampa prekės ženklo suvokimo atotrūkio tarp organizacijos vidinių ir išorinių tikslinių grupių mažinimas. Rinkodaros specialistai skiria be galo daug investicijų įvairioms prekės ženklo komunikacijos priemonėms, tačiau dažnai pamiršta savo darbuotojus kaip galimą komunikacijos kanalą skleisti esminį organizacijos prekės ženklo pažadą, vertybes ir kurti abipusiai naudingus santykius su tikslinėmis grupėmis.

Darbuotojai yra viena pagrindinių tikslinių grupių, turinti daugiausiai įtakos korporatyvinio prekės ženklo reputacijai. Nuo to, kaip jie suvokia ir vertina savo organizacijos korporatyvinį prekės ženklą, supranta jo komunikuojamą pažadą visuomenei, labai priklauso pastarųjų elgesys. Darbuotojai sąveikauja ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje, ir savo komunikacija bei elgesiu turi įtakos

vartotojų bei kitų tikslinių grupių suvokimui apie organizaciją ir korporatyvinį prekės ženklą: jie gali arba sustiprinti korporatyvinį prekės ženklą ir komunikuojamas vertybes, prisidėti prie organizacijos prekės ženklo simbolinės reikšmės kūrimo, pažado pildymo, arba gali šiam pakenkti.

Šiuo darbu siekiama nustatyti žmoniškųjų išteklių įtaką korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje, taip pat kiek organizacijos vertina darbuotojus kaip jų prekės ženklo skeidėjus, ir tiriama, ar įmonės, kurios visuomenės įvardijamos kaip geidžiamiausi Lietuvos darbdaviai, naudoja vidinę komunikaciją korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, jei taip, kaip tai daroma praktikoje. Tokia magistro darbo tema pasirinkta, todėl, kad aptikta nemažai mokslinės literatūros, nagrinėjančios prekės ženklo sampratą ir funkcijas, esminius prekės ženklo kūrimo, vystymo ir valdymo aspektus, jo teisinę apsaugą, be to, Lietuvoje dažniausiai atliekami rinkodariniai, atskirų prekės ženklų žinomumo, vertingumo ar reputacijos tyrimai, tuo tarpu koncentruotos informacijos apie korporatyvinę ženklodarą ir darbuotojus kaip korporatyvinio prekės ženklo komunikuotojus beveik nėra.

Pagrindinė darbo hipotezė: darbuotojų kaip informacinio šaltinio įtaka korporatyvinio prekės komunikacijoje su organizacijos išorinėmis tikslinėmis grupėmis milžiniška, todėl įmonių vidinės komunikacijos strateginiu tikslu turėtų būti darbuotojų informavimas apie organizacijos prekės ženklo pažadą ir vertybes bei pastarųjų įtraukimas į jų skeidimą už organizacijos ribų. Lietuvoje veikiančios įmonės nevertina savo darbuotojų kaip pagrindinių korporatyvinio prekės ženklo skeidėjų, nenaudoja vidinės komunikacijos jo formavimui ir palaikymui.

Tyrimo objektas. Darbuotojų vaidmuo korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos procese.

Darbo tikslas. Nustatyti darbuotojų vaidmenį korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje, patikrinant, ar teorinės prielaidos yra realizuojamos Lietuvos įmonių korporatyvinių prekinių ženklų komunikacijoje.

Darbo uždaviniai:

1. aptarti esminius strateginio korporatyvinio prekės ženklo valdymo aspektus;
2. išanalizuoti darbuotojų įtaką korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai su organizacijos išorinėmis tikslinėmis grupėmis;
3. nustatyti, ar Lietuvos organizacijos naudoja vidinę komunikaciją su darbuotojais jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, jei taip, kaip tai daroma praktikoje.

Darbo metodai. Mokslinės literatūros analizė, kiekybinių tyrimų metodas - anketavimas, lyginimas. Anketinės apklausos rezultatai apskaičiuoti ir analizuoti naudojant SPSS 16.0 for Windows programinės įrangos paketą.

Magistro mokslo darbą sudaro trys dalys. Pirmoji skirta aptarti strateginiam korporatyvinio prekės ženklo valdymui, todėl apžvelgiama korporatyvinio prekės ženklo samprata ir reikšmė rinkodaros komunikacijoje, analizuojamas korporatyvinio prekės ženklo ir produktų ar paslaugų prekės ženklo santykis, pozicionavimo galimybės. Antroje dalyje nagrinėjama darbuotojų kaip informacinio šaltinio įtaka korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai su organizacijos išorinėmis tikslinėmis grupėmis, tai yra žmogiškieji išteklių analizuojami korporatyvinio prekės ženklo pažado kontekste, taip pat išskiriami galimi darbuotojų santykių su korporatyviniu prekės ženklu, darbuotojų tapimo prekės ženklo ambasadoriais, etapai bei pagrindinės korporatyvinio prekės ženklo valdymo organizacijų viduje problemos. Trečioji dalis skirta kiekybinio tyrimo „Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija organizacijų viduje“, kuriuo siekta išsiaiškinti, ar Lietuvos įmonės naudoja vidinę komunikaciją jų prekės ženklo formavimui ir palaikymui, jei taip, kaip tai daroma praktikoje, pristatymui ir jo rezultatų analizei bei išvadoms.

Rašant darbą daugiausia remtasi moksline literatūra ir tyrimais užsienio kalba. Naudotasi Leslie de Chernatory „From brand vision to brand evaluation“, Nicholas Ind „The corporate brand“, Paul Argenti „Corporate communication“, Jasper Kunde „Corporate religion“, Wally Olins „On brand. Prekės ženklas“ leidiniais, taip pat Manto Gotsi, Alan Wilson tyrimu „Corporate reputation management: “living the brand”, kuriame nagrinėjama, kaip pasiekti, kad darbuotojų elgesys atspindėtų ir komunikotų pagrindines korporatyvinio prekės ženklo vertybes, idėją, Timothy W. Aurand, Linda Gorchels, Terrence R. Bishop „Human resource management’s role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy“, kuriame akcentuojama būtinybė įtraukti darbuotojus į sprendimų, susijusių su korporatyviniu prekės ženklu, jo vystymu ir vertės kūrimu, priėmimą, Ceridwyn King, Debra Grace „Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach“, tiriančios, koks darbuotojų vaidmuo korporatyvinio prekės ženklo palaikyme, Linos Bivainienės moksliniu straipsniu „Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai“, kuris taip pat svarbus bei naudingas, nes nagrinėja, kaip apibrėžiamas prekės ženklas, kokios jo funkcijos, ir kitais tyrimais bei informaciniais šaltiniais.

Magistro darbas „Darbuotojų vaidmuo korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje“ svarbus tuo, kad Lietuvoje pirmą kartą plačiau pažvelgta į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją organizacijų viduje. Atliktas tyrimas leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie tai, ar korporatyvinio prekės ženklo komunikacija organizacijų vidinėms tikslinėms grupėms, konkrečiai darbuotojams, yra

strateginis įmonių vidinės komunikacijos tikslas, kaip vidinė komunikacija naudojama korporatyvinio prekės ženklo palaikymui ir formavimui.

Darbas gali būti naudingas komunikacijos, rinkodaros disciplinų dėstytojams ir ženklo daros specialistams, komunikacijos ir rinkodaros studijų programų studentams.

1. STRATEGINIS KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VALDYMAS

1.1. Korporatyvinio prekės ženklo samprata ir reikšmė rinkodaros komunikacijoje

Mokslinėje literatūroje lietuvių kalba aptinkama nemažai termino *prekės ženklas* (angl. *brand*) apibrėžimų, kuriuose jis dažniausiai įvardijamas kaip tam tikras žymuo, padedantis siūlomoms prekėms ar paslaugoms išsiskirti iš kitų panašių prekių ar paslaugų: „Prekės ženklas – tai žymuo, kuriuo vienos prekės išskiriamos iš konkuruojančių prekių visumos“ (Pranulis 2000, p. 186).

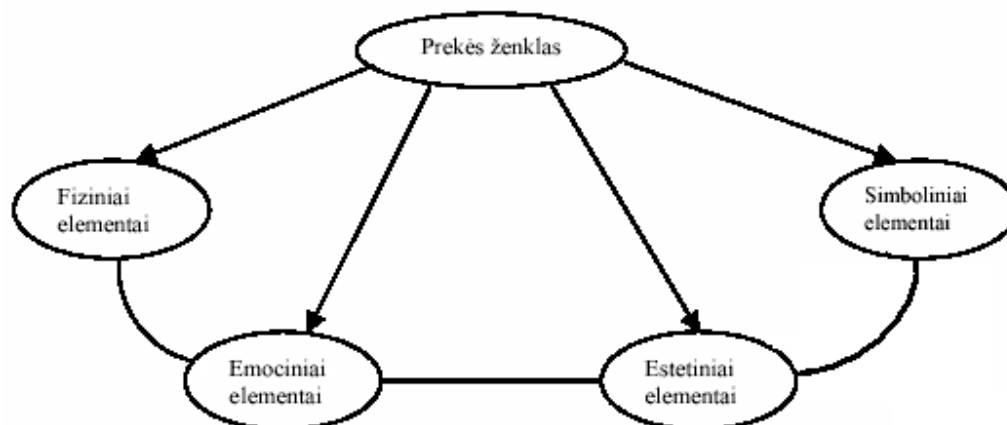
Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatyme pateikiamas prekės ženklo apibrėžimas: „Prekių ženklas (toliau – ženklas) – bet koks žymuo, kurio paskirtis – atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kito asmens prekių arba paslaugų ir kurį galima pavaizduoti grafiškai. Šiame įstatyme prekių ženklui prilyginamas ir ženklas, skirtas paslaugoms žymėti“. Taip pat akcentuojama, kad prekės ženklui kaip žymuo gali būti naudojamos įvairaus šrifto raidės ir žodžiai, skaitmenys, piešiniai, emblemos, spalvos ir jų deriniai bei kita.

Taigi, pateiktuose apibrėžimuose prekės ženklo sąvoka nusakoma per vieną iš prekės ženklo funkcijų – išskirti prekę ar paslaugą nuo konkuruojančių prekių, paslaugų. Prekės ženklas čia apibūdinamas kaip identifikuojantis žymuo, pabrėžiama, kad prekės ir paslaugos gali būti identifikuojamos naudojant keletą skirtingų priemonių.

Kiti autoriai teigia, kad lietuviškas terminas „prekės ženklas“ visgi yra netikslus anglų kalboje vartojamo termino „brand“ vertimas. Prekės ženklas įvardijamas ne tik kaip identifikuojantis žymuo, bet ir kaip visos asociacijos, kylančios pirkėjo ar kitos tikslinės grupės vaizduotėje, pamačius prekę ar paslaugą ar paminėjus jos pavadinimą: „Prekinis ženklas (o tiksliau – „brandas“, nes mūsų lituanistai kaip visada nesuprato esmės ir išvertė paviršutiniškai) yra sąsaja. Ir kuo sąsaja lankstesnė, lengviau suvokiama, funkcionalesnė, tuo vartotojui (t.y. produkto, paslaugos pirkėjui) lengviau. Tuo labiau jam patinka vartoti produktą“ (Zuzevičius, 2002).

Lina Bivainienė straipsnyje „Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai“ prekės ženklą taip pat traktuoja kaip kompleksinį įvairių elementų (fizinių, emocinių, estetinių, simbolinių) junginį (žr.1 paveikslą), kuris formuoja savitą prekės ar paslaugos suvokimą vartotojo ir kitų tikslinių grupių sąmonėje ir suteikia šioms papildomą vertę. Kaip matyti, autorė, nagrinėdama prekės ženklą, išskiria apčiuopiamus ir neapčiuopiamus prekės ženklo elementus. (Bivainienė 2006, p. 43).

1 paveikslas. Prekės ženklo komplekso struktūra (Bivainienė 2006, p. 43)



Apibendrinant galima teigti, kad prekės ženklas – tai identifikuojančio prekės ar paslaugos žymens ir asociacijų apie prekę ar paslaugą visuma. Kitaip tariant, tai įvaizdžių, idėjų, reprezentuojančių prekę ar paslaugą, rinkinys, kuriam pasitelkiami konkretūs simboliai (logotipas, šūkis, dizaino priemonės ir pan.), išreiškiantys tam tikras vertybes ir išskirtinumą, bei jų atpažinimas ir kitos reakcijos, sukuriami per tiesioginę ar netiesioginę vartotojo ir kitų tikslinių grupių patirtį apie konkrečius produktus ar paslaugas, taip pat per reklamą, žiniasklaidą ir panašiai.

Tačiau, kaip tvirtina vienas garsiausių rinkodaros specialistų Philip Kotler, produkto sąvoka pastaruoju metu tapo gana išplėsta, į „parduodamus objektus“ be materialių daiktų ir įvairių paslaugų įtraukiami ir asmenys, organizacijos, vietovės ar idėjos (Kotler 2003, psl. 466). Wally Olins knygoje „On brand. Prekės ženklas“ taip pat nurodo ne tik prekės ar paslaugos prekės ženklus, bet ir dar keletą prekės ženklų rūšių. Prekės ženklai, anot autoriaus, aptinkami ne tik verslo srityje, bet ir kultūroje, mene ir kitose sferose: „Esama ne pelno organizacijų prekės ženklų, kaip YMCA, akademinų ženklų, kaip Jeilis, sporto – „Juventus“, ir meno, kaip britų Teitas. Dedama vis daugiau pastangų tam tikras vietoves apibendrinti kaip prekės ženklą. (...) Esama prekės ženklų, kurie išreiškia vieną paprastą, aiškiai suprantamą idėją: „Vogue“ žurnalas daugeliu savo tarptautinių pavidalų žymi aukštąją madą. Yra ir kitokių prekės ženklų, įkūnijančių sudėtingų ir iš pažiūros prieštaringų idėjų junginį, kaip antai Oksfordo universitetas; tokių ženklų vis daugėja.“ (Olins 2006, p.173).

Tiek pelno siekiančios, tiek ne pelno organizacijos vykdo veiklą, kuri neretai taip pat turi tikslą parduoti pačią organizaciją, sukurti, pakeisti ar palaikyti tikslinių grupių nuomonę apie ją, ugdyti pasitikėjimą ir skatinti pageidaujamą elgesį (Kotler 2003, psl. 466). Organizacijos vardo kaip prekės

ženklų panaudojimo praktika įvardijama terminu *korporatyvinė ženklo daroma*. Teigiama, jog pastaroji reikalauja nuoseklios strateginės išorinės ir vidinės komunikacijos, kuria būtų išreiškiamas vieningas korporatyvinis pasakojimas, kuriamas tikslinių grupių pasitikėjimas ne konkrečiu produktu ar paslauga, bet apskritai visa organizacija kaip preke.

Formuojant *korporatyvinę prekės ženklą*, kuris įvairių autorių apibūdinamas kaip vartotojų ar kitų tikslinių grupių santykių ir patirties, taip pat suvokimo apie organizaciją visuma, neapsiribojama vien organizacijos logotipo, dizaino, stiliaus, spalvų, devizo kūrimu ar keitimu. Procesas apima daugiau nei organizaciją identifikuojančius žymenis, tai yra fizinius prekės ženklo elementus, bet ir tokius dalykus kaip organizacijos vertybinę poziciją, viziją ir misiją, identitetą. Korporatyvinio prekės ženklo kūrimo tikslas yra parengti turiningą organizacijos kaip prekės ženklo įvaizdžių ar asociacijų sistemą (Kotler 2003, psl. 471).

W.Olins tvirtina, kad žmonės vis dažniau domisi vieną ar kitą prekės ženklą siūlančia organizacija, todėl bendrovių ženklai taip pat darosi matomesni jų tikslinėms auditorijoms. Organizacijų prekės ženklai, kitaip tariant, korporatyviniai prekės ženklai, tampa vis svarbesni, kai susipina įvairios auditorijos – partneriai, tiekėjai, investuotojai, akcininkai, vyriausybės, klientai, darbuotojai ir t.t. (Olins 2006, p.172). Korporatyvinės ženklo daromos svarba ypač aktuali didėjant organizacijų konkurencijai globaliose rinkose. Pasiiekti unikalią poziciją ir konkurencinių privalumų čia tampa vis sudėtingiau, kadangi organizacijos dažniausiai siūlo ne vieną produktą, o atskiri prekės ženklai reikalauja didesnių pastangų ir investicijų. Tačiau visgi konstatuojama, kad kompanijos kol kas sunkiai įsisąmonina korporatyvinio prekės ženklo ir jo strategijos svarbą.

Korporatyvinę prekės ženklą, anot W.Olins, lengviausia suvokti, nagrinėjant pagal keturis vektorius, apibrėžiančius jo pasirodymą: produktą, aplinką, komunikaciją ir elgseną. Produktu šiuo atveju gali būti įvardijama pati organizacija, taip pat viskas, ką ji gamina ir/ar parduoda rinkoje, tuo tarpu kontekstas, kuriame ji veikia, reiškia prekės ženklo aplinką. Teigiama, kad aplinkos faktorius visada buvo svarbus, pavyzdžiui, viešbučius, restoranus, prekybos centrus, anot autoriaus, renkamus pagal tai, kurioje vietoje jie įsikūrę, kokias prekes ar paslaugas šie siūlo, kokie žmonės ten lankosi, ar malonus aptarnavimas ir kt. Korporatyvinis prekės ženklas būtent nusako, ko galime tikėtis iš kompanijos. Komunikacija (organizacijos logotipu, produktų pakuotėmis, reklama, interneto svetaine, įvairiais renginiais, pranešimais spaudai ir kt. informacine medžiaga, darbo skelbimais ir pan.) kompanija taip pat pasako įvairioms auditorijoms apie save ir tai, kuo ji užsiima, išsako ir taip vadinamąjį pažadą. Galiausiai elgsena reiškia organizacijos elgesį apskritai rinkoje bei su tikslinėmis grupėmis. Pabrėžiama, kad kiekvieno atskiro individo elgsena turėtų būti suderinta su bet kurio kito organizacijos nario ir, žinoma, visos organizacijos elgsena bei paremti organizacijos pažadą tikslinėms

grupėms. (Olins 2006, p. 176 – 179). Taigi, siekiant suvokti ir įvertinti korporatyvinį prekės ženklą būtina išanalizuoti visus šiuos su organizacija susijusius elementus. Svarbu tai, kad siekiant stipraus korporatyvinio prekės ženklo, pastarieji turi derėti tarpusavyje.

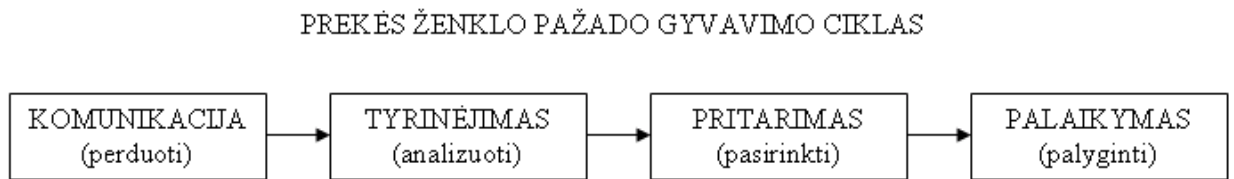
Nicholas Ind „The corporate brand“ taip pat tvirtina, kad korporatyvinis prekės ženklas glaudžiai susijęs su organizacijos elgesiu, komunikacija ir įvairiais atskirose tikslinėse grupėse. Kaip visumą šiuos visus elementus apjungia organizacijos vertybės, kurios apibrėžia ir organizacijos bei korporatyvinio prekės ženklo strategiją. (Ind 1997, p. 43 – 51). Organizacijos komunikuojamas vertybes, identitetą, kaip esminius korporatyvinio prekės ženklo strategiją nulemiančius veiksnius, įvardija ir Jesper Kunde knygoje „Corporate religion“. Pasak autoriaus, organizacijos vertybinė pozicija yra organizacijos varomoji jėga, kuri išreiškia korporatyvinio prekės ženklo unikalią vertę rinkoje. Stiprią vertybinę poziciją turintis korporatyvinis prekės ženklas ne tik išreiškia organizacijos identitetą, jos vizualinį veidą, bet ir kelia ryškias asociacijas vartotojo ir kitų tikslinių grupių sąmonėje, sukuria tam tikrus lūkesčius.

Korporatyvinis prekės ženklas suteikia organizacijos veiklai, jos gaminamoms ar parduodamoms prekėms ir paslaugoms emocinį atspalvį. Organizacijos, kaip ir siūlomos prekės ar paslaugos, jos klientų ir kitų tikslinių grupių įvertinamos emociškai: „Prekės ženklai įkūnija aiškumą, patikimumą, kokybę, statusą, priklausymą bendruomenei – viską, kas padeda žmogui apibrėžti patį save. Prekės ženklai įkūnija tapatybę“ (Olins 2004, p. 27).

Taigi, galima sakyti, kad korporatyvinis prekės ženklas, iš esmės, išreiškia organizacijos galimybę komunikuoti su ją dominančiomis tikslinėmis grupėmis. Dažnai renkama viena ar kita produkta ne pagal jo vertę ar naudą, bet dėl pridėtinės vertės, kurią šiam sukuria reputaciją ir pasitikėjimą turinti organizacija. Kitaip tariant, prekės ženklas atlieka identifikavimo funkciją, išskiria kompaniją iš kitų konkuruojančių organizacijų, yra vienas esminių klientų pritraukimo ir ilgalaikių santykių palaikymo su įvairiomis tikslinėmis grupėmis veiksmų.

Korporatyvinis prekės ženklas perteikia organizacijos taip vadinamąjį pažadą visuomenei, pagrindinę idėją, organizacijos esmę, dėl ko ji veikia ir ko galima iš jos tikėtis. „Korporatyvinio prekės ženklo pažadas yra tarsi pamatas, apie kurį klostosi organizacijos ir vartotojų bei kitų tikslinių grupių santykiai. Tai yra tai, ką organizacija pastariesiems žada ir tai, ką šie gali gauti iš organizacijos“ (Salam, 2003). Sėkmingas korporatyvinio prekės ženklo pažadas, anot Tim Salam, apima keturių etapų procesą, kuris įvardijamas kaip prekės ženklo pažado gyvavimo ciklas (žr. 2 paveikslą).

2 paveikslas. Prekės ženklo pažado gyvavimo ciklo etapai (Salam, 2003)



Kaip teigia autorius, korporatyvinio prekės ženklo pažadas tikslinėms grupėms išsakomas per organizacijos komunikaciją. Vartotojai ir kitos tikslinės grupės komunikuojamą informacinį pranešimą analizuoja ir turi jį omenyje. Priėmę pranešimą, tai yra prekės ženklo pažadą, ir susidūrę su organizacija, šie gali palyginti komunikuojamą pažadą ir savo patirtį. Vartotojų ir kitų tikslinių grupių suvokimas apie organizacijos prekės ženklo pažadą turi būti konstruojamas atsargiai, siekiant išvengti atotrūkio tarp organizacijos komunikacijos ir tikslinių grupių patirties apie ją. Korporatyvinio prekės ženklo pažado palaikymas ir tesėjimas yra vienas esminių dalykų ženklo daroje. Kai komunikuojamas pažadas yra realus ir organizacija jį vykdo, tai sukuria šiai išskirtinį konkurencinį pranašumą ir pridėtinę vertę. Kai patirtis kas kartą sutampa su prekės ženklo pažadu, organizacija ilgainiui pelno vartotojų ir kitų tikslinių grupių pasitikėjimą ir lojalumą (Salam, 2003).

Kiekviena organizacija turėtų komunikuoti išskirtinį ir svarbiausią prekės ženklo pažadą. Rekomenduojama nustatyti du ar tris prekės ženklo pažado požymius, kurie būtų esminiai, kuriant pagrindą emociniam ryšiui tarp organizacijos ir jos tikslinių grupių. Specifiniai požymiai, kurie galėtų būti pagrindiniai, pozicionuojant prekės ženklą, ir turėti ryškiausią emocinį atspalvį bei sukurti didžiausią pridėtinę vertę įprastai nustatomi rinkodarinių tyrimų metu. Kai prekės ženklo pažado esminiai pranešimo akcentai apibrėžti, organizacija turi dėti visas pastangas, kad pastarieji būtų nuolat palaikomi nuoseklia išorine ir vidine komunikacija (The power of brand delivery, 2001, p.1-2).

Malcolm H.B. McDonald, Leslie de Chernatony ir Fiona Harris straipsnyje „Corporate marketing and service brands“ akcentuoja, jog prekės ženklo pažadas itin svarbus organizacijoms, teikiančioms paslaugas. Prekės ženklą sudaro funkciniai ir emociniai elementai, dėl paslaugų neapčiuopiamumo, organizacijoms ypač svarbu komunikuoti vertybes paslaugos teikimo metu, tai yra būtinas tam tikras pagrindas, kuris keltų konkrečias asociacijas apie komunikuojamą pažadą ir jį patvirtintų. Prekės ženklo pažado identifikavimas ir pastovus jo palaikymas bei pildymas yra pagrindas, siekiant sukurti prekės ženklo vertę (McDonald, Chernatony, Harris 2001, p. 345).

Didelę vertę turintis korporatyvinis prekės ženklas suteikia organizacijai daugiau konkurencinių pranašumų, ji yra labiau atpažįstama, todėl ir rinkodaros komunikacijos sąnaudos palyginti bus kur kas

mažesnės. Be to, tokia organizacija neabejotinai turi pranašumą derėdamasi: investuotojai, analizuodami įmonę, didelį dėmesį kreipia ne tik į jos finansinius rodiklius, pelningumą, bet ir į korporatyvinio ir prekių ženklų vertę, pavyzdžiui, 2000 metais mobiliojo ryšio operatorė “Orange” buvo parduota bendrovei “France Telecom” už 39,7 milijardus eurų. Tokią kainą labiausiai įtakėjo organizacijos prekės ženklo sėkmė. („Verslo klasė“ 2005 07, p. 46 -50).

Kai korporatyviniu prekės ženklu pasitikima, kompanijai taipogi paprasčiau plėsti prekių ar paslaugų asortimentą. (Kotler 2003, psl. 472). Žmonių pasitikėjimą turinti organizacija lengviau įveikia ir krizines situacijas. Stiprus korporatyvinis prekės ženklas gali būti ir kaip motyvacinė priemonė organizacijoje dirbantiems ar potencialiems darbuotojams.

Kaip matyti, korporatyvinis prekės ženklas – tai kompleksinis įvairių elementų junginys, formuojantis tikslinių grupių sąmonėje tam tikrą suvokimą apie organizaciją ir sukuriantis pridėtinę vertę jos veiklai, produktams ar paslaugoms, tai visos su organizacija susijusios informacijos įkūnijimas. Kaip vienas esminių stipraus korporatyvinio prekės ženklo sukūrimo veiksnių, išskiriamas taip vadinamo prekės ženklo pažado, kuris turi būti nuoseklus visos organizacijos komunikacijos metu, palaikymas ir tesėjimas tikslinėms grupėms. Taigi, korporatyvinis prekės ženklas – ypač reikšmingas organizacijos rinkodaros komunikacijos elementas, turintis lemiamos įtakos sėkmingos organizacijos veiklos užtikrinimui, unikalios pozicijos rinkoje įtvirtinimui.

1.2. Korporatyvinio prekės ženklo ir produkto ar paslaugos prekės ženklo santykis

Korporatyvinio prekės ženklo reputacija neretai naudojama atskirų organizacijos produktų ar paslaugų prekės ženklų stiprinimui, žinomumo didinimui. Tai ypač aktualu, kai organizacija yra gerai žinoma rinkoje ir atpažįstama jos tikslinių grupių. Kadangi šiuolaikinės kompanijos rinkai dažniausiai siūlo ne vieną produktą ar paslaugą, tampa svarbu, kaip pasirinkti tinkamą korporatyvinio prekės ženklo strategiją, kad nekiltų identiteto praradimo grėsmė: ar korporatyvinis prekės ženklas turėtų apimti visas įmonės gaminamas prekes ir paslaugas, paremti juos, o galbūt geriau, kad jis visiškai neturėtų sąsajų su produktų ar paslaugų prekės ženklais.

Visus organizacijos valdomus prekės ženklus, taip pat ir korporatyvinį prekės ženklą, ženkldaros specialistai įvardija terminu „prekės ženklo portfelis“ (angl. *brand portfolio*). Kad organizacija išsikovotų aiškia pageidaujamą poziciją tikslinių grupių sąmonėje, jos bendroji prekės ženklų struktūra turi būti logiška, būtina įvertinti, ar ji įveda tikslumo, neklaidina, ar atitinka organizacijos tikslus, pagrindines veiklos kryptis.

Cees B.M. van Riel tvirtina, kad korporatyvinio prekės ženklo strategija tiesiogiai priklauso nuo organizacijos strategijos ir struktūros, kiek ji nori būti matoma, atpažįstama. (van Riel 1995, p. 39). Dažniausiai išskiriami trys pagrindiniai sąryšio tarp korporatyvinio ir kitų papildomų prekės ženklų santykių tipai (žr. 3 paveikslą):

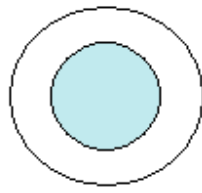
- **Vienas bendras prekės ženklas.** Organizacijai, jos siūlomoms prekėms ar paslaugoms ir visai veiklai naudojamas vienas prekės ženklas. Jis yra žinomas visoms suinteresuotoms grupėms – vartotojams, darbuotojams, investuotojams, partneriams, tiekėjams ir t.t. Organizacija naudoja vieną stilių, tuos pačius simbolius ir yra atpažįstama akimirksniu. Šie prekės ženklai dažnai „atstovauja naujos rūšies organizacijai, kuri pabrėžia veikiau tai, kaip ji dirba, nei ką gamina – tai yra požiūrį, o ne produktą“. (Olins 2006, p. 173).

- **Paremiami prekės ženklai.** Korporatyvinis prekės ženklas paremia produktų ar paslaugų prekės ženklus, suteikia patikimumą, pasitikėjimą tarp vartotojų ir kitų suinteresuotų grupių. Ši strategija leidžia kompanijoms, kurios veikia keliose srityse, išskirti jų skirtingas produktų ar paslaugų grupes, kaip, pavyzdžiui, „Nestle“ kompanijos gaminami šokoladukai „KitKat“, kakavos gėrimas „Nesquik“ arba „Sony“ kompanijos ausinukai „Walkman“ ir elektroninis žaidimas „Playstation“.

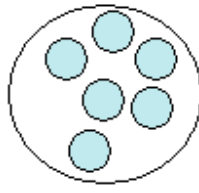
- **Individualūs prekės ženklai („vienas produktas – vienas prekės ženklas“).** Klientams siūlomi individualiais, atskirais prekės ženklais identifikuojami produktai ar paslaugos, tuo tarpu apie jų gamintoją žinoma mažiau. Pagrindinis korporatyvinis prekės ženklas skirtas investuotojams, partneriams, tiekėjams, darbuotojams ir kitoms tikslinėms grupėms. Pavyzdžiui, kompanija žinoma kaip „Procter&Gamble“ gamina produktus, pažymėtus „Tide“, „Pampers“, „Blend-a-med“, „Tampax“ ir kitais prekės ženklais. (Taylor 2005, p. 111- 143). Dažniausiai tokia „vienas produktas – vienas prekės ženklas“ strategija taikoma, kai įmonė skverbiasi į neįvaldytą rinkos dalį arba bando įvaldyti naują prekių ar paslaugų grupę. Naujos prekės ar paslaugos nesėkmės atveju kompanijos reputacija nenukenčia. Vartotojams pripažinus prekę, individualaus prekės ženklo naudojimas naudingas, nes prekę perka ir nelabai gamintoją ar kitus jo produktus mėgstantys vartotojai. Nepaisant to, produkto ar paslaugos su nauju ženklu įvedimas į rinką yra ilgas, sudėtingas ir daug investicijų reikalaujantis procesas. (Pranulis 2000, p. 189 – 191).

Įdomu tai, kad pasaulinės organizacijos, valdančios daugybę prekės ženklų, pastaruoju metu linksta prie jų mažinimo. Stengiamasi išskirti tuos prekės ženklus, kurie yra pelningiausi ir gali būti sėkmingai išplėsti. Pavyzdžiui, vienas didžiausių koncernų pasaulyje „Unilever“ turi apie 1600 prekės ženklų, planuojama jų skaičių sumažinti iki 250. Kompanija tai daro pirmiausia prekės ženklu suteikdama vienodą širdelės formos logotipą, galiausiai bus pakeisti ir pavadinimai, komunikacija (Kunde 2005, psl. 260 – 263).

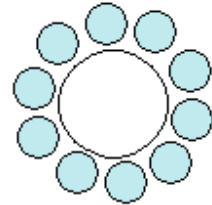
3 paveikslas. Prekės ženklų strategijos (Brand portfolio and architecture, 2003)



Korporatyvinis prekės ženklas



Paremiami prekės ženklai



Individualūs prekės ženklai

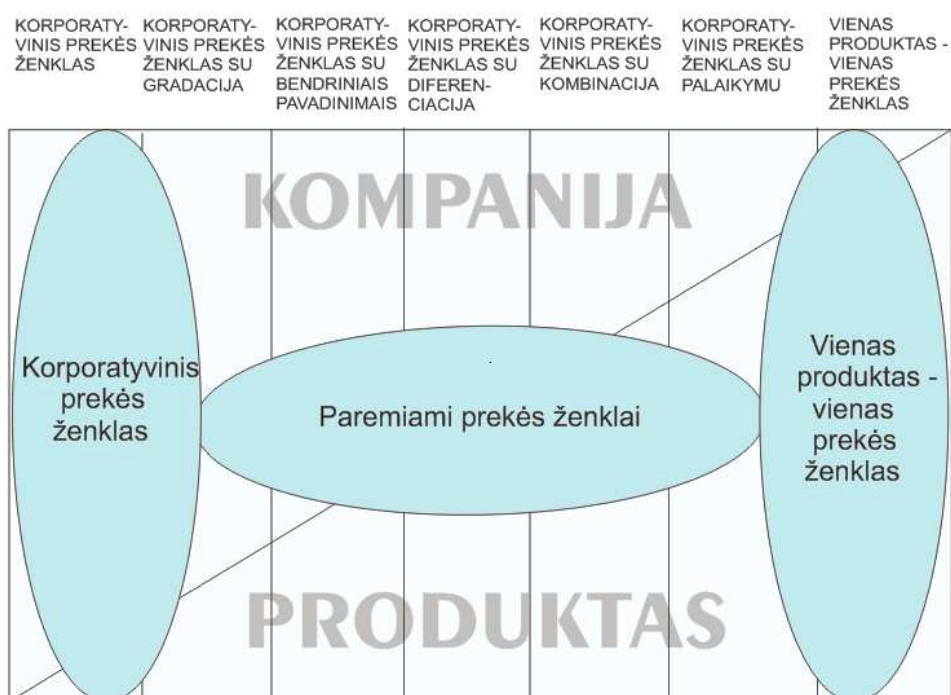
Taigi, korporatyvinis prekės ženklas gali sutapti arba nesutapti su organizacijos rinkoje siūlomų prekių ar teikiamų paslaugų prekės ženklais, arba gali paremti juos. Vieno prekės ženklo strategijai būdinga fokusuota konkurencija, organizacija koncentruoja visus išteklius į pagrindinį korporatyvinį prekės ženklą, prekės ir paslaugos skirtingiems rinkos segmentams vienijami vieno bendro tikslo. Tuo tarpu kitos strategijos, leidžiančios daugiau prekės ženklų, kuria naujas rinkas, materialieji ir žmogiškieji ištekliai yra paskirstyti, kiekvienam rinkos segmentui keliamas skirtingas tikslas.

J.Kunde „Unique now ... or never“ tvirtina, kad tradicinėje ekonomikoje svarbiausiais ženklo daros elementais buvę produktas ir jo pakuotė bei logotipas tampa nebe tokie svarbūs. Dabartinėje vertybėmis pagrįstoje ekonomikoje pagrindinis vaidmuo tenka organizacijos vertybinei pozicijai, tai yra tam, kokias vertybes ji komunikuoja tikslinėms grupėms. Autorius akcentuoja, jog ateitis priklauso būtent subendrintiems korporatyviniams prekės ženklams („vienas bendras prekės ženklas“ strategija), organizacijos gaminamos ir/ar parduodamos prekės ar paslaugos neturėtų pernelyg nutolti nuo korporatyvinio prekės ženklo, priešingai, pastarieji privalo tarnauti pagrindinio korporatyvinio prekės ženklo komunikuojamų vertybių stiprinimui ir įsitvirtinimui vartotojų ir kitų tikslinių grupių sąmonėje. Organizacija, kaip prekė, turi užimti tam tikrą vertybinę poziciją rinkoje ir tuo pačiu stengtis išvengti tapimo „viskuo visiems“ sąlytų. Kada organizacija turi daugiau prekės ženklų, vertybės tarsi išnešiojamos, be to, neretai atskiras prekės ženklas gali pakeisti kompanijos deklaruojamą vertybinę poziciją. (Kunde 2005, psl. 141- 142).

Tarp vieno bendro korporatyvinio prekės ženklo ir tradicinės „vienas produktas – vienas prekės ženklas“ strategijos, anot J. Kunde, egzistuoja daugybė būdų (žr. 4 paveikslą), kaip priartinti produktų ar paslaugų prekės ženklus kiek įmanoma arčiau korporatyvinio prekės ženklo, kaip diferencijuoti juos, kad šie visgi stiprintų pagrindinio prekės ženklo komunikuojamas vertybes. Tai reikalauja logiškos korporatyvinio prekės ženklo sistemos sukūrimo ir strateginio valdymo, kad produktų prekės ženklai derėtų vienas prie kito, ikūnydami korporatyvinį prekės ženklą. Autorius išskiria keletą pagrindinių korporatyvinio prekės ženklo strategijų:

- korporatyvinis prekės ženklas su gradacija;
- korporatyvinis prekės ženklas su bendriniais pavadinimais;
- korporatyvinis prekės ženklas su diferenciacija;
- korporatyvinis prekės ženklas su kombinacija;
- korporatyvinis prekės ženklas su palaikymu. (Kunde 2005, psl. 141).

4 paveikslas. Prekės ženklų sistema. (Kunde 2005, psl. 141)



Kaip pavaizduota 4 paveiksle, į vertybes orientuotoje prekės ženklo sistemoje, kuo toliau į dešinę tolstama nuo korporatyvinio prekės ženklo, tuo produktas ar paslauga tampa labiau diferencijuoti ir gali tapti atskirais prekės ženklais. Taigi, taip vadinamą korporatyvinio prekės ženklo architektūrą reikėtų suvokti kaip sistemą, kurioje kiekvienas sistemos elementas yra glaudžiai susijęs vienas su kitu. Šiuo atveju produktai ir paslaugos bei jų prekės ženklai turi tarnauti vienam bendram tikslui ir komunikuoti vieningą korporatyvinio prekės ženklo pranešimą.

Korporatyvinis prekės ženklas su gradacija. Naudojant korporatyvinį prekės ženklą su gradacija, pastaroji turi būti kiek įmanoma neutralesnė. Niekada negalima naudoti nepriklausomų pavadinimų. Šios strategijos esmė, kad visos vertybės koncentruojasi korporatyviniame prekės ženkle, tokia sistema ypač dažnai sutinkama automobilių pramonėje. „BMW“ naudoja skaičius tiek norėdama

išskirti automobilių dydį, tiek segmentą, pavyzdžiui, serijos numeris 300 reiškia, kad automobilis bus kur kas pigesnis ir mažesnis nei automobiliai su serijų numeriais 500 ar 700. (Kunde 2005, psl. 166 - 167).

Korporatyvinis prekės ženklas su gradacija laikomas gana efektyvia ženklo daros forma, kadangi nėra būtinybės kurti naujų prekės ženklų, kurie galbūt vėliau išskaidytų pagrindinį. Naudojant raides ir šifrus galima pasiekti tikslios dydžių ir segmentų klasifikacijos, o visos vertybės išlieka nukreiptos korporatyvinio prekės ženklo stiprinimui. Ši strategija tinkama išskirti brangiems, ilgo naudojimo produktams, taip pat dažna verslas verslui sferoje.

„Audi“ automobilių korporatyvinio prekės ženklo gradacija kuriama raidžių ir skaičių pagalba. Skaičiai reiškia modelio dydį, tuo tarpu raidės – modelio tipą. Anksčiau egzistavo tik raidė A, tačiau sistema numatė galimybę naujam dizainui, todėl dabar gaminami ir Q, R ir TT modeliai. Taip pat įmanoma gradacija pagal variklį ir specifikaciją kiekvienai klasei. Tokiu būdu organizacijai nereikia papildomų lėšų naujo nepriklausomo prekės ženklo įvedimui. (Kunde 2005, psl. 169 -171).

„Iki 1995 metų buvo gaminami tik modeliai Audi 80 ir 100, vėliau juos pakeitė A4 ir A6. Šiandien A3 pozicionuojamas kaip kompaktiškas automobilis, A2 – kaip mažas, o A8 – kaip prabangus limuzino klasės automobilis. Taigi, „Audi“ dėka savo aiškios vertybinės pozicijos ir aiškios gradacijos, gali judėti tiek žemyn, tiek aukštyn. Ką benusipirktumėme, A2 ar A8, išlieka ta pati vertybinė aura.“ (Kunde 2005, psl.171).

UAB „Norfos mažmena“ valdanti daugiau nei šimtą prekybos centrų ir žinoma korporatyviniu prekės ženklu „Norfa“ taip pat sėkmingai naudoja korporatyvinio prekės ženklo su gradacija strategiją. „Norfos“ parduotuvės, priklausomai nuo prekybos salių dydžio ir juose pateikiamo asortimento, skirstomos į penkis formatus (S, L, XL, XXL ir Hyper Norfa).

Apibendrinant, galima teigti, kad tokia strategija ne tik stiprina korporatyvinį prekės ženklą, skelbia tas pačias vertybines nuostatas, bet ir, pasitelkiant korporatyvinio prekės ženklo reputaciją, leidžia pasiekti pageidaujamus rinkos segmentus, kai veikiama iš esmės vienoje sferoje.

Korporatyvinis prekės ženklas su bendriniais pavadinimais. Prekės ženklas „SAS Cargo“, kaip teigia J.Kunde, geriausias aviakompanijos „SAS“ korporatyvinio prekės ženklo su bendriniais pavadinimais strategijos pavyzdys. Be keleivių pervežimo, kompanija taip pat transportuoja ir krovinius, pridėdama žodį „cargo“ (iš angl.: *kroviny*s, *kargas*), ji labai tiksliai įvardijo šią savo veiklos sritį. Bendrinis pavadinimas, skirtas krovinių pervežimams, netrukdo nei korporatyviniam prekės ženkliui, nei organizacijos klientams – keleiviams, todėl kompanijai nereikia sukurti atskiro prekės ženklo. „SAS“ gali naudoti korporatyvinio prekės ženklo reputaciją krovinių pervežimo palaikymui, ir atvirkščiai, „SAS Cargo“ stiprina korporatyvinį prekės ženklą „SAS“. (Kunde 2005, psl. 182).

Lietuvoje veikianti AB „Hansabankas“ savo finansines veiklos sritis taip pat išskiria bendrinių pavadinimų pagalba, pavyzdžiui, „Hansa lizingas“, „Hansa gyvybės draudimas“.

Korporatyvinio prekės ženklo su pavadinimu strategijai įprastai ieškoma bendrinio žodžio, kuris labiau atspindėtų būtent tą sritį, kurioje veiks prekės ženklas. Taip sumažėja tikimybė, jog jis taps nepriklausomu. Ši korporatyvinio prekės ženklo strategija tinkamiausia organizacijoms plečiantis, užimant naujas rinkas ir segmentus.

Dar vienas šios strategijos naudojimo pavyzdys – „Virgin“ korporatyvinis prekės ženklas, kuris žymi be galo daug verslo sričių nuo muzikos įrašų kompanijos iki avialinijų: „Virgin Atlantic Airways“, „Virgin Express“, „Virgin Clothing“, „Virgin Radio“, „Virgin Cola“, „Virgin Bride“, „Virgin Megastores“, „Virgin Holidays“, „Virgin Train“, „Virgin Direct“, „Virgin Mobile“ ir kt. „Virgin“ korporatyvinis prekės ženklas žymi apie 150 kompanijų. Visos jos skelbia „Virgin“ vertybes, idėją „prieš taisykles“. Kaip matyti, ši korporacija atskiroms verslo bendrovėms šalia korporatyvinio prekės ženklo naudoja bendrinį pavadinimą, pvz.: „Virgin Train“ (iš angl.: *traukinys*). Tokiu būdu vertybinė pozicija, kurią vartotojų sąmonėje išsikovojo kompanija „Virgin“, perkeliama į daugelį verslo sričių, o parinkti pavadinimai niekada neviršys į nepriklausomą prekės ženklą, galintį pakeisti korporatyvinio prekės ženklo vertybes.

Taigi, skirtingai nei korporatyvinio prekės ženklo strategija su gradacija, ši leidžia organizacijoms veikti ne vienoje, bet keletoje verslo sričių. Tai ženklo daros strategija, atspindinti organizacijos filosofiją, kuri gali būti nesunkiai perduodama iš vieno rinkos segmento į kitą.

Korporatyvinis prekės ženklas su diferenciacija. Korporatyvinis prekės ženklas su gradacija ir korporatyvinis prekės ženklas su bendrinio pavadinimu – abi šios strategijos yra koncentruotos ties korporatyviniu prekės ženklu ir, galima sakyti, yra jo variacijos. Organizacijos tiesiog panaudoja subkategoriją, o pats korporatyvinis prekės ženklas labai priklauso nuo logotipo. Tačiau svarbiausia turėtų būti ne logotipas, jo dizainas, būtina, kad korporatyvinis prekės ženklas taptų kur kas svarbesnis už pastaruosius. „Tas pats logotipas dažnai pozityviai priimamas panašios tikslinės vartotojų grupės, tačiau naujam rinkos segmente jis gali iššaukti negatyvias asociacijas.“ (Kunde 2005, psl. 199).

Vienas iš galimų sprendimų tokiu atveju gali būti naujo prekės ženklo sukūrimas, tačiau tam reikia nemažai investicijų. „Giorgio Armani“ pasistūmėjo į naujas prekių rinkas ir vartotojų segmentus su prekės ženklais moterims ir kosmetikai, vaikiški rūbai parduodami su „Giorgio Junior“, o, pavyzdžiui, džinsai – „Giorgio Jeans“. Kai kuriais atvejais kompanija naudoja korporatyvinio prekės ženklo strategiją su bendrinio pavadinimu, kitais – korporatyvinio prekės ženklo su diferenciacija. Kada organizacija sukūrė prekės ženklą „Emporo Armani“ jaunimui, ji visiškai pakeitė logotipą.

Vienas iš korporatyvinio prekės ženklo su diferenciacija strategijos privalumų yra tas, kad ji taikoma konkrečiai tikslinei grupei, neprarandant ryšio su pagrindiniu korporatyviniu prekės ženklu. Tuo tarpu kai po vienu prekės ženklu gaminama ir/ar parduodama pernelyg daug produktų ar paslaugų, gresia pavojus supainioti vartotoją. Teigiama, kad tikslinės grupės įprastai teigiamai žiūri į korporatyvinio prekės ženklo diferenciaciją, kadangi suvokia, jog skirtingi pavadinimai adresuoti skirtingiems segmentams. (Kunde 2005, psl. 199 – 200).

Korporatyvinis prekės ženklas su kombinacija. Kai kada būtina diferencijuoti naujus rinkos ar vartotojų segmentus naujo prekės ženklo pagalba. Tačiau daug efektyviau nei naujo, nepriklausomo prekės ženklo įvedimas į rinką, neretai yra taikyti jo kombinaciją su korporatyviniu prekės ženklu. Tai leidžia pernešti kai kurias korporatyvinio prekės ženklo vertybes papildomam prekės ženklui. Pastarasis turi būti pateiktas teisingame kontekste, siejant jį su jau egzistuojančiu pagrindiniu korporatyviniu prekės ženklu. Svarbu tai, kad čia visada išlieka didelė grėsmė, jog prekės ženklo kombinacija taps nauju, nepriklausomu prekės ženklu. Kad ši strategija būtų efektyvi ir pasiteisintų, pagrindinis korporatyvinis prekės ženklas turi užimti pakankamai stiprią vertybinę poziciją vartotojo sąmonėje.

„Kellogg‘s“ sukūrė prekės ženklo sistemą, kurioje korporatyvinio prekės ženklo logotipas randasi viršuje, o produkto pavadinimas – po juo. Neretai maisto produktų gamintojai vykdo kombinuoto korporatyvinio prekės ženklo strategiją nesilaikydami ypatingų logotipo naudojimo taisyklių. „Danone“ kompanija kreipia dėmesį į tai, kad pagrindinio korporatyvinio prekės ženklo logotipas užimtų centrinę vietą ant produktų pakuotės, kurių asortimentas labai didelis – nuo natūralių jogurtų iki desertų vaikams. „Danone“ pozicionuoja save kaip itin šviežūs pieno produktai ir turi gerai apgalvotą prekės ženklo sistemą. (Kunde 2005, psl. 210 – 218).

Viena didžiausių pieno perdirbėjų Baltijos šalyse akcinė bendrovė „Pieno žvaigždės“ taip pat valdo keletą produktų prekės ženklų, pavyzdžiui, jogurtai ir varškės sūreliai „Jo“, jogurtinis gėrimas „Smilgelė“, pienas „Mū“, šokoladiniai varškės sūreliai „Nykštukas“, „Jonukas“, varškės desertai „Smilga“ ir daugelį kitų, tačiau siekiama susieti egzistuojančius produktų prekės ženklus su pagrindiniu korporatyviniu prekės ženklu. Kompanija logotipu „Pieno žvaigždės“ pažymi jai priklausančius prekės ženklus produktų pakuotės viršuje.

Korporatyvinis prekės ženklas su palaikymu. Šios strategijos pavyzdys yra kompanija „Volkswagen“, kuri nusipirko automobilių gamintojus „Škoda“ ir „Seat“. Abu šie prekės ženklai iki tol buvo silpni ir skyrėsi iš kitų gamintojų žema kokybe ir prestižu. Toks žingsnis „Volkswagen“ leido pasiekti kitus rinkos segmentus.

Palaikantysis prekės ženklas šiuo atveju itin mažu šriftu minimas produkto pakuotės apačioje. Rėmimo rizika ta, kad palaikomasis prekės ženklas gali patirti nesėkmę, bet kokia neigiama reakcija gali atsiliepti ir korporatyviniam prekės ženklui. Ši strategija veikia efektyviai, kai paremiamajam prekės ženklui pavyksta komunikuoti vartotojui, kad už jo yra kur kas didesnis ir stipresnis prekės ženklas. (Kunde 2005, psl. 231 – 235).

Maksimalų korporatyvinio prekės ženklo vertybinės pozicijos stiprinimą, anot J.Kunde, garantuoja korporatyvinio prekės ženklo strategijos su gradacija ir denominacija. Teigiama, kad skirtingi produktai ar paslaugos turi turėti skirtingus pavadinimus, tačiau jei jų prekės ženklai tampa pernelyg stiprūs, pastarieji gali lengvai išstumti korporatyvinio prekės ženklo sukurtą pridėtinę vertę ir išskirtinę poziciją. Tokiu atveju vietoje vieno pagrindinio korporatyvinio prekės ženklo atsiranda du, kurie dalinasi tą patį rinkodarinį biudžetą. (Kunde 2005, psl. 258).

Kiti autoriai pažymi, kad prekės ženklų sistema paremta bendro korporatyvinio prekės ženklo stiprinimu ir jo pagrindinių vertybių komunikavimu visgi neleidžia pasiekti tų rinkos segmentų, kuriuos būtų galima užkariauti atskirais produktų ar paslaugų prekės ženklais. Pagrindine problema traktuojama taip vadinama grėsmė tapti „viskuo visiems“, tokiu būdu nerandant vietos individų, priklausančių vienam ar kitam tiksliniam segmentui, asociacijų sistemoje. Taip neretai lieka neužpildyti kai kurie rinkos segmentai, nes kas vienam iš jų turės didelės įtakos ir kels stiprias asociacijas, kitam gali būti visiškai nereikšminga. Be to, glaudžiai su pagrindiniu prekės ženklu susieti produktų ar paslaugų prekės ženklai, esant krizinėms situacijoms ir neigiamai vartotojų ir kitų tikslinių grupių patirčiai, gali stipriai paveikti pastarojo reputaciją.

W.Olins tvirtina, kad reikia suderinti homogeniškumą su heterogeniškumu, atsižvelgiant į tikslinių grupių poreikius, kad jos galėtų susikurti pageidaujama tapatybę. Konstatuojama, jog vienos ar kitos sistemos pasirinkimą lemia rinkos segmento, kuriame veikia prekės ženklas, prigimtis. “Daryti išvadą, į kurią linkę daugelis žmonių, kad homogeniškumas yra neišvengiamas ženklo daros padarinys, paprasčiausiai naivu.“ (Olins 2006, psl. 109).

Al Ries ir Jack Trout knygoje „Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo“ atkreipia dėmesį, kad pernelyg didelis korporatyvinio prekės ženklo išplėtimas, tai yra organizacijos prekės ženklo panaudojimas jos gaminamiems ir/ar parduodamiems produktams ir paslaugoms gali supainioti tikslines grupes, silpninti pagrindinę pastarųjų sąmonėje užimamą poziciją. Autoriai pateikia keletą gairių, kurios, kaip teigiama, turėtų padėti apsispręsti, kuriant korporatyvinio prekės ženklo strategiją:

- **Tikėtina pardavimų apimtis.** Organizacijos produktai ir paslaugos, kurie prognozuojama susilauks didelio pasisekimo rinkoje ir pardavimų apimties, neturėtų sietis su korporatyviniu prekės

ženklų, priešingai produktai, kurių spėjama nebus parduota daug – turėtų. Teigiama, kad potencialūs lyderiai neturi vadintis įmonės vardu.

- **Konkurencija.** Konstatuojama, kad produktas ar paslauga, kurio pasirodymas sukuria naują nišą rinkoje nevadintini organizacijos vardu. Korporatyviniu prekės ženklu ypač patogiu naudotis perpildytose rinkose.

- **Reklamos kiekis.** Didelio rinkodarinio biudžeto prekės ženklai taip pat neturėtų būti susieti su korporatyviniu prekės ženklu, tokiu atveju labiau tinkamas individualus prekės ženklas. Mažo biudžeto produkto ar paslaugos prekės ženklas turėtų būti paremtas korporatyviniu prekės ženklu.

- **Reikšmingumas.** Korporatyviniu prekės ženklu neturėtų naudotis ir išskirtiniai produktai ar paslaugos, tuo tarpu eiliniams tai patartina.

- **Pardavimo būdas.** Ypač aktualu, kaip produktas ar paslauga bus pardavinėjami. Pavyzdžiui, jei prekė bus prieinama prekybos vietose, ji gali apsieiti be korporatyviniu prekės ženklo panaudojimo, kitu atveju, pardavinėjant per pardavėjų tinklą, tai ypač aktualu. (Ries 2005, psl. 152).

Apibendrinant, galima teigti, kad stiprus subendrintas korporatyvinis prekės ženklas ar korporatyvinis prekės ženklas su strategiškai apgalvota prekės ženklių struktūra ir jo vertybes palaikančiais produktų ar paslaugų prekės ženklais neabejotinai įgyja privalumų tarptautinėse rinkose, tampa kur kas įsimintinesni, pelno didesnę reputaciją ir tikslinių grupių pasitikėjimą bei palaikymą, tačiau neišvengiamai susiduria su kitomis problemomis, tokiomis kaip nesugebėjimas pasiekti visų norimų rinkos segmentų arba taip vadinamas tapimas „viskuo visiems“. Tokiais atvejais korporatyvinis prekės ženklas, jo reputacija taip pat gali būti kur kas lengviau pažeidžiami krizinėse situacijose.

Kaip matyti, korporatyviniu prekės ženklo strategija, tai, kiek korporatyvinis prekės ženklas bus susijęs su produktų prekės ženklais, priklausys nuo to, kokia yra apskritai organizacijos strategija ir tikslai. Taip pat būtina įvertinti, kiek išskirtinė yra organizacijos veikla, gaminamos ir/ar parduodamos prekės ir paslaugos, kokie yra tikslinių grupių poreikiai ir lūkesčiai. Korporatyviniu prekės ženklo strategijos parinkimas reikalauja daugybės organizacijos veiklą įtakojančių ir apibrėžiančių veiksnių įvertinimo.

1.3. Korporatyviniu prekės ženklo pozicionavimo galimybės

Organizacijoms gaminant ir/ar parduodant vis daugiau naujų prekių ir paslaugų, išsiskirti funkcinėmis charakteristikomis darosi sudėtinga, kadangi tų skirtumų beveik nebelygia. Tai padaryti bandoma prekės ženkliui priskiriant tam tikras emocijas, vertybes, kurios atlieka tikslinių grupių ir produkto, paslaugos ar organizacijos suderinamumo funkciją bei panaikina psichologines kliūtis

santykio užmezgimui ir tolesniam jo palaikymui, padeda užimti pageidaujamą poziciją individų sąmonėje.

Korporatyvinio prekės ženklo unikalios pozicijos sukūrimui ir įtvirtinimui tikslinių grupių sąmonėje, rinkoje, būtina vieninga ir nuosekli komunikacija, kuri kaskart akcentuotų ir skelbtų tas pačias vertybines nuostatas ir idėjas. Kaip ir produktų ar paslaugų prekės ženklų diferencijavimui, taip ir korporatyvinio prekės ženklo vertės stiprinimui ir atpažinimo didinimui, išskiriami tik tie konkurenciniai privalumai, tai yra tie pagrindiniai aspektai, su kuriais organizacija nori būti siejama. Norima pasiekti unikalį korporatyvinio prekės ženklo poziciją, tai yra organizacijos pažadas tikslinėms grupėms, geriausiai pastebimi per išorinę komunikaciją, rinkodarinius veiksmus.

Prekės, paslaugos ar bendrovės (organizacijos) įvaizdžio jos tikslinių grupių sąmonėje kūrimas, siekiant išsiskirti iš konkurentų, įvardijamas terminu – *pozicionavimas*. Kriterijų, pagal kuriuos būtų galima pozicionuoti organizacijas ir susieti juos su pagrindiniu korporatyviniu prekės ženklu, išskyrimas gana sudėtingas procesas. Mokslinėje literatūroje įvairių autorių minima vos keletas pozicionavimo strategijų, kurios gali būti taikomos tiek produktų ar paslaugų prekės ženklų unikalios vertybinės pozicijos sukūrimui, tiek organizacijos, vietovės, asmens ir t.t. išskyrimui. Kaip vienas esminių dalykų, kuriant organizacijos pozicionavimo strategiją, dažniausiai akcentuojama konkurentų analizė. Pabrėžiama, jog tiksliai išsiaiškinti konkurentų išskirtinumi gali tapti sėkminga organizacijos pozicionavimo strategija.

A.Ries ir J.Trout pažymi, kad informacija perkrautoje visuomenėje tik nedidelė dalis siunčiamos komunikacijos pasiekia adresatą, todėl kompanijos turi susikurti savo poziciją ne tik potencialių pirkėjų, bet ir kitų tikslinių grupių mintyse. Anot jų, pozicija turėtų įvertinti ne tik pačios organizacijos stipriąsias ir silpnąsias puses, bet ir konkurentų. Korporatyviniam prekės ženklui gali būti priskiriamos ne tik pirmojo rinkos dalyvio ar lyderio pozicijos, bet ir kitos savybės, išskiriančios šį iš panašių prekės ženklų. Pasak autorių, jei organizacijai nėra galimybės įsiskverbti į žmogaus sąmonę, kaip pirmiesiems, būtina atrasti būdą, kaip pozicionuoti save prieš pirmąją organizaciją. Kompanija privalo rasti dar neužimtą poziciją tikslinių grupių mintyse. Konkurentų sekimo principas, tai yra vadovavimasis tais pačiais išskirtinumo bruožais, itin kritikuojamas. Teigiama, kad tai, kas tinka vienai organizacijai, nebūtinai bus efektyvu kitai. Korporatyvinio prekės ženklo raidinis pavadinimas šiuo atveju nagrinėjamas kaip ypač svarbus veiksnys. Nerekomenduojami ilgi ir sudėtingi korporatyviniai prekės ženklai, kita vertus, juos trumpinant ir naudojant taip pat iškyla bevardiškumo grėsmė. Tačiau net tinkamas pavadinimas dar negarantuoja sėkmės, kompanijos vardas turi kažką reikšti industrijoje. (Ries 2005, psl. 9 – 11).

Autoriai tvirtina, kad kaip pagrindinę pozicionavimo idėją organizacijos dažnai pasirenka labai primityvias frazes, kurių pačios banaliausios yra apie žmones, pvz.: „Mūsų žmonės – mūsų svarbiausias išteklius“ (Ries 2005, psl. 155). Teigiama, kad jei organizacija tikslinių grupių mintyse užima pirmaujančias pozicijas, tai ir taip bus manoma, kad joje dirba geriausi darbuotojai. Kita organizacijų naudojama pozicionavimo kryptis po „žmonių“ yra „įvairovė“, tai yra, kompanijos nori būti žinomos kaip įvairių skirtingos kokybės produktų gamintojos, tačiau tai visiškai prieštarauja pozicionavimo esmei. Gaminamų ir/ar parduodamų produktų ir paslaugų įvairovė gali padėti padidinti pardavimus ir pelningumą, tačiau tokia pozicija įvardijama kaip rizikinga. (Ries 2005, psl. 153 - 163).

Taip pat dažnai bandoma kurti unikalią poziciją remiantis aukštos kainos koncepcija. Tokia strategija tinkama, jei organizacija prekes ir paslaugas aukštomis kainomis siūlo tose kategorijose, kur vartotojai ir kitos tikslinės grupės yra atviros brangiems prekės ženklams. Tam reikia pasitelkti ir tinkamą organizacijos veiklos ar jos siūlomų produktų apibūdinimą. Pastebima, kad aukštos kainos strategija efektyvi ne tik prabangos ar ilgalaikio naudojimo prekėms, bet kartais net ir maisto produktų gamintojams. Tuo tarpu mažos kainos pozicionavimo strategija tinkama toms organizacijoms, kurios siūlo naujus produktus ar paslaugas, kada pirkėjai galvoja, jog rizikuoja pirkdami organizacijos pagamintą ir/ar siūlomą produkciją.

Korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimui, atsižvelgiant į vartotoją, kartais pasinaudojama ir lyties faktoriumi kaip, pavyzdžiui, kompanija „1st for Women insurance“, draudžianti tik moteris, tačiau tokia strategija, anot A. Ries ir J. Trout, ne pati geriausia. Bendrovės ateityje gali gaminti ir/ar pardavinėti priešingai lyčiai skirtas prekes ir paslaugas. Dar viena pozicionavimo galimybė – amžius, organizacija savo gaminama ir/ar parduodama produkcija orientuojasi tik į tam tikrą amžiaus grupę. Įmanoma sukurti unikalią korporatyvinio prekės ženklo poziciją tikslinių grupių sąmonėje remiantis ir paros laiko kriterijumi, tačiau ši strategija iš esmės labiau tinkama konkreitiems produktų ar paslaugų prekės ženklams, pavyzdžiui, vaistai nuo peršalimo, skirti gerti prieš naktį. Organizacija gali bandyti save pozicijuoti pagal tai, kokių būdu yra platinama jos rinkai siūloma produkcija.

Viena pagrindinių organizacijų problemų, ieškant unikalios pozicijos, yra nišos sukūrimas įmonės viduje, bet ne tikslinių grupių sąmonėje. Teigiama, kad informacija perkrautoje visuomenėje rasti neužimtą nišą ir susikurti unikalią poziciją darosi vis sudėtingiau, todėl tai padaryti galima perpozicionuojant konkurentus, kurie jau yra užėmę poziciją tikslinių grupių sąmonėje. „Kad perpozicionavimo strategija veiktų, jūs turite apie konkurento produktą pasakyti ką nors tokio, kas pakeistų potencialaus pirkėjo nuomonę apie jį. Ne apie jūsų, bet būtent konkurento produktą.“ (Ries 2005, psl. 85). Taip pat yra ir su organizacijomis. Pasak autoriaus, norėdama užimti tam tikrą vietą žmonių mintyse, kurią jau turi kita kompanija, organizacija turi pastarąją iš ten pašalinti.

Tuo tarpu P.Kotler knygoje „Rinkodaros principai“ tvirtina, kad konkurentai suteikia galimybę pozicionuoti produktą (organizaciją) dviem būdais. Tai yra pozicionavimas tiesiogiai priešpriešinant konkurentui, pavyzdžiui, kaip automobilių nuomos kompanija „Avis“ pozicionavo save prieš pagrindinį konkurentą „Hertz“, „Mes esame antri, todėl stengiamės dar labiau“ (Kotler 2003, psl. 384). Kitas būdas – pozicionuoti save, atsiribojant nuo konkurentų, pavyzdžiui, „River Island Expeditions“ pozicionuoja organizuojamas keliones kaip tikriems keliautojams, atsisakydama suplanuotų ekskursijų, turistų.

W.Chan Kim ir Renee Mauborgne pataria organizacijoms atsisakyti pramonės šakoje, kurioje veikiama, savaime suprantamų dalykų, kuriais pagrįsta verslo subjektų konkurencija. Dalykai, dėl kurių dažniausiai varžomasi, reikalauja didelių investicijų ir neretai būna praradę vertę tikslinių auditorijų tarpe. Panaikinus ir sumažinus kai kuriuos veiksnius reikėtų įvertinti, ką būtų galima pateikti rinkai, ko kiti dar nėra pasiūlę, ar galbūt pakylėti gerokai aukščiau įprasto pramonės šakos standarto ir tokiu būdu susikurti neginčijamai išskirtinę poziciją. Panaikinimas ir sukūrimas leidžia bendrovėms pakilti virš vertės maksimizavimo pastangų, sukurtų konkurencijos veiksnių sąskaita. Pavyzdžiui, „The Body Shop“ atsisakiusi kitiems kosmetikos prekės ženklams būdingų gražuolių modelių, amžino grožio ir jaunystės pažadų, brangių pakuočių padidino pirkėjams siūlomą pridėtinę vertę ir sukūrė naują paklausą. Kai bendrovės pasiūlo vertės šuolį, jos greitai pelno korporatyvinio prekės ženklo populiarumą ir tikslinių grupių lojalumą. (Kim 2006, psl. 29 – 37).

L. de Chernatony taip pat teigia, kad prekės ženklo pozicionavimas turi būti fokusuojamas ties tomis vertybėmis, kurios yra svarbios vartotojams ir kitoms tikslinėms grupėms, o ne vadybininkams. Anot autoriaus, pirmiausia reikėtų išsiaiškinti skirtingų rinkos segmentų poreikius, tada identifikuoti patraukliausius iš jų. Galiausiai prekės ženklui priskiriamos tam tikros savybės. Vėliau reikėtų įvertinti, kurios iš jų tikslinėms auditorijoms stipriausiai asocijuojasi su prekės ženklu. Atsižvelgiant į tai, kaip organizacijos siekta pozicija ir tikslinių auditorijų sąmonėje susiformavusios asociacijos apie ją sutampa arba ne, prekės ženklo pozicija gryninama.(Chernatony 2001, psl. 30).

Mokslinėje literatūroje neretai keliamas klausimas, kiek išskirtinumą organizacija turėtų populiarinti, siekdama užsitikrinti unikalią poziciją tikslinių auditorijų sąmonėje. Teigiama, jog ypač svarbu įvertinti, ar organizacijos komunikuojamas išskirtinumas teikia tikslinėms auditorijoms naudą, tai yra, ar jis yra reikšmingas. Nemažiau aktualu įvertinti, kaip jau minėta, ar to paties išskirtinumo nesiūlo organizacijos konkurentai, ar šios išskirtinės savybės nėra lengvai nukopijuojamos, taip pat, ar tai gali būti pelninga kompanijai. Kai kurie kompanijų pranašumai gali būti per maži, nereikšmingi, per brangūs ar net neatitikti bendrovių veiklos profilio. (Kotler 2003, psl. 384).

Didindamos korporatyvinio prekės ženklo išskirtinių savybių skaičių, bendrovės netenka aiškios pozicijos ir rizikuoja suklaidinti tikslines auditorijas. Anot P. Kotler, dažniausiai pasitaiko keturios pozicionavimo klaidos:

- **paviršutiniškas pozicionavimas.** Organizacijai nepavyksta aiškiai savęs pozicionuoti. Tikslinės grupės sunkiai atpažįsta korporatyvinį prekės ženklą, nežino, kuo jis yra išskirtinis.
- **Neišsamus pozicionavimas,** kai tikslinėms grupėms pateikiamas vienpusiškas įmonės įvaizdis. Pavyzdžiui, vartotojai gali būti girdėję, kad bendrovė gamina tik dekoratyvinį, brangiai kainuojantį stiklą, nors įmonė siūlo kokybišką stiklą ir mažesnėmis kainomis.
- **Klaidinantis pozicionavimas.** Šiuo atveju tikslinės grupės lieka suklaidintos. Įmonė nesugeba pateikti apie save vieningos idėjos, komunikuojami skirtingi, vienas kitam prieštaraujantys pranešimai.
- **Neadekvatus pozicionavimas** – peržengiamos žmonių suvokimo ribos. Bendrovė pabrėžia tokias savybes, kurios atrodo nerealias. (Kotler 2003, psl. 386 – 387).

Kaip matyti, efektyviai pozicionavimo strategijai sukurti, pirmiausia reikia išsiaiškinti, kokią vietą tikslinių grupių sąmonėje užima organizacija. Į šį klausimą reikėtų atsakyti pasitelkiant tyrimus, o ne kompanijos vadovų nuomonę. Kitaip tariant, rasti tinkamiausią organizacijos pozicionavimo strategiją pavyksta tada, kai tiksliai žinoma, kaip mąsto tikslinės grupės. Patariama įvertinti, kokios unikalios pozicijos norima, ir nesistengti aprėpti pernelyg neįmanomo, siekiamą tikslą būtina susiaurinti. Pati pozicionavimo idėja turi būti aiški ir suprantama, taip pat kelti pasitikėjimą.

Kompanija taip pat beveik niekada neturėtų keisti pagrindinės pozicionavimo strategijos, išskyrus trumpalaikius veiksmus, būtinus strategijos įgyvendinimui, tai yra, siekiant efektyvaus pozicionavimo, pranešimas turi būti komunikuojamas nuosekliai. Galiausiai, organizacijos vidinė ir išorinė komunikacija turi derėti ir prisidėti prie unikalios pozicijos sukūrimo. (Ries 2005, psl. 213 - 219).

Akivaizdu, kad aiškus korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimas tik stiprina korporatyvinio prekės ženklo įsimenamumą ir palengvina korporatyvinio prekės ženklo vertybinės pozicijos komunikaciją jos tikslinėms grupėms.

2. DARBUOTOJŲ ĮTAKA KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO KOMUNIKACIJAI SU IŠORINĖMIS TIKSLINĖMIS GRUPĖMIS

2.1. Darbuotojai kaip korporatyvinio prekės ženklo pažado komunikotojai

Korporatyvinio prekės ženklo kūrimo ir valdymo procese ypatingas dėmesys tenka ne tik bendrosios ženklų struktūros, pozicionavimo strategijos parinkimui ir komunikacijai, bet taip pat pačiai organizacijai kaip sistemai bei tam, kaip ši pildo prekės ženklo pažadą – ar korporatyvinis prekės ženklas palaikomas įmonės viduje, ar nėra atotrūkio tarp jo komunikuojamo pažado bei tikslinių grupių patirties. Pasak Ceridwyn King ir Debra Grace, darbuotojų, kaip informacinio šaltinio, vaidmuo šiame procese itin svarbus. Jie yra jungiamoji grandis tarp organizacijos ir vartotojų bei kitų tikslinių grupių, todėl lemia pastarųjų suvokimą apie įmonę. Korporatyvinio prekės ženklo pažadas, komunikuojamas per masinę žiniasklaidą ir kitais informaciniais kanalais, turėtų būti palaikomas kiekvieno iš organizacijos darbuotojų elgesio. (King, Grace 2005, psl. 278).

Organizacijos darbuotojai arba sustiprina korporatyvinį prekės ženklą ir komunikuojamas vertybes, prisideda prie jo simbolinės reikšmės tikslinėms grupėms kūrimo, pažado pildymo arba gali tam pakenkti. Darbuotojai sąveikauja ne tik organizacijos viduje, bet ir išorėje, ir savo komunikacija, elgesiu turi įtakos vartotojų bei kitų tikslinių grupių suvokimui apie organizaciją ir korporatyvinį prekės ženklą. Mokslinėje literatūroje darbuotojai dažnai įvardijami kaip korporatyvinio prekės ženklo „ambasadoriai“ ar „advokatai“, nes jų skleidžiama teigiama arba neigiama, netiksli informacija perduodama iš lūpų į lūpas ir veikia korporatyvinio prekės ženklo įvaizdį ir reputaciją. Tačiau neretai kompanijos vadovai ignoruoja savo darbuotojus kaip korporatyvinio prekės ženklo komunikotojus, tai yra, dažnai jie laikomi tik organizacijos dalimi, nors iš tikrųjų organizacijos egzistencija priklauso būtent nuo žmonių. Vis dar pasitaiko atvejų, kai darbuotojai, kurie turi tiesioginį kontaktą su organizacijos tikslinėmis grupėmis, nebūna apmokyti, kaip reikėtų bendrauti organizacijos vardu, arba dažnai jie neturi pakankamai įgaliojimų ir veiksmų laisvės spręsti iškilančias problemas, kai kurie jų būna prastai apmokami, kas lemia žemą jų motyvacijos ir atsakomybės laipsnį, o tai gali būti lemtinga klaida organizacijai ir jos prekės ženklui.

Darbuotojų įtaka korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai ir tuo pačiu jo reputacijai ypač aktuali paslaugų sektoriuje veikiančioms organizacijoms. Pavyzdžiui, prekybos centrų, aviakompanijų, finansinių paslaugų įmonių, viešbučių ir kitas verslas tiesiogiai priklauso nuo čia dirbančių žmonių elgesio ir lojalumo korporatyviam prekės ženklui. Pasak W.Olins, tradicinės produktų rinkodaros

pagrindas yra klientų poreikių supratimas ir tenkinimas, tuo tarpu paslaugų prekės ženklų vadybai būtini papildomi sugebėjimai, tinkamas personalas, kuris būtų prekės ženklo, kurį atstovauja, komunikuoju (Olins 2004, p. 75).

Organizacijų gaminami ir/ar parduodami produktai ir jų prekės ženklai šiandien gali būti lengvai nukopijuojami, tuo tarpu paslaugas teikiančioms įmonėms tai negresia, nes jų veikla priklauso nuo organizacijos kultūros, mokymų ir darbuotojų požiūrio. Kaip teigia Leslie de Chernatony ir Susan Segal-Horn, paslaugų sektoriuje kur kas sunkiau sukurti sėkmingą verslą, tačiau jis taip pat sunkiau ir nukopijuojamas konkurentų. Tik tos kompanijos, kurios sugeba kurti, komunikuoti ir palaikyti unikalų prekės ženklo pažadą per darbuotojų elgesį, turi galimybę užimti neginčijamą poziciją vartotojo ar kitų tikslinių grupių sąmonėje (Chernatony, Segal-Horn 2003, psl. 1096).

Klientams ar kuriai kitai tikslinei grupei darbuotojai, reprezentuojantys organizaciją, gali būti prekės ženklo įsmeninimu. Jei darbuotojas elgiasi netinkamai, komunikuoja vertybes, priešingas korporatyvinio prekės ženklo vertybėms ir pažadui, nepateisina tikslinių grupių lūkesčių, jos gali nutraukti santykius su organizacija, korporatyviniu prekės ženklu. (Olins 2006, p. 75 – 76).

5 paveikslas. Darbuotojų įtaka korporatyvinio prekės ženklo reputacijai (Shaffer, 2006)



Pasak Jim Shaffer, darbuotojai kasdienėje veikloje susiduria su daugybe kodų, signalų, simbolių, pranešimų verbaline ir neverbaline forma, kurie įtakoja jų suvokimą apie organizaciją ir korporatyvinį prekės ženklą, tai kas svarbu ir ne, vertybes, kam jie turėtų skirti savo dėmesį ir energiją. Suvokimas

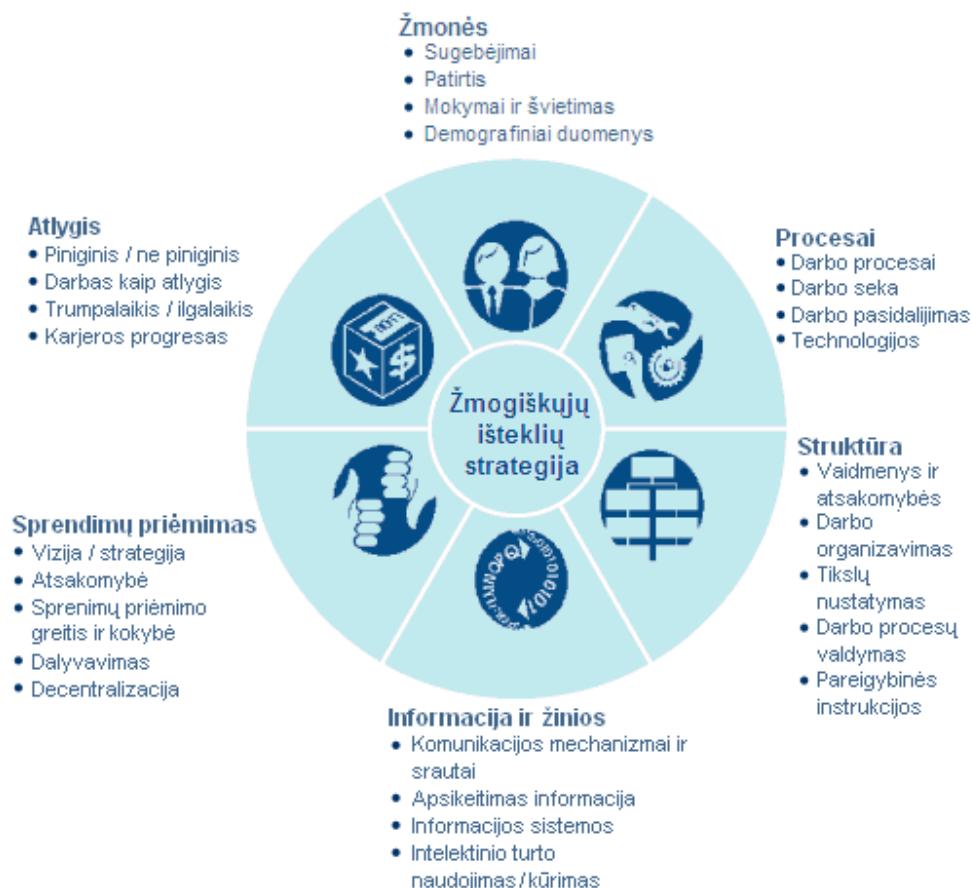
lemia pastarųjų veiksmus, elgesį, kuriant produktus bei paslaugas ir pateikiant juos rinkai. Tuo tarpu klientai ir kitos tikslinės grupės su organizacija kontaktuoja keletą būdų, pavyzdžiui, naudoja organizacijos prekes ar paslaugas, apmoka sąskaitas, pastebi informacinius pranešimus, kalbasi su darbuotojais. Taigi, jie mato, kaip veikia organizacija, pastebi požiūrį, žino, kaip laiku įvykdomi ar ne duoti pažadai, ir panašiai. Tokiu būdu formuojasi visuomenės nuomonė apie organizaciją, korporatyvinį prekės ženklą (žr. 5 paveikslą). Galiausiai susidūrę su organizacija ir įgiję tam tikrą patirtį, vartotojai ar kitos tikslinės grupės priima sprendimus dėl tolimesnių santykių su ja – arba grįžta dar kartą, arba kreipiasi į kitas įmones, kurios geriau vykdo korporatyvinio prekės ženklo pažadą, pateisina lūkesčius. Nepaprastai svarbu, kad darbuotojai sektų, kaip tikslinės grupės suvokia prekės ženklą, ko tikisi, ir informuotų apie tai korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos specialistus ar vadovus (Shaffer, 2006).

Vartotojo ar kitų organizacijos tikslinių grupių korporatyvinio prekės ženklo patirtis, kuri nesutampa su komunikuojamu prekės ženklo pažadu, gali sukelti nepasitenkinimą ar net prekės ženklo atmetimo reakciją. Siekiant pastovios ir nuoseklios prekės ženklo vertybių komunikacijos nepakanka aukštos kokybės aptarnavimo, malonaus bendravimo ir kompetencijos, bet būtina skatinti darbuotojus komunikuoti specifines prekės ženklo vertybes. Pavyzdžiui, potencialus „BMW“ automobilio pirkėjas gali tikėtis malonaus, kompetentingo ir tuo pačiu energingo pardavėjo elgesio, tuo tarpu „Mini“ pirkėjas be malonaus aptarnavimo turėtų pasiekti visiškai priešingos personalo komunikuojamos vertybės, tokios kaip nepriklausomybė ir saviraiška, kurias ir bandoma perteikti šiuo prekės ženklu. Taigi, nors abu pirkėjai gali būti maloniai ir kompetentingai aptarnaujami, tai yra tikėtina panaši aptarnavimo kokybė, tačiau komunikuojamos skirtingos prekės ženklo vertybės (Henkel, Tomczak 2007, psl. 311). Teigiama, kad prekės ženklo pastovumas darbuotojų elgesio atžvilgiu didina pasitikėjimą juo ir lojalumą organizacijai. Todėl kiekvieno organizacijos nario elgesys turėtų būti suderintas su visos organizacijos elgesiu, būti nuoseklus ir palaikyti korporatyvinį prekės ženklą. Reikia, kad visas kolektyvas suprastų korporatyvinio prekės ženklo pažadą ir veiktų išvien. „Bendrovės galėtų pasimokyti iš futbolo komandų, elitinių kariuomenės dalinių ar kitų panašių organizacijų, kurių nariai turi jausti vienas kito petį, kad sudarytų nenugalimą visumą“ (Olins 2006, p. 85).

Anot Karla Heaton ir Rick Guzzo, organizacijos, siekiančios efektyvaus žmogiškųjų išteklių ir investicijų panaudojimo korporatyvinio prekės ženklo vertės kūrimui, turėtų atkreipti dėmesį į šešias pagrindines tarpusavyje susijusias veiklos sritis, kurios per darbuotojus sąlygoja klientų ir kitų tikslinių grupių patirtį apie prekės ženklą bei įtakoja jo reputaciją (žr. 6 paveikslą). Kad korporatyvinis prekės ženklas būtų stiprinamas organizacijos viduje, anot autorių, svarbu įvertinti darbuotojus, jų kompetenciją ir patirtį. Visų pirma, organizacija privalo turėti aiškią personalo atrankos strategiją, tam,

kad naujai priimami darbuotojai ir jų požiūris, vertybės nebūtų visiškai priešingi korporatyvinio prekės ženklo vertybinei pozicijai ir deklaruojamam pažadui.

6 paveikslas. Žmogiškųjų išteklių strategija (Heaton, Guzzo 2007, p. 5)



Kita nemažiau svarbi sritis – darbo procesas organizacijoje, tai yra, kaip atliekami darbai, ar kiekviename etape nėra neatitikimų, trukdžių korporatyvinio prekės ženklo pažado pildymui. Tuo tarpu nuo organizacijos struktūros priklauso, kaip pasiskirstoma atsakomybė organizacijoje, kokie reikalavimai keliami kiekvienam darbuotojui, kiek šie turi laisvės veikti savarankiškai. (Heaton, Guzzo 2007, p. 5).

Sven Henkel, Torsten Tomczak tvirtina, kad darbuotojų įgaliojimas turi kur kas didesnę poveikį korporatyvinio prekės ženklo pastovumui darbuotojų elgesio atžvilgiu nei formalaus vadovavimo priemonės, todėl organizacijoje turėtų būti sukurta tokia darbinė aplinka ir vidinė struktūra, kuri leistų ir skatintų darbuotojams patiems ieškoti būdų, kaip šie galėtų stiprinti ir palaikyti korporatyvinį prekės ženklą, prisidėti prie prekės ženklo pažado pildymo tikslinėms grupėms. (Henkel 2007, p. 316). Darbuotojų įtraukimas į sprendimų, susijusių su korporatyvinio prekės ženklo vizija ir strategija,

priėmimą, taip pat turi įtakos jų suvokimui ir elgesiui prekės ženklo atžvilgiu. Timothy W.Aurand, Linda Gorchels, Terrence R.Bishop atlikto kiekybinio tyrimo „Human resource management’s role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy” metu, anketavimo būdu apklausus 201-ą Jungtinėse Amerikos Valstijose veikiančią kompaniją, nustatyta, kad darbuotojai kur kas palankiau nusiteikę korporatyvinio prekės ženklo atžvilgiu ir kasdienėje veikloje savo elgesiu palaiko jį, kai yra nors kiek įtraukiami ar informuojami apie sprendimų, susijusių su korporatyvine ženklodara, priėmimą (Aurand, Gorchels, Bishop 2005, p. 163).

Korporatyvinio prekės ženklo palaikymo užtikrinimui organizacijoje, pasak K.Heaton ir R.Guzzo, taipogi svarbu išsiaiškinti informacinius ryšius tarp jos narių, tai yra, kaip vyksta apsikeitimas informacija ir žiniomis organizacijos viduje, kokias komunikacines priemones tikslinga taikyti, kad būtų galima palengvinti komunikaciją tarp darbuotojų. Darbuotojas turi būti pakankamai informuotas, kad galėtų bendrauti su klientais ar kitomis tikslinėmis grupėmis, ar gana greitai gauti reikiamą informaciją, kuri būtina sprendžiant iškilusias problemas. Visos organizacijos naudojamos vidinės komunikacijos priemonės (vidiniai naujienų leidiniai, renginiai, intranetas, mokymai, prekės ženklo knyga, video filmai, prezentacijos ir kt.) turėtų stiprinti korporatyvinę prekės ženklą bendrovės viduje.

Siekiant efektyvios korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos įmonėse, galimi pasirinkti trys organizacijos vidinės komunikacijos tipai: bendravimas su visais darbuotojais, su jų grupėmis ar su kiekvienu individu atskirai. Komunikacijai su visais darbuotojais pasitelkiamos tokios priemonės kaip vidiniai naujienų leidiniai, brošiūros, intranetas, susirinkimai, kurių pagrindinis tikslas yra užtikrinti darbuotojų informavimą apie organizaciją ir jos strategiją. Organizacija šiuo atveju turėtų naudoti tokį kalbos stilių, kuris būtų suprantamas visiems darbuotojams. Komunikacijos su tam tikromis vidinėmis tikslinėmis grupėmis tikslas yra užtikrinti, kad reikiami žmonės reikiamu laiku gautų reikiamą informaciją, tuo tarpu komunikacija su kiekvienu individu atskirai paremta užduotimis. Ši komunikacijos forma aptinkama kasdieniame bendravime, santykiuose tarp vadovų ir pavaldinių. Tokia komunikacija sunkiai kontroliuojama ir tęstinumas, nuoseklumas pasiekiamas tik stiprių vertybių dėka, kurios skatina vienaip ar kitaip galvoti ir elgtis. Organizacijoje su stipriomis vertybėmis ši komunikacija susiklosto savaime: žmonės, kurie nepritampa arba kuriems nepriimtinos įmonės vertybės, ilgainiui palieka ją. (Ind 1997, p. 92 - 94).

Autoriai taip pat pabrėžia, jog atlyginimas ir piniginės premijos negali būti vienintelis atlygis darbuotojams už jų atsidavimą korporatyviniam prekės ženklui. Didelio atlyginimo galbūt pakaks tam, kad kurį laiką darbuotojas liktų organizacijoje, tačiau siekiant, kad šis taptų korporatyvinio prekės

ženklų ambasadoriumi, būtina rasti kitų motyvacijos būdų. Korporatyvinis prekės ženklas taip pat gali būti kaip viena iš motyvacinių priemonių organizacijos nariams. (Heaton, Guzzo 2007, p. 5).

Specializuota mokymų bendrovė „Komunikacijos mokykla“ 2007 metais kovo – gegužės mėnesiais atliko Lietuvos įmonių darbuotojų motyvacijos tyrimą, kuriuo siekta įvertinti, kaip darbuotojai vertina vidinę komunikaciją savo organizacijoje, išsiaiškinti, kokią įtaką ji turi motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, nustatyti, kokie komunikacijos kanalai veikia Lietuvos bendrovėse. Apklausos, kurioje dalyvavo 157-i respondentai iš įvairaus dydžio ir ekonominės veiklos sektorių įmonių, duomenimis „beveik 90 proc. darbą ketinančių palikti respondentų pripažinimą ir įvertinimą įvardijo svarbia motyvuojančia priemone. Daugiau kaip pusė šių respondentų (51 proc.) yra nepatenkinti darbdavio suteikiamomis mokymosi galimybėmis bei dalyvavimu priimančiais svarbius sprendimus. Ketvirtadalis teigia jaučią nepasitenkinimą jų darbo įvertinimu bei pagalba sprendžiant problemas, tiek pat darbuotojų yra nepatenkinti santykiais su tiesioginiu ir aukščiausiu vadovu įmonėje. (...)Vertinant šių darbuotojų užimamas pareigas matyti, jog šalies įmonės dėl komunikacijos problemų rizikuoja netekti 15 proc. vadovaujančio personalo, beveik 7 proc. administracijos ir net 58,6 proc. specialistų.“ (Bagdonas, 2007).

Kaip matyti, vadovams būtina nuolat ieškoti įvairesnių komunikacijos su darbuotojais priemonių, informuoti apie bendrovės veiklą, tikslus, nes darbuotojai pageidauja būti įtraukti į organizacijos vidaus gyvenimą, sprendimų priėmimo procesą, taip pat svarbu įvertinti darbuotojų poreikius ir taikyti individualias motyvavimo priemones.

Taigi, darbuotojai turi veikti orientuotai į korporatyvinį prekės ženklą kiekviename organizacijos ir tikslinių grupių susidūrimo momente, būtent nuo jų priklauso šių patirtis apie prekės ženklą. Todėl organizacijai itin svarbu užtikrinti, kad jos žmogiškieji išteklių visose srityse veikia išvien ir prisideda prie prekės ženklo pažado pildymo. Organizacijos savo darbuotojus turėtų vertinti ne kaip atskirus individus, kurie, neva, yra jų dalis, bet kaip esminį faktorių, lemiantį jų gyvavimą ir veiklą. Organizacijos darbuotojų korporatyvinio prekės ženklo suvokimas ir palaikymas – vienas svarbiausių dalykų, užtikrinančių vartotojų ir kitų tikslinių grupių pasitenkinimą bei organizacijos sėkmę.

2.2. Darbuotojų tapimo korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais etapai

Nuo darbuotojų ištraukimo į korporatyvinio prekės ženklo vertybių sklaidimą, pažado tesėjimą priklausys organizacijos veiklos sėkmė, sukuriama pridėtinė emocinė vertė ir investicijų korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai su išorinėmis tikslinėmis grupėmis efektyvumas. Todėl darbuotojai turėtų

būti nemažiau svarbi organizacijos publika. Jeigu kompanija pelno darbuotojų pasitikėjimą ir pagarbą, pastarieji gali būti aktyvūs jos rėmėjai: demonstruoti pasididžiavimą savo darbu, rekomenduoti organizaciją kitoms tikslinėms grupėms.

Darbuotojai pageidauja būti sėkmingos organizacijos dalimi, lygiai taip pat jie nori žinoti iššūkius, sunkumus, su kuriais pastaroji susiduria ir jos poziciją šiais klausimais. Organizacijos vadovai turi aiškiai komunikuoti korporatyvinio prekės ženklo idėją darbuotojams ir siekti, jog įmonės kultūra atitiktų korporatyvinio prekės ženklo komunikuojamas vertybes. (Ind 1997, p. 100 - 101).

Manto Gotsi ir Alan Wilson atliktame kokybiniame tyrime „Corporate reputation management: „living the brand“, kurio metu giluminio interviu metodu apklausti didžiausių D.Britanijos ryšių su visuomene agentūrų vadovai, korporatyvinės ir vidinės komunikacijos specialistai ir aiškinamasi, kaip organizacijos galėtų įtraukti darbuotojus į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją, pažymima, kad darbuotojai taptų korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais, pirmiausia pastarųjų vertybės turi neprieštarauti prekės ženklo skelbiamoms vertybėms, todėl tam būtinas nuolatinis vidinės komunikacijos grįžtamasis ryšys, kaip organizacijos personalas suvokia ir vertina korporatyvinį prekės ženklą. (Gotsi, Wilson 2001,p. 102).

1 lentelė. Darbuotojų tipai pagal prekės ženklo palaikymą (Commander 2007, psl. 3)

Prekės ženklo palaikymo lygiai	Žinios	Požiūris	Elgesys
“Advokatai” <i>(angl. advocates)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Dalyvauja nustatant prekės ženklo vystymo kryptis Dalinasi žiniomis apie prekės ženklą organizacijos viduje ir išorėje 	<ul style="list-style-type: none"> Tiki prekės ženklo išskirtinumu Susižavėję galimybe formuoti prekės ženklą Jaučiasi įgalioti 	<ul style="list-style-type: none"> Aktyviai dalyvauja “iš lūpų į lūpas” marketinge Gyvena prekės ženklu darbe ir bendruomenėje Yra pavyzdys kitiems
“Tikintieji” <i>(angl. believers)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Suvokia savo indėlį prekės ženklo reputacijai Supranta vartotojų poreikius 	<ul style="list-style-type: none"> Įsimylėję prekės ženklą Tiki prekės ženklu Klientas visada teišus 	<ul style="list-style-type: none"> Dalyvauja „iš lūpų į lūpas“ marketinge Stengiasi gyventi prekės ženklu, bet jaučiasi suvaržyti
“Mokiniai” <i>(angl. learners)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Žino prekės ženklo esminę žinutę, vertybes ir pasakojimus Dalyvauja mokymuose 	<ul style="list-style-type: none"> Laimingi, kai organizacijoje viskas klostosi gerai 	<ul style="list-style-type: none"> Sprendžia pagrindinius vartotojų poreikius Dirba laikydamiesi pareigybinių instrukcijų
“Besipriešinantys” <i>(angl. resisters)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Prekės ženklo supratimo stoka Neteisingas prekės ženklo supratimas 	<ul style="list-style-type: none"> Nesidomėjimas Abejingumas Nepasitenkinimas darbe 	<ul style="list-style-type: none"> Nenuoseklus elgesys Asmeniniai interesai svarbiausia

Pasiekti, kad visi organizacijos darbuotojai suvoktų savo indėlį korporatyviniam prekės ženklui ir būtų lojalūs organizacijai nepaprastai sudėtinga, tai reikalauja nemažai laiko ir pastangų. Kalbant apie darbuotojų ir korporatyvinio prekės ženklo santykį, Cindy Commander straipsnyje „Transforming Employees Into Brand Advocates“, išskiria keturis organizacijos darbuotojų tipus, priklausomai nuo to, kaip šie suvokia korporatyvinį prekės ženklą ir kaip savo elgesiu prisideda prie prekės ženklo pažado pildymo (žr. 1 lentelę):

- **„besipriešinantys“** darbuotojai. Šie organizacijos nariai jaučiasi nepatenkinti darbe, yra abejingi ir visiškai nesidomi juos supančia aplinka. Tokiems darbuotojams asmeniniai interesai yra svarbiausia, vartotojai ar kitos tikslinės grupės nesvarbios, elgesys nenuoseklus ir priešingas korporatyvinio prekės ženklo pažadui, jie nesuvokia savęs kaip korporatyvinio prekės ženklo komunikuotojų. Taip yra dėl to, kad šie „besipriešinantys“ darbuotojai neturi pakankamai žinių apie korporatyvinį prekės ženklą, jo vertybes ir taip vadinamąjį pažadą arba supranta visa tai neteisingai, nežino, koks jų indėlis korporatyvinio prekės ženklo kūrimo ir palaikymo procese.

- **„mokiniai“**, priešingai nei „besipriešinantys“ darbuotojai, yra informuoti ir gerai žino esminę korporatyvinio prekės ženklo žinutę, vertybes, jie dalyvauja organizacijos rengiamuose mokymuose. Šie darbuotojai nuoširdžiai stengiasi būti komandos dalimi ir džiaugiasi, kai organizacijoje viskas klostosi sėkmingai. „Mokiniai“ dirba sąžiningai laikydamiesi visų pareigybinių instrukcijų ir priimtos organizacijos vidinės tvarkos bei taisyklių. Dėl įgaliojimų ir sprendimų laisvės apribojimų jie dažniausiai gali spręsti tik pagrindines klientų problemas, iškilus sudėtingesniems klausimams ir situacijoms, pastarieji turi informuoti vadovus, negali priimti sprendimų nepasitarę.

- **„tikintieji“** darbuotojai pasižymi ypač sąmoningu elgesiu vartotojų ir kitų tikslinių grupių atžvilgiu. Jie puikiai supranta, jog šių elgesys tiesiogiai įtakoja organizacijos ir korporatyvinio prekės ženklo reputaciją, kad jo pažadą atitinkantis elgesys yra ilgalaikio santykio tarp organizacijos ir pastarąją dominančių publikų garantas. Minėti darbuotojai sugeba išsiaiškinti bei patenkinti vartotojų poreikius, vartotojai jiems yra pirmoje vietoje. Dirbdami „tikintieji“ vadovaujasi nuostata, kad klientas visada teisus, tiki korporatyviniu prekės ženklu ir didžiuojasi galėdami atstovauti jam. Tokie darbuotojai pasitiki organizacija, yra lojalūs ir stengiasi komunikuoti prekės ženklo vertybes, ištraukia į „iš lūpų į lūpas“ marketingą, nori gyventi prekės ženklu, tačiau neretai vis dar jaučiasi suvaržyti bandydami tai daryti.

- **„advokatai“**, dar dažnai mokslinėje literatūroje įvardijami kaip prekės ženklo „ambasadoriai“, yra pavyzdys visiems organizacijos darbuotojams. „Advokatai“ yra tarsi korporatyvinio prekės ženklo įkūnijimas. Šie žmonės neretai dalyvauja nustatant pagrindines prekės ženklo vystymo kryptis, priimant strateginius sprendimus, susijusius su prekės ženklu, dėl to jaučiasi labai įgaloti ir yra be galo

susižavėję galimybe formuoti prekės ženklą. Jie ne tik tiki prekės ženklo išskirtinumu, bet ir aktyviai komunikuoja tai aplinkiniams. Tiek organizacijos viduje, tiek išorėje jie dalinasi žiniomis apie korporatyvinį prekės ženklą, aktyviai dalyvauja „iš lūpų į lūpas“ marketinge. Galima sakyti, kad „advokatai“ gyvena prekės ženklu ir darbe, ir bendruomenėje (Commander 2007, psl. 3).

Kaip matyti iš pateiktų darbuotojų tipų, vienas esminių kriterijų, lemiančių darbuotojo santykį su korporatyviniu prekės ženklu, yra informacija apie prekės ženklą, tai yra, kiek organizacijos darbuotojas yra susipažinęs su prekės ženklo strategija, tikslais, vertybėmis, taip vadinamu pažadu, bei kiek teisingai ši informacija suprantama ir priimama. Tai įtakoja jo požiūrį apie korporatyvinį prekės ženklą ir elgesį. Kiekvieno darbuotojo prekės ženklo supratimas ir suvokimas taip pat priklausys ir skirsis priklausomai nuo to, kiek darbuotojas yra įtraukiamas į korporatyvinio prekės ženklo kūrimą ir palaikymą, kiek šis yra įgaliotas ir gali prisidėti prie jo formavimo.

Kiti autoriai, Scott M. Davis ir Michael Dunn, nagrinėdami darbuotojų tapimo korporatyvinio prekės ženklo „ambasadoriais“ procesą, išskiria tris darbuotojų ir korporatyvinio prekės ženklo santykių etapus. Pirmasis jų, įvardintas kaip „klausymosi“ fazė, prasideda nuo pat pirmojo organizacijos ir darbuotojo kontakto. Šiame etape darbuotojai susiduria su informacija apie korporatyvinį prekės ženklą, jo esmę ir stengiasi visa tai suvokti, įsisąmoninti. „Tikėjimo“ fazėje darbuotojai supranta visą informaciją, savo indėlį prekės ženklo pažado gyvavimo procese ir priima tai bei yra pasiruošę ginti ir atstovauti korporatyviniam prekės ženklu, tačiau išitraukimas į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją dar tebėra paviršutiniškas. Trečiajame etape, „gyvenimo“ fazėje, darbuotojai susiasmenina su korporatyviniu prekės ženklu, turi patirties ir gali tinkamai atstovauti organizacijai, kurioje dirba. Teigiama, kad šiame etape darbuotojai tampa emociškai prisirišę prie prekės ženklo, tiki juo ir yra atsidavę rėmėjai. (Davis, Dunn 2002, p.4). Akivaizdu, jog pasiekti, kad darbuotojai taptų organizacijos ambasadoriais ir būtų pavyzdžiu kitiems ne tik jos viduje, bet ir išorėje, tai yra kitose grupėse, bendruomenėse sudėtinga ir tam reikia daug laiko, tačiau tai turėtų būti strateginis organizacijos vidinės komunikacijos tikslas.

L.de Chernatony akcentuoja, kad organizacijoms privalu taip įtikinti darbuotojus korporatyviniu prekės ženklu, jog šie norėtų tapti organizacijos dalimi ir prisidėti prie prekės ženklo pažado pildymo. Kai darbuotojai priima korporatyvinio prekės ženklo vertybes, jie labiau supranta savo darbo reikšmę ir linkę patys ieškoti būdų, kaip galėtų stiprinti prekės ženklą. Tačiau, anot jo, problema yra tame, kad kiekvienas darbuotojas turi savo motyvus, kodėl dirba organizacijoje. Korporatyvinio prekės ženklo atžvilgiu skirtingi motyvai dažnai yra pagrindas konfliktuojančioms elgesio formoms. Darbuotojų darbo motyvus organizacijoje ir santykį su prekės ženklu autorius nagrinėja remdamasis Barrett'o modeliu, kuriame išskiriami keturi žmonių poreikių tipai – fiziniai, emociniai, protiniai ir dvasiniai

poreikiai. Prie kiekvieno minėtų poreikių priskiriami septyni darbuotojų motyvai, dar įvardijami kaip žmogaus sąmoningumo lygiai. Remiantis šiuo modeliu galima įvertinti personalo motyvaciją ir kaip ji dera su prekės ženklo vertybėmis.

Teigiama, kad kai kurie pagrindiniai darbuotojų poreikiai sąlygoja elgesį, kuris būna paremtas savų interesų išskėlimu aukščiau nei bendri tikslai ar tikslinių grupių pasitenkinimas. Pavyzdžiui, saugumo poreikis lemia tai, kad darbuotojai dirba dėl ekonominių motyvų ir prekės ženklo kaip vertybių bei pažado visuomenei koncepcija yra mažiausiai patraukli tokiai grupei. Kitas galimas motyvas kai kuriems žmonėms yra poreikis draugystei. Tokia darbuotojų grupė nori būti komandos dalimi, todėl, bijodama kolegų nepritarimo, dažnai neišreiškia savo požiūrio. Taigi, organizacijoms, kurių prekės ženklai komunikuoja inovacijas, pasikeitimus, tokio tipo personalas nepadės įgyvendinti jų vizijos. Trečias motyvas yra darbuotojų savigarba. Šio tipo darbuotojai yra ambicingi ir konkuruojantys, siekia aukštesnio statuso ir didesnio atlyginimo, pasiekimų įvertinimo grupės tarpe. Jie linkę viešai demonstruoti savo statusą per ženklus, simbolius, pavyzdžiui, drabužius ir panašiai. Kaip matyti, poreikis saugumui, draugystei ir savigarbai lemia tai, kad darbuotojų interesai yra svarbesni nei grupės, tai yra dirbdami jie pirmiausia galvoja apie save.

Kurį laiką organizacijoje dirbantys asmenys, anot L.de Chernatony, ilgainiui pradeda galvoti, koks yra korporatyvinio prekės ženklo tikslas be pelno siekimo. Šioje pasikeitimų būsenoje darbuotojai susirūpinę savirealizacija, taip pat kaip prekės ženklas padeda to siekti ir kitoms organizacijos tikslinėms grupėms. Pasiekęs šį sąmoningumo lygį, personalas yra labiausiai atviras naujoms idėjoms ir iniciatyvoms prekės ženklo atžvilgiu, jam tampa aktuali prekės ženklo vizija, aktyviai komunikuojamos prekės ženklo vertybės. Dvasinių poreikių tenkinimas sąlygoja tokius darbuotojų motyvus kaip darbo reikšmingumas, prasmė, išskirtinumo kūrimas ir tarnavimas žmogiškumui, visuomenei. Darbuotojai, kurie ieško prasmės savo darbe, turi stiprią vertybinę poziciją ir gali dirbti tik prekės ženklui, kuris atspindi jų vertybes. Jiems svarbus pasitikėjimas ir komandinis darbas, skatinimas rizikuoti, žinojimas, kad nesėkmės atveju jie nebus kaltinami, o tai bus vertinama, kaip vertinga patirtis. Priešpaskutiniame lygyje yra darbuotojai, turintys poreikį kurti išskirtinumą. Šie žmonės pasižymi intuicija ir kūrybiškumu, vadovaujasi „viskas įmanoma“ filosofija. Paskutinis darbuotojų tipas, yra žmonės, kurių veiklos motyvas yra tarnavimas visuomenei. Jiems aktualu etika, teisingumas, žmonių teisės ir kaip organizacijos elgesys gali prisidėti prie to. Prekės ženklą šie vertina ne tik pagal finansinius rodiklius, bet ir pagal moralinius dalykus. Pavyzdžiui, tokie prekės ženklai kaip „The Body Shop“, kurio pagrindinės vertybės yra socialinė atsakomybė, aplinkosauga ir gyvūnų apsauga, turėtų remtis būtent tokiu personalu, kuris nori prisidėti prie visuomenės ir aplinkos gerovės. (Chernatony 2003, p.71-75).

Taigi, prekės ženklo palaikymas organizacijoje taip pat priklausys nuo to, kaip darbuotojų vertybės sutampa su organizacijos komunikuojamomis vertybėmis ir kaip dirbdami, atstovaudami prekės ženklą, šie jaučiasi motyvuoti. Šis darbuotojų skirstymas pagal motyvus, kodėl jie veikia vienoje ar kitoje organizacijoje, įgalina pažvelgti į prekės ženklą ir kaip darbuotojų motyvacinę priemonę. Tam, kad žmonės būtų prekės ženklo ambasadoriais kai kada tiesiog pakanka, kad jie priimtų prekės ženklą, jo vertybes, pažadą ir kad pastarasis padėtų tenkinti šių poreikius, būtų kaip motyvas veikti organizacijoje.

Apibendrinant, galima teigti, jog skirtingi įvairių autorių pateikiami darbuotojų tipai pagal jų santykį su korporatyviniu prekės ženklu patvirtina, jog tam, kad organizacijos darbuotojai galėtų tinkamai atstovauti korporatyviniam prekės ženkliui ir būti tikrais prekės ženklo „ambasadoriais“ ar „advokatais“ būtina, kad šie turėtų pakankamai žinių apie korporatyvinį prekės ženklą, suvoktų jo pažadą tikslinėms grupėms ir vertybes, kodėl tai svarbu ir koks jų indėlis prekės ženklo palaikymo procese. Darbuotojai turi priimti prekės ženklo vertybes ir organizacijos kultūrą, o jų požiūris – sutapti su visos organizacijos požiūriu. Jei darbuotojui nepriimtinos korporatyvinio prekės ženklo vertybės, šis nerealizuos savęs darbe ir savo elgesiu neužtikrins korporatyvinio prekės ženklo palaikymo ir pažado pildymo tikslinėms grupėms.

2.3. Pagrindinės vidinės korporatyvinio prekės ženklo valdymo organizacijoje problemos

Organizacijos, siekdamos efektyvios korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos ir išskirtinės pozicijos tikslinių grupių sąmonėje, neturėtų apsiriboti vien išorine komunikacija, būtina imtis strateginių sprendimų ir vidinėje komunikacijoje – kaip į korporatyvinio prekės ženklo palaikymą įtraukti ir vidines organizacijos publikas, kad tikslingai už organizacijos ribų komunikuojama informacija, siekiamas įvaizdis tarp tikslinių grupių kiek įmanoma labiau atitiktų tikrovę ir padėtų pelnyti palankią reputaciją. Organizacijos vidinių ir išorinių tikslinių grupių korporatyvinio prekės ženklo suvokimo skirtumai dažnai būna pagrindinė problema, su kuria susiduria komunikacijos specialistai, todėl prekės ženklo sėkmei užtikrinti pirmiausia būtinas pastovus ir nuoseklus darbas įmonės viduje.

Darbuotojai ne taps prekės ženklo „ambasadoriais“ dėl keleto vadovų pranešimų skelbimų lentoje, elektroninių laiškų ar dėvimų marškinėlių. Tai ilgas procesas, kurio metu darbuotojams pateikiama visa informacija apie korporatyvinį prekės ženklą, jo tikslus, vertybes ir pažadą, formuojamas požiūris, įgalinantis elgtis šiuos kaip prekės ženklo vertybių skleidėjus. Norint organizacijoje sukurti į prekės ženklą orientuotą aplinką, būtina užtikrinti, kad visi darbuotojai,

nesvarbu, kokiam padalinyje ar kokiose geografinėse rinkose veiktų, gyventų prekės ženklų. Korporatyvinio prekės ženklo asimiliacija organizacijoje nėra lengvas uždavinys, tam būtinas kompleksas priemonių, padėsiančių pasiekti, kad visi organizacijos nariai teisingai suvoktų ir priimtų prekės ženklą, kad tiek vidinių, tiek išorinių publikų asociacijos apie jį kiek įmanoma labiau sutaptų ir atitiktų organizacijos siekiamą poziciją.

Kad organizacijos nariai teisingai suprastų korporatyvinio prekės ženklo esmę ir tai atsispindėtų jų elgesyje, pasak Scott M. Davis ir Michael Dunn, įmanoma pasiekti tik turint aiškiai apibrėžtą korporatyvinio prekės ženklo asimiliacijos programą, kurią sudaro trys etapai: strateginis komunikacijos planavimas, pagrindo rengimas ir galiausiai įgyvendinimas. Planavimo etape apibrėžiama programa ir jos apimtis, numatomi pagrindiniai tikslai ir uždaviniai, nusistatomos tikslinės grupės, parengiamas veiksmų planas ir parenkamas programos įgyvendinimo laikas. Antrajame etape organizuojami mokymai asmenims, taip vadinamiesiems prekės ženklo „treneriams“, kurie vėliau turės perduoti informaciją kitoms tikslinėms grupėms. Tokie pradiniai mokymai su tam tikra atrinktų darbuotojų grupe leidžia išsiaiškinti, ką jiems reiškia prekės ženklas ir kaip tai įtakoja jų elgesį. Taip pat pasirūpinama komunikacinėmis priemonėmis, padėsiančiomis pasiekti visas organizacijos darbuotojų grupes ar apskritai palengvinsiančiomis komunikaciją ir informacijos sklaidą tarp organizacijos narių, numatomi pagrindiniai pranešimai, kaip įgyvendinant numatytą programą visa tai bus išdėstyta laike. Įgyvendinimo etape organizuojami mokymai ir seminarai visiems organizacijos darbuotojams, vidinė komunikacija pasitelkiama prekės ženklo stiprinimui, kontroliuojamas ir vertinamas jos efektyvumas, ir, jei reikia, keičiamas veiksmų planas. (Davis, Dunn 2002, psl. 2- 3). Komunikuojant nuosekliai ir pastoviai korporatyvinis prekės ženklas organizacijos darbuotojams tampa savaime suprantamu ir neatsiejamu dalyku bei ilgainiui įtakoja ir jų elgesį.

Pagrindine klaida dažnai būna tai, kad organizacijos neretai iš karto imasi taktinių veiksmų, organizuoja mokymus, renginius, pradeda naudotis intranetu, nesuderinusios šių veiksmų ir neapgalvojusios, kaip visa tai turėtų prisidėti prie korporatyvinio prekės ženklo palaikymo įmonės viduje. Aiškiai apibrėžta strateginė veiklos kryptis leis išsikelti tikslus ir uždavinius, taip pat numatyti veiksmų programą. Planavimo etape ypač svarbus darbuotojų segmentacijos klausimas, kaip teisingai nusistatyti vidines publikas (kokiais kriterijais remiantis bus skirstomi darbuotojai, pavyzdžiui, pagal tai, kurie iš jų turi ar ne tiesioginį kontaktą su tikslinėmis grupėmis ir panašiai) bei parinkti joms tinkamas komunikacijos priemones (Davis, Dunn 2002, psl. 3-4). Organizacijos vidinių tikslinių grupių (vadovų, vadybininkų ir kitų darbuotojų, investuotojų ir t.t.) korporatyvinio prekės ženklo suvokimas gali skirtis, taigi vidinės komunikacijos priemonėmis būtina pašalinti šiuos neatitikimus.

Viena esminių problemų formuojant korporatyvinį prekės ženklą ir tikintis palaikymo organizacijos viduje, yra informacijos trūkumas apie korporatyvinį prekės ženklą ir jo strategiją: neretai darbuotojai nesupranta arba neteisingai interpretuoja korporatyvinį prekės ženklą. Tarptautinės tyrimų bendrovės „ORC International“ atlikto tyrimo metu tirta apie 250 didžiausių pasaulio bendrovių, siekta išsiaiškinti, kiek darbuotojai yra įtraukiami į diskusijas apie korporatyvinį prekės ženklą ir jo reputaciją. Nustatyta, jog tik 6 procentai Europos darbuotojų yra įtraukiami į tokias diskusijas, su jais komunikuojama apie korporatyvinį prekės ženklą, palyginimui, Jungtinėse Amerikos Valstijose tokių darbuotojų dalis yra – 12 proc. Net 13 proc. Europoje dirbančių žmonių apskritai nežino, kokia yra korporatyvinio prekės ženklo misija, vizija, vertybės. (Recent “Global 250” survey highlights lack of staff involvement, 2000). Taigi, organizacijos viduje būtina nuolat komunikuoti apie korporatyvinio prekės ženklo strategiją, ką jis reiškia, kam šis ženklas atstovauja, kokias vertybes skelbia. Kiekvienas darbuotojas turi žinoti, ko iš jo norima, tikimasi, ir kaip jis savo elgesiu gali prisidėti prie korporatyvinio prekės ženklo palaikymo.

L. de Chernatony „From brand vision to brand evaluation“ teigia, kad organizacijos darbuotojai geriau supras korporatyvinį prekės ženklą ir pažadą, savo reikšmę organizacijos ir kitų tikslinių grupių santykiuose, kai šie pabandys įsijausti į jų vietą. Rekomenduojama išskirti pagrindines išorines tikslines grupes su kuriomis bendrauja organizacija, pavyzdžiui, vartotojai, partneriai, bendruomenė ir t.t. ir suskirsčius darbuotojus į tam tikras grupes, priskirti kiekvienai jų kažkurią iš šių svarbių tikslinių grupių, su kuria įprastai parinkti darbuotojai neturi kontakto, bei duoti jiems užduotį pamėginti pažvelgti į organizaciją ir korporatyvinio prekės ženklo pildymą pastarųjų akimis. Toks suskirstymas leidžia objektyviai, be išankstinio nusistatymo, atkreipti dėmesį į daugelį situacijų kasdieniame darbe ir įvertinti visas organizacijos korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos pastangas. Kiekviena darbuotojų grupė turi nustatyti, kaip jai priskirta organizaciją dominanti tikslinė grupė sužino apie korporatyvinį prekės ženklą, kaip susiformuoja nuomonę, kokie tolimesni jos veiksmai, kaip nusprendžiama turėti kontaktą su organizacija, ar visos naudojamos komunikacijos priemonės (pvz.: logotipas, prekės ženklo šūkis, aprašymai, jam būdingi muzikiniai garsai ar melodijos, pakuotė, rėmimo ir socialinės atsakomybės programos, darbuotojų uniformos, ofisas, prekės ženklo kainodara, paskirstymo kanalai, taip pat darbuotojai, bei jų vertybės, požiūris, elgesys, ir kiti komunikaciniai kanalai) skleidžia vieningą pranešimą apie korporatyvinį prekės ženklą, akcentuoja tas pačias vertybes ir taip vadinamąjį pažadą. Galiausiai, koks darbuotojų indėlis šioje tikslinės grupės „kelionėje“ korporatyvinio prekės ženklo palaikymui ir kaip būtų galima dar labiau sustiprinti prekės ženklo vertybes, jau užmezgus santykį tarp organizacijos ir tikslinės grupės. (Chernatony 2003, p. 64 -65).

Nicholas Ind pažymi, kad darbuotojai taip pat būna ir investuotojais ar organizacijos klientais, tad neretai jie susiduria ir su komunikacija išorinėms tikslinėms grupėms. Teigiama, kad personalas palankiau priima pranešimus į išorę, kai jie neprieštarauja pranešimams organizacijos viduje. Žmonės palaiko pranešimo toną ir turinį savo požiūriu ir elgesiu, kai jie žino, suvokia visų šių veiksmų, informacinių kampanijų tikslus ir reikšmę. Organizacijos vadovai turėtų elgtis su darbuotojais kaip su partneriais ir nuolat komunikuoti apie planus, taip pat siekti grįžtamojo ryšio iš jų. Kaip teigia autorius, nėra nieko blogiau, kada apie kažkokius pasikeitimus organizacijoje darbuotojai sužino iš žiniasklaidos ar kitų šaltinių, o ne iš vadovybės. (Ind 1997, p. 98 - 99). Informacija apie korporatyvinį prekės ženklą, jo vertybes, pažadą rekomenduojama paaiškinti kaip įmanoma paprasčiau, pavyzdžiui, pasitelkiant prekės ženklo istorijos kūrimą. Abstrakčius dalykus pavertus konkrečiomis korporatyvinio prekės ženklo istorijomis, darbuotojai kur kas labiau motyvuojami atspindėti prekės ženklo esminę idėją ir elgtis taip, kad ją palaikytų. Pavyzdžiui, organizacijos reklamose pagrindinius vaidmenis taip pat galėtų atlikti patys darbuotojai: tokiu būdu dar kartą parodomi ir primenami modeliai, kaip šie turi elgtis, kad prisidėtų prie prekės ženklo stiprinimo.

Nemažiau svarbu yra ir pačių vadovų požiūris į korporatyvinį prekės ženklą, ar jo valdymui skiriama pakankamai dėmesio ir investicijų, ar jos panaudojamos tikslingai, ar atsiradus naujoms vadovybės idėjoms, lėšos nėra perskirstomos, ar laikomasi strateginių prekės ženklo kūrimo ir vystymo kryptių. Kita vertus, aklas korporatyvinio prekės ženklo valdymo strategijos laikymasis ir nekeitimas, kada šis neatitinka rinkos situacijos, taip pat gali būti prekės ženklo nesėkmės priežastimi. Taipogi būtina atkreipti dėmesį ir į vadovų elgesį, kaip jų komunikacija prisideda prie korporatyvinio prekės ženklo pažado pildymo, vertybių skleidimo. Organizacijos vadovai savo elgesiu turėtų demonstruoti pavyzdį kitiems darbuotojams, kaip turi būti veikama prekės ženklo stiprinimo labui. Pastebėta, kad girdėdami ir matydami, kaip aukščiausių vadovų ar grupių lyderių veiksmai suderinti su korporatyviniu prekės ženklu, darbuotojai taip pat labiau linkę priimti ir vadovautis prekės ženklo vertybėmis. Santykiuose su darbuotojais vadovams būtina akcentuoti kiekvieno iš jų indėlį korporatyvinio prekės ženklo kūrimo ir palaikyme, organizacija turėtų sudaryti aplinką, orientuotą į prekės ženklą, atpažinti ir skatinti jį paremiantį elgesį – investuoti į mokymus ir kitą veiklą, kuri skatintų emocinį prisirišimą ir žavėjimąsi prekės ženklu. (Valaster, Chernatony 2007, p. 776 – 778).

Teigiama, kad užtikrinti sėkmingą komunikaciją organizacijos viduje, pasiekti, kad darbuotojai tiksliai suvoktų korporatyvinį prekės ženklą, jo komunikuojamas vertybes ir susitapatintų su jomis, darosi vis sudėtingiau. Pirmiausia dėl to, kad organizacijoms nuolat plečiantis, tampant globalaus verslo vienetais, kinta ir jų struktūra, skirtingose šalyse, miestuose kuriami kompanijų padaliniai, pasiekti vieningos ir nuoseklios komunikacijos visoje organizacijoje tampa nepaprastai sunku. (Olins

2006, p. 85). Dėl informacinių technologijų panaudojimo galimybių kinta ir pats komunikacijos procesas organizacijoje, dažniau dirbama nebe ofise, o namuose, todėl darbuotojai neturi tiesioginio kontakto su organizacijos darbine aplinka, jie ne tik praranda socializacijos aspektą, bet ir neidentifikuoja savęs per organizaciją, neįsisavina organizacijos kultūros, kuri apibrėžia korporatyvinį prekės ženklą. Dar viena problema yra besikeičiantis požiūris į darbą: daugelyje išsivysčiusių šalių ryški darbuotojų nepastovumo tendencija, darbovietė suvokiama kaip vieta, kur tobulinami įgūdžiai, gebėjimai, karjeros pozicija ir toliau tobulėjama kitur. (Ind 1997, p. 86 - 88). Lietuvoje darbuotojai taip pat nėra lojalūs organizacijoms, kuriose dirba. Rinkos analizės ir tyrimų grupės UAB „RAIT“ 2007 metais atliktos reprezentatyvios darbuotojų apklausos duomenimis, kurios metu omnibus metodu buvo apklausti 414 samdomų darbuotojų visoje Lietuvoje, net 61 proc. darbuotojų nėra lojalūs nei savo įmonei, nei darbui, kurį dirba. Su teiginiu „Iš esmės savo dabartiniu darbu esu visiškai patenkintas“ Lietuvoje visiškai sutiko 35 proc. darbuotojų, savo darbu visiškai nepatenkinti – 12 proc. darbuotojų. (Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis, 2007).

Kaip matyti, korporatyvinio prekės ženklo valdymo organizacijos viduje problemos daugiausia susijusios su korporatyvinio prekės ženklo suvokimo neatitikimu tarp vidinių tikslinių grupių ir tikslinių grupių už organizacijos ribų, tai yra vidinės ir išorinės komunikacijos atotrūkiu, taip pat su prekės ženklo strategijos neturėjimu, organizacijos vadovų nepastovumu komunikacijos atžvilgiu ir prieštaraujančiu elgesiu, kuris sąlygoja aiškios informacijos apie korporatyvinį prekės ženklą kitiems darbuotojams trūkumą ar neteisingą prekės ženklo supratimą ir galbūt jo atmetimą.

3. „KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO KOMUNIKACIJOS ORGANIZACIJŲ VIDUJE“ TYRIMAS

3.1. Tyrimo problemos ir metodikos pristatymas

Pagrindine problema, formuojant korporatyvinį prekės ženklą ir tikintis jo palaikymo organizacijos viduje, yra informacijos apie prekės ženklą ir jo strategiją trūkumas. Tarptautinių tyrimų bendrovių atlikti tyrimai rodo, kad didžiausių pasaulio kompanijų darbuotojai nežino ar negali įvardinti, ką reiškia jų organizacijos korporatyvinis prekės ženklas, kokios yra vertybės ir ką jis žada tikslinėms grupėms, koks pastarųjų vaidmuo korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje ir kaip šie savo elgesiu galėtų prisidėti prie korporatyvinio prekės ženklo skleidimo ir jo pažado pildymo. (Recent “Global 250” survey highlights lack of staff involvement, 2000). Naujausių Lietuvos darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu tyrimų duomenimis, žmonės nėra lojalūs įmonėms, kuriose dirba. (Lojalių darbuotojų ir įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis, 2007.). Taigi, iš dalies galima daryti netiesioginę prielaidą, kad galbūt Lietuvoje veikiančios organizacijos neišnaudoja korporatyvinio prekės ženklo kaip darbuotojų pritraukimo ir motyvavimo priemonės. Tuo tarpu tyrimų, kuriais siekta išsiaiškinti, ar Lietuvos darbdaviai vertina savo darbuotojus kaip jų korporatyvinio prekės ženklo skleidėjus ir komunikuoja apie tai įmonių viduje, neužfiksuota.

Todėl kiekybinio tyrimo „Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija organizacijų viduje“ **tikslas** – nustatyti, ar Lietuvos įmonės naudoja vidinę komunikaciją su darbuotojais jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, jei taip, kaip tai daroma praktikoje.

Tyrimo uždaviniai:

- nustatyti, kiek nuosekliai ir pastoviai įmonėse komunikuojami jų korporatyviniai prekės ženklai;
- išsiaiškinti, kas įmonėse atsakingas už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą;
- iširti, kaip įmonėse organizuojama korporatyvinio prekės ženklo komunikacija, kokios priemonės tam pasitelkiamos;
- nustatyti veiksnius, respondentų nuomone, turinčius daugiausiai įtakos darbuotojų įsitraukimui į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją;
- išsiaiškinti, kodėl įmonės nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui.

Pagrindinė tyrimo hipotezė – įmonės nevertina savo žmogiškųjų išteklių kaip vieno svarbiausių informacinių šaltinių santykiuose su kitomis tikslinėmis grupėmis, todėl nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, arba apie korporatyvinį prekės ženklą organizacijų viduje komunikuojama nenuosekliai, tai yra neturint aiškios vidinės komunikacijos strategijos šiuo klausimu.

Tyrimo objektas – įmonių vidinė komunikacija, nukreipta korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui.

Atranka. Tyrimui netikimybinės atrankos būdu, taikant tikslią atranką, pasirinktos geidžiamiausiai darbdaviais Lietuvoje vadinamos organizacijos. Įmonės dalyvauti apklausoje atrinktos remiantis nacionalinio dienraščio „Verslo žinios“ ir internetinio portalo „CV.lt“ 2007 metais atlikto geidžiamiausių darbdavių tyrimo, kurio metu buvo apklausta 1.158 respondentų, rezultatais. Apklausos dalyviai geidžiamiausių darbdavį galėjo pasirinkti maždaug iš 70-ies Lietuvos verslo lyderių sąrašo arba įrašyti savo įmonę. Tokia tyrimo tikslinė grupė pasirinkta neatsitiktinai: geidžiamiausiai darbdaviais pripažįstamos įmonės ir jų korporatyviniai prekės ženklai yra gerai žinomi plačiajai visuomenei, taigi tikėtina, kad tikslingai komunikuoja korporatyvinį prekės ženklą tikslinėms grupėms, taip pat ir potencialiems darbuotojams. Viešai paskelbtas šimto įmonių, įvardijamų kaip geidžiamiausi darbdaviai Lietuvoje, sąrašas pateikiamas prieduose (žr. 1 priedą).

Tyrimo imtis. Siekiant, kad tyrimo rezultatai būtų kiek įmanoma tikslesni, kvietimai dalyvauti apklausoje išsiųsti visų 100 -o Lietuvoje veikiančių įmonių, kurios, remiantis tyrimais, visuomenės įvardijamos kaip geidžiamiausi darbdaviai, komunikacijos ar personalo skyrių specialistams. Dalyvauti tyrime sutiko trisdešimt viena organizacija. Nors dėl tokio respondentų atsakymų skaičiaus negalima daryti tiesioginių ir apibendrinančių išvadų, tačiau kai kurios tendencijos išryškėja ir galima teigti, kad statistinė paklaida nėra didelė.

Tyrimo metodai. Naudotas kiekybinių tyrimų apklausos metodas – anketavimas. Apklausa vykdyta elektroniniu paštu 2008 m. kovo 27 d. – balandžio 11 dienomis. Tyrimo metu apklausos dalyvių buvo prašoma užpildyti 12-os klausimų anketą (žr. 2 priedą), kurioje nurodytas tyrimo tikslas ir kaip bus naudojami rezultatai, akcentuojamas anonimiškumas ir pateikiama trumpa anketos pildymo instrukcija.

Dalis anketoje pateikiamų klausimų (11 - 12 klausimai) skirti išsiaiškinti tyrimui būtina bendrą informaciją apie įmones, konkrečiai jų korporatyvinių prekės ženklų kilmę ir įmonėse dirbančių darbuotojų skaičių. Tokie duomenys leidžia įvertinti įmonių komunikaciją, atsižvelgiant pagal minėtas charakteristikas, tai yra nustatyti galimas tendencijas tarp to, kaip komunikuojamas prekės ženklas skirtingo dydžio ir korporatyvinio prekės ženklo kilmės įmonėse.

Anketos pradžioje pateikiamais klausimais (1 - 3 klausimai) tiriama, ar įmonės naudoja vidinę komunikaciją jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, tai daroma vadovaujantis parengta strategija, pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos ar tik svarbių, su korporatyviniu prekės ženklo susijusių pokyčių metu, taip pat kas įmonėje atsakingas už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą. Įmonėms, kurios nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, jau pirmuoju klausimu palikta galimybė neatsakyti į kitus anketos klausimus, tačiau prašoma parašyti, kodėl organizacija laikosi tokios pozicijos.

Kiti 4 - 6 klausimai nagrinėja, kaip įmonės naudoja vidinę komunikaciją jų prekės ženklo formavimui ir palaikymui, tai yra kokios priemonės tam dažniausiai pasirenkamos, ar komunikuojant su darbuotojais atliekami tyrimai, kaip darbuotojai suvokia, vertina korporatyvinį prekės ženklą, galiausiai apie korporatyvinį prekės ženklą komunikuojama iš karto visiems darbuotojams, kiekvienam darbuotojui individualiai ar pirmiausia tam tikroms grupėms, kurios vėliau padeda skleisti šią informaciją.

Vėlesniais 7 - 10 klausimais orientuojamasi į korporatyvinio prekės ženklo vertybių sklaidą organizacijose, aiškinamasi, kada nauji darbuotojai supažindinami su įmonės misija, vizija, tikslais, vertybėmis, prekės ženklo idėja, kas, respondentų nuomone, labiausiai įtakoja darbuotojų įsitraukimą į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją, kaip dažnai organizacijos pastebi ir skatina jų prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį, taip pat, kaip įmonės, kurioms nors kartą teko keisti korporatyvinį prekės ženklą apie šiuos pokyčius informavo savo darbuotojus.

Tyrimo dalyvių prašyta, jei nenurodyta kitaip, anketoje pažymėti tik vieną labiausiai tinkamą atsakymo variantą, tačiau atsakydami į kai kuriuos klausimus, dalis respondentų kaip tinkamus pasirinko kelis atsakymų variantus, kurie taip pat analizuoti.

Apklausoje duomenų analizė atlikta naudojant SPSS 16.0 for Windows programinės įrangos paketą. Ataskaitoje nurodomi bendrieji atsakymų pasiskirstymai ir procentinė jų išraiška, taip pat pateikiamas kai kurių klausimų lyginimas.

3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir išvados

Tyrimo „Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija organizacijų viduje“ metu apklausoje dalyvavo 31-as respondentas – įmonių, kurios įvardijamos kaip geidžiamiausi darbdaviai, komunikacijos ar personalo specialistai. Iš 31-os apklausoje dalyvavusios įmonės tik 5-ios, tai yra 16 proc. visų respondentų, į pirmąjį klausimą, apie tai, ar naudoja vidinę komunikaciją korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, atsakė neigiamai. Pagrindinės priežastys, kurias nurodo

organizacijos, kodėl nenaudoja vidinės komunikacijos jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, yra tai, kad nėra suvokimo iš aukščiausios vadovybės apie korporatyvinio prekės ženklo svarbą, todėl nesiimama veiksnių jo palaikymui, grupės įmonės labiau tapatinasi su savo veikla, gaminamu ir/ar parduodamu produktu, paslauga, priklausymas vienai grupei, korporatyvinis prekės ženklas ir vieningumas nėra traktuojami kaip vertybės; įvardijama, kad darbuotojai yra pakankamai lojalūs, todėl vidinė komunikacija daugiau naudojama tiesiog informuoti darbuotojus apie procesus organizacijoje, darbo organizavimą, vykdomus projektus, taip pat pažymima, kad esant mažesniai darbuotojų skaičiui įmonėje, komunikacija daugiau orientuota į išorę, į santykius su išorinėmis tikslinėmis grupėmis ir korporatyvinio prekės ženklo populiarinimui pastarųjų tarpe. Kaip priežastys nurodoma ir tai, kad įmonėje tiesiog kitaip vyksta procesai ar pavyzdžiui, įmonė yra vienintelė tokia Lietuvoje, korporatyvinis prekės ženklas yra žinomas seniai, todėl nėra poreikio komunikuoti apie jį nei viduje, nei už organizacijos ribų, įmonė mano, kad tam tiesiog nebereikalinga skirti dėmesio ir investicijų. Vienas iš respondentų, nurodo, kad įmonėje vidinė komunikacija korporatyvinio prekės ženklo formavimui beveik nenaudojama ir ne tik paaiškina priežastis („nėra suvokimo iš aukščiausios vadovybės pusės apie organizacijos brandą kaip tokį, jo svarbą ir naudą“), bet ir pažymi, kad organizacijos prekės ženklas komunikuojamas tik per kasmetinius masinius organizacijos renginius ir priimant naujus darbuotojus, už šiuos dalykus yra atsakinga vadovybė, kuri komunikuoja su darbuotojais apie korporatyvinį prekės ženklą tik retais atvejais, tai yra probleminių situacijų metu, kai darbuotojo elgesys prieštarauja deklaruojamoms įmonės vertybėms: „netinkamai pasielgęs žmogus kviečiamas „ant kilimo“ ir viskas jam išaiškinama. Tačiau problema turi būti tikrai reikšminga, pasiekianti aukščiausius organizacijos lygius ...“.

Kaip matyti, didžioji dalis respondentų naudoja vidinę komunikaciją su darbuotojais jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, todėl galima daryti prielaidą, kad šios įmonės suvokia darbuotojų vaidmenį korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje, santykiuose su kitomis tikslinėmis grupėmis. Daugiau informacijos apie tai, kaip komunikuojamas prekės ženklas ir ar tai daroma kryptingai, vadovaujantis strategija ar nenuosekliai, neturint tikslo ir nepastoviai, galima matyti analizuojant vėlesnius respondentų atsakymus. Tuo tarpu įmonių, kurios nurodo, nenaudojančios vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, tokia pozicija priklauso nuo organizacijos vadovybės požiūrio į prekės ženklą ir jo komunikacijos svarbą, korporatyvinio prekės ženklo žinomumo tikslinėms grupėms ir užimamos pozicijos rinkoje, taip pat nuo organizacijos dydžio ir darbuotojų lojalumo įmonei.

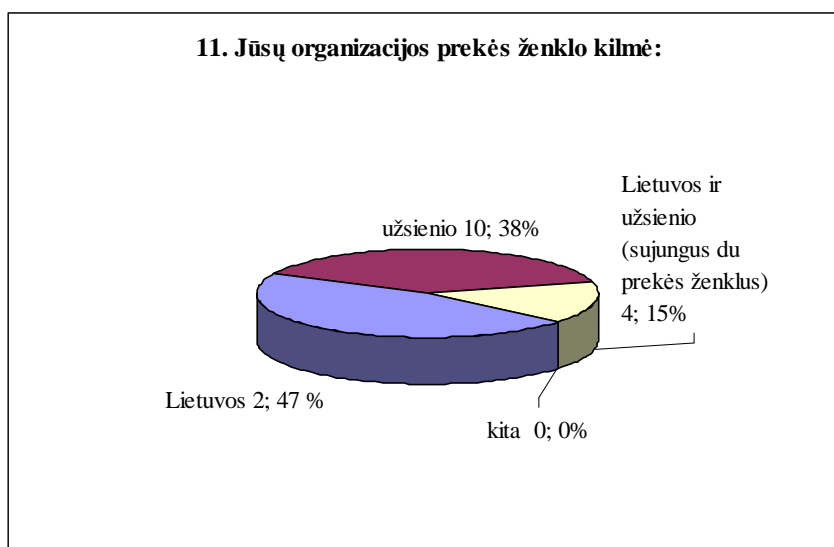
Kadangi įmonės, kurios nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, po pirmojo klausimo turėjo galimybę toliau nebedalyvauti apklausoje ir

neatsakė į kitus anketos klausimus, todėl analizuojami ir pateikiami tik 26-ių įmonių, kurios naudoja vidinę komunikaciją minėtu tikslu, atsakymai ir jų procentinė išraiška.

Korporatyvinio prekės ženklo kilmė ir darbuotojų skaičius įmonėje. Anketos klausimai apie korporatyvinio prekės ženklo kilmę ir darbuotojų skaičių įmonėse pateikti siekiant išsiaiškinti, ar yra kokių panašumų ir skirtumų tarp Lietuvoje veikiančių organizacijų komunikacijos, priklausomai nuo jų korporatyvinio prekės ženklo kilmės ar darbuotojų skaičiaus.

Kalbant apie respondentų – įmonių korporatyvinio prekės ženklo kilmę (žr. 7 paveikslą), tarp 84 proc. (26 įmonių, kurios naudoja vidinę komunikaciją korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui) tyrime dalyvavusių apklaustųjų kiek mažiau nei pusės, tai yra 12-os įmonių (47 proc.) korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra Lietuvos, 10 - ies (38 proc.) – užsienio, ir įmonių, kurių korporatyvinis prekės ženklas yra sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus tik 4 - ios (15 proc.). Nei viena įmonė (0 proc. respondentų) nepasirinko atsakymo varianto „kita“. Taigi, santykis tarp įmonių, kurių korporatyvinis prekės ženklas yra Lietuvos ar užsienio kilmės yra panašus, o įmonių, kurių korporatyvinis prekės ženklas yra sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus, yra mažesnė dalis.

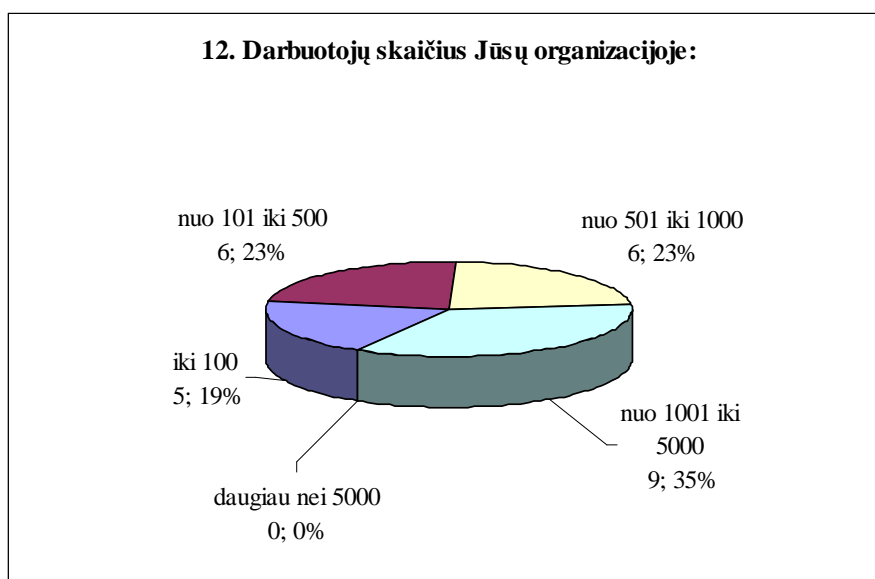
7 paveikslas. Respondentų pagal organizacijos prekės ženklo kilmę pasiskirstymo diagrama



Pagal darbuotojų skaičių iš 26-ių įmonių daugiausia sudaro organizacijos, turinčios nuo 1001 iki 5000 darbuotojų (žr.8 paveikslą). Tokių įmonių iš viso yra 9-ios, tai yra 35 proc. Tuo tarpu nuo 101 iki 500 ir taip pat nuo 501 iki 1000 darbuotojų turi vienodas skaičius įmonių, tokių organizacijų yra po

šešias ir, kaip matyti iš 8-ame paveiksle pateiktos bendros darbuotojų skaičiaus įmonėse pasiskirstymo diagramos, šios įmonės sudaro vienodą dalį – po 23 proc. Kiek mažiau yra įmonių (iš viso 5-ios įmonės), kuriose dirba iki 100 darbuotojų - 19 proc. Tarp apklaustųjų nėra nei vienos įmonės, kurioje dirbtų daugiau nei 5 tūkst. darbuotojų (0 proc. respondentų).

8 paveikslas. Respondentų pagal darbuotojų skaičių organizacijoje pasiskirstymo diagrama

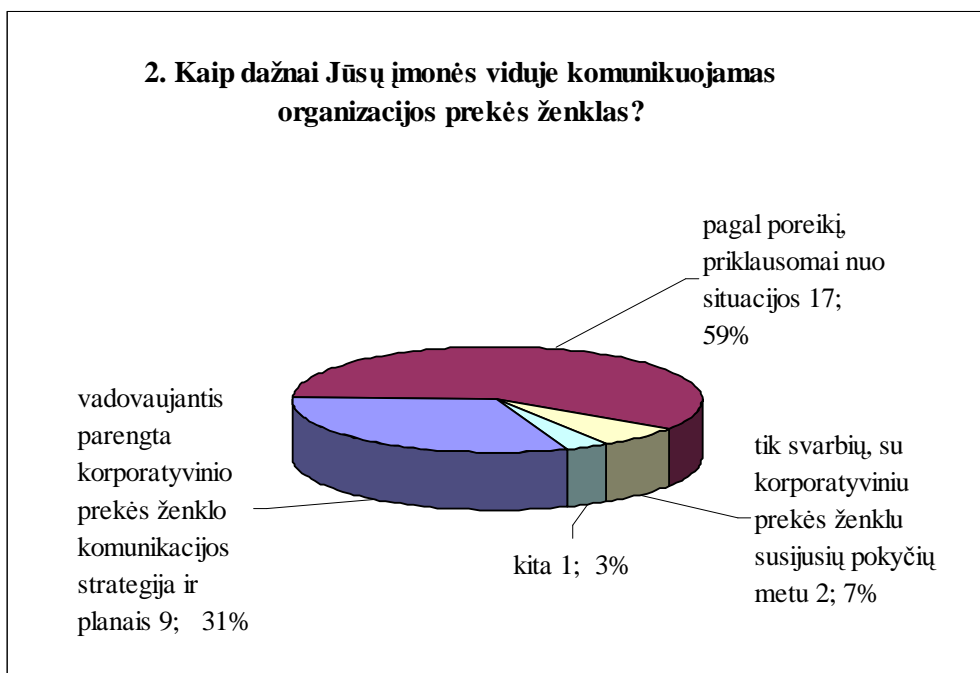


Taigi, tarp tyrime dalyvavusių ir į pirmąjį klausimą apie tai, ar naudoja vidinę komunikaciją korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, teigiamai atsakiusių įmonių beveik pusę jų sudaro organizacijos, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra Lietuvos, tuo tarpu kalbant apie įmonių dydį darbuotojų skaičiaus atžvilgiu, tai yra labai didelės organizacijos: iki šimto darbuotojų turinčios įmonės sudaro vos penktadalį visų respondentų.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos organizacijų viduje planavimas ir vykdymas. Pirmaisiais trimis anketos klausimais tiriama, ar įmonės, komunikuoja apie korporatyvinį prekės ženklą su vidinėmis tikslinėmis grupėmis, ar tai daroma turint aiškia komunikacijos strategiją, taip pat kas organizacijose dažniausiai atsakingas už korporatyvinio prekės ženklo vertybių sklaidimą. Teigiama, kad korporatyvinio prekės ženklo unikalios pozicijos sukūrimui ir įtvirtinimui tikslinių grupių sąmonėje, taip pat ir darbuotojų, būtina vieninga ir nuosekli komunikacija, kuri kaskart akcentuotų ir skelbtų tas pačias vertybines nuostatas ir idėjas, rekomenduojama turėti komunikacijos strategiją šiuo

klausimu ir korporatyvinio prekės ženklo asimiliacijos organizacijos viduje programą ar, kitaip tariant, konkretų veiksmų planą.

9 paveikslas. Organizacijos prekės ženklo komunikacijos įmonių viduje diagrama



Į 2 - ajį klausimą „Kaip dažnai Jūsų įmonės viduje komunikuojamas organizacijos prekės ženklas?“ buvo galima pasirinkti vieną atsakymo variantą, tačiau du respondentai pažymėjo kelis atsakymų variantus, kurie taipogi analizuoti. Iš 9 paveikslo matyti, kad atsakymo variantas „vadovaujantis parengta korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos strategija ir planais“ pasirinktas 9-is kartus, tai yra 31 proc. visų atsakymų, tuo tarpu „pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos“ net 17-os įmonių, ir sudaro 59 proc. visų respondentų pasirinktų atsakymų. Įmonių, kurios komunikuoja korporatyvinį prekės ženklą tik svarbių, su juo susijusių pokyčių metu buvo 2 (7 proc.). „Kita“ atsakymo variantą pasirinkusi tik viena įmonė (3 proc. visų respondentų, atsakiusių į šį klausimą) pažymėjo, kad organizacijoje „ties tuo dirbama nuolat“, tačiau iš šio atsakymo neaišku, ar įmonė turi parengtą komunikacijos strategiją, tik tai, kad korporatyvinis prekės ženklas komunikuojamas pastoviai.

Įdomu tai, kad tarp įmonių, kurios teigia komunikuojančios apie korporatyvinį prekės ženklą vadovaujantis parengta strategija ir planais (iš viso 9-ios įmonės, 31 proc. respondentų), net 8-ios iš jų pažymėjo turinčios nuo 501 iki 1000 ir nuo 1001 iki 5000 darbuotojų. Galima daryti išvadą, kad

darbuotojų skaičiaus atžvilgiu didesnės įmonės apie korporatyvinį prekės ženklą komunikuoja vadovaujantis parengta strategija ir planais dažniau nei įmonės, kuriose dirba iki 100 ir nuo 101 iki 500 darbuotojų.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos strategiją ir planus taip pat dažniau turi įmonės, kurių organizacijos prekės ženklo kilmė yra užsienio ar sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus. Iš devynių įmonių, nurodžiusių, jog įmonėje komunikuojama turint strategiją, 4-ių korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra užsienio, 3-jų yra sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus ir tik 2 įmonės, kurių ženklo kilmė Lietuvos. Iš 17-os įmonių (59 proc. respondentų) „pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos“ apie korporatyvinį prekės ženklą komunikuoja net 10 įmonių, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė Lietuvos, 5-ių įmonių korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra užsienio ir 2 įmonės, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus.

Taigi, beveik du trečdaliai organizacijų komunikuojamos korporatyvinį prekės ženklą neturi strategijos ir planų, jis komunikuojamas dažniausiai pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos ar tik svarbių su korporatyviniu prekės ženklu susijusių pokyčių metu. Pagal korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos strategiją ir planus daugiausiai komunikuoja darbuotojų skaičiaus atžvilgiu didesnės įmonės, taip pat įmonės, kurių prekės ženklo kilmė yra užsienio ar sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus. Įmonės, kurių prekės ženklo kilmė Lietuvos, dažniausiai komunikuoja apie korporatyvinį prekės ženklą pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos.

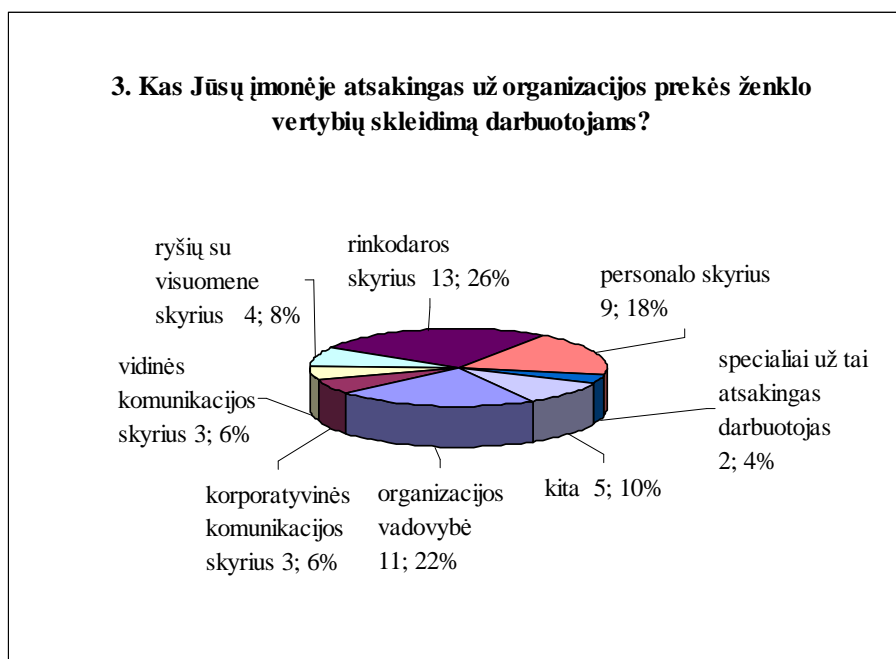
Atsakydami į trečią klausimą apie tai, kas organizacijoje atsakingas už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą darbuotojams keletas respondentų taip pat pažymėjo daugiau nei vieną atsakymo variantą. Taigi, galima teigti, kad organizacijose už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą dažniausiai atsakingas ne vienas padalinys ar asmuo.

Kaip matyti iš 10 paveikslo, korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimo funkcija dažniausiai priskiriama rinkodaros specialistams, šis atsakymo variantas pažymėtas iš viso 13-os įmonių ir sudaro 26 proc. respondentų visų pasirinktų atsakymų, taip pat organizacijos vadovybei – pažymėta 11 kartų (22 proc. visų pasirinktų atsakymų).

Kiek mažiau, tai yra 9-ios įmonės (18 proc. respondentų pasirinktų atsakymų) pažymėjo, jog už šiuos dalykus atsakingas personalo skyrius. Tarp atsakymo variantą „kita“ pasirinkusių įmonių, kurių buvo 5-ios (10 proc. visų pasirinktų atsakymų), viena pažymi, kad už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą organizacijoje tam tikros šalies lygmenyje atsakinga tos šalies vadovybė, tuo tarpu globaliu mastu – motininė kompanija, dar kita įmonė patikslina, jog už patį ženklą atsakingi rinkodaros specialistai, o už jo vertybių skleidimą – vadovybė ir personalo skyrius, taip pat, kad dažniausiai

atsakingas rinkodaros skyrius, bet jei reikia pagalbos prisideda ir personalo specialistai. Kitos dvi įmonės nurodo, kad ši funkcija pavesta komunikacijos ir reklamos skyriui, rinkodaros ir ryšių su visuomene departamentui.

10 paveikslas. Atsakomybės už organizacijos prekės ženklo vertybių sklaidimą darbuotojams įmonėse pasiskirstymo diagrama



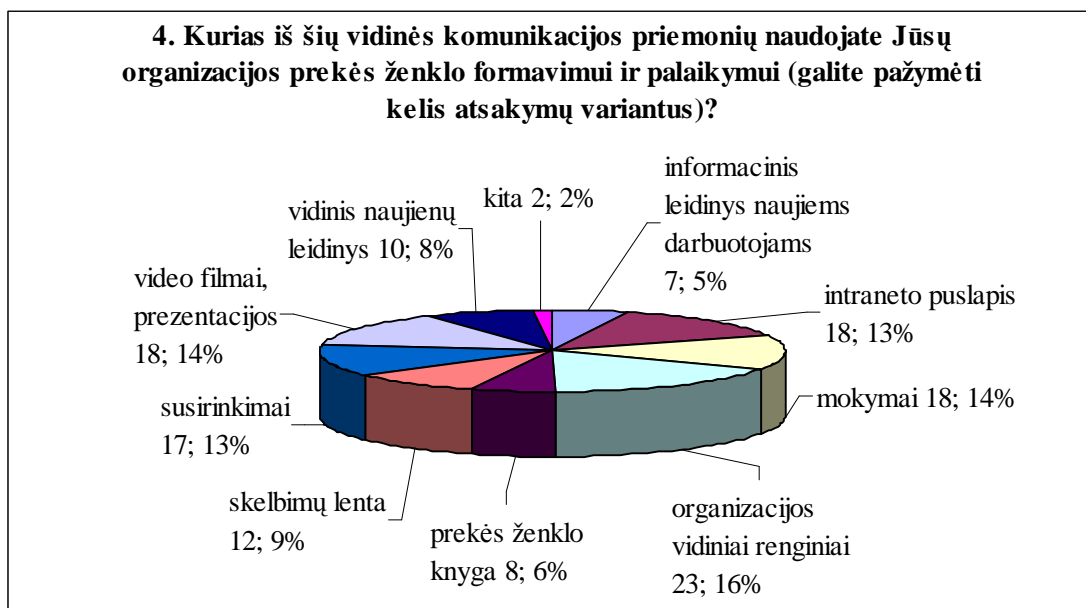
Tik 4-ios įmonės (8 proc. visų respondentų atsakymų) pažymėjo, kad už korporatyvinio prekės ženklo vertybių sklaidimą įmonėje atsakingas ryšių su visuomene skyrius, ir yra vienodas skaičius, po 3-is įmones (6 proc. visų respondentų atsakymų), kurios nurodė atsakymo variantus „korporatyvinės komunikacijos skyrius“ ir „vidinės komunikacijos skyrius“, dar mažiau yra įmonių (2 įmonės, 4 proc. visų pasirinktų atsakymų), kuriose tuo rūpinasi specialiai už tai atsakingas darbuotojas

Taigi, už korporatyvinio prekės ženklo vertybių sklaidimą organizacijose atsakomybė dažniausiai priskiriama rinkodaros skyriams, vadovybei ir personalo specialistams, tuo tarpu įmonių turinčių ryšių su visuomene, korporatyvinės komunikacijos, vidinės komunikacijos specialistus ar specialiai už tai atsakingą darbuotoją, kurie būtų atsakingi už šiuos dalykus, yra kiek daugiau nei penktadalis.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos įmonių viduje organizavimas. Apklausoje metu respondentams pateikti 4 - 6 klausimai leidžia nustatyti, kaip įmonės komunikuoja apie korporatyvinį prekės ženklą su darbuotojais, tai yra koks vidinės komunikacijos tipas, priemonės tam dažniausiai pasirenkami, ar atliekami tyrimai, kaip darbuotojai suvokia, vertina korporatyvinį prekės ženklą.

4- jame klausime apie tai, kokios vidinės komunikacijos priemonės naudojamos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui įmonės viduje, respondentai galėjo pažymėti kelis atsakymų variantus.

11 paveikslas. Organizacijos prekės ženklo formavimui ir palaikymui naudojamų vidinės komunikacijos priemonių diagrama



Iš 11 paveikslas matyti, kad šiam tikslui kaip komunikacijos priemonė dažniausiai pasitelkiami organizacijos vidiniai renginiai, kuriuos pažymėjo net 23 įmonės (16 proc. visų pasirinktų atsakymų). Vienodas skaičius įmonių, po 18 respondentų, naudoja mokymus (14 proc. visų pasirinktų atsakymų) ir video filmus, prezentacijas (14 proc. visų pasirinktų atsakymų). Kiek mažiau, po 13 proc. visų pasirinktų atsakymų sudaro susirinkimai ir intraneto puslapis, šias priemones naudoja po 17 respondentų. Skelbimų lenta korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui naudojama 12-os įmonių (9 proc. visų pasirinktų atsakymų), vidinį naujienų leidinį turi ir šiuo tikslu naudoja 10 įmonių (8 proc. visų pasirinktų atsakymų). Prekės ženklo knygą, kaip priemonę korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai organizacijos viduje, mano esant tinkamą 8 respondentai (6 proc. visų pasirinktų atsakymų), informacinį leidinį naujiems darbuotojams – 7 respondentai (5 proc. visų pasirinktų atsakymų). Atsakymo variantą „kita“ pažymėjo tik 2 respondentai (2 proc. visų pasirinktų atsakymų), kurie nurodė korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui naudojamą ne tik susirinkimus, bet ir kitas tiesioginės komunikacijos formas, taip pat „klausimų/ pasiūlymų“ dėžę.

Sulyginus respondentų atsakymus į 4-ą ir 12-ą klausimus, matyti, kad intranetas korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui dažniau naudojamas daugiau darbuotojų turinčiose įmonėse. Iš 18-os įmonių šią komunikacijos priemonių naudoja net 7-ios įmonės, kuriose dirba nuo 1001 iki 5000 darbuotojų ir 6-ios įmonės, turinčios nuo 501 iki 1000 darbuotojų. Tarp įmonių pažymėjusių šį atsakymo variantą taip pat yra 3 įmonės, turinčios nuo 101 iki 500 darbuotojų, ir 2 įmonės, kuriose dirba iki 100 darbuotojų. Taip pat pastebima ryški tendencija, kad skelbimų lenta, kurią teigia naudojančios 12 įmonių (9 proc. visų pasirinktų atsakymų) dažniausiai naudoja įmonės, kuriose dirba nuo 1001 iki 5000 (7 -ios įmonės) ir nuo 501 iki 1000 (3 įmonės) darbuotojų. Iš įmonių, turinčių nuo 101 iki 500 ar iki 100 darbuotojų, tik po 1 įmonę iš jų turi skelbimų lentą ir naudoja šį korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui. Visas kitas komunikacijos priemones naudoja apytikriai panašus įmonių skaičius, todėl ryšis tarp naudojamų komunikacijos priemonių ir įmonių, kuriose dirba skirtingas darbuotojų skaičius, neišryškėja.

Taigi, korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui tarp įvairaus dydžio įmonių dažniausiai naudojami vidiniai renginiai, mokymai ir video filmai, prezentacijos, šiek tiek mažiau šiuo tikslu tarnauja susirinkimai, intraneto puslapis, skelbimų lenta ir vidinis naujienų leidinys, tuo tarpu prekės ženklo knyga, informacinis leidinys naujiems darbuotojams ir kitos priemonės dar rečiau. Įdomu tai, kad intranetas ir skelbimų lenta kaip priemonės korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui dažniau naudojami darbuotojų skaičiaus atžvilgiu didesnėse įmonėse.

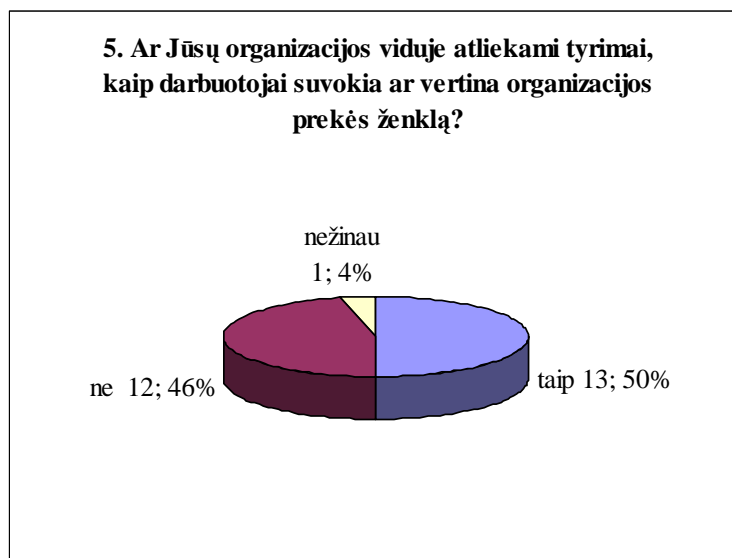
Penktuoju anketos klausimu siekiama išsiaiškinti, ar įmonės atlieka tyrimus, kaip jų darbuotojai suvokia ar vertina korporatyvinį prekės ženklą. Tam, kad darbuotojai taptų korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais ir veiktų išvien būtina, kad šie teisingai suvoktų korporatyvinio prekės ženklo esminį pranešimą, pažadą ir kaip šie gali prisidėti prie jo stiprinimo, todėl darbuotojų suvokimo ir nuomonės tyrimai šiame procese labai svarbūs.

Respondentų atsakymai ties šiuo klausimu pasiskirsto beveik tolygiai (žr.12 paveikslą), tai yra iš 26-ių įmonių tokius tyrimus nurodė atliekančios 13 įmonių (50 proc. respondentų), tyrimų nenaudoja – 12 įmonių (46 proc. respondentų), vienas respondentas (4 proc. respondentų) pažymi atsakymo variantą „nežinau“.

Pastebimas ryšys, kad tyrimus, kaip darbuotojai suvokia ar vertina korporatyvinį prekės ženklą, daugiau atlieka tos įmonės, kurios turi parengtą korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos strategiją ir planus: iš 9- ių įmonių, kuriose korporatyvinis prekės komunikuojamas vadovaujantis strategija ir planais, net 7-ios teigia tiriančios, kaip jų darbuotojai suvokia ar vertina korporatyvinį prekės ženklą. Tuo tarpu tarp įmonių, komunikujančių korporatyvinį prekės ženklą pagal poreikį, priklausomai nuo

situacijos, iš 17-os respondentų tyrimus atlieka tik 6- ios įmonės, neatlieka – 10 įmonių ir vienas respondentas pažymi atsakymo variantą „nežinau“.

12 paveikslas. Darbuotojų korporatyvinio prekės ženklo suvokimo ar vertinimo tyrimai



Kaip matyti, pusė apklaustųjų visgi suvokia tyrimų svarbą ir juos atlieka, kiek mažiau nei pusė įmonių netiria, kaip jų darbuotojai suvokia ar vertina korporatyvinį prekės ženklą. Pastebimas tiesioginis ryšys tarp įmonių, kurios turi korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos strategiją ir įmonių, kurios atlieka tyrimus, ir atvirkščiai. Didžioji dalis įmonių, korporatyvinį prekės ženklą komunikuojančių pagal parengtą strategiją, atlieka tokio pobūdžio tyrimus.

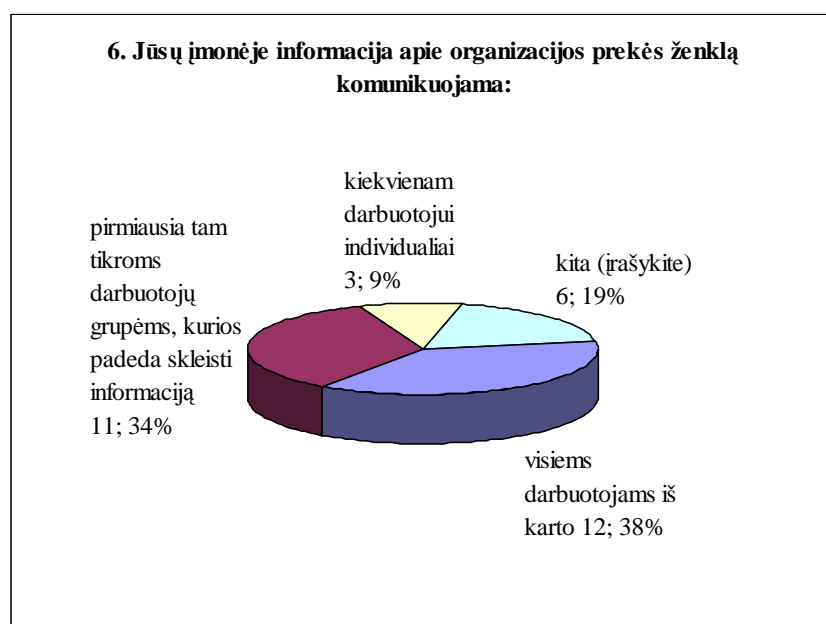
Kalbant apie tai, kaip dažniausiai komunikuojamas korporatyvinis prekės ženklas darbuotojams, tai yra koks vidinės komunikacijos tipas tam pasirenkamas – komunikacija su kiekvienu individu, pirmiausia su tam tikromis grupėmis ar su visais darbuotojais iš karto, respondentams buvo galima pasirinkti vieną atsakymo variantą, tačiau keli pažymėjo daugiau variantų, kurie taip pat analizuoti.

Iš 13 paveikslo matyti, kad daugiausia apie korporatyvinį prekės ženklą įmonės komunikuoja su visais darbuotojais iš karto. Šį atsakymo variantą pažymėjo 12 respondentų (38 proc. visų pasirinktų atsakymų). Šiek tiek mažiau, tai yra 11 įmonių nurodė, kad korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai įmonės viduje pirmiausia pasitelkiamos tam tikros darbuotojų grupės, kurios vėliau padeda skleisti informaciją (34 proc. visų pasirinktų atsakymų).

Įmonės, kurios atsakydamos į šį klausimą, pažymėjo atsakymo variantą „kita“ (6-ios įmonės, 19 proc. visų pasirinktų atsakymų) patikslino, kad kaip komunikuojama, tai yra kuris iš galimų komunikacijos tipų pasirenkamas, labai priklauso nuo situacijos. Du respondentai pažymi, kad

komunikacija apie korporatyvinį prekės ženklą su kiekvienu individualiai dažniausiai naudojama priimant naujus darbuotojus. Vienas respondentų teigia, kad stengiamasi komunikuoti visiems, tačiau ne visuomet iš karto, kartais komunikuojama pirmiausia su tam tikromis grupėmis, kitas – kad komunikuojama su visais iš karto, tik tam dažniausiai pasitelkiamos skirtingos priemonės.

13 paveikslas. Organizacijos prekės ženklo komunikacijai naudojami vidinės komunikacijos tipai



„Kita“ atsakymą variantą pažymėjusios įmonės įvardija naudojančios keletą komunikacijos būdų priklausomai nuo situacijos arba argumentuoja ir patikslina kažkurį iš galimų pasirinkti vidinės komunikacijos tipų. Kiekvienam darbuotojui individualiai apie korporatyvinį prekės ženklą įmonėse komunikuojama mažiausiai, taip darbuotojus informuoja tik 3 įmonės (9 proc. visų pasirinktų atsakymų).

Lyginant, koks vidinės komunikacijos tipas naudojamas korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui ir darbuotojų skaičių įmonėse, pastebima, kad iš 9-ių organizacijų, kuriose dirba nuo 1001 iki 5000 darbuotojų, net 6-iose dažniausiai apie korporatyvinį prekės ženklą komunikuojama pirmiausia tam tikroms tikslinėms grupėms, kurios padeda skleisti informaciją.

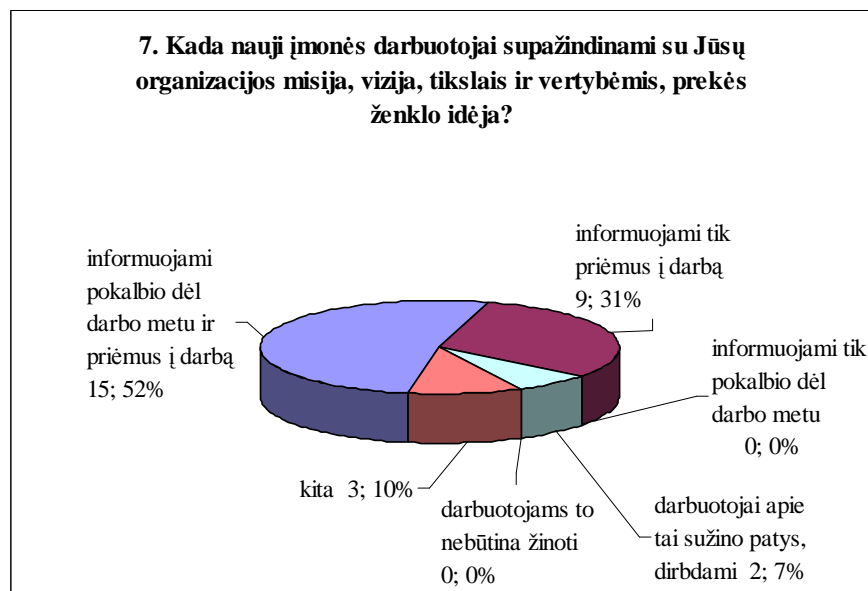
Taigi, korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai įmonės viduje dažniausiai naudojama komunikacijos su visais darbuotojais iš karto forma, kiek mažiau komunikuojama pirmiausia pasitelkiant tam tikras darbuotojų grupes, kurios padėtų skleisti informaciją. Šis vidinės komunikacijos tipas dažnas darbuotojų skaičiaus atžvilgiu didesnėse įmonėse. Tuo tarpu komunikacijos apie

korporatyvinę prekės ženklą su kiekvienu darbuotoju individualiai forma taikoma retai, dažniausiai, kaip pažymi respondentai, priimant naujus darbuotojus.

Korporatyvinio prekės ženklo vertybių sklaida ir palaikymas. Ankstesniais klausimais tirta, kaip organizacijose komunikuojamas korporatyvinis prekės ženklas, kokios komunikacijos formos ir priemonės tam pasitelkiamos, tuo tarpu kas, respondentų nuomone, turi didžiausios įtakos, kad darbuotojai būtų organizacijos prekės ženklo ambasadoriais, kaip dažnai įmonės pastebi ir skatina organizacijos prekės ženklą ir jo vertybes paremiantį darbuotojų elgesį, ar potencialūs, nauji įmonės darbuotojai supažindinami su organizacijos misija, tikslais, prekės ženklo idėja ir vertybėmis, kada tai daroma, taip pat ar darbuotojai nėra pamirštami tokių įmonei svarbių pokyčių metu, kaip korporatyvinio prekės ženklo keitimas, siekiama išsiaiškinti 7 – 10 anketos klausimais.

Į 7-ąjį klausimą apie organizacijos misijos, vizijos, tikslų ir vertybių, prekės ženklo idėjos sklaidimą naujiems darbuotojams, respondentų prašyta pasirinkti vieną iš galimų atsakymo variantų arba įrašyti savo atsakymą, keletas organizacijų pažymėjo kelis atsakymų variantus, kurie taipogi analizuoti.

14 paveikslas. Naujų darbuotojų informavimas apie organizaciją ir korporatyvinę prekės ženklą



14-ame paveiksle matyti, kad daugiau nei pusė respondentų teigia esminę informaciją apie organizaciją ir korporatyvinę prekės ženklą naujiems darbuotojams komunikuojantys pokalbio dėl darbo metu ir jau priėmus į darbą. Šį atsakymo variantą pažymėjo 15 įmonių (52 proc. visų pasirinktų

atsakymų). 9 respondentai (31 proc. visų pasirinktų atsakymų) naujus darbuotojus apie organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes, prekės ženklo idėją informuoja tik priėmus į darbą. „Kita“ atsakymo variantą pažymėję 3 apklaustieji (10 proc. visų pasirinktų atsakymų) patikslina, kad, darbuotojai informuojami apie tai mokymų naujokams metu, taip pat pažymima, jog nauji darbuotojai informuojami priėmus į darbą ir jau šiems dirbant. 2 respondentai (7 proc. visų respondentų) nurodo, kad nauji darbuotojai apie šiuos dalykus sužino patys dirbdami. Tuo tarpu tokių įmonių, kurios informuotų apie organizaciją ir jos korporatyvinį prekės ženklą naujus darbuotojus tik pirmo kontakto metu, tai yra pokalbyje dėl darbo, ar kurios manytų, jog tokia informacija darbuotojams nebūtina tarp apklaustųjų nebuvo (0 proc. visų pasirinktų atsakymų).

Analizuojant, kaip į šį klausimą pasiskirsto skirtingo dydžio darbuotojų skaičiaus atžvilgiu įmonių atsakymai, ryškių tendencijų nėra, galima sakyti, kad tarp įmonės dydžio ir kaip komunikuojama su naujais darbuotojais nėra tiesioginio ryšio. Tačiau visgi įdomu, kad informaciją apie organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes, prekės ženklo idėją naujiems darbuotojams pokalbio dėl darbo metu ir priėmus į darbą pristato dažniausiai įmonės, kuriose dirba iki 100 ir nuo 1001 iki 5000 darbuotojų: iš 5-ių iki 100 darbuotojų turinčių respondentų šį atsakymo variantą pažymėjo net 4, taip pat 7 iš 9-ių respondentų, kurių įmonėse dirba nuo 1001 iki 5000 darbuotojų.

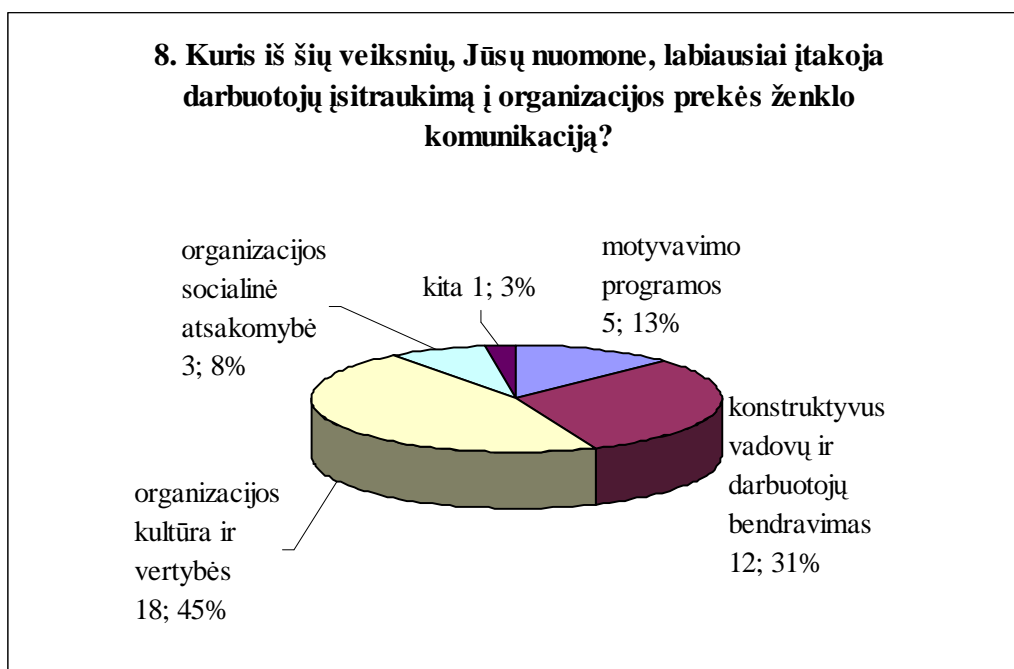
Kalbant apie tai, ar yra ryšys tarp to, kaip komunikuoja su naujais darbuotojais organizacijos, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra Lietuvos, užsienio ar sujungus du prekės ženklus, matyti, jog pokalbio dėl darbo metu ir jau priimant į darbą naujus darbuotojus apie organizaciją ir korporatyvinį prekės ženklą informuoti daugiau linkusios organizacijos, kurių prekės ženklo kilmė Lietuvos: iš 12-os tokių įmonių šį atsakymo variantą pasirinko net 8-ios įmonės, įmonių, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė užsienio ar sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus atsakymai į šį klausimą pasiskirsto tolygiai.

Kaip matyti, organizacijos suvokia komunikacijos apie įmonės misiją, viziją, tikslus ir vertybes, prekės ženklo idėją naujiems darbuotojams svarbą, daugiau nei pusė jų apie tai informuoja savo darbuotojus pokalbio dėl darbo metu ir priimant į darbą, taigi išnaudoja galimybę pristatyti save vienai iš tikslinių auditorijų – potencialiems darbuotojams jau pirmo kontakto su organizacija metu. Taip su naujais darbuotojais daugiau komunikuoja įmonės, kurių prekės ženklo kilmė yra Lietuvos. Įmonių, kurios komunikuoja šiais klausimais su naujais darbuotojais tik priimdamos juos į darbą arba teigia, kad darbuotojai patys apie tai sužino dirbdami yra kiek mažiau. Tik pokalbio dėl darbo metu apie organizaciją ir prekės ženklą komunikuojančių ar manančių, kad tokio pobūdžio informacija darbuotojams nebūtina žinoti, tarp apklaustųjų neužfiksuota.

Respondentų nuomonių, apie tai, kas labiausiai įtakoja darbuotojų išitraukimą į organizacijos prekės ženklo komunikaciją, pasiskirstymą vaizduojančiame 15-ame paveiksle matyti, kad kai kurie apklaustieji atsakydami į šį klausimą pažymėjo daugiau nei vieną atsakymo variantą.

18 respondentų (45 proc. visų pasirinktų atsakymų) mano, kad darbuotojus būti korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais labiausiai motyvuoja organizacijos kultūra ir vertybės, taipogi konstruktyvus vadovų ir darbuotojų bendravimas. Pastarąjį atsakymą pažymėjo 12 įmonių (31 proc. visų pasirinktų atsakymų).

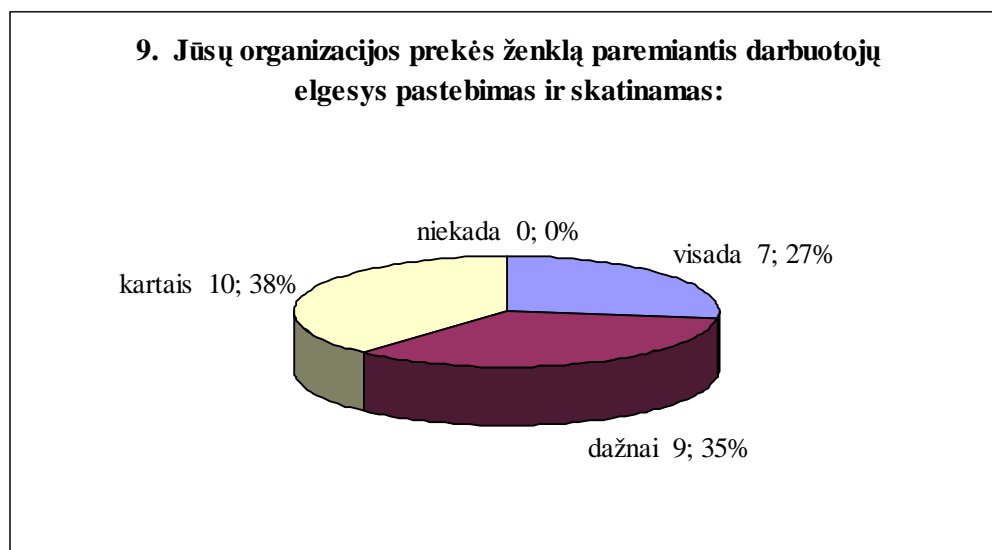
15 paveikslas. Darbuotojų išitraukimą į organizacijos prekės ženklo komunikaciją įtakojantys veiksniai



Kiek mažiau, respondentų nuomone, darbuotojų išitraukimą į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją lemia motyvavimo programos, kurias nurodė 5 apklaustieji (13 proc. visų pasirinktų atsakymų), ir organizacijos socialinė atsakomybė (3 įmonės, 8 proc. visų pasirinktų atsakymų). Vienas respondentas, pasirinkęs atsakymo variantą „kita“ patikslina, kad darbuotojus būti korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais skatina ne tik konstruktyvus, bet ir atviras, žmogiškas, pagarbus bendravimas (3 proc. visų atsakymų). Taigi, organizacijos kultūra ir vertybės, taip pat konstruktyvus vadovų ir darbuotojų bendravimas, respondentų nuomone, labiausiai įtakoja darbuotojų išitraukimą į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją ir jo palaikymą.

9-asis anketos klausimas skirtas išsiaiškinti, ar įmonės pastebi ir skatina korporatyvinę prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį ir kaip dažnai tai daroma (žr.16 paveikslą). Iš 26-ių respondentų toki darbuotojų elgesį pastebinčios ir skatinančios „kartais“ tvirtina 10 įmonių, tai yra 38 proc. respondentų. „Dažnai“ atsakymo variantą pasirinko 9-ios įmonės (35 proc. respondentų), tuo tarpu įmonių, kurios visada pastebi ir skatina korporatyvinę prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį tarp apklaustųjų yra net 7-ios (27 proc. respondentų).

16 paveikslas. Organizacijos prekės ženklą paremiančio darbuotojų elgesio skatinimas

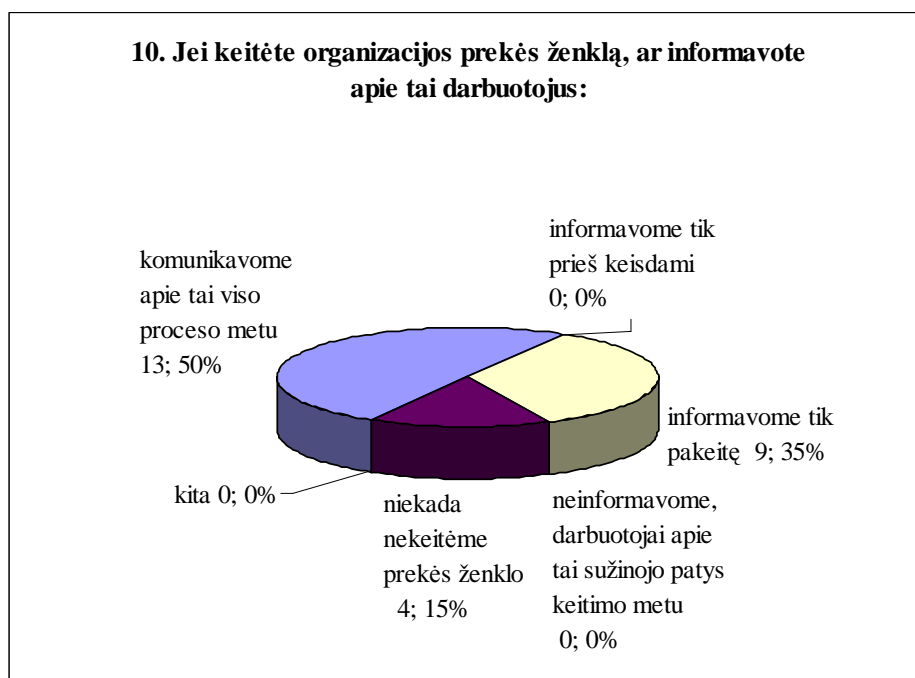


Įdomu tai, kad iki 100 ir nuo 101 iki 500 darbuotojų turinčios įmonės daugiau teigia korporatyvinę prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį pastebinčios ir skatinančios „kartais“. Šį atsakymo variantą pasirinko 3 iš 5 –ių įmonių, kuriose dirba iki 100 darbuotojų, ir 4 iš 6-ių įmonių, turinčių nuo 101 iki 500 darbuotojų. Tuo tarpu įmonių, kuriose dirba nuo 501 iki 1000 darbuotojų, atsakymai į šį klausimą pasiskirsto tolygiai, o iš 9-ių įmonių, turinčių nuo 1001 iki 5000 darbuotojų buvo po 4, kurios tvirtina korporatyvinę prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį pastebinčios ir skatinančios „visada“ ir „dažnai“. Atrodytų, kad įmonėse, kuriose dirba daugiau darbuotojų tokį elgesį pastebėti ir skatinti turėtų būti sunkiau nei mažiau darbuotojų turinčioms įmonėms, tačiau, kaip matyti iš darbuotojų atžvilgiu skirtingo dydžio organizacijų atsakymų pasiskirstymų, tokia prielaida nepasitvirtina.

Taigi, beveik du trečdaliai respondentų pastebi korporatyvinę prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį ir skatina jį visada ar dažnai, tarp įmonių pasirinkusių šiuos atsakymų variantus, dažniau yra darbuotojų skaičiaus atžvilgiu didesnės įmonės.

Analizuojant respondentų atsakymus, apie tai, kiek įmonių teko keisti korporatyvinį prekės ženklą, ar šio procesu metu organizacijos komunikavo su darbuotojais apie vykstančius pokyčius (žr. 17 paveikslą), matyti, kad iš 26-ių respondentų tik 4 (15 proc. respondentų) atsakė niekada nekeitę organizacijos prekės ženklo. Net pusė įmonių (13 įmonių, 50 proc. respondentų), kurioms yra tekę tą daryti, teigia, kad su darbuotojais apie pokyčius komunikavo viso proceso metu. Kiek daugiau nei trečdalis respondentų (9 įmonės, 35 proc. respondentų) apie organizacijos prekės ženklo keitimą darbuotojus informavo tik pakeitę prekės ženklą. Vienas iš šių respondentų papildė atsakymą teigdamas, kad jei korporatyvinis prekės ženklas būtų keičiamas dar kartą, darbuotojai apie tai būtų informuojami viso proceso metu. Tarp apklaustųjų neužfiksuota nei viena įmonė, kuri būtų darbuotojus apie korporatyvinio prekės ženklo keitimą informavusi tik prieš darydama tai ar iš viso būtų neinformavusi darbuotojų, taip pat nėra nepažymėtas atsakymo variantas „kita“ (0 proc. respondentų).

17 paveikslas. Komunikacija su darbuotojais organizacijos prekės ženklo keitimo metu



Lyginant respondentų atsakymus į šį ir 11-ą klausimus, matyti, kad įmonės, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra užsienio arba sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus, keisdamos prekės ženklą apie pokyčius darbuotojus daugiau informavo viso proceso metu: iš 9-ių įmonių, kurių

prekės ženklo kilmė užsienio ir kurioms teko keisti korporatyvinį prekės ženklą, viso procesu metu darbuotojus informavo net 6-ios įmonės, iš 3-jų įmonių, kurių prekės ženklo kilmė yra sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus, taip komunikavo 2 organizacijos. Tuo tarpu tų įmonių, kurių korporatyvinio prekės ženklo kilmė yra Lietuvos, atsakymai pasiskirsto tolygiai, tai yra užfiksuotas toks pat įmonių skaičius, kurios su darbuotojais komunikavimo viso proceso metu ir kurios tą darė tik pakeitusios prekės ženklą. Kaip matyti, didžioji dalis respondentų teigia nors kartą keitę korporatyvinį prekės ženklą, pusė iš jų apie šiuos pokyčius darbuotojus informavo viso procesu metu, tuo tarpu trečdalis respondentų apie korporatyvinio prekės ženklo keitimą darbuotojus informavo tik po to, kai pakeitė prekės ženklą.

Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad didžioji dalis apklausoje dalyvavusių geidžiamiausių darbdavių suvokia darbuotojų vaidmenį korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje ir naudoja vidinę komunikaciją su darbuotojais jų korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui. Tačiau, kaip rodo apklausos duomenys, dažniausiai tai daroma nenuosekliai, neturint strategijos ir planų, nes beveik du trečdaliai organizacijų nurodė, kad apie korporatyvinį prekės ženklą su darbuotojais komunikuojama pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos ar tik svarbių, su korporatyviniu prekės ženklu susijusių pokyčių metu. Taigi, galima sakyti, kad tyrimo hipotezė iš dalies pasitvirtino.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos įmonių viduje strategijas ir planus daugiausiai turi darbuotojų atžvilgiu didesnės įmonės, taip pat tos, kurių prekės ženklo kilmė yra užsienio ar sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus. Pastebėta, kad įmonės, kurios korporatyvinį prekės ženklą komunikuoja pagal parengtą strategiją, dažniau atlieka tyrimus, kaip jų darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos prekės ženklą.

Kiek daugiau nei pusė respondentų, dažniausiai įmonės, kurių prekės ženklo kilmė yra Lietuvos, informaciją naujiems darbuotojams apie organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes, prekės ženklo idėją pateikia pokalbio dėl darbo metu ir priimant į darbą. Didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų taip pat yra keitusios korporatyvinį prekės ženklą, pusė jų apie tai darbuotojus informavo viso procesu metu. Todėl galima sakyti, kad organizacijos išnaudoja galimybę vienai iš tikslinių grupių pristatyti save jau pirmo kontakto su organizacija metu ir nepamiršta savo darbuotojų tokių svarbių pokyčių, kaip korporatyvinio prekės ženklo keitimas, metu.

Korporatyvinį prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį įmonės daugiausia teigia pastebinančios ir skatinančios tik kartais. Kaip svarbiausius veiksnius, lemiančius darbuotojų įsitraukimą į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją, tai yra pastarųjų tapimą korporatyvinio

prekės ženklo ambasadoriais, respondentai įvardija organizacijos kultūrą ir vertybes, taip pat konstruktyvų vadovų ir darbuotojų bendravimą.

Už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą organizacijose dažniausiai atsakingi rinkodaros skyrius, vadovybė ir personalo specialistai. Įdomu tai, jog apie korporatyvinį prekės ženklą įmonėse dažniausiai komunikuojama su visais darbuotojais iš karto, tuo tarpu komunikacija pirmiausia tam tikroms darbuotojų grupėms, kurios vėliau padėtų skleisti informaciją, naudojama kiek rečiau – dažniausiai darbuotojų atžvilgiu didesnėse įmonėse. Kaip priemonės korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, vertybių skleidimui organizacijose dažniausiai naudojami vidiniai renginiai, mokymai ir videofilmai, prezentacijos.

IŠVADOS

Organizacijos vardo kaip prekės ženklo panaudojimo praktika reikalauja strateginės korporatyvinės komunikacijos, kuri apjungtų ne tik fizinius prekės ženklo elementus, jo struktūrą, bet ir tokius neapčiuopiamus dalykus kaip kompanijos vertybės, pozicija tikslinių grupių sąmonėje. Stipraus korporatyvinio prekės ženklo pagrindas yra visų jo elementų darna, pasitikėjimo prekės ženklu sukūrimas bei palaikymas.

Organizacijos vertybinė sistema įvardijama kaip korporatyvinio prekės ženklo ašis, būtent ji atspindi taip vadinamą pažadą tikslinėms publikoms ir leidžia stiprinti unikalią poziciją jų sąmonėje, todėl kalbant apie korporatyvinio prekės ženklo ir atskirų organizacijos gaminamų ir/ar parduodamų produktų ir paslaugų prekės ženklų santykį, rekomenduojama, kad pastarieji tarnautų pagrindinio korporatyvinio prekės ženklo komunikuojamų vertybių stiprinimui. Skiriama keletas korporatyvinio prekės ženklo strategijų, leidžiančių diferencijuoti kompanijos gaminamas ar parduodamas prekes ir paslaugas, pernelyg nenutolstant nuo pagrindinio organizacijos prekės ženklo. Siekiant unikalios korporatyvinio prekės ženklo pozicijos tikslinių grupių sąmonėje, būtina išsiaiškinti, ar organizacijos komunikuojamos vertybės išties suvokiamos kaip išskirtinės ir ar šios konkurencinės savybės atitinka pastarųjų poreikius. Pozicionuojant korporatyvinį prekės ženklą, ypač svarbu yra kitų kompanijų užimama pozicija, kuri suteikia galimybę pozicionuoti organizaciją priešpriešinant konkurentams arba atsiribojant nuo jų. Organizacijos išskirtinumui pabrėžti taikytini ir kai kurie produktų ir paslaugų prekės ženklų pozicionavimo būdai.

Korporatyvinio prekės ženklo pažado pildymo procese darbuotojai yra jungiamoji grandis, kurios dėka kuriami ir vystomi organizacijos ir kitų tikslinių grupių santykiai, todėl žmogiškųjų išteklių veikla ir investicijos kiekvienoje organizacijoje turėtų būti orientuoti į korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą ir prekės ženklo pažado pildymą visose srityse, pradedant nuo darbo procesų įmonėje organizavimo, atsakomybės paskirstymo, sprendimų priėmimo, baigiant personalo atrankos ir motyvavimo, apsikeitimo informacija ir komunikacijos planavimo klausimais. Vidinės komunikacijos priemonėmis būtina užtikrinti, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas teisingai suvoktų korporatyvinio prekės ženklo strategiją, tikslą, komunikuojamas vertybes ir kad jo elgesys neprieštarautų korporatyvinio prekės ženklo pažadui, pozicijai.

Remiantis atliktu tyrimu, hipotezė, kad Lietuvos organizacijos nevertina savo žmogiškųjų išteklių kaip vieno svarbiausių informacinių šaltinių santykiuose su kitomis tikslinėmis grupėmis, todėl nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui pasitvirtino

tik iš dalies, nes didžioji dalis apklausoje dalyvavusių įmonių visgi komunikuoja su darbuotojais apie jų korporatyvinį prekės ženklą. Tačiau tai daroma nenuosekliai, neturint strategijos ir planų – dažniausiai pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos ar tik svarbių su juo susijusių pokyčių metu.

Kaip pagrindinė priežastis, kodėl įmonės nenaudoja vidinės komunikacijos korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui, įvardijama tai, kad nėra organizacijų vadovybių suvokimo apie korporatyvinio prekės ženklo ir jo komunikacijos svarbą tikslinėms grupėms. Tokią poziciją taip pat neretai lemia korporatyvinio prekės ženklo žinomumas tikslinių grupių tarpe, užimama pozicija rinkoje, taip pat organizacijos dydis ir darbuotojų lojalumas įmonei.

Apie korporatyvinį prekės ženklą organizacijose įprastai komunikuojama su visais darbuotojais iš karto, tuo tarpu pasitelkiant tam tikras darbuotojų grupes, kurios padėtų skleisti informaciją, daugiausia komunikuoja darbuotojų atžvilgiu didesnės įmonės. Už korporatyvinio prekės ženklo vertybių skleidimą atsakingi rinkodaros skyrius, vadovybė ir personalo specialistai. Korporatyvinio prekės ženklo formavimui ir palaikymui naudojamos tradicinės vidinės komunikacijos priemonės, daugiausiai vidiniai renginiai, mokymai ir videofilmai, prezentacijos.

Nustatyta, jog informaciją naujiems darbuotojams apie organizacijos misiją, viziją, tikslus ir vertybes, prekės ženklo idėją įmonės dažniausiai pateikia pokalbio dėl darbo metu ir priimant į darbą, todėl galima daryti išvadą, kad išnaudoja galimybę pristatyti save potencialiems darbuotojams jau pirmo kontakto su organizacija metu. Ši įmonės tikslinė grupė nelieka užmiršta ir tokių svarbių, su korporatyviniu prekės ženklu susijusių pokyčių metu, kaip jo keitimas: didžioji dalis tyrime dalyvavusių organizacijų, kurioms nors kartą teko keisti korporatyvinį prekės ženklą, darbuotojus apie tai informavo viso procesu metu.

Pastebėta, kad tyrimus, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos prekės ženklą, dažniau atlieka būtent tos įmonės, kurios korporatyvinį prekės ženklą komunikuoja pagal parengtą strategiją. Tai darbuotojų atžvilgiu didesnės įmonės, kurių organizacijos prekės ženklo kilmė yra užsienio ar sujungus du Lietuvos ir užsienio prekės ženklus.

Respondentų nuomone, darbuotojų įsitraukimą į korporatyvinio prekės ženklo komunikaciją, tai yra pastarųjų tapimą korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais, labiausiai lemia organizacijos kultūra ir vertybės, taip pat konstruktyvus vadovų ir darbuotojų bendravimas. Įdomu tai, kad korporatyvinį prekės ženklą paremiantį darbuotojų elgesį įmonės nurodo pastebinčios ir skatinančios tik kartais.

Norint, kad darbuotojai taptų korporatyvinio prekės ženklo ambasadoriais, įmonės visų pirma turėtų atkreipti dėmesį į tai, ar darbuotojų asmeninės vertybės neprieštarauja organizacijos vertybėms. Taip pat svarbu nuolat komunikuoti su jais apie organizacijos prekės ženklą, strategiją, pastarųjų indėlių

jo formavimui ir palaikymui, komunikacijai. Tai rekomenduojama daryti tik turint aiškia korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos įmonės viduje strategiją ir planus. Planuojant ar vertinant komunikaciją reikėtų ištirti, kaip darbuotojai suvokia ir vertina organizacijos prekės ženklą. Korporatyvinį prekės ženklą paremiantis darbuotojų elgesys taipogi turėtų būti kiek įmanoma dažniau pastebimas ir skatinamas.

EMPLOYEES ROLE IN THE CORPORATE BRAND COMMUNICATION

Agnė Repeckaitė

SUMMARY

Increasingly competitive market and changing organizations focus from product to customer orientation have changed brand's functions already. Today brands present more than visual realities of product or service: brands aren't signs anymore that only distinguish one seller's or organization's goods from another and helps for consumers to choose it, they also mean the sum of associations and information about it. Brands are treated as very important communication tool which helps organizations to reach their target audiences.

To create the strong corporate brand that would have additional advantage and desirable unique position in the market in such noisy information environment becomes very complicate. Companies, who makes or sells a lot of products and services in different business areas with different brands, in global markets risk to lose their identity, because of this it isn't enough to be different from your competitors, your brand must take to the customers and other target audiences sense.

Corporate brand and it's architecture, organization position, values system and consistent communication that creates emotional value are the most important things in the marketing that help to reach the unique position in the shareholder's sense and to became the leader. Organization image, corporate brand values and promise must satisfy stakeholders' expectations and conform to their experience. Human resources role in this corporate brand delivery is very important. Because of this the corporate brand and its communication need a special management and maintenance inside of the organization to minimize the perceptions gap about the brand between organizations internal and external stakeholders. Marketing and communication specialists invest a lot of time and money for different kind of communication tools, but forget organization's employees as one of the communication channel to inform stakeholders about the main corporate brand promise and values and to create good relations with them. Employees communicate and act not only in the internal organization environment, but also outside the organization and have a powerful impact on other stakeholders' perceptions of the corporate brand.

In the first part of this study the theory of strategical corporate brand management is analyzed, the second part is about employees' impact on the corporate brand communication with the external

stakeholders, and the last one is more practical, it investigates do organizations use internal communication with employees for the corporate brand formation and maintenance and what is a practice of this.

The object of Master's paper – employees' role in the corporate brand communication process.

The objective of the investigation. To establish employees' role in the corporate communication, checking are theoretical suggestions realized in Lithuanian organizations' corporate brands communication.

The main tasks:

1. to analyse strategical corporate brand management aspects.
2. to analyse the employees' impact on the corporate brand communication with external stakeholders;
3. to establish do organizations use internal communication for the corporate brand formations and maintenance and what is a practice of this.

Methods of the investigation. The analysis of scientific literature, quantitative investigation method – questioning by email.

The main conclusions. The base for strong corporate brand is a consistency of all its tangible and intangible elements, trust creation and support. Talking about corporate brand and product, service brand relation there are a lot of strategies how to differentiate products and services brands that they would sustain the corporate brand and it's values. For the corporate brand positioning the same methods are used as in the products positioning, the most important thing in this process is competitors' position. Employees in the corporate brand communication and promise delivery are playing a crucial role as they facilitate the interface between the organization and the market. Internal communication tools should ensure that everyone in the organization knows and understands what the corporate brand means and his behaviour doesn't conflict to the corporate brand's values and promise. Organizations should create such atmosphere that employees could search ways how to strengthen the corporate brand by their own.

During the investigation explored that organizations which are treated as the most wanted employers in Lithuania understands employees' role in the corporate brand communications, because use internal communication for the corporate brand formation and maintenance, but unfortunately in most companies it isn't done consistently, without the corporate brand communications strategy and program. Those companies who have the internal corporate communication strategy usually also do investigations how their employees understand and value the corporate brand. The main reasons why some of respondents don't use internal communication for the corporate brand formation and

maintenance are the leadership's attitude toward the corporate brand and its communication as irrelevant things, also the organizations' as leaders position in the market, organizations' size and employees' loyalty. Employees about the corporate brand in these companies are informed usually all at the same time, using traditional communication tools, such as internal company events, trainings and video films, presentations. For internal corporate branding are responsible marketing specialists, leadership and managers of human resources. It was found that information about organization's mission, vision, objectives and values, corporate brand message to new employees is presented during for the job conversation and then they become members of the company. Employees aren't forgotten and in such important organizations' processes as rebranding. According to the respondents' opinion, employees' involvement into the corporate brand communication and promise delivery encourage organization's culture and values, also constructive relationships between leaderships and employees. It is interesting what companies employees' behaviour which sustain the corporate brand and sits values usually finds and encourages only sometimes.

Practical value. The research paper and its results might be useful for communication, marketing studies academics and students, specialists.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ALISON, R., EYRING Ph. D. *Can anyone at the company help build brand value?* 2003. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=54>.
2. ARGENTI, Paul. *Corporate communication*. New York: Mc Graw Hill Irwin, 2003. 236 p. ISBN 0-07-115136-2.
3. AURAND, W. Timothy, GORCHELS, Linda, BISHOP, Terrence R. *Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy*. Iš *Journal of Product & Brand Management*. [interaktyvus]. 2005, no. 14/3. [žiūrėta 2007m. gruodžio 19 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960140303.pdf>>.
4. BAGDONAS, Darius. *Kiek darbuotojų dėl komunikacijos problemų gali neteki darbdaviai?* 2007. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.vidinekomunikacija.lt/?p=25>>.
5. BINAINIENĖ, Lina. *Prekės ženklas: teorinės sampratos kai kurie aspektai*. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2006, 1(6), p. 42 – 46.
6. *Brand portfolio and architecture*. Iš *The Chartered Institute of Marketing*. 2003. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.cim.co.uk/mediastore/Brand_eGuides/eGuide6.pdf>.
7. *Branding aligns employees with organizational goals*. 2002. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.hrmguides.net/usa/commitment/employer_branding.htm>.
8. BRONDONI, Silvio M. *Brand policy and brand equity*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.unimib.it/upload/Brand%20Equity%20e%20politica%20di%20marca-inglrimpag%20_2006_.pdf>.
9. COMMANDER, Cindy. *Transforming Employees Into Brand Advocates*. 2007. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.forrester.com/role_based/pdfs/Transforming_Employees_Into_Brand_Advocates_ReportBrief.pdf>.

10. DAVIS, Scott M., DUNN, Michael. *Brand assimilation. Aligning employees around your brand*, 2002. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.prophet.com/downloads/whitepapers/BrandAssimff.pdf>>.
11. DE CHERNATONY, Leslie, DALL'OLMO, Riley. *Modelling the components of the brand*. Iš *European Journal of Marketing*. [interaktyvus]. 1998, vol. 32, no. 11/12. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070321107.pdf>>.
12. DE CHERNATONY, Leslie, SEGAL-HORN, Susan. *The criteria for successful services brands*. Iš *European Journal of Marketing*. [interaktyvus]. 2003, vol. 37, no. 7/8. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370707.pdf>>.
13. DE CHERNATONY, Leslie. *From brand vision to brand evaluation. Strategically building and sustaining brands*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2003. 291 p. ISBN 0 7506 4614 4.
14. DE MESA, Alicia. *Kiek sričių gali apimti prekės ženklas?*. 2004. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/406040f098365?vbanga2=946903180e9850a4565011aed615be9c>>
15. DŽEVECKYTĖ, Rasa, RANONYTĖ Agnė. *Geidžiamiausių darbdavių rokiruotė*. 2007. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://vz.lt/Default2.aspx?ArticleID=92418f43-e4bb-40fb-aaa4-5e37ccec780>>.
16. GORDON, Kim T. *4 elements of a winning brand*. 2006. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. lapkričio 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entrepreneur.com/marketing/branding/article160256.html>>.
17. GOTSI, Manto, WILSON, Alan. *Corporate reputation management: „living the brand“*. Iš *Management decision*. [interaktyvus]. 2001, no.39/2. [žiūrėta 2007m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0010390202.pdf>>.
18. GRACE, Debra, KING, Ceridwyn. *Exploring managers' perspectives of the impact of brand management strategies on employee roles within a service firm*. Iš *Journal of Services*

- Marketing. [interaktyvus]. 2006, no. 20/6. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=1572890>>.
19. HARRIS, Fiona, DE CHERNATONY, Leslie. *Corporate branding and corporate brand performance*. Iš *European Journal of Marketing*. [interaktyvus]. 2001, vol. 35, no. 3 / 4. [žiūrėta 2007 m. birželio 5d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.http.lt://www.emerald-library.com/ft>>.
 20. HEATON, Carla, GUZZO, Rick. *Delivering on the brand promise: making every employee a brand manager*, 2007. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą:< http://www.lippincottmercer.com/insights/a_heaton01.shtml>.
 21. HENKEL, Sven, et al. *Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding*. Iš *Journal of Product & Brand Management* [interaktyvus]. 2007, no.16/5. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960160502.pdf>>.
 22. IND, Nicholas. *The corporate brand*. London: Macmillan Business, 1997. 184 p. ISBN 0-333-67472-3.
 23. KIM, W.Chan, MAUBORGNE, Renee. *Žydrujų vandenynų strategija*. Vilnius: Verslo žinios, 2006. 240 p. ISBN 9955-460-22-9.
 24. KING, Ceridwyn, GRACE, Debra. *Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach*. Iš *Qualitative Market Research: An International Journal*. [interaktyvus]. 2005, vol. 8, no. 3. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:< <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/2160080303.pdf>>.
 25. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. 854 p. ISBN 9986-850-50-9.
 26. *Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatymas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2006m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: < http://www.tb.lt/PIC/teises%20aktai/prekiu_paslaugu_zenklu.htm>.
 27. *Lojalių darbui ir įmonei darbuotojų Lietuvoje – vos penktadalis*, 2007. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. rugsėjo 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.research.lt/?pid=133&id=62>>.

28. MC DONALD, Malcom H.B., DE CHERNATONY, Leslie, HARRIS, Fiona. *Corporate marketing and service brands. Moving beyond the fast-moving consumer goods model*. Iš *European Journal of Marketing*. [interaktyvus]. 2001, vol.35, no. 3/ 4. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070350304.pdf>>.
29. MORSING, Mette. *Corporate moral branding: limits to aligning employees*. Iš *Corporate Communications: An International Journal*. [interaktyvus]. 2006, vol. 11, no. 2 . [žiūrėta 2007 m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą:<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/1680110201.pdf>>.
30. OLINS, Wally. *On brand. Prekės ženklas*. Vilnius: Mūsų knyga, 2004.256 p. ISBN 9955-14-145-X.
31. PRANULIS, Vytautas, et al. *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, 2000. 470 p. ISBN 9955-9318-0-9.
32. *Prekių ženklai: ar mums jų reikia?* Iš „Verslo klasė“ , „Verslo žinios“, 2005 liepa, p.46 – 50.
33. *Recent “Global 250” survey highlights lack of staff involvement*. 2000. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.orc.co.uk/news-and-events/news-at-orc-international/archived-news-2000/just-six-percent-european-employees-included-branddiscussions.asp>>.
34. RIES, Al, TROUT, Jack. *Pozicionavimas. Kova dėl pirkėjo*. Kaunas: Smaltijos leidykla, 2005.238p. ISBN 9955-551-69-0.
35. ROLL, Martin. *10 Steps for Successful Corporate Branding*. 2004. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 15d.]. Prieiga per internetą:<http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=82>.
36. ROLL, Martin. *Understanding the purpose of a corporate branding strategy*. 2004. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 5d.]. Prieiga per internetą:<http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=81>.
37. SALAM, Tim. *Information architecture and the support of brand promise*, 2003. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.].Prieiga per internetą:<<http://www.timsalam.com/articles/iabrand.pdf>>.

38. SCHULTZ, Majken, DE CHERNATONY, Leslie. *The challenges of corporate branding*. [interaktyvus] [žiūrėta 2007m. gegužės 28 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.reputationinstitute.com/press/5_2_Corporate_Branding.pdf>.
39. SHAFFER, Jim. *Building a Brand from the Inside Out*. 2006. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=149>.
40. ŠIMONIS, Linas. *Kas yra brand?* 2005. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. birželio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pozicionavimas.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=1>.
41. TAYLOR, David. *Brand stretch : why 1 in 2 extensions fail and how to beat the odds*. J. Wiley, 2005. 162 p. ISBN 0-470-86211-4.
42. *The power of brand delivery*, 2001. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007m. gruodžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mckinsey.com/practices/retail/knowledge/articles/PowerofBrandDelivery.pdf>>.
43. *The value position*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde-co.com/kunde/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=91&mode=thread&order=0&thold=0&menuID=M52000000&newlang=eng>>.
44. URBANSKIENĖ, Rūta, VAITKIENĖ Rimgailė. *Prekės ženklo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2006. 199 p. ISBN 9955-25-014-3.
45. VALLASTER, Christine, DE CHERNATONY, Leslie. *Internal brand building and structuration: the role of leadership*. Iš *European Journal of Marketing*. [interaktyvus]. 2006, vol. 40, no. 7/8. [žiūrėta 2007m. gruodžio 18 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070400703.pdf>>.
46. WILLIAMS, John. *Living your brand*. 2006. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 m. gegužės 29 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.entrepreneur.com/marketing/branding/imageandbrandingcolumnistjohnwilliams/article166502.html>>.
47. ZUZEVIČIUS, Vytautas. *Prekinio ženklo galia*. 2002. [interaktyvus] [žiūrėta 2007 m. gegužės 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3c51ae1f7f37e>>.

48. КУНДЕ, Йеспер. *Корпоративная религия*. Санкт Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт Петербурге, 2004. 270 р. ISBN 5-315-00019-2.
49. КУНДЕ, Йеспер. *Уникальность теперь ... или никогда*. Санкт Петербург: Стокгольмская школа экономики в Санкт Петербурге, 2005. р. 349. ISBN 5-315-00026-5.

PRIEDAI

1 priedas. Geidžiamiausių darbdavių sąrašas (Dževeckytė, Ranonytė, 2007)

Vieta	Įmonė	Taškai	%
1	SEB Vilniaus bankas, AB	1202	7,73%
2	Bitė Lietuva, UAB	1049	6,75%
3	Švyturys-Utenos Alus, UAB	675	4,34%
4	Hansabankas, AB	674	4,33%
5	Omnitel, UAB	636	4,09%
6	Philips Morris Lietuva, UAB	497	3,20%
7	IBM Lietuva, UAB	426	2,74%
8	Coca-Cola HBC Lietuva, UAB	418	2,69%
9	Kraft Foods Lietuva, AB	414	2,66%
10	Achemos grupė	342	2,20%
11	MG Baltic koncernas, UAB	338	2,17%
12	Ernst&Young Baltic, UAB	318	2,04%
13	Nokia Lietuva, UAB	307	1,97%
14	Teo Lt, AB	286	1,84%
15	Blue Bridge, UAB	261	1,68%
16	DnB NORD bankas, AB	256	1,65%
17	Alna, AB	238	1,53%
18	Mažeikių nafta, AB	206	1,32%
19	Nordea Bank Finland Plc	205	1,32%
20	Sampo bankas, AB	201	1,29%
21	Siemens, AB	174	1,12%
22	Tele2, UAB	172	1,11%
23	Lietuva Statoil, UAB	159	1,02%
24	Lietuvos avialinijos, AB (flyLAL)	159	1,02%
25	Berlin Chemie Menarini Baltic, UAB	155	1,00%
26	Mineraliniai vandenys, UAB	150	0,96%
27	Kalnapilio-Tauro grupė, AB	146	0,94%
28	Ikea Trading Services, UAB	144	0,93%
29	YIT Kausta, AB	142	0,91%
30	Lietuvos energija, AB	142	0,91%
31	VST, AB	137	0,88%
32	GNT Lietuva, UAB	134	0,86%
33	Audimas, AB	125	0,80%
34	TNS Gallup, UAB	118	0,76%
35	Novaturas, UAB	117	0,75%
36	Bankas Snoras, AB	117	0,75%
37	Lietuvos draudimas, AB	114	0,73%
38	Ranga IV, UAB	112	0,72%
39	Ergo Lietuva, UAB	107	0,69%
40	Masterfoods, UAB	101	0,65%

41	Merko statyba, UAB	100	0,64%
42	Fima, UAB	99	0,64%
43	Lietuvos geležinkeliai, AB	90	0,58%
44	Alita, AB	85	0,55%
45	If draudimas, UAB	81	0,52%
46	Baltic Travel Service, UAB	80	0,51%
47	Constructus, UAB	78	0,50%
48	Tez Tour, UAB	75	0,48%
49	Creative Media Services, UAB	73	0,47%
50	Baltic Clipper, UAB	66	0,42%
51	SBA	66	0,42%
52	Panevėžio statybos trestas, AB	66	0,42%
53	Lukol Baltija, grupė	65	0,42%
54	Lietuvos dujos, AB	65	0,42%
55	Senukų prekybos centras, UAB	63	0,41%
56	Eurovaistinė, UAB	58	0,37%
57	Libros grupė	55	0,35%
58	Finasta, FMJ, AB	52	0,33%
59	Lisco Baltic Service, AB	51	0,33%
60	Minijos nafta, UAB	51	0,33%
61	Utenos trikotažas, AB	50	0,32%
62	Pieno žvaigždės, AB	49	0,32%
63	Arijus, UAB	47	0,30%
64	Maxima LT, UAB	46	0,30%
65	Sonex Group	44	0,28%
66	ARVI	41	0,26%
67	Narbutas ir Ko	40	0,26%
68	Delta grupė	38	0,24%
69	Kuusakoski, UAB	38	0,24%
70	AG Group	32	0,21%
71	Media House	30	0,19%
72	Vičiūnai Group	29	0,19%
73	Baltnetos komunikacijos, UAB	29	0,19%
74	Litagros grupė	28	0,18%
75	Snaigė, AB	27	0,17%
76	DSV Transport, UAB	26	0,17%
77	Žemaitijos pienas, AB	26	0,17%
78	Acme, UAB	26	0,17%
79	Vakarų laivų gamykla, AB	25	0,16%
80	Rimi Lietuva, AUB	25	0,16%
81	Grigiškės grupė	25	0,16%
82	Apranga, AB	25	0,16%
83	M2 technologijos, UAB	24	0,15%
84	Rubicon Group	24	0,15%
85	Vilniaus mėsa, UAB	24	0,15%
86	Vestekspress, UAB	21	0,14%
87	OMD Lietuva, UAB	21	0,14%
88	Rokiškio sūris, AB	21	0,14%

89	Rodiklis, UAB	21	0,14%
90	Hanner, AB	21	0,14%
91	TMD partneriai UAB	21	0,14%
92	Palink grupė	20	0,13%
93	Tamro ir šeimos vaistinių grupė	20	0,13%
94	Yazaki Wiring Technologies Lietuva, UAB	19	0,12%
95	UVS group	19	0,12%
96	Malsena, AB	19	0,12%
97	Microsoft Lietuva, UAB	19	0,12%
98	Fermentas, UAB	18	0,12%
99	Informacinės technologijos, UAB	18	0,12%
100	Tele-3, UAB	18	0,12%

ANKETA

Kviečiame Jus dalyvauti tyrime, kurio tikslas išsiaiškinti, ar įmonės taiko vidinę komunikaciją formuoti ir palaikyti organizacijos prekės ženklą ir kaip jis komunikuojamas organizacijų viduje. Bus naudojami tik apibendrinti apklausos duomenys. Tyrimo išvadų teisingumas ir tikslumas visiškai priklauso nuo Jūsų atsakymų nuoširdumo.

Jeigu nenurodyta kitaip, prašome Jūsų pažymėti tik vieną, labiausiai Jums tinkamą atsakymo variantą. Jei nė vienas iš pateiktų atsakymų netinka, kur galima, parašykite savo nuomonę. Dėkojame Jums už sugaištą laiką!

1. Ar naudojate vidinę komunikaciją Jūsų organizacijos prekės ženklo (angl. corporate brand) formavimui ir palaikymui?

- a) taip;
- b) ne.

Jei pasirinkote atsakymo variantą „b) ne“, galite neatsakyti į kitus anketos klausimus, tačiau prašytume Jūsų parašyti, kodėl?

2. Kaip dažnai Jūsų įmonės viduje komunikuojamas organizacijos prekės ženklas?

- a) vadovaujantis parengta korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos strategija ir planais;
- b) pagal poreikį, priklausomai nuo situacijos;
- c) tik svarbių, su korporatyviniu prekės ženklu susijusių pokyčių metu;
- d) kita (įrašykite)_____.

3. Kas Jūsų įmonėje atsakingas už organizacijos prekės ženklo vertybių skleidimą darbuotojams?

- a) organizacijos vadovybė;
- b) korporatyvinės komunikacijos skyrius;
- c) vidinės komunikacijos skyrius;
- d) ryšių su visuomene skyrius;
- e) rinkodaros skyrius;

- f) personalo skyrius;
- g) specialiai už tai atsakingas darbuotojas;
- h) kita (įrašykite)_____.

4. Kurias iš šių vidinės komunikacijos priemonių naudojate Jūsų organizacijos prekės ženklo formavimui ir palaikymui (galite pažymėti kelis atsakymų variantus)?

- a) informacinis leidinys naujiems darbuotojams;
- b) intraneto puslapis;
- c) mokymai;
- d) organizacijos vidiniai renginiai;
- e) prekės ženklo knyga;
- f) skelbimų lenta;
- g) susirinkimai;
- h) video filmai, prezentacijos;
- i) vidinis naujienų leidinys;
- j) kita (įrašykite)_____.

5. Ar Jūsų organizacijos viduje atliekami tyrimai, kaip darbuotojai suvokia ar vertina organizacijos prekės ženklą?

- a) taip;
- b) ne;
- c) nežinau.

6. Jūsų įmonėje informacija apie organizacijos prekės ženklą komunicuojama:

- a) visiems darbuotojams iš karto;
- b) pirmiausia tam tikroms darbuotojų grupėms, kurios padeda skleisti informaciją;
- c) kiekvienam darbuotojui individualiai;
- d) kita (įrašykite)_____.

7. Kada nauji įmonės darbuotojai supažindinami su Jūsų organizacijos misija, vizija, tikslais ir vertybėmis, prekės ženklo idėja?

- a) informuojami pokalbio dėl darbo metu ir priėmus į darbą;
- b) informuojami tik priėmus į darbą;
- c) informuojami tik pokalbio dėl darbo metu;
- d) darbuotojai apie tai sužino patys, dirbdami;
- e) darbuotojams to nebūtina žinoti;
- f) kita (įrašykite)_____.

8. Kuris iš šių veiksnių, Jūsų nuomone, labiausiai įtakoja darbuotojų įsitraukimą į organizacijos prekės ženklo komunikaciją?

- a) motyvavimo programos;
- b) konstruktyvus vadovų ir darbuotojų bendravimas;
- c) organizacijos kultūra ir vertybės;
- d) organizacijos socialinė atsakomybė;
- e) kita (įrašykite)_____.

9. Jūsų organizacijos prekės ženklą paremiantis darbuotojų elgesys pastebimas ir skatinamas:

- a) visada;
- b) dažnai;
- c) kartais;
- d) niekada.

10. Jei keitėte organizacijos prekės ženklą, ar informavote apie tai darbuotojus:

- a) komunikavome apie tai viso proceso metu (prieš keisdami, keisdami, taip pat pakeitę);
- b) informavome tik prieš keisdami;
- c) informavome tik pakeitę;
- d) neinformavome, darbuotojai apie tai sužinojo patys keitimo metu;
- e) niekada nekeitėme prekės ženklo;
- f) kita (įrašykite)_____.

11. Jūsų organizacijos prekės ženklo kilmė:

- a) Lietuvos;
- b) užsienio;
- c) Lietuvos ir užsienio (sujungus du prekės ženklus);
- d) kita (įrašykite) _____.

12. Darbuotojų skaičius Jūsų organizacijoje:

- a) iki 100;
- b) nuo 101 iki 500;
- c) nuo 501 iki 1000;
- d) nuo 1001 iki 5000;
- e) daugiau nei 5000.