

VILNIAUS UNIVERSITETAS
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Jovita Tamošaitytė
Ryšių su visuomene programos II k. studentė

KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO POKYČIŲ VALDYMAS

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

Vadovė: doc.dr. V.Gudonienė

Vilnius, 2009

MAGISTRO DARBO LYDRAŠTIS

JOVITA TAMOŠAITYTĖ

(magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė)

KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO POKYČIŲ VALDYMAS

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba)

CORPORATE BRAND CHANGES MANAGEMENT

(magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba)

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

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

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

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

_____ (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas)

Magistro baigiamąjį darbą ginti _____

(įrašyti – leidžiu arba neleidžiu)

_____ (data)

_____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas)

Magistro baigiamasis darbas įregistruotas _____

(instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas)

Recenzentu skiriu _____

(recenzento vardas, pavardė)

_____ (data)

_____ (instituto/ katedros vadovo parašas)

Darbą recenzuoti gavau. _____

(data)

_____ (recenzento parašas)

Referato lapas

Tamošaitytė, Jovita

Ta79 Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas: magistro baigiamasis darbas/ Jovita Tamošaitytė: mokslinis vadovas doc. Dr. V. Gudonienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra. – Vilnius, 2009. – lap.: 10 pav., 3 lent., 6 diagr. – Maš. – Bibliogr.: p. 67-70 (53 pavad.).

UDK 659.4:06(008)

Raktiniai žodžiai: prekės ženklas, korporatyvinis prekės ženklas, korporatyvinių prekės ženklų strategijos, identitetas, veiksniai, korporatyvinio prekės ženklo pokyčiai, komunikacija.

Magistro baigiamojo darbo objektas – korporatyvinių prekės ženklų pokyčių valdymo procesai. Darbo tikslas – išnagrinėti korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo teorines išvalgas ir nustatyti bankinio sektoriaus Lietuvoje taikomų korporatyvinių prekės ženklų identiteto valdymo ir komunikacijos ypatybes. Darbo uždaviniai: aptarti korporatyvinio prekės ženklo sampratą; nustatyti korporatyvinio prekės ženklo sukuriamas vertes; išnagrinėti naudojamas korporatyvinio prekės ženklo strategijas; išanalizuoti veiksniai, įtakojančius korporatyvinio prekės ženklo pokyčius; išnagrinėti, kaip įgyvendinami bei valdomi korporatyvinių prekės ženklų pokyčiai; taikant teorinę medžiagą atlikti bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijos tyrimą.

Pirmoje ir antroje dalyje remiamasi moksliniais straipsniais, atliekama mokslinės literatūros ir straipsnių palyginamoji ir loginė analizė, antrinių duomenų vaizdavimas paveikslėliuose bei apibendrinimas. Tyrimui atlikti naudotas turinio analizės metodas. Tyrimo tikslas – išanalizuoti korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijos pokyčius Lietuvos komercinių bankų sektoriuje.

Tyrimas parodė, jog strateginiai veiksniai buvo pagrindiniai, įtakoję korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčius. Esant tiems patiems veiksniais, kompanijos ėmėsi panašių priemonių korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčiams įgyvendinti. Dar daugiau, keičiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, kompanijos linkusios naudoti panašias komunikacijos priemones. Kompanijos stiprina korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, siekiant sukurti ir išlaikyti pagrindines vertes kompanijai per vieną korporatyvinį prekės ženklą.

Nors analizuotų bankų korporatyvinio prekės ženklo identitetas keičiamas iš esmės, tačiau laikomasi bendrų bankinio sektoriaus korporatyviniams prekės ženklams būdingų tendencijų, stengiantis per daug neišsiskirti. Tačiau reikia pažymėti, jog turėtų būti einama priešingu keliu, kuomet stiprinant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, būtų suteikiamos jam išskirtinės asociacijos ir taip išsiskiriama iš daugumos bei pritraukiamos patraukliausios klientų interesų grupės.

Turinys

IVADAS	5
1. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO SAMPRATA IR VERTĖ	8
1.1. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO SAMPRATA	8
1.2. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO IDENTITETO SISTEMA	10
1.3. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO IR PREKIŲ ŽENKLŲ SKIRTUMAI	15
1.4. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VERTĖS	17
1.4.1. Korporatyvinio prekės ženklo sukuriamos vertės	17
1.4.2. J.Kunde korporatyvinio prekės ženklo verčių grandinė	19
1.5. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO STRATEGIJOS	21
1.5.1. W.Olins korporatyvinių prekės ženklų strategijos	21
1.5.2. Kammerer korporatyvinių prekės ženklų strategijos	22
1.5.3. Van Riel korporatyvinio prekės ženklo strategijos	23
1.5.4. Jesper Kunde prekės ženklų sistemų modelis	25
2. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO POKYČIŲ VALDYMAS	27
2.1. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO STRATEGIJOS PASIRINKIMAS	27
2.2. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO POKYČIAI	28
2.3. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VALDYMAS IR PALAIKYMAS	33
2.3.1. Korporatyvinio prekės ženklo kūrimo ir palaikymo priemonės	33
2.3.2. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas	35
2.4. KOMUNIKACIJA KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO POKYČIAMS VALDYTI	40
2.4.1. Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija: du požiūriai	40
2.4.3. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikacija	44
2.5. SĖKMINGO KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO POKYČIŲ VALDYMO PRINCIPAI	47
3. BANKINIO SEKTORIAUS KORPORATYVINIŲ PREKĖS ŽENKLŲ IDENTITETO POKYČIŲ KOMUNIKACIJOS TYRIMAS	49
IŠVADOS	61
CORPORATE BRAND CHANGES MANAGEMENT	64
BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS	66
PRIEDAI	70
1 PRIEDAS. KORPORATYVINIŲ PREKĖS ŽENKLŲ IDENTITETO KOMUNIKACIJOS TYRIMO DUOMENŲ LENTELĖ	70
2 PRIEDAS. KORPORATYVINIŲ PREKĖS ŽENKLŲ VYKDOMŲ POKYČIŲ DUOMENŲ LENTELĖ	71
3 PRIEDAS. KORPORATYVINIŲ PREKĖS ŽENKLŲ POKYČIUS ĮTAKOJUSIŲ VEIKSNIŲ LENTELĖ	72

Ivadas

Šiandieninė rinka yra perpildyta tiek mažomis, tiek didelėmis kompanijomis, tai apunkina galimybes siunčiamoms žinutėms ne tik išvirtinti interesų grupių mintyse, bet ir pasiekti juos. Kompanijos priverstos investuoti nemažai lėšų, besistengdamos išvirtinti rinkoje, dar daugiau investicijų reikalauja naujų produktų ir paslaugų įvedimas į rinkas.

Stiprus korporatyvinis prekės ženklas gali padėti kompanijai išvirtinti rinkoje, o apgalvotai naudojama, strategiškai pagrįsta ir tikslingai nukreipta komunikacija – padėti tokias pozicijas išlaikyti. Taigi stiprūs korporatyviniai prekės ženklai gali sukurti didesnę vertę visai kompanijai ir jos gaminamai produkcijai. Literatūroje autoriai išskiria keletą korporatyvinių prekės ženklų strategijų, kurios pasižymi stipresniu ar silpnesniu pagrindinio visą kompaniją, jos idėjas, įvaizdį, reputaciją apimančio korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsniu.

Pastaraisiais dešimtmečiais vystantis ekonomikai tobulėjo paslaugų bei produktų kokybė, kompanijos augo, jungėsi tarpusavyje arba skyrėsi investuodamos į naujas sferas. Visi šie faktoriai turėjo įtakos ir prekės ženklų keitimuisi, vienais atvejais prekės ženklus išauginant į korporatyvinius prekės ženklus, kitais - keičiant korporatyvinius prekės ženklus į naujus, atspindinčius naujas strategijas, pasižyminčius naujomis vertybėmis, kuriant naują įvaizdį. Taip pat kompanijoms vystantis, augant, plečiant savo veiklą, pereinant į naujas rinkas, jungiantis, atsiranda veiksniai, įtakojantys pokyčius kompanijose. Šie veiksniai taip pat įtakoja kompanijas keisti turimų korporatyvinių prekės ženklų komunikaciją, formuoti naują korporatyvinio prekės ženklo identitetą.

Didėjant investicijoms į Baltijos šalių rinką, prekės ženklų keitimas aktualus buvo ir Rytų Europos šalyse. Ypač daug prekės ženklų pokyčių pastaraisiais metais vyko bankiniame sektoriuje Lietuvoje. Keletas tokių procesų tebevyksta ir dabar, todėl yra galimybė išnagrinėti korporatyvinio prekės ženklo kuriamo identiteto komunikaciją.

Šio darbo objektas – korporatyvinių prekės ženklų pokyčiai.

Darbo tikslas – išnagrinėti korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo teorines išvalgas ir nustatyti bankinio sektoriaus Lietuvoje taikomų korporatyvinių prekės ženklų identiteto valdymo ir komunikacijos ypatybes.

Darbo uždaviniai:

- ✓ aptarti korporatyvinio prekės ženklo sampratą;
- ✓ nustatyti korporatyvinio prekės ženklo sukuriamas vertes;
- ✓ išnagrinėti naudojamas korporatyvinio prekės ženklo strategijas;
- ✓ išanalizuoti veiksniai, įtakojančius korporatyvinio prekės ženklo pokyčius;
- ✓ išnagrinėti, kaip įgyvendinami bei valdomi korporatyvinių prekės ženklų pokyčiai;

- ✓ taikant teorinę medžiagą atlikti bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijos tyrimą.

Darbe naudoti metodai.

Pirmoje ir antroje dalyje remiamasi moksliniais straipsniais, atliekama mokslinės literatūros ir straipsnių palyginamoji ir loginė analizė, antrinių duomenų vaizdavimas paveikslėliuose bei apibendrinimas. Tyrimui atlikti naudotas turinio analizės metodas: surinkta kokybinė informacija, susisteminama, suklasifikuojama ir naudojant skaičiavimo metodus paverčiama kiekybine bei vaizduojama grafiškai.

Darbas parašytas remiantis 53 literatūros šaltiniais, dauguma jų yra užsienio autorių publikuoti moksliniai straipsniai, taip pat naudotasi interneto svetainėmis, kuriose analizuojami korporatyviniai prekės ženklai.

Darbo struktūra

Pirmoje dalyje aptariama korporatyvinio prekės ženklo samprata, plačiau išnagrinėjami korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemos elementai. Išskiriami korporatyvinio prekės ženklo ir prekių ženklų skirtumai.

Taip pat pirmoje dalyje išskiriamos korporatyvinio prekės ženklo sukuriamos vertės, aptariama korporatyvinio prekės ženklo vertės grandinė, ties kuria kompanija turėtų koncentruotis siekdama sukurti optimalią vertę. Čia analizuojamos vertės grandinės sudedamosios dalys, pabrėžiama, kokia linkme turėtų judėti kompanijos veiksmai bei kokią strategiją ji turėtų rinktis, siekdama didinti savo pozicijas rinkoje. Toliau nagrinėjamos korporatyvinių prekės ženklų strategijos. Pateikiami ir aptariami keturių autorių W.Olins, Kammerer, Van Riel ir J. Kunde modeliai. Modeliai nagrinėjami pagal korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsnį, taip pat pateikiami pavyzdžiai.

Antroje dalyje plačiau nagrinėjama, kuo paremtas stiprus korporatyvinio prekės ženklo valdymas bei palaikymas, taip pat analizuojama komunikacija, kaip pagrindinė korporatyvinio prekės ženklo valdymo ir palaikymo grandis.

Šioje dalyje taip pat išskiriami veiksniai, kurie turi įtakos korporatyvinio prekės ženklo pokyčiams. Analizuojami struktūriniai, strateginiai ir funkciniai veiksniai, kurie skatina keisti korporatyvinius prekės ženklus. Išskiriami sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo principai.

Kadangi sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas paremtas naujų reikšmių pernešimu ir pritaikymu realizuojant naują korporatyvinį prekės ženklo identitetą, todėl analizuojant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, analizuojama formuojamo korporatyvinio prekės ženklo identiteto komunikacija. Tyrimui atlikti naudojama kokybinės turinio analizės metodas. Tyrimo objektas – bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacija. Tyrime

siekama išanalizuoti korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijos pokyčius Lietuvos komercinių bankų sektoriuje. Keliami tokie uždaviniai: nustatyti, kokios korporatyvinio prekės ženklo identiteto tendencijos vyrauja bankiniame sektoriuje, įvertinti, kokie veiksniai įtakojo korporatyvinių prekės ženklų pokyčius, nustatyti pokyčius, kurie buvo atliekami keičiant korporatyvinį prekės ženklo identitetą.

Tyrimas parodė, jog analizuojamų korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčius stipriausiai įtakojo strateginiai veiksniai. Esant tiems patiems veiksniams, kompanijos ėmėsi ir panašių priemonių korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčiams įgyvendinti. Dar daugiau, keičiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, kompanijos buvo linkusios naudoti panašias komunikacijos priemones. Tyrimo duomenys rodo, jog kompanijos ypač stiprina korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, siekiant sukurti ir išlaikyti pagrindines vertes kompanijai per vieną korporatyvinį prekės ženklą. Ir nors analizuotų bankų korporatyvinio prekės ženklo identitetas keičiamas iš esmės, tačiau išlaikomi bendri bruožai, būdingi komercinių bankų sektoriui.

1. Korporatyvinio prekės ženklo samprata ir vertė

1.1. Korporatyvinio prekės ženklo samprata

Korporatyvinis prekės ženklą galima apibrėžti, kaip įvaizdžio, suvokimo bei patirties su kompanija visumą. Korporatyvinio prekės ženklo tikslas yra suasmeninti kompaniją kaip visumą tam, kad sukurtų vertę iš kompanijos strateginės pozicijos, institucinių veiklų, organizavimo, darbuotojų, produktų portfelio bei paslaugų.¹

Apibrėžti korporatyvinį prekės ženklą taip pat galima pagal klausimus, kylančius iš kompanijos gyvavimo: *“kas mes esame?”*, *“kuo mes tikime?”* bei *“kodėl turi būti jam lojalus?”* *Korporatyvinis prekės ženklas įtvirtina kiekvieno interesų grupės nario patirtį pradedant nuo tuo, kaip kompanija aptarnauja klientus ir baigiant, kokia yra aukščiausių valdymo organų komunikacija.*²

Kaip pagrindiniai korporatyvinio prekės ženklo elementai teorijoje išskiriama: identitetas, įvaizdis bei reputacija.

Korporatyvinio prekės ženklo identitetas – tai organizacijos idėja ir tai, kaip ji yra pristatoma skirtingoms auditorijoms, pirmiausia išorinėms interesų grupėms. Kalbant apie organizacijos identitetą, jis suvokiamas iš organizacijos narių perspektyvos per tai, kas yra organizacija ir kam ji atstovauja. Tuo tarpu korporatyvinio prekės ženklo identitetas yra nubrėžiamas aukščiausiojo lygmens vadovų bei gali sukurti kompanijos supratimą, padidinti jos atpažinimą ir aktyvinti įvaizdį. Stiprus identitetas taip pat gali padėti pakelti darbuotojų motyvaciją, sukuriant jausmą „mes“ bei leisti žmonėms identifikuoti save su organizacija. *Tikslingas korporatyvinio prekės ženklo identitetas komunikuojamas su atitinkama simbolika taip pat gali sukelti pasitikėjimą tarp interesų grupių, nes jie susidarys aiškų vaizdą apie organizaciją.*³ Pavyzdžiui, atliekų kompanija „EMP recycling“ komunikuojamos žinutės puikiai atspindi pagrindinį įmonės identitetą – „ekologija, mokslas, pažanga“. Korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistema plačiau aptariama 1.2. poskyryje.

Įvaizdis suvokiamas kaip kompanijos identiteto atspindys. Įvaizdis gali būti naudojamas sukurti teigiamą kompanijos susijusių grupių suvokimą, tokių kaip darbuotojų, bendruomenės ar

¹ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementating practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 4.

² Gregory, J.R. *The real value of corporate branding*. [interaktyvus]. Corporate Branding, LCC. Stamford, CT/New York, NY/Tokyo, Japan. [žiūrėta 2009 03 23]. Prieiga per internetą: <http://www.corebrand.com/downloadspublic/CoreBrand_QA.pdf>

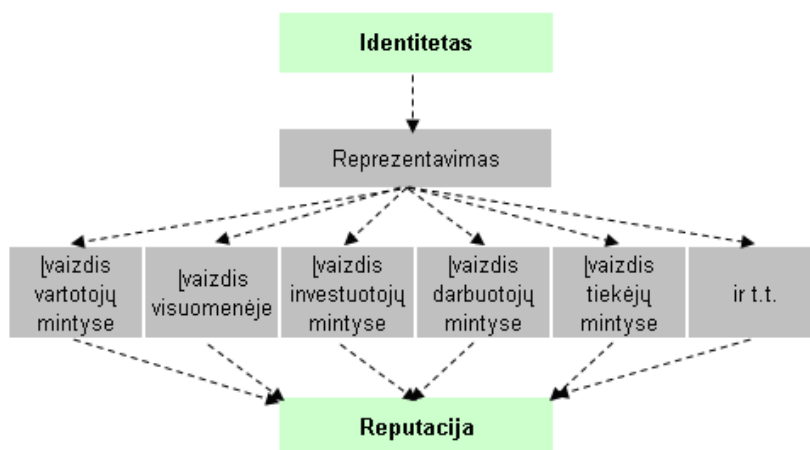
³ Bronn, P.S. *Corporate Communication and the Corporate Brand*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą: <<http://home.bi.no/fgl96053/bronnchap5.pdf>>.

aplinkosaugos. Bronn apibrėžia įvaizdį kaip visumą, kuria suvokiama kompanija kaip vienetas, apimantis produktus, paslaugas, vadovavimo stilių, komunikacijos veiklą bei kitus veiksmus.⁴ Keller išskiria asociacijas, su kuriomis turėtų būti susijęs įvaizdis, pasak jo, visų pirma, šios asociacijos turėtų kilti iš produktų požymių, nuostatų bei organizacijos požymių, kaip kad pavyzdžiui, kokybė bei suvokimas, kad kompanijos produktai atitinka aukščiausią kokybę.⁵ Kitos asociacijos – kompanijos santykių su interesų grupėmis atspindys; kompanijos vertybės, kas apima aplinkosaugos programas bei socialinę atsakomybę. Paskutinė asociacija – kompanijos patikimumas, kas apima kompanijos kompetenciją, patikimumą bei patrauklumą apskritai.

Skirtingai nei įvaizdis, kuris yra kuriamas organizacijos ir kurį ji gali kontroliuoti yra kompanijos reputacija. Reputaciją galima apibrėžti kaip grupę reikšmių, pagal kurias kompanija yra žinoma visuomenėje ir kuriomis ji yra apibūdinama. Reputaciją sudaro nusistovėjusi nuomonė apie organizacijos ypatybes.⁶ Ji formuojasi iš gausybės kintančių veiksnių, tokių kaip veiksminga konkurencija, lyderiavimas rinkoje, dėmesys vartotojams, žinomumas ir populiarumas, organizacijos kultūros bei, žinoma, komunikacijos. Didelę įtaką daro ir santykis tarp vartotojų lūkesčių bei gaunamos naudos.

Bronn nurodo, kad korporatyvinio prekės ženklo identiteto reprezentavimas interesų grupėms įtakoja įvaizdį, sukurtą tų interesų grupių mintyse, bei daro įtaką formuojamai reputacijai apie tą korporatyvinį prekės ženklą bei visą kompaniją (žr. 1 paveikslą).⁷

1 paveikslas. Reputacija kaip įvairių organizacijos interesų grupių įvaizdžio rezultatas⁸



⁴ Bronn, P.S. *Corporate Communication and the Corporate Brand*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą: <<http://home.bi.no/fgl96053/bronnchap5.pdf>>.

⁵ Keller, L.K., Lehmann, D.R., *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*. 2005. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą: <<http://bear.cba.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/BRANDS%20AND%20BRANDING.pdf>>.

⁶ FILL, Chris. *Marketing communications: engagement, strategies and practice*. Financial Times/Prentice Hall, 2005. p. 435–437.

⁷⁻⁸ Bronn, P.S., išnaša 4.

Apibendrinant, reputacija - tai bendras organizacijos interesų grupių vertinimas, apimantis interesų grupių suvokimą apie organizacijos gebėjimą atitikti jų lūkesčius ar šios interesų grupės yra suinteresuotos įsigyti kompanijos produkciją, dirbti kompanijoje ar investuoti į ją.

Apžvelgus korporatyvinio prekės ženklo sampratą bei pagrindinius jo komponentus, apibrėžti korporatyvinį prekės ženklą galima, kaip daugelio kompanijos veiklos faktų sudėtinį rezultatą, kartu su interesų grupių turima patirtimi, suformuotu įvaizdžiu jų mintyse. Apibendrintas suvokimas apie korporatyvinį prekės ženklą, jo vertinimas auditorijos akyse, sąlygoja vienokios ar kitokios reputacijos susidarymą. Taip pat svarbu pažymėti, kad korporatyvinio prekės ženklo identitetas pats savaime, ir tai, kaip jis yra perteikiamas auditorijai, sąlygoja korporatyvinio prekės ženklo suvokimą, kuria įvaizdį bei įtakoja reputaciją.

1.2. Korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistema

Korporatyvinio prekės ženklo identitetas yra sistema, kurią sudaro visi faktai bei komponentai, naudojami atspindėti auditorijoje, tam, kad išskirtų korporatyvinį prekės ženklą iš kitų bei įsitvirtintų auditorijos mintyse. *Korporatyvinio prekės ženklo identitetas interpretuojamas, kaip organizacijos veidas, tikslai ir vertės, kurios kuria individualumą, kuris išskiria prekės ženklą, jausmą.*⁹

Spaeth pateikia korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemos modelį, kurį sudaro įvairūs faktai, skiriami pagal du lygius: *korporatyvinį* ir *subkorporatyvį*.¹⁰ (žr. 1 lentelę).

Korporatyvinis apibūdinamas kaip suvokiami faktai, kurie gali padėti auditorijai identifikuoti organizaciją.¹¹ Šie faktai gali būti sukuriami, pavyzdžiui, pastato architektūra, arba pakeisti į naujus, pavyzdžiui, pasikeitusi centrinė kompanijos būstinė, taip pat jie gali būti padaryti mažiau matomi, siekiant, kad korporatyvinis prekės ženklas įgytų kitą atspindį.

Subkorporatyvinį galima apibūdinti kaip komunikuojamus faktus (tokius kaip kompanijos struktūra, pavieniai prekių ženklai, produktai), kurie naudojami kompanijos atpažinimui didinti.¹² Tokie faktai gali būti apibrėžiami iš naujo, pagrindiniai verslo vienetai reorganizuojami, dukterinių kompanijų prekės ženklai keičiami, siekiant suteikti naują formą, ar naują prekės ženklą motininei kompanijai.

⁹ Harris, F. and Keynes, M. *Corporate branding and corporate brand performance*. European Journal of Marketing. Vol. 35. No. 3/4, 2001. p. 442.

¹⁰ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Situation Facts..* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 11 01]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-tools.asp?mt_id=3>.

¹¹⁻¹² Spaeth, T. ir Vanderbauwhede, T., išnaša 10.

Korporatyvinio ir subkorporatyvinio lygmens faktai, kurie sudaro korporatyvinio prekės ženklo identiteto visumą, skiriami pagal tokias dalis: *vadovybės siekiai, situacijos faktoriai bei verbalinė ir vizualinė identifikavimo sistema*.¹³ (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistema¹⁴

	Vadovybės siekiai	Situacijos faktoriai	Identifikavimo sistemos	
			Verbalinė	Vizualinė
Korporatyviniai	Siekiai: misija, vizija, tikslai, vertybės, pozicionavimas Kultūra ir asmenybė	Industrija, dydis, istorija, savininkai, geografija, valdymas, centrinė kompanijos būstinė, konkurentai, architektūra	Kompanijos vardas: lengvai ištariamas, formalus, teisinis Internetinio puslapio pavadinimas Veiklos sritys	Kompanijos dizainas, Logotipas, Vizualinė sistema: apipavidalinimas, spalvos, grafinės bei kitos priemonės
Subkorporatyviniai	Struktūra: organizacinė koncepcija, sudėtinės dalys, santykiai	Verslo vienetai, nustatytos kompetencijos, dukterinės kompanijos, prekės ženklai ir produktai	Verslo vienetų pavadinimai	Prekės ženklų pavadinimai, patvirtinimai

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, vadovybės siekiai, apimantys pagrindinius kompanijos siekius, tokius kaip kompanijos misija, vizija, vertybių sistema, veiklos tikslai, kultūra, asmenybė bei struktūra yra faktų apie kompaniją dalis, įeinanti į korporatyvinio prekės ženklo identitetą.

Visa kompanijos veikimo filosofija bei siekiai yra paremti pagrindinėmis vertybėmis generuojamomis aukščiausių kompanijos valdymo organų. Kompanijos vertybės pagal Van Riel ir Balmer „yra susiję su tikėjimu, apimančiu organizacijos vartojamą kalbą, papročius, ideologiją, kuris yra kompanijos kultūros orientyras bei korporatyvinio prekės ženklo identiteto forma.“¹⁵

Kompanijos tikslą galima apibrėžti tokiu klausimu: „kodėl kompanija veikia?“, misiją – „kodėl tai verta daryti?“, vizija – „ko kompanija siekia?“, pozicionavimą – „kokia kompanija tikisi būti interesų grupių mintyse, lyginant su kitomis kompanijomis?“

¹³ Spaeth, T. *Corporate identity components*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <http://www.identityworks.com/tools/components_of_identity.htm>.

¹⁴ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Situation Facts*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 11 01]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-tools.asp?mt_id=3>.

¹⁵ Melewar, T.C. and Karaosmanoglu E., *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives*. European Journal of Marketing. Vol. 40. No.7/8, 2006. p.855.

Kultūra apima bet koki specifinį, savitą elgesį, kuris padeda charakterizuoti (ir išskirti) korporatyvinį prekės ženklą iš kitų <...>. ¹⁶ Kompanijos elgesys kyla iš suplanuotų kompanijos veiksmų, kurie susitapatina su kompanijos kultūra ir tuo, kas įvyksta spontaniškai. Kompanijos elgesys gali turėti ilgalaikį efektą bendram korporatyvinio prekės ženklo identitetui, t.y. aukščiausių vadovų veiksmai, jų komunikacija, darbuotojų elgesys - ypač paslaugų versle svarbu, kaip darbuotojai elgiasi su klientais, kokios nuostatos vyrauja, - akcininkų veiksmai ir t.t. gali sustiprinti ar net susilpninti korporatyvinio prekės ženklo įvaizdį.

Jeigu kultūra susijusi su elgesiu, tai asmenybė, priešingai, susijusi su pateikiamu stiliumi bei manieromis. Identiteto asmenybės savybės ypač svarbios ir naudojamos formuojant nuoseklų kompanijos „balsą“, vizualinį dizainą bei logotipo dizainą.

Organizacijos struktūra apima organizacijos hierarchijos modelį, santykius tarp skirtingų organizacijos verslo vienetų, komunikacijos sklaidos lygius. Nors organizacijos struktūra sudaro subkorporatyvinio lygmens faktus, tačiau ji stipriai susijusi su korporatyvinio prekės ženklo dominavimo lygiu. (žr. 1.5. poskyrį). Kompanijos turinčios aukštą centralizacijos laipsnį, dažniausiai nesuteikia autonomijos dukterinėms kompanijomis, ir priešingai, ten kur centralizacija žema, t.y. aukštas decentralizacijos laipsnis, dukterinės kompanijos formuoja atskirą identitetą. Olins teigia, kad „*tai suteikia vadovams daugiau autonomijos ir kad taip labiau išryškėti korporatyvinio prekės ženklo strategijos.*“ ¹⁷

Apibendrinant, vadovybės tikslai yra paremti aukščiausių valdymo organų ilgalaikėmis strategijomis. Keičiantis vadovybės tikslams, daroma didelė kompanijai, nusistovėjusioms tvarkoms joje, kultūrai, o tai turi įtakos ir korporatyvinio prekės ženklo identitetui. Taigi galima teigti, jog korporatyvinio prekės ženklo identiteto sąvoka priartėja prie prekės ženklo valdymo, kur visi organizacijos nariai veikia ar turėtų veikti pagal trokštamą identitetą, ilgainiui siekiant įsitvirtinti auditorijos mintyse. Tai pabrėžia ir Roll, garsus verslo ir prekės ženklų strategas, nurodydamas, jog <...> svarbu, kad auditorijos nariai turėtų mintyse tai, ką prekės ženklo identitetas perduoda remdamasis strateginiais tikslais, kol prekės ženklo įvaizdis formuojamas auditorijos mintyse. ¹⁸

Situacijos faktai ar kiti įmanomi realūs ar tik suvokiami faktai apie kompaniją gali įsitvirtinti pagrindinės kompanijos auditorijos narių mintyse kaip faktai, padedantys identifikuoti

¹⁶ *Corporate Brand Platforms: CORPORATE CULTURE*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <http://www.identityworks.com/tools/corporate_brand_platforms_culture.htm>.

¹⁷ Melewar, T.C. and Karaosmanoglu E., *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives*. European Journal of Marketing. Vol. 40. No.7/8, 2006. p.860.

¹⁸ Roll, M. *Brand Glossary*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 10 02]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/brand_glossary.asp>.

korporatyvinį prekės ženklą, išskiriant jį iš kitų, pavyzdžiui, Bill Gates – valdymas, Omnitel – konkurencija, Apple – produktai. Išskiriami tokie situacijos faktai korporatyviniu lygiu:

- Industrija – veiklos aiškumas, kaip įvairios interesų grupės (investuotojai, pirkėjai) kategorizuoja kompaniją yra svarbu jos identitetui.
- Dydis – suvokiamas kompanijos dydis gali būti stiprus identifikavimo faktorius, kuris dažniausiai yra užima didelę reikšmę kuriant stiprų korporatyvinį prekės ženklą.
- Istorija – suvokiama kompanijos istorija gali būti galingas identifikavimo faktorius. Suvokiama istorija gali būti pabrėžiama, akcentuojama, atvirksčiai, neakcentuojama, ar net pakeičiama.
- Savininkai, savininkų prigimtis gali būti taip pat ir prekės ženklo identiteto dalis, pradedant nuo privačios ir baigiant vieša informacija apie savininkus.
- Tautinis ir geografinis aiškumas, abu šie faktoriai veikia kartu, tačiau čia keliami du skirtingi klausimai: ar kompanija turi tautiškumo aspektų, kaip kompanija geriausiai suvokiama – per savo geografinę apimtį, šalies, regioninį ar globalinį mastą.
- Valdymas, kompanijos vadovų prekės ženklo vertinimas, dažnai gali nusverti prekės ženklo identitetą, t.y. vadovų lygmens įtaka prekės ženklo identitetui.
- Centrinė kompanijos būstinė, kur sėdi kompanijos valdyba, gali tapti prekės ženklo identifikatoriais, pavyzdžiui, Mažeikių nafta, Vilniaus duona, Kėdainių konservai.
- Konkurentai, kartais kompanijos identifikuoja save daug greičiau primindamos savo konkurentus.
- Pastato, kuriame įsikūrusi kompanijos valdyba, architektūra, teritorija, gamyklos pastatas gali būti identifikavimo faktoriais, pavyzdžiui, naujas Swedbank pastatas.

Subkorporatyviniu lygiu skiriami tokie situacijos faktai:

- Kompetencijos, kuriomis kompanija pasižymi, gali padėti pakeisti ar sustiprinti išskirtinį kompanijos identitetą.
- Nustatyti verslo vienetai. Šios komunikuojamos sudėtinės kompanijos dalys yra ypatingai stiprus korporatyvinio prekės ženklo instrumentas. Pagal tai, kaip jie yra pristatomi auditorijoms, koks jų patvirtinimas su pagrindinės kompanijos veikla, įtakoja korporatyvinio prekės ženklo identitetą.
- Dukterinės kompanijos supratimas ir suvokiamos asociacijos su korporatyviniu prekės ženklu gali tiek teigiamai, tiek neigiamai paveikti esamo korporatyvinio prekės ženklo identitetą. (žr. 1.5 skyrių).

- Prekės ženklai ir produktai, kompanijos esminių prekės ženklų ar produktų paskelbimas gali būti galingas identifikatorius. Kompanijos turimi produktai, teikiamos paslaugos, produktų bei paslaugų prekių ženklai, kokia yra produktų bei paslaugų kokybė, kaina, komunikacija ir kt., įtakoja formuojamą įvaizdį vartotojų akyse. Priklausomai nuo to, koks prekių ir paslaugų patvirtinimas su pagrindine kompanija, įtakojamas korporatyvinio prekės ženklo identitetas. (žr. 1.5 skyrių).

Taigi šie korporatyviniai faktai, kaip dydis, istorija, savininkai, geografija, valdymas, centrinė kompanijos būstinė, konkurentai, architektūra bei subkorporatyviniai faktai, kaip verslo vienetai, nustatytos kompetencijos, dukterinės kompanijos, prekės ženklai ir produktai turi būti suprantami, analizuojami bei planuojami. Kaip ir kitos korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemos dalys, jie gali keistis, būti pakeisti bei daryti įtaką tikslinės kompanijos auditorijos suvokimui apie korporatyvinį prekės ženklą.

Kitos dvi svarbios identiteto sistemos dalys: verbalinė ir vizualinė sistemos, pagal kurias identifikuojamas korporatyvinis prekės ženklas. Pasak Baker ir Balmer vizualinė identiteto sistema turi du tikslus <...> *reprezentuoti kompanijos vertes, filosofiją bei paremti korporatyvinę komunikaciją, taip pat <...> kompanijos vizualinis identitetas gali paveikti daugelį interesų grupių, jų suvokimą apie kompaniją.*¹⁹ Tuo tarpu verbalinė sistema apima visumą žodžių ir frazių, kurie charakterizuoja visą organizaciją bei jos kultūrą. Čia taip pat ypač svarbu visos kompanijos vardas, t.y. ar jis yra:

- Formalus/ teisinis pavadinimas, pvz. komunikuojama yra BMS, formalus pavadinimas BMS sprendimai, teisinis UAB BMS sprendimai.
- Pagrindinio padalinio/ veiklos pavadinimas, pvz. UAB Apskaitos sprendimai; UAB Inovaciniai sprendimai;
- Baigiamieji žodžiai, pvz. Honda *The power of dreams*, Nokia *Conecting people*.
- Dukterinės kompanijos, padalinio išskyrimas, pvz. Lietuvos draudimas Part of the RSA group.

Taip pat svarbu, kokios yra kompanijos veiklos sritys, ką jos apima, koks yra kompanijos internetinės svetainės adresas, kokie yra verslo vienetų pavadinimai, kurie nusako, kaip verslo vienetai išreiškia savo ryšį su motinine kompanija naudojant ir vizualines sistemas ir žodinius elementus.

Apžvelgus korporatyvinio prekės ženklo identitetą, matyti, kad tai sistema, apimanti daug tarpusavyje susijusių elementų, paremtų faktų apie kompaniją visuma. Apskritai, korporatyvinio

¹⁹ Melewar, T.C. and Karaosmanoglu E., *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives*. European Journal of Marketing. Vol. 40. No.7/8, 2006. p.852.

prekės ženklo identitetas suvokiamas, kaip unikalios, funkcinės ir mintyse esančios asociacijos, kuriomis siekiama prekės ženklą kurti ir palaikyti bei kuris gali keistis, priklausomai nuo šių asociacijų. Keičiantis identiteto sudedamosiom dalims, keičiasi ir asociacijos, reprezentuojančios, tai ką korporatyvinis prekės ženklas turėtų atspindėti auditorijos mintyse. Didelę reikšmę korporatyvinio prekės ženklo identitetui turi komunikacija. Priklausomai nuo to, kokius faktus, kaip, kada, kam ir kokiu būdu kompanija komunikuoja skirtingoms interesų grupėms, įtakoja korporatyvinio prekės ženklo identitetą, jo suvokimą interesų grupių mintyse. (žr. 2 skyrių).

1.3. Korporatyvinio prekės ženklo ir prekių ženklų skirtumai

Korporatyvinis prekės ženklas nuo prekės ženklo skiriasi keliais aspektais. Nors produktai ir kompanija yra susiję tarpusavyje, t.y. per ekonomines naudas, kurias korporatyvinis prekės ženklas suteikia kompanijos siūlomų produktų ir paslaugų įvairovei. Visgi plačiaja prasme, visas dėmesys fokusuojamas ties visa kompanija, korporatyvinis prekės ženklas atskleidžia kompanijos visumą bei jos narius visai visuomenei. Tai reiškia, kad visa organizacija tampa labiau matoma nei prieš tai.

Kitas skirtumas, produktų prekių ženklai orientuoti į vartotojus bei jiems kuriamą naudą, tuo tarpu korporatyvinis prekės ženklas taip pat prisideda prie visos kompanijos įvaizdžio kūrimo ir palaikymo organizaciniame bei visuomenės lygyje, investuotojų, partnerių, tiekėjų bei kitų interesų grupių lygiuose.

Korporatyvinio prekės ženklo valdymas reikalauja sudėtingesnio organizacinio valdymo, t.y. produktų prekių ženklai gali būti palaikomi kompanijos marketingo padalinio, tuo tarpu korporatyvinio prekės ženklo palaikymui reikalingas viso organizacijos tinklo išsijungimas. Visa organizacija nuo viršutinių valdymo lygmenų iki apatinių bei skersai esantys funkciniai kompanijos vienetai yra įtraukiami į korporatyvinio prekės ženklo realizaciją, palaikymą bei pristatymą visuomenei.

Skirtinga yra produkto prekės ženklo bei korporatyvinio prekės ženklo laiko perspektyva. Produkto prekės ženklas gyvuoja dabartyje, jo tikslas pasiekti potencialius vartotojus bei vykdyti pardavimus yra pakankamai trumpas. Korporatyvinis prekės ženklas gyvuoja nuo praeities iki ateities, kaip tvirtina Ollins, *tam kad kurtų asociacijas su savo praeities palikimu bei kurtų ateities strategines vizijas. Kaip kompanijos palikimo simbolis ir kaip jos lyderių ateities vizija korporatyvinis prekės ženklas turi ilgesnę egzistavimo reikšmę negu produkto prekės ženklas.*²⁰

²⁰ Hatch, M.J. ir Schultz, M. *Bringing the corporation into corporate branding*. European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 1041-1064.

Korporatyvinis prekės ženklas taip pat paremtas kompanijos strateginiais tikslais, kurie ne tik apima kompanijos pozicionavimą rinkoje, bet ir kuria vidinius kompanijos komponentus, kaip kad organizacijos struktūra, kultūra ir t.t., kurie remia korporatyvinio prekės ženklo reikšmę.

Balmer pažymi, jog korporatyvinio prekės ženklo sukūrimas yra ilgas procesas, produktų prekės ženklo atveju – trumpesnis bei ne toks sudėtingas.²¹ Taip pat skirtingos yra ir vertės – produktų prekės ženklai pasižymi netikrom, dirbtai sukurtomis vertėmis, tuo tarpu korporatyvinis prekės ženklas pasižymi realiomis vertėmis, įtakojančiomis visą kompaniją ir jos veiklą.

Apibendrinant produkto prekės ženklo ir korporatyvinio prekės ženklo palyginimą, galima išskirti tokius pagrindinius skirtumus (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Korporatyvinio prekės ženklo ir produkto prekės ženklo skirtumai^{22, 23}

	Produkto prekės ženklas	Korporatyvinis prekės ženklas
Dėmesys	Produktas	Kompanija
Valdymas	Vidurinis vadovas	Aukščiausio lygmens vadovas
Kuriamas dėmesys bei nauda	Vartotojams	Daugialypei interesų grupei
Pristatymas per	Marketingas	Visa kompanija
Sukūrimo trukmė	Trumpa	Vidutinė ir ilga
Vertė	Netikra (sukurta)	Realė
Laiko perspektyva	Trumpas (produkto) gyvavimo ciklas	Ilgas (kompanijos) gyvavimo ciklas
Svarba kompanijoje	Funkcinis	Strateginis

Pagal Balmer korporatyvinis prekės ženklas išsiskiria tuo, jog yra:

- *kultūrinis*²⁴, korporatyviniai prekės ženklai turi stiprias kultūrinės šaknis, kurios išauga iš organizacijos subkultūrų;
- *iš prigimties yra sudėtingas*²⁵, t.y. įvairiapusiškai bei įvairiais aspektais įtakojamas įvairių interesų grupių bei metodų, kuriais jis yra sukurtas bei komunikuojamas sudėtiniais kanalais.

²¹ Balmer, J.M.T., Gray, E.R. *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 973.

²² Hatch, M.J. ir Schultz, M. *Bringing the corporation into corporate branding.* European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 1041-1064.

²³ Balmer, J.M.T. *Corporate brands: Ten Years On – What's New?* Working Paper. No 02/07. 2002. . [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 22]. Prieiga per internetą: <http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-07.pdf>.

²⁴⁻²⁵ Balmer, J.M.T., Gray, E.R., išnaša 21, 977.

- *apčiuopiamas*,²⁶ t.y. apimantis produktų bei paslaugų kokybę, verslo apimtis, geografinį pasiskirstymą, pelno pajamas ir t.t., taip pat apima prekės ženklo sudėtines dalis, logotipą ir t.t.
- *nežemiškas*,²⁷ apima tokias savybes kaip, kad gyvavimo pobūdis, pristatymo auditorijom pobūdis, turimas asociacijas.
- *reikalaujantis įsipareigojimų, aukščiausi kompanijos valdymo lygmenys privalo skirti pakankamai resursų, kaip kad vykdomą finansinę bei komunikacinę paramą.*²⁸ Svarbus aspektas, jog korporatyvinis prekės ženklas turėtų sukelti įsipareigojimus iš įvairių suinteresuotų grupių ir tinklų.

Taigi korporatyvinis prekės ženklas, skirtingai nei produktų prekės ženklas, paremtas ilgalaikę laiko perspektyva bei ilgu gyvavimo ciklu, siekiant sukurti ilgalaikius ryšius ir su vidinėmis ir išorinėmis interesų grupėmis. Apskritai, dabartinės kompanijos yra akylai stebimos visuomenės, dėl to jos siekia daugiau informacijos pateikti apie save rinkoms, atsidurti interesų grupių dėmesio centre, pateikti faktų apie savo veiklą ir t.t. Dar daugiau, organizacijos yra spaudžiamos interesų grupių (investuotojų, vartotojų, žiniasklaidos atstovų) pateikti tam tikrą informaciją bei faktus apie save. Tai daroma su tikslu, kad pateikiama informacija būtų kuo įdomesnė ir patrauklesnė. Visuomenės reikalavimas skaidrumo, aiškumo yra geriausias kreipimasis pristatant kompaniją kaip visumą per korporatyvinį prekės ženklą. Ekspertai nurodo, jog stiprus korporatyvinis prekės ženklas gali sukurti pasitikėjimo pamatus tarp kompanijos ir jos sudedamųjų dalių.

1.4. Korporatyvinio prekės ženklo vertės

1.4.1. Korporatyvinio prekės ženklo sukuriamos vertės

Korporatyvinio prekės ženklo tikslas yra kurti pozityvų įvaizdį kompanijos produktams ir verslams tam, kad sugeneruotų palankesnę įvaizdį nei, kad jis susiformuotų kuriant atskirą prekės ženklą produktui ar verslo vienetui atskirai.

Vadovai gali sutaupyti finansines ir laiko sąnaudas kurdami vieną vardą įmonei bei suteikdami jį ir įmonės kuriamai produkcijai. Šią strategiją naudoja tokios kompanijos kaip „Nestle“, „Philips“. Didelį susidomėjimą korporatyviniu prekės ženklu paskutiniuoju metu parodė

²⁶ Balmer, J.M.T. and Gray, E.R. *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 977.

²⁷⁻²⁸ Balmer, J.M.T. ir Gray, E.R., išnaša 26, p. 977.

ir tokios garsios farmacijos kompanijos kaip „Merck“ ir „GlaxoSmithKline“, kurios siekė pakeisti fokusuotą produktų strategiją, pastaraisiais metais finansavimas buvo nukreiptas organizacijos vardui populiarinti, o ne atskiriems produktams ar jų grupėms. Beje, žvelgiant į geriausių pasaulio prekių ženklų šimtuką išryškėja tendencija, kad pirmaujantys prekiniai ženklai yra būtent korporatyviniai. Dešimt pirmųjų taip pat priklauso korporatyviniams: „Coca-Cola“, IBM, „Microsoft“, GE, „Nokia“, „Toyota“, „Intel“, „McDonald's“, „Disney“, „Google“. ²⁹

Kompanija, turinti stiprų korporatyvinį prekės ženklą, gali naudotis juo kaip priemone, norint įvesti naujus produktus ar paslaugas, t.y. sukurti nauji produktai bus lengviau priimami vartotojų, nes jų akyse kompanija jau yra susikūrusi tam tikrą įvaizdį.

Tikslingai kuriamas kompanijos įvaizdis, gali įtakoti palankios reputacijos susidarymą apie kompaniją. Kai kompanija užsitarnauja palankią reputaciją, ji įvertina teigiamos reputacijos perdavimą kaip labai svarbią prielaidą, kuriant komercinius santykius su interesų grupėmis. Van Riel ir Fombrun naujausioje savo knygoje pažymi, jog *kompanijos reputacija leidžia tinkamai prieiti prie tikslinės grupės. Kompanijos reputacija gali atspindėti kompanijos pasaulinius pasiekimus ir efektyvumą (geras/ blogas, stiprus/ silpnas, aukštas/ žemas)*.³⁰

Stiprus korporatyvinis prekės ženklas tampa stipriu kompanijos finansinės vertės atspindžiu, vertybe pati savaime ir pardavimo atveju, prekinio ženklo finansinė vertė yra išmatuojama ir dažnai viršija realųjį kompanijos turimą turtą. ³¹ Pavyzdžiui, korporatyvinis prekės ženklas „Google“ dabar priskiriamas vienam vertingiausių prekių ženklų, kuris vertinamas daugiau nei 87 milijardais dolerių. Beje, kiti aštuoni – taip pat korporatyviniai prekės ženklai: GE, „Microsoft“, „Coca-Cola“, „China Mobile“, „IBM“, „Apple“, „Macdonalds“, „Nokia“.³²

Stiprus korporatyvinis prekės ženklas gali ryškiai prisidėti prie vertės sukūrimo laiko aspektu padedant visai kompanijai ir vadybininkų komandai įgyvendinti ilgalaikę viziją, sukurti unikalias galimybes kompanijai ir jos produkcijai ar verslo vienetams įsitvirtinti rinkoje ir visai atverti lyderiavimo galimybes kompanijos viduje. Lewis dar pažymi, kad korporatyvinis prekės ženklas padeda suvienyti ir motyvuoti darbuotojus.³³

²⁹ Best Global Brands, 2008 ranking. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 22]. Prieiga per internetą: <http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2008&type=desc&col=1&langid=1000pdf>.

³⁰ Van Riel, C.B.M and Fombrun, C.J. 2007. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementating practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 193-195.

³¹ Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 12 03]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/Perspectives_on_Corporate_Branding_Strategy.asp>.

³² Seddon, J. *Top Most Powerful Brands 2008*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 03]. <<http://www.millwardbrown.com/Sites/optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2008-Report.pdf>>.

³³ Balmer, J.M.T. *Corporate Brands: What's new?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 12 03]. <http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/viewFile/4729/4443>.

Apibendrinant, galima išskirti tokias korporatyvinio prekės ženklo suteikiamas vertes kompanijai:

- korporatyvinis prekės ženklas sukuria vidines sąsajas, vientisumą kompanijoje, supaprastina vidinį bendradarbiavimą;
- korporatyvinis prekės ženklas padeda parodyti organizacijos vertę ir dydį išorei;
- palaikyti korporatyvinį prekės ženklą yra pigiau nei atskirus organizacijos produktų prekinis ženklus.

Šiandieninėje rinkoje, kai produktų gyvavimo ciklas tampa vis trumpesnis ir trumpesnis daugelyje pramonės šakų ir produktų grupių, kompanijos turi ieškoti sprendimų, kaip atitaisyti jų augimą bei marketingo kaštus per trumpesnę gyvavimo ciklą. Šie faktoriai priverčia kompanijas įvertinti savikainos struktūrą bei tai, kad korporatyvinis prekės ženklas gali padėti pasiekti tikslus su kiekviena produktų ir paslaugų kategorija atskirai. Pavyzdžiui, korporatyvinis prekės ženklas „Apple“ labai stipriai pozicionuoja save kaip kompaniją pagrįstą inovacijomis ir dizaino subtilumu, kuri siūlo daug produktų ir paslaugų rūšių. Jų korporatyvinis prekės ženklas apima kompanijos vidinę kultūrą ir įvaizdį, kuris komunikuojamas į išorę kaip „Apple“ korporatyvinis prekės ženklas. Iš tokių produktų kaip i-pod, i-phone, mac-book ir t.t. yra sudaromas bendras „Apple“ korporatyvinio prekės ženklo suvokimas, nes šie produktai kalba patys už save ir atspindi „Apple“ korporatyvinį prekės ženklą.

1.4.2. J.Kunde korporatyvinio prekės ženklo verčių grandinė

Daugelyje kompanijų sprendimas pasirinkti vieną ar kitą prekės ženklo strategiją nėra centralizuotas. (žr. 1.5. poskyrį). Kai paleidžiamas naujas produktas ar paslauga dažniausiai kuriama marketingo programa atskiram prekės ženklui. Tokiose kompanijose korporatyvinis prekės ženklas lieka nuošalyje, rinkoje egzistuoja savarankiški prekės ženklai.

J. Kunde pažymi, kad <...> būtent korporatyvinio prekės ženklo esamos vertės dažnai gali pasitarnauti plečiant verslą ar stiprinant pozicijas rinkoje.³⁴ Trumpuoju laikotarpiu prekės ženklo strategijoje svarbu pabrėžti korporatyvinio prekės ženklo vertės stiprinimą, tam kad būtų sukurta bendra vertė. Ilguoju laikotarpiu svarbu pasiekti efektyvumą naujose segmentuose esamoje rinkoje lygiai taip pat kaip ir naujose rinkose.

Autorius pateikia korporatyvinio prekės ženklo vertės grandinę ties kuria kompanija turėtų koncentruotis siekiant sukurti optimalią vertę. Kompanijoms turinčioms korporatyvinę koncepciją, t.y. korporatyvinį prekės ženklą, yra aiškiai apibrėžtos tarp savo produktų, koncepcijos, profilio,

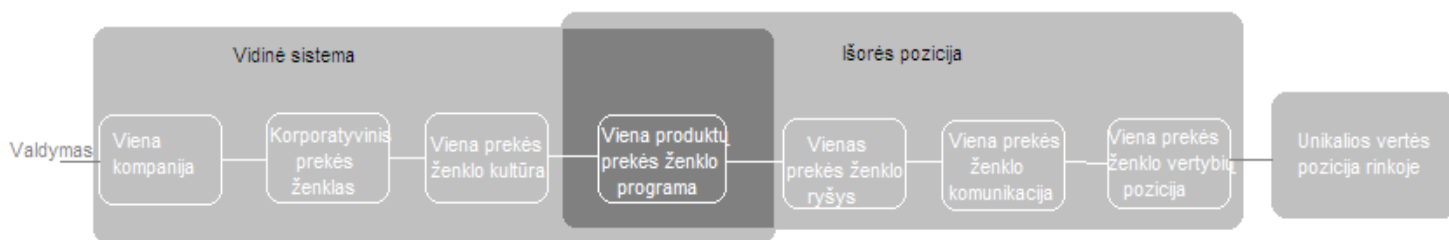
³⁴ Kunde, J. *Corporate Concept*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.

organizacijos ir komunikacijos, kas taip pat sukuria gilesnę reikšmę tarp vartotojų, kompanijos ir prekės ženklo.

Nauji produktai paprastai kuriami mėginant perimti stipriąsias korporatyvinio prekės ženklo savybes. Tačiau pasitaiko atvejų, kada kompanija leidžia savo pozicijai būti apibrėžtai pagal savo jau rinkoje esančius produktus. Kaip rezultatas, viena nesusieta idėja seks kita, kai kompanija į rinką paleis naujus produktus. Kai kompanija stokoja aiškios idėjos, ji bus nepajėgi prisidėti optimizuojant kompanijos poziciją rinkoje. Iš kitos pusės kompanija eis savo sukurta lengvai valdoma kryptimi, tačiau kai visa kompanija pajudės tos pačios vieningos pozicijos link, bus sukurta stipresnė vertė, o kompanijos užimama vieta rinkoje bus stipresnė.

Kunde pateikia korporatyvinio prekės ženklo vertės grandinę, pagal kurią tam kad kompanija užsitarnautų aukštas pozicijas rinkoje, viskas, ką jinai gamina ar siūlo rinkai turėtų judėti viena kryptimi. Visa kompanijos strategija ir veiksmai turėtų būti optimizuoti pagal tai, kaip kompanija nori padidinti savo vertę rinkoje. (žr. 2 paveikslą)

2 paveikslas. Korporatyvinio prekės ženklo vertės grandinė pagal J.Kunde³⁵



Pagal šį modelį visa kompanija turėtų įgauti vieno prekės ženklo pavidalą, t.y. remtis korporatyviniu prekės ženklu. (žr. 2 paveikslą) Žinoma, čia svarbu pažymėti, kad toks modelis tinka toms kompanijoms, kurių veikla yra vieno profilio ir neturi ypač stiprios verslo veiklos diferenciacijos.

Visa modelio koncepcija paremta pozicija rinkoje, kurios kompanija siekia. Čia vertybių sistema yra bendra visai kompanijai ir jos kuriamai produkcijai. Kompanija, turi savo korporatyvinį prekės ženklą, kuriuo paremta visa kompanijos mąstysena, komunikacija, vertybės reiškiamos viduje bei išorėje.

Korporatyvinio prekės ženklo vertės grandinėje pažymima, kad turėtų būti apibrėžiama produktų programa, ties kuria sutelkiama prekės ženklo pozicija rinkoje. Taip pat turėtų būti nustatomos pagrindinės susijusios grupės, ne tik vartotojai, kurie rinksis to prekės ženklo produktus, o ir netiesiogiai susijusios grupės, t.y. kitos interesų grupės. Komunikacija turėtų būti orientuota į visą kompaniją, jos poziciją rinkoje, kuri taipogi turėtų atspindėti siekiamą poziciją.

³⁵ Kunde, J. *Brand Value Chain*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.

1.5. Korporatyvinio prekės ženklo strategijos

1.5.1. W.Olins korporatyvinių prekės ženklų strategijos

Kompanijai, siekiančiai įsitvirtinti rinkoje ar sustiprinti joje savo pozicijas, didelę reikšmę turi jos prekės ženklai. Vienais atvejais tai, kad atskiras verslo vienetas priklauso motininei kompanijai yra ryškiai išreikšta komunikacijoje, kitais ypač silpnai ar net nepastebimai. Išskyla klausimas, kokią prekės ženklų strategiją kompanijos renka. Svarstyta, kokias strategijas naudoja rinkoje dominuojantys prekių ženklai bei koks korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsnis jose.

Literatūroje pažymima, kad yra keli korporatyvinio prekės ženklo dominavimo lygiai, kurie priklauso nuo korporatyvinio prekės ženklo matomumo produkto komunikacijoje.

Yra išskiriama keletas prekės ženklo naudojimo strategijų. W.Olins išskiriamos trys strategijos: *monolitinė, prekės ženklų bei patvirtinanti*.³⁶

1. **Monolitinė strategija**, pagal W.Olins, *kai kompanija naudoja vieną vaizdinių stilių visiems savo padaliniams, produktams ar paslaugoms*.³⁷ Toks padalinys, produktas ar paslauga gali būti iš karto atpažįstama, nes jos naudojamas stilius ir simbolika yra visur artima visa pirmaujančiam korporatyviniam prekės ženklui. Tokią strategiją naudoja tokios kompanijos kaip Shell, Philips, BMW, SEB.

Ši strategija suteikia kiekvienam produktui korporatyvinio prekės ženklo vertę, pozicionavimą rinkoje bei sutaupo nemažai kaštų išleidžiamų reklamoje bei rėmime. Ši strategija suteikia kiekvienam produktui vertę, kurią turi korporatyvinis prekės ženklas. Kai vartotojas negali atpažinti produkto, kompanijos prekės ženklas padeda tai padaryti suteikdamas kokybės patikimumą, autentiškumą bei savybes, kurias turi korporatyvinis prekės ženklas.

2. Kita W.Olins išskiriama strategija - **savarankiškų prekės ženklų**, tokių kompanijų filialai ar produktai turi atskirą stilių ir motininė kompanija nėra identifikuojama, neatpažįstama.³⁸ Prekių ženklai neturi jokių sąsajų tarpusavyje ar su korporatyviniu prekės ženklu. Toks kompanijos atskyrimas nuo jos gaminamų produktų ar teikiamų paslaugų negali sukurti teigiamos reputacijos, kurią turi motininė kompanija, taip pat,

³⁶ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 121-122.

³⁷ Zygliopoulos, S.C., Alessandri, S.W. and Alessandri, T.M. *Exploring the moderators on the branding strategy-financial performance relationship*. Working Paper Series, 2006, 13. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą <http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf>.

³⁸ Zygliopoulos, S.C., Alessandri, S.W. ir Alessandri, T.M, išnaša 36.

priešingai, jei nukenčia kurio nors kompanijos gaminamo produkto įvaizdis, kiti produktai bei visa kompanija nuo padarinių bus apsaugota.

P&G naudoja produktų prekės ženklų strategiją, kur kiekvienas produktas turi atskirą prekės ženklą. Naudojant šią strategiją P&G produktai nėra identifikuojami kaip šios kompanijos. Tai suteikia galimybę kiekvienam produktui turėti savo unikalias vertes, asmenybę identitetą bei pozicionavimą. Šios strategijos reikšmė ta, kad kiekvienas naujas produktas į rinką ateina kaip naujas prekės ženklas ir gali būti pozicionuojamas specifiniuose rinkos segmentuose. Prekės ženklų strategija kompanijai padeda įvertinti atskiro prekės ženklo vertę. Ši strategija reikalauja daug konkurencinių pranašumų bei aiškios pozicijos rinkoje. Kitos kompanijos naudojančios šią strategiją: BLOK, kuri turi kosmetikos produktų liniją RASA, MG Baltic, kuri turi nemažai atskirų prekės ženklų, pvz. LNK, MTV Baltic; ACHEMA, turinti SPA Vilnius, Radiocentrą ir kt.

3. **Patvirtinanti strategija**, kai tokių kompanijų filialai, produktai ar paslaugos gali turėti savo atskirą stilių ar jo požymių, tačiau vartotojams yra aišku, kokiai motininei kompanijai jie priklauso.³⁹ Tokią strategiją dažniausiai naudoja tos kompanijos, kurios linkę diversifikuoti savo paslaugas ar produktus, kai atskiri vienetai turi atskiros kultūros, tradicijų ar atskirų prekių ženklų požymių. Šia strategija naudojasi „General Motors“, „L’Oreal“.

Kitaip tariant ši strategija apima abejas strategijas: ir monolitinę, ir prekės ženklų. Kompanijos pavadinimas naudojamas greta prekės ženklų pavadinimo, kaip pavyzdžiui, ilgą laiką buvo naudojama: „SEB Vilniaus bankas“, „Pieno žvaigždžių Gamtos grietinė“ arba „Nestle’s Milo“, tai suteikia galimybę produkto prekės ženklo pavadinimui įgauti savitą identitetą bei pozicionavimą, tačiau pagrindinės vertės yra būtent korporatyvinio prekės ženklo, kas suteikia vartotojams garantijas daugeliu atveju, kurie siejasi su korporatyvinio prekės ženklo verte, kokybe. Ši strategija taip pat suteikia papildomos vertės, kai į rinką įvedamas naujas produktas, ir būtent be sąsajos su korporatyviniu prekės ženklu jam būtų sunku įsilieti į rinką.

1.5.2. Kammerer korporatyvinių prekės ženklų strategijos

Kitas autorius Kammerer išskiria skirtingą požiūrį, pagal kurį korporatyvinis prekės ženklas gali būti priemonė vidinėms vertėms padidinti. Autoriaus išskiriamos tokios strategijos: *finansinė*

³⁹ Zyglidopoulos, S.C., Alessandri, S.W. and Alessandri, T.M. *Exploring the moderators on the branding strategy-financial performance relationship*. Working Paper Series, 2006, 13. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą <http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf>.

*orientacija, organizacija, orientuota į korporatyvinį prekės ženklą, komunikacija, orientuota į korporatyvinį prekės ženklą, vienintelį kompanijos korporatyvinį prekės ženklą.*⁴⁰

- ✓ **Finansinė orientacija**, kai motininė kompanija yra visiškai matoma kaip finansinis dalyvis. Tokios kompanijos išsaugo pilną savo identitetą, o vadovų lygmuo nesikiša į kasdienę padalinio veiklą.
- ✓ **Ženklas, orientuotas į organizavimą**: motininė kompanija apima vieną ar kelias valdymo funkcijas. Pasak Kammerer, yra svarbu dalintis kompanijos taisyklėmis tarp motininės kompanijos ir padalinių.⁴¹ Korporatyvinio prekės ženklo funkcionavimo lygis visoje organizacijoje yra griežtai vidinis ir išorėje nėra tiesiogiai matomas.
- ✓ **Ženklas, orientuotas į komunikaciją**, kai yra aiškus faktas, kad padalinys priklauso motininei kompanijai bei yra ryškiai išreikštas kompanijos reklamoje ir simbolikoje. Viena iš svarbiausių priežasčių pasirenkant šią koncepciją yra perteikti susijusioms grupėms kompanijos lygį. Tai gali padidinti konfidencialumą padaliniuose ar pagarbą visoje kompanijoje. Tai taip pat reiškia, jog atskiras vienetas, produktas ar paslauga gali naudoti kompanijos gerą vardą ar reputaciją, kuriuos ji turi susikūrusi per savo korporatyvinį prekės ženklą.
- ✓ *Vienintelis kompanijos korporatyvinis prekės ženklas*⁴²: visa veikla, žinutės, simbolika apima vieną pagrindinį, t.y. korporatyvinį prekės ženklą. Galima sakyti tai tokia pati strategija, kaip ir W.Olins išskirta monolitinė.

Korporatyvinis prekės ženklas nėra vien tik naujas prekės ar paslaugos vardas ar atitinkamo logotipo pasirinkimas, jis taip pat apima išsamios komunikacijos, kurią kompanija nori išreikšti analizę.

1.5.3. Van Riel korporatyvinio prekės ženklo strategijos

Van Riel išskiria modelį, apimantį du faktorius, kurie turi būti įtraukti kaip pagrindas kuriant korporatyvinio prekės ženklo naudojimo strategiją. Pirmasis faktorius yra laipsnis, kuriuo atskiras kompanijos verslo vienetas yra pasiruošęs komunikuoti save, kaip didesnės kompanijos dalies sudedamąją dalį. Antrasis faktorius sąsajų su pagrindine kompanija stiprumą.⁴³ Apibendrinant, pasak šio autoriaus, korporatyvinio prekės ženklo strategijos priklauso nuo prekės ženklų vertės bei rinkos dalies. (žr. 3 paveikslą).

⁴⁰ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 121-122.

⁴¹⁻⁴³ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J., išnaša 40, p. 122.

3 paveikslas. Korporatyvinio prekės ženklo strategijos pagal Van Riel⁴⁴



Kai nėra patvirtinimo su motinine kompanija, t.y. naudojamas žemas pagrindinės motinės kompanijos atpažinimo laipsnis, tuomet dominuoja stiprus savarankiškumo laipsnis verslo vieneto lygyje. Naudojama vizualizacija – filialo ar dukterinės kompanijos pavadinimas. Kaip pavyzdį galima pažymėti AB SEB banko naudotą – AB „Vilniaus bankas“.

Silpnas patvirtinimas su motinine kompanija. Šis modelis dažniausiai naudojamas kompanijų, kurios yra pekeliui į visišką savarankiškumo laipsnį integruoto perėjimo į naują rinką. Naudojama vizualizacija – filialo ar dukterinės kompanijos pavadinimas bei pagrindinės kompanijos pavadinimas ar logotipas. Kaip pavyzdį galima paminėti AB SEB banko naudotą – AB „Vilniaus bankas“, SEB grupės narys, taip pat UAB „Creditinfo Lietuva“ Part of Creditinfo Group.

Esant vidutiniam patvirtinimui, naudojamas aukštas patvirtinimas su pagrindinės kompanijos atpažįstamumu. Čia naudojama vizualizacija – pagrindinės kompanijos pavadinimas ar logotipas bei filialo ar dukterinės kompanijos pavadinimas. Kaip pavyzdį galima paminėti AB SEB banko naudotą – AB „SEB Vilniaus bankas“.

Kai yra stiprus patvirtinimas su motinine kompanija naudojamas aukštas pagrindinės kompanijos matomumas, aukštas atpažinimo laipsnis su korporatyviniu lygmeniu. Šiam modeliui naudojama griežtas komunikacijos strategijos koordinavimas, parodant stipriąsias visos grupės savybes. Naudojama vizualizacija – motinės kompanijos pavadinimas ar logotipas bei veiklos specializacija. Kaip pavyzdį galima pažymėti AB SEB bankas.

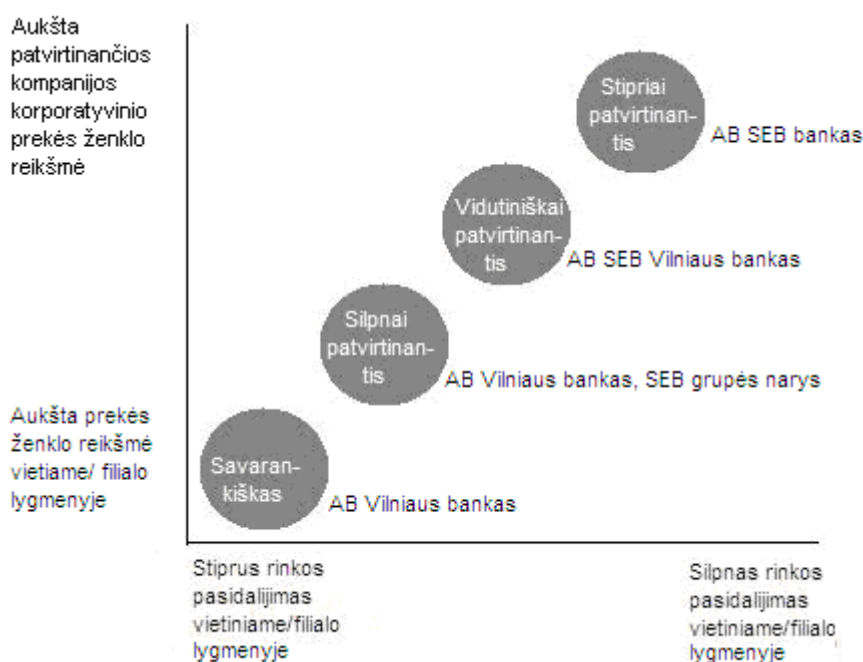
Kai kompanija pasirenka strategiją vienam ar keliems verslo vienetams/ prekėms naudoti aukštą korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, iškyla būtinybė nustatyti, kas stovi už pagrindinės kompanijos, kokia yra pagrindinė vertė ir kaip tai gali būti panaudota komunikacijoje su skirtingomis auditorijomis. Nagrinėjant kompanijos pagrindinį tikslą bei vertes, siekiama palaikyti balansą tarp vidinių idėjų ir išorinių auditorijų suvokimo.

Pagal Van Riel, išskiriami keturi kompanijos patvirtinimo lygmenys, kurie priklauso nuo rinkos pasidalijimo vietiniame/ filialo lygyje stiprumo bei korporatyvinio prekės ženklo reikšmės. Jeigu reikšmė aukšta, tai patvirtinančios kompanijos korporatyvinis prekės ženklas bus aiškiai

⁴⁴ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 121-122.

išreikštas, jeigu silpnas – atvirkščiai – silpnai, dominuos pavienis ar atskiro verslo vieneto prekės ženklas. (Žr. 4 paveikslas).

4 paveikslas. Kompanijos patvirtinimo lygmenys pagal Van Riel ⁴⁵



Realybėje kompanijos dažniausiai naudoja tik keletą iš jų kaip pereinamųjų lygmenų į stipriai patvirtinantį lygį. Kaip pavyzdys „Sampo“ bankas persivadino į „Danskebank“. Tuo tarpu „Hansabankas“ (dabar „Swedbank“) naudojo keletą patvirtinimo lygmenų, iš pradžių savarankišką AB bankas „Hansabankas“, vėliau vidutiniškai patvirtinantį, t.y. savo logotipe įtraukė ir „Swedbank“ pavadinimą bei buvo atliktas, dabar perėjo prie stipraus patvirtinimo – vieno pavadinimo „Swedbank“.

1.5.4. Jesper Kunde prekės ženklų sistemų modelis

Jesper Kunde pateikia, galima sakyti, apibendrinantį modelį, kuris apima aptartų autorių pagrindines koncepcijas. Prekės ženklų sistemos modelį jis apibūdina kaip <...> *struktūrizuotą strategiją pagal kurią kompanija gali veikti sistemingai, siekiant sukurti didžiausias vertes korporatyviniam prekės ženklui.* ⁴⁶ Autoriaus pateikiamas modelis atspindi skirtingas prekių ženklų strategijas. Kairėje pusėje esančios prekių ženklų strategijos yra kilę iš korporatyvinio prekės ženklo, kuo kairiau, tuo korporatyvinio prekės ženklo sistemos naudojimas stipresnis ir atvirkščiai, kuo dešiniau, tuo arčiau pavienio prekės ženklo strategijos. (Žr. 5 paveikslą)

⁴⁵ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C. J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 125.

⁴⁶ Kunde, J. *Brand System*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.

5 paveikslas. Jesper Kunde prekės ženklų sistemų modelis ⁴⁷



Kaip matyti iš aptartų modelių, yra platus prekių ženklų strategijų naudojimas, kur vienais atvejais korporatyvinio prekės ženklo reikšmė gali būti aukšta ir stipri, kitais – žema ir silpna.

Įvedant naujus produktus į rinką korporatyvinio prekės ženklo panaudojimo laipsnis yra tokio stiprumo, kokia stipri yra jo pozicija rinkoje. Kompanija skiria dėmesį kaip sustiprinti savo rinkos poziciją tradicinėje rinkos aplinkoje per savo produkto išvystymą. Produktų ar paslaugų, pasižymintys savo unikaliomis vertybėmis bus mažiau susieti su korporatyviniu prekės ženklu ir atvirkščiai. Panaudojant korporatyvinio prekės ženklo esamas stipriąsias puses gali būti kuriami kiti prekių ženklai, kurie turės stipresnes ar silpnesnes sąsajas su pagrindine kompanija. Esminį vaidmenį korporatyvinio prekės ženklo strategijoje vaidina komunikacija, nes tik nuo jos priklauso, kaip vienas ar kitas prekės ženklas bus matomas visuomenės akyse, kokią korporatyvinio prekės ženklo strategiją jis atspindės. Plačiau korporatyvinio prekės ženklo komunikacija aptariama 2.2. skyriuje.

Apibendrinant korporatyvinių prekės ženklų strategijų modelius galima teigti, jog autorių išskiriamose strategijose korporatyvinis prekės ženklas dominuoja nuo aukščiausio laipsnio iki žemiausio, kol galiausiai korporatyvinio prekės ženklo pėdsakų nelieka – kuomet naudojama savarankiškų prekės ženklų strategija.

Paskutinis nagrinėtasis J.Kunde strategijų modelis galima sakyti apibendrina kitų autorių pagrindines koncepcijas. Prekės ženklų sistemos modelis apibūdinamas kaip struktūrizuota strategija, pagal kurią kompanija gali veikti sistemingai, siekiant sukurti didžiausias vertes korporatyviniam prekės ženklui.

⁴⁷ Kunde, J. *Brand System*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.

2. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas

2.1. Korporatyvinio prekės ženklo strategijos pasirinkimas

Kompanijos gali pasirinkti strategiją, su stipresniu ar silpnesniu korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsniu. (žr. 1.5. skyrių). Priklausomai nuo to, kokia strategija bus pasirinkta, priklausys, kokios vertės bus sukuriamos organizacijai.

Įtakoti vienos ar kitos strategijos pasirinkimą gali daug faktorių. Augant vartojimui, vystantis aptarnavimui bei produktų ir paslaugų kokybei, kompanijos plečiasi, užimdamos vis didesnes rinkos dalis. Atsiranda poreikis išlaikyti balansą tarp vidinių ir išorinių interesų grupių, stiprinti visos kompanijos suvokimą bei įsitvirtinimą auditorijoje. Taigi kompanijos yra linkusios stiprinti korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, siekiant sukurti ir išlaikyti pagrindines vertes kompanijai.

Daugelis didžiųjų ir stipriųjų kompanijų yra tarptautinės, negana to ir toliau plečia savo veiklą į naujas rinkas. Praktika parodo, kad tarptautinės kompanijos ypatingai turėtų įvertinti atskiro verslo vieneto priderinimą prie besikartojančių situacijų rinkoje. Verslo vienetas ar atskiras prekės ženklas turėtų judėti prie stipresnio korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnio savo komunikacijoje, tokiais atvejais kai:

- ✓ rinkos tyrimai parodo, jog korporatyvinis prekės ženklas yra pakankamai gerai žinomas bei vertingas vietinėje rinkoje;
- ✓ vietinis prekės ženklas praranda savo stipriąsias puses vietinėje rinkoje, kas priklauso nuo augančios korporatyvinio prekės ženklo svarbos.⁴⁸

Kitas svarbus veiksnys, kodėl kompanijos siekia sustiprinti korporatyvinio prekės ženklo matomumą, – verčių sukūrimas, t.y. siekis sukurti kompanijoje vientisumą, išreikšti auditorijai pagrindines kompanijos vertybes, išsiskirti iš kitų, įsitvirtinti auditorijos mintyse bei sutaupyti laiko ir finansinius kaštus.

Visgi, kompanijos, priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos, gali rinktis strategiją ir su žemu korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimu arba netgi pasilikti prie savarankiškų prekių ženklų strategijos. Korporatyvinio prekės ženklo atskyrimas nuo pavienių prekių ženklų ypač aktualus toms kompanijoms, kurios iki šiol specializavosi ties viena produktų linija, o šiuo metu siekia įvesti naują produktų liniją, kuri nesusijusi su įprastine kompanijos veikla. Tokiu atveju, siekiant apsidrausti, norint nesutapatinti kompanijos naujos linijos su jau esamomis, ar naujam produktui

⁴⁸ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of corporate communication : implementing practices for effective reputation management* London New York: Routledge, 2007, p. 123 - 124.

sukurti naują vartotojų ratą, skirtingą nei esamos korporatyvinio prekės ženklo interesų grupės, kompanijai pravartu naujai produktų linijai naudoti žemą patvirtinimą su korporatyviniu prekės ženklu, sukuriant savarankiškus prekių ženklus. Ir atvirkščiai, kompanija, kuri pakreipia savo veiklą nauja linkme, naujai kuriami verslo vienetai ar produktai, gali įtakoti visą korporatyvinį prekės ženklą – jo identitetą, kai kompanija bus priversta keisti korporatyvinį prekės ženklą. (žr. 2.1.2. skyrių)

2.2. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčiai

Kaip jau aptarta ankstesniuose skyriuose korporatyvinis prekės ženklas yra įvairių aspektų bei faktų susijusių su kompanijos veikla bei esančių auditorijos mintyse visuma. Keičiantis šiems faktams apie kompaniją, susidaro veiksniai, kurie gali įtakoti korporatyvinio prekės ženklo identitetą ir paveikti visą korporatyvinį prekės ženklą.

Spaeth ir Vanderbauwhede apibendrina veiksnius, įtakojančius korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, bei suskirsto juos į tris grupes: *struktūrinius, strateginius ir funkcinus veiksnius*.⁴⁹

Struktūriniai veiksniai įtakoja struktūrinius pokyčius organizacijoje, kai susijungia ar susilieja kelios įmonės, parduodant įmones, t.y. atskiriant jas, ar įsigyjant naujas įmones.⁵⁰ Esant struktūriniais veiksniais dažnai esamas prekės ženklas keičiamas į motininės kompanijos korporatyvinį prekės ženklą. Kitu atveju, kai parduodama dalis kompanijos, ar atskiriamos kompanijos veiklos, pavyzdžiui įkuriant motininę kompaniją, dažnai kuriamas naujas korporatyvinis prekės ženklas.

1. **Kompanijų susijungimas ir susiliejimas** – veiksnys, kuris gali įtakoti tokius korporatyvinio prekės ženklo pokyčius:

- susijungusių ar susiliejusių įmonių bendram korporatyviniam prekės ženklui naudojamos abiejų prekės ženklų stipriosios pusės;
- vykdomas korporatyvinio prekės ženklo transformavimas;
- kuriamas naujas korporatyvinio prekės ženklo identitetas, nenaudojant esamų kompanijų prekės ženklų savybių;

2. **Atskyrimas**, kai kompanijos atsiskiria, dėl veiklos diferencialumo, naujų verslo krypčių ir kt. Tokiu atveju nauja dukterinė kompanija ar naujas padalinys, gali veikti pagal

⁴⁹ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Corporate Brand Matrix*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.corporatebrandmatrix.com/index.asp>>.

⁵⁰ Spaeth, T. ir Vanderbauwhede, T., išnaša 49.

atskirą verslo strategiją ir turėti atskirus tikslus nesusietus su pagrindine motinine kompanija. Tuomet dukterinei kompanijai, padaliniui ar kitam verslo vienetui su tikslu keičiamas korporatyvinis prekės ženklas, kad jis veiktų savarankiškai. Čia vykdomi pokyčiai gali būti dviejų pobūdžių:

- kai išsaugomos esamos vertės.

Motininės kompanijos esamų verčių bei pripažinimo rinkoje išsaugojimas, kai kartu siekiama išsaugoti esamą korporatyvinio prekės ženklo pripažinimą rinkoje. J. Kunde pažymi, kad *būtent korporatyvinio prekės ženklo esamos vertės dažnai gali pasitarnauti plečiant verslą ar stiprinant pozicijas rinkoje.*⁵¹

- kai išreiškiama nauja vizija nenaudojant egzistuojančių prekės ženklo identiteto elementų.

Strateginiai veiksniai – tai vadovų sprendimai pakeisti egzistavusias vaizdines, kultūrinės bei kompanijos elgesio normas, išreiškiančias asmenybę bei suvokiamą struktūrą. Strateginiai veiksniai gali įtakoti pokyčius kompanijoje keičiant korporatyvinį prekės ženklą, kuomet vykdomas kompanijos (...) *krypties keitimas, veiklos sferos praplatinimas, kompanijos matomumo didinimas arba atvirkščiai – veiklos sferos siaurinimas, matomumo mažinimas, vidinės kultūros keitimas, išreikštos asmenybės keitimas, kai atnaujinamas įvaizdis visuomenėje, išreikštos struktūros keitimas, kai iš naujo apibrėžiamas korporatyvinis prekės ženklas pakeičiant jo pagrindines charakteristikas.*⁵²

1. **Krypties keitimas**, vyksta tuomet, kai kompanija susiduria su problema, jog auditorija žino, kas yra kompanija, bet tas žinojimas yra klaidingas. Krypties keitimas taip pat aktualus, kai kompanija siekia vykdyti naują veiklą bei įsitvirtinti naujose interesų grupėse. Keičiant kryptį iš naujo apibrėžiama kompanijos industrija/pagrindinė veiklos sfera.
2. **Kompanijos veiklos sferos platinimas ar matomumo didinimas** vyksta tuomet, kai kompanija perauga savo korporatyvinį prekės ženklo identitetą, kas gali trukdyti kompanijai toliau plėstis. Platinant veiklos sferą bei didinant matomumą:
 - atsisakoma kategorijų tapatinimo;
 - atsisakoma geografinių aspektų, pvz. keičiamas kompanijos vardas apimantis miesto, regiono teritorinius vienetus;

⁵¹ Kunde, J. *Corporate Concept*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.

⁵² Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Strategic Drivers*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 10 09]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-drivers.asp?md_id=2>.

- sustiprinamas apimtys suvokimas;

Kompanijos dydis bei verslo apimtys – korporatyvinio prekės ženklo identiteto dalis, kuri auditorijai signalizuoja apie išaugančias kompetencijas, ir valdžios išlaikymą. (žr. 1.3 skyrių). Vartotojai dažnai jaučia, jog didelės ir sėkmingos kompanijos, turi didesnes kompetencijas, platesnį klientų aptarnavimą bei orientuotos į kokybiškesnių prekių bei paslaugų sukūrimą. Iš kitos pusės, tai gali būti ženklas dėl sustiprėjusio biurokratinio aparato kompanijoje.

- pakeliamas visuomenės profilis.

3. Kompanija gali ne tik platinti savo veiklos sferas, bet ir atvirksčiai, **veiklos sferas siaurinti**. Tai aktualu tuomet, kai kompanija fokusuojasi ties konkrečia veikla, t.y. siauresne veikla nei veikė prieš tai. Kol plėtimasis ir diversifikacija yra bendra, dėl kontrasto poreikio, kartais atsiranda būtinybė perdaryti, perfokusuoti pagrindinį verslą, išreiškiant pagrindines veiklos sferas. Pasikeitusi kompanijos veiklos sfera gali nebeatitikti prieš tai buvusio korporatyvinio prekės ženklo suvokimo interesų grupėse.
4. Darbuotojai yra viena iš interesų grupių, ši grupė gali stipriai įtakoti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius per savo veiksmus, komunikaciją. **Pokyčiai vidinėje kultūroje** vyksta:
 - kai stiprinamas pasitikėjimas stimuliuojant jau seniai esančią darbuotojų kultūrą, įtraukiant naujus iššūkius, vizijas.
 - kai atnaujinamas, pergalvojamas konkurencinis potencialas.

Kartais yra būtinybė atgaivinti, nukreipti kita linkme prekės ženklo energiją, dažniausiai tai daroma vidiniais tikslais, kaip pavyzdžiui, siekiant sustiprinti darbuotojų tikėjimą.

- kai pereinama nuo verslo vieneto į motininę kompaniją.

Išreikštos asmenybės keitimas, aktualus siekiant atnaujinti įvaizdį visuomenėje, jeigu jis buvo nepakankamai ryškus, ar ne toks, kokio kompanija siekia. Padedant išorinėm auditorijom, taip pat ir darbuotojams, formuojama nauja institucijos išraiška per perteikiamą stilių, manieras komunikacijant su interesų grupėmis. *Poreikis pakeisti prekės ženklą, taip pat gali kilti dėl to, kad korporatyvinis prekės ženklas prarado savo konkurencinį pranašumą, patraukliąsias puses, ar galimybę sudominti interesų grupes.*⁵³ Daugelis kompanijų periodiškai peržiūri korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemos dalis ir atitinkamai lygina su vykstančiais pokyčiais, žiūrėdamos, ar apibrėžta asmenybė, atitinka suvokiamą.

⁵³ Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. Toward of second wave of corporate branding. Copenhagen Business School Press DK, 2005. 252 p. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.

5. **Išreikštos struktūros keitimas** vyksta tuomet, kai iš naujo apibrėžiamas korporatyvinis prekės ženklas pakeičiant jo pagrindines charakteristikas. Struktūra keičiama:

- kai performuojamas ar/ ir pervadinamas pagrindinis valdymo vienetas siekiant geriau perteikti kompanijos galimybes;
- kai keičiamas matomumas motininės kompanijos lyginant su verslo vienetu.

Keičiant išreikštą struktūrą, tikslas yra parodyti stipresnį ar net vienintelį pranašumą naudojant korporatyvinį prekės ženklą.

Taigi strateginiai veiksmai paremti aukščiausių lygmenų vadovų sprendimais ir tikslais, kurie stipriai įtakoja korporatyvinio prekės ženklo pokyčius. Aaker pažymi, jog <...> *atsirandant veiksniams, kurie įtakoja pokyčius, svarbu tiksliai apibrėžti kompanijos strategiją ir numatyti tinkamus tikslus.*⁵⁴ Aiški ir stipri strategija taip pat svarbi siekiant sukurti ir išlaikyti stiprų korporatyvinį prekės ženklą, kad jis sukurtų papildomas vertes kompanijai.

Funkciniai veiksniai, skirtingai nei strateginiai, nėra tiesiogiai susiję su aukščiausių vadovų sprendimais. Šie veiksniai atsiranda kaip nepakankamai stipraus korporatyvinio prekės ženklo identiteto rezultatas dėl *vardo silpnumo, sudėtingumo, dizaino silpnumo, teisinių aspektų ar reklamos prasiskverbimo.*⁵⁵

Kompanijos vardas gali būti **per ilgas, nesuprantamas** auditorijai, sunkiai ištariamasis, ar turėti trumpinius, kurie neatskleidžia tikrosios vardo reikšmės ir t.t. Šie veiksniai gali įtakoti korporatyvinio prekės ženklo vardo stiprinimą, kuomet stengiamasi sustiprinti jo poveikį pervadinant korporatyvinį prekės ženklą. Naujo vardo, kuris yra labiau savitas ar labiau funkcionalus, suteikimas gali suteikti naujų reikšmių korporatyviniam prekės ženklui ir taip jį sustiprinti.

Sudėtingo ir painaus vardo veiksnys gali įtakoti pokyčius, kuomet stengiamasi sustiprinti korporatyvinio prekės ženklo pavadinimą, išskiriant jį iš kitų. Vardo painiojimas, maišymas su kitais vardais gali atsirasti, kai kompanija turi sudėtingą, sunkiai įsimenamą vardą, panašų į kitus rinkoje jau egzistuojančius vardus. Prisimenant korporatyvinio prekės ženklo vertes, stiprus vardas gali padėti atpažinti, išskirti iš kitų ir sustiprinti įsitvirtinimą auditorijos mintyse. Saunders ir Guogun tyrimas parodo, kad stengimasis išskirti sudėtingais vardais dažnai gali virsti neigiamu rezultatu, kuomet, užuot įsitvirtinus auditorijoje, korporatyvinis prekės ženklas tampa sunkiai

⁵⁴ Aaker, D.A. *Leveraging the Corporate Brand*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.prophet.com/downloads/articles/AakerCMRPWSsp042.pdf>>.

⁵⁵ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Funcional Drivers*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 01]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-drivers.asp?md_id=3>.

atpažįstamu. Sunkiai ištariamas vardais, dažnai interpretuojamas savaip, ne taip, kaip kompanija komunikuoja.⁵⁶

Kitas veiksnys – **nepakankamai aiškus dizainas**,– gali būti antra svari priežastis keisti korporatyvinį prekės ženklą, o kartais ir pirminė priežastis, kuomet stiprinamos korporatyvinio prekės ženklo <...> *vaizdinės stipriosios pusės bei ypatybės*.⁵⁷ Dizaino silpnumu dažniausiai gali pasižymėti logotipas, kuomet dizainas yra taip prastai sukurtas, kad negali normaliai funkcionuoti, pavyzdžiui, yra sunkiai įskaitomas, neatpažįstamas.

Neretai kompanijos reklamos idėja yra tokia sėkminga, jog padeda daryti poveikį korporatyvinio prekės ženklo identitetui. Taigi **reklamos prasiskverbimas**, gali būti veiksnys, įtakojantis identitetą.

Dar vienas funkcinis veiksnys, galintis įtakoti korporatyvinį prekės ženklą – įvairūs **teisiniai aspektai**, kai neatitinka įstatyminės bazės reikalavimų. Kompanijos veikloje gali pasitaikyti situacijų, kuomet įstatyminė bazė ar visuomenės protesto akcijos taip įtakoja korporatyvinį prekės ženklą, kad jį reikėtų pakeisti kitu, siekiant naujai įsitvirtinti auditorijos mintyse.

Apibendrinant, funkciniai veiksniai įtakoja silpno, apgaulingo ar neaiškaus vardo korekcijas, netinkamo, nederančio, neįskaitomo ar neefektyvaus logotipo keitimą bei teisinius išsipareigojimus. Funkcinių veiksmų įtakoti pokyčiai daromi siekiant padidinti, pagerinti ar net sukurti naują korporatyvinio prekės ženklo funkcionalumą.

Korporatyvinio prekės ženklo pokyčiai gali būti įtakoti išorinių veiksmų, kuomet auditorija nepriima komunikuojamo prekės ženklo, ar jį interpretuoja ne taip, kaip kompanija norėtų, kad būtų interpretuojamas. Pokyčiai taip pat gali būti įtakojami vidinių veiksmų, keičiantis kompanijos struktūrai ar ilgalaikiams strateginiams tikslams, tačiau ir šie pokyčiai stipriai siejami su išoriniais veiksniais, tokiais kaip kompanijos vystymasis, užimama rinkos dalis, plėtra ir t.t. Keičiant korporatyvinį prekės ženklą, stiprinant jį ar siekiant suteikti naujų asociacijų, svarbu tinkamai jį valdyti ir palaikyti, stengiantis išlaikyti bei sukurti naujas vertes kompanijai.

⁵⁶ Saunders, J. and Guogun, F. *Dual branding: how corporate comes add values*. JOURNAL OF PRODUCT & BRAND MANAGEMENT. Vol. 6. No. 1., 1997. p.40-48. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960060103.pdf>>.

⁵⁷ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Funcional Drivers*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 01]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-drivers.asp?md_id=3>.

2.3. Korporatyvinio prekės ženklo valdymas ir palaikymas

2.3.1. Korporatyvinio prekės ženklo kūrimo ir palaikymo priemonės

Korporatyvinio prekės ženklo valdymo tikslas – sukurti ir išlaikyti ilgalaikes vertes kompanijai. Kaip jau minėta 1.3. poskyryje, korporatyvinis prekės ženklas paremtas ilgalaikė strategija – ilgalaikiais kompanijos tikslais, – orientuotais į įvairias interesų grupes. Tačiau stiprus korporatyvinis prekės ženklo kūrimas ir valdymas, pasak Van Riel ir Fombrun, paremtas ne tik *strategijos*, bet ir *organizavimo, vertės sukūrimo ir darbuotojų pamatu*.⁵⁸

Strategija

Strategija apima planus, kurie integruoja organizacijos esminius tikslus, laukiamus rezultatus, politikos visumą. Įmonių vadovai turėtų suprasti tikrąją prekių ženklo, kaip strateginio resurso, vertę. Orientacijos į korporatyvinio prekės ženklo strategiją leidžia iš esmės rekonstruoti įmonės veiklą iš adaptyvios į proaktyvią, siekiančią stiprinti esamus konkurencinius pranašumus arba atrasti rinkas, kurios šiandien neegzistuoja. Taip bendrovė tampa nepasiekiamą artimiausiems konkurentams. Keičiantis kompanijos strateginiams planams, jie savo ruožtu įtakoja ir korporatyvinio prekės ženklo pokyčius. (žr. 2.1. poskyrį).

Organizavimas

Korporatyvinio prekės ženklo valdymui ir palaikymui svarbu suderinta organizacinė veikla, t.y. veiklos, kurios įpareigoja paremti visų interesų grupių orientaciją, balansavimas tarp esamų ir būsimų interesų grupių bei visuomeniniai reikalai.

Orientacija į korporatyvinį prekės ženklą leidžia mobilizuoti įmonės veiklą prekių ženklo vizijai įgyvendinti vertybiniu, o ne hierarchiniu pagrindu. Organizacijai, turinčiai centralizuotą komunikaciją daug paprasčiau įgyvendinti korporatyvinio prekės ženklo strategiją.⁵⁹

Palengvinant korporatyvinio prekės ženklo politiką, vadovai gali identifikuoti ir apgalvotai centralizuoti ir kitas administracines ir palaikymo funkcijas, įtraukiant informacines technologijas, finansus, marketingą. Tai pasiekama sumažinus organizacijos ir prekių ženklo vertybių skirtumus.

Darbuotojai

Darbuotojai yra stipriai identifikuojami su kompanija, taigi jie gali būti kaip parama korporatyviam prekės ženklui. Darbuotojų tapatinimas su kompanija gali būti įvairaus stiprumo, t.y. nuo silpno iki ypač stipraus. Jei darbuotojai save tapatina su kompanija kaip visuma, žino ir suvokia organizacijos vertybes, jų skleidimą, tikslus ir t.t., tai darbuotojai savo elgesiu gali prisidėti

⁵⁸ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementating practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 111.

⁵⁹ Van Riel, C.B.M. ir Fombrun, C.J, išnaša 58, p. 112-117.

prie tokio kompanijos įvaizdžio kūrimo, kokį nori matyti organizacijos vadovai, bei tokiu būdu stipriai prisidėti prie korporatyvinio prekės ženklo vystymo ir stiprinimo.

*Darbuotojai taip pat yra viena iš pagrindinių priemonių formuoti bei pristatyti korporatyvinį prekės ženklą kitom interesų grupėms.*⁶⁰ Kompanijos turėtų suprasti bei išskirti pagrindines kryptis, kaip komunikuoti su darbuotojais, kaip jiems perteikti korporatyvinio prekės ženklo identitetą. Kompanijos taip pat turėtų skirti didelį dėmesį atsirenkant naujus darbuotojus. Apskritai, svarbu, kad darbuotojas save sutapatintų su kompanija, o darbuotojo vertybės sutaptų su korporatyvinio prekės ženklo identitetu. Tai, kaip darbuotojai elgiasi, kaip komunikuoja su kitomis interesų grupėmis, gali paveikti ir korporatyvinio prekės ženklo suvokimą auditorijos akyse. Taigi svarbu aiškiai komunikuoti darbuotojams, užtikrinti, kad kasdieninėje veikloje jie aiškiai atitiktų kompanijos kultūrą ir asmenybę. (žr. 1.2. poskyrį).

Siekiant valdyti ir palaikyti korporatyvinį prekės ženklą, svarbu, kad visi kompanijos nariai nuosekliai bei nenutrūkstamai „judėtų“ viena kryptimi, kalbėtų viena kalba bei išreikštų tas pačias vertybes.

Vertės

Prisidėjimas prie korporatyvinio prekės ženklo priklauso nuo vietinių vadovų supratimo, kad korporatyvinis prekės ženklas gali sukurti pridėtinę vertę kompanijai, taip pat tiesiogiai prisidėti prie produkto pardavimo bei netiesiogiai įtakoti vartotojų pasirinkimą geros reputacijos korporatyvinius prekės ženklus. *Kiek vertė ir reputacija yra laukiamos kaip rezultatas iš korporatyvinio prekės ženklo programos, tiek vadovai yra suinteresuoti judėti stipraus korporatyvinio prekės ženklo link.*⁶¹ Taip pat kaip jau minėta 1.4. poskyryje, kompanijos, kurios labiau suinteresuotos palaikyti korporatyvinio prekės ženklo strategiją, sukuria stipresnę ir geresnę reputaciją interesų grupių akyse bei yra labiau linkusios išlaikyti aukštesnės reputacijos lygį.

Valdant korporatyvinį prekės ženklą, pelno siekimas kompanijoje turėtų būti svarbus, bet ne esminis tikslas. Vertės kūrimas turėtų apimti verslo sėkmingą veiklą bei atitikti visuomenės socialinius poreikius.

Taigi korporatyvinio prekės ženklo kūrimas ir palaikymas stipriai priklauso nuo kompanijos strategijos, organizavimo, darbuotojų, verčių sukūrimo, tačiau dar vienas svarbus veiksnys yra komunikacija, jos forma, jos pobūdis, siunčiamos žinutės.

⁶⁰ Ellwood, I. *Essential Brand Book: Over 100 techniques to increase brand value (2nd edition)*. [interaktyvus]. USA, Miford. Kogan Page. 2002. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <<http://site.embrary.com/lib/viluniv/doc?id=10023716&ppg=279>>.

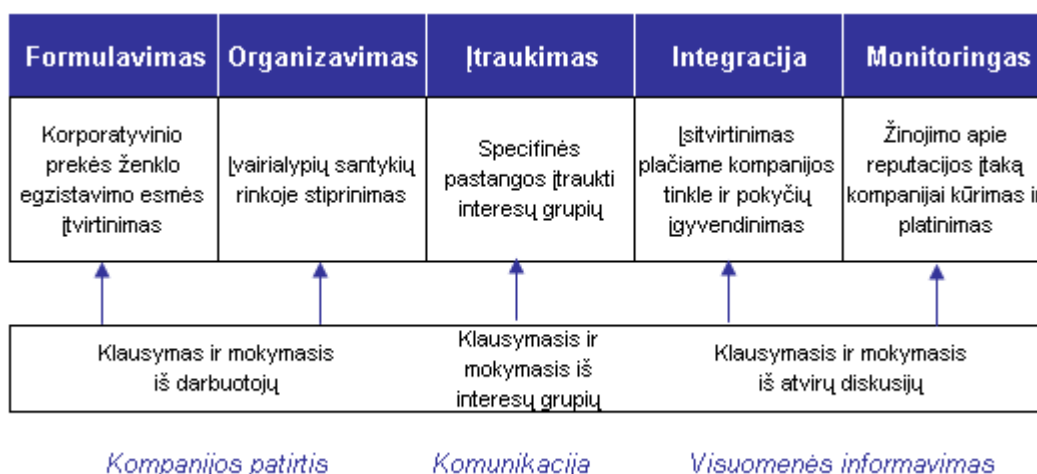
⁶¹ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 112-117.

2.3.2. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas

Kaip jau minėta, korporatyvinio prekės ženklo pokyčius įtakoja funkciniai, strateginiai ir struktūriniai veiksniai. Siekiant suvaldyti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, viso korporatyvinio prekės ženklo valdymas turėtų remtis ilgalaikiais strateginiais tikslais. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įtvirtinimas reikalauja valdymo pasitelkiant tiek vidines, tiek išorines interesų grupes. Apskritai, korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas apima visą organizaciją, nuo aukščiausių vadovų ir vadybininkų, iki darbuotojų, kurie tiesiogiai bendrauja su klientais, ir negali būti įgyvendintas be aukščiausiojo lygmens vadovų palaikymo.

Pasak Schultz, korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas turėtų vykti pagal penkių fazių ciklą, sudarytą iš formulavimo, organizavimo, įtraukimo, integracijos ir monitoringo fazių.⁶² Šis ciklas reprezentuoja korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimą per skirtingas fazes. (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas. Schultz korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo ciklas⁶³



Formulavimo fazė

Visų pirma, prieš korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimą, kompanija turi aiškiai apibrėžti, kokių tikslų siekiama atliekant pokyčius, kokį įvaizdį norima sukurti auditorijoje. Kompanija taip pat turi nustatyti, kokie faktai, atspindintys kompaniją, bus keičiami. Formulavimo fazėje svarbu tiksliai identifikuoti veiksnius bei apibendrinti pokyčius, kurie bus vykdomi su korporatyviniu prekės ženklu. Kitaip sakant, svarbu apibrėžti, kokios korporatyvinio prekės ženklo

⁶² Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. Toward of second wave of corporate branding. Copenhagen Business School Press DK, 2005. 252 p. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.

⁶³ Schultz, M. *Linking Identity, Reputation & the Corporate Brand*. CSB & Reputation Institute. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <http://www.reputacioncorporativa.org/content/download/3047/23195/file/Majken%20Schultz_15%2011%2005.pdf>.

identiteto sistemos dalys bus keičiamos, kokia kryptimi, kokį įvaizdį bus siekiama sukurti auditorijoje. Balmer išskiria penkis korporatyvinio prekės ženklo identiteto tipus:

1. *aktualus;*
2. *komunikuojamas;*
3. *įsivaizduojamas;*
4. *idealus;*
5. *trokštamas.*⁶⁴

Vadinasi prieš atliekant korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimą, aukščiausio lygmens vadovai turėtų įvertinti dabartinio identiteto vietą bei apibrėžti, kokia ji turėtų būti ateityje.

Prieš korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimą taip pat turėtų būti įvertinami veiksniai, įtakoję pokyčius, numatomi galimi veiksniai ir ateityje. Dar daugiau, Speatch nurodo, jog svarbu įvertinti:

- *esamą korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemą;*
- *nustatyti situacijos faktorius;*
- *nustatyti bei išgryninti vadovybės siekius;*
- *pagal poreikius sudaryti pokyčius, kurie bus reikalingi, t.y. vardo keitimo planą, logotipo dizaino kriterijus ir kt.*⁶⁵

Hatch ir Schultz pabrėžia, jog įvertinant bei atnaujinant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, aukščiausio lygmens vadovai taip pat turi atsižvelgti egzistuojančią organizacijos kultūrą bei įvaizdį, kuris susidaręs interesų grupėse apie korporatyvinį prekės ženklą.⁶⁶ Schultz pažymi, jog formulavimo fazėje svarbu klausytis, analizuoti kompanijos praktiką, mokytis iš darbuotojų, atsižvelgti, kokia kultūra dominuoja organizacijoje.⁶⁷

Apibendrinant, šioje fazėje svarbu išanalizuoti ir įvertinti veiksniai, kurie įtakoja korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, kitaip tariant atlikti kompanijos veiklos ir komunikacijos auditą, numatyti pokyčius, kurie bus atliekami su korporatyviniu prekės ženklu. Dar daugiau,

⁶⁴ Hatch, M.J. ir Schultz, M. *Bringing the corporation into corporate branding*. [interaktyvus]. European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 1041-1064. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą:

⁶⁵ Speatch, T. *The corporate identity process*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 01]. Prieiga per internetą <<http://www.identityworks.com/tools/CI%20process%20charts.pdf>>.

⁶⁶ Hatch, M.J. ir Schultz, M. *Bringing the corporation into corporate branding*. [interaktyvus]. European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 1041-1064. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370704.pdf>>.

⁶⁷ Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. *Toward of second wave of corporate branding*. Copenhagen Business School Press DK, 2005. p. 186 - 190. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.

svarbu nustatyti naują korporatyvinio prekės ženklo identiteto strategiją, tikslą, misiją, struktūrą, kultūros atspindžius bei asmenybę.

Organizavimo fazė

Organizavimo fazė paremta naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto formavimu, siekiant suteikti naują įvaizdį kompanijai. Pagal Speatch identiteto kūrimo modelį, prieš įgyvendinant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, turi būti sudarytas siekiamo įgyvendinti korporatyvinio prekės ženklo planas, kuriame:

- *nustatomas pokyčių įgyvendinimo laikotarpis;*
- *numatomas biudžetas;*
- *sudaromas preliminarus pranešimų planas.*⁶⁸

Tradiciškai korporatyvinio prekės ženklo pokyčiai įgyvendinami centralizuotai, nuo aukščiausių vadovų lygmenų, pagal naujai sukurtas identiteto direktyvas ir pasirinktą korporatyvinio prekės ženklo strategiją. Organizavimo fazėje taip pat svarbu, kad kompanijos lyderiai pabrėžtų, jog darbuotojai gali ir turėtų elgtis pagal naujai suformuotą korporatyvinio prekės ženklo identitetą. Dėmesys darbuotojams taip pat turėtų būti rodomas, siekiant juos greičiau pajungti į korporatyvinio prekės ženklo koncepcijos įgyvendinimą ir įsisavinimą, palaikyti jų motyvaciją pokyčių įgyvendinimo metu. Darbuotojams, kaip ir kitoms interesų grupėms, turėtų būti suteikiama pakankamai informacijos apie pokyčius. Todėl šiose fazėse svarbu įtraukti darbuotojus į procesą, siekiant greičiau įtvirtinti naują korporatyvinį prekės ženklą. Organizavimo bei formulavimo fazėse remiamasi kompanijos veiklos praktika, sukaupta patirtimi.

Įtraukimo fazė

Įtraukimo fazė – tai fazė reikalaujanti didžiausio indėlio korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdyme. Šioje fazėje kompanija privalo naudojant organizacijos struktūrą bei valdymo lygmens komunikaciją, parengti išorines bei vidines interesų grupes korporatyvinio prekės ženklo pokyčiams.

Siekiant įgyvendinti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, vadovai turėtų rasti balansą tarp netiesioginio interesų grupių įtraukimo. Schultz pabrėžia, jog kompanijos dažnai daro klaidą, kuomet į korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymą įtraukia tik darbuotojus, dirbančius marketingo ar komunikacijos srityje, neįvertindami visos organizacijos narių įtraukimo svarbos.⁶⁹ Roll papildo, kad daugelis kompanijų pamiršta, jog interesų grupės yra viena iš pagrindinių ir

⁶⁸ Speatch, T. *The corporate identity process*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 01]. Prieiga per internetą <<http://www.identityworks.com/tools/CI%20process%20charts.pdf>>.

⁶⁹ Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. *Toward of second wave of corporate branding*. Copenhagen Business School Press DK, 2005. p. 203. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.

lengvai pasiekiamų šaltinių, kurie suteikia vertingos informacijos įgyvendinant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius.⁷⁰

Taigi iš vienos pusės vadovai turėtų stipriai įtraukti darbuotojus į korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimą, siūlydami įvairias patrauklias galimybes įkvėptas organizacijos vystymo, vadyba pagrįsta vertybėmis ir t.t. Iš kitos pusės, vadovai turėtų pripažinti riziką, kuri gali atsirasti siekiant „užkrėsti“ darbuotojus, kai dauguma jų gali būti stipriai nutolę nuo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių savo kasdieninėje veikloje. Tai tampa ypač aktualu, kai korporatyvinio prekės ženklo pokyčiai sąlygojami daugialypių, neaiškių veiksnių. Taip pat svarbu, kaip <...> *korporatyvinio prekės ženklo pokyčiai kooperuojami su kitais organizacijoje vykstančiais pokyčiais, pavyzdžiui, priimant naujus darbuotojus, atsirandantis nepastovus santykis su interesų grupėmis ir kt.*⁷¹

Integravimo fazė

Pagrindinis integravimo fazės iššūkis vadovams yra įgyvendinti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius vidinėse ir išorinėse interesų grupėse. Šiose fazėje vietiniai procesai struktūrizuojami pagal korporatyvinio prekės ženklo pokyčių strategiją. Čia aukščiausio lygio vadovai bei atskirų verslo vienetų vadovai turi iš naujo apibrėžti savo elgesį bei nuostatas pagal naujai suformuotą korporatyvinį prekės ženklą.

Integravimo fazės veiksmai užima svarbią vietą įgyvendinant ir iš naujo apibrėžiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą. Naujos verslo galimybės bei korporatyvinio prekės ženklo pokyčių apimtis sukuria stiprų iššūkį vadovams pergaltoti korporatyvinį prekės ženklą. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių išraiška turėtų būti integruota. Šioje fazėje interesų grupių įtraukimui naudojama išorinė ir vidinė komunikacija, plačiau komunikacija aptariama 2.4 skyriuje.

Įgyvendinimas reikalauja paruošti naujo identiteto standartus bei rekomendacijas, kurios apima:

- *internetinės svetainės atnaujinimus;*
- *korporatyvinio prekės ženklo pokyčių vadovą;*
- *naujos tvarkos nurodymus, skirtus darbuotojams.*⁷²

Apskritai, darbuotojai yra pagrindinis kompanijos turtas. Jie kiekvieną dieną sąveikauja ne tik su kolegomis, klientais, tiekėjais, konkurentais, verslo ekspertais ir kitomis interesų grupėmis,

⁷⁰ Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/10_steps_to_successful_Corporate_Branding.asp>.

⁷¹ Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. *Toward of second wave of corporate branding*. Copenhagen Business School Press DK, 2005. p. 203. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.

⁷² Speatch, T. *The corporate identity process*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 01]. Prieiga per internetą <<http://www.identityworks.com/tools/CI%20process%20charts.pdf>>.

bet ir su nariais, kurie yra tiesiogiai nesusiję su kompanija: šeima, draugais, tačiau gali būti potenciali interesų grupė ar bendrauti su tiksline kompanijos interesų grupe. Vadinasi, jie yra vieni svarbiausių korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo dalis, perteikiant pokyčius. Galima sakyti, jog darbuotojai tarnauja kaip svarbiausias korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimo atstovas, lygiai taip pat kaip žodis lūpom per lūpas gali būti itin vertingas ir turėti didelę įtaką korporatyvinio prekės ženklo įvaizdžio formavimui. Su tuo sutinka ir Roll dar pabrėždamas, jog geriausias būdas <...> *pajungti darbuotojus į korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymą yra kiekvieną jų treniruoti adekvačiai korporatyvinio prekės ženklo strategijai (vizijai, vertėms, asmenybei ir t.t.) bei įsitikinti, jog jie supranta ir tiki nauju korporatyviniu prekės ženklu.*⁷³ Čia taip pat svarbu pabrėžti, jog darbuotojų supratimas ir tikėjimas nauju korporatyviniu prekės ženklu būtų paremtas korporatyvinio prekės ženklo strategijos siekais įsitvirtinti auditorijos akyse bei suformuoti palankų įvaizdį interesų grupėse.

Monitoringo fazė

Monitoringo fazė – tai užtikrinimas, jog kompanija yra pajėgi išmatuoti ar kitais atvejais sekti korporatyvinio prekės ženklo vykdymą pagal visus korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemos elementus, siekiamą formuoti įvaizdį interesų grupių akyse bei susidariusią reputaciją.⁷⁴

Korporatyvinio prekės ženklo monitoringas apima:

- 1) *duomenų rinkimą;*
- 2) *informacijos apdorojimą;*
- 3) *duomenų analizę;*
- 4) *ižvalgų išdėstymą.*⁷⁵

Apskritai visi vykdomi pokyčiai turėtų būti sekami, siekiant išmatuoti jų efektyvumą. Jeigu kompanija yra tarptautinė, aukščiausiojo lygio vadovams aktualu išsiaiškinti, kaip darbuotojai, atsakingi už korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimą, laikėsi nurodymų, korporatyvinio prekės ženklo identiteto standartų.

Atsiranda svarba plėtoti ir palaikyti korporatyvinio prekės ženklo įvaizdį, siekiant, kad būtų suformuluota teigiama reputacija apie organizaciją, laiku reaguojama į vykstančius pokyčius, situaciją, kaip korporatyvinio prekės ženklo pokyčius priima auditorija, t.y. stebi, analizuoja interesų grupių grįžtamąjį ryšį.

⁷³ Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/10_steps_to_successful_Corporate_Branding.asp>.

⁷⁴ Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. *Toward of second wave of corporate branding*. Copenhagen Business School Press DK, 2005. p. 203. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.

⁷⁵ *Growing in Brand Monitoring*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.brandingvoodoo.com>>.

Kuriamas įvaizdis turėtų atspindėti kompanijos moralinį veidą, tikslus bei visos organizacijos vertes, kurios turėtų padėti išskirti kompaniją iš kitų konkurencingoje rinkoje. Todėl svarbu ne tik faktai, kuriuos kompanija komunikuoja apie save, bet ir išorinių kanalų komunikacija, kuri gali vienaip ar kitaip paveikti korporatyvinio prekės ženklo įvaizdį, turėti įtakos reputacijos susiformavimui.

2.4. Komunikacija korporatyvinio prekės ženklo pokyčiams valdyti

2.4.1. Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija: du požiūriai

Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, korporatyvinio prekės ženklas pagrindinė valdymo ir palaikymo grandis yra komunikacija. Komunikacija taip pat užima esminę vietą korporatyvinio prekės ženklo strategijoje, nes tik nuo komunikacijos priklauso, kaip vienas ar kitas prekės ženklas bus matomas visuomenės akyse, kokią korporatyvinio prekės ženklo strategiją jis atspindės.

*Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija – tai kompanijos pateikimas, pristatymas, sujungiantis produktų ar verslo grupes, ir lemiantis jų žinomumą rinkoje naudojant vieną vardą, vizualinį identitetą bei bendrą simbolių ir asociacijų junginį.*⁷⁶

Nagrinėjant korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos literatūrą pastebėta, kad išsiskiriami du požiūriai:

- 1) korporatyvinio prekės ženklo komunikacija kaip korporatyvinė komunikacija;
- 2) korporatyvinio prekės ženklo komunikacija kaip korporatyvinis marketingas.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija kaip korporatyvinė komunikacija

Van Riel ir Fombrun yra pirmosios koncepcijos šalininkai, jų požiūriu, *kompanijoms, siekiančioms naudoti savo korporatyvinį prekės ženklą reikia, kaip niekada anksčiau turėti nuoseklią ir integruotą komunikaciją.*⁷⁷ Pasak šių autorių, korporatyvinę komunikaciją sudaro trys komunikacijos dalys: *vadybinė, organizacinė ir marketingo.*⁷⁸ Visos šios komunikacijos dalys tarsi persidengia tarpusavyje, ne tik papildydamos viena kitą, bet ir pakeisdamos viena kitą.

Vadybinė komunikacija

⁷⁶ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementating practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p.107.

⁷⁷ Van Riel, C.B.M. ir Fombrun, C.J., išnaša 76, p. 108.

⁷⁸ Van Riel, C.B.M. ir Fombrun, C.J., išnaša 76, p. 108.

Vadybinė komunikacija apima vadybos lygmenį organizacijoje bei jos išorines ir vidines auditorijas. Vadybos lygmuo apima visus darbuotojus su turimomis ir įgyjamomis kompetencijomis kaip kompanijos ištekliais. Kitaip tariant tai apima ne tik aukštesnius vadovus, bet ir įvairius kitus verslo ir padalinių vienetus, priklausančius organizacijai.

Ši komunikacijos forma nėra vien tik vadovų užduotys, kurios užima organizacijos viršų, visi lygmenys priklauso nuo komunikacijos, siekdami:

- *suformuoti bendrą kompanijos viziją organizacijoje;*
- *sukurti ir palaikyti pasitikėjimą kompanijos vadovavimu;*
- *inicijuoti ir valdyti pokyčių procesus;*
- *paremti ir palaikyti darbuotojus kompanijoje;*⁷⁹

Organizacinė komunikacija

Organizacinė komunikacija apima ryšius su visuomene, visuomeninius reikalus, ryšius su investuotojais, korporatyvinę reklamą, aplinkosaugos komunikaciją, vidinę komunikaciją.⁸⁰ Čia komunikacija yra ganėtinai formali.

Organizacinė komunikacija nukreipta į tokias organizacijos interesų grupes kaip: investuotojai, finansų žurnalistai, investavimo analitikai, įstatymų leidėjai. Ši komunikacija vystoma atsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą tiesiogiai neapimant nustatytų pardavimų. Organizacinė komunikacija parastai yra inicijuota išorinių grupių. Išorinis spaudimas priverčia kompaniją pateikti informaciją, kuri kitu atveju nebūtų buvus pateikta. Šioje komunikacijoje, akcininkai nusprendžia, kaip organizacija turėtų komunikuoti su jais, tuo tarpu marketingo komunikacijoje, organizacija pati pasirenka savo tikslines auditorijas bei neparodo, jog komunikavimas su jomis paremtas komerciniais tikslais.

Marketingo komunikacija

Daugelyje kompanijų marketingo komunikacijai skiriama labai svarbi biudžeto dalis. Šios marketingo komunikacijos susideda iš:

1. *Pardavimų skatinimo:* trumpalaikė iniciatyva paskatinti produktų ar paslaugų pardavimą.
2. *Asmeninių pardavimų:* žodinės prezentacijos pokalbio formatu su vienu ar daugiau galimų pirkėjų bei siekiu parduoti. Asmeninio pardavimo metu, suteikiama išsami informacija vartotojui, pats vartotojas gali geriau susipažinti su kompanija ir jos produkcija.
3. *Reklamos:* bet koks mokamas kompanijos, ne asmeninis idėjų, prekių ar paslaugų pristatymas.

⁷⁹ Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C.J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementating practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, p. 14-17.

⁸⁰ Van Riel, C.B.M. ir Fombrun, C.J. išnaša 79, p. 20-21.

4. *Ryšiu su visuomene*:⁸¹ programa siekiant gerinti, palaikyti ar apginti organizacijos ir jos produktų įvaizdį. Ryšiais su visuomene siekiama sukurti patrauklų kompanijos įvaizdį, suformuoti palankią vartotojų nuomonę apie pačią organizaciją, jos siūlomas prekes ar paslaugas.

Pastarosios marketingo komunikacijos formos aktualios siekiant atskleisti naują korporatyvinio prekės ženklo identitetą, formuoti įvaizdį palankų kompanijos įvaizdį.

Taigi pasak Van Riel bei Fombrun korporatyvinio lygmens komunikacija sudaro trys komunikacijos formos, kurios turi būti integruotos tarpusavyje ir sudaryti korporatyvinę komunikaciją. Apibendrinant, formuojant korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikaciją ir palaikant ją svarbu, kad visa organizacijos veikla būtų strategiškai suderinta bei orientuota į esamų bei būsimų interesų grupių poreikius, taigi pelno siekimas tampa ne esminiu tikslu. Be aukščiausiųjų vadovų entuziazmo, žemesnių vadovų ir vadybininkų lygiai, mažiau rūpinsis ir teiks dėmesio komunikacijai įmonėje ir iš jos ribų, o korporatyvinis prekės ženklas yra įvairių lygmenų auditorijos patirties, kurią jie turėjo su šiuo prekės ženklu rezultatas.

Apskritai, korporatyvinė komunikacija turėtų būti orientuota į esamas ir būsimas interesų grupes, įtraukiant ir klientus. Taip pat komunikacija turėtų būti palaikoma aukščiausiųjų valdymo lygmenų ir būti suderinta su organizacine veikla.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija kaip korporatyvinis marketingas

Pastarųjų metų vadybos mokslų, disciplinų tyrinėtojai susidomėjo pagrindinėm koporatyvinio lygio koncepcijom, tokiom kaip korporatyvinis prekės ženklas ir korporatyvinio prekės ženklo identitetas. Daugelis jų darbų pagrįsti teoriškai ir empiriškai bei gali suteikti reikšmingą išvalgą, galvojant apie aukštesnių korporatyvinių lygių sritis. Šias išvalgas pripažįsta ir marketingo atstovai, tačiau jie turi savo tvirtinimą apie korporatyvinio lygio sritis. Marketingo atstovų tvirtinimus, galima vadinti antrojo požiūrio korporatyviniu marketingu.

John M. T. Balmer išskiria 10 korporatyvinio marketingo elementų:

1. *Filosofija bei etika*: čia komunikacija remiasi tuo, kaip organizacija sudaryta, ką atstovauja, kaip ji dirba ir organizuoja savo veiklas.
2. *Produktai*: ką organizacija gamina ir turi.
3. *Kaina*: kompanijos prekės ženklų įvertinimas (korporatyvinio, prekių ir paslaugų). Kaip kompanija įkainoja savo prekes ir paslaugas, darbuotojų atlyginimai.
4. *Vieta*: su pardavimu susijęs išskirstymas ir organizaciniai ryšiai, produkto ir paslaugų platinimas (frančizė, perpardavimas, licenzijos).

⁸¹ FILL, Chris. *Marketing communication : engagement, strategies and practice* / Chris FillHarlow : Financial Times/Prentice Hall, 2005, p. 680– 683.

5. *Veikla*: produktų ir paslaugų kokybė, valdžios standartai, etikos ir socialinės atsakomybės atžvilgiu.

6. *Pozicionavimas*: organizacijos pozicija lyginant su konkurentais (dydis, geografinė padėtis, produktų ir paslaugų sritis).

7. *Asmenybė*, t.y. personalo svarba lyginant su korporatyviniu marketingo veiklom. Kaip organizacija bendrai suvokia savo kompaniją, kaip stipriai save tapatina su ja. Kitaip tariant čia keliamas klausimas, koks yra darbuotojų kolektyvinis jausmas ryšium su organizacija, kurioje jie dirba. Kaip jau buvo aptarta 1.2. skyriuje, čia svarbu, kaip darbuotojai vertina, suvokia ir priima kompaniją, jos kultūrą.

8. *Rėmimas* – koordinuoja visos kompanijos komunikaciją (reklama, ryšiai su visuomene, vizualinės identifikavimo priemonės, naudojamos visos kompanijos komunikacijai). Tokios komunikacijos tikslas – iškomunikuoti, kas yra kompanija ir kam ji tai sako. Kompanijos komunikacija naudoja įvairius komunikacijos kanalus, siekdama komunikuoti su klientais ir kitomis interesų grupėmis.

9. *Žmonės* – kompanijos vidiniai ir išoriniai klientai bei bendruomenė. Keliamas klausimas, kurios interesų grupės yra aktualios kompanijai ir kodėl. Korporatyvinis marketingas apima požiūrį, jog daugelis kompanijos klientų taip pat priklauso vienai ar kitai kompanijos daliai, t.y. darbuotojai, investuotojai ir kt., kompanijos sėkmė daugeliu atveju priklauso nuo supratimo, kas reikalinga ir ko nori šios interesų grupės.

10. *Suvokimas* – reputacija yra įtakojama įvairių grupių, visuomenės bei pavienių individų. Pagrindinis klausimas - kaip organizacija yra matoma šių interesų grupių. Tai remiasi tuo, kaip vartotojai ir kitos interesų grupės suvokia korporatyvinį prekės ženklą. Kompanijos nematomas suvokimas įtakoja požiūrį ir atitinkamus veiksmus, nukreiptus į ją.

Čia reikėtų paminėti, jog korporatyviniu prekės ženklo komunikacijoje taip pat svarbu pažadas, t.y. ko suinteresuotos grupės gali tikėtis iš korporatyviniu prekės ženklo ir ką organizacija žada korporatyviniu prekės ženklu. Svarstoma, kad korporatyvinis prekės ženklas yra paremtas galingu susitarimu, kuris gali būti palygintas su įsipareigojimu kai vartotojai ir kitos interesų grupės turi labai aukštą lojalumą korporatyviniam prekės ženklui.⁸²

Taigi korporatyvinis marketingas orientuotas ne tik į vartotojus, bet taip pat ir į kitas interesų grupes. Dėmesys interesų grupėms ypač svarbus siekiant valdyti korporatyviniu prekės ženklą bei valdyti pokyčius, informuojant apie pasikeitusias korporatyviniu prekės ženklo identiteto dalis. Čia

⁸² Balmer, J.M.T. *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*. [interaktyvus]. Working paper, No 06/08. March 2006. [žiūrėta 2009 01 14]. Prieiga per internetą: <http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet_06=22.pdf>.

svarbu, kad visa organizacijos veikla būtų strategiškai suderinta bei orientuota į esamų bei būsimų interesų grupių poreikius, pelno siekimas tampa ne esminiu tikslu.

Korporatyvinio lygio marketingo ypatinga svarba atsiranda dėl to, jog marketingas tampa strateginis ir valdomas aukščiausio lygmens vadovų. Vertės kūrimas nukreipiamas nuo pelno siekimo į sėkmingą veiklą bei atsirandančių pokyčių valdymą. Atsiranda svarba atitikti socialinius ir visuomeninius poreikius užtikrinant ilgalaikius ryšius.

2.4.3. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikacija

Kaip jau buvo aptarta (žr. 2.2.1 skyrių), struktūriniai, strateginiai, funkciniai veiksniai gali įtakoti korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsnį, jį sustiprinti arba, atvirkščiai, susilpninti. Naujo identiteto kūrimas reikalauja organizacijos naujos strategijos bei naujo komunikacijos profilio strategijos.

Kai korporatyvinis prekės ženklas yra nukreipiamas į įvairias interesų grupes, kurios apima darbuotojus, klientus, investuotojus, tiekėjus, verslo partnerius ir t.t. bei vietinę visuomenę, šių interesų grupių nariai tikėtina turi skirtingas korporatyvinio prekės ženklo asociacijas bei taip pat gali tikėtis skirtingo komunikacijos pobūdžio su jais. Todėl valdant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius visa kompanijos komunikacija yra itin svarbi, taip pat svarbus darbuotojų vaidmuo ir jų susitapatinimas su korporatyvinio prekės ženklo identitetu bei įvaizdžiu.

Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikacija padeda atskleisti naujo korporatyvinio prekės ženklo esmę bei formuoti įvaizdį, paremtą nauja strategija. Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija vyksta per:

- *ryšius su visuomene.*

Pranešimai spaudai, spaudos konferencijos, kurios padeda informuoti interesų grupes apie vykstančius pokyčius, paruošti jas tolimesniems pokyčiams (jeigu tokių būna).

- *komunikaciją su darbuotojais.*

Kaip jau minėta ankstesniuose skyriuose, darbuotojai yra ypač svarbi interesų grupė, todėl komunikacijai šiai interesų grupei turėtų būti skirtas stiprus dėmesys. Svarbu darbuotojams suteikti pakankamai informacijos ne tik komunikuojant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, bet ir pabrėžiant, kokias naudas darbuotojai patirs, kokia jų vieta formuojant naują korporatyvinį prekės ženklą.

- *raštinės reikmenis, kompanijos naudojamas formas.*

Sukurtos naujos formos, kompanijos naudojamos kiekvieną dieną, padeda greičiau „išmokyti“ interesų grupes naujų korporatyvinio prekės ženklo identiteto požymių, atpažinti jį.

- *Kompanijos internetinę svetainę.*

Kompanijos internetinė svetainė – viena pagrindinių komunikacijos priemonių ir kanalų. Jame galima talpinti naujausius pranešimus, susijusius su kompanija, atskleisti vykstančius pokyčius, pateikti informaciją apie pokyčius skirtingoms interesų grupėms skirtingomis formomis. Per naudojamas verbalines bei vizualines identifikavimo priemones stiprinti naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto patvirtinimą.

- kompanijos simbolius;

Pasikeitusi kompanijos simbolika, nauji blankai, antspaudai ir t.t. taip pat padeda lengviau įsiminti naują korporatyvinį prekės ženklą.

- transporto priemonės;

Nauja simbolika ant kompanijos transporto, taip pat gali būti nauji automobiliai, pavyzdžiui, itin ekologiški, jeigu kompanija siekia pabrėžti kaip socialiai atsakingos kompanijos įvaizdį ir pan.

- reklaminiai pranešimai;⁸³

Padeda atskleisti naujas kompanijos vertybes, formuojant naują įvaizdį. Roll pažymi, jog korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikacijai marketingo veiksmai ypač efektyvūs, kai siunčiamos žinutės nuoseklios, aiškios, tiesiogiai susiję su interesų grupėmis.⁸⁴

Siekiant įsitvirtinti su nauju korporatyviniu prekės ženklu, t.y. greičiau auditoriją išmokyti atpažinti korporatyvinį prekės ženklą, kompanijos komunikacija turi būti itin gerai apgalvota, tikslinga bei pagrįsta nauja strategija atspindinčia esminius pokyčius.

2.2. skyriuje aptarti veiksniai (funkciniai, strateginiai, struktūriniai), galintys įtakoti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius. Atitinkamai pagal šiuos veiksnius, kompanijos pasirenka priemones, kuriomis vykdo pokyčius bei pokyčių komunikaciją: *vardo/logotipo keitimo taktika, identifikavimo sistemos, situacijos faktoriai*.⁸⁵

Vardo/ logotipo keitimo taktika

1. Vardas gali būti keičiamas:

- kai naudojami pasiskolinti žodžiai, t.y. naujas žodis yra egzistuojantis kalbos žodis;
- kai sukuriama nauji žodžiai;
- kai vardas sutrumpinamas, pavyzdžiui, NASA, IBM, RST, VST.

⁸³ Speatch, T. *The corporate identity process*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 01]. Prieiga per internetą <<http://www.identityworks.com/tools/CI%20process%20charts.pdf>>.

⁸⁴ Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/10_steps_to_successful_Corporate_Branding.asp>.

⁸⁵ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Corporate Brand Matrix*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <[http:// http://www.corporatebrandmatrix.com/index.asp](http://http://www.corporatebrandmatrix.com/index.asp)>.

- kai naudojamas prekės ženklas, t.y. vardas kuriamas iš jau egzistuojančių kompanijos prekės ženklų.

Kompanijos vardas ir logotipas yra esminiai korporatyvinio prekės ženklo identiteto komponentai <...>⁸⁶, nes jie yra <...> labiausiai plintantys elementai korporatyvinio prekės ženklo komunikacijoje ir užima svarbią vietą komunikuojant pagal siekiamą pozicionavimo strategiją.⁸⁷ Korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčiai yra dažnas, susijungusių kompanijų rezultatas, kai keičiamas korporatyvinio prekės ženklo vardas bei logotipas. Po kompanijų susijungimų, susiliejamų, naujas vardas paprastai kuriamas mėginant perimti stipriąsias korporatyvinio prekės ženklo savybes. Tačiau pasitaiko atvejų, kada kompanija leidžia savo pozicijai būti apibrėžtai pagal savo jau įsitvirtinusių rinkoje įvaizdį.

2. Logotipas gali būti keičiamas dviem aspektais:

- kai dominuoja žodis,
- kai dominuoja logotipas.

Identifikavimo sistemos

1. Kaip keičiama vizualinė sistema: spalvos, jų deriniai, forma ir t.t. *Vizualinę sistemą sudaro tokios dalys: apipavidalinimas, grafinės priemonės, spalvos;*⁸⁸
2. Verbalinė sistema, kuri parodo, kaip komunikuojamas keičiamas korporatyvinis prekės ženklas.
3. Korporatyvinio prekės ženklo strategija, pagal kompanijos vykdomą komunikaciją atskleidžiama, kaip verslo vienetai išreiškia savo ryšį su motinine kompanija naudojant ir vizualines, ir verbalines sistemas.

Situacijos faktai

1. Korporatyvinio lygmens faktai
2. Subkorporatyvinio lygmens faktai

Kompanija priklausomai nuo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių įgyvendinimo koncepcijos komunikuoja faktus auditorijai, kuri priskirs naujus faktus kompanijai. Šie faktai įsitvirtinę auditorijos mintyse gali padėti identifikuoti kompaniją efektyviau nei naujas vardas, ar logotipas.

⁸⁶ Henderson, P. W., and Cote, J. *Building strong brands in Asia: Selecting the visual components of image to maximize brand strength*. International Journal of Marketing Research, 2003, No. 20, p. 297-313.

⁸⁷ Van Riel, C.B.M. and Van den Ban A. *The added value of corporate logos – An empirical study*. European Journal of Marketing, 2001, no. 35(3/4), p. 428.

⁸⁸ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Identy System Elements*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 11 01]. Prieiga per internetą: < http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-tools.asp?mt_id=2#>.

Identiteto keitimo programa (renginys) sukuria galimybę naudoti naują komunikaciją. Tai gali įvykti neviešai, arba vykti tiksliai suplanuojant žinutes tik tikslinei auditorijai, arba gali būti galimybė sukurti didelę reklaminę kompaniją.⁸⁹

1. Žemo matomumo komunikacija, kai prekės ženklo keitimas įvyksta “tyliai”, be jokių didesnių renginių ar reklaminių kampanijų, komunikuojant tik darbuotojams, čia dažniausiai naudojamas informacinis pranešimas;
2. Vidutinio matomumo komunikacija, kai prekės ženklo keitimas pažymimas specialiaame naujo prekės ženklo paleidimo į rinką renginyje, kuriame dalyvauja pagrindinės kompanijos interesų grupės: darbuotojai, investuotojai, klientai. Čia komunikacija yra iš anksto suplanuota, dažniausia nukreipta į strateginius verslo tikslus.
3. Aukšto matomumo komunikacija, kai plačiai paskelbiama įvaizdžio reklaminė kampanija, kurioje ryškiai vaizduojamas prekės ženklo keitimas.

Taigi matomi pokyčiai apima pokyčius, kurie yra tikslingai vykdomi įmonės siekiant iškomunikuoti interesų grupėms apie korporatyvinio prekės ženklo keitimo procesą. Komunikuojamų pokyčių matomumas gali būti tiek žemas, tiek aukštas, pasirinkimas priklauso nuo strateginių tikslų – ko kompanija nori pasiekti. Nuo to, ką pasirenka kompanija, priklauso ir identiteto keitimo programos išsidėstymo trukmė laike.

2.5. Sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo principai

Korporatyvinis prekės ženklas yra kompanijos strategijos atspindys, kuris per perteikiamus faktų ir asociacijų apie kompaniją visumą pažada interesų grupėms, ko jos gali tikėtis iš šios kompanijos. Todėl anot Roll svarbu, kad visi <...> *kompanijos veiksmai judėtų aiškiai apibrėžta korporatyvinio prekės ženklo pokyčių koncepcija, atspindinčia vidines identiteto sistemos sąsajas.*⁹⁰

Formuojant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, svarbu sustiprinti visą organizaciją. Sėkmingas korporatyvinio prekės ženklo įgyvendinimas reikalauja išlaikyti pagrindinę korporatyvinio prekės ženklo koncepciją sukuriant grandį tarp egzistuojančio korporatyvinio prekės ženklo ir keičiamo korporatyvinio prekės ženklo. *Sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo gyvavimo tęsimas paremtas sėkmingu korporatyvinio prekės ženklo identiteto reikšmių pernešimu naujo*

⁸⁹ Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Change event*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 05 01]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-tools.asp?mt_id=4>.

⁹⁰ Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/10_steps_to_successful_Corporate_Branding.asp>.

konteksto link <...>.⁹¹ Kitaip sakant sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas paremtas naujų reikšmių pernešimu ir pritaikymu realizuojant naują korporatyvinį prekės ženklą. Nėgana to, sėkmingas pokyčių valdymas taip pat reikalauja atitikti naujus rinkos segmentų poreikius panašius į segmentų, į kuriuos buvo orientuotasi iki korporatyvinio prekės ženklo pokyčių.⁹²

*Vadovai turi adaptuoti požiūrį į korporatyvinį prekės ženklą, kuris apimtų verslo procesus kartu su verčių sukūrimu.*⁹³ Tai reiškia, kad naujo korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimas yra pertvarkomas visoje organizacijoje plečiant korporatyvinio prekės ženklo vadybininkų kompetenciją, kad jie kurtų pokyčius ir komunikacijoje, ir verslo procesuose, perduodami vertę ir taip užtikrindami korporatyvinio prekės ženklo tęstinumą.

Tam, kad būtų išlaikomas stiprus korporatyvinis prekės ženklas, svarbu laiku įvertinti išorinius veiksnius, kurie gali paveikti korporatyvinį prekės ženklą. (žr. 6 paveikslą. Schultz korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymo ciklas, p. 35)

Pagrindinė priemonė korporatyvinio prekės ženklo valdymui, palaikymui ir pokyčių įgyvendinimui yra komunikacija. Komunikacija turi būti nukreipiama tikslingai, o siekiant valdyti korporatyvinio prekės ženklo identitetą, svarbu per korporatyvinio prekės ženklo komunikacijos priemones atskleisti kompanijos misiją bei vertybių sistemą, išryškinti vizualinę ir verbalinę sistemą bei formuoti nuoseklų korporatyvinio prekės ženklo įvaizdį.⁹⁴ Valdant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius kompanija turi parinkti atitinkamus komunikacijos kanalus, kuriais pasiektų skirtingas interesų grupes, t.y. formalius komunikacijos kanalus ir neformalius.

Apskritai, korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas turėtų būti pagrįstas veiksmų identifikavimu, naujo identiteto koncepcijos sukūrimu bei pokyčių įgyvendinimu, pasitelkiant verbalines bei vizualines komunikacijos priemones, aukščiausių lygių vadovų bei visos kompanijos įtraukimą, siekiant perteikti unikalias identiteto savybes interesų grupėms.

⁹¹ Merrilees, B. and Miller, D. *Principles of corporate rebranding*. [interaktyvus]. European Journal of Marketing. Vol. 42. No. 5/6, 2006. p.537-552. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070420501.pdf>>.

⁹² Merrilees, B. ir Miller, D., išnaša 91.

⁹³ Knox, S. and Bickerton, D. The six conventions of corporate branding. [interaktyvus]. European Journal of Marketing. Vol. 37. No. 7/8, 2003. . [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370702.pdf>>.

⁹⁴ Melewar, T.C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. Routledge, 2008, p. 69-71.

3. Bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčių komunikacijos tyrimas

Pastaraisiais metais ne mažai kompanijų keitė savo korporatyvinį prekės ženklą (didžiausia telekomunikacijų įmonė „Teo LT“, mobiliojo ryšio bendrovė „Bitė“), ypač daug prekės ženklų pokyčių vyko komercinių bankų sektoriuje: SEB Vilniaus bankas tapo SEB, finansų makleriai „Finasta“ tapo investiciniu banku „Finasta“, „Sampo“ bankas tapo „Danske“ banku, „Hansabankas“ tapo „Swedbanku“. Visi šie pokyčiai vyko praėjusiais metais, buvo visiems matomi, todėl šių korporatyvinių prekės ženklų keitimo procesas gali būti nagrinėjamas plačiau, analizuojant komunikaciją, t.y. komunikuojamą korporatyvinio prekės ženklo identitetą, formuojamą įvaizdį, taip pat lyginant prekės ženklų strategijas, ypatumus, skirtumus, atsiradusias naujas savybes.

Kadangi sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas paremtas naujų reikšmių perteikimu ir pritaikymu realizuojant naują korporatyvinį prekės ženklo identitetą, todėl analizuojant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, reikia analizuoti formuojamo korporatyvinio prekės ženklo identiteto komunikaciją. Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija padeda atskleisti pokyčius vykstančius korporatyviniame prekės ženkle, formuojamą korporatyvni prekės ženklo identitetą, paremtą ilgalaikiais kompanijos siekiais.

Korporatyvinio prekės ženklo komunikacija taip pat gali padėti atskleisti kompanijos naudojamą korporatyvinio prekės ženklo strategiją. Taip pat analizuojant komercinių bankų korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikaciją galima rasti, kas būdinga bankinio sektoriaus identiteto komunikacijai, o per vykdomų pokyčių komunikaciją išskirti veiksnius, kurie įtakojo naujų korporatyvinių prekės ženklų įgyvendinimą.

Tyrimo problema

Pastaraisiais metais ypač augo Lietuvos ekonomika, didėjo užsienio investicijos į šalį. Ne išimtis ir bankinis sektorius, kuriam ypač didelį susidomėjimą rodė Skandinavijos regiono investuotojai. Sulaukus daugiau investicijų didėjo ir konkurencija tarp komercinių bankų, rinkoje atsirado naujų konkurentų. Šie ir kiti veiksniai įtakojo bankus stiprinti savo korporatyvinio prekės ženklo identitetą, stengiantis išskirti iš visumos, formuoti palankų įvaizdį interesų grupių mintyse.

Ypač daug korporatyvinių prekės ženklų pokyčių pastaraisiais metais vyko bankiniame sektoriuje Lietuvoje. Keletas tokių procesų tebevyksta ir dabar, todėl yra galimybė išnagrinėti bankiniame sektoriuje formuojamus korporatyvinius prekės ženklus, išsiaiškinti, kaip per vykdomą komunikaciją kuriamas korporatyvinio prekės ženklo identitetas.

Tyrimo objektas – bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacija.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčių komunikaciją Lietuvos komercinių bankų sektoriuje.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti, kokios korporatyvinio prekės ženklo identiteto komunikacijos tendencijos vyrauja bankiniame sektoriuje;
2. įvertinti, kokie veiksniai įtakoja korporatyvinių prekės ženklų pokyčius;
3. nustatyti pokyčius, kurie buvo atliekami keičiant korporatyvinį prekės ženklo identitetą.

Tyrimo metodas

Tyrimui atlikti naudojama turinio analizė. Turinio analizė – tai didelės apimties tekstinės informacijos suvedimas į kiekybinius rodiklius ir jos statistinis apdorojimas. Ši analizė dažniausiai naudojama žiniasklaidos tyrimuose. Turinio analizė grindžiama tyrėjo sugebėjimu išigilinti į dokumento turinį ir logiškai pagrįsti savo išvadas. Kokybinio tyrimo duomenų analizė grindžiama tvarkos, struktūros ir interpretacijos suteikimu surinktiems duomenims, juos apibendrinant bei pateikiant išvagas. *Analizuojant žiniasklaidoje pasirodžiusius pranešimus surinkta kokybinė (turinio) informacija, naudojant specialius kodavimo, klasifikavimo ir skaičiavimo metodus, paverčiama kiekybine.*⁹⁵

Turinio analizė yra tinkamas metodas, kai kalbama apie komunikacijos proceso stebėjimą, taigi tai tinkamas metodas analizuoti korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikaciją kompanijų interneto svetainėse.

Tyrimo etapai:

- ✓ kategorijų, pagal kurias bus tiriama korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacija interneto svetainėse, sudarymas;
- ✓ tiriamų korporatyvinių prekės ženklų pasirinkimas;
- ✓ komunikacijos pagal sudarytas kategorijas interneto svetainėse analizė;
- ✓ tyrimo rezultatų apibendrinimas, išvados.

Tiriamos turinio kategorijos

Remiantis teorinėje dalyje aptartomis korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijos teorijomis, nustatomos kategorijos, kurios reikalingos formuoti bei palaikyti stiprų korporatyvinio prekės ženklo identitetą. Komunikacijos analizė pagal šias kategorijas leis atskleisti, kokią korporatyvinio prekės ženklo identitetą formuoja komerciniai bankai.

⁹⁵ *Greitu, akivaizdžių ryšių su visuomene veiklos rezultatų vertinimas.* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 04 23]. Prieiga per internetą: <<http://www.jonkus.lt/ryšiai.visuomene.html>>.

1. **Pagrindiniai kompanijos siekiai**, apimantys kompanijos misiją, viziją, vertybių sistemą. Visi šie komponentai svarbūs siekiant kurti korporatyvinio prekės ženklo identitetą, per komunikaciją nusakant, kodėl kompanija veikia, kodėl verta daryti tai, ką daro kompanija, kokiomis vertybėmis kompanija vadovaujasi.
2. **Korporatyvinio prekės ženklo strategija** parodo korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsnį. Keičiant korporatyvinį prekės ženklą pagal kompanijos vykdomą komunikaciją atskleidžiama pasirinkta strategija, kuri nusako, kaip verslo vienetai išreiškia savo ryšį su motinine kompanija naudojant ir vizualines sistemas, ir verbalinius elementus. Strategija gali būti paremta aukštu, vidutiniu ir žemu korporatyvinio prekės ženklo dominavimo laipsniu, bei veikti kaip savarankiškas prekės ženklas.
3. **Korporatyvinio lygmens situacijos faktai** – svarbūs faktai leidžiantys identifikuoti kompaniją, priskiriant jai būdingus faktus ir išskirti iš daugumos. Korporatyvinio lygmens situacijos faktai bus analizuojami pagal tai, kaip komunikuojamas kompanijos dydis, istorija, savininkai, centrinė kompanijos būstinė.
4. **Subkorporatyvinio lygmens situacijos faktai** – kiti kompanijos faktai, kurie naudojami atpažinimui didinti. Subkorporatyvinio lygmens situacijos faktai bus analizuojami pagal tai, kaip komunikuojamos kompanijos kompetencijos, dukterinės kompanijos bei kiti verslo vienetai, prekės ženklai ir produktai.
5. **Klientų segmentai** – interesų grupės, į kurias orientuojasi komerciniai bankai. Bus analizuojama, pagal tai, į kokius segmentus nukreipta komunikacija: verslo klientai (mikro, mažos įmonės, vidutinės įmonės, stambios įmonės, tarptautinės įmonės, valstybinės įmonės, agro subjektai, finansinės institucijos), privatūs klientai (jaunimas, vidutinės pajamas gaunantys, pasiturintys, vyresniojo amžiaus).
6. **Verbalinė sistema** – pagrindinio padalinio, veiklos pavadinimas, baigiamųjų žodžių pavadinime išskyrimas, dukterinės kompanijos išskyrimas, pavadinimo sutrumpinimas, sukurti žodžiai pavadinimui. Keičiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, verbalinė sistema parodo, kaip komunikuojamas keičiamas korporatyvinis prekės ženklas.
7. **Vizualinė sistema.** Kompanijos naudojamos spalvos, apipavidalinimas, grafinės priemonės, logotipas, kai dominuoja žodis, logotipas, kai domijuoja simbolis, prisideda prie korporatyvinio prekės ženklo identiteto formavimo.

Tyrimo vienetų pasirinkimas ir atrankos principai

Analizei atlikti pasirenkamas tikslinės atrankos metodas, tuo tikslu imami visi Lietuvos komerciniai bankai bei užsienio bankų filialai Lietuvoje.

Tyrimui atlikti pasirenkama kompanijos lietuviškas interneto svetaines, nes tai yra viena pagrindinių priemonių bei vienas pagrindinių kanalų valdyti korporatyvinio prekės ženklo identitetą bei formuoti įvaizdį. Interneto svetainėje gali būti talpinama įvairaus pobūdžio informacija, kuri prisideda prie korporatyvinio prekės ženklo identiteto kūrimo bei stiprinimo. Interneto svetainėje taip pat talpinama išsami informacija apie organizaciją, nurodomos pagrindinės organizacijos naujienos, komunikuojami pagrindiniai kompanijos siekiai, pateikiama informacija apie produktus bei paslaugas bei kita.

Interneto svetainė taip pat tinkama komunikacijos priemonė valdyti korporatyvinio prekės ženklo identitetą, stiprinti identiteto dalis ir patį identitetą. Interneto svetainė puikiai tinka pabrėžti korporatyvinio prekės ženklo asmenybę, kuri gali būti atspindėta per interneto svetainėje skleidžiamą informaciją apie organizacijos vertybės, struktūrą, darbuotojų kvalifikaciją. Taigi interneto svetainė – viena iš komunikacijos priemonių, per kurią formuojamas, valdomas ir palaikomas korporatyvinis prekės ženklo identitetas bei jo pokyčiai.

3 lentelė. Tyrimo vienetų pasirinkimas ⁹⁶

Lietuvos komerciniai bankai	Interneto svetainės
AB DnB NORD bankas	www.dnbnord.lt
AB Ūkio bankas	www.ub.lt
AB SEB bankas	www.seb.lt
AB bankas FINASTA	www.finasta.lt
AB Šiaulių bankas	www.sb.lt
AB bankas SNORAS	www.snoras.com/lt
UAB Medicinos bankas	www.medbank.lt
AB PAREX BANKAS	www.parex.lt
AB Swedbank	www.swedbank.lt
Užsienio bankų filialai	
AS UniCredit Bank Lietuvos skyrius	www.unicreditbank.lt
<i>MP Investment Bank hf.</i> filialas Baltijos šalyse	www.mpbank.lt
BIGBANK AS filialas	www.bigbank.lt
<i>Allied Irish Banks, p.l.c.</i> Lietuvos filialas	-
<i>Danske Bank A/S</i> Lietuvos filialas	www.danskebankas.lt
<i>Skandinaviska Enskilda Banken AB</i> , Vilniaus filialas	-
<i>Nordea Bank Finland Plc</i> Lietuvos skyrius	www.nordea.lt
<i>Svenska Handelsbanken AB</i> Lietuvos filialas	www.handelsbanken.lt

Užsienio bankų atstovybės į sąrašą neįtraukiamos, nes pagal LR Bankų įstatymą, jos neturi teisių teikti finansinių paslaugų. Du bankai neturi savo lietuviškų interneto svetainių: *Allied Irish Banks, p.l.c.* Lietuvos filialas (internetu svetainė kuriama), *AB Svenska Handelsbanken* Lietuvos

⁹⁶ Lietuvos bankas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 24]. Prieiga per internetą: < <http://www.lb.lt/banks/default.asp>>.

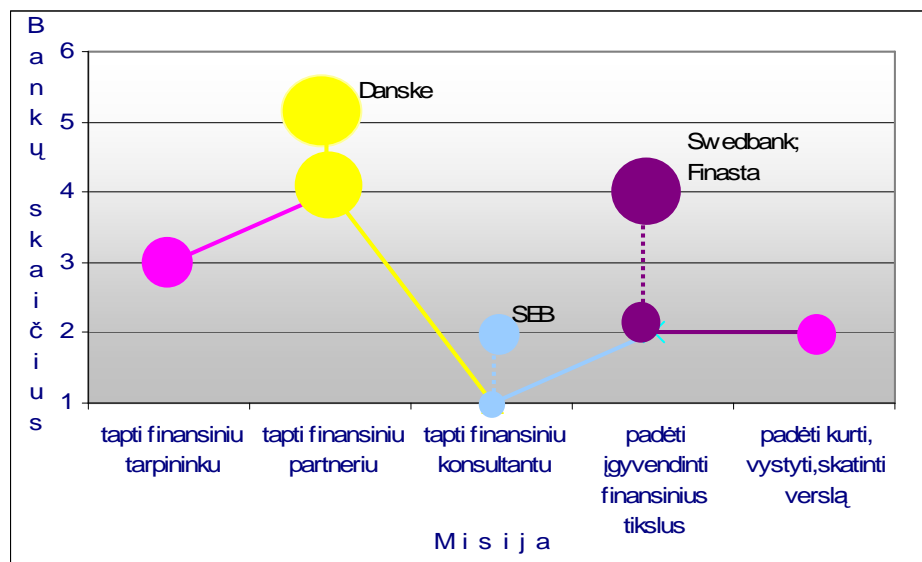
filialas (Šiaurės Europos finansų grupės SEB dalis operacijų perkelta į Vilnių, tuo tikslu Lietuvoje įregistruotas „Skandinaviska Enskilda Banken AB“ Vilniaus filialas). Taigi atliekant tyrimą korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacija bus analizuojama 15 interneto svetainių.

Iš atrinktų komercinių bankų, plėtojančių veiklą Lietuvoje, keturi keitė korporatyvinį prekės ženklą praėjusiais metais (AB SEB bankas, AB bankas „Finasta“, AB „Swedbank“, „Danske Bank“ A/S Lietuvos filialas).

Tyrimas ir analizė

Apžvelgus korporatyvinių prekės ženklų interneto svetainėse komunikuojamus pagrindinius kompanijos siekius: misiją, viziją, galima išskirti komercinių bankų identiteto komunikacijai būdingus bruožus.

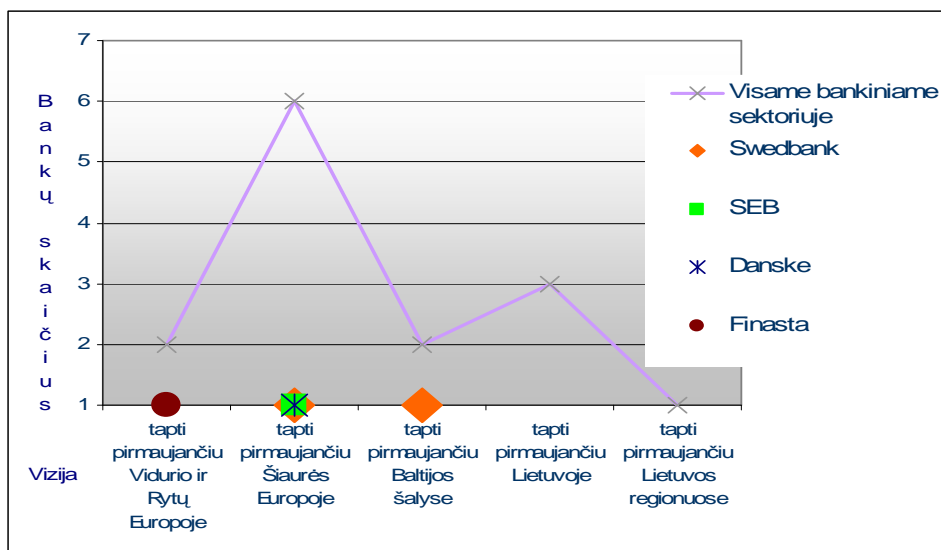
1 diagrama. Komercinių bankų komunikuojamai misijai būdingi bruožai



Kaip matyti iš diagramos (žr. 1 diagramą), apibrėžiant misiją, komercinių bankų komunikacijoje pabrėžiama tarpininkavimas, partnerystė, konsultavimas, siekiant patenkinti skirtingų segmentų finansinius poreikius bei kartu skatinti, vystyti verslą. Formuojant naują korporatyvinį prekės ženklą, „Swedbank“ taip pat nurodoma, jog svarbu kurti bei didinti kompanijos vertę, SEB pabrėžia klientų pasitenkinimo svarbą, o „Finasta“ pažymi, kad kartu siekia ir ugdyti investavimo kultūrą Lietuvoje.

Vizija, stipriai susijusi su misija, komercinių bankų vizija orientuota į rinkos pozicijų stiprinimą Europos regionuose, siekiant užimti pirmaujančias pozicijas juose.

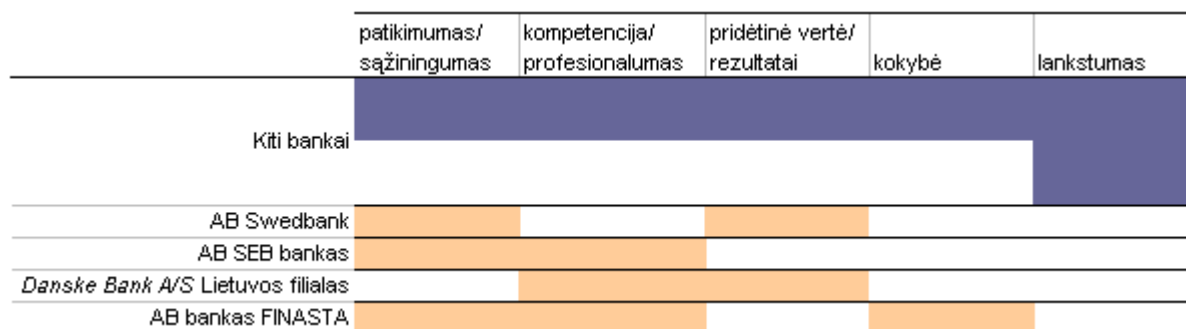
2 diagrama. Komercinių bankų orientacija į skirtingų rinkų pozicijas



Keturių, korporatyvinius prekės ženklus keitusių bankų, verslo tikslai nukreipti į Europos regionus. (žr. 2 diagramą) Taip pat visi šie bankai siekia užimti pirmaujančias pozicijas šiuose regionuose. Taigi kaip matyti, keičiant korporatyvinį prekės ženklą į motininės kompanijos, kartu praplatinama ir veiklos sfera, taip pat atsisakoma siauro geografinio regiono asociacijos ir orientuojamasi į platesnius regionus – vykdomi strateginiai pokyčiai kompanijose.

Keičiant korporatyvinį prekės ženklą, taip pat keičiamos ir kompanijos vertybės, perimamos iš motininės kompanijos vertybių sistemos. (žr. 7 paveikslą)

7 paveikslas. Komercinių bankų orientacija į skirtingų rinkų pozicijas



Visose apžvelgtose vertybių sistemose galima rasti bendrų bruožų. Kadangi analizuojamas finansinės institucijos identiteto komunikacija, kai interesų grupėms ypač svarbus stabilumas bei vertingi finansiniai sprendimai, dauguma bankų komunikuoja tokias vertybes kaip patikimumas, kompetencija, kokybė, lankstumas. Korporatyvinius prekės ženklus keičiantys bankai („Swedbank“, SEB, „Danske“), didinantys pagrindinės kompanijos matomumą, taip pat siekiantys perimti stipriąsias motininės kompanijos puses, savo vertybių sistemoje pabrėžia kompetencijas, profesionalumą. „Finasta“, išaugusi finansų maklerio įmonė į investicinį banką, pažymi lojalumą klientui, pagarbą bei kūrybiškumą.

Pagal komunikaciją, informacijos išdėstymą bei pateikimą, paslaugų spektrą galima išskirti skirtingą komercinių bankų segmentų orientaciją.

8 paveikslas. Komercinių bankų orientacija į skirtingus segmentus

Verslo klientai	Valstybinės			Šiaulių bankas; DnB Nord	MP Investment Bank	
	Finansinės institucijos		Ūkio bankas	Ūkio bankas	MP Investment Bank	Ūkio bankas
	Agro subjektai			Swedbank; Parex; DnB Nord	Parex	
	Tarptautiniai	UniCredit Bank	Danske	Danske	Finasta; Nordea; MP Investment Bank; Svenska Handelsbanken	
	Stambūs				SEB; Finasta; Nordea; Svenska Handelsbanken	
	Vidutiniai		Swedbank; Snoras	Swedbank; Medicinos bankas; Parex; Danske; Snoras	SEB; Finasta; Parex; Nordea	Swedbank
	Mikro ir mažos		Ūkio bankas; Snoras	DnB NORD; Šiaulių bankas; Medicinos bankas	Parex	
				BIGBANK		
			Jaunimas	Vidutinės pajamas gaunantys	Pasiturintys	Vyresnio amžiaus
			Privatūs klientai			

Kaip matyti iš pateikto paveikslo, korporatyvinių prekės ženklų interneto svetainėse dominuoja skirtinga komunikacija, nukreipta į skirtingus rinkos segmentus. Visgi didžioji dalis komercinių bankų kurdami savo identitetą pažymi (nurodant misijoje, vizijoje veiklos sferas, pagal komunikacijos išdėstymą interneto svetainėje, produktus, pasiūlymus bei kitus korporatyvinius bei subkorporatyvinius faktus), jog orientuojasi į didžiąją daugumą – vidutinės pajamas gaunančius privačius asmenis bei smulkias ir vidutinės įmones, kita dalis bankų – į pasiturinčius privačius klientus bei stambias ir tarptautines kompanijas.

Taigi universaliems komerciniams bankams turėtų būti ypač aktualu stiprinti savo korporatyvinio prekės ženklo identitetą, suteikiant jam išskirtines asociacijas ir taip siekiant išsiskirti iš daugumos bei pritraukti jiems patraukliausias klientų grupes. Korporatyvinius prekių ženklus keičiantys bankai, savo identiteto komunikacijoje akcentuoja aukštas kompetencijas, dar labiau sustiprinant kompanijos dydžio, apimties suvokimą, bei perteikia motininės kompanijos istoriją, veiklos patirtį, pereinant nuo verslo vieneto į motininę kompaniją. Apibendrinant, korporatyvinius prekės ženklus keičiančių bankų naujo identiteto komunikacijoje akcentuojami korporatyviniai ir subkorporatyviniai faktai, stengiantis dar labiau sustiprinti naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto sąsajas su motinine kompanija.

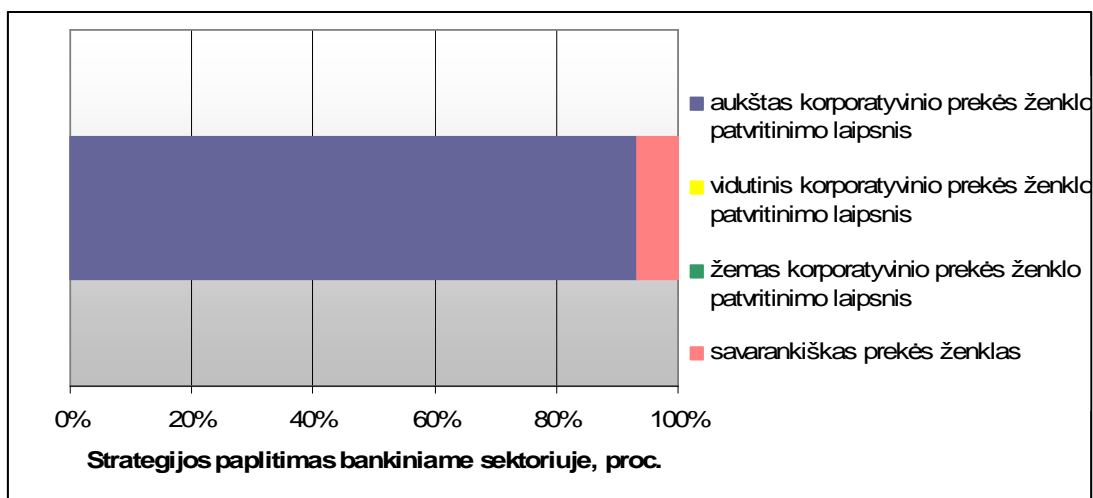
Taip pat identitetas kuriamas akcentuojant skirtingas kompanijos veiklos sferas, t.y. skirtingas produktų bei paslaugų sferas:

- universalūs bankai (SEB, „Swedbank“, „Danske“);
- investiciniai bankai („Finasta“);

„Finasta“ skirtingai nei kiti komerciniai bankai, yra siauro profilio bankas, specializuojantis ties investavimo paslaugomis, todėl iš vienos pusės jo formuojamas identitetas išskirtinis, tačiau iš kitos pusės, universalūs bankai, teikia ir investavimo paslaugas, todėl gali stipriai konkuruoti su juo. Todėl atliekant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, kartu atsisakoma siauro geografinio regiono asociacijos. (žr. 2 diagramą)

Apžvelgiant komercinių bankų naudojamus korporatyvinių prekės ženklų strategijas matyti aiški tendencija, jog kompanijos yra linkusios stiprinti korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, siekiant sukurti ir išlaikyti pagrindines vertes kompanijai per vieną korporatyvinį prekės ženklą. Iš penkiolikos analizuojamų bankų, tik MP Investment Bank strategija pagrįsta savarankiško prekės ženklo strategija (priklauso „Aurora Holding hf.“). (žr. 3 diagramą)

3 diagrama. Korporatyvinių prekės ženklų strategijos



Šiais metais korporatyvinius prekės ženklus keitę komerciniai bankai, susijungus kompanijoms (SEB, „Swedbank“, „Danske“), perėjo prie motininės kompanijos korporatyvinio prekės ženklo. Taigi buvo atliekami struktūriniai pokyčiai kompanijose, kuriuos pastūmėjo regioninė plėtra, kompanijų susijungimas, transformuojant esamą korporatyvinį prekės ženklą į naują motininės kompanijos korporatyvinį prekės ženklą. „Finasta“ korporatyvinis prekės ženklas, skirtingai nei kiti, buvo išlaikomas, tačiau keičiama kompanijos veiklos kryptis atnaujinant įvaizdį visuomenėje. Kaip matyti sustiprinamas motininės kompanijos matomumas bei pereinama prie aukšto pagrindinio korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnio.

Keičiami ne tik logotipai, bet ir kompanijų pavadinimai bei susijusių kompanijų pavadinimai („Hansa lizingas“ -> „Swedbank lizingas“, SEB Vilniaus banko gyvybės draudimas -> SEB gyvybės draudimas), išskyrus „Sampo Life Lietuva“, čia pavadinimas išlaikomas. Tai dar vieni subkorporatyviniai faktai, stiprinantys naujo korporatyvinio prekės ženklo identitetą.

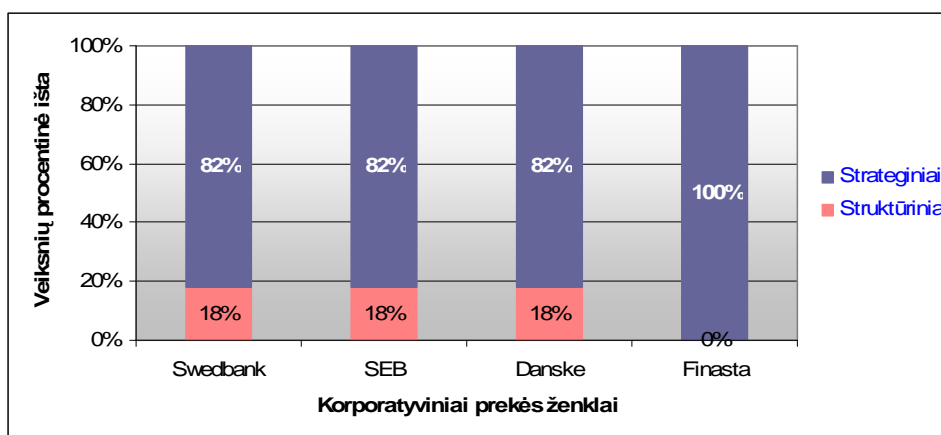
10 paveikslas. SEB banko pokyčiai logotipe⁹⁷



Pereinant prie naujos korporatyvinio prekės ženklo strategijos, kartu stiprinamas, perteikiamas naujas identitetas ir tokių subkorporatyvinių faktų komunikacijoje kaip: naujas interneto svetainės apipavidalinimas, nauji produktų, paslaugų pavadinimai („hansa.net“ -> „Swedbank“ interneto bankas, „Sampo“ interneto bankas – „Danske“ interneto bankas, SEB Vilniaus banko laisvalaikio kortelė – SEB laisvalaikio kortelė), vizualinių, informacinių priemonių pokyčiai perteikiantys naujo korporatyvinio prekės ženklo pagrindines ypatybes.

Taigi apžvelgus korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčių komunikaciją bei palyginus su bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijai būdingais bruožais, galima apibendrinti vykdomus pokyčius bei išskirti veiksnius, kurie įtakojo šių korporatyvinių prekės ženklų pokyčius. (žr. 3 priedą, p. 72).

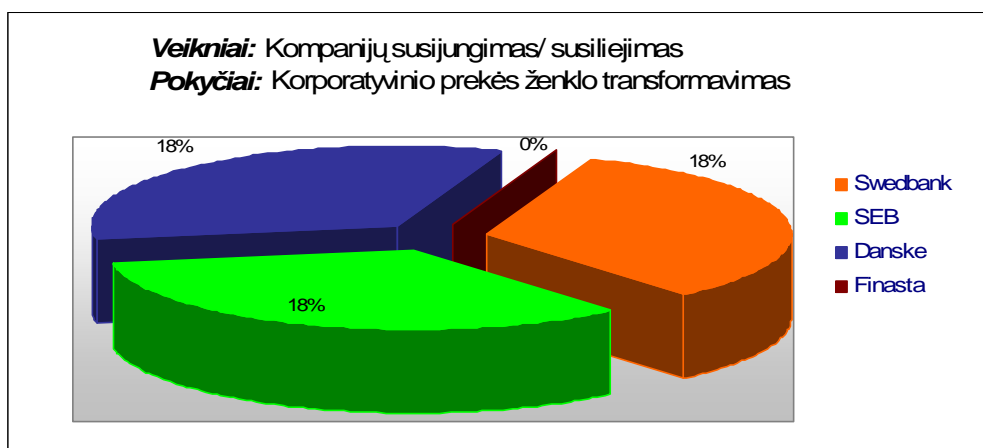
4 diagrama. Veiksniai, įtakoję korporatyvinių prekės ženklų pokyčius



Išnagrinėjus korporatyvinių prekės ženklų komunikaciją korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčiams valdyti, matyti, jog daugiausiai analizuojamų prekės ženklų pokyčius įtakojo strateginiai veiksniai (82 % - „Swedbank“, SEB, „Danske“, 100 % - „Finasta“ atveju).

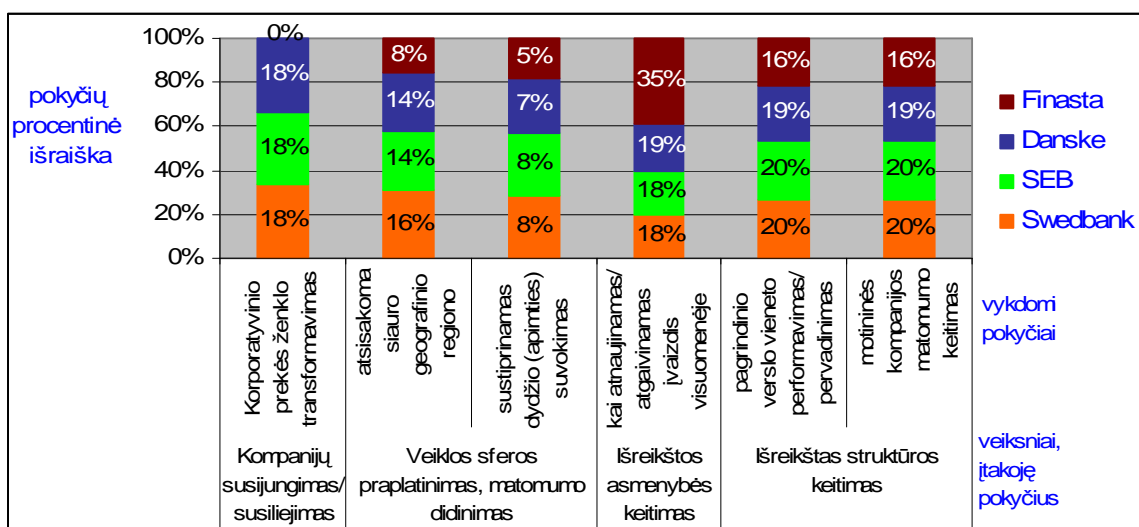
⁹⁷ Iš SEB banko lankstinukų, fotografuota darbo autorės.

5 diagrama. Korporatyvinių prekės ženklų pokyčiai, įtakoti struktūrinių veiksnių



Pagrindinis struktūrinis veiksnys įtakojęs „Swedbank“, SEB, „Danske“ korporatyvinių prekės ženklų pokyčius – kompanijų susijungimas, kuris lėmė korporatyvinio prekės ženklo transformavimą į motininės kompanijos.

6 diagrama. Korporatyvinių prekės ženklų pokyčiai, įtakoti strateginių veiksnių



Pagrindiniai strateginiai veiksniai buvo: krypties pakeitimas, kai iš naujo apibrėžiama industrija, pagrindinė veiklos sfera („Finasta“ – 20 proc.), veiklos sferos praplatinimas, kai susijungus kompanijoms, buvo atsisakoma siauro geografinio regiono asociacijos bei sustiprinamas motininės kompanijos dydžio suvokimas. (žr. 6 diagramą)

Taip pat kartu buvo vykdomi pokyčiai išreikštoje asmenybėje, t.y. keičiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, atnaujinamas atgaivinamas įvaizdis visuomenėje. Ypač tai išryškėja „Finasta“ korporatyvinio prekės ženklo identiteto komunikacijoje, kur iš naujo apibrėžiami pagrindiniai kompanijos siekiai, o keičiant logotipą, pabrėžiamas naujas kompanijos veiklos profilis.

Didelę dalį vykdomų pokyčių įtakoja išreikštos kompanijos struktūros keitimas („Swedbank“ – 40 %, „SEB“ – 40 %, „Dankse“ – 38 %), kai performuojamas, pervadinamas pagrindinis verslo vienetas bei sustiprinamas motininės kompanijos matomumas per vieną korporatyvinį prekės ženklą. „Finasta“ – 32 %, čia keičiamas veiklos pavadinimas bei pridedami baigiamieji žodžiai, kurie leidžia lengvai identifikuoti naują kompanijos veiklos sektorių.

Tyrimo išvados

Taigi pagrindiniai veiksniai, įtakoję analizuojamų korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčius, buvo strateginiai. Nėgana to, esant tiem patiems veiksniams, kompanijos imasi panašių priemonių korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčiams įgyvendinti.

„Swedbank“, „Danske“ ir SEB atveju, susijungus kompanijoms, buvo atsisakoma siauro geografinio regiono asociacijos bei sustiprinamas motininės kompanijos dydžio suvokimas, pereinama nuo verslo vieneto į motininę kompaniją, atliekamas pagrindinio verslo vieneto pervadinimas į motininės kompanijos bei sustiprinamas motininės kompanijos matomumas.

Pagrindinis struktūrinis veiksnys įtakojęs „Swedbank“, SEB, „Danske“ korporatyvinių prekės ženklų pokyčius – kompanijų susijungimas, kuris lėmė korporatyvinio prekės ženklo transformavimą į motininės kompanijos.

„Finasta“ korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčių komunikacijoje, skirtingai nei kitų bankų, išryškėja tikslas atnaujinti bei atgaivinti įvaizdį visuomenėje, kur iš naujo apibrėžiami pagrindiniai kompanijos siekiai, o keičiant logotipą, pabrėžiamas naujas kompanijos veiklos profilis.

Keičiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, kompanijos linkusios naudoti ir panašias komunikacijos priemones. Kompanijos stiprina korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, siekiant sukurti ir išlaikyti pagrindines vertes kompanijai per vieną korporatyvinį prekės ženklą. Tuo tikslu kompanijos pradeda naudoti vieną vaizdinių stilių visiems savo padaliniais, iš naujo apibrėžia pagrindinius kompanijos siekius, išryškina korporatyvinius ir subkorporatyvinius faktus, kurių dėka stiprinamos naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto sąsajos su motinine kompanija.

Nors analizuotų bankų korporatyvinio prekės ženklo identitetas keičiamas iš esmės, tačiau laikomasi bendrų bankinio sektoriaus korporatyviniams prekės ženklams būdingų tendencijų, stengiantis per daug neišsiskirti. Visgi reikia pažymėti, jog turėtų būti einama priešingu keliu, kuomet stiprinant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, būtų suteikiamos jam išskirtinės asociacijos ir taip išsiskiriama iš daugumos bei pritraukiamos patraukliausios klientų interesų grupės.

Išvados

Korporatyvinį prekės ženklą galima apibrėžti, kaip įvaizdžio, suvokimo bei patirties su kompanija visumą. Kaip pagrindiniai korporatyvinio prekės ženklo elementai teorijoje išskiriama: identitetas, įvaizdis bei reputacija. Korporatyvinio prekės ženklo identitetas suvokiamas kaip organizacijos veidas, tikslai ir vertės, kurios kuria kompanijos individualumą, išskiriant ją iš kitų. Identiteto sistemą sudaro korporatyvinio ir subkorporatyvinio lygmens faktų apie kompaniją visuma: vadovybės siekiai, situacijos faktoriai, vizualinė bei verbalinė identifikavimo sistemos.

Keičiantis identiteto sudedamosioms dalims, keičiasi ir asociacijos, reprezentuojančios, tai ką korporatyvinis prekės ženklas turėtų atspindėti auditorijos mintyse. Didelę reikšmę korporatyvinio prekės ženklo identitetui turi komunikacija. Priklausomai nuo to, kokius faktus, kaip, kada, kam ir koku būdu kompanija komunikuoja skirtingoms interesų grupėms, įtakoja korporatyvinio prekės ženklo identitetą, jo suvokimą interesų grupėse.

Apibendrinant galima išskirti tokias korporatyvinio prekės ženklo suteikiamas vertės kompanijai: padeda sukurti vidines sąsajas, vientisumą kompanijoje, išreikšti kompanijos vertę, dydį išorei bei sutaupyti laiko ir finansinius kaštus kuriant vieną vardą įmonei, jos produkcijai. Būtent korporatyvinio prekės ženklo esamos vertės dažnai gali pasitarnauti plečiant verslą ar stiprinant kompanijos pozicijas rinkoje.

Verčių sukūrimas kompanijai priklauso nuo korporatyvinio prekės ženklo strategijos pasirinkimo. Korporatyvinis prekės ženklas gali dominuoti nuo aukščiausio laipsnio – per vieną korporatyvinio prekės ženklo sistemą, – iki žemiausio, kol galiausiai korporatyvinio prekės ženklo pėdsakų nelieka – kuomet naudojama savarankiškų prekės ženklų strategija.

Korporatyvinio prekės ženklo strategijos pasirinkimą, pagal Spaeth ir Vanderbauwhede, įtakoja struktūriniai, strateginiai bei funkciniai veiksniai. Struktūriniai veiksniai atsiranda susijungiant ar susiliejančioms kelioms įmonėms, parduodant įmones, atskiriant įmones bei dažnai gali įtakoti esamo korporatyvinio prekės ženklo keitimą. Strateginiai veiksniai įtakoja kompaniją iš naujo apibrėžti industriją, pagrindinę kompanijos veiklą, atsisakyti siauros kategorijos ar siauro geografinio regiono asociacijos, stiprinti pasitikėjimą kompanija, apgalvojant konkurencinį potencialą. Strateginiai veiksniai taip pat gali įtakoti stiprinti kompanijos dydžio, apimties suvokimą, atgaivinti įvaizdį visuomenėje ar pervadinti pagrindinį verslo vienetą bei sustiprinti motininės kompanijos matomumą. Funkciniai veiksniai atsiranda kaip nepakankamai stipraus korporatyvinio prekės ženklo identiteto rezultatas dėl sudėtingo kompanijos vardo, nepakankamai aiškaus dizaino, įstatyminės bazės reikalavimų neatitikimo ar reklamos įtakos. Funkciniai veiksniai įtakoja kompaniją sustiprinti vardo poveikį, stipriąsias vaizdines puses, įtraukiant reklamos elementus.

Schultz pateiktas penkių fazių ciklas korporatyvinio prekės ženklo pokyčiams valdyti, sudarytas iš formulavimo, organizavimo, įtraukimo, integracijos ir monitoringo. Šis ciklas remiasi pokyčių, kurie bus vykdomi, bei įvaizdžio, kurį bus siekiama sukurti visuomenėje, apibrėžimu, taip pat naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto formavimu, visos kompanijos įtraukimu į naujo korporatyvinio prekės ženklo formavimą bei pokyčių įgyvendinimą įtvirtinant naują korporatyvinį prekės ženklą vidinėse ir išorinėse interesų grupėse. Taip pat šiame cikle svarbu analizuojant komunikaciją įvertinti naujo korporatyvinio prekės ženklo vykdymą pagal visus korporatyvinio prekės ženklo identiteto sistemos elementus, siekiamą formuoti įvaizdį bei susidariusią reputaciją. Dar daugiau, stipraus korporatyvinio prekės ženklo kūrimas ir valdymas, paremtas ne tik strategijos, bet ir organizavimo, vertės sukūrimo bei darbuotojų pamatu.

Komunikacija suvokiama kaip pagrindinė korporatyvinio prekės ženklo valdymo ir palaikymo grandis. Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikacija padeda atskleisti naujo korporatyvinio prekės ženklo esmę bei formuoti įvaizdį, paremtą nauja strategija. Komunikacija vykdoma per kompanijos interneto svetainę, ryšius su visuomene, komunikaciją su darbuotojais, raštinės reikmenis, kompanijos naudojamas formas, kompanijos simbolius, transporto priemones, reklaminius pranešimus. Apibendrinant, formuojant korporatyvinio prekės ženklo pokyčių komunikaciją ir palaikant ją, svarbu, kad visa organizacijos veikla būtų strategiškai suderinta bei orientuota į esamų bei būsimų interesų grupių poreikius.

Atitinkamai pagal veiksnius, įtakojusius korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, kompanijos pasirenka priemones, kuriomis vykdo pokyčių komunikaciją: vardo/ logotipo keitimo taktika, verbalinė, vizualinė identifikavimo sistemos, kompanijos korporatyvinio prekės ženklo strategija, korporatyviniai bei subkorporatyviniai situacijos faktoriai. Komunikuojamų pokyčių matomumas gali būti tiek žemas, tiek aukštas, pasirinkimas priklauso nuo strateginių kompanijos tikslų.

Apskritai, valdant korporatyvinio prekės ženklo pokyčius, svarbu, kad kompanijos veiksmas judėtų aiškiai apibrėžta korporatyvinio prekės ženklo pokyčių koncepcija, atspindinčia vidines identiteto sistemos sąsajas. Tam, kad būtų išlaikomas stiprus korporatyvinis prekės ženklas, svarbu laiku įvertinti išorinius veiksnius, kurie gali paveikti korporatyvinį prekės ženklą. Sėkmingo korporatyvinio prekės ženklo gyvavimo tęsimas paremtas korporatyvinio prekės ženklo identiteto reikšmių pernešimu naujo konteksto link, todėl pokyčių įgyvendinimas reikalauja išlaikyti pagrindinę korporatyvinio prekės ženklo koncepciją sukuriant grandį tarp egzistuojančio korporatyvinio prekės ženklo ir keičiamo korporatyvinio prekės ženklo. Dar daugiau, sėkmingas pokyčių valdymas taip pat reikalauja atitikti naujus rinkos segmentų poreikius panašius į segmentų, į kuriuos buvo orientuotasi iki korporatyvinio prekės ženklo pokyčių.

Atliktas bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčių komunikacijos tyrimas parodė, kad analizuojamų korporatyvinių prekės ženklų identiteto pokyčius, labiausiai

įtakoją strateginiai veiksniai. Išryškėjo tendencija, jog esant strateginiams veiksniams, kompanijos ėmėsi panašių priemonių korporatyvinio prekės ženklo identiteto pokyčiams įgyvendinti. Tuo tikslu kompanijos pradeda naudoti vieną vaizdinių stilių visiems savo padaliniams, iš naujo apibrėžia pagrindinius kompanijos siekius, išryškina korporatyvinius ir subkorporatyvinius faktus, kurių dėka stiprinamos naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto sąsajos su motinine kompanija.

Dar daugiau, keičiant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, kompanijos linkusios naudoti ir panašias komunikacijos priemones, siekiant stiprinti motininės kompanijos korporatyvinio prekės ženklo patvirtinimo laipsnį, sukuriant vertes kompanijai per vieną korporatyvinį prekės ženklą.

Nors analizuotų bankų korporatyvinio prekės ženklo identitetas keičiamas iš esmės, tačiau laikomasi bendrų bankinio sektoriaus korporatyviniams prekės ženklo būdingų tendencijų, stengiantis per daug neišsiskirti. Tačiau reikia pažymėti, jog turėtų būti einama priešingu keliu, kuomet stiprinant korporatyvinio prekės ženklo identitetą, būtų suteikiamos jam išskirtinės asociacijos, taip išsiskiriama iš daugumos bei pritraukiamos patraukliausios klientų interesų grupės.

Apskritai, bankinio sektoriaus korporatyvinių prekės ženklų identiteto komunikacijoje išryškėja daug panašumų. Tačiau, atsižvelgiant į teoriją, korporatyvinio prekės ženklo identitetas turėtų būti komunikuojamas perteikiant unikalias identiteto savybes. Per korporatyvinio prekės ženklo identiteto komunikaciją turėtų būti siekiama didinti korporatyvinio prekės ženklo atpažinimą, formuoti palankų įvaizdį auditorijoje.

Corporate brand changes management

Corporate brand is an overall of that company do, how company behave, with all it's visions, values, identity, image and other facts about the company. The main parts of corporate brand are identity, image and reputation. The corporate brand identity is an idea of the all organization and how it is presented to differences stakeholders groups. The image is seen as a reflection of corporate identity and that the audience has in the minds as a result of all corporate brand communication.

Corporate brand identity is interpreted as a whole company ethos, aims ad values that create a strong sense of individuality which differentiates a brand. The corporate brand identity systems consist of leadership intentions, situation factors and verbal and visual identity system parts on corporate and subcorporate levels. The leadership objective is about company destination, culture and personality, composition of how best to express the company's defining components. Situation factors are other possible facts about the company which can serve in the minds of key audiences as identifying factors. The company's name, logo, signature system overtakes verbal and visual tools of the identity.

A strong corporate branding strategy can add significant value in terms of helping the entire corporation and the management team to implement the long-term vision, create unique positions in the market place. The main corporate brand values are: a corporate brand creates a sense of internal coherence and will simplify internal cooperation; it will help to demonstrate the strength and size of the organization to audiences; maintaining a corporate brand will be cheaper then having to support a range of different product brands. Consequently a corporate branding strategy can help the corporation to leverage on its tangible and non-tangible assets leading to branding excellence throughout the corporation.

The authors suggest couple corporate brand strategies. J.Kunde model summarize other authors models. The strategy with strong corporate brand domination defines organizations where the entire company uses the same visual style, logo ect. and entire company is easy recognized. The middle strategy with middle corporate brand domination level defines organization where subsidiaries have their own style and distinction and the parent company is still visible. And finally the strategy without corporate brand domination or too low domination level is about a number of products and it's brands, where is difficult to know who is the parent company.

The strong corporate brand acts as a focal point for the attention, interest and activity stakeholders bring to a corporation. In purpose to manage and support strong corporate brand the company needs to have strong strategy. Another important aspect is the degree of centralization and

how it is already present in the organization itself. Thirdly, the employees are strongly identified with the company, so the company should ensure that employees are identified with the right parts of the company.

The main part of corporate brand managing and support plays communication. There are three forms of corporate communication: management, organizational and marketing. Corporate communication helps company attractive images with stakeholders groups, build a strong corporate brand, manage and support it, develop the reputation.

There are three groups of drivers who influence corporate identity changes: structural, strategic and functional. Structural drivers are changes of institutional structural. Strategic drivers are decisions to change institutional direction, scope, visibility, cultural and behavioral norms, expressed companies personality or perceived composition. Functional drivers include correction of name, a dated, wrongly or otherwise ineffective logo, a legal mandate or to rate advertising success.

Communication is the strong part to ensure strong corporate brand. There are to view of corporate brand communication: integrated corporate communication, as an organization, management and marketing communication integration, and corporate marketing communication, as marketing with the main message oriented to corporate stakeholders' groups.

Successful corporate brand change manage includes the right focus on corporate brand identity strategy with all business process and value adds. The bridge from the existing corporate brand to the revised corporate brand should be created. The main part of corporate new brand identity and image formulation plays communication. Communication is the instrument to present, manage and maintain corporate brand identity to corporate audiences.

The research shows, that banking sector corporate brand changes were mostly influenced of strategic drivers. Moreover, corporate brand changes were making by similar and through similar communication tools: as verbal and visual identity system elements, corporate and subcorporate situation facts, company goals, corporate brand strategy. In concluding the companies implementing new corporate brand identity change according to mother company corporate brand conception, but with common banking sector associations. In contrast corporate brand identity managing should be implementing on corporate brand positioning framework with strong personality and purpose to make a lodgment in stakeholders' minds.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. Aaker, D.A. *Leveraging the Corporate Brand*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <<http://www.prophet.com/downloads/articles/AakerCMRPWSsp042.pdf>>.
2. *AB TEO LT*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2007 12 03]. Prieiga per internetą: <www.teo.lt>.
3. Argenti, Paul A. *Corporate communication*. Boston: McGraw Hill, 2007, 270 p.
4. Balmer, J.M.T. *Comprehending Corporate Marketing and the Corporate Marketing Mix*. [interaktyvus]. Working paper, No 06/08. March 2006. [žiūrėta 2009 01 14]. Prieiga per internetą: <http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet_06=22.pdf>.
5. Balmer, J.M.T. *Corporate brands: Ten Years On – What's New?* Working Paper. No 02/ 07. 2002. [žiūrėta 2009 03 22]. Prieiga per internetą: <http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/Booklet_02-07.pdf>.
6. Balmer, J.M.T. *Corporate Brands: What's new?* [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 12 03]. <http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/viewFile/4729/4443>.
7. Balmer, J.M.T., Gray, E.R. *Corporate brands: what are they? What of them?* European Journal of Marketing, Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 972 – 997.
8. Berens, G., Van Riel, C.B.M and van Bruggen, G.H. *Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance*. Journal of Marketing. Vol. 69 (July 2005), p. 35-48.
9. *Best Global Brands, 2008 ranking*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 22]. Prieiga per internetą: <http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?year=2008&type=desc&col=1&langid=1000pdf>.
10. Bronn, P.S. *Corporate Communication and the Corporate Brand*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą: <<http://home.bi.no/fgl96053/bronnchap5.pdf>>.
11. Content analysis. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 23]. Prieiga per internetą: <<http://www.audiencedialogue.org/kya16a.html>>.
12. Cor Argenti, P. A. *Corporate communication*. Boston: McGraw Hill, 2007, p.53. <[Corporate_Branding.asp](http://www.audiencedialogue.org/kya16a.html)>.
13. *Corporate Brand Platforms: CORPORATE CULTURE*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <http://www.identityworks.com/tools/corporate_brand_platforms_culture.htm>.
14. *Corporate branding*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 11]. Prieiga per internetą: <<http://www.brandidentityguru.com/corporatebranding.htm>>.

15. Dkumar, M. *20 Corporate Brand Logo Evolution*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.instantshift.com/2009/01/29/20-corporate-brand-logo-evolution/>>.
16. Ellwood, I. *Essential Brand Book: Over 100 techniques to increase brand value (2nd edition)*. [interaktyvus]. USA, Miford. Kogan Page. 2002. [žiūrėta 2009 03 25]. Prieiga per internetą: <<http://site.embrary.com/lib/viluniv/doc?id=10023716&ppg=279>>.
17. Fill, C. *Marketing communications: engagement, strategies and practice*. Financial Times/Prentice Hall, 2005. 901 p.
18. Gregory, J.R. *The real value of corporate branding*. Corporate Branding, LCC. [interaktyvus]. Stamford, CT/New York, NY/Tokyo, Japan. [žiūrėta 2009 03 23]. Prieiga per internetą: <http://www.corebrand.com/downloadspublic/CoreBrand_QA.pdf>.
19. Greitų, akivaizdžių ryšių su visuomene veiklos rezultatų vertinimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 23]. Prieiga per internetą: <<http://www.jonkus.lt/ryšiai.visuomene.phtml>>.
20. Greitų, akivaizdžių ryšių su visuomene veiklos rezultatų vertinimas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 23]. Prieiga per internetą: <<http://www.jonkus.lt/ryšiai.visuomene.phtml>>.
21. *Growing in Brand Monitoring*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.brandingvoodoo.com>>.
22. Hatch, M. J. ir Schultz, M. *Bringing the Corporation into Corporate Branding*. European Journal of Marketing. Vol 37, No 7/8. 2006. p. 730 – 740.
23. Hatch, M.J. ir Schultz, M. *Bringing the corporation into corporate branding*. [interaktyvus]. European Journal of Marketing. Vol. 37, No. 7/8, 2003. p. 1041-1064. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370704.pdf>>.
24. Henderson, P. W., and Cote, J. *Building strong brands in Asia: Selecting the visual components of image to maximize brand strength*. International Journal of Marketing Research, 2003, No. 20, p. 297-313.
25. Jonhanson, G., Scholes, K., Whittington, R. *Exploring Corporate Strategy: Seven enhanced media edition*. Prentice Hall, 2006, 635 p.
26. Keller, L.K., Lehmann, D.R., *Brands and Branding: Reasearch Findings and Future Priorities*. 2005. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 10 02]. Prieiga per internetą: <<http://bear.cba.ufl.edu/CENTERS/MKS/invited/BRANDS%20AND%20BRANDING.pdf>>.
27. Knox, S. and Bickerton, D. The six conventions of corporate branding. [interaktyvus]. European Journal of Marketing. Vol. 37. No. 7/8, 2003. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070370702.pdf>>.

28. Kunde, J. *Brand System*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.
29. Kunde, J. *Brand Value Chain*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.
30. Kunde, J. *Corporate Concept*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <<http://www.kunde.dk>>.
31. Lietuvos bankas. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 24]. Prieiga per internetą: <<http://www.lb.lt/banks/default.asp>>.
32. *Lithuania Superbrands 2007*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 04]. Prieiga per internetą: <<http://saldopartneriai.lt/superbrands.lt>>.
33. Melewar, T.C. and Karaosmanoglu E. *Seven dimensions of corporate identity. A categorisation from the practitioners' perspectives*. [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*. Vol. 40. No.7/8, 2006. p.846 – 869. [žiūrėta 2009 02 04]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070400707.pdf>>.
34. Melewar, T.C. *Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. Routledge, 2008, 233 p.
35. Merrilees, B. and Miller, D. *Principles of corporate rebranding*. [interaktyvus]. *European Journal of Marketing*. Vol. 42. No. 5/6, 2006. p. 537-552. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0070420501.pdf>>.
36. Miles, S.J. and Mangold, G. *A conceptualization of the employee branding process*. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, 2004. p. 65-87.
37. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 03]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/Perspectives_on_Corporate_Branding_Strategy.asp>.
38. Pupkevičienė, J. *Prekių ženklų svarba*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 22]. Prieiga per internetą: <<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/44ddae4c97518.2>>.
39. Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 03]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/Perspectives_on_Corporate_Branding_Strategy.asp>.
40. Roll, M. *Perspectives on Corporate Branding Strategy*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 12]. Prieiga per internetą: <http://www.venturerepublic.com/resources/10_steps_to_successful_
41. Saunders, J. and Guogun, F. *Dual branding: how corporate comes add values*. [interaktyvus]. *JOURNAL OF PRODUCT & BRAND MANAGEMENT*. Vol. 6. No. 1, 1997. p. 40-48. [žiūrėta

- 2009 02 01]. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0960060103.pdf>>.
42. Saunders, J. and Guogun, F. *Dual branding: how corporate names add value*. Marketing Intelligence & Planing. 14/7, 1996. p. 29 – 34.
43. Schultz, M. *Linking Identity, Reputation & the Corporate Brand*. CSB & Reputation Institute. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą: <http://www.reputacioncorporativa.org/content/download/3047/23195/file/Majken%20Schultz_15%2011%2005.pdf>.
44. Schultz, M., Antorini, Y.M., Csaba, Y.M. *Toward of second wave of corporate branding*. [interaktyvus]. Copenhagen Business School Press DK, 2005. 252 p. [žiūrėta 2009 03 01]. Prieiga per internetą: <<http://books.google.lt>>.
45. Seddon, J. *Top Most Powerful Brands 2008*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 03]. <<http://www.millwardbrown.com/Sites/optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2008-Report.pdf>>.
46. Spaeth, T. and Vanderbauwhede, T. *Situation Facts*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 11 01]. Prieiga per internetą: <http://www.corporatebrandmatrix.com/the-matrix-tools.asp?mt_id=3>.
47. Speatch, T. *The corporate identity process*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 04 01]. Prieiga per internetą <<http://www.identityworks.com/tools/CI%20process%20charts.pdf>>.
48. *The Trend towards Corporate Branding*. [interaktyvus]. December 12th, 1999. [žiūrėta 2009 04 13]. Prieiga per internetą: <<http://www.brandingasia.com/columns/temporal2.htm>>.
49. *UAB EPM recycling*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2009 03 12]. Prieiga per internetą: <www.emp.lt>.
50. Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C. J. *Essentials of CORPORATE COMMUNICATION: Implementing practices for effective reputation management*. London and New York: Routledge, 2007, 306 p.
51. Van Riel, C.B.M. and Fombrun, C. J. *Which Company is Most Visible in Your Country? An Intraduction to the Special Issue on the Global R- Project Nominations*. Corporate Reputation Review. Vol. 4, No 4. 2002. p. 296 – 302.
52. Van Riel, C.B.M. and Van den Ban A. *The added value of corporate logos – An empirical study*. *European Journal of Marketing*, 2001, no. 35(3/4), p. 428.
53. Zyglidopoulos, S.C., Alessandri, S.W. and Alessandri, T.M. *Exploring the moderators on the branding strategy-financial performance relationship*. [interaktyvus]. Working Paper Series, 2006, 13. [žiūrėta 2009 02 09]. Prieiga per internetą <http://www.jbs.cam.ac.uk/research/working_papers/2006/wp0613.pdf>.

2 priedas. Korporatyvinių prekės ženklų vykdomų pokyčių duomenų lentelė

		Swedbank	SEB	Danske	Finasta	Kompanijos siekiai			Korporatyvio lygmens			Subkorporatyvio lygmens			Klientų segmentai		Vizualinė sistema		Verbalinė sistema				Korporatyvinio prekės ženklo strategija														
						misija	vizija	vertybės	gydis	istorija	savininkai	Centrinė kompanijos būstinė	kompetencijos	duktinės kompanijos	prekės ženklai & produktai	privangių klientų	verslo klientų	apipavidalinimas	grafinės priemonės	spalvos	logotipas (žodžio dominavimas)	logotipas (simboliu dominavimas)	formalus/ teisinis pavadinimas	pagrindinio padalinio/ veiklos pavadinimas	baigiamieji žodžiai	duktinės kompanijos išskyrimas	sutrumpinimas	sukurti žodžiai	aukštas kpž patvirtinimo laipsnis	vidutinis kpž patvirtinimo laipsnis	žemas kpž patvirtinimo laipsnis	savarankiškas prekės ženklas					
Struktūriniai veiksniai		18%	18%	18%	0%																																
Kompanijų susijungimas/susiliejinimas	bendram kpž naudojamos stipriosios pusės kpž transformavimas	18%	18%	18%	18%																																
	kuriamas naujas kpž identitetas																																				
Kompanijų atsiskyrimas	išsaugomos esamos vertės																																				
	išreiškiami nauja vizija																																				
Strateginiai veiksniai		82%	82%	82%	100%																																
Krypties pakeitimas	iš naujo apibrėžiama industrija/pagrindinė sfera	0%	2%	2%	20%																																
	atsisakoma siauros kategorijos asociacijos																																				
Veiklos sferos praplatinimas, matomumo didinimas	atsisakoma siauro geografinio regiono asociacijos	16%	14%	14%	8%																																
	sustiprinamas dydžio (apimties) suvokimas	8%	8%	7%	5%																																
Veiklos sferos siaurinimas	reiškiamasi ties specifiniu fokusavimusi																																				
Išreikštos asmenybės keitimas	kai atnaujinamas/ atgaivinamas įvaizdis visuomenėje	18%	18%	19%	35%																																
	pagrindinio verslo vieneto performavimas/ pervadinimas	20%	20%	19%	16%																																
Išreikštas struktūros keitimas	pagrindinio verslo vieneto performavimas/ pervadinimas	20%	20%	19%	16%																																
	motininės kompanijos matomumo keitimas	20%	20%	19%	16%																																
Funkciniai veiksniai		0%	0%	0%	0%																																
Vardo silpnumas	sustiprinamas vardo poveikis, pervadinamas																																				
Vardo sudėtingumas	sustiprinamas vardo diferencijavimas																																				
Dizaino silpnumas	sustiprinamos vaizdinės stipriosios pusės, ypatybės																																				
Reklamos prasiskverbimas	įtraukiami reklamos elementai																																				
Teisiniai aspektai	išsaugomas prekės ženklo teisingumas																																				

3 priedas. Korporatyvinių prekių ženklų pokyčius įtakojusiu veiksmų lentelė

Veikniai	Pokyčiai	Korporatyviniai prekių ženklai	Išraiška procentais	Komunikacijos priemonės
Struktūriniai				
<i>Kompanijų susijungimas/susiliejimas</i>	Korporatyvinių prekių ženklo transformavimas	Swedbank	18%	<ul style="list-style-type: none"> - Kompanijos siekiai: misija, vizija, vertybės; - Situacijos subkorporatyviniai faktai: dukterinės kompanijos; - Vizualinė identifikavimo sistema: spalvos, logotipas; - Korporatyvinių prekių ženklo strategija - monolitinė (aukštas korporatyvinių prekių ženklo dominavimo laipsnis)
		SEB	18%	
		Danske	18%	
		Finasta	0%	
Strateginiai				
<i>Krypties pakeitimas</i>	iš naujo apibrėžiama industrija/pagrindinė sfera	Swedbank	0%	<ul style="list-style-type: none"> - Klientų segmentai: privačių klientų - Klientų segmentai: verslo klientų - Kompanijos siekiai: misija, vizija, vertybės; - Vizualinė identifikavimo sistema: spalvos, logotipas; - Verbalinė identifikavimo sistema: baigiamieji žodžiai; - Korporatyvinių prekių ženklo strategija - monolitinė (aukštas korporatyvinių prekių ženklo dominavimo laipsnis)
		SEB	2%	
		Danske	2%	
		Finasta	20%	
<i>Veiklos sferos praplatinimas, matomumo didinimas</i>	atsisakoma siauro geografinio regiono asociacijos	Swedbank	16%	<ul style="list-style-type: none"> - Kompanijos siekiai: vizija; - Korporatyvinių lygmens situacijos faktai: dydis, istorija, savininkai; - Subkorporatyvinių lygio situacijos faktai: kompetencijos;
		SEB	14%	
		Danske	14%	
		Finasta	8%	
	sustiprinamas dydžio (apimties) suvokimas	Swedbank	8%	<ul style="list-style-type: none"> - Kompanijos siekiai: vizija; - Korporatyvinių lygmens situacijos faktai: dydis, istorija;
		SEB	8%	
		Danske	7%	
		Finasta	5%	
<i>Išreikštos asmenybės keitimas</i>	kai atnaujinamas/atgaivinamas įvaizdis visuomenėje	Swedbank	18%	<ul style="list-style-type: none"> - Kompanijos siekiai: misija, vizija, vertybės; - Vizualinė identifikavimo sistema: spalvos, logotipas; - Verbalinė identifikavimo sistema: pagrindinio padalinio, veiklos pavadinimas; - Korporatyvinių prekių ženklo strategija - monolitinė (aukštas korporatyvinių prekių ženklo dominavimo laipsnis)
		SEB	18%	
		Danske	19%	
	Finasta	35%	<ul style="list-style-type: none"> - Kompanijos siekiai: misija, vizija, vertybės; - Vizualinė identifikavimo sistema: apipavidalinimas, logotipas; - Verbalinė identifikavimo sistema: pagrindinio padalinio, veiklos pavadinimas; - Korporatyvinių prekių ženklo strategija - monolitinė (aukštas korporatyvinių prekių ženklo dominavimo laipsnis) 	
		pagrindinio verslo vieneto performavimas/pervadinimas	Swedbank	20%
SEB	20%			
Danske	19%			
Finasta	16%			
<i>Išreikštas struktūros keitimas</i>	motininės kompanijos matomumo keitimas	Swedbank	20%	<ul style="list-style-type: none"> - Korporatyvinių lygmens situacijos faktai: dydis, savininkai, kompetencijos, prekių ženklai ir produktai; - Vizualinė identifikavimo sistema: spalvos, logotipas; - Verbalinė identifikavimo sistema: pagrindinio padalinio veiklos pavadinimas; - Korporatyvinių prekių ženklo strategija: aukštas korporatyvinių prekių ženklo matomumo laipsnis
		SEB	20%	
		Danske	19%	
		Finasta	16%	
	Finasta	16%	<ul style="list-style-type: none"> - Korporatyvinių lygmens situacijos faktai: dydis; - Verbalinė identifikavimo sistema: pagrindinio padalinio veiklos pavadinimas; baigiamieji žodžiai; - Korporatyvinių prekių ženklo strategija: aukštas korporatyvinių prekių ženklo matomumo laipsnis 	

