

Vilniaus Universiteto  
Komunikacijos fakulteto  
Informacijos ir komunikacijos katedra

Tomas Šileika  
Ryšių su visuomene magistrantūros studijų programos II kurso studentas

**ISTORINIS ASPEKTAS KORPORATYVIAJAME PASAKOJIME**

Magistrinis darbas

Vadovė doc. Vilija Gudonienė

Vilnius, 2011

**Šileika, Tomas**

„Istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime“: magistro darbas / Tomas Šileika; mokslinis vadovas doc. Vilija Gudonienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2011. – 98 lap.: lent.– Santr. angl. 95 – Bibliogr.:lap. 89 – 95 (100 pavad.).

**Reikšminiai žodžiai:** Korporatyvioji komunikacija, korporatyvusis pasakojimas, istorinis aspektas, tapatybė, reputacija, ryšiai su visuomene.

Magistro *darbo objektas* – korporatyvioji komunikacija. *Darbo tikslas* - išnagrinėjus teoriją, nustatyti istorinio aspekto panaudojimo galimybes korporatyviojoje komunikacijoje. *Darbo uždaviniai:* Aptarti korporatyviosios komunikacijos ir korporatyviojo pasakojimo sampratą; Aptarti istorinio aspekto sampratą ir panaudojamumo galimybes korporatyviojoje komunikacijoje; Nustatyti Lietuvos verslo istorinio aspekto komunikavimą interneto svetainėse.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, taikant apibendrinamąją, dedukcijos, indukcijos ir loginę analizę, nustatyta, kad gera korporatyvioji komunikacija sudaro prielaidas atsirasti korporatyviajam pasakojimui, o šis, paprastai, būna išreikštas naratyvu arba istorija. Pirmojoje teorinėje dalyje aptariama korporatyvioji komunikacija ir jos svarba tapatybės valdymo procesui bei korporatyviajai prekinio ženklo plėtrai. Nustatoma, kad geriausiai korporatyviają tapatybę ir korporatyvųjį prekinį ženklą komunikuoja korporatyvusis pasakojimas. Aptariama jo raida ir bruožai. Aptariami korporatyviosios komunikacijos valdymo metodai ir korporatyviojo pasakojimo tapsmas. Antrojoje teorinėje dalyje kalbama apie istorinio aspekto sampratą korporatyviojoje komunikacijoje. Nustatyta, kad istorinis aspektas korporatyviojoje komunikacijoje apima ne tik korporatyviosios istorijos ar korporatyviosios atminties disciplinas, bet ir yra svarbi organizacijos tapatybės konstrukto dalis. Korporatyviojoje komunikacijoje istorinis aspektas laikytinas nenutrūkstamumo, tęstinumo ar ištvėringumo sinonimu.

Teorinėms prielaidoms pagrįsti buvo atliktas tyrimas, siekiant nustatyti ar Lietuvos įmonės panaudoja istorinį aspektą korporatyviojoje komunikacijoje. Tyrimo rezultatai parodė, kad dauguma Lietuvos įmonių silpnai panaudoja istorinį aspektą. Taip pat, siekiant analogiško tikslo, buvo tiriama Lietuvos ir Švedijos komercinių bankų korporatyvioji komunikacija. Palyginus rezultatus paaiškėjo, kad monolitinę korporatyviają tapatybę Lietuvoje ir Švedijoje turinčios finansų institucijos, skirtingai komunikuoja istorinį aspektą.

Darbas gali būti naudingas komunikacijos studentams bei ryšių su visuomene praktikams.

## TURINYS

ĮVADAS.....	4
1. PASAKOJIMAS KORPORATYVIOJOJE KOMUNIKACIJOJE.....	9
1.1. Ryšiai su visuomene ir korporatyvioji komunikacija.....	9
1.2. Korporatyviosios komunikacijos samprata ir raida.....	10
1.3. Korporatyviosios komunikacijos tikslai .....	12
1.4. Korporatyvioji Tapatybė ir korporatyviojo ženklo plėtra.....	15
1.5. Korporatyvūs pasakojimas .....	23
1.6. Korporatyviosios komunikacijos valdymas.....	36
2. ISTORINIS ASPEKTAS KORPORATYVIOJOJE KOMUNIKACIJOJE .....	43
2.1. Istorinio aspekto samprata ir aktualumas.....	43
2.2. Istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime. ....	51
2.3. Istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime, valdant organizacijos tapatybę...	52
3. ISTORINIO ASPEKTO KOMUNIKACIJA: TYRIMAS.....	62
3.1. Tyrimo metodologija ir bazė.....	62
3.2. Tyrimo eiga ir rezultatai.....	71
3.3. Istorinio aspekto komunikacija: tyrimo išvados.....	84
IŠVADOS.....	87
Bibliografinių nuorodų sąrašas.....	89
Aspect of history in corporate storytelling: summary.....	95
Priedai.....	96
1 priedas.....	96
2 priedas.....	97
3 priedas.....	98

## ĮVADAS

*Mes kuriame istoriją ir mes kuriame istorijas... todėl, kad mes patys esame istoriški. (P.Ricoeur'as)*

Dirbant globalios rinkos ir aršių konkurencijos mūšių sąlygomis, kiekvienai organizacijai jos korporatyvioji komunikacija yra gyvybiškai svarbi. Anot Nyderlandų mokslininko C. Van Riel'o, korporatyvinė komunikacija yra įvairialypis procesas, apjungiantis tris skirtingas įmonės komunikacijos grandis: vadybinę, rinkodarinę ir organizacinę<sup>1</sup>. Tai suteikia galimybę pasiekti ne tik visas svarbiausias interesų grupes, bet ir padeda suprasti bei įvertinti organizaciją bei jos veiklos prasmę. Šiandien ypatingai svarbu plėtoti savo išskirtinumą, valdyti tapatybę bei saugoti reputaciją. Šiame darbe atsiskleis, kaip šių tikslų atramos tašku gali tapti komunikuojama organizacijos istorija bei jos aspektai.

Tačiau istorija be pasakojimo, kuris yra tam tikros tapatybės atspindys, tebūtų sausų faktų ir skaičių kratinys. Nuo civilizacijos užuomazgų žmonės sekdamo pasakas ir kurdavo legendas, kuriose iš lūpų į lūpas būdavo perduodamos tradicija virtusios vertybės ir didaktinė išmintis. Šie pasakojimai tapo ne tik pramoga, bet ir unikalia komunikacijos priemone, kuri sujungdavo kartu pasaulius, tiesdama kultūros tiltus tarp jos praeities ir ateities. Todėl istorija, prasismelkusi į pasakojimo eilutes, o kartu ir į žmonių jausmus, tapo reikšminga bendruomenių ir organizacijų vertybe.

Komunikacijos akademikai bei praktikai, ši skirtingų disciplinų sintezę įkūnyjanti fenomeną, kuris anglosaksų mokslinėje literatūroje apibrėžiamas terminu *storytelling* (liet. *pasakojimas, pasakų sekimas, istorijų pasakojimas*), laiko vis svarbesniu tyrimų objektu. Korporatyviosios komunikacijos kontekste, tradicinį pasakojimą keičia *korporatyvusis pasakojimas* (ang. *Corporate story*). Anot ekspertų, jis kaip ir pirmtakas sugeba įtraukti bei informacijos sklaidos etape užtikrinti abipusę komunikaciją bei sujungti abi svarbiausias žmogiškosios egzistencijos puses - išmintį ir emocijas. Gera korporatyvioji komunikacija apima ir korporatyvųjų pasakojimą, todėl, trumpai tariant, korporatyvusis pasakojimas – tai viskas, ką organizacija pasakoja apie save supančiai aplinkai. Šio pasakojimo nauda organizacijai akivaizdi, nes juo išreiškiama organizacijos tapatybė, kuri atsispindi korporatyviajme įvaizdyje bei korporatyviojo prekinio ženklo vertybėse<sup>2</sup>.

Nors tik dalis vadovų ir komunikacijos vadybininkų suprato korporatyviojo pasakojimo naudą, šiandien jis skamba beveik visų didžiausių, savo reputacija itin besirūpinančių, pasaulio kompanijų išorinėms ir vidinėms auditorijoms. Tad kodėl korporatyvusis pasakojimas tampa tokiu svarbiu?

---

<sup>1</sup> Van RIEL, Cees B.M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995, p. 12

<sup>2</sup> Van RIEL, Cees B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007., p. 26.

Kodėl geriausi lyderiai yra tie, kurie geriausiai pasakoja istorijas ir kodėl pažangiausios bendrovės korporatyviajam pasakojimui palaikyti negaili resursų ir pinigų?

Šio **darbo tikslas** yra, išnagrinėjus teoriją, nustatyti istorinio aspekto panaudojimo galimybes korporatyviojoje komunikacijoje.

**Darbo uždaviniai:**

- Aptarti korporatyviosios komunikacijos ir korporatyviojo pasakojimo sampratą;
- Aptarti istorinio aspekto sampratą ir panaudojamumo galimybes korporatyviojoje komunikacijoje;
- Nustatyti Lietuvos verslo istorinio aspekto komunikavimą interneto svetainėse.

**Darbo metodas:** Siekiant darbo tikslų, teorinėje dalyje atlikta komparatyvinė mokslinės literatūros analizė, naudojant grupavimo ir apibendrinimo metodus. Praktinėje darbo dalyje atlikta pasirinktų interneto svetainių kokybinė turinio ir lyginamoji analizė.

**Darbo struktūra:** Darbą sudaro dvi teorinės ir viena praktinė dalys. Pirmojoje dalyje teoriškai aptariama korporatyviosios komunikacijos samprata, svarba ir metodai, nustatomas korporatyviosios tapatybės, kaip tęstinumo vardiklio bei aptariami korporatyviojo pasakojimo, kaip idealios korporatyviosios komunikacijos, raida ir bruožai. Antrojoje darbo dalyje tyrinėjama istorinio aspekto reikšmė, samprata ir vieta korporatyviojoje komunikacijoje. Taip pat, aiškinama, kaip istorinis aspektas gali pasitarnauti korporatyviojo pasakojimo valdymui. Trečiojoje dalyje aprašomas kokybinis turinio analizės tyrimas, kuriame empyriškai pritaikoma teorija ir pateikiamos tyrimo išvados. Tyrimą sudaro trys pakopos. Pirmojoje tiriama NASDAQ OMX Vilniaus vertybinių popierių biržos oficialaus sąrašo bendrovių tinklalapių turinys. Antroje pakopoje atlikta 6 Lietuvoje veikiančių komercinių bankų svetainių turinio analizė. Trečiojoje pakopoje tiriama Lietuvoje padalinius turinčių Švedijos finansinių grupių korporatyvioji komunikacija interneto svetainėse.

**Istoriografija.** Apie istoriją ir istorinio aspekto panaudojimą korporatyviojoje komunikacijoje rašyta nedaug. Paminėtini tyrinėtojai H. Schulze'as<sup>3</sup> ir E. Hobsbawn'as. D. Miller'is vienas pirmųjų iškėlė mintį, kad istorija yra resursas mobilizuojantis emocijas<sup>4</sup>. Chandler'is suteikė impulsą plėtotis *korporatyviosios istorijos* (ang. *Corporate history*) disciplinai. Vėliau korporatyvinę istoriją tyrinėjo N. Dhalstrom'as, D. Stamps'as, A. Delahaye, C. Booth'as, P. Clark'as, S. Prockter'is ir M. Rowllinson'as. Apie *korporatyviają atmintį* (ang. *Corporate memory*) rašė A. Kransdorff'as. Tačiau 2009 -aisiais paskelbė tyrimą „Corporate identity manifested through

<sup>3</sup> SCHULZE, H. Wir sind was wir geworden sind. Piper. München. 1987.

<sup>4</sup> MILLER D. Successful change leaders: what makes them? What do They do that is different. In *Juornal of Organizational Change Management* [interaktyvus] 2002 [Nr] 6. [p.] 618p. [žiūrėta 2009 10 30]. Prieiga internete <<http://www.ingentaconnect.com/content/routledg/chm/2002/00000002/00000004/art00007>>

historical references“, švedų mokslininkai A. Blombäck'as ir O. Brunninge tvirtina, jog istorinio aspekto taikymas įmonių komunikacijos procesuose nėra pakankamai ištirtas, todėl reikalauja naujų iniciatyvų<sup>5</sup>.

Dar mažiau paskelbta mokslinių darbų, kurie korporatyvinį pasakojimą tiesiogiai siejo su istoriniu aspektu. Šiam darbui aktualus yra P. Staunstrup'o straipsnis apie „Nordea“ banko jungimosi procesą ir korporatyviojo ženklo plėtrą, panaudojant istorinį aspektą pasakojimuose. B. Moingeon'as ir B. Ramanantsoa tvirtina, kad istorija padeda formuoti korporatyviają tapatybę, tačiau ir tapatybė taip pat daro įtaką istorijai, nes padeda ją suvokti ir išreikšti per organizacijos narių elgesį. Kiek daugiau darbų ir tyrimų paskelbta korporatyviojo pasakojimo tema.

Korporatyvusis pasakojimas yra besiplečiantis mokslinių tyrimų objektas, paliekantis vis ryškesnį pėdsaką korporatyviosios komunikacijos teorijos raidoje. Atsižvelgiant į C. Van Riel'io korporatyviosios komunikacijos suskirstymą, korporatyvusis pasakojimas gali būti labai naudingas tiek kalbant apie vadybą, tiek apie marketingo strategijas, tiek ir apie organizacinę komunikaciją. Tai tikslingas įrankis, kuriuo efektyviai gali pasinaudoti įmonių savininkai, lyderiai bei vadybininkai.

Apie korporatyviųjų ir organizacinių pasakojimų reikšmę daug yra rašęs Y. Gabriel'is. Anot šio mokslininko, pasakojimai organizacijose pateikia unikalų ir galingą teorinį metodą bei suartina jį su praktika. Tai padeda nušviesti ir tyrinėti „droviają“ organizacijos tyrinėjimų pusę: emocijas, jų keblias padėtis bei jų eliminavimo galimybes. Y. Gabriel'is tvirtina, kad korporatyviniai pasakojimai yra brangūs, bet kartu ir trapus organizacijos turtas, kuriuo reikia labai rūpintis<sup>6</sup>. M. E. Boyce pateikia išsamią pasakojimų organizacijose apžvalgą<sup>7</sup>. Jis cituoja M. Wilkins'o ir L. Martin'o 1979 metų tyrimą, kuriame apibrėžtos trys pagrindinės organizacinio pasakojimo funkcijos: atsidavimo organizacijai skatinimas, organizacijos tapatybės įprasminimas ir kontrolė. 2002 metais O'Connoras tyrinėjo organizacinio pasakojimo tendencijas pažangių technologijų įmonėse. G. Shaw, R. Brown'as ir P. Bromiley aprašė *storytelling* naudojimą JAV kompanijoje „3M“, kurią ši pritaikė strateginėje planavimo funkcijoje, kad pateiktų bendrą supratimą ir skatintų produktyvesnį bendradarbiavimą. Jie tvirtina, kad geras korporatyvinis pasakojimas apibrėžia bendradarbių ir klientų santykius, padeda planuoti, padeda prognozuoti priežaičių ir padarinių

---

<sup>5</sup> BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. Corporate identity manifested through historical references. In *Corporate Communications: An International Journal* [interaktyvus]. 2009 [Nr.] 4, 415p. [žiūrėta 2009 11 06]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)>

<sup>6</sup> GABRIEL, Yanis., *Storytelling in Organizations, Facts, Fictions, and Fantasies*. New York: Oxford University Press, 2000. p.5.

<sup>7</sup> BOYCE, M.E. Organisational story and storytelling: a critical review. In *Journal of Organisational Change Management* [interaktyvus] 1996 [Nr.] 5. [žiūrėta 2009 12 10]. Prieiga internete <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1410949&show=abstract>>

santykius bei nustato prioritetus<sup>8</sup>. Paminėtini ir kiti mokslininkai, dalinai tyrinėję pasakojimų įtaką korporatyvinės komunikacijos procesui ir aktualūs šiam darbui: J. S. Brown'as, S. Denning'as, K. Groh, L. Prusak'as, A. Simmons'as, D.M. Boje, G. Shaw, R. Brown'as, H. McLellan'as bei B. Czarniawska. Savo tyrime rėmiausi ir mažiau žinomų mokslininkų iš Naujosios Zelandijos, Pietų Afrikos Respublikos, Pietų Korėjos, Rusijos ir kitų šalių darbais. Marketinginį požiūrį į korporatyvinio pasakojimo svarbą organizacijos tapatybės valdymo procese nuosekliai plėtoja S. Godin'as.

Vienok, kaip kiekvienai naujai tyrimų ir taikymų sričiai, be proponentų palaikymo, tenka patirti ir oponentų kritiką. Esama mokslininkų, kurie kritiškai vertina vadovybės pastangas korporatyvų pasakojimą panaudoti savo galios principams įtvirtinti. Jie apeliuoja būtent į tokių pasakojimų „istoriškumą“ ir teigia, kad „išrastos ar pagamintos istorijos“ ne tik iškreipia realybę, bet ir falsifikuoja kultūrą, skatindamos apsimestinį lojalumą ir iš to išplaukiantį cinizmą, nepasitikėjimą, o kartais ir pajuoką. Tokias išvadas galime išvelgti jau minėtų D. M. Boje, W. McWhinney, J. Martin'o darbuose. Nepaisant prieštaravimų, ši sritis perspektyvi moksliniu požiūriu ir verta nuodugnesnių tyrinėjimų, tą pripažįsta dauguma (net ir oponuojančių) tyrinėtojų<sup>9</sup>.

Kita vertus, šiame darbe rėmiausi ir daugybės kitų mokslininkų darbais, kuriu tyrimų sritis labiau apsiriboja tapatybės, korporatyvinio ženklo plėtros ar reputacijos tyrimais. Vienok, lemiamą įtaką mano darbo turiniui turėjo C. Van Riel'io ir J. Balmer'io darbai.

Anot C. Van Riel'io ir J. Balmer'io, korporatyvinės tapatybės tarpdisciplininis tyrinėjimas yra labai svarbus, siekiant suprasti, kad palanki korporatyvinė tapatybė yra viena iš organizacijos labiausiai siektinų vertybių ir todėl reikalauja pastovių ir inovatyvių tyrinėjimų<sup>10</sup>.

Šio magistrinio darbo tema apima ne tik platų spektrą komunikacijos mokslo literatūros darbų ir straipsnių, bet ir disciplinų įvairovę. Be komunikacijos mokslo darbų, aptariant darbo temą, galima įtraukti sociologijos, psichologijos ir, žinoma, istorijos mokslininkų išvalgas. Kalbant apie mane dominatį pasakojimo ir istorijos santykį, privalu paminėti, kad pastaraisiais dešimtmečiais daugelis istorikų emėsi vadovautis naujausia istorikos forma – naratyvistine (*lot. narrare – pasakoti*) istorijos filosofija<sup>11</sup>. Žinoma, naratyvistinės istorijos pėdsakų matėme net ir antikos ar renesanso

---

<sup>8</sup> SHAW, G., BROWN, R., BROMILEY, P. Strategic stories: How 3M is rewriting business planning. In *Harvard Business Review* [interaktyvus]. 1998.,. [žiūrėta 2010 01 12]. 42p. Prieiga internete < [http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=2iRY4HLtjeIC&oi=fnd&pg=PA233&dq=Strategic+stories:+How+3M+is+rewriting+business+planning&ots=KBXg8G3bv\\_&sig=yXY\\_HBbMr\\_XdM6QZ8yWscQ3BIWk#v=onepage&q=Strategic%20stories%3A%20How%203M%20is%20rewriting%20business%20planning&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=2iRY4HLtjeIC&oi=fnd&pg=PA233&dq=Strategic+stories:+How+3M+is+rewriting+business+planning&ots=KBXg8G3bv_&sig=yXY_HBbMr_XdM6QZ8yWscQ3BIWk#v=onepage&q=Strategic%20stories%3A%20How%203M%20is%20rewriting%20business%20planning&f=false) >

<sup>9</sup> Intenretinė prieiga per <<http://www.leader-values.com/Content/detail.asp?ContentDetailID=972>>

<sup>10</sup> Van RIEL, C.B.M., BALMER J.M.T. Corporate identity: the concept, its measurement and management. in *European Journal of Marketing* [interaktyvus]. 1997 [Nr. 5/6]. [žiūrėta 2010 04 23] p.352. Internetinė prieiga per < <http://www.emeraldinsight.com/search.htm?st1=Corporate+identity%3A+the+concept%2C+its+measurement+and+management&ct=all&ec=1&bf=1> >

<sup>11</sup> NORKUS, Zenonas. Istorika: Istorinis įvadas. Vilnius, 1996. p.10.

laikais, tačiau šiandieninė istorijos filosofija peržengia vien tik istorijos mokslo ribas. Tokiu tarpdisciplininiu požiūriu, komunikacijos mokslininkams turėtų būti įdomus P. Ricoeur'as ir jo *naratyvistinis mimesio ratas* ar J. Ruesen'o *santarvinio objektyvumo koncepcija*.



# 1. PASAKOJIMAS KORPORATYVIOJOJE KOMUNIKACIJOJE

Šioje teorinėje dalyje apžvelgsiu korporatyviosios komunikacijos sampratą, tikslus ir metodus. Paaškinsiu, kodėl komunikavimo procese svarbią vietą užima korporatyvioji tapatybė bei kaip ji formuoja prekinio ženklo plėtrą. Taip pat, bandysiu atsakyti, kodėl gera korporatyvioji komunikacija turi turėti korporatyvųjį pasakojimą. Šią dalį pradėsiu nuo ryšių su visuomene ir korporatyviosios komunikacijos santykių raidos.

## 1.1. Ryšiai su visuomene ir korporatyvioji komunikacija

Šiandien ryšiai su visuomene yra vis besiplečianti ir labai svarbi organizacijų vadybos funkcija, kuri, anot S. M. Cutlip'o, A. H. Center'io ir G. M. Broom'o, yra skirta nustatyti, sukurti ir palaikyti abipusiai palankius ryšius tarp organizacijos ir įvairių publikų, nuo kurių priklauso organizacijos pasisekimas ar nesėkmė<sup>12</sup>. Ryšių su visuomene teorija yra glaudžiai susijusi su praktika, todėl globalizacija, technologinė komunikacijų pažanga bei atisiveriančios naujos galimybės verčia keistis ir ieškoti efektyvesnių komunikacinių sprendimų.

Ryšių su visuomene ekspertai sutinka, kad šios vadybinės funkcijos vaidmuo keičiasi. Tradicinę žiniasklaidą keičia virtualioji interneto erdvė, kurioje nėra griežtų taisyklių ir stiprių kontrolės mechanizmų. Greičiausiai, jau nieko nebestebina socialinės žiniasklaidos triumfas bei milžiniški informacijos srautai, kurie vis rečiau paklūsta komunikacijos vadybininkų norams. Kairiųjų postmodernizmo filosofas A. Negri tvirtina, kad skaitmeninis kapitalizmas *in nuce* (lot. *riešutėlyje*) talpina visus komunizmo elementus<sup>13</sup>. Todėl net nebestebina Magribo režimus šluojančių revoliucijų protrūkis, kurių kibirkštys spragtelėjo socialiniuose tinkluose. Gyvename laikais, kai interetinėje erdvėje vartotojo ar kliento paleista „antis“, bendrovei gali smogti skaudžiau nei gamtos stichija.

Valstybinėms ir privačioms organizacijos tenka prisitaikyti prie naujų žaidimo taisyklių. Jos vis labiau susirūpinusios savo komunikacinių gebėjimų efektyvumu. Atsirandant naujoms komunikacijos formoms ir siekiant užsibrėžtų tikslų, iškyla komunikacijos programų koordinavimo, integravimo ir vientisumo būtinybė. Dauguma kompanijų suvokia, kad jų vidinių ir išorinių komunikacijų suma skirtingoms tikslinėms grupėms gali sukurti fragmentiškumo įspūdį su

---

<sup>12</sup> CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. Ir BROOM Glen M. *Effective Public Relations*. Upper Saddle River. NJ [interaktyvus] 2006. [Žiūrėta 2011 04 14]. Prieiga internete <<http://comstudies.files.wordpress.com/2009/08/key-concepts.pdf>>

<sup>13</sup> ŽIŽEK, Slavoj. *Demos*. Vilnius. 2009. p 26.

neišvengiamais padariniais įvaizdžiui. Todėl komunikacijos vadybininkai bei organizacijos vadovybė turi nuolat rūpintis savo organizacijos korporatyviaja komunikacija.

Tad tapatybės, kuri formuoja korporatyviojo prekinio ženklo plėtrą, o jos dėka ir reputacija, stiprinimo siekis tampa dar svarbesniu<sup>14</sup>. „Chartered Institute of Public Relations“ sąvokos apibrėžime skelbia, kad *ryšiai su visuomene susiję su reputacija - rezultatu to, ką Jūs darote, ką Jūs sakote ir , ką kiti sako apie Jus. RSV praktika - veikla rūpinantis reputacija su tikslu pelnyti supratimą ir paramą, įtakoti nuomones bei elgesį*<sup>15</sup>. Tokios aplinkybės leidžia rasti net naujoms komunikacijos disciplinoms, kaip antai *virtualioji reputacijos vadyba (ang. Online reputation management (monitoring))*.

Todėl kiekvieno ryšių su visuomene specialisto pagrindinis siekis yra gera korporatyvioji komunikacija. Šiandienos ryšių su visuomene specialistas turi būti ne tik aktyvus organizacijos atstovas ar stebėtojas, bet ir savo darbą išmanantis korporatyviosios komunikacijos strategas. Šiais laikais krizinių situacijų tikimybė dar labiau išaugo, kiekvienas komunikacijos vadybininkas šiandien turi ne tik numatyti, prognozuoti ar ruoštis krizėms, bet ir sistemingai dirbti tam, kad būtų galima jų išvengti.

## 1.2. Korporatyviosios komunikacijos samprata ir raida

Siaurąja prasme, korporatyvioji komunikacija yra balsas ir vaizdas, kurį korporacija pateikia savo aplinkai kalbėdama apie save<sup>16</sup>. Korporatyvioji komunikacija, pasak S. Harrison'o, apima visas komunikacijas, kurios apima organizacijos korporatyviają būtį. Viską, kas kyla iš korporatyviosios būstinės ir pasiekia personalą bei viską, kas reflektuoja apie organizaciją, kaip visumą<sup>17</sup>. Anot C. Van Riel'o, **korporatyvinė komunikacija** (ang. *corporate communication*) yra vadybos priemonė, kurios pagalba visos sąmoningai naudojamos organizacijos vidinės ir išorinės komunikacijos formos yra suderinamos, kad sukurtų palankias sąlygas organizacijos santykiams su grupėmis, nuo kurių priklauso organizacijos veikla<sup>18</sup>. Kitaip tariant, mokslininkas siūlo korporatyvinę komunikaciją apibrėžti, kaip visų organizacijos tapatybės instrumentų suderinimą tokiu būdu, kad

<sup>14</sup> CORNELISSEN, Joep., CORNELISSEN, Joep P. Corporate Communication [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011 04 11]. Prieiga internete <[http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>15</sup> CIPR tinklalapis. Prieiga internete per <<http://www.cipr.co.uk/content/policy-resources/careers-pr/whatispr>>

<sup>16</sup> ARGENTI, Paul A., FORMAN, Janis. The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2010 10 12], prieiga internete per <[http://www.google.com/books?id=nuj6cAaNX4wC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=nuj6cAaNX4wC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>17</sup> HARRISON, S. Public Relation: An Introduction Routledge [interaktyvus]. 1995 [žiūrėta 2010 04 23]. Prieiga internete per <[http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>18</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.26.

būtų sukurta ir išlaikyta teigiama reputacija tarp tų interesų grupių, su kuriomis organizaciją sieja savitarpio priklausomybės ryšiai.

Korporatyvioji komunikacija dažnai apibūdinama ir kaip *reputacijos vadyba, santykių vadyba ar komunikacija su interesų grupėmis*. Todėl yra manačių, kad *korporatyviosios komunikacijos* terminas labiau būdingas akademinėi nei verslo bendruomenei<sup>19</sup>. Taip pat, vis dar pasigirsta nuomonių, kurie ryšius su visuomene ir korporatyvinę komunikaciją laiko sinonimais<sup>20</sup>. Toks tapatinimas paaiškintinas tuo, jog iki 8-ojo praėjusio amžiaus dešimtmečio kompanijos komunikacija su jos publikomis buvo vadinama „ryšiais su visuomene“ bei paprastai apsiribodavo pranešimais žiniasklaidoje<sup>21</sup>. Kai augančios kartu su kompanijos verslu publikos (tiek vidinės, tiek ir išorinės) ėmė reikalauti daugiau informacijos, praktikai ir akademikai tokią komunikaciją ėmė laikyti platesne sąvoka nei tik „ryšiais su visuomene“. Šiuolaikinė korporatyviosios komunikacijos samprata šaknis leido kartu su atsirandančiomis *korporatyviojo dizaino, korporatyviosios reklamos, vidinės komunikacijos, problemų ir krizių vadybos, ryšių su investuotojais ir žiniasklaida, kaitos komunikacijos ir viešųjų reikalų disciplinomis*<sup>22</sup>. Svarbiu tokios komunikacijos tapsmo bruožu tapo gebėjimas išorinėms ir vidinėms auditorijoms perteikti organizacijos visumą.

Toks siekis apeliuoti į visas organizacijos auditorijas suponavo terminą „komunikacija“ patikslinti žodžiu „korporatyvioji“. Svarbu pažymėti, kad žodis „korporatyvioji/usis“ kildinamas ne iš lotyniško „*corporatio*“ (liet. *bendrija*), bet iš žodžio „*corpus*“ (liet. *kūnas*).

Kai kurie mokslininkai tikėjo, kad korporatyvioji komunikacija yra bendras visų komunikacijos disciplinų apibūdinimas<sup>23</sup>. Tačiau, anot J. Cornelissen'o, korporatyviają komunikaciją reikėtų skirti nuo kitų profesionaliosios komunikacijos disciplinų (visų pirma, nuo verslo komunikacijos) pagal korporatyviają perspektyvą, kuria ji yra grindžiama bei pagal publikas į kurias ji orientuota<sup>24</sup>. Tad lotyniškas terminas „*corporare*“ (liet. „*suteikti kūno formą*“), reiškia unifikuotą požiūrį į vidinės ir

---

<sup>19</sup>BARKER, Rachel., ANGELOPULO, George. Integrated Organisational Communication [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2010 12 14]. Prieiga internete <[http://books.google.lt/books?id=D7rkS-Q-mYUC&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=D7rkS-Q-mYUC&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>20</sup>HUTTON, G., GOODMAN, M.B., ALEXANDER, J.B., GENEST, C.M. Reputation management: the new face of corporate public relations? In *Public Relations Review*[interaktyvus]. 2001. [Nr] 3. [žiūrėta 2009 10 27]. Prieiga internete <<http://www.mendeley.com/research/reputation-management-new-face-corporate-public-relations-8/>>

<sup>21</sup>CORNELISSEN, Joep., CORNELISSEN, Joep P. Corporate Communication [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011 04 11]. Prieiga internete <[http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>22</sup> ARGENTI, P.A. Corporate communication as a discipline: toward a definition. In *Management Communication Quarterly* [interaktyvus]. 1996 [Nr] 1. [žiūrėta 2011 04 12]. Prieiga internete per <[http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=mSS9z33wFegC&oi=fnd&pg=PP1&dq=corporate+communication&ots=-dxnC87yBC&sig=-X5FbNGwyXXV\\_davMOJn5ttaoQ#v=onepage&q&f=false](http://www.google.com/books?hl=lt&lr=&id=mSS9z33wFegC&oi=fnd&pg=PP1&dq=corporate+communication&ots=-dxnC87yBC&sig=-X5FbNGwyXXV_davMOJn5ttaoQ#v=onepage&q&f=false)>.

<sup>23</sup> DOLPHIN, Richard. The fundamentals of corporate communication [interaktyvus]. 1999. [žiūrėta 2011 03 12]. Prieiga internete per <[http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>24</sup> CORNELISSEN, Joep. Corporate communications: theory and practice[interaktyvus]. 2004. [žiūrėta 2010 09 23]. Internetinė prieiga <[http://books.google.com/books?id=hKI89B2fVDUC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.com/books?id=hKI89B2fVDUC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>.

išorinės komunikacijos disciplinas<sup>25</sup>. Efektyvi korporatyvioji komunikacija turi apjungti santykius su įvairiomis auditorijomis, vadybos funkcijas bei korporatyviasias ir organizacines struktūras.

Komunikacijos konsultantai ėmė kreipti įmonių dėmesį į įvaizdžio problemas ir patarė komunikacijos politiką plėtoti tapatybės valdymo link tik paskutiniajame praėjusio amžiaus dešimtmetyje. Nuo to laiko korporatyvioji komunikacija tapo korporatyviojo prekinio ženklo stiprinimo sinonimu. Pradžioje korporatyvioji komunikacija sklido per korporatyviają reklamą bei adaptuojamą „monolitinę tapatybę“, kol nepradėta apeliuoti į korporatyviojo prekinio ženklo plėtrą (ang. Corporate branding). Ji apėmė korporatyviają strategiją, korporatyviają tapatybę ir įvaizdį<sup>26</sup>.

### 1.3. Korporatyviosios komunikacijos tikslai

Anot C. Van Reil'io, korporatyvioji komunikacija turi apimti visą verslo žinutę ir integruoti tris jos komunikacijos formas: **vadybinę komunikaciją** (ang. *management communication*), **marketinginę komunikaciją** (ang. *Marketing communication*) ir **organizacinę komunikaciją** (ang. *organizational communication*)<sup>27</sup>. Korporatyviosios komunikacijos trys atskiros dimensijos, nors ir neturėdamos absoliučių atskyrimo ribų, turi skirtingas publikas, veiklos metodus ir praktinę specifiką<sup>28</sup>.

Korporatyvinę komunikaciją, anot C. Van Riel'io, sudaro:

1. *Vadybinę komunikaciją*, kuria siekiama perteikti vadovo autoritetą bei skatinti interesų grupių bendradarbiavimą. Tai komunikacija, kuri padeda organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų ir yra nekreipta į vidines ir išorines auditorijas. Taip vystoma ir skleidžiama kompanijos viziją organizacijos viduje ir išorėje. Ji tvirtina organizacijos lyderių pasitikėjimą, inicijuoja ir vadovauja kaitos procesams, įgalina ir motyvuoja personalą. Taip pat, komunikuojama kompanijos viziją išorinėms auditorijoms, siekiant jų pritarimo ir paramos.
2. *Marketinginę komunikaciją* sudaro tokia komunikacija, kuri padeda parduoti prekes ar paslaugas. Ji apima reklamą, tiesioginį pašta, paradvimų skatinimą, asmeninius pardavimus, sponsorystę, ryšius su visuomene ir t.t.

---

<sup>25</sup> CORNELISSEN, Joep., CORNELISSEN, Joep P. Corporate Communication [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011 04 11]. Prieiga internete < [http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs_navlinks_s) >

<sup>26</sup> Van RIEL, Cees B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007., p. 22.

<sup>27</sup> DOLPHIN, Richard. Ten pat.

<sup>28</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.3.

3. *Organizacinė komunikacijos* funkcijos apima ryšius su visuomene, viešųjų reikalų, investuotojų, personalo ir darbo rinkos ryšių, korporatyviosios reklamos komunikaciją.

Korporatyviosios komunikacijos funkcija neturi vienos konkrečios definicijos. Tai dinamiškas problemų sprendimo įgūdžių ir išvalgų rinkinys bei procesas, kuris redukuoja visų organizacijos auditorijų poreikius, idėjas ir siekius<sup>29</sup>. Žvelgiant iš tokios perspektyvos, ideali korporatyvinė komunikacija turi pasiekti visas tikslines grupes, kurias tik gali pasiekti organizacija<sup>30</sup>. Korporatyvioji komunikacija, pagal „*Corporate Communication Institute*“ perteikia ir skatina:

- stiprią korporatyviają kultūrą
- nuoseklią korporatyviają tapatybę
- protingą korporatyviają filosofiją
- korporatyviosios pilietybės prasmę
- tinkamą ir profesionalų ryšį su žiniasklaida
- greitą ir atsakingą reakciją krizinių situacijų metu
- komunikacijos priemonių ir technologijų pažinimą
- pažangius globalių ryšių metodus<sup>31</sup>.

Korporatyvioji komunikacija veikia šiose srityse:

- Reputacijos ir įvaizdžio
- Ryšių su darbuotojais
- Informavimo
- Marketingo komunikacijos
- Finansinių ryšių
- Ryšių su investuotojais
- Ryšių su bendruomene
- Dalyvavime visuomeniniuose reikalauose
- Problemų vadyboje

Korporatyvioji komunikacija susijusi su neekonominiais indikatoriais ir koncentruojasi į kaitos galimybės bei interesų grupių aspiracijas organizacijos atžvilgiu. Vadybos siekis yra stebėti ir žinoti, kaip organizacijos auditorijos vertina jos veiklą. Anot mokslininkų, tai - pagrindinė komunikacijos funkcija, indentifikuojanti poreikius ir problemas, kurios gali paveikti organizaciją<sup>32</sup>.

---

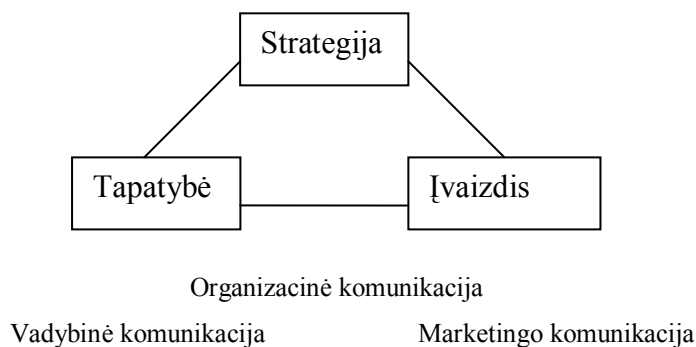
<sup>29</sup> DOLPHIN, Richard. The fundamentals od corporate communication [interaktyvus]. 1999. [žiūrėta 2011 03 12].  
Prieiga internete per <[http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>30</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.8-13.

<sup>31</sup> CCI tinklalapis. Prieiga internete per <<http://www.corporatecomm.org/index.html>>

<sup>32</sup> DOLPHIN, Richard. The fundamentals od corporate communication [interaktyvus]. 1999. [žiūrėta 2011 03 12].  
Prieiga internete per <[http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>

Todėl korporatyvioji komunikacija turi būti integruota į **korporatyviają strategiją** (ang. *corporate strategy*) ir būti svarbia jos dalimi bei populiarinti tos strategijos kryptį organizacijos auditorijoms. Tai procesas darantis įtaką kompanijos efektyvumui ir visam konkurenciniam pranašumui bei metodus laiduojantis organizacijos pranešimų nuoseklumą ir skaidrumą.



1. pav. *Strategijos, tapatybės ir įvaizdžio trikampis (strategy-identity-image triangle).*

Korporatyvioji komunikacija vystoma, kaip esminė vadybos disciplina. Dauguma mokslininkų mano, kad didžioji dalis korporatyviosios komunikacijos sprendimų nukreipti į **korporatyviojo įvaizdžio** (ang. *corporate image*) kūrimą. O, pasak C. Van Riel'o, korporatyvusis įvaizdis yra **korporatyviosios tapatybės** (ang. *corporate identity*) atspindys organizacijos publikų akyse ir mintyse. Ji yra lyg reflektuojanti "veidrodžio funkcija" ir skirta stebėti bei numatyti auditorijų nuomonės raidą<sup>33</sup>.

Kiekvienos kompanijos darna ir sėkmė priklauso nuo to, kaip ją mato jos interesų grupės, o komunikacijos praktikų pagrindinis tikslas yra kurti, tvirtinti ir saugoti korporatyviają kompanijos reputaciją<sup>34</sup>. Korporatyvioji komunikacija padeda organizacijoms kurti išskirtinį įvaizdį ir korporatyvųjų prekinį ženklą bei kaupti reputacijos kapitalą<sup>35</sup>. Tad, pasak C. Van Riel'io, galima patikslinti korporatyvinės komunikacijos apibrėžimą, kuriame „korporatyvinė komunikacija gali būti apibrėžta kaip visų organizacijos tapatybės instrumentų suderinimas tokiu būdu, kad būtų sukurta ir išlaikyta teigiama reputacija tarp tų interesų grupių, su kuriomis organizaciją sieja savitarpio priklausomybės ryšiai. To rezultatas yra organizacijos konkurencinis pranašumas ir korporatyviojo prekinio ženklo plėtra.

Pagrindiniai korporatyviosios komunikacijos išipraeigojimai, anot C. Van Riel'o yra:

<sup>33</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.27.

<sup>34</sup> CORNELISSEN, Joep., CORNELISSEN, Joep P. Corporate Communication [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011 04 11]. Prieiga internete < [http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs_navlinks_s) >

<sup>35</sup> Van RIEL, Cess B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007., p. 36.

- Vystyti iniciatyvas, kurios mažina atotrūkį tarp siekiamos tapatybės ir siekiamo įvaizdžio, pasitelkiant strategijos-įvaizdžio-tapatybės sąveiką.
- Išplėsti korporatyvų prekinį ženklą produkto prekinį ženklą atžvilgiu
- Nurodyti, kas komunikacijos procese turi prisiimti tam tikrus uždavinius, siekiant suformuluoti ir atlikti efektyvias procedūras, kurios palengvintų komunikacijos sprendimų realizavimą<sup>36</sup>.

Apžvelgęs korporatyviosios komunikacijos sampratą ir tikslus, toliau bandysiu atsakyti, kodėl gera korporatyvioji komunikacija yra ta, kuri turi korporatyvų pasakojimą.

#### 1.4. Tapatybė ir korporatyviojo ženklo plėtra

Korporatyvinė komunikacija, jei nori sukurti stiprų korporatyvų prekinį ženklą su solidžiomis vertybėmis, kuris dirbtų kompanijos naudai, turi puoselėti ir gerai reprezentuoti korporatyviają taptbę. Todėl efektyvi korporatyvioji komunikacija turi integruoti pasakojimą, nes jis per tapatybę pasakoja, kuo kompanija yra kaip organizacija. Korporatyviosios komunikacijos pasakojimas turi būti nuoseklus ir nepertraukiamas, rišlus ir patrauklus, siekiant, kad suinteresuotos publikos aškiai suprastų kompanijos žinutę.

**Tapatybė.** Kaip tvirtina J. Gray'us ir J. Blamer'is, tapatybės svarba korporatyviojoje komunikacijoje grįstina supratimu, kad efektyvi organizacijos tapatybės vadyba yra palankaus korporacinio įvaizdžio kūrimo pagrindas, ilgainiui tampantis palankios korporacinės reputacijos pamatais. Palankią reputaciją kuria visi korporatyvinės tapatybės požūriai (juos aptarsime vėliau). O reputacija, ką nuolat bando pabrėžti daugybė mokslininkų, savo ruožtu, turi poveikį organizacijos veiklos efektyvumui ir yra esminis faktorius kuriantis pasitikėjimo saitus tarp kompanijos ir jos interesų grupių<sup>37</sup>.

Egzistuoja dvi tapatybės dimensijos: *organizacinė*, kuri komunikuojama tiesiogiai organizacijos viduje ir **korporatyvioji** – panaudojant įvairias komunikacijos priemones, skirta išorinėms auditorijoms. Pastaroji tapatybės sąvoka apibrėžia verslo ar organizacijos unikalumą<sup>38</sup>. Ji yra lyg organizacijos schema, nusakanti organizacijos sprendimus ir jų realizavimo būdus bei pagrindines kompetencijas<sup>39</sup>. Tapatybė padeda išryškinti stipriasias organizacijos puses ir perduoda aiškia ir įtikinančią žinutę auditorijoms, kitaip tariant, ji didina darbuotojų motyvaciją, išorinių tikslinių

<sup>36</sup> Van RIEL, Cees, B.M. 1995. Ten pat. p.22.

<sup>37</sup> Van Den BOSCH, Annette L.M., De JONG, Menno D.T., ELVING, J.L. How corporate visual identity supports reputation. In *Corporate Communications: An International Journal Vol. 10 No. 2, pp. 108-11* [interaktyvus]., 2005 [žiūrėta 2011 03 09]. Prieiga internete < [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm) >

<sup>38</sup> Prieiga internete per <<http://www.corporateidentitydesigner.com>>

<sup>39</sup> GUDONIENĖ, Vilija. Paskaitų konspektas. 2009.

grupių, klientų, finansinių grupių pasitikėjimą. Šiandien tokie faktoriai, kaip produkto raidos ciklo rinkoje greitėjimas, reguliavimų nykimas, privatizacija, auganti konkurencija, globalizacija, susijungimai ar išsigyjimai suponuoja korporatyviosios tapatybės kaitos priežastis. Jos formavimas padeda įmonei išsiskirti rinkos dalyvių rate. Kompanijų tapatybės keitimas ar tobulinimas tapo būtinu verslo egzistavimo procesu, dominančiu tiek praktikus, tiek ir akademikus beveik visose ekonomikos srityse.

Marketinge korporatyvioji tapatybė yra korporacijos „asmenybė“, kuri kuriama tam, kad atitiktų ir palengvintų verslo tikslų įgyvendinimą<sup>40</sup>. Kaip tvirtina L. Christensen'as ir G. Cheney'us, kiekviena korporacija yra asmenybė su ja lydinčiomis teisėmis<sup>41</sup>. Korporatyviosios tapatybės siekis yra tarp potencialių pirkėjų populiarinti kompanijos vardą, išskirtinumą ir patikimumą, palengvinti pirkėjų ir tiekėjų ryšius, parodyti pirkėjams pasiūlymo naudą ir įkūnyti korporatyviųjų vertybių sistemą<sup>42</sup>. Korporatyvioji tapatybė yra strategija, kuri padeda gerinti organizacijos ekonominę veiklą ir efektyvumą, koordinuoja vertybes, pasiekimus ir informaciją<sup>43</sup>. Ją turi visos įmonės, tik ne visos ja tinkamai pasirūpina.

C. Van Rielis ir J. Balmeris teigia, kad korporatyviają tapatybę apibūdina trys tradiciniai požiūriai: strateginis, vizualinis ir tapatybės komunikacijos. Pirmasis, kyla iš organizacijos elgesio tyrimų ir siejamas su korporatyviają tapatybę išreiškiančių būdingų savybių ir bruožų sistema (Anot Y. Mitki, R. Herstein'o ir E. Jaffe minimų Larcon'o ir Reitter'io, ši sistema organizacijai pelno išskirtinumo, stabilumo ir susiejamumo išpūdį<sup>44</sup>). Antrasis požiūris kyla iš ryšių su visuomene bei komunikacijos vadybos perspektyvų ir yra organizacijos matomumo bei asociatyvumo indikatorius (organizacijos logotipai, simboliai ir kiti atributai telpantys į vizualiosios tapatybės terminą). Trečiasis požiūris apibūdina ir komunikuoja organizacijos personažą.

**Strateginis požiūris.** Strateginis korporatyvusis komunikacijos požiūris apima organizacijos viziją, misiją ir filosofiją. Vadovaujantis šiuo požiūriu, korporatyvioji tapatybė atsiranda, kai suformuojama bendra organizacijos valdymo filosofija. Ji pasireiškia sukuriant individualią korporacinę kultūrą — korporacinę asmenybę<sup>45</sup> su tik jai būdinga filosofija. Įmonės tapatybė – tai

---

<sup>40</sup> KNAPP, Matson., EVANS, Judith., CULLEN, Cheryl, Dangel. *Designing Corporate Identity: graphic design as a business strategy*. Rockport Publishers. 2001. p. 34.

<sup>41</sup> CHRISTENSEN, L.T., CHENEY, G. *Articulating identity in an organizational age*. In *Communication Yearbook, Vol. 17*, 1994., Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 222-35.

<sup>42</sup> MITKI, Yoram., HERSTEIN, Ram., JAFFE, Eugene D. *Leraning Mechanisms for designing corporate identity in the banking industry*. In *International Journal of Bank Marketing Vol. 25 No. 7, pp. 452-468* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2011 03 11]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm)>

<sup>43</sup> GUDONIENĖ, Vilija. *Paskaitų konspektas*. 2009.

<sup>44</sup> MITKI, Yoram., HERSTEIN, Ram., JAFFE, Eugene D. *Leraning Mechanisms for designing corporate identity in the banking industry*. In *International Journal of Bank Marketing Vol. 25 No. 7, pp. 452-468* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2011 03 11]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm)>

<sup>45</sup> BALMER, J.M.T. *Corporate branding and connoisseurship*. In *Jurnal of General Managment*. 2002 [ Nr] 1. p. .23.



jos strategija ir taktika parodyti save aplinkai, kuri atspindėtų įmonės filosofiją ir pabrėžtų tuos bruožus su kuriais ji galėtų ir norėtų būti tapatinama bei kuo ji siekia išsiskirti iš kitų.

**Vizualinis požiūris.** Įmonės tapatybė - tai matomųjų jos ypatybių, pagal kurias publikos gali atpažinti įmonę formavimas. Korporatyvioji tapatybė vizualumo prasme yra dalių, aspektų, minčių, metodų ir technikos kompleksas, padedantis prekės ženklui būti atpažįstamam. Ji reprezentuoja abi puses – esamus rezultatus ir būsimas ambicijas. Korporatyvioji vizualioji tapatybė turėtų būti suvokiama kaip simbolinis korporatyviosios tapatybės komplekso požiūris<sup>46</sup>. Įmonės korporatyvioji tapatybė gali būti suformuota daugelio aspektų, kurie formuoja komunikacinį stilių, išreikštą emblema, spausdintu firminiu blanku, vizitinėmis kortelėmis, aplankais, vokais it kt. Tačiau, B. Moingeon'as ir B. Ramanantsoa pastabi, kad vaizdai yra vienas iš sunkiausiai išmatuojamų korporacinio tapatumo aspektų<sup>47</sup>. Korporatyvinė tapatybės programa yra ženklų sistema, kuri apima kombinacijos kodą ir kriterijus, kurie kartu yra tapatumo struktūra<sup>48</sup>. Trumpai verta priminti, kodėl svarbi yra Korporatyvinė vizualinė tapatybė. Kaip rašo šios srities mokslininkai, korporatyvinė vizualinė (arba regimoji) tapatybė suteikia organizacijai matomumą ir atpažįstamumą<sup>49</sup>, pateikia simbolius išorinėms auditorijoms ir taip prisideda prie įmonės reputacijos kūrimo<sup>50</sup>. A. L. M. Van den Bosch, M.D.T. De Jong bei W. J. L. Elving nustatė galimybes tyrinėti vizualinės tapatybės ryšius su reputacija ir nusprendė, kad korporatyvioji vizualinė tapatybė palaiko įmonės korporatyviąją reputaciją<sup>51</sup>.

Vadovaujantis W. Olinso "Corporate identity structure" teorija, korporatyvinė vizualioji tapatybė bei jos struktūra pateikia išorinėms auditorijoms organizacijos struktūrą, nurodo tapatybės ryšį tarp skirtingų korporacijos padalinių<sup>52</sup>. Pasitaiko, jog įmonė turi daugialypę, įvairiapusią tapatybę. Tačiau, anot J. Balmer'io ir S. Greyser'io, kompanijoms būtina gerai apgalvoti aktualiausią, gerai komunikuojamą, idealią ir pasiekiamą tapatybę<sup>53</sup>. Paprastai taip suformuojamas įmonės profilis, kuris apjungia ir projektuoja visuomenėje būtinius, esminius jos identiteto aspektus. W. Olinsas išskiria tris korporatyvinės tapatybės tipus. 1. Monolitinis tipas - visa įmonė

---

<sup>46</sup> Van Den BOSCH, Annette L.M., De JONG, Menno D.T., ELVING, J.L. How corporate visual identity supports reputation. In *Corporate Communications: An International Journal Vol. 10 No. 2, pp. 108-11* [interaktyvus]., 2005 [žiūrėta 2011 03 09]. Prieiga internete < [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm) >

<sup>47</sup> MELEWAR, T. C., JENKINS. E., Defining the Corporate Identity Construct, Warwick Business School, University of Warwick, UK. p. 84.

<sup>48</sup> Prieiga internete per <<http://www.wisegeek.com/what-is-a-corporate-identity.htm>>

<sup>49</sup> BALMER, J. M. T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. 2005. p.257.

<sup>50</sup> SCHULZ, M., HATCH, M.J., LARSEN, M., The expressive organisation: linking identity, reputation and the corporate brand. Oxford: Oxford University Press. 2000. p. 33.

<sup>51</sup> Van Den BOSCH, Annette L.M., De JONG, Menno D.T., ELVING, J.L. 2005. Ten pat.

<sup>52</sup> OLINS, W. (1990). Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design. London. 1990. p.12.

<sup>53</sup> BALMER, J.M.T., GREYSER, S.A. Managing the multiple identities of the corporation. In *California Management Review*. 2002. [Vol] 44 [No.] 3 p. 72-86.

naudoja vieną vizualinį stilių. 2. Sutartinis - dukterinės įmonės turi savo stilių, tačiau už jų atpažįstama motininė įmonė. 3. Prekinių ženklų identitetas – padaliniai turi savo stilių, menkas ryšys tarp prekių ženklų ir motininės kompanijos.

Paminėtina, kad korproarytinė vizualioji tapatybė, priklausomai nuo jos strategijos, yra ir tvirta vidinės komunikacijos priemonė, kuri padeda darbuotojams susitapatinti su organizacija ar jos padaliniu.

**Tapatybės komunikacija.** Komunikacija yra trečiajais iš tradicinių požiūrių apibūdinančių įmonės korporatyviają tapatybę. Jis apima korporatyviają reklamą, ryšius su visuomene bei marketingą. Korporatyvioji komunikacija ne tik pateikia įmonės tapatybę visuomenei, bet ir padeda komunikuoti žinias tikslinėms auditorijoms: akcininkams, klientams, verslo partneriams, valdininkams ir t.t. Tai vieningas informacijos srautas, apibendrinantis oficialias įmonės žinias, įdarbinimo ar jungimosi strategijų palaikymą ir santykius su valstybiniais ar visuomeniniais reguliuotojais. C. Van Riel tvirtina, kad korporatyvinė komunikacija apima visą įmonės vardu komunikuojamą informaciją per įvairius žiniasklaidos kanalus, kurios tiesiogiai veikia auditorijos nuomonę<sup>54</sup>. Konceptija apima vidines ir išorines auditorijų grupes, taip nutiesdama tiltus tarp korporatyvinės tapatybės ir kitų korporatyvinio lygio rinkodaros koncepcijų, tokių kaip – korporatyvioji prekinio ženklo plėtra ar ženklo daras (brandingas) bei įvaizdis. Paprastai įmonės labiau orientuojasi į rinkodarinę komunikaciją, nes korporatyvioji komunikacija yra visapusiškesnė ir sudėtingesnė<sup>55</sup>. Vadybinė komunikacija reprezentuoja firmos vadybos komunikaciją nukreiptą į siekį užsitarnauti pasitkėjimą vadybos komanda, įkvėpti darbuotojus, inicijuoti permainas, kurti bendrą kompanijos viziją, nustatyti ryšį vidinės rinkodaros suvokimui, įtraukiant ir tokius aspektus kaip darbuotojų moralės, entuziazmo ir lojalumo ugdymas, darbo aplinkos gerinimas ir pastangos sukurti tvirtą kultūrą. Taip pat galima teigti, jog tokiame kontekste net ir klientas taip pat tampa kompanijos tapatybės dalimi. Verta pažymėti, jog prie to labai prisideda ir įmonės jubiliejai bei sukaktys, lydimi komunikacinių kampanijų.

Kita vertus, organizacijos tapatybė turi būti reprezentuojama visuose komunikacijos (vizualiniame, verbaliniame ir elgesio) lygmenyse. Kitaip tariant, šie trys lygmenys, ką organizacija rodo, pasakoja ir daro, turi būti suderinti ir papildyti vienas kitą. Dar kinų filosofas Konfucijus yra sakęs, - „*Pasakyk man ir aš greit pamiršiu, parodyk man ir aš atsiminsiu, įtrauk mane ir aš*

---

<sup>54</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.27.

<sup>55</sup> BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. Corporate identity manifested through historical references. In *Corporate Communications: An International Journal* [interaktyvus]. 2009 [Nr.] 4, 415p. [žiūrėta 2009 11 06]. Prieiga internete < [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)>

*suprasiu*. Tik tokiu atveju organizacija demonstruoja brandžią tapatybę, kurioje bręsta sėkmė ir pradeda atsipirkti investuotos lėšos<sup>56</sup>.

Korporatyvinė tapatybė suvokiama ir kaip organizacijų darbuotojų komunikuojama vertybių ir požiūrių vieningumo sistema. Ji išnaudojama ir vidinėje įvaizdžio komonikacijoje, ir kaip esminis proveržio strategijos elementas<sup>57</sup>. Dar vienas organizacinės tapatybės aspektas - organizacijos lyderiai ir jų asmenybės bruožai bei vadovavimo stilius. Palanki korporacinė reputacija yra tokios vadybos pasekmė. Tačiau reputaciją ir įvaizdį nelemia ir įvykių išorėje sintezė, pvz. konkurentų, klientų, darbuotojų profesinių sąjungų ar vyriausybės veikla<sup>58</sup>. Tad kuo stipresnė organizacijos tapatybė, tuo ji atsparesnė išoriniams trikdžiams.

Tad neatsitiktinai korporatyvinė tapatybė plačiai komunikacijos mokslininkų tyrinėjama ir nušviečiama sritis. Kiekviena organizacija siekia tobulinti ir išlaikyti ją, nes tapatybė yra matomumas, suvokimas ir visuma instrumentų išskiriančių ją iš konkurentų rato, modeliuojančių elgesio normas ir organizacijos kultūrinės nuostatas.

Suprantama, kad korporatyvioji tapatybė ir jos valdymas yra iššūkis kiekvienai bendrovei, jos išmonei ir savivertei. Korporatyvioji tapatybė yra strategija, kuri padeda gerinti organizacijos ekonominę veiklą ir efektyvumą, koordinuoja vertybes, pasiekimus ir informaciją. Žvelgiant iš filosofinės perspektyvos, korporatyvioji tapatybė yra sąmonė, susijusi su organizacine korporatyviojo klasterio fenomenologija, individualumu ir autentiškumu. Ji yra **pasakojimas** apie organizaciją ir jos išskirtinumą arba, kitaip tariant, tai – organizacijos asmenybė. Ir jei anksčiau organizacijos tapatybė buvo suvokiama labiau per vizualiąją - grafinę prizmę, tai dabar jos samprata išplėsta ir įgauna organizacijos „minties, dvasios ir balso“ pavidalą<sup>59</sup>.

Reziumuojant, galima prisiminti modelį, kurį E. Gray'us ir J. Balmer'is savo 2002 –aisiais publikuotame tyrime parodė, kaip siekti gerinti korporatyviają reputaciją ir įvaizdį. Anot šių mokslininkų, vadybininkai turi įsigilinti į įmonės korporatyviają tapatybę ir korporatyviają komunikaciją bei užtikrinti svarbų ryšį tarp šių dviejų komponentų<sup>60</sup>.

---

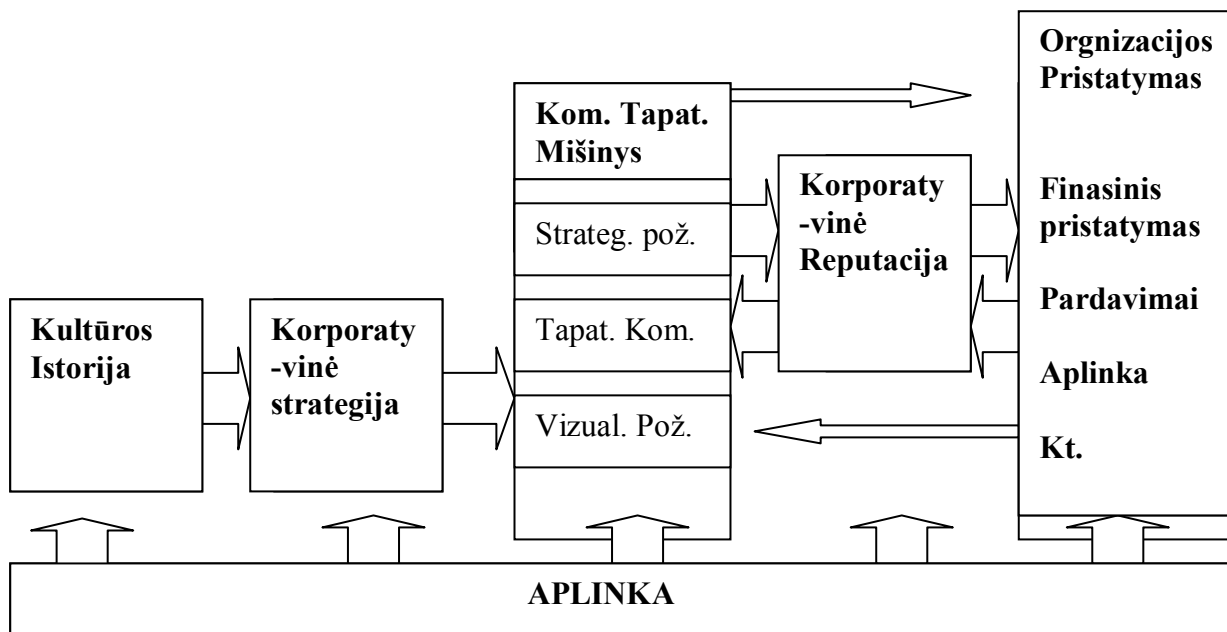
<sup>56</sup> РОУДЕН, М. Корпоративная идентичность. Создание успешного фирменного стиля и визуальные коммуникации в бизнесе. - М., 2007. – p.17.

<sup>57</sup> ВЕСЕЛОВА, Н., ВЫЯВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ КАК УСЛОВИЕ АДЕКВАТНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ КОМПАНИИ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ., Екатеринбург. 2008 год., p. 6.

<sup>58</sup> Van RIEL, C.B.M., BALMER J.M.T., Corporate identity: the concept, its measurement and management. In *European Journal of Marketing*. 2004 [Vol]. 31 [No]. 5/6., p.342

<sup>59</sup> BALMER, J.M.T., SOENEN, G. The Acid test™ of corporate identity management, In *Journal of Marketing Management*. 1999. [Vol]. 15, p. 79.

<sup>60</sup> GRAY, Edmund R., BALMER, John M.T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation [interaktyvus]. [S.1.], 2002 [2010 12 05]. Prieiga per internetą: < [http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V6K-473DKTX-5&\\_user=10&\\_coverDate=10%2F12%2F1998&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=gateway&\\_origin=gateway&\\_sort=d&\\_docanchor=&\\_view=c&\\_searchStrId=1704575237&\\_rerunOrigin=scholar.google&\\_acct=C00050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=797129e456dab10bb6bbe30a2a1ae8a0&searchtype=a](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V6K-473DKTX-5&_user=10&_coverDate=10%2F12%2F1998&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=gateway&_origin=gateway&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_searchStrId=1704575237&_rerunOrigin=scholar.google&_acct=C00050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=797129e456dab10bb6bbe30a2a1ae8a0&searchtype=a)>.



2. Pav. Korporatyvinės tapatybės, reputacijos stiprinimo ir organizacijos efektyvumo sąveika pagal C. Van Rielį ir J. Balmerį.

**Prekinio ženklo plėtra.** Socialinių mokslų srities mokslininkai tvirtina, kad šiandien išgyvename vis didėjančią visuomenės fragmentaciją. Mes žengiame per pasaulį naudodami simbolius ir vizualines išraiškas, kurios parodo mūsų asmenybę ir vertybes. O stiprus prekinis ženklas yra viena iš priemonių išreikšti tapatybę<sup>61</sup>. Dar visai neseniai tapatybė buvo simboliškai išreiškiama per artefaktus – logotipą, vardą, šūki, stilių ir pranešimus<sup>62</sup>. Tačiau šiandien didžiausias kompanijų iššūkis yra sukurti prekės ženklą su solidžiomis vertybėmis.

Paprastai, vartotojai savo išsigijimus grindžia emociniu prieraišumu tam tikrą vertę turinčiam prekės ar paslaugos ženklui. Potencialiam klientui girdint įdomias ženklo istorijos detales, jis yra įtraukiamas į išrinktųjų ratą ir gali tapti tos legendos dalimi<sup>63</sup>. Produktas ar paslauga tampa ženklu tik tada, kai apie jį galima papasakoti. Tai svarbiausia mintis šiuolaikiniame prekinio ženklo plėtros procese<sup>64</sup>. Kaip sako britų vadybos specialistas D. Holt'as, klientai perka produktą, kad patirtų pasakojimo apie jį nuotyki. Produktas yra tiesiog vamzdynas, per kurį klientai patiria tai, ką jiems perduoda prekinis ženklas.

Kiekvienas prekinis ženklas turi ir savo *kalbą* (ang. *brand language*) – žodžių ir sistemų bazę, kuri yra naudojama verbalinėje komunikacijoje. Ženklo kalbą sudaro ženklo *žodžių visuma* (ang. *brand vocabulary*) ir ženklo *balso tonas* (ang. *brand tone of voice*). Pirmoji reiškia tai, *ką ženklas*

<sup>61</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. *Storytelling. Branding in Practice*. Springer. B. 2005. p. 18.

<sup>62</sup> doc. Vilijos Gudonienės paskaitų medžiaga.

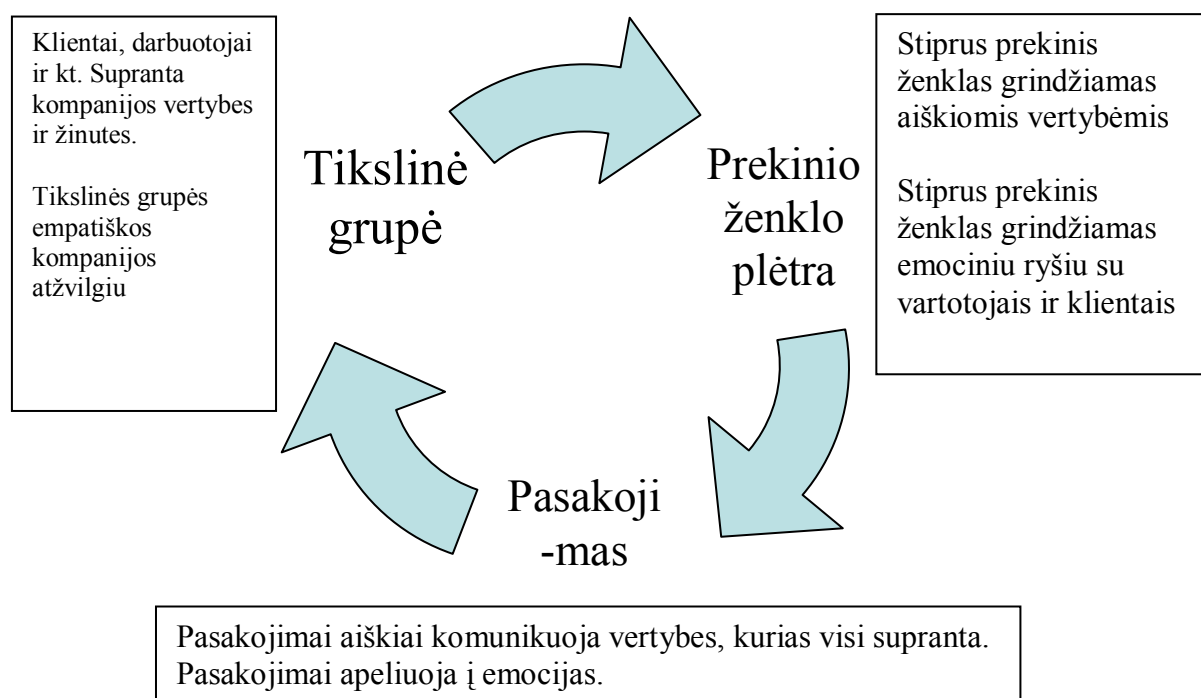
<sup>63</sup> ДАНИЛЕНКО, Л.В. История бренда и истории о бренде: нематериальные активы компании и технологии оптимизации ее имиджа [interaktyvus]., 2004 [žiūrėta 2010 10 29]. Prieiga internete per < [www.smaspeech.ru](http://www.smaspeech.ru) >

<sup>64</sup> ДАНИЛЕНКО, Л.В. 2004. Ten pat.

pasakoja, o kitas – kaip pasakoja. Paprastai, tai - personifikuotas pasakojimas ir ženklokūros esmė. Pasakojimas yra katalizatorius, inspiruojantis ryšius tarp kompanijos ir jos auditorijų.

Pasakojimas ir prekinio ženklo plėtra kyla iš tų pačių šaknų: vertybių ir emocijų. Kai norima sukurti stiprų ženklo naratyvą, visų pirma, galvojama apie jo charakterį bei asmenybę. Ir tik po to, apie kitus tapatybės elementus. Įtikinantis perkės ženklas prasideda nuo stiprios, žavios ir lengvai įsimenamos asmenybės – būtinos jungties tarp to, ką kompanija sako ir ką daro. Tokia perkės ženklų verbalinė personalizacija mezga tvirtus ryšius su auditorija, nes tampa įsimenama ir atpažįstama bei turi kažką, kas žmones žavi savo esybe<sup>65</sup>.

Tad stiprus prekinis ženklas kuria aiškiai atpažįstamas vertybes, o geras **pasakojimas** komunikuoja tas vertybes visiems suprantama kalba (žr. 3 pav.). Prekinio ženklo stiprybė priklauso nuo emocinio kliento ir darbuotojo ryšio, o geri pasakojimai susieja tas žmonių emocijas ir ryšius<sup>66</sup>.



3. Pav. Prekinio ženklo plėtra – tikslas, pasakojimas yra prasmė<sup>67</sup>.

Tuo tarpu, **korporatyvinis prekinis ženklas** (ang. *Corporate Brand*), priešingai nei produkto ar paslaugos prekinis ženklas, yra ilgalaikis ir tęstinis. Efektyvi korporatyviojo prekinio ženklo plėtra (ang. *corporate branding*) – aukščiausias korporatyviosios komunikacijos tikslas.

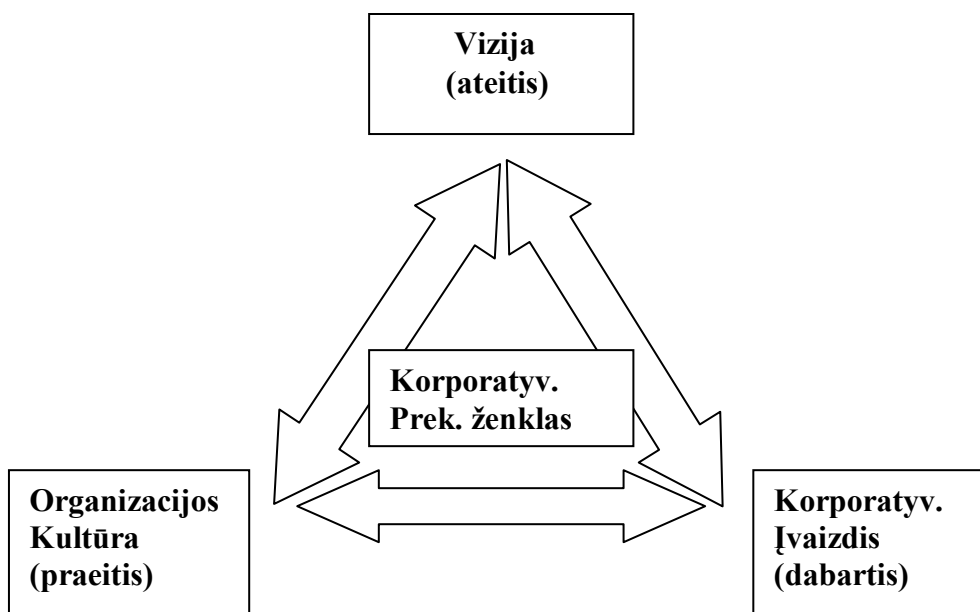
<sup>65</sup> HERSKOVITZ, Stephen., CRYSTAL, Malcolm. The essential brand persona: storytelling and branding. In Journal of business strategy [interaktyvus]. 2010, [Nr.] 3. [žiūrėta 2010 11 23]. Prieiga internete < <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-essential-brand-persona-storytelling-and-branding-pxboRFyGRb>>

<sup>66</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Storytelling. Branding in Practice. Springer. Berlin. 2005. p. 21.

<sup>67</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Storytelling. Branding in Practice. Springer. Berlin. 2005. p. 22.

M. Hatch ir M. Schultz'as pasiūlė modelį (žr. 4 pav.), kuris padeda suprasti korporatyvinės ženklo daros procesą, kurio pagrindas yra strateginė vizija, organizacinė kultūra ir korporatyvusis įvaizdis. Šių mokslininkų pasiūlytas modelis patogus ir tuo, kad neakivaizdžiai pateikia kompanijos nenutrūkstamumo laiko erdvėje schemą. Žinoma, istorinį aspektą šioje trejybėje, kaip matysime ateityje, labiausiai įkūnyja organizacinė kultūra – vidinės vertybės, mitai ir bazinės prielaidos, kurios įkūnyja kompanijos paveldą ir komunikuoja jo prasmę personalui.

D. A. Gioia ir K. Chittipeddi tvirtina, kad korporatyvinė kultūra yra mitų, reikšmių, pasakojimų ir kitų simbolinių resursų, kurie išreiškiami per kompanijos unikalumo vertės kūrimą ir pateikimą, paveldo kontekstas. Vadovybės gebėjimas išsiklausti į savosios organizacijos kultūrą, jai suteikia geresnes pozicijas komunikuoti kompanijos nematerialias vertybes bei kurti tvirtą pagrindą išskirtinam ir vertę kuriančiam įvaizdžiui.<sup>68</sup> Kiekviena organizacija komunikuodama save išorinėms auditorijoms, visų pirma, komunikuoja sau. Daugybė organizacijų mėgina savo korporatyvinį įvaizdį valdyti per reklamos mišą, *korporatyvinį pasakojimą*, vartotojų vadybos ir kitas marketingines komunikacijas ar Ryšių su visuomene technologijas.



4.Pav. Korporatyvinės ženklo plėtros (ženklodaros) procesas pagal Mary Jo Hatch ir Majken'ą Schultz'ą<sup>69</sup>.

J.C. Collins'as ir J. Porras, kuriuos savo veikale mini M. Hatch ir M. Schultz'as, viziją apibrėžė kaip „ko organizacija siekia ateityje“<sup>70</sup>. Anot jų, sėkmingos kompanijos savo vizijas formuoja iš naujo apibrėždamos ir naujai pateikdamos kertines vertybes ir atmetantis revoliucinių jų

<sup>68</sup> HATCH, Mary Jo., SCHULTZ, Majken. Ten pat. p. 1050.

<sup>69</sup> HATCH, Mary Jo., SCHULTZ, Majken. Ten pat. p. 1047.

<sup>70</sup> HATCH, Mary Jo., SCHULTZ, Majken. Ten pat. p. 1048.

keitimo metodą. Tai suponuoja, kad vizijos brėžiančios naujus tikslus ir pasiekimų dimensijas autentiškai turi jungtis su kompanijos paveldu. Todėl strateginės vizijos ir organizacinė kultūra yra tamptariai susijusios ir reikalauja ilgai trunkančios savitarpio paramos.

C. Van Rielis tvirtina, kad misija yra išreikšta racionaliais tikslais, o vizija yra dažnai reiškiamą per korporatyvųjį pasakojimą<sup>71</sup>. Ryšys tarp vizijos ir vertybių yra korporatyvinio prekės ženklo supratimo vardiklis. Vizija turi kontroliuoti vertybes. O ši pasakojimą paverčia idealiu ir vidinės komunikacijos įrankiu, randančiu atgarsį tarnautojų mintyse ir veiksmuose. Požiūriui antrina, B. Birchard'as sakydamas, kad „jei susitikus protams nieko nepešite, pabandykite pasitelkti emocijas ir papasakokite istoriją“<sup>72</sup>.

Pasak S. Herskovitz'o ir M. Crystal'o, šiandien pasakojimas (autoriai mini *storytelling* terminą) padeda prisiminti, suprasti supantį pasaulį, stiprinti savitarpio ryšius bei atpažinti ir identifikuoti bet kokius prekių ženklus. Kiekvienas prekinis ar kompanijos ženklas turi savo pasakojimą, tad jis dažniausiai ir nulemia jo sėkmę rinkoje. Kiekvienam stipriam prekės ženklui reikia pasakojimo. Tą patvirtina žymus tyrinėtojas D. Aaker'is teikdamas „Kodak“, „Saturn“ ar „Nike“ pavyzdžius. Išties, geriausi prekinių ženklų stiprumo įrodymai slypi jų sėkmės istorijose. Tačiau pats prekinis ženklas nėra pasakojimu ar naratyvu, kaip ir nėra korporacija, kuri jį sukūrė. Pasakojimas yra priemonė nurodanti ženklo stiprybę klientų akyse ir mintyse<sup>73</sup>. Korporatyviojo prekinio ženklo plėtra - korporatyvinių veiksmų ir komunikacijų suma, pagal kurią klientai susidaro įspūdį apie produktą ar kompaniją<sup>74</sup>.

## 1.5. Korporatyvusis pasakojimas

**Pasakojimų komunikacinės galimybės ir bruožai.** Anot P. Ricoeur'o, visa žmogaus patirtis yra artikuliuojama kalba ir paverčiama pasakojimais. Patirtis nėra duota mums tiesiogiai, ji organizuota kaip pasakojimas, ir mūsų žinojimas apie pasaulį – tai yra pasakojimų apie pasaulį žinojimas<sup>75</sup>.

Pasakojimai, apimantys epus, mitus ar pasakas, sukuria unikalią informacijos sklaidos galimybę žmogiškųjų santykių raidoje. Jie apima abi žmogiškosios egzistencijos puses: išmintį ir emocijas.

<sup>71</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.37.

<sup>72</sup> BIRCHARD. B., Once Upona Time., In *Strategy+business*. 2002., p.1.

<sup>73</sup> KAY, J., Mark. Strong brands and corporate brands. In *EJM* [interaktyvus], 2005 [Nr.] 7/8 [žiūrėta 2011 04 13]. Internetinė prieiga < [http://www.tmcato.org/MembersOnly/Archives/PDFs/2007/TMCA\\_Strong\\_Brands\\_And\\_Corporate\\_Brands.pdf](http://www.tmcato.org/MembersOnly/Archives/PDFs/2007/TMCA_Strong_Brands_And_Corporate_Brands.pdf) >

<sup>74</sup> HERSKOVITZ, Stephen., CRYSTAL, Malcolm. The essential brand persona: storytelling and branding. In *Journal of business strategy* [interaktyvus]. 2010, [Nr.] 3. [žiūrėta 2010 11 23]. Prieiga internete < <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-essential-brand-persona-storytelling-and-branding-pxboRFyGRb> >

<sup>75</sup> VELAVIČIŪTĖ, Olga. Teoriniai Paulio Ricoeur'o samprotavimai apie užrašytą pasakojimą ir jų praktinis taikymas analizuojant autobiografinį tekstą. In *Literatūra* [interaktyvus], 2010 [Nr]2. [žiūrėta 2011 04 02]. Prieiga internete per < [http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Literatura/52\\_2/126-136.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Literatura/52_2/126-136.pdf) >

Korporatyviniai pasakojimai suteikia įrankį išreikšti ir išryškinti viziją. Jie sukuria komunikacinę erdvę tiek organizacijos viduje, tiek ir išorėje tarp esamų ir būsimų klientų, verslo partnerių, konkurentų ir kitų interesų grupių<sup>76</sup>. Organizacinių istorijų pasakojimas - efektyvus būdas perduoti fundamentalius susitarimus, būtinus darbovietės tapatybei ir kultūrai kurti.

Svarbu pažymėti, kad specifines žinias gali perduoti tik pasakojimai, o juose cirkuliuojanti informacija yra kiekvienos organizacijos gyvybė ir išskirtinumas<sup>77</sup>. Savaime suprantama, kad šiandien apie tai kalbėti yra ypač aktualu, kadangi verslas peržengia valstybių, konfesinių bendruomenių ir kultūros arealų ribas, jis susiduria su naujais iššūkiais ir problemomis, kurių niekada nesprenė. Verslas atsargiai žengia į postmodernų etapą, nors vis dar grežiojasi į savo moderniąją brandą. Jis priverstas keistis ir taikytis prie naujų sąlygų, komunikuoti apie krizes ir pasiekimus, bet kartu, neprarasti ir savosios reputacijos bei identiteto<sup>78</sup>. Net ir S. Godin'o marketingo teorijoje (mozaikoje), kuri yra laikoma novatoriška šios srities atšaka - viena pagrindinių dalių yra skirta pasakojimui. Anot autoriaus, *tai viskas, ką sakai, darai, sukuri ir parduodi. **The product has a myth, the service has a legend** – viskas tuo ir pasakyta. Tai tinka kiekvienam produktui, kiekvienai paslaugai, kiekvienai įmonei. Marketingo esmė yra istorijos – jas kurti, pasakoti ir parduoti. Šioje mozaikoje duomenys ir pasakojimas yra kertiniai pamatai, ant jų yra statomi likę trys elementai*<sup>79</sup>. Kaip rašoma B. Temkin'o straipsnyje " *Use Storytelling To Define Your Culture*", siektina pasakoti istorijas ir apie korporacinius pasiekimus. Manoma, kad toks metodas pralenks ligšiolinę vadybą, nes labiau paveiks ne tik patį klientą, bet ir tarnautojo aistros klientų aptarnavimo srityje ugdymą<sup>80</sup>. Pažvelkime į korporatyvų pasakojimą nuodugniau.

Pasakojimas turi dvi taikymo dimensijas korporatyviojoje komunikacijoje - *prekinio ženklo plėtros ir komunikacijos instrumento koncepcijas*, tačiau jos retai atskiriamos viena nuo kitos ir net stiprina viena kitą<sup>81</sup>.

Brown'as ir Duguid'as teigia, kad žmonės pasakoja istorijas apie organizacijas dėl šių priežasčių:

- Konstruoti ar palaikyti organizacinę tapatybę
- Konstruoti ar palaikyti profesinę tapatybę,
- Kad nustatytų bendrų vertybių ar prielaidų sistemą,
- Kad suformuluotų nuoseklių ir tikėtinų veiksmų planą,

<sup>76</sup> McLELLAN, H. Introduction to Corporate Storytelling [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2009 10 13]. Prieiga internete per <[www.tech-head.com/cstory1.htm](http://www.tech-head.com/cstory1.htm)>

<sup>77</sup> Prieiga internete <<http://storytellinginorganizations.com/index.php?page=home-more>>

<sup>78</sup> Autoriuas pokalbis su Artūru Jonkumi. 2009 11 12.

<sup>79</sup> Prieiga internete <[http://sethgodin.typepad.com/seths\\_blog/2008/06/five-easy-piece.html](http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/06/five-easy-piece.html)>

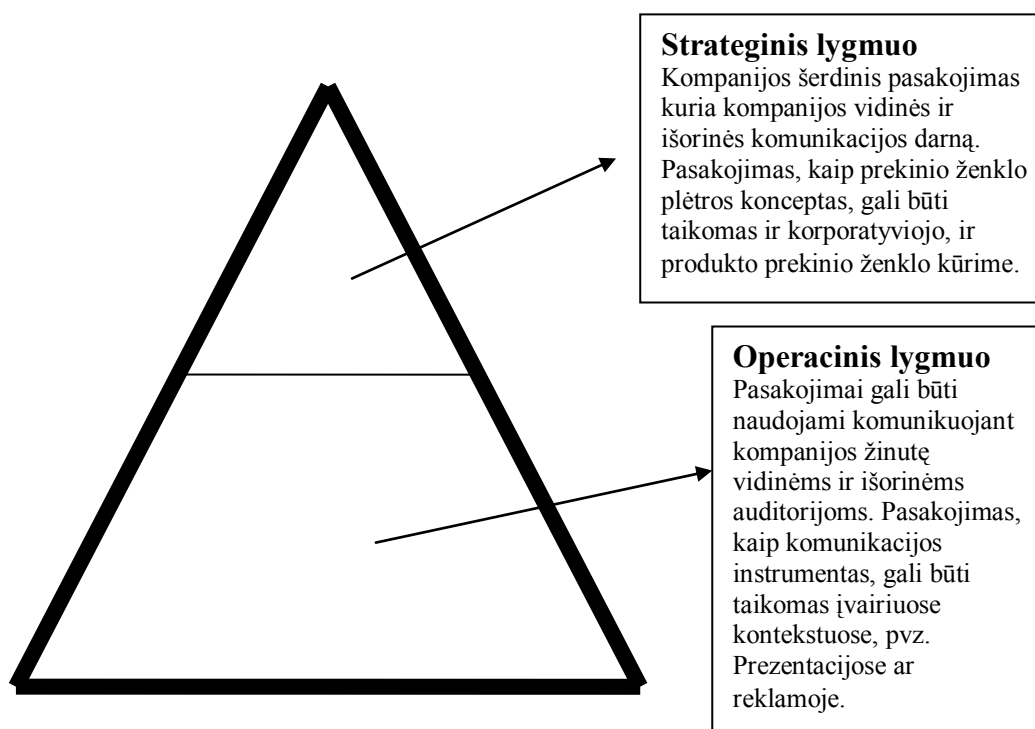
<sup>80</sup> Prieiga internete per <[http://pr.typepad.com/pr\\_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html](http://pr.typepad.com/pr_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html)>

<sup>81</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Storytelling. Branding in Practice. Springer. B. 2005. p. 56.



- Kad išspręstų problemas ir pašlovintų jų sprendėjus<sup>82</sup>.

Vienas svarbiausių *storytelling'o* efektyvumo aspektų – klausytojo dėmesys. S. Denningas tvirtina, kad kiekvieną kartą negalima būti tikram, kad auditorijos reakcija į pasakojimą bus tokia, kokios tikimasi. Viskas priklauso nuo to, kaip klausytojai priima pasakojimą ir kokiame kontekste ši informacija pateikiama<sup>83</sup>. Kaip savo modelyje teigia D. Sole'as, auditorijos reakcija yra raktas į pasakojimo sėkmę. Nes gero pasakojimo atveju, auditorija ne tik padės pasakotojui, bet ir imsis tą istoriją perpasakoti bei pateiks būsimų istorijų gaires<sup>84</sup>. O tai reiškia, kad su ta „iš lūpų į lūpas“ komunikacija žina keliaus ir apie organizacijos tapatybę. Su pasakojimu šią informaciją gauna darbuotojai, pardavėjai, klientai ir kitos interesų grupės. Reikia pripažinti, kad dažnai jie visi turi savo istorijos vizijas, nes ir jų santykis su organizacija yra nevienodas. Tačiau šie pasakojimai, kuriuos jie perpasakoja arba kuria juos nuo pradžių, vistiek kurs vertę kompanijai. Svarbiausia, kad šį procesą, nors ir nežymiai, bet galima reguliuoti. O tokio pasakojimo rezultatas – visų grupių noras pozityviai įvertinti organizaciją ir jos produkciją.



Pav. 5. Pasakojimas taikymas komunikacijoje pagal K. Fog'ą, C. Budtz'ą ir B. Yakaboylu

<sup>82</sup> BROWN., J. S., DUGUID, P., The Social Life of Information, Reviews and Communications, In *Journal of Macromarketing*, 2001 [Vol]. 21 [No.] 2. p. 209

<sup>83</sup> DENNING, S. Narrative understanding. In *Reflections*. 2001, [Nr] 1. p 50.

<sup>84</sup> SOLE, D. Sharing knowledge through storytelling. In *Harvard Graduate School of Education [Interaktyvus]* 2002. internetinė prieiga per <<http://lila.pz.harvard.edu>>

**Ištakos ir pasakojimų reikšmė komunikacijos procesui.** Istorijų pasakojimas - kiekvienos civilizacijos palikimas ir tapatybės komunikacijos tarp skirtingų kartų ir net skirtingų bendruomenių kanalas. Legendos, mitai ir pasakos atliko vertybių perdavimo bei elgesio reglamento, išreikšto per sektinus pavyzdžius ir paraleles, funkcijas. Dauguma meno kūrinų, literatūros darbų ir humanitarinių mokslo šakų atsirado inspiruoti būtent šio komunikacijos proceso. Pasakojimai buvo ir viena iš ankstyviausių žmogaus laisvalaikio bei pasilinksminimo formų. O visuotinė istorija primena, kad dažnai pasakojimai tapdavo stipresniu ginklu už kalaviją, kuris su kultūra iš civilizacijos centrų į periferijas nešė legendas ir mitus, taip pateikdamas naujas vertybes ir kurdamas palankią tokiam centrui kultūrinę terpę. Todėl ir istorikai pripažįsta, kad žmonijos istorija yra tapatybių ir kultūros interpretacijų mūsų vieta.

Pasakojimas yra naratyvas su siužetu ir charakteriais, kuris kuria emocinį ryšį tarp pasakotojo ir auditorijos, panaudodamas poetišką simbolinės medžiagos detalizavimą. Ši medžiaga gali būti fantazijos ar patirties produktas, apimantis ankstyvesnių pasakojimų patirtį. Pasakojimų siužetai sukelia konfliktus, keblias padėtis, teismus ir krizes, kurios reikalauja pasirinkimų, sprendimų, veiksmų ir sąveikų, kurių sprendimai dažnai slypi veikėjų ketinimuose ir tiksluose<sup>85</sup>.

P. Ricoeur'as aiškina pagrindinę žmogaus savybę – kurti pasakojimus apie savo gyvenimą. Laike dingstantis gyvenimas skatina žmogų kurti pasakojimus, o su jais reikšmės ir vertybes. Užrašytas pasakojimas keičia tradicinį šnekos modelį. Kaip jis keičiasi P. Ricoeur'as bando parodyti, pasitelkęs R. Jakobson'o komunikacijos modelį, jis aprašo, kaip transformuojasi veiksniai (kalbėtojas, klausytojas, kontaktas, kodas, kontekstas ir pranešimas) ir funkcijų (emocinė, konatyvinė, fatinė, metalingvistinė, referentinė ir poetinė) sąveika, kai diskursas užrašomas<sup>86</sup>.

Kaip sako S. Denningas, paprasčiausia priežastis, kodėl korporatyvinis pasakojimas atranda vietą modernių organizacijų tautybės valdymo peocese yra tai, kad jis veikia ir tam tikrais atvejais yra pranašesnis už tradicinės komunikacijos priemones. Tai sena technologija su šiuolaikiniu (postmoderniu) požiūriu<sup>87</sup>. Jos efektyvumą lemia žmogaus evoliuciniai ir psichologiniai motyvai. Psichologai tvirtina, kad pasakojimai individą sieja su tam tikra bendruomenė, jos tapatybe, atmintimi ir bendrais simboliais<sup>88</sup>. Suprantama, organizacijų ir jų konglomeratų (korporacijų) kontekste, mes kalbame ne apie paprastą tradicinį pasakojimą, o apie sisteminių metodą korporatyviojoje komunikacijoje.

---

<sup>85</sup> GABRIEL, Y. Uses of organizational stories in social research. Systemische Forschung in Therapie, In Pädagogik und Organisationsberatung. Heidelberg. 2008, März. [s] 5-7.

<sup>86</sup> VELAVIČIŪTĖ, Olga. Teoriniai Paulio Ricoeur'o samprotavimai apie užrašytą pasakojimą ir jų praktinis taikymas analizuojant autobiografinį tekstą. In *Literatūra* [interaktyvus], 2010 [Nr]2. [žiūrėta 2011 04 02]. Prieiga internete per <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Literatura/52\\_2/126-136.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Literatura/52_2/126-136.pdf)>

<sup>87</sup> Prieiga internete per <http://www.creatingthe21stcentury.org>

<sup>88</sup> Prieiga internete per <http://experiencematters.wordpress.com/2009/09/01/the-physiological-power-of-storytelling/>

Jau minėjau, kad geras pasakojimas žmones įgalina juo pasidalinti su kitais. Tai reiškia, kad istorija turi sužavėti tiek, kad būtų perpasakojama ir atpasakojama. Kaip rašo J. Simmons'as, „jei pasakojimas yra pakankamai geras, žmonės savanoriškai prieina išvados, kad gali pasitikėti Jumis ir žinute, kurią Jūsų perduodate“<sup>89</sup>. Bet čia ir slypi tikrasis klausimas, kaip sukurti gerą pasakojimą. A. Shankar'as, R. Elliot'as ir C. Goulding tvirtina, kad, siekiant sukurti gerą istoriją, kompanijos turi adaptuoti klaiskines naratyvo formas<sup>90</sup>.

Siekdami patrauklaus pasakojimo, nuo amžių pasakotojai naudodavo tą pačią bazinę struktūrą ir priemones. Pasakojimo šerdį sudaro keturi elementai: *žinutė, siužetas, konfliktas ir veikėjai*. Be aiškiai suformuluotos žinutės nėra prasmės perteikti ir pasakojimo arba jis bus be strateginės naudos. Konfliktas yra valdomoji pasakojimo pusė, kitaip tariant, jei nebus konflikto – nbus ir gero pasakojimo. Pasakotojai perteikia savo žinutę, kaip reikia susidoroti su konfliktine situacija<sup>91</sup>. J. Simmons'as, atrodo, sutinka su tuo, nes svarbu, kad pasakojimai turėtų charakterius, kurie atliktų tam tikrus vaidmenis. M. Hattersley'us tvirtina, kad efektyvus pasakojimas per visą istoriją turėjo ir turi tuos pačius struktūrinius trijų strategijų komponentus. Tad tas pats : *pradžios, konstrukcijos, užbaigimo strategijos*<sup>92</sup>. Be to, jis pritaria, kad geriems pasakojimas reikia konflikto, be jo pasakojimas nėra pakankamai įdomus. S. Denning'as priduria, kad pasakojimai turi būti minimalistinės formos, kad atsirastų fantazijos tarp naujiems pasakojimo vartotojams<sup>93</sup>. Jį paremiai ir A. Shankar'as, kuris pabrėžia, kad kompanijoms, siekiant sustiprinti savo požiūrio tašką, būtina palikti tarpus pasakojimuose, kurie padėtų auditorijoms pačioms susikonstruoti atsakymus, o tai sustiprina įsisavinimo efektyvumą. To priežastis, vartotojų noras girdėti pasakojimus ir save matyti juose.

Istorijų pasakojimas, kuris anglosaksų mokslinėje literatūroje apibrėžiamas „*storytelling*“ terminu, yra patogi priemonė palaikanti organizacijos ar bendruomenės tapatybę bei emocinę vertę. Tiesa, šis terminas net ir mokslinėje literatūroje dažnai minimas neapibrėžtai, todėl gali įnešti šiek tiek sumaišties. Todėl tas pats žodis gali reikšti ir tradicinį „pasakojimą“, ir „organizacinį pasakojimą“, ir „korporatyvinį pasakojimą“. Tokiu atveju, būtina įvertinti kontekstą, kuriame žodis „*storytelling*“ yra naudojamas. Gal todėl, šiuo metu verslui konkuruojant tarptautiniu mastu, pastebimas šio žanro atgimimas ir vis labiau organizacijų tapatybės valdymo procese, aktualiomis tampa sąvokos *organizacinis* ir *korporatyvusis pasakojimas*.

<sup>89</sup> SIMMONS, J. Guinness and the role of strategic storytelling. In *Journal of Strategic Marketing*. 2006.[Nr.] 1. p.5.

<sup>90</sup> SHANKAR, A., ELLIOT, R., GOULDING, C. (2001) Understanding Consumption: Contributions from Narrative Perspective. In *Journal of Marketing Management*, 2001 [Nr.] 17. p. 443

<sup>91</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. *Storytelling. Branding in Practice*. Springer. B. 2005. p. 34.

<sup>92</sup> HATTERSLEY, M. The managerial art of telling a story. Harvard management update. Harvard: Harvard Business School Publishing., 1997. p.3

<sup>93</sup> DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. In *Strategy and Leadership*, 2006 [Nr.] 1. p. 34

**Korporatyviojo pasakojimo samprata.** Pasakojimo išsigalėjimas korporatyviojoje mintyje sietinas su organizacijų filosofijos poslinkiu iš modernystės link postmodernumo. Postmodernioji filosofija yra siejama su literatūra, kalbiniais žaidimais, nulėmusiais pagrindinį postmodernizmo analizės metodą – dekonstrukciją. Postmodernizme veiksmas svarbesnis už rezultatą, skirtis – už panašumą, neapibrėžtis už apibrėžtį, pertrūkis už linišškumą, dekonstrukcija už rekonstrukciją. Todėl ši filosofijos kryptis, išvirtinanti moderniose organizacijose, iš esmės keičia ir pasaulį<sup>94</sup>. Anot W. Tierney, dauguma tyrėjų, kurie palaiko postmodernųjį kursą kaupia gyvenimo istorijas, kurios leistų žmonėms įvertinti savo patirtį ir ją suprasti, o mokslininkams teoriškai pagrįsti bei numatyti jų vietą socialiniame, istoriniame, politiniame ir ekonominiame kontekste<sup>95</sup>.

Anot K. Fog'o, pasakojimas atkreipia vis didesni verslo bendruomenės dėmesį. Jis tampa savotiška kompanijų mantra, kuri grindžia takelį į klientų širdis. Manoma, kad geriausi pasakojimai nulems rinkos nugalėtojus ateityje<sup>96</sup>.

Y. Gabriel'is išskiria tris korporatyviojo pasakojimo organizacijose raidos etapus: folklorinį, modernųjį ir postmodernųjį. Folklorinis etapas apibrėžiamas, kaip pristatymo ir pateikimo menas pasakojimo forma, kuri modernybės etape prarado savo ryškumą ir didaktinę kokybę. Modernizmo etapas, kad ir įskiepijo interpretacijos galimybę, siekė atskleisti simbolines pasakojimų reikšmes, kurios plačiai buvo naudojamos etnografijos ir psichologijos baruose. O postmodernizmo etape pasakojimai tapo neatsietini nuo patirties, o pasakojimo ir patirties sąjunga sukuria prasmės pojūčio privalumą. Gabriel'is pabrėžia, kad pasakojimo apibrėžimas ir konceptualūs remai yra vertingi tik tada, kai praktikoje pasireiškia daugiaaspektis organizacijos suvokimas, ir dvikryptis pasakotojo bei klausytojo ryšys<sup>97</sup>. Postmodernus pasakojimas efektyviausiai veikia postmodernioje organizacijoje. Tipiška postmodernizmo iliustracija – korporacijos „Nike“ ar „Walt Disney“, kurios darbuotojų ugdymui aktyviai naudoja istorijų pasakojimo metodą. Specialius „pasakotojo“ etatus užimantys žmonės važinėja po korporacijų padalinius ir žodžiu perteikia organizacijos istoriją, viziją, mitologiją, vertybes<sup>98</sup>.

---

<sup>94</sup>STANIULIS, Tomas. Šiuolaikinės verslo filosofijos metmenys. In Blog. Prieiga internete per <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hhOsxEOo0\\_EJ:www.vrp.lt/lt/blog/%3Fid%3D65+storytelling+lietuvoje&cd=31&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hhOsxEOo0_EJ:www.vrp.lt/lt/blog/%3Fid%3D65+storytelling+lietuvoje&cd=31&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>

<sup>95</sup>TIERNEY, W.G. Undaunted courage: Life history and the postmodern challenge. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage. 2000.

<sup>96</sup>FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. *Storytelling. Branding in Practice*. Springer. B. 2005. p. 48.

<sup>97</sup>GABRIEL, Yannis. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, University Press, Oxford.; 2000. p.32.

<sup>98</sup>STANIULIS, Tomas. Šiuolaikinės verslo filosofijos metmenys. In Blog. Prieiga internete per <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hhOsxEOo0\\_EJ:www.vrp.lt/lt/blog/%3Fid%3D65+storytelling+lietuvoje&cd=31&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hhOsxEOo0_EJ:www.vrp.lt/lt/blog/%3Fid%3D65+storytelling+lietuvoje&cd=31&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>

Korporatyviojo pasakojimo efektyvumą lemia žmogaus evoliuciniai ir psichologiniai motyvai. Psichologai tvirtina, kad pasakojimai individą sieja su tam tikra bendruomenė, jos tapatybe, atmintimi ir bendrais simboliais<sup>99</sup>.

Anot Y. Gabrielio, savybės būdingos efektyviam korporatyviam pasakojimui yra tikslumo subjektyvumas, intriga, nesudėtingi charakteriai, pasakotojo įgūdžiai, pasakojimo legitimumas grindžiamas pasakotojo ir auditorijos kontaktu<sup>100</sup>.

Pasakojimai yra svarbūs skleidžiant žinias apie organizaciją bei skatinant susidomėjimą ja. Apie organizaciją žmonės sužino klausydami jį narių. Pasakojimai gali skatinti kaitos procesus organizacijoje ir jos išorėje bei sukelti ne tik gerus, bet ir blogus pokyčius. Blogi pasakojimai gali blokuoti organizacijos pokyčius. Geri pasakojimai gali turėti gilų auditorijų palaikymą, grįsdami solidarumą, sutelkdami energiją ir skatindami kūrybiškumą. Būtina atkreipti dėmesį ir į vadovybės vaidmenį, nes vadovavimas apima ir emocinę organizacijos tapatybės pusę, kuri diktuoja pasakojimams alegorijų, metaforų, etikečių ir kitų detalių suvokimo ribas<sup>101</sup>.

Korporatyvinis pasakojimas yra lyg procesas, kuris yra dinamiškas, kintantis ir kuriantis nuolatinę sąveiką tarp vidinių ir išorinių auditorijų, pateikiantis nuoseklią, rišlią ir suprantama žinutę. Jo turinys turi būti realistinis ir aktualus auditorijai. Korporatyviojoje komunikacijoje jie atsiranda dėl praktinių (pvz., institucinės kontrolės, reglamentų ir auditorijų poreikių) ir teorinių (resursų klausimas) priežasčių.

D. Sole'as nustatė tris pasakojimo įdiegimo į korporatyvinę komunikaciją stadijas.

1. Mesitriškas istorijos sukūrimas: pasakojimo projektas, turi būti apmąstytas istorijos sudėtingumas ir aktualumas.
2. Istorijos pasakojimas: Kas pasakoja istoriją, koks - žodinis ar įrašytas pasakojimas, ar naudoja skirtingus žiniasklaidos formatų tipą.
3. Pasakojimo klausymas: būtina stebėti klausytojus, išnaudoti grįžtamąjį ryšį projektui ir būsimų istorijų turiniui ištirti<sup>102</sup>.

Gabriel'is apie korporatyvinių istorijų pasakojimą rašo, kaip apie atskirą sąvoką, su aiškiu apibrėžimu, požymiais. Skirtingas pasakojimo (naratyvo) tipas įgalina mus ne tikrai iššifruoti organizacinę ir subjektyvią reikšmę tam tikros organizacijos ar konteksto viduje, bet taip pat ir leidžia mums pamatyti skaidrias interpretacijas ir išvadas apie organizacinį gyvenimą.

<sup>99</sup> Prieiga internete per <<http://experiencematters.wordpress.com/2009/09/01/the-physiological-power-of-storytelling>>

<sup>100</sup> GABRIEL, Y. Uses of organizational stories in social research. *Systemische Forschung in Therapie, In Pädagogik und Organisationsberatung*. Heidelberg. 2008, März. [s] 5-7.

<sup>101</sup> GABRIEL, Y. 2008. Ten pat.

<sup>102</sup> SOLE, D. Sharing knowledge through storytelling. In *Harvard Graduate School of Education* [Interaktyvus] 2002. internetinė prieiga per <<http://lila.pz.harvard.edu>>

Kuriant korporatyvinį pasakojimą svarbu atrasti tai, ką žino dauguma grožinės literatūros rašytojų. Pateikti kitų žmonių balsą, jų pasaulėjautą, o tai padeda išvengti asmeninio ribotumo ir perspektyvos limitų. Charakterių konstravimas yra būtinas ir daug patrauklesnis negu interviu ar respondento apklausa<sup>103</sup>.

Korporatyvinis pasakojimas – universali naratyvinė technika, perteikianti žinutę, kuri kuria naują arba sustiprina senąjį požiūrį į organizaciją per pasakojimus apie žmones, organizaciją, praeitį, vizijas ir ateitį, socialinius ryšius bei prasmingą darbą. Denning'as korporatyvinį pasakojimą siaurąja prasme apibrėžia, kaip naratyvą, kuris padeda informaciją pateikti apčiuopiamai ir su pėdsaku auditorijos atmintyje<sup>104</sup>. Shankar'as priduria, jog esminiu komunikaciniu korporatyvinio pasakojimo bruožu yra gebėjimas būti suprantamu ir nuosekliu<sup>105</sup>.

Tačiau korporatyvusis pasakojimas gali būti ne tik naratyvinis tekstas. Tai gali būti ir auditorijų susikuriamas pasakojimas, kuris remiasi kompanijos vertybėmis ir istorija. Denning'as pastebėjo, kad pasakojamos istorijos turi neatskiriamą gebėjimą emocionaliai sudominti, nes jos išsiskiria iš kitų savo unikalumu ir pateiktų atsakymų originalumu. Taip jos siūlo būdą suprasti ir pamatyti numanomą ateitį<sup>106</sup>. Apibrėždama savo tapatybę ir kaitą bei pastoviai pasakodama savo korporatyviają istoriją, organizacija įgyja auditorijų supratimą apie savo vertybes, sukuria bendruomenę ir sudaro galimybę kiekvienam nariui būti išgirstam<sup>107</sup>. Korporatyvinis pasakojimas, anot L. Prusak'o, siūlo naują būdą motyvuoti žmones ir per žinutės išliekamąją vertę įgalinti juos veikti. Pasakojimas turi ir pristatomąją reikšmę, į šį procesą itraukiant ir besikeičiantį ar stiprinantį organizacijos elgesį bei nuomonę<sup>108</sup>.

Anot H. McLellan'o, korporatyvinis pasakojimas yra progresyvus metodas, kuris kompanijoms tampa įrankiu mažinančiu spragas tarp klientų ir kompanijos, o taip pat tarp kompanijos ir personalo<sup>109</sup>. Jis inspiruoja darbuotojų, klientų ar partnerių mintis, kalbas bei veiksmus susijusius su organizacija<sup>110</sup>. Taip pasireiškia „įtikinančio pasakojimo“ galia<sup>111</sup>. Net ir žinių vadyboje (*angl.*

---

<sup>103</sup> HANSEN, H., BARRY D., BOJE, D., HATCH, M.J., Truth or Consequences: An improvised collective story construction. In *publication in Journal of Management Inquiry*. 2007. p. 36.

<sup>104</sup> DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. In *Strategy and Leadership*, 2006 [Nr.] 1. p. 34

<sup>105</sup> SHANKAR, A., ELLIOT, R., GOULDING, C. Understanding Consumption: Contributions from Narrative Perspective. In *Journal of Marketing Management*, 2001 [Nr.] 17. p. 443.

<sup>106</sup> DENNING, S. Using Stories to Spark Organizational Change. In *Journal of Storytelling and Business* [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2010 04 30]. Prieiga internete per <<http://www.storytellingcenter.com/articles.htm>>.

<sup>107</sup> CLARC, E., Corporate Storytelling: Discovering Fire for the Second Time. In *Annual Spring Conference Proceedings*, 2000 [Vol.] 22. p. 7.

<sup>108</sup> PRUSAK, L. Storytelling: Organisational Perspective. In *Storytelling, Passport to the 21st Century*. [interaktyvus] 2001. [žiūrėta 2010 03 11]. Prieiga internete per <[www.creatingthe21stcentury.org/larry](http://www.creatingthe21stcentury.org/larry)>

<sup>109</sup> McLELLAN, H. Corporate Storytelling Perspectives. In *The journal for Quality and Participation*. 2006 [Nr.] 1, p. 17.

<sup>110</sup> GABRIEL, Yannis. *Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies*, University Press, Oxford.; 2000. p. 23.

*knowledge management*), naratyvinis metodas padeda išskirti ir skleisti žinias<sup>112</sup>, drąsina bendradarbiavimą, kuria naujas idėjas<sup>113</sup> ir "inspiruoja kaitos galimybę"<sup>114</sup>.

**Korporatyviojo pasakojimo santykis su korporatyviuoju prekinio ženklu.** Bet turėti tik gerą pasakojimą – nepakanka, nes šį pasakojimo procesą reikia sieti su korporatyviojo prekės ženklo plėtra ir tapatybe. Todėl toks pasakojimas, kuris artimai susijęs su kompanijos korporatyviuoju prekinio ženklu yra vadinamas *šerdinio pasakojimu* (ang. *core story*). Šerdinis pasakojimas išreiškia fundamentalias kompanijos temas arba, anot K. Fog'o, C. Budtz'o ir B. Yakaboylu, yra centrinė nervų sistema apraizganti visą korporatyvų kūrą bei visas kompanijos prekinio ženklo komunikacijas<sup>115</sup>. Todėl siekiant efektyvaus pasakojimo panaudojimo prekinio ženklo plėtros procese, būtina vadovautis holistiniu požiūriu ir siekti, kad abi funkcijos (*prekinio ženklo plėtros ir komunikacijos instrumento koncepcijos*) stiprintų pagrindinio prekinio ženklo žinutę (žr. 5 pav.). Tokia sąveika yra pradinis kompanijos pasakojimo prekinio ženklo plėtros procese taškas<sup>116</sup>.

Šerdinis pasakojimas brėžia korporatyviojo prekinio ženklo visumos kursą. Tai lyg kompasas rodantis kryptį visai kompanijos, tiek išorinei, tiek ir vidinei, komunikacijai. Todėl jis tampa strateginiu vadybos instrumentu<sup>117</sup>. (Šerdinio pasakojimo raidos mechanizmą aptarsiu kitame pirmosios dalies skyrelyje). Atsakingų marketingo specialistų pareiga inicijuoti tokių pasakojimų temą, kuri stimuliuotų vartotojų susidomėjimą. Šis metodas padeda aktyvuoti vartotojų dalyvavimą komunikacijos procese. O kompanijos vadovų pareiga yra saugoti ir ugdyti pasakojimus, kurie kyla iš šerdinio pasakojimo.

---

<sup>111</sup> Prieiga internete per <[http://pr.typepad.com/pr\\_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html](http://pr.typepad.com/pr_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html)>

<sup>112</sup> SNOWDEN, David. "Narrative patterns: uses of story in the third age of knowledge management. In *Journal of Information and Knowledge management*. 2002 [Vol] 1.p. 20.

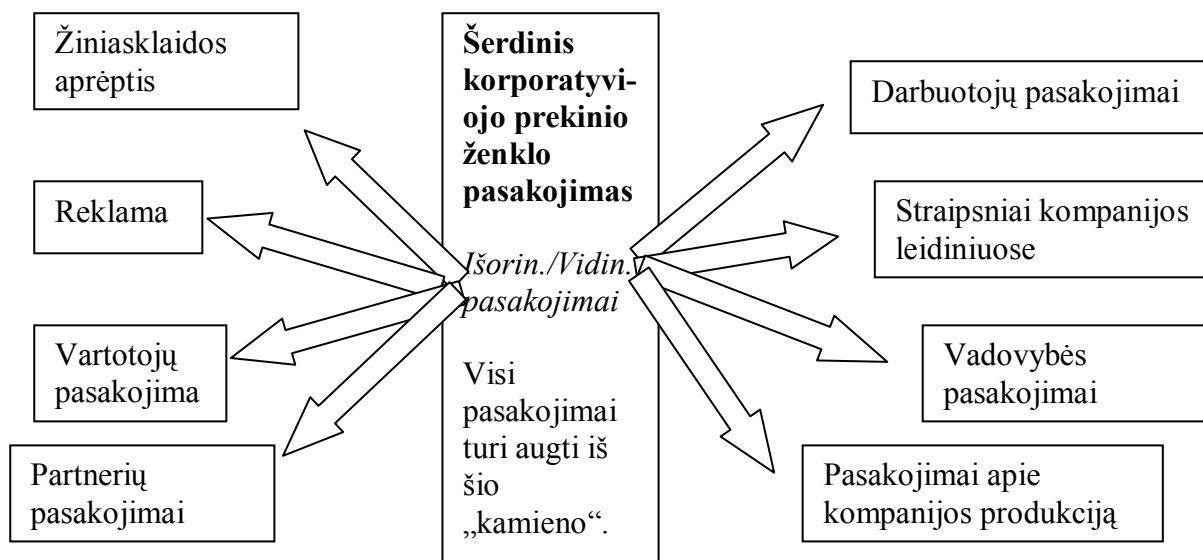
<sup>113</sup> LELIC, S. Fuel Your Imagination. KM and the Art of Storytelling". In *Knowledge Management*. 2002 [Nr.] 2. p 67.

<sup>114</sup> DENNING, Stephen The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations. In *Journal of Organizational Change Management*. 2001. [Nr.] 1 p.14.

<sup>115</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Storytelling. Branding in Practice. B. 2005. p. 49.

<sup>116</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Ten pat. p. 56.

<sup>117</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Ten pat. 2005. p. 49.



5pav. Prekinio ženklo medis<sup>118</sup>

**Korporatyvusis pasakojimas vidinėje komunikacijoje.** Nuo seniausių laikų žinoma tiesa, kad geri pasakojimai sukonzentruoja mūsų dėmesį, o per vaikiškas pasakas mus pasiekia tūkstantmečius kaupta išmintis. Pasakojimai buvo ir tebelieka puikiu įrankiu skleidžiančiu žinių ir tradicijas<sup>119</sup>. Per didaktiką, per ugdomas vertybes ir kitus kultūrinius principus iš kartos į kartą, iš lūpų į lūpas mūsų mintis pasiekia bendruomenių puoselėta ir brandinta tapatybė. O pasakojimai apeliuojantys į žmonių jausmus, turi didesnę išliekamąją vertę<sup>120</sup>. Tad neturėtų stebinti, kad šis unikalus praeitį ir ateitį jungiantis komunikacinis laidas, išgyvena renesansą. Nereikia pamiršti, jog, tam tikra prasme, ir pasakojimai gali būti organizacijos istoriniais eksponatais, kurie apeliuoja į organizacijos kultūrą ir parodo, kaip laikui bėgant bei kodėl jie keitėsi arba ne. Taip pat ir istorija yra ryškus organizacijos kultūros artefaktas. Tad kuo daugiau kartų ji kartojama, tuo lengviau sukurti stiprią organizacijos kultūrą.

B. Moingeon'as ir B. Ramanantsoa tvirtina, kad tapatybė yra įkūnyta ir personalo elgesyje – ji, keičiantis kartoms organizacijose perduodama per pasakojimus iš lūpų į lūpas<sup>121</sup>. Mokslininkai tvirtina, kad firmos elgesio kodai reprezentuoja firmos etikos rėmus. Pasakojimai gali perduoti kitiems, ką asmenybės per tam tikrą laiką darė gerai, o ka ne. Taip apeliuojant į istoriją, perteikiami svarbūs elgesio imperatyvai. Organizacinis elgesys tradiciškai atsiskleidžia pasakojime, kaip

<sup>118</sup> FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Ten pat. 2005. p. 55.

<sup>119</sup> BARQUIN, R. C. What Is Knowledge Management? In *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*. [interaktyvus]. 2001 [ Nr] 2. [p.], 138. [žiūrėta 2010 03 17]. Prieiga internete per < <http://www.mendeley.com/research/knowledge-management-the-catalyst-for-electronic-government/>>

<sup>120</sup> Prieiga internete per < <http://storytellinginorganizations.com/index.php?page=home-more>>

<sup>121</sup> Ten pat



imperatyvas stiprinantis racionalių priemonių „status quo“, siekiančių organizacijos sėkmės ir strategijos įgyvendinimo<sup>122</sup>.

Šiandien organizacijų, verslo ir politikos pasauliuose pasakojimams teikiamas milžiniškas vaidmuo. Ši priemonė virto vertingu metodu inspiruojančiu organizacijos kultūrą<sup>123</sup> bei stiprinančiu tapatybę. Statistiniai tyrimų duomenys rodo, kad "nepapasakotų" korporatyviųjų pasakojimų rezultatas - prarastos galimybės mobilizuoti kolektyvą ir kurti pažangios organizacijos kultūrą bei įvaizdį. Kaip rodo tyrimai, net 52 procentai tarnautojų tvirtina, kad jie nėra įsitraukę į darbo procesą ir dažniausiai tik "stumia laiką", nes jaučiasi neturį darbui energijos ir aistros (Gallup Vadybos Žurnalas, 2006). Tyrimų praktika rodo, kad 50-60 procentų organizacinės kaitos procesų būna nesėkmingi (Clemmer, 1992). Daugiau kaip 75 procentai vertybinių popierių įsigijimų nepajėgia padidinti akcininko portfelio vertės; o daugiau nei 50 procentų iš jų net sumažina akcijų vertę (Wall Street Journal, 2000)<sup>124</sup>. Visa tai neefektyvios vidinės komunikacijos spragos. Išmintingas vadovavimas, greitai besikeičiančioje rinkoje, yra svarbesnis negu bet kada anksčiau. Korporacijų lyderiai turi nuolat užtikrinti darbuojų palaikymą, kurio jiems taip reikia, siekiant patenkinti greitai besikeičiančių klientų lūkesčius<sup>125</sup>.

Korporatyviojo pasakojimo vaidmenys, anot G. Dowling yra: paaiškinti kompanijos elgesį, išreiškiant jos misiją ir moralę bei tokiu būdu sukurti emocinį ryšį su pagrindiniais tarpininkais, kurie kompanijos atžvilgiu ugdyt pasitikėjimo ir palaikymo jausmą. O tai padeda jiems geriau įvertinti kompanijos korporatyviają pusiausvyrą ir socialinę atsakomybę<sup>126</sup>. Naratyvas, per savo gebėjimą pasiekti bei apjungti ir vidines, ir išorines auditorijas, efektyviai angažuoja kiekvieną organizacijos tarpininką. Šiam „įtraukimui“ tenka svarbus vaidmuo reputacijos ir rizikų vadyboje, kurios sėkmė priklauso nuo personalo pasitenkinimo bei kuriamo geresnio prekinio ženklo vertybių stiprinimo<sup>127</sup>.

Pasakojimai ugdo lyderių ir dirbančiųjų kompetencijas, nes kuria patirtį. Ji sudėtingą objektyvios kaitos strategiją leidžia suvokti kiekvienam subjektyviai. Tai labai svarbu ir organizacijos istorijos suvokimo procesui. Istorijos elementai tokiame pasakojime nebus tik sausi faktai ar konstatuoti įvykiai. Jie atidais klausytojo bus suvokti, kaip tuometinio konteksto,

---

<sup>122</sup> GEPHART, R. P. Succession, sensemaking, and organizational change: A story of a deviant college President. In *Journal of Organizational Change Management*. 1991. [Nr.] 4. p. 37.

<sup>123</sup> DENNING, S. *The Leaders Guide to Storytelling*, San Francisco, Jossey-Bass. 2005. p. 54.

<sup>124</sup> MARZIEC, M. Telling the corporate story: Vision into action. In *Journal of Business Strategy*. 2007 [Nr.] 1., p. 31.

<sup>125</sup> CLARC, E., Corporate Storytelling: Discovering Fire for the Second Time. In *Annual Spring Conference Proceedings*, 2000 [Vol.] 22. p. 8.

<sup>126</sup> DOWLING, G.R. Communicating Corporate Reputation through Stories. In *California Management Review*. 2002 [Nr.] 1, 95.

<sup>127</sup> LOUISOT, J. Risk management in practice: reputation. In *Risk Management: An International Journal*, 2004 [Nr.] 3 p. 47.

priežasčių ir aplinkybių išdava. Todėl įvykius žmonės pasakojimuose pateikia ne todėl, kad jie tik įvyko, o todėl, kad jie įvykiams suteikia prasmę<sup>128</sup>.

Kita vertus, tokia nuostata užsitarnavo kritinį požiūrį, visų pirma, dėl kelių kompanijų siekio pridengti savo blogus darbus korporatyviuoju pasakojimu ( mintyje turima „Enron“ ir „Nike“, o paskutiniu metu ir „BP“). Jos „korporatyvų pasakojimą“ panaudojo, kaip valdymo strategiją, kad sukurtų organizaciškai „destruktyvią ir neteisėtą mitologiją“<sup>129</sup>.

**Kritinis požiūris.** Nepaisant, korporatyviojo pasakojimo privalumų, esama ir trūkumų. Anot Sole ir Gray-Wilsono, esama trijų pagrindinių problemų, kalbant apie pasakojimą: sukrečiamumas, vienpusiškumas požiūrio atveju ir statiškumas. Kai pasakojimas yra per daug sukrečiantis, auditorija gali būti per daug sugluminta ir akiai absorbuoti pasakojimą. Paprastai, toks efektas būna trumpalaikis, nes auditorijos tokio pasakojimo neinterpretuoja savaip ir neįvertina jo kritiškai. Sekanti grėsmė yra ta, jog pasakojimai dažnai suvokiami tik per pasakotojo požiūrio perspektyvą, kuris gali būti ir organizacijos, ir vieno konkretaus asmens. Pasakojimai pateikiami tik per vieną požiūrio tašką, dažnai eliminuoja kitas interpretacijas ir išsivaizdavimus, tad gali būti suprasti kaip vienpusė komunikacija ir, paprasčiausiai, atmesti. Pasakojimo įtaka priklauso ir nuo jos pateikimo būdų. Kitas pasakojimų efektyvumo iššūkis yra, kai tas pats turinys, kontekstas ir herojai pateikiami skirtingų kultūrų atstovams. Pasakojimų prasmė dažnai yra subjekto interpretacija, kuri skirtingoms auditorijoms turės skirtingą prasmę<sup>130</sup>.

Dar praėjusio amžiaus viduryje R. Brady perspėjo, kad kai privati galia auga ir plečiasi, ji transformuojama į bendruomenės galią, politiškai kuo galingiausią ir sąmoningiausią, kuo labiausiai pasiaukojusią „propagandinei programai“, kuri tampa priemone įteigti publikai kontroliuojančios piramidės požiūrį<sup>131</sup>. Anot korporacijų kritikų, versle ar „korporacijos viduje, - visą politiką lemia kontrolė „iš viršaus“, t.y. visa valdžia būtinai leidžiasis iš viršaus į apačią, o atsakomybė – iš apačios į viršų. Tai, aišku, yra „demokratinės“ kontrolės priešybė: ji įgyvendina struktūrines diktatūros sąlygas“. Pasak, korporacijų priešininkų, visa „korporatyvioji mintis“, tai priedanga, siekianti užmaskuoti vienintelį verslo konglomeratų imperatyvą – atsirišti didžiausią rinkos dalį ir ja manipuliuoti<sup>132</sup>. kažkas juokauja, jog ieškoma mokslo ten, kur jo nėra. O jei nėra, jį reikia pritempti arba sukurti. Gal tas pats nutiko ir su korporatyviuoju pasakojimu?

<sup>128</sup> GABRIEL, Y. Uses of organizational stories in social research. Systemische Forschung in Therapie, In Pädagogik und Organisationsberatung. Heidelberg. 2008, März. S. 6.

<sup>129</sup> BOJE, D. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". In *Academy of Management Journal*. 1995 [Nr.] 4. p. 1004.

<sup>130</sup> REITER, S.A. Storytellers, Stories, and "Free Cash Flow". In *International Review Of Financial Analysis*, 1994. [No] 3, p. 220.

<sup>131</sup> BRADY, Robert, Business as a System of Power. New York, 1943. p. 46.

<sup>132</sup> CHOMSKY, Noam. Tikslai ir Vizijos. Straipsnių rinkinys., Kitos knygos., Kaunas.2006., 56p

Organizacijos mitų tyrinėjimų plotmėje labiausiai kritinis požiūris išryškėjo M. Bowles'o studijoje. Joje nagrinėtas mito ir prasmės santykis darbo organizacijose. Mokslininko esminė tezė buvo, kad sumažėjus bažnyčios vaidmeniui visuomenėje, jos vaidmens bandoma siekti verslo aplinkoje<sup>133</sup>. Ši teorija remiasi Salaman'o tyrinėjimais apie penkias vadybos ideologijas (*strukturalizmą, psichologizmą, velfarizmą, legalizmą ir konsensualizmą*). Vadybos ideologija tarnauja, kad asmenį susietų su organizacija. Čia centrinė sąvoka yra motyvacija. Pasakojimai kalba komandai su tikslų, motyvacijos prasmės intencijomis. B. Sievers'as tai apibūdina, kaip motyvaciją tampančią surogatine prasme. Kadangi tos prasmės ieškoti darbe neverta, dėl nesuvokiamų mastų, tempų ir streso, žmonėms vis labiau darosi aktualesnė jų išorinė motyvacija.

Fragmentiškumas ir atitrūkimas, kuris yra moderniosios vadybos kūrinys yra nukreipiamas kultūrinių prasmės teikėjų į mitų ir pasakojimo vartojimą. B. Sievers'as ypač kritikuoja kultūrinius nurodymus, kurie yra pateikiami kaip metodai verčiantys kelti didesnius tikslus, nei leidžia personalo galmybės<sup>134</sup>.

Darbas formuoja tik nuorodą į „tikslinį racionalų veiksmą“, kuri J. Hebermas'as sieja su ekonominio efektyvumo didinimu ir ekonominių bei technologinių siekių prioritetu bei priešpastato „simbolienei ar komunikuojančiai sąveikai“. Pastarąją J. Hebermas'as sieja su emancipacija, individualizacija ir komunikacijos laisvės dominavimu<sup>135</sup>. M. Bowles'as tvirtina, kad simbolinė komunikacija yra neįmanoma ten, kur dominuoja techninio efektyvumo ideologija<sup>136</sup>. Jis taip pat pastebi, kad "žymiai žmonių daugumai sunku pasiekti, bet kokios formos kūrybinių rezultatų, jei jie tēra kontrolės subjektai<sup>137</sup>. Kūrybiška organizacijos mitologija pasiteisina tik demokratizavus darbo aplinką, kai vadyba pati įsitraukia į darbo procesą ir nėra atskirta nuo personalo<sup>138</sup>.

Kita vertus, M. Bowles'as pažymi, kad vadybai, norint atsisakyti kontrolės proceso, susvyruotų jų ekspertiškumo vaidmuo, nuo kurios vadyba istoriškai priklausė. Tam ryžtasi ne visi. Konfrontuojant su tokiu požiūriu, kuris teikią asmenims vadovavimo prasmę ir atsisakant demokratizuoti procesą, apnuoginamas paternalistinis siekis, kuris paremtas autoritarinės kontrolės principu. M. Bowles'as sutinka, kad naujo darbo ir organizacijos mito sukūrimas bus naudingas tik tuo atveju, jei tik iš esmės darbovietėje pasikeistų žmonių santykiai su darbu ir vienas kitu.

Bowles'o kritika organizacinio mito ir jo reikšmės atžvilgiu, kreipia dėmesį į tai, jog pasakojimas ir mitas siekia sustiprinti ir paremti dominuojančią ideologiją. Susiduriama su intelektualiniu ir etiniu iššūkiu. Anot kritikų, mito ir pasakojimų naudojimas nėra neutrali vertė. Pasakojimų

<sup>133</sup> BOWLES, M. L. Myth, meaning, and work organization. *Organization Studies*, 1989. [Nr.] 3. p. 411..

<sup>134</sup> SIEVERS, B. Beyond the surrogate of motivation. In *Organization Studies*. 1986 [Nr.] 2. p.345.

<sup>135</sup> HABERMAS, J. *Toward a rational society*. Boston. Beacon. 1970. p. 93.

<sup>136</sup> BOWLES, M. L. Myth, meaning, and work organization. In *Organization Studies*. 1989 [Nr.] 3. p.410.

<sup>137</sup> BOWLES, M. L. Ten pat. p.416.

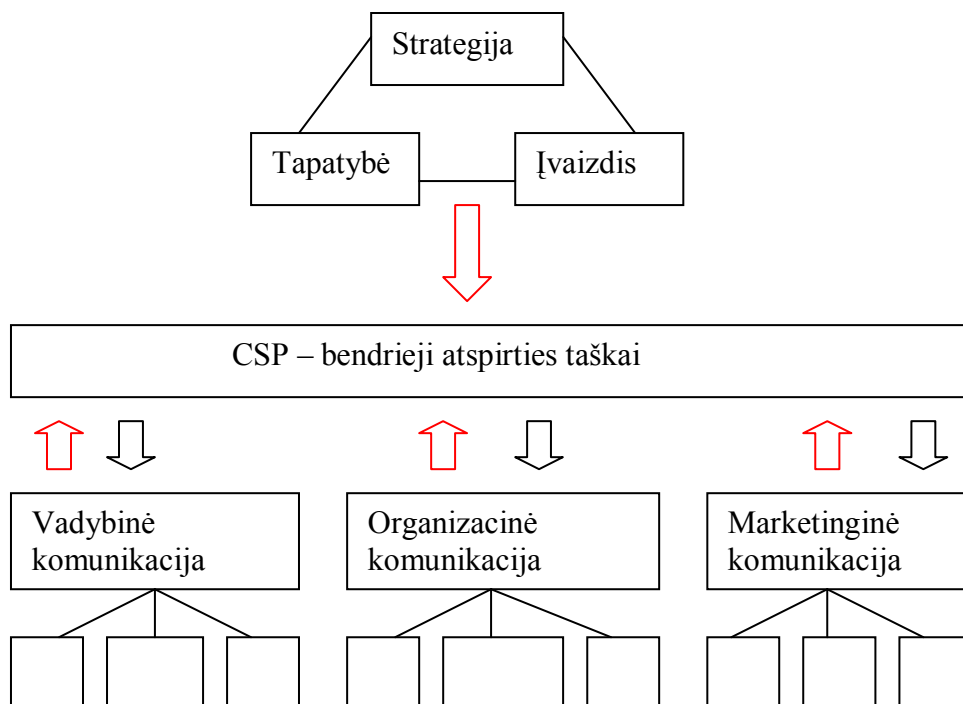
<sup>138</sup> BOWLES, M. L. Ten pat. p.417.

taikytojai, vadybininkai, ir specialistai gali panaudoti per pasakojimus kuriamus mitus, siekiant pateisinti hierarhines nuostatas.

### 1.6. Korporatyviosios komunikacijos valdymas

**CSP – bendrieji atspirties taškai.** C. Van Riel'is pasiūlė sprendimą, padedantį valdyti korporatyvinę komunikaciją, kaip bendrą visumą per **bendruosius atspirties taškus** (toliau CSP – ang. *common starting-points*), kurių karkasu yra, jau minėtas *strategijos, tapatybės ir įvaizdžio trikampis* (ang. *strategy-identity-image triangle*).

Nyderlandų mokslininkas komunikacijos strategiją nukreipia į CSP ir į kiekvienos organizacijos norą būti išgirstai ir teisingai suprastai. CSP yra krypties forma, kuri naudojama siekiant sėkmingos komunikacijų integracijos. Iš holdingų ir padalinių sudarytos organizacijos siekia komunikacijos suderinamumo, todėl suprantamu būdu stengiasi perteikti vieningą žinutę. Tokie atspirties taškai apibrėžiami, kaip „centrinės vertybės, kurių bazinė funkcija yra apimti visas numatomas organizacijos komunikacijos rūšis“<sup>139</sup>.



2 Pav. Visų komunikacinių pastangų nukreipimas per bendruosius atspirties taškus<sup>140</sup>.

CSP nukreipiamas į visus organizacijos padalinius, kurie, atitinkamai adaptuoja juos savo organizaciniame lygmenyje, vėliau perteikia juos svarbiausioms tikslinėms auditorijos. Ten CSP

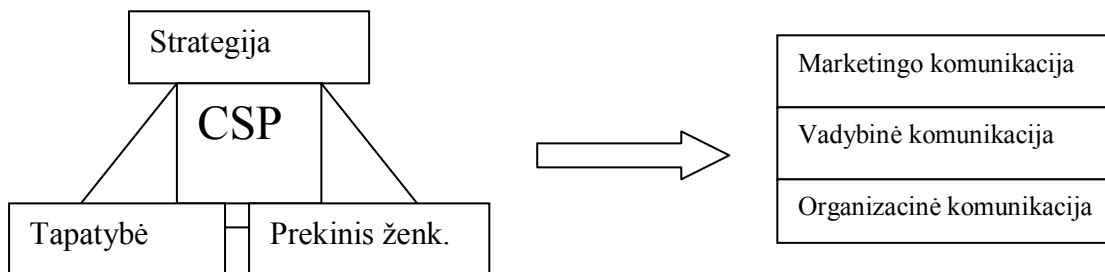
<sup>139</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.27.

<sup>140</sup> Van RIEL, Cees, B. M. Ten pat. p. 19.

virsta korporacijos padalinių auditorijoms žinute apie pažadą bei, kaip organizacijos padaliniai tuos pažadus tęsės ir koku būdu jie tą žinutę komunikuos (ang. *PPT – promise, proof, tone of voice*). Ši praktika užtikrina grįžtamąjį ryšį, kuris leidžia daryti įtaką tikslinės grupės bei formuoti jų žinias, mintis ir elgseną korporacijos atžvilgiu (ang. *knowledge, attitude, behaviour*)<sup>141</sup>.

CSP numato komunikacijos projekto prioritetas vertybes. CSP gali būti pritaikyti planuojant organizacinių junginių struktūrą. Jie tampa svarbūs visiems asmenims, kurie yra įtraukti į šį korporatyvinės komunikacijos projektą. O ypač, jie svarbūs komunikacijos darbuotojams arba tokių paslaugų teikėjams.

Kiekviena pažangi kompanija siekia koordinuoti savo komunikaciją, tad tokios komunikacijos specialistai turi ne tik kordinuoti savo veiksmus, bet ir vadovautis tais pačiais koordinavimo elementais. C. Van Riel'is ir B. M. Fombrum'as teigia, kad tokį siekį laiduoja organizacijos komunikacijos politika, kuri kyla iš šerdinio *strategijos-tapatybės-prekinio ženklo trikampio* (ang. *strategy-identity-brand triangle*). Anot šių mokslininkų, vadybininkai turėtų pasikliauti tokiu trikampiu, jei nori sukurti CSP komplektą - funkcinių komunikacijos planų bazę, kuri padeda sukurti koordinuojamą suderinamumą<sup>142</sup>.



#### 6. Pav. Komunikacijos valdymas per CSP<sup>143</sup>.

Šie bendrieji atspirties taškai yra būdingi kompanijai ir turi būti vystomi visų komunikacijos specialistų, bet neprimetami vadovybės. Jie suteikia patikimą pagrindą siekti komunikacinės politikos tikslų vienovės. CSP kuria komunikacijos darbuotojų koordinacijos ir veiklos sąryšio

<sup>141</sup> COOPER, Rachel. The design experience: the role of design and designers in the twenty-first century [interaktyvus] 2004. [žiūrėta 2010 04 23] Prieiga internete <[http://books.google.lt/books?id=vDgYtIfD8IC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=bl&ots=LoGzH5\\_5fy&sig=TeAcuRgHg1RkB-K1T2EcMYRuLow&hl=lt&ei=scKNTdDHJ5SXhQflsNy7Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=vDgYtIfD8IC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=bl&ots=LoGzH5_5fy&sig=TeAcuRgHg1RkB-K1T2EcMYRuLow&hl=lt&ei=scKNTdDHJ5SXhQflsNy7Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false)>.

<sup>142</sup> Van RIEL, Cess B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007. p.35.

<sup>143</sup> Van RIEL, Cess B.M. FOMBRUM, Charles J. 2007 Ten pat.

galimybę.

<b>Strategija</b> 1. išlaikyti rinkos dalį 2. Inovatyvi ir patikima veikla. Kompanija pateikia kokybiškas paslaugas ir produktus. 3. Ryžtingumas kyla iš padalinių autoriteto rinkoje	<b>CSP</b>  Patikimumas Inovatyvumas Kokybė Pelningumas Sinergija	<b>H O L D I N G A S</b>	I Š O R .	Pažadas (promise) Įrodymas (proof) Balso tonas (tone of voice)	ŽPE (KAB)
			V I D N .	PBĮ (PPT)	ŽPE (KAB)
		<b>Pa- da- li- nys</b>	Išor	PBĮ (PPT)	ŽPE (KAB)
			Vid	PBĮ (PPT)	ŽPE (KAB)
		<b>Pa- da- li- nys</b>	Išor	PBĮ (PPT)	ŽPE (KAB)
			Vid	PBĮ (PPT)	ŽPE (KAB)

Pav.7. Nuo strategijos prie CSP – bendrųjų atspirties taškų. Paaiškinimas: ŽPE – žinios, pozicija, elgesys (ang. KAB – knowlwdge, attitude, behaviour).

CSP požymiai gali būti įvairūs, bet kertiniu tikslu lieka siekis unifikuoti komunikaciją. Jei organizacija turi daug padalinių, ir jų pavadinimai nėra identifikuotini su pagrindine organizacija, patariama, kad padalinių komunikacijoje būtų matomas pagrindinės organizacijos logotipas (pavyzdžiui, tai galėtų atspindėti blankuose, pakuotėse, reklamoje ir pan.). Jei organizacijos vienu iš tikslų yra aplinkosauga, ji turi tapti ir komunikuojama vertybe visuose organizacijos lygmenyse. Paprastai, CSP tiksliai nenusako griežtų komunikacijos formų, jie nurodo tik tai, kas būtina turi atsispindėti komunikacijoje, o t.y. – korporatyvusis prekinis ženklas ir jo vertybės<sup>144</sup>.

**C. Van Riel'io SCS - „darnios plėtros pasakojimas”**. Tačiau CSP silpnybė yra ta, kad tokius pat CSP gali turėti ir kitos korporacijos. Suprantama, kad tokiu atveju iškyla išsiskyrimo iš kitų korporacijų rato būtinybė. Todėl šalia CSP labai svarbiu tamapa jau minėtas šerdinis korporatyvinis pasakojimas (dar kitaip ang. *SCS - sustainable corporate story*). Šis koordinavimo aspektas eliminuoja CSP trūkumus, nes jokių būdu negali būti nukopijuotas. C. Van Rielis pabrėžia, kad pasakojimai gali būti naudingi, kai jie atitinka keturis kriterijus: turi būti realistiški (paremti faktų),

<sup>144</sup> BARKER, Rachel., ANGELOPULO, George. Integrated Organisational Communication [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2010 12 14]. Preiga internete <[http://books.google.lt/books?id=D7rkS-Q-mYUC&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=D7rkS-Q-mYUC&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=gbs_navlinks_s)>

svarbūs (susiję su faktu ir organizacijos auditorijoms), įtraukiantys (turi sudaryti sąlygas dvipusei komunikacijai ir dialogui tarp organizacijos ir auditorijų) ir palaikantys (turi išryškinti ir palaikyti įvairių auditorijų, susijusių su organizacija, poreikius ir dėmesį, kaip ir siekti organizacijai naudoti)<sup>145</sup>.

Anot C. Van Rielio, korporatyvinė komunikacija apibrėžiama kaip visų instrumentų pastangos perteikti organizacijos tapatybę (komunikaciją, simbolius ir organizacijos narių elgesį) per patrauklią ir realistinę manierą, siekiant sukurti ar palaikyti pozityvią reputaciją, kuri itin svarbi organizacijos ir suinteresuotųjų grupių santykiuose.

CSP – gali būti apibūdinamos kaip kertinės vertybės, kurios naudojamos, kaip pamatas valdyti visų formų organizacijos komunikacijos turinį. CSP nustatymas gali būti ypatingai naudingas išryškinant prioritetus, pavyzdžiui, padedant kontroliuoti ir įvertinti bendrą komunikacinę politiką. Tačiau CSP turi savo ribas. Paprastai naudojami tie patys terminai ir sąvokos, kurios gali būti naudojamos ir konkurentų, o didžiausia problema, kad šios gali būti konkurentų atkartotos sinonimais. Geriausia alternatyva tuos terminus ir sąvokas, kurie apibūdina CSP, įkelti į unikalų pasakojimą, kurio niekas neatkartotų.

Komunikacija versle padeda atsirasti dialogui, kuris sukuria strateginių kompanijos tikslų sąžiningumo, supratimo ir pripažinamumo jausmą. Idelaiu atveju, tai sąlygoja augantį bendrovės konkurencinį pranašumą. Anot Van Rielio, tikslinės auditorijos labiau priima korporatyvinį pasakojimą, kai suvokia jos turinį, kuris yra suprantamas ir patrauklus. Jie turi prisidėti savo asmenine patirtimi, ir kas labai svarbu, neturi jausti susierzinimo. Komunikacija būna labiau efektyvi, kai taip vadinamas šerdinis korporatyvinis pasakojimas (toliau SCS) tampa inspiruojamąja priemone visoms išorinėms ir vidinėms komunikacijos veikloms.

Besitiesiantis dialogas tikrinant SCS tiesioginį (komunikuojančių pusių) ryšį ir tikrovę bei pasiruošimas priimti to dialogo kaitą, gali turėti pozityvų efektą pasakojimo patrauklumui. Nauji technologiniai pasiekimai, tokie kaip interneto svetainės palengvino verslui pamatyti atsakomąją poziciją. Tačiau, ne technologijos yra lemimas faktorius, o greičiau, mentalitetas ir reagavimo būdas į viusomenės nuomonę, kuri visada pasidaro savo išvadas. Pavyzdžiui, nuoroda į interneto puslapį bus nelabai naudinga, jei organizacija nenorės reaguoti į atsakomasias žinutes ateinančias per puslapį.

---

<sup>145</sup> BALMER, John M. T., GREYSER, Stephen A., Revealing the corporation – perspectives on identity, image, reputation [interaktyvus]. 2003 [žiūrėta 2010 09 28]. Internetinė prieiga per <[http://books.google.lt/books?id=MsdKjzk-hn8C&pg=PA162&lpg=PA162&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=bl&ots=boyIwK5mwf&sig=VtwagkPUVZzAG3\\_qotdTLxYsBQw&hl=lt&ei=scKNTdDHJ5SXhQflsNy7Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEAQ6AEwBQ#v=onepage&q=common%20starting%20points%20Van%20Reil&f=false](http://books.google.lt/books?id=MsdKjzk-hn8C&pg=PA162&lpg=PA162&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=bl&ots=boyIwK5mwf&sig=VtwagkPUVZzAG3_qotdTLxYsBQw&hl=lt&ei=scKNTdDHJ5SXhQflsNy7Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEAQ6AEwBQ#v=onepage&q=common%20starting%20points%20Van%20Reil&f=false)>

Pasak C. Van Rielio, pasakojimai svarbūs trim aspektais. Pirma. Jie didina organizacijos išskirtinumo jėgą. Taip pat, pasakojimai gali lengviau įsiminti ir juos žymiai sunkiau nukopijuoti ar falsifikuoti. Antra, pasakojimai palengvina komunikacijos procesą, nes pasakojime egzistuoja dvipusės komunikacijos principas ir susitarimo dėl turinio galimybė. Trečia ir pati svarbiausia priežastis - visuotinis pasakojimo kūrimo procesas. Nors jis dažnai gimsta vadovų, vadybininkų, ar komunikacijos specialistų kabinetuose, jis pina mazgą tarp organizacijos ir publikos individų, kurie legetimiai pradeda matyti jį kaip savo kūrinį<sup>146</sup>.

„AAA (*ang. Abilities Activities Accomplishments*) – galimybių, veiklos, pasiekimų modelis“<sup>147</sup>. Tai patogi priemonė, kuri padeda atpažinti pasakojimo siužeto efektyvumą ir gali būti laikoma korporatyviosios komunikacijos efektyvumo indikatoriumi. Modelį sudaro trys pakopos; *galimybės, veikla* ir *pasiekimai*. Kiekviena kompanija turi savo bazinius gebėjimus – šerdinės kompetencijos, kurios dedant pastangas įgalina sėkmingą komunikacijos proceso baigtį (žr. 8 pav.). Ji sutraukia pagrindines kompanijos jėgas, kurios virsta komunikuojamomis pastangomis. Tai skaitytojams ir klausytojams leidžia perteikti kompanijos laimėjimus<sup>148</sup>.

Galimybės turi būti identifikuoti nustatymo būdu ir turi atsakyti, *kokias ji turi galimybes*. Aiškesnės situacijos suvokimui, būtina pateikti dar ir šiuos klausimus:

- Kaip organizacija veikia?
- Kokie nuopelnai organizaciją išskiria iš konkurentų rato?
- Kas daro organizacijos tpaptybę tęstine (ilgalaike)?

Veikla parodo, kaip aptarti gebėjimai yra panaudojami ir atsakyti į klausimą, *ką ta organizacija veikia*. Tiksliau, pastangos yra identifikuojamos pateikiant tokius klausimus:

- Kokioje verslo šakoje yra organizacija?
- Koks yra pagrindinis organizacijos verslas?
- Kuriose šalyse veikia organizacija?

Pasiekimai atsako į klausimą, *ką organizacija pasiekė*. Jis pateikiams per įvertinimo prizmę.

- Vartotojų pasitenkinimo priežastys, vieta rinkoje, darbdavių elgesys
- Investicijų graža
- Reputacijos lygis ir išoriniai tyrimų duomenys<sup>149</sup>.

---

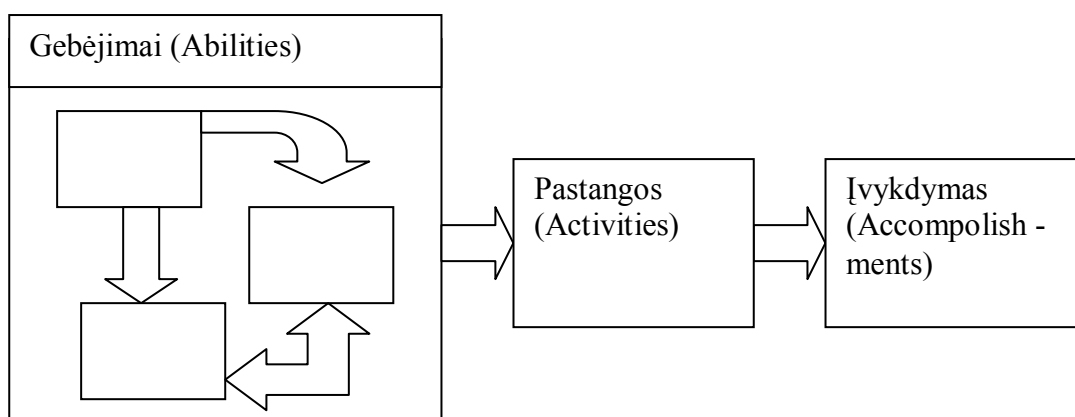
<sup>146</sup> Ten pat, 169 p.

<sup>147</sup> Vertimas remiasi Oxford Thesaurus 2004 žodynu. Kitų autorių verčiamas gali būti verčiamas ir interpretuojamas kitaip, pvz. „gebėjimų, pastangų, įvykdymo modelis“.

<sup>148</sup> Van RIEL, Cees B.M, FOMBRUM, Charles J.,. *Fame&fortune-how successful companies winning reputations* [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2010 04 12]. Prieiga internete per <[http://books.google.com/books?id=hc4Zl\\_vxpPUC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=hc4Zl_vxpPUC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>

<sup>149</sup> Van RIEL, Cees B.M. FOMBRUM, Charles J. *Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management*. London and New York. 2007., p. 154-155.





Pav. 8. „AAA (Abilities Activities Accomplishments) modelis”

**Reputacijos platforma.** Kompanijos pasakoja daugybę istorijų apie save. Tačiau vieni pasakojimai yra labiau mėgstami, kiti būna mažiau populiarūs, tretieji yra mėgstami žiniasklaidos, bet nemėgstami personalo ir pan. Reikia pripažinti, kad pasakojimai gyvuoja socialinių interpretacijų pasaulyje. *Reputacijos platforma* (ang. *Reputation platform*) yra pozicionavimo pagrindas, strategiškai formuojantis kompanijos komunikaciją, kuri nukreipiama į vidines ir išorines auditorijas. Platformos pagrindas - kompanijos istorijos, strategijos, tapatybės ir reputacijos, kuri suponuoja tiesos motyvą interesų grupėms, perteikimas<sup>150</sup>. Kokybiška reputacijos platforma turi atitikti tris kriterijus:

- Ji turi būti aktuali
- Ji turi būti realistiška
- Ji turi būti patraukli

Gera reputacijos platforma – tobulas pasakojimas interesų grupėms apie organizaciją. Didžiosios kompanijos savo reputacijos platformas grindžia savo veiklos (activity), naudos visuomenei ir aplinkai (benefit) bei emocinėmis (emotional) temomis.

**Pirmosios darbo dalies epilogas.** Minėtais metodais ištyrus kompanijos „LEGO” korporatyvinį pasakojimą, paaiškėjo išskiriamieji elementai, kurie būdingi visiems geriems pasakojimams. Tokie pasakojimai:

- Įtraukia *unikalius žodžius* apibūdinančius kompaniją.
- Referuoja kompanijos *unikalią istoriją*.
- Apibrėžia kompanijos *kertines stiprybes*
- *Personalizuoja ir sužmogina* kompaniją.

<sup>150</sup> Van RIEL, Cess, B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007., p. 136

- Įveda *siužeto liniją*.
- Nukreipia galimus dėmesio centrus *įvairialypei auditorijai*<sup>151</sup>.

Šioje magistrinio darbo dalyje aptarėme korporatyviają komunikaciją ir susipažinome su korporatyviojo pasakojimo taikymo galimybėmis. Sužinojome, jog korporatyvusis pasakojimas ugdo tapatybę ir palaiko organizacijos kultūrą. Jis ypač reikšmingas neišvengiamų kaitos procesų metu. W. McWhinney'us savo darbą pavadino "mitologizavimu iš naujo", nes jo esmė - organizacijos atsinaujinimas. Tai procesas, kuris interpretuoja ir pateikia organizacinių simbolių suvokinius ir bando palikti pėdsaką atmintyje, idant įkvėptų kaitos su ta pačia idelogija išlikimą. W. McWhinney ir J. Battista pasiūlė tris stadijas šiam procesui. Kompanijos įkūrimo mitų sužadėjimas sąmonėje, jų atgaivinimas ir įsipareigojimas tą dvasią tęsti ateityje<sup>152</sup>.

Tęstinumo ir nenutrūkstamumo pėdsakai korporatyviajame pasakojime verčia apeliuoti į istorinio aspekto svarbą korporatyviojoje komunikacijoje. W. Olinsas tvirtina, kad korporatyvinis prekinis ženklas atkeliauja iš praeities ir gyvuoja ateičiai. Anot M. Hatch ir M. Schultz'o, korporatyvinis prekės ženklas stimuliuoja asociacijas su paveldu ir artikuliuoja strategines vizijas ateičiai. Savaimė suprantama, jog tai yra vertybė, apeliuojanti į reputacijos stiprinimą, kuri yra korpoatyvinės tapatybės formuotų įvazdžių sumos atspindys. Tad šių procesų traukos "arkliuku" gali būti istorinio aspekto formuojamas korporatyvusis pasakojimas.

---

<sup>151</sup> Van RIEL, Cess B.M. FOMBRUM 148 p.

<sup>152</sup> McWHINNEY, W. , BATTISTA, J. How remythologizing can revitalize organizations. In *Organizational Dynamics*, 1988 [Nr.] 8. p. 54. .

## 2. ISTORINIS ASPEKTAS KORPORATYVIOJOJE KOMUNIKACIJOJE

Šioje dalyje gilinsiuosi į istorinį aspektą, jo sampratą ir vietą korporatyviajame pasakojime. Antrąją dalį pradėsiu nuo istorinio aspekto vaidmens korporatyviojoje komunikacijoje aptarimo.

### 2.1. Istorinio aspekto samprata

Kaip tvirtina istorikai H. Schulze'as, E. Hobsbawn'as ir T. E. Ranger'is, žmonių grupės, norėdamos save apibrėžti dabartyje ir atsakyti į klausimus kuo jie yra, atsakymų ėmė ieškoti praeityje<sup>153</sup>. Dėsninga, jog tokią idėją perėmė organizacijų teorijos ir korporatyvinės praktikos srityse dirbantys mokslininkai. Kaip jau įsitikinome, vieni pirmųjų buvo korporatyviojo įvaizdžio ir identiteto tyrėjai, kurie paveldą ėmė laikyti svarbia prekinio ženklo sudedamąja dalimi.

Korporatyviąją tapatybę tiriantys mokslininkai nurodo, kad pradedama apeliuoti į istoriją, vos organizacija pateikia klausimus „Kas ji yra“ ir „kuo ji yra“<sup>154</sup>. Todėl korporatyviosios tapatybės formavimo procese istorijai, paveldui ir organizacijos praeičiai tenka vienas svarbesnių vaidmenų.

Visada rinkoje yra senbūvių, yra ir naujokų. Nepaisant to, kad įmonės istorija nusako įmonės amžių, o tuo pačiu ir įdirbį toje srityje<sup>155</sup>, ir vieni ir kiti gali pasinaudoti istorijos aspekto teikiamais korporatyviosios tapatybės konstravimo metodais. Net ir jauna, rinkoje veiklą pradėjusi įmonė, labai norint, per istorinį aspektą korporatyviojoje komunikacijoje gali perteikti savo charakterį, strategiją ar produktų raidos tendencijas. Tam puikiai pasitarnauja ryšių su visuomene šūkis „švęsk praeitį, kad matytum ateitį“<sup>156</sup>. Tai gi, istorijos taikymas įmonės tapatybės konstravimo procese atveria naujas galimybes.

Istorija gali būti svarbiu instrumentu marketinge. Ji – daug nulemiantis veiksnys tiek išorinėje, tiek ir vidinėje korporatyviojoje rinkodaroje<sup>157</sup>. Tačiau istorinis aspektas nėra griežtai būtinas, tai organizacijos vadovybės apsiprendimo klausimas. Nepaisant to, verta atkreipti dėmesį, kad didžioji dalis įmonių marketinginėje komunikacijoje aktyviai pabrėžia savo tradicijas ir ilgaamžę tapatybę. Tokią orientaciją grindžiama pasakojimais apie istorines asmenybes ar svarbius įvykius, dizaino

<sup>153</sup> SCHULZE, H. *Wir sind was wir geworden sind*, Piper, München. 1987. s. 34.

<sup>154</sup> BALMER J. M. T., *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog*. [interaktyvus]. 2001. [Nr.] 3/4 [p.] 257. [žiūrėta 2010 05 20] prieiga per internetą <<http://www.emerald-library.com/ft>>

<sup>155</sup> BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. *Corporate identity manifested through historical references*. In *Corporate Communications: An International Journal* [interaktyvus]. 2009 [Nr.] 4, [p.] 413. [žiūrėta 2009 11 06]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)>.

<sup>156</sup> Prieiga internete per <[http://www.ft.com/cms/s/0/0e00283a-649c-11dd-af61-0000779fd18c.html?nclick\\_check=1](http://www.ft.com/cms/s/0/0e00283a-649c-11dd-af61-0000779fd18c.html?nclick_check=1)>

<sup>157</sup> BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. 2009. Ten pat. 413p.

linijas ar šūkius<sup>158</sup>. Ši komunikacija padeda atkreipti auditorijos dėmesį ir kurti palankų klimatą produkcijos realizacijai. Tad korporatyviosios istorijos aspektų taikymas rinkodarinėje komunikacijoje, ypač išorinės auditorijos atžvilgiu, padeda susidaryti aiškesnį vaizdą apie įmonę ir jos produkciją<sup>159</sup>. Įmonės paprastai planuoja savo korporatyviąją ir marketinginę komunikaciją racionaliai, tad istorinio aspekto įtraukimas yra logiškas ir dažnai pasiteisinantis sprendimas.

Kadangi istorija yra resursas mobilizuojantis emocijas, ji – svarbi priemonė vidinės komunikacijos kūrimui<sup>160</sup>. Taip pat, formuluojant korporatyviąją strategiją<sup>161</sup> bei bendrą organizacinę strategiją, kuri gali įtakoti korporatyvųjų elgesį<sup>162</sup>.

Trumpai apžvelgę istorijos aspekto pritaikomumą, pasigilinkime į jo svarbą korporatyvinės komunikacijos procese.

**Istorinio aspekto samprata korporatyviosios komunikacijos kontekste.** Tinkamai komunikuojama istorija yra viena iš korporacinių vertybių, kurias galima panaudoti korporatyviojoje komunikacijoje. Dažnai įmonės savitumas glūdi ne finansiniuose dokumentuose, o kompetencijoje, tradicijose, patirtyje ir išreiškimas per unikalią jos praeitį, išskirtinumą ir tęstinumą. Mokslininkai istorinį aspektą įvardina ir kaip reikšmingą elementą organizacijos filosofijai formuoti bei jos egzistencijai pagrįsti.

Pastebima, kad istorija yra dalis organizacijos „nepaliaujamo siekio būti matoma ir legitimia rinkoje“. Tai lyg tebesitęsiantis mūšis tapybių kovos lauke<sup>163</sup>. Tokia pasakojama komunikacija metonimiškai perteikia vertes, asociuojamas su „objektyvumu“ (*ang. objectivity*), „ilgaamžiškumu“ (*ang. longevity*), „išsvermingumu“ (*ang. endurance*) ar „teisėtumu“ (*ang. legitimacy*) sąvokomis<sup>164</sup>. Šiuo atveju, lietuviškos „neutrūkstamumo“ (*ang. continuity*) ir „tęstinumo“ sąvokos yra svarbiausios korporatyviosios komunikacijos diskurse, ir laikytinos istorinio aspekto analogu. Istorinį aspektą korporatyviojoje komunikacijoje papildo ir „patikimumo“, „tvarumo“, „patirties“ ir „paveldo“ sąvokos. O tapatybė yra „tęstinumo“ elementas. Anot A. Jonkaus, todėl tokia besitęsianti istorija ir yra patogus instrumentas perteikti

---

<sup>158</sup> BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. 2009. Ten pat.

<sup>159</sup> BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. 2009. Ten pat..

<sup>160</sup> OOI, C.S. Successful change leaders: what makes them? What do They do that is different., *Jurnal of Organizational Change Managment*, (2002) [Vol] 15 [No].6. p 618.

<sup>161</sup> BALMER, J.T., Van RIELI, C.B.M., *Principles of Corporate Communications*, Prentice-Hall, London. 1997. p .19.

<sup>162</sup> MOINGEON, B. RAMANANTSOA. B. Understanding corporate identity: the French school of thought. In *European Journal of marketing* [interaktyvus]. 1997. [Vol.] 31 [No] 5/6 [.p.] 96. [žiūrėta 2011 03 18]. Prieiga per internetą <www.eraldinsight.com>.

<sup>163</sup> CHRISTENSEN, L.T. and CHENEY, G. Self-absorption and self-seduction in the corporate identity game, In *Shultz M., Hatch M. J., and Larsen M. H. (Eds), The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*,. Oxford University Press, Oxford. 1997. p. 248.

<sup>164</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <www.emeraldinsight.com/0953-4814.html>

ją, kaip vertybę, išryškinančią patogius įmonės komunikacijai aspektus<sup>165</sup>. Ypač kalbant apie bendrovių korporatyvinę tapatybę ir korporatyvinio ženklo plėtrą. Anot A. De Geus'o, ilgai gyvuojančios kompanijos, per savo istoriją matė visokių išorinio pasaulio fundamentalių pasikeitimų, bet jos dar ir šiandien egzistuoja su savo nepažeista, nors, greičiausiai, ir prisitaikiusia korporatyviaja tapatybe.<sup>166</sup>

**Korporatyviojo "tęstinumo" dėmenys ir aspektai.** Turint mintyje išsigalėjusį postmodernistinį požiūrį, istorija leidžia organizacijai individualizuoti ją taip, kad praeitis pasiūlytų tęstinumą su dabartimi<sup>167</sup>. Kitaip tariant, kiekvieno korporatyviojo "tęstinumo" prielaida komunikuoja užtikrinto pasikeitimo galimybę. Todėl ji yra esminis postūmis, padedantis suvokti organizacijos kaitos procesą<sup>168</sup>. Manoma, kad istorija orientuoja kritišką požiūrį į organizacijos dabartį, besikeičiančios verslo, kultūrinės ar socialinės aplinkos atžvilgiu. Pokyčių orientacija, leidžia peržiūrėti praeitį taip, kad suteiktų racionalų paaiškinimą esamai patirtčiai. Tai vykdomų pokyčių esamuoju laiku pagrindas ir indikatorius. Štai kodėl istorija garantuoja jungtį su dabartimi ir generuoja požiūrį į ateitį. Norint suprasti dabartį ir ateitį, reikia įvertinti, kuo įmonės praityje grindė savo veiksmus<sup>169</sup>. Tai gi, istorijos naudojimas komunikacijoje, ypač vidinėje, orientuoja pastangas siekti aukštesnių dabarties ir ateities tikslų<sup>170</sup>.

Kaip tvirtina, švedų mokslininkai A. Blombäck ir O. Brunninge, įmonių pokyčių branda labai priklauso nuo verslo savininkų ir vadovybės sugebėjimo atrinkti tokius istorinius įvykius, kurie įteisintų pasikeitimo idėją. Kitaip tariant, sėkmingi pasikeitimai yra įmanomi tose įmonėse, kuriose savininkai ir vadovybė istoriniams įvykiams bei korporataviesiems prekių ženklams suteikia naują prasmę<sup>171</sup>. Taip pat būtina išsiginčinti į organizacijos kultūrą, tapatybę ir reputacijos paveldą.

**Korporatyvioji atmintis ir kultūra istorinio aspekto požiūriu.** Kiek anksčiau jau teko užsiminti, kad ekonominės aplinkybės, krizės bei kitos priežastys įtakoja organizacijų kaitą. Strateginės krypties ir organizacijų struktūros kaita neišvengiamai kėsinasi ir į buvusios organizacinės kultūros tvarumą<sup>172</sup>. Ji yra kaitos indikatorius, kuris apeliuoja į tapatybės tęstinumo klausimą. Todėl kaitos procesą turi nulemti aukščiausioji vadovybė. Ji turėtų įvesti naujas korporatyvines vertybes bei

<sup>165</sup> Autoriuas pokalbis su Artūru Jonkumi. 2009 11 12.

<sup>166</sup> De GEUS. A., *The Living Company*. Foreword by M. Senge. Harvard Business School Press. Boston. P. 4.

<sup>167</sup> OOI, C.S. Successful change leaders: what makes them? What do They do that is different., *Journal of Organizational Change Management*, (2002) [Vol] 15 [No].6. p 618.

<sup>168</sup> PARKER, D., GRANDY G. Looking to the Past to Understand the Present: Organizational Change in Varsity Sport, 1999. 234p.

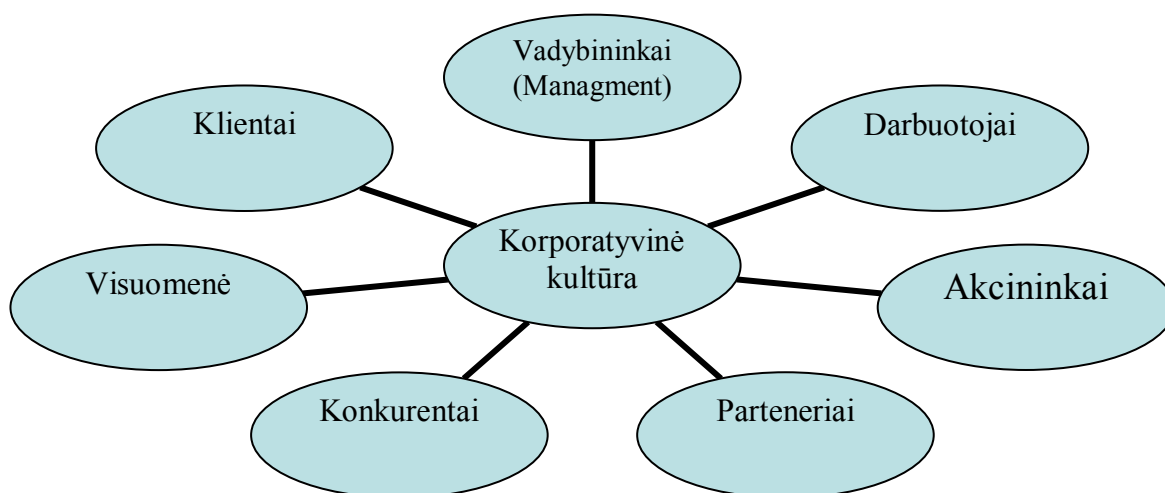
<sup>169</sup> PARKER, D., GRANDY G. Ten pat.

<sup>170</sup> PARKER, D., GRANDY G. Ten pat, 235p.

<sup>171</sup> PARKER, D., GRANDY G. Ten pat.

<sup>172</sup> SHARP, Colin A., Can organisations learn while suffering corporate memory loss?[interaktyvus]. 1996. [žiūrėta 2010 04 23]. Prieiga internete < [http://www.personalresearchandevaluation.com/documents/organisational\\_learning/ORGLGM96.pdf](http://www.personalresearchandevaluation.com/documents/organisational_learning/ORGLGM96.pdf)>

elgesio standartus, bet ir įvertinti senosios kultūros reikšmę personalui. Teoriškai kaitos procese vykstantis susidūrimas tarp dominuojančios, senosios ir naujosios kultūrų turėtų formuoti naują sociumą. Tačiau, praktiškai, kiekvienos organizacijos darbo grupių viduje esama elgesio keistybės ir sąveikų, kurios turi tam tikrą tęstinumą ir poveikį visai sistemai. Todėl skirtingai nuo organizacinės kultūros, korporatyvinė kultūra gali būti „importuota“ į naują darinį. P. Staunstrup'as tvirtina, kad korporatyvinės kultūros kūrimas gali būti apibrėžiamas kaip vidinis ženklo kūros (branding) procesas<sup>173</sup>.



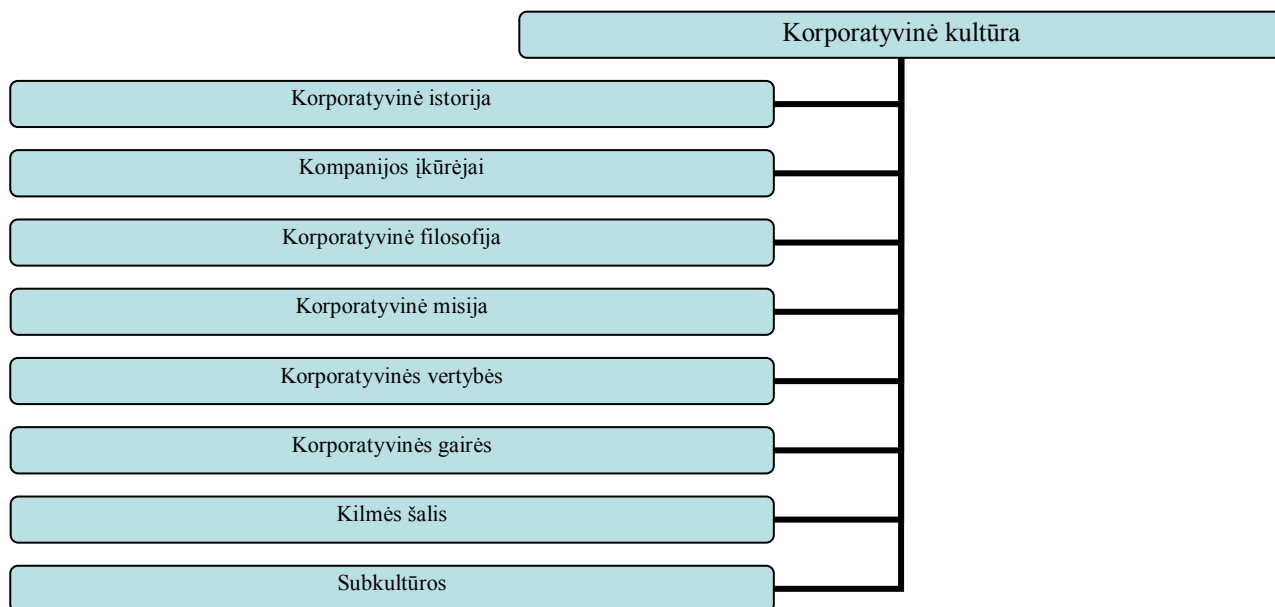
9. Pav. Korporatyvinė kultūra ir ją įtakojančios grupės pagal P. Staunstrupą.

**Korporatyvinė kultūra** yra vertybių, papročių, tradicijų ir prasmių suma, kuri kompanijai suteikia unikalumo. Korporatyvioji kultūra labai dažnai pavadinama “organizacijos charakteriu”, kadangi apima kompanijos įkūrėjų viziją. Šios korporatyviosios kultūros vertybės palaiko kompanijos etinių standartų ir vadovybės elgesio imperatyvus<sup>174</sup>. Ji leidžia atsirasti naratyvo struktūrai, kurioje atsipindi kompanijos ištakos arba įkūrėjų dvasia. Korporatyvinis rėmimas leidžia tą tendenciją sustiprinti ir užtikrinti korporacinės kultūros tęstinumą. Paprastai, verslo įkūrėjai ir jų

<sup>173</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Financial Markets [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.], ekr. 285. Prieiga per internetą <[http://books.google.lt/books?id=1ZTIm\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIm_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)>.

<sup>174</sup> MONTANA, Patric., CHARNOV, Bruce H. Management [interaktyvus], 2008. [žiūrėta 2011 02 16]. Prieiga internete <[http://books.google.lt/books?id=yJIQ2XGhneUC&pg=PA395&lpg=PA395&dq=Montana,+P.,+and+Charnov,+B.++Management&source=bl&ots=krrp\\_UhBIJK&sig=jEaxHpPOWxpeehNVYVUnbzydyAA&hl=lt&ei=I\\_WnTZbqEc\\_qOdKbjcYJ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&sqi=2&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=corporate%20culture&f=false](http://books.google.lt/books?id=yJIQ2XGhneUC&pg=PA395&lpg=PA395&dq=Montana,+P.,+and+Charnov,+B.++Management&source=bl&ots=krrp_UhBIJK&sig=jEaxHpPOWxpeehNVYVUnbzydyAA&hl=lt&ei=I_WnTZbqEc_qOdKbjcYJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&sqi=2&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=corporate%20culture&f=false)>

šeimos nariai suteikia organizacijai kultūros ir tapatybės kryptį, o jų asmeninės istorijos tampa visos korporacijos istorija<sup>175</sup>.



10. Pav. Korporatyvinės kultūros struktūra iš T.C. Melewar ir E. Karaosmanoglu „The original corporate identity categorisation“.

**Organizacinė atmintis** (kartais vadinama ir **korporatyviaja** atmintimi) apima organizacijos duomenų, informacijos ir žinių visumą. Būdamą žinių vadybos (*ang. Knowledge management*) skėčio dalimi, ji turi dvi svarbias dalis – organizacijos archyvus, įtraukiant į šį sąrašą ir elektroninius duomenis, bei individualius prisiminimus. (Šios dalys dažnai pavadinamos kompiuterijos sąvokomis “soft” ir “hard”). Organizacinė atmintis gali būti naudinga, jei ji lengvai pasiekiamą ir operuojama. Norint ją pasinaudoti, organizacijos turi turėti efektyvias paieškų sistemas, prieinamą archyvą bei skatinti prisiminimų cirkuliaciją tarp organizacijos narių. Tai nenutrūkstamumo proceso praktinis įprasminimas, ypač aktualus siekiant mokytis, įsisamoninti ir perimti kultūrą. Todėl esant didelei darbo jėgos migracijai, organizaciją gali ištikti *korporatyvioji amnezija* (*ang. Corporate amnesia*)<sup>176</sup>. Siaurąja prasme, korporatyvioji atmintis reiškia oficialiai nustatytą, saugomų žinių, interpretacijų ar užuominų rinkinį apie organizaciją. Korporatyvioji atmintis taip pat apibrėžia tuos praeities elementus, kurie yra svarbūs taip pat ir įvaizdžio kūrimui. Tai panašu į tam tikrą kanoną, kuris yra ilgalaikis ir stabilus interpretacijų požiūriu. Ši rinktinė informacija gali būti korporatyviosios istorijos branduoliu. Tam tikra prasme, korporatyviosios

<sup>175</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>

<sup>176</sup> KRANSDORFF, Arnold. Corporate Amnesia. Keeping Know-how in the company [interaktyvus]. 1998. [žiūrėta 2011 03 29]. Internetinė prieiga per <[http://openlibrary.org/books/OL470234M/Corporate\\_amnesia](http://openlibrary.org/books/OL470234M/Corporate_amnesia)>

kultūros ir korporatyviosios atminties sąveikoje atsiranda **korporatyvinė kolektyvinė atmintis**, kuri per materialiąją, socialinę ir mentalinę dimensijas, praeitį nušviečia dabarties šviesoje<sup>177</sup>.

**Korporatyvioji reputacija – įvazdžių tęstinumo atspindys.** J. F. Hall'as atskyrė materialųjį ir nematerialųjį kompanijos turtą. Jis pripažino, kad nematerialusis turtas, kuris apima ir reputaciją, yra „dalykai kuriuos turima“ ir kurių neįmanoma imituoti<sup>178</sup>. Reputacija - vertingas organizacijos nematerialusis turtas ir dar vienas svarbus korporatyvinio gyvenimo elementas.

C. Van Riel'is ir J. Formburn'as tvirtina, kad reputacija yra svarbiausias korporatyviosios komunikacijos rezultatas. Organizacijos reputacija parodo ir jos korporatyvinės komunikacijos sistemos efektyvumą<sup>179</sup>.

Kokią naudą teikia gera įmonės reputacija.

1. Teikia galimybę pelningesniems pardavimams, lengvesnei verslo plėtrai:
  - Leidžia nustatyti aukštesnę paslaugų, produktų kainą net ir itin konkurencingose rinkose
  - Palengvina naujų produktų įvedimą, įėjimą į naujas rinkas
  - Padeda pritraukti naujus klientus
  - Kuria efektyvius įėjimo į rinką barjerus naujiems konkurentams.
2. Padeda pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti talentingus, aukštos kvalifikacijos darbuotojus
3. Padeda pritraukti strateginius verslo partnerius, naujas investicijas
4. Kuria visuomenės palankumą ir legitimumą.

Korporatyviosios reputacijos sąvoka apima kompanijos istorinės veiklos (nenutrūkstamumo) ir santykių kūrimo su interesų grupėmis sintezę<sup>180</sup>. J. F. Mahon'as tvirtina, kad kompanijų dabarties sprendimus interesų grupės dažnai grindžia jos logiškais ir pozityviais sprendimais praeityje<sup>181</sup>. Nenutrūkstamumo aspektas apima ne tik kompanijos veiklos patirtį, bet ir tikslinių grupių suvokinius apie nenutrūkstamą jos veiklą ir komunikaciją<sup>182</sup>.

---

<sup>177</sup> MAI, Daniel. Constructing organizational identities through collective memory: exploring the relationships between organizational identity, image, communicative memory and corporate memory with the aid of a framework model [Interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2010 12 12]. Prieiga internete <<http://www.alba.edu.gr/sites/pros/Papers/PROS-024.pdf>>

<sup>178</sup> HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. In *Strategic Management Journal* [interaktyvus]. 1993 [Nr.] 14. [žiūrėta 2009 10 23] prieiga internete <<http://www.mendeley.com/research/a-framework-linking-intangible-resources-and-capabilities-to-sustainable-competitive-advantage/>>

<sup>179</sup> Van RIEL, Cess B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007., p. 36.

<sup>180</sup> MAHON, John, F. Corporate Reputation: Research Agenda using Strategy and Stakeholder Literature. In *Business & Society* [interaktyvus]. 2002 [Nr.] 12. [žiūrėta 2009 12 29]. Prieiga internete <<http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/4/415>>

<sup>181</sup> MAHON. John. F. Ten pat. 417p.

<sup>182</sup> MAHON, John. F. Ten pat.



Todėl kompanijoms būtina valdyti tapatybę bei palaikyti įvaizdį. Siektina, kad korporatyvioji komunikacija ne tik liudytų apie jos veiklą ir pasiekimus, bet ir megztų nuolat palaikomą ryšį su kompaniją supančiomis interesų grupėmis. Suprantama, jog gera korporatyvioji komunikacija ugdys reputaciją bei pasitikėjimą verslu. Tokį teiginį patvirtina gausybė reputacijos tyrimų ir apklausų. Bendrovių reputacija tiesiogiai lemia verslo sėkmę ir tęstinumą. Taip 2005 metais manė net 91 proc. apklaustųjų pasaulio finansų analitikų, dalyvavusių viešųjų ryšių agentūrų tinklo „Hill & Knowlton“ ir rinkos tyrimų kompanijos „MORI“ atliktame tyrime<sup>183</sup>.

Korporatyvioji tapatybė ir korporatyvioji komunikacija yra esminiai procesai kuriantys korporatyvinę reputaciją. Roberts‘as ir Downling‘as korporatyvinę reputaciją apibrėžia kaip „suvokiamą kompanijos praeities veikos ir ateities prospektų reprezentaciją, kuri apibrėžia visuotinį kreipimąsi į pagrindines auditorijas, siekiant būti matomai tarp lyderiaujančių konkurentų. Korporatyvinė reputacija nurodo organizacijos išskirtinumo atributus<sup>184</sup>.

Anot A. van den Bosch, M. de Jong‘o ir W. Elving‘o, korporatyvioji reputacija įgauna vis didesnę svarį komunikacijoje, nes tampa galinga požiūrio formavimo priemone įvairioms organizacijai aktualioms auditorijoms: investuotojams, esamiems ir būsimiems darbuotojams, vartotojams ir žiniasklaidai<sup>185</sup>.

**Tęstinumas ir korporatyviosios istorijos dilemos.** Jau paminėti istorinio aspekto taikymo pavyzdžiai korporatyvinėje praktikoje suponuoja **korporatyvinės istorijos**, kaip atskiro žanro, atsiradimo prielaidą<sup>186</sup>.

Korporatyvinės istorijos produktą daug kas linkęs vertinti tik, kaip marketinginės retorikos tekstą. Paprastai, tai - trumpa istorijos išnaša arba apeliacija į kompanijos pavadinimą, logotipą, įkūrimo datą, tradiciją, produktų gamą, reklamas ar istorijos skyrelį internete. Tačiau korporatyvinės istorijos žanrą apima ne tik minėti pavyzdžiai, bet ir kur kas platesnė gama reiškinių bei šaltinių siejamų su kompanijos kultūra ir tapatybe. Istorinio aspekto įtaką jaučiame vidinėje kompanijos komunikacijoje, taip pat bendrovės leidiniuose, spausdintoje reklamoje, sukaktyse ar jų minėjimuose, o taip pat ir išorės inicijuotuose tekstuose, pavyzdžiui, gerbėjų

---

<sup>183</sup> Prieiga internete per <<http://verslas.delfi.lt/business/finansu-analitikai-patvirtino-reputacijos-reiksme-verslo-sekmei.d?id=9632364>>

<sup>184</sup> MITKI, Yoram., HERSTEIN, Ram., JAFFE, Eugene D. Learning Mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. In *International Journal of Bank Marketing Vol. 25 No. 7, pp. 452-468* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2011 03 11]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm)>

<sup>185</sup> Van Den BOSCH, Annette L.M., De JONG, Menno D.T., ELVING, J.L. How corporate visual identity supports reputation. In *Corporate Communications: An International Journal Vol. 10 No. 2, pp. 108-111* [interaktyvus]., 2005 [žiūrėta 2011 03 09]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)>

<sup>186</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genre of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>

tinklalapiuose ar net antikorporatyvistų protestuose<sup>187</sup>. Jau minėta, kad korporatyvinės istorijos diskursas yra labai svarbus korporatyvinei tapatybei ir reputacijai kurti, kaip ir korporatyvinei atminčiai (nostalgijai) palaikyti.

Vienok korporatyvinę istoriją reikėtų skirti nuo **akademinės verslo istorijos**, kad ir kiek jų tyrimų arealai persipintų. Verslo istorikai labiau koncentruojasi tirti verslo šakos istoriją. Jie nors ir gilinasi į atskirų korporacijų archyvinius duomenis, bet atskirai apie pavienes organizacijas rašyti vengia. Verslo istorikai stengiasi atsiriboti nuo kompanijos užsakytų ir literatūriškai patrauklių, bet mažai moksliniu požiūriu vertingų kompanijos “istorijų”. Jie ignoruoja ir korporatyviajai istorijai svarbų lingvistinį korporatyviosios istorijos aspektą, laikydami tai organizacijos šališkumu arba posūkiu postmodernizmo link<sup>188</sup>. Tačiau reikalingų faktų iškėlimas, o nebeaktualių ignoravimas vieniems reiškia galimybes, kitiems kelia etinių klausimų. Juolab, kad D. Boje<sup>189</sup> ir M. Rowlinson'o su J. Hassard'u<sup>190</sup> atlikti atvejo tyrimai pademonstravo korporatyviosios istorijos lankstumo savybes. Tai reiškia, kad nors ir prisiimdamos riziką, organizacijos gali valdyti savo korporatyvųjų istorijos diskursą. Publikuota ir išspausdinta istorija yra sunkiau modifikuojama, tačiau tinklalapiuose ar kasmetinėse ataskaitose atsiranda didesnė manevro laisvė. Korporatyviųjų tinklalapių galimybė koreguoti informaciją sukelia sunkumų istorikams, bet atveria galimybes komunikacijos vadybininkams. Ir nors, atmesdami tūkstančius „populiariųjų“ istorijų apie firmas, verslo istorijos akademikai ignoruoja svarbų kultūrinį ir organizacinį fenomeną, korporatyvinė istorija, istoriškumo, autentiškumo ir objektyvumo požiūriu, vertintina kritiškai.

Kita vertus, minėtas korporatyvinės istorijos problemines vietas eliminuoja korporatyvusis pasakojimas. Jis apjungia visus korporatyviojo “teštinumo” dėmenis. Organizacijos istoriją P. Staunstrup'as apibrėžia, kaip užrašytą kompanijos istoriją, aprašančią įkūrimą, vystymąsi, pasiekimus ir nesėkmes bei sugebėjimą išvelgti jos ınašą, kad ir dažnai hiperbolizuotai, į bendrą tos šalies verslo raidą. Tai ir istorija, kuri bendrai randama archyvuose ir aprašyta kompanijos leidiniuose. Ja lengvai galima varijuoti, kadangi ji slypi originaliuose dokumentuose, tačiau jos turinys gali būti interpretuojamas įvairiai.

Todėl istorinis pasakojimas yra nevaržanti istorija - faktų, mitų, legendų, didaktinių alegorijų ir heroinių pasakų mišinys. Ji retai užrašyta ir lengvai varijuojama, kadangi plinta „iš lūpų į lūpas“.

---

<sup>187</sup> McQUARRIE F. Breaking kayfabe: the history of a history of world wrestling entertainment. In *Management & Organizational History*, 2006 [Vol.] 1 [No]. 3. p. 78.

<sup>188</sup> AMATORI, F. JONES, G. *Business History around the World*, Cambridge University Press, Cambridge, 2003. P5.

<sup>189</sup> BOJE, D. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as ‘Tamara-land’. In *Academy of Management Journal*, 1995. [Vol.] 38, p. 1001.

<sup>190</sup> ROWLINSON, M., HASSARD, J. The invention of corporate culture: a history of the histories of Cadbury. In *Human Relations*. 1993 [ Vol. ] 46. p 302.

Dabar tai vienas iš efektyviausių būdų perteikti informaciją ir formuoti elgesį. Viena vertus, tai perteikia kasdienio pasaulio prasmę, o daugelis mėgstame savo karjeras grįsti tam tikra prasme. Antra vertus, žmonėms patinka pasakoti ir klausytis istorijų<sup>191</sup>.

O didžiausias korporatyvinės istorijos ir pasakojimų sintezės nuopelnas, anot P. Staunstrup'o, yra formuoti korporatyviosios kultūros vertybes. O vertybės yra įkūnytos tradicijose. Dar daugiau, pasakojimai ir herojai iliustruoja ir patvirtina vertybes, kartu paveikdamos ir polinkį formuoti atitinkamą organizacijos elgseną.

## 2.2. Istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime

Išsiaiškinome, kad istorija ir korporatyvinis pasakojimas yra svarbūs kompanijos kultūros ir korporatyviojo prekinio ženklo plėtros dėmenys. Šios funkcijos ypač sustiprėja susijungimų bei kitų svarbių pokyčių metu. Susijungiant dviem ar daugiau korporatyvinėms kultūroms, jos gali būti integruotos, laikytis atskirai arba viena turi absorbuoti kitą. Tuo pat metu naujoji ar susijungusi kompanija turi pateikti darbuotojams, tarpininkams, klientams bei kitoms suinteresuotoms grupėms savo identiteto statusą per korporatyviojo prekinio ženklo žinutę<sup>192</sup>.

Net po įsigijimų ar susijungimų fakto, korporatyvusis prekės ženklas vis dar reikalauja tokių veiksmų pagrindimo bei jo "užpildymo" atnaujinta tapatybe. Šiame procese sėkmingai gali sąveikauti istorinio aspekto ir korporatyviojo pasakojimo tandemas. Visų pirma, jis padeda perteikti aiškia ir suprantamą korporatyviojo prekės ženklo vertybių evoliuciją vidinėms organizacijos auditorijoms. Ši komunikacijos koncepcija ypač naudinga komunikuojant skirtinguose organizacijos lygmenyse ir geografiniuose kontekstuose. Istorinis pasakojimo kontekstas formuoja organizacinį elgesį, taip pat ir kasdienį personalo darbą, kuris tampa skaidresnis ir aiškesnis. Tai leidžia kalbėti apie organizacijos kultūrą be cinizmo ir represijų

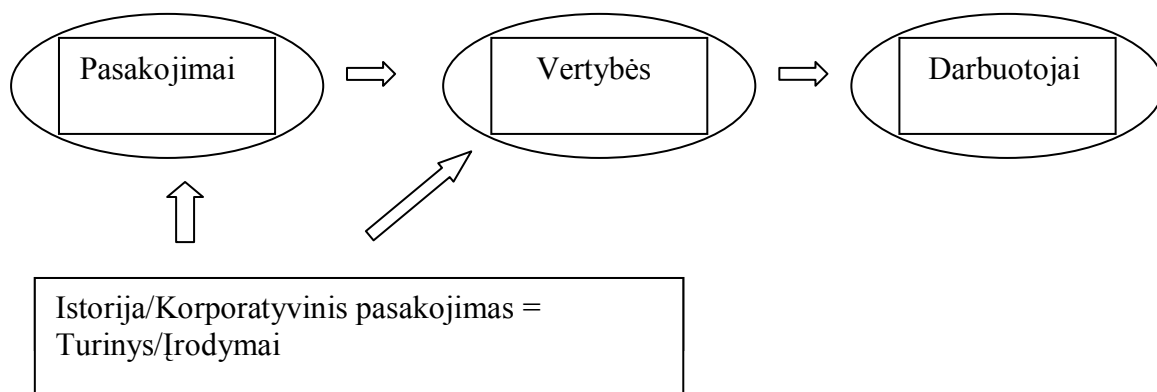
Jau minėjau, kad korporatyviniai pasakojimai perima ir pačios *korporatyviosios istorijos* funkciją, kai ji, dėl pačių įvairiausių priežasčių, yra neptaogi komunikuoti. Pasakojimai yra lankstesni ir universalesni įvykių interpretacijos požiūriu. Be to, nėra pririšti prie šaltinių ir faktų. Suprantama, kad pasakojimai gali subjektyviai iškraipyti istoriją. Tačiau šiuose iškraipymuose atsiranda mintis ir jos patrauklumas. Kaip teigia Y. Gabriel'is, pasakojimai suteikia prieigą prie

---

<sup>191</sup> Ten pat. 286

<sup>192</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Financial Markets [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.], ekr. 285. Prieiga per internetą [[http://books.google.lt/books?id=1ZTIm\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIm_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)].

gilesnės tiesos – tiesos kuri parodo, kaip žmonės patiria ir priima įvykius<sup>193</sup>. Istorinis aspektas pasakojime formuoja konkrečių istorinių situacijų vertinimą ir indoktrinauja tęstinumą. Taip perteikiamos ilgaamžės vertybių, kurios laikui bėgant, tampa „nekintamomis“, kadangi tokie pasakojimai sekami pakartotinai. Tai yra moralinis atsakas kiekvienam verslui, kuris nelinkęs drastiškai keistis<sup>194</sup>. Tai gi, kiekvienos organizacijos pasakojime komunikuojama istorija mums parodo, kad ji plėtoja unikalų kultūrinį "DNR". Vienintelis būdas pakeisti šį "kūrinių", pakeisti kalbos kodus ir elgesio grandines, kurios pakeis šios "DNR" struktūrą<sup>195</sup>. Tačiau prireikus, istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime visada pagrįs permainas ir tokio proceso būtinybę. O per pasakojimą bus galima suvokti tokių permainų istorinį kontekstą. Kita vertus, čia slypi etinis pavojus ir pagunda falsifikuoti istoriją arba ją labai iškraipyti.



11. Pav. Istorijos ir korporatyvinio pasakojimo naudojimas kuriant ir verifikuojant pasakojimus, kurie naudojami populiarinant vertybes.

### 2.3. Istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime, valdant organizacijos tapatybę

**Korporatyviojo pasakojimo panaudojimas, valdant organizacinę tapatybę.** Mokslinė literatūra apie korporatyvinę tapatybę tvirtina, kad korporacinė tapatybės vadyba turi remtis organizacijos istorija (Ramanantsoa, 1989), organizacijos asmenybe ir asmenybėmis (Balmer, 1995;

<sup>193</sup> GABRIEL, Y. Uses of organizational stories in social research. Systemische Forschung in Therapie, In Pädagogik und Organisationsberatung. Heidelberg. 2008, März. [s] 7.

<sup>194</sup> POULTON, S. P. Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behavior in Organizations. In *EJBO*. 2005 [No]. 2., , p.5.

<sup>195</sup> ADAMSON, G., PINE, J., Van StEENHOVEN, T., KROUPA, J. How storytelling can drive strategic change. In *Strategy and leadership*. 2006 [Nr.]. 1. p.36.

Birkight ir Stadler, 1980; Olins, 1978), korporatyvine strategija (Wiedmann, 1988) ir trimis korporacinio tapatumo dėmenimis - organizacine elgsena, komunikacija ir simbolika. Organizacijos tikslas ir vaidmuo arba identifikacija, reikalingumas, baziniai verslo principai ir kokybės garantija, galų gale, produkcija ir geografinės veiklos ribos, istorija ir aplinka visumoje sudaro korporatyvinės tapatybės piramidę<sup>196</sup>. Kiekviena religija, etninė grupė, profesinė sąjunga, siekia kurti, plėtoti savo simbolinę vertybių organizaciją, savitą simbolinį pasaulį. Profesinis mokytojų ar transporto darbuotojų, ūkininkų ar žvejų pasididžiavimas remiasi idealais, konkrečiais simboliais, šventėmis, ritualais, legendomis, bendruomeniniais ryšiais. Šis idealusis bei simbolinis bendruomenių pagrindas yra prielaida plėtoti tų bendruomeninių pasakojimus. Saugoti savitą atmintį, rašyti mikroistorijų istorijas ir taip kurti visavertį savo simbolinį pasaulį, kuris atitiktų ar stimuliuotų realų socialinį sveikatos, darbo gyvenimą<sup>197</sup>.

**Tapatybės valdymas ir korporatyvinis pasakojimas, strateginiu korporatyvinės komunikacijos požiūriu.** Kiekviena organizacija unikali, kaip ir asmenybė su vertybių ar gabumų visuma. Kad taptų patrauklia užsakovų akyse, organizacijai svarbu atrasti savo unikalumą. Būtina išryškinti, ką organizacija teikia ar gamina geriausiai, kuo ji teisėtai gali didžiuotis. Nuo to prasideda sisteminis palankaus įvaizdžio formavimas. Strateginis korporatyvinis komunikacijos požiūris apima organizacijos viziją, misiją ir filosofiją. Vadovaujantis šiuo požiūriu, korporatyvinė tapatybė atsiranda, kai suformuojama bendra organizacijos valdymo filosofija. Ji pasireiškia sukuriant individualią korporacinę kultūrą — korporacinę asmenybę<sup>198</sup> su tik jai būdinga filosofija. Įmonės tapatybė – tai jos strategija ir taktika parodyti save aplinkai, kuri atspindėtų įmonės filosofiją ir pabrėžtų tuos bruožus su kuriais ji galėtų ir norėtų būti tapatinama bei kuo ji siekia išsiskirti iš kitų.

Korporacija „3M“ iš naujo pabrėžė korporatyvinio pasakojimo svarbą organizacijoje ir tvirtina, jog pasakojimas įgalina sujungti korporatyviają strategiją su kultūra<sup>199</sup>. Nes, kaip jau rašyta, pasakojimai suteikia bendruomenei bendrą idėjinį pagrindą bei pateikia viziją, įkvėpia kolektyvinę dvasią<sup>200</sup>.

---

<sup>196</sup> БЕЦЕЛОВА, Н., ten pat.

<sup>197</sup> MAŽEIKIS, G. Kairysis komunitarizmas ir alternatyvus pilietiškumas. Demokratija be darbo judėjimo. Kitos knygos. Kaunas. 137p.

<sup>198</sup> BALMER., J.M.T. Corporate branding and connoisseurship. In Journal of General Managment., [Vol] 21., [No] 1., P.23.

<sup>199</sup> MELEWAR T. C., Jenkins. E., Defining the Corporate Identity Construct, Warwick Business School, University of Warwick, UK. P 84.

<sup>200</sup> Internetinė prieiga per <<http://storytellinginorganizations.com/index.php?page=home-more>>

Anot C.M. Boyce, didžiausia korporatyvinio pasakojimo vertė yra jo gebėjimas parodyti ir suvokti organizacijos kultūrą – vieną iš tapatybės kertinių dalių<sup>201</sup>. Tokie pasakojimai prisodrinti tam tikros kultūros vertybėmis<sup>202</sup>. Nuolatinis pasakojimas apie problemas ir sprendimus, apie katastrofas ir triumfus prieš pusryčius, priešpiečius ir kavą atitinka modernios korporatyvinės kultūros darbotvarkę<sup>203</sup>. Korporacinė kultūra, kaip ir etninė kultūra priklauso nuo tęstinumo ir puoselėjamų tradicijų. Todėl nuolat raginama investuoti kapitalą į neapčiuopiamą, bet vertingą kapitalą – kultūrą, kadangi tai - vienas svarbiausių korporacijos tapatybės pamatų. Ir korporatyvinis pasakojimas yra vienas iš pagrindinių svertų formuojančių korporacinę kultūrą.

Pasakojimų efektyvumo paslaptis - žmogaus fiziologiniai poreikiai bendrauti ir būti socialiu. Pasakojimai, kad ir kokie jie bebūtų, susieja žmones, nes tai yra jų evoliucinio makiažo dalis<sup>204</sup>. Papasakotos ir įsisavintos istorijos priverčia žmones orientuotis į panašią patirtį, padėdamos mums atsiminti jas ir susieti faktus. Kuo daugiau, žmonės gali save atpažinti pasakojimo siužete ir charakteriuose, tuo daugiau ji juos įtrauks. Todėl komunikacijos specialistai turi sukurti tokias istorijas, kurios susietų žmones ir daryti jiems teigiamą įtaką. Anot Bruce, siekiant sukurti gerą korporatyvinį pasakojimą, kuris dalyvautų tapatybės valdymo procese, reikia:

- Nusistatyti, kokio pasakojimo organizacijai reikia. Pasirinkti pagrindinį organizacijos kultūros elementą,
- Sukurti stiprią istoriją. Pažvelgti į geras istorijas ir aprašyti jas, patobulinti,
- Panaudoti darbuotojų vardus ir pavardes. Tai padeda ugdyti darbuotojų atsidavimą ir morale,
- Trumpinti, jei pasakojimas yra per ilgas. Ilgus pasakojimus sunku prisiminti ir pakartoti
- Nebijoti naudoti dar ir dar kartą. Nebūti kukliems ir nuolat jas kartoti<sup>205</sup>.

Organizacijos tapybė yra sietinina ir su asmenybėmis ir pasakojimais apie juos. Nes jie patys yra pasakojimai ir pasakotojai viename. Paprastai, tie šaunūs vyrukai (dėja, bet moterų versle vis dar mažiau nei vyrų) yra kompanijos įkūrėjai, vadybininkai ar lyderiai. Vieni ryškesnių pavyzdžių yra W. Buffet'as, D. Trump'as, R. Branson'as (*Virgin*), B. Gates'as (*Microsoft*) ar M. O'Leary (*Ryanair*).

---

<sup>201</sup> BOYCE., M. E. Organizational story and storytelling: a critical review. Journal of Organizational Change. [Vol ] 9, [No].5p.19.

<sup>202</sup> КРЫЛОВ, Н. Подходит ли ваша культура к вашей долгосрочной стратегии? Кадры предприятия. 2002 [№]5. p. 25.

<sup>203</sup> TOBINAS P., SNYMAN R. Storytelling and knowledge management: what's the story so far? Department of Information Science, University of Pretoria, South Africa., 42p.

<sup>204</sup> <http://experiencematters.wordpress.com/2009/09/01/the-physiological-power-of-storytelling/>

<sup>205</sup> [http://pr.typepad.com/pr\\_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html](http://pr.typepad.com/pr_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html)

Vakarų mokslininkai pripažįsta, kad JAV prezidento B. Obamos viena kertinių sėkmės priežasčių rinkimuose buvo įtikinanti ir įtraukianti pasakojimo galia, formuojant jo, kaip „visos Amerikos“ prezidento, tapatybę. Geriausiai tai pagrindžia, jau klasika vadinami šie JAV prezidento žodžiai - *nėra liberalios ar konservatyvios Amerikos; yra Jungtinės Amerikos Valstijos. Nėra juodos ir baltos ar amerikiečio, kilusio iš Pietų Amerikos ar Azijos Amerikos; yra Jungtinės Amerikos Valstijos*<sup>206</sup>.

C. Van Rielis tvirtina, kad misija yra išreikšta racionaliais tikslais, o vizija yra dažnai reiškiamą per korporatyvų pasakojimą<sup>207</sup>. Ryšys tarp vizijos ir vertybių yra korporatyvinio prekės ženklo supratimo vardiklis. Vizija turi kontroliuoti vertybes. Čia vertėtų prisiminti „Apple Computers“ pavyzdį. Tai buvo Stevo Jobs‘o vizija masinės rinkos vartotojams pateikti patogius ir draugiškus personalinius kompiuterius, kaip „Didelės Mėlynos“ spalvos (IBM) alternatyvą. Šūkis „Think Different“ suteikė gyvybės firmai, jos tarnautojams ir tūkstančiams ištikimų klientų<sup>208</sup>. Sisteminis korporacinės strategijos permąstymas yra varomoji jėga, nes korporacinio prekės ženklo ir korporacinės vizijos atitikimas yra esminis elementas, laiduojantis naujovės ir strateginę teigiamų pokyčių orientaciją<sup>209</sup>.

Vaizdo vizijos yra gana nauja tapatybės valdymo korporatyvinių pasakojimų forma. C. Mok‘as tai vadina „Mokslinės fantastikos panaudojimą, skleidžiant viziją“<sup>210</sup>. Vizijos parodo scenarijus, kurie padeda vartotojams numatyti ateitį ir taip juos įtraukti. Tai labiausiai pasakytina apie technologijas gaminačias organizacijas. Taip automobilių gamintojai kuria niekam nereikalingus futuristinius koncepcinius modelius arba elektrotechnikos gamintojai robotus. Naudojant dramą ir mokslinę fantastiką, neapeliuojama į pelną, o labiau siekiama parodyti, kur kompanija eina ir ką tuo nori pasakyti.

Vienas iš pagrindinių šiuolaikinės organizacijos uždavinių - vystyti pasitikėjimą, grindžiant jį įsipareigojimais vartotojui. Pasakojimai gali pateikti organizacijos kompetenciją ir įsipareigojimus savo klientams. Viešinamos asmeninės istorijos stiprina organizacijos kompetenciją susitvarkyti su naujais iššūkiais ir problemoms, taip pat ugdyti pasitikėjimą ja. Tai išaiškinimo, kaip veikia organizacija, iššūkis<sup>211</sup>. Čia pasitarnauja ir organizacijos *credo*, šūkiai ar *moto*, kurie yra neatsiejami

---

<sup>206</sup> Prieiga internete per <<http://experiencematters.wordpress.com/2009/09/01/the-physiological-power-of-storytelling/>>

<sup>207</sup> Van RIEL C.B.M. Corporate Communication Orchestrated by a Sustainable Corporate Story. In *The Expressive Organisation: Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, M. Schultz, M.J. Hatch, & M.H. Larsen, Oxford University Press, Oxford, 2000. p 177.

<sup>208</sup> JONES, R., Corporate branding: the role of vision in implementing the corporate brand. In *Innovative Marketing*, 2010. [Vol] 6. p. 49.

<sup>209</sup> CHRISTENSEN, C.M. Making Strategy: Learning by doing, Harvard Business Review. 1997 [Vol]. 6, p. 130.

<sup>210</sup> MOK, C. (1996). *Designing Business*. San Jose. 1996. p. 97.

<sup>211</sup> RUGGLES, R. The Role of Stories in Knowledge Management. In *Journal of Storytelling and Business Excellence* [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2011 04 03]. Prieiga internete per <<http://www.storytellingcenter.com/articles.htm>>

tapatybės komunikacijos imperatyvai dažnai emocionaliai nuskambantys ir korporatyviniuose pasakojimuose. Pavyzdžiui, „Skype“ skelbia „Mes turime kai ką gražaus tau pasakyti“, „TNT“ - „žinoma, mes – galime“, „AB Švyturys“ - „pagaminta su sąžine“. Tuo tarpu, grįžtamuju ryšiu tampa klientų atsiliepimai ir reakcija į tuos išsipareigojimus<sup>212</sup>. A. Wilkins‘as tvirtina, kad išsipareigojimų klientui prisiėmimas yra pagrindinė organizacijos pasakojimų ir legendų funkcija<sup>213</sup>.

Kad pasakojimas pasiektų pagrindines auditorijas, organizacijos tapatybė turi būti ne tik komunicuojama įvairiais kanalais, bet ir autentiška; tai turi būti pagrįsta korporacinėmis vertybėmis ir vadovavimosi principais<sup>214</sup>. Štai vokiečių buitinės technikos gamintojas „Blomberg“ savo tapatybės komunikacijoje nuolat pabrėžia savo įkurimo datą (vok. *seit 1883*) ir savo autentišką išskirtinumą „in harmony with...“.

Pasakojimai yra patogūs, siekiant išdėstyti prioritetus, priežastis, tai puiki priemonė, padedanti suprasti tai, kas įvyko ir kodėl<sup>215</sup> bei padeda pasakyti žmonėms, apie ką jūs ir jūsų kompanija galvoja ir kuo ji yra. Pasakojimas, kaip prasidėjo organizacijos istorija gali būti labai galingu strateginiu ir pardavimams vertingu dalyku. Vienas geriausių pavyzdžių yra pasakojimai, kaip S. Jobs‘as ir S. Wosniak‘as pradėjo surinkinėti „Apple“ kompiuterį garaže. „Hewlett Packard“ taip pat verslą pradėjo savo garaže; garažas, kur šios bendrovės įkūrėjai pradėjo savo kompaniją šiandien yra nacionalinės reikšmės orientyras. Todėl dažnai pasakojimai būna apie tai, kaip įvyko tam tirkas nušvitimas arba kaip buvo išspręsta kažkokia problema, kuri atrodė neišsprendžiama. Didvyriu tampa tie ar tas, kuris suteikė proveržį problemos sprendimui<sup>216</sup>. Pasakotojas nėra fakto - informacijos, bet fakto - nuotykių ir patirties perteikėjas<sup>217</sup>. Kita vertus, C. Van Rielis įveda atsinaujinančios korporatyviosios istorijos sąvoką, kuri sietina su nuolat besikeičiančiomis verslo sąlygomis. Pasakojimai įgalina komunikuoti kontekstines žinias, kurios skubiai gali padėti išspręsti sudėtingas problemas. Patirtimi komunicuojama kompetencija gesina gaisrus, todėl taip vadinamos „nebylios žinios“ padeda valdyti krizinę situaciją ir sugerti jos padarinius<sup>218</sup>.

Klientai patenkinti kokybiško produkto ar paslaugos pasirinkimu tai prisimena. Todėl, kai jie apie savo puikų pasirinkimą pasakoja kitiems, kuria naujus pasakojimus, didina ne tik pardavimus,

<sup>212</sup> SOLE, D., WILSON, D.G., Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. LILA Harvard University. p.3

<sup>213</sup> WILKINS, A. The Creation of Company Cultures: The Role of Stories and Human Resource Systems. In *Human Resource Management*. 1984. [Nr] 1 p. 56.

<sup>214</sup> CLARK, E., Corporate Storytelling: Discovering Fire for the Second Time. In *Annual Spring Conference Proceedings*, 2000 [Vol.] 22. p. 6.

<sup>215</sup> BROWN, J.S. and Duguid, P. Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 2000. [No] 3 p. 77.

<sup>216</sup> КРЫЛОВ, Н. Подходит ли ваша культура к вашей долгосрочной стратегии? *Кадры предприятия* №5 / 2002.

<sup>217</sup> GABRIEL Uses of organizational stories in social research. *Systemische Forschung in Therapie, Pädagogik und Organisationsberatung Heidelberg* 5. - 7. März 2008

<sup>218</sup> SOLE, D., WILSON, D.G., Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. LILA Harvard University. p.3



bet ir dalinasi organizacijos tapatybe. Geras pasakojimas žmones įgalina juo pasidalinti su kitais. Tai reiškia, kad istorija turi sužavėti tiek, kad būtų perpasakojama ir atpasakojama. Bet turėti tik gerą pasakojimą – nepakanka, nes šį pasakojimo procesą reikia sieti su korporacinio prekės ženklo tapatybe. Atsakingų marketingo specialistų pareiga inicijuoti tokių pasakojimų temą, kuri stimuliuotų vartotojų susidomėjimą. Šis metodas padeda aktyvuoti vartotojų dalyvavimą komunikacijos procese. Jis stimuliuoja didesnę vartotojų dalyvavimą ir skatina didesnę asmeninį susidomėjimą ir ugdo vartojimo kultūrą, kuri įtraukia į pasakojimo kūrimą. Postmodernistinis požiūris čia pasireiškia kaip paralelių atradimas tarp skirtingų organizacinių tapybių, bet turinčių tam tikrą objektyvią jungtį. Tad dažnai, sąmoningai ar ne, korporatyvusis pasakojimas paverčiamas anekdotu. Klasikiniu pavyzdžiu galėtų būti telekomunikacijų bendrovės „Nokia“, kuri savo tapybę sieja su savo kilmės šalimi Suomija, šūkio „Nokia – connecting people“ raida eksporto rinkose. Kita garsi ir kokybiška Suomijos eksporto prekė, neabejotinai, yra degtinė „Finlandia“. Tad eksporto rinkose, kur abu produktai buvo plačiai žinomi, prigijo šūkis - „Vodka – connecting people“. To pasekmė – gera emocija ir asociacija su kokybiškais produktais ir jos kilmės šalimi. Yra žinoma ir daugiau panašių pavyzdžių.

Pietų Korėjos mokslininkai Yoo-Jeong Jeong ir Ji-Young Ahn analizavo faktorius, kurie nulemia korporatyvinių pasakojimų sėkmę ir pateikė jo kūrėjams rekomendacijas. Istorijų kūrėjai turėtų pritaikyti šiuos elementus ir patobulinius kuriant savo pasakojimus. Storytelling'o projektų sėkmė priklauso nuo to, kaip į pasakojimą integruojama emocija, humanizmas, marketigas ir vartotojų dalyvavimas<sup>219</sup>. Tokioje organizacijoje tikima nenuilstančia žmogaus fantazija, darbuotojai mokomi suvokti organizacijos visumą ir patys atrasti savo vietą. Gerą pavyzdį savo laiku pasiūlė „General Motors“ padalinys „Saturn“. Automobilių gamintojai į naujų automobilių projektavimo grupes įtraukė cechų darbininkus, o vėliau tai pavertė pasakojimu. Darbuotojų balsas ir išpūdziai istorijai suteikia šilumą, tikroviškumą ir bendrumo jausmą. Panašiai, pasakojama legenda ir apie R. Branson'ą ir „Virgin“. Tai tapo maloniu laiko leidimu tarp kompanijos tarpininkų. Korporatyvinis pasakojimas įtraukia daugybę tarpininkų, kurie formuoja tokios istorijos tolesnę raidą. Ir tai yra sąvybė, kurios neturi kitos priemonės<sup>220</sup>.

Kalbant apie marketingą, reikia suvokti, kad senajame marketinge taikytas kontroliuojantis vertikalusis „iš viršaus į apačią“ požiūris dažnai nebepasiteisina. Reklamos, kuri buvo viena efektyviausių tapatybės valdymo priemonių, įtaka mažėja. Naujajame marketingo požiūryje

---

<sup>219</sup> JEONG, Y., AHN, J. Research about Success factor analysis through storytelling and success example. In *International Design School for Advanced Studies*. 2002. Seoul, Korea. p.3.

<sup>220</sup> HATCH, M.J., SCHULZ, M. Bringing the corporation into corporate branding, prieiga per internetą [Interaktyvus]. 2001. [žiūrėta 2010 02 15] Prieiga internete per <<http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm>>.

sklinda *pasakojimų, leidimo, pažado* principais. Marketingas visais laikais rėmėsi vartotojų poreikių tyrimais, ir istorijomis, kaip jie savo poreikius gali patenkinti. Vartotojų poreikiai kardinaliai nepasikeitė. Pasikeitė vartotojus supanti aplinka. Technologinė pažanga ir didžiulė konkurencija vartotojams leidžia greičiau ir paprasčiau gauti tai ko jie nori. Tačiau tokioje informacijos šiuokšnių terpėje organizacijų tapatybė susiduria su savo unikalumo išsaugojimo iššūkiu. Todėl naujoji tendencija yra tokia, jog organizacijos pačios su savo produkcija ieško kelių į vartotojo (virtualiąją) erdvę. Žinoma, vartotojai patys pasirenka kiek dėmesio gali ir nori skirti organizacijos produktui. Naujoji aplinka suteikia vartotojams svarbiausių jų poreikių – būti gerbiamiems ir komunikuoti su kitais – patenkinimą<sup>221</sup>.

Šiandien viena pasakojimo pasireiškimo scenų yra socialinė žiniasklaida ir ypač blogai. Blogų rašymas primena 7-o dešimtemeio žurnalistiką, kai buvo pateikiami faktai su atsakymais ir reakcija į tuos faktus. Tačiau dabar bloguose pateikiama informacija yra subjektyvi faktų interpretacija, kuriuos pateikia autoriai, savotiškiai kitų priimami, kaip nuomonių lyderio statusą turintys pasakotojai. Suprantama, kad poveikio požiūriu, tokios interpretacijos yra efektyvesnės už faktinę, kad ir objektyvią, bet „sausą“ informaciją<sup>222</sup>.

Korporatyvinių pasakojimų emocionalusis ar intuityvusis pradasis pasireiškia kaip įtaigus nebylaus supratimo imperatyvas. Nepaisant didelio efektyvumo valdant organizacinę tapatybę, pasakojimai ne visada gali pasiekti užsibrėžtų tikslų. Bet tai apžvelgsiu vėliau...

**Tapatybės valdymas ir korporatyvinis pasakojimas, vizualiniu korporatyvinės komunikacijos požiūriu.** Įvaizdžio klausimas ir korporatyvinio stiliaus atsiradimo ištaikos anglosaksų pasaulyje sietinos tik su XX-ojo amžiaus pradžia. Tačiau kontinentinėje ir Rytų Europoje atgarsį randa ir istorizmo koncepcija, kuri teigia, kad korporatyvinio stiliaus atsiradimas kildinamas iš viduramžių feodalų heraldinės ženklodaros<sup>223</sup>.

Tačiau vizualinė tapatybė – tai ne tik firmos stilius, o instrumentas formuojantis modeliuojamą vaizdą (brendą) pagal vizualiuosius sąlyčio taškus. Tai vizualumo, vertybių ir strateginių organizacijos tikslų atspindys<sup>224</sup>. Todėl tapatybės apibrėžimas padeda organizacijai efektyviau dirbti ir siekti tikslų. O nuosekliai kuriama korporatyvinė vizualinė tapatybė yra viena iš kertinių konkurencinės kovos priemonių.

---

<sup>221</sup> SIMONAVIČIŪTĖ, M. Marketingo mišrainė., Lietuvos partizaninio marketingo sąjūdis. 2009.

<sup>222</sup> Prieiga internete per <[http://pr.typepad.com/pr\\_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html](http://pr.typepad.com/pr_communications/2009/07/5-principles-for-writing-corporate-stories.html)>

<sup>223</sup> ЗОЛУТХИН., Ю., В., СРЕДНЕВЕКОВЫЙ ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ., Вісник., ХДАДМ., 47р.

<sup>224</sup> БОЛЬШОВ И. Визуальная идентичность - инструмент конкурентной борьбы в условиях новой экономики. [Электрон. ресурс] / И.Большов Электронный журнал “Русский Бренд” – специализированное некоммерческое издание по брендингу. – М.: 2008. Prieiga internete per <<http://www.russbrand.ru/visual-identity-by-logomotiv/>>

Šiais dinamiškais laikais reikia pastovaus prekės ženklų atnaujinimo ir pagrindimo, kad tai palaikytų jų vertę ir vietą po rinkos saule<sup>225</sup>. Ženklo vystymas, kaip strateginio instrumento ir resurso konkurencinėje kovoje reikalauja, kad jis reprezentuotų organizacijos vertybes tarp tikslinių grupių<sup>226</sup>. Prekinio ženklo visumą galima palyginti su klijais, kurie laiko esminius tapybės elementus<sup>227</sup>. Prekės ženklas dažnai tampa svarbesniu už patį projektą ir yra visos marketingo sistemos vardiklis. Jis yra istorija, kuri apima kompanijos įvaizdį ir reputaciją, kuris nurodo kompanijos tapatybę, kuri apima ir produktą, priskirdama jį bendrai kompanijos kultūrai<sup>228</sup>.

Paprastai, vartotojai savo išsigijimus grindžia savo emociniu prieraišumu tam tikrą vertę turinčiam prekės ar paslaugos ženklui. Potencialiam klientui pasakojant įdomias ženklo istorijos detales, jis yra įtraukiamas į išrinktųjų ratą, kuris gali tapti tos legendos dalimi<sup>229</sup>. Štai kodėl *Mercedes Benz* visur cituoja vieną iš savo įkūrėjų – automobilizmo pradininko G. Daimlerio paskutinę frazę „*Das Beste oder nichts*“<sup>230</sup> (vok. *geriausias arba nieko*“). Kaip rašo Dowling‘as<sup>231</sup> ir Fombrun‘as<sup>232</sup>, pagrindinė ryšių su visuomene pareiga, kuriant naratyvą organizacijos pasakojimui - likti ištikimam organizacijos tapatybei ir prekės ženklui. Pasakojimas turi reprezentuoti organizaciją ir jos pasiūlymus. Šiandienos komunikacijoje, taip pat ir korporatyviojoje, galioja dvipusės komunikacijos taisyklė. Todėl ir prekių ženklų kūrėjai privalo būti ir pasakotojai ir klausytojai vienu metu.

Produktas ar paslauga tampa ženklu tik tada, kai apie jį galima papasakoti. Tai svarbiausia mintis šiuolaikiniame „brendingo“ procese<sup>233</sup>. Kaip sako britų vadybos specialistas D. Holt‘as, klientai perka produktą, kad patirtų pasakojimo apie jį nuotyki. Produktas yra tiesiog vamzdynas, per kurį klientai patiria tai, ką jiems perduoda prekinis ženklas. Kai vartotojai gurkšnoja *Sprite*, *Corona* ar „*Trejas devynerias*“, jie geria daugiau nei gėrimas. Anot, D. Holt‘o, jie sugeria tapatumo mitus, įkūnytus šiuose gėrimuose. Efektyvi kultūrinė strategija kuria legendinį produktą, kuris yra,

---

<sup>225</sup> JONES, R., Corporate branding: the role of vision in implementing the corporate brand. In *Innovative Marketing*, , 2010. [Vol] 6. p. 55..

<sup>226</sup> URDE, M., Core value-based corporate brand building. In *Corporate brand building*, 2001 p. 1021

<sup>227</sup> AAKER, D.A., JOACHIMSTHALER, E., Brand Leadership, The Free Press, New York. 2000. p 45.

<sup>228</sup> JEONG, Y., AHN, J. Research about Success factor analysis through storytelling and success example. In *International Design School for Advanced Studies*. 2002. Seoul, Korea. p.3.

<sup>229</sup> ДАНИЛЕНКО Л.В. История бренда и истории о бренде: нематериальные активы компании и технологии оптимизации ее имиджа [interaktyvus]. 2004. [žiūrėta 2011 02 11]. Iinternetinė prieiga per <[www.smaspeech.ru](http://www.smaspeech.ru)>

<sup>230</sup> Mercedes Benz korporatyviniai pasakojimai filmuose. Prieiga internete per <[http://www3.mercedes-benz.com/mbcom\\_v4/xx/markenkampagne/de.html](http://www3.mercedes-benz.com/mbcom_v4/xx/markenkampagne/de.html)>

<sup>231</sup> DOWLING, G.R.. Communicating Corporate Reputation through Stories. In *California Management Review*. 2006 [Nr] 1, p. 95.

<sup>232</sup> FOMBRUN, C. Taking Care of Business. In *Corporate Public Affairs*. 2005 [Nr.] 2. p.6.

<sup>233</sup> ДАНИЛЕНКО Л.В. Ten pat.

daugiau nei produktas, jis turi ne tik savitas firmines ypatybes (ženklą, vardą ir taip toliau), bet ir gamintojo – vartotojo emocinį laidą, kuris leidžia pajusti korporatyvinę dvasią<sup>234</sup>.

Pasakojimas apie produktą ar paslaugą suteikia ir socialinį konteksto suvokimą bei nurodo produkto ar paslaugos vietą supančiame pasaulyje. Sėkmingu tokiu pavyzdžiu galėtų būti jaunatviškos ir kūrybingos bendrovės *TELE2* marketinginė komunikacija per pasakojimus, įgavusius „mini muilo operos“ formą ( „*Turtuoliai irgi taupo*” bei *Pildyk „studentiška draugu kompanija*”) populiarumas. Pasitelkus marketingą, ženklo darą ir korporacinę tapatybę korporaciniai prekės ženklai gali padidinti kompanijos matomumą, pripažinimą ir reputaciją įvairiose organizacijai aktualiose interesų grupėse: tarnautojai, klientai, investitoriai, tiekėjai, partneriai, reguliuotojai, gerbėjai ar vietos bendruomenės<sup>235</sup>. Korporatyvinis ženklas sukuria vertybes ir/ar geismo šaltinius, kurie traukia klientus prie organizacijos ir suteikia bendrumo jausmą su ja. Stiprus korporacinis prekės ženklas mobilizuoja šią patrauklią jėgą ir siūlo simbolius, kurie padeda suvokti jų vertę ir taip išlaikyti jų vertybes aktualiomis<sup>236</sup>. Vienas pavyzdžių – Jungtinės Karalystėje kompanijos „*Virgin*“. Ši kompanija sugebėjo savo prekės ženklą pateikti, kaip „vyliojančią ir įžulę“ bei ją adaptuoti skirtingiems produktams bei paslaugoms, kaip pvz. muzika („*Virgin*“), nealkoholiniai gėrimai („*Virgin Cola*“), draudimas („*Virgin Direct*“), oro linijų paslaugos („*Virgin Atlantic*“ ir kt.“), geležinkeliai („*Virgin Trains*“). Šis korporacinis prekės ženklas yra nuosekliai jungtas su „*Virgin*“ vardu ir ryškia spalvine gama, tačiau šalia vizualumo visada buvo ir yra pasakojimas apie R. Brenson'ą ir jo sėkmių ir nesėkmių istorijas. Tą patvirtina ir W. Olins'as. Jis teigia, kad ne tik nuosekli regimojo tapatumo asociacija leido „*Virgin*“ tapti vienu populiariausių ženklų, bet ir savęs pateikimas, kaip herojaus, kovojančio prieš stambųjį kapitalą ir biurokratiją, pozicionuojant save klientų akyse, kaip „draugą esantį jų pusėje prieš nutukusius katinus“<sup>237</sup>. Toks korporacinių ir kultūrinių verčių maišymas su praktine rinkodara yra novatoriškos tapybės konstravimas.

### **Antrosios dalies epilogas**

Kaip jau įsitikinome, istorinis aspektas gali būti labai naudingas korporatyviojoje komunikacijoje. Įmonėms, veikiančios ilgą laiką rinkoje ir siūlančios produktą, kuriam svarbi patirtis, ilgaamžiškumas bei tradicija, istorinis aspektas suteikia pridėtinę vertę. Organizacijos dažnai

<sup>234</sup> DENNING, S. Effective storytelling: strategic business narrative techniques., In *Strategy & Leadership*, 2002 [Vol] 34. [No.] 1., p 44.

<sup>235</sup> HATCH, M.J., SCHULZ, M. Bringing the corporation into corporate branding, prieiga per internetą [Interaktyvus] . 2001. [žiūrėta 2010 02 15] Prieiga internete per <[http:// www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm](http://www.emeraldinsight.com/0309-0566.htm)>.

<sup>236</sup> HATCH, M.J., SCHULZ, M. Ten pat.

<sup>237</sup> OLINS, W. Why brands are taking over the corporation. In *SCHULZ, M., HATCH, M.J., LARSEN, M.H. The Expressive Organisation ± Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford. 2000. p. 56.

neįvertina šio aspekto arba jį pateikia neišsamiai. Pavienės šio aspekto užuominos ar keli nesusieti istoriniai faktai nesustiprins korporatyviosios komunikacijos. Šie elementai turi atsirasti geroje korporatyviojoje komunikacijoje, o t.y. – korporatyviajame pasakojime.

Darbe atskleidžiama, jog istorija yra tik vienas iš korporatyviojo pasakojimo elementų. Taip pat, pažymėtina, jog istorinis aspektas gali būti ir atmestas, jei įmonė yra nauja arba orientuojasi į kitas vertybes. Kaip jau aptarėme darbe, korporatyvusis pasakojimas gali būti kuriamas asociatyviai, teorijoje neaptinkama vieno modelio, apimančio visus istorinio aspekto elementus, kurie gali padėti kurti ir plėsti korporatyvų pasakojimą. Organizacija, kuri gerai išnaudoja istorinio aspekto galimybes, pelno pranašumą tarp konkurentų, nes juo išreiškiama organizacijos tapatybė, kuri yra korporatyviosios komunikacijos išeities taškas.

Darbe aptarę visas istorinio aspekto teikiamas galimybes, galime daryti apibendrinimą, jog organizacija, siekianti turėti gerą korporatyviają komunikaciją, gerai pristatyti savo tapatybę, ir turėti gerą prekinį ženklą bei geras vertybes, turi savo tinklalapiuose komunikuoti savo sėkmės, prekinio ženklo ir įkūrimo istorijas, metines ataskaitas, archyvinės ir šių dienų nuotraukas, faktus, reikšmingas datas, vertybes, kurios išreikštų patirtį, patikimumą, ilgaamžiškumą ir kitus aspektus, formuojančius norimą pasakojimą žmonių galvose.

### 3. ISTORINIO ASPEKTO KOMUNIKACIJA: TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo metodologija ir bazė

Pirmojoje ir antrojoje magistrinio darbo dalyse buvo analizuojamos teorinės prielaidos, aspektai bei įvairių autorių pastabos, susipažinta su teoriniais taikymo metodais. Trečioji magistrinio darbo dalis yra orientuota į praktinę nagrinėjamos temos pusę.

Remiantis teorine darbo dalimi, buvo atliktas tyrimas, kurio **tikslas** - *nustatyti, ar Lietuvos įmonės išnaudoja istorinio aspekto galimybes?*

#### **Uždaviniai:**

1. Nustatyti suvoktą istorinį aspektą;
2. Nustatyti istorinio aspekto panaudojamumo ypatybes;
3. Palyginti Lietuvos ir Skandinavijos įmonių istorinio aspekto komunikaciją.

Savo tyrime naudosisu kokybinių turinio analizės **metodą**.

Kokybinėje turinio analizėje svarbu teksto visuma ir jo socio-kultūrinis ar istorinis kontekstas. Šių tyrimų metodologinis pagrindas yra įsitikinimas, kad žmonių sukurti tekstai yra neatsiejami nuo šios kultūros žmonių gyvenimo aplinkybių ar konteksto. Kitais žodžiais tariant, vienas iš būdų sužinoti ir suprasti kultūrą ir jos žmones yra tirti šios kultūros atstovų pasakojimus, kuriuos jie pateikia apie tą kultūrą. Taigi pagrindinė prielaida yra ta, kad elgesio modeliai, vertybės ir nuomonės tekstuose atspindi elgesį, požiūrį ir vertybes tų žmonių, kurie sukūrė juos, būdami tam tikros kultūros atstovais<sup>238</sup>. Didžiausias korporatyvinės istorijos ir pasakojimų nuopelnas, anot P. Staunstrup'o, yra formuoti korporatyvinės kultūros vertybes. O vertybės yra įkūnytos tradicijose. Dar daugiau, pasakojimai ir herojai iliustruoja ir patvirtina vertybes, kartu paveikdamos ir polinkį formuoti atitinkamą organizacijos elgesį. Todėl, siekiant tirti kompanijų kultūrinę orientaciją į istorinį aspektą, geriausiai mums leis atskleisti šis tyrimo metodas. Juolab, kaip tvirtina K. Kardelis, kokybiniame tyrime tyrėjas tiki, kad teksto mintis keičiasi dėl rašančiojo bei skaitančiojo suvokimo, todėl gali pakisti ir dokumento reikšmė. Skaitytojas turi suvokti, jog skaitydamas tekstą jis jam suteikia savo prasmę<sup>239</sup>.

Kokybinė turinio analizė bus pritaikyta tiriant įmonių svetaines internete. Toks pasirinkimas grindžiamas tvirtinimu, kad svetainės atkartoja įmonės korporatyviają komunikaciją. Kompanijos svetainė internete yra jos korporatyvūs dokumentas arba, populiariai kalbant, korporatyviosios

<sup>238</sup> GEČIENĖ, Ingrida. Paskaitų medžiaga. 2009.

<sup>239</sup> KARDELIS, D. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002

komunikacijos vitrina<sup>240</sup>. Pažymėtina, jog pasaulinio tinklo plėtra ir unikalūs svetainių techniniai sprendimai sudaro galimybę kompanijoms tiesiogiai komunikuoti su interneto vartotojais, kurie reprezentuoja jų interesų grupes<sup>241</sup>.

Tyrimo metu atlikta biržoje listinguojamų kompanijų tinklalapių atranka. Biržoje listinguojamos įmonės tyrime pasirinktos neatsitiktinai. Tam, kad būtų nustatytos istorinio aspekto panaudojimo galimybės korporatyviojoje komunikacijoje, reikėjo tokių įmonių imties, kurios pateikia pakankamą kiekį analizei reikalingos medžiagos savo internetiniame tinklalapyje. Akivaizdu, jog biržoje listinguojamoms įmonėms ypatingai svarbi korporatyvioji komunikacija ir jos kertiniai tikslai, kuriuos jau minėjome teorinėje dalyje. Biržoje listinguojamos organizacijos yra vienos geriausiai komunkuojančių internetinėje erdvėje, turinčios testinumą ir susiformavusias vertybes, tad *a priori* turi ir istorinį kontekstą<sup>242</sup>. Tyrimui atrinkta 17 – os Lietuvos bendrovių svetainės internete. Visos šios bendrovės yra listinguojamos NASDAQ OMX Vilniaus vertybinių popierių biržos *oficialiajame sąrašė*<sup>243</sup>.

Tyrimo **objektu** yra bedrovių „Apranga“, „City Service“, „Invalida“, „LESTO AB“, „Lietuvos Dujos“, „Linas Agro Group“, „Pieno Žvaigždės“, „PST“, „Rokiškio Sūris“, „Sanitas“, „Teo LT“, „Utenos Trikotažas“, „Vilkyškių Pieninė“, „Vilniaus Baldai“, bankas „SNORAS“, „Šiaulių Bankas“, „Ūkio bankas“ svetainės internete.

---

<sup>240</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK, P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete [www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html).

<sup>241</sup> PERRY, Monica. BODKIN, Charles. Content analysis of Fortune 100 company WEB sites. In *Corporate Communications: An International Journal* [interaktyvus]. 2000. [Nr.] 2. [žiūrėta 2009 11 20], prieiga internete per <<http://www.colinwatsonleeds.co.uk/CRM/ContentAnalysis.pdf>>.

<sup>242</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK, P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>.

<sup>243</sup> Nasdaq OMX Group, Inc. yra didžiausia biržų operatorė pasaulyje. Ji organizuoja prekybą finansinėmis priemonėmis, teikia technologijas biržoms bei siūlo įvairias paslaugas akcinėms bendrovėms 6 žemynuose. Prekybos sąrašuose turėdama daugiau nei 3600 bendrovių, NASDAQ OMX yra pirmoji pasaulyje pagal listinguojamų bendrovių skaičių tarp svarbiausių vertybinių popierių rinkų. NASDAQ OMX vertybinių popierių biržos Vilniuje, Taline ir Rygoje, siekdamos sumažinti skirtumus tarp Lietuvos, Estijos ir Latvijos vertybinių popierių rinkų bei palengvinti prekybą vertybiniais popieriais, suformavo bendrą Baltijos rinką. NASDAQ OMX vertybinių popierių biržos Vilniuje, Taline ir Rygoje, siekdamos sumažinti skirtumus tarp Lietuvos, Estijos ir Latvijos vertybinių popierių rinkų bei palengvinti prekybą vertybiniais popieriais, suformavo bendrą Baltijos rinką. Visos trys Baltijos šalių vertybinių popierių biržos priėmė Bendrovių valdymo kodeksus. Tai reiškia, kad šiose biržose į prekybos sąrašus įtrauktos bendrovės kasmet, pateikdamos metinį pranešimą ar metų prospektą-ataskaitą, privalės informuoti apie tai, kaip jos laikosi konkrečių minėtų kodeksų rekomendacijų. Kodeksuose išdėstyti bendrovių valdymo principai yra rekomendacinio pobūdžio. Tačiau bendrovės, kurios laikosi šių kodeksų, parodo rinkos dalyviams, kad jų valdymas ir informacijos atskleidimo lygis atitinka visuotinai pripažintus standartus ir rekomendacijas. O tinkamas įmonės valdymas padeda pritraukti tiek vietines, tiek užsienio investicijas, išlaikyti investuotojų pasitikėjimą bendrove, didinti jos konkurencingumą. Prieiga internete per <<http://www.nasdaqomxbaltic.com/lt/birzu-informacija/apie-mus>>

**Ribotumai.** Vertėtų paminėti, jog, sudėtinga būtų tirti visas korporatyviosios komunikacijos priemonės, kaip ir visų įmonių internetines svetaines. Globalizacijos bei technologijų pažangos amžiuje internetiniai ir socialiniai tinklalapiai keičia rimtąją ir mokslinę literatūrą, tad mano pasirinkimas tirti biržoje listinguojamų bendrovių svetainės internete yra grįstas ir pragmatiniais tikslais, ir teorinėmis išvalgomis. Tačiau, nepaisant interneto tinklalapių lankytojų aktyvumo ir jų polinkio gauti maksimalų dominančios informacijos kiekį, tiksliai kiekybiškai ir kokybiškai sunku išmatuoti internetinių vartotojų preferencijas<sup>244</sup>.

Nagrinėjant tinklalapius, svarbu atsižvelgti į jų pateikimo formą. Pimasis momentas, kai vartotojas susiduria su pateiktu tekstu yra lemiamas tinklalapio formos bruožų nustatymui. Vizualusis tinklalapio pateikimas ir pirmasis vartotojo išpūdis yra labai svarbus korporatyviosios komunikacijos efektyvumui tinklalapyje įvertinti. Svetainės forma yra pagalbinė priemonė, kuri lankytoją nukreipia į turinį ir leidžia suvokti ideologinę ir simbolinę prasmę. Vienok organizacinė teorija liudija, kad didžiausias dėmesys tenka rašytinei korporatyviosios komunikacijos formai<sup>245</sup>. Tad ji ir reikalauja nuodugnaus įsigilinimo į turinį.

Pastebėtina, kad šio tyrimo atveju, svetainės komunikacijos vertę reikėtų nustatyti per istorinio aspekto prieinamumo bei suvokiamumo prizmę. Tačiau kiekvieno svetainės lankytojo atveju tai bus suvokta labai subjektyviai ir taps rimtu iššūkiu tyrėjui. Šiame tyrime stengiausi nuodugnai tirti svetainių turinį internete, bet į jį labiau žvelgti paprasto vartotojo akimis, siekiant identifikuoti komunikacines spragas ir aktualios informacijos prieinamumą. Todėl, dėl minėtų priežasčių, šis tyrimas lieka žvalgomuoju.

**Problematika.** Problemiška yra tai, jog šiam darbui aktualių tyrimų Lietuvoje nebuvo atlikta arba autoriui jie nėra žinomi. Todėl pavyzdžių ieškota kitų šalių mokslininkų darbuose. Išskirtini ir aktualūs mano tyrimui yra du. Pirmasis, P. Staunstrupo darbas „Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding“, kuriame atskleidžiama korporatyviosios istorijos ir korporatyviojo pasakojimo svarba „Nordea“ banko korporatyviojo ženklo plėtros procese<sup>246</sup>. Antrasis, A.Delahaye, Ch. Booth'o, P.Clark'o, S.Procter'io ir M.Rowlinson'o straipsnyje „The

---

<sup>244</sup> GHOSE, S., DOU, W. Interactive functions and their impacts on the appeal of Internet presence sites. In *Journal of Advertising Research* [interaktyvus]. 1998. [Nr.] 2. [p.] 89. [žiūrėta 2009 12 03] Prieiga internete <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857986&show=html>>

<sup>245</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [p.] 37. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.htm)>

<sup>246</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Finacial Markets [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą <[http://books.google.lt/books?id=1ZTIm\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIm_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)>



genere of corporate history“ aprašomas 2004 *Fortune Global 500 kompanijų* komunikacijos turinio tyrimas<sup>247</sup>.

Anot „Nordea Group“ tyrimo autoriaus, kiekvienas tyrimas atliekamas tikslingai ir šis nėra išimtis. Dirbdamas Stokholmo Verslo istorijos centre („Stockholm Centre for Business History“), autorius ir jo kolegos siekia padėti kompanijoms išsaugoti ir naudoti savo istoriją. Svarbi šio centro veiklos sritis yra pateikti būdus, kurie kompanijoms parodytų jų istorijos ir pasakojimų vertę. Minėtasis autorius įsitikinęs, kad korporatyviosios komunikacijos kokybė ir prekinio ženklo kūrimas bei plėtra yra sritys, kuriose istorija ir pasakojimas sėkmingiausiai pritaikomi. Išsakoma viltis, kad tokie tyrimai padės istoriją ir pasakojimą taikyti tiek verslininkams, tiek ir akademikams bei atrasti vaisingo bendradarbiavimo galimybių<sup>248</sup>.

**Tyrimo eigos aprašymas.** Pirmajame tyrimo eigos etape sudarytas kategorijų medis, kuris naudojamas kaip priemonė tirti Lietuvos įmonių komunikaciją ir istorinio aspekto suvokimą joje. Remiantis darbe jau aptartais modeliais, kategorijų medžio išėities tašku pasirinktas C. Van Riel'io AAA modelis.

Tolimesnę kategorijų raidą nulėmė A.Delahaye, Ch. Booth'o, P.Clark'o, S.Procter'o ir M.Rowlinson'o *Fortune Global 500 kompanijų* komunikacijos turinio tyrimo bei fokus grupės įvardintos kategorijos.

**Fokus grupės metodas**, naudotas siekiant nustatyti pagrindines istorinio aspekto kategorijas. Šis metodas efektyvus nagrinėjant problemą, nustatant galimybes, atrandant optimaliausius variantus. Fokus grupių metodas sėkmingai taikytas norint nustatyti ką interneto svetainių lankytojai pastebi ir kaip jie suvokia istorinio aspekto komunikaciją. Tad fokus grupės subūrimo **tikslas** ir yra nustatyti dalyvių istorinio aspekto suvokimą. Siekiant atrasti naujų, tyrimo autoriui neižvelgtų kategorijų, buvo apklausti fokus grupės dalyviai.

Fokus grupėje sutiko dalyvauti 2 VU Filosofijos fakulteto studentės, studijuojančios socialinį darbą magistrantūros studijose. 3 vaikinai, iš kurių vienas dirba finansų sektoriuje, kiti eina radijo laidų vedėjo ir informacinių technologijų specialisto pareigas. Taip pat prie fokus grupės narių prisijungė du aptarnavimo srityje dirbantys žmonės. Aukštąjį išsilavinimą turi 5 fokus grupės nariai, likę du – aukštesnįjį.

---

<sup>247</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [p.] 40. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>

<sup>248</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. *Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Finacial Markets* [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą <[http://books.google.lt/books?id=1ZTIm\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIm_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)>

Fokus grupei pateikti AAA modelio kategorijų klausimai ir gautos atsakymų tendencijos. Skliausteliuose nurodomos atsakymų pasirinkimų preferencijos.

*1. Su kokiomis savybėmis siejate ilgą laiką veikiančią įmonę?*

Fokus grupės nariai į pirmąjį klausimą atsakė labai įvairiai. Ilgą laiką rinkoje veikiančiame įmonė dažnu atveju buvo siejama su pasitikėjimu (4), organizacijos ir klientų ilgalaikiais ryšiais (2) bei prekių ir paslaugų kokybe (4). Vienai apklausos dalyvei atrodė, kad ilgai veikiančiame įmonė siejama tik su patikima veikla, tikėjimu tuo, ką daro ir klientų poreikių išmanymu. Kita fokus grupės dalyvė ilgai rinkoje veikiančią organizaciją ir jos santykius su klientais lygino su „vyriška ištikimybė“. Vyrai labiau buvo linkę ilgai rinkoje veikiančią įmonę sieti su produkto kokybe, nes, anot jų, įmonė nebūtų išlikusi rinkoje, jei siūlytų nekokybiškus produktus.

*2. Kuo ilgai veikiančiame įmonė pranašesnė už savo trumpiau veikiančius konkurentus?*

Atsakant į šį klausimą, fokus grupės nariai pasidalino į dvi ryškias grupes. Trys iš jų sakė, kad ilgą patirtį rinkoje turinti įmonė neturi pranašumo prieš trumpą laiką veikiančią rinkos dalyvį, esą pranašumą nulemia reklama. Kita grupė (4) tvirtino, jog ilgą laiką rinkoje esanti organizacija turi akivaizdų pranašumą, nes patirtis reiškia kokybę, nevienadienes vertybes ir pastovius klientus.

*3. Kuo užsiimančioms įmonėms yra svarbios Jūsų išvardintos savybės?*

Fokus grupės nariams atsakant į šį klausimą, tyrėjas pastebėjo, kad respondentų atsakymai siejosi su jų profesija ir išsilavinimu. Štai prekybos srityje dirbanti mergina tvirtino, kad tai yra svarbu visoms aptarnavimo paslaugas teikiančioms įmonėms. Vaikinas dirbantis finansų srityje tvirtino, kad paminėtos savybės ypatingai svarbios bankams ir draudimo įmonėms. Šiai nuomonei pritarė dar dvi studentės. Likę grupės dalyviai sakė, jog minėtos savybės būdingos automobilių, maisto ir buitinės technikos gamintojams.

*4. Kokie įmonės praeities dalykai, pateikiami interneto svetainėje, labiausiai atkreipia Jūsų dėmesį?*

Susikūrimo data (2), kiek laiko įmonė gyvuoja (1), investicijos ir veiklos tobulinimas (2), logotipas (1), senovinės nuotraukos (1).

*5. Kur įmonės tinklalapyje ieškote jos istorijos?*

Skyrelyje „apie mus“ (3), skyrelyje „istorija“ (3), „vizijoje ir misijoje“ (1).

*6. Ką savo svetainėse internete įmonės turėtų labiausiai išryškinti, siekdamas pabrėžti savo ilgaamžiškumą?*

„Istorijos“ skyrelį (3), svarbūs įvykius ir minėjimus (2), partnerius (1), dėti daugiau nuotraukų arba filmų (1)

*7. Kas tinklalapyje kalba apie ilgaamžės organizacijos gerą vardą?*

„Svetainės vizualinis patrauklumas“ (4), „prekiniai ženklai“ (2), „apdovanojimai“ (1).

8. *Kokių valstybių įmonės Jums atrodo patikimiausios?*

Buvo paminėta Vokietija (3), Skandinavijos šalys (3) ir Lietuva (1). Netikėtai fokus grupės nariai pradėjo vardinti ir, jų manymu, nepatikimas šalis, t.y. Kinija, Rusija ir Lenkija.

9. *Ar įmonių kapitalo kilmės šalies nacionalinė istorija turi reikšmės Jūsų vertinimams tos kompanijos atžvilgiu?*

Fokus grupės nariai vienbalsiai atsakė „Taip“.

**Kategorijų medžio aprašymas.** Pradinė tyrimo kategorija yra įmonės „Interneto svetainė“ arba korporatyvusis pasakojimas joje, kitaip tariant, idealusis korporatyviosios komunikacijos atitikmuo. Iš jos atsiskiria trys šakos, kurių atramos argumentu yra AAA modelis. Jau minėjome, kad šis modelis patogi priemonė, kuri padeda atpažinti pasakojimo siužeto efektyvumą ir gali būti laikoma korporatyviosios komunikacijos efektyvumo indikatoriumi. Kiekviena kompanija turi savo bazinius gebėjimus – šerdinės kompetencijos, kurios dedant pastangas įgalina sėkmingą komunikacijos proceso baigtį. Todėl šio modelio pakopos („galimybės, veikla ir pasiekimai“) bus išieitinėmis kategorijomis, padedančiomis plėtoti tolimesnes kategorijų šakas. Norėčiau atkreipti dėmesį, jog, paprastai, šis modelis orientuojasi į ateities perspektyvą ir prasideda nuo „galimybių“ aptarimo. Mano tyrimo atveju, turint mintyje praeities perspektyvą ir istorinio aspekto suvokimą, svarbesnė yra „pasiekimų“ dimensija. Pastebėtina, kad AAA modelio dimensijų išdėstymas gali atitikti ir „laikiškumo“ (praeities (pasiekimai), dabarties (veikla) ir ateities (galimybės)) dimensijas<sup>249</sup>.

Kategorijų apžvalgą pradėsiu nuo „pasiekimų“. (žr. 1 priedas). Tai jau savaime signalizuoja praeities ir tęstinumo potekstę. Remdamasis fokus grupės ir A. Delahaye, Ch. Booth'o, P.Clark'o, S.Procter'o ir M.Rowlinson'o tyrimu, išskyriau tris kategorijas: „apdovanojimai, dokumentai ir istorija“.

„Apdovanojimų“ kategorija tyrimui svarbi dviem aspektais. Visų pirma, tai – įmonės veiklos įvertinimas praeities požiūriu. Jei įmonė darė kažką gerai praeityje, ji gavo įvertinimą. Žinoma, apdovanojimų svoris komunikacijoje priklauso nuo jų pripažinimo ir vertės. Antra, apdovanojimų komunikacija liudija ne tik apie patirtį ir savosios srities išmanymą, bet ir apeliuoja į veiklos tęstinumą bei siekį tapti ekspertu.

„Dokumentai“ lyg ir turėtų būti priskirti prie kategorijos „istorija“, tačiau tai yra platų funkcinių relikvų sąrašą apimanti dokumentų visuma. „Istorijos“ kategoriją ir tęstinumą tyrėjai yra linke

---

<sup>249</sup> Taip pat buvo svarstoma alternatyvi Balmerio AC2ID testo išvestinė, kurioje organizacijos istorijai priskiriamos komunikuojamosios, aktuliosios ir siekiamosios tapatybės dimensijos. Tačiau šis metodas reikalauja platesnių korporatyviosios komunikacijos tyrimo galimybių ir teorinių išvalgų.

laikyti kultūrinium, o ne funkciniu fenomenu<sup>250</sup>. Tokią „istoriją“ galima patraukliai pateikti ir papasakoti, o „dokumentai“ tėra tik būtinos selekcijos reikalaujanti techninė priemonė istoriniam kontekstui užpildyti. Todėl šioje kategorijoje atsiduria tokie į praeitį apeliuojantys dokumentai, kaip naujienų, ataskaitų, pranešimų žiniasklaidai „*archyvai*“, „*senosios (autentiškos) nuotraukos*“, *finansinę veiklą apžvelgiantys rodikliai* ir *metinės ataskaitos*. Kita vertus, reikėtų pabrėžti, jog šie funkciniai dokumentai yra savotiškas „istorijos autentiškumą“ demaskuojantis faktorius, leidžiantis pažvelgti ar pateikiama *korporatyvioji ar organizacinė istorija* nėra pagražinta, ar nutylėta. Todėl minimi dokumentai leidžia svetainės vartotojui pačiam susidaryti įspūdį apie svetainėje komunikuojamos istorijos kokybę. Kita vertus, noras įtikti plačiosioms tinklalapio lankytojų masėms, sąlygoja klaidingą organizacijų tendencija klabėti apie istoriją nekonkrečiai ar aptakiai<sup>251</sup>.

Suprantama, kad apžvelgiant istorinio aspekto korporatyviojoje komunikacijoje bruožus, „istorijos“ kategoriją verta išskaidyti į „*organizacinę*“ ir „*korporatyviają istoriją*“. Anot J. Balmer'o organizacijos istorinių šaknų įtaka dabarties procesams yra svarbi, todėl „*organizacinė istorija*“ yra ta sritis, kuri akumuliuoja patirtį, savivertę ir tapatybę<sup>252</sup>. Pasak šio tyrinėtojo, „*organizacinė istorija*“ kildinama iš „*verslo istorijos*“ ir „*reputacijos tyrinėjimų*“.

Kaip jau minėjau teorinėje dalyje, „*verslo istoriją*“ verta suvokti, kaip bendrą verslo šakos istoriją ir konkrečios įmonės indėlį į jos raidą. Tą geriausiai iliustruoja „*investicijos ir tobulinimai*“, kurie neišvengtini ilgą laiką veikiančiai ir sėkmingai įmonei. Organizacijos augimas komunikuojamas per inovacijas, kaitą ir tobulinamus produktus akcentuoja jos tęstinumą. Geriausias pavyzdys yra Rotšildų bankininkai, komunikuojantys ir pateikiantys save, kaip viso finansinio sektoriaus pirmūnus ir kūrėjus („ilgalaikės bankinikystės sėkmės paslaptis“)<sup>253</sup>. Verslo šakos ir įmonės paveldą mena „*muziejų*“ eksponatai.

„Reputacijos tyrinėjimai“ yra ne tik metodas apeliuojantis į bendrovės įvaizdžių praeitį, bet ir į reiškinius bei procesus, kuriuos įmonė laiko itin svarbiais tolesnei reputacijai formuoti. Ši kategorija skaidoma į tris mažesnes kategorijas: „žmones“, „pasakojimą“ ir „patirtį“. Interesų grupės dažnai sieja reputaciją su „*žmonėmis*“ priklausiančius ar priklausiusius organizacijai. Į šia kategoriją telpa ir darbuotojai, ir genealūs vadybininkai, konstruktoriai ar net buvę vadovai. Būtent jie ir yra

<sup>250</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [p.] 40. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>

<sup>251</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. 2009, Ten pat.

<sup>252</sup> BALMER, John M.T., GREYSER, Stephen A. Multiple Identities of the Corporation. In *California Management Review*[interaktyvus]. 2002 [Nr.] 3. [p.] 72. [žiūrėta 2010 11 23]. Prieiga internete <[http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet\\_02-05.pdf](http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-05.pdf)>

<sup>253</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [p.] 40. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>

virtotojų kuriamų „išorinių pasakojimų“ veikėjai, sprendžiantys arba ignoruojantys virtotojų problemas ir kuriantys atitinkamą reputaciją. Tad reputacijos pamokos, padeda mokytis. „Patirtis“ yra įmonės gebėjimo ir atsparumo krizinėse situacijose apoteozė. Tam ypač pritarė fokus grupės nariai.

Jau minėjome, kad „korporatyvioji istorija“ yra idealizuojanti ir hiperbolizuojanti, pateikiama gražiau nei yra iš tikrųjų. Jos tikslas sukurti visos organizacijos gražų išorinį „istorinį vaizdelį“ apie įmonę. Tai iš įmonės sklindantys pasakojimai apie „sėkmės istorijas“ ir „svarbius įvykius“. „Sėkmės istorija“ yra pasaulio perimamas anglosaksiškasis *storytelling*‘o reiškinys, kuriantis didaktinę, kultūrinę ir lyderio autoriteto potekstę. Tai iš praeities atėjusi „išmintis“, kuri grindžia organizacijos kultūrinės tapatybės skliautus. Šios istorijos skaidomos į „produkto“, „įmonės sėkmės“ ir „asmenybių“ kategorijas. „Produkto“ sėkmės istorijos rodo bendrovės apeliaciją į kliento poreikius su produktu gauti „gerą vardą“ bei „kokybę“, kurie buvo pasiekti nuėjus tam tikrą ieškojimų kelią. Tą ypač akcentavo fokus grupės nariai. „Sėkminga firma“ taip pat apeliuoja į pasakojimą apie jos gebėjimą būti unikalia ir susidoroti su jos egzistencijai grąšinančiais iššūkiais. Kalbant apie šią kategoriją, reikšmingas yra konkurentų, kaip istorinių veikėjų nebuvimas. Organizacijos pagrindinis orientyras yra virtotojo poreikiai, nacionalinis stabilumas, ekonominis augimas ir tik tada - konkurentai. Visa tai išreiškiama siužetu, kuris atsiskleidžia socialinėje ir ekonominėje aplinkoje.

Dažnai „Sėkmingos firmos“ laivui vadovauja „sėkmingos asmenybės“ ar net pats „įkūrėjas bei jo šeimos nariai“. Tai pasakojimas apie „antikinius herojus“ ir svarbus elementas organizacijos įvertinimo procese. Šiame kontekste kitus organizacijos narius, o ne lyderius, paversti pagrindiniais veikėjais yra žymiai sudėtingiau<sup>254</sup>. Įkūrėjai ir jų šeimos vaidina centrinę rolę, perteikiant organizacijos tapatybę ir kultūrą. Jie kuria asmenines istorijas, kurios yra menkai susijusios su organizacijos bendra istorija. Tai kuria pridėtinę komunikacinę vertę.

„Įvykiai“, kurie išskiriami, kaip ypatingi (pvz. „įkūrimo faktas“) dažniausiai yra susiję su korporatyviaja reputacija ir tapatybe. Įvykiai dažniausia pateikiami chronologiškai, bet taip pat kartais gali būti ir teminis suskirstymas. Kartais korporatyvioji istorija pateikiama, kaip kronika ar metraštis („faktai ir datos“). Kai įvykiai yra sugrupuojami pagal atsiradimo chronologinę datą ir apibūdinami vienu sakiniu. Kronikos yra nuobodžios skaitytojui, dėl to elektroninių technologijų pažanga leidžia virtotojui nuodugniau susipažinti su aprašytu faktu, jei jis gali būti nukreipiamas į nuorodą leidžiančią išskleisti daugiau teksto (pvz. *read more...*). Ta kronika suponuoja siužetą, kuris

---

<sup>254</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genre of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [p.] 40. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)>

pagal chronologiją tarsi vykdo siužetų atranką, o taip kuriamas norimas įvaizdis. Tokiu siužetu norima išreikšti įvykių priežastingumą ir sudėlioti istorinius faktus taip, kad komunikuotų geidžiamą įvaizdį svetainės lankytojams<sup>255</sup>.

„Veiklos“ kategorija koncentruojasi į praeities tęstinumą ir sėkmės išsaugojimą. Tai lyg tiltas jungiantis „pasiekimus“ su „galimybėmis“ arba „praeitį“ su „geidžiama ateitimi“. Ši kategorija skaidoma į tris pakategorius: „vadovas“, „kultūra“ ir „prekiniai ženklai“.

Daugumos organizacijų vadovai yra organizacijų veidai ir tapybės vėliavnešiai. Todėl bet kokie „vadovo pasisakymai“ ar citatos yra labai aktualūs šiam tyrimui, jei tik juose esama istorinio aspekto užuominų. Šį įspūdį susitiprina „vadovo nuotrauka“, kuri ne tik padeda atkreipti dėmesį į vadovo mintis, bet ir gali daug pasakyti apie istorinį kontekstą, jei, pavyzdžiui, vadovas sėdi prie seno stalo ar nusifotografavęs prie riterio šarvų.

Skaitytojų suvokimas apie tam tikrą organizaciją yra kultūrinis konstruktas gautas iš anksto suformuotos nuomonės apie organizaciją. Korporatyvioji „kultūra“ liudija organizacijos veiklos metodus ir kaip ji perteikia istoriją, tapatybę bei organizacijos vaidmenį visuomenėje. Jau minėjome, kad „korporatyviaja istorija“ siekiama įtikinti ir pristatyti organizacijos raidą (tęstinumą). Labai svarbiu įmonės „kultūrą“ nusakančiu bruožu yra „šalis“, kurioje įmonė veikia arba yra „kildinamas jos kapitalas“. Suprantama, ką ir patvirtino fokus grupės nariai, tai lemia lengvesnį įmonės tapatybės supratimą ir kultūrinį tęstinumą. Šį aspektą dar labiau sustiprina „nacionalinių tradicijų“, „sponsorystės“ ir „nacionalinės istorijos“ įtraukimas į korporatyviają kultūrą. Galima pamatyti, kaip chronologiniame pasakojimo kontekste įmonės vartoja nacionalines istorines kategorijas (pvz. karo metais, globalizacija, pasaulinis karas, naftos krize ir t.t.). Tokias sąvokas lengvai atpažįsta skaitytojai ir tokiu būdu yra sukuriama retorinė paralelė tarp organizacijos ir nacionalinių institutų.

Organizacijos kultūros pareiga tą korporatyviają istoriją grįsti „korporatyviaja atmintimi“. O ši atmintis nuolat aktualizuojama svarbių „sukakčių ir minėjimų“ bei „tradicijų“ puoselėjimu. Tradicijose yra užkoduotos „vertybės ir elgesys“, kurios tęstinumo perspektyvoje tarp organizacijos ir jos interesų grupių virsta „ilgalaikias santykiais“, „patikimumu“ ir „partneryste“.

Trečioji veiklos subkategorija yra produktų „prekiniai ženklai“, kurie atspindi tiesioginę organizacijos veiklą laiko ir dabarties perspektyvoje. Ją sudaro „logotipo istoriškumas“ ir „produkto raida“.

Priartėjome ir prie „galimybių“ kategorijos, kuri šiame tyrime žymi galimybę (o kartu ir įvertinimą), komunikuoti istorinį aspektą korporatyviojoje komunikacijoje ir sukurti darnų

---

<sup>255</sup> DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. Ten pat.

„*korporatyvų pasakojimą*“. Tinkamai komunikuojant istorinį aspektą, sudaromas „*ekspertiškumo*“ įspūdis, kuris remiasi žiniomis, patirtimi ir tradicija. Taip pat, prisidedama prie stipraus „*korporatyviojo prekinio ženklo*“ sukūrimo – aukščiausiojo korporatyviosios komunikacijos tikslo. Paprastai, gerame korporatyviajame pasakojime istorinis aspektas atsispindi taip pat ir „vizijoje“ bei „misijoje“. Tai kiekvienos įmonės, kuriai yra aktualus istorinis aspektas korporatyviojoje komunikacijoje, siekiamybė.

Sudariau 30 kategorijų, kurios, anot minėtų tyrėjų ir fokus grupės narių, yra korporatyviojo pasakojimo visumą. Pagal šias kategorijas bus atliktas kokybinis turinio analizės tyrimas.

### 3.2. Tyrimo eiga ir rezultatai

NASDAQ OMX Vilniaus biržos oficialiojo sąrašo bendrovių svetainės internete tirtos pagal kategorijų lentelę. Kategorijų lentelė ir įmonių vertinimo rezultatai pateikiami priede nr. 2. Bendrovių svetainės, ties kiekviena kategorija, turėjo tribalę vertinimo skalę. Skalės reikšmės: 2 - kategorija svetainėje minima ir aptariama, 1 – svetainėje esama užuominų apie šią kategoriją arba ją galima pamatyti kontekste. , „0“ – reiškia, jog svetainėje jokių užuominų apie kategoriją. Visų kategorijų balai yra sumuojami, o maksimali galima suma yra lygi 60. Kiekybinės įmonių sumos išraiškas žiūrėkite 1 lentelėje. Apžvelkime kiekvienos įmonės tinklalapį atskirai.

„**Apranga**“ (<http://www.apranga.lt/>). Aprangos“ grupė – mažmeninės prekybos lyderė Baltijos šalyse, užimanti 35% Lietuvos drabužių parduotuvių rinkos, korporacijos „MG Baltic“ dalis. Savo tinklalapyje turi istorijos skyrelį, tačiau nei naratyvo, nei vadovo pasakojimo, nei korporatyviojo pasakojimo išreikšto per istoriją nėra. Įdomu tai, kad pirmoji data yra 1945 m. ir minima, kad tais metais įsteigiama valstybinė drabužių ir avalynės didmeninės prekybos bazė. Tiesa, rašoma, kad 1992 bendrovė buvo privatizuota. Istorijos skyrelis siekia tik 2008-uosius metus ir apsiriboja parduotuvių atidarymo/uždarymo ir prekinį ženklų atstovavimo pradžios datomis. Įvertinimo suma 21. (žr. 1 paveikslas).

„**City Service**“ (<http://www.cityservice.lt/>). Tai lietuviško kapitalo pastatų ūkio valdymo bendrovė, rinkos Lietuvoje lyderė. Siekdama gerinti savo reputaciją, ši bendrovė pakeitė pavadinimą iš „Rubicon City Service“ į „City Service“. Dėl korupcijos skandalų, kuriuose figuruoja „Rubicon“ pavadinimas, ši bendrovė vengia aliuzijų į buvusį vardą, o kartu ir buvusią istoriją. Nepaisant to, istorinis aspektas daug ryškesnis nei „Aprangos“ svetainėje. Siekdama taisyti savo reputaciją, tinklalapyje pateikia nemažai informacijos apie savo tapatybę ir vertybes. Įvertinimo suma 32.

„**Invalda**“ ([www.invalda.lt](http://www.invalda.lt/)). Viena didžiausių investicijų bendrovių Lietuvoje, siekianti nuolat didinti akcininkų nuosavybės vertę. Įgyvendindama šį tikslą įprastai bendrovė veikia kaip aktyvi

investicijų valdytoja, kontroliuojanti ar daranti reikšmingą įtaką verslams, į kuriuos investuoja. Veiklą pradėjo 1991 m. Yra istorijos skyrelis, datų sąrašas, kuriose minimi ir vadovai bei išsigyjimų pardavimų rodyklė. Korporatyviojo pasakojimo detalių esama, tačiau nepakankamai. Įvertinimo suma 36. Šiai grupei priklauso dar dvi NASDAQ OMX Vilniaus biržos oficialiojo sąrašo bendrovės – „Vilniaus baldai“ ir „Sanitas“.

**„Vilniaus baldai“** (<http://www.vilniausbaldai.lt/>). Viena didžiausių Lietuvos baldų gamybos įmonių, eksportuojanti 100 proc. produkcijos (pagrindinis pirkėjas – Švedijos „Ikea“). Savo logotipe turi įrašą „anno 1883“. Skyrelyje „apie mus“ pradedama nuo to, kad Savo istoriją AB „Vilniaus baldai“ skaičiuoja nuo 1883 metų ir veiklą pradėjo kaip Lentpjūvių gatvėje (dabartinio Seimo vietoje) buvusi I. Vainikio lentpjūvė. Vėliau minimi tik keli svarbesni faktai. Korporatyviajam pasakojimui erdvės atisrastų, tačiau iki galo tuo nepasinaudojama. Tame pačiame skyrelyje rašoma, kad „daugiau nei 100 metų veikiančios įmonės puoselėjamos vertybės yra ilgametės tradicijos, gyvenimo energija ir t.t. Įvertinimo suma 37.

**„Sanitas“** (<http://www.sanitasgroup.lt>). Farmacijos įmonių grupė, užsiimanti generinių produktų gamyba, vystymu ir pardavimu. „Sanito grupė“ turi modernią farmacijos produktų gamybos įrangą Lietuvoje ir Lenkijoje. Tinklapyje turi „istorijos“ skyrelį, kuriame nurodomos visos svarbiausios datos ir jų aprašymas su komentarais. Įmonės istorijos pradžia laikomas šis faktas - AB „Sanitas“ istorija prasidėjo 1922 metais. Būtent tada Kaune buvo įkurta ši kosmetikos priemonės gaminanti farmacijos laboratorija. Korporatyviojo pasakojimo svetainėje neaptinkame. Įvertinimas 29.

**„LESTO“** ([www.lesto.lt](http://www.lesto.lt)) Valstybės kapitalo elektros energijos skirstymo bei tiekimo įmonė, 2011 m. sausio 1d. akcinė bendrovė "VST" buvo sujungta su "RST" ir kartu sudaro "LESTO". Nepaisant trumpos egzistencijos, bendrovė surinko 25 suminius balus.

**„Lietuvos Dujos“** (<http://www.lietuvosdujos.lt>). Lietuvos energetikos bendrovė, kurios veikla apima gamtinių dujų importą, perdavimą, paskirstymą, tiekimą, dujų rinkos plėtrą, paslaugų susijusių su gamtinių dujų naudojimu, teikimą. Jau pagrindiniame puslapyje yra ryški apeliacija į istorinį aspektą. Logotipas mažesnis už užrašą „Nuo 1961. Laikas bėga, šypsenos lieka“. Kitos kategorijos išreikštos silpniau. Suminis įvertinimas 33.

**„Linas Agro Group“** ([www.linasagro.lt](http://www.linasagro.lt)). Agroverslo įmonių kontroliuojančioji bendrovė. Įmonių grupė išaugo iš 1991 m. įkurtos UAB „Linas ir viza“, o šiandien grupės įmonės užsiima tarptautine prekyba žemės ūkio produkcija, agrotiekimu bei žemės ūkio produkcijos gamyba ir perdirbimu. Tituliniame puslapyje šalia logotipo yra ir prierasas „ačiū už 20 pasitikėjimo metų“. Skyrelyje „kaip mes augome“ yra istorijos įvykių sąrašas, o skyrelyje „kas mums svarbu“ rašoma, kad „Per devyniolika įmonės veiklos metų keitėsi veiklos sritys ir įmonės dydis, tačiau yra dalykų, kurie nesikeičia. Tai – mūsų vertybės, kurios dominuoja įmonės gyvenime, kurios yra „gyvos“ ir jau



daugelį metų puoselejamoms: pažangos siekis; komandinis darbas, pažangos siekis, komandinis darbas, ilgalaikė partnerystė, paslaugumas, tolerancija, pagarba kiekvienam asmeniui ir visuomenei. Suminis įvertinimas 32.

**„Pieno žvaigždės“** ([www.pienozvaigzdes.lt](http://www.pienozvaigzdes.lt)). Viena didžiausių Lietuvoje pieno perdirbimo grupių, vienijanti Mažeikių pieninę, Kauno pieninę, Pasvalio sūrinę ir bendrovę „Panevėžio pienas“. Bendrovė pavyzdinčiai išnaudoja istorinį aspektą tiek marketingo, tiek ir korporatyviojoje komunikacijoje. Gausu istorinių duomenų ne tik tinklalapyje, bet ir „darbuotojams bei bičiuliams skirtame žurnale“. Tinklalapyje randame korporatyviojo pasakojimo naratyvą „Tikroji Pieno žvaigždžių susikūrimo istorija“, kurioje vienas iš vadovų pasakoja apie kompanijos susikūrimą. Pasakojimas prasideda beveik klasikiniu sakiniu „Šiandien tai atrodo paprasta, tačiau tada... Viskas turi pradžią, o ji buvo nelengva...“<sup>256</sup>. Suminis įvertinimas 50.

**„Panevėžio Statybos Trestas“** ([www.pst.lt](http://www.pst.lt)). Bendrovė teikianti universalias projektavimo, statybos ir projektų valdymo paslaugas. Įmonės tinklalapyje pastebimas užrašas „50 metų patirtis“, bet be datų ir faktų chronologinio plano daugiau apie tai nieko neparašyta. Nėra korporatyviojo pasakojimo. Įdomu ir tai, jog datos apima ir sovietinės santvarkos metus. Suminis įvertinimas 23.

**„Rokiškio sūris“** ([www.rokiskio.lt](http://www.rokiskio.lt)). Didžiausia pagal pajamas Lietuvos pieno perdirbimo įmonių grupė, holdingo bendrovė. „Rokiškio sūrio“ grupei priklauso „Utenos pienas“ ir „Ukmergės pieninė“. Kaip ir visos maisto pramonės bendrovės bando akcentuoti savo ir maisto gamybos tradicijų tęstinumą. Tačiau svetainė neatitinka naujausių korporatyviosios komunikacijos reikalavimų. Įvertinimo suma 19.

**„Teo LT“** ([www.teo.lt](http://www.teo.lt)). Didžiausia Lietuvos plačiajuosčio interneto prieigos ir balso telefonijos paslaugų įmonė, teikianti integruotas telekomunikacijų, IT ir TV paslaugas gyventojams ir verslui. Didžiausią patirtį telekomunikacijų versle turinti bendrovė išskirtinį dėmesį skiria aukštai paslaugų kokybei ir klientų poreikių tenkinimui<sup>257</sup>. Ši bendrovė nuosekliai investavo į savo korporatyviają taptbę ir reputaciją, tai nulėmė, kad ji yra nuolat minima tarp pačių geidžiamiausių darbdavių Lietuvoje<sup>258</sup>. Savo veiklą 1992 m. pradėjusi kaip valstybinė įmonė „Lietuvos telekomas“, 1998 m. Bendrovė buvo privatizuota, 60 proc. jos akcijų įsigijus tuomet Švedijos įmonės „Telia“ ir Suomijos įmonės „Sonera“ konsorciui „Amber Teleholding A/S“. Per keletą metų po privatizacijos bendrovė sugebėjo iš senos monopolinės valstybinės įmonės tapti viena moderniausių telekomunikacijų bendrovių Rytų ir Vidurio Europoje, orientuotą į klientą, tvirtai pirmaujančia

<sup>256</sup> Prieiga internete per <[http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/apie\\_mus/tikroji\\_pieno\\_zvaigzdziu\\_susikurimo\\_istorija/?full\\_text=1](http://www.pienozvaigzdes.lt/index.php/apie_mus/tikroji_pieno_zvaigzdziu_susikurimo_istorija/?full_text=1)>

<sup>257</sup> Prieiga internete per <<http://www.teo.lt/lt/struktura-1231.html>>

<sup>258</sup> Prieigai internete <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleID=a653e505-0cee-4a48-b3b0-5cdacbb52221&RubricID=20000000-0000-0000-0000-111111112232>>

įvairiose Lietuvos telekomunikacinių paslaugų rinkose. 2006 m. Bendrovė pakeitė pavadinimą iš „Lietuvos telekomas“ į „TEO LT“. Nors TEO LT yra į technologinę pažangą orientuota bendrovė, tačiau jos tinklalapio komunikacijoje ryškus ir istorinio aspekto pėdsakas. Nesunkiai galima rasti išsamų istorijos skyrelį, archyvą ir pasiekimų sąrašą. TEO lešomis yra išlaikomas ryšių istorijos muziejus Kaune. Įvertinimo suma 49.

„**Utenos trikotažas**“ (<http://www.utenostrikotazas.lt/>). Didžiausia tekstilės bendrovė ne tik Lietuvoje, bet ir Rytų bei Vidurio Europoje. Logotipe yra prierasas „anno 1967“. Tinklalapyje yra istorijos faktų chronologinis planas, tarp vertybių minimos patirtis ir patikimumas. Įvertinimo suma 30.

„**Vilkiškių pieninė**“ ([www.suriai.lt](http://www.suriai.lt)). Kaip pati save pristato savo tinklalapyje, 1993 m. įkurta AB Vilkyškių pieninė šiuo metu yra viena moderniausių sūrių gamyklų šalyje. 15 proc. Lietuvos sūrių gamybos rinkos užimanti bendrovė visus *septyniolika* veiklos metų nuolat plėtėsi, gerino savo gaminių kokybę ir asortimentą. Tačiau logotipe yra užrašas „anno 1934“. Tačiau niekur nėra užuominos, ką tie metai reiškia ir kodėl jie yra logotype. Istorijos skyrelis, kažkodėl vadinamas „investicijomis“, o ir pradedama sakiniu „Per *aštuoniolika* darbo metų sukurta visa reikalinga aptarnavimo infrastruktūra...“. Matyti faktų ir komunikacijos nesuderinamumas. Bendras įvertinimas 33.

„**SNORAS**“ ([www.snoras.lt](http://www.snoras.lt)). Lietuvos komercinis bankas, finansų grupės „Konversbank“ narys. Savo tinklalapyje neturi jokių nuorodų su žodžiu istorija. Galima aptikti tik nuorodą į „datos ir įvykiai“, taip pat pamatyti metines atskaitas. Nėra akcentuojama net banko įkūrimo data. Suminis įvertinimas 22.

„**Šiaulių bankas**“ ([www.siauliubankas.lt](http://www.siauliubankas.lt)). Lietuvos komercinis bankas. Logotipas bando apeliuoti į senosios heraldikos kanonus. Bankas įkurtas 1992 m. Tačiau istorinis ir tęstinumo kontekstas, kad ir minimaliai, banko pulspayje internete matomas. Yra „trumpa istorija“, tiesa, joje labai faktologiškai aptariama banko plėtra. Taip pat, šalia pateikiami „svarbūs įvykiai ir datos“. Korporatyvinio pasakojimo elementų nėra. Suminis įvertinimas 24.

„**Ūkio bankas**“ ([www.ub.lt](http://www.ub.lt)). Lietuvos komercinis bankas. Šio banko tinklalapyje nėra jokių nuorodų į istoriją. Nėra net užfiksuota įkūrimo data, išskyrus faktą, kad nuo 1994m. banko akcijos kotiruojamos biržoje. Tačiau bankas savo misijos aprašyme tvirtina, kad „savo žiniomis, patirtimi, produktais ir paslaugomis siekiame kiekvienam padėti įgyvendinti jo sumanymus ir tikslus“<sup>259</sup>. Suminis įvertinimas 26.

---

<sup>259</sup> Prieiga internete [http://www.ub.lt/ShowPage.aspx?MenuC=1562&ShowDoc=apie.ukio\\_bankas&PageLang=LIT&PageFontSize=](http://www.ub.lt/ShowPage.aspx?MenuC=1562&ShowDoc=apie.ukio_bankas&PageLang=LIT&PageFontSize=)

**Tyrimo apžvalga.** 2010 metais savaitraštis „Veidas“ nusprendė pasidomėti, kurių bendrovių reputacija, Lietuvos gyventojų manymu, prasčiausia. „Prime consulting“ apklausos rezultatai parodė, kad, respondentų vertinimu, prasčiausią reputaciją tarp valstybinių ar pusiau valstybinių bendrovių 2010 turėjo „Lietuvos energija“, „Lietuvos dujos“ ir „RST“, o tarp privačių įmonių prasta reputacija išsiskiria „Maxima“, „SEB Lietuva“ ir „Omnitel“. Anot savaitraščio, žmonės savo požiūrį į chamišką bendrovių elgesį demonstruoja ne tik tokiose apklausose, bet ir atsisakydami naudotis jų paslaugomis<sup>260</sup>. Tyrimas parodė, kad NASDQ OMX Vilniaus biržos oficialiojo sąrašo bendrovės savo korporatyviosios reputacijos nelinkę lopyti istorinio aspekto galimybėmis. Atlikus šį tyrimą galime konstatuoti, jog Lietuvos įmonių komunikacijoje beveik neišnaudojamos istorinio aspekto galimybės arba nesuvokiama šio aspekto nauda. Tik dvi bendrovės gali pasigirti tinklalapiuose skiriančios tam pakankamai dėmesio. Tai „Pieno žvaigždės“ (suminis įvertinimas 50/60) ir „TEO LT“ (suminis įvertinimas 48/60). Bendros organizacijų komunikuojamo istorinio aspekto sumos pateikiamos šioje lentelėje:

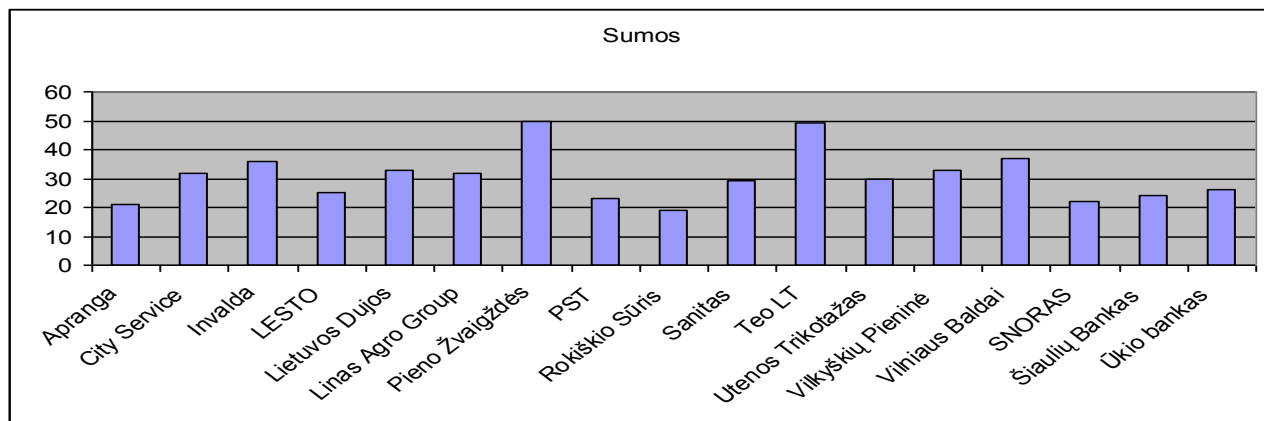
*1 lentelė Suminis įvertinimas (iš 60 galimų)*

Įmonių svetainės	Apranga	City Service	Invalda	LESTO	Lietuvos Dujos	Linas Agro Group	Pieno Žvaigždės	PST	Rokiškio Sūris	Sanitas	Teo LT	Utenos Trikotažas	Vilkyskių Pieninė	Vilniaus Baldai	SNORAS	Šiaulių Bankas	Ūkio bankas
Sumos	21	32	36	25	33	32	50	23	19	29	49	30	33	37	22	24	26

Beveik visuose tinklalapiuose galima buvo rasti istorijos skyrelį, tačiau dažniausiai jis teapsiribodavo kelių faktų chronologine seka ir įkūrimo metais. Suprantama, kad reta įmonė gali turėti muziejų, tačiau pasigendama ryškesnio vadovų indelio į korporatyviają komunikaciją, beveik niekur nepavyko rasti vadovo kalbos, reta įmonė svetainėse internete komunikavo sukaktis ir šventimus, įkūrėjus ar rodė archyvinės autentiškas nuotraukas. Dalis kompanijų akcentuoja patirtį ir tęstinumą, tačiau to niekaip, išskyrus nepagrįstas užuominas, nekommentuoja.

<sup>260</sup> Priega internete per < <http://www.veidas.lt/aktualijos/lietuva/blogiausiai-vertinama-lietuvos-energija> >

## 12 Paveikslas. Istorinis aspektas Lietuvos įmonių tinklalapiuose



Kaip matome patektame paveiksle, istorinis aspektas nėra aktualus visoms bendrovėms. Jis nebūdingas labai jaunosms ir į naujausias technologijas orientuotoms įmonėms. Tačiau gali būti ir išimčių, įrodančių, jog gera korporatyvioji komunikacija apima viską, taip pat ir istorinį aspektą. Pavyzdžiui, „TEO LT“ - pažangių telekomunikacijų bendrovė šį aspektą atskleidžia geriau, nei daugelis maisto, infrastruktūros ar finansų sektoriaus bendrovių.

Bet labiausiai stebina trijų Vilniaus biržos oficialiojo sąrašo bankų rezultatai. Sprendžiant pagal tyrimo rezultatus, visų aptariamuoju aspektu tyrinėtų įmonių korporatyviosios komunikacijos vidurkis yra 30, 6 balo iš 60 galimų (51 proc.). Minėtų bankų rezultatas yra 24 iš 60 galimų (40 proc.). Jie net nesiekia vidurkio. Todėl įdomu būtų žvilgtelėti į kitų Lietuvos komercinių bankų interneto svetaines, bandant nustatyti ar jose komunikuojamas istorinis aspektas. Tyrimas turi būti išplėstas iki visų Lietuvos banko licenziją turinčių bankų.

**Bankų klausimas.** Daugelyje pasaulio valstybių veikiantiems komerciniams bankams ypač rūpi jų korporatyviojo prekinio ženklo ir organizacijos reputacija. Suprantama, jog šis procesas yra sudėtingas, o kultūros ir prekinio ženklo formavimas yra nuolat besitęsiantis procesas. Paprastai, bankų reputacija siejama su tradicija ir ilgaamžiškumu. Tad bankai gali panaudoti istoriją ir pasakojimus tiek korporatyviojo ženklo plėtrai, tiek ir komunikacinei strategijai įgyvendinti<sup>261</sup>. Kita vertus, veikiant nuolat besikeičiančioje ir konkuruojančioje verslo aplinkoje, dėsninga, jog vyksta bankų ir finansinių paslaugų rinkos persikirstymo, jungimosi ir įsigyjimo procesai. Todėl ypač aktuali tampa bankų tapatybės nenutrūkstamumo klausimas.

<sup>261</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Financial Markets [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą <[http://books.google.lt/books?id=1ZTI\\_m\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTI_m_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)>

W. Olinsas nustatė, kad korporatyvinė tapatybė gali būti trijų rūšių: monolitinė, sutartinė ir prekių ženklų tapatybė. Pastaraisiais metais, anot Mitki, Herstein ir Jaffe, tarp bankininkystės ir finansų paslaugų sektoriaus kompanijų, savo korporatyvines tapatybes pakeitė „Midland Bank” (Jungtinė Karalystė), „Habib Bank” (Pakistanas), „Qatar Development Bank” (Kataras), „Affinbank” (Malaizija), „East West Bank” (JAV), „First City Monument Bank” (Nigerija), „Bank of Jordan” (Jordanija) ar „Emporiki” (Graikija). Atrodo, kad dauguma bankų ir finansinių paslaugų organizacijų priėmė monolitinę tapatybės formą<sup>262</sup>. Tad visas produktų ir paslaugų spektras, priklausantis bankui bei apimantis jo filialus ir skyrius, turi vieną banko vardą ir atsisako skirtingų tapatybių (pvz. „Barclays” ar „Nacionalinis Vestminsterio Bankas”). Anot, šių mokslininkų minimo A. Morison'o, čia esama trijų priežasčių. Istorija yra *pirmoji* priežastis, nes dauguma bankų jungdamiesi prarado savo atskiras tapatybes. *Antra* priežastis susijusi su bankininkystės tradicijomis. Norint sukurti pasitikėjimą, būtina komunikuoti vieną tapatybę. Tačiau, pasak P. Staunstrupo, „Nordea Group“ pavyzdys rodo, kad susijungiančios bendrovės turi savo ilgą ir autentišką istorijas, kurios tik praturtina naujo korporacinio darinio monolitinę tapatybę<sup>263</sup>. *Trečioji* priežastis yra komercinės aplinkos reguliavimo mastas. Veikiant griežtai reguliuojamoje ir nekonkurencingoje rinkoje, tokia situacija drąsina bankus perimti vieną žinomą tapatybę.

Po paskutiniosios finansinės krizės, viso pasaulio bankai susidūrė su reputacijos problemomis. „Akivaizdu, kad bankininkystės sektorius turi reputacijos valdymo sunkumų, o reputacija ir reguliavimas veikia kartu“ - sako „Unicredit“ banko vadovas A. Profumo<sup>264</sup>. Todėl bankai ėmėsi ne tik valdymo, bet ir komunikacijos strategijų, kuriose dar daugiau dėmesio skirta verslo tradicijai, tęstinumui ir patirčiai komunikuoti. Mokslininkai siūlo bendrovių ir archyvų partnerystę, kuri laiduoja ne tik istorinių įrašų saugojimą, bet ir aktyvų jų panaudojimą korporatyviosios kultūros ir ženklokūros srityse. O tai atveria naujas ir egzistuojančias galimybes komunikacijos teoretikams ir praktikams<sup>265</sup>.

Lietuvos bankas apibrėždamas sektoriaus rizikos veiksnius, apie reputacijos riziką sako, kad ji susijusi su kitų rinkos dalyvių pasitikėjimu finansų institucija. Suprastėjusi finansų institucijos

---

<sup>262</sup> MITKI, Yoram., HERSTEIN, Ram., JAFFE, Eugene D. Learning Mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. In *International Journal of Bank Marketing Vol. 25 No. 7, pp. 452-468* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2011 03 11]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm)>

<sup>263</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. *Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Financial Markets* [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą <[http://books.google.lt/books?id=1ZTIIm\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIIm_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)>

<sup>264</sup> Prieiga internete <<http://www.traders.lt/page.php?id=10183&comments=1&lang=lt>>

<sup>265</sup> STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. *Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Financial Markets* [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.]. Prieiga per internetą <[http://books.google.lt/books?id=1ZTIIm\\_h0qdEC&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIIm_h0qdEC&source=gbs_navlinks_s)>

reputacija gali labai pabloginti jos pelningumą ir mažinti įmonės rinkos vertę<sup>266</sup>. Todėl, atrodo, dėsninga, jog ir Lietuvos komerciniai bankai turėtų nuolat rūpintis savo reputacija. Tuo tarpu, per beveik visą nepriklausomybės laikotarpį, gyventojų pasitikėjimas bankais ir finansų sektoriumi bei jo reputacija, išskyrus ekonominio pakilimo metus, buvo menkas. Tam įtakos turėjo ir paskutiniojo praėjusio amžiaus dešimtmečio Lietuvos komercinių bankų „griūtis“. Anuomet, komercinių bankų ekstensyvios plėtros laikotarpiu į reputaciją nekreipta reikiamo dėmesio. Besikuriančių bankų stambiais akcininkais neretai tapdavo ūkio subjektai, kurie tikėjosi pasinaudoti bankais kaip pigiu lėšų šaltiniu<sup>267</sup>. Todėl, anot 2006 metais atlikto "TNS Gallup" tyrimo, Lietuvos gyventojai, vertindami bankų reputaciją, didžiausią svarbą teikė bankų patikimumui, sąžiningumui, skaidriai veiklai bei rūpinimuisi klientais. Vėliau Lietuvos komercinių bankų reputaciją griovė ekonominė krizė ir ant kredito įstaigų metamas jos sukėlimo šešėlis. Tą paliudija ir neseniai atlikti tyrimai. Lietuvoje, anot „RAIT“ 2010-ųjų rugpjūtį atlikto tyrimo, tik 3 procentai gyventojų pasitiki finansų ir draudimo organizacijomis<sup>268</sup>. 2011 –ųjų rinkos ir nuomonių tyrimo bendrovės „Rinkos tyrimų centras“ duomenimis, tik 12,5 proc. Lietuvos gyventojų įsitikinę, kad bankų specialistai nešališkai ir objektyviai pataria, kaip paprastiems žmonėms tvarkyti savo piniginius reikalus. Dar 21,6 proc. apklaustųjų būtų linkę bankų darbuotojais labiau pasitikėti, nei nepasitikėti, tačiau kas antras Lietuvos gyventojas mano, kad bankai ir jų darbuotojai nėra visiškai objektyvūs, konsultuodami klientus finansų klausimais.

Todėl tikėtina prielaida, kad Lietuvos komerciniai bankai, taip pat, kaip ir kolegos pasaulyje, turi stengtis atstatyti pašlijusią reputaciją. Istorinio aspekto naudojimas korporatyviajame pasakojime turėtų būti vienu iš reputacijos tvirtinimo elementų. Kaip parodė pirmoji tyrimo pakopa, trys bankai silpnai komunikuoja istorinį aspektą ir jiems toloka iki nuoseklaus pasakojimo. Todėl tyrimą reikėtų išplėsti iki visų Lietuvos banko licenziją turinčių bankų.

**Lietuvos komercinių bankų tyrimas.** Tyrimų sritis praplečiama iki dar šešių Lietuvos komercinių bankų. Tirsiu jų tinklalapius, kadangi su jau minėtais „Snoro“, „Ūkio“ ir „Šiaulių“ bankais, šiuo metu mūsų šalyje veikia 9 Lietuvos banko licenciją turintys komerciniai bankai. Lietuvoje veikia dar 11 užsienio bankų filialų, 2 užsienio bankų atstovybės. Tačiau Užsienio valstybių bankų filialų Lietuvoje priežiūrą atlieka tos šalies, kurios jurisdikcijai priklauso užsienio bankas, priežiūros institucija. Tad šame etape tirtos bankų „DnB NORD banko“, „SEB banko“, „banko „FINASTA“,

---

<sup>266</sup> Prieiga internete per <[http://www.lb.lt/finansu\\_sistemas\\_rizikos\\_veiksniai](http://www.lb.lt/finansu_sistemas_rizikos_veiksniai)>

<sup>267</sup> ŠADŽIUS, Linas. Lietuvos komercinių bankų ekstensyvi plėtra ir griūtis (1991-1996m.). In *Pinigų studijos 2004* [interaktyvus]. [žiūrėta 2011 04 02]. Prieiga internete <[http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB\\_pinigu\\_studijos/Pinigu\\_studijos\\_2004\\_04\\_01.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/DB/LB/LB_pinigu_studijos/Pinigu_studijos_2004_04_01.pdf)>

<sup>268</sup> LAUČIUS, Vladimiras., MATULIAUSKAS, Andrius., JANELIŪNAS, Tomas. Reputacija – užmiršta vertybė. In *IQ. The Economist partneris Lietuvoje* [interaktyvus]. 2010 [Nr] 10. [žiūrėta 2011 02 18]. Prieiga internete <[www.delfi.lt/archive/article.php?id=37422003](http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=37422003)>

„Medicinos banko“, „Citadele“ banko ir „Swedbank“ svetainės internete. Šiame etape siekta nustatyti ar Lietuvos komerciniai bankai suvokia istorinio aspekto naudą ir ar tuo pasinaudoja korporatyviojoje komunikacijoje kurdami korporatyviąją reputaciją.

Vadovaudamasis tuo pačiu kategorijų medžiu, ištyriau dar šešis komercinius bankus, turinčius Lietuvos banko licenziją. Tačiau šį kartą, išanalizavęs praėjusio tyrimo trūkumus, patikslinau vertinimo skalę. Vertinimo skalę sudaro 5 skaičiai nuo 0 iki 4: 0 – kategorija neminama, 1 – kategorija minima netiesiogiai (kontekste), 2- kategorija pamnėta, 3 – kategorijai aptariama plačiai, 4 – kategorijai skirtas atskiras atvartas arba Flash tchnologija. Kaip ir praėjusiame etape bus fiksuojama taškų suma (max. 120). Vertinimo rezultatų lentelė pateikiama 3 priede.

„**DnB NORD bankas**“, AB (<http://www.dnbnord.lt>) - yra universalus Norvegiško kapitalo komercinis bankas, teikiantis finansines paslaugas privatiems ir verslo klientams. „AB DnB NORD bankas“ priklauso „Bank DnB NORD A/S grupei“ dirbančiai Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje. Visos „Bank DnB NORD A/S“ akcijos priklauso didžiausiai Norvegijos finansų institucijai „DnB NOR Bank ASA“. Tinklapyje yra „istorijos“ skyrelis, kurio pagrindiniu akcentu yra tarpukario Lietuvos žemės ūkio banko dokumentas. Skyrelyje yra šešios datos, kurių pirmoji - 1924 m. (Banko istorijos pradžia, įsteigiamas Žemės bankas). Tačiau minimas tik pats faktas be paaiškinimų ir komentarų. Eksponuojamas to laikotarpio dokumentas, bet nėra paaiškinimų. Matyti, jog bankas supranta istorinio aspekto svarbą, nes akcentuoja ilgalaikiškumą, patikimumą ir patirtį. Pagal savaitraščio „Veidas“ 2010 -aisias atliktą vartotojų apklausą, šis bankas užėmė 12 vietą tarp blogiausių reputaciją turinčių Lietuvos bendrovių ir 3 vietą tarp blogiausių reputaciją turinčių Lietuvos komercinių bankų<sup>269</sup>. Gal todėl trūksta „išorinio pasakojimo“. Tačiau nuodugniau patyrinėjus tinklalpio skyrelį „apžvalgos“, randame „DnB NORD banko“ prezidento Werner'o Schilli'o tekstą ir taiklią frazę, kad „tie, kurie nepasimoko iš istorijos, yra pasmerkti ją pakartoti, o pasimokiusieji gali imtis priemonių klaidoms išvengti.“ Gaila, jog ši nuoroda nėra lengvai randama, o tik atsiųntus banko dokumentą - apžvalgą „Lietuvos ekonomikos perspektyvos“<sup>270</sup>. Bendras įvertinimas 63.

„**SEB bankas**“, AB ([www.seb.lt](http://www.seb.lt)) - didžiausias komercinis bankas Lietuvoje, priklausantis Šiaurės Europos finansų įmonių grupei „SEB“. buvo įkurtas 1990 metais ir yra vienas iš komercinės bankininkystės Lietuvoje pradininkų, nuo savo veiklos pradžios diegęs naujas bankų paslaugas, skatinęs šalies bankininkystės plėtrą ir daręs ženklią įtaką bankų rinkai. Tai yra didžiausias Lietuvos komercinis bankas, teikiantis visas bankininkystės paslaugas privatiems ir verslo klientams bei finansų įstaigoms. Lietuvoje „SEB“ banko grupė aptarnauja daugiau kaip milijoną klientų.

<sup>269</sup> Prieiga internete per <<http://www.veidas.lt/aktualijos/lietuva/blogiausiai-vertinama-lietuvos-energija>>

<sup>270</sup> Prieiga internete per <[http://dnbnord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep\\_2010\\_lt.pdf](http://dnbnord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2010_lt.pdf)>

Lietuvoje šis bankas, nepaisant (tada dar „Vilniaus banko“) 2002-ųjų krizinės situacijos, patenka į geidžiamiausio darbdavio reitingą, tačiau turi ir vieną iš blogiausių klientų reputacijos vertinimo reitingų tarp šalies bendrovių<sup>271</sup>.

Tinklapyje yra išsami „istorijos“ skiltis, kurioje pateikiama įvykių seka nuo 1856 iki 2011 –ųjų metų. Minimimi tik datų faktai. Viena iš kertinių banko vertybių yra „tęstinumas“. Jis „SEB“ bendruomenės suvokiamas taip - „mes mokomės, priimame iššūkius ir imamės veiksmų, remdamiesi savo ilgalaikę patirtimi“<sup>272</sup>. Nepaisant to, suminis rezultatas yra 68. Toks didžiausio Lietuvos Komercinio banko rezultatas provokuoja jį palyginti su motinine bendrove „SEB group“.

„Swedbank“, AB ([www.swedbank.lt](http://www.swedbank.lt)). Nuo 2009 m. kovo 17 d. Lietuvoje AB bankas „Hansabankas“ tęsia veiklą nauju juridiniu pavadinimu „Swedbank“, AB. Tai dar vienas Švedų kapitalo bankas – vienas iš didžiausių komercinių bankų Lietuvoje. Šis bankas labai aiškiai save identifikuoja su Švedija ir progai pasitaikius svetainėje akcentuoja, jog „jo šaknys glūdi Švedijos taupomojo banko tradicijose, susiformavusiose dar 1820 m. Nuo pat pradžių mums svarbiausia buvo glaudus bendradarbiavimas su klientais ir vietos bendruomene. Mūsų tikslas – skatinti stiprią ir tvarią daugelio gyventojų ir įmonių finansinę padėtį“. Šis bankas per korporatyviają žinutę stengiasi perteikti savo „istoriškumą“ ir tradicinės bankininkystės principą. „Stipri ir tvari finansinė padėtis reiškia subalansuotą finansinę būklę tiek trumpalaikėje, tiek ilgalaikėje perspektyvoje“ – sakoma banko komunikacijoje ir priduriama, kad „tvari reiškia, kad mes kuriame ilgalaikę vertę gyventojams, sau ir bendruomenei socialiniu, ekologiniu ir ekonominiu požiūriu“. Stiprią istorinę potekstę turi ir šio banko logotipas su moneta ant kurios pavaizduotas medis bei įkūrimo metai.

„Swedbank“ išmintingai naudojasi savo motininio banko sukurta medija, siekiant perteikti savąją tapatybę. Banko suminis rodiklis yra 76. Nepaisant to, jau minėtoje „Veido“ atliktoje apklausoje, šio banko reputacija buvo blogiausia po „SEB“ banko<sup>273</sup>.

„Finasta“ ([www.finasta.lt](http://www.finasta.lt)). Finansinė grupė „Finasta“ – didžiausia Baltijos šalių privačios bankininkystės ir gerovės valdymo grupė. Įkurta 1994 metais „Finasta“ nuosekliai siekia tapti geriausia gerovės valdymo platforma Vidurio ir Rytų Europoje, Nepriklausomų šalių sandraugos šalyse. Svetainėje skelbiama, kad „savo sėkmę ir plėtrą grupė grindžia ilgamete patirtimi finansų rinkose – veikla pradėta dar tuomet, kai tik formavosi Lietuvos finansų rinka ir buvo įkurta Vilniaus vertybinių popierių birža“. Į akis krenta svetainės apipavidalinimas dvelkiantis senove, tačiau tai ir viskas, kas susiję su istoriniu aspektu. Gal dėl verslo ir klientų specifiškumo ir savo dydžio, šios

<sup>271</sup> Prieiga internete per <<http://www.veidas.lt/aktualijos/lietuva/blogiausiai-vertinama-lietuvos-energija>>

<sup>272</sup> Prieiga internete per <<http://www.seb.lt/pow/wcp/seblt.asp?lang=lt&website=TAB4>>

<sup>273</sup> Prieiga internete per <[http://dnbnord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep\\_2010\\_lt.pdf](http://dnbnord.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2010_lt.pdf)>



finansų grupės korporatyvioji komunikacija interneto svetainėje gan kukli. Šios finansų grupės suminis rezultatas - 32.

**AB „Citadele” bankas** (www.citadele.lt) Lietuvoje priklauso naujojo Latvijoje įsteigto „Citadele“ banko grupei. AB „Citadele“ banko Lietuvoje vienintelis akcininkas - Latvijos AS „Citadele banka“. Nedidelis bankas, kuris dar išgyvena kaitos procesą ir bando atsikratyti „Parex“ banko problemų šleifo. Gal todėl istorinis aspektas nėra taip ryškiai akcentuojamas. Kita vertus, tiek banko misijoje, tiek ir vizijoje jaučiamas nenutrūkstamumo siekis ir noras parodyti įgytą patirtį dar su senuoju korporatyviuoju prekiniu ženklu. Suminis įvertinimas - 45.

**„Medicinos bankas“** (www.medbank.lt) - finansų institucija, teikianti banko paslaugas privatiems asmenims ir verslo klientams. Nedidelis bankas, kuris koncentruojasi į smulkiojo ir vidutinio verslo kreditavimą. Pagal savo galimybes, korporatyviojoje komunikacijoje naudoja istorinį aspektą ir tai daro geriausiai iš mažųjų bankų. Svetainėje komunikuojama, kad „Medicinos bankas“ vienas iš pirmųjų bankų Lietuvoje klientams pradėjo teikti internetinės bankininkystės paslaugą. Suminis įvertinimas – 48.

**Antrosios pakopos tyrimo rezultai.** Sprendžiant pagal rezultatus, blogiausiai istorinį aspektą suvokti galima „Finasta” svetainėje. „Finasta“ suminis rezultatas yra 32 (26, 6 proc.). (žr. 13 paveikslą)

2 lentelė Bankų suminis įvertinimas (iš 120 galimų)

Įmonių svetainės	Finasta	Medicinos bankas	Citadelė	DnB NORD	SEB bankas	Swedbank
Suma	32	48	45	63	69	76

Daugiausiai surinko „SEB“ bankas ir „Swedbank“, atitinkamai 69 (57, 5 proc.) ir 76 balus (63, 3 proc.). Bendras šioje pakopoje tirtų bankų aptariamojo aspekto vidurkis yra 42 balai (35, 7 proc.). Apžvelgus tyrimo rezultatus, darytina išvada, kad Lietuvos bankai tik iš dalies suvokia istorinio aspekto naudą ir jo komunikacijos galimybes. Pastebėtina, kad didesni bankai turi geresnes galimybes ir poreikį komunikuoti istorinį aspektą. Pavyzdžiui, „Swedbanko“ pranušumą nulėmė filmukas, kuris trumpai pristatomas lietuviškai ir nukreipiamas jungtimi į tarpautinės „Swedbank group“ svetainę.

**Trečioji tyrimo pakopa.** Nustatėme, kad geriausiai tarp Lietuvos komercinių bankų istorinį aspektą suvokia „SEB“ ir „Swedbank“. Todėl tikslinga juos būtų palyginti su motininėmis bankų svetainėmis pateikiamu istoriniu aspektu. Šis tyrimas dar kartą išplečiamas iki dviejų Švedijos bankinių grupių. Tyrimo metodologijai pasitelkta ta pati vertinimo skalė, kuri buvo naudota antrojoje tyrimo pakopoje, tiriant Lietuvos bankų svetaines. Dabar tiriamos „Swedbank group“ ir „SEB group“ svetaines internete.

**Švedijos bankai. SEB group ([www.sebgroup.com](http://www.sebgroup.com))** - SEB yra pirmaujanti Šiaurės šalių finansinių paslaugų grupė. Anot banko, *sėkmę lemia pažangus mąstymas, tarptautinė veikla ir tvirti bei ilgalaikiai ryšiai su klientais – tai patirtis, kurią SEB grupė sukaupė per daugiau kaip 150 metų.*

Didžiosios korporacijos jau suprato, kad didelis informacijos kiekis ir jos perkrova internetinėse svetainėse gali būti ir trukdžiu, siekiant aiškiai ir suprantamai perduoti korporatyviają žinutę. „SEB group“ yra puikus pavyzdys, kaip reikia pateikti istorinį aspektą ir sukurti korporatyvų pasakojimą. Visų pirma, „SEB group“ istorijoje labai ryškios asmenybės. Pradedant įkūrėju Andre Oskar Wallenberg‘u ir baigiant dabartiniu „SEB group“ veidu – Annika Falkengren. Vos atsidarius titulinę „SEB group“ puslapį girdime šios, dabartinės vadovės kalbą ne tik apie visą finansų grupę, bet ir apie 150 metų patirtį, paveldą ir iš praeities kylantį tęstinumo imperatyvą. Viena iš kertinių SEB vertybių, ką jau aptarėme Lietuvoje veikiančio „SEB“ padalinio svetainėje yra „tęstinumas“, kuris ryškus visoje „SEB“ korporatyviojoje komunikacijoje. Akcentuojamas banko ir klientų partnerystės ilgaamžiškumas. Istorijos skyrelį rasti galime po trijų paspaudimų. Beveik visa istorija pateikiama audiovizualinėmis medijomis. Taigi, šioje svetainėje mes matome puikų pavyzdį, kaip korporatyvų pasakojimą kuria istorija, naratyvas ir vadovo kalba. Verta atkreipti dėmesį, jog paskutiniu metu beveik visos pažangios bendrovės stengiasi neperkrauti savo lankytojų informacija, kuri yra išmetyta po visą tinklalapį, bet pateikia savo pasakojimus audiovizualine forma. Tai lengvi, suprantami, bet emocionaliai įtraukiantys filmukai (Lietuvoje tą naudoja TEO LT). Tad Viską apie „SEB grupę“ ir jos tęstinumą galima sužinoti žiūrint trumpus, aiškius ir neįkyrius filmukus. Suminis įvertinimas 105 balai (87,5 proc.)

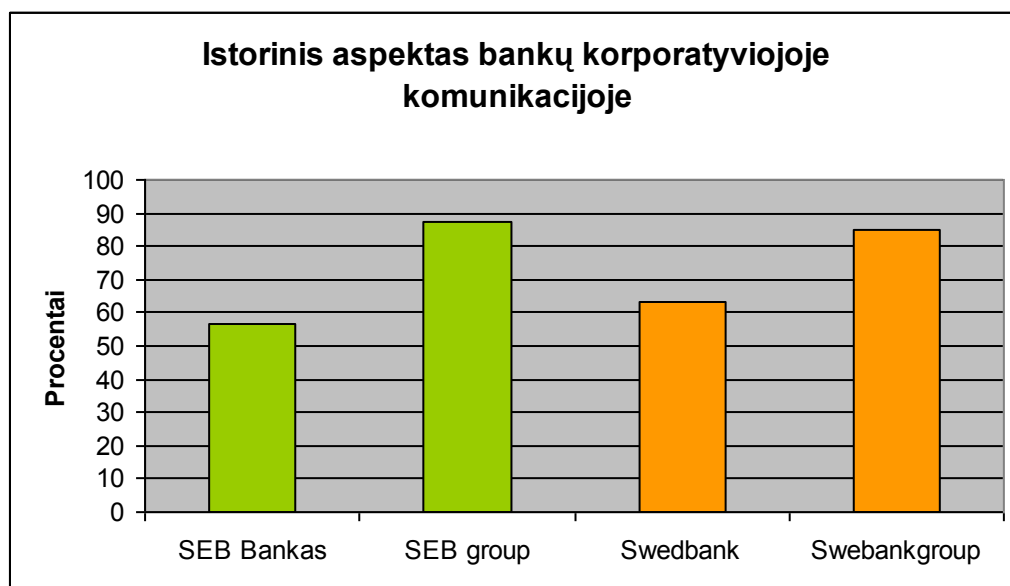
**„Swedbank“ ([www.svedbank.com](http://www.svedbank.com))** – tai pirmaujantis bankas Švedijoje, Estijoje, Latvijoje ir Lietuvoje, kotiruojamas Stokholmo vertybinių popierių biržoje „OMX Nordic Exchange“, didelio kapitalo įmonių segmente. Ši bankų grupė, dar labiau nei Lietuvoje veikiantis jos padalinys, komunikuoja ir svetainės lankytojui aiškiai padeda suvokti istorinį aspektą, kuris atsispindi daugybėje kategorijų ir žodžių žaisme. Labai išsamus ir akcentuojamas istorijos skyrelis, pasiekiamas per tris paspaudimus. Visuose svarbiausiuose dokumentuose pabrėžiama, kad „Swedbank“ *įkurtas 1820 metais, kai pradėjo savo veiklą kaip pirmas taupomasis bankas Švedijoje.* Istorinį aspektą perteikia ne tik jau aptartas logotipas bei visa jo raidos istorija, bet ir

žodžiai „paveldas“, „tradicija“, „tvaramas“ ir t.t. Taip pat šis bankas ypatingai ryškiai save sieja su nacionaline Švedijos kultūra ir istorija. Kaip ir „SEB group“ svetainėje galima žiūrėti filmukus, kurie, greičiausiai, greitai tinklalpiuose pakeis rašytinę pasakojimo formą. Beveik visuose „Swedbank group“ filmukuose pasakojama, kaip bankas aktyviai prisidėjo kuriant modernią (Švedijos) visuomenę, o šiandien paveldas yra matomas bei leidžia pasiūlyti darnų finansinį pagrindą daugybei klientų ir verslininkų<sup>274</sup>. Bankas turi ne tik įvairių medijų, bet ir knygelę „viena kartą...“, kurioje sudėtas visas istoriją perteikiantis korporatyvusis pasakojimas. Šią virtualią knygelę galima atsiversti svetainėje<sup>275</sup>. Jos pradžioje rašoma, kad „tai Švedijos ekonomikos istorija, kuria kūrė ir Swedbank group“. Pabaigoje rašoma, kad banko istorija yra svarbi, nes ji yra natūralus banko ateities pagrindas“.

„Swedbank group“ komunikacijoje skamba imperatyvas „kalbėti apie žmonės“, bet tokių ryškių veidų, kaip „SEB group“ kompanijos tinklalpyje nėra. Tačiau tokia, matyt, yra šio banko strategija, nors mūsų tyrimo atveju tai ir atima pora taškų. Tad suminis „Swedbank group“ įvertinimas – 103 balai. (85 proc.) .

**Trečiosios pakopos tyrimo rezultatai.** Abiejų tirtų Švedijos finansinių grupių tinklalpiuose vartotojui aiškiai pateikiamas istorinis aspektas, kuris palaipsniui virsta korporatyviuoju pasakojimu. Per istoriją ir tęstinumą perteikiama šių finansinių institucijų korporatyvioji tapatybė, kuri kuria ne tik išskirtinumą, bet ir pasitikėjimu grįstą reputaciją.

*13 paveikslas. Istorinis aspektas bankų korporatyviojoje komunikacijoje*



<sup>274</sup> Prieiga internete per <<http://www.swedbank.com/about-swedbank/our-history/swedbank-history-video/index.htm>>

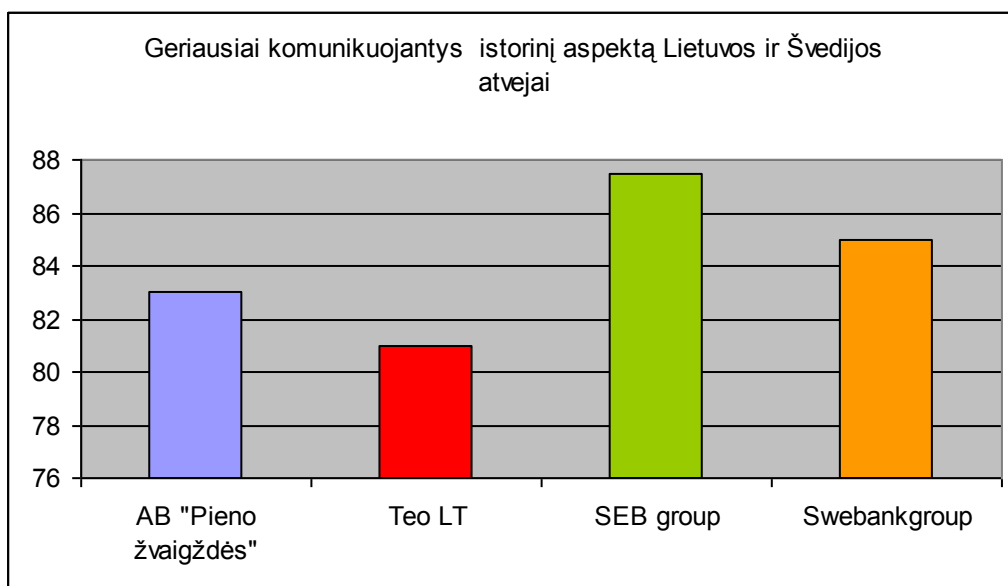
<sup>275</sup> Prieiga internete per <[http://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@corpaff/@pubaff/documents/publication/cid\\_008079.pdf](http://www.swedbank.com/idc/groups/public/@i/@sbg/@gs/@corpaff/@pubaff/documents/publication/cid_008079.pdf)>

Kaip matome pateiktame 13 paveiksle, „SEB group“ ir „Swedbank group“ istorinį aspektą komunikuoja daug geriau. Kalbant apie „SEB group“ ir „Swedbank group“ monolitinę tapatybę, ji turėtų atsispindėti ne tik vizualiajame ir strateginiame požiūriuose, bet ir tapatybės komunikacijoje. Tokia pati istorinio aspekto komunikacija turėtų būti atpažįstama ir Lietuvoje veikiausių bankų „SEB“ ir „Swedbank“ svetainėse. Kaip jau teko minėti, tuo nedrąsiai bando pasinaudoti Lietuvos „Swedbank“, nurodydams jungtį su „Swedbank group“ svetainės istorinijos slyreliu. Tačiau turint mintyje „SEB“ ir „Swedbank“ reputacijos vertinimus Lietuvoje, šiems bankams būtina perimti savo motininių finansinių grupių komunikacijos patirtį ir metodus bei pasinaudojus korporatyviuoju pasakojimu, kurti reputacijos platformą. Juk bloga vietinio banko reputacija gali kėsintis ir visos finansų grupės gerą vardą, o kartais net ir į viso finansų sektoriaus reputaciją.

### 3.3. Istorinio aspekto komunikacija: tyrimo išvados

Trijų pakopų tyrimas parodė, kad Lietuvos įmonės nepakankamai suvokia ir komunikuoja istorinį aspektą interneto svetainėse. Istorinio aspekto komunikacija padeda užpildyti gerą korporatyvų pasakojimą, kuris yra reputacijos platformos atrama. Žvalgomasis tyrimas nustatė, kad tuo pasinaudoja tik „Pieno žvaigždės“ ir „TEO LT“ kurių istorinio aspekto komunikacija išnaudojama atitinkamai 83 ir 81 procentais (pagal pirmosios tyrimo pakopos vertinimo skalę).

*14 paveikslas Geriausiai istorinį aspektą komunikuojantys Lietuvos ir Švedijos atvejai procentais*



Būtina suprasti, kad istorinis aspektas nėra būdingas jaunoms įmonėms ar tam tikrų ūkio sektorių įmonėms. Tačiau tradiciškai suprantama, kad istorinis aspektas labiausiai aktualiu turėtų būti maisto pramonės ir finansinių institucijų komunikacijoje, kur ilgaamžis tęstinumas, kokybė ir išmanymas

yra ypatingai vertintinos savybės. Tačiau NASDAQ OMX Vilniaus biržos oficialiajame sąrašė listinguojamoms pieno bendrovėms (išskyrus „Pieno žvaigždės“) ir bankams nepavyksta pasinaudoti istorinio aspekto teikiamomis galimybėmis korporatyviojoje komunikacijoje.

Kiek geresnė situacija kitų Lietuvos bankų svetainėse. Tačiau pastebima, kad ryškesnį polinkį kalbėti apie istoriją turi Vakarų finansinių grupių padaliniai Lietuvoje. Tačiau nustačius pačių finansinių grupių istorinio aspekto komunikacijos galimybes, paaiškėjo, jog jų padaliniai Lietuvoje pasinaudoja tik dalimi vertingos informacijos, kuri padėtų kurti geresnę jų reputaciją.

Teisybės dėlei reiktų pasakyti, jog tokie „lietuviški“ korporatyviosios komunikacijos bruožai būdingi ir visam Baltijos regionui. Lietuvos įmonės nėra didelės globaliu mastu, todėl teoriškai sunku jas palyginti su didžiosiomis pasaulio kompanijomis, kurios nuolat sulaukia išskirtinio mokslo žmonių dėmesio ir dažnai yra savotiški vertintojų etalonai<sup>276</sup>. Kita vertus, paraleles išvelgti galima, juolab, kad bendros mokslo teorinės nuostatos galioja visiems tiriamiems objektams.

Nagrinėjant Lietuvos įmonių atvejį, reiktų atsižvelgti į kelias aplinkybes, kurios gali pasirodyti svarbios, vertinant tyrimo išvalgas. Pirma, reiktų apeliuoti į Lietuvos istorines ir santvarkų transformacijos aplinkybes. Kaip teigia Artūras Jonkus, svarbu suprasti, kad kalbėdami apie Lietuvos verslo tradiciją, susiduriame su tęstinumo problema. Anot ryšių su visuomene specialisto, Lietuvoje neturime ilgos verslo tradicijos, kuri sovietmečio dar ir buvo nutraukta<sup>277</sup>. Antra, pirmąją aplinkybę dar labiau sustiprina ir visuomenėje vyraujantis neoliberalusis „laisvosios rinkos“ diskursas, kuris visas bėdas verčia sovietmečiui bei jo paveldui, o laimėjimus rinkos dėsniams ir privatizacijai. Tad ir Lietuvos verslo tęstinumo suvokimas yra apribotas neoliberalių ideologizuotų klišių ir pernelyg išskaičiuotinai paviršutiniško istorijos bei sociokultūrinės sanklodos vertinimo. Todėl verslo tapatybės ir reputacijos suvokimas yra suvoktinas tik per pelno prizmę. Trečia, Lietuvos rinka yra sąlyginai maža, o ir su besiklostančia oligopoline sankloda. Suprantama, tai sąlygoja mažesnę konkurenciją, todėl ir išskirtinumo klausimas nėra toks aktualus. Turint mintyje, kad įmonės korporatyvinė tapatybė yra jos įrankis, išskiriantis ją iš konkurentų rato, ši išvalga taip pat turėtų būti įvertinta Lietuvos atveju<sup>278</sup>.

Tačiau pagrindinė Lietuvos verslo problema yra jo įvaizdis ir santykis su reputacija. Pasak A. Jonkaus, viena didžiausių klaidų verslo srityje yra manyti, kad reputaciją galima susikurti vien tik komunikacijos specialistų pagalba. Anot šio komunikacijos specialisto, bene labiausiai bendrovių reputaciją veikia vartotojų pasitenkinimo lygis. Komunikacijų agentūros „BPC Nova media“

---

<sup>276</sup> De GEUS. A, *The Living Company*. Foreword by M. Senge. Harvard Business School Press. Boston. 1999. P. 4.

<sup>277</sup> Autoriuas pokalbis su Artūru Jonkumi. 2009 11 12.

<sup>278</sup> OOI C.S. Successful change leaders: what makes them? What do They do that is different., In *Juornal of Organizational Change Management*. 2002. [Vol.] 15 [No] .6, p. 618

užsakymu 2008 m. atliktas tyrimas parodė, kad 73 proc. apklaustų gyventojų šalies verslą vertino kaip nesąžiningą arba kaip labiau nesąžiningą nei sąžiningą<sup>279</sup>. Svarbu pažymėti, kad tyrimas atliktas prieš prasidedant ekonomikos krizei. Tokie rezultatai lyg ir orientuotų Lietuvos kompanijų pastangas kurti geresnę reputaciją.

Be minėtų priežasčių P. Zakarevičius, P. Žukauskas ir A. Pikčiūnas savo tyrime apie įmonės ryšių valdymą pažymi, kad *Lietuvos įmonėse pasireiškia kompetencijos ir patirties trūkumas, nepakankamos tradicijos, nepakankamos išlaidos ryšiams, trumpalaikių prioritetų ir vizijos dominavimas organizacijose, organizacijos prioritetai yra skirti rinkodarai, produktams, paslaugoms, komercinėms problemoms spręsti, valdymo delegavimas bei darbuotojų iniciatyvos skatinimas yra efemeriški. Pagrindinis organizacijų ryšių programų trūkumas – retas vidinių organizacijos ryšių naudojimas siekiant informuoti darbuotojus apie organizacijos tikslus ir strategiją*<sup>280</sup>.

Tad neturėtų stebinti šio tyrimo išvados, kurios tik dar kartą patvirtina, kad komunikacijos specifiką nulemia kultūra ekonomikoje arba ekonomika kultūroje. Išanalizavus biržoje kotiruojamų bendrovių ir Lietuvos komercinių bankų svetaines, galima hipotetiškai numatyti, jog istorinis aspektas Lietuvos įmonių korporatyviojoje komunikacijoje yra retas ir dar neįvertintas korporatyviosios komunikacijos instrumentas. Tą patvirtino ir 2009 –aisiais metais autoriaus vykdyta 22 Lietuvos įmonių atstovų apklausa. Didžioji dalis respondentų nurodė, kad Lietuvos įmonės beveik neišnaudoja istorinio aspekto įmonių korporatyviojoje komunikacijoje<sup>281</sup>.

---

<sup>279</sup> LAUČIUS, Vladimiras., MATULIAUSKAS, Andrius., JANELIŪNAS, Tomas. Reputacija – užmiršta vertybė. In IQ. The Economist partneris Lietuvoje [interaktyvus]. 2010 [Nr] 10. [žiūrėta 2011 02 18]. Prieiga internete <[www.delfi.lt/archive/article.php?id=37422003](http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=37422003)>

<sup>280</sup> ZAKAREVIČIUS, P., ŽUKAUSKAS, P., PIKČIŪNAS, A. Žemės ūkio Produktų perdirbimo organizacijos ryšių valdymas [interaktyvus]. 2006 [žiūrėta 2009 10 19]. Prieiga internete per <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram/197.pdf>>

<sup>281</sup> Autoriaus sudaryta anketa. <<http://www.apklausa.lt/f/lietuvos-bendroviu-istorija-verslo-komunikacijoje-49rnsnw/answers>>

## IŠVADOS

Apžvelgus teorinę dalį ir atlikus tyrimą galima padaryti tokias išvadas:

1. Korporatyvioji komunikacija perteikia kompanijų, bendruomenių ir organizacijų tapatybę ir yra pagrindinė komunikacijos vadybos funkcija, kuri formuoja palankų įvaizdį bei tvarią reputaciją. Gera ir konstruktyvi korporatyvioji komunikacija visada virsta korporatyviuoju pasakojimu – priemone, kuri yra įtaigi, informatyvi ir emocionaliai įtraukianti organizacijos interesų grupes.
2. Korporatyvusis pasakojimas yra ne tik universali komunikacijos priemonė, bet ir laiko patikrintas informacijos sklaidos metodas su postmoderniomis galimybėmis. Geroje korporatyviojoje komunikacijoje jį galime atpažinti naratyviniame tekste, vadovų pasisakymuose ir komunikuojamoje istorijoje. Patrauklus pasakojimas palieka korporatyviojo prekinio ženklo „įspaudą“ auditorijų mintyse ir asociacijose. Todėl svarbu suprasti, jog patrauklus pasakojimas yra nuolat besitęsiantis ir besivystantis procesas, kurį dvipusiškumo principu formuoja visi šio komunikacinio proceso dalyviai.
3. Norint valdyti korporatyvųjį pasakojimą, būtina išsigilinti į teorines išvargas ir taikyti jas korporatyviosios komunikacijos procese. *Bendrieji atspirties taškai* (ang. *Common Starting points*) padeda suderinti organizacijos korporatyviają komunikaciją ir ją paversti *darniu korporatyviuoju pasakojimu* (ang. *SCS - sustainable corporate story*). „*AAA modelis*“ (ang. *Abilities Activities Accomplishments model*) padeda atpažinti pasakojimo siužeto efektyvumą. *Reputacijos platforma* (ang. *Reputation platform*) yra pozicionavimo pagrindas, strategiškai formuojantis kompanijos komunikaciją, kuri nukreipiama į vidines ir išorines auditorijas.
4. Istorinis aspektas korporatyviojoje komunikacijoje yra platesnė sąvoka nei gali apimti populiariai suvoktas „istorijos“ terminas. Tai sąvoka kalbanti apie tapatybės nenutrūkstamumą, ilgaamžiškumą ir tęstinumą. Istorinis aspektas yra lyg laiko ir pastangų laidas jungiantis praeities, dabarties bei ateities suvokinius. Sąvoka apima organizacijos vertybes ir ateitį, išmintį ir patirtį, kultūrą ir vizijas, elgesį ir tradicijas, žmones ir jų ambicijas. Kitaip tariant, istorinis aspektas korporatyviojoje komunikacijoje apima viską, ką man pavyko įvardinti kategorijų medyje.
5. Istorinis aspektas korporatyviajame pasakojime padeda formuoti organizacijos korporatyviają tapatybę. Tai korporatyviojo pasakojimo ir istorinio aspekto privalumų sintezė. Ji ypač naudinga organizacijoms, kurių produktams svarbūs patikimumo, ilgaamžiškumo ir tradicijų tęstinumo bruožai. Toks korporatyvusis pasakojimas ne tik

padeda parduoti produkciją brangiau, bet mezga tvarius organizacijos ir jos klientų ryšius, stiprina korporatyvųjų prekinį ženklą bei kuria jo gerą vardą. Šis aspektas nebūdingas jaunoms bei mažiau būdingas nuolat naujovių ieškančioms informacinių technologijų kompanijoms.

6. Dauguma Lietuvos bendrovių dar nesuprato, kokia svarbi jų reputacijai yra korporatyvioji tapatybė, išreikšta ne tik vizualiuoju, strateginiu, bet ir komunikaciniu požiūriu. Darnus korporatyvusis pasakojimas, išreikštas per organizacijos istoriją ir tęstinumą, daliai Lietuvos bendrovių padėtų išspręsti ne tik daugybę korporatyviosios komunikacijos problemų, bet ir kurtų geresnę reputaciją bei būtų finansiškai naudingas. Tačiau Lietuvos verslo pasaulyje įsivyraujanti neoliberali, pelno ir kaštų mažinimo ideologija, šiuos sprendimus ignoruoja.
7. Lyderiaujančių pasaulio kompanijų svetainėse internete puikiai atsispindi darni korporatyvioji komunikacija. Vienu iš atspirties taškų gali būti istorinis aspektas, kuris kuria patrauklų korporatyvųjų pasakojimą ir paremia korporatyviają prekinio ženklo koncepciją. Pažangios organizacijos savo svetainėse internete naudoja naujausias informacinių technologijų priemones ir korporatyvųjų pasakojimą vis dažniau pateikia, kaip audiovizualinį kūrinį. Trumpuose filmukuose greitai, patraukliai ir suprantamai perteikiama korporatyvioji tapatybė, kurią dažnai pristato pats organizacijos vadovas. Gali būti, jog stebime procesą, kai korporatyvusis pasakojimas (ang. *corporate story*) tampa skaitmenine korporatyviaja pasaka (ang. *digital corporate storytelling*)...



## Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. AAKER, D.A., JOACHIMSTAHLER, E., Brand Leadership, The Free Press, New York. 2000.
2. ADAMSON, G., PINE, J., Van STEENHOVEN, T., KROUPA. J. How storytelling can drive strategic change. In *Strategy and leadership*. 2006 [Nr.]. 1.
3. AMATORI, F. JONES, G. Business History around the World, Cambridge University Press, Cambridge, 2003.
4. ARGENTI, Paul A., FORMAN, Janis. The power of corporate communication: crafting the voice and image of your buissiness [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2010 10 12], prieiga internete per < [http://www.google.com/books?id=nuj6cAaNX4wC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=nuj6cAaNX4wC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>
5. BALMER J. M. T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. [interaktyvus]. 2001. [Nr.] 3/4 [p.].257.[žiūrėta 2010 05 20] prieiga per internetą < <http://www.emerald-library.com/ft>>
6. BALMER, J. M. T., Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. 2005.
7. BALMER, J.M.T., GREYSER, S.A. Managing the multiple identities of the corporation. In *California Management Review*. 2002. [Vol] 44 [No.] 72-86.
8. BALMER, J.M.T., SOENEN, G. The Acid test™ of corporate identity management, In *Journal of Marketing Management*. 1999. [Vol]. 15, p.
9. BALMER, John M.T., GREYSER, Stephen A. Multiple Identities of the Corporation. In *California Managment Review*[interaktyvus]. 2002 [Nr.] 3.
10. BARKER, Rachel., ANGELOPULO, George. Integrated Organisational Communication [interaktyvus]. 2005. [žiūrėta 2010 12 14]. Prieiga internete <[http://books.google.lt/books?id=D7rkS-Q-mYUC&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=D7rkS-Q-mYUC&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=gbs_navlinks_s)>
11. BARQUIN, R. C. What Is Knowlidge Managment? In *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*. [interaktyvus]. 2001 [ Nr] 2. [p.], 138. [žiūrėta 2010 03 17]. Prieiga internete per < <http://www.mendeley.com/research/knowledge-management-the-catalyst-for-electronic-government/>>
12. Bibliografinis sąrašas
13. BIRCHARD. B., Once Upona Time., In *Strategy+business*. 2002.
14. BLOMBAECK, A., BRUNNINGE, O. Corporate identity manifested through historical references. In *Corporate Communications: An International Journal* [interaktyvus]. 2009 [Nr.] 4, 415p. [žiūrėta 2009 11 06]. Prieiga internete < [www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)>
15. BOYCE., M. E. Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change*. [Vol ] 9, [No].5p.19.
16. BOJE, D. Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as "Tamara-Land". In *Academy of Management Journal*. 1995 [Nr.] 4
17. BOWLES, M. L. Myth, meaning, and work organization. *Organization Studies*, 1989. [Nr.] 3.
18. BRADY, Robet, Buisness as a System of Pover. New York, 1943.
19. BROWN, J.S. and Duguid, P. Balancing act: how to capture knowledge without killing it. *Harvard Business Review*, 2000. [No] 3 p. 77.
20. BROWN., J. S., DUGUID, P., The Social Life of Information, Reviews and Communications, In *Journal of Macromarketing*, 2001 [Vol]. 21 [No.] 2.
21. CHOMSKY, Noam. Tikslai ir Vizijos. Straipsnių rinkinys., Kitos knygos., Kaunas.2006.,

22. CHRISTENSEN, C.M. Making Strategy: Learning by doing, Harvard Business Review. 1997 [Vol]. 6
23. CLARC, E., Corporate Storytelling: Discovering Fire for the Second Time. In *Annual Spring Conference Proceedings*, 2000 [Vol.] 22.
24. COOPER, Rachel. The design experience: the role of design and designers in the twenty-first century [interaktyvus] 2004. [žiūrėta 2010 04 23] Prieiga internete <[http://books.google.lt/books?id=vDgYtIftD8IC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=bl&ots=LoGzH5\\_5fy&sig=TeAcuRgHg1RkB-K1T2EcMYRuIow&hl=lt&ei=scKNTdDHJ5SXhQfIsNy7Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.lt/books?id=vDgYtIftD8IC&pg=PA46&lpg=PA46&dq=common+starting+points+Van+Reil&source=bl&ots=LoGzH5_5fy&sig=TeAcuRgHg1RkB-K1T2EcMYRuIow&hl=lt&ei=scKNTdDHJ5SXhQfIsNy7Dg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false)>
25. CORNELISSEN, Joep., CORNELISSEN, Joep P. Corporate Communication [interaktyvus]. 2011 [žiūrėta 2011 04 11]. Prieiga internete <[http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=mSS9z33wFegC&dq=corporate+communication&lr=&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>
26. CUTLIP, Scott M., CENTER, Allen H. Ir BROOM Glen M. Effective Public Relations. Upper Saddle River. NJ [interaktyvus] 2006. [Žiūrėta 2011 04 14]. Prieiga internete <<http://comstudies.files.wordpress.com/2009/08/key-concepts.pdf>>
27. De GEUS. A, The Living Company. Foreword by M. Senge. Harvard Buissness School Press. Boston.
28. DELAHAYE, A., BOOTH, Ch., CLARK P., PROCTER, S., ROWLINSON, M. The genere of corporate history. In *Journal of Organizational Change Management* [interaktyvus]. 2009 [Nr] 1. [žiūrėta 2009 11 25] Prieiga internete [www.emeraldinsight.com/0953-4814.html](http://www.emeraldinsight.com/0953-4814.html)
29. DENNING, S. Efective storytelling:strategic business narrative techniques. In *Strategy and Leadership*, 2006 [Nr. ] 1.
30. DENNING, S. Narrative understanding. In *Reflections*. 2001
31. DENNING. S. The Leaders Guide to Storytelling, San Francisco, Jossey-Bass. 2005.
32. DOLPHIN, Richard. The fundamentals od corporate communication [interaktyvus]. 1999. [žiūrėta 2011 03 12]. Preiga interenete per <[http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs\\_navlinks\\_s](http://www.google.com/books?id=RuhB7o4KSXsC&hl=lt&source=gbs_navlinks_s)>
33. DOWLING, G.R. Communicating Corporate Reputation through Stories. In *California Management Review*. 2002. [interaktyvus]. 2002. [žiūrėta 2011 04 03]. Preiga internete per <<http://www.storytellingcenter.com/articles.htm>>.
34. FOG, Klaus., BUDTZ, Christian., YAKABOYLU, Baris. Storytelling. Branding in Practice. Springer. B. 2005. p.
35. FOMBRUN, C. Taking Care of Business. In *Corporate Public Affairs*. 2005 [Nr.] 2.
36. GABRIEL, Y. Uses of organizational stories in social research. Systemische Forschung in Therapie, In Pädagogik und Organisationsberatung. Heidelberg. 2008, März.
37. GABRIEL, Yannis. Storytelling in Organizations: Facts, Fictions, and Fantasies, University Press, Oxford.; 2000.
38. GEPHART, R. P. Succession, sensemaking, and organizational change: A story of a deviant college President. In *Journal of Organizational Chage Management*. 1991. [Nr.] 4.
39. GHOSE, S., DOU., W. Interactive functions and their impacts on the appeal of Internet presence sites. In *Journal of Advertising Research* [interaktyvus]. 1998. [Nr.] 2. [p.] 89. [žiūrėta 2009 12 03) Prieiga internete < <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=857986&show=html>>
40. GRAY, Edmund R., BALMER, John M.T. Managing Corporate Image and Corporate Reputation [interaktyvus]. [S.1.], 2002 [2010 12 05]. Prieiga per internetą: <[http://www.sciencedirect.com/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6V6K-473DKTX-](http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V6K-473DKTX-)

- [5&\\_user=10&\\_\\_coverDate=10%2F12%2F1998&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=gateway&\\_origin=gateway&\\_sort=d&\\_docanchor=&view=c&\\_searchStrId=1704575237&\\_rerunOrigin=scholar.google&\\_acct=C000050221&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=10&md5=797129e456dab10bb6bbe30a2a1ae8a0&searchtype=a>](#).
41. HALL, R. A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. In *Strategic Management Journal* [interaktyvus]. 1993 [Nr.] 14. [žiūrėta 2009 10 23] prieiga internete < <http://www.mendeley.com/research/a-framework-linking-intangible-resources-and-capabilities-to-sustainable-competitive-advantage/>>
  42. HANSEN, H., BARRY D., BOJE, D., HATCH, M.J., Truth or Consequences: An improvised collective story construction. In *publication in Journal of Management Inquiry*. 2007.
  43. HATTERSLEY, M. The managerial art of telling a story. Harvard management update. Harvard: Harvard Business School Publishing., 1997.
  44. HERSKOVITZ, Stephen., CRYSTAL, Malcolm. The essential brand persona: storytelling and branding. In *Journal of business strategy* [interaktyvus]. 2010, [Nr.] 3. [žiūrėta 2010 11 23]. Prieiga internete < <http://www.deepdyve.com/lp/emerald-publishing/the-essential-brand-persona-storytelling-and-branding-pxboRFyGRb>>
  45. HUTTON, G., GOODMAN, M.B., ALEXANDER, J.B., GENEST, C.M. Reputation management: the new face of corporate public relations? In *Public Relations Review* [interaktyvus]. 2001. [Nr] 3. [žiūrėta 2009 10 27]. Prieiga internete < <http://www.mendeley.com/research/reputation-management-new-face-corporate-public-relations-8/>>
  46. JEONG, Y., AHN, J. Research about Success factor analysis through storytelling and success example. In *International Design School for Advanced Studies*. 2002. Seoul, Korea.
  47. JONES, R., Corporate branding: the role of vision in implementing the corporate brand. In *Innovative Marketing*, 2010. [Vol] 6.
  48. KAY, J., Mark. Strong brands and corporate brands. In *EJM* [interaktyvus], 2005 [Nr.] 7/8 [žiūrėta 2011 04 13]. Internetinė prieiga < [http://www.tmcato.org/MembersOnly/Archives/PDFs/2007/TMCA\\_Strong\\_Brands\\_And\\_Corporate\\_Brands.pdf](http://www.tmcato.org/MembersOnly/Archives/PDFs/2007/TMCA_Strong_Brands_And_Corporate_Brands.pdf)>
  49. KNAPP, Matson., EVANS, Judith., CULLEN, Cheryl, Dangel. Designing Corporate Identity: graphic design as a business strategy. Rockport Publishers. 2001.
  50. KRANSDORFF, Arnold. Corporate Amnesia. Keeping Know-how in the company [interaktyvus]. 1998. [žiūrėta 2011 03 29]. Internetinė prieiga per < [http://openlibrary.org/books/OL470234M/Corporate\\_amnesia](http://openlibrary.org/books/OL470234M/Corporate_amnesia)>
  51. LAUČIUS, Vladimiras., MATULIAUSKAS, Andrius., JANELIŪNAS, Tomas. Reputacija – užmiršta vertybė. In *IQ. The Economist partneris Lietuvoje* [interaktyvus]. 2010 [Nr] 10. [žiūrėta 2011 02 18]. Prieiga internete < [www.delfi.lt/archive/article.php?id=37422003](http://www.delfi.lt/archive/article.php?id=37422003)>
  52. LELIC, S. Fuel Your Imagination. KM and the Art of Storytelling". In *Knowledge Management*. 2002 [Nr.] 2.
  53. MAHON, John, F. Corporate Reputation: Research Agenda using Strategy and Stakeholder Literature. In *Business & Society* [interaktyvus]. 2002 [Nr.] 12. [žiūrėta 2009 12 29]. Prieiga internete <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/41/4/415>
  54. MAI, Daniel. Constructing organizational identities through collective memory: exploring the relationships between organizational identity, image, communicative memory and corporate memory with the aid of a framework model [Interaktyvus]. 2010 [žiūrėta 2010 12 12]. Prieiga internete < <http://www.alba.edu.gr/sites/pros/Papers/PROS-024.pdf>>
  55. MAŽEIKIS, G. Kairysis komunitarizmas ir alternatyvus pilietiškumas. Demokratija be darbo judėjimo. Kitos knygos. Kaunas.

56. McLELLAN, H. Corporate Storytelling Perspectives. In *The journal for Quality and Participation*. 2006 [Nr.] 1
57. McQUARRIE F. Breaking kayfabe: the history of a history of world wrestling entertainment. In *Management&organizational History*, 2006 [Vol.] 1 [No]. 3.
58. McWHINNEY, W. , BATTISTA, J. How remythologizing can revitalize organizations. In *Organizational Dynamics*, 1988 [Nr.] 8.
59. MELEWAR T. C., Jenkins. E., Defining the Corporate Identity Construct, Warwick Business School, University of Warwick, UK. P 84.
60. MELEWAR, T. C., JENKINS. E., Defining the Corporate Identity Construct, Warwick Business School, University of Warwick, UK.
61. MITKI, Yoram., HERSTEIN, Ram., JAFFE, Eugene D. Learning Mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. In *International Journal of Bank Marketing Vol. 25 No. 7, pp. 452-468* [interaktyvus]. 2007 [žiūrėta 2011 03 11]. Prieiga internete [www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm](http://www.emeraldinsight.com/0265-2323.htm)
62. MOINGEON, B. RAMANANTSOA. B. Understanding corporate identity: the French school of thought. In *European Journal of marketing* [interaktyvus]. 1997. [Vol.] 31 [No] 5/6 [p.] 96. [žiūrėta 2011 03 18]. Prieiga per internetą <[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)>.
63. MOK, C. (1996). *Designing Business*. San Jose. 1996.
64. MONTANA, Patric., CHARNOV, Bruce H. Management [interaktyvus], 2008. [žiūrėta 2011 02 16]. Prieiga internete <[http://books.google.lt/books?id=yJIQ2XGhneUC&pg=PA395&lpg=PA395&dq=Montana,+P.,+and+Charnov,+B.++Management&source=bl&ots=krp\\_UhBIJK&sig=jEaxHpPOWxpehnVYVUnbzydyAA&hl=lt&ei=I\\_WnTZbqEc\\_qOdKbjcYJ&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5&sqi=2&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=corporate%20culture&f=false](http://books.google.lt/books?id=yJIQ2XGhneUC&pg=PA395&lpg=PA395&dq=Montana,+P.,+and+Charnov,+B.++Management&source=bl&ots=krp_UhBIJK&sig=jEaxHpPOWxpehnVYVUnbzydyAA&hl=lt&ei=I_WnTZbqEc_qOdKbjcYJ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&sqi=2&ved=0CD4Q6AEwBA#v=onepage&q=corporate%20culture&f=false)>
65. OLINS, W. Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design. London. 1990.
66. OLINS, W. Why brands are taking over the corporation. In *SCHULZ, M., HATCH, M.J., LARSEN, M.H. The Expressive Organisation ± Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford. 2000.
67. OOI, C.S. Successful change leaders: what makes them? What do They do that is different., *Journal of Organizational Change Management*, 2002. [Vol] 15 [No].6.
68. PERRY, Monica. BODKIN, Charles. Content analysis of Fortune 100 company WEB sites. In *Corporate Communications: An International Journal* [interaktyvus]. 2000. [Nr.] 2. [žiūrėta 2009 11 20], prieiga internete per <<http://www.colinwatsonleeds.co.uk/CRM/ContentAnalysis.pdf>>
69. POULTON, S. P. Organizational Storytelling, Ethics and Morality: How Stories Frame Limits of Behavior in Organizations. In *EJBO*. 2005 [No]. 2.,
70. PRUSAK, L.. Storytelling: Organisational Perspective. In *Storytelling, Passport to the 21st Century*. [interaktyvus] 2001. [žiūrėta 2010 03 11]. Prieiga internete per <[www.creatingthe21stcentury.org/larry](http://www.creatingthe21stcentury.org/larry)>
71. REITER, S.A. Storytellers, Stories, and “Free Cash Flow”. In *International review Of Financial Analysis*, 1994. [No] 3,
72. ROWLINSON, M., HASSARD, J. The invention of corporate culture: a history of the histories of Cadbury. In *Human Relations*. 1993 [ Vol. ] 46.
73. RUGGLES, R. The Role of Stories in Knowledge Management. In *Journal of Storytelling and Business*
74. SCHULZ, M., HATCH, M.J., LARSEN, M., The expressive organisation: linking identity, reputation and the corporate brand. Oxford: Oxford University Press. 2000.
75. SCHULZE, H. Wir sind was wir geworden sind, Piper, München. 1987.

76. SHANKAR, A., ELLIOT, R., GOULDING, C. (2001) Understanding Consumption: Contributions from Narrative Perspective. In *Journal of Marketing Management*, 2001 [Nr.] 17.
77. SHARP, Colin A., Can organisations learn while suffering corporate memory loss?[interaktyvus]. 1996. [žiūrėta 2010 04 23]. Prieiga internete <[http://www.personalresearchandevaluation.com/documents/organisational\\_learning/ORGLGM96.pdf](http://www.personalresearchandevaluation.com/documents/organisational_learning/ORGLGM96.pdf)>
78. SIEVERS, B. Beyond the surrogate of motivation. In *Organization Studies*. 1986 [Nr.] 2.
79. SIMMONS, J. Guinness and the role of strategic storytelling. In *Journal of Strategic Marketing*. 2006.[Nr.] 1.
80. SNOWDEN, David. "Narrative patterns: uses of story in the third age of knowledge management. In *Journal of Information and Knowledge management* . 2002 [Vol] 1.
81. SOLE, D. Sharing knowledge through storytelling. In *Harvard Graduate School of Education* [Interaktyvus] 2002. internetinė prieiga per <<http://lila.pz.harvard.edu>>
82. STANIULIS, Tomas. Šiuolaikinės verslo filosofijos metmenys. In Blog. Prieiga internete per <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hhOsxEOo0\\_EJ:www.vrp.lt/lt/blog/%3Fid%3D65+storytelling+lietuvoje&cd=31&hl=lt&ct=clnk&gl=lt](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:hhOsxEOo0_EJ:www.vrp.lt/lt/blog/%3Fid%3D65+storytelling+lietuvoje&cd=31&hl=lt&ct=clnk&gl=lt)>
83. STAUNSTRUP, Pontus. Nordic and Local: Using History and Storytelling In Mergers and Branding. In COTTRELL, Philip; LANGE, Even; OLSSON, Ulf. Centres and Peripheries in Banking. The Historical Development of Financial Markets [interaktyvus]. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007 [2011 m. kovo 25d.], ekr. 285. Prieiga per internetą [[http://books.google.lt/books?id=1ZTIm\\_h0qdEC&source=gs\\_navlinks\\_s](http://books.google.lt/books?id=1ZTIm_h0qdEC&source=gs_navlinks_s)].
84. TIERNEY, W.G. Undaunted courage: Life history and the postmodern challenge. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage. 2000.
85. TOBINAS P., SNYMAN R. Storytelling and knowledge management: what's the story so far? Department of Information Science, University of Pretoria, South Africa URDE. M., Core value-based corporate brand building. In *Corporate brand building.*, 2001
86. Van Den BOSCH, Annette L.M., De JONG, Menno D.T., ELVING, J.L. 2005.
87. Van Den BOSCH, Annette L.M., De JONG, Menno D.T., ELVING, J.L. How corporate visual identity supports reputation. In *Corporate Communications: An International Journal Vol. 10 No. 2, pp. 108-11* [interaktyvus]., 2005 [žiūrėta 2011 03 09]. Prieiga internete <[www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm](http://www.emeraldinsight.com/1356-3289.htm)>
88. Van RIEL, C.B.M., BALMER J.M.T., Corporate identity: the concept, its measurement and management. In *European Journal of Marketing*. 1997 [Vol]. 31 [No]. 5/6.
89. Van RIEL, Cees B.M, FOMBRUM, Charles J., Fame&fortune-how successful companies winning reputations [interaktyvus]. 2004 [žiūrėta 2010 04 12]. Prieiga internete per <[http://books.google.com/books?id=hc4Zl\\_vxpPUC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?id=hc4Zl_vxpPUC&printsec=frontcover&hl=lt&source=gs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>
90. Van RIEL, Cees, B. M. Principles of Corporate Communications. Prentice-Hall, London. 1995. p.26.
91. Van RIEL, Cees B.M. FOMBRUM, Charles J. Essentials Of Corporate Communication. Implementing practices for effective reputation management. London and New York. 2007.
92. VELAVIČIŪTĖ, Olga. Teoriniai Paulio Ricoeur'o samprotavimai apie užrašytą pasakojimą ir jų praktinis taikymas analizuojant autobiografinį tekstą. In *Literatūra* [interaktyvus], 2010 [Nr.]2. [žiūrėta 2011 04 02]. Prieiga internete per <[http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Literatura/52\\_2/126-136.pdf](http://www.leidykla.vu.lt/fileadmin/Literatura/52_2/126-136.pdf)>

93. ZAKAREVIČIUS, P., ŽUKAUSKAS, P., PIKČIŪNAS, A. Žemės ūkio Produktų perdirbimo organizacijos ryšių valdymas [interkatyvus]. 2006 [žiūrėta 2009 10 19]. Prieiga internete per <<http://baitas.lzuu.lt/~mazylis/julram /197 .pdf>>
94. ŽIŽEK, Slavoj. Smurtas. Demos. Vilnius. 2009. p 26.
95. БОЛЬШОВ И. Визуальная идентичность - инструмент конкурентной борьбы в условиях новой экономики. [Электрон. ресурс] / И.Большов Электронный журнал “Русский Бренд” – специализированное некоммерческое издание по брендингу. – М.: 2008. Prieiga internete per <<http://www.russbrand.ru/visual-identity-by-logomotiv/>>
96. ВЕСЕЛОВА, Н., ВЫЯВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ КАК УСЛОВИЕ АДЕКВАТНОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ КОМПА DENNING, Stephen The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-era Organizations. In *Journal of Organizational Change Management*. 2001. [Nr.] 1 НИИ ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ АУДИТОРИЙ., Екатеринбург. 2008 год.
97. ДАНИЛЕНКО, Л.В. История бренда и истории о бренде: нематериальные активы компании и технологии оптимизации ее имиджа [interaktyvus]., 2004 [žiūrėta 2010 10 29]. Prieiga internete per < [www.smaspeech.ru](http://www.smaspeech.ru)>
98. ЗОЛОТУХИН., Ю., В., СРЕДНЕВЕКОВЫЙ ФИРМЕННЫЙ СТИЛЬ., Вісник., ХДАДМ., 47р.
99. КРЫЛОВ, Н. Подходит ли ваша культура к вашей долгосрочной стратегии? Кадры предприятия. 2002 [№]5
100. РОУДЕН, М. Корпоративная идентичность. Создание успешного фирменного стиля и визуальные коммуникации в бизнесе.- М., 2007.

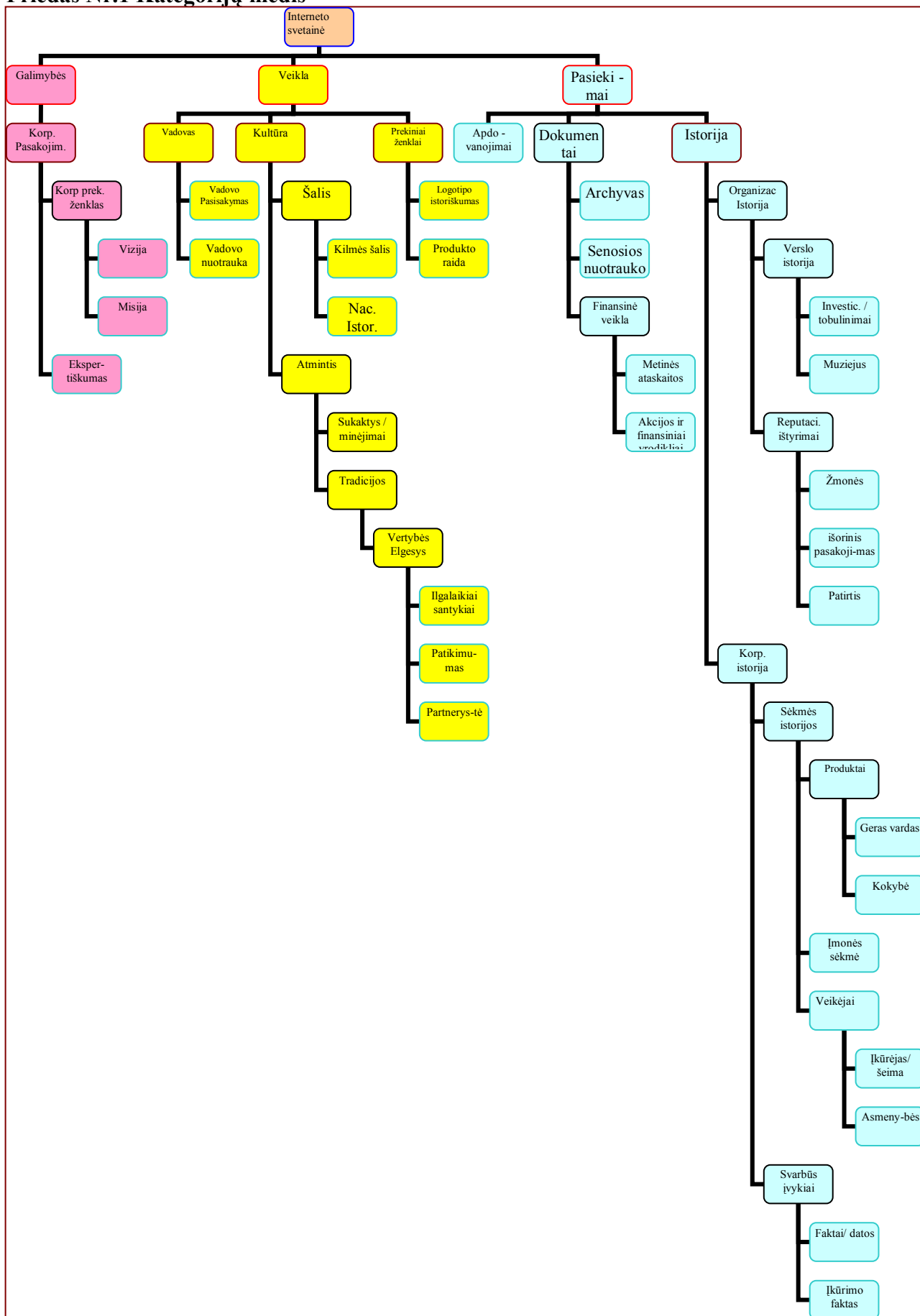
*Aspect of history in corporate storytelling summary*

*Key words: Corporate communication, corporate identity, corporate story (storytelling), aspect of history, corporate history.*

The purpose of this work is to determine how and to what extent historical discourse are reflected in corporate storytelling. The approach takes the form of systematic reading by traditional frameworks and principles of narratives. From extensive reading of the historical discourse, recurrent formal features and elements of thematic content which together define the genre of corporate history, have been identified. Good corporate communication is the assumption of a good corporate storytelling. This story appears in two ways - from narratives or history. Such a definition provides competence in the reading of historical narratives of organizations and raises questions regarding the role of history in organizational identity, memory and communication. Many different stories were told about organizations to illustrate an idea or concept of a historical discourse. There was a mixture of negative and positive stories that are the sum of the personalities, cultures and images. The emphasis of the values that the stories revealed determined the more important cultural beliefs. This does have an influence on the firm's identity, corporate brand and reputation.

This research has shown that stories reflect the elements of abilities, activities and accomplishment. Storytelling is an important form of organisational communication. It is an important source of information for management and in some cases about management. It is also a tool that can be used by management to communicate the mission, values and strategic intent of the firm. Organizations must understand the strategic vision and values of the corporate communication and this can be done at „storytelling“.

# Priedas Nr.1 Kategorijų medis





**Priedas Nr. 2. Istorinis aspektas įmonių korporatyviojoje komunikacijoje**

Išvestinės kategorijos/įmonių svetainės	Apranga	City Service	Invalda	LESTO	Lietuvos Dujos	Linas Agro Group	Pieno Žvaigždės	PST	Rokiškio Sūris	Sanitas	Teo LT	Utenos Trikotažas	Vilkyškių Pieninė	Vilniaus Baldai	SNORAS	Šiaulių Bankas	Ūkio bankas
Patikimumas	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2
Geras vardas	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1
Ekspertiškumas	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	0	1	1
Partnerystė	1	1	1	1	1	2	2	1	0	1	2	2	2	2	1	1	1
Misija	0	2	1	1	1	1	1	2	0	0	1	1	0	1	0	0	2
Vizija	0	2	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1
Vadovo pasisakymas	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vadovo/ų nuotraukos	0	2	2	2	2	0	1	0	0	2	2	0	0	2	2	2	2
Kapitalo kilmės šalis	1	0	1	1	2	0	1	1	2	1	2	1	1	1	0	1	0
Nacionalinė istorija / tradicijos / sponsorystė	0	2	2	2	0	0	1	1	2	0	2	0	2	0	0	0	2
Patirtis	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	1
Kokybė	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	0	1	1
Ilgalaikiai santykiai su klientais	1	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1
Sukaktys/Šventimai	0	2	0	0	0	1	2	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
Logotipo istoriškumas	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	0	1	0
Žmonės	0	1	0	0	0	1	2	1	1	1	1	2	1	2	0	1	1
Investicijos ir tobulinimas	1	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	0
Išorinis pasakojimas	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0
Metinės ataskaitos	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	0	2	2	2	2	2
Akcijos ir finansiniai rodikliai	2	2	2	1	2	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2
Archyvas	0	0	2	1	2	1	2	1	1	0	2	1	0	1	2	1	1
Muziejus	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Senos nuotraukos	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Apdovanojimai	0	0	0	2	0	0	2	1	1	1	2	2	2	0	2	0	2
Įkūrimo faktas	0	0	2	0	2	2	2	1	0	2	1	2	2	2	1	2	1
Įkūrėjas/šeima	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Faktai/datos	2	2	2	1	1	2	2	2	0	2	2	2	1	2	2	2	0
Produkto raida	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1
Sėkminga firma	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0
Sėkmingos asmenybės	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0

**Priedas Nr. 3 Bankų lentelė**

<b>Išvestinės kategorijos/įmonių svetainės</b>	<b>Finasta</b>	<b>Medicinos bankas</b>	<b>Citadelė</b>	<b>DnB NORD</b>	<b>SEB bankas</b>	<b>Swedbank</b>	<b>SEB group</b>	<b>Swedbank group</b>
Patikimumas	2	3	2	3	3	3	4	4
Geras vardas	2	2	2	2	2	3	4	4
Ekspertiškumas	2	2	3	3	4	3	4	4
Partnerystė	2	3	3	3	3	4	4	4
Misija	1	1	3	1	3	2	2	2
Vizija	1	1	4	1	1	1	3	1
Vadovo pasisakymas	0	0	0	2	0	1	4	3
Vadovo/ų nuotraukos	0	0	0	3	2	2	4	2
Kilmės šalis	0	1	3	1	2	4	2	4
Nacionalinė istorija / tradicijos / sponsorystė	1	2	1	2	2	3	2	4
Patirtis	2	2	2	3	3	4	4	4
Kokybė	2	3	3	4	3	3	4	4
Ilgalaikiškia santykiai su klientais	2	3	3	3	3	4	4	4
Sukaktys/Šventimai	0	0	0	0	2	2	4	4
Logotipo istorija	0	0	0	0	0	1	2	4
Žmonės	0	2	2	2	2	2	4	3
Investicijos ir tobulinimas	1	2	1	3	3	2	4	4
Išorinis pasakojimas	0	0	0	0	0	0	1	2
Metinės ataskaitos	2	4	4	4	4	4	4	4
Akcijos ir finansiniai rodikliai	4	4	2	4	4	4	4	4
Archyvas	2	3	2	4	4	4	4	4
Muziejus	0	0	0	0	0	0	1	1
Senos (autentiškos) nuotraukos	1	0	0	2	0	2	4	4
Apdovanojimai	0	0	0	2	4	3	4	4
Įkūrimo data	2	2	2	2	3	4	4	4
Įkūrėjas/šeima	0	2	0	0	2	1	4	2
Faktai/datos	0	2	0	3	3	4	4	4
Produkto raida	1	1	1	1	2	2	4	4
Sėkminga firma	2	2	2	3	3	3	4	4
Sėkmingos asmenybės	0	1	0	2	2	1	4	3

