

Vilniaus universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Renatos Gailiūtės

Ryšiai su visuomene magistratūros studijų programos studentė

**FINANSINIO SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ INTEGRUOTOS  
KOMUNIKACIJOS YPATUMAI**

Magistro darbas

Vadovas: Dr. Audronė Nugaraitė

Vilnius, 2010

## REFERATO LAPAS

Gailiūtė, Renata

Gaili 163 *Finansinio sektoriaus organizacijų integruotos komunikacijos ypatumai = Financial sector organizations integral communication peculiarities*: Magistro darbas / Vilniaus universitetas; Gailiūtė Renata; *mokslinis vadovas* Audronė Nugaraitė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2010. – 62, [1] lap. Maš. inr. – Santr. angl. - Bibliogr.: p. 57-59 ( 29).

UDK indeksas 008:658.1

**Raktiniai žodžiai:** *Integruota komunikacija, Vidinė komunikacija, Išorinė komunikacija, Integruota marketingo komunikacija, Finansinė informacija, Tarnautojų ryšiai, Viešieji ryšiai.*

Magistro **darbo objektas** – integruotos komunikacijos reikšmė finansų organizacijoje. **Darbo tikslas** – išsiaiškinti finansinio sektoriaus organizacijos integruotos komunikacijos taikymo ir naudojimo ypatumus, turinčius įtakos organizacijos veiklos sėkmei. Kiekviena organizacija turi nuspręsti, kuriuos komunikacijos būdus geriausia naudoti, nes kiekvienas komunikacijos elementas turi savo pranašumus ir trūkumus komunikaciniame procese. Daugeliu atvejų reikia panaudoti ne vieną kurį nors komunikacijos elementą, bet jų derinį (tam tikrą kompleksą). **Darbo hipotezė** – finansų organizacijos sėkmei reikia gerai suplanuotos integruotos komunikacijos strategijos.

**Darbo uždaviniai** : išanalizuoti organizacijos integruotos komunikacijos ypatumus; išsiaiškinti organizacijos vidaus ir išorės komunikacijos, kaip integruotos komunikacijos sudėtinės dalies savitumus; išsiaiškinti finansinio sektoriaus organizacijų ypatumus ir vaidmenį Lietuvos finansų rinkoje; atskleisti finansinių organizacijų integruotos komunikacijos funkcionavimo specifiką; išanalizuoti vieno iš trijų didžiausių Lietuvos komercinio banko AB DnB NORD integruotos komunikacijos reikšmę organizacijos veiklos sėkmei.

Taikant teorinę analizę prieita prie išvados, jog organizacijos sėkmei reikalinga gerai suplanuota ir nuosekliai vykdoma integruota komunikacijos strategija. Vieno iš trijų didžiausių Lietuvos komercinio banko AB DnB NORD rezultatai parodė, kad veiksminga komunikacija yra didelis organizacijos šaltinis, daugeliu atveju prisidedantis prie organizacijos veiklos sėkmės ir tikslų įgyvendinimo.

Magistro darbas *gali būti naudingas*, komunikacijos, personalo srytyje dirbantiems specialistams, komunikacijos studentams, akademinėi visuomenei.

## TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	8
<b>1. ORGANIZACIJOS INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS YPATUMAI</b> .....	10
1.1 Integruotos komunikacijos sudėtinės dalys.....	14
1.1.1 Vidinės komunikacijos vaidmuo organizacijoje.....	16
1.1.2 Išorinės komunikacijos vaidmuo organizacijoje.....	17
<b>2. FINANSINIŲ ORGANIZACIJŲ YPATUMAI</b> .....	20
2.1 Finansų organizacijų apibrėžimas.....	20
2.2 Išorinės komunikacijos svarba finansų organizacijoje.....	23
2.3 Vidinės komunikacijos svarba finansų organizacijoje.....	26
2.4 Finansinė informacija.....	27
<b>3. FINANSINIŲ ORGANIZACIJŲ VAIDMUO LIETUVOS FINANSŲ RINKOJE</b> .....	30
<b>4. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS TAIKYMAS</b>	
<b>AB DnB NORD BANKE TYRIMAS</b> .....	33
<b>5. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	41
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS</b> .....	53
<b>SUMMARY</b> .....	56
<b>BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS</b> .....	57
<b>PRIEDAI</b> .....	60

## **Anotacija/ Anotation**

**Tikslas** – Išsiaiškinti finansinio sektoriaus organizacijos integruotos komunikacijos taikymo ir naudojimo ypatumus, turinčius įtakos organizacijos veiklos sėkmei.

**Purpose** – To ascertain the financial sector organizations integrated communication application factor and consumption peculiarities which have an impact on organization's work success.

**Projektas/metodologija/metodas** – Šis darbas atkreipia dėmesį į integruotos komunikacijos apibrėžimą ir jo aptarimą, į vidinę ir išorinę komunikaciją, kaip integruotos komunikacijos sudėtinę dalį. Atkreipia dėmesį į finansų organizacijų apibrėžimą, vidinės ir išorinės komunikacijos svarbą finansų organizacijoje, apibrėžia finansinę informaciją ir finansinių organizacijų vaidmenį Lietuvos finansų rinkoje.

**Design/methodology/approach** – This work concentrates an attention to communication definition and it's consideration, internal, external communication as a part of integrated communication. Work is also concentrated to financial organizations' definition. It is important to know how internal and external communication impacts financial organization, defines financial information and financial organization role in Lithuania financial market.

**Išvados** – Organizacijos sėkmei reikalinga gerai suplanuota ir nuosekliai vykdoma integruota komunikacijos strategija, veiksmų planas. Apibendrinant komunikacijos reikšmę organizacijai, galima teigti, kad atvira, veiksminga komunikacija yra didelis organizacijos šaltinis, daugeliu atveju prisidedantis prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

**Findings** – Organizational success requires a well-planned and consistently implemented integrated communication strategy, action plan. Summarizing the importance of communication for the organization, it can be argued that an open, effective communication is a major source for the organization. In many cases, communication helps to achieve the aims of organization.

**Praktinis pritaikymas** – Komunikacijos specialistas turės pakankamai žinių apie integruotą komunikaciją, galės įvertinti komunikacijos ypatumus ir veiksnius, bei juos pritaikyti ne tik finansų sektoriuje, bet ir kitoje organizacijoje.

**Practical implications** – Communication specialist will have enough knowledge about integrated communication. He will be able to assess the peculiarities and factors of communication, as well as to adjust them not only in financial sector but also in other organization.

**Originalumas/vertė** – Šis darbas pateikia integruotos komunikacijos sąvoką ir įrodinėja, kad tai turi būti svarbiausiu dalyku organizacijos komunikacijos praktikai, nes paliečia visus tarnautojus, o per juos ir tikslines auditorijas.

**Originality/value** – This work tender the concept of integrated communication and shows that it must be paramount in the organization's communication practices. It affects all staff. Through them and target audiences.

**Reikšminiai žodžiai** – Integruota komunikacija, Vidinė komunikacija, Išorinė komunikacija, Integruota marketingo komunikacija, Finansinė informacija, Tarnautojų ryšiai, Viešieji ryšiai

**Keywords** – Integrated Communications, Internal communication, External communication, Integrated Marketing Communications, Financial information, Employees relations, Public relations.

## IVADAS

**Aktualumas.** Šiuolaikiniam verslui būdinga aktyvi konkurencija rinkoje ir sparti informacijos sklaida skatina vis didėjantį domėjimąsi organizacijos komunikacija. Informacijos amžiuje organizacijos turtas yra žinios ir jos žmonių tarpusavio ryšiai. Jos pagrindinis tikslas yra priimti teikiamą informaciją, panaudojant kūrybišką ir intelektualų jos žmonių potencialą, kad procese tai taptų vertybe. Šiandien rinkoje stebime situaciją, kai įvairėja vartotojų poreikiai, stiprėja konkurencija. Tobulėja informacijos rinkimo, kaupimo, apdorojimo ir perdavimo technologijos bei vyrauja kiti veiksniai, sąlygojantys komunikacijos svarbos didėjimą. Organizacija sprendžia klausimą ką komunikuoti, kaip komunikuoti ir kada komunikuoti, todėl organizacijai reikalinga komunikacijos strategija, veiksmai, kurie komunikacijos priemonių pagalba padės užmegzti ir išlaikyti ilgalaikius santykius su lojaliais vartotojais.

Komunikacijos specialistai susiduria su problema, kaip savo kasdieninėje veikloje subalansuoti vartotojų, organizacijų ir visuomenės interesus.

**Darbo objektas** – integruotos komunikacijos reikšmė finansų organizacijoje.

**Darbo hipotezė** – finansų organizacijos sėkmei reikia gerai suplanuotos integruotos komunikacijos strategijos.

Šio **darbo tikslas** - išsiaiškinti finansinio sektoriaus organizacijos integruotos komunikacijos taikymo ir naudojimo ypatumus, turinčius įtakos organizacijos veiklos sėkmei.

**Darbo uždaviniai:**

1. išanalizuoti organizacijos integruotos komunikacijos ypatumus;
2. išsiaiškinti organizacijos vidaus ir išorės komunikacijos, kaip integruotos komunikacijos sudėtinės dalies savitumus;
3. išsiaiškinti finansinio sektoriaus organizacijų ypatumus ir vaidmenį Lietuvos finansų rinkoje;
4. atskleisti finansinių organizacijų integruotos komunikacijos funkcionavimo specifiką;
5. išanalizuoti vieno iš trijų didžiausių Lietuvos komercinio banko integruotos komunikacijos reikšmę organizacijos veiklos sėkmei.

***Darbe naudoti metodai.*** Atliekant teorinę dalį buvo naudojama *užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros analizė*. Tyrimo duomenys surinkti naudojant *anketinės apklausos* metodą, atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė DnB NORD banko darbuotojų apklausa. Tyrimo rezultatų įvertinimui ir analizei panaudotas *aprašomasis* metodas.

***Darbo struktūra:*** Darbas yra sudarytas iš 4 dalių. Pirmoje dalyje yra nagrinėjama integruotos komunikacijos teorinis pagrindas, aptariamos vidinės ir išorinės komunikacijos, kaip integruotos komunikacijos sudėtinės dalys, garsių teoretikų ir mokslinių autorių apibrėžimai. Antroje dalyje yra aptariami finansinių organizacijų integruotos komunikacijos funkcionavimo ypatumai. Trečioje dalyje yra kalbama apie finansinių organizacijų vaidmenį Lietuvos finansų rinkoje. Ketvirtoje dalyje aprašomas tyrimas.

Darbo temai daugiau atskleisti, darbas buvo atliktas remiantis garsių Lietuvos ir užsienio šalių autorių, tokių kaip Cheney L.T. Christensen; Barget T.C.; Gayeski D.; Freeman R.E.; Van Riel C.; Welch M., Jackson P.R; Baršauskienė V., Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, B.; Drūteikienė G., Marčinskas A. ir kt. komunikacijos srities moksliniais darbais, mokomąja literatūra.



## 1. ORGANIZACIJOS INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS YPATUMAI

Integruota komunikacija, suprantama ir interpretuojama labai įvairiai. Pagal mokslo autorių apibrėžimus, galima teigti, kad integruota komunikacija suprantama kaip sudėtinė komunikacija, kurią sudaro savarankiškos, tačiau integruotos komunikacijos sujungtos sritys: komunikacijos vadyba, organizacijos vadyba, marketingo vadyba ir ryšiai su visuomene, kurių dėka organizacijos veikla yra sėkminga. Organizacijos sėkmė ir pelnas priklauso nuo lojalių ir laimingų vartotojų. Todėl organizacija turi išsiaiškinti, patenkinti vartotojų norus bei poreikius ir netgi viršyti jų lūkesčius.

Kalbant apie integruotą komunikaciją, mąstoma apie integruotų veiksmų junginį: nuo pasiūlymo paprastumo iki kliento pasiekimo. Tik teisingi veiksmai ir sprendimai gali duoti sėkmę verslui.

Integruotą komunikaciją galima apibrėžti kaip visų įmanomų komunikacijos formų junginį, komunikacijos elementų sinchronizavimą. Lygiomis dalimis įtraukiami: informacijos mokslas, statistika, ekonomika, organizacijos elgsena, taip pat žinių vadyba, personalo mokymas. Taigi, atsirado poreikis integruoti visas organizacijos vykdomas komunikacines veiklas tam, kad organizacijos veikla būtų sėkminga.

Gayeski (1993) integruotą komunikaciją apibrėžia kaip: „organizacijos bendra komunikacija, kuri apima labai plačią profesionalios veiklos sritį, susijusią su komunikacijos taisyklėmis ir priemonėmis, kurių pagalba yra skleidžiama, suprantama, priimama informacija, diegimu ir įgyvendinimu, tuo būdu pasiekiant atitinkamus organizacijos tikslus.“<sup>1</sup>

Integruota komunikacija šiame besikeičiančiame pasaulyje tampa labai reikšminga, nes ji integruoja visas organizacijos komunikacijos priemones.

Komunikacija tapo viena iš pagrindinių faktorių, darančių įtaką organizacijos tikslų siekimui. Kiti mokslo autoriai Varey, Richard J; White, Jon (2000) apibrėžia integruotą komunikaciją kaip „...į išorę orientuotą darbą“, jungdami jį su „vidaus komunikacijos vadyba, kuri įtakoja pokyčius, skatina organizacijos jautrumą ir yra įtraukiama į organizacijos veiklą, vystymąsi, keitimąsi.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gayeski, D.: *Corporate communications management: the renaissance communicator in information age organizations*. 1993

<sup>2</sup> Varey, Richard J; White, J.: *The corporate communication system of managing*, 2000, Vol. 5 [No.] 1.

Integruota komunikacija susideda iš: <sup>3</sup>

- Santykių su įvairiomis auditorijomis integravimas;
- Vadybos funkcijų integravimas;
- Korporatyvinių ir organizacinių struktūrų integravimas;

Integravimas yra susijęs *santykių su įvairiomis auditorijomis nustatymu*. Organizacijai svarbu apsibrėžti savo tikslines auditorijas, nes galima tiksliau numatyti komunikacijos procesą. „Organizacija yra kultūros, kurioje ji veikia, dalis, todėl pirminė organizacijos veiklos efektyvumo priežastis yra kokybiški santykiai su įvairiomis auditorijomis (Grunig ir kt., 2002). Remiantis Grunig ir kt. (2000) bei Hon ir Brunner (2001) mokslo darbais, galima teigti, kad santykių kokybę lemia pasitikėjimo, pasitenkinimo, kontrolės abipusiškumo bei išipareigojimo lygis.“<sup>4</sup> Freeman (1984) pabrėžia būtinybę suderinti įvairių suinteresuotų šalių interesus išorinės aplinkos kontekste.

„Išorės aplinką sudaro makro-aplinka jėgos (politinės, ekonominės, socialinės, technologijų, aplinkos apsaugos ir juridinės), kurios turi įtakos visoms organizacijoms tam tikrame sektoriuje. Mikro-aplinkos jėgos (klientai, tiekėjai, tarpininkai, konkurentai), esančios arčiau organizacijos, turi jai ypatingą įtaką.“<sup>5</sup> Freeman'o (1984) suinteresuotųjų šalių traktuotė apibrėžia suinteresuotąsias šalis taip: "bet kuri grupė arba fizinis asmuo, kuris gali turėti įtakos, ar yra paveiktas siekiant organizacijos tikslų." Todėl su visomis ir reikia komunikuoti. Dar Freeman (1984) pabrėžia būtinumą organizacijoms išlaikyti sutelktą dėmesį į išorę: "į vidaus suinteresuotąsias šalis turi būti žiūrima kaip į informacijos perteikimo kanalą, per kurį vadybininkai gali pasiekti kitus suinteresuotus subjektus, esančius išorėje.“<sup>6</sup>

Kita svarbi integruotos komunikacijos dalis yra: *Vadybos funkcijų integravimas*: „Integruota komunikacija turėtų vykti vadybos lygmenyje, kuriame yra apibrėžiama. Organizacija turi sugebėti

---

<sup>3</sup> *Medžiaga mokymuisi*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vpu.lt/socpedagogika/medziagamokymuisi/kvieskaite-socialine-komunikacija.ppt>

<sup>4</sup> Grunig, J. &amp. Grunig, L., & Dozier, D.: *Excellent Public Relations and Effective Organizations*. A Study of Communication Management in Three Countries. Lawrence Erlbaum Associates. 2002

<sup>5</sup> Welch, M.; Jackson P.R.: *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, Emerald Group Publishing Limited, 2007, Vol. 12 [No.] 2, pp. 177-198

<sup>6</sup> Freeman, R.E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.

laiku reaguoti į iškylančias problemas, lanksčiai prisitaikyti ir keistis priklausomai nuo išorinių pokyčių, kad išgyventų.“ (Kleijne; 1993)

Van Rielis (1995) apibrėžia vadybos komunikaciją, kaip: „... vadybos instrumentas, kurio dėka visos sąmoningai naudojamos vidaus ir išorės komunikacijos formos yra harmoniškai apjungiamos kiek galima veiksmingiau ir efektyviau tam, kad sukurtume norimą santykių pagrindą su grupėmis, nuo kurių organizacija yra priklausoma.“<sup>7</sup> Daugelis organizacijų sprendžia klausimą ne ar komunikuoti, bet labiau ką pasakyti, kam pasakyti ir kaip dažnai tai daryti, todėl labai svarbu atkreipti dėmesį į konkrečios veiklos sritį, susitelkti ties vadybininkų komunikacijos įgūdžių ir gebėjimų tobulinimu, tam, kad organizacija turėtų tvirtus santykius su įvairiomis interesų grupėmis nuo kurių ir priklauso organizacijos sėkmė.

Suinteresuotųjų šalių teorija skatintų vadybininkus vertinti skirtingas grupes, skirtingai veikiančias organizaciją. „Kolektyvinės komunikacijos aspektas yra apibrėžtas kaip komunikacija tarp organizacijos strateginių vadovų ir jos vidaus suinteresuotųjų šalių, skirtos skatinti įsipareigojimą organizacijai, priklausomybės jai jausmą, suvokimą apie kintančią jos aplinką ir supratimą apie jos plėtojamus tikslus.“<sup>8</sup>

Dar viena svarbi integravimo dalis yra: *Korporatyvinių ir organizacinių struktūrų integravimas*: „Organizacinės komunikacijos studijų sritis stebi bendravimą įstaigose ir jų organizacinę elgseną, ir ji apibūdinama įvairiai. Tai susijęs su simboliniu kalbos panaudojimu, kaip organizacijos funkcionuoja ir kokie yra jų tikslai. Organizacinės komunikacijos disciplina daugiausia dėmesio skiria organizacijų bendrai situacijai ir jų komunikacijos procesams.“<sup>9</sup> Organizacinės komunikacijos mokslo atstovai teigia, kad bet kokia komunikacija yra kompleksinės visumos dalis.

Organizacija norėdama sutaupyti pinigus ir laiką, padidinti komunikacijų priemonių poveikį, turi parengti aiškų ir smulkų visų savo komunikacijos kanalų planą. Jame turi būti numatytas kiekvienos priemonės vaidmuo ir jai skirtos lėšos. Turi būti sudarytas atskirų komunikacijos priemonių sąrašas ir jų naudojimo grafikas, stebimas ir kontroliuojamas jų efektyvumas. Ruošiant IK planą, reikia stengtis suvokti ko reikia vartotojui. „Kiekviena organizacija prieš pradedama ruošti komunikacijos planą, turi suprasti savo pagrindines auditorijas, jų poreikius ir lūkesčius, kad

---

<sup>7</sup> Van Riel, C.: *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Harlow, 1995.

<sup>8, 9</sup> Welch, M.; Jackson P.R.: *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, Emerald Group Publishing Limited, 2007, Vol. 12 [No.] 2.

vėliau sėkmingai galėtų kurti ir diegti politiką.“<sup>10</sup>

Integruota komunikacija įgalina derinti ir integruotos marketingo komunikacijos veiklos sritį, nes ji ypač svarbi komunikacijos efektyvumo aspektu. Organizacijai, norinčiai sėkmingai veikti rinkoje, yra būtinas nuolatinis marketingo komunikacijos procesas, todėl tai yra neatsiejama integruotos komunikacijos sudėtinė dalis. Kotler, Armstrong, Saunders ir Wong (2003) teigimu, „organizacija norėdama gauti geriausią komunikacijos proceso rezultatą privalo tarpusavyje suderinti visą marketingo kompleksą – rėmimą, prekę bei kainą ir paskirstymą.“

„Norint integruoti įvairius komunikacijos kanalus ir pateikti aiškia bei vieningą informaciją apie organizaciją ir jos prekes ar paslaugas, atsirado integruotos marketingo komunikacijos sąvoka.“<sup>11</sup>

Pirmąkart integruotos marketingo komunikacijos koncepcija apibrėžta 1989-aisiais Amerikos reklamos agentūrų asociacijos. „Integruota marketingo komunikacija (IMK) – tai marketingo komunikacijų planavimo koncepcija, kuri atsižvelgia į būtinumą įvertinti atskirų komunikacijos krypčių (reklamos, pardavimo skatinimo, ryšių su visuomene ir kt.) strateginį vaidmenį ir rasti optimalią jų dermę, kad visų atskirų pranešimų neprieštaringa integracija būtų užtikrinta komunikacinių programų poveikio darna, nuoseklumas ir maksimizavimas.“<sup>12</sup> Tai vienas iš labiausiai paplitusių apibrėžimų, leidžiantis apskritai suvokti esminį IMK principą.

Kiti mokslo autorių IMK apibrėžimai:<sup>13</sup>

„Integruota marketingo komunikacija (toliau – IMK) – strateginis verslo procesas, naudojamas planuoti, plėsti, vykdyti ir vertinti koordinuotas, išmatuojamas, įtikinamas prekių ženklo komunikacijos programas per tam tikrą laiką su vartotojais, klientais, galimais klientais ir kitomis nustatytomis, aktualiomis išorinėmis ir vidinėmis auditorijomis“. (Schultz ir Kitchen)

“Koordinavimas visų rėmimo veikslių, siekiant sukurti vieningą, į klientą orientuotą rėmimo žinutę”. (Pickton ir Broderick, 2001)

---

<sup>10</sup> *Integruotos komunikacijos samprata ir taikymo galimybės*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/integkom.htm>.

<sup>11</sup> *Integruotų marketingo komunikacijų planavimas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/30.pdf](http://www.e-library.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/30.pdf)

<sup>12</sup> Bakanauskas, A.: *Integruota marketingo komunikacija*. Kaunas: VDU leidykla, 2004. p. 12.

<sup>13</sup> Masterman, G.; Wood H. Emma.: *Innovative Marketing Communications Strategies for Event Industry*. Amsterdam-Tokyo: Elsevier, 2006. p. 5.

Tie patys autoriai Pickton ir Broderick (2001) pateikia dar ir tokį IMK apibrėžimą: „Integruota marketingo komunikacija - tai procesas, kuris įtraukia vadovybę bei kitus organizacijos agentus į analizę, planavimą, organizavimą, valdymą ir kontrolę visų marketingo komunikacijos ryšių, nešiklių, pranešimų ir rėmimo priemonių ir nukreiptų į pasirinktą tikslinę auditoriją tokiu būdu, kad būtų pasiektas didžiausias marketingo komunikacijų pastangų efektyvumas, veiksmingumas, ekonomiškumas ir darnumas siekiant nustatytų kompanijos marketingo komunikacijos tikslų.“<sup>14</sup>

“Organizacijos vieningos, koordinuotos pastangos paremti prekių ženklo koncepciją naudojant įvairias komunikacijos priemones, kurios “kalba vienu balsu”. (Shimp, 1997)

Tačiau, vien tik marketingo komunikacijos neužtenka organizacijos sėkmei užtikrinti, tam reikia platesnio komunikacijos supratimo, apimančio visas priemones, būdus, susijusius su informacija, komunikacija, žinių perdavimu, t.y. integruotos komunikacijos.

Tad apibendrinant galima teigti, kad integruota komunikacija apima daugelį komunikacijos veiklos sričių. Didžiausias integruotos komunikacijos poveikis yra tada, kai visi sudėtiniai jos elementai veikia išvien. Integravus visus komunikacijos elementus taip, kad jie tarpusavyje veiktų harmoniškai ir sinertiškai, pasiekiamas ryškiausias komunikacijos efektyvumas.

### **1.1 Integruotos komunikacijos sudėtinės dalys**

Integruotą komunikaciją, galima būtų skirstyti į vidinę ir išorinę komunikaciją. Mokslo autoriai griežtai pasisako prieš vidaus ar išorės komunikacijos terminų naudojimą, nesusimąstant apie glaudų jų ryšį ir dėl to atsirandančius neaiškius organizacinius santykius.

Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001) teigia, kad „vidinė ir išorinė komunikacijos, kaip atskiros sritys, yra jau išnykusios, nes jos buvo pakeistos neaiškių organizacinių ryšių sąvoka.“<sup>15</sup> Kita vertus, jie vartoja terminą "išorinė organizacinė komunikacija" dėl aiškumo ir toliau apibrėžia tai kaip "viešieji ryšiai, rinkodaros ir problemų valdymas".

---

<sup>14</sup> Prickton D.; Broderick A.: *Integrated Marketing Communications*. Prentice Hall. 2001

<sup>15</sup> Cheney, L.T. Christensen.: *Organizational identity: Linkages between internal and external communication*, in F.M. Jablin, L.L. Putnam (Eds), Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.

Viešieji ryšiai grindžiami paprasta filosofija: turint visuomenės pritarimą ir palaikymą, yra daug lengviau sėkmingai siekti savo organizacijos tikslų, negu tuomet, kai visuomenė priešinasi organizacijos tikslams ar yra jiems abejinga.

„Viešieji ryšiai – planingos nuolatinės pastangos kurti ir išlaikyti gera valia bei tarpusavio supratimu pagrįstą organizacijos ir publikų komunikaciją“. ( Institute of public Relations ).

„Viešieji ryšiai susideda iš planuojamos komunikacijos formų – išorinių ir vidinių – tarp organizacijos ir jos publikų, siekiant konkrečių tikslų, vedančių į jų tarpusavio supratimą“ (Jetkins F.,1998). Kaip žinia, įmonės idėjos ar atskiros asmenybės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei pavyksta suformuoti teigiamą įvaizdį visuomenėje, o ypač tam tikrose visuomenės grupėse, tada daug lengviau pasiekiami tikslai.

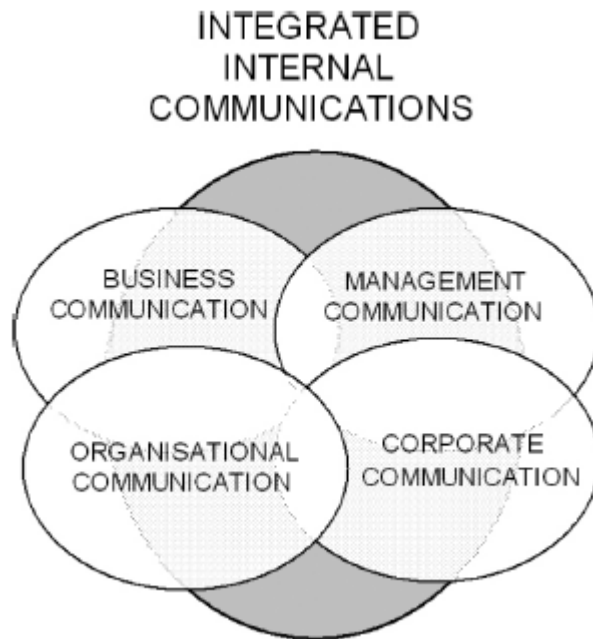
„Informacijos amžiuje įmonės turtas yra žinios ir jos žmonių tarpusavio ryšiai. Jos pagrindinis tikslas yra priimti teikiamą informaciją, panaudojant kūrybišką ir intelektualų jos žmonių potencialą, kad procese tai taptų vertybe“ (Quirke, 2000).

„Efektyvi komunikacija lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystymąsi ir darbo sėkmę.“<sup>16</sup>

Mokslo autorius Hanna K. Kalla (2005) integruotą komunikaciją sieja daugiau su vidine komunikacija: (žr. 1 pav.)

---

<sup>16</sup> Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, B.: *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2005, p. 213.



**1 pav. Integruotos vidaus komunikacijos struktūra (Hanna K. Kalla, 2005)**

Visos keturios komunikacijos sritys: vadybos, korporatyvinė, organizacijos ir verslo komunikacija turi tiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją. Svarbiausias argumentas, kad visos komunikacijos sritys yra integruotos į vidaus komunikaciją. Šis vaizdas svarbus todėl, kad jis padeda mums suprasti, kad organizacijos darbuotojai gauna informaciją iš įvairių šaltinių. Pagaliau, šis vaizdas taip pat turi svarbią reikšmę tam, kad organizacijos darbuotojai suprastų žinių pasidalinimą organizaciniame kontekste.

Mokslo autorius Hanna K. Kalla (2005) teigia, kad bet kokia komunikacija yra kompleksinės visumos dalis. Verslo ryšių teoretiškai klasifikuoja komunikacijos elementus, įskaitant vidaus komunikaciją, tuo pat metu pripažindami, kad ji sudaro dalį integruotos visumos. Vidaus komunikacija, tai integruotos kolektyvinės komunikacijos dalis.

### **1.1.1 Vidinės komunikacijos vaidmuo organizacijoje**

Aptarkime vidinę komunikaciją, kaip vieną iš integruotos komunikacijos sudėtinių dalių. Specialistai mato vidaus komunikaciją kaip svarbią, stimuliuojančią sritį, kuri įtakoja organizacijų gebėjimą įdarbinti ir išlaikyti tarnautojus, o literatūros atstovai mato tai kaip esminį vyksmą organizacijoms. Vidinė komunikacija organizacijai labai svarbi, nes kuria palankų organizacijos klimatą, gerina organizacijos darbo aplinką, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Vidinė komunikacija svarbus organizacijos strategijos įgyvendinimo faktorius.

Yeomans (2006) pastebi, kad: „Labai nedaug dėmesio yra skiriama vidaus komunikacijai iš viešųjų ryšių mokslininkų pusės, nors tai ir deklaruojama kaip organizacijos strateginės komunikacijos funkcijos dalis.” Atsižvelgiant į tai, reikalingas vidaus komunikacijos apibrėžimas, tad aptarkime jau egzistuojančius apibrėžimus. Argenti (1996), nurodo vidaus komunikacijos apibrėžimų trūkumą ir pažymi, kad literatūros recenzentai “ nuolat varto tik tuos pačius kelis straipsnius.” Dėl tos priežasties, kad tėra tik keli tokie apibrėžimai, nenuostabu, kad per praėjusį dešimtmetį daug autorių citavo tą pačią pastraipą iš Frank ir Brownell (1989) kaip vidaus komunikacijos apibrėžimą (Van Riel, 1995; Smidts ir kt., 2001; Dolphin, 2005). Pastraipa, kurią šitie autoriai cituoja kaip apibrėžimą vidaus ar tarnautojo komunikacijai apibūdinti, yra: “ komunikacijos sandoriai tarp asmenų ir/ar grupių įvairiuose lygmenyse ir skirtingose specializacijos srityse, skirti tam, kad modeliuotų ir reorganizuotų organizacijas, įgyvendintų projektus ir koordinuotų kasdieninę jų veiklą” (Frank ir Brownell, 1989). Van Riel pateikia šį apibrėžimą, norėdamas apibūdinti įmonės vidaus komunikaciją kaip organizacinės komunikacijos elementą, jo viską apimančios integruotos korporacinės (t.y. kolektyvinės ar įmonės) komunikacijos modelyje. Dolphin (2005) taip pat remiasi apibrėžimu ir tyrinėja vidaus komunikaciją korporacinės komunikacijos funkcijos kontekste. Smidts ir kt. (2001) interpretuoja tai kaip tarnautojo komunikaciją ir pritaiko savo tarnautojo komunikacijos suvokimą vadovams ir kolegoms.

Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001) vidaus komunikaciją apibrėžia kaip "darbuotojų santykius, užduoties suformavimą ir organizacinį vystimąsi.“<sup>17</sup> Tai rodo tris vidaus komunikacijos lygius: kasdienį valdymą (darbuotojų santykiai), strateginį (misija/tikslas) ir veiklos valdymą (organizacinę plėtrą). Kalla panašiai (2005) akcentuoja suinteresuotumą vidine komunikacija ir apibrėžia "integruotus vidaus ryšius" kaip "visus formalius ir neformalius santykius vykstančius organizacijos viduje, visuose lygmenyse". Cornelissen'o vidaus ryšių apibrėžimo žodynelis remiasi paprastu taktiniu požiūriu, pagrindinį dėmesį skiriant metodams: "visi metodai (įmonės vidaus informacinis biuletenis, intranetas), kuriuo naudojasi įmonė, kad galėtų bendrauti su savo darbuotojais. " Ji pabrėžia būtinybę atsižvelgti į žiniasklaidą, ir netiesiogiai, į pranešimo turinį vidaus komunikacijoje.

Iš to kas buvo išsakyta, galima teigti, kad vidaus komunikacija tai - santykių ir ryšių tarp suinteresuotų šalių visuose lygmenyse strateginis valdymas. Vidaus komunikacija yra vertinama kaip viena iš septynių organizacinės komunikacijos aspektų, susijusių su viešaisiais ryšiais,

---

<sup>17</sup> Cheney, L.T. Christensen.: *Organizational identity: Linkages between internal and external communication*, in F.M. Jablin, L.L. Putnam (Eds), Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.



sprendžiant viešuosius reikalus, aplinkos komunikacija, santykiais su investuotojais, darbo rinkos santykiais (įdarbinimu), ir verslo reklama.

Apibendrinant, vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais. Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą. Todėl, vidinė komunikacija yra neatsiejama nuo integruotos komunikacijos. Nereikia pamiršti, kad kalbame ne tik apie formaliąją (oficialiąją informaciją), bet ir neformalius vakarėlius, parūkymus ir kitokius bendravimo būdus, kai pasikeičiama naujienomis, gandais ir pan. Integruotos vidaus komunikacijos funkcijos, tokios kaip tarpusavio bendravimas, informacijos keitimasis gali padėti mums suprasti, kaip komunikacija prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

### **1.1.2 Išorinės komunikacijos vaidmuo organizacijoje**

Aptarus vidaus komunikacijos apibrėžimus, labai svarbu apibrėžti ir išorės komunikaciją. Išorės bendravimas apima informacijos apsikeitimą su investuotojais arba kita organizacija, kuri yra tiesiogiai ar netiesiogiai susijusi su organizacijos veikla. Išorinė komunikacija leidžia įgyvendinti didžiąją dalį organizacijos viešųjų ryšių tikslų: skleisti informaciją apie pačią bendruomenę, kurti bei propaguoti organizacijos įvaizdį, galbūt jei reikia ieškoti rėmėjų, įtakoti valstybinių institucijų ar organizacijų veiksmus, bei kitus panašius tikslus.

Išorinė aplinka apibrėžiama kaip visi už organizacijos ribų esantys elementai, nuo kurių priklauso jos veikla. Kai kurie iš šių elementų sieja organizacijas su pasauliu. Organizacija iš išorės aplinkos ima išteklius, kitaip vadinamus įėjimus: žaliavas, pinigus, darbo jėgą, energiją perdirba juos į gaminius ar paslaugas ir siunčia atgal į išorinę aplinką kaip rezultatus, kitaip vadinamus išėjimus. Efektyvi išorinė komunikacija formuoja pozityvų organizacijos įvaizdį.

Profesoriai L. W. Long ir V. Harelton (2000) išorės komunikaciją apibūdino kaip „komunikacijos valdymo funkcija, kuri padeda organizacijoms prisitaikyti prie aplinkos, keisti ar išlaikyti savo pozicijas, kad būtų galima pasiekti užsibrėžtų tikslų.“ Galima teigti, kad išorinė komunikacija padeda sukurti ir išlaikyti abipusę organizacijos ir visuomenės komunikaciją. Kita mokslo autorė F.S. Seitel (2004) apibrėžia išorės komunikaciją taip: „tai kruopščiai

suplanuotas procesas, kurio paskirtis daryti poveikį viešajai nuomonei, o jo efektyvumas įvertinamas grįžtamojo ryšio dėka.“<sup>18</sup>

Išorinė komunikacija integruoja įvairias mokslo ir veiklos sritis: reklamą, rinkodarą, komunikacijos mokslus, visuomenės nuomonės tyrinėjimus, pranešimų rengimą ir kt. Tai ir yra įvardijama kaip integruota komunikacija. „Komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis ir ataskaitas apie metų veiklą kitoms organizacijoms, valdžios organams, formuojant visuomenės nuomonę, atsakant į piliečių laiškus (skundus, prašymus ir kt.)“ (Baršauskienė V. 2002)

Taigi, perduodama informacija vyksta tarp organizacijos ir išorinės aplinkos.

„Dalykiniai kontaktai neatskiriamai susiję su noru išlaikyti geranoriškus asmeninius santykius. Versle reikia patraukti darbuotojų, tiekėjų, klientų ar vartotojų dėmesį, suformuoti ir palaikyti ilgalaikius santykius su jais. Todėl, be specifinių verslo tikslų, netgi formali, dalykinė žinia visada atitiks ir žmogiškuosius tikslus, paremtus pasitikėjimu ir draugiškumu“ (Baršauskienė V. 2002, p.5). Apibendrinant išorės komunikacijos reikšmę organizacijai, galima teigti, kad atvira, veiksminga komunikacija yra didelis organizacijos šaltinis, daugeliu atveju prisidedantis prie organizacijos tikslų įgyvendinimo bei sėkmingos ir efektyvios komunikacijos.

Kaip matome, efektyvus vidaus ir išorės bendradarbiavimas yra būtinas sėkmingai organizacijai, nes jis atskleidžia informaciją apie organizaciją ir jos vykdomą veiklą. Organizacijos integruotos vidinės ir išorinės komunikacijos vyksmo stiprybė yra tai, kad ji pabrėžia bendravimo neatsiejamumą pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Komunikacijos efektyvumas organizacijose tampa vis svarbesnis ir reikšmingesnis bendravimo reiškinys.

---

<sup>18</sup> Seitel F. S.: *The practice of public relations*, Pearson education international, 2004.

## 2. FINANSINIŲ ORGANIZACIJŲ YPATUMAI

Prieš aptariant finansinės komunikacijos apibrėžimą, svarbu paminėti skirtumą tarp finansinės informacijos ir finansinės komunikacijos, tai reiškia, sukurti tinkamą komunikacijos strategiją, sudominti potencialius investuotojus, suformuoti pozityvią nuomonę apie kompaniją, paversti pasyvų matomumą aktyviu domėjimusi, pritraukti investicijas.

„Per pastarąjį dešimtmetį, vadovai suprato būtinybę nustatyti finansinės komunikacijos strateginį aspektą. Ekonominiai pasikeitimai per pastaruosius dešimt metų, ypač nenutrūkstanti banga organizacijų susijungimų ir perrėmimų, visiškai pakeitė pagrindinį finansinės komunikacijos tikslą.“<sup>19</sup>

### 2.1. Finansų organizacijų apibrėžimas

Finansų institucijos yra tokios organizacijos, kurios sukaupia savo žinioje didelius šalies finansinius išteklius ir kaip tarpininkai tarp pelningų ir deficitinių ūkio vienetų, siekia juos kuo efektyviau perduoti iš taupytojų skolininkams.

„Finansų sistema – tai finansų rinkų ir organizacijų, finansų priemonių, taisyklių ir metodų sistema“.<sup>20</sup>

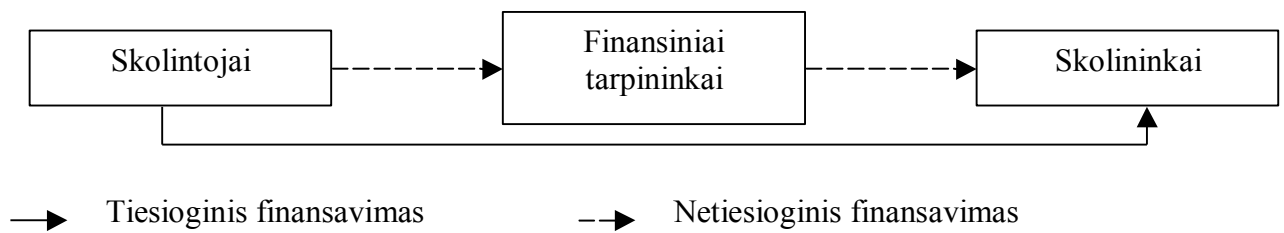
„Finansų organizacijos, kurios formuoja įvairias pinigines paslaugas, reikalingas verslui ir gyventojams. Be paskolų formavimo ir teikimo skolininkams finansų institucijos atlieka tarpininkavimo funkciją, t.y. veikla, tenkinant dvi šalis siejančius interesus. Šios šalys gali būti įvardijamos kaip taupytojai ir skolininkai arba perteklinis sektorius ir deficito sektorius“,- teigia autorius Barger T.C.

---

<sup>19</sup> A. Heldenbergh, C.; Scoubeau, L.; Arnone M.; Croquet.: *The financial communication during a period of transition: The case of banks and insurance companies in Belgium*, Emerald Group Publishing Limited, [interaktyvus]. 2006, [nr.] 11 [žiūrėta 2010 m. balandžio 04 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EB0595E93DA75DFC6A77B4BC68838220?contentId=1550562>

<sup>20</sup> Barger, T.C.: *Financial institutions*. Washington: Intern. finance corp., 1998.



2 pav. Finansų organizacija, kaip tarpininkas (Barger T.C., 1998)

Finansų organizacijos atlieka labai svarbų vaidmenį finansų sistemoje, kuri galima apibūdinti per atliekamas funkcijas. Visų pirma, finansinės organizacijos padeda smulkiems taupytojams (nedidelių laisvų lėšų savininkams) užsidirbti papildomų pajamų iš palūkanų, o smulkiems skolininkams sudaro galimybę gauti paskolą, kurios kitaip pastarieji negautų. Stambiems skolininkams taip pat finansinių organizacijų dėka atsiranda galimybė gauti didesnes paskolas, nes šios institucijos sukaupia dideles lėšas. Taigi, finansų sistema negalėtų efektyviai veikti be finansinių organizacijų, kurių dėka patenkinami įvairių finansavimo proceso dalyvių poreikiai. Finansų organizacijos skiriasi nuo kitų institucijų, nes geriau valdo finansų procesus, gali priimti labiau ekonomiškai pagrįstus finansinius sprendimus. Finansinė organizacija siekia pelningumo, tačiau privalo užtikrinti saugumą.

**Didžiausia finansų organizacija – Bankas.** Didžiausia finansinio turto suma priklauso bankams. Taigi, galime daryti prielaidą, kad jų įtaka finansų rinkoms didžiausia. Didžiosios bankų grupės užima dominuojančias pozicijas tiek bankų, tiek ir nebankiniame sektoriuose. Prie bankinių finansinių institucijų grupės priskirtini visų rūšių bankai, kita – nebankinių finansinių institucijų grupė, prie kurios priskiriamos draudimo bendrovės, pensijų fondai, kredito unijos, lizingo bendrovės ir kitos institucijos. Tačiau griežto atskyrimo tarp bankinių ir nebankinių institucijų nėra. Ir bankinės institucijos gali verstis veikla, būdinga nebankinėms institucijoms.

Vienas pagrindinių banko tikslų yra suteikti informaciją ir sukelti paslaugų vartotojų susidomėjimą teikiama paslauga bei pačia finansų organizacija. Komunikuodami paslaugų teikėjai bei jų vartotojai siekia dar vieno labai svarbaus tikslo: suformuoti ir išlaikyti teigiamą paslaugų įmonės įvaizdį bei nepriekaištingą reputaciją.

„Dabar komercinė bankų sėkmė iš esmės priklauso nuo jų įvaizdžio ir suinteresuotų visuomenės sluoksnių paplitusios nuomonės apie teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi dauguma šių paslaugų neturi fizinės išraiškos, kitaip tariant, vartotojas negali jų matyti tiesiogiai, todėl apie paslaugų kokybę klientai dažniausiai sprendžia iš to, kokį įspūdį jiems padaro pats bankas.“<sup>21</sup>

Identiteto kūrimas padeda bankui išskirti save iš kitų institucijų. Paprastai skiriamos tokios banko identiškumo strategijos (Ivaškevičius D., 1997)

1. Į klientus orientuota strategija.
2. Į darbuotojus orientuota strategija.
3. Į kapitalo savininkus orientuota strategija.
4. Į visuomenę orientuota strategija

Pagrindinė varomoji jėga finansų sektoriuje, yra paremta efektyviu darbo su klientais valdymu, todėl finansinių organizacijų pagrindinė išorinė komunikacija vyksta su privačiais ir verslo klientais, investuotojais, žiniasklaida. Svarbiausia nepamiršti, jog komunikacija – abipusis procesas. Čia privalo dalyvauti abi šalys (pvz., paslaugų teikėjas ir vartotojas). Abiem individams komunikavimo procese tenka vienoda atsakomybė. Jei viena iš šalių funkcionuos blogai, komunikacijos procesas sutriks.

Komerciniai bankai teikia ypatingą reikšmę ryšiams su žiniasklaida, nes pastaruoju metu finansų paslaugos darosi vis įvairesnės, ir žiniasklaidai tenka ne tik informacinis, bet ir edukacinis vaidmuo. Formuojant šalies finansinių paslaugų rinką, bankai visuomet buvo aktyvūs ir atviri, bendradarbiaujantys su žiniasklaidos atstovais, ir šią savybę siekia dar labiau stiprinti.

Darbo pradžioje jau esame aptarę vidinę ir išorinę komunikacijas, dabar apžvelgsime jų specifinius bruožus, priemones finansų organizacijoje.

---

<sup>21</sup> Drūteikienė, G.; Marčinskas, A.: *Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas*, [interaktyvus]. 2000, [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2000\\_4/druteikiene.pdf](http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2000_4/druteikiene.pdf)

## 2.2 Išorinės komunikacijos svarba finansų organizacijoje

Finansinius viešuosius ryšius mokslininkė Alison Theaker apibūdino, kaip „komunikacijos vadybą tarp organizacijos ir jos finansinės auditorijos.“<sup>22</sup> Taigi, finansiniai viešieji ryšiai gali būti apibūdinti kaip komunikacijos valdymas tarp organizacijos ir jos finansinės auditorijos. Theaker A. pabrėžė, kad „finansų sektorius yra vienas iš labiausiai reguliuojamų komunikacijos atžvilgiu“. Pvz. organizacijos yra įpareigosos nedelsiant informuoti rinką apie bet kokius pasikeitimus (laiku atskleisti informaciją).

„Pirmoji užduotis finansiniams viešiesiems ryšiams yra sukurti ir išlaikyti investuotojų pasitikėjimą, palaikant teigiamus santykius su finansine visuomene. O internetinė erdvė leidžia organizacijai naudoti forumus ar kitas priemones, kurti bendruomenes, skatinti atvirą ir skaidrią komunikaciją.<sup>23</sup> Tačiau akivaizdu, kad su šitokia komunikacija yra grėsmių, pvz.: informacijos nutekėjimas, įvairūs taisyklių pažeidimai. Nors internetas ir besivystanti komunikacija reiškia, kad visi investuotojai gali prieiti prie tos pačios informacijos, bet buvo iškeltas klausimas dėl informacijos kontrolės ir jos skaidrumo.

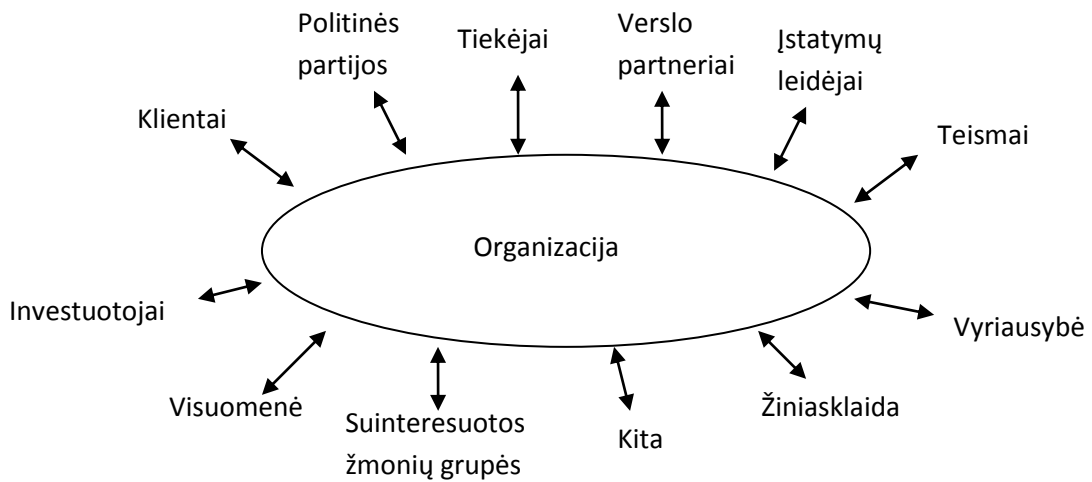
Kalbėdamas apie informacijos persiuntimą internetu Phillips, D., (2001), išskiria vieną iš trijų fenomenų – skaidrumą. „Skaidrumas, organizacijai suteikia atvirumo, komunikabilumo ir atskaitomybės“. Kaip pvz., patalpintas finansinis dokumentas, kurį gali peržiūrėti bet kas, arba patalpintas pranešimas spaudai organizacijos internetiniame puslapyje. Finansinio sektoriaus skaidrumas atsiranda tada, pvz., kai ruošiamos finansinės ataskaitos, jos yra privalomas ir turi būti pasiekiamos visiems, kurie nori jas pamatyti. „Internetas leidžia padidinti skaidrumą, nes informacija yra dažnesnė ir plačiau prieinama“, - teigė Phillips, D.

---

<sup>22</sup> Theaker, A.: *The public relations handbook*, Routledge, 2004, p. 366.

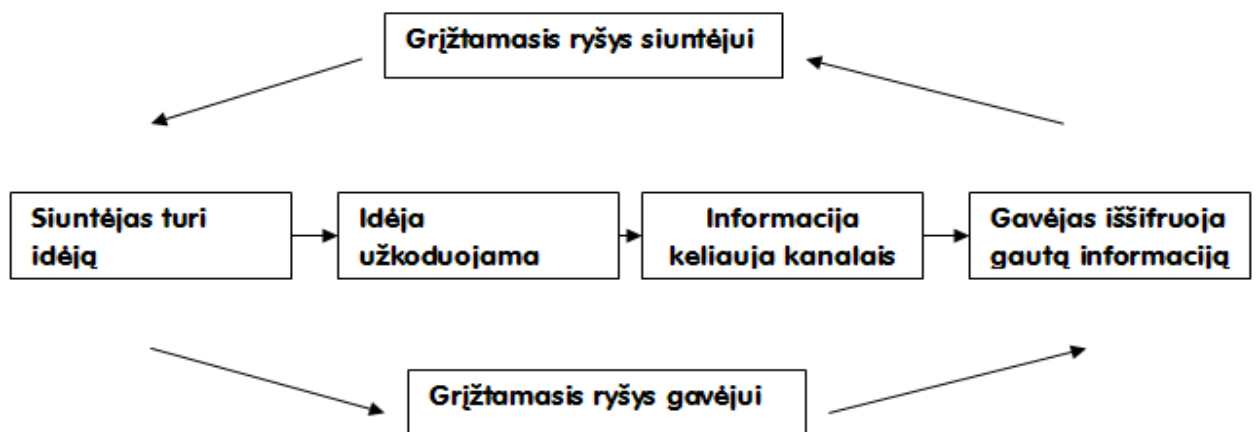
<sup>23</sup> Baskin, O.; Aronoff, C.; Lattimore, D. *Public Relations.: The Profession and the Practice*, 4th ed., Brown & Benchmark, Dubuque, IA, 1997, pp. 43.

Organizacijos, kaip atviros sistemos, ryšį su aplinka iliustruoja pateikta schema (žr. 3 pav.).



3 pav. Organizacijos kaip atviros sistemos ryšiai su aplinka  
(Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, B, 2005)

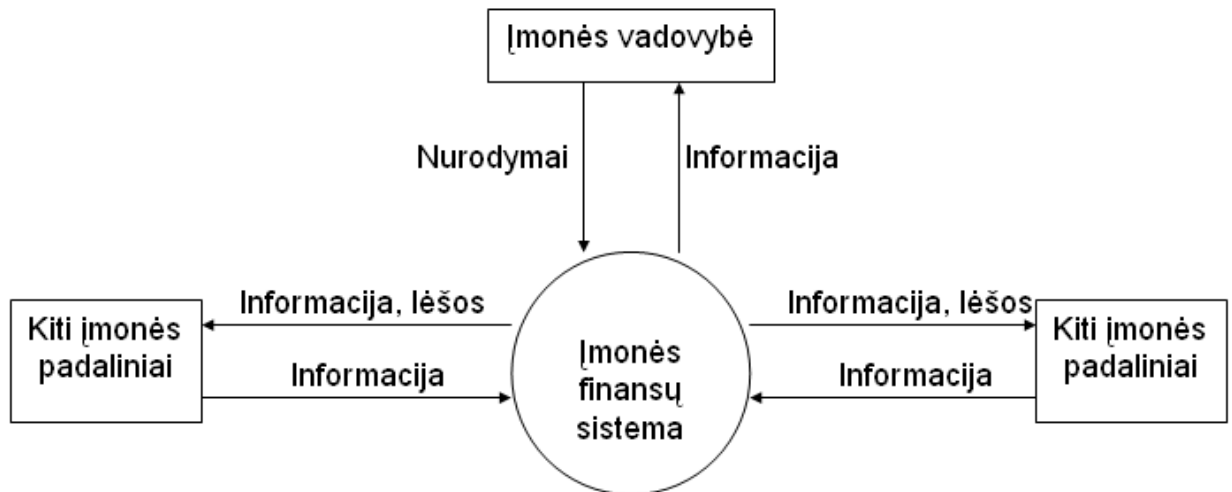
„Informacija, jos cirkuliavimas organizacijoje, yra vienas iš organizacijos veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių. Problemos ir sunkumai iškyla tuomet, kai organizacijos personalui pritrūksta reikiamos informacijos. Kiekvienos organizacijos sėkmė priklauso nuo jos galimybių apdoroti ir valdyti informacijos srautus.“<sup>24</sup> Tipinis informacijos kelias pavaizduotas 4 pav.



4 pav. Informacijos tėkmė komunikacijos procese

<sup>24</sup> Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, B.: *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2005.

Kiekviena organizacija funkcionuoja kaip atvira sistema, todėl ryšiai su aplinka, kaip pateikta 3 pav., yra labai gausūs. Tai reikalauja darbuotojų specialių komunikacinių įgūdžių. Ne kiekvienas organizacijos darbuotojas turi pakankamai kompetencijos, kad galėtų efektyviai perduoti informaciją į išorę. Pasaulyje firmos, atskiros kompanijos šią funkciją paveda atlikti profesionalams - viešųjų ryšių specialistams. Lietuvoje šie specialistai pradėti rengti neseniai, todėl daugelyje organizacijų šias funkcijas dar atlieka patys vadovai arba jų įgalioti asmenys (žr. 5 pav.)



5 pav. Finansų sistemos informacijos perdavimas (Juozaitienė L. 2007)

„Stiprėjant pasaulyje globalizacijos procesams, Lietuvai tapus Europos Sąjungos nare, kuriant žinių visuomenę, gerinant santykius su kaimyninėmis valstybėmis, plėtojant verslą su daugeliu pasaulio šalių, kiekvienos Lietuvoje esančios institucijos tikslas turėtų būti kokybiškas informacijos perdavimas į išorinę aplinką.“<sup>25</sup>

Finansinės institucijos užima svarbią vietą finansų rinkoje ir turi lemiamos įtakos vykstantiems procesams.

<sup>25</sup> Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, B.: *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2005.



### 2.3 Vidinės komunikacijos svarba finansų organizacijoje

Ypač daug dėmesio finansų organizacija skiria vidinei komunikacijai. Vidaus komunikacija yra svarbi, nes ji daugiausia dėmesio skiria bendravimui su visais darbuotojais. „Finansų sektorius yra vienas iš labiausiai reguliuojamų komunikacijos atžvilgiu“, - pabrėžė A. Theaker. Akademikai (Saks, 2006) ir praktikai (Kress, 2005) pabrėžia aiškios, nuoseklios ir nenutrūkstamos komunikacijos vaidmenį, skiriant išsipareigojimus darbuotojams. Tai rodo, kad vidaus verslo komunikacijos vadybininkai gali prisidėti skiriant darbuotojams įpareigojimus visoje kompanijoje. Vidinės kolektyvinės komunikacijos aspektas yra apibrėžtas kaip: „komunikacija tarp organizacijos strateginių vadovų ir jos vidaus suinteresuotųjų šalių, skirtos skatinti išsipareigojimą organizacijai, priklausomybės jai jausmą, suvokimą apie kintančią jos aplinką ir supratimą apie jos plėtojamus tikslus“, - teigė (Saks, 2006).

Welch, M. and Jackson P.R. (2007), buvo aprašomas naujas Van Riel modelis, perdengtas Argenti požiūrio trapecija, kurio pagrindinė idėja buvo: „vidaus komunikacija išskiria kaip strateginių ryšių su visuomene elementas“.<sup>26</sup>

Finansų organizacijoje vidinė komunikacija vyksta ir valdymo, ir marketingo komunikacijos srityse, taip pat kaip ir ryšių su visuomene sferoje.

Vienas iš svarbiausių finansinės organizacijos tikslų – sukurti tinkamą aplinką darbuotojams, kuri padėtų pritraukti ir ugdyti kompetentingus specialistus bei skatintų juos siekti geriausių rezultatų. Todėl kuriama aplinka, kuri vienija darbuotojus, skatina tobulėti ir susitelkia bendram darbui. Pagrindinės darbuotojų informavimo priemonės – „*intranetas*“, yra organizacijos vidinė sistema, leidžianti kompanijai elektroninėmis priemonėmis efektyviai valdyti vidinius organizacijos procesus.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Welch, M.; Jackson P.R.: *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, Emerald Group Publishing Limited [interaktyvus]. 2007, [nr.] 12 [žiūrėta 2010 m. balandžio 03 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EB0595E93DA75DFC6A77B4BC68838220?contentId=1602910>

<sup>27</sup> Bagdžiūnas, D.: *Kas yra intranetas?*, [interaktyvus] 2004, [žiūrėta 2010 m. balandžio 07 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.verslobanga.lt/lt/patark\\_full/416654b63d884](http://www.verslobanga.lt/lt/patark_full/416654b63d884)

Intranetas gali būti naudojamas kaip duomenų bazė, kurioje galima surasti reikiamą informaciją skirtą darbui ar informaciją apie pačią organizaciją. Dar vienas intraneto privalumas yra tas, kad sukuriamas saugus privatus tinklas nutolusiems įmonės padaliniais komunikuoti bei keistis duomenimis.

**Vidinis leidinys** - „noras žengti koją kojon su informacijos amžiumi skatina organizacijas išleisti smagius, kartais ir pramoginę funkciją atliekančius leidinukus, pavyzdžiui, skirtus kokiam renginiui aptarti. Organizacijai gerokai išaugus ir darbuotojų skaičiui perkopus 200, atsiranda poreikis juos suvienyti. Tam gyvo žodžio ne visada pakanka, tad į pagalbą pasitelkiamas rašytinis - laikraštis.“<sup>28</sup> Pagrindinė vidinio laikraščio funkcija yra greičiau ir darniau "sulipdyti" skirtingus kolektyvus, jei organizacijos filialai išsibarstę po skirtingus Lietuvos miestus.

Galima teigti, kad sėkminga vidinė komunikacija stiprina darbuotojų lojalumą organizacijai, o norint profesionaliai valdyti vidinės komunikacijos procesus finansinėje organizacijoje, būtina suvokti darbuotojų požiūrį, poreikius, ko jis norėtų iš šios organizacijos. Tad komunikacija vaidina svarbų vaidmenį ne tik kiekvieno žmogaus gyvenime, bet ir organizacijoje.

Taigi, apibrėžus finansų organizaciją, apžvelgus išorinės ir vidinės komunikacijos priemones finansų organizacijoje, galima pereiti prie finansinės informacijos. Reikia pabrėžti, kad finansinė informacija turi vienintelį tikslą - pateikti finansinę informaciją tiesiogiai tiems, kurie ja domisi.

## 2.4 Finansinė informacija

Svarbiausias ir pats sunkiausias finansinės informacijos aspektas yra persiųsti vieną aiškia, tikslią žinią, įvairioms skirtingus interesus turinčioms grupėms.

„Finansinė komunikacija susijusi ne vien su finansiniais duomenimis, bet ir atlieka labai svarbų vaidmenį kuriant organizacijos įvaizdį, reputaciją ir pasitikėjimą“.<sup>29</sup>

Finansinę informaciją sudaro: kasmetinės finansinės ataskaitos, (balansas, pelno (nuostolių), pinigų srautų, nuosavo kapitalo pokyčių ir kt.). Priešingai negu finansinė komunikacija, kuri kyla iš

---

<sup>28</sup> Sidaraitė, L.: *Darbuotojai susipažįsta ir per laikraštį*, [interaktyvus] 2008, [žiūrėta 2010 m. balandžio 07 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lrvs.lt/naujienos\\_naujas.php?id=20081016](http://www.lrvs.lt/naujienos_naujas.php?id=20081016)

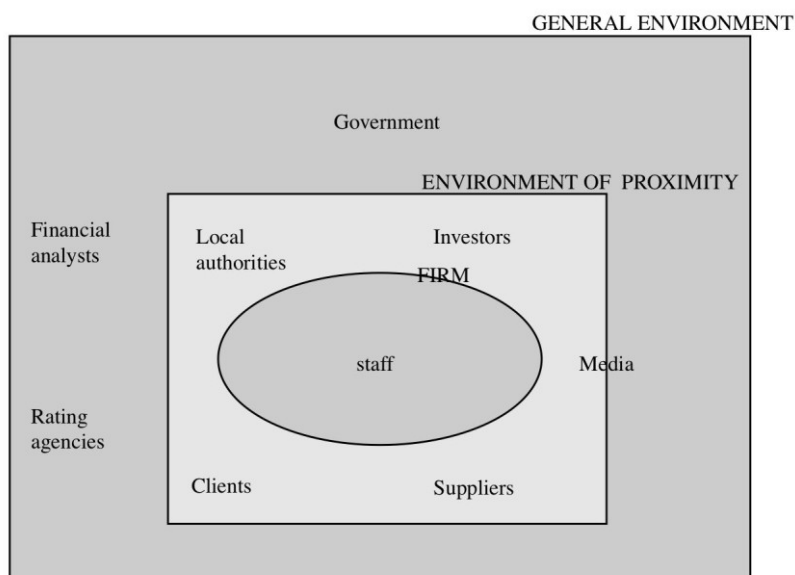
<sup>29</sup> A. Heldenbergh, C.; Scoubeau, L.; Arnone M. Croquet.: *The financial communication during a period of transition: The case of banks and insurance companies in Belgium*, Emerald Group Publishing Limited, [interaktyvus]. 2006, [nr.] 11 [žiūrėta 2010 m. balandžio 04 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EB0595E93DA75DFC6A77B4BC68838220?contentType=Article&contentId=1550562>

pačios organizacijos ir priklauso finansinio marketingo sferai. Jei finansinė informacija susideda išskirtinai iš objektyvių duomenų, tai gauta finansinė komunikacija, bus paremta iš dalies subjektyviais duomenimis. Pagal šią sistemą, mokslininkas de Bruin (1999) nustatė finansinę informaciją „kaip aktyviai veikiančią ir skatinačią įvaizdžio formavimą.“<sup>30</sup>

Kaip žinia, organizacijos, idėjos ar atskiros asmenybės sėkmė labai priklauso nuo visuomenės nuomonės apie ją ir jos veiklą. Jei pavyksta visuomenėje ir ypač tam tikrose visuomenės grupėse suformuoti teigiamą įvaizdį, tada daug lengviau pasiekiami tikslai. Pirmiausia reikia identifikuoti tikslines auditorijas ir pasirinkti optimalius komunikavimo su jomis būdus. Svarbu išsiaiškinti tikslinių auditorijų poreikius, interesus, nuomones ir atsižvelgiant į šiuos veiksnius, pasirinkti tinkamiausią komunikavimo būdą.

Balmer ir Dinnie (1999) identifikavo septynias pagrindines subjektų kategorijas, kurios yra finansinės informacijos tikslinės auditorijos. Šios pagrindinės septynios kategorijos yra: personalas, investuotojai ( akcininkai- bankininkai- obligacijų turėtojai), klientai, tiekėjai, vietinė valdžia, žiniasklaida, vyriausybė (Balmer ir Dinnie, 1999). Finansų organizacijos tikslinės auditorijos, beveik niekuo nesiskiria nuo kitų įmonių. Pagrindinis skirtumas būtų tas, kad finansinė organizacija turi „savo“ investuotojus: obligacijų turėtojai, akcininkai ir ūkio subjektai: vyriausybė, savivaldybė.



6 pav. Finansinės komunikacijos tikslinė auditorija (Balmer ir Dinnie, 1999)

Mokslo autoriai mano, kad esant būtinybei komunikuoti su šiomis pagrindinėmis septyniomis kategorijomis reikia mažiausiai kas tris mėnesius. Organizacijos personalas pereinamuoju laikotarpiu turi būti atsakingas už finansinę informaciją, turi labai greitai reaguoti jei yra

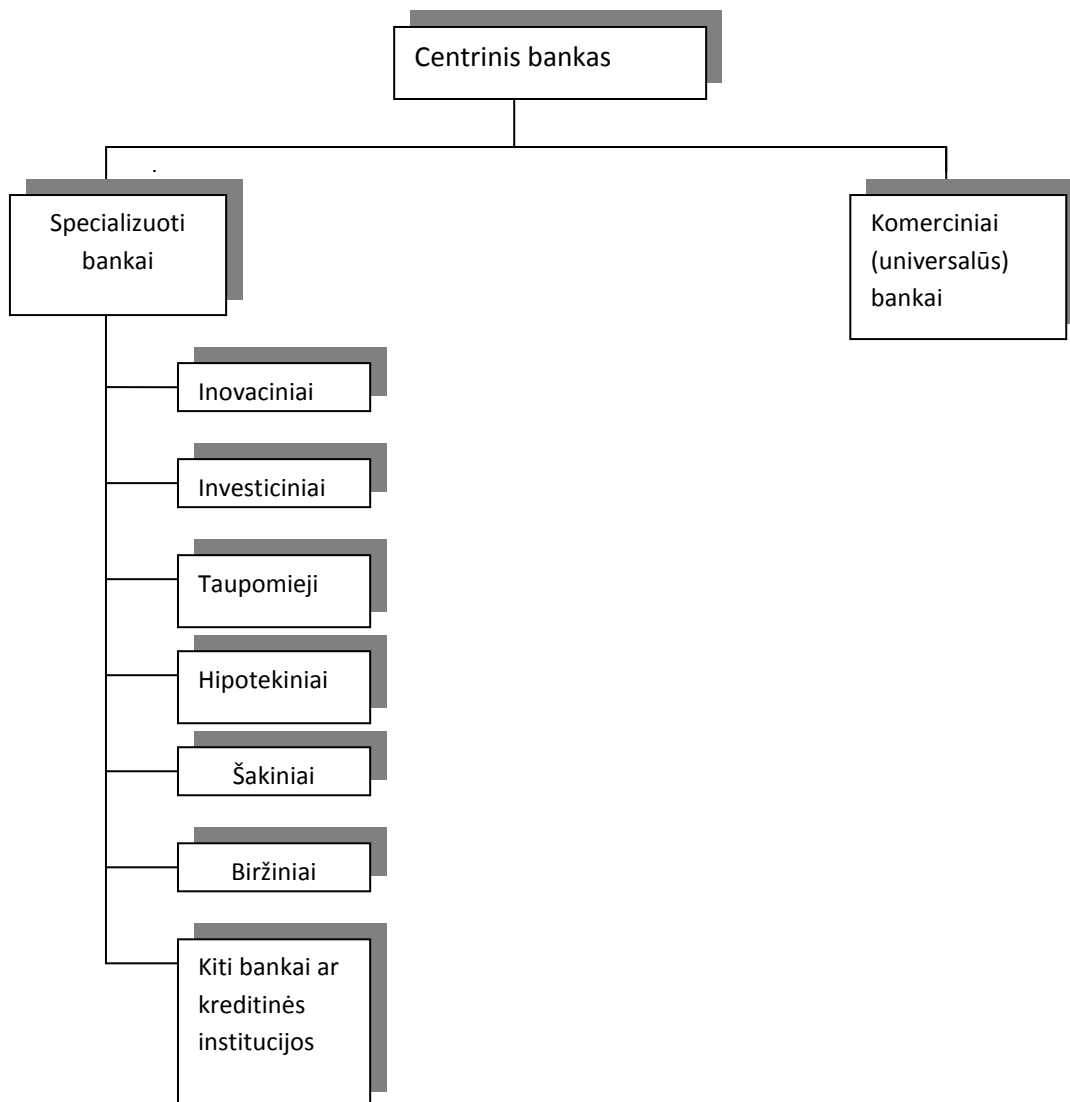
<sup>30</sup> Barger T.C.: *Financial institutions*, Washington: Intern. finance corp., 1998

informacijos nutekėjimas, nes informacijos nutekėjimas gali sukelti apkalbas, kurios gali turėti neigiamų pasekmių proceso sėkmingam vystymui bei įgyvendinimui. Komunikacijos specialistas turi pažinti tikslines auditorijas taip, kad galima būtų integruoti vartotojui skirtus pranešimus.

Apibendrinant, finansinė informacija privalo tenkinti vidaus ir išorės informacijos vartotojų poreikius. Finansinė atskaitomybė suteikia finansinę informaciją visoms tikslinėms auditorijoms ir yra svarbi jų sprendimams priimti. Pagrindinė finansinės informacijos paskirtis – teikti įvairiems vartotojams naudingą ir reikalingą informaciją.

### 3. FINANSINIŲ ORGANIZACIJŲ VAIDMUO LIETUVOS FINANSŲ RINKOJE

**Bankas** – tai finansų institucija, turinti specialią valstybės licenciją. Priklausomai nuo vykdomų operacijų pobūdžio, galima išskirti 3 pagrindines bankų grupes: centrinis bankas; universalūs arba komerciniai bankai; specializuoti bankai.



7 pav. Bankų klasifikavimas pagal vykdomų operacijų pobūdį (Bartkus E., Buškevičiūtė E. 1994)

Visos šios bankų grupės valstybėje funkcionuoja kaip vieninga sistema.

Trys didžiausi skandinaviško kapitalo bankai (AB SEB bankas, AB Swedbankas ir AB DnB NORDBANKAS) kontroliuoja ne tik didžiąją Lietuvos bankų sistemos turto dalį, bet taip pat atlieka svarbų vaidmenį ir nebankiniame finansų sektoriuje – lizingo ir draudimo rinkose. Bankų dominavimas finansų sistemoje netiesiogiai pasireiškia ir per jų ryšius su kitais finansų rinkos dalyviais.

Mąstant kokioje verslo organizacijoje galima būtų ieškoti moderniausios ir efektyviausios komunikacijos ir aptarnavimo sistemos, tarp pirmųjų būtų bankai.

„Prieš keletą metų su tuomečiu SEB Vilniaus banku dėl dominavimo viešųjų ryšių srityje aktyviai varžėsi "Hansabanko" analitikai, tačiau turbūt dėl tam tikros jį valdančio Švedijos banko "Swedbank" padėties jie šias pozicijas užleido bankui "DnB Nord", kurio ekspertai kartu su SEB banko analitikais šiandien valdo ekonominių diskusijų lauką.“<sup>31</sup>

Šiandien dominuojantys komerciniai bankai, užimantys aukštas pozicijas Lietuvos finansų rinkoje visai bando išsiskirti ir pritraukti kuo daugiau tiek privačių, tiek verslo klientų. Klientus pritraukti padeda „banko identitetas - tai matomų požymių, pagal kuriuos visuomenė gali atpažinti konkretų banką, kūrimas. Identiteto kūrimas padeda bankui išskirti save iš kitų institucijų.“<sup>32</sup> Teigiamas įvaizdis labai svarbus bankams. Jis padeda organizacijai ne tik pritraukti tikslines auditorijas, bet nuo įvaizdžio priklauso ir organizacijos sėkmė. „Dabar komercinė bankų sėkmė iš esmės priklauso nuo jų įvaizdžio ir suinteresuotų visuomenės sluoksnių paplitusios nuomonės apie teikiamų paslaugų kokybę. Kadangi dauguma šių paslaugų neturi fizinės išraiškos, kitaip tariant, vartotojas negali jų matyti tiesiogiai, todėl apie paslaugų kokybę klientai dažniausiai sprendžia iš to, kokį įspūdį jiems padaro pats bankas.“<sup>33</sup> Vartotojas, jo pritraukimas ir išlaikymas yra labai svarbu. Bankai turi palaikyti stiprius ryšius su savo klientais.

Dauguma Lietuvos komercinių bankų save pristato labai panašiai. Yra aprašoma banko istorija, vizija, misija, vertybės, kokybės politika, įgyvendinti ar įgyvendinami projektai, organizacijos struktūra. Svarbus yra banko *misijos* apibrėžimas. „Misija - tai organizaciją visuomenei pristatantis pranešimas, kuris nusako jos veiklos prasmę ir tikslus. Komercinio banko

---

<sup>31</sup> Eigirdas, E.: *Reklamos aukos*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/485e1480e6338>

<sup>32</sup> Ivaškevičius D.: *Bankų vadyba*. Kaunas, 1997.

<sup>33</sup> Drūteikienė G.; Marčinskas A.: *Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2000\\_4/druteikiene.pdf](http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2000_4/druteikiene.pdf)

misijos pagrindą turi sudaryti jo įsipareigojimas kuo geriau patenkinti savo klientų poreikius. Ką klientas mato, galvoja, kuo tiki ir ko nori, - tai turi būti priimama labai rimtai, kaip objektyvus faktas.“<sup>34</sup>

Bankas, kad pritrauktų klientus, turi apie save pranešti. Šiandien, daugelis Lietuvos bankų turi ryšių su visuomene skyrių, kurie ir atsakingi už banko vidinę ir išorinę komunikaciją, už visą reikiamą informaciją apie banką, jo teikiamas paslaugas ar pokyčius banke. Ryšių su visuomene skyrius atsakingas už laiku pateiktą informaciją tiek banko darbuotojams, tiek išorinėms auditorijoms – žiniasklaidai, klientams ir kt. Informacijai perteikti reikia pastovių, organizuotų priemonių, neužtenka apie pokyčius pranešti skambučiu ar žinute. Darbuotojams veikia intranetas, kur galima matyti visą naujausią informaciją, o klientams, žiniasklaidai yra rašomi pranešimai, straipsniai apie banko veiklą, pokyčius, naujienas. Vidinė komunikacija kiekvienoje didelėje organizacijoje yra labai svarbi – nuo to, kiek darbuotojai žino apie savo organizaciją, priklauso, kiek informacijos jie suteiks ir klientams. Kaip bendrauti tarpusavyje yra labai daug priemonių: elektroninis paštas, intranetas, telefonas, vidinis laikraštis, susirinkimai, neformalus pasikalbėjimai ir t.t. Išorinės komunikacijos pagalba informuojame – žiniasklaidą apie banko veiklą – ši veika labiau matoma iš išorės. Su išorinėmis auditorijomis galime bendrauti per radiją, žiniasklaidą, televizijos debatų laidoje, internetą ir kt. Tad galima įsitikinti, kad integruota vidinė ir išorinė komunikacijos yra neatsiejamos. Kiekviena iš jų yra veiksminga tiek, kiek leidžia perduoti reikiamą informaciją.

Galima daryti prielaidą, kad banke yra integruojamos visos komunikacijos proceso sudėtinės dalys, kurios jungia: ryšius su visuomene, kurių pagalba kuriamas palankus organizacijos įvaizdis, skatinami geri santykiai su visuomene; komunikacijos vadyba, kur galima tarpusavyje keisti informaciją, pranešti svarbius įvykius ar naujienas išorinei auditorijai; marketingo komunikacija, kurio priemonėmis galime perduoti žinią savo tikslinėms auditorijoms; ir galiausiai organizacijos vadyba, kuri apima vidinę komunikaciją (darbuotojų kompetencijos ugdymą, tarpusavio informacijos keitimą, gimtadienių šventimą ir kt.).

Toliau apžvelgsime vieno iš trijų didžiausių Lietuvos komercinių bankų AB DnB NORD vykdomą integruotą komunikaciją.

---

<sup>34</sup> Drūteikienė G.; Marčinskas A.: *Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2000\\_4/druteikiene.pdf](http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2000_4/druteikiene.pdf)

## 4. INTEGRUOTOS KOMUNIKACIJOS TAIKYMAS

### AB DnB NORD BANKE TYRIMAS

Kaip jau buvo rašyta pirmoje šio darbo dalyje, integruota komunikacija suprantama kaip sudėtinė komunikacija, o organizacijos sėkmė ir pelnas priklauso nuo laimingų ir lojalių vartotojų. Stiprėjant konkurencijai tiek Lietuvos, tiek pasaulio rinkoje, organizacijos sėkmę daug kuo lemia gerai suplanuota ir įgyvendinta integruotos komunikacijos strategija, nuo kurios ir priklauso organizacijos sėkmė.

**Tyrimo metodologija:** Siekiant nustatyti banko integruotos komunikacijos ypatumus, turinčius įtakos organizacijos veiklos sėkmei, atliktas kiekybinis tyrimas – anketinė DnB NORD banko darbuotojų apklausa.

**Darbo tikslas:** nustatyti, kokios integruotos komunikacijos priemonės, veiksmai pagal naujai vykdomą DnB NORD banke SMARRTT pilotinį projektą daro didžiausią įtaką organizacijos sėkmei.

Anoniminė anketa su klausimais apie SMARRTT pilotinį projektą buvo išsiųsta elektroniniu paštu Vilniaus miesto DnB NORD banko darbuotojams. Anketą sudaro 14 klausimų (žr. 1 priedą). Siekiant gauti kuo daugiau atsakymų, anketa buvo paruošta su pateiktais galimais atsakymų variantais, kad į klausimus būtų galima greitai atsakyti. Iš viso elektroniniu paštu buvo išsiųsta 200 anketų. Gautos 166 anketos su atsakymais, iš jų sugadintos 0 anketų.

**Darbo objektas** – integruota komunikacija AB DnB NORD banke.

Iškelti šie **tyrimo uždaviniai**:

- Apžvelgti DnB NORD banką, jo viziją, misiją, vertybes tam, kad būtų galima įvertinti ko ši organizacija siekia;
- Apžvelgti banke vykdomą SMARRTT pilotinį projektą, kokie jo tikslai, nustatyti kokios jo sąsajos su integruota komunikacija;
- Iš gautų tyrimo rezultatų nustatyti, ar integruotos komunikacijos strategija (vykdant SMARRTT pilotinį projektą) pasiteisino, ar padėjo šiai organizacijai pritraukti naujų klientų, nuo kurių ir priklauso organizacijos sėkmė.



## DnB NORD banko istorija:<sup>35</sup>



- 1924 Banko istorijos pradžia, įsteigiamas Žemės bankas
- 1993 Bankas atkuriamas AB Lietuvos žemės ūkio banko vardu
- 2002 Banko strateginiu investuotoju tampa Vokietijos bankas NORD/LB
- 2003 Banko firminio stiliaus sukūrimas – naujas vardas AB “NORD/LB Lietuva”
- 2006 Bankas tampa DnB NORD bankų grupės nariu ir pradeda veikti su DnB NORD ženklu

Banko teikiamos finansinės paslaugos yra: indėlių ir kitų grąžintinų lėšų priėmimas; skolinimas; pinigų pervedimas; mokėjimo kortelių ir kitų mokėjimo priemonių išleidimas; lizingo paslaugos; investicinės paslaugos; pinigų tvarkymas; informacijos ir konsultacijų teikimas kreditų, mokėjimų klausimais; valiutos keitimas; piniginių lėšų saugojimas; vertybinių popierių emisijų paslaugų teikimas; investicinių fondų administravimas.

---

<sup>35</sup> DnB NORD bankas.: *Apie banką*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://dnbnord.lt/lt/apie-banka/apie-banka/istorija/>

## **DnB NORD banko vizija ir misija, vertybės:**<sup>36</sup>

### *Banko vizija*

„Mūsų tikslas būti dinamiškiausia ir patikimiausia finansine institucija Lietuvoje. Komandinis darbas ir paprastumas mums padeda būti veikliais ir dinamiškais. Kartu su DnB NORD grupe siekiame būti vienu iš trijų stipriausių bankų Baltijos regione.”

### *Banko misija*

„Mes - bankas Jums ir Jūsų verslo ateičiai. Mes tikime, kad viskas - įmanoma. Kiti bando, o mes įgyvendiname!

Mes padedame įgyvendinti Jūsų siekius, būdami svarbia Jūsų verslo ir kasdienio gyvenimo dalimi.

Mums iššūkiai – tai naujos galimybės atkakliai dirbant pasiekti geriausių rezultatų.“

### *Banko vertybės*

„Dinamiškumas: mes veržiamės pirmyn!

Paprastumas: paprastas sprendimas geresnis už sudėtingą

Komandos dvasia: kartu mes – stipresni!

Patikimumas: savo banką mes kuriame atsakingai ir sąžiningai.“

Kaip matome, banko pagrindinis tikslas būti dinamiškiausia ir patikimiausia finansine institucija Lietuvoje. Galima teigti, kad svarbiausią tikslą DnB NORD bankas jau pasiekė, būti tarp trijų geriausių. Šiandien DnB NORD bankas užima trečią vietą Lietuvos finansų rinkoje. Bankas siekia kiekvieno iš mūsų būti kasdieninio gyvenimo dalimi, siekia pažinti savo klientą, nes tik žinant jo poreikius, galima pasiekti aukščiausių rezultatų. Banko didžiausia vertybė komanda, nes tik komandinis darbas, o iš jo gautas rezultatas, tai banko stiprybė ir sėkmės garantas.

DnB NORD bankas išsiskiria iš konkurentų savo marketinginių priemonių gausumu: užsakomieji straipsniai, masinės informavimo priemonės (TV, spauda, internetas), tiesioginiai laiškai, reklaminė medžiaga (reklaminis lankstinukas, išsamus informacinis lapelis, plakatai),

---

<sup>36</sup> DnB NORD bankas.: *Apie banką: vizija ir misija*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://dnb nord.lt/lt/apie-banka/apie-banka/vizija-misija/>

vizualinė reklama (reklaminiai stovai, simbolizuojantys Pvz. “Pensijų fondus”), atnaujintas banko internetinis puslapis.

Prieš pradėdant įgyvendinti sekancią šio darbo užduotį, - apžvelgti banke vykdomą SMARRTT pilotinį projektą, išsiaiškinti jo tikslus, etapus ir svarbiausia nustatyti jo sąsają su integruota komunikacija, reiktų paminėti, kad DnB NORD bankas šį pilotinį projektą pradėjo nuo 2009 metų, trečio ketvirčio. Šiuo projektu bankas siekia pritraukti daugiau naujų klientų ir išlaikyti senus, o juk nuo klientų lojalumo ir priklauso banko sėkmė. Todėl buvo pradėtas vykdyti SMARRTT pilotinis projektas.

### **SMARRTT pilotinis projektas**

Siekiant tinkamai suformuluoti tikslus naudojamas akronimas SMARRTT. Visi tikslai turi būti specific (specifiniai), measurable (išmatuojami), achievable (pasiekiami), realistic (realūs), relevant (susiję), targeted (tiksliniai), timed (apibrėžti laike). Neseniai DnB NORD banke buvo pradėtas vykdyti naujas SMARRTT projektas. Jo tikslas – tinkamai pasirengti kokybiškai naujam pardavimų efektyvumo šuoliui. Bankas įgyvendindamas pardavimų organizavimo gerinimo programą SMARRTT siekia, kad visų banko darbuotojų aktyvumas ir profesionalumas būtų sutelktas į kryptingą ilgalaikių ryšių su klientais įtvirtinimą ir plėtojimą, taip užtikrinant pelningą ir efektyvų banko darbą dabar ir ateityje. SMARRTT projektas buvo padalintas į kelis etapus.

Pirmojo SMARRTT programos įgyvendinimo etapo metu buvo apibrėžti nauji privačių ir verslo klientų segmentavimo kriterijai ir pagal tai nustatyti kliento aptarnavimo lygiai siekiant išnaudoti esamų ir naujų klientų potencialą bei padidinti jų lojalumą bankui. Šio etapo tikslas – sustiprinti dėmesį tiksliniam klientų segmentavimui tam panaudojant ugdančio vadovavimo skatinamus universalus pardavimo darbuotojus ir vykdant aktyvius pardavimus. Šiame darbų etape taip pat buvo sukurta pardavimo tikslų, vertinimo rodiklių ir kriterijų bei pasiektų rezultatų kontrolės sistema. Jos esmė yra tai, kad kiekvieno darbuotojo ir padalinio sėkmė bus matuojama augančiu aktyvių klientų skaičiumi, gerėjančiais kompleksinio pardavimo rodikliais, klientų segmentų pelningumu bei dėl augančių pajamų padidėjusiu darbo našumu bei efektyvumu. Kiekvieno banko darbuotojo kryptinga veikla sutelkta siekti aiškiai apibrėžtų pamatuojamų tikslų ir leidžia sumanaus pardavimo dėka pasiekti geresnių asmeninių, o tuo pačiu ir viso banko, veiklos rezultatų.

Antrojo SMARRTT programos įgyvendinimo etapo metu buvo apibrėžti tokie veiksmai:

- Pirmas. Reklama (banko pažadas klientams būti jų finansų gidu).
- Antras. TRIPLE A mokymai darbuotojams, vadovams.

Taigi pirmas, antrojo SMARRTT programos etapo veiksmas, duoti pažadą klientams.

### **DnB NORD banko strateginė iniciatyva – tapti klientams finansų gidu**<sup>37</sup>

Turbūt daugelis esame matę DnB NORD banko reklamą: „DnB NORD bankas – Jūsų finansų gidas.“ Bankas šiai iniciatyvai pradėjo ruoštis prieš 10 mėnesių. Prieš startuojant šiai iniciatyvai, reikėjo atlikti tyrimus norint suprasti ko žmonės tikisi iš bankų, ko pasigenda, ar ko labiausiai trūksta. Buvo įvertintos banko teikiamos paslaugos ir produktai, jų privalumai ir trūkumai. Vyko darbuotojų mokymai, „Slaptojo pirkėjo“ vizitai, siekiant, kad banko darbuotojai įgustų tinkamai elgtis ir jaustųsi atsakingi už duotą pažadą klientams. „...Tai reiškia, kad nuo šiol klientas, atėjęs į DnB NORD banką, pirmiausia bus įdėmiai išklaudytas ir, atsižvelgiant į individualias finansines aplinkybes, jam bus pateikti keli sprendimų variantai. Tik aiškiai suprasdamas kiekvienos alternatyvos privalumus ir trūkumus, žmogus galės rinktis jam naudingiausią sprendimą. Tai pasitikėjimu ir atsakomybe pagrįsta ilgalaikė verslo iniciatyva, už kurios įgyvendinimą yra atsakingas kiekvienas banko darbuotojas,“ – sako AB DnB NORD banko prezidentas ir valdybos pirmininkas Werner Schilli. Akivaizdu, kad dabar žmonėms reikia turėti savo „finansų gidą“, kuris galėtų tinkamai įvertinti jų esamą finansinę situaciją, bei tinkamai, pagal klientų poreikius paskirstyti jų finansus.

Kitas, antrojo SMARRTT programos etapo veiksmas: mokymai banko darbuotojams ir jų vadovams.

### **TRIPLE A mokymai**

Norint sėkmingai pasiekti pageidaujamų rezultatų reikia specialisto pagalbos, - TRIPLE A treneriai-konsultantai yra dirbę įvairiose srityse, todėl turi konkrečios patirties ir žinių.

---

<sup>37</sup> DnB NORD bankas.: *DnB NORD banko strateginė iniciatyva – tapti klientams finansų gidu*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://dnbnord.lt/lt/apie-banka/finansu-gidas/>

Seminarai naudingi tiek darbuotojams, tiek vadovams. Su pardavimais dirbantys darbuotojai intensyvaus seminario metu, analizuos savo kaip pardavėjo įgūdžius, praeis pardavimo proceso etapus, įvardins sėkmingo pardavėjo finansų gido asmenybės bruožus bei nuostatas. Vadovai įgys vadovavimo pardavėjų komandai naujų įgūdžių, sužinos „koučingo“ metodų taikymo principus, įvardins individualių treniruočių metu savo kaip vadovo silpnąsias ir stipriąsias puses dirbant ir vystant savo darbuotojus, sustiprins savo pardavėjų komandą kaip proaktyviai veikiančią bei siekiančią užsibrėžtų tikslų įgyvendinimo. Po seminario bei individualių treniruočių padidės padalinių veiklos efektyvumas, pardavimo rezultatai, slaptojo pirkėjo rezultatai išliks puikūs, pardavėjų komanda taps klientų finansų gidais bei programos „Pažadas klientui“ įgyvendintojais.

„Koučingas – tai procesas, kurio metu darbuotojas suvokia savo geriausias savybes ir gabumus, reikalingus tikslui pasiekti, o taip pat ir tai, ką jam dar reikėtų tobulinti. Tuomet siekiama kuo efektyviau panaudoti turimas stipriąsias savybes, bei pagerinti mažiau išugdytus gabumus. Tam pasitelkiami grįžtamojo ryšio, diskusijos, praktinių užduočių metodai. Jų pagalba koučingo vadovas padeda darbuotojui įveikti užduotis ir/ar problemas. Prie viso to darbuotojas išmoksta ugdyti savo paties iniciatyvą.“<sup>38</sup>

Vienas koučingo būdas gali būti: „*Koučingas darbo vietoje* yra patikrintas būdas, kaip remiantis praktika sėkmingai skatinti elgesio pokyčius. Grįžtamojo ryšio ir konkrečių patarimų dėka, darbuotojas gali taikyti naujus įgūdžius darbo aplinkoje, bendraudamas su klientais, bei juos tobulinti.“<sup>39</sup>

Kitas koučingo būdas: „*Individualus koučingas* ypatingas tuo, jog šio proceso metu koučingo vadovas dirba tik su vienu asmeniu - dažniausiai su vadovu. Taikant individualaus koučingo metodą dėmesys skiriamas dalyvio tikslų išsiaiškinimui bei išsamiam jų aptarimui. Individualus ir pasitikėjimu paremtas darbas skatina greitus rezultatus ir ilgalaikį elgesio pokyčių progresą.“<sup>40</sup>

Taigi, šie seminarai kiekvienam banko darbuotojui turėtų duoti bent jau kažkokios naudos. Šie mokymai suteikia galimybę lavinti savo kaip pardavėjo įgūdžius, sužinoti daug naudingos ir įdomios informacijos, kurią galima pritaikyti savo darbo vietoje. Juolab, kad po seminarų Triple A

---

<sup>38, 39, 40</sup> Triple A.: *Koučingas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą:

[http://www.triplea.lt/?action=menu&menu\\_id=30](http://www.triplea.lt/?action=menu&menu_id=30)

treneris - konsultantas atvažiuoja į darbo vietą ir stebi, kaip pritaikytos seminaro metu išmoktos pamokos. Kiekvienas banko darbuotojas atranda savo ypatumus, kaip pritraukti klientą, kad jis ne kartą pas tave sugrįžtų, kaip parduoti vieną ar kitą banko paslaugą, produktą.

Antro SMARRTT programos įgyvendinimo etapo metu daug dėmesio buvo skiriama išorinei komunikacijai, kai bankas įgyvendino iniciatyvą tapti kliento finansų gidu. Šia reklama bankas pasiekė ne tik savo tikslinę auditoriją, bet ir savo oponentus. Ar ši reklama pritraukė daug naujų klientų? reiktų daryti atskirą tyrimą, kad sužinotume kiek bankas pritraukė naujų klientų. Bet galima drąsiai teigti, kad ši banko reklama prikaustė ne vieno žmogaus dėmesį, o jei yra dėmesys, vadinasi tiek viešųjų ryšių kampanija, tiek marketingo specialistai savo darbą atliko gerai. Daug dėmesio buvo skiriama ir organizacijos vadybai (seminarai darbuotojams ir vadovams). Darbuotojų kompetencija labai svarbi organizacijos sėkmei.

Trečiojo SMARRTT programos įgyvendinimo etapo metu numatyti tokie veiksmai:

- Reguliarus „Rytinės arbatos“ susirinkimų organizavimas bei dalyvavimas, (aptariamais dienos klausimais, susitariama dėl dienos veiksmų, - kas ką parduos).
- Reguliarus savaitinių bei mėnesių pardavimų rezultatų apžvalgos susirinkimų organizavimas bei dalyvavimas, (klausimų sprendimas, marketingo kampanijų aptarimas, pasidalijimas pardavimų „triukais“).
- Individualių „pardavėjų“ bei vadovų ugdančiojo vadovavimo sesijų organizavimas, (vyksta ugdančiojo vadovavimo (koučinio) sesijos, kurios dokumentuojamos).
- Dienos bei savaitinių pardavimo rezultatų vizualizavimas „Baltoje lentoje“, (lentoje rašomi pardavimų rezultatai - „einamosios“ dienos, veiksmai, planas kas ką daro? galiausiai savaitės gale rezultatai susumuojami, aptariamais ir jei jie neatitinka iškeltų tikslų, numatomi veiksmai rezultatams gerinti).
- Kasdieninis pardavėjų pastanginių veiksmų vertinimas „Krioklio metodu“ (skambučių, susitarimų susitikti, įvykusių susitikimų skaičius bei pardavimų skaičius iš skambučių);
- Darbuotojų įgūdžių bei žinių įvertinimas.

Šis trečias SMARRTT programos etapas yra svarbiausias, nes visi šie aukščiau išvardinti veiksmai yra tam, kad darbuotojai ugdytų savo jau turimas žinias, kad taptų kompetentingesni, būtų savo srities specialistais. Kaip anksčiau jau buvo minėta, bankas šiuo SMARRTT pilotiniu projektu siekia pritraukti kuo daugiau naujų klientų, o tai siekia padaryti per banko darbuotojus.

„Vis dažniau organizacijos sėkmė siejama su komandiniu darbu bei nuolatiniu darbuotojų tobulėjimu. Vis didesnė dalis vadovų suvokia, kad organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik subūrusi tobulai dirbančią komandą.“<sup>41</sup> Todėl bankas labai daug investavo į šį SMARRTT pilotinį projektą. Visi žinome, kad pritraukti klientą nėra paprasta, o tik nuo banko lojalių klientų priklauso banko sėkmė. Todėl bankas deda daug vilčių į darbuotojus, juos ugdo, moko, nes pirmas kliento įžengimas į banką, tai susidūrimas akis į akį su banko darbuotoju. Darbuotojas, tarsi organizacijos veidas. Pagal šį banko vykdomą pilotinį projektą labai svarbi tampa banko vidinė komunikacija, kuri yra integruota į išorę. Kiekviena organizacija turi nuspręsti, kuriuos komunikacijos būdus geriausia naudoti. DnB NORD bankas nusprendė, jog geriausia tam tiktų integruota komunikacija. Iš aprašytos teorijos jau žinome, kad integruota komunikacija tai sudėtinės visų komunikacijų sujungtos sritys.

Tad galima teigti, kad į SMARRTT vykdomą projektą, susiveda visos komunikacijos sudėtinės sritys: komunikacijos vadyba (darbuotojų informacijos apsikeitimas, „Rytinės arbatos“ susirinkimai), marketingo vadyba (banko vykdomos reklamos, iniciatyva būti kliento finansų gidu), organizacijos vadyba (darbuotojų kompetencijos ugdymas, TRIPLE A mokymai, koučingas ) ir viešieji ryšiai (darbuotojai savo kompetencija, teikiama informacija, žavesiu geba pritraukti naujų klientų). Taigi galima teigti, kad banke vykdomas SMARRTT pilotinis projektas, jo etapų veiksmai, tai integruotos komunikacijos sudėtinės dalys.

Apžvelgę SMARRTT pilotinį projektą, galima pereiti prie tyrimo rezultatų.

---

<sup>41</sup> Pranys T.: *Komandinis darbas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą:

<http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/4544f4f5e8fd1>

## 5. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Banko darbuotojams buvo pateikti klausimai apie naujai vykdomą SMARRTT pilotinį projektą: jo reikšmę, tikslą, projekto įgyvendinimo veiksmus. Buvo klausiama kas po projekto įgyvendinimo pasikeitė banke, apie Triple A mokymus, taikomas komunikacines priemones, galiausiai ar naujai vykdomas SMARRTT pilotinis projektas pasiteisino ir nuo ko priklauso banko sėkmė.

Surinkti duomenys išanalizuoti *MS Excel* programa.

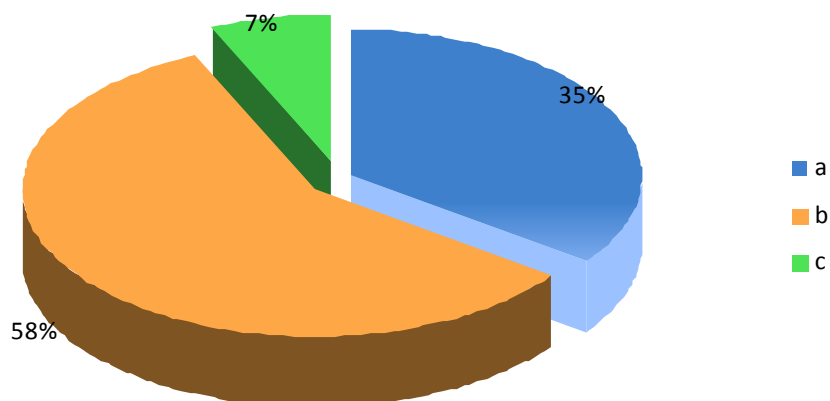
Tyrimo rezultatų įvertinimui ir analizei panaudotas aprašomasis metodas. Išanalizuosime kiekvieną klausimą atskirai.

Akronimas SMARRTT apibrėžiamas labai tiksliai. Banko darbuotojams buvo suformuluotos trys akronimo SMARRTT reikšmės:

- a) sumanus, mandagus, atkaklus, ryžtingas, tikslus; (58 atsakymai)
- b) specifinis, išmatuojamas, pasiekiamas, realus, susijęs, tikslus, apibrėžtas laike; (97 atsakymai)
- c) SMARRTT žodis reikšmės neturi. (11 atsakymų)

Antras variantas (b) buvo pasirinktas daugumos t.y. 97 banko darbuotojų, kaip tiksliausiai apibūdinantis SMARRTT reikšmę. Daugiausiai antrojo varianto pasirinkimą lėmė tai, kad prieš prasidedant SMARRTT pilotiniam projektui, banko darbuotojai turėjo galimybę susipažinti su šiuo projektu, jo reikšme, tikslu, etapų veiksmis. Tai parodo, jog dauguma banko darbuotojų šią informaciją apie projektą įsisavino ir į šį klausimą atsakė teisingai. Kiti 58 banko darbuotojai pasirinko pirmąjį variantą (a), tačiau jis gana netikslus ir nėra tinkamas SMARRTT akronimui apibūdinti. Mažiausiai, tik 11 darbuotojų pasirinko trečiąjį (c) atsakymą. Jie galvojo, kad žodis SMARRTT jokios reikšmės neturi. Tokį jų pasirinkimą galėjo įtakoti informacijos apie SMARRTT projektą nežinojimas, arba neilgas darbo terminas DnB NORD banke. Iš šių 11 darbuotojų, vienas dar pridėjo savo pastabą, kad tai tiesiog naujo banko projekto pavadinimas, o pats žodis SMARRTT nieko nereiškia. Pirmo klausimo procentinę išraišką matome 1 diagramoje:





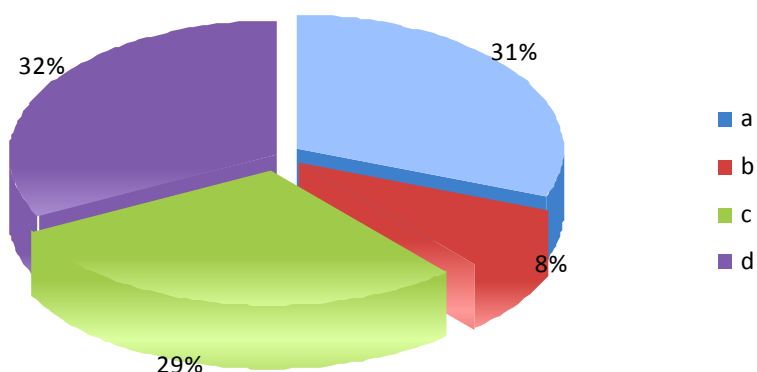
**1 diagrama: Klausimo „Kaip manote kokia žodžio SMARTT reikšmė” rezultatai**

Kiekvienas DnB NORD banke dirbantis žmogus turėtų žinoti, koks SMARTT projekto tikslas, tad antruoju anketos klausimu tai ir buvo bandoma išsiaiškinti. Buvo pateikti keturi projekto tikslai:

- a) pardavimų efektyvumui skatinti; (51 atsakymas)
- b) banko įvaizdžio formavimui; (13 atsakymų)
- c) ilgalaikių ryšių su klientais palaikymui; (48 atsakymai)
- d) naujų klientų pritraukimas, senų išlaikymas. (54 atsakymai)

Daugiausiai darbuotojų pasirinko ketvirtąjį atsakymą (d). Jie manė, kad svarbiausias tikslas yra naujų klientų pritraukimas, bet neprarandant ir senųjų klientų. Šį atsakymo varianto pasirinkimą galėjo įtakoti kiekvieno banko darbuotojo supratimas, kad kuo daugiau klientų, tuo daugiau rezultatyvių pardavimų, didesnis pelnas bankui, didesnė klientų rinkos dalis, didesnė banko sėkmė ir visi šie 54 darbuotojai buvo teisūs. Tik trimis darbuotojais mažiau (51 darbuotojas) pasirinko pirmąjį atsakymo variantą (a). Jie manė, kad svarbiausia bankui skatinti pardavimų efektyvumą. Iš dalies, visi šie darbuotojai taip pat buvo teisūs, nes bankui neužtenka vien tik pritraukti naujų klientų, reikia, kad šie klientai bankui būtų lojalūs, kad jų kasdienybėje atsirastų pvz. mokėjimo kortelė, be kurios jie neitų į parduotuvę, el. bankininkystė, su kuria saugiai galėtų tvarkyti savo finansus. Trečiąjį atsakymo variantą (c) pasirinko 48 darbuotojai, tačiau SMARTT projekto tikslas nėra vien tik palaikyti ilgalaikius ryšius su klientais, pirma reikia klientus pritraukti, o paskui jau palaikyti su jais ryšį. Mažiausiai, tik 13 darbuotojų pasirinko variantą (b), taigi matome, kad tik labai maža dalis mano, kad projekto tikslas yra formuoti banko įvaizdį. Tokį atsakymo variantą

galėjo įtakoti vienas iš SMARRTT projekto etapo veiksmų: banko reklama,- tapti finansų gidu. Antro klausimo procentinę išraišką matome 2 diagramoje:

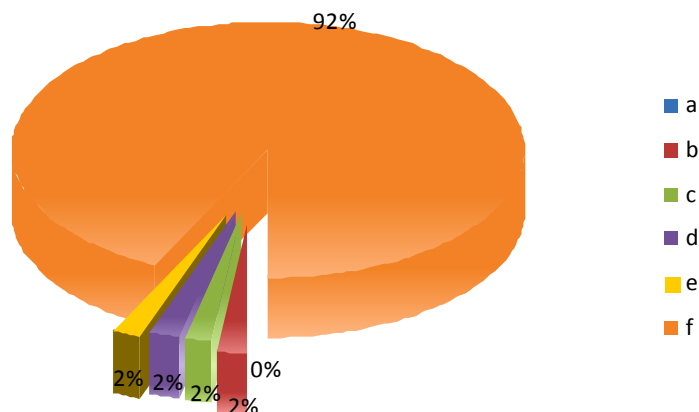


**2 diagrama: Klausimo „Koks SMARRTT pilotinio projekto tikslas ” rezultatai**

Trečiuoju klausimu buvo norima išsiaiškinti ar visi projekto įgyvendinimo veiksmai vykdomi klientų aptarnavimo skyriuose ir poskyriuose. Buvo pateikti šeši atsakymų variantai su tokiais veiksmais:

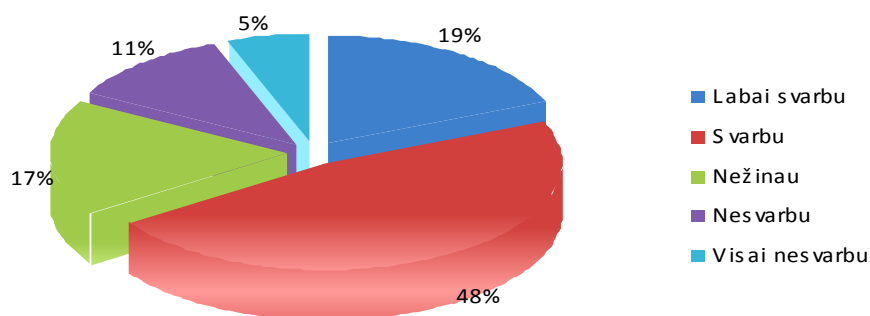
- a) „Rytinės arbatos“ susirinkimų organizavimas;
- b) reguliarūs savaitės, mėnesio susirinkimų organizavimas; (3 atsakymai)
- c) „koučinio“ sesijos; (3 atsakymai)
- d) „Baltos lentos“ pildymas: (tikslų išsikėlimas, rezultatų aptarimas); (3 atsakymai)
- e) skambučiai klientams „Krioklio metodas“; (3 atsakymai)
- f) visi išvardinti. (154 atsakymai)

Iš visų 166 tyrime dalyvavusių banko darbuotojų, net 154 pažymėjo variantą (f), patvirtindami, kad dirba pagal SMARRTT programos etapų veiksmus. Šį rezultatą labai įtakoja skyrių ar poskyrių vadovai, kuriems ir suteikta pareiga išmokyti kiekvieną darbuotoją dirbti pagal šiuos veiksmus. Kaip jau buvo minėta, šie veiksmai buvo sukurti ne šiaip sau, o tam, kad ugdytų, mokytų kiekvieną darbuotoją būti savo srities profesionalu. Kaip jau žinome, banko sėkmė priklauso nuo klientų, o jei jie bus profesionaliai ir kompetentingų darbuotojų aptarnauti, jie būtinai sugrįš. Likę 12 darbuotojų vykdo beveik visus SMARRTT projekto etapų veiksmus ir pasiskirstė vienodai pažymėję visus atsakymų variantus po lygiai, išskyrus pirmąjį atsakymo variantą (a), taigi galima daryti prielaidą, kad tai galėtų būti banko darbuotojai iš vieno poskyrio, kur nėra vykdomas vienas iš šių veiksmų, tai „Rytinės arbatos“ susirinkimai. Šio klausimo procentinę išraišką matome 3 diagramoje:



**3 diagrama: Klausimo „Kokie SMARTT projekto įgyvendinimo veiksmai vykdomi pas Jus klientų aptarnavimo skyriuje/poskyryje” rezultatai**

Banko darbuotojai buvo paprašyti įvertinti visus šiuos anksčiau minėtus veiksmus nuo „labai svarbu“ iki „visai nesvarbu“. Taigi daugiausiai net 78 darbuotojai pažymėjo, kad šie veiksmai jiems svarbūs, 31 darbuotojas pažymėjo, kad veiksmai, kuriuos kasdien atlieka jiems yra labai svarbūs, kiti 29 darbuotojai negalėjo atsakyti ar jiems svarbu ką jie daro, ar nesvarbu, 19 darbuotojų atsakė, kad jiems nesvarbūs šie veiksmai, o 9 darbuotojai atsakė, kad jiems visai nesvarbu ką jie daro, o daro, kad reikia daryti. Tad iš šių visų atsakymų, galima teigti, kad SMARTT projekto etapų veiksmai daugumai banko darbuotojų yra svarbūs. Vadinasi, darbuotojai noriai prisideda prie banko tikslų įgyvendinimo, bei kartu kaip viena komanda, o tik tobulai dirbanti komanda, gali pasiekti aukščiausių rezultatų įtakančių organizacijos sėkmę. Procentinę išraišką matome 4 diagramoje:



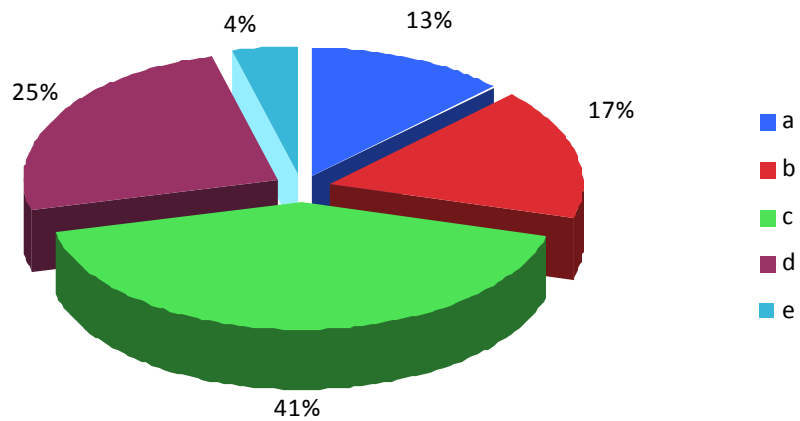
**4 diagrama: SMARTT projekto veiksmų svarbumas kiekvienam darbuotojui**

Kai buvo pradėtas įgyvendinti SMARTT pilotinis projektas, atsirado daug su darbo funkcijomis susijusių pokyčių, o juk pokyčiams reikia laiko ir pastangų. Taigi praėjo šiek tiek laiko,

beveik pusę metų kai šis projektas startavo, dabar galime išsiaiškinti kas banko darbuotojams pasikeitė banke po šio projekto. Buvo pateikti penki atsakymų variantai:

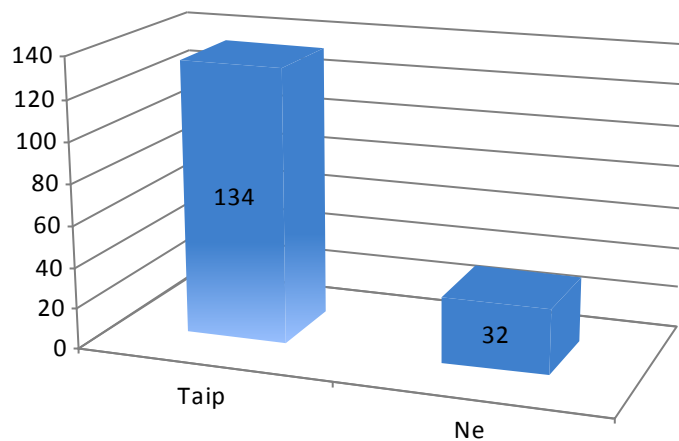
- a) padaugėjo klientų, o tuo pačiu pardavimų skaičius; (21 atsakymas)
- b) bankas daugiau dėmesio skiria darbuotojų kompetencijai ugdyti; (28 atsakymai)
- c) atsirado papildomo darbo (pildyti pardavimų lentą, skambinti klientams ir t.t.); (69 atsakymai)
- d) atsirado tiesioginis spaudimas iš vadovų: daryti pardavimus, skambinti klientams; (41 atsakymas)
- e) nepasikeitė niekas. (7 atsakymai)

Dauguma, net 69 banko darbuotojai pasirinko trečiąjį atsakymo variantą (c). Visgi matome, kad papildomi projekto įgyvendinimo veiksmai šiek tiek apkrovė darbuotojų darbą, jų kasdienes funkcijas, nes papildomas darbas užima daug laiko. Tačiau, didžioji dalis darbuotojų, kaip jau sužinojome iš ketvirtojo anketos klausimo mano, kad šios naujos funkcijos banke atlieka svarbų vaidmenį norint pasiekti užsibrėžtų tikslų. Nemaža dalis 41 darbuotojas pasirinko variantą (d), jie jaučia tiesioginio vadovo spaudimą daryti pardavimus, skambinti klientams. Galima daryti prielaidą, kad šie darbuotojai yra nepatenkinti tuo ką daro, todėl jaučia spaudimą parduoti. Čia labai didelė vadovų įtaka darbuotojams, kurie ir turi kiekvieną darbuotoją motyvuoti, įrodyti, jei darbuotojas netiki tuo ką daro, kad šis procesas naudingas ne tik jam, kur galima ugdyti savo kompetenciją, bet ir jų skyriui ar poskyriui, pagaliau visam bankui. Kita dalis, 28 darbuotojai mano, kad bankas labiau pradėjo vertinti darbuotoją, jam skiriama daugiau dėmesio. Šiam tikslui bankas investavo nemažą sumą pinigų, kad darbuotojai ne tik pasimokytų gudrybių kaip parduoti, bet ir koučingo su vadovu metu, pasakytų kas jam tinka ar nepatinka. 21 darbuotojas mano, kad po projekto įgyvendinimo padaugėjo klientų, o kiti 7 darbuotojai galvoja, kad banke niekas nepasikeitė. Procentinę išraišką matome 5 diagramoje:



**5 diagrama: Klausimo „Kas Jūsų manymu pasikeitė banke, pradėjus įgyvendinti SMARRTT pilotinį projektą ” rezultatai**

Kiti du anketos klausimai buvo apie TRIPLE A mokymus. Jau žinome, kad šie mokymai skirti darbuotojo kompetencijos ugdymui. Tad buvo norima išsiaiškinti ar daug banko darbuotojų dalyvavo mokymuose ir ar jie padėjo pasiekti geresnių rezultatų pvz. daugiau parduoti produktų, ar išsiaiškinti savo silpnąsias/stipriąsias kaip „pardavėjo“ savybes. Darbuotojai į klausimą ar dalyvavo mokymuose galėjo pasirinkti du atsakymo variantus: „taip“ arba „ne“. Didžioji dauguma 134 banko darbuotojai mokymuose dalyvavo, likę 32 darbuotojai mokymuose nedalyvavo. Rezultatus matome 6 diagramoje:

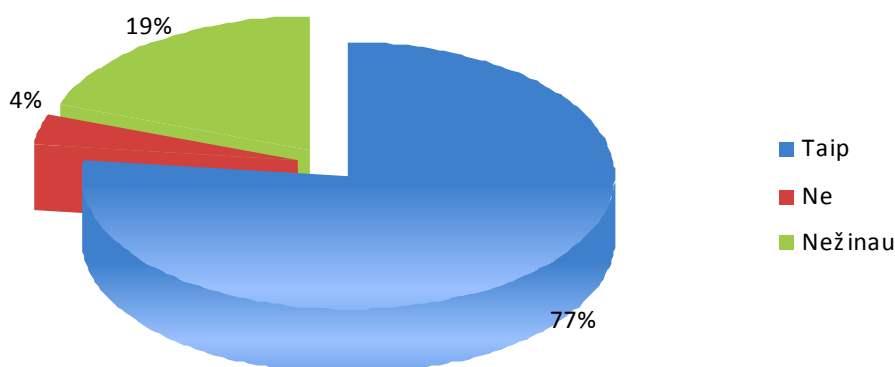


**6 diagrama: Klausimo „Ar dalyvavote TRIPLE A mokymuose” rezultatai**

O ar šie mokymai padėjo tiems 134 darbuotojams pasiekti aukštesnių rezultatų, buvo pateikti trys atsakymai:

- a) Taip, sužinojau labai daug naudingos informacijos, kurią galiu pritaikyti darbe; (103 atsakymai)
- b) Ne, nesužinojau nieko naujo. (5 atsakymai)
- c) Nežinau, dauguma dalykų buvo žinomi, todėl atsirinkau kas man buvo naudingiausia; (26 atsakymai)

Daugiausia darbuotojų, net 103 pasirinko atsakymą (a), taigi galima teigti, kad šie TRIPLE A mokymai buvo naudingi darbuotojams, iš kurių jie pasisėmė daug naudingos informacijos, kurią dabar gali pritaikyti darbe. Kiti 26 darbuotojai pasirinko variantą (c), jie teigė, kad dalis informacijos jau buvo žinoma, todėl atsirinko tik jiems svarbiausią ir naudingiausią informaciją. Likę 5 darbuotojai per šiuos mokymus nesužinojo nieko naujo. Tokių jų pasirinkimą galėjo įtakoti daugiametė patirtis banke, arba dalyvavimas tokiuose mokymuose nebe pirmą kartą. Procentinę išraišką matome 7 diagramoje:



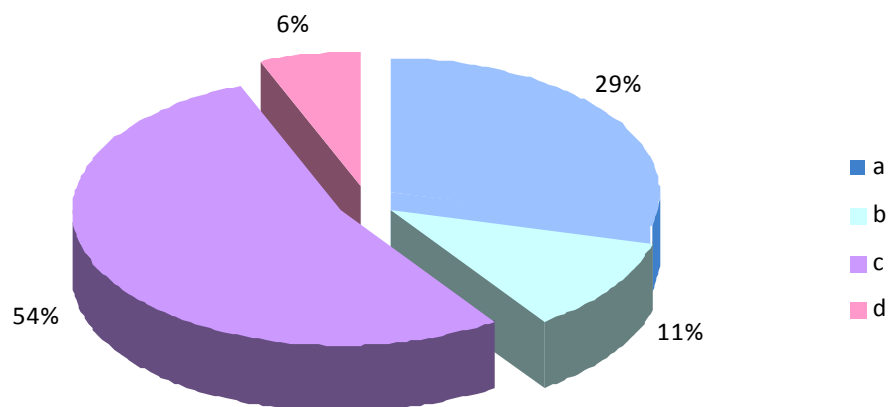
**7 diagrama: Klausimo „Ar TRIPLE A mokymai padėjo pasiekti Jūsų norimų rezultatų?“**

Kad pritraukti klientą reikalingas ne tik žavesys, bet ir profesionalumas. Toliau buvo siekiama išsiaiškinti, kokias komunikacijos priemones daugiausiai naudoja darbuotojai, kad pritrauktų naują klientą. Buvo pateiktos keturios komunikacijos priemonės:

- a) daugiausia skambinu klientams; (48 atsakymai)
- b) siunčiu įvairius banko pasiūlymus el. paštu; (19 atsakymų)

- c) bendrauju „akis į akį“ su klientu; (89 atsakymai)
- d) nedarau nieko, klientų ir taip užtenka. (10 atsakymų)

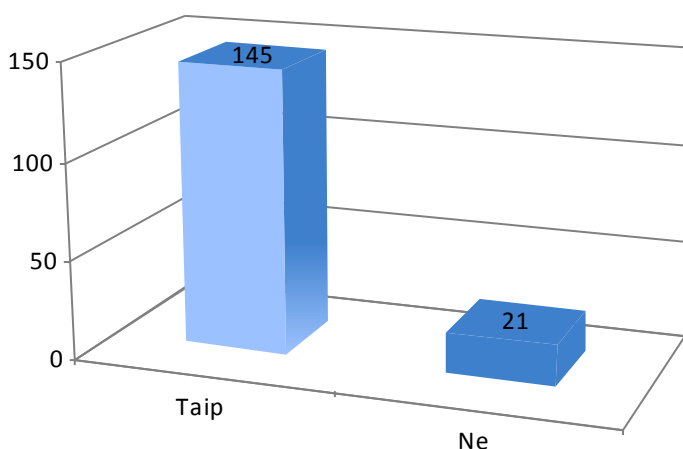
Rezultatai parodė, kad didžioji dalis 89 banko darbuotojai pasirinko atsakymą (c), tai rodo, kad daugiausiai naujus klientus darbuotojai pritraukia bendraudami „akis į akį“. Tokiu būdu galima lengviau užmegzti ryšį, palaikyti akių kontaktą, geriau išsiaiškinti kliento poreikius, todėl daugeliui šis komunikavimo būdas yra geriausias. Kita dalis, 48 darbuotojai pasirinko atsakymą (a), jie mano, kad geriausia komunikuoti, tai skambinti klientams. Tokia komunikacijos priemone galima pasiekti labai daug klientų, bet juos sunkiau pritraukti į banką. Pokalbis vyksta dažniausiai trumpą laiko tarpą, taigi per šį laiką reikia sugebėti įtikinti klientą ateiti į banką. 19 darbuotojų siunčia įvairius banko pasiūlymus į kliento el. pašta. Tokia komunikacijos priemone galima atsiųsti daug informacijos apie banko produktus, paslaugas, taigi klientas turi daugiau laiko šiuos el. laiškus išnagrinėti, įsigilinti ir priimti tam tikrus sprendimus. Ir likusi dalis 10 darbuotojų mano, kad klientų ir taip užtenka, o nauji klientai nereikalingi, tad šie darbuotojai nedaro nieko, kad į banką pritrauktų naujų klientų. Procentinę išraišką matome 8 diagramoje:



**8 diagrama: Klausimo „Kokias komunikacijos priemones daugiausiai naudojate, kad pritrauktumėte naują klientą ” rezultatai**

Toliau buvo bandoma išsiaiškinti, kokią reikšmę darbuotojui turi savęs motyvavimas. Kasdieninis tikslų išsikėlimas sau, ar ši kasdienė užduotis padeda pasiekti norimų rezultatų. Galimi tik du atsakymo variantai: „taip“ arba „ne“. Tad dauguma darbuotojų, net 145 atsakė, kad taip. Vieno darbuotojo buvo net prierašas, kad: „tikslų išsikėlimas yra būtinas, nes padeda geriau orientuotis pačiam kiek ir kokius produktus esi pardavęs.“ Taigi tikslo siekimas, tarsi judėjimas link trokštamos sėkmės. Kiti 21 darbuotojas atsakė, kad ne. Jei išsikeltų tikslų nėra, tad mažėja ir motyvacija juos pasiekti. Galima teigti, kad tie darbuotojai, kurie žino kiek ir ko per dieną reikia

padaryti pasiekia daug geresnių rezultatų, nei tie, kurie neturi ir net nežino ką ir kiek jiems reikia padaryti. Rezultatus matome 9 diagramoje:



**9 diagrama: Klausimo „Ar kasdieninis tikslų išsikėlimas sau, padeda pasiekti norimų rezultatų“**

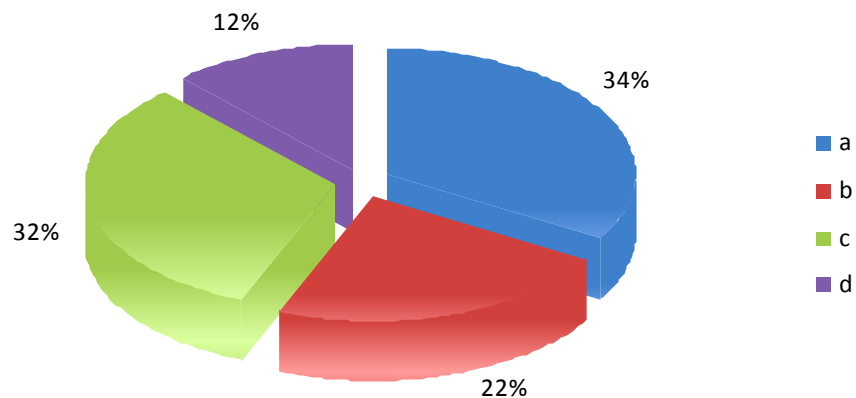
Kaip ir buvo rašyta teorinėje dalyje, organizacijos sėkmė, o ypač finansų sektoriaus priklauso nuo lojalių klientų. Tad buvo įdomu sužinoti kaip į šį klausimą atsakys banko darbuotojai. Jiems buvo pateikti keturi atsakymai:

- a) nuo lojalių klientų; (56 atsakymas)
- b) nuo teikiamų paslaugų, produktų; (37 atsakymai)
- c) nuo darbuotojų kompetencijos; (53 atsakymai)
- d) nuo bendro komandinio darbo; (20 atsakymai)

Yra labai daug kriterijų nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė. Banko sėkmė taip pat gali priklausyti nuo labai daug dalykų, tokių kaip komandinis darbas ar paslaugų, produktų kokybė. Bet negalima nesutikti, kad pagrindinė banko sėkmė priklauso nuo klientų. Taigi 56 darbuotojai atsakė, kad tik nuo lojalių klientų priklauso banko sėkmė. Kuo daugiau bankas turės klientų, tuo didesnė dalis rinkos, didesnis pelnas jam priklausys. Kita dauguma 53 darbuotojai pasirinko atsakymą (c), jie mano, kad banko sėkmė priklauso nuo to, kaip yra aptarnaujamas klientas, o tiksliau nuo darbuotojo kompetencijos. Šis kriterijus taip pat labai svarbus, nes tik nuo malonaus bendravimo, priklauso ar klientas sugrįš pas tave ir taps lojalus bankui. 37 darbuotojai galvoja, kad banko sėkmė priklauso nuo produktų, kuriuos bankas turi ir teikiamų paslaugų kokybės. Likę 20 darbuotojų mano, kad tik komandinis darbas gali būti banko sėkmės garantas. Galima teigti, kad visi šie aukščiau išvardinti kriterijai yra labai svarbūs bet kokiai organizacijai, kuri savo teikiamomis

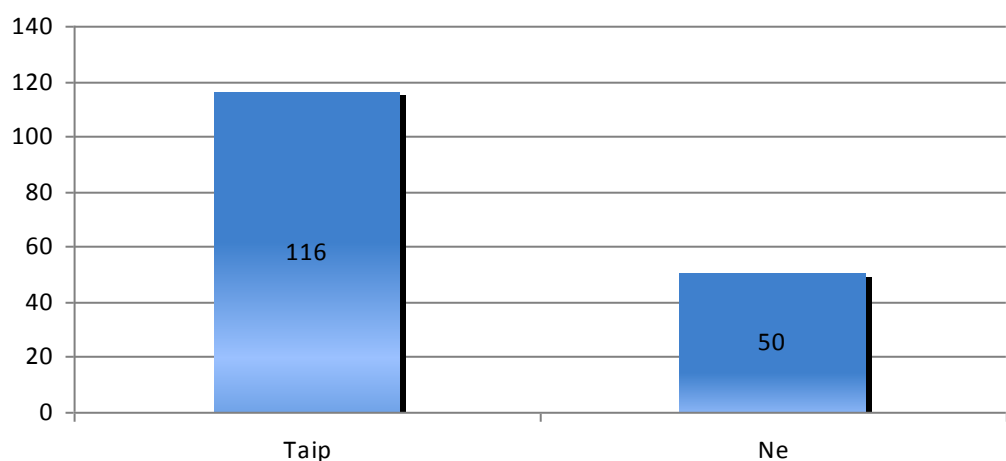


paslaugomis ar produktais pritraukia klientus. Jei nebūtų klientų, nebūtų ir organizacijos, todėl labai svarbu, kad klientai būtų patenkinti. Procentinę išraišką matome 10 diagramoje:



**10 diagrama: Klausimo „Kaip manote, nuo ko priklauso banko sėkmė“ rezultatai**

Dabar po SMARTTT projekto įgyvendinimo praėjo daugiau nei pusę metų, tad galima įvertinti ar padaugėjo pardavimų dirbant pagal šią naują metodiką. Darbuotojai galėjo pasirinkti du atsakymo variantus: „taip“ arba „ne“. Dauguma 116 darbuotojų pasirinko atsakymą „taip“, kiti 50 pasirinko atsakymą „ne“. Iš šių rezultatų galima daryti prielaidą, kad projektas davė daugiau naudos, nei, kad nenaudos. Banke dirbantis darbuotojas išmoko geriau „prieiti“ prie kliento, geriau suprasti jo poreikius, todėl ir parduoti produktą ar paslaugą tapo lengviau. Rezultatus matome 11 diagramoje:

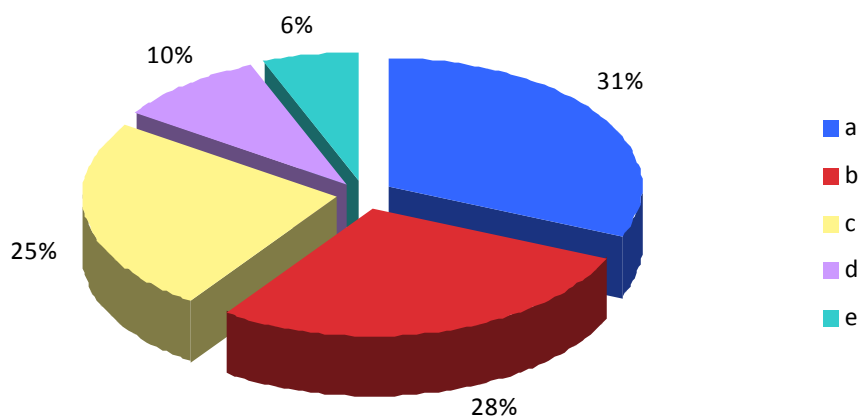


**11 diagrama: Klausimo „Kaip manote, ar padaugėjo pardavimų skaičius po SMARTTT projekto įgyvendinimo“ rezultatai**

Paskutiniuju klausimu buvo bandoma išsiaiškinti ar reikėjo šiam bankui šių pokyčių, ar šis naujai vykdomas projektas darbuotojų nuomone pasiteisino. Buvo pateikti penki atsakymai:

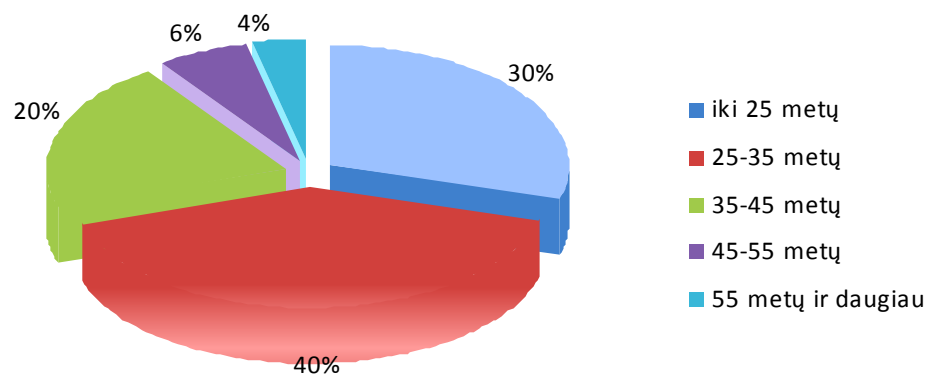
- a) Taip; (52 atsakymai)
- b) Manau, kad taip; (47 atsakymai)
- c) Nežinau; (41 atsakymas)
- d) Manau, kad ne; (16 atsakymų)
- e) Ne. (10 atsakymų)

Taigi daugiausiai 52 darbuotojai pasirinko atsakymą (a) ir mano, kad šis projektas pasiteisino, kiti 47 darbuotojai pasirinko atsakymą (b) ir mano, kad projektas iš dalies pasiteisino. Kita dauguma - 41 darbuotojas nežino ar šis projektas buvo naudingas ir ar reikėjo visų šių pokyčių. Ketvirtąjį atsakymo variantą (d) pasirinko 16 darbuotojų, jie mano, kad projektas iš dalies nepasiteisino, o likę 10 darbuotojų mano, kad projektas visiškai nepasiteisino. Tokių jų pasirinkimą galėjo įtakoti nepasitenkinimas darbu, lūkesčių neatitikimas. Apibendrinant, galima teigti, kad daugumai banko darbuotojų, šis projektas davė daug naudingų ir įdomių pokyčių, kuriuos dabar kiekvienas naudoja savo kasdieniniame darbe. Procentinę išraišką matome 12 diagramoje:



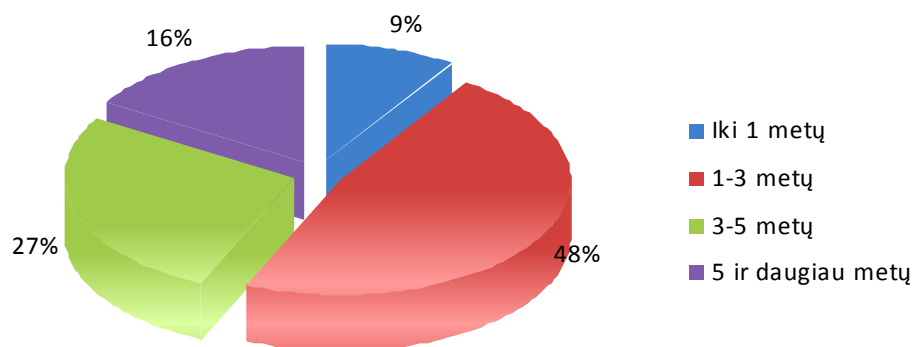
**12 diagrama: Klausimo „Kaip manote, ar banke vykdomas SMARTT pilotinis projektas pasiteisino“ rezultatai**

Atliekant šį kiekybinį tyrimą, dar buvo norima išsiaiškinti darbuotojų amžių ir kiek laiko dirba banke. Pagal amžiaus grupes aktyviausi buvo darbuotojai, kurių amžiaus intervalas yra nuo 25 iki 35 metų. Jie sudarė 40 % visų atsakiusiųjų. Mažiausios apklaustųjų dalies amžiaus grupę atstovavo nuo 55 ir daugiau metų darbuotojai – 4 %, iki 25 metų - 30 %, nuo 35 iki 45 metų - 20 %, o nuo 45 iki 55 metų - 6 %.



13 diagrama: pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių

Pagal išdirbtą laiką banke aktyviausi buvo tie darbuotojai, kurie banke dirba nuo 1 iki 3 metų. Jie sudarė 48 % visų darbuotojų. Mažiausią apklaustųjų dalį sudarė darbuotojai, kurie dirba iki 1 metų - 9 %, nuo 3 iki 5 metų - 27 %, o nuo 5 ir daugiau metų 16 %.



14 diagrama: pateikiamas darbuotojų pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką banke

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Šiame darbe buvo analizuota integruota komunikacija finansų organizacijoje. Siekta išsiaiškinti integruotos komunikacijos taikymo ir naudojimo ypatumus, turinčius įtakos organizacijos veiklos sėkmei.

### **Teorinės dalies darbo išvados:**

1. Integruotos komunikacijos analizė leidžia apibendrinant teigti, kad tai sudėtinė komunikacija, kurią sudaro savarankiškos, tačiau integruotos komunikacijos sujungtos sritys: komunikacijos vadyba, organizacijos vadyba, marketingo vadyba ir ryšiai su visuomene;

2. Organizacijos sėkmė ir pelnas priklauso nuo lojalių ir laimingų vartotojų, kuo jų daugiau, tuo organizacijos veikla sėkmingesnė;

3. Teorinė analizė parodė, kad integruota komunikacija susideda iš trijų dalių: santykių su įvairiomis auditorijomis; vadybos funkcijų; korporatyvinių ir organizacinių struktūrų integravimo;

4. Remiantis atlikta analize, integruota komunikacija įgalina derinti ir integruotos marketingo komunikacijos veiklos sritį, nes ji ypač svarbi komunikacijos efektyvumo aspektu. Integravus visus komunikacijos elementus taip, kad jie tarpusavyje veiktų harmoniškai ir sinertiškai, pasiekiamas ryškiausias komunikacijos efektyvumas.

5. Integruotą komunikaciją galima būtų skirstyti į vidinę ir išorinę komunikaciją, kaip integruotos komunikacijos sudėtinės dalis. Mokslo autoriai teigia, kad bet kokia komunikacija yra kompleksinės visumos dalis.

6. Teorinė analizė parodė, kad integruotos vidaus komunikacijos funkcijos, tokios kaip tarpusavio bendravimas, informacijos keitimasis gali padėti mums suprasti, kaip komunikacija prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

7. Išorinė komunikacija integruoja įvairias mokslo ir veiklos sritis: reklamą, rinkodarą, komunikacijos mokslus, visuomenės nuomonės tyrinėjimus, pranešimų rengimą ir kt.

8. Remiantis atlikta analize, organizacijos integruotos vidinės ir išorinės komunikacijos vyksmo stiprybė yra tai, kad ji pabrėžia bendravimo neatsiejamumą pačioje organizacijoje ir už jos ribų. Apibendrinant komunikacijos reikšmę organizacijai, galima teigti, jog atvira, veiksminga

komunikacija yra didelis organizacijos šaltinis, daugeliu atveju prisidedantis prie organizacijos tikslų įgyvendinimo bei sėkmingos ir efektyvios komunikacijos tarp organizacijos ir jos tikslinių auditorijų.

9. Didžiausia finansų organizacija – Bankas. Finansinės institucijos užima svarbią vietą finansų rinkoje ir turi lemiamos įtakos vykstantiems procesams, o finansų sektorius yra vienas iš labiausiai reguliuojamų komunikacijos atžvilgiu.

10. Teorinė analizė parodė vidinės ir išorinės komunikacijos svarbą finansų organizacijoje. Sėkminga vidinė komunikacija stiprina darbuotojų lojalumą organizacijai, todėl organizacija turėtų suvokti darbuotojų požiūrį, poreikius, ko jie norėtų iš šios organizacijos. Išorinę komunikaciją finansų organizacijoje galima apibūdinti kaip komunikacijos valdymas tarp organizacijos ir jos finansinės auditorijos.

11. Remiantis atlikta analize finansinė komunikacija ir finansinė informacija viena nuo kitos skiriasi. Finansinė komunikacija susijusi ne vien su finansiniais duomenimis, bet ir atlieka labai svarbų vaidmenį kuriant organizacijos įvaizdį, reputaciją ir pasitikėjimą, o finansinė informacija turi vienintelį tikslą - pateikti finansinę informaciją tiesiogiai tiems, kurie ja domisi.

12. Mokslininkai identifikavo septynias pagrindines subjektų kategorijas, kurios yra finansinės informacijos tikslinės auditorijos. Šios pagrindinės septynios kategorijos yra: personalas, investuotojai ( akcininkai- bankininkai- obligacijų turėtojai), klientai, tiekėjai, vietinė valdžia, žiniasklaida, vyriausybė.

13. Analizuojant finansų organizacijų vaidmenį Lietuvos finansų rinkoje, svarbiausias čia tampa identiteto kūrimas, kuris padeda bankui išskirti save iš kitų institucijų. Kitas, taip pat labai svarbus dalykas tai - žmonių pirmasis įspūdis tik įžengus į banką.

14. Darbe buvo keliama hipotezė, jog finansų organizacijos sėkmei reikia gerai suplanuotos integruotos komunikacijos strategijos. Išanalizavus teorinį IK pagrindą, galima teigti, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo vidinės komunikacijos integruotos į išorę.

### **Tyrimo darbo išvados:**

1. Tyrimo rezultatų analizė parodė banko darbuotojų suvokimą apie banke naujai vykdomą SMARRTT pilotinį projektą.

2. Atlikus darbuotojų apklausą, rezultatai parodė, kad darbuotojai žino kas tai yra SMARRTT, koks projekto tikslas, įgyvendinimo etapai, veiksmai. Atlikus detalesnę projekto veiksmų analizę, paaiškėjo, kad darbuotojams atsirado daugiau papildomo darbo, nei buvo iki projekto

įgyvendinimo. Šio tyrimo metu nustatyta, kad nauji SMARRTT projekto vykdomi etapo veiksmai darbuotojams yra svarbūs, jie supranta šių veiksmų būtinumą ir naudą.

3. Šis tyrimas parodė, kad labai svarbia organizacijos dalimi tampa darbuotojai, o investicija į juos, svarbi organizacijos ateitis, nuo kurios priklauso banko sėkmė. Vienas iš svarbiausių finansinės organizacijos tikslų – sukurti tinkamą aplinką darbuotojams, kuri padėtų pritraukti ir ugdyti kompetentingus specialistus bei skatintų juos siekti geriausių rezultatų. Todėl kuriama aplinka, kuri vienija darbuotojus, skatina tobulėti ir susitelkia bendram darbui.

4. Apibendrinant visus šiuos teiginius, galima konstatuoti, kad šis pilotinis projektas DnB NORD banke pasiteisino. Tyrimas parodė, kad po šio projekto pavyko pritraukti naujų klientų, užmegzti naujų kontaktų. Organizacija gali efektyviai veikti ir siekti užsibrėžtų tikslų tik sukūrusi tinkamą komunikacijos strategiją, veiksmų planą. Šis SMARRTT projektas, jo etapų veiksmai buvo labai gerai apgalvoti dar prieš pradėdant šį projektą įgyvendinti. Buvo sukurta strategija, kuri daugiausiai orientuota į vidaus komunikaciją, kuri integruota į išorę. Galima teigti, kad SMARRTT projektas yra komunikacijos priemonių derinys, kurį ir įgyvendina ši finansų organizacija.

5. Kadangi organizacijos sėkmė priklauso nuo lojalių vartotojų, o išlaikyti seną klientą ar pritraukti naują šiuo metu nėra lengva, tad šis tyrimas parodo, kaip galima tą padaryti, kad organizacijos veikla būtų sėkminga, o ne nuostolinga. Šio projekto etapo veiksmai, gali būti naudojami bet kurioje kitoje organizacijoje ar įmonėje.

### **Rekomendacijos:**

Atlikus integruotos komunikacijos strategijos taikymo AB DnB NORD banke tyrimo analizę ateityje rekomenduoju:

1. Pagal gautus tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad ne visiems darbuotojams užtenka motyvacijos vykdyti banko iškeltus tikslus. Todėl, būtų tikslinga įvesti skatinimo sistemą, kuri priklausytų nuo parduotų produktų, ar pritrauktų naujų klientų.

2. Nors naujai pradėtas įgyvendinti projektas pasiteisino, tačiau atsiranda nepatogumų. Tarkim klientams, kuriems buvo skambinta reikia ateiti į banką tam, kad įsigyti tam tikrą produktą ar paslaugą, šie dažniausiai neturi tam laiko, todėl dauguma tokių skambučių neduoda jokių rezultatų. Mano siūlymas visas banko paslaugas ir produktus integruoti per el. bankininkystę. Sumažėtų banko kaštai, o klientui būtų labai patogiu neinanant iš namų tapti nauju banko klientu ar telefonu pristatytą produktą ar paslaugą įsigyti internetu.

## SUMMARY

R. Gailiūtė. *Financial sector organizations integral communication peculiarities*: Supervisor: assoc. dr. Audronė Nugaraitė – Vilnius, 2010, - 62 p.

In this work I analyze integrated communication definition and it's relations with financial organization.

The aim of this work is to ascertain the peculiarities use of the financial sector's organizations, which impacts organization's work.

This work consists from four parts.

In the first part I analyze the theoretical part of the integrated communication. I also analyze famous theoretics' and authors' definitions, discuss internal and external communication as a part of internal communication.

In the second part I discuss financial organizations' peculiarities, internal and external communication importance in financial organization. Financial information is also discussed.

In the third part I talk about financial organizations role in Lithuania financial market. Finally I tender the conclusions of theoretical part.

In the fourth part I describe work research.

There are 29 Lithuanian and English nonfiction sources used in this work.

## BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. Bakanauskas, A. *Integruota marketingo komunikacija*. Kaunas: VDU leidykla, 2004, 12 p.
2. Barger, T.C. *Financial institutions*. Washington: Intern. finance corp., 1998.
3. Baskin, O.; Aronoff, C.; Lattimore, D. Public Relations. *The Profession and the Practice*, 4th ed., Brown & Benchmark, Dubuque, IA, 1997, 43 pp.
4. Baršauskienė, V.; Janulevičiūtė- Ivaškevičienė, B. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kauno technologijos universitetas. Kaunas: Technologija, 2005.
5. Cheney, L.T. Christensen. *Organizational identity: Linkages between internal and external communication*, in F.M. Jablin, L.L. Putnam (Eds), Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.
6. Gayeski, D. *Corporate communications management: the renaissance communicator in information age organizations*. 1993
7. Grunig, J. &amp. Grunig, L. & Dozier, D. *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates. 2002
8. Freeman, R.E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, 1984.
9. Ivaškevičius D. *Bankų vadyba*. Kaunas, 1997.
10. Masterman, G.; Wood H. Emma. *Innovative Marketing Communications Strategies for Event Industry*. Amsterdam-Tokyo: Elsevier, 2006, 5p.
11. Prickett D.; Broderick A. *Integrated Marketing Communications*. Prentice Hall. 2001
12. Seitel F. S. *The practice of public relations*, Pearson education international, 2004.
13. Theaker, A. *The public relations handbook*, Routledge, 2004, 366 p.
14. Van Riel, C. *Principles of Corporate Communication*, Prentice-Hall, Harlow, 1995.
15. Varey, Richard J; White, J. *The corporate communication system of managing*, 2000, Volume 5, Number 1.
16. Welch, M.; Jackson P.R. *Rethinking internal communication: a stakeholder approach*, Emerald Group Publishing Limited, 2007, Volume 12, Number 2, 177-198 pp.



## Internetiniai šaltiniai:

17. A. Heldenbergh.; C. Scoubeau; L. Arnone; M. Croquet. *The financial communication during a period of transition: The case of banks and insurance companies in Belgium*, Emerald Group Publishing Limited, [interaktyvus]. 2006, [nr.] 11 [žiūrėta 2010 m. balandžio 04 d.]. Prieiga per internetą:  
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=EB0595E93DA75DFC6A77B4BC68838220?contentType=Article&contentId=1550562>
18. Bagdžiūnas, D. *Kas yra intranetas?*, [interaktyvus] 2004, [žiūrėta 2010 m. balandžio 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/416654b63d884>
19. DnB NORD bankas. *Apie banką*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://dnbnord.lt/lt/apie-banka/apie-banka/istorija/>
20. DnB NORD bankas. *Apie banką: vizija ir misija*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 23 d.]. Prieiga per internetą: <http://dnbnord.lt/lt/apie-banka/apie-banka/vizija-misija/>
21. DnB NORD bankas. *DnB NORD banko strateginė iniciatyva – tapti klientams finansų gidu*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <http://dnbnord.lt/lt/apie-banka/finansu-gidas/>
22. Drūteikienė, G.; Marčinskas, A. *Lietuvos bankų įvaizdis ir jo kūrimas*, [interaktyvus]. 2000, [žiūrėta 2010 m. balandžio 10 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu\\_studijos2000\\_4/druteikiene.pdf](http://www.lbank.lt/lt/leidiniai/pinigu_studijos2000_4/druteikiene.pdf)
23. Eigirdas, E. *Reklamos aukos*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 07 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/485e1480e6338>
24. *Integruotos komunikacijos samprata ir taikymo galimybės*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 14 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/integkom.htm>.
25. *Integruotų marketingo komunikacijų planavimas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: [http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/30.pdf](http://www.elibrary.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/30.pdf)
26. *Medžiaga mokymuisi*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 26 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.vpu.lt/socpedagogika/medziagamokymuisi/kvieskaite-socialine-komunikacija.ppt>
27. Pranyš T. *Komandinis darbas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.printer/4544f4f5e8fd1>

28. Sidaraitė, L. *Darbuotojai susipažįsta ir per laikraštį*, [interaktyvus] 2008, [žiūrėta 2010 m. balandžio 07 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www.lrvs.lt/naujienos\\_naujas.php?id=20081016](http://www.lrvs.lt/naujienos_naujas.php?id=20081016)
29. Triple A. *Koučingas*, [interaktyvus], [žiūrėta 2010 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą:  
[http://www.triplea.lt/?action=menu&menu\\_id=30](http://www.triplea.lt/?action=menu&menu_id=30)

## ANKETA

Šiuo tyrimu siekiama nustatyti, kokios integruotos komunikacijos priemonės, veiksmai pagal naujai vykdomą DnB NORD banke SMARRTT pilotinį projektą, daro didžiausią įtaką organizacijos sėkmei.

Anketos rezultatai bus naudojami Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto ryšių su visuomene studijų programos magistrantės magistro baigiamajame darbe „Finansinio sektoriaus organizacijų integruotos komunikacijos ypatumai“. Prašau pažymėti Jūsų pasirinktą atsakymo variantą. Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus ir sugaištą laiką.

1. Kaip manote kokia žodžio SMARRTT reikšmė?
  - a) sumanus, mandagus, atkaklus, ryžtingas, tikslus;
  - b) specifinis, išmatuojamas, pasiekiamas, realus, susijęs, tikslus, apibrėžtas laike;
  - c) SMARRTT žodis reikšmės neturi.
  
2. Koks SMARRTT pilotinio projekto tikslas?
  - a) pardavimų efektyvumui skatinti;
  - b) banko įvaizdžio formavimui;
  - c) ilgalaikių ryšių su klientais palaikymui;
  - d) naujų klientų pritraukimas, senų išlaikymas.
  
3. Kokie SMARRTT projekto įgyvendinimo veiksmai vykdomi pas Jus klientų aptarnavimo skyriuje/poskyryje?
  - a) „Rytinės arbatos“ susirinkimų organizavimas;
  - b) reguliarūs savaitės, mėnesio susirinkimų organizavimas;
  - c) „koučinio“ sesijos;
  - d) „Baltos lentos“ pildymas: (tikslų išsikėlimas, rezultatų aptarimas);
  - e) skambučiai klientams „Krioklio metodas“;
  - f) visi išvardinti.

4. Pažymėkite „X“ Jums tinkančio atsakymo grafoje:

		Labai svarbu	Svarbu	Nežinau	Nesvarbu	Visai nesvarbu
A	„Rytinės arbatos“ susirinkimų organizavimas					
B	reguliarūs savaitės, mėnesio susirinkimų organizavimas					
C	„koučinio“ sesijos					
D	„Baltos lentos“ pildymas					
E	Skambučiai klientams					

5. Kas Jūsų manymu pasikeitė banke, pradėjus įgyvendinti SMARRTT pilotinį projektą?

- padaugėjo klientų, o tuo pačiu pardavimų skaičius;
- bankas daugiau dėmesio skiria darbuotojų kompetencijai ugdyti;
- atsirado papildomo darbo (pildyti pardavimų lentą, skambinti klientams ir t.t.);
- atsirado tiesioginis spaudimas iš vadovų: daryti pardavimus, skambinti klientams;
- nepasikeitė niekas.

6. Ar dalyvavote TRIPLE A mokymuose? (jei atsakėte „Ne“, pereikite prie 6 klausimo).

- Taip
- Ne

7. Ar TRIPLE A mokymai padėjo pasiekti Jūsų norimų rezultatų?

- Taip, sužinojau labai daug naudingos informacijos, kurią galiu pritaikyti darbe;
- Ne, nesužinojau nieko naujo.
- Nežinau, dauguma dalykų buvo žinomi, todėl pasirinkau kas man buvo naudingiausia;

8. Kokias komunikacijos priemones daugiausiai naudojate, kad pritrauktumėte naują klientą?

- daugiausia skambinu klientams;
- siunčiu įvairius banko pasiūlymus el. paštu;

- c) bendrauju „akis į akį“ su klientu;
- d) nedarau nieko, klientų ir taip užtenka.

9. Ar kasdieninis tikslų išsikėlimas sau, padeda pasiekti norimų rezultatų?

- a) Taip
- b) Ne

10. Kaip manote, nuo ko priklauso banko sėkmė?

- a) nuo lojalių klientų;
- b) nuo teikiamų paslaugų, produktų;
- c) nuo darbuotojų kompetencijos;
- d) nuo bendro komandinio darbo;

11. Kaip manote, ar padaugėjo pardavimų skaičius po SMARRTT projekto įgyvendinimo?

- a) Taip
- b) Ne

12. Kaip manote, ar banke vykdomas SMARRTT pilotinis projektas pasiteisino?

- a) Taip;
- b) Manau, kad taip;
- c) Nežinau;
- d) Manau, kad ne;
- e) Ne.

13. Koks Jūsų amžius?

- a) iki 25 metų;
- b) 25-35 metai;
- c) 35-45 metai;
- d) 45-55 metai;
- e) 55 ir daugiau metų.

14. Kiek laiko dirbate banke?

- a) iki 1 metų;
- b) 1-3 metų;
- c) 3-5 metų;
- d) 5 ir daugiau metų.