

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Ieva Šniraitė,
Ryšių su visuomene magistratūros studijų programos II kurso studentė

REPUTACIJOS VADYBA
(Reputacijos vertinimas kaip reputacijos vadybos pagrindas)

MAGISTRO DARBAS

Vadovė doc. V. Gudonienė

Vilnius, 2006

TURINYS

| | |
|--|----|
| Įvadas..... | 3 |
| 1. Organizacijos reputacijos samprata..... | 5 |
| 1.1 Reputacijos reikšmė organizacijai..... | 5 |
| 1.2 Skirtingi reputacijos suvokimai ir aiškinimai..... | 7 |
| 1.3 Organizacijos įvaizdis ir reputacija | 12 |
| 2. Organizacijos reputacijos valdymas | 16 |
| 2.1 Organizacijos reputacijos išmatavimas..... | 21 |
| 2.1.1 Praktiniai reputacijos išmatavimai | 22 |
| 2.1.2 Harris Interactive Ir Ch. J. Fombrun'o reputacijos formulė..... | 28 |
| 2.2 Organizacijos reputacijos formavimas..... | 30 |
| 3. Lietuvoje atliktų reputacijos tyrimų analizė..... | 39 |
| Išvados..... | 54 |
| Bibliografinių nuorodų sąrašas | 56 |
| Reputation Management (Reputation Assessment as the Basis Reputation Management)..... | 60 |
| Priedai..... | 62 |
| 1 priedas. Didžiosios Lietuvos bendrovės pagal pardavimus ir paslaugas (2000 – 2004 metų)..... | 62 |
| 2 priedas. Anketos pavyzdys..... | 67 |

IVADAS

Šiandien siekti gerų rezultatų organizacijoms yra be galo sunku ir sudėtinga, o tam, kad jos įsitvirtintų, pasiektų atitinkamą dalį rinkos, būtų žinomos ir dar išsilaikytų didelėje konkurencingoje aplinkoje, organizacija privalo turėti gerus strateginius sprendimus, tvirtą ir organizuotą vadybą.

Tačiau gera organizacijos vadyba ne visada leidžia būti vienu pirmų eilėje tarp kitų konkurentų. Svarbiausias organizacijos vadybininkų klausimas yra kaip kilti vis aukščiau. Labai svarbu šiuo atveju susieti organizacijos vadybą su reputacijos vadyba, nes tai yra svarbiausia kartelė, kurią reikia kelti norint pakilti tarp konkurentų.

Dar 1906 m. vienas reputacijos vadybos pradininkų amerikietis S. Insull'as pasakė paprastą apibrėžimą kad "reputacija – tai tam tikra charakteristika organizacijos, asmens ir kt. kitų atžvilgiu". Supratimas reputacijos organizacijos komunikacijoje yra labai svarbus, kalbant apie pasitikėjimą ir kokybę.

Nustatyta, kad organizacija turi keturis vertingiausias turtus (Ch. J. Fombrun), kai ji tampa pripažinta ir daug pasiekiančia. Tie pagrindiniai turtai yra tokie: fizinis kapitalas; finansinis kapitalas; intelektinis kapitalas ir *reputacinis kapitalas*. Be šių visų keturių išvardintų vertybių organizacija netaps galinga ir pripažinta [5].

Šiandien vis dažniau girdime kalbant apie reputacijos vadybą organizacijos vadybos kontekste, tai aktuali ir nauja vadybos sritis. Pasirenkant tam tikrą organizaciją labai svarbu yra jos reputacija, kokio lygio ji yra ir ar apskritai yra. Anksčiau reputacija buvo lyginama su įvaizdžiu (kai kurie teoretikai ir dabar palaiko tokią nuomonę) arba mažai apie ją kalbama, tačiau dabar aptarti ir analizuoti reputacijos vadybą yra neišvengiama, jeigu norime išsilaikyti konkurencinėje kovoje. Aiškinant organizacijos reputaciją bei jos vadybą organizacijoje, sutinkame be galo daug diskusijų, terminų aiškinimų bei prieštaravimų. Pasaulyje atsiranda vis daugiau praktinių aiškinimų bei tyrimų. Vieni mokslininkai priskiria Reputacijos vadybą Ryšiams su visuomene, o kiti teigia jog tai jau atskira ir plati darbo bei mokslo sritis.

Šio *darbo tikslas* yra išanalizuoti organizacijos reputaciją ir jos vadybą organizacijoje; praktiškai išmatuoti pelningiausių Lietuvos bendrovių reputaciją ir kartu apžvelgti tokių tyrimų bandymus Lietuvoje.

Darbo uždaviniai:

- Aptarti organizacijos reputacijos sampratą;
- Išanalizuoti reputacijos svarbą organizacijoje;

- Išanalizuoti reputacijos vadybos organizacijoje pagrindinius metodus;
- Iširti ir nustatyti pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtuko reputaciją;
- Palyginti gautus tyrimo rezultatus su Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatais.

Darbo metodas: mokslinės literatūros analizė naudojant grupavimo ir apibendrinimo metodus; pirminių duomenų rinkimo metodas - apklausa, anketavimo būdu; gautų rezultatų lyginamoji analizė.

Šis darbas susideda iš trijų pagrindinių dalių: organizacijos reputacijos sampratos, organizacijos reputacijos valdymo ir Lietuvoje atliktų reputacijos tyrimų analizės. Pirmojoje dalyje bus aptarta bendra organizacijos reputacijos samprata, jos aiškinimai įvairių teoretikų, taip pat svarba ir atskirimas nuo įvaizdžio. Antroje dalyje aiškinami pagrindiniai reputacijos valdymo organizacijoje metodai. Išanalizuoti praktiniai tyrimai ir tarptautinės teorinės reputacijos vadybos taisyklės. Bus pasiremta lietuvių ir dauguma užsienio teoretikų bei praktikų mintimis, tokių kaip: D. Davies, Ch. Foss, D. Charles, D. Neef, T. Passow, R. Fehlman, A. Armoniene, žinoma Ch. Fombrun ir kitais. Trečia darbo dalis – praktinė. Remiantis pateikta teorija, atliktą Lietuvos didžiausių bendrovių reputacijos tyrimą palyginsime su iki šiol Lietuvoje atliktais organizacijos reputacijos tyrimais.

1. ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS SAMPRATA

Žodis “Reputacija” išvertus iš prancūzų kalbos reiškia apgalvojimas, apmąstymas [pranc. *reputation* < lot. *reputatio*]. Tarptautinių žodžių žodynas pateikia tokį apibrėžimą: *reputacija* - viešoji nuomonė apie kieno nors ypatybes.

Reputacijos sąvoka plačiai vartojama komunikacijos, rinkodaros, vadybos, psichologijos mokslinėje literatūroje, žiniasklaidoje.

Pagal žodyną “Webster’s Revised Unbringed Dictionary” (1913 m.), *reputacija* – *įvertinimas, charakteristika, kuri priskiriama žmogui, daiktui ar veiksmui, kitaip tariant, gera šlovė*. Tačiau vėliau buvo pateikta įvairių, kartais prieštaringų šio termino apibrėžimų, reputacija pradėta nagrinėti įvairiais aspektais: asmens, organizacijos ir pan. Pavyzdžiui ekonomikos specialistai Weigeldas ir Camereris (1988 m.) pateikė tokį apibrėžimą: *organizacijos reputacija yra rinkinys ekonominių ir neekonominių požymių, kurie priskiriami organizacijai ir yra kilę iš jos praeities veiksmų*. Spence (1974 m.) organizacijos reputaciją įvardijo kaip konkurencinio proceso produktą, kuriuo naudodamasi organizacija stengiasi perteikti savo pagrindines charakteristikas suinteresuotiems asmenims, siekdama padidinti socialinį statusą. Tačiau rinkodaros specialistas Gotsi (2001 m.) teigia, kad organizacijos reputacija yra visa apimantis jos auditorijų įvertinimas [7].

Organizaciniam kontekste reputacija pradėta nagrinėti dar XIX amžiuje. Šiandien vis dažniau galime išgirsti apie organizacijos reputacijos valdymą. Organizacijos reputacija vaidina didelį vaidmenį pasirodant prieš kitus labai socialiai atsakingiems bei teigiamiems. Be galo svarbu yra rekomendacijos, kurias gauname apie organizaciją ir iš kitų, ne tik mūsų pačių nuomonė. Todėl reikia stengtis, kad jos būtų kuo geresnės ir tikslingai pasiektų auditoriją, kad nesklisėtų apie organizaciją blogos kalbos, gandai ir pan. Teigiama jog kuriant organizacijos reputaciją reikia komunikuoti tarsi dvejomis kryptimis, viena - tam tikrai tiksliniai auditorijai ir kita – tiems žmonėms, kurie galėtų patarti jūsų taikomai auditorijai įpiršti vieną ar kitą nuomonę [6].

1.1 Reputacijos reikšmė organizacijai

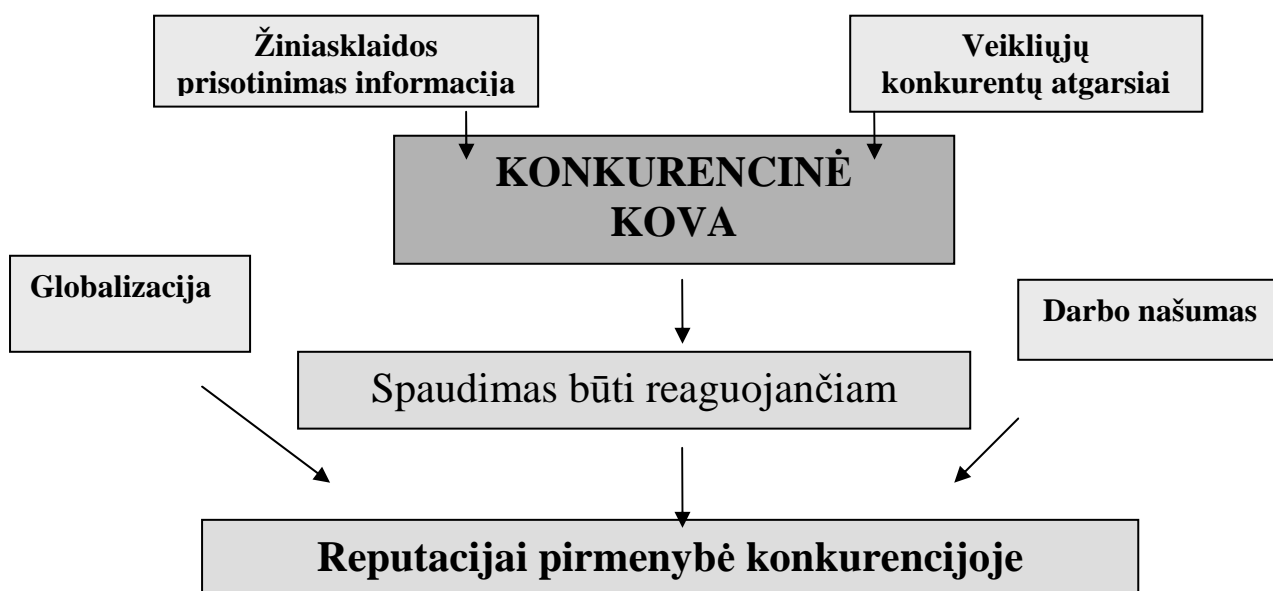
Organizacijos reputacija – tai priežastis kodėl žmonės bei organizacijos turėtų užmegzti dalykinius santykius su konkrečia pasirinkta organizacija. Kreipiamas dėmesys į darbuotojus, investitorius ir strateginius partnerius. Tai įtakojama organizacijos komunikacijos su tam tikromis publikomis.

Reputacija gali būti rezultatas daugybės metų didelio darbo, ir tai ne tik finansinis investavimas į ryšius su visuomene, į marketingą, bet taip pat tai yra gera vadyba, inovacijos, rūpinimasis klientais bei įvairūs korporaciniai standartai.

Reputacija yra neapčiuopiamas turtas. Ji sukuriama per ilgą laiką ir nuo jos priklauso organizacijos turto bei tokios organizacijos vertybės: darbuotojai, kultūra, strategija ir kitos. Skirtingai negu neapčiuopiamas vertybes dauguma organizacijų žino daug labiau savo finansinius turtus negu tokius neapčiuopiamus kaip reputacija. Ją numatyti ir nustatyti yra labai sunku. Organizacijos vadybininkai privalo žinoti organizacijos vertybes, pažeidžiamas vietas bei jas saugoti, taip pat privalo žinoti kaip susikurti gerą reputaciją ir kaip ją saugoti.

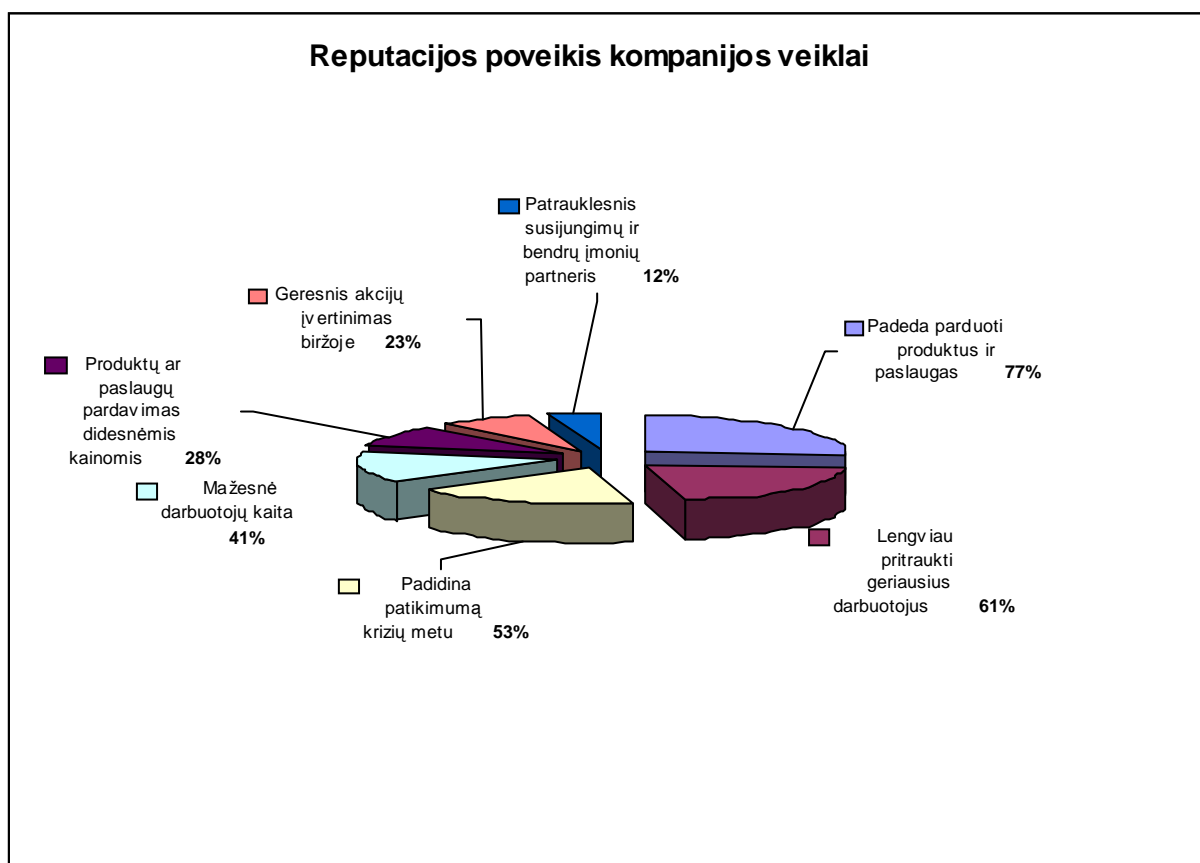
Vis daugiau organizacijų šiandien steigia ryšius su visuomene skyrius tam, kad būtų sukurta organizacijos reputacija, kad ji būtų nuolat palaikoma ir valdoma. Kuo toliau, tuo labiau visi supranta kaip reputacijos vadyba yra svarbi. Pavyzdžiui 1999 metais garsioji kompanija Coca cola neteko 60 milijonų dolerių kai vienas moksleivis pasiskundė jog jį pradėjo kankinti galvos skausmas, drebulys ir pykinimas atsigėrus šio gėrimo. Iki šiol nėra galutinai išaiškinta kas atsitiko tam vaikui, kodėl jis susirgo ir ar iš tiesų tai yra susiję su gėrimu, tačiau įmonės apyvarta tuoj pat ženkliai sumažėjo. Reputacijos vadybos vienas pagrindinių tikslų – gerai valdyti krizinę situaciją, būti joms pasirengusiam palaikyti pastovią pačią geriausią, atitinkančią visus lūkesčius vartotojų nuomonę [19].

Kodėl reputacija? [5].



1 schema. Organizacijos reputacijos vadybos reikšmė (pagal Ch. Fombrun)

Garsi Amerikos kompanija „Yankelovich Partners“, turinti apie 40 metų praktikos atliekant viešosios nuomonės tyrimus, 2003 metais atliko didžiausių pasaulio kompanijų vadovų apklausą, kurios rezultatai parodė reputacijos poveikį kompanijos veiklai. Iš tiesų, galime aiškiai matyti kuo naudinga reputacija kompanijai:



1 pav. Remiantis RSV konsultanto A. Jonkaus pranešimo „RSV vaidmuo kuriant ir stiprinant firmos įvaizdį“ medžiaga (2006 m. BNS seminaras „Būk matomas. Žinomas. Girdimas“)

Daugiausia respondentų atsakė, kad aukšta reputacija padeda parduoti produktus ir paslaugas. Taip pat daug lengviau yra pritraukti geresnius darbuotojus į savo kompaniją bei juos išlaikyti. Aukšta reputacija labai naudinga krizinių situacijų metu, o taip pat net kelia akcijų kainą biržoje bei suteikia galimybę produktus ir paslaugas parduoti didesnėmis kainomis [15].

1.2 Skirtingi reputacijos suvokimai ir aiškinimai

Reputacijos apibrėžimus yra pateikę daugelio sričių teoretikai: ir ekonomistai, ir strategai, ir apskaitos specialistai, ir sociologai [32].

Ekonomistų požiūris į reputaciją toks, kad reputacija tai tarsi organizacijos tam tikra savybė, kuri ją išskiria iš kitų panašaus tipo organizacijų, paaiškina savitą organizacijos elgseną. Tai tam tikras suvokimas, kurį sau turi susidariusios išorinės publikos. 1988 metais ekonomistai S.Weigeltas ir A. Comereris bandė paaiškinti reputaciją per žaidimą. Žaidime žaidėjo reputacija suvokiama per kitus žaidėjus, kurie kuria savo strategijas ir matuoja savo šansus laimėti žaidimą. Panašiai ir tam tikrame organizacijų žaidime, jie generuoja suvokimą tarp darbuotojų, klientų, investitorių bei konkurentų apie tai kokia ta kompanija yra, kaip ji dirba. Tai svarbiausi veiksniai tarp organizacijos ir jos publikų.

Iš pirmo žvilgsnio daugybė dalykų yra paslėptų organizacijoje, reputacija yra išorinės publikos surinkta informacija apie organizaciją, jos paslaugas ar prekes.

Strateginis požiūris. Strategams reputacija – tai tam tikra organizacijos elgsena. Pirmiausia jie sprendžia apie reputaciją iš to kaip organizacija laikosi finansiškai. (investitoriai ir pan.). Reputacija yra skirta išorės publikoms, ji kontroliuojama organizacijos vadybininkų bei tam tikrų specialistų ir stengiamasi ją sukurti labai teigiamą ir stiprią. Žinoma, kad paveikt tam tikrą publiką užima nemažai laiko, o reputacija – tai laiko patikrinimas. Turint per ilgą laiką suskurtą gerą reputaciją net daugelis nedidelių krizių jos negali sugriauti, publikos nepakeis nuomonės apie organizaciją dėl vieno atsitiktinumo. Kas žinoma, atsitinka priešingai kai organizacijos reputacijos nėra arba ji yra silpna. Kaip ir ekonomistai taip ir strategai pripažįsta, kad reputacija labai svarbu konkurencingoje kovoje. Kiekviena organizacija stengiasi įtikinti savo tikslinėms publikoms, stengiasi parodyti save iš teigiamos pusės ir laimėti konkurencijoje tarp kitų tokios pačios srities organizacijų. Tai labai daug priklauso nuo organizacijos reputacijos, kokia ji sukurta.

Marketinginis požiūris. Iš šios srities žvelgiant į įmonės reputaciją svarbiausias yra prekinio ženklo klausimas.

Daugumai organizacijų pirminė reputacijos apraiška yra organizacijos prekinis ženklas (angl. *brand*). Daugelyje šalių, žiūrint į jų praktiką, pagal prekinį ženklą vertinama organizacija. Pavyzdžiui pagal pasaulio super ženklų 100-tuką, pirmąją vietą užima Coca cola ir yra taip vertinama jau daugybę metų. Po jos seka Microsoft, IBM, GE ir Nokia [10].

Prekinis ženklas – tai pirmiausia yra prekės ženklas, tačiau ne vien tik tiktai. Dažnai kalbant apie prekinį ženklą turima omeny, kad tai yra visos asociacijos, kurios kyla pirkėjo vaizduotėje, paminėjus ar pamačius prekę, paslaugą, pavadinimą.

Užtenka vien pagalvoti apie tam tikrą organizaciją ir mūsų mintyse kyla įvairiausių asociacijų.

Pavyzdžiui:

OMNITEL – pirmoji, didžiausia, mėlynos spalvos ženklų pažymėta mobiliojo ryšio bendrovė.

MAXIMA – didelis ir patogus prekybos centras, į kurį einame pirkti maisto ir kasdieninių prekių.

NORFA – „pačios pigiausios“ maisto prekių parduotuvės.

PALANGA – triukšmingas vasaros kurortas.

SUSLAVIČIAUS – kečupas.

DAUMANTŲ – majonezas.

SARMA – kosmetikos parduotuvės.

Kuo geriau pažįstame produktą ar paslaugą, tuo daugiau ir ryškesnių asociacijų mums kyla (asociacijų susijusių su simboliais ir pan.). Tada sakoma, kad prekinis ženklas yra stiprus – t.y., sukeliantis stiprias asociacijas [27].

Marketinginis požiūris į reputaciją yra susijęs su organizacijos komunikacija, informacijos procesu bei panašiais veiksniais. Labai yra svarbu kaip įmonė komunikuoja apie save, kokius komunikacijos signalus ji siunčia.

Kaip aiškino teoretikai Petty ir Cacioppo (1986m.) informacijos procesas yra trijų lygių: aukštas, vidutinis ir žemas. Aukštas lygis informacijos pateikimo reiškia sistemiškai pateikta informacija apie organizacijos rezultatus, jos pajamas ir pan. Vidutinis lygis reiškia kai organizacija gerai pateikia publikoms savo viziją, misiją ir kt., o žemas informacijos procesas tai tiesiog „gera - bloga“ reputacija. Gera reputacija yra kai organizacija atitinka arba viršija lūkesčius, o bloga reputacija jei visai neatitinka publikos lūkesčių. Lūkesčius galima nustatyti atliekant įvairius organizacinius tyrimus. Kiekvienas sau nusistatome kaip turi elgtis atitinkama organizacija atitinkamoje situacijoje. Kiekvienas žinome kaip ji veikia ir kaip turi veikti tam atitiktų lūkesčius.

Organizacinis požiūris. Šis požiūris susijęs su darbuotojų patirtimi, jų elgsena organizacijoje bei jų nuomone apie organizaciją. Organizacijos kultūra taip pat labai daug duoda organizacijos reputacijai. Organizacinė kultūra yra labai reikšmingas kiekvienos organizacijos veiklos elementas – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų, elgesio, reikšmių ir simbolių sistema, kuri organizuoja ir integruoja kartu dirbančius žmones bei sukuria tam tikrą klimatą organizacijoje. Sąmoningas organizacinės kultūros formavimas, vystymas, turimos organizacinės kultūros žinios yra būtinos sąlygos sėkmingai organizacijos veiklai plėtoti. Svarbiausi Kultūros elementai yra: neformalūs

organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai ir mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomeninės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys ir pan. [10].

Apibendrintai galima sakyti organizacijos kultūra susideda tarsi iš dviejų veiksmų: motyvacijos ir geros vadybos (Dutton ir Penner 1992 m.).

Organizacijos kultūra yra tarpusavy susieta ir su identitetu, kuris taip pat yra vienas iš pagrindinių elementų kuriant organizacijos reputaciją. Įmonės identitetas – tai įmonės pasirinktas būdas parodyti save aplinkai, atspindintis įmonės filosofiją ir pabrėžiantis tuos įmonės bruožus, su kuriais ji nori būti siejama.

Įmonės **identitetas** įgauna išoriškai pastebimas formas per:

- *įmonės stilių* (*angl.* Corporate Design), kurį įmonė kuria vizualiomis išraiškos priemonėmis: firmos vardu (logotipu, firmos –ženklui ir t.t.), pastatų ir prekių dizainu, spalvomis bei formomis ir t.t.;
- *komunikavimą su aplinka* (*angl.* Corporate Communications) – tai visi įmonės veiksmai, kuriais, bendraujant su vidinėmis ir išorinėmis visuomenės grupėmis, siekiama atkreipti dėmesį į įmonės savitumus;
- *organizacinę elgseną* (*angl.* Corporate Behaviour) atsiskleidžia tiek jos vidaus veiksmis (vadovavimo metodais, vadovų ir pavaldinių bendravimo stiliumi, materialinio ir moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek už jos ribų – bendraujant su verslo partneriais, žiniasklaida, interesų grupėmis ir t.t.

Bendriausia įmonės identiteto kūrimo mintis yra kiek galima aiškiau, vieningiau ir patraukliau save apibūdinti. Todėl gerai suformuotas įmonės identitetas gali būti laikomas ryšių su visuomene plėtojimo pagrindu. Apibūdindama savo identitetą ir pranešdama apie jį įvairioms visuomenės grupėms įmonė gali sukurti sau tinkamą reputaciją [7].

Sociologinis požiūris. Organizacijos reputacija labai susijusi su socialine atsakomybe. Teoretikai pripažįsta, kad socialinė atsakomybė yra pagrindas norint apsaugoti įmonės reputaciją ir net sukurti įmonės reputaciją. Kadangi išorinei publikai svarbu ne tik pajamos, investuotojai, bet ir socialinė atsakomybė.

Poreikis organizacijai būti atsakingai kyla iš visuomenės reikalavimų. Kuo daugiau visuomenė (publikos) reikalauja iš organizacijos, tuo labiau ši turi atsižvelgti į visuomenės interesus [17].

Kiekviena organizacija yra įvairiai atsakinga publikoms. Kiekviena organizacija turi daug atsakomybių, ir jų sąrašas priklauso nuo organizacijos veiklos pobūdžio. Atsakomybių išvardinimas leidžia iš anksto numatyti, ko visuomenė tikisi iš organizacijų, o organizacijos atsakomybės rūšių yra daug ir skirtingų:

Ekonominis poveikis. Pavyzdžiui, naujų darbo vietų sukūrimas, mokesčių mokėjimas ir kita.

Produktų kokybė. Tai organizacijos teikiamų produktų ir paslaugų kokybė plačiąja prasme, apimant ir tokius pavyzdžius, kaip indėlių saugumas.

Ryšiai su klientais. Tai organizacijos atsakomybė, apimanti bendravimą su klientais, įtraukiant ir nekomercines paslaugų rūšis, kaip ligoninių, mokymo įstaigų paslaugas, taip pat ir valdymo institucijų paslaugas, pavyzdžiui, interesantų aptarnavimo greitį, kokybę.

Poveikis aplinkai. Tai atsakomybė už gamtos apsaugą.

Išteklių taupymas. Elektros energijos, vandens išteklių bei kitų resursų taupymas.

Ryšiai su darbuotojais: darbuotojų lygybė tautinių mažumų, moterų atžvilgiu; darbuotojų pasitenkinimas darbu: darbo trukmė, darbo užmokesčio dydis, kvalifikacijos kėlimo galimybės; Darbuotojų sauga: fizinė sauga ir socialinės garantijos.

Investicijos. Organizacijos yra atsakingos už visuomenei reikšmingas investicijas, tokias, kurios gali turėti poveikį platesnei visuomenei ar net nacionaliniam ūkiui.

Ryšiai su bendruomene. Organizacijos yra atsakingos už poveikį artimiausiai geografinė prasme apibrėžiamai bendruomenei, įtraukiant ir kultūrinės bendruomenės raidos skatinimą, pavyzdžiui, įvairių renginių ir įstaigų rėmimą.

Ryšiai su valdžios ir valdymo institucijomis. Tai organizacijos atsakomybė už savo pastangas paveikti valdžios ir valdymo institucijas, šioms priimant sprendimus, teisinius aktus [17].

Organizacijos reputacija analizuojama labai įvairiais požiūriais ir aptariamos įvairios jos vertybės. Apibendrinant visus šiuos požiūrius, organizacijos reputaciją galima vadinti vidinės ir išorinės auditorijos požiūrį į organizaciją, atsižvelgiant į jos praeitį ir lūkesčius, susijusius su numatoma jos ateitimi [18].

1.3 Organizacijos įvaizdis ir reputacija

Dauguma žmonių, komunikacijos mokslo teoretikų ir praktikų ilgą laiką aiškinosi kuo skiriasi įvaizdis nuo reputacijos, ar visai nesiskiria, kas yra svarbiau organizacijai ir pan. Kilo įvairios diskusijos.

Šiandien galime išskirti tris pagrindinius požiūrius aiškinančius reputacijos ir įvaizdžio sąvokas:

1. tapačios;
2. visiškai skirtingos;
3. išplaukiančios viena iš kitos;

1. Tapačios sąvokos

Pirmieji autoriai nagrinėję šias koncepcijas, daugiausia dėmesio skyrė organizacijos įvaizdžio terminui (Berneys, 1977m.; Boulding, 1973m.; Crissy, 1971m.; Gatès, McDaniel, 1972m.; Kennedy, 1977m.; Martineu, 1958m.). Jie laikė įvaizdį organizacijos reputacijos sinonimu.

Martineu įvaizdį apibrėžė kaip funkcinės kokybės ir psichologinių požymių, kurie egzistuoja pirkėjų mintyse, visumą. Bouldingo nuomone, įvaizdis – tai subjektyvios žinios. Žymi teoretikė Kennedy teigė, kad organizacijos įvaizdis yra organizacijos reputacijos sinonimas. Visi šie mokslininkai sutiko jog terminai yra labai priešaringi, nes skirtingais terminais galima aprašyti tą pačią koncepciją. Kiti mokslininkai (Dowling, Dichter) organizacijos įvaizdžio ir reputacijos terminus laikė tais pačiais, tačiau įvaizdį apibrėžė kaip *visuminį išpūdį apie organizacija*, tačiau teigė jog šiuos terminus galima naudoti pakaitomis.

Alvessonas organizacijos įvaizdį apibrėžė kaip įvairiapusį, apibendrintą organizacijos paveikslą, kurį sudaro tam tikros aplinkos dalys.

Visiškai neseniai organizacijos įvaizdžio tyrinėtojas Indas (1997 m.) organizacijos įvaizdį apibrėžė kaip *organizacijos paveikslą, kurį auditorija susikuria priimdama visų jai siunčiamą informaciją*. Toks šio termino apibrėžimas rodo, kad autorius neskiria (Gotsi, Wilson, 2001 m.) organizacijos reputacijos ir organizacijos įvaizdžio terminų.

Rindova (1997 m.) nurodo, kad šių koncepcijų neatskyrimo priežastis ta, kad dauguma autorių yra ryšių su visuomene specialistai, todėl jie tradiciškai domisi tik organizacijos įvaizdžio terminu. Toks požiūris ryšių su visuomene moksle kilo iš meno srities (Gotsi, Wilson, 2001 m.), kur organizacijos įvaizdis suprantamas kaip *tai, ką komunikatorius sukuria - sukonstruoja ar projektuoja - ir perduoda kitiems žmonėms, kurie dažniausiai vadinami priėmėjais* (Grunig, 1992 m.)

Labiausiai mokslininkus, neskiriančius organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminų, kritikavo Caruana (1997 m.). Jis teigė, jog *tai, kad daugelis šios mokyklos mokslininkų vartojo organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminus pakaitomis, ir buvo pagrindinis veiksnys, lėmęs dviprasmiškumą, apgaubiantį dabartines organizacijos reputacijos ir įvaizdžio koncepcijas* (Gotsi ir Wilson, 2001 m.).

Taigi šiandien vis daugiau mokslininkų neigiamai vertina ankstyvuosius įvaizdžio tyrinėtojus, kurie vartojo organizacijos įvaizdžio ir reputacijos terminus kaip sinonimus, nebandydami identifikuoti šių koncepcijų skirtumų.

2. visiškai skirtingos sąvokos

Devintajame dešimtmetyje kiti tyrinėtojai (Balmer, 1997 m.; Broomley, 1993 m.; Brown, Dacin, 1997 m.; Fombrun, Shanley, 1990 m.; Mason, 1993 m.; O'Sulli-van, 1983 m.; Rindova, 1997 m.; Saxton, 1998 m.; Semons, 1998 m.) tyrė organizacijos reputacijos ir organizacijos įvaizdžio terminus kaip skirtingas koncepcijas. Gulima išskirti tris vyraujančias šios mokyklos kryptis (Gotsi, Wilson, 2001 m.).

Kaip reakcija į pirmiau aptartą mokyklą išryškėjo požiūris, kad organizacijos įvaizdis ir organizacijos reputacija yra visiškai skirtingos sąvokos, pabrėžiamos jų negatyvios tarpusavio asociacijos. Šio požiūrio šalininkai ypač kritikavo mokslininkus, kurie organizacijos reputacijos ir įvaizdžio koncepcijas laikė sinonimiškomis, ir teigė, kad jos yra visiškai priešingos (Brown, Dacin, 1997 m.; O'Sullivan ir kt., 1983 m.; Semons, 1998 m.).

Kalbėdamas apie šią mokyklą Cutlipas rašė: *Toks požiūris, kai organizacijos turi valdyti savo reputaciją, o ne organizacijos įvaizdžius, yra pagrįstas negatyviomis asociacijomis, kurias kai kurie autoriai priskyrė organizacijos įvaizdžio sąvokai* (Balmer, 1997 m.).

Pavyzdžiui, Bernsteinas (1984 m.) teigė, kad organizacijos įvaizdžio koncepcija gali reikšti nerealius dalykus ar melą. Olinsas (1989 m.) taip pat pabrėžė, kad įvaizdžio terminas duoda pagrindą manipuliacijai. Taigi vienas žymiausių ryšių su visuomene srities tyrinėtojų Bernsteinas (1984 m.) rašė, kad organizacijos įvaizdis yra sukuriamas ir todėl jis negali būti tikras organizacijos veiklos atspindys. O'Sullivan (1993 m.) nuomone, originali įvaizdžio reikšmė yra sulyginama su vizualia realybės reprezentacija, kuri dažnai yra paremta fikcija ar išpūdžiu, sukuriu siekiant apeliuoti į auditoriją, o ne atkurti realybę. Jis teigė, kad terminas „organizacijos įvaizdis“ dažniau rodo nukrypimo laipsnį, nes įvaizdis retai atspindi realybę.

Pritardami šiam požiūriui, Brownas ir Dancinas (1997 m.) pasiūlė vartoti terminą „organizacinės asociacijos“. Jis apimtų visą informaciją, kurią individai sužino apie organizaciją. Brownas ir Coxas

teigė, kad / terminą „organizacijos asociacijos“ yra *įtrauktas organizacijos pažinimas, kurį veikia jausmai, emocijos, kaprizai, įvertinimai, priskirti specifiniam pažinimui ar efektui.*

3. Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kyla viena iš kitos

Šio požiūrio šalininkai priskiriami dviem kryptims. Pirmosios krypties atstovai teigia, kad organizacijos reputacija yra tik viena organizacijos įvaizdžio dimensijų, o štai kitos krypties atstovai demonstruoja kitoki šią santykių aspektą teigdami, kad organizacijos reputacijai didelę įtaką turi įvairūs įvaizdžiai, kuriuos susikūrė organizacijos auditorijos. Pritariantys šiems požiūriams mokslininkai teigė, kad minėtas dvi koncepcijas sieja tarpusavyje priklausomybė.

Abiejų šių mokyklų atstovai teigia, kad organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos sąvokas reikia laikyti tarpusavyje susijusiomis. Pagal Normanno (1984 m.) perspektyvą, organizacijos įvaizdis neturi būti gretinamas su netiesa ar realybės iškraipymu. Šios paradigmos plotmėje buvo ieškoma būdų, kuriais organizacijos reputacija veikia organizacijos įvaizdį (Barich, Kotler, 1991 m.; Mason, 1993m.). Pavyzdžiui, Normannas pritarė (Boulding, 1973m.) įvaizdžio, kaip kognityvinės realybės reprezentacijos, interpretacijai ir kartu teigė, kad įvaizdis reprezentuoja modelį, kuris parodo, kaip mes suprantame įvairius reiškinius ir situacijas. Turėdamas omenyje, kad įvaizdžiai reprezentuoja žmonių asmeninius realybės pojūčius, Normannas (1984m.) teigė, kad žmonių veikla ar neveikimas yra pagrįstas realybe, kurią jie suvokia. Autorius rašė: *jeigu įvaizdis nėra tikslus realybės ekvivalentas, tai tokiu atveju jis yra socialinė realybė* (Normann, 1984m.). Pritardami šiam požiūriui Barichas ir Kotleris (1991m.) bei Masonas (1993m.) išplėtojo konceptualią struktūrą, kur įvertinimai ir kiti *aukštesnės* tvarkos konceptai laikomi organizacijos įvaizdžio komponentais.

Barichas ir Kotleris (1991m.) siūlė, kad moksliniai darbai būtų nukreipti į įvaizdžio formavimo konceptualizavimą, ir teigė, kad terminas „įvaizdis“ reprezentuoja tikėjimo, požiūrių ir nuostatų, kurias asmuo ar jų grupė turi objekto atžvilgiu, visumą. Savo darbuose šie mokslininkai tyrinėjo organizacijos reputaciją ir palankų visuomenės požiūrį kaip kitimą, kuris kartu su auditorijos supratimo lygiu determinuoja organizacijos įvaizdį.

Organizacijos įvaizdžio reputacijos koncepcijas organizacijos aplinkoje iliustravo ir italų mokslininkas Nicola Marziliano (1998m.). Pagal jį organizacija iš bendros aplinkos sukonstruoja savo „apibrėžtą“ aplinką. Visa organizacijos veikla pagrįsta ankstesne patirtimi. Stengdamasi sustiprinti savo įtaką, organizacija kuria identitetą. Vėliau organizacija kuria pageidaujamą įvaizdį, siekdama palankios visuomeninės nuomonės. Toks organizacijos įvaizdis apima tuos elementus, kuriuos visuomenei pateikia organizacijos nariai, siekdami išskirti savo organizaciją iš kitų institucijų. Kartu organizacijos nariai pasitelkę įvaizdį tiria, kaip visuomenė juos vertina. Įvyksta atvėrimo procesas - organizacija demonstruoja tik tai, ką nori. Siekdama šio tikslo organizacija formuoja savo

profilį, pateikdama visuomenei tuos organizacinius elementus, kurie yra laukiami. Visuomenė priima jai pateikiamus organizacinius aspektus ir juos įvertina. Kuriama organizacijos reputacija, o jos pagrindu susiformuoja tikrasis organizacijos įvaizdis visuomenėje. Autorius tai vadina akreditacijos procesu -visuomenė išreiškia pasitikėjimą arba nepasitikėjimą organizacija.

Ar organizacijos įvaizdis veikia reputaciją domisi kitos krypties mokslininkai (Balmer, 1996m.; Bromley, 1993m.; Fombrun, 1996m., Shanley, 1990m.; Gray, Balmer, 1998m.; Saxton, 1998m.). Jie organizacijos reputaciją mato kaip fotografiją, reguliuojančią daugkartinius įvaizdžius, kuriuos susikuria organizacijos auditorijos. Organizacijos reputacija apibrėžiama kaip *organizacijos atspindys, kurį per tam tikrą laiką suvokia organizacijos auditorijos ir išreiškia savo mintimis bei žodžiais* (Saxton). Fombrun'as teigia, kad *reputacija apima kitų žmonių patirtį, susijusią su šia organizacija* [7].

Kaip pastebime, reputacijos ir įvaizdžio koncepcijų aiškinime yra be galo daug prieštaravimų bei diskusijų, kiekvienas turi savo nuomonę ir bėgant laikui bei keičiantis organizacijoms šis klausimas vis aktualėja ir yra vis labiau diskutuotinas bei neišvengiamas.

Pagrindinį skirtumą, kurį šiandien galėtume pateikti yra tai, kad reputacija yra susijusi su laiku, patikrinta laiko, o įvaizdis gali būti momentinis ir netgi dirbtinai sukurtas.

Įvaizdis ir reputacija yra skirtingi elementai nors ir abu juos nagrinėjame iš socialinio konteksto, abu padeda organizacijai rūpintis socialine atsakomybe, parodyti socialinį bendradarbiavimą, tačiau tiek įvaizdis, tiek reputacija veikia *skirtingai*.

Galime išvelgti tokius pagrindinius skirtumus tarp įvaizdžio ir reputacijos:

1. Įvaizdis yra momentinis įspūdis apie organizaciją, o reputacija yra istorinė ir kultūrinė šio įvaizdžio dimensija – organizacijos suinteresuotų publikų bendruomenės visapusiškai gera nuomonė, gera “socialinė atmintis” apie organizaciją ir jos veiklą.
2. Įvaizdis gali būti sukurtas “dirbtinai”, reputacija ne.
3. Įvaizdžiui nėra taip būdingas laikinumas ir nestabilumas kaip reputacijai.
4. Įvaizdis –tai *ką* sako, reputacija *kaip* organizacija sako (Svarbiausia patirtis, o ne tai *ką* organizacija apie save šneka).
5. Įvaizdis atsiranda tik susikūrus organizacijai, o reputacijos gali kurį laiką ir nebūti [21].

2. ORGANIZACIJOS REPUTACIJOS VALDYMAS

Reputaciją susigadinti yra labai paprasta, o ją sukurti ir valdyti iš tiesų sudėtinga. Todėl svarbu stebėti žiniasklaidą, numatyti ir valdyti krizes, atkreipti dėmesį į etiką ir kt. Šiandien organizacijoje atsiranda vis daugiau ir daugiau klausimų bei problemų susijusių su reputacija bei jos kūrimu. Kiekviena didesnė organizacija privalo susikurti reputaciją ir ją nuolat palaikyti. Šiandien be to neapsieinama ir dėl konkurencingos aplinkos ir dėl kitų visuomenės veiksnių. Organizacijoje atsiranda nauja vadybos sritis – reputacijos vadyba.

Reputacijos vadyba versle dažnai priskiriama ryšiams su visuomene, taip pat tai susiejama su tokiomis sąvokomis kaip „korporacinė komunikacija“ ar „korporacinis bendradarbiavimas“ ir panašiomis.

| | Staigiai iškylantis | Strateginis |
|---|--|--|
| Vidinė pusė išorėje <i>(inside –out)</i> | IDENTITETAS | PREKĖS ŽENKLAS |
| | Vidiniai organizacijos bruožai, kurie yra saviti, ilgalaikiai ir būdingi tik šiai organizacijai. | Simboliai, kuriuos naudoja organizacija, kad išskirtų save iš kitų konkurentų. |
| Išorinė pusė viduje <i>(outside-in)</i> | ĮVAIZDIS | REPUTACIJA |
| | Momentinis suvokimas ir įvairios asociacijos, kurios susiformuoja organizacijos vertintojų mintyse kai jie tik pagalvoja apie organizaciją arba jos produktus bei paslaugas. | Visaapimanti vertintojų pagarba organizacijai |

2 schema. Reputacija ir su ja susijusios koncepcijos (Pagal Ch. J. Fombrun) [4]

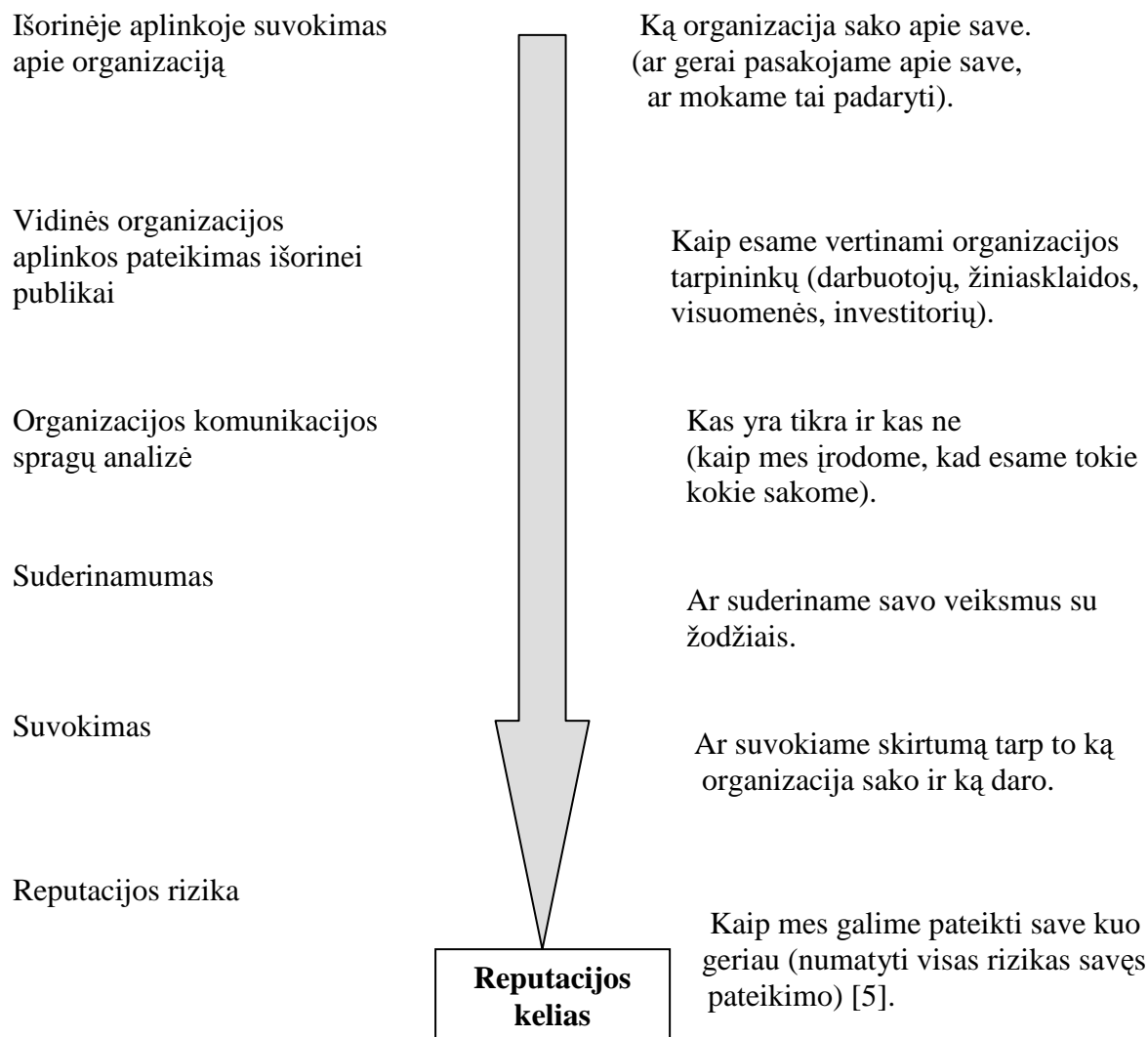
Klasikinė teorija susijusi su reputacijos vadyba yra ta, kad svarbiausia visus sprendimus ir veiksmus pradėti *šiandien*. Jei atidėsi rytdienai gali jau būti per vėlu. Krizė ateina netikėtai ir nelaukiama. Gali ne tik sugadinti prekės vardą, apyvartą, bet ir visiškai sužlugdyti organizaciją. Kiekvienas moka teigti jog “tai mums neatsitiks”, tačiau apsidrausti ir turėti planą ką daryti jei taip atsitinka, yra privaloma [5].

Organizacija privalo:

- Turėti gerą suvokimą apie organizacijos reputaciją, kokia ji;
- Turėti gerą suvokimą apie organizacijos publikas;
- Nustatyti organizacijos vertybes, kultūrą, identitetą ir lūkesčių įgyvendinimo galimybes;
- Iškart reaguoti į klientų ir kitų svarbių mums publikų nusiskundimus;
- Tapti daug atsakingesne organizacija negu, kad yra dabar [6].

Matome *Ch.J. Fombrun*’o pateiktus pagrindinius reputacijos vadybos etapus, kurie taip pat atitinka klasikinius reputacijos vadybos reikalavimus:

Pagrindiniai žingsniai reputacijos vadyboje (pagal Ch. J. Fombrun):



Jeigu lietuviškoms kompanijoms įmonės reputacija kol kas tik naujiena kompanijos strategijos kūrimo, tai užsienyje, kaip patys ryšiai su visuomene organizacijose, taip ir reputacijos kūrimas jau seniai yra vienas svarbiausių punktų, kuriant strategiją.

Kompanijos *MindBranch* 2002 metais atliktoje apklausoje buvo bandoma išsiaiškinti kaip didžiosios pasaulio verslo bendrovės kuria pasitikėjimą savimi atitinkamoms tikslinėms grupėms. Apklausoje dalyvavo ir savo patirtimi dalinosi tokios kompanijos kaip GE, Johnson & Johnson, Coca-Cola, ir FedEx ir kitos. Visos jos yra susikūrę korporatyvinę kultūrą, etikos taisykles ir efektyvią antikrizinę sistemą, išlaikant aukštą organizacijos reputaciją. Šios kompanijos turėjo ir nuosmukių ir pakilimų, tačiau visuomet išsilaikė sąrašė tarp lyderių.

Apklausoje dalyvavo šios įmonės:

- Coca-Cola
- Merrill Lynch
- Johnson & Johnson

- Columbia
- Bright Horizons
- LensCrafters
- Sun Microsystems
- United Airlines
- Gentiva Health Services
- UPS
- Source Perrier
- Honda
- Baxter Healthcare
- FedEx
- BellSouth
- Southwest Airlines
- Motorola
- Wal-Mart
- Ford
- Pfizer
- General Electric
- IBM
- McDonald's
- Sybase
- British Petroleum
- American Express
- Avon
- Proctor & Gamble
- Starbucks
- Mattel
- Orvis
- Dow Chemical
- ExxonMobil
- linkLINE
- Swissair
- Bridgestone/ Firestone

Jų nuomonės apie reputaciją ir vertingi pasiūlymai organizacijos reputacijos strategijai kurti:

1. Formuluoti organizacijos reputacijos strategiją kaip pagrindinį raktą į įmonės patikimumą ir pelningumą.

Turinčios reputaciją kompanijos iš tiesų aiškiai suvokia reputacijos kainą ir jos augimo naudą.

2. Integruoti aplinkosaugą bei socialinę atsakomybę į organizacijos strateginius planus.

Vartotojai ir investuotojai tikisi iš kompanijų jų pilietiškumo. Pasirenka tas kompanijas, kurios suteikia prioritetą aplinkai ir socialiniai atsakomybei.

3. Formuluoti krizių vadybos strategiją, apginant korporatyvinę reputaciją.

Pasirengti galimoms krizėms, sugebėti jas valdyti ir būti joms pasirengus.

4. Platinti organizacijos informaciją bei sėkmės istorijas vidinei ir išorinei publikoms.

Patartina efektyvi komunikacija vidinei ir išorinei publikai.

5. Rūpintis korporatyvine kultūra, kuri išsaugotų talentingų darbuotojų kaitą.

Apklausa parodė, kad stiprus ryšys tarp organizacijos reputacijos bei kompanijos vidinės kultūros yra puikus būdas išsaugoti gerus darbuotojus.

Viena pagrindinių priemonių, kurią išskyrė apklaustos kompanijos – tai organizacijos etika, jos taisyklių sukūrimas ir laikymasis kompanijoje. Visos kompanijos, kurios tik buvo apklaustos iš to sąrašo, teigė, kad yra be galo svarbu jog kompanija ir jos darbuotojai atliktų savo funkcijas etiškai.

Besilaikančioje etikos kompanijoje geriau dirba ir darbuotojai ir valdininkai geriau jaučiasi bei jaučia pasitenkinimą. Klientai taip pat atsirenka etiškas kompanijas bei “švarias”, neįsivėlusias į skandalus [6].

Šiuo metu, galima teigti, ima klestėti etikos kodeksų kūrimas ir įgyvendinimas. Etikos kodeksai daugiausia orientuoti į tai, kad įmonės veikla atitiktų įstatymus ir kontroliuojančių institucijų nurodymus, taip pat, kad darbuotojus įpareigotų teisingai elgtis etiškai abejotinais atvejais (vidinės informacijos panaudojimas savanaudiškais tikslais, interesų konfliktai, nederamas elgesys viešumoje). Dokumentas, apžvelgiantis panašius klausimus būtinas kiekvienai organizacijai. Jis gali būti vadinamas ne etikos kodeksu, o personalo politika ar kaip nors kitaip, tačiau turi būti koks nors kriterijus kuris nubrėžia ribą tarp etiško ir neetiško elgesio [18].

Kompanija „Motorolla“ sukūrusi pasaulinio masto etikos programą, tam, kad mokyti darbuotojus apie kompanijos pagrindines vertybes, taip pat tų vertybių išsaugojimą etikos pagrindu. Mokymų metu darbuotojai iš skirtingų šalių svarsto, kas labiausiai įtakoja tas kompanijas vertybes, vyksta diskusija. Visą etikos programą „Motorolla“ turi savo išleistoje knygelėje “Bekompromisis integralumas” (*angl. Uncompromising Integrity*). Šiuo leidiniu gali remtis ne tik „Motorolla“ darbuotojai, tačiau ir kiti pritaikyti savo darbe iškilusioms situacijoms. Jame gausu praktinių pavyzdžių, psichologų patarimų [4].

Price WaterhouseCoopers savo biuruose išklįjavo plakatus su užrašu “Kas yra atsakingas už etiką PWC?”, priėjęs arčiau darbuotojas plakate ant veidrodinio paviršiaus galėjo matyti save.

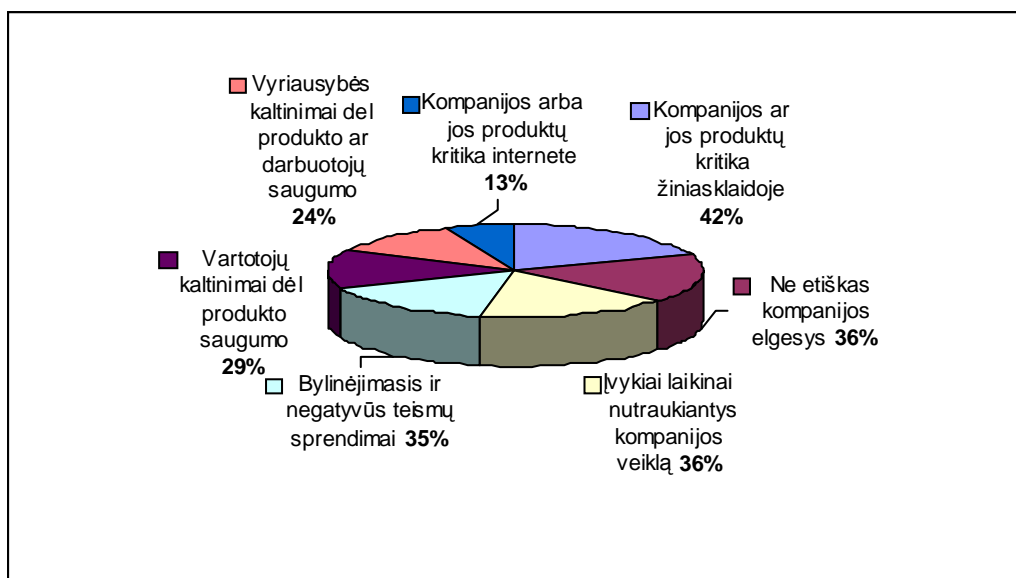
Cigarečių gamintojas Philip Morris rengė fundamentalius renginius, kad įrodytų, jog ir cigarečių gamybos kompanija gali būti etiška:

- Kompanijoje buvo įkurtas atskiras padalinys etikos klausimams spręsti, kurios vadovas yra vyriausias viceprezidentas.
- Buvo parengtas elgesio kodeksas, aptariantis verslo paslapčių, interesų konfliktų, privatumo ir atsakingo marketingo klausimus.
- Darbuotojams buvo rengiami mokymai, kurių metu buvo apžvelgiamos etiškai abejotinos situacijos.
- Kompanijos veikla buvo paremta anksčiau atlikta rizikos analize, parengta rizikos įvertinimo matrica [18].

Apžvelgę praktinius pelningiausių pasaulio kompanijų patarimus bei prieš pradėdant detaliai nagrinėti reputacijos vadybos procesus taip pat reiktų išanalizuoti kas ypač kenkia kompanijos reputacijai, ko reiktų saugotis.

2003 metais Amerikoje atliktoje kompanijos „Burson Marsteller“ apklausoje (apklausta 600 kompanijų vadovų) matome rezultatus kas labiausiai veikia reputacijos reputaciją ir į kokius faktorius reikia ypač atkreipti dėmesį organizacijos reputacijos valdyme.

Labiausiai veikia kompanijos reputaciją:



2 pav. Remiantis RSV konsultanto A. Jonkaus pranešimo “RSV vaidmuo kuriant ir stiprinant firmos įvaizdį” medžiaga (2006 m. BNS seminaras “Būk matomas. Žinomas. Girdimas”)

Kaip matome reikia atkreipti dėmesį į daugybę kompanijos reputaciją įtakančių veiksnių, reikia sekti bei valdyti visas situacijas. Kiekviena smulkmena gali padaryti neatstatomos žalos kompanijai. Atkreipkime dėmesį, kad vidutiniškai reputacijos atstatymas užima daugiau nei 3,5 metų [15].

Visi reputacijos vadybos teoretikai bei praktikai išskiria keletą pagrindinių bendrų procesų, kurie yra būtini organizacijos reputacijos vadyboje, pabandydysime juos aptarti bei apibendrinti. Vienas svarbiausių - organizacijos reputacijos išmatavimas, kurį paanalizuosime šiek tiek plačiau.

2.1 Organizacijos reputacijos išmatavimas

Korporatyvinė organizacijos reputacija gali būti gera arba bloga, stipri arba silpna: tai priklauso nuo to ką žmonės mano apie organizaciją, sprendžiant iš to kokią informaciją jie gauna apie organizaciją. Kokią informaciją jie gauna apie kompanijos veiklą, darbo aplinką, ateities planus. Organizacijos reputaciją įmanoma išmatuoti tuomet kai ji yra gerai ir tikslingai valdoma [8].

2.1.1 Praktiniai reputacijos išmatavimai

2000 metais Amerikoje buvo atliktas tyrimas didžiausių pasaulio organizacijų iš *Fortune 500* sąrašo, kuris parodė kokioms Korporatyvinės komunikacijos funkcijoms didžiosios organizacijos skiria daugiausia dėmesio ir lėšų. Tyrimą atliko Amerikos Ryšių su Visuomene Kompanijų Taryba (Council of Public Relations) ir Didžiausia Amerikoje Ryšių su visuomene specialistų sąjunga (The Arthur Page Society). Prie šio tyrimo dirbo daugybė ryšių su visuomene garsių ir daug praktikos turinčių specialistų. Buvo apklausta daugybė didžiausių organizacijų, jų ryšių su visuomene ar komunikacijos skyrių darbuotojų.

Buvo atrinkta 500 didžiausių ir galingiausių įvairių sričių organizacijų. Tų organizacijų komunikacijos specialistams išplatintos anketos telefonu, elektroniniu paštu, faksu ir kitais būdais. Buvo susisiepta ir gauti rezultatai pasiekę tyrėjus iš visų 500 atrinktų organizacijų. Organizacijos

darbuotojai turėjo atsakyti į su organizacijos korporatyvine komunikacija susijusius klausimus. Tyrėjai pažadėjo, kad visa tyrimui gauta medžiaga nebus niekur paviėšinta, visos tyrime dalyvavusios organizacijos liks nežinomos ir informacija bus konfidenciali. Bendri tyrimo rezultatai nėra slapti ir jie mums leidžia gauti puikią informaciją apie *organizacijų korporatyvės reputacijos funkcijas*.

Korporatyvinė komunikacija apima daugybę sričių, tačiau galime matyti kas yra svarbiausia didžiosioms šiuolaikinėms organizacijoms, kam jos skiria daugiausia dėmesio. Kiek procentų kompanijų iš visų 500 renkasi tam tikrą komunikacijos funkciją. Kaip matome lentelėje, beveik visos organizacijos skiria dėmesio ryšiams su žiniasklaida (96 % respondentų), krizių komunikacijai (89 %), ataskaitų ir įvairių ateities planų rašymui (85%), ryšių su visuomene agentūrų darbams (85 %), darbuotojų komunikacijai (83 %), kalbų rašymui (82 %). Lentelės apačioje matome ryšius su valdžios institucijomis (35%) ir ryšius su investuotojais (29 %).

Kad pagerintų bei išlaikytų reputaciją didžiosios kompanijos daugiausia skiria dėmesio bei labiausiai vertina šias komunikacijos funkcijas (procentais):

Ryšius su žiniasklaida 96 %

Krizių komunikaciją 98 %

Ryšių su visuomene agentūrų paslaugas 85 %

Metinių ataskaitų leidimą 85 %

Darbuotojų vidinę komunikaciją 83 %

Kalbų rašymą 82 %

Informacinius biuletenius ir pan. 79 %

Korporatyvinį identitetą 64 %

Internetą 63 %

Bendruomenės santykius 58 %

Ginčų sprendimų priėmimą 58 %

Redaktorių paslaugas 56 %

Intranetą 56 %

Korporatyvinį skelbimą (reklama, darbo skelbimai ir kt) 51 %

Marketingo komunikaciją 45 %

Korporatyvinį rėmimą 44 %

Pridėtinę informaciją 42 %

Naujų filialų kūrimą 35 %

Ryšius su valdžios institucijomis 33 %

Prekės ženklo vadybą 32 %

Ryšius su investuotojais 29 %

Darbo santykius 13 %

Galime matyti, kaip dauguma kompanijų beveik nekomunikuoja su valdžios institucijomis, kas yra labai svarbu, kalbant apie socialinę atsakomybę ir reputaciją, taip pat dar mažiau stengiamasi dėl investuotojų. Jiems turėtų būti skiriamas ypatingas dėmesys ir tam tikri komunikacijos metodai reputacijos vadyboje. Nes mažai naudojant šių komunikacijos sričių kyla didelė grėsmė susigadinti savo reputaciją.

Korporatyvinės komunikacijos lėšos organizacijose siekia nuo 285000 iki 150 milijonų. Didžiausią dalį pinigų šios kompanijos išleidžia: korporatyviniam skelbimui (11,4 milijonų dolerių), rėmimui (8,1 milijonų dolerių), socialinei atsakomybei (kartu su bendruomenės komunikacija 4,6 milijonų dolerių), ryšiams su valdžios institucijomis (4,2 milijonų dolerių), darbuotojų vidinei komunikacijai (2,6 milijonų dolerių) ir ryšiams su investuotojais (2,1 milijonų dolerių).

Matome kiek vidutiniškai organizacijos skiria lėšų atskiroms korporatyvinės komunikacijos sritims (JAV doleriais):

Korporatyviniam skelbimui 11.371.000

Rėmimui 8.146.000

Socialinei atsakomybei 4. 650.000

Ryšiams su valdžios institucijoms 4.243.000

Darbuotojų vidinei komunikacijai 2.570.000

Ryšiams su investuotojais 2.127.000

Personalo vadybai 1.676.000

Ryšiams su žiniasklaida 1.306.000

Metinių ataskaitų rašymui 1.012.000

Kaip pastebime, daugiausia organizacijos išleidžia korporatyviniam skelbimui ir rėmimui. Trečioje vietoje yra socialinė atsakomybė.

Kad pamatytume ryšį tarp reputacijos ir kompanijos išlaidų tam tikros srities komunikacijai, palyginsime šį tyrimą su metais anksčiau atliktu nacionalinės tyrimų firmos “Thomas Harris/Impulse Research” atliktu tyrimu.

“**Thomas Harris/Impulse Research**” tyrė ne tik kokios srities korporatyvinę komunikaciją reikia vystyti labiausiai organizacijoje, bet taip pat jis bandė nustatyti kaip konkrečiai išleidžiamos lėšos vienai ar kitai sričiai duoda naudos. Jis skirstė kompanijas pagal jų dydį, ko nedarė prie tai nagrinėti tyrėjai.

Tyrimo metu buvo įvertinta, kaip atsiperka investicijos į organizacijos komunikaciją, identifiкуotas santykis tarp reputacijos vertinimo bei išlaidų specifinėms ryšių su visuomene funkcijoms ir kitoms agentūroms, pateikti duomenys apie išlaidas kiekvienai organizacijos komunikacijos funkcijai atskirai, taip pat suformuluotas ir su reputacijos įvertinimu susietas požiūris į organizacijos komunikaciją. Taigi, analizuojant organizacijos komunikacijai skiriamas lėšas, buvo įvertintas santykis tarp investicijų į organizacijos komunikaciją ir kompanijos reputacijos. Šiame tyrime buvo nustatyta reputacijos ir organizacijų išlaidų komunikacijai koreliacija, kurios skaičius yra lygus 0,24 (iš 1) . Tai išties nėra daug. O kai pradėta lyginti organizacijas pagal jų dydį ir išlaidas koreliacija nukrito net iki 0,11. Buvo žiūrėta į kompanijos dydį ir išlaidų kiekį priklausomai nuo kokio dydžio yra kompanija ir kokia jos reputacija. Suskirstytos kompanijos tokiu principu: geriausių 200 – tukas, kurios komunikacijai išleidžia apie 11 milijonų dolerių per metus ir žemiausių 200 – tukas, kurios išleidžia vidutiniškai 1 milijoną dolerių per metus.

Tyrimo metu buvo analizuojamos išlaidos daugeliui organizacijos komunikacijos funkcijų: ryšiams su žiniasklaida, viešųjų kalbų rašymui, ryšiams su investuotojais, metinėms ataskaitoms, socialinei atsakomybei bei ryšiams su bendruomene, rėmimui, reklamai ir kt. Tyrimo rezultatai parodė, kad kuo daugiau lėšų kompanija skiria organizacijos komunikacijai, tuo aukštesnis yra jos reputacijos įvertinimas. Taip pat manoma, kad aukštas reputacijos įvertinimas yra tiesiogiai susijęs ir su finansiniais rezultatais. Be to, tyrimo metu buvo nustatyta, kad didesnis procentas geresnę reputaciją turinčių kompanijų tikisi biudžeto padidėjimo. Tuo tarpu iš dviejų šimtų žemiausias pozicijas užimančių kompanijų teigiamo biudžeto pokyčio tikisi tik trečdalis. Todėl aukštai įvertintų kompanijų direktoriai, atsakingi už organizacijos komunikaciją, gali tikėtis didesnių investicijų į jų veiklos sritį nei kolegos, dirbantys žemos reputacijos kompanijose.

Matome, kokia yra, minėta, koreliacija tarp organizacijos reputacijos ir tam tikros srities komunikacijos išlaidų (kam vertėtų daugiausia išleisti lėšų):

Rėmimui 0,69

Ryšiams su investuotojais 0,63

Ryšiai su žiniasklaida 0,35

Ataskaitų rašymui 0,24
 Korporatyviniam identitetui 0,24
 Vidinei komunikacijai 0,23
 Ryšiams su valdžios institucijoms 0,01
 Socialinei atsakomybei -0,19
 Korporatyviniam skelbimui -0,19

Kaip bebūtų keista, tyrime buvo išsiaiškinta, kad vertingiausia daugiausia lėšų išleisti rėmimui, o socialinė atsakomybė bei korporatyvinis skelbimas yra netgi neigiami.

Analizuojant šiuos du tyrimus darosi labai painu ir neaišku, nes vieno tyrimo rezultatai visiškai nesutampa su kito tyrimo rezultatais. Kai kuriose vietose jie netgi prieštarauja vienas kito rezultatams. Tačiau dabar galime pabrėžti tai, ką pirmojo tyrimo atlikėjai pabrėžė savo straipsnyje, žurnale *Wall Street Journal* jog svarbiausia atkreipti dėmesį į tai, kad reputacija yra labai *nestabili*. Reputacija gali nuolat kisti ir būti labai *permaininga*.

Tai ką mes matome šiuose dviejuose tyrimuose parodo, kad organizacijai svarbiausia yra stebėti savo reputaciją, ją sekti. Pavyzdžiui:

1998 m., 1999 m. ir 2000 m. iš visų aukščiausių kompanijų, kurių sąrašė buvo 361, net 164 (45%) per tris šiuos metus sugebėjo visiškai pakeisti savo reputaciją (arba ją sugadinti arba pakelti). Analizuotos 25 kompanijos aukščiausiai esančios sąrašė, 25 iš vidurio ir 25 pačios paskutinės, ir stebėta kaip keičiasi jų vieta. Pastebėta jog iš aukščiausiųjų į pačią apačią nusmuko 6 - ios, iš vidurio 9 - ios pakilo į viršų.

Taip pat Amerikos ryšių su visuomene kompanijų taryba (*Council of Public Relations*) ir Amerikos ryšių su visuomene specialistų sąjungos *The Arthur Page Society* atliktas tyrimas nustatė svarbiausias frazes organizacijai, kurios yra susijusios su korporatyvine komunikacija. Kitaip tariant, su kuo jiems asocijuojasi gera organizacijos reputacija. “Reputacijos vadyba” kaip ten bebūtų buvo dažniausiai minima, o daug mažiau populiaru ir nedažnai naudojama darbe frazė buvo “santykių vadyba su skirtingomis publikomis”.

Tokie terminai darbuotojams labiausiai asocijuojasi kalbant apie gerą organizacinę reputaciją, (žiūrint iš viršaus į apačią):

Reputacijos vadyba;

Įvaizdžio vadyba;
 Propagavimas;
 Informacijos platinimas skirtingoms publikoms;
 Visuomenės stebėseną;
 Ryšių su netiesiogine publika vadyba;
 Ryšių su įvairiomis publikomis vadyba;
 Marketingas ir pardavimai.

Kalbant apie šiuos terminus, verta paminėti, kad dažniausiai “reputacijos vadyba” yra priskiriama ryšiams su visuomene. Išsiaiškinti, kaip padeda reputacijos vadyba ryšiams su visuomene ir kiek apsunkina juos yra labai sunku. Aišku tik viena, kad ji yra be galo svarbi šiandieniniai organizacijai, o ar reputacijos vadyba integruosis į ryšius su visuomene, ar tai bus visiškai atskira sritis į šį klausimą atsakys tik laikas. Kol kas tai yra ganėtinai naujas reiškinys korporatyvinės organizacijos komunikacijoje. Kritikai teigia jog reputacijos vadyba ryšiuose su visuomene turi būti lygiagrečiai kartu su įvaizdžio kūrimu ir kt., kad tai yra naujas atspindys ryšiuose su visuomene, ir kad šis įsitraukimas suteiks ryšiams su visuomene dar daug daugiau reikalavimų bei aiškinimų ir užduočių nei iki šiol. Kaip jau pastebime ir šiuose tyrimuose, reputacijos vadyba sukelia be galo daug diskusijų, svarstymų ir prieštaravimų, kurie yra susiję su reputacijos nepastovumu bei problematika [13].

Reputacijos vertinimo metodas Lietuvoje

2005 metais rinkos ir viešosios nuomonės tyrimų kompanija “TNS Gallup“ pirmą kartą Lietuvoje pristatė tyrimą “TRI*M“, padedantį išmatuoti šalies, srities, o taip pat ir įmonės reputaciją [24]. Naudojantis šio tyrimo duomenimis, kiekviena šalies įmonė galės sužinoti, kaip jos reputaciją vertina atskiros visuomenės grupės.

Tyrimą atlikusi tarptautinė kompanija “TNS“ 2004 metų pabaigoje apklausė daugiau kaip 36 tūkstančius respondentų 40-yje pasaulio šalių. Gauti duomenys leido nustatyti, kaip gyventojai vertina savo šalių patrauklumą verslo vystymui, kokia, jų nuomone, yra sveikatos apsaugos sistemos, politinių partijų, bankų, telekomunikacijų bendrovių, pašto ir mažmeninės prekybos centrų reputacija.

Pats TRI*M tyrimas padeda išanalizuoti beveik visus įmonės veiklos procesus: įmonės reputacijos, rinkos stabilumo ir klientų išlaikymo rodiklius, įvertinti darbuotojų prisirišimą, vadodavimą ir vidinių procesų kokybę. TRI*M įmonės reputacijos modelis atskleidžia pagrindinius

įmonės reputaciją lemiančius veiksnius ir leidžia palyginti juos su reikiamomis normomis, iš anksto numatyti pavojus, susijusius su svarbiomis interesų grupėmis.

TRI*M filosofija grindžiama teorija, kad negalima vykdyti pokyčių jei jų neįmanoma įvertinti ir išmatuoti. Trys M raidės reiškia tyrimo pavadinime kildinamos iš anglų kalbos žodžių *measuring* (matuoti, įvertinti), *managing* (valdyti) ir *monitoring* (stebėti). Taigi įvertiname esamą situaciją, remdamiesi gautais rezultatais valdome arba imamės naujovių ir galų gale stebime arba vertiname, ar įdiegti pokyčiai buvo naudingi.

Tyrimo ataskaitą sudaro: “TRI*M indeksas”, “TRI*M radaras” ir “TRI*M matrica”.

“TRI*M reputacijos indeksas” yra nustatomas pagal penkis klausimus. Respondentų prašoma bendrai įvertinti konkrečios įmonės reputaciją; du klausimai susiję su kompetencija, klausiama apie prekių ir paslaugų kokybę, įmonės finansinę veiklą. Dar du klausimai siejami su emociniais įmonės reputacijos vertinimais, tai yra, kiek palanki yra nuomonė apie įmonę ir kiek įmone galima pasitikėti. Iš atsakymų į klausimus yra išvedamas indeksas, parodantis reputacijos lygį. Šis modelis taikomas jau kelerius metus, duomenys apdorojami centralizuotai Miuncheno TRI*M centre, tad gautą indeksą galima palyginti ne tik su to paties sektoriaus rezultatais Lietuvoje, bet ir kitose Europos šalyse bei visame pasaulyje.

“TRI*M radaras” leidžia įvertinti įmonės įvaizdį 360 laipsnių kampu iš įvairių tikslinių grupių perspektyvų. Palyginę pagal tą pačią metodiką atlikto tyrimo rezultatus nustatome, kuri grupė ar publika vertina įmonę geriau, kuri – blogiau. Apklausiant įvairių grupių atstovus pirmiausia prašoma nurodyti atskirų veiksmų svarbą reputacijai, o paskui įvertinti, kiek atskiri veiksniai yra būdingi konkrečiai įmonei. Išanalizavus duomenis sudaroma “TRI*M veiksmų matrica”, kuri yra vizualiai pateikiamas atsakymas į tris pagrindinius klausimus:

1. Kurie reputacijos aspektai yra svarbūs (komunikacijos varba)?
2. Kaip jūsų įmonei sekasi atitikti atskirus aspektus (simboliai)?
3. Nuo kurių aspektų labiausiai priklauso įmonės reputacija?

Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, Lietuvos gyventojai savo valstybės, kaip verslo šalies, reputaciją vertina gana prastai. Iš viso tik 3 proc. lietuvių mano, kad Lietuvos, kaip tinkamos verslo vystymui valstybės, reputacija yra nepriekaištinga. Šiek tiek palankesnę nuomonę apie verslą išsako tik 18 - 30 metų gyventojai. Lietuvos, kaip verslo šalies, reputacijos indeksas (10) yra net 24 punktais žemesnis nei pasaulinis vidurkis (34). Pagal šį vertinimą Lietuva užima 33 vietą tarp tyrime dalyvavusių 40 šalių. Tuo tarpu latviai ir estai apie savo šalis mąsto kur kas geriau - Latvija užima 29, o Estija - 26 vietą tarp 40 valstybių. Kaip patraukliausias verslo vystymui savo šalis įvertino

amerikiečiai, australai bei airiai, o Lenkija, Portugalija bei Italija atsidūrė blogiausiai įvertintų šalių sąraše.

Lietuvos politinių partijų reputacija taip pat nėra itin gera - pagal politinių partijų reputacijos indeksą Lietuva užima 31 vietą. Šis indeksas yra net 22 punktais žemesnis nei pasaulinis vidurkis. Atitinkamai Latvija užima 30, o Estija - 14 vietą. Pastarosios valstybės gyventojai savo šalies politines partijas vertina itin gerai - politinių partijų reputacijos indeksas net 5 punktais viršija pasaulinį vidurkį. Gana žemas yra Lietuvos sveikatos apsaugos institucijų reputacijos indeksas. Manoma, kad nepasitenkinimas valstybės kontroliuojama sveikatos apsaugos sistema bei nuolat kylantys skandalai lemia tokį neigiamą sveikatos apsaugos institucijų vertinimą. Pagal sveikatos apsaugos institucijų indeksą Lietuva užima 32 vietą tarp 40 pasaulio valstybių [28].

2.1.2 Harris Interactive ir Ch. J. Fombrun'o reputacijos formulė

Norint valdyti reputaciją ir ją keisti ar saugoti, pirmiausia privalome ją išmatuoti. Tačiau dažnai tas matavimas buvo be galo chaotiškas ir nesusistemintas procesas, organizacija tiesiog nepajėgia to gerai atlikti.

1998 metais Reputacijos Institutas (Reputation Institute), kartu su direktoriumi Charles'u Fombrun'u pakvietė marketingo tyrimų kompaniją *Harris Interactive* sukurti bendrą, efektingą sistemą, kuria galėtų pasinaudoti kompanijos matuojant savo reputaciją.

Pradėjo tyrimą nuo to, kad paprašė žmonių įvardinti kompanijas, kurios jų nuomone yra mėgstamiausios ir labiausiai nusipelnusios, o taip pat ir tokias, kurių labiausiai nemėgsta ir atsiliepia apie jas neigiamai. Respondentai buvo apklausti kodėl jie *taip* mano apie tam tikras organizacijas, atsakymų duomenys buvo kruopščiai išanalizuoti ir atrinkta 20 pagrindinių organizacijos savybių iš kurių sugrupuotos pagrindinės 6 dimensijos:

- **Emocinis patrauklumas:**
"Geras jausmas", pagarba, pasitikėjimas.
- **Produktai ir paslaugos:**
Inovatyvūs, kokybiški, tinkamos kainos.
- **Finansinė nauda:**
Pelninga, mažai rizikinga investicija, geros augimo perspektyvos, konkurencija.

- **Vizija ir vadovavimas:**
Puikūs vadovai, aiški vizija, išnaudojamos rinkos galimybės.
- **Darbo vieta:**
Sąžiningas darbo apmokėjimas, gera vieta dirbti, geri darbuotojai.
- **Socialinės atsakomybė:**
Rėmimas, gamtosauga, atsakinga bendruomenės atžvilgiu.

Šios pagrindinės šešios dimensijos pavadintos Reputacijos Koeficientu (*angl. k. Reputation Quotient (RQ)*).

Nuo 1999 metų Reputacijos Institutas ir Harris Interactive kompanija analizavo daugiau kaip 200 kompanijų ir apklausė per 100000 žmonių, naudojančių Reputacijos Koeficientą. Tai atliko Amerikoje, Australijoje, Europoje, tiek regionuose, tiek miestuose. Rezultatas parodė, kad Reputacijos Koeficientas yra pagrįstas reputacijos išmatavimui organizacijoje ir gali būti naudojamas įvairių organizacijų, įvairiose pasaulio šalyse [9].

Šiandieninėse organizacijose, turint galvoje, tokią didelę konkurenciją, reputacijos išmatavimas ir visa vadyba yra privaloma. Pagal šį Reputacijos Koeficientą galima nustatyti kaip organizaciją vertina jos tarpininkai.

Harris-Fombrun Korporatyvinės reputacijos išmatavimo nauda, remiantis Reputacijos Koeficientu:

- Padidinti rinkos dalį.
- Sumažinti tiekėjų kainą.
- Valdyti vartotojų sprendimus.
- Galimybė išvengti per didelio reguliavimo “iš viršaus”.
- Galimybė suvaldyti krizes.
- Pritraukti naujus talentingus žmones.
- Pritraukti investitorius.
- Galimybė papulti į pasaulinę rinką.
- Būdas patikti žiniasklaidai [31].

Pirmiausia kalbant apie reputacijos naudą, turime galvoje, ekonominę vertę. Organizacijos stipri reputacija leidžia išsiskirti organizacijai iš kitų konkurencinėje aplinkoje, taip pat motyvuoja darbuotojus darbui ir leidžia pasiekti optimaliausių rezultatų. [13].

Trumpai apibendrinus organizacijos reputacijos išmatavimą galima pabrėžti, kad tai yra pirmasis ir privalomas etapas organizacijos reputacijos strategijos kūrime. Pirmiausia atitinkamais metodais turime ištirti *kokia* yra organizacijos reputacija, o tik tada pereiti prie kitų formavimo etapų, kuriuos apžvelgsime sekančiame skyrelyje.

2.2. Organizacijos reputacijos formavimas

Reputacijos kūrimas yra ilgalaikis procesas. Organizacijos valdymo strategijų yra ne viena. Kiekviena konkreti strategija priklauso nuo esamos situacijos organizacijoje. Kartais formuojant organizacijos reputacijos vadybos strategiją reikia dar labiau gerinti jau esamą teigiamą reputaciją, kartais tenka imtis reputacijos atstatymo strategijos. Tačiau tiksliai įvertinus organizacijos reputaciją kiekvienoje situacijoje tenka analizuoti šiuos sekančius etapus, iš kurių susideda organizacijos reputacijos kūrimas:

- **Supratimas ir išsiaiškinimas**

Išanalizavus kokia yra reputacija ir ar iš viso organizacija turi reputaciją, pagrindinis mūsų klausimas kokį turime sau užduoti tai “kas yra mūsų organizacijos tarpininkai (*angl. stakeholders*)”, “ko jie iš mūsų tikisi?” Tarpininkai organizacijos tai: klientai, darbuotojai ir investitoriai, taip pat strateginiai partneriai ir vietinė bendruomenė. Vietinė bendruomenė be viso to apima esamus ir buvusius darbuotojus, pensininkus, aktyvistų grupes, vietinę valdžią, vietinę žiniasklaidą [6].

Patys svarbiausi organizacijos tarpininkai yra: darbuotojai, klientai ir akcininkai.

Skirtingiems savo tarpininkams turime suteikti tam tikrus prioritetus:

1. Tie nuo kurių tiesiogiai priklauso pardavimai.
2. Tie, kurie padeda vykdyti gerą pardavimą.
3. Tie, kurių tam tikri veiksmai apsunkina pardavimus [25].

Organizacijos, kurios kūrė savo strategiją, neatsakydamos į pagrindinį klausimą “Ko tikisi iš jų visi šie tarpininkai?”, kitaip tariant “Kokie yra jų lūkesčiai?”, padarė nepataisomos žalos savo organizacijai. Pavyzdžiui:

- Anglų universitetas, kuris priėmė 3,5 milijonus dolerių paramos iš tabako kompanijos sulaukę to, kad visa akademinė bendruomenė paskelbė streiką ir protestavo.
- Škotijos bankas susivienijo su priešaringai vertinamais Amerikos evangelistais; Konservatyvūs klientai vien dėl to pradėjo sparčiai atsiiminėti savo indėlius.

Tai tik keletas elementarių pavyzdžių, kurie rodo kaip svarbu yra nustatyti savo tarpininkų publikų lūkesčius ir atsakyti į klausimą ko visgi jie iš mūsų tikisi.

- **Lūkesčių suderinimas**

Sekantis etapas, reputacijos vadyboje, yra suderinti visų tarpininkų lūkesčius su organizacijos strategija. Žinoma, tai nereiškia jog organizacija turi daryti viską ko tik nori jos publikos. Tam, kad pavyktų įgyvendinti vartotojų lūkesčius pirmiausia organizacija privalo turėti aiškią viziją. Tokią aiškią, kurią žinotų visa organizacija. Viziją, kuri sukurta ne tik tam, kad būtų parašyta internetiniame tinklapyje, ar būtų parašyta metinėje ataskaitoje, tačiau reali, kurios yra siekiama. Vizija turėtų būti tarsi varas visos strategijos kūrimo. Ji parodo vertybes bei organizacijos veidą. Vizija – tai idealas, kuris atspindi bendrąsias vertybes ir kurių siekia organizacija. Vizija neturi termino ar laiko limito. Ji turi būti tinkama ir vidinėms, ir išorinėms publikoms.

Organizacijos ryšiai su visuomene, darbo skelbimai bei reklama visa tai taip pat be galo daug pasako apie organizaciją, reikia juos mokėti suderinti su organizacijos veidu, su tuo ko labiausia tikisi visi tarpininkai iš organizacijos.

Visų pirma galime publikos kreipia dėmesį į tai ką organizacija apie save pasakoja, kas jai yra svarbiausia: kokybė, klientų ar darbuotojų pasitenkinimas. Turi būti būti akivaizdus pasitenkinimas visų organizacijos tarpininkų. Organizacija turi viršyti lūkesčius ir kelti pasitikėjimą [6] .

- **Gera komunikacija**

Organizacijos komunikaciją reiktų integruoti į bendrą organizacijos strategiją [25].

Pagrindiniai integruotos komunikacijos sistemos ypatumai yra šie: įvairių siuntėjų pranešimai yra koordinuojami ir derinami; ją sudaro politika, veikimo būdai, tam tikros taisyklės bei pranešimų platinimo kanalai; ji užtikrina, kad pranešimai būtų koordinuojami pagal faktus, stilių ir platinimo savalaikiškumą.

Organizacijos integruota komunikacija yra analizės, komunikacijos, vertinimo būdų taikymas, kad integruotos daugiaaspektės intervencijos būtų sukurtos ir valdomos derinant informaciją, mokymą, bendradarbiavimą, verslo ar politinės visuomeninės veiklos projektus, grįžtamąjį ryšį, intensyvias

systemas, kad tobulėtų žmogaus veikla darbo vietoje ir būtų pasiektos organizacijos pasirinktos misija ir vizijos (Gayeski, 1998m.) [10].

Pagrindiniai integruotos komunikacijos tikslai gali būti:

- Reguluoti (vidaus ir išorės faktorius, įtakojančius pagrindinę organizacijos veiklą);
- Įtikinti (apibrėžti organizaciją ir / ar jos prekę ar paslaugą);
- Informuoti (vidines ir išorines publikas);
- Socializuoti (individus į organizacijos produktų vartotojus) [14].

Integruota komunikacija paprastai yra suprantama kaip sudėtinė komunikacija, kurią sudaro savarankiškos, tačiau integruotos komunikacijos sujungtos sritys, kurių dėka organizacijos veikla yra sėkminga.

Integruotos komunikacijos struktūra susideda iš:

1. Integruotos rinkoveikos komunikacijos

Rinkoveikos komunikacijos derinio dalims priskiriama:

REKLAMA: visos neasmeninės idėjų, prekių ar paslaugų pristatymo ir rėmimo formos, kurios yra apmokėtos ir kurių sponsorai identifikuoti.

PARDAVIMO RĖMIMAS: trumpalaikės paskatos paremti produkto ar paslaugos vartojimą ir pardavimą.

VIEŠIEJI RYŠIAI: programų, skirtų pagerinti, palaikyti ar apsaugoti kompanijos ar produkto įvaizdį, įvairovė.

ASMENINIS PARDAVIMAS: Žodinis pristatymas, vykstantis kalbantis vienam ar keliems galimiems vartotojams, siekiant parduoti (Kotler).

Šios definicijos yra svarbios, kai strategiškai sprendžiama, kokia kiekvienos priemonės taikymo erdvė konkrečios užduoties atveju. Išvardintų elementų derinys yra būdas kurti bendrą rinkoveikos komunikacijos strategiją vadovaujantis racionalaus pasirinkimo požiūriu.

Pripažįstama, jog geriausio efekto galima būti pasiekti gerai apgalvojus viešųjų ryšių programą ir koordinuojant ją su kitais rėmimo derinio elementais (Kotler, 1991m.) [10].

2. Ryšių su visuomene

Ryšiai su visuomene yra komunikacijos tarp organizacijos ir jos publikų vadyba (Grunig, Hunt, 1984m.). Ryšiai su visuomene ir komunikacijos vadyba apibūdinama kaip visaapimantis organizacijos komunikacijos su išorinėmis ir vidinėmis publikomis (kurios įtakoja gebėjimą pasiekti organizacijos tikslus) planavimas, vykdymas ir vertinimas (Grunig, 1992m.).

Ch. Prout'as teigia, jog viena iš pagrindinių ryšių su visuomene veiklos sferų - visų komunikacijos funkcijų integracija, ir skatina teigiamai vertinti organizacijos struktūrinių, vadybinių ir kultūrinių pasirengimų reikšmę bei įtaką pasirenkamam ryšių su visuomene modeliui. Iš esmės dvipusis simetrinis ryšių su visuomene modelis būtų priimtinausias organizacijos komunikacijos junginyje sprendžiant veiklos ribų problemas. Jis, kaip ir dvipusis asimetrinis, apima informacijos rinkimą bei sklaidimą, tačiau motyvai visiškai priešingi: vietoj siekio valdyti aplinką, šį modelį praktikuojantieji nori suprasti ir bendradarbiauti su savo reikšminga išorine publika, be to, vadybininkas pripažįsta, jog organizacijai atsižvelgiant į surinktą informaciją gali tekti keistis tiek pat, kiek ir publikai (Grunig, 1992m.).

Philipo Lesly vertinimu, integruotą ryšių su visuomene pasaulį sudaro šie komponentai: ryšiai su darbuotojais; ryšiai su pramonės struktūromis; tarptautinės publikos; valios reiškėjai (pvz., akcininkai); finansų bendruomenė; nuomonės formavimo lyderiai; ryšiai su visuomenės informavimo priemonėmis; ryšiai su vartotojais; rinkoveikos komunikacijos; viešieji ryšiai (t.y. politiniai-valstybiniai ryšiai, taip pat ryšiai su mažumomis, bendruomene, vyriausybe).

3. Vidinės bei išorinės komunikacijos

Vidinės ir išorinės organizacijos sistemos jau nebeatskiriamos, fizinės skyrių ir pačios organizacijos ribos tampa vis mažiau ryškios ir apčiuopiamos. Atvira organizacija yra morfogeniška, keičianti vidinę struktūrą ir principus, todėl kyla išorinės informacijos, kuri turėtų būti patikima ir suvokiama, poreikis. Tokiai organizacijai būdingi aukštos kokybės ryšiai su valdymo posisteme.

Tam, kad išsirinktume tinkamus komunikacijos strategijos sprendimus, būtina žinoti, kokios organizacijos aplinkos kultūros vyrauja. Pačios organizacijos kultūrą veikia visuomenės kultūra ir aplinka. Be to, organizacijos kultūrai, sudarytai iš priimtų vertybių, simbolių, reikšmių, tikėjimų, prielaidų ir lūkesčių, jungiančių ir vienijančių drauge dirbančių žmonių grupę, visuma, daro įtaką vidinei komunikacijai ir atvirkščiai, vidinė komunikacija yra veikiamą organizacijos kultūros. Vidinės ir išorinės komunikacijos bei kultūros įtaka komunikacijos kokybei aiškinama neatsiejamumo principu. Vidinės komunikacijos sistemos suvokiamos kaip organizacijos struktūros ir kultūros dalis, tačiau jos taip pat kuria struktūrą ir kultūrą. Aplinkos veikiami valdžią organizacijoje turintys asmenys kuria jos struktūrą, kultūrą ir komunikaciją, tačiau struktūra, kultūra ir komunikacija taip pat veikia

tuos, kurie turi valdžią, ir tai, kaip organizacija suvokia savo aplinką ir į ją reaguoja (Grunig, 1992m.) [14].

Komunikacijos pamokos:

1. Reputacijos kūrimas yra nuolatinis procesas. Pradėti kurti savo organizacijos reputaciją, jau esant “karštame vandenyje” – per vėlu.
2. Visuomenės informavimo priemonių panaudojimas kontroliuojant darbuotojų komunikaciją nėra gera idėja. Pirmiausia tai atrodo įtartina. Vidinio laikraščio pirminė publika gali būti visai ne tie norimi darbuotojai, kuriuos norėjome pasiekti. Taip pat nederėtų to daryti ir intranetu, jei labai skubi informacija, nes tuo metu paprasčiausiai reikiami darbuotojai gali nebūti prie kompiuterio.
3. Dauguma organizacijų dažnai nekreipia dėmesio į šiuo metu dirbančius darbuotojus kai yra ieškomi nauji efektyviam darbui tęsti ar pradėti. Turime turėti omeny, kad pirmiausia darbuotojai apie organizaciją, kurioje jie dirba ir kuri ieško naujų darbuotojų pasako savo bičiuliams, giminėms ir kolegoms, kurie ieško darbo ar nori keisti darbą. Kaip jie atsilies apie savo organizaciją taip pat labai svarbu [26].

Iš esmės organizacijos reputacijos tikslas - stiprinti tikslinių publikų pasitikėjimą organizacija, o svarbiausioje vietoje tuomet atsiranda tikslinga komunikacija. Tačiau nors ir puikiai komunikuojant organizacijai, privaloma būt pasirengus įvairioms situacijoms. Sekantis procesas kurį derėtų išanalizuot, tai reputacijos rizika.

- **Reputacijos rizikos analizė**

Rizikos vadybos teorija žinoma jau seniai. Ji suvienyta su organizacijos darbo specifika ir priklauso nuo organizacijos vadybinio lygmens bei pritarimų kitų atsakingų organizacijos darbuotojų. Anksčiau organizacijos valdyme buvo daug mažiau elementų nei šiandien. Šiandien mes privalome rūpintis ir naujausiomis informacinėmis technologijomis bei įvairiomis informacinėmis sistemomis. Šiandien rizikos vadyba yra neatsiejama organizacijos strategijos kūrime.

Rizikos vadyba apima daugybę procesų, kurie leidžia kompanijai stebėti įvairias galimas grėsmes: dėl darbuotojų, dėl produktų ir paslaugų ir kt.

Rizikos vadyba – tai sistemingas rizikos identifikavimas ir rizikos sumažinimo ar reakcijos į ją veiksmai [20].

Pradedant rizikos vadybos procesą verta žinoti keletą taisyklių.

Pirmiausia mes turime žinoti jos iš savo klaidų pasimokome. Svarbus - turimų duomenų panaudojimas. Nepamiršti savo padarytų klaidų, išanalizuoti ir susirinkti visą informaciją. Svarbu iš padarytų klaidų pasimokyti ir daugiau nekartoti jų ateityje. Reikia sekti visus klientų nusiskundimus ir į juos sparčiai reaguoti. Po truputį sekant ir renkant visą informaciją, atliekant išsamų monitoringą, galima išvengti reputacijos vadybos klaidų.

Antra, reikia žinoti, kad ne visos rizikos yra blogai. Organizacijos vadyboje nuolat yra tam tikrų rizikos faktorių, tačiau jos egzistuoja kasdieną ir yra tarsi privalomos. Svarbiausia ne vengti rizikos, o tą riziką mokėti išspręsti.

Trečia, rizikos vadyboje reikia žinoti visą einamą informaciją ir mokėti ją tinkamai pateikti visiems organizacijos tarpininkams. Reikia numatyti jų reakciją bei mokėti juos nuraminti.

Ketvirta, rizika nebus sumažinta jeigu bus problemų su teisėsauga bei valstybinėmis institucijomis.

Rizikos vadyboje įvairias rizikas galime skirti į pagrindines dvi grupes:

Marketinginė rizika. Kadangi, kalbant apie organizacijos rizikos vadybą, galime pabrėžti, kad daugybė krizių yra susijusių su pardavimų rizika, o nuo jų tada atsiranda ir daugiau kitų rizikų. Kita plačioji grupė būtų – *rizika, susijusi su teisėsauga.* Šiai grupei priklauso visos rizikos, susijusios su įvairiais nurodymais ir direktyvomis, tokiomis kaip saugumas, sveikatos politika bei teisė (įvairių standartų laikymasis, įstatymų nepažeidinėjimas ir pan.) [22].

Pagrindiniai rizikos valdymo procesai:

1. **Rizikos identifikavimas.** Šio proceso rezultatas identifikuotos ir dokumentuotos rizikos. Paskui kiekvienai rizikai reikia aprašyti signalus, kurie rodys tos rizikos tikimybes padidėjimą.
2. **Rizikos valdymo planavimas.** Šio proceso rezultatas – rizikos valdymo planas. Ši stadija yra svarbi todėl, kad jos metu turi būti įvardinti ir organizacijos atsakingiems darbuotojams akivaizdžiai parodyti rizikos valdymo procesai, kurie bus vykdomi atitinkamus metu.
3. **Kokybinė rizikos analizė.** Šio proceso metu įvertinamas kiekvienos rizikos tikimybė ir galimas jos poveikis organizacijai. Vienas iš rezultatų – rizikų sąrašas, išdėstytas prioriteto mažėjimo tvarka. Su aukščiausio prioriteto rizikomis dirbama daugiausiai.
4. **Kiekybinė rizikos analizė.** Kiekybinės rizikos analizės tikslas – skaitiškai įvertinti rizikas ir jų poveikius organizacijai. Naudojami statistiniai metodai, sprendimų medžiai ir kita technika.
5. **Atsakomųjų veiksmų (angl. Risk Response) planavimas.** Šiame etape suplanuojami veiksmai, padidėjus tam tikrai rizikai ar jai įvykus. Tai gali būti rizikos perdavimas, vengimas, sumažinimas,

priėmimas. Taip pat kiekvienai rizikai priskiriamas už ją atsakingas asmuo. Net po atsakomųjų veiksmų gali likti dalis rizikos (liekamoji rizika) ir iškilti naujos rizikos (antrinė rizika).

6. Rizikos monitoringas ir valdymas – rizikos plano įgyvendinimas. Čia užtikrinama, kad reikiamu dažnumu būtų identifikuojamos naujos rizikos, tikrinama, ar kažkuri rizika neperžengė ribos, kai atliekami patys atsakomieji veiksmai ir kt. [19].

- **Krizių vadyba**

“Reputacija yra kaip banke padėti pinigai, tu pastoviai dedai pinigus į banko sąskaitą, taupai, tiktai tam, kad galbūt vieną dieną tau prireiks visos tos didelės sumos”, gerai yra pasakęs teoretikas D. Davies.

Organizacijai turint labai aukštą reputaciją, dažnai ir krizės tampa nebe tokios lemtingos ir sukeliančios baisiausius nuostolius. Dažnai kompanijos, turinčios aukštą reputaciją, susidūrusios su krize, gali pakankamai stabiliai išsilaikyti, veikiant reputacijos, o tuo tarpu menką reputaciją turinčiai kompanijai tai galėtų baigtis ir bankrotu.

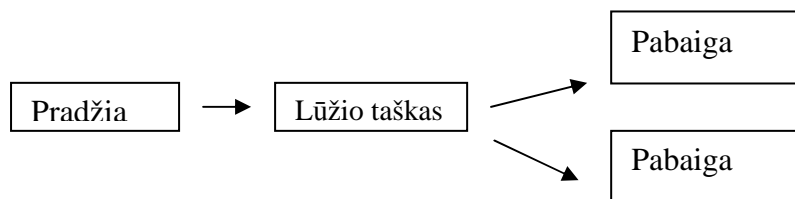
Tačiau bet kokių atveju reikia mokėti valdyti krizes ir jų išvengti, tik pajutus krizę greitai reaguoti.

Visuomet organizacija privalo turėti krizių vadybos planą. Tiesiog paprastą dokumentą visada turėti su savimi, kad bet kada galima jį būtų panaudoti. Krizių vadyboje svarbiausia:

- komunikacijos plano sudarymas;
- vadovų parengimas;
- krizės intervencija;
- kasmetiniai mokymai;
- pokrizinė analizė.

Kaip yra pasakęs krizių vadybos konsultantas D. Davies, ”Krizių vadyba tai tarsi kompiuteris, kurio programos reikia nuolat atnaujinti”.

Krizė yra sudėtingas procesas. Ji gali atsirasti bet kurioje organizacijos vystimosi stadijoje. Įmonės krizė – tai nuoseklios procesų ir įvykių eigos lūžio momentas. Šiai situacijai būdingi du variantai: įmonės likvidumas arba sėkmingas krizės įveikimas (3 schema) [30].



3 schema. Įmonės krizės pradžia, lūžio taškas ir pabaiga

Krizės metu organizacija patiria nuostolius, kai kurios net bankrutuoja. Tokiu atveju nukenčia ne tik organizacijos bet ir akcininkų turtas. Svarbiausia yra laiku pastebėti krizę ir imtis priemonių ją pašalinti. Atsiradus krizinei situacijai galimi du variantai: arba įmonė restruktūrizuojasi, arba likviduojasi, tai yra bankrutuoja. Antikrizinio organizacijos valdymo priemonės rengiamos ir įgyvendinamos pirmiausiai naudojant pačios organizacijos rezervus. Kai vidinių įmonės rezervų nepakanka jos būklei atkurti, reikia ieškoti išorinių finansavimo šaltinių [24]. Svarbiausia tendencija ta, kad organizacija nuolat turi sekti galimas krizes ir būti joms pasiruošusi.

Standartinės antikrizinės valdymo priemonės:

1) *Išlaidų mažinimas/visapusiška išlaidų ekonomija.* Kiekviena įmonė gali rasti vidinių išlaidų mažinimo būdų: sumažinti darbuotojų skaičių, išnuomoti nenaudojamas patalpas ar įrenginius, griežčiau kontroliuoti kuro ir kitų energijos išteklių naudojimą, racionaliau naudoti atliekas ir panašiai;

2) *Valdymo struktūrų pertvarka.* Tai - valdymo personalo skaičiaus mažinimas, neefektyvių struktūrų likvidavimas ir naujų, orientuotų į rinką padalinių steigimas, vadovų keitimas;

3) *Rinkodaros programos.* Dažnai rinkodaros funkcija perkeliama į aukštesnę valdymo hierarchinę pakopą, o vadovui pavedama koordinuoti tiekimo, komplektavimo, sandėliavimo, realizavimo padalinių veiklą;

4) *Darbo su personalu metodai.* Krizinės būklės įmonės daug dėmesio turi skirti gamybos drausmei, darbuotojų suinteresuotumui ir tobulinti jų kvalifikaciją, užtikrinti nuoseklų, nenutrūkstamą kvalifikacijos tobulinimą ne tik vadovaujančiojo personalo, bet ir kitų specialistų;

5) *Dukterinių įmonių steigimas.* Ši priemonė duoda teigiamų rezultatų: sumažėja cechų / padalinių išlaikymo išlaidos, savarankiški verslo vienetai funkcionuoja efektyviau nei didelė įmonė, jie aktyviau ieško būdų išlikti ir panašiai.;

6) *Restruktūrizavimas, finansuojamas iš nuosavų lėšų.* Praktika dažnai rodo, kad realiausias būdas įveikiant krizę yra mobilizuoti nuosavas lėšas ir kitus išteklius.

7) *Diversifikacija.* Įmonės veiklos diversifikacija nedažnai būna jos antikrizinio valdymo sudedamąja dalimi. Tai galima paaiškinti tuo, kad įmonės veiklos diversifikacijai reikia iš esmės

pertvarkyti gamybos potencialą, tai susiję su nemažomis lėšomis, o jų labai stokoja krizinės būklės įmonės;

8) *Biudžeto planavimas*. Suformuotas įmonės biudžetas leidžia griežčiau kontroliuoti išlaidas ir prognozuoti įplaukas;

9) *Inovacijos ir technologijų modernizavimas*. Įmonė, įdiegdama inovacijas ir modernizuodama technologiją, gali švelninti krizinę situaciją keliomis kryptimis: didindama gamybos pajėgumą ir kartu veiklos mastą, gerindama kokybę, pateikdama rinkai naujus produktus [24].

Svarbiausia yra laiku pastebėti krizę bei būti jai iš anksto pasiruošus. Kadangi net ir geriausiu atveju, jei pati organizacija nebankrutuos, reputacijai tai gali padaryta nepataisomą žalą. Tačiau galime pastebėti ir tai, jeigu turėsime stiprią reputaciją, organizacija atsidūrusi lūžio stadijoje išsilaikys ir įveiks krizę, kurios gali neįveikti organizacija neturinti reputacijos arba turinti ją labai silpną.

3. LIETUVOJE ATLIKTŲ REPUTACIJOS TYRIMŲ ANALIZĖ

Pirmoje šio darbo dalyje aprašyti teoriniai reputacijos vadybos aspektai, teoriniai suvokimai ir įvairių autorių aiškinimai. Norint įrodyti, kad šios teorijos iš tiesų teisingos, panagrinėsime bei pritaikysime jas praktiškai.

Lietuvoje iki šiol apie reputaciją buvo kalbama ir nagrinėjama tiek praktiškai, tiek teoriškai iš tiesų mažai. Reputacija buvo tapatinama su įvaizdžiu arba priimama kaip savaiminis kompanijos dalykas (tiesiog ją turi arba ne ir nieko pakeisti negali), tačiau niekas nekalbėjo apie tai kas įtakoja organizacijos reputaciją, kaip ją išsaugoti bei padidinti, kaip ją atstatyti ir apskritai sukurti bei turėti. Šiandien jau galime pasidžiaugti reputacijos vadybos užuomazgomis ir Lietuvoje. Pastaruosius pora metų ryšių su visuomene specialistų nagrinėjamos reputacijos vadybos teorijos šiomet jau pritaikytos ir praktiškai. Lietuvoje organizacijos reputacijos tyrimus atlikę dvi kompanijos: rinkos ir socialinių

tyrimų kompanija “TNS Gallup” bei UAB “Spinter tyrimai”. Tačiau panagrinėjus šiame darbe išdėstyta teoriją (remiantis užsienio profesionalų patirtimi) iškyla klausimas ar iš tiesų tie tyrimai teisingi, kurių startavimu mes taip džiaugiamės.

Šios darbo dalies tikslas – patikrinti ar minėtų, Lietuvos tyrimų bendrovių, pasirinkta metodika, tiriant organizacijos reputaciją, yra teisinga.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Sudaryti pastarųjų penkių metų pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtuką (Atliekant specializuotos literatūros lyginamąją analizę).
2. Remiantis anksčiau pateikta teorija iširti ir nustatyti pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtuko reputaciją.
3. Palyginti gautą rezultatą su Lietuvos bendrovių, “TNS Galup” bei “Spinter tyrimai”, atliktų tyrimų duomenimis.

Pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtuką sudarysime remiantis UAB “Verslo žinių” kasmet leidžiamu leidiniu “Lietuvos verslo lyderiai”. Kasmet leidžiamame leidinyje pateikiami Lietuvos bendrovių pagal įvairias pelno bei kitas sritis sudaryti sąrašai. Taip pat “Verslo žinios” šiame leidinyje pateikia ir atitinkamų metų didžiausių Lietuvos bendrovių pagal atitinkamų metų pardavimus ir paslaugas sąrašus.

Nagrinėsime paskutinius “Lietuvos verslo lyderių” pateiktus didžiausių ir pelningiausių Lietuvos bendrovių sąrašus, nuo 2000 - ūjų iki 2004 - ūjų metų, iš kasmet sąrašė pateikiamų 500 bendrovių analizuosime sąrašė aukščiausioje vietoje esančias bendroves, pirmas 15. (žr. 1 priedas).

Remiantis 2000 - ūjų – 2004 - ūjų metų aukščiausiais Lietuvos verslo bendrovių 15 – tukais, sudarytas didžiausių ir pelningiausių Lietuvos bendrovių 10 – tukas. Kitaip tariant, atrinktos tokios Lietuvos verslo bendrovės, kurios pastaruosius penkis metus nesitraukė iš sąrašo viršaus ir būdavo aukščiausiose vietose.

Pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtukas:

| Vieta | Bendrovė |
|--------------|------------------------|
| 1. | Mažeikių nafta, AB |
| 2. | VP Market,UAB |
| 3. | Lietuvos energija, UAB |

| | |
|-----|--|
| 4. | Lietuvos telekomo įmonių grupė |
| 5. | Sanitex, UAB |
| 6. | Lietuvos geležinkeliai, AB |
| 7. | Koncernas Achemos grupė, UAB (40 bendr.) |
| 8. | Omnitel, UAB |
| 9. | Lukoil Baltija, UAB |
| 10. | Rytų skirstomieji tinklai, AB |

Visuose pastarųjų penkių metų “Lietuvos verslo lyderių” nagrinėtuose 15 – tukuose, pirmoje sąrašo vietoje - AB “Mažeikių nafta”. Nesikeitė statusas ir UAB “VP Market” – ji pastoviai antroje vietoje. Aiškus lyderis yra AB “Lietuvos energija” – nuo 2000 -ųjų metų iki 2003 -ųjų - trečioje sąrašo vietoje ir 2003 bei 2004 metais – septintoje vietoje.

Lietuvos telekomo įmonių grupė kol kas išsilaiko penkioliktukuose, tačiau didelė tikimybė, kad sekančiame UAB “Verslo žinių” sudarytame “Lietuvos verslo lyderių” pelningiausių bendrovių sąrašo penkioliktuke nepasirodys, nes šios įmonių grupės pelnas išties pastebimai mažėja ir krenta sąrašo žemyn: 2000 ir 2001 metais – 4 vieta, 2002 metais – 5 vieta, 2003 metais – 9 vieta, 2004 metais – 15 vieta.

UAB “Sanitex” išsilaiko visuomet panašioje pozicijoje: 2000 bei 2001 metais – 5 vietoje, 2002 bei 2003 metais – 6 vietoje, 2004 metais – 8 vietoje.

Šalia UAB “Sanitex” seka AB ‘Lietuvos geležinkeliai’: 2000 metais – 6 vietoje, 2001 metais – 7 vietoje, 2002 metais- 8 vietoje, 2003 metais – 8 vietoje, 2004 metais – 6 vietoje.

AB “Achema” per šiuos nagrinėjamus metus ne tik visuomet išsilaikė tarp lyderių, bet ir pakilo aukštyn iki 3 vietos. Nuo 2000 -ųjų metų 9 – tos vietos 2004 metais pakilo jau iki 3 –ios.

UAB “Omnitel” taip pat yra viena pelningiausių Lietuvos verslo bendrovių : 2000 metais – 13 vietoje, 2001 metais – 11 vietoje, o 2002 – 2004 metais stabiliai laikosi 10-oje vietoje.

Pažvelgus į UAB “Lukoil Baltija” , galime pastebėti kokį iš tiesų didelį šuolį ši bendrovė padarė per porą: 2000 metai - 14 vieta, 2001 metai- 6 vieta, 2002 metai – 13 vieta, 2003 metai – 3 vieta ir 2004 metai – 4 vieta.

Į šio sąrašo dešimtą vietą taip pat papuolė ir Rytų skirstomieji tinklai. Šios bendrovės nesimato penkioliktuke 200 ir 2001 metų, tačiau 2003 metais – 12 vieta ir 2004 metais – 13 vieta.

Prieš pradėdant įgyvendinti sekančią šio darbo užduotį - ištirti ir nustatyti pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtuko reputaciją, reiktų paminėti, kad iš tiesų mums nėra taip svarbu kaip kinta šių bendrovių rodikliai vienais, ar kitais metais, svarbiausia yra pabrėžti tai, kad šios bendrovės per visus tuos penkis metus nesitraukė iš pelningiausių ir didžiausių sąrašo, kiekvienais metais tarp nustatytų 500 bendrovių buvo kažkurioje vietoje aukščiausiam penkioliktuke *pastoviai*. Galime drąsiai leisti sau vadinti šį sąrašą Lietuvos pelningiausių bei didžiausių bendrovių top 10.

Sekantis žingsnis – ištirti ir nustatyti pelningiausių bei didžiausių Lietuvos bendrovių dešimtuko reputaciją. Šių bendrovių reputacija tiriama remiantis Ch. J. Fombrun reputacijos formule.

Atliktas žvalgomasis tyrimas, naudojant pirminių duomenų rinkimo metodą - apklausą, anketavimo būdu. Žvalgomasis tyrimas atliktas, norint išanalizuoti ir patikrinti Lietuvoje atliekamą reputacijos tyrimų metodiką. Anketinės apklausos metodas pasirinktas todėl, kad tai tinkamas metodas norint greitai gauti reikiamą informaciją iš žinomos tyrimo subjektų grupės bei pasižymi mažiausiomis laiko ir finansų sąnaudomis.

Anketa (žr. 2 priedas) sudaryta iš šešių pagrindinių klausimų, jos pagalba išsiaiškinsime kiekvienos analizuojamos verslo bendrovės emocinį patrauklumą, produktus ir paslaugas, finansinę naudą, viziją ir vadovavimą, darbo vietą bei socialinę atsakomybę.

Respondentai pasirinkti remiantis netikimybinės atrankos būdu – tiksline atranka. Šis atrankos būdas pasirinktas todėl, kad yra objektyvus ir tikslus nagrinėjamos žmonių grupės atžvilgiu. Žvalgomajam tyrimui atlikti apklausti Lietuvos didžiųjų verslo bendrovių vadovai. Remiantis naujausiu UAB „Verslo žinių“ leidinio „Lietuvos verslo lyderiai“ sudarytu *Didžiausių ir pelningiausių Lietuvos bendrovių sąrašu*, buvo apklausti 53 verslo bendrovių vadovai (tai sudaro 10 % viso sąrašo).

Kiekvienam respondentui prieš prašant atsakyti į anketos klausimus, paaiškinti tyrimo tikslai, pabrėžta, kad anketa anoniminė, o tyrimo rezultatais bus su juo pasidalinta.

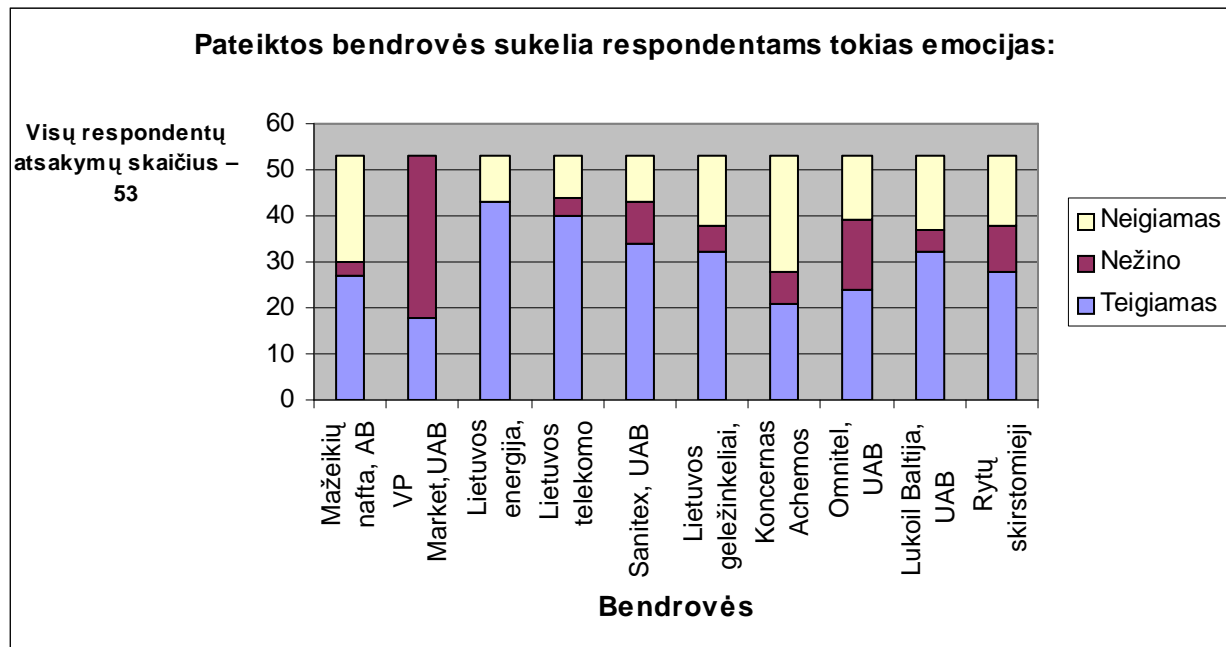
Pasirinkta apklausti būtent pačius įmonių vadovus, kadangi tiriant kompanijų reputaciją vertinga apklausti šalies investitorius, verslininkus ar bendrovių vadovus, kurie išmanytų bendrovių reputaciją bei sugebėtų ją objektyviai vertinti. Šalies gyventojai tiesiog negali to įvertinti taip kaip tai gali padaryti verslininkai, kadangi jiems reputacija dažnai asocijuojasi su bendrovės žinomumu, taip pat jiems sunku spręsti apie investicijas, socialinę atsakomybę ir kt. Būtent todėl apklausiamųjų grupė šiame tyrime - didžiųjų šalies bendrovių vadovai.

Apklausos anketų tyrimo rezultatai:

Surinkti duomenys išanalizuoti *MS Excel* programa.

Tyrimo rezultatų įvertinimui ir analizei panaudotas aprašomasis metodas. Prieš apžvelgiant sudarytą geriausią reputaciją turinčių Lietuvos bendrovių dešimtuką, išanaluosime kiekvieną klausimą atskirai.

Respondentai pateiktas verslo įmones įvertino taip:



3 pav. Klausimo „Pažymėkite kokias emocijas Jums sukelia lentelėje pateiktos bendrovės” rezultatai

Daugiausia verslo įmonių vadovams teigiamas emocijas sukėlė AB „Lietuvos energija“, net 43 teigiami atsakymai; 10 atsakė, kad jiems kelia neigiamas emocijas, nebuvo nė vieno respondento, kuris paliktų tuščią langelį ir nežinotų kokias emocijas jam sukelia ši bendrovė. Nelabai atsiliko ir „Lietuvos telekomo įmonių grupė“, teigiamų atsakymų – 40, nežino – 4, neigiamas emocijas sukelia – 10- čiai respondentų.

Įmonių reputacija neatsiejamai priklauso nuo kompanijos tikslingos ir geros komunikacijos. Teigiamas emocijas gali sukelti tai, kad tiek AB Lietuvos energija, tiek Lietuvos telekomo įmonių grupė pastaruoju metu savo tikslinėms publikoms pozicionuoja iš tiesų teigiamai. AB Lietuvos energija platina pranešimus spaudai bei rašo įvairius straipsnius žiniasklaidai, puikuoja savo pajamų rodikliais: per 2006 metų pirmą ketvirtį gavo 243,4 mln.Lt (70,5 mln.EUR) pajamų (prieš metus gavo 240,6 mln.Lt (69,7 mln.EUR)). Taip pat organizuoja renginius, leidžia leidinius apie bendrovę (Pvz. Balandžio 30 - gegužės 1 dienomis AB „Lietuvos energija“ iniciatyva, Dubingių seminarų ir konferencijų centre vyko mokslinė – praktinė konferencija „Elektros saugos taisyklių raida ir jų

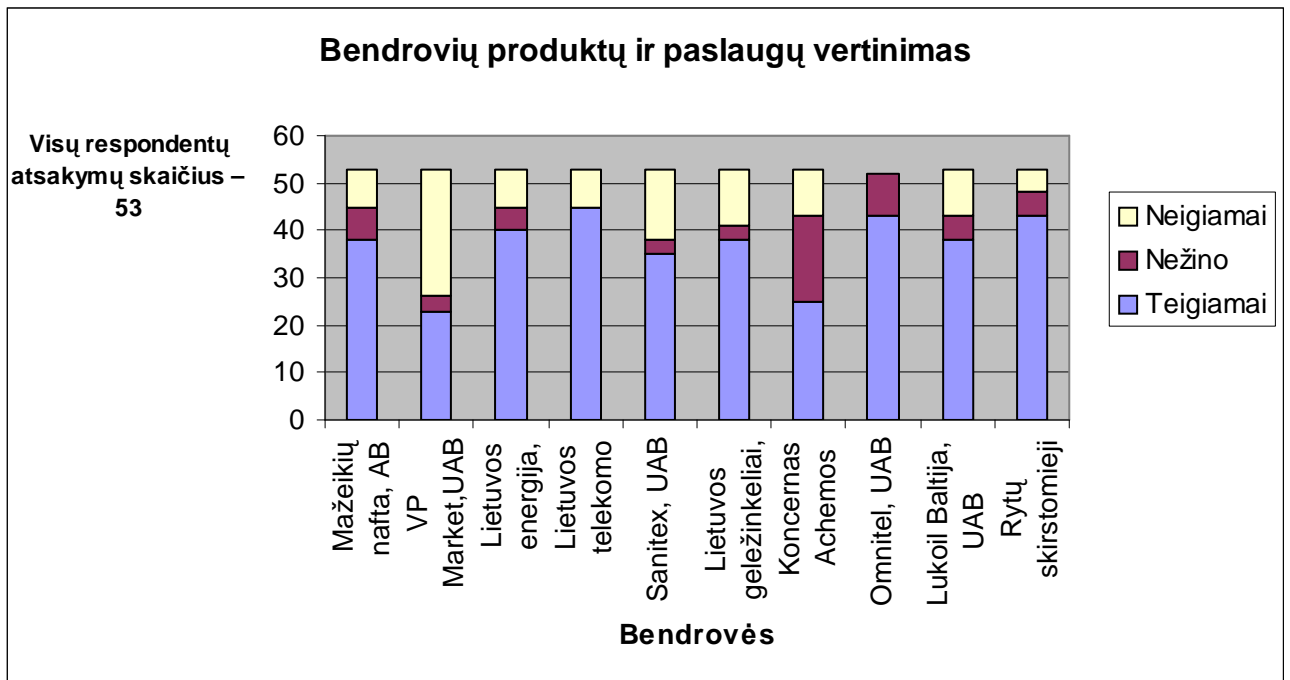
taikymo problemos“, skirta Elektros saugos taisyklių 10 – mečiui). Bendradarbiauja su Respublikiniu energetikų mokymo centru. Taip pat puikiai save pristato kaip investiciją.

Lietuvos telekomo įmonių grupei – naujas etapas. 2006 metų balandžio 24 dieną vykusiame susirinkime „Lietuvos telekomo“ akcininkai priėmė sprendimą pakeisti Bendrovės pavadinimą į TEO LT, AB.

Kaip pabrėžia kompanija – “per savo veiklos istoriją jie nuėjo ilgą kelią ir ne pirmus metus išgyvena pokyčius – fiksuoto ryšio tiekėjas virto modernia telekomunikacijų įmone”. Šiuo metu vykdomos viešųjų ryšių bei reklamos kampanijos, kurios kol kas, kaip pastebime, duoda išties neblogų rezultatų.

Vidutiniškai vertinamos bendrovės: UAB „Sanitex“, (teigiamos emocijos – 34, nežino – 9, neigiamos - 10), AB „Lietuvos geležinkeliai“ (teigiamos emocijos – 32, nežino – 6, neigiamos - 15), „Lukoil Baltija“, UAB (teigiamos emocijos – 32, nežino – 5, neigiamos - 16), AB „Rytų skirstomieji tinklai“ (teigiamos emocijos – 28, nežino – 10, neigiamos - 15) ir UAB „Omnitel“ (teigiamos emocijos – 24, nežino – 15, neigiamos - 14).

Daugiausia neigiamų emocijų respondentams sukelia bendrovės UAB „Koncernas Achemos grupė“ (teigiamos emocijos – 21, nežino – 7, neigiamos – 25), AB „Mažeikių nafta“ (teigiamos emocijos – 27, nežino – 3, neigiamos - 23). Įdomioje vietoje atsiranda bendrovė „VP Market“, nesurinkusi nė vienos neigiamos emocijos, tačiau labai daug atsakymų “Nežinau” (Teigiamai vertina – 18 įmonių vadovų, nežino kaip vertinti – 35). Šioms bendrovėms reiktų atkreipti dėmesį ir į vidinę komunikaciją bei darbuotojų motyvaciją. Kadangi dažnai pastaruoju metu galima išgirsti nemažai neigiamų atsiliepimų ir iš pačių darbuotojų, kurie net pasirodo ir žiniasklaidoje; neseniai įvykęs AB „Mažeikių nafta“ darbuotojų streikas puikus pavyzdys, kuris iš tiesų stipriai pakenkė bendrovės reputacijai.



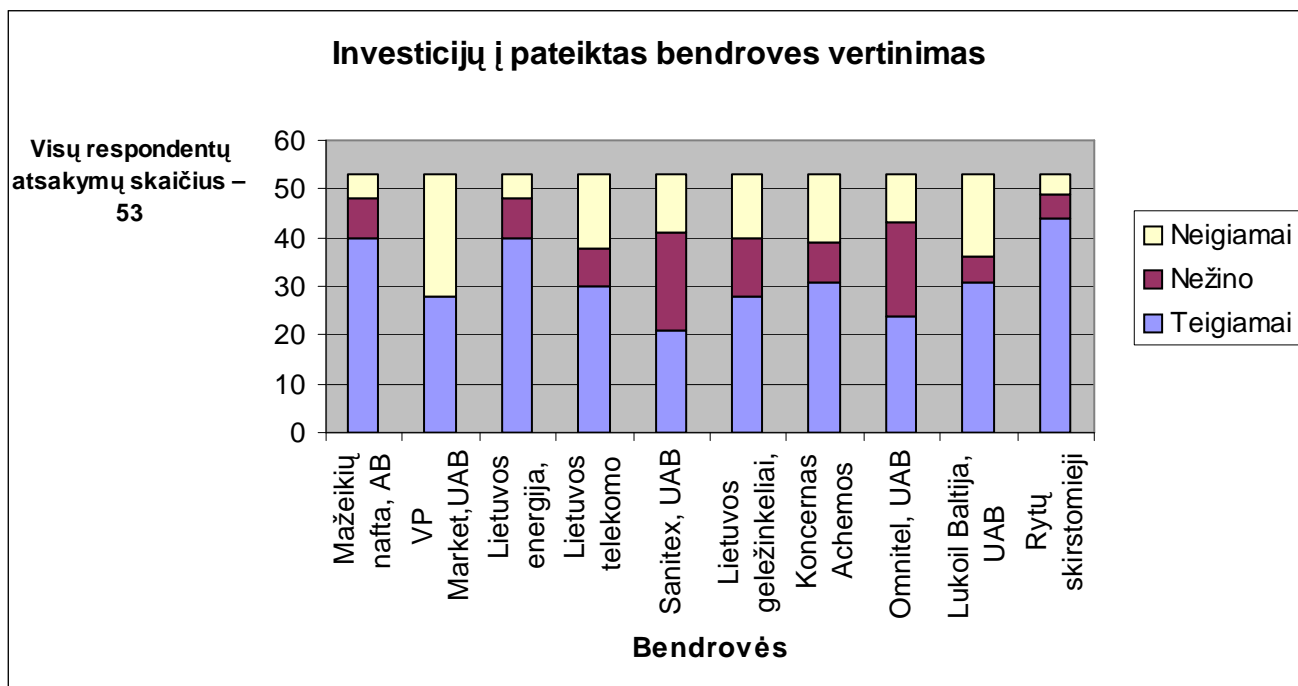
4 pav. Klausimo “Pažymėkite kaip Jūs vertinate šių bendrovių produktus ir paslaugas” rezultatai

4 pav. labai aiškiai matyti kaip šalies verslininkai vertina tiriamų bendrovių produktus ir paslaugas. Nors, kaip matėme anksčiau pateiktame grafike, UAB „Omnitel“ verslininkams kelia ne pačias aukščiausias emocijas, tačiau bendrovės paslaugomis patenkinta didelė dalis respondentų. (Teigiamai – 43, nežino – 9 ir nei vienas nevertina neigiamai). Beveik tiek pat atsakymų surinko ir „Lietuvos telekomo įmonių grupė“ (Teigiamai – 45 ir neigiamai - 8). Pastebime, kad UAB „Omnitel“ ir „Lietuvos telekomo įmonių grupės“ iš tiesų gera marketingo komunikacija, teikimas telekomunikacijų naujienų bei įvairių pasiūlymų sukelia pasitikėjimo.

Neblogai atsiliepiama ir apie AB „Rytų skirstomieji tinklai“ (Teigiamai – 43, nežino – 5 , neigiamai taip pat 5). Po jos seka AB „Lietuvos energija“ (Teigiamai – 40, nežino – 5 , neigiamai - 8), UAB „Lukoil Baltija“ (Teigiamai – 38, nežino – 5 , neigiamai – 10), AB „Mažeikių nafta“ (Teigiamai – 38, nežino – 7 , neigiamai - 8) bei AB „Lietuvos geležinkeliai“ (Teigiamai – 38, nežino – 3 , neigiamai - 12).

Bendrovių grupė „Koncernas Achemos grupė“ (Teigiamai – 25, nežino – 18 , neigiamai - 10) sulaukė daugiausia atsakymų “nežinau” , o blogiausiai respondentai vertina bendrovės „VP Market“ produktus ir paslaugas (Teigiamai – 23, nežino – 3 ir neigiamai - 27). Nemažai respondentų iš neigiamos pusės vertina bendrovę UAB „Sanitex“ (Teigiamai – 35, nežino – 3 , neigiamai - 15). Iš to galime spręsti, kad pastarosioms bendrovėms reikia daugiau reklamuoti savo prekes ir paslaugas.

Reiktų atkreipti dėmesį, kad reklama bei informavimas reikalingas ne tik pačios įmonės, bet ir atskirų jos prekių ir paslaugų.



5 pav. Klausimo „Jeigu rengtumėtės investuoti į pateiktas bendroves, pažymėkite kaip Jūs vertinate šias bendroves kaip investiciją“ rezultatai.

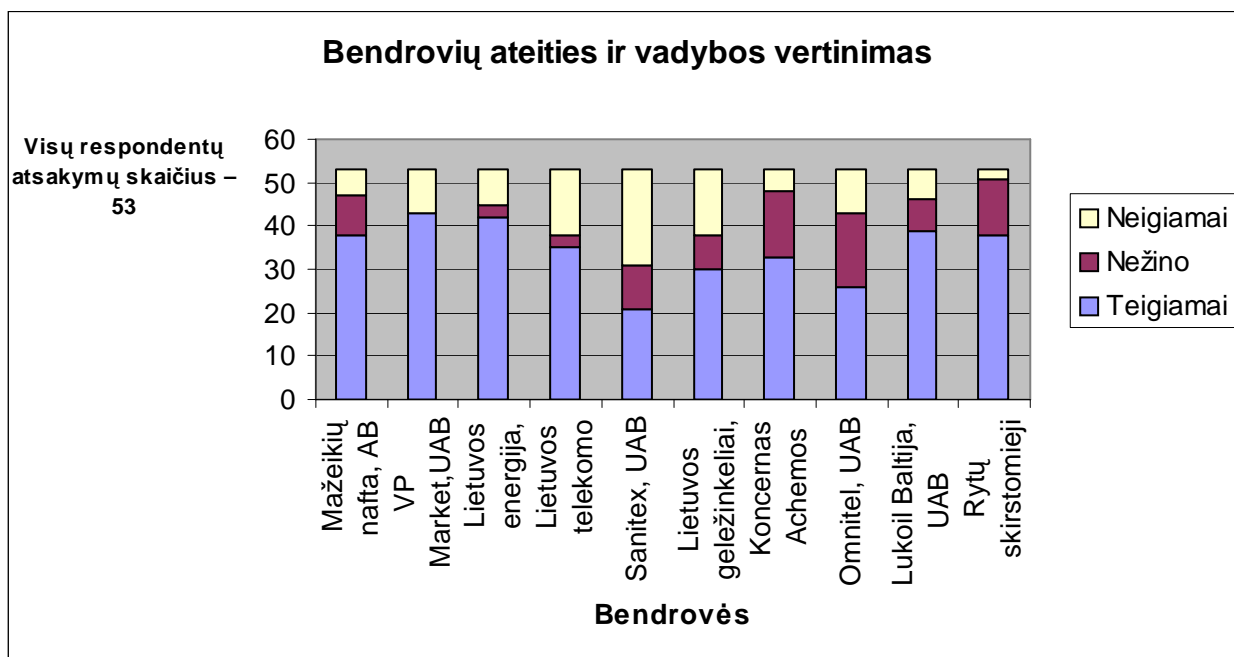
Iš atsakymų į klausimą, kaip Lietuvos verslo bendrovių vadovai vertina pateiktas bendroves iš investuotojo pusės, galime pastebėti, kad labiausiai vertinama yra bendrovė „Rytų skirstomieji tinklai“ (Teigiamai – 44, nežino – 5, neigiamai – 4). Po jos seka bendrovė *Mažeikių nafta* (Teigiamai – 40, nežino – 8, neigiamai – 5) bei bendrovė „Lietuvos energija“ (Teigiamai – 40, nežino – 8, neigiamai – 5).

Iš tiesų, šios bendrovės pateikia save kaip puikią investiciją. „Rytų skirstomieji tinklai“ investuotojams nuolat primena apie save, stengiasi palaikyti glaudžius ryšius su jais, interneto svetainėje pabrėžiama, kad bendrovės įstatinis kapitalas - 492,4 mln. Lt., aptarnauja per 716 tūkst. klientų Vilniaus, Panevėžio, Alytaus ir Utenos regionuose ir pan. Prekyba bendrovės akcijomis Vilniaus vertybinių popierių biržoje pradėta 2002 m. vasario mėn., o akcijų apskaitos paslaugas teikia FMĮ „Finasta“. Investuotojams suteikta galimybė naudotis prekybos akcijomis kalendoriumi, kuriame matomi visi pakilimai ir nuosmukiai.

Bendrovė „Mažeikių nafta“ bei „Lietuvos energija“ taip pat puikiai komunikuoja su investuotojais, interneto svetainėse bei verslo žurnaluose, visuomet galima rasti informacijos apie akcijas, taip pat metines ataskaitas, pelnus ir kitą informaciją.

Beveik vienodai iš investuotojo pusės vertinamos bendrovės UAB „Lukoil Baltija“ (Teigiamai – 31, nežino – 5, neigiamai – 17) bei „Koncernas Achemos grupė“ (Teigiamai – 31, nežino – 8, neigiamai – 14) ir

Mažiau verslininkai linkę būtų investuoti į šias bendroves: „Lietuvos telekomo įmonių grupė“ (Teigiamai – 30, nežino – 8, neigiamai – 15), AB „Lietuvos geležinkeliai“ (Teigiamai – 28, nežino – 12, neigiamai – 13), bendrovė „Omnitel“ (Teigiamai – 24, nežino – 19, neigiamai – 10) ir į UAB „Sanitex“ (Teigiamai – 21, nežino – 20, neigiamai – 12). Mažiausiai investuotų į „VP Market“ (Teigiamai – 28, nežino – 0, neigiamai – 25). Šioms bendrovėms reiktų labiau susirūpinti finansine komunikacija: metinių ataskaitų parengimą, konsultacijų dėl akcijų, stiprinti ryšius su investuotojais bei akcininkais.



6 pav. Klausimo „Pažymėkite kaip Jūs vertinate šių bendrovių ateitį bei vadybą“ rezultatai

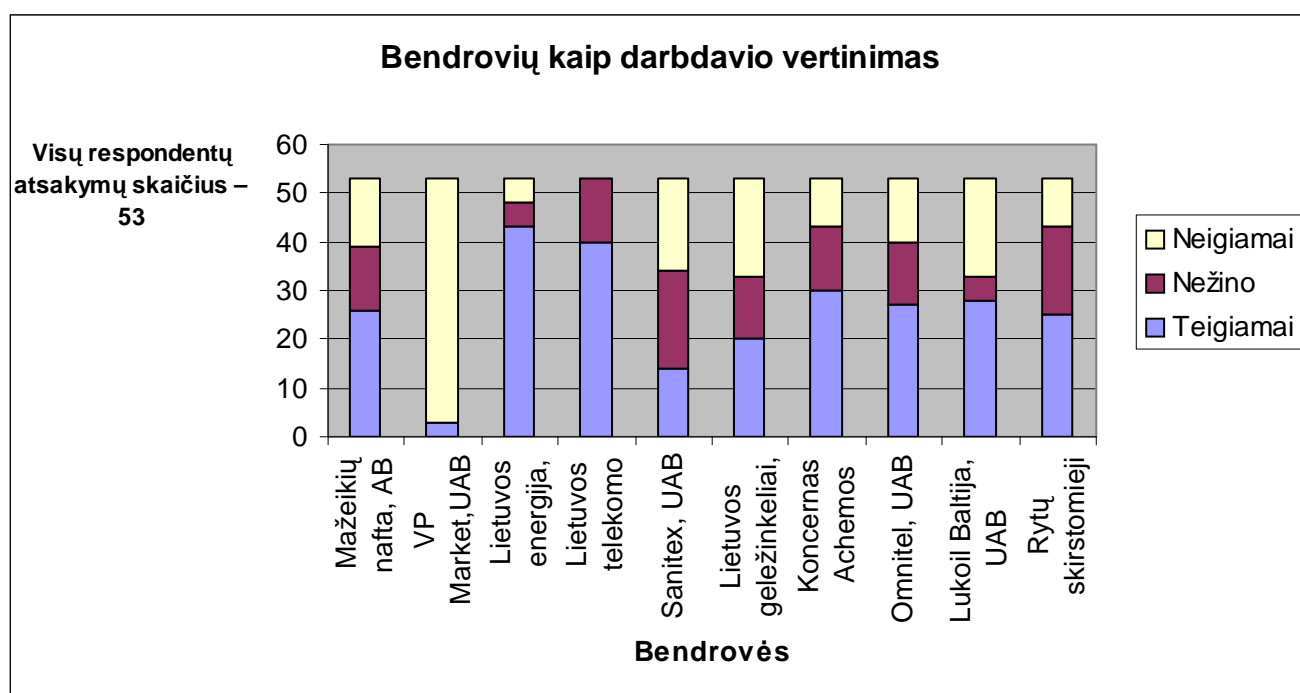
Geriausiai verslininkai vertina bendrovės „VP Market“ vadybą. Jeigu prieš tai nagrinėtuose klausimuose ši bendrovė gaudavo daugiausia neigiamų atsakymų, tai vis tik vadybą ir ateitį šios bendrovės verslininkai vertina išties teigiamai (Teigiamai – 43, nežino – 0, neigiamai – 10). Mažai nuo jos atsilieka bendrovė „Lietuvos energija“ (Teigiamai – 42, nežino – 3, neigiamai – 8).

Nebloga vadyba verslininkų nuomone yra ir bendrovės „Mažeikių nafta“ (Teigiamai – 38, nežino – 9, neigiamai – 6), bendrovės „Lukoil Baltija“ (Teigiamai – 39, nežino – 7, neigiamai – 7) taip pat AB „Rytų skirstomieji tinklai“ (Teigiamai – 38, nežino – 13, neigiamai – 2).

„Lietuvos telekomo įmonių grupės“ vadyba ir ateitis verslininkų vertinama vidutiniškai (Teigiamai – 35, nežino – 3, neigiamai – 15). Po jos seka „Koncerno Achemos grupė“ (Teigiamai – 33, nežino – 15, neigiamai – 5).

Bendrovės, kurių vadybą bei ateitį verslininkai dėl vienokių ar kitokių priežasčių vertina labiau iš neigiamos pusės yra: AB „Lietuvos geležinkeliai“ (Teigiamai – 30, nežino – 8, neigiamai – 15); daugiausia atsakymų „nežinau“ sulaukusi, UAB „Omnitel“ (Teigiamai – 26, nežino – 17, neigiamai – 10) ir UAB „Sanitex“ (Teigiamai – 21, nežino – 10, neigiamai – 22).

Reiktų pabrėžti, kad kuriant įmonių vadybos strategijas vis tik labai svarbu kartu susieti ir įmonės komunikacijos vadybą bei sudaryti bendrovės komunikacijos planą, tik tuomet galima tikėtis puikių įmonės rezultatų ateityje.



7 pav. Klausimo „Jeigu dėl kokių priežasčių keistumėte savo darbo vietą ir darbintumėtės šiose bendrovėse, pažymėkite kaip Jūs vertinate pateiktas bendroves kaip darbdavį“ rezultatai.

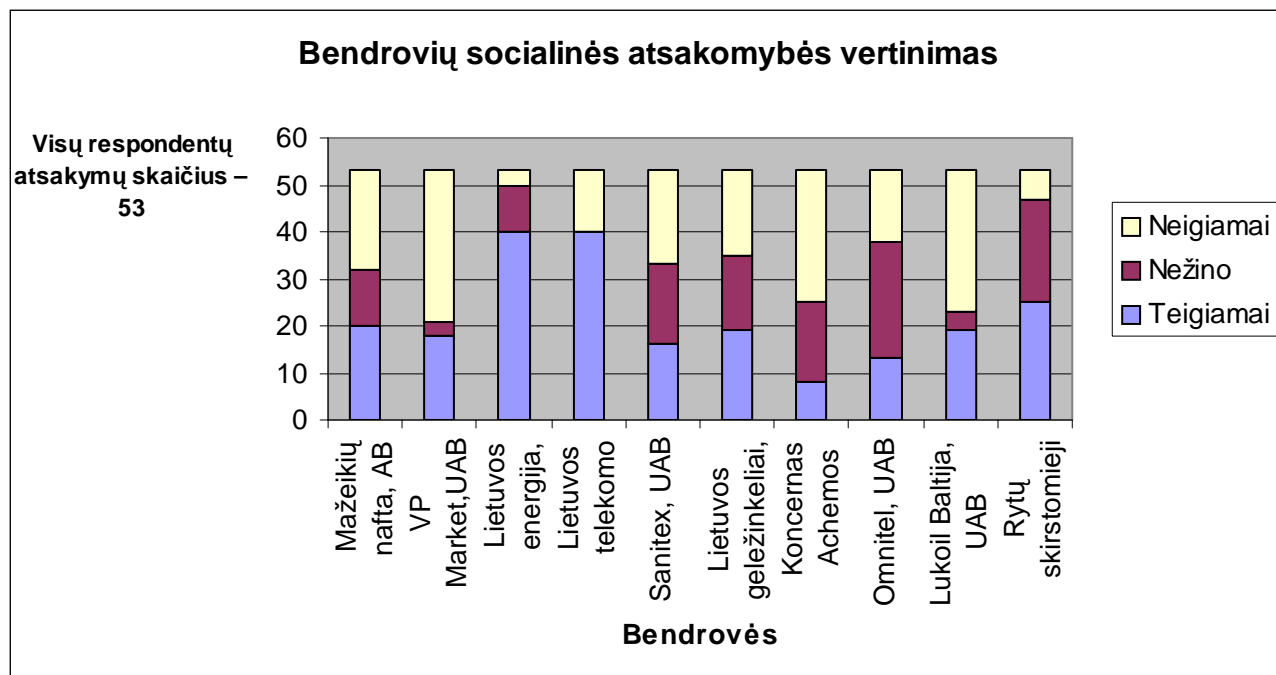
7 pav. matome kaip šalies verslininkai vertina pateiktas bendroves kaip darbdavį ir ar tose bendrovėse jų nuomone yra malonu ir vertinga dirbti. Kaip galime lengvai pastebėti, daugiausia neigiamų atsakymų sulaukė bendrovė „VP Market“, beveik visi apklausti šalies verslininkai tvirtino, kad jie neitų dirbti į „VP Market“ ir šią bendrovę vertina neigiamai (Teigiamai – 3, nežino – 0, neigiamai – 50). Iš tiesų, pastaruoju metu girdime nemažai nusiskundimų iš pačių „VP Market“ darbuotojų, kaip negerai dirbti šioje kompanijoje, ne retai šia tema pasirodo ir straipsnių spaudoje.

Bendrovei iš tiesų patartina rūpintis vidine komunikacija, kelti darbuotojų motyvaciją, labiau vertinti darbuotojus ir gerbti juos. Kiekvienas spaudoje pasirodęs straipsnis apie darbuotojų išnaudojimą bei darbuotojų kalbos aplinkiniams, kaip negerai dirbti šioje bendrovėje, iš tiesų, labai kenkia bendrovės reputacijai.

Geriausiai šioje srityje įvertinta įmonė – UAB „Lietuvos energija“ (Teigiamai – 43, nežino – 5, neigiamai – 5) bei „Lietuvos telekomo įmonių grupė“ (Teigiamai – 40, nežino – 13, neigiamai – 0).

AB „Lietuvos energija“ save pristato: “patraukli darbo vieta, nes čia siekiama diegti šiuolaikišką valdymą, ugdyti personalą, puoselėti bendrovės darbo kultūrą, propaguoti teigiamą požiūrį į darbą, aplinką, kolegas”. Bendrovė valdo vidinę komunikaciją, stengiasi sudaryti puikias sąlygas darbuotojams. AB „Lietuvos energija“ bei „Lietuvos telekomo įmonių grupė“ supranta, kad didžiausi teigiamos kompanijų reputacijos kūrėjai yra ir patys jų darbuotojai.

Kitos bendrovės verslininkų įvertintos vidutiniškai ir panašiai: UAB „Koncernas Achemos grupė“ (Teigiamai – 30, nežino – 13, neigiamai – 10), AB „Mažeikių nafta“ (Teigiamai – 26, nežino – 13, neigiamai – 14), UAB „Omnitel“ (Teigiamai – 27, nežino – 13, neigiamai – 13). Mažiau verslininkų darbintusi į tokias bendroves kaip AB „Lietuvos geležinkeliai“ (Teigiamai – 20, nežino – 13, neigiamai – 20), UAB „Lukoil Baltija“ (Teigiamai – 28, nežino – 5, neigiamai – 20), bei UAB „Sanitex“ (Teigiamai – 14, nežino – 20, neigiamai – 19).



8 pav. Klausimo “Kaip vertinate šią verslo bendrovių bendrą socialinę atsakomybę aplinkai, sveikatai, savo klientams, bendruomenei bei žmogaus teisėms” rezultatai

Paskutiniame klausime verslininkai vertino pateiktų įmonių socialinę atsakomybę. Šiuo atveju verslininkai aukščiausiai įvertino dvi įmones, pirmiausia tai *UAB „Lietuvos energija“* (Teigiamai –40, nežino – 10, neigiamai – 3) po jos seka *„Lietuvos telekomo įmonių grupė“* (Teigiamai – 40, nežino – 0, neigiamai – 19). Verslininkai vertina šių bendrovių savanorišką poveikį aplinkai, socialinę atsakomybę savo klientams, bendruomenei, taip pat teisinius įsipareigojimus žmogui ir valstybei. *UAB „Lietuvos energija“* ir *„Lietuvos telekomo įmonių grupė“* supranta socialinės atsakomybės svarbą ir stengiasi vykdyti įvairias programas. Suprantama, visuomenė reikalauja vis didesnės socialinės atsakomybės, įprastų rėmimo projektų jau nebeužtenka. *UAB „Lietuvos energija“* akcentuoja aplinkos apsaugą, tai galime pastebėti ir panagrinėjus bendrovės interneto tinklą. Bendrovė pabrėžia, kad savo veikloje vadovaujasi LR aplinkos apsaugos įstatymu, vykdo tarptautinių konvencijų reikalavimus ir kt. *„Lietuvos telekomo įmonių grupė“*, iš tiesų, vykdo nemažai socialinių programų. Paramai ir rėmimo projektams įmonė skyrė daugiau nei 3 mln. litų. Teikdama paramą, bendrovė daugiausia dėmesio skyrė švietimo, mokslo institucijų, informacinės visuomenės plėtros, neįgaliųjų ir socialiai remtinių asmenų ir jų organizacijų, muzikos, kultūros ir sporto projektams remti.

Kitų bendrovių reputacijos vertinimai skiriasi nuo šių dviejų, visos bendrovės atsiranda beveik dvigubai žemesnėje vietoje: *AB „Rytų skirstomieji tinklai“* (Teigiamai – 25, nežino – 22, neigiamai – 6) ir *AB „Mažeikių nafta“* (Teigiamai –20, nežino – 12, neigiamai – 21). Bendrovių *„Lukoil Baltija“* (Teigiamai – 19, nežino – 4, neigiamai – 30) ir *„Lietuvos geležinkeliai“* (Teigiamai – 19, nežino – 16, neigiamai – 18) socialinė atsakomybė vertinama daugmaž panašiai.

Sunkiausia verslininkam buvo įvertinti bendrovės *„Omnitel“* socialinę atsakomybę, daugiausia pasirinko atsakymų „nežinau“ (Teigiamai – 13, nežino – 25, neigiamai – 15), *UAB „Sanitex“* taip pat sulaukė skirtingų vertinimų (Teigiamai – 16, nežino – 17, neigiamai – 20).

Prie mažiausiai socialiai atsakingų įmonių priskiriamos įmonės *„VP Market“* (Teigiamai – 18, nežino – 3, neigiamai – 32) ir *UAB „Koncernas Achemos grupė“* (Teigiamai – 8, nežino – 17, neigiamai – 28).

Šioms bendrovėms patartina daugiau dėmesio skirti aplinkosaugos, žmogaus teisių apsaugos, verslo etikos ir vertybių diegimo klausimams. Reiktų suprasti, kad sėkmingos korporacinės socialinės atsakomybės programos skatina pardavimus, leidžia kompanijoms pritraukti geresnius darbuotojus ir užmegzti tinkamus santykius su nevyriausybinėmis organizacijomis. Tokie projektai taip pat atkreipia investuotojų dėmesį, taip didindami kompanijos vertę.

Apklausus šalies verslo bendrovių vadovus, išanalizavus bei suskaičiavus duomenis, gauname toki Lietuvos bendrovių turinčių geriausią reputaciją dešimtuką:

1.

| Vieta | Bendrovė |
|--------------|--|
| 1. | Lietuvos energija, UAB |
| 2. | Lietuvos telekomo įmonių grupė |
| 3. | Rytų skirstomieji tinklai, AB |
| 4. | Mažeikių nafta, AB |
| 5. | Omnitel, UAB |
| 6. | Lietuvos geležinkeliai, AB |
| 7. | Lukoil Baltija, UAB |
| 8. | Koncernas Achemos grupė, UAB (40 bendr.) |
| 9. | UAB Sanitex, UAB |
| 10. | VP Market,UAB |

Atkreipkime dėmesį kaip atrodo Lietuvos bendrovių turinčių geriausią reputaciją dešimtukas, apklausiant gyventojus („TNS Gallup“ 2005 metai):

2.

| Vieta | Bendrovė |
|--------------|--|
| 1. | VP Market,UAB |
| 2. | Omnitel, UAB |
| 3. | Koncernas Achemos grupė, UAB (40 bendr.) |
| 4. | Senukų prekybos centro grupė |
| 5. | Utenos trikotažas, AB |
| 6. | Snaigė, AB |
| 7. | Rokiškio sūris, AB |
| 8. | Švyturys – Utenos alus, UAB |
| 9. | Vilniaus bankas, AB |
| 10. | Mažeikių nafta, AB |

Iš tiesų, kaip galime matyti, jie nemažai skiriasi. Pirmoje lentelėje įmonės vertintos verslininkų, investuotojų, žmonių nusimanančių apie Lietuvos bendroves, bei bendrovių įvairius aspektus įtakojančius jų reputacijai ir, galima sakyti, kasdien susiduriančių su tuo savo kasdieniame darbe. Dešimtukas sudarytas ištyrus Lietuvos bendrovių reputaciją, naudojantis pasaulyje gerai žinoma Ch. J. Fombrun'o reputacijos formule.

Antroje lentelėje pateikti duomenys apibendrinus eilinių šalies gyventojų atsakymus, kurie, kaip galime kiekvienas pripažinti dar nevisiškai suvokia *reputacijos* sampratos. Šį tyrimą atliko 2005 metais vasario – kovo mėnesiais kompanija “TNS Gallup”. Tyrime dalyvavo 348 dirbantys Lietuvos gyventojai. Šio tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti kokios įmonės reputacija geriausia. Klausimas buvo atviras, kur apklausos dalyviai turėjo įrašyti įmonės pavadinimą, kuri jų manymu, turi geriausią reputaciją [28]. Rezultatus ir matome 2 lentelėje. Galime teigti, kad lietuviai maišo *reputacijos* sąvoką su *žinomumu*, nes jų minimos geriausią reputaciją turinčios bendrovės pastaruosius metu buvo minimos skandaluose ir yra visai kitaip vertinamos šalies verslo atstovų.

Pasižiūrėkime pagrindinį skirtumą, 1 lentelėje UAB „VP Market“ atsidūrusi paskutinėje vietoje, šalies gyventojų nuomone ji turi geriausią reputaciją iš visų Lietuvos bendrovių. UAB „VP Market“ vadovų laikysena ir pabrėžtinai visuomenės nuomonės nepaisymas dėl biurų pastato statybos greta Vilniaus "Akropolio", taip pat kategoriška bendrovės pozicija dėl "Akropolio" statybų Kaune, darbuotojų išnaudojimas ir panašūs dalykai regis nepadarė gyventojams jokios įtakos vertinant šios bendrovės reputaciją.

Labai aukštą reputaciją turinčiom įmonėms gyventojai priskiria bendrovę UAB „Omnitel“. Nors neseniai Ryšių reguliavimo tarnyba (RRT) paskelbė oficialaus mobiliojo ryšio paslaugų kokybės tyrimo rezultatus, kuris rodo, kad trijų didžiausių šalies mobiliojo ryšio operatorių paslaugų kokybė yra bemaž vienoda gyventojai vis tik išskiria būtent šią bendrovę iš kitų [16]. Tuo tarpu verslininkai šis bendrovės taip neaukština ir palieka ją viduryje sąrašo.

Bendrovė „*Mažeikių nafta*“ šalies verslininkams yra ketvirtoje vietoje iš dešimties, o eiliniams gyventojams vertinusiems šios bendrovės reputaciją tik paskutinėje dešimtoje.

„*Koncernas Achemos grupė*“ gyventojams yra trečioje sąrašo vietoje, nors, drįsčiau teigti, kad keletas eilinių gyventojų net nežinojo daugumos bendrovių bei įvairių veiklos sričių priklausančių Konzernui Achemos grupei, nekalbant apie šios bendrovės reputaciją įtakojančius veiksniai. Verslininkai koncerną įvertino 8 vieta dešimtuose.

Vertindami Lietuvos verslo bendrovių reputaciją, gyventojai visai nepaminėjo tokių verslo bendrovių kaip: AB „Lietuvos energija“, „Lietuvos telekomo įmonių grupė“, AB „Rytų skirstomieji tinklai“, AB „Lietuvos geležinkeliai“, UAB „Lukoil Baltija“ ir UAB „Sanitex“, nors šios bendrovės, kaip žinia, kasmet būna aukščiausiose vietose pagal pardavimus ir paslaugas.

Paanalizuokime dar vieną mūsų šalyje neseniai pasirodžiusį Lietuvos bendrovių reputacijos tyrimą, kurį atliko kompanija UAB „Spinter tyrimai“. Tyrimas atliktas Ryšių su visuomene kompanijos BVRG užsakymu, 2006 metais vasario mėnesį. UAB „Spinter tyrimai“ praėjusių metų pabaigoje apklausė 1000 suaugusių šalies gyventojų nuo 18 iki 65 metų

Geriausią reputaciją turinčių Lietuvos įmonių dešimtuose pirmiausia didžiausia Lietuvos alaus gamybos bendrovė "Švyturys - Utenos alus". Antroji vieta atiteko telekomunikacijų bendrovei "Omnitel", o trečioje vietoje yra prekybos grupė "VP Market" [11].

"Švyturis - Utenos alus" geriausia reputacija turinčia Lietuvos bendrove minėjo 5 proc. apklausos dalyvių, o "Omnitel" ir "VP Market" - atitinkamai 3,3 ir 2,6 proc. respondentų. Kitos bendrovės surinko mažiau kaip 3 proc. balsų.

Telekomunikacijų bendrovę "Bitė Lietuva" paminėjo 2,6 proc., alaus gamybos bendrovę "Kalnapilio-Tauro grupė" bei tabako gaminių bendrovę "Philip Morris Lietuva" - po 2,3 proc., konditerijos gamintoją "Kraft Foods Lietuva" bei SEB „Vilniaus banką“ - po 2 proc., "Hansabanką" - 1,8 proc., o "Žemaitijos pieną" - 1,7 proc. apklaustųjų [12].

Kaip pastebime ir šiame tyrime, iš tiesų žmonės *reputacijos* sąvoka maišo su *žinomumu*. Geriausią reputaciją turinčių bendrovių dešimtuose atsiranda žinomos, populiarios tarp vartotojų, turinčios neblogą reklamą bei svarią poziciją rinkoje bendrovės.

BVRG straipsniuose spaudoje ir kituose žiniasklaidos šaltiniuose pabrėžė, kad vadinamąjį Lietuvos verslo įmonių reputacijos indeksą sudarė pirmą kartą, tačiau ateityje tai žada daryti kasmet [12].

Tuo tarpu kita minėta bendrovė- „TNS Gallup“, neseniai atlikusi reputacijos tyrimą, jau šio tyrimo rezultatų nebeskelbia ir neberodo viešai. Bendrovės „TNS Gallup“ rinkodaros direktoriaus Edmundo Braženo teigimu bendrovė kitais metais rengiasi atlikti reputacijos tyrimą tačiau jau visiškai kitu metodu, kurio deja dar neskelbia.

IŠVADOS

Paklaustas kodėl reputacija yra taip svarbu, aukštą reputaciją turinčios ir visame pasaulyje žinomos kompanijos *Wall-Mart*, vienas vadovų, atsakė, jog svarbiausia yra veikti laiku ir nelaukti kol atsitiks kažkas nepataisomo. Svarbu apsidrausti, kad nebūtų per vėlu: “Galėsi tepti lūpdažį ant kiaulės lūpų, bet ji vis tiek kriuksės” [26].

Išanalizavus darbą galima tikrai pritarti šiam žmogui ir dar karta pabrėžti kaip yra svarbu reputacija šiuolaikinei organizacijai.

Organizacijos reputacija – tai priežastis kodėl žmonės bei organizacijos turėtų užmegzti dalykinius santykius su konkrečia pasirinkta organizacija. Kreipiamas dėmesys į darbuotojus, investitorius ir strateginius partnerius. Tai įtakojama organizacijos komunikacijos su tam tikromis publikomis.

Reputacija gali būti rezultatas daugybės metų didelio darbo, ir tai ne tik finansinis investavimas į ryšius su visuomene, į marketingą, bet taip pat tai yra gera vadyba, inovacijos, rūpinimasis klientais bei įvairūs korporaciniai standartai.

Apžvelgus reputacijos vadybos sampratą bei jos skirtumą su įvaizdžiu, galime pastebėti, kad pagrindinis skirtumas, kurį šiandien galėtume pateikti yra tas, kad reputacija yra susijusi su laiku, patikrinta laiko, o įvaizdis gali būti momentinis ir netgi dirbtinai sukurtas. Įvaizdis ir reputacija yra skirtingi elementai nors ir abu juos nagrinėjame iš socialinio konteksto, abu padeda organizacijai rūpintis socialine atsakomybe, parodyti socialinį bendradarbiavimą, tačiau tiek įvaizdis, tiek reputacija veikia *skirtingai*.

Reputaciją susigadinti yra labai paprasta, o ją sukurti ir valdyti labai sudėtinga. Todėl svarbu stebėti žiniasklaidą, numatyti ir valdyti krizes, atkreipti dėmesį į etiką ir kt. Šiandien organizacijoje atsiranda vis daugiau ir daugiau klausimų bei problemų susijusių su reputacija bei jos kūrimu. Kiekviena didesnė organizacija privalo susikurti reputaciją ir ją nuolat palaikyti. Aukšta reputacija vertinama pirmiausia dėl konkurencingos aplinkos, bet taip pat ir dėl kitų visuomenės veiksnių. Organizacijoje atsiranda nauja vadybos sritis – reputacijos vadyba. Apžvelgus ir išsiaiškinus svarbiausius elementus, kurie būtini organizacijos reputacijos vadyboje suprantame kaip reikia kelti ir saugoti reputaciją, kaip ją reikia kurti. Tam yra atitinkami metodai, kurių reiktų išmokti, laikytis ir jais pasinaudojus siekti aukštų rezultatų. Nors organizacijos reputacija yra neapčiuopiama ir sunkiai apibrėžiama, tačiau šiandien mes vis tik galime išmatuoti savo organizacijoje. Organizacijos reputaciją įmanoma išmatuoti tuomet kai ji yra gerai ir tikslingai valdoma. Kaip pastebėjome darbe, pasaulyje yra atliekama nemažai tyrimų kurie padeda nustatyti ir įvertinti reputaciją organizacijoje. O vienas geriausių būdų išmatuoti reputacijos vadybą, kuris yra taikomas visame pasaulyje - pasinaudojant Harris Interactive ir Ch. J. Fombrun'o reputacijos formule.

Atlikus tyrimą naudojantis šiuo būdu pastebime vienus rezultatus, o palyginę juos su iki tol Lietuvoje atliktų organizacijos reputacijos tyrimų gautais rezultatais, matome didelius skirtumus. Iš karto galima pastebėti kaip svarbu tinkamai šiuo atveju pasirinkti tiriamųjų rūpę ir ką iširti, nes kol kas eilinis Lietuvos gyventojas iš tiesų maišo reputacijos sąvoką su žinomumu.

Reiktų pabrėžti, kad Lietuvos bendrovės ateityje atliksiančios reputacijos tyrimus, stengtųsi atlikti juos remiantis užsienio šalių patirtimi, kitų patikrintomis reputacijos tyrimų teorijomis, teisingai pasirinktų tiriamųjų grupę, tyrimo metodą. Turint omeny, kad tai Lietuvoje tik pati pradžia, kad anksčiau apie tokius tyrimus nieks net nekalbėjo, galime džiaugtis, tačiau kad tai kol kas išties atliekama neprofesionaliai reikia suprasti ir domėtis naujais atitinkamais tyrimų metodais. O viešųjų ryšių specialistams bei kitiems tuo besidominantiems lietuviams, jau girdint teigiamas TNS Gallup bendrovės užuominas apie ateities tyrimus, tiesiog laukti geresnių rezultatų.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SARAŠAS

1. ANDY, CH. *Understanding Organizations*. – London, 2005.
2. ARMONIENĖ, A. *Integruotos komunikacijos teorinės prielaidos* [interaktyvus]. [Vilnius], 1999 [žiūrėta 2006 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-m-13/armoniene.html>>.
3. ARMONIENĖ, A. *Integruota komunikacija: dinamiškas modelis* [interaktyvus]. [Vilnius], 2001 [žiūrėta 2006 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/19/str8.html>>.

4. *Crisis Management And Corporate Reputation* [interaktyvus]. Cutting Edge Information (USA), 2002 June [žiūrėta 2006 m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mindbranch.com/products/R465-0006.html>>.
5. CHARLES, D; FOMBRUN. J. Reputation Managent: A Framework for Measurement and Valuation. *Reputation Institute* 2005, September 11.
6. DAVIES, D. Risk Management- Protecting reputation: Reputation Risk Management - The Holistic Approach. *Computer Law and Security Report*, 2002, Volume 18.
7. DRŪTEIKIENĖ, G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualumo problema. *Informacijos mokslai*, 2004 m. Nr. 28.
8. FOMBRUN, CH. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 2004 Nr. 1.
9. FOMBRUN, CH. Mastering Management. *Financial Times*, 2000 New York , December 4.
10. FOMBRUN, CH. J; FOSS CH. B. How Much is a Corporate Worth? [interaktyvus] *The Reputation Quotient*. Part 2., 2001 [žiūrėta 2006 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.thegauge.com/SearchFolder/OldGauges/Vol14No3/fombrunfossreputation2.html>>.
11. Geriausiai įvertinta alaus gamintojų reputacija (Parengta pagal BNS). *Lietuvos rytas*, 2006, vasario 8d., Nr. 32.
12. Geriausią reputaciją turinčių įmonių sąrašė – didžiosios bendrovės. *Marketingas – rinkos įvaldymo menas*. [žiūrėta 2006 m. kovo 15 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.mindbranch.com/products/R465-0006.html>>.
13. HUTTON, J. G.; GOODMAN, M. B.; ALEXANDER, J. B.; GENEST. CH. M. Reputation Management: the new face of corporate public relations? *Public Relations Review*, 2001, Volume 27.
14. *Informacijos visuomenės studijų centro medžiaga* [interaktyvus]. [Vilnius]: Informacijos visuomenės studijų centras, VU Filosofijos fakultetas, [žiūrėta 2006 m. sausio 2 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/integkom.htm#_Toc480540416>.

15. JONKUS A. *RSV vaidmuo kuriant ir stiprinant firmos įvaizdį*. BNS seminaro “Būk matomas. Žinomas. Girdimas” pranešimo medžiaga. Vilnius, 2006, balandžio 6 d.
16. JUŠKEVIČIŪTĖ, J. Reputacija. Lietuviškos sampratos paradoksai. *Verslo klasė. Verslo žinios*, 2005. gegužės 31 d. Nr. 6, p. 6.
17. ЯКОВЛЕВ, И. *Паблик Рилейшнз в организациях*. Санкт-Петербург, 1995.
18. KALNIOA L, BROKA B, TAUKAČIKAS K. Reputacija ir jos galimybės. *Viešieji ryšiai pelnui ir plėtrai: konsultacijos vadovui*. – Vilnius : Verslo žinios, [2006 balandis] –2 segtuvas, p.1- 25.
19. *Network Economics and Services Group Research special Topics: Reputation* [interaktyvus]. Athens University of Economics and Business, 2005 [žiūrėta 2006 m. sausio 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://nes.aueb.gr/reputation.html>>.
20. NEEF, D. *Managing Corporate Reputation and Risk: A Strategic Approach using Knowledge Management*. 2003, USA.
21. PASSOW, T.; FEHLMAN, R.; GRAHLOW. H. *Reputation Management*. The 7-th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competivines. U.K. 2003.
22. RONALD A.J. *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating, Protecting and Preparing Your Most Valuable Asset*. Wall Street Journal Books, 2004. ISBN 074323670X.
23. *Risk Management* [interaktyvus].: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, 2006 m. Februaury 5. [žiūrėta 2006 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.sei.cmu.edu/risk/main.html>>.
24. SAKALAS, A. ir SAVANEVIČIENĖ, A. *Įmonės krizių vadyba*, - KTU
25. SHREIBER, E.; COUNELOR, PH. D. *Reputation and Brand Management: The Role of Corporate Communication in Building and Retaining Value*. *Public relations Leadership Forum*. Atlanta, Georgia 2005, January.

26. SHILDER, J. *Like Rome, reputation is not built in a day* [interaktyvus]. 2005, Februaury 18 [žiūrėta 2006 sausio 7 d.]. Prieiga per internetą: <<http://janaschilder.com/Reputation.htm>>.
27. ŠIMONIS, L. *Kas yra brand?* [interaktyvus]. [Vilnius]: Pozicionavimas- žinomiausia pasaulyje pardavimų strategija, 2005 [žiūrėta 2006 m. sausio 4 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.pozicionavimas.lt/index.php?option=com_content&task=view&id=28&Itemid=1>.
28. TAMOŠAITYTĖ A, DEKSNIENĖ E. Trys žingsniai geros reputacijos link. *Viešieji ryšiai pelnui ir plėtrai: konsultacijos vadovui*. – Vilnius : Verslo žinios, [2006 sausis] – 1 segtuvas, p. 1-18.
29. Tarptautinių žodžių žodynas / [sudarytoja: Aldona Bendorienė]. - 3-iasis patais. leid.. - Vilnius : Alma littera, 2004. - 790 p.
30. VALACKIENĖ, A. *Krizių valdymas ir sprendimų priėmimas*. Kaunas, 2005m. KTU
31. VANSLYKE, J. *Oops, Your Reputation is Showing: Reputation Management is PR's Next Calling* [interaktyvus].: Public Relations Society of America, 2003 [žiūrėta 2006 sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.prsahr.org/turk_remarks.shtml>.
32. Wikipedia: the free Encyclopedia. *Reputation* [interaktyvus]. [žiūrėta 2006 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <<http://en.wikipedia.org/wiki/Reputation>>.

SUMMARY

Reputation Management (Reputation Assessment as the Basis Reputation Management)

Today it is very difficult and complicated for different companies to seek for good results. If a company wants to stand on a sound base, get into the market, be known and stay in a competitive environment, it has to make good strategic decisions and have firm and organized management.

However, even if a company's management is good, it cannot always be the best among other competitors. In this case, it is very important to relate a company's management with reputation management.

Reputation management is a new sphere of management. Having reviewed and discovered the elements essential to the reputation management of a company, we realize that it is very important to establish, raise and protect a reputation. There are certain methods which have to be learnt and used in seeking for good results. Although it is very difficult to define the reputation of a company, today we can assess it in our company. It is easy to assess the reputation of a company if the company is well managed. It is noticed that a number of surveys which help to assess the reputation of a company are carried out. One of the best ways which is used in all over the world to assess reputation management is the reputation formula of Harris Interactive and Ch. J. Fombrun.

The aim of this paper is to analyze the reputation of a company and its management; to assess practically the reputation of the most profitable companies in Lithuania and to review such kind of surveys in Lithuania.

The aims of the paper:

- To discuss the concept of the reputation of a company;
- To analyze the importance of the reputation of a company;
- To analyze the main methods of the reputation management of a company;
- To analyze and assess the reputation of the ten biggest and most profitable companies in Lithuania;
- To compare the results of the survey with the results of the surveys carried out in Lithuania.

The method of the paper: the analysis of scientific literature using grouping and summarizing methods, the collection of primary data using questionnaires, and the comparative analysis of the results.

This paper contains three main sections: the conception of the reputation of a company, the reputation management of a company, and the analysis of the surveys which have been carried out in Lithuania up until now. The first section covers the general conception of the reputation of a company, its explanations by different theorists, and its importance and distinction from an image. The second section explains the key methods of the reputation management of a company and analyzes practical surveys and the rules of international theoretical reputation management. The third section is about the results of the survey about the biggest and most profitable companies in Lithuania and the analysis of the suitability of the methods used in the relevant surveys carried out in Lithuania.