



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Indrė Adomaitytė**

**KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMAS: AB LESTO IR  
AB „LIETUVOS DUJOS“ SUSIJUNGIMO ATVEJIS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė Prof. dr. Rimgailė Vaitkienė**

**KAUNAS, 2016**

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMAS: AB LESTO IR  
AB „LIETUVOS DUJOS“ SUSIJUNGIMO ATVEJIS

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

**Darba atliko**

VMTV-4, Indrė Adomaitytė Iškomaif

(grupė, vardas, pavardė, parašas)

(data) 2016 05 11

**Vadovas**

Prof. dr. Rimgaile Vaitkiene

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(data)

**Recenzentas**

Lekt. dr. Vesta Vainauskiene

(pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

KAUNAS, 2016



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

(Fakultetas)

Indrė Adomaitytė

(Studento vardas, pavardė)

Tarptautinis verslas, 621N12004

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Korporatyvinio prekės ženklo vystymas: AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ susijungimo atvejis“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. gegužės 11 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Indrės Adomaitytės**, baigiamasis magistro darbas tema „Korporatyvinio prekės ženklo vystymas: AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ susijungimo atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

*Indrė Adomaitytė*  
(vardą ir pavardę rašyti ranka)

*Skomaf*  
(parašas)

Adomaitytė, Indrė. Corporate Brand Development: the Case of AB LESTO and AB Lietuvos Dujos Merger: Master's Final Thesis in International Business / supervisor prof. doc. Rimgailė Vaitkienė. Department of Strategic Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: corporate brand, corporate brand strategy, corporate merger

Kaunas, 2016. 64 p.

## SUMMARY

**The relevance of the topic.** In recent decades, mergers and acquisitions have become a growing trend in Lithuania, creating a strong need for rebranding. In some cases, product brands develop into corporate brands and in other cases existing corporate brands are being replaced with new ones that reflect new strategies, possess new values and form a new image. In today's highly challenging business environment a strong corporate brand is considered the ultimate competitive weapon, therefore corporate brand development issues are relevant both in theoretical and practical terms. However, despite the importance of these issues, the research on corporate brand development is relatively new and still rare in Lithuania. Corporate brand development in a case of Lithuanian companies merger has not been examined so far, therefore AB LESTO and AB Lietuvos Dujos merger creating AB Energijos Skirstymo Operatorius (ESO) as of 1<sup>st</sup> January, 2016 has been chosen as a foundation of this paper.

**The object of this paper** is corporate brand development.

**The goal of the paper** is to reveal new brand development processes in a case of a merger.

The objectives of the paper are:

- 1) To justify the relevance and the issues of corporate brand development;
- 2) To reveal theoretical corporate brand development aspects;
- 3) To analyze the case of ESO corporate brand development;
- 4) To identify the stages of a new corporate brand development in a case of a merger.

The paper consists of four main parts. In order to reveal the relevance of corporate brand development and to justify the need for further empirical solutions, an analysis of Lithuanian and foreign research and scientific literature is conducted in the first part of the paper. The second part analyzes theoretical aspects of corporate brand development while revealing the concept of corporate brand, the peculiarities of corporate branding, as well as possible corporate brand development strategies in a case of a merger. The research methods are being justified and the results of ESO corporate brand case analysis are presented in the third part of the paper. The analysis has shown that

the use of new corporate brand strategy has had a negative effect on corporate brand awareness. What is more, the perceived ESO corporate image is weaker than that of LESTO and Lietuvos Dujos, therefore, there is a need for more effective communication campaign using integrated corporate communication. The fourth part of the paper includes the development stages of a new corporate brand in a case of a merger, namely:

- 1) Evaluation of existing company brands;
- 2) Creation of new corporate brand identity;
- 3) Corporate brand positioning;
- 4) Formation of corporate brand image;
- 5) Creation of stakeholders' loyalty.

It is recommended to include corporate stakeholders, such as customers and employees, into corporate brand development process. A constant monitoring and evaluation of corporate brand image is important, as well as adjustment of corporate brand identity elements if necessary.

**Practical value.** The research paper might be useful for communication and marketing specialists, academics and students, as well as corporate management involved in merger activities and other individuals interested in corporate brand management.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
<b>1. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA.....</b>	<b>11</b>
<b>2. TEORINIAI KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMO ASPEKTAI ĮMONIŲ SUSIJUNGIMO ATVEJU.....</b>	<b>13</b>
2.1. Korporatyvinio prekės ženklo samprata .....	13
2.2. Korporatyvinio identiteto, įvaizdžio ir reputacijos sąsajos .....	15
2.3. Korporatyvinės ženklo daros procesas .....	19
2.4. Korporatyvinio prekės ženklo vystymo strategijos įmonių susijungimo atveju.....	21
<b>3. ESO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO ATVEJO ANALIZĖ .....</b>	<b>28</b>
3.1. Korporatyvinio prekės ženklo vystymo tyrimo metodika .....	28
3.2. LESTO korporatyvinio identiteto ir įvaizdžio analizė.....	33
3.1.1. LESTO strateginiai pasirinkimai .....	33
3.1.2. LESTO korporatyvinė išraiška .....	35
3.1.3. LESTO įvaizdis .....	35
3.2. „Lietuvos dujų“ korporatyvinio identiteto ir įvaizdžio analizė.....	36
3.2.1. „Lietuvos dujų“ strateginiai pasirinkimai.....	36
3.2.2. „Lietuvos dujų“ korporatyvinė išraiška .....	37
3.2.3. „Lietuvos dujų“ įvaizdis.....	38
3.3. Naujo korporatyvinio prekės ženklo kūrimas .....	38
3.3.1. ESO strateginiai pasirinkimai .....	39
3.3.2. ESO korporatyvinė išraiška.....	41
3.3.3. ESO įvaizdžio tyrimo rezultatai .....	43
<b>4. NAUJO KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMO MODELIS ĮMONIŲ SUSIJUNGIMO ATVEJU.....</b>	<b>48</b>
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>51</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>53</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>57</b>

## LENTELĖS

1 lentelė. Skirtumai tarp prekės ženklo ir korporatyvinio prekės ženklo.....	14
2 lentelė. Kokybinės turinio analizės kategorijos ir subkategorijos.....	30
3 lentelė. Kokybinės turinio analizės šaltiniai.....	31
4 lentelė. Naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo proceso etapai įmonių susijungimo atveju.....	47

## PAVEIKSLAI

1 pav. Korporatyvinio identiteto, korporatyvinio prekės ženklo ir korporatyvinės reputacijos sąsajos.....	15
2 pav. Ženklo daros procesas .....	20
3 pav. Korporatyvinių prekės ženklų integracija .....	22
4 pav. Vieno prekės ženklo strategijos pavyzdžiai .....	23
5 pav. Bendro prekės ženklo strategijos pavyzdžiai .....	24
6 pav. Įprasto verslo strategijos pavyzdžiai .....	25
7 pav. Naujo prekės ženklo strategijos pavyzdžiai .....	26
8 pav. LESTO logotipas .....	35
9 pav. „Lietuvos dujų“ logotipas.....	37
10 pav. Prasmingiausi prekės ženklai Lietuvoje .....	39
11 pav. ESO logotipas .....	41
12 pav. ESO prekės ženklo komunikacijos pavyzdžiai.....	42
13 pav. Respondentų skaičius pagal lytį ir amžių .....	43
14 pav. Bendrovių žinomumas .....	43
15 pav. Įmonių veiklos vertinimas .....	44
16 pav. Bendrovių LESTO ir „Lietuvos dujos“ susijungimo žinomumas .....	45
17 pav. Nuomonės apie veiklą pokytis LESTO susijungus su „Lietuvos dujomis“ .....	45
18 pav. Įvaizdžio savybių vertinimas .....	46



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais dešimtmečiais Lietuvoje išryškėjo įmonių jungimosi ir įsigijimo tendencija. Kompanijoms konsoliduojantis, augant, plečiant savo veiklą, pereinant į naujas rinkas, atsiranda poreikis ir prekės ženklų keitimui, vienais atvejais prekės ženklu išaugant į korporatyvinius prekės ženklus, kitais – keičiant korporatyvinius prekės ženklus naujais, atspindinčiais naujas strategijas, pasižyminčiais naujomis vertybėmis, formuojant naują įvaizdį.

Prekės ženklai atlieka svarbų vaidmenį kuriant kompanijos matomumą ir poziciją rinkoje – prekės ženklas išskiria įmonės pasiūlymą konkurencinėje erdvėje, perduoda emocinę vertę ir pažadą įmonės klientams bei yra vienas vertingiausių intelektinės nuosavybės išteklių. Stiprus korporatyvinis prekės ženklas gali padėti kompanijai įsitvirtinti rinkoje, o apgalvota ir tikslingai nukreipta komunikacija – padėti tokias pozicijas išlaikyti.

Korporatyvinis prekės ženklas yra vertinamas kaip strategiškai svarbus veiksnys, kuriam reikia skirti didelį dėmesį. Prekės ženklo reikšmė yra formuojama rinkodaros ir prekės ženklų specialistų, tačiau galiausiai prekės ženklai susideda iš vartotojų įsitikinimų, suvokimo ir požiūrių. Atnaujinus ar sukūrus naują prekės ženklą, įmonei atsiveria naujos galimybės, tačiau, kita vertus, kyla ir grėsmė, kad naujasis prekės ženklas nebus palankiai sutiktas vartotojų ar kitų suinteresuotųjų asmenų, bus sunkiai atpažįstamas ir prekės ženklo žinomumo rodikliai bus reikšmingai mažesni arba vartotojų akyse pakis korporatyvinis įvaizdis. Siekiant vystyti stiprų korporatyvinį prekės ženklą, korporatyvinio prekės ženklo identitetas ir įmonės korporatyvinis įvaizdis turi derėti tarpusavyje.

Korporatyvinio prekės ženklo identiteto ir įvaizdžio suderinimo problemos yra aktualios tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu. Nepaisant šių problemų svarbos rinkoje, Lietuvoje tyrimai apie korporatyvinio prekės ženklo vystymą yra gana nauji ir kol kas reti. Problemos, susijusios su korporatyvinio prekės ženklo vystymu, daugiausiai nagrinėjamos remiantis užsienio pavyzdžiais, todėl galima teigti, kad pasirinkta darbo tema apie korporatyvinio prekės ženklo vystymą yra pakankamai nauja ir Lietuvoje mažai nagrinėta. Įmonių susijungimo įtaka Lietuvos korporatyvinių prekės ženklų įvaizdžiui iki šiol nebuvo nagrinėta, todėl šiam darbui pasirinktas AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ reorganizavimo į AB „Energijos skirstymo operatorius“ nuo 2016 m. sausio 1 d. atvejis.

**Darbo problema** gali būti apibrėžta šiuo klausimu: kaip vystyti korporatyvinį prekės ženklą įmonių susijungimo atveju?

**Darbo objektas** – korporatyvinio prekės ženklo vystymas.

**Darbo tikslas** – atskleisti naujo prekės ženklo vystymo procesus įmonių susijungimo atveju.

**Darbo uždaviniai:**

1. Pagrįsti korporatyvinio prekės ženklo vystymo aktualumą ir problematiką;
2. Atskleisti teorinius korporatyvinio prekės ženklo vystymo aspektus;

3. Išanalizuoti ESO korporatyvinio prekės ženklo vystymo atvejį;
4. Identifikuoti naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo etapus.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro 4 pagrindinės dalys. Siekiant atskleisti korporatyvinio prekės ženklo vystymo aktualumą ir pagrįsti tolesnių empirinių sprendimų poreikį, pirmojoje darbo dalyje atliekama Lietuvoje bei užsienyje vykdytų tyrimų ir mokslinės literatūros analizė. Antrojoje dalyje nagrinėjami teoriniai korporatyvinio prekės ženklo vystymo aspektai, atskleidžiant korporatyvinio prekės ženklo sampratą, korporatyvinės ženklo daros ypatumus bei galimas korporatyvinio prekės ženklo vystymo strategijas įmonių susijungimo atveju. Trečiojoje dalyje pagrindžiami tyrimui naudoti metodai ir pateikiami ESO prekės ženklo atvejo analizės rezultatai, o ketvirtojoje – naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo etapai įmonių susijungimo atveju.

**Darbe naudoti metodai.** Siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, darbe naudota mišri tyrimo strategija (trianguliacija). Teorinėje darbo dalyje buvo naudota mokslinės literatūros analizė ir sintezė. ESO atvejo studijai atlikti buvo derinami dokumentų turinio analizės ir anketinės apklausos metodai. Apklausos rezultatai buvo lyginami su 2015 m. atlikto „Lietuvos dujų“ įvaizdžio tyrimo rezultatais.

Magistro baigiamasis darbas gali būti naudingas rinkodaros ir komunikacijos specialistams, šių sričių dėstytojams ir studentams bei organizacijų vadovams, planuojantiems dviejų ar daugiau įmonių susijungimą.

# 1. KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMO AKTUALUMAS IR PROBLEMATIKA

Pastaraisiais dešimtmečiais vystantis ekonomikai, tobulėjo paslaugų bei produktų kokybė, kompanijos augo, jungėsi tarpusavyje arba atsiskyrė, investuodamos į naujas sritis. Šios aplinkybės turėjo įtakos ir prekės ženklų kaitai, vienais atvejais prekės ženklu išaugant į korporatyvinius prekės ženklus, kitais – keičiant korporatyvinius prekės ženklus į naujus, atspindinčius naujas strategijas, pasižyminčius naujomis vertybėmis, kuriant naują įvaizdį. Kompanijoms vystantis ir plečiant savo veiklą, pereinant į naujas rinkas ar jungiantis, neišvengiami pokyčiai. Šie pokyčiai taip pat skatina kompanijas keisti korporatyvinių prekės ženklų komunikaciją, formuoti naują korporatyvinio prekės ženklo identitetą.

Korporatyvinio prekės ženklo sąvoka yra gana nauja. Nors korporatyvinių prekės ženklų svarba ir vertė mokslinėje literatūroje nagrinėjama jau kurį laiką, 1990-ųjų pradžioje keli žymūs ženklo daros ir komunikacijos specialistai pirmą kartą aiškiai išskyrė kompanijos prekės ženklo sąvoką, kaip svarbiausią prekės ženklą (Balmer ir Gray, 2003). Tuo metu Niujorke įsikūrusi reklamos agentūra „FCB Lieber/Katz“ ėmė kalbėti apie kūrėjo ženklą (produkto gamintojo pavadinimą) ir pabrėžė, kad kompanijos identitetas galėtų suteikti produktui papildomą vertę, kuri sąlygotų didesnę pirkimo tikimybę (Ackerman, 1998). Kingas (1991) išskyrė „kompanijos prekės ženklą“ ir numatė, kad pastarasis taps pagrindiniu skiriamuoju bruožu – vartotojų pasirinkimai mažiau priklausys nuo funkcinių produkto ar paslaugos privalumų vertinimo, o daugiau nuo kompanijos ir jos darbuotojų vertinimo, jų įgūdžių, požiūrių, elgesio, dizaino, komunikacijos priemonių bei visos kompanijos kultūros.

Antroje 1990-ųjų pusėje korporatyvinio prekės ženklo sąvoka pradėta dažniau vartoti straipsnių pavadinimuose ir turinyje. Nuo tada dėmesys korporatyviniam prekės ženklui specialistų straipsniuose ir akademinėje literatūroje palaipsniui augo (Balmer ir Gray, 2003). Balmerio ir Gray'aus (2003) teigimu, lyginant su kompanijos prekės ženklu, prie korporatyvinio prekės ženklo sąvokos populiarumo prisidėjo papildomos reikšmės. Pasak autorių, korporatyviniame lygmenyje prekės ženklas neapsiriboja vien organizacija. Daugybė juridinių asmenų valdo daugiau nei vieną prekės ženklą, įskaitant korporacijas, dukterines įmones, kompanijų grupes. Dar daugiau, korporatyvinio lygmens prekių ženklai gali būti nesunkiai pritaikomi atskiroms šalims, regionams ir miestams.

Pastaruoju metu dėmesys korporatyviniam prekės ženklui ir jo valdymui pastebimai išaugo – jį imta vertinti kaip strategiškai svarbų veiksnį, kuris leidžia formuoti patikimumo bei stabilumo įvaizdį ir padeda išsiskirti iš konkurentų (Kay, 2006). Korporatyvinei ženklo darai užėmus atskirą poziciją rinkodaros literatūroje, šio reiškinio tyrimas pradėtas laikyti kompleksišku ir daugiadisciplininiu, nes buvo nustatytas glaudus korporatyvinio prekės ženklo ryšys su kitomis sąvokomis – korporatyviniu

identitetu, korporatyviniu įvaizdžiu, korporatyvine reputacija ir pan. (Balmer, 2003, 2010). Korporatyvinio prekės ženklo literatūroje vyrauja trys pagrindinės temos – verslo korporatyvinio prekės ženklo, korporatyvinės ženklodaros ir korporatyvinio prekės ženklo valdymo. Šiame darbe pagrindinis dėmesys skiriamas korporatyvinio prekės ženklo vystymui, bet aptariami ir kiti du aspektai.

Korporatyvinio prekės ženklo ir įmonių susijungimo klausimus nagrinėja Johne (2003), Basu (2006), Ettensonas ir Knowlesas (2006), Knowlesas, Dinneris ir Mizik (2011), Knowlesas (2013) ir kt. Apie prekės ženklo vystymą bei apie pačius korporatyvinius prekės ženklus pasauliniu mastu yra atlikta daug įvairių tyrimų, tačiau Lietuvoje korporatyvinio prekės ženklo klausimai kol kas nagrinėjami tik magistro baigiamuosiuose darbuose. Daugiausia dėmesio skiriama korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai ir darbuotojų vaidmens joje tyrimams. Korporatyvinių prekės ženklų pokyčių klausimus nagrinėja Tamošaitytė (2009), Žeimys (2012) ir Brazaitytė (2015). Tamošaitytė (2009) didžiausią dėmesį skiria pokyčių valdymo procesų analizei. Tiriamos korporatyvinių prekės ženklų identiteto valdymo ir komunikacijos ypatybės šalies komercinių bankų sektoriuje. Žeimys (2012) analizuoja UAB „Omnitel“ korporatyvinio prekės ženklo pokyčių atvejį ir suformuoja prekės ženklo keitimo bei pokyčių komunikacijos modelius. Brazaitytė (2015), atlikusi trijų prekės ženklo keitimo atvejų analizę, savo ruožtu taip pat pateikia korporatyvinio prekės ženklo keitimo ir komunikacijos modelius. Urbonienė (n. d.) magistro baigiamajame darbe nagrinėja korporatyvinio prekės ženklo valdymo ypatumus Lietuvos komercinių bankų sektoriuje.

Naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymas įmonių susijungimo atveju šalyje yra nauja ir iki šiol nenagrinėta tema, reikalinga išsamios analizės. Analizei buvo pasirinktas AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ susijungimo atvejis, sukuriant naują bendrovę AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO). Naujojo korporatyvinio prekės ženklo vertinimą žiniasklaidoje pateikia Balčiūnienė (2015) ir Jucaitis (2015), tačiau pastebimas išsamesnės analizės trūkumas. Magistro baigiamajame darbe bus siekiama derinti teorinius ir praktinius korporatyvinio prekės ženklo vystymo klausimus ir atskleisti korporatyvinio prekės ženklo ypatumus įmonių susijungimo atveju.

## 2. TEORINIAI KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMO ASPEKTAI ĮMONIŲ SUSIJUNGIMO ATVEJU

### 2.1. Korporatyvinio prekės ženklo samprata

Analizuojant korporatyvinio prekės ženklo sampratą, visų pirma pravartu aptarti „prekės ženklo“ sąvoką ir jos vartojimo aplinkybes. Anglų kalbos žodis „brand“, reiškiantis prekės ženklą, yra kildinamas iš veiksmažodžio „brandr“, senovės norvegų kalba reiškiančio „deginti“, kadangi ženklai buvo ir tebėra naudojami galvijų ženklavimui, siekiant juos identifikuoti (Keller, Sternthal ir Tybout, 2002, cit. iš Keller, 2013). Šiandieninėje literatūroje galima rasti įvairių prekės ženklo apibrėžimų. Amerikos rinkodaros asociacija prekės ženklą apibrėžia kaip vardą, terminą, simbolį, dizainą ar bet kokią kitą ypatybę, kuri identifikuoja vieno pardavėjo prekes ar paslaugas ir išskiria jas iš konkurentų (American Marketing Association, 2016). LR prekių ženklų įstatyme (2012) prekių ženklas apibrėžiamas kaip „bet koks žymuo, kurio paskirtis – atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kito asmens prekių arba paslaugų ir kurį galima pavaizduoti grafiškai“. Prekių ženklui čia prilyginamas ir ženklas, skirtas žymėti paslaugoms. LR valstybinio patentų biuro leidinyje „Prekių ženklo sukūrimas“ pateikiamas toks apibrėžimas: „Prekių ženklas (arba tiesiog ženklas) yra žymuo, kuriuo vienos įmonės produktai identifikuojami ir atskiriami nuo kitos įmonės produktų rinkoje“ (2010, p. 4).

Pateiktuose apibrėžimuose prekės ženklo sąvoka nusakoma per vieną iš prekės ženklo funkcijų – išskirti prekę ar paslaugą nuo konkuruojančių prekių, paslaugų. Kiti autoriai teigia, kad terminas „prekės ženklas“ yra netikslus ir klaidinantis angliško termino „brand“ vertimas. Prekės ženklą jie apibrėžia ne vien kaip prekių ar paslaugų skiriamąjį ženklą, bet ir kaip vartotojo nuomonę ar visas asociacijas apie konkretų rinkos dalyvį (įmonę, organizaciją, produktą, paslaugą, šalį ar pan.): „brendas, kurį kalbininkai siūlo versti rinkoženklui, nėra vien tik prekės ar visos kompanijos ženklas ar logotipas. Tai žymiai platesnė sąvoka, kuri iš esmės gyvuoja tik žmogaus galvoje. Brendas – tai visos asociacijos, kylančios žmogui, paminėjus vieną ar kitą žodį, pamačius kokį ženklą ar net spalvas“ (Lašienė, 2006). Urbanskienės ir Vaitkienės teigimu, prekės ženklas turėtų būti suvokiamas ir kaip „gamintojo siūloma idėja, pirkėjo galvoje sukurianti papildomą prekės vertę“ (2006, p. 13).

Kelleris (2003) prekės ženklus skirsto į keturias stambias grupes:

- 1) *Korporacijos prekės ženklas* – kompanijos produkcijai suteikiamas savas prekės ženklas (pvz., „Nike“, „Coca-cola“);
- 2) *Prekių grupės ženklas* – ženklas, suteikiamas kelioms produktų kategorijoms (pvz., „Sony“, „Johnson & Johnson“);
- 3) *Individualus prekių ženklas* – prekė turi išskirtinį prekės ženklą (pvz., „Head & Shoulders“, „Pantene“, „Dove“);

4) *Modifikatorius* – pažymimasis žodis, kuriuo išskiriamos tuo pačiu ženklu pažymėtos prekės (pvz., skirtingo kvapo „Lux“ muilas).

Esama ir kitų prekių ženklų klasifikacijų, tačiau šiame darbe mus domina būtent korporacijos, dar vadinamas korporatyviniu, prekės ženklas. Reikia pažymėti, kad korporatyvinio prekės ženklo termino vartojimas nuo 1990-ųjų ženkliai išaugo, iš dalies dėl paslaugų sektoriaus, kuriame įmonės pavadinimas paprastai sutampa su prekės vardu, naudojamu rinkoje, augimo. Padaugėjo diskusijų apie korporatyvinius prekių ženklus akademinėje literatūroje.

Pasak Kay (2006), kiekvienos kompanijos pavadinimas tam tikru laipsniu yra korporatyvinis prekės ženklas. Skirtingai nei prekės ženklas, korporatyvinis prekės ženklas apima kompaniją kaip visumą, o ne individualias jos dalis, produktus ar paslaugas. Korporatyvinis prekės ženklas turi atspindėti kompanijos viziją ir vertybes. Kaip pagrindiniai korporatyvinio prekės ženklo komponentai teorijoje išskiriami identitetas, įvaizdis bei reputacija. Hatch ir Schultz (2008) išskiria prekių ženklo ir korporatyvinio prekės ženklo skirtumus (žr. 1 lent.).

**1 lentelė. Skirtumai tarp prekių ženklo ir korporatyvinio prekės ženklo (adaptuota pagal Hatch ir Schultz, 2008)**

Prekių ženklo savybės	Prekių ženklas	Korporatyvinis prekės ženklas
Apimtis	Vienas produktas ar paslauga, arba grupė glaudžiai susijusių produktų	Korporacija ir visi jos suinteresuotieji asmenys
Prekių ženklo tapatybės šaltinis	Rinkos analize paremta reklamos kūrėjo vaizduotė	Kompanijos paveldas, vertybės ir jos nariams bendri įsitikinimai
Tikslinė auditorija	Vartotojai	Daug suinteresuotųjų šalių (darbuotojai, vartotojai, investuotojai, profsąjungos, NVO, bendruomenės, politikai, finansinės institucijos ir t. t.)
Organizacinė elgsena	Kompanijos elgsena bei sąveikos, dažnai nematomos vartotojams	Tampa matoma vartotojo-darbuotojo sąveikų lygyje. Labai atvira.
Atsakomybė	Prekių ženklo vadovas ir personalas, rinkodaros, reklamos, pardavimų departamentai	Direktorius ar rinkodaros, korporatyvinės komunikacijos, žmogiškųjų išteklių, strategijos ar plėtros departamentų vadovai
Planavimo lygmuo	Produkto gyvavimo ciklas	Kompanijos gyvavimo ciklas. Ilgalais ir strateginis

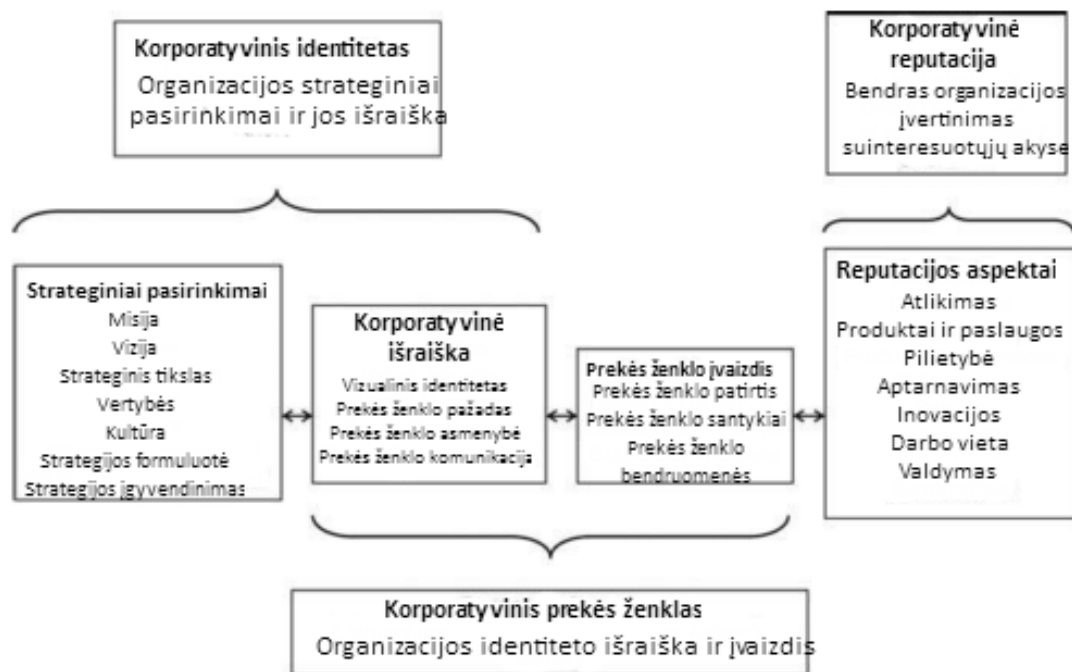
Korporatyvinio prekės ženklo strategija platesnė nei prekių ženklo strategija. Korporatyvinė ženklo daroma apima įvairių produktų ar paslaugų rinkodarą naudojant kompanijos pavadinimą. Produkto ženklo daroma, savo ruožtu, yra rinkodaros strategija, kai įmonė reklamuoja produktą kompanijos pavadinimui nebūnant reklamos kampanijų ar produkto etikečių centre.

Van Rielis ir Fombrunas (2007) apibrėžia korporatyvinį prekių ženklą kaip vizualinę kompanijos reprezentaciją, kuri sujungia grupę produktų ar komercinių veiklų ir padaro ją žinomą pasauliui per vieno vardo naudojimą, bendrą vizualinį identitetą bei simbolių rinkinį. Van Rielio ir Fombruno (2007) teigimu, korporatyvinis prekės ženklas yra sistemingai planuotas ir įgyvendintas palankių vaizdinių kūrimo ir palaikymo procesas, vizualinė kompanijos reprezentacija, kuri sujungia

grupę produktų ar komercinių veiklų ir padaro ją žinomą per vieno vardo naudojimą, bendrą vizualinį identitetą bei simbolių rinkinį

## 2.2. Korporatyvinio identiteto, įvaizdžio ir reputacijos sąsajos

Kaip pagrindiniai korporatyvinio prekės ženklo elementai teorijoje akcentuojami korporatyvinis identitetas, įvaizdis bei reputacija. Jie yra glaudžiai susiję tarpusavyje (žr. 1 pav.)



1 pav. Korporatyvinio identiteto, korporatyvinio prekės ženklo ir korporatyvinės reputacijos sąsajos (adaptuota pagal Abratt ir Kleyn, 2012)

**Korporatyvinis identitetas.** He ir Balmeris (2007) išskiria keturias korporatyvinio identiteto perspektyvas: 1) vizualinį identitetą; 2) korporatyvinį identitetą; 3) organizacijos identitetą ir 4) organizacinį identitetą. Vizualinis identitetas remiasi įvairiais vizualiniais ženklais, kuriuos kompanija naudoja savo korporatyvinėje komunikacijoje. Jis apima organizacijos pavadinimą, logotipą, šūkį, koloritą ir visa kita, kas yra susiję su grafiniu dizainu. Organizacijos identitetas – tai organizaciją apibūdinančios savybės (He ir Balmer, 2007), įvairių organizacijos suinteresuotųjų susidarytos nuostatos apie organizaciją (Abratt ir Kleyn, 2012). Organizacinis identitetas yra glaudžiai susijęs su tuo, kaip organizacijos darbuotojai suvokia savo organizaciją. Tai kolektyvinis, bendras supratimas apie savitą organizacijos vertę ir savybes (Hatch ir Schultz, 1997, cit. iš Abratt ir Kleyn, 2012).

Kalbant apie korporatyvinį identitetą, reikia pažymėti, kad esama skirtingų identiteto klasifikacijų. Balmeris (2005, 2010) išskiria septynis pagrindinius korporatyvinio identiteto tipus: 1) faktinį identitetą; 2) korporatyvinio prekės ženklo identitetą; 3) kultūrinį identitetą; 4) iškomunikuotą identitetą; 5) įsivaizduojamą identitetą; 6) idealų (strateginį) identitetą; 7) trokštamą identitetą. Abratto

ir Kleyn (2012) teigimu, organizacijos korporatyvinį identitetą sudaro jos strateginiai pasirinkimai bei jų korporatyvinė išraiška. Strateginiams pasirinkimams galima priskirti kompanijos strategiją, viziją, misiją, vertybes bei vidinę organizacijos kultūrą. Anot autorių, Balmerio išskirtas korporatyvinio prekės ženklo identitetas bei komunikuojamas identitetas yra ir organizacijos strateginių pasirinkimų dalimi. Strateginius pasirinkimus papildo korporatyvinė išraiška, kurią sudaro vizualinio identiteto sprendimai, prekės ženklo pažadas, prekės ženklo asmenybė ir prekės ženklo komunikacija.

**Korporatyvinė išraiška.** Korporatyvinės išraiškos procesas apima organizacijos korporatyvinį identitetą bei korporatyvinio prekės ženklo kūrimo veiklą: vizualinio identiteto vystymą, prekės ženklo pažadą ir prekės ženklo asmenybę bei komunikaciją.

*Korporatyvinis vizualinis identitetas.* Pasak Melewaro ir Saunderso (1998, cit. iš Abratt ir Kleyn, 2012), korporatyvinis vizualinis identitetas susideda iš korporatyvinio prekės ženklo, logotipo ir/arba simbolio, tipografikos ir kolorito. Šie vizualiniai elementai naudojami ant organizacijos raštinės reikmenų, pastatų, automobilių, aprangos ir t. t. Sėkmingas korporatyvinių simbolių ir logotipų vystymas bei komunikacija visoms suinteresuotųjų grupėms leidžia organizacijoms padidinti korporatyvinio prekės ženklo žinomumą ir sukurti teigiamas asociacijas. Savitas ir efektyviai komunikuojamas vizualinis identitetas įgalina suinteresuotuosius asocijuoti savo patirtį su konkrečiu prekės ženklu ir ilgainiui suformuoja organizacijos reputaciją.

*Prekės ženklo pažadas.* Korporatyvinis prekės ženklas yra paremtas stipriu, nors ir neformaliu prekės ženklo pažadu, kurį galima palyginti su susitarimu, kuriam vartotojai ir kitos suinteresuotųjų grupės yra lojalios (Balmer ir Greyser, 2006). Siekiant sukurti tinkamą, aktualų prekės ženklo pažadą, kuris atitiks vartotojų funkcinius ir emocinius lūkesčius, labai svarbu suprasti suinteresuotųjų poreikius. Produkto prekės ženklų atveju, šie lūkesčiai gali būti kontroliuojami produkcijos, komunikacijos, paskirstymo ir aptarnavimo sistemų. Korporatyvinio prekės ženklo atveju, visa organizacija turi būti mobilizuota, kad ištesėtų prekės ženklo pažadą visiems suinteresuotiesiems. Darbuotojai vadina svarbų vaidmenį išreiškiant ir įgyvendinant prekės ženklo pažadą, todėl turi būti atitinkamai mokomi ir skatinami. Organizacinė kultūra ir verslo procesai taip pat yra svarbūs svertai, kurie turi būti suderinti su prekės ženklo pažadu. Nuosekliai pildant prekės ženklo pažadus ir kuriant teigiamą įvaizdį, pasiekama tvirta korporatyvinė reputacija.

*Korporatyvinio prekės ženklo asmenybė* apibrėžiama kaip žmogiškų savybių, su kuriomis asocijuojasi prekės ženklas, rinkinys. Pasak Kellerio ir Richey (2006), korporatyvinio prekės ženklo asmenybė – tai prekės ženklo asmenybės forma, būdinga korporatyviniam prekės ženklui. Skirtingai nei produkto prekės ženklo asmenybė, kuri paprastai remiasi vartotojo vaizdiniu, korporatyvinio prekės ženklo asmenybė yra paremta kompanijos darbuotojų bruožais ir savybėmis. Korporatyvinio prekės ženklo asmenybė atspindi visų organizacijos darbuotojų vertybes, žodžius ir veiksmus (Keller ir Richey, 2006). Kadangi korporatyvinio prekės ženklo asmenybė yra tokia priklausoma nuo darbuotojų,



reikalinga vidinė ženklodara, siekiant suderinti darbuotojų elgesį su korporatyvinio prekės ženklo identitetu (Vallaster ir de Chernatony, 2006). Pasak Kellerio and Richey (2006), korporatyvinio prekės ženklo asmenybė susideda iš trijų aspektų: emocinio (jausmų), pažintinio (minčių) ir veiksmų aspekto.

*Korporatyvinė komunikacija* – tai būdai, kuriais organizacija bendrauja su skirtingomis suinteresuotųjų grupėmis (Melewar ir Karaosmanoglu, 2006). Pasak Van Rielio (1995), korporatyvinė komunikacija yra valdymo instrumentas, kuriuo visos sąmoningai naudojamos vidinės ir išorinės komunikacijos formos kaip įmanoma efektyviau suderinamos, siekiant sukurti palankų pagrindą santykiams su suinteresuotųjų grupėmis, nuo kurių kompanija yra priklausoma. Van Rielis (1995) skirsto komunikaciją į tris tipus: rinkodaros komunikaciją, organizacinę komunikaciją bei valdymo komunikaciją. Rinkodaros komunikacija naudojama, siekiant paremti organizacijos produktų ir paslaugų pardavimą. Organizacinė komunikacija – tai visų formų komunikacija su suinteresuotaisiais, su kuriais organizacija turi nepriklausomą ryšį. Tokie suinteresuotieji kaip žiniasklaida, gali komunikuoti su kitais suinteresuotaisiais. Valdymo komunikacija vyksta vadovybei komunikuojant su organizacijos darbuotojais. Melewaras ir Karaosmanoglu (2006) pabrėžia būtinybę kompanijų vadovams turėti gerus komunikacijos įgūdžius, ypač kai kompanijos vizija turi būti komunikuojama išoriniams suinteresuotiesiems. Sėkminga ženklodara taip pat priklauso nuo komunikacijos nuoseklumo, kuris sustiprina kompanijos patikimumą (Bronn, Engel ir Martinsen, 2006). Prekės ženklo valdymas yra dvipusis procesas, kuris apima prekės ženklo išraiškos valdymą bei supratimą ir atsaką į įvaizdį, kurį savo galvose susikuria suinteresuotieji.

**Korporatyvinio prekės ženklo įvaizdis.** Stiprią vertybinę poziciją turintis korporatyvinis prekės ženklas ne tik išreiškia organizacijos identitetą, jos vizualinį veidą, bet ir kelia ryškias asociacijas vartotojo ir kitų tikslinių grupių sąmonėje, sukuria tam tikrus lūkesčius. Šios asociacijos ir lūkesčiai suinteresuotųjų sąmonėje yra korporatyvinio prekės ženklo įvaizdis. Įvaizdis suvokiamas kaip kompanijos identiteto atspindys ir yra susijęs su įvairiais organizacijos fiziniais ir elgesio atributais, tokiais kaip kompanijos pavadinimas, architektūra, produktų ir paslaugų įvairovė, tradicija, ideologija bei organizacijos darbuotojų, produktų ir paslaugų komunikuojama kokybe. Bronn ir kt. (2006) apibrėžia įvaizdį kaip visumą, kuria kompanija suvokiama kaip vienetas, apimantis produktus, paslaugas, vadovavimo stilių, komunikacijos veiklą bei kitus veiksmus. Kelleris (2013) išskiria asociacijas, su kuriomis turėtų būti susijęs įvaizdis. Pasak jo, visų pirma, šios asociacijos turėtų kilti iš produktų požymių, nuostatų bei organizacijos požymių, pavyzdžiui, tokių kaip kokybė bei suvokimas, kad kompanijos produktai atitinka aukščiausią kokybę. Kitos asociacijos – kompanijos santykių su interesų grupėmis atspindys, kompanijos vertybės, kurios apima ir aplinkosaugos programas bei socialinę atsakomybę. Paskutinė asociacija – kompanijos patikimumas, apimantis kompanijos kompetenciją ir patrauklumą apskritai.

Įvaizdžio samprata svarbi suinteresuotųjų suvokimo apie organizaciją požiūriu, kadangi ji įkūnija jų nuomones apie įmonę tam tikru laikotarpiu. Siekiant iliustruoti, kaip formuojamas prekės ženklo įvaizdis vartotojų požiūriu, naudojama prekės ženklo patirtis, prekės ženklo santykiai ir prekės ženklo bendruomenės.

*Prekės ženklo patirtis.* Kompanijos, siekiančios ugdyti suinteresuotųjų lojalumą, turėtų atsižvelgti į suinteresuotųjų patirtį sąveikaujant su korporatyviniu prekės ženklu. Abrattas ir Kleyn (2012) išskiria keturis prekės ženklo patirties tipus: sensorinę, emocinę, elgesio ir intelektinę patirtį. Sensorinė patirtis atsiranda jutimų organų pagalba, gavus su prekės ženklu susijusius stimulus, emocinė patirtis sąlygoja stiprias vartotojo emocijas dėl konkretaus prekės ženklo, elgesio patirtis apima fizinius veiksmus ir elgesį, siejamus su prekės ženklo vartojimu, o intelektinė patirtis skatina vartotojų smalsumą bei su prekės ženklu susijusius pažinimo refleksus. Neturėdamas prekės ženklo patirties, vartotojas negali susidaryti tvirto prekės ženklo įvaizdžio. Siekiant sukurti stiprų korporatyvinį prekės ženklą, prekės ženklo patirtis turi būti kuriama, valdoma ir stebima visose suinteresuotųjų grupėse, įskaitant tiekėjus, platintojus bei akcininkus.

*Prekės ženklo santykiai.* Pasak Fournier, vartotojų santykiai su prekės ženklu pasireiškia įvairiomis formomis, priklausomai nuo vartotojų asmenybės ir būdo, kaip šie asmenys plėtoja santykius (1998, cit. iš Abratt ir Kleyn, 2012). Vartotojų santykių su kompanija stiprumas gali būti susijęs su suvokiamu korporatyvinio identiteto patrauklumu, todėl kompanijos turėtų apibrėžti ir aiškiai, nuosekliai bei įtikinamai komunikuoti savo identitetą. Abratto ir Kleyn (2012) teigimu, komunikacijos nuoseklumas ir prekės ženklo pažadų tesėjimas stiprina prekės ženklo santykius bei patį korporatyvinį prekės ženklą.

*Prekės ženklo bendruomenės* – tai bendruomenės, sukurtos dėl prisirišimo prie konkretaus prekės ženklo (pvz., „Apple“, „Crossfit“ ar „Harley Davidson“). Prekės ženklo bendruomenės nariai dalyvauja veikloje savo noru, dalinasi bendra vertybių ir standartų sistema bei pripažįsta tarpusavio ryšius. Tokia bendruomenė atlieka svarbias funkcijas prekės ženklo vardu, pvz., dalinasi informacija, suteikia pagalbą ir pan. Abratto ir Kleyn (2012) teigimu, kompanijos, turinčios stiprias prekės ženklo bendruomenes, ilgainiui išvysto geresnę korporatyvinę reputaciją. Tokių bendruomenių rėmimas gali sustiprinti suinteresuotųjų asmenų lojalumą ir norą rekomenduoti kompaniją kitiems.

**Korporatyvinė reputacija.** Abrattas ir Kleyn (2012) korporatyvinę reputaciją apibrėžia kaip bendrą organizacijos vertinimą per tam tikrą laiką. Šis vertinimas yra grindžiamas skirtingų suinteresuotųjų grupių patirtimi ir ryšiais su organizacija bei jos prekių ženklais, palyginimu su konkurentais, naryste prekių ženklų bendruomenėse ar bet kuria kita informacija apie organizacijos veiklą. Korporatyvinę reputaciją formuoja daugybė kintančių veiksnių, tokių kaip efektyvi konkurencija, lyderystė rinkoje, dėmesys vartotojams, kompanijos žinomumas ir populiarumas, organizacinė kultūra ir komunikacija ir t. t. Roperio ir Fillio (2012) teigimu, korporatyvinė reputacija

apima skirtingus įvaizdžio tipus: socialinį įvaizdį, finansinį įvaizdį, produkto įvaizdį bei įdarbinimo įvaizdį.

Pasak van Rielio ir Fombruno (2007), korporatyvinė reputacija yra bendra įmonės praeities veiksmų ir rezultatų reprezentacija, kuri apibūdina jos gebėjimą daugumai suinteresuotųjų asmenų suteikti vertingus rezultatus. Korporatyvinė reputacija apima tiek vidinę kompanijos reputaciją darbuotojų požiūriu, tiek išorinę reputaciją kitų suinteresuotųjų akyse.

### 2.3. Korporatyvinės ženklodaros procesas

Tikslinės auditorijos suvokimas apie prekės ženklą formuojamas ženklodaros (angl. *branding*) proceso metu. Aaronas (2013) išskiria penkis ženklodaros etapus:

- 1) Prekės ženklo nebuvimas (angl. *brand absence*) – vartotojai nėra girdėję apie prekės ženklą;
- 2) Prekės ženklo žinomumas (angl. *brand awareness*) – vartotojai yra girdėję apie prekės ženklą, atpažįsta prekės ženklo logotipą;
- 3) Pirmenybė prekės ženklui (angl. *brand preference*) – vartotojams patinka prekės ženklas, prekės ženklui teikiama pirmenybė;
- 4) Prekės ženklo reikalavimas (angl. *brand insistence*) – vartotojai labai mėgsta prekės ženklą ir atsisako rinktis konkurentų produkciją ar paslaugas;
- 5) Prekės ženklo propagavimas (angl. *brand advocacy*) – vartotojai taip mėgsta prekės ženklą, kad rekomenduoja jį kitiems.

Kitaip ženklodaros procesą skirsto Kelleris. Kellerio (2013) išskiriami keturi prekės ženklo vystymo etapai:

- 1) Prekės ženklo identiteto kūrimas – prekės ženklo identifikavimas ir asociacijų vartotojų sąmonėje kūrimas.
- 2) Prekės ženklo pozicionavimas – reikšmės vartotojų sąmonėje kūrimas, sujungiant daugybę apčiuopiamų ir neapčiuopiamų prekės ženklo asociacijų su tam tikromis prekės ženklo savybėmis.
- 3) Prekės ženklo įvaizdžio formavimas – tinkamo vartotojų atsako į prekės ženklo identifikavimą ir reikšmę sukėlimas.
- 4) Vartotojų lojalumo kūrimas – atsako į prekės ženklą panaudojimas vartotojų įsitraukimo ir lojalumo didinimui.

Aiškindamas prekės ženklo vystymo etapus, Kelleris (2013) pasitelkia vartotojais pagrįstą prekės ženklo kapitalo modelį (angl. *consumer-based brand equity (CBBE)*; žr. 2 pav.). Pasak autoriaus, CBBE pasiekiamas sukūrus gerą prekės ženklo žinomumą ir vartotojų atmintyje esant stiprioms, palankioms ir unikalioms prekės ženklo asociacijoms.



2 pav. Prekės ženklo vystymo etapai (adaptuota pagal Keller, 2013)

Kellerio ženklo daro proceso piramidė yra padalinta į keturis etapus: 1) iškilumo; 2) veiklos rezultatų ir vaizdingumo; 3) nuomonės ir jausmų; 4) rezonanso. Piramidė atitinka prekės ženklo vystymo etapus bei ženklo daro tikslus. Kiekvienas šių etapų priklauso nuo ankstesniojo sėkmės.

**Iškilumas.** Svarbu suvokti, koks reikšmingas prekės ženklo iškilumas yra ženklo daro procese. Jis yra susijęs su organizacijos žinomumu ir jos svarba tikslinei auditorijai. Šiame etape itin svarbi rinkodara, reklama ir viešieji ryšiai, kadangi jie padeda sukurti prekės ženklo žinomumą ir komunikuoja jo svarbą, vertės pasiūlymą ir išskirtinumą.

**Veiklos rezultatai ir vaizdingumas:** Šiame etape didžiausias dėmesys skiriamas funkcijoms ir vizualinei reprezentacijai. Kiekvienas prekės ženklo vartotojas patiria ir vertina jį įvairių charakteristikų (pvz., patikimumo, ilgaamžiškumo, efektyvumo, stiliaus ir dizaino, vertės, vertybių ir t. t.) pagrindu. Šių patirčių pagrindu pradeda formuotis vartotojų nuomonė ir jausmai apie prekės ženklą, o tai yra kitas piramidės lygmuo.

**Nuomonė ir jausmai.** Tai – labai svarbus pereinamasis etapas, kadangi jame prekių ženklo vartotojai susidaro svarbias nuomones ir jausmus apie prekių ženklą, remdamiesi veiklos rezultatais ir vizualiniu identitetu. Jei prekės ženklo savybės yra žemesnio nei vidutinis lygio, tai atsispindės vartotojų požiūryje ir neįleis pasiekti prekės ženklo rezonanso jų sąmonėje. Siekiant suformuoti norimą požiūrį į prekės ženklą, kuris leistų pasiekti atsaką, pasitelkiama ženklo daro, rinkodara ir viešieji ryšiai.

**Rezonansas.** Prekės ženklo rezonansas charakterizuojamas itin tvirtu emociniu ryšiu su prekių ženklu, kurie sąlygoja stiprų vartotojų lojalumą ir didesnę atsparumą kito prekės ženklo komunikacijai. Pasak Kellerio (2013), tam, kad pasiektum prekių ženklo rezonansą, ženklo daroje svarbu išsikelti tikslus ir parengti detalų planą, kuris apimtų visus ženklo daro piramidės aspektus. Net ir pasiekus prekės ženklo rezonansą, reikalingas nuolatinis dėmesys, siekiant vartotojų sąmonėje išlaikyti norimą poziciją.

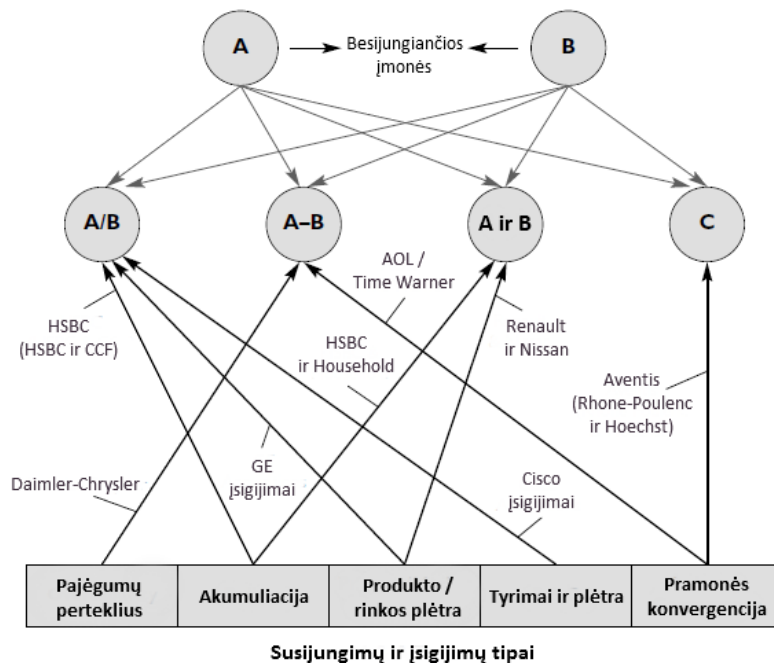
## 2.4. Korporatyvinio prekės ženklo vystymo strategijos įmonių susijungimo atveju

Įmonių struktūriniai pasikeitimai sąlygoja poreikį keisti korporatyvinius prekės ženklus. Korporatyvinio prekės ženklo keitimas – tai svarbus žingsnis, nuo kurio priklauso organizacijos reputacija, tolesni santykiai su tikslinėmis grupėmis bei verslo sėkmė, tačiau prekės ženklo vystymas po kompanijų susijungimo gali tapti didesniu iššūkiu nei prekės ženklo kūrimas visiškai naujai įmonei. Kuriant prekės ženklą naujai įmonei, turima sąlyginė laisvė suformuoti tokį identitetą ir įvaizdį, koks atrodo tinkamas įmonės savininkams, o įmonių susijungimo atveju prekės ženklo kūrėjus riboja jau egzistuojantys produktai bei tradicijos. Apie kiekvieną iš organizacijų yra susiformavusios tam tikros nuostatos, kurias nėra lengva pakeisti.

Dešimtmečiais kūrus įmonės identitetą ir reputaciją, susijungimo metu neišvengiamai tenka susidurti su sunkumais derinant skirtingas korporatyvines kultūras bei tapatybes. Šie sunkumai gali nusverti visus įmonių susijungimo privalumus, todėl reorganizacijai reiktų ruoštis iš anksto ir skirti daug dėmesio korporatyvinei ženklo darai bei įvaizdžio valdymui. Pasak Balmerio ir Dinnie (1999), daugelis įmonių susijungimų nepavyksta būtent dėl to, kad kompanijos įvaizdžiui ir korporatyvinei ženklo darai susijungimo metu skiriamas per mažas dėmesys, o įmonė nesugeba išlaikyti prekės vardo vertės. Siekiant maksimaliai išnaudoti abiejų įmonių prekės vardo vertę, svarbu pasirinkti tinkamą ženklo daros strategiją.

Įmonių susijungimai paprastai sukelia daug svarstymų dėl korporatyvinio prekės ženklo, pradedant tuo, koks bus įmonės pavadinimas po sandorio, ir baigiant detalizavimu, kokius prekės ženklo elementus reikia išlaikyti, o ko vėčiau atsisakyti. Jaju, Joineris ir Reddy (2006) akcentuoja korporatyvinės ženklo daros sprendimo svarbą susijungimų ir įsigijimų proceso metu. Pasak autorių, susijungimų veikla dažnai sąlygoja korporatyvinio prekės ženklo vertės sumažėjimą, o individai skirtingai reaguoja į kompanijas, taikančias skirtingas ženklo daros strategijas. Jie pabrėžia būtinybę įvertinti korporatyvinės ženklo daros dėmenį susijungimų ir įsigijimų veikloje kaip dalį korporatyvinio prekės ženklo valdymo proceso.

Prekės ženklo valdymas įmonių susijungimo atveju yra labai svarbus, kadangi naujosios kompanijos įvaizdis gali turėti didelės įtakos pardavimams. Skirtingos prekės ženklo pavadinimo arba produkto pavadinimo strategijos gali turėti įtakos vartotojų suvokimui apie produktą ar prekės ženklą, taigi ir jų ketinimui pirkti. Kompanijos vadovybė gali rinktis iš kelių skirtingų korporatyvinės ženklo daros strategijų variantų. Tinkamai parinkta strategija leidžia komunikuoti patrauklią sujungtojo ūkio subjekto viziją ir įmonės darbuotojams bei išoriniam pasauliui perduoti svarbius signalus (Ettenson ir Knowles, 2006). Basu (2006) bei Ettensonas ir Knowlesas (2006) išskiria keturias pagrindines korporatyvinių prekės ženklų integracijos strategijas (žr. 3 pav.): vieno prekės ženklo strategiją, bendro prekės ženklo strategiją, įprasto verslo strategiją ir naujo prekės ženklo strategiją.



3 pav. Korporatyvinių prekės ženklų integracija (adaptuota pagal Basu, 2006)

**Vieno prekės ženklo strategija** (A arba B) – susijungimo metu pasirenkamas stipresnis, didžiausią vertę bei geriausias ateities perspektyvas turintis korporatyvinis prekės ženklas, o kito prekės ženklo atsisakoma.

**Bendro prekės ženklo strategija** (A–B) – susijungimo metu pasirenkami geriausi abiejų prekės ženklų atributai ir sukuriamas bendras prekės ženklas.

**Prisitaikančio prekės ženklo arba „įprasto verslo“ strategija** (A ir B) – susijungimo metu kiekviena kompanija išlaiko savo identitetą.

**Naujo prekės ženklo strategija** (C) – įmonių susijungimo metu atsisakoma abiejų korporatyvinių prekės ženklų ir sukuriamas visiškai naujas ženklas.

Visos šios integracijos strategijos turi savų privalumų ir trūkumų, todėl pravartu aptarti kiekvieną jų atskirai.

**Vieno prekės ženklo strategija**, dar vadinama „stipresnio žirgo rėmimu“ (angl. *backing the stronger horse*), yra populiariausia korporatyvinių prekės ženklų integracijos strategija. Ettensono ir Knowleso (2006) duomenimis, ji taikoma beveik 40 proc. susijungimų metu. Taikant vieno prekės ženklo strategiją, pasirenkamas stipresnis, didesnę vertę turintis prekės ženklas ir jo vizualinio identiteto elementai, o kito prekės ženklo atributų atsisakoma (žr. 4 pav.).

	PIRKĖJAS	ĮSIGYJAMA KOMPANIJA	NAUJAS ŪKIO SUBJEKTAS
I variantas			
II variantas			
III variantas			



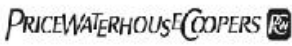






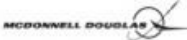




**4 pav. Vieno prekės ženklo strategijos pavyzdžiai (adaptuota pagal Knowles, 2013)**

Pasak Basu (2006), vieno prekės ženklo strategija paprastai naudojama įsigijimų metu. Kai įsigyjančios kompanijos prekės ženklas yra stipresnis, pasirenkamas būtent jis. Dominuojant įsigyjamoms įmonėms prekės ženklui, išlaikomas pastarasis, o kitos kompanijos prekės ženklo atsisakoma. Strategija dažniausiai taikoma trimis įsigijimų atvejais: 1) siekiant įgyvendinti geografinį susijungimą (pvz., „HSBC“ įsigijus Prancūzijos banką „Crédit Commercial de France“); 2) ketinant įsigytos įmonės pagalba išplėsti produkto ar rinkos apimtį (pvz., „General Electric“ įsigijimai); 3) norint įgyti teisę naudotis kitos įmonės ištekliais ir patirtimi (pvz., „Cisco“ įsigijimai) (žr. 3 pav.).

Vieno prekės ženklo strategija paprastai pasirenkama dėl savo santykinio paprastumo – įsigyjanti kompanija išlaiko savo korporatyvinį prekės ženklą kitos įmonės prekės ženklo sąskaita. Knowlesas (2013) išskiria šiuos strategijos privalumus: patogumą, aiškumą, efektyvumą, mažus kaštus ilgalaikėje perspektyvoje bei rinkos galią. Anot Basu (2006), vieno prekės ženklo strategija gali būti labai efektyvi konsoliduojamose arba atskirų produktų ir paslaugų jungimo galimybes siūlančiose pramonės šakose.

Vieno prekės ženklo strategija turi ir trūkumų, kadangi pasirinkus vieną prekės ženklą, prarandamas kito prekės ženklo kapitalas bei suinteresuotųjų grupių prielankumas. Taip pat susiduriama su išlaidomis keičiant įsigytos kompanijos korporatyvinę identitetą.

**Bendro prekės ženklo strategija** naudojama siekiant sukurti prekės ženklų sinergiją, kur vieno prekės ženklo vertė padėtų kitam. Geriausi kiekvieno korporatyvinio prekės ženklo atributai panaudojami kuriant bendrą korporatyvinę identitetą. Knowlesas (2013) išskiria du pagrindinius šios strategijos variantus: 1) siekiama išlaikyti abiejų korporatyvinių prekės ženklų vertę naudojant abu pavadinimus drauge (pvz., „ExxonMobil“ arba „PricewaterhouseCoopers“ atvejai); 2) naudojama vienos įmonės pavadinimo ir kitos įmonės simbolio kombinacija (pvz., „Boeing“ ar „United Airlines“ atvejai, žr. 5 pav.).

	PIRKĖJAS	ĮSIGYJAMA KOMPANIJA	NAUJAS ŪKIO SUBJEKTAS
I variantas			
			
			
II variantas			
			

### 5 pav. Bendro prekės ženklo strategijos pavyzdžiai (adaptuota pagal Knowles, 2013)

Jaju, Joineris ir Reddy (2006) išskiria du bendro prekės ženklo pavadinimo variantus įsigijimų atveju: pavadinime dominuoja įsigijusios kompanijos pavadinimas (A–B) arba įsigytos kompanijos pavadinimas (B–A). Pasak autorių, prekės ženklų eilės tvarka įmonės pavadinime gali turėti įtakos suinteresuotųjų grupių požiūriui į naująją kompaniją.

Basu (2006) teigimu, bendro prekės ženklo strategija dažniausiai taikoma jungiantis lygiavertėms organizacijoms (pvz. naftos kompanijoms „Exxon“ ir „Mobil“). Tokių susijungimų varomoji jėga dažnai yra perteklinių pajėgumų racionalizavimas ir efektyvesnis resursų panaudojimas. Kiekviena kompanija savo tiksliniams vartotojams jau yra sukūrusi prekės ženklo vertę, todėl vieno iš prekės ženklų eliminavimas pakenktų kompanijos įvaizdžiui, sumažintų vartotojų pasitikėjimą produktais ar paslaugomis bei turėtų neigiamų pasekmių kitų suinteresuotųjų grupių požiūriui į kompanijos veiklą. Kita bendro prekės ženklo strategijos taikymo priežastis, kurią išskiria Basu, yra laukiama pramonės šakos konvergencija, kai kyla būtinybė keisti prekės ženklo pozicionavimą. Šiuo atveju dviejų stiprių korporatyvinių prekės ženklų sujungimas leidžia sukurti naują produkto rinkos konfigūraciją anksčiau už konkurentus.

Knowleso ir kt. (2011) tyrimo duomenimis, kompanijos, taikančios bendro prekės ženklo strategiją, pasiekia didesnės investicijų grąžos nei kitos, naudojančios vieno prekės ženklo ar įprasto verslo strategijas. Pasak autorių, kompanijų, taikančių bendro prekės ženklo strategiją, rezultatai 3 proc. viršija vidutinę rinkos grąžą, kai asimiliacinės ženklo daros strategija sulaukia vidutiniškai 15 proc. mažesnės, o įprasto verslo strategija – 25 proc. mažesnės grąžos už rinkos grąžą. Ettensonas ir Knowlesas (2006) išskiria tokius bendro prekės ženklo strategijos privalumus, kaip abiejų prekės



ženklų kapitalo išsaugojimą, mažus kaštus ilgalaikėje perspektyvoje, rinkos galią. Siekiant išlaikyti abiejų prekės ženklų vartotojus, jiems siunčiama žinutė apie veiklos tęstinumą ir integraciją.

Taikant šią strategiją svarbu turėti abiejų įmonių suinteresuotųjų pritarimą ir paramą. Taip pat reikėtų atsižvelgti į kaštus keičiant abiejų kompanijų korporatyvinę identitetą.

**Įprasto verslo strategija.** Taikant įprasto verslo strategiją, susijungimo metu išsaugojamas abiejų kompanijų *status quo*. Stipresnis prekės ženklas naudojamas korporatyviniame lygmenyje, o kitas – kaip įmonės padalinio ar produkto prekės ženklas (pvz., „Procter & Gamble“ įsigijus „Gillette“, pastaroji tęsė veiklą kaip „Procter & Gamble“ dukterinė įmonė, „Teo“ įsigijus „Omnitel“, „Omnitel“ toliau veikia kaip antrinė bendrovė). Įprasto verslo strategijų pavyzdžiai pateikiami 6 pav.



**6 pav. Įprasto verslo strategijos pavyzdžiai (adaptuota pagal Knowles, 2013)**

Įprasto verslo strategija, kai įsigyjamos įmonės prekės ženklo identitetas išlieka nepakitęs, taikoma 24 proc. susijungimų (Ettenson ir Knowles, 2006). Pasak Basu (2006), jie būdingi tiek geografinio susijungimo atvejais (pvz., „HSBC“ įsigijus JAV banką „Household Bank“), tiek siekiant išplėsti produktą ar rinką (pvz., „Renault“ ir „Nissan“ susijungimas). Ettensono ir Knowleso (2006) teigimu, šie susijungimai gali būti traktuojami kaip akcijų paketo operacijos, tarnaujančios strateginiam, finansiniam ar operatyviniam tikslui, tačiau neturinčios didesnio poveikio kompanijų darbuotojams ir klientams. Žvelgiant iš investuotojų perspektyvos, įsigytos kompanijos prekės ženklas eliminuojamas, bet darbuotojų ir klientų perspektyva abu prekių ženklai toliau tęsia veiklą be pastebimų pasikeitimų. Po susijungimo abejose kompanijose su minimaliais pokyčiais arba be jų išlaikoma egzistuojanti korporatyvinė kultūra.

Abiejų kompanijų identiteto išsaugojimas gali būti naudingas, kai besijungiančių kompanijų pasiūlymai yra labai skirtingi – skiriasi produktų tipai, vartotojų segmentai ir / arba aptarnaujami regionai, todėl vieno prekės ženklo eliminavimas ar prekės ženklų integracija yra sudėtinga (Basu, 2006). Įprasto verslo strategija leidžia išsaugoti abiejų korporatyvinių prekės ženklų kapitalą bei segmentuoti rinką. Ji dažnai taikoma dėl savo paprastumo, kadangi nereikalauja pokyčių ar papildomų

išteklių. Įprasto verslo strategija gali būti naudojama ir kaip pereinamasis etapas, kai įsigyta kompanija kurį laiką išlaiko prieš susijungimą turėtą identitetą ir yra palaipsniui integruojama į įsigijusią kompaniją. Laipsniški pokyčiai leidžia suinteresuotosioms grupėms palaipsniui prisitaikyti.

Įmonės, taikančios šią strategiją, ilgalaikėje perspektyvoje susiduria su dviejų prekės ženklų išlaikymo kaštais. Pasak Ettensono ir Knowleso (2006), ši strategija taip pat trukdo integracijos procesui po susijungimo. Kadangi nėra pastebimų pokyčių, darbuotojai ir klientai gali nematyti susijungimo naudos ir abejoti jo reikalingumu. Tikėtina, kad įsigytos kompanijos darbuotojai gali jaustis mažiau svarbūs, nerimauti dėl įsigijusios kompanijos kontrolės. Investuotojams, savo ruožtu, gali kilti klausimų dėl susijungimo generuojamos vertės.

**Naujo prekės ženklo strategija** – tai strategija, kai įmonių susijungimo metu atsisakoma abiejų korporatyvinių prekės ženklų ir sukuriamas visiškai naujas ženklas (pvz., „Bell Atlantic“ susijungimas su „GTE“, sukuriant „Verizon Communications“; žr. 7 pav.).

PIRKĖJAS	ĮSIGIJAMA KOMPANIJA	NAUJAS ŪKIO SUBJEKTAS
	CIPSCO	
		
		
	Grand Met	

**7 pav. Naujo prekės ženklo strategijos pavyzdžiai (adaptuota pagal Knowles, 2013)**

Naujo korporatyvinio prekės ženklo strategija taikoma siekiant akcentuoti radikalius pokyčius. Ji gali pasiųsti rinkai nedviprasmišką žinią, kad susijungimas yra svarbus korporatyvinės transformacijos žingsnis, drauge su nauja vizija ir strategine kryptimi (Ettenson ir Knowles, 2006). Naujo korporatyvinio prekės ženklo kūrimas parodo, kad kuriama nauja, kitokia organizacija, kuri kitaip spręs produkto, vartotojų, korporatyvinės kultūros ir santykių su suinteresuotųjų grupėmis klausimus. Šią korporatyvinę transformaciją iliustruoja naujas vizualinis identitetas, pvz., „Guinness“ ir „Grand Metropolitan“ kompanijų susijungimui, siekiant pasiųsti žinią apie naujosios kompanijos globalumą, buvo pasirinktas „Diageo“ prekės ženklas (lot. *dies* – diena, gr. *geo* – pasaulis).

Naujas korporatyvinis prekės ženklas signalizuoja apie naują pradžią. Be aiškios komunikacinės žinutės apie korporatyvinę transformaciją, naujo korporatyvinio prekės ženklo strategija turi ir kitų

privalumų. Pasak Ettensono ir Knowleso (2006), ši strategija kompanijos suinteresuotųjų grupėms siunčia žinią apie didesnes galimybes nei kiekviena kompanija turėtų atskirai. Naujas pavadinimas drauge su nauju vizualiniu identitetu gali padėti kompanijai suformuoti naują įvaizdį ir asociacijas.

Naujo prekės ženklo strategija taikoma retai, vos 8,2 proc. susijungimų. Kompanijos paprastai siekia išsaugoti ir panaudoti prekės ženklo asociacijas bei kapitalą, susijusį su bent vienos iš besijungiančių įmonių pavadinimu, o naujo prekės ženklo strategija sąlygoja kapitalo, susijusios su abiejų kompanijų pavadinimais, praradimą. Iš visų aptartų variantų, naujo prekės ženklo strategija reikalauja daugiausia išteklių, kalbant apie planavimą prieš susijungimą ir integraciją po susijungimo. Pasak Ettensono ir Knowleso (2006), tai – pati pavojingiausia strategija, reikalaujanti tvirto įsitikinimo, kad reikalingas visiškai naujas prekės ženklas. Vadovybė turi būti tikra, kad naujoji vizija ir kompanijos tikslai yra verti esminių pokyčių, kuriuos atneša vardo pakeitimas, ir jie turi būti pasirengę įgyvendinti didesnius vartotojų, darbuotojų bei investuotojų lūkesčius, kuriuos sukurs naujasis identitetas. Kartais siekiama apsidrausti sukuriant tiesioginę aliuziją į besijungiančias kompanijas (pvz., po „Interbrew“ ir „Ambev“ susijungimo, naujoji įmonė pavadinta „InBev“).

### **3. ESO PREKĖS ŽENKLO KŪRIMO ATVEJO ANALIZĖ**

AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO) veiklą pradėjo 2016 m. sausio 1 d., sujungimo būdu reorganizavus dvi kompanijas – AB „Lietuvos dujos“ ir AB LESTO. ESO perėmė visą sujungtų bendrovių turtą, teises bei pareigas ir tęsia jų veiklą – teikia elektros tiekimo bei skirstymo paslaugas, gamtinių dujų skirstymo paslaugas, rūpinasi elektros ir dujų įvedimu, skaitiklių keitimu ir jų rodmenų tikrinimu, tinklų priežiūra bei plėtra. Sujungus LESTO ir „Lietuvos dujas“, ESO tapo viena didžiausių šalies bendrovių, turinčia apie 2 900 darbuotojų ir teikiančia paslaugas daugiau kaip 1,6 mln. klientų.

LESTO ir „Lietuvos dujų“ sujungimas bei bendro klientų aptarnavimo centro įkūrimas yra valstybės valdomos „Lietuvos energijos“ įmonių grupės vertės grandinės išgryninimo programos dalis. Pasak ESO generalinio direktoriaus Liudo Liutkevičiaus, sutelkus geriausias dviejų įmonių kompetencijas, ESO bus siekiama pagerinti teikiamų paslaugų kokybę ir didinti veiklos efektyvumą (Balčiūnienė, 2015). Skaičiuojama, kad dėl sujungimo veiklos sąnaudos sumažės 5 proc., o metinis sutaupymo efektas sieks 3,6 mln. eurų. LESTO ir „Lietuvos dujų“ integracijai pasirinkta naujo prekės ženklo strategija siunčia žinutę, kad šis susijungimas yra reikšmingas korporatyvinės transformacijos žingsnis, drauge su nauja vizija ir strategine kryptimi.

Siekiant įvertinti naujo korporatyvinio prekės ženklo privalumus ir trūkumus bei įtaką kompanijos įvaizdžiui vartotojų akyse, pirmiausia pravartu atskirai išanalizuoti LESTO ir „Lietuvos dujų“ korporatyvinius identitetus bei įvaizdį.

#### **3.1. Korporatyvinio prekės ženklo vystymo tyrimo metodika**

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjama korporatyvinio prekės ženklo vystymo įmonių susijungimo atveju problema. Aktualu išsiaiškinti, kas sąlygoja konkrečios korporatyvinio prekės ženklo strategijos pasirinkimą, kaip vystomas korporatyvinio prekės ženklo identitetas įmonių susijungimo atveju, kokią įtaką pasirinkta strategija turi kompanijos įvaizdžiui. Tyrimas aktualus moksliniu požiūriu, kadangi leidžia išplėsti korporatyvinio prekės ženklo vystymo tyrimus. Tikimasi, kad suformuotos išvalgos padės sprendžiant šalies įmonių susijungimo klausimus kuriant ir vystant korporatyvinius prekės ženklus.

Tyrimui buvo pasirinkta AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO), įkurta 2016 m. sausio 1 d. susijungus AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“. Naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo procesas sujungus LESTO ir „Lietuvos dujas“ gali būti nagrinėjamas analizuojant komunikuojamą korporatyvinio prekės ženklo identitetą, formuojamą įvaizdį, lyginant atsiradusias naujas savybes. Aktualu įvertinti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius ir kaip juos priėmė suinteresuotosios šalys.

**Tyrimo tikslas** – sudaryti korporatyvinio prekės ženklo vystymo įmonių susijungimo atveju proceso eigą. Šio tikslo įgyvendinimui buvo iškelti tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti ESO korporatyvinio prekės ženklo vystymo atvejį;
3. Įvertinti naujo korporatyvinio prekės ženklo strategijos įtaką ESO įvaizdžiui;
4. Identifikuoti naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo etapus.

Siekiant susidaryti įvairiapusišką vaizdą apie tiriamą problemą ir įgyvendinti užsibrėžtus uždavinius, darbe taikoma trianguliacija – derinami kiekybiniai ir kokybiniai tyrimo metodai. Tyrimą sudaro du etapai. Pirmajame etape taikomas kokybinės turinio analizės metodas, antrajame – anketinė apklausa. Tyrimo metodikos pagrindą sudaro teorinėje darbo dalyje nagrinėtos skirtingų autorių teorijos ir modeliai, analizuojantys ženklo daros procesą ir korporatyvinio prekės ženklo vystymą įmonių susijungimo atveju.

**Kokybinės turinio analizės metodas.** Pažymėtina, kad korporatyvinis prekės ženklas bei komunikacija yra ypatingai svarbūs į vertybinių popierių biržos sąrašus įtrauktoms įmonėms. Kaip anksčiau LESTO ir „Lietuvos dujos“, jų pagrindu sukurta ESO yra įtraukta į vertybinių popierių biržos oficialųjį prekybos sąrašą ir aktyviai komunikuoja virtualioje erdvėje bei pateikia pakankamą kiekį tyrimui reikalingos informacijos metinių pranešimų ir ataskaitų, pranešimų spaudai ir pan. pavidalu. Dėl šios priežasties pirmajame tyrimo etape pasirinktas kokybinės turinio analizės metodas, kuris leidžia palyginti LESTO ir „Lietuvos dujų“ korporatyvinio prekės ženklo sprendimus su ESO korporatyviniu prekės ženklu bei įvertinti pokyčius, kurie buvo atlikti kuriant naujo korporatyvinio prekės ženklo identitetą.

**Anketinės apklausos metodas.** Siekiant išsiaiškinti, kaip prekės ženklo pokyčius vertina vartotojai, antrajame tyrimo etape pasirinktas anketinės apklausos metodas, leidžiantis per trumpą laiką ir nedidelėmis sąnaudomis apklausti respondentus bei nesunkiai analizuoti surinktus duomenis. Anketinės apklausos rezultatai leis palyginti ESO įvaizdį su 2015 m. gruodžio mėn. „Spinter tyrimai“ atlikto „Lietuvos dujų“ įvaizdžio tyrimo rezultatais bei darbo autorės įžvalgomis apie LESTO įvaizdį.

**Tyrimo instrumentas.** Kokybinė turinio analizė atlikta remiantis darbe jau aptartais teoriniais modeliais. Išėities tašku buvo pasirinktas Abratto ir Kleyn (2012) korporatyvinio identiteto ir korporatyvinio prekės ženklo integracijos modelis. Per korporatyvinio identiteto bei korporatyvinio prekės ženklo dedamąsias nutarta išanalizuoti LESTO ir „Lietuvos dujų“ susijungimo atvejį, atskleidžiant ESO korporatyvinio prekės ženklo vystymo principus. Remiantis Abrattu ir Kleyn, buvo išskirtos 3 kokybinės kategorijos, svarbios korporatyvinio prekės ženklo vystyme: kompanijos strateginiai pasirinkimai, korporatyvinė išraiška ir įvaizdis (žr. 2 lent.).

## 2 lentelė. Kokybinės turinio analizės kategorijos ir subkategorijos

Kategorijos	Subkategorijos
1. Strateginiai pasirinkimai	Misija
	Vizija
	Vertybės
	Strategija
	Kultūra
2. Korporatyvinė išraiška	Vizualinis identitetas
	Prekės ženklo pažadas
	Prekės ženklo komunikacija
3. Įvaizdis	Įvaizdis vartotojų požiūriu

Kategorijoje „Strateginiai pasirinkimai“ išskirtos 5 subkategorijos: „misija“, „vizija“, „vertybės“, „strategija“ ir „kultūra“. Kategoriją „Korporatyvinė išraiška“ sudaro trys subkategorijos: „vizualinis identitetas“, „prekės ženklo pažadas“ ir „prekės ženklo komunikacija“. Visi šie elementai svarbūs kuriant organizacijos identitetą bei vystant korporatyvinį prekės ženklą. Kategorijoje „Įvaizdis“ siekiama atskleisti LESTO ir „Lietuvos dujų“ įvaizdį vartotojų požiūriu, kurį vėliau bus siekiama palyginti su anketinės apklausos rezultatais ir suformuotu ESO įvaizdžiu. Dokumentų turinio analizė pagal išskirtas kategorijas ir subkategorijas leis atskleisti, kaip vystomas ESO korporatyvinis prekės ženklas.

Konstruojant kiekybinio tyrimo instrumentą, remtasi teorinėmis studijomis bei „Spinter tyrimų“ klausimynu, kuris buvo naudojamas 2015 metų gruodį atliekant „Lietuvos dujų“ įvaizdžio tyrimą (žr. 1 priedą). „Spinter tyrimų“ klausimynas adaptuotas ESO įvaizdžio tyrimui atlikus šias korekcijas:

- 1) Klausime apie bendrovių žinomumą įtrauktas naujas pasirinkimo variantas – ESO, kituose klausimuose LESTO ir „Lietuvos dujų“ bendrovių pavadinimai pakeisti į ESO;
- 2) Atsisakyta klausimo apie reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių vertinimą;
- 3) Vietoj klausimo apie nuomonės apie „Lietuvos dujas“ pokytį įtraukti du klausimai apie požiūrį į elektros skirstymo veiklą bei dujų skirstymo veiklą;
- 4) Klausimai apie socialinę atsakomybę ir vertybių atitikimą įmonės veikloje pateikti prie įvaizdžio savybių vertinimo;
- 5) Atsakymo į klausimą apie gamtinių dujų vartojimą buityje variantai pakeisti į „Taip“ ir „Ne“.

Siekiant patikrinti klausimyno tinkamumą, jis buvo pateiktas trims potencialiems respondentams ir pakoreguotas atsižvelgiant į jų pastabas. Galutinis klausimyno variantas pateikiamas darbo prieduose (žr. 2 priedą).

Klausimyne naudojami šie struktūrizuotų klausimų tipai: 1) plataus pasirinkimo klausimai – respondento prašoma pasirinkti vieną ar daugiau iš keleto pateiktų atsakymo variantų; 2) dichotominiai klausimai – respondento prašoma pasirinkti vieną iš dviejų alternatyvų; 3) laipsniuotų atsakymų

klausimai – atsakymų variantai pateikiami skalėse ir leidžia atskleisti pritarimo konkrečiam teiginiui stiprumą. Klausimyną sudaro tokios dalys: 1) įvadas; 2) ESO įvaizdžio klausimai; 3) demografiniai klausimai; 4) padėka už atsakymą į klausimus. Įvadas apima tyrėjo identifikavimą, tyrimo tikslo nustatymą bei konfidencialumo užtikrinimą. Antroji klausimyno dalis yra skirta išsiaiškinti ESO įvaizdį vartotojų akyse. 1–2 klausimais tiriamas ESO prekės ženklo žinomumas kitų paslaugas teikiančių bendrovių atžvilgiu bei veiklos vertinimas kitų įmonių kontekste. 3 klausimu siekiama išsiaiškinti, ar respondentas yra girdėjęs apie LESTO ir „Lietuvos dujų“ susijungimą, taip įvertinant ir ESO rinkodaros veiksmų efektyvumą. o atsakymai į 4–5 klausimus atskleidžia nuomonės apie elektros ir dujų skirstymo veiklą pokytį LESTO ir „Lietuvos dujoms“ susijungus į vieną bendrovę. 6 klausimas nagrinėja ESO įvaizdžio savybių vertinimą. 7 klausimu siekiama išsiaiškinti, ar respondentas buityje naudoja gamtines dujas, ar yra tik elektros skirstymo paslaugų vartotoju. Demografinių klausimų blokas (8–13 klausimai) yra skirtas surinkti informaciją apie respondentą ir apima respondento lytį, amžių, išsilavinimą, pajamas namų ūkio nariui, pagrindinį užsiėmimą bei gyvenamąją vietą.

**Kokybinio tyrimo organizavimas ir eiga.** Tyrimas buvo atliekamas 2015 m. lapkričio – 2016 m. balandžio mėn., siekiant išanalizuoti LESTO ir „Lietuvos dujų“ susijungimo atvejį bei atskleisti ESO korporatyvinio prekės ženklo vystymo principus.

**Šaltinių atrankos principai.** Vadovaujantis informacijos šaltinių tinkamumo, patikimumo ir kokybės kriterijais, LESTO ir „Lietuvos dujų“ susijungimo atvejo analizės pagrindu buvo pasirinkti šie šaltiniai: LESTO, „Lietuvos dujų“, ESO ir „Lietuvos energijos“ interneto svetainės, „Nasdaq Baltic“ vertybinių popierių biržos interneto svetainė bei verslo naujienų portalas „Verslo žinios“. Vertingų įžvalgų apie LESTO ir ESO vizualinį identitetą taip pat esama doc. Roberto Jacaičio tinklaraštyje „Dizainologija“ (žr. 3 lent.).

**3 lentelė. Kokybinės turinio analizės šaltiniai**

Šaltinis	Interneto svetainė
LESTO	<a href="http://www.lessto.lt">www.lessto.lt</a> *
„Lietuvos dujos“	<a href="http://www.dujos.lt">www.dujos.lt</a> *
ESO	<a href="http://www.eso.lt">www.eso.lt</a>
„Lietuvos energija“	<a href="http://www.le.lt">www.le.lt</a>
„Nasdaq Baltic“	<a href="http://www.nasdaqbaltic.com">www.nasdaqbaltic.com</a>
„Verslo žinios“	<a href="http://www.vz.lt">www.vz.lt</a>
„Dizainologija“	<a href="http://www.dizainologija.lt">www.dizainologija.lt</a>

\*veikė iki 2015 m. gruodžio 31 d., nuo 2016 m. sausio 1 d. peradresuojama į [www.eso.lt](http://www.eso.lt)

**Tyrimo imtis** – minėtuose interneto šaltiniuose 2014 m. sausio 1 d. – 2016 m. balandžio 30 d. publikuoti dokumentai ir tekstai. Šis laikotarpis pasirinktas siekiant išanalizuoti ir palyginti naujausią viešai prieinamą informaciją apie LESTO, „Lietuvos dujų“ ir ESO prekės ženklus, identitetą bei

įvaizdį. Tekstų atrankos pagrindu „Lietuvos energijos“, „Nasdaq Baltic“, „Verslo žinių“ bei „Dizainologijos“ tinklalapiuose buvo raktiniai žodžiai „LESTO“, „Lietuvos dujos“ ir „Energijos skirstymo operatorius“.

**Tyrimo apribojimai.** Kokybinei turinio analizei pasirinkti tik viešai prieinami pastarojo laikotarpio tyrimo šaltiniai. Analizuojant interneto svetainių turinį sunku išvengti subjektyvaus vertinimo.

**Tyrimo organizavimas.** Visa atrinkta informacija analizuojama kaip tekstų masyvas, neskirstant pagal šaltinius ar datas. Informacija klasifikuojama pagal iš anksto apibrėžtas turinio analizės kategorijas bei subkategorijas, kurių pagrindu yra pateikiamas sisteminis tiriamo atvejo vertinimas. Kokybinės turinio analizės metu buvo siekiama atskleisti LESTO, „Lietuvos dujų“ ir ESO prekių ženklų panašumus, skirtumus bei sąsajas. LESTO, „Lietuvos dujų“ ir ESO prekių ženklų analizė pagal kategorijas leis atskleisti ESO korporatyvinio prekės vystymo principus.

**Kiekybinio tyrimo organizavimas ir eiga.** 2016 m. balandžio 25 d. – gegužės 1 d. buvo atlikta anketinė ESO vartotojų apklausa, siekiant iširti ESO įvaizdį vartotojų požiūriu. Apklauskos klausimyną sudarė 13 uždarų klausimų, į kuriuos buvo pateikta po kelis atsakymų variantus. Respondentai galėjo pasirinkti vieną arba kelias atsakymo alternatyvas.

**Tiriamųjų atrankos principai.** Tyrimo tikslinė visuma – ESO paslaugų vartotojai. Pažymėtina, kad ESO yra viena didžiausių šalies bendrovių, teikianti paslaugas daugiau nei 1,6 mln. vartotojų. Nors išskiriamos dvi pagrindinės ESO paslaugų vartotojų grupės – verslo klientai ir gyventojai, tačiau ESO įvaizdžio tyrimui buvo pasirinkta apklausti tik gyventojus. Tikslinė tyrimo grupė – Lietuvos gyventojai nuo 18 iki 75 metų amžiaus. Tyrimo respondentais gyventojai buvo pasirinkti siekiant palyginti tyrimo rezultatus su 2015 m. gruodį „Spinter tyrimų“ atlikto reprezentatyvaus šalies gyventojų tyrimo rezultatais. Tyrimo imtis parinkta taikant netikimybinį atsitiktinį tiriamųjų grupių parinkimo būdą.

**Tyrimo imtis.** „Spinter tyrimų“ atlikto tyrimo metu buvo apklausta 1010 respondentų. Siekiant įvertinti įvaizdžio pasikeitimą susijungus LESTO ir „Lietuvos dujoms“ ir sukūrus naują korporatyvinį prekės ženklą ESO, idealiu atveju reikėtų apklausti tuos pačius respondentus ar bent jau panašų jų skaičių. Šiuo atveju dėl laiko ir išteklių stokos buvo pasirinkta atlikti žvalgomąjį tyrimą ir apklausti bent 300 respondentų, tačiau tyrime sutiko dalyvauti tik 127 respondentai. Manoma, kad toks imties tūris yra pakankamas, kadangi tarpiniai duomenys, apklausus 60 respondentų, ir galutiniai apklausos rezultatai buvo labai panašūs.

**Tyrimo organizavimas.** Siekiant apklausti skirtingų šalies regionų gyventojus, buvo pasirinktas klausimyno platinimo internetu būdas. Klausimynas buvo patalpintas [apklausa.lt](http://apklausa.lt) platformoje ir platinamas elektroniniu paštu, socialiniuose tinkluose („Facebook“, „LinkedIn“, „Google+“) bei populiariausiuose šalies interneto forumuose. Šis apklausos metodas leido užtikrinti respondentų anonimiškumą, atlikti tyrimą nedidelėmis sąnaudomis bei lengvai jį administruoti. Klausimynas buvo



sudarytas taip, kad respondentai galėjo išsiųsti duomenis tik pateikę atsakymus į visus klausimus, taip sumažinant klaidų tikimybę ir išvengiant netinkamai ar nepilnai užpildytų klausimynų. Siekiant gauti realią situaciją atspindinčius rezultatus, buvo apklausti įvairaus amžiaus, lyties, socialinės padėties, profesijos ir išsilavinimo respondentai.

**Tyrimo rezultatų apdorojimas.** Pasibaigus tyrimo laikotarpiui, gauti duomenys apdoroti naudojant „Microsoft Office Excel“ programą ir „SPSS Statistics“ programų paketo 24.0 versiją. Tyrimo ataskaitoje respondentų atsakymų pasiskirstymas ir jų procentinė išraiška grafiškai atvaizduojami diagramose.

**Tyrimo etikos principai.** Klausimyno įvade buvo užtikrintas respondento anonimiškumas ir pateiktos informacijos konfidencialumas. Pažymėtina, kad pasirinktas apklausos internetu metodas sąlygojo mažesnę interviu gavėjo įtaką respondento atsakymams nei tiesioginės apklausos metu.

**Tyrimo apribojimai.** Laiko ir finansinių išteklių stoka sąlygojo apsiribojimą žvalgomoju tyrimu. Dėl to, kad tyrimo imtis buvo sudaryta patogiosios atrankos būdu bei dėl nedidelio apklausos respondentų skaičiaus negalima daryti apibendrinančių išvadų, tačiau tyrimo metu surinkti duomenys padės atskleisti bendrąsias įvaizdžio pokyčių tendencijas LESTO ir „Lietuvos dujoms“ susijungus į vieną bendrovę su nauju korporatyviniu prekės ženklu ESO. Siekiant objektyviau įvertinti naujo korporatyvinio prekės ženklo strategijos privalumus ir trūkumus įmonių susijungimo atveju, svarbu, kad tyrime dalyvautų ne vien vartotojai, bet ir kitos suinteresuotųjų šalių grupės, todėl čia matomos tolesnių tyrimų perspektyvos.

## 3.2. LESTO korporatyvinio identiteto ir įvaizdžio analizė

AB LESTO buvo Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius, įsteigtas 2011 metais sujungus skirstomųjų tinklų bendrovės AB Rytų skirstomieji tinklai (RST) ir AB „VST“. LESTO atliko elektros energijos skirstymo ir visuomeninio bei garantinio tiekėjo funkcijas, o pagrindinės bendrovės veiklos sritys apėmė elektros energijos persiuntimą vartotojams skirstomaisiais tinklais, tinklų eksploatavimą, priežiūrą ir plėtrą, jų saugumo ir patikimumo užtikrinimą.

### 3.2.1. LESTO strateginiai pasirinkimai

**Misija, vizija ir vertybės.** LESTO interneto svetainėje buvo deklaruojama ši kompanijos misija: „Patikima elektros energija, kurianti vertę kiekvienam“ bei vizija: „Aukštos reputacijos įmonė, kuria didžiuojasi darbuotojai, akcininkai ir visuomenė“ (LESTO, 2015a). Misijoje įvardintas patikimumas siejamas su efektyvia elektros energijos skirstymo veikla, nenutrūkstamu tiekimu, efektyviomis investicijomis bei atsakingu sprendimų priėmimu. Vizijoje buvo pabrėžiama bendrovės orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą ir finansinio stabilumo užtikrinimą (LESTO, 2015b).

Siekdama įgyvendinti aukštos reputacijos kompanijos viziją, kasdienėje veikloje LESTO vadovavosi pamatinėmis „Lietuvos energijos“ įmonių grupės vertybėmis: atsakomybe, bendradarbiavimu ir rezultatu („*Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą LESTO grindžia šiomis pamatinėmis vertybėmis: bendradarbiavimu, atsakomybe ir rezultatu*“ (LESTO, 2014, p. 5)). Vertybėmis buvo išreiškiama nuostata, kad bendrovė jaučia atsakomybę už savo veiksmus, dirba kartu ir siekia geriausio rezultato suinteresuotoms šalims. Atsakingą bendrovės požiūrį į veiklą rodė LESTO įtraukimas į vertybinių popierių biržos sąrašus, kadangi akcijų vertinimas priklauso nuo rinkos dalyvių, atsižvelgiant į įmonių rezultatus bei perspektyvas.

**Strategija.** Pagrindinis LESTO strateginis tikslas buvo kompanijos vertės didinimas ilguoju laikotarpiu („*siekti pagrindinio strateginio tikslo – įmonės vertės didinimo*“ (LESTO, 2014, p. 4)), todėl rengiant LESTO 2014–2020 metų veiklos strategiją, buvo siekiama subalansuoti penkių pagrindinių suinteresuotųjų šalių – akcininkų, klientų, darbuotojų, investuotojų ir visuomenės grupių – poreikius (LESTO, 2015b). Esminėmis prielaidomis bendrovės vertės didinimui ir suinteresuotų šalių lūkesčių tenkinimui yra keturi pagrindiniai elementai: patikimumas, efektyvumas, reputacija ir vertybės („*LESTO strategija remiasi patikimumu, efektyvumu, aukšta reputacija ir vertybėmis grįsta organizacine kultūra*“ (LESTO, 2014, p. 4)). Įmonės vertės didinimas buvo suvokiamas kaip pusiausvyra tarp trijų strateginių krypčių:

1. Užtikrinti elektros energijos vartotojų interesus, didinti jiems sukuriama pridėtinę vertę.
2. Nuolat didinti veiklos efektyvumą.
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą (LESTO, 2015b).

**Kultūra.** Kaip jau minėta, viena iš LESTO strateginių veiklos krypčių buvo kompanijos vertybėmis – atsakomybe, bendradarbiavimu ir rezultatu – paremtos organizacijos kultūros formavimas. Vertybės buvo bendrovės veikloje buvo labai svarbios ir bene svarbiausia grandis siekiant užsibrėžtų tikslų („*vertybių diegimas yra ypač svarbus LESTO sėkmingai veiklai*“ (LESTO, 2014, p. 20)). Dėl šios priežasties LESTO personalo politika buvo orientuota į didesnės vertės klientams, partneriams ir visuomenei kūrimą užtikrinančios organizacinės kultūros formavimą.

Reikia pažymėti, kad siekiant organizacijos veiklos tikslų įgyvendinimo, labai svarbu užtikrinti aukštą darbuotojų įsitraukimą, tačiau, lyginant su kitais sektoriais ir šalimis, darbuotojų įsitraukimo rodiklis LESTO buvo vienas žemiausių („*rezultatai visuose indeksuose yra žymiai žemesni nei palyginimo grupėse*“ (LESTO, 2014, p. 28)). Dėl šios priežasties iškeltas tikslas reikšmingai padidinti darbuotojų įsitraukimą: bendrovėje diegiamos vertybės, skatinamas bendradarbiavimas organizacijos viduje ir su kitomis LE grupei priklausančiomis įmonėmis bei išoriniais partneriais, sudaromos galimybės dalintis savo idėjomis, užduoti rūpimus klausimus ir pan.

### 3.2.2. LESTO korporatyvinė išraiška

**Vizualinis identitetas.** AB LESTO pavadinimas yra bendrovės veiklos apibūdinimo „Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius“ santrumpa. LESTO logotipe „o“ raidės dalis primena rodyklę. Į dešinę nukreipta rodyklė, tikėtina, simbolizavo naują bendrovės istorijos etapą, judėjimą į priekį, inovatyvumą, o mėlynos spalvos motyvas atspindėjo RST ir VST susijungimą (Jucaitis, 2011) (žr. 8 pav.).



8 pav. LESTO logotipas (LESTO, 2015a)

Pagrindinės LESTO firminėje medžiagoje naudojamos spalvos – žalia ir mėlyna. LESTO firminėje medžiagoje naudojami šriftai neserifiniai linijiniai šriftai aiškūs, užtikrinantys gerą skaitomumą. LESTO logotipo tipografika – moderni ir žaisminga.

**Prekės ženklo komunikacija.** Prekės ženklo komunikacijos veikloje LESTO vadovavosi bendrovės Korporatyvinės komunikacijos politika, o už LESTO prekės ženklo vystymą, kompanijos rinkodarą, vidinę ir išorinę komunikaciją bei socialinės atsakomybės projektus buvo atsakingas bendrovės Korporatyvinės komunikacijos skyrius. Bendrovei buvo būdinga atvira komunikacija, ji teikė viešai prieinamą informaciją apie savo funkcijas, veiklą bei pasiektus rezultatus („*LESTO laikosi skaidrios komunikacijos principų ir jos viešinamos informacijos tikslas nėra komercinis*“ (LESTO, 2015b, p. 21)). Pasak LESTO atstovų, kompanija nepirko užsakomųjų straipsnių ar reklaminių publikacijų žiniasklaidoje ir publikavo tik elektros vartotojams aktualią informaciją apie teikiamas paslaugas, socialinę atsakomybę, siekdama skatinti gyventojų pilietiškumą (LESTO, 2015b).

### 3.2.3. LESTO įvaizdis

2015 m. gruodį „Spinter tyrimų“ atlikta apklausa atskleidė, kad LESTO prekės ženklo žinomumas Lietuvos gyventojų tarpe siekė 94 proc. Lyginant su 2014 m. duomenimis, bendrovės prekės ženklo žinomumas pakilo 1 proc. Pagal šį rodiklį LESTO išlaikė lyderės poziciją reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių kontekste („Spinter tyrimai“, 2015; žr. 1 priedą).

„Spinter tyrimų“ (2015) duomenimis, LESTO veikla buvo vertinama palankiai – vertinimų vidurkis siekia 5,83 balo iš 7 galimų. Palyginimui, įmonių „Lietuvos geležinkeliai“, „Švyturys-Utenos alus“, „Maxima“ veiklos vertinimai svyravo tarp 5,8 ir 6 balų, „TEO LT“, „Swedbank“ ir „Lietuvos dujų tiekimo“ veikla surinko 5,7 balo, „Lietuvos dujų“ – 5,6 balo. Net 25 proc. respondentų LESTO veiklą vertino labai palankiai (7 balais), 46 proc. – palankiai (6 balais), 19 proc. – gana palankiai (5 balais).

Kitų reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių kontekste LESTO dauguma aspektų buvo vertinama geriau, bet labiausiai išsiskyrė gyventojų pilietiškumo skatinimo ir edukacijos projektais, efektyviu valdymu, paslaugų kokybe bei patrauklaus darbdavio įvaizdžiu. Prasčiausiai kitų įmonių atžvilgiu buvo vertinamas LESTO inovatyvumas ir tobulėjimo galimybės („Spinter tyrimai“, 2015).

2015 m. rugsėjo–spalio mėn. atlikto klientų pasitenkinimo tyrimo duomenimis, 2015 m. pagerėjo visi pagrindiniai LESTO klientų pasitenkinimo rodikliai. LESTO privačių klientų pasitenkinimo indeksas, lyginant su 2014 m. duomenimis, išaugo 4 punktais iki 80, verslo klientų – 2 punktais iki 76 (pasaulio vidurkis – 73) („Lietuvos energija“ [LE], 2015a). Tikėtina, kad klientų pasitenkinimo augimas turėjo įtakos teigiamiems LESTO įvaizdžio pokyčiams.

### **3.3. „Lietuvos dujų“ korporatyvinio identiteto ir įvaizdžio analizė**

AB „Lietuvos dujos“, įregistruota 1990 metais, perėmė ir tęsė nuo 1961 metų šalyje vykdomą gamtinių dujų verslą. Iš pradžių bendrovės veikla apėmė gamtinių dujų importą, perdavimą, paskirstymą, tiekimą, dujų rinkos plėtrą, paslaugų, susijusių su gamtinių dujų naudojimu, teikimą. 2013–2014 metais atskyrus gamtinių dujų skirstymo, perdavimo ir tiekimo veiklas bei įkūrus „Amber Grid“ ir „Lietuvos dujų tiekimą“, kompanijos veikla apsiribojo gamtinių dujų skirstymo paslaugomis.

#### **3.3.1. „Lietuvos dujų“ strateginiai pasirinkimai**

**Misija, vizija ir vertybės.** „Lietuvos dujų“, kaip ir LESTO, misija buvo susijusi su patikima bendrovės veikla: *„Saugiai ir patikimai tiekti gamtines dujas, kad visiems gyventi būtų patogiau“* („Lietuvos dujos“ [LD], 2015a). Bendrovės vizija – ambicingesnė: *„Tapti geriausia energetikos sektoriaus kompanija“* (LD, 2015a). Kaip ir LESTO, prisijungus prie „Lietuvos energijos“ įmonių grupės, bendrovėje pradėta vadovautis grupės vertybėmis: atsakomybe, bendradarbiavimu ir rezultatu (*„Isisavinome ir praktikoje pritaikėme grupės vertybes: sėkmingai bendradarbiaudami ir atsakingai dirbami, atkakliai siekėme pačių geriausių rezultatų“* (LD, 2015b)).

**Strategija.** „Lietuvos dujų“ veiklos strategija buvo orientuota į veiklos efektyvumą ir vertės didinimą. Pagrindiniai „Lietuvos dujų“ strateginiai tikslai buvo susiję su naujų vartotojų prijungimu prie dujotiekių ir saugiu bei patikimu gamtinių dujų paskirstymu. Bendrovė siekė sustabdyti dujų vartotojų mažėjimo tendenciją, pastebimą dujų sektoriuje nuo 2011 metų, ir didinti naujų vartotojų skaičių, siūlant privačių namų savininkams ir įmonėms palankias sąlygas jungtis prie tinklo. Kitas svarbus tikslas „Lietuvos dujų“ veiklos strategijoje buvo dujų infrastruktūros vystymas, atsižvelgiant į vartotojų poreikius (LD, 2015a).

**Kultūra.** 2014 metais „Lietuvos dujoms“ tapus „Lietuvos energijos“ įmonių grupės dalimi, bendrovėje buvo pradėta įgyvendinti „Lietuvos energijos“ grupės įmonėse galiojanti Žmogiškųjų išteklių valdymo politika, kurios pagrindiniai principai yra šie:

- Darbuotojų sąmoningumo ugdymas, kuriant į efektyvumą, rezultatą, inovacijas ir klientą orientuotą organizacijos kultūrą;

- „Plokščių“ ir „lieknų“ įmonės valdymo modelių formavimas;
- Žinių išsaugojimas, mokymosi skatinimas;
- Motyvuojančios ir konkurencingos pripažinimo sistemos kūrimas (LD, 2015c)

Bendrovėje buvo skiriamas didelis dėmesys darbuotojų kompetencijoms bei teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimui, todėl buvo investuojama į darbuotojų ugdymą ir tobulėjimą („Ypatingas dėmesys skiriamas darbuotojų profesiniams mokymams“, „2014 metais ypatingas dėmesys buvo skirtas teisininkų ir apskaitos specialistų kompetencijų ugdymui.“ (LD, 2015c)). Buvo siekiama stiprinti darbuotojų komandinio darbo dvasią, palaikyti draugiškus tarpusavio santykius, ugdyti bendradarbiavimo kultūrą.

### 3.3.2. „Lietuvos dujų“ korporatyvinė išraiška

**Vizualinis identitetas.** „Lietuvos dujų“ logotipe mėlyna spalva – simbolinė dujų spalva. Bendrovės pavadinimas logotipe, mėlyna liepsna ir gamtinių dujų žarna, savo forma primenanti stilizuotą „G“ raidę, pabrėžė, kad logotipas priklauso gamtinių dujų skirstymo paslaugas teikiančiai įmonei (žr. 9 pav.).



9 pav. „Lietuvos dujų“ logotipas („Lietuvos dujos“, 2015a)

„Lietuvos dujų“ firminėje medžiagoje buvo naudojami aiškūs, užtikrinantys gerą skaitomumą neserifiniai šriftai. Bendrovės logotipo šriftas pabrėžė kompanijos profesionalumą ir kompetenciją.

**Prekės ženklo komunikacija.** Paskutiniu metu „Lietuvos dujose“ prekės ženklo komunikacija buvo vykdoma naudojantis integruotos komunikacijos paslaugomis, siekiant pritraukti naujų gamtinių dujų vartotojų, užtikrinti tinkamą visuomenės informavimą apie saugų dujų naudojimą, klientų informavimą apie planuojamą pokytį, jungiant dujų ir elektros skirstomųjų tinklų operatorius, didinant naujų paslaugų vartotojams žinomumą (LE, 2015b). Vykdydama savo prievoles pagal jai taikomus vertybinių popierių rinką reglamentuojančius teisės aktus bei skaidrios komunikacijos principus, informaciją apie prekės ženklą, bendrovės veiklos rezultatus, esminius įvykius bei kitą klientams ir investuotojams aktualią informaciją „Lietuvos dujos“ skelbė viešai.

### 3.3.3. „Lietuvos dujų“ įvaizdis

2015 m. gruodį atlikto reprezentatyvaus „Lietuvos dujų“ įvaizdžio tyrimo duomenimis, „Lietuvos dujų“ žinomumas siekė 92 proc. („Spinter tyrimai“, 2015; žr. 1 priedą). Lyginant su 2014 m. duomenimis, rezultatas pakilo trimis procentiniais punktais. Pagal šį parametą bendrovė kartu su LESTO (94 proc.) užėmė lyderės pozicijas reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių kontekste.

Tyrimo duomenimis, „Lietuvos dujų“ veikla buvo vertinama gana palankiai – 5,6 balo 7 balų skalėje. „Lietuvos dujos“ kitų reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių kontekste labiausiai išsiskyrė inovatyvumu, tobulėjimu, dėl klientų rodomomis pastangomis. Kompanija taip pat buvo patrauklus darbdavys. Lyginant su 2014 m. gruodžio duomenimis, bendrovės įvaizdis labai pagerėjo, ypač dėl savo turto saugojimo, kovos su vagystėmis (nuo 36 proc. iki 50 proc.), patrauklaus darbdavio pozicijos (nuo 40 proc. iki 45 proc.), savo klientams rodomų pastangų (nuo 28 proc. iki 40 proc.), inovatyvumo (nuo 26 proc. iki 37 proc.), gyventojų pilietiškumo skatinimo ir edukacijos projektų vykdymo (nuo 19 proc. iki 33 proc.) ir sąžiningumo (nuo 15 proc. iki 34 proc.) (žr. 1 priedą). 29 proc. respondentų nuomonė apie „Lietuvos dujas“ pasikeitė į teigiamą pusę – 4 proc. labai pagerėjo ir 24 proc. šiek tiek pagerėjo. Vis dėlto daugumos (67 proc.) nuomonė nepakito. Suprastėjusią nuomonę nurodė 5 proc. tyrimo dalyvių – 4 proc. šiek tiek pablogėjo ir 1 proc. – labai pablogėjo. Apskritai, „Lietuvos dujų“ įvaizdis gyventojų akyse buvo gana pozityvus (7,5–8 balai 10 balų skalėje). Aukščiausius balus (t. y., 9–10 balų) bendrovei skyrė ne mažiau kaip 30 proc. respondentų. 40 proc. apklaustųjų „Lietuvos dujas“ vertino gerai (t. y., 7–8 balais). Pakankamai aukštu balu (7,7 balo iš 10) respondentai vertino vertybių – atsakomybės, bendradarbiavimo ir rezultato – atitikimą įmonės veikloje. Net 82 proc. respondentų laikė „Lietuvos dujas“ socialiai atsakinga bendrove.

### 3.4. Naujo korporatyvinio prekės ženklo kūrimas

Siekiant pabrėžti korporatyvinę transformaciją, sujungus LESTO ir „Lietuvos dujas“ buvo pasirinkta naujo prekės ženklo kūrimo strategija su nauja vizija ir strategine kryptimi. Strategijos pasirinkimas suinteresuotųjų grupėms atskleidžia, kad kuriama nauja, kitokia organizacija, kuri kitaip spęs produkto, vartotojų, korporatyvinės kultūros ir santykių su suinteresuotųjų grupėmis klausimus.

Dėl vartotojų prisirišimo prie LESTO ir „Lietuvos dujų“ prekės ženklų, naujo korporatyvinio prekės ženklo kūrimas yra rizikingas procesas, reikalaujantis pagrįstos strategijos ir nemenkų išteklių. Komunikacijos grupės „Idea Group“ (2015) tyrimo duomenimis, Lietuvos vartotojai buvo labai prisirišę prie elektros ir gamtinių dujų skirstymo paslaugas teikiančių įmonių prekės ženklų: LESTO ir „Lietuvos dujos“ pernai buvo vieni prasmingiausių prekės ženklų šalyje pagal vartotojų prisirišimo kriterijų (žr. 18 pav.).

1. Google	88%
2. Facebook	75%
3. Lietuvos paštas	73%
4. Microsoft	73%
5. Skype	73%
6. Visa	68%
7. Lietuvos dujos	68%
8. Lietuvos geležinkeliai	66%
9. SEB	63%
10. Youtube	63%
11. LRT	61%
12. TV3	61%
13. Delfi	60%
14. LNK	59%
15. Mastercard	58%
16. Swedbank	57%
17. Norfa	57%
18. Lesto	56%
19. Vytautas	55%
20. Lietuvos energija	54%

### 10 pav. Prasmingiausi prekės ženklai Lietuvoje (adaptuota pagal „Idea Group“, 2015)

Tyrimų duomenimis, vartotojų prisirišimas prie prekės ženklo priklauso nuo vartotojui sukurtos vertės unikalumo. Kuo ši vertė unikalesnė, tuo vartotojas labiau priklausomas nuo konkretaus prekės ženklo. „Idea Group“ prasmingiausių prekės ženklų sąrašas rodo, kiek vartotojai yra prisirišę prie konkretaus prekės ženklo ir kaip sunku jį pakeisti kitu. Paveiksle matome, kad praėjusiais metais „Lietuvos dujos“ šiame sąraše užėmė 7 vietą, vietinių prekės ženklų tarpe atsilikdama tik nuo Lietuvos pašto, o LESTO užėmė 18 sąrašo vietą, todėl naujo prekės ženklo įvedimas į rinką nebus paprastas. Informaciniame nuorodų dokumente ESO investuotojams („Energijos skirstymo operatorius“ [ESO], 2015a) kaip vienas iš pagrindinių rizikos veiksnių buvo išskirtas prekės ženklo žinomumo sumažėjimas.

Akivaizdu, kad LESTO ir „Lietuvos dujų“ pagrindu įkurtai naujai bendrovei itin svarbi aktyvi komunikacija ir teigiamą įmonės įvaizdžio vystymas. Pasak buvusio LESTO generalinio direktoriaus Aido Ignatavičiaus, naujos bendrovės įvaizdžio kūrimas buvo vienu svarbiausių reorganizacijos etapų (Balčiūnienė, 2015). ESO įvaizdžio kūrime dalyvavo keliasdešimt žmonių: vadovų komanda, rinkodaros ir komunikacijos specialistai, reklamos bei ryšių su visuomene agentūrų darbuotojai. Remdamasi ESO strateginiais pasirinkimais ir naudodama vartotojų psichologija pagrįstą „Needscope“ tyrimo metodiką, ESO vizualinį identitetą ir pozicionavimą kūrė reklamos agentūra „McCann Vilnius“.

#### 3.4.1. ESO strateginiai pasirinkimai

**Vizija, misija ir vertybės.** LESTO ir „Lietuvos dujų“ misijose įvardintas patikimumas siejamas su kokybišku paslaugų teikimu, racionaliomis investicijomis bei atsakingu sprendimų priėmimu.

Bendrovių vizijose pabrėžiama orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą ir finansinio stabilumo užtikrinimą. ESO komunikacijoje nepateikiamos bendrovės vizijos ir misijos formuluotės, tačiau akcentuojama pirmenybė vertės klientui, paslaugų kokybės ir efektyvumo didinimui („*Naujosios ESO prioritetai – klientai, kokybė ir efektyvumas*“ (LE, 2015c)). Kaip ir LESTO bei „Lietuvos dujos“, jų pagrindu sukurta bendrovė ESO deklaruoja šias „Lietuvos energijos“ įmonių grupės vertybes: atsakomybę, bendradarbiavimą ir rezultatą. Vertybėmis išreiškiama nuostata, kad kompanijos darbuotojai nuolat jaučia atsakomybę už savo veiksmus („*Atsakomybė prasideda nuo kiekvieno iš mūsų*“), dirba kartu ir siekia optimaliausio rezultato suinteresuotoms šalims („*Kartu dirbdami ir kurdami siekiame geriausio rezultato*“, „*Didindami vertę energetikoje skatiname šalies ūkio ir visuomenės vystymąsi*“ (ESO, 2015b)). Atsakingą bendrovės požiūrį į veiklą rodo ESO įtraukimas į vertybinių popierių biržos sąrašus, kadangi akcijų vertinimas priklauso nuo rinkos dalyvių, atsižvelgiant į įmonių rezultatus bei perspektyvas. Kaip ir LESTO bei „Lietuvos dujos“, ESO savo veikloje remiasi bendrovės elgesio kodeksu, personalo politika, socialinės atsakomybės politika, korporatyvinės komunikacijos politika, nulinės tolerancijos korupcijai politika, darbuotojų saugos ir sveikatos politika bei Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ principais.

**Strategija.** ESO savo veiklos strategijos formuluotės kol kas nepateikia, tačiau tikėtina, kad metų bėgyje bendrovė pristatys visuomenei savo strateginius tikslus. Šiuo metu ESO komunikacijoje išskiriami šie bendrovės veiklos prioritetai: paslaugų kokybės, vertės vartotojui ir efektyvumo didinimas („*Gerinti paslaugų kokybę ir mažinti sąnaudas – tokie tikslai bus keliami naujajai elektros ir dujų skirstomųjų tinklų įmonei*“ (LE, 2015c)). Pagrindinis kompanijos tikslas – „*patikimas ir efektyvus elektros ir gamtinių dujų skirstomųjų tinklų operatoriaus bei elektros energijos visuomeninio tiekėjo funkcijų vykdymas*“ (ESO, 2015b) – taip pat pabrėžia veiklos efektyvumo aspektą. Pažymėtina, kad efektyvumas bei bendrovės vertės didinimas buvo akcentuojamas ir LESTO bei „Lietuvos dujų“ strateginiuose tiksluose, tačiau čia buvo skiriama mažiau dėmesio kokybės rodikliui.

**Kultūra.** Turint omenyje, kad LESTO ir „Lietuvos dujos“ priklausė tai pačiai įmonių grupei ir vykdė panašią veiklą, tikėtina, kad jų organizacinės kultūros buvo panašios. Vis dėlto, LESTO ir „Lietuvos dujų“ reorganizavimo metu labai svarbus bendros organizacinės kultūros kūrimas ir komandos formavimas. Kaip ir LESTO bei „Lietuvos dujos“, jų pagrindu įkurta ESO deklaruoja vertybėmis grįstą organizacijos kultūrą. Bendrovės šūkis „Nes mums rūpi“ nurodo, kad bendrovėje didelis dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai, suinteresuotųjų šalių poreikiams, veiklos tobulinimui, vadovaujamosi aukščiausiais klientų aptarnavimo standartais bei socialinės atsakomybės principais. Pasak ESO atstovų, bendrovės darbuotojai yra svarbiausi jos ištekliai („*Tai – didžiausias mūsų turtas ir svarbiausia grandis siekiant užsibrėžtų tikslų*“ (ESO, 2016)), todėl skiriamas didelis dėmesys darbuotojų ugdymui ir tobulėjimui.



### 3.4.2. ESO korporatyvinė išraiška

**Vizualinis identitetas.** Naujosios bendrovės pavadinimo rinkime dalyvavo „Lietuvos energijos“ įmonių grupės darbuotojai. Renkant naujosios bendrovės pavadinimą, buvo atsižvelgiama ne vien į asmenines preferencijas, bet ir į keliamas asociacijas bei tinkamumą dujų ir elektros skirstymo operatoriui. Buvo siekiama išrinkti pavadinimą, geriausiai atitinkantį patikimos, profesionalios ir tobulėjančios bendrovės viziją. Per 1 000 darbuotojų balsų lėmė AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO) pavadinimo pasirinkimą (Ignatavičius, 2015, cit. iš Jucaitis, 2015). Pagal naujus Valstybinės lietuvių kalbos komisijos reikalavimus, įmonių pavadinimuose leidžiama naudoti tik lietuvių kalbos normas atitinkančius žodžius, kurių galūnės yra linksniuojamos, todėl pasirinktas išplėstinis oficialus teisinis pavadinimas, o trumpinys ESO naudojamas bendrovės logotipe ir ženklime. ESO pavadinime matomos ryškios sąsajos su bendrovės AB LESTO pavadinimu, kuris yra bendrovės veiklos apibūdinimo „Lietuvos elektros skirstomųjų tinklų operatorius“ santrumpa. Pastebimas ESO ir LESTO pavadinimų skambesio panašumas.

Pagrindinės LESTO ir „Lietuvos dujų“ firminėje medžiagoje naudojamos spalvos – žalia ir mėlyna, o ESO firminėje medžiagoje vyrauja aktyvi žalia ir balta spalvos. ESO logotipas ryškiai skiriasi nuo LESTO ir „Lietuvos dujų“ logotipų. Pasak ESO vizualinį identitetą kūrusios agentūros atstovo Tomo Bartninko, logotipe vaizduojamas stiprus objektų ryšys: tarpusavyje susijusios linijos suformuoja nenutrūkstantį ratą ir atspindi tiek ESO pavadinimą, tiek energijos grandinę bei primena įjungimo simbolį (Jucaitis, 2015) (žr. 10 pav.).



**11 pav. ESO logotipas (ESO, 2016)**

Ryškiai žalia logotipo spalva simbolizuoja saugumą ir harmoniją. Bartninko teigimu, toks logotipas pasirinktas siekiant atspindėti bendrovės „pastovumą, užtikrintumą, darną bei strategijoje apibrėžtas vertybes“ ir perteikti kompanijos tikslą: „būti patikima partnere savo klientams, užtikrinti profesionalias ir kokybiškas elektros ir dujų skirstymo paslaugas“ (Jucaitis, 2015). Logotipu taip pat pabrėžiama kompanijos pokyčių dvasia, nuolatinis tobulėjimas, augimas ir noras būti arčiau klientų.

Kaip ir LESTO bei „Lietuvos dujos“, ESO firminėje medžiagoje naudojami šriftai neserifiniai linijiniai šriftai aiškūs, užtikrinantys gerą skaitomumą. Vis dėlto ESO naudojami šriftai gerokai skiriasi. ESO logotipe naudojamas neserifinis grotosko stiliaus šriftas apvaliomis raidėmis pabrėžia

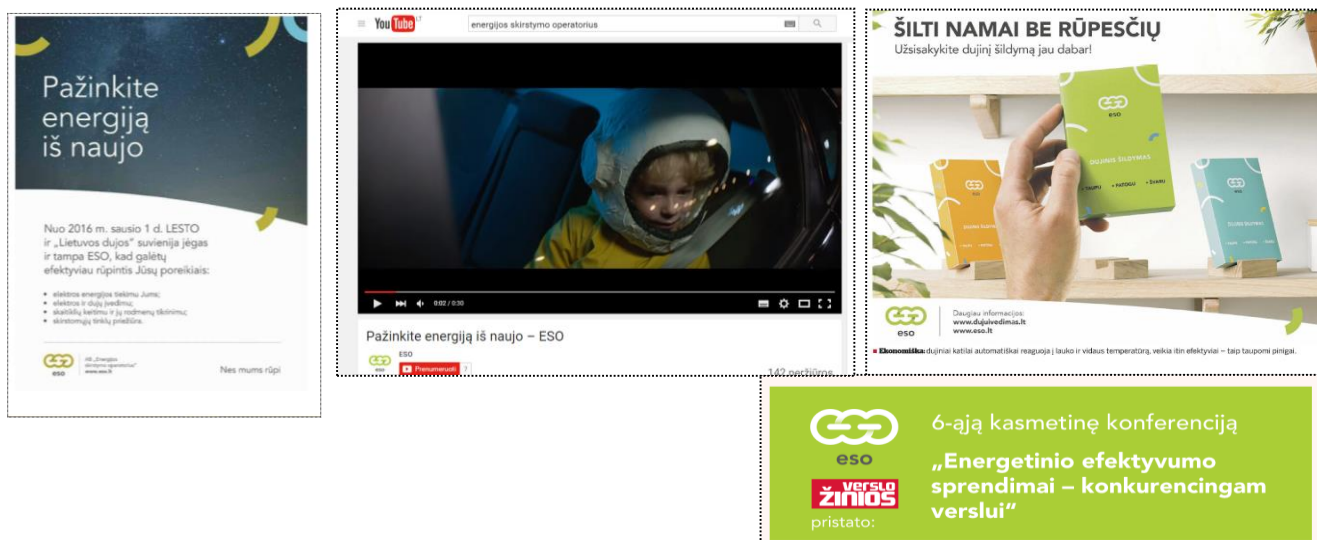
kompanijos paprastumą ir draugiškumą, akcentuoja darną, harmoniją, o LESTO logotipo tipografika – moderni ir žaisminga. „Lietuvos dujų“ logotipo šriftas pabrėžė kompanijos profesionalumą ir kompetenciją.

LESTO ir „Lietuvos dujos“ reklaminių šūkių neturėjo. ESO šūkis „Nes mums rūpi“ įtvirtina įmonės pozicionavimo kryptį ir akcentuoja bendrovės patikimumą, norą būti šalia klientų, bei „Lietuvos energijos“ įmonių grupės vertybes: atsakomybę, bendradarbiavimą ir rezultatą. Kuriamas rimtos ir atsakingos bendrovės įvaizdis. Šūkis reprezentuoja ESO filosofiją ir sufleruoja, kad bendrovė rūpinasi klientų poreikiais, veikloje vadovaujasi aukščiausiais klientų aptarnavimo standartais bei socialinės atsakomybės principais.

**Prekės ženklo pažadas.** „Lietuvos dujos“ buvo pozicionuojama kaip saugų ir patikimą gamtinių dujų paskirstymą užtikrinanti organizacija, LESTO – kaip patikimas elektros skirstymo operatorius. Patikimumas akcentuojamas ir ESO – kompanija pasirinko „nematomo profesionalo, išipareigojusio savo klientams būti efektyviu ir patikimu partneriu“ pozicionavimą (Jucaitis, 2015).

**Prekės ženklo komunikacija.** 2015 m. gruodį LESTO ir „Lietuvos dujų“ prekės ženklų žinomumas siekė atitinkamai 94 ir 92 proc., tačiau tikėtina, kad ESO veiklos pradžioje naujojo prekės ženklo žinomumo rodikliai bus reikšmingai mažesni. Šią riziką ESO stengėsi suvaldyti pasitelkusi aktyvią tikslines auditorijas apimančią komunikacijos kampaniją („Proceso sėkmę reorganizuojant LESTO ir LD sujungimo būdu gali užtikrinti efektyvi projekto komunikacija“ (ESO, 2015a, p. 7)). Pagrindinė pokyčių komunikacijos kampanija ir naujo prekės ženklo pristatymas buvo vykdomi 2016 m. pirmąjį ketvirtį.

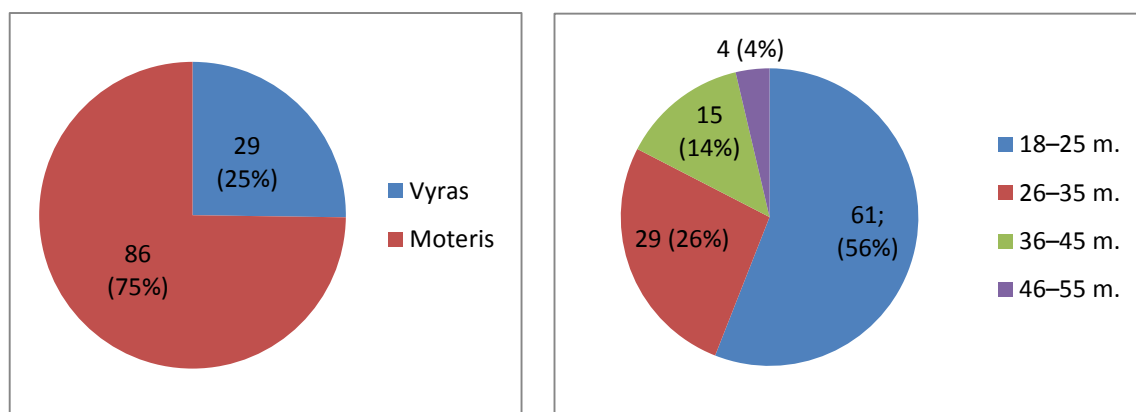
Jeigu LESTO ir „Lietuvos dujų“ veikloje viena populiariausių prekės ženklo komunikacijos priemonių buvo pranešimai spaudai, ESO naujo prekės ženklo kūrimo veikloje naudoja integruotą komunikaciją. Korporatyvinio prekės ženklo pristatymui pasitelkiamos įvairūs komunikacijos kanalai ir priemonės (žr. 11 pav.).



12 pav. ESO prekės ženklo komunikacijos pavyzdžiai (ESO, 2016)

### 3.4.3. ESO įvaizdžio tyrimo rezultatai

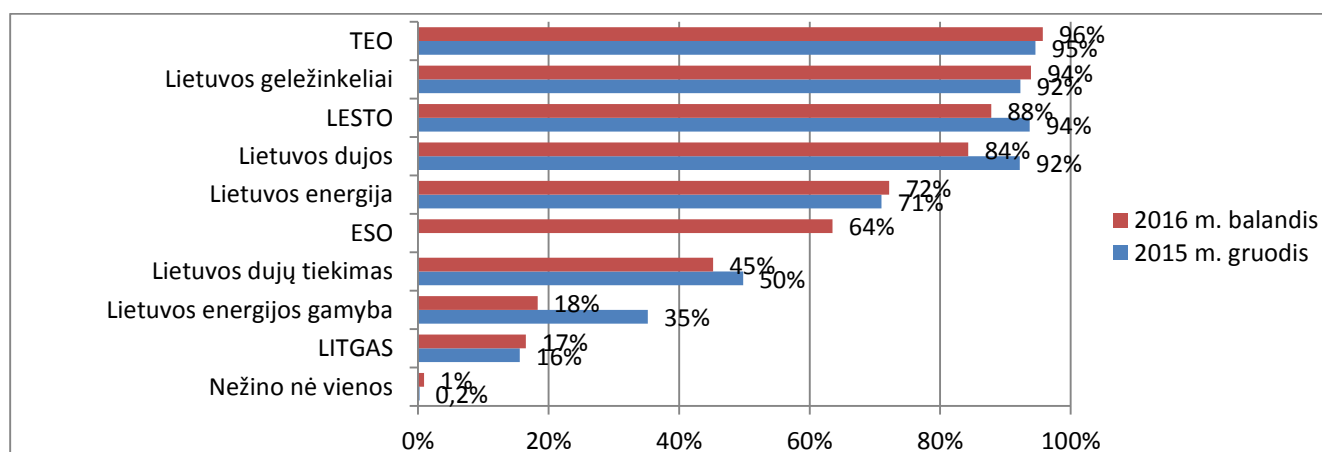
**Tiriamųjų charakteristikos.** Tyrime apie ESO įvaizdį dalyvavo 127 respondentai, iš jų 12 – užsienio šalių gyventojai. Pastarųjų atsakymai į anketos klausimus buvo išfiltruoti ir tyrime vadovautasi 115 Lietuvoje gyvenančių respondentų (74,8 proc. moterų, 25,2 proc. vyrų) pateiktais duomenimis. Didžioji dalis respondentų (53 proc.) yra jauni, 18–25 metų, asmenys. 26–35 metų bei 36–45 metų respondentai sudaro atitinkamai 25,2 ir 13 proc. visų apklaustųjų (žr. 12 pav.)



13 pav. Respondentų skaičius pagal lytį ir amžių

Dauguma apklaustųjų yra didmiesčių gyventojai (76,5 proc.), turintys aukštąjį / nebaigtą aukštąjį (75,7 proc.) arba aukštesnįjį (11,3 proc.) išsilavinimą. Didžioji dalis respondentų yra studentai (40,9 proc.) arba asmenys, užimantys specialisto, tarnautojo pareigas (28,7 proc.). Daugumos respondentų pajamos vienam namų ūkio nariui sudaro 301–500 Eur (30,4 proc.) arba 201-300 Eur (24,3 proc.) per mėnesį.

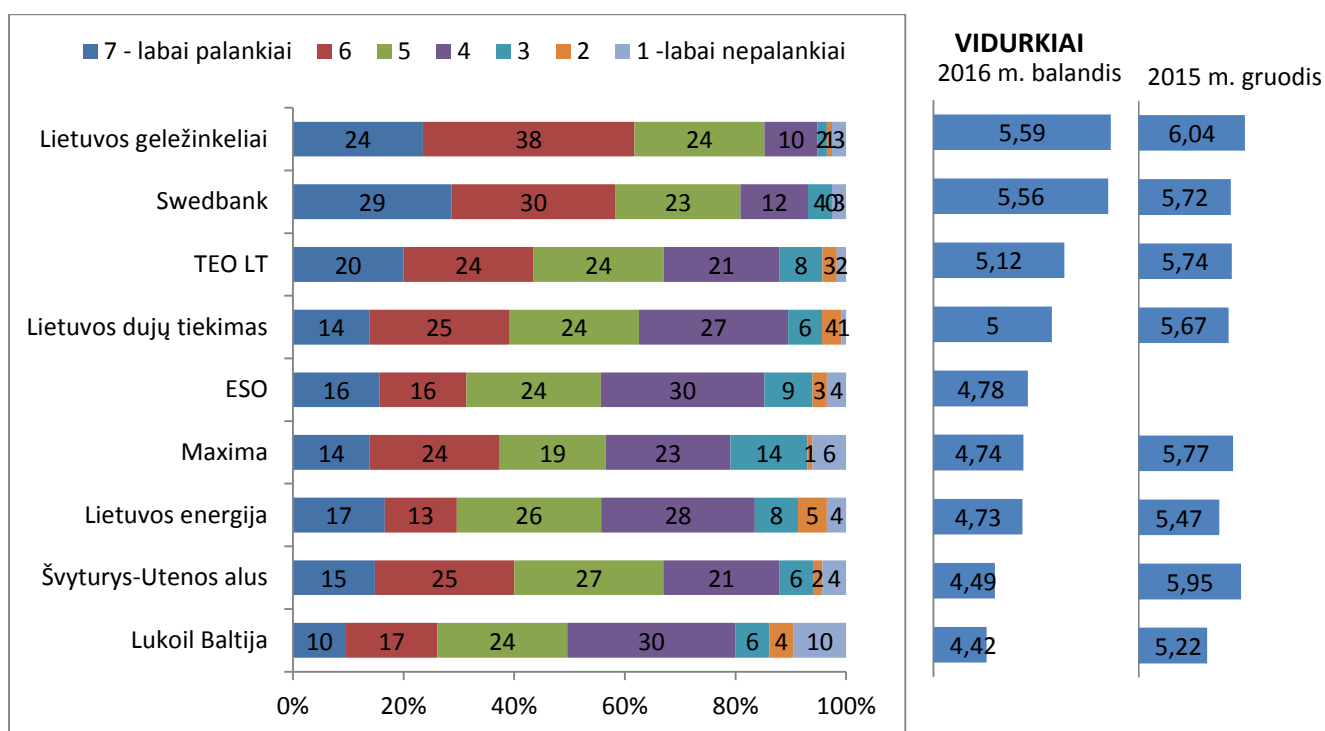
**Tyrimo rezultatų analizė.** Kaip ir tikėtasi, korporatyvinio prekės ženklo keitimas sąlygojo sumažėjusį žinomumo rodiklį. Tyrimo duomenimis, 2016 m. balandį ESO prekės ženklo žinomumas respondentų tarpe buvo 64 proc., LESTO ir „Lietuvos dujų“ – 88 ir 84 proc. Lyginant su kitomis reguliuojamais paslaugas teikiančiomis įmonėmis, ESO žinomumas buvo vidutiniškas (žr. 13 pav.).



14 pav. Bendrovių žinomumas

Paveiksle matyti, kad 2015 m. gruodį atlikto tyrimo duomenimis, daugumos bendrovių žinomumas respondentų tarpe buvo aukštesnis. Šį skirtumą galima sieti su skirtingomis respondentų demografinėmis charakteristikomis – beveik pusė pernai atlikto tyrimo respondentų yra 46 m. ir vyresni asmenys (49 proc.), o 2016 m. balandį apklausta daugiausia 18–25 m. amžiaus asmenų (56 proc.).

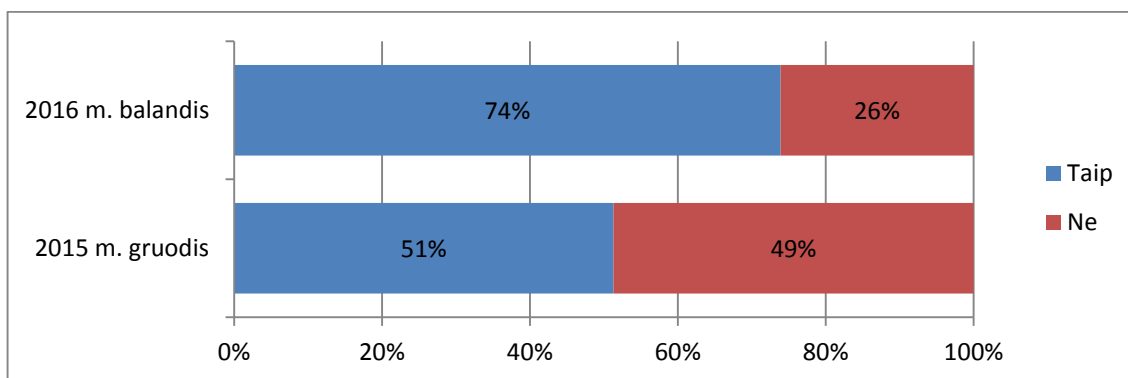
Tyrimo duomenimis, ESO veikla vertinama gana vidutiniškai (4,78 balo iš 7 galimų). Aukštesniais balais vertinamos įmonės „Lietuvos geležinkeliai“, „Swedbank“, „TEO LT“ ir „Lietuvos dujų tiekimas“ – jų vertinimai svyruoja nuo 5,6 balo iki 5 balų. ESO įvertinta geriau už „Maximą“, „Lietuvos energiją“, „Švyturį-Utenos alų“ bei „Lukoil Baltiją“ (žr. 14 pav.).



15 pav. Įmonių veiklos vertinimas

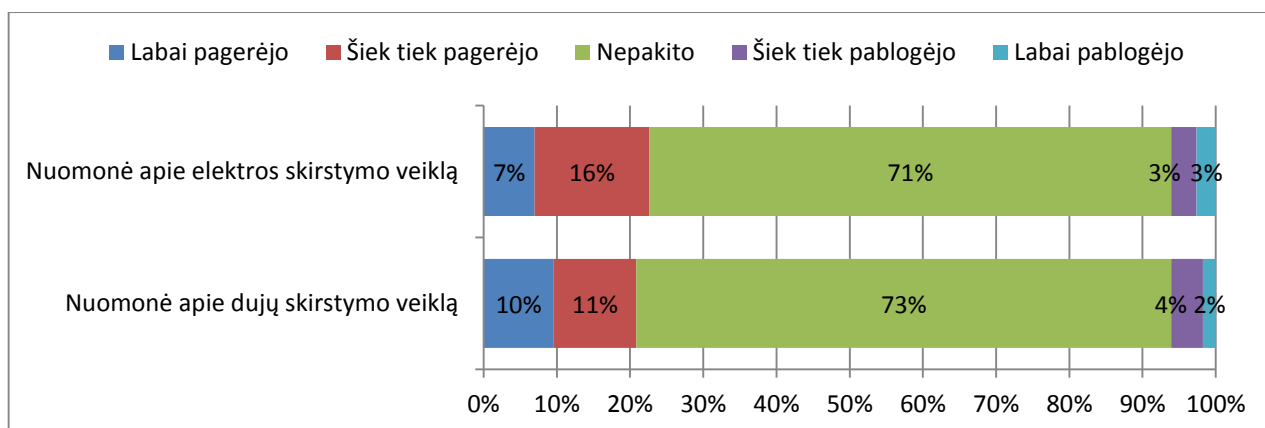
Lyginant su 2015 m. tyrimo duomenimis, respondentai visas įmones vertina kritiškiau, tačiau žemus balus skiria retai – įvertinimų vidurkiai svyruoja nuo 4,42 iki 5,59 balo. 2015 m. respondentai LESTO veiklą vertino vidutiniškai 5,83 balo, „Lietuvos dujų“ – 5,6 balo. Šiame tyrimo ESO vertinama prasčiau, tačiau tai galima sieti ne vien su naujo korporatyvinio prekės ženklo pristatymu, bet ir su bendra žemesnių vertinimų tendencija. Pastebima koreliacija tarp prekės ženklo žinomumo ir vertinimo rodiklių – geresnius vertinimus (6–7 balai) yra linkę skirti ESO prekės ženklą žinantys asmenys.

Didžioji dalis respondentų (74 proc.) buvo girdėję apie LESTO ir „Lietuvos dujų“ susijungimą, sukūriant naują kompaniją ESO. Tai net 23 proc. daugiau nei 2015 m. gruodį. Tikėtina, kad prie to prasidėjo aktyvi ESO integruotos komunikacijos kampanija (žr. 15 pav.).



**16 pav. Bendrovių LESTO ir „Lietuvos dujos“ susijungimo žinomumas**

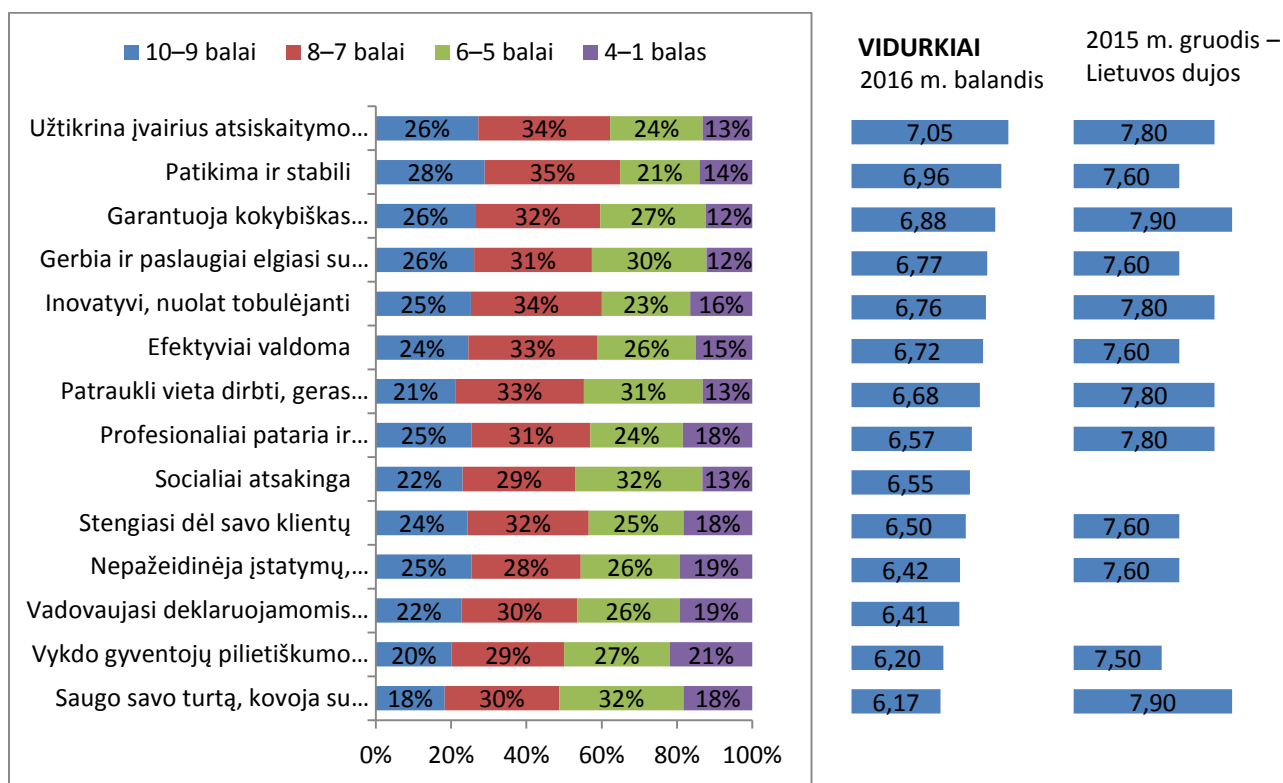
Siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką LESTO ir „Lietuvos dujų“ susijungimas turėjo kompanijos įvaizdžiui, respondentų prašyta atsakyti, kaip pasikeitė jų nuomonė apie elektros ir dujų skirstymo veiklą po įmonių susijungimo. Daugumos respondentų teigimu, jų nuomonė apie elektros ir dujų skirstymo veiklą LESTO susijungus su „Lietuvos dujomis“ nepakito (71 ir 73 proc.). 7 proc. respondentų nuomonė apie elektros skirstymo veiklą labai pagerėjo, 16 proc. – šiek tiek pagerėjo. Suprastėjusią nuomonę nurodė 6 proc. tyrimo dalyvių. Nuomonę apie dujų skirstymo veiklą į teigiamą pusę pakeitė 21 proc. respondentų (10 proc. nuomonė labai pagerėjo, 11 proc. – šiek tiek pagerėjo), daugiausia – gamtinių dujų vartotojai, o 6 proc. apklaustųjų nuomonė pablogėjo (žr. 16 pav.).



**17 pav. Nuomonės apie veiklą pokytis LESTO susijungus su „Lietuvos dujomis“**

Ryškių skirtumų tarp elektros skirstymo veiklos ir dujų skirstymo veiklos vertinimų nepastebėta, tačiau analizės metu išryškėjo koreliacija tarp respondento nuomonės apie veiklą ir respondento lyties: nuomonę apie skirstymo veiklą į gerąją pusę dažniau pakeitė vyriškos lyties atstovai, bet vyrai buvo linkę ir kritiškiau vertinti susijungimą. Moterys dažniau teigė, kad jų nuomonė apie minėtą veiklą nepakito. Nuomonė pablogėjo daugiausiai aukštesnį išsilavinimą turintiems ir aukštesnes nei 500 Eur pajamas gaunantiems tyrimo dalyviams.

ESO įvaizdis gyventojų akyse yra gana pozityvus (vertinimų vidurkis siekia 6,62 balo iš 10 galimų), tačiau „Lietuvos dujos“ 2015 m. gruodį buvo vertinamos geriau (7,71 iš 10 galimų) (žr. 17 pav.)



18 pav. Įvaizdžio savybių vertinimas

Geriausiai vertinamos ESO įvaizdžio savybės yra patikimumas ir stabilumas – net 63 proc. respondentų vertina šias savybes labai gerai (9–10 balų) arba gerai (7–8) balai. ESO ne veltui pozicionuojama kaip nematomas profesionalas, įsipareigojęs savo klientams būti efektyviu ir patikimu partneriu – patikimumą akcentuoja vartotojai. Dauguma respondentų sutinka, kad ESO užtikrina įvairius atsiskaitymo būdus, garantuoja kokybiškas paslaugas bei paslaugiai elgiasi su klientais. Prasčiau vertinamas ESO gebėjimas apsaugoti savo turtą, gyventojų pilietiškumo ir edukacijos projektai. Pastebima, kad daugeliu atvejų ESO įvaizdžio savybes palankiau vertina respondentai, žinantys ESO prekės ženklą, aukštesnįjį, profesinį ar vidurinį išsilavinimą turintys asmenys.

*Kokybinės turinio analizės metu esminių skirtumų tarp LESTO ir „Lietuvos dujų“ bei jų pagrindu įkurtos bendrovės ESO strateginių pasirinkimų nepastebėta. Naujoji įmonė vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis – atsakomybe, bendradarbiavimu ir rezultatu – ir deklaruoja vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą. Vis dėlto, sujungtų kompanijų ir ESO strateginių pasirinkimų panašumus ir skirtumus kol kas sunku atskleisti, kadangi viešojoje erdvėje ESO strategijos formuluotė iki šiol neatskleidžiama. Kita vertus, ESO korporatyvinio prekės ženklo identitetas ženkliai skiriasi nuo*

*LESTO ir „Lietuvos dujų“, todėl galima teigti, kad kompanija stengiasi formuoti kitokios organizacijos įvaizdį.*

*Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad ESO veiklos pradžioje naujasis prekės ženklas yra sunkiau atpažįstamas ir jo žinomumo rodikliai yra kur kas mažesni nei LESTO ir „Lietuvos dujų“ 2015 m. gruodį. Kadangi didžioji dalis prekės ženklo vertės, susijusios su LESTO ir „Lietuvos dujų“ prekių ženklais, yra prarasta, ESO tenka kurti naujas asociacijas vartotojų sąmonėje. Šį procesą siekiama suvaldyti pasitelkus efektyvią, suplanuotą ir tikslines auditorijas apimančią komunikacijos kampaniją, tačiau akivaizdu, kad praeis šiek tiek laiko, kol ESO prekės ženklo žinomumas pasieks buvusį LESTO ir „Lietuvos dujų“ žinomumo rodiklį. Tyrimo duomenimis, ESO veikla vertinama prasčiau nei LESTO ar „Lietuvos dujų“ veikla 2015 m. gruodį, nors, daugumos respondentų teigimu, jų požiūris į elektros ir dujų skirstymo veiklą nepasikeitė.*

## 4. NAUJO KORPORATYVINIO PREKĖS ŽENKLO VYSTYMO PROCESAS ĮMONIŲ SUSIJUNGIMO ATVEJU

Sukurti stiprų korporatyvinį prekės ženklą ir sėkmingai jį vystyti nėra paprasta. Naujas korporatyvinis prekės ženklas, sukurtas susijungus dviem ar daugiau įmonių, susiduria su tokiomis problemomis, kaip prarasta prekės ženklo vertė, žemas žinomumas, galimas suinteresuotųjų nepasitenkinimas ir pan. Akivaizdu, kad norint sėkmingai įgyvendinti korporatyvinio prekės ženklo pokyčius ir pasiekti kuo geresnių rezultatų, reikia gerai apgalvoti naujo prekės ženklo vystymo eigą.

Atsižvelgiant į ESO atvejo tyrimo rezultatus bei remiantis teorinių aspektų analize, galima pasiūlyti naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo procesą įmonių susijungimo atveju. Išskiriami 5 pagrindiniai proceso etapai nuo sprendimo kurti naują korporatyvinį prekės ženklą priėmimo iki suinteresuotųjų grupių lojalumo ir įsitraukimo:

- 1) Prekės ženklų įvertinimas;
- 2) Naujo korporatyvinio identiteto kūrimas;
- 3) Korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimas;
- 4) Korporatyvinio prekės ženklo įvaizdžio formavimas;
- 5) Suinteresuotųjų grupių lojalumo kūrimas.

**4 lent. Naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo proceso etapai įmonių susijungimo atveju**

Etapai	Žingsniai
1 etapas <b>Prekės ženklų įvertinimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginių pasirinkimų analizė</li> <li>• Korporatyvinės išraiškos elementų analizė</li> <li>• Prekės ženklų įvaizdžio analizė pagrindinių suinteresuotų požiūriu</li> <li>• Prekės ženklų vertės identifikavimas</li> </ul>
2 etapas <b>Naujo korporatyvinio identiteto kūrimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naujos strategijos pasirinkimas</li> <li>• Pokyčių komandos formavimas</li> <li>• Vizualinio identiteto kūrimas, testavimas ir tobulinimas</li> <li>• Naujo korporatyvinio identiteto įvedimas ir komunikavimas</li> </ul>
3 etapas <b>Korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prekės ženklo savybių ir asociacijų integracija</li> </ul>
4 etapas <b>Korporatyvinio prekės ženklo įvaizdžio formavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvaizdžio formavimas komunikacijos, reklamos ir viešųjų ryšių pagalba</li> <li>• Korporatyvinio įvaizdžio tyrimas</li> </ul>
5 etapas <b>Suinteresuotųjų grupių lojalumo kūrimas</b>	

Šiuos etapus sudaro smulkesni žingsniai, todėl pravartu kiekvieną jų aptarti atskirai.

**Prekės ženklų įvertinimas.** Šiame etape atliekama besijungiančių kompanijų vidinės aplinkos analizė. Analizuojami tokie aspektai, kaip kompanijų strateginiai pasirinkimai (misija, vizija,



strateginiai tikslai, vertybės, organizacijos kultūra) bei korporatyvinės išraiškos elementai (vizualinis identitetas, korporatyvinio prekės ženklo pažadas ir komunikacija). Įmonių susijungimo atveju kuriant naują korporatyvinį prekės ženklą, taip pat pravartu atlikti išsamius kiekybinius ir kokybinius tyrimus, siekiant išanalizuoti prekių ženklų įvaizdį pagrindinių suinteresuotųjų požiūriu bei išsiaiškinti abiejų prekių ženklų vertę. Kiekybinis vartotojų požiūrio tyrimas gali būti atliekamas apklausos internete ar telefonu būdu, o kokybinis tyrimas gali apimti interviu su pardavimo ir produktų vadybininkais, klientų aptarnavimo specialistais bei pačiais klientais. Tyrimų metu surinkta informacija leis priimti sprendimą, kurie vieno ar kito prekės ženklo atributai yra vertingi ir įmonių susijungimo metu turėtų būti išsaugoti, o kurių verčiau atsisakyti.

**Naujo korporatyvinio identiteto kūrimas.** Pirmasis žingsnis kuriant naują korporatyvinį identitetą yra kompanijos strateginių tikslų identifikavimas ir strategijos parengimas. Šie strateginiai sprendimai paprastai daromi nedidelės grupės žmonių, dažniausiai bendrovės akcininkų ir vadovybės. Svarbu apsibrėžti kompanijos misiją, viziją ir vertybes, įvertinti, kaip kompanija norėtų būti suvokiama vartotojų tarpe, kadangi šie strateginiai pasirinkimai nulems ir korporatyvinės išraiškos elementus.

Kitas žingsnis kuriant naują korporatyvinį identitetą yra tinkamos komandos formavimas, kuri yra atsakinga už vizualinio identiteto kūrimą ir įgyvendinimą, informacijos apie įmonių susijungimą kūrimą bei platinimą darbuotojams, klientams, žiniasklaidai. Kuriant naują korporatyvinį identitetą, neretai naudojamos reklamos agentūros paslaugomis – reklamos agentūros ypač padeda komunikacijos, reklamos, vizualinio identiteto kūrimo klausimais. Siekiant, kad naujasis korporatyvinis prekės ženklas būtų palankiau priimtas, į korporatyvinio identiteto kūrimą pravartu įtraukti ir vidines bei išorines suinteresuotų grupes (pvz., renkant kompanijos pavadinimą ar logotipą).

Naujo korporatyvinio prekės ženklo identiteto kūrimo etapas taip pat apima naujo vizualinio identiteto testavimą ir tobulinimą prieš įvedant naują prekės ženklą į rinką. Pristačius naują korporatyvinį prekės ženklą visuomenei, reikalinga efektyvi, kruopščiai suplanuota ir tikslines auditorijas apimanti komunikacijos kampanija, kad būtų suvaldyta prekės ženklo žinomumo sumažėjimo rizika bei kuriamas pozityvus teigiamas kompanijos įvaizdis.

**Korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimas** – sujungiant apčiuopiamas ir neapčiuopiamas asociacijas su tam tikromis prekės ženklo savybėmis, kompanijos suinteresuotųjų sąmonėje kuriama reikšmė.

**Korporatyvinio prekės ženklo įvaizdžio formavimas** – tinkamo vartotojų atsako į prekės ženklo identiteto kūrimą ir pozicionavimą formavimas. Šis etapas taip pat apima naujo prekės ženklo vystymo proceso sėkmės matavimą. Siūloma proceso sėkmę vertinti keliais aspektais: 1) pagal pirminių tikslų pasiekimą; 2) pagal finansinius rezultatus. Siekiant įvertinti, ar buvo pasiekti pirminiai tikslai, atliekamos vartotojų apklausos, prekės ženklo žinomumo ir korporatyvinio įvaizdžio tyrimai

suinteresuotųjų tarpe. Tyrimų rezultatai lyginami su tyrimų, atliktų prieš įmonių susijungimą, rezultatais.

**Suinteresuotųjų grupių lojalumo kūrimas.** Šis korporatyvinio prekės ženklo vystymo proceso etapas yra itin svarbus, siekiant sukurti patrauklumą ir išugdyti konkrečių poreikių vartotojus.

Nuosekliai atlikus minėtus korporatyvinio prekės ženklo vystymo etapus, galima tikėtis, kad sukurta naujo prekės ženklo kūrimo strategija pasiteisins. Vis dėlto, svarbus nuolatinis situacijos monitoringas ir, reikalui esant, korporatyvinio prekės ženklo strategijos ir elementų koregavimas. Kompanijos vadovybė ir darbuotojai kiekviename etape turi atsižvelgti į korporatyvinio prekės ženklo strategiją ir jos laikytis.

Reikia pažymėti, kad išskirti etapai gali būti susipynę ar iš dalies sutapti. Be to, šiuos etapus sudaro keletas subprocesų, kurie taip pat gali būti persidengiantys.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus korporatyvinio prekės ženklo vystymo teorinius aspektus bei atlikus AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ susijungimo į naują kompaniją AB „Energijos skirstymo operatorius“ atvejo analizę, suformuotos šios išvados:

1. Šiandieniniame verslo pasaulyje stiprus korporatyvinis prekės ženklas yra laikomas viena svarbiausių konkurencijos priemonių, turinčia strateginę reikšmę ir didelę įtaką sėkmingai kompanijos veiklai. Tyrėjai akcentuoja korporatyvinio prekės ženklo reikšmę įmonių įsigijimų ir susijungimų atveju, bet nors apie prekės ženklo vystymą bei korporatyvinius prekės ženklus pasauliniu mastu yra atlikta daug skirtingų tyrimų, korporatyvinio prekės ženklo vystymui įmonių susijungimo atveju skiriama nedaug dėmesio. Lietuvoje korporatyvinio prekės ženklo klausimai kol kas nagrinėjami tik magistro baigiamuosiuose darbuose, daugiausia dėmesio skiriant darbuotojų vaidmeniui ir korporatyvinio prekės ženklo komunikacijai. Naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymas įmonių susijungimo atveju Lietuvoje iki šiol buvo nauja ir nenagrinėta tema.

2. Įmonių struktūriniai pasikeitimai sąlygoja poreikį keisti korporatyvinius prekės ženklus. Skirtingai nei prekės ženklas, korporatyvinis prekės ženklas apibūdina ne individualias kompanijos dalis, produktus ar paslaugas, bet atspindi ją kaip visumą. Kaip svarbiausi korporatyvinio prekės ženklo komponentai teorijoje išskiriami korporatyvinis identitetas, įvaizdis ir reputacija, kurie yra glaudžiai susiję tarpusavyje. Tikslinės auditorijos suvokimas apie korporatyvinį prekės ženklą yra formuojamas korporatyvinės ženklo daros proceso metu. Įmonių susijungimo metu, siekiant maksimaliai išnaudoti abiejų prekės ženklų vertę, svarbu pasirinkti tinkamą ženklo daros strategiją. Teorijoje išskiriamos keturios pagrindinės strategijos: 1) vieno prekės ženklo strategija; 2) bendro prekės ženklo strategija; 3) įprasto verslo strategija ir 4) naujo prekės ženklo strategija, kurių kiekviena turi savų privalumų ir trūkumų.

3. AB „Energijos skirstymo operatorius“ atvejo analizės metu nustatyta, kad bendrovės korporatyvinio prekės ženklo strategija iš dalies remiasi AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ strateginiais pasirinkimais (ypač vertybėmis ir kultūra), taip išlaikant dalį ankstesnių prekės ženklų vertės, tačiau kompanijos korporatyvinė išraiška (vizualinis identitetas, prekės ženklo komunikacija) didžiąja dalimi konstruojama naujai. Empirinio tyrimo duomenimis, naujo korporatyvinio prekės ženklo strategijos naudojimas įmonių susijungimo atveju turi neigiamos įtakos prekės ženklo žinomumui bei įvaizdžiui, tačiau šį neigiamą efektą galima suvaldyti aktyvios korporatyvinės komunikacijos kampanijos pagalba, pasitelkiant skirtingas komunikacijos priemones ir kanalus.

4. Remiantis teorinių aspektų analize bei ESO priimtais prekės ženklo vystymo sprendimais, buvo pasiūlytas naujo korporatyvinio prekės ženklo vystymo procesas įmonių susijungimo atveju.

Procesą sudaro 5 etapai: 1) prekės ženklų įvertinimas; 2) naujo korporatyvinio identiteto kūrimas; 3) korporatyvinio prekės ženklo pozicionavimas; 4) korporatyvinio prekės ženklo įvaizdžio formavimas; 5) suinteresuotųjų grupių lojalumo kūrimas.

Naujo prekės ženklo kūrimui ir vystymui įmonių susijungimo atveju pateikiamos šios rekomendacijos:

- 1) Suinteresuotųjų grupių įtraukimas į korporatyvinio prekės ženklo vystymą;
- 2) Aktyvi komunikacija, naudojant integruotos komunikacijos metodus;
- 3) Nuolatinis korporatyvinio prekės ženklo įvaizdžio stebėjimas ir vertinimas;
- 4) Korporatyvinio prekės ženklo identiteto elementų koregavimas ar korporatyvinio prekės ženklo strategijos keitimas, esant poreikiui.

## LITERATŪRA

- Aaron, R. (2013). *Five Levels of Branding*. [žiūrėta 2016-04-12]. Prieiga per internetą <http://aaron.com/2013/07/23/five-levels-of-branding/>
- Abratt, R. ir Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048–1063. <http://doi.org/10.1108/03090561211230197>
- American Marketing Association. (2016). *Brand* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- Balčiūnienė, R. (2015, Spalis 14). Po LESTO ir „Lietuvos dujų“ jungtvių – naujas prekės ženklas. *Verslo žinios*. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/vadyba/rinkodara/2015/10/14/5206/naujas-energetiku-prekes-zenklas>
- Balmer, J. M. ir Gray, E. R. (2003). Corporate brands: what are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560310477627>
- Balmer, J. M. (2005). Corporate Brands : A Strategic Management Framework. *Working Paper Series Bradford University*, (05), 1–22. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/publication/267827839\\_CORPORATE\\_BRANDS\\_A\\_STRATEGIC\\_MANAGEMENT\\_FRAMEWORK\\_CORPORATE\\_BRAND\\_CORPORATE\\_BRAND\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/267827839_CORPORATE_BRANDS_A_STRATEGIC_MANAGEMENT_FRAMEWORK_CORPORATE_BRAND_CORPORATE_BRAND_MANAGEMENT)
- Balmer, J. M. ir Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), p. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610669964>
- Balmer, J. M. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180–196. <http://doi.org/10.1057/bm.2010.46>
- Basu, K. (2006). Merging Brands after Mergers. *California Management Review*, 48(4), 27–40. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [https://www.academia.edu/8048596/Merging\\_Brands\\_after\\_Mergers](https://www.academia.edu/8048596/Merging_Brands_after_Mergers)
- Brazaitytė, G. (2015). *Korporatyvinio prekės ženklo keitimo modelis: magistro darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per <http://elaba.lvb.lt/>
- Bronn, P., Engell, A.E. ir Martinsen, H. (2006). A reflective approach to uncovering actual identity, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), p. 886–901. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610670043>
- „Energijos skirstymo operatorius“. (2015a). *Informacinis nuorodų dokumentas investuotojams*. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- „Energijos skirstymo operatorius“. (2015b). *Bendrovių LESTO ir „Lietuvos dujos“ sujungimas*. Vilnius. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.eso.lt/lt/investuotojams/naujienos->

[investuotojams/p10/del-ab-lesto-ir-akcines-bendroves-lietuvos-dkkj.html](http://investuotojams/p10/del-ab-lesto-ir-akcines-bendroves-lietuvos-dkkj.html)

„Energijos skirstymo operatorius“. (2016). [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.eso.lt>

Ettenson, R. ir Knowles, J. (2006). Merging the Brands and Branding the Merger. *MITSloan Management Review*, 47(4), 39–49. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [http://www.mergerbranding.com/articles/2006\\_06\\_M&A\\_Branding\\_-\\_SMR.pdf](http://www.mergerbranding.com/articles/2006_06_M&A_Branding_-_SMR.pdf)

He, H. W. ir Balmer, J. M. (2007). Identity studies: multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 765–785. <http://doi.org/10.1108/03090560710752393>

„Idea Group“. (2015). *Prasmingiausi prekių ženklai Lietuvoje, t. y. tie, prie kurių labiausiai yra prisirišę vartotojai [lentelė]*. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://vz.lt/apps/pbcsi.dll/storyimage/VZ/20150505/Article/305059950/EP/1/1/EP-305059950.jpg?maxW=1900&lastupdate=2113>

Jaju, A., Joiner, C. ir Reddy, S. (2006). Consumer Evaluations of Corporate Brand Redeployments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 206–215. <http://doi.org/10.1177/0092070305284989>

Johne, M. (2003). Brand building after the merge: forging a new identity after a merger or acquisition is critical to maintaining a strong client base. Management looks at a few examples of how some companies are doing it right. *CMA Management*, 77(2), 32–37. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.thefreelibrary.com/Brand+building+after+the+merge%3a+forging+a+new+identity+a+fter+a+merger...-a0100734042>

Jucaitis, R. (2011). *Vieno logotipo istorija*. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.dizainologija.lt/2011/01/vieno-logotipo-istorija.html>

Jucaitis, R. (2015). *Lesto + Lietuvos dujos = Eso*. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.dizainologija.lt/2015/10/lesto-lietuvos-dujos-eso.html?view=mosaic>

Keller, K.L. ir Richey, K. (2006). The importance of corporate brand personality traits to a successful 21st century business, *Journal of Brand Management*, 14(1/2), p. 74–81. <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v14/n1/full/2550055a.html>

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Knowles, J. (2013). *Brand Strategy and Mergers: Is Brand a Significant Variable?* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.slideshare.net/jpknowles/brand-strategy-and-mergers>

Knowles, J., Dinner, I. ir Mizik, N. (2011, Rugsėjo 1). Why Fusing Company Identities Can Add Value. *Harvard Business Review*. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą

<https://hbr.org/2011/09/why-fusing-company-identities-can-add-value>

- Lašienė, N. (2006, lapkričio 20). N. Lašienė: Apie brandą, Lietuvos Re:Brandą ir virtualiąją vėliavą, *Delfi* <http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/nlasiene-apie-brenda-lietuvos-rebranda-ir-virtualiaja-veliava.d?id=11275022>
- LESTO. (2014). *AB LESTO ilgalaikė strategija 2014–2020 m.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [http://www.nasdaqbaltic.com/upload/reports/les/2014\\_yb\\_lt\\_ltl\\_00\\_00.pdf](http://www.nasdaqbaltic.com/upload/reports/les/2014_yb_lt_ltl_00_00.pdf)
- LESTO. (2015a). [žiūrėta 2015-12-30]. Prieiga per internetą <http://www.lesto.lt>
- LESTO. (2015b). *2014 metų AB LESTO socialinės atsakomybės pažangos ataskaita.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [http://www.eso.lt/stream/875/socialin%C4%97s\\_ataskomyb%C4%97s\\_pa%C5%BEangos\\_ataskaita\\_2014\\_lt.pdf](http://www.eso.lt/stream/875/socialin%C4%97s_ataskomyb%C4%97s_pa%C5%BEangos_ataskaita_2014_lt.pdf)
- „Lietuvos dujos“. (2015a). [žiūrėta 2015-12-30]. Prieiga per internetą <http://www.dujos.lt>
- „Lietuvos dujos“. (2015b). *AB „Lietuvos dujos“ metinis pranešimas.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [http://www.nasdaqbaltic.com/upload/reports/eso1/2015\\_ar\\_lt\\_eur\\_con\\_ias\\_00.pdf](http://www.nasdaqbaltic.com/upload/reports/eso1/2015_ar_lt_eur_con_ias_00.pdf)
- „Lietuvos dujos“. (2015c). *AB „Lietuvos dujos“ metinis pranešimas ir finansinė ataskaita.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [http://www.zonebourse.com/LIETUVOS-DUJOS-AB-7233395/pdf/547424/Lietuvos\\_Dujos\\_AB\\_Rapport-annuel.pdf](http://www.zonebourse.com/LIETUVOS-DUJOS-AB-7233395/pdf/547424/Lietuvos_Dujos_AB_Rapport-annuel.pdf)
- „Lietuvos energija“. (2015a). *„Lietuvos energijos“ įmonių paslaugų kokybę klientai vertina vis geriau.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.ldtiekimas.lt/naujienos/lietuvos-energijos-imoniu-paslaugu-kokybe-klientai-vertina-vis-geriau/>
- „Lietuvos energija“. (2015b). *„Lietuvos dujos“ rinksis partnerius bendrovės veiklos komunikacijai.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.le.lt/index.php/naujienos/grupes-naujienos/lietuvos-dujos-rinksis-partnerius-bendroves-veiklos-komunikacijai/1493>
- „Lietuvos energija“. (2015c). *Naujosios ESO prioritetai – klientai, kokybė ir efektyvumas.* [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://www.le.lt/index.php/naujienos/pranesimai-spaudai/naujosios-eso-prioritetai-klientas-kokybe-ir-efektyvumas-/1837>
- Melewar, T.C. ir Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: a categorization from the practitioners' perspectives, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), p. 846–869. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610670025>
- Roper, S. ir Fill, C. (2012). *Corporate Reputation: Brand and Communication.* Harlow: Pearson.
- „Spinter tyrimai“. (2015). *Bendrovės „Lietuvos dujos“ įvaizdžio tyrimas* (AB „Lietuvos dujos“ užsakomojo tyrimo ataskaita). Vilnius: Spinter tyrimai.
- Tamošaitytė, J. (2009). *Korporatyvinio prekės ženklo pokyčių valdymas: magistro darbas.* Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:2162637/datastreams/MAIN/content>

- Urbanskienė, R. ir Vaitkienė, R. (2006). *Prekės ženklo valdymas: vadovėlis*. Kaunas: Technologija.
- Urbonienė, N. (n.d.). *Korporatyvinio prekinio ženklo valdymas: magistro tezės*. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per <http://elaba.lvb.lt/>
- Vallaster, C. ir de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: the role of leadership, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), p. 761–768. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560610669982>
- van Riel, C. B. (1995). *Principles of Corporate Communication*. Prentice-Hall, London.
- van Riel, C. B. ir Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Abingdon: Routledge.
- Žagunytė, M. (n.d.). *Organizacijos įvaizdžio valdymas – Akcinės bendrovės VST atvejis: magistro tezės*. Vilniaus universitetas. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per <http://elaba.lvb.lt/>
- Žeimys, Š. (2012). *Korporatyvinio prekės ženklo kaita: „Omnitel“ atvejis: magistro darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas. [žiūrėta 2016-05-05]. Prieiga per internetą [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120618\\_171923-48741/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120618_171923-48741/DS.005.0.02.ETD)



Bendrovės „Lietuvos dujos“ įvaizdžio tyrimas  
 užsakovas  
**LIETUVOS DUJOS**  
 vykdytojas  
**spinter tyrimai**  
 Gruodis, 2015

metodologija

### Tyrimo metodologija

Visuomenės nuomonės ir rinkos tyrimų bendrovė „Spinter tyrimai“ 2015 metų gruodžio 11–19 dienomis atliko reprezentatyvų Lietuvos gyventojų tyrimą.

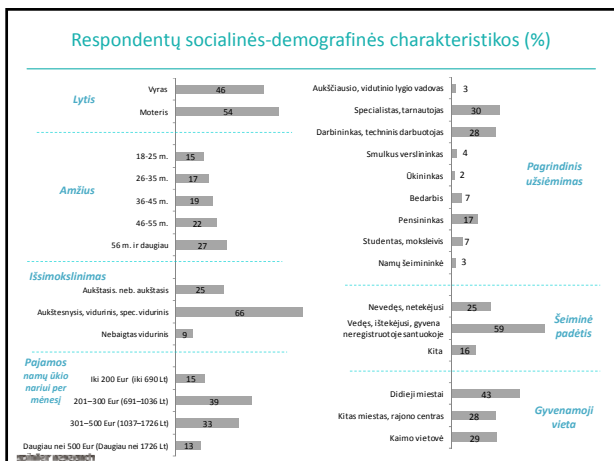
- Tyrimo tikslas**  
Ištirti bendrovės „Lietuvos dujos“ įvaizdį.
- Tyrimo metodas**  
Apklausa – standartizuotas betarpiškas interviu, naudojant standartizuotą su Užsakovu suderintą klausimyną. Standartizuotą interviu atliko profesionalūs apklausojas. Jis veda pokalbį su respondentu pagal parengtus klausimus, atsakymus fiksuodamas klausimynė.
- Tyrimo lokacija**  
Visa šalies teritorija. Iš viso 65 atrankiniai taškai, išsidėtyti taip, kad reprezentuotų visus šalies regionus.
- Tikslinė grupė**  
Šalies gyventojai nuo 18 iki 75 metų amžiaus.
- Tyrimo imtis**  
Tyrimo metu buvo apklausta 1010 respondentų.
- Atranka**  
Tyrimo naudotas daugiapakopis stratifikuotas tikimybinės atrankos metodas. Šis atrankos metodas užtikrina duomenų reprezentatyvumą, t. y. kiekvienas šalies namis ūkis turi vienodas galimybes būti apklaustu ir atrankinė visuma pagal tikslinius kriterijus atitinka generalinę visumą. Tyrimo rezultatai reprezentuoja šalies gyventojų nuo 18 iki 75 metų nuomonės ir vertinimus.
- Duomenų analizė**  
Duomenų analizė buvo atliekama, naudojant SPSS/PC programinį įrangą. Ataskaitoje pateikiami bendrieji atsakymų pasiskirstymai (procentai), ir pasiskirstymai pagal socialines-demografinės charakteristikas (žr. Priedus).

### Statistinė paklaida

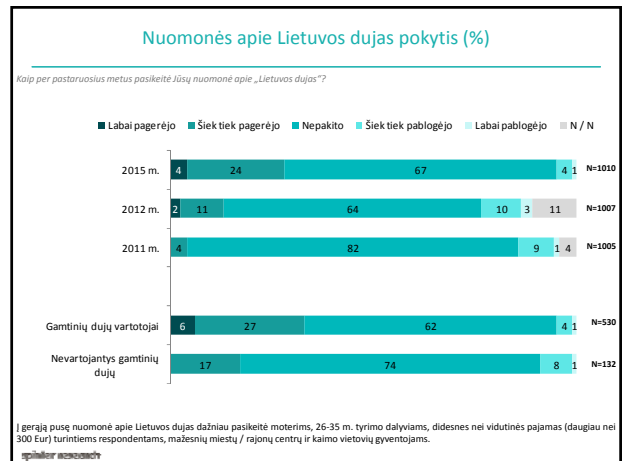
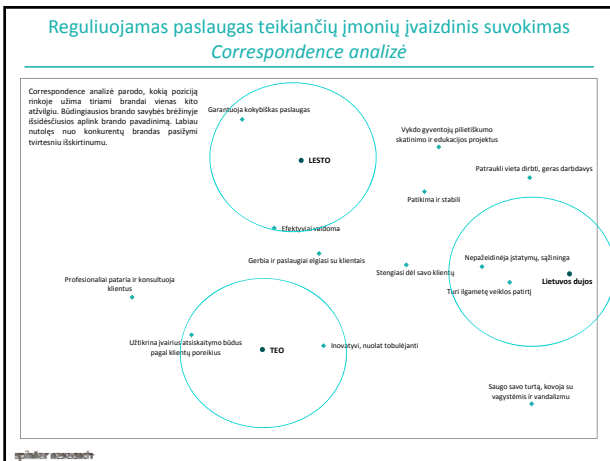
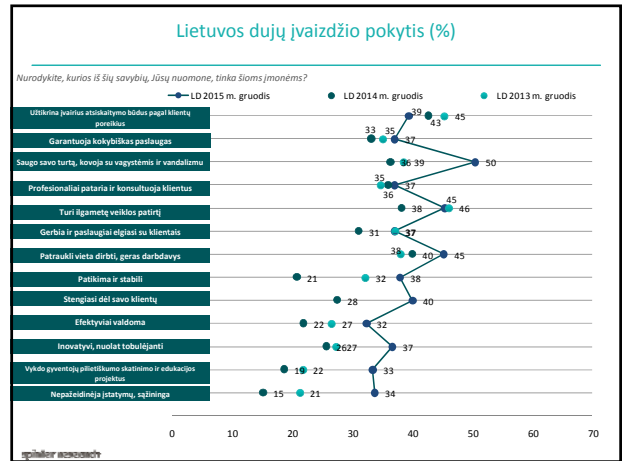
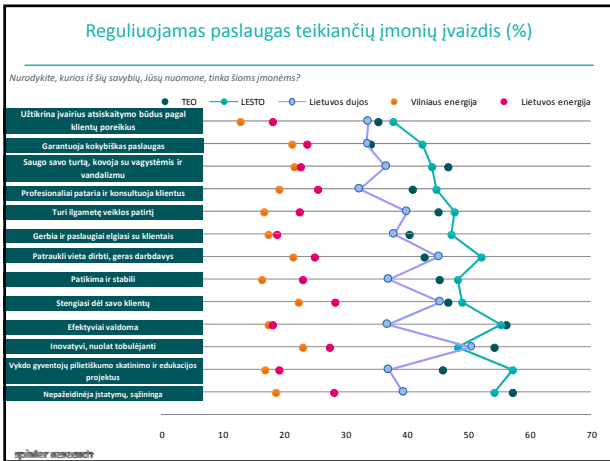
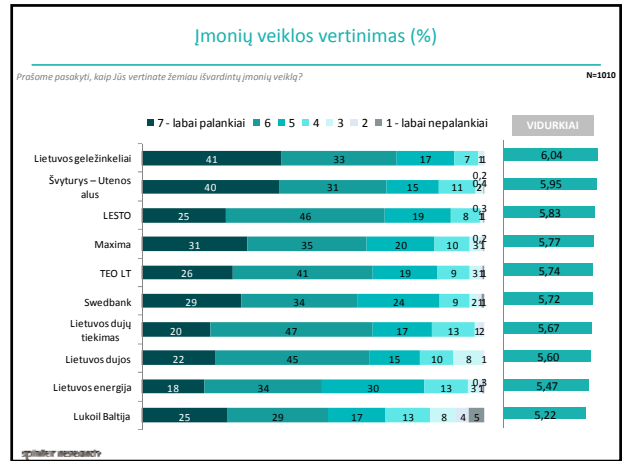
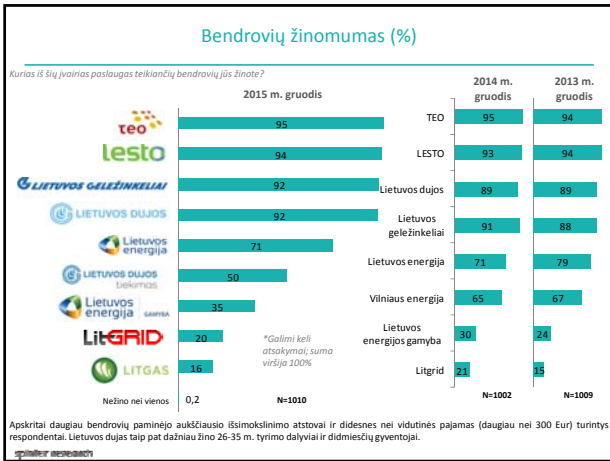
Atrankiniuose kiekybinuose tyrimuose visada išlieka statistinės paklaidos tikimybė, į kurią būtina atsižvelgti interpretuojant duomenis. Pvz.: jeigu apklaustus 1010 respondentų gavome, jog 51,3 proc. apklaustųjų žino, kad „Lietuvos dujos“ ir LESTO jungiamos į vieną bendrovę „Energinijos skirstymo operatorius“ (ESO), tai yra 95 proc. tikimybė, kad tikroji reikšmė yra tarp 48,2 ir 54,4 proc.

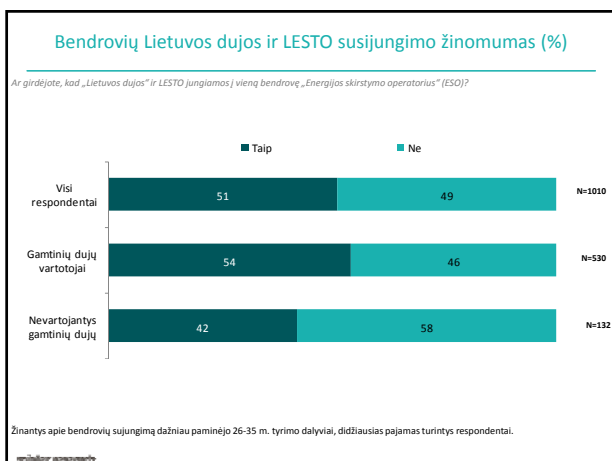
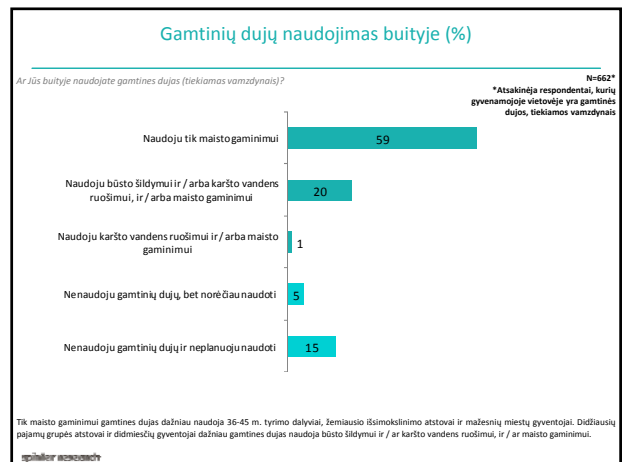
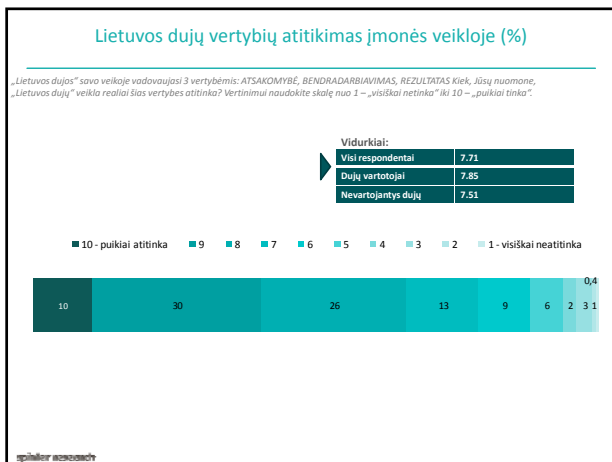
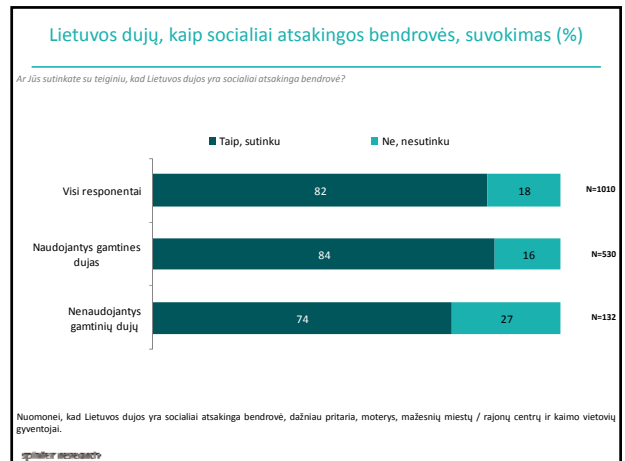
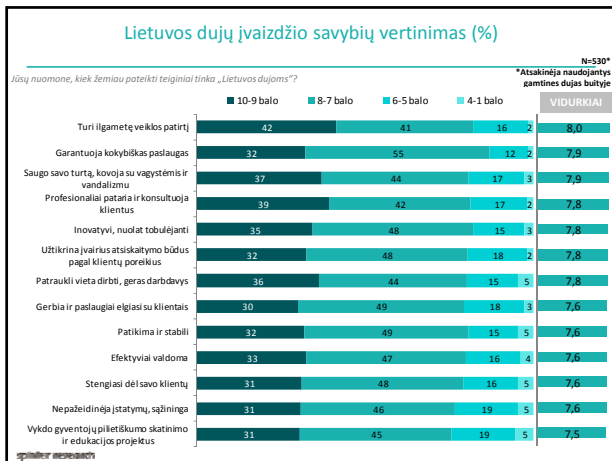
Įvėrio tikslumas mažėja, mažėjant analizuojamų atsakymų skaičiui. Toliau pateikiama lentelė padedanti įvertinti statistinę paklaidą.

	%	%	%	%	%	%	%	%
	3	5	10	15	20	25	30	40
	97	95	90	85	80	75	70	60
N	100	3.4	4.4	6.0	7.1	8.0	7.7	9.2
	200	2.4	3.1	4.2	5.0	5.7	6.1	6.5
	300	2.0	2.5	3.5	4.1	4.6	5.0	5.3
	400	1.7	2.2	3.0	3.6	4.1	4.3	4.6
	500	1.5	1.9	2.7	3.2	3.6	3.9	4.1
	600	1.4	1.7	2.4	2.9	3.2	3.5	3.7
	700	1.2	1.6	2.2	2.6	2.9	3.2	3.3
	1000	1.1	1.4	1.9	2.3	2.5	2.7	2.9
	2000	0.7	1.0	1.3	1.6	1.8	1.9	2.0



### tyrimo rezultatai





## AB „ENERGIJOS SKIRSTYMO OPERATORIUS“ ĮVAIZDIS VARTOTOJŲ POŽIŪRIU (ANKETOS PAVYZDYS)

Gerb. Respondente,

Esu Indrė Adomaitytė, Kauno technologijos universiteto Tarptautinio verslo magistro studijų programos II kurso studentė. Maloniai kviečiu dalyvauti apklausoje, kurios tikslas yra iširti bendrovės AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO) įvaizdį vartotojų požiūriu.

Apklausoje kviečiu dalyvauti 18–75 metų amžiaus Lietuvos gyventojus. Apklausą yra anoniminė ir gauti duomenys bus naudojami tik apibendrinta forma magistro baigiamajame darbe.

### 1. Kurias iš šių įvairias paslaugas teikiančių bendrovių Jūs žinote?

- |                          |   |                          |  |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> |    | <input type="checkbox"/> |    |
| <input type="checkbox"/> |    | <input type="checkbox"/> |    |
| <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   |
| <input type="checkbox"/> |  | <input type="checkbox"/> |  |
| <input type="checkbox"/> |  | <input type="checkbox"/> |  |
|                          |   | <input type="checkbox"/> | Nežinau nei vienos   |

### 2. Prašome nurodyti, kaip Jūs vertinate žemiau įvardintų įmonių veiklą?

(1 – labai nepalankiai, 7 – labai palankiai)

	1	2	3	4	5	6	7
Lietuvos geležinkeliai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Švyturys-Utenos alus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maxima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TEO LT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Swedbank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lietuvos dujų tiekimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ESO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lietuvos energija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lukoil Baltija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. 2016 m. sausio 1 d. AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“ buvo sujungtos į vieną bendrovę AB „Energijos skirstymo operatorius“ (ESO). Ar esate girdėjęs (-usi) apie šį susijungimą?**

- Taip  
 Ne

**4. Kaip pasikeitė Jūsų nuomonė apie elektros skirstymo veiklą LESTO ir „Lietuvos dujoms“ susijungus į vieną bendrovę?**

- Labai pagerėjo                       Šiek tiek pagerėjo  
 Nepakito                                 Šiek tiek pablogėjo  
 Labai pablogėjo

**5. Kaip pasikeitė Jūsų nuomonė apie dujų skirstymo veiklą LESTO ir „Lietuvos dujoms“ susijungus į vieną bendrovę?**

- Labai pagerėjo                       Šiek tiek pagerėjo  
 Nepakito                                 Šiek tiek pablogėjo  
 Labai pablogėjo

**6. Jūsų nuomone, kiek žemiau pateikti teiginiai tinka ESO?**

*(1 – visiškai netinka, 10 – labai tinka)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Turi ilgametę veiklos patirtį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Garantuoja kokybiškas paslaugas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saugo savo turtą, kovoja su vagystėmis ir vandalizmu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionaliai pataria ir konsultuoja klientus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovatyvi, nuolat tobulėjanti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užtikrina įvairius atsiskaitymo būdus pagal klientų poreikius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Socialiai atsakinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patraukli vieta dirbti, geras darbdavys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerbia ir paslaugiai elgiasi su klientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Patikima ir stabili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lentelės tęsinys kitame puslapyje

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Efektyviai valdoma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stengiasi dėl savo klientų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepažeidinėja įstatymų, sąžininga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vykdo gyventojų pilietiškumo skatinimo ir edukacijos projektus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovaujasi deklaruojamomis vertybėmis: atsakomybe, bendradarbiavimu ir rezultatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Ar Jūs buityje naudojate gamtines dujas?**

- Taip  Ne

**8. Jūsų lytis**

- Vyras  Moteris

**9. Jūsų amžius**

- 18–25 m.  26–35 m.  
 36–45 m.  46–55 m.  
 56 m. ir daugiau

**10. Išsilavinimas**

- Aukštasis, nebaigtas aukštasis  Aukštesnysis  
 Profesinis  Vidurinis  
 Nebaigtas vidurinis

**11. Pajamos namų ūkio nariui per mėnesį**

- Iki 200 Eur  201–300 Eur  
 301–500 Eur  Daugiau nei 500 Eur

## 12. Pagrindinis užsiėmimas

- Aukščiausio, vidutinio lygio vadovas
- Darbininkas, techninis specialistas
- Pensininkas
- Ūkininkas
- Namų šeimininkas
- Specialistas, tarnautojas
- Smulkus verslininkas
- Bedarbis
- Studentas, moksleivis

## 13. Gyvenamoji vieta

- Didieji Lietuvos miestai (Vilnius, Kaunas, Klaipėda)
- Miestelis
- Užsienis
- Kitas miestas, rajono centras
- Kaimo vietovė

Dėkoju už dalyvavimą tyrime.