



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

**Raimonda Valasavičiūtė**

**PREKIŲ ŽENKLO KEITIMO POTENCIALAS IR GRĖSMĖS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas** Doc. dr. Egidijus Rybakovas

**KAUNAS, 2017**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**PREKIŲ ŽENKLO KEITIMO POTENCIALAS IR GRĖSMĖS**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė,.....**

Raimonda Valasavičiūtė, V MGMVL-6  
gr.

2017 m. gruodžio 18 d.

**Vadovas .....**

Doc. dr. Egidijus Rybakovas

2017 m. gruodžio 18 d.

**Recenzentas .....**

Prof. Rimgailė Vaitkienė

2017 m. gruodžio 18 d.

**KAUNAS, 2017**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Raimonda Valasavičiūtė

Įmonių valdymas, 621N22001

Baigiamojo magistro darbo „Prekių ženklo keitimo potencialas ir grėsmės“

**AKADEMINIO SĄŽININGUMO DEKLARACIJA**

2017 m. gruodžio 18 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Raimondos Valasavičiūtės** baigiamasis magistro darbas tema „Prekių ženklo keitimo potencialas ir grėsmės“ 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.

\_\_\_\_\_  
(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

\_\_\_\_\_  
(parašas)

Raimonda, Valasavičiūtė. The Potential and Threats of Brand Change . Master's Final Thesis in Title of Study Program / supervisor assoc. dr. Egidijus Rybakovas. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Management and Administration

Key words: corporate, brand, brand change, threat, potential

Kaunas, 2017. 96 p.

## SUMMARY

Nowadays trademark became a strategic necessity assisting organisations to generate greater virtue to the customers and steal competitive edge at the market. Trademark management has assumed a great significance and the strengthening of its place in business has taken the key place in business strategy. Today's market changes are so rapid that capability to change has evolved into competitive advantage. Adjustment to the increasingly new changes evolves companies to justify their activity vision, mission all over again; consequently, it causes the necessity to change their trademarks. Therefore, the issue related to the trademark changing is an urgent question in an effort to increase competitive advantages, to strengthen the position in the market, or even to redirect company's business orientation essentially.

Change of the trademarks of the companies is worldwide, whereas this is risky, expensive and time consuming practice. The companies replace their branded elements with intent to inform about the changes of strategic direction and identity; and expect the positive trademark perception will be established.

Occurrence of trademark changing becomes an urgent question in Lithuania. When the change trend occurs it is essential to explore which trademark changing factors will determine successful implementation of present strategy and what are the probable consequences.

The thesis provides analysis of trademark changing process; and UAB "Circle K Lietuva" trademark change, being a unique case in Lithuania, was chosen for the research.

The research target – trademark changing process.

The research goal – to provide UAB "Circle K Lietuva" with the recommendations on the decisions taken in respect of the potential and risk management changing the trademark.

The objectives:

1. To substantiate the problematics of trademark changing potential and risks.
2. To perform analysis of scientific literature and establish structural model of trademark changing potential and risks.

3. To develop the methodology for the research of the factors and consequences which determine trademark changing success/failure.

4. To estimate the factors determining the success/failure of UAB “Circle K Lietuva” name changing by applying empiric method.

5. To identify the risks arising and the potential.

Results of the thesis analysis. The potential is the capacity level, opportunities, company's favourable conditions, which the company could be provided with by successful implementation of the trademark changing strategy; and the risks are the possible unfavourable, external and internal conditions of business environment, which could affect implementation and integrity of trademark changing process. Having empirically estimated UAB “Circle K Lietuva” trademark changing as well as success and failure affecting factors, the following potentials were established: increase of awareness – the opportunity to become a worldwide recognised trademark; maintenance of leadership at Lithuanian market; growth of profit and number of customers, entry into the new business transaction contracts; more attractive positions at the labour market; introduction of new services and products. Risks: customer attrition; non-confidence of stakeholders with the new trademark; quality changes; employee identity loss; company's unattractiveness at labour market.

## TURINYS

|                                                                                              |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Paveikslų sąrašas.....                                                                       | 7  |
| Lentelių sąrašas.....                                                                        | 8  |
| SANTRUMPOS.....                                                                              | 9  |
| IVADAS .....                                                                                 | 10 |
| 1. PROBLEMOS AKTUALUMAS.....                                                                 | 12 |
| 2. TEORINIAI PREKIŲ ŽENKLO KEITIMO SPRENDIMAI.....                                           | 17 |
| 2.1. Prekių ženklas kaip reikšminga įmonės identiteto dalis .....                            | 17 |
| 2.2. Prekių ženklo keitimo sąvoka, tikslai, priežastys ir rūšys.....                         | 20 |
| 2.3. Prekių ženklo keitimo sėkmės ir nesėkmės veiksniai .....                                | 25 |
| 2.4. Prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių valdymas .....                              | 32 |
| 3. TYRIMO METODOLOGIJA.....                                                                  | 39 |
| 3.1. Objektas, tikslas ir uždaviniai .....                                                   | 39 |
| 3.2. Tyrimo metodikos pagrindimas .....                                                      | 40 |
| 4. „Circle K Lietuva“ PREKIŲ ŽENKLO KEITIMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR<br>DISKUSIJA ..... | 42 |
| 4.1. „Circle K“ prekių ženklo keitimo atvejis .....                                          | 42 |
| 4.2. Vadovų interviu analizė .....                                                           | 46 |
| 4.3. Klientų ir darbuotojų apklausos rezultatų analizė.....                                  | 49 |
| 4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas .....                                                   | 56 |
| IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....                                                              | 60 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS .....                                                                    | 63 |
| PRIEDŲ SĄRAŠAS .....                                                                         | 67 |

## Paveikslų sąrašas

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 pav. „Apple“ prekių ženklo pokyčiai.....                                                                                 | 14 |
| 2.1.1 pav. Prekių ženklo įvaizdis kaip verslo tapatumo atspindys (sudaryta pagal Bronn, 2002)                                | 19 |
| 2.1.2 pav. Organizacijos reputacija kaip įvairių suinteresuotųjų šalių organizacijos įvaizdžių<br>visuma (Broon, 2002) ..... | 19 |
| 2.2.1 pav. Prekių ženklo keitimo faktoriai (sudaryta autoriaus, pagal Muzellec ir kt., 2003).....                            | 21 |
| 2.3.1 pav. Prekių ženklo keitimo proceso modelis (sudaryta pagal Merrilees ir Miller, 2008)...                               | 29 |
| 2.4.1 pav. Prekių ženklo keitimo sistema (sudaryta pagal Daly ir Moloney, 2004) .....                                        | 34 |
| 2.4.2 pav. Prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių modelis (sudaryta autoriaus, remiantis<br>Miller ir kt., 2014).....   | 38 |
| 4.1.1 pav. Prekių ženklo pasikeitimas.....                                                                                   | 42 |
| 4.3.1 pav. Respondentų lytis (sudaryta autoriaus, remiantis anketos duomenimis) .....                                        | 49 |
| 4.3.2 pav. Respondentų amžius.....                                                                                           | 50 |
| 4.3.3 pav. Apsilankymų „Circle K Lietuva“ skaičius (%).....                                                                  | 50 |
| 4.3.4 pav. Darbuotojų darbo „Circle K Lietuva“ tinkle stažas .....                                                           | 51 |
| 4.3.5 pav. Darbuotojų „Circle K“ vertybių išmanymas .....                                                                    | 52 |
| 4.3.7 pav. Darbuotojų nuomonė apie vidinę komunikaciją balais.....                                                           | 55 |
| 4.3.8 pav. Klientų požiūris į „Circle K Lietuva“ prekių ženklo vertę .....                                                   | 56 |

## **Lentelių sąrašas**

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.1 lentelė. Interviu rezultatų apibendrinimas (sudaryta autoriaus, remiantis interviu)..... | 46 |
| 4.3.1 lentelė. Veiksniai, skatinantys klientus lankytis „Circle K“ .....                       | 51 |
| 4.3.2 lentelė. Darbuotojų emocijos išgirdus apie „Circle K“ atėjimą .....                      | 53 |
| 4.3.3 lentelė. Darbuotojų požiūris į prekių ženklo „Circle K Lietuva“ vertę.....               | 54 |

## **SANTRUMPOS**

PŽ – Prekių ženklas

NPŽ – Naujas prekių ženklas

PŽK – Prekių ženklo keitimas

UAB – Uždaroji akcinė bendrovė

## IVADAS

Pastaraisiais metais prekių ženklas (PŽ) tapo strategine būtinybe, padedančia organizacijoms kurti didesnę naudą klientams bei išsikovoti konkurencinį pranašumą rinkoje. PŽ valdymas įgavo didelę reikšmę ir jo padėties versle stiprinimas tapo pagrindine verslo strategijos dalimi.

Tokie svarbūs veiksniai, kaip greitas technologijų augimo tempas, kainų karas ir pasaulinė konkurencija šiandieninėje verslo praktikoje turėtų būti suvokiami ne kaip apribojimai, o kaip būtini pokyčiai ir galimybės verslo plėtrai (Juanita, 2013). Šiandieninės rinkos perspektyvos įmonių gebėjimą keistis vertina kaip konkurencinį pranašumą. Prisitaikymas prie vis naujesnių pokyčių įpareigoja įmones, vis iš naujo pagrįsti savo veiklos viziją ir misiją, kas dažnai priveda ir prie PŽ keitimo būtinybės. Todėl PŽ pokyčių tema verslui ypač aktuali, siekiant padidinti konkurencinį pranašumą, sustiprinti padėtį rinkoje ar net pakeisti įmonės verslo orientaciją iš esmės.

Susiformavęs geras ir tvirtas įmonės įvaizdis turi teigiamą poveikį vadovų, investuotojų, darbuotojų, partnerių, klientų ir net konkurentų vertinimams. Įmonės PŽ keitimo procesas sukelia daug prieštaravimų ir įtampų, tai sudėtingas, rizikingas ir didelių investicijų reikalaujantis procesas, kurį įmonės turi atlikti itin atsakingai, kad išlaikyti savo esamus klientus ir taip pat pritraukti naujų (Bryant, 2013). Kaip išlaikyti suinteresuotąsias šalis sąmoningas ir ištikimas naujam prekių ženklui ir sėkmingai įgyvendinti prekių ženklo keitimo strategiją?

**Problema** – neaiškus vardo keitimo proceso efektas.

**Tyrimo objektas** – prekių ženklo keitimo procesas.

**Tyrimo tikslas** – pateikti UAB „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių valdymo sprendimų rekomendacijas.

**Uždaviniai:**

1. pagrįsti prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių problematiką;
2. atlikti mokslinės literatūros analizę ir sudaryti prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių valdymo sprendimų struktūrinį modelį;
3. sudaryti prekių ženklo keitimo sėkmę/nesėkmę lemiančių veiksnių ir pasekmių tyrimo metodologiją;
4. empiriškai įvertinti UAB „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo proceso sėkmę/ nesėkmę lemiančius veiksnius;
5. identifikuoti kylančias grėsmes ir potencialą.

**Tyrimo metodai:** kad pasiekti magistro baigiamojo darbo tikslą naudojausi įvairiais tyrimo metodais. Analizavau prekių ženklo keitimo proceso sėkmę / nesėkmę lemiančius veiksnius, gilinausi į potencialo ir grėsmių problematiką, apibendrindama, sistemindama ir lygindama teorines įžvalgas. Daugiausia nagrinėjau užsienio autorių mokslinę literatūrą ir keletą Lietuvos autorių mokslinių darbų.

Tyrime buvo vadovaujamasi dviem pagrindiniais aspektais: mokslinės literatūros antrinių šaltinių tyrimų analizė (lyginamoji ir loginė), empirinių tyrimų analize (anketinės apklausos vykdymas ir interviu)

Darbą sudaro šios pagrindinės dalys: problemos analizė, teoriniai sprendimai, metodinė ir tyrimo rezultatų analizės dalys.

## 1. PROBLEMOS AKTUALUMAS

Įmonės savo prekių ženklą (PŽ) paprastai keičia dėl kelių pagrindinių priežasčių – arba siekiant išsivaduoti nuo savo negatyvios praeities, arba išsiplečiant, kada nebesutelpa į senojo prekių ženklo rėmus, arba įvykus įmonės nuosavybės struktūros pasikeitimams. Prekių ženklo keitimu (PŽK) tenka susirūpinti ir tada, kai esamas prekių ženklas nebepitraukia reikiamo klientų skaičiaus, o tai akivaizdžiai atspindi įmonės finansinės ataskaitos. Tačiau, per dažnas PŽK nėra prasmingas strateginis žingsnis, PŽ revoliucija sėkmingai vertinama tik specifiniais atvejais, o evoliucija (kai keičiami, tik tam tikri elementai) pasiteisina dažniau.

Papratai vartotojai pastebi tik logotipo pokyčius ar kitus, išoriškai akivaizdžius, vizualinius elementus, tačiau PŽK apima daug daugiau. Tai gali būti susiję su to pačio produkto keitimu, kai keičiasi jo kokybės parametrai – jis tampa geresnis ar blogesnis. PŽK gali apimti įmonės pavadinimo, logotipo ar net visos įmonės komunikacijos pakeitimą.

Sudėtingas keitimo scenarijus, kai PŽ pasikeičia per naktį, pavyzdžiui „Omnitel“ atvejis, ir įmonės veikla apima daug sričių, kas reikalauja didelių žmogiškųjų ir finansinių išteklių bei daugumos verslo partnerių pagalbos, techninių komandų, kad būtų galima pakeisti visus įmonės logotipus, iškasas per labai trumpą laiką.

Didėjančios konkurencijos ir besikeičiančios rinkos verslo aplinka „įpareigoja teoretikus ir marketingo specialistus kurti nuolat vis naujesnes PŽ strategijas, kad padidinti prekės, paslaugos vertę ir sustiprinti ryšį tarp prekių ženklo ir vartotojų“ (Aaker ir Joachimstaler, 2000. P. 19). Nepaisant bandymų suprasti egzistuojantį potencialą ir mokslo augimo kliūtis, neatsižvelgiama į potencialius veiksnius ir grėsmes PŽK procese.

PŽ įvaizdis, gali keistis įvairiais lygmenimis, nuo bendrovės „vizualaus žymėjimo pakeitimo (logotipas, spalvos ir t.t.), pakeistos PŽ strategijos – pakeistos pozicijos koncepcijos vartotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių atžvelgiu“ (Stuart ir Muzelec, 2004, p. 478). Nepaisant bandymų suvokti esamą potencialą ir barjerus, mokslinėje literatūroje, neatsižvelgiama į galimų veiksmų ir kliūčių poveikį PŽ keitimo procesui (Wojciechowska, 2015). Šiame darbe siekiama išanalizuoti ir pristatyti potencialias PŽ keitimo proceso grėsmes ir galimybes, atliekant empirinį tyrimą konkrečios įmonės atveju.

Kompanijos, jos produktų ar paslaugų PŽ padeda nustatyti įmonės tapatybę ir išsiskirti iš konkurentų rinkoje. Jei jis naudojamas efektyviai ir nuosekliai, vartotojai akimirksniu atpažįsta įmonę

atsižvelgdami tik į spalvų ir dizaino elementus. Sėkmingo PŽ pavyzdžius galima pamatyti daugelyje franšizės tinklų, kur logotipo įvaizdis pats identifikuoja prekių PŽ klientų protuose.

Kad prekių ženklas būtų veiksmingas, jį komunikuojančios žinutės turi būti kartojamos dažnai ir per daugybę laikmenų (Stuart ir Muzellec, 2004). Kompanijos ženklo įvaizdis turėtų būti nuoseklus per jo internetinę svetainę, pastato ženklavinimą, vidaus interjerą, darbuotojų aprangą, vizitines korteles, produktų pakuotes ir daug kitų elementų. Tai brangi perspektyva, kuriai būtinas esminės reklamos ir rinkodaros biudžetas. Prekių ženklo trūkumas tas, kad, jei prekių ženklo išvaizda ir jausmas tampa pasenę, arba jei įmonė iš esmės keičia savo įvaizdį, prekių ženklas turi būti taip pat keičiamas nauju, kad atitiktų įmonės misiją ir viziją iš naujo.

Nepriklausomai nuo to, kiek kompanijos ar jų suinteresuotieji subjektai vertina ir myli savo prekių ženklą, gali ateiti toks laikas, kada reiks keisti jį iš esmės ar tam tikrus jo elementus. Tikslinės rinkos pasikeitimai, struktūros pokyčiai, susijungimai, susiklosčiusi abejotina reputacija arba atsiradusios naujos konkurencinės jėgos gali priversti vykdyti tam tikrus pokyčius versle. Kai įmonė susiduria su šiais iššūkiais, turi tik dvi perspektyvias galimybes: gali laikytis seno PŽ standarto, kuris pateko į šią netvarką, arba gali iš naujo reklamuoti savo įmonę nauju įvaizdžiu ir nauja vizija - pasirinkti prekių ženklo keitimo strategiją.

Akivaizdu, kad pastarasis teisingas pasirinkimas, tačiau PŽ keitimas daugeliu atžvilgių gali būti ir klaidingas. Kokios pasekmės, jei per daug dramatiškai bus pakeistas prekių ženklas ir bus atsiribota nuo pagrindinės auditorijos? Ką daryti jeigu klientai priešinasi prekių ženklo pokyčiams? Ir dar blogiau, jei įmonės vardo keitimo pastangos nėra pagrįstos praktiniais rinkos tyrimais ir duomenimis, o susiduriama su nepatogiu prekių ženklu, kuris nepasiekia teigiamų klientų emocijų?

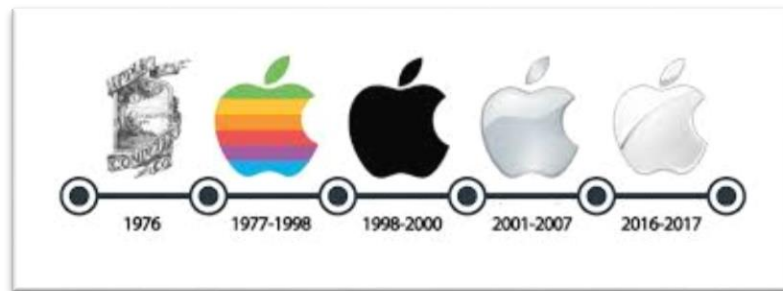
Tai įprastos ir realios verslo subjektų baimės, tačiau verslo pasaulis pilnas pavyzdžių, kai įmonės susiduria su tokiais iššūkiais ir juos išgyvena protingų sprendimų ir tikslingų rinkos tyrimų dėka.

Pavyzdžiui, „Old Spice“ prekių ženklas iki 2010 metų buvo vertinamas kaip vyresnio amžiaus kartų, šiek tiek neįdomus ir nestabilus prekių ženklas, kuris nebuvo ypač blogas ar ypač geras. Masinių pervadinimo trikdžių metu, šis ženklas pasirodė su nauja reklama, kurioje dalyvavo sportininkas, vaizdo įrašė nurodydamas, kad dezodorantas stebina seksualumu yra įdomus ir jaunatviškas. Šiuo atveju, pastangos buvo sėkmingos, nes tai padėjo tradiciniam produktui patekti į kitą demografinę auditoriją.

Kitas, visame pasaulyje žinomas prekių ženklas „Burberry“, kuris yra puikus pavyzdys, kaip ženklas gali keisti savo įvaizdį paprastais rinkodaros triukais. Prieš keletą dešimtmečių „Burberry“ buvo vertinamas kaip blogos reputacijos ir asocijuotinas su „gaujomis“, kol pradėjo kurti naujus produktus ir

juos reklamuoti įžymių moterų teigiamais vertinimais. Šiuo metu „Burberry“ yra vertinama kaip didžiausia prabangos prekė, suprojektuota kaip aukšto lygio ir turtingumo simbolis.

Analizuojant PŽ pokyčius, neįmanoma nepaminėti prekių ženklo „Apple“ (žr. 1.1. pav.). Tai vienas geriausių mūsų eros pavyzdžių. Kąkada „Apple“ nesimėgavo dideliais pardavimais, neturėjo didelio konkurencingumo, tik menką vartotojų susidomėjimą. Tačiau, minimalaus modernumo dėka, daugybe naujoviškų produktų ir rinkodaros kampanijų idėjomis bei patirtimi tapo lyderiu technologijų pramonėje.



**1.1 pav. „Apple“ prekių ženklo pokyčiai** (prieiga per internetą: <https://www.linkedin.com/pulse/apple-lancia-il-progress-report-2017-modificando-suo-logo-luca-rallo>)

Įmonėms būtina pasinerti į savo tikslinę demografinę auditoriją, kad tiksliai išsiaiškinti ko dabartinis prekių ženklas nesugeba? Ar yra būdas susigrąžinti savo dabartinę auditoriją, ar reikia orientuotis į kitą? Koks geriausias būdas pasiekti šią naują auditoriją? Kokie yra tinkamiausi rinkodaros kanalai, idėjos ir vaizdai, kuriuos būtų galima susieti su įmone? Nėra teisingo atsakymo į šiuos klausimus, o galimybės gali būti stulbinančios, tačiau bet kuriuo atveju, jei dabartinis prekių ženklas neveikia, jis turi būti pakeistas.

Ne taip seniai ir Lietuvoje buvo vykdomos tokios praktikos. Prekių ženklus pakeitė visiems gerai žinomos kompanijos. Reikšmingiausi PŽ pokyčiai buvo įvykdyti bendrovės „Statoil“, kuri patapo „Circle K“ pasaulinio tinklo dalimi; „Teo“ ir „Omnitel“ bendrovių susivienijimas į „Telia“; bankų „DNB“ ir „Nordea“ susijungimas į „Luminor“.

Pastaruoju metu įmonių prekių ženklai akcentuojami kaip strateginiai ištekliai, kurie gali būti geresnių rezultatų pagrindas (Balmer ir Greyser, 2003) ir garantuoti didesnę susidomėjimą verslo lygiu (Balmer, 2001; Balmer ir Greyser, 2006; Kay, 2006). „Įmonių rinkodaros ragina organizacijas valdyti keletą mainų santykių su keliomis suinteresuotųjų šalių grupėmis, siekiant išlaikyti palankias verslo

asociacijas“ (Balmer ir Greyser, 2006; Uggla, 2006) besikeičiančioje konkurencinėje aplinkoje. Šioje srityje sunku išlaikyti nuoseklumo logiką, kuri tradiciškai remiasi prekių ženklo valdymu (Kay, 2006). Įmonių prekių ženklai turi išlikti aktualūs ir palaikyti savo patrauklumą kintančioje aplinkoje, kurioje klientų poreikiai bei pramonės standartai ir strateginiai prioritetai nuolat keičiasi ir tobulėja. Šiuo metu, sparčiai didėjant prekių ženklo keitimo strategijų taikymui kampanijose, aiškiai jaučiama pokyčių būtinybė šiuolaikiniam prekių ženklo valdymui (Stuart ir Muzellec, 2004).

Nors prekių ženklo pokyčių tempas spartėja, verslo subjektų sprendimai šiuo metu yra abstraktūs, nes trūksta tikslingos informacijos, mokslinės teorijos ir akademinių tyrimų šioje srityje. Kad pagilinti supratimą, reikalinga atrinkti empirines išvalgas apie pagrindines įmonių prekių ženklo keitimo proceso spragas. Tačiau kokios kliūtys ir kokios pasekmės gali atsirasti šio proceso valdyme?

Iki šių dienų, prekių ženklo keitimo klausimus mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjo Aaker, (1991); Aaker ir Joachimsthaler (2000); Kaikati ir Kaikati (2003); Stuart ir Muzellec (2004); Muzellec ir Lambkin (2006; 2008); Gotsi ir Andriopoulos (2007); Merrilees ir Miller (2008); Ing (2012); Tevi ir Otubanjo (2013); Miller, Merrilees ir Yakimova (2014); Collange (2015) ir kt. mokslinės literatūros tyrinėtojai.

Atgaivintas ir pakeistas PŽ gali būti „pagrindine įmonių išgyvenimo užduotimi ir atsakyti į besikeičiančios rinkos sąlygas“ (Aaker, 1991). Ing (2012) pabrėžia poveikį suinteresuotųjų subjektų požiūriui ir pateikia kaip prekių ženklo keitimo pasekmę, kuri įmonei gali būti nebūtinai neigiama. Tevi ir Otubanjo (2013) savo darbe siekė išsiaiškinti kompanijų PŽ keitimo priežastis, o Miller, Merrilees ir Yakimova (2014) gilinosi į patį prekių ženklo keitimo procesą. PŽK procesas gali būti suprantamas kaip „praktika keisti esamą arba toliau kurti naujus prekių ženklo elementus, siekiant sukurti naują įvaizdį arba diferencijuotą poziciją suinteresuotiems subjektams ir išskirtinį konkurencinį tapatumą“ (Merrilees ir Miller, 2008; Muzellec ir Lambkin, 2006; Muzellec ir kt., 2003).

Aaker ir Joachimsthaler (2000) prekių ženklą įvardija kaip įmonės tapatumo pagrindą ir teigia, jog buvę lojalūs klientai gali baimintis dėl paslaugų savybių, kurios jiems anksčiau imponavo, kad nebebus tokios pačios. Tai gali sukelti stiprų verslo nuosmukį (Aaker ir Joachimsthaler, 2000), kurį nebūtinai gali kompensuoti naujų klientų pritraukimas. Tokie prekių ženklo pokyčiai gali pakenkti ne tik „kompanijos reputacijai tarp klientų, bet taip pat tarp darbuotojų ir finansų analitikų“ (Cornelissen, 2004).

Įmonių prekių ženklų keitimas yra paplitęs visame pasaulyje, nepaisant to, kad tai rizikinga, brangi ir daug laiko užimanti praktika. Kompanijos keičia savo firminius elementus, siekdamos pranešti apie strateginės krypties ir tapatybės pokyčius ir tikisi, kad bus sukurtas teigiamas įmonių prekių ženklo

įvaizdžio suvokimas. Tačiau, yra pastebėta, kad įmonės PŽ keitimo procesas gali ir neigiamai paveikti įmonės veiklą.

Chad (2013) teigia, kad dėl dinamiškos verslo aplinkos PŽK keitimas gali būti vykdomas organizacijos gyvavimo ciklo metu. Netinkamas keitimo vykdymas gali turėti katastrofiškų rezultatų ir sugadinti ankstesnio prekių ženklo kūrimo metus. Prekių ženklo keitimo procesas yra nepakankamai ištirtas, ypač atsižvelgiant į tai, kas geriausiai veikia praktikoje.

Šiame tyrime nagrinėjamas, dar šiais metais įvykdyto, degalinių tinklo „Circle K Lietuva“ vardo keitimo atvejis organizacijoje iš pokyčio suvaldymo perspektyvos. Svarbiausi nustatyti dalykai yra būtinybė nuodugniai atlikti rinkos tyrimus ir vėliau įtraukti darbuotojus į prekių ženklo keitimo procesą, naujo vardo žinomumo didinimą ir keitimo strategijos įgyvendinimą. Tyrime įvertintos praktinės prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių įžvalgos ir pateiktos rekomendacijos kaip būtų galima sėkmingai toliau vykdyti šią patirį. Darbe remiamasi Merrilees ir Miller (2008) pateiktais prekių ženklo keitimo principais ir proceso modeliu bei Daly ir Moloney (2004) sudaryta prekių ženklo keitimo sistema.

## 2. TEORINIAI PREKIŲ ŽENKLO KEITIMO SPRENDIMAI

Prekių ženklo keitimo sąvoka, kaip marketingo strategija, mokslinėje literatūroje pradėta nagrinėti XX-XXI amžių sandūroje.

### 2.1. Prekių ženklas kaip reikšminga įmonės identiteto dalis

Kad analizuoti ir apibūdinti įmonių prekių ženklo (angl. „rebranding“) keitimo procesą visų pirma reikia pradėti nuo prekių ženklo apibrėžimo. „Prekių ženklas - bet koks žymuo, kurio paskirtis - atskirti vieno asmens prekes arba paslaugas nuo kito asmens prekių arba paslaugų ir kurį galima pavaizduoti grafiškai“ (LR Prekių ženklų įstatymas, 2001). LR įstatyme prekių ženklui prilyginamas ir ženklas, skirtas paslaugoms žymėti.

Įmonės prekių ženklas paprastai laikomas svarbia jo tapatybės dalimi ir veikia kaip signalas savo darbuotojams, klientams ir akcininkams. Tai etiketė apimanti įvairius įmonės požymius, t.y. klientų supratimą apie kokybę ir patikimumą bei kitus akcininkų lūkesčius dėl finansinių rezultatų (Bryant, 2013).

Anot Dubey (2014) terminas „prekių ženklas“ simbolizuoja gamintojo pažadą klientams.

Šiandien prekių ženklas gali būti apibrėžiamas kaip įmonės vardas, kaip terminas, kaip simbolis ar ženklas, dizainas arba šių elementų derinys, kad atskirti vieno pardavėjo ar grupės prekes ir paslaugas nuo kitų pardavėjų ir juos identifikuoti tarpe kitų konkurentų (Keller, 2006). Prekių ženklas jau seniai įvardijamas kaip viena vertingiausių nematerialiojo turto dalių ir netgi reikšmingesnė nei kitas materialusis turtas (Murphy, 1990). Prekių ženklas ne tik identifikuoja produktą, paslaugą ar įmonę, bet taip pat palaiko stiprų ryšį tarp produktų ir klientų (Hogan, Lemon ir Rust, 2002), siejamas su suvokimu, lojalumu, įvaizdžiu, kultūra ir kt. Šis ryšys užtikrina ateities piniginius srautus.

Boone ir Kurtz (2002) teigia, kad prekių ženklas yra vienas svarbiausių gaminio elementų, leidžiantis vartotojams atskirti organizacijos produktą ar paslaugą nuo savo konkurentų. Xaba (2015) išanalizavęs mokslinės literatūros tyrinėtojų Chernatony ir Riley (1998) tyrimų rezultatus, padarė išvadą, kad prekių ženklas simbolizuoja įmonės tapatybę įvairiais būdais: prekių ženklas kaip teisinė priemonė; logotipas; organizacija; stenograma; rizikos mažinimo priemonė; identiteto sistema; įvaizdis vartotojų protuose; vertės sistema; asmenybė; santykiai; elementas, kuris kuria pridėtinę vertę ir kaip besivystantis subjektas.

Tik stiprūs prekių ženklai padeda įtvirtinti įmonės tapatybę rinkoje ir sukurti solidumą klientų akyse (Kapferer, 2004). Stiprus prekių ženklas tas, kuris yra pripažintas rinkoje, o jo klientai, naudojantys įmonės pasiūlymus, jaučia, kad pasirinko ypatingai vertingus, taip pat tiki tų pasiūlymų kokybės nepakeičiamumu ir nepriekaištingumu (Wrona, 2015). Taigi, viena iš pagrindinių užduočių kiekvienai organizacijai - prekių ženklo žinomumo stiprinimas tarp gavėjų (Alizadeh, Moshabaki, Hoseini ir Naiej (2014).

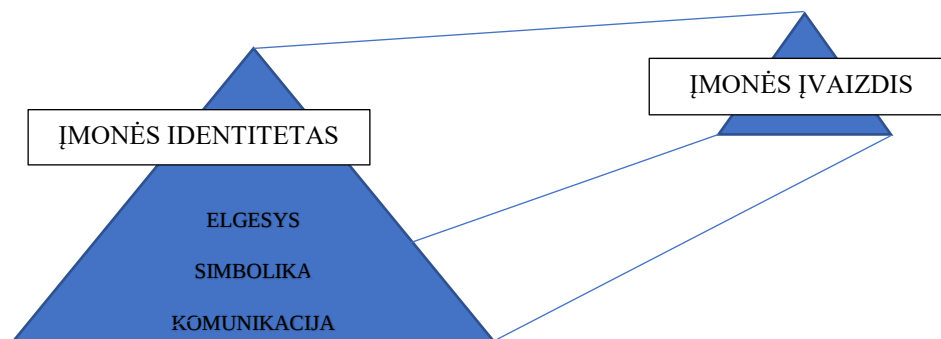
Kartais, verslo subjektams, susiklosto situacija taip, kad reikia atnaujinti prekių ženklą, t.y. pakeisti prekių ženklo pavadinimą, logotipą. Šis procesas apima prekių ženklo ypatingų savybių pritraukimą, pabrėžiant tam tikrus įmonės pokyčius. Vardo keitimo procesas paprastai atliekamas, kai rinkoje pastebimas prekių ženklo vertės sumažėjimas dėl tendencijų pasikeitimo, naujo konkurento įplaukimo arba įmonės žinomumo sumažėjimo arba kai įmonė sujungiama su kita bendrove (Wrona, 2015). Prekių ženklo keitimas yra pagrindinis įmonės marketingo strategijos elementas.

Prekių ženklo žinomumas esminis vartotojų pasirinkimo kontekste, nes prekių ženklo įvedimo įtaka pirkimo sprendimams yra svarbus veiksnys. Pavadinimo įvaizdžio keitimas yra vienas iš būdų iš naujo įgyti ar išlaikyti konkurencinį pranašumą. Prekių ženklo keitimo veikla turi būti efektyvi, tai turi teigiamos įtakos prekių ženklo įvaizdžiui, ji turėtų padėti įmonei išsiskirti konkurentų tarpe, didinti prekių ženklo žinomumą ir būti suderinta su įmonės strategija ir misija. Mitchell (2002) pažymi, kad „atgaivinti“ prekių ženklą, tai ne tik įtakoti vartotojų požiūrį į save, bet dar svarbiau, pakeisti jų suvokimą apie save, įgauti pasitikėjimą, aistros jausmą, priklausomybę ir saugumą.

Prekių ženklas turi tiesioginės įtakos įmonės potencialui ir įgalina pasiekti norimus klientus. Prekių ženklas yra įmonės reputacija ir pažadas klientams. Kuo palankesnė reputacija, tuo geresnis įmonės matomumas ir „galingesnis“ prekių ženklas. Organizacijos prekių ženklas turi turėti reikšmingą pasiūlymą su tai atspindinčiais pažadais, o logotipas svarbus, kad perteikti prekinį ženklą pasauliui. Vien tik reputacija nesukurs stipraus prekių ženklo įvaizdžio. Labai svarbūs veiksniai - matomumas ir atpažinimas, jie gali sukurti stipresnį prekių ženklo įvaizdį ir geresnę reputaciją, tad galima pabrėžti įmonės vizualinio vaizdo svarbą, nes tai daro įtaką tikslinės rinkos prekių ženklo supratimui.

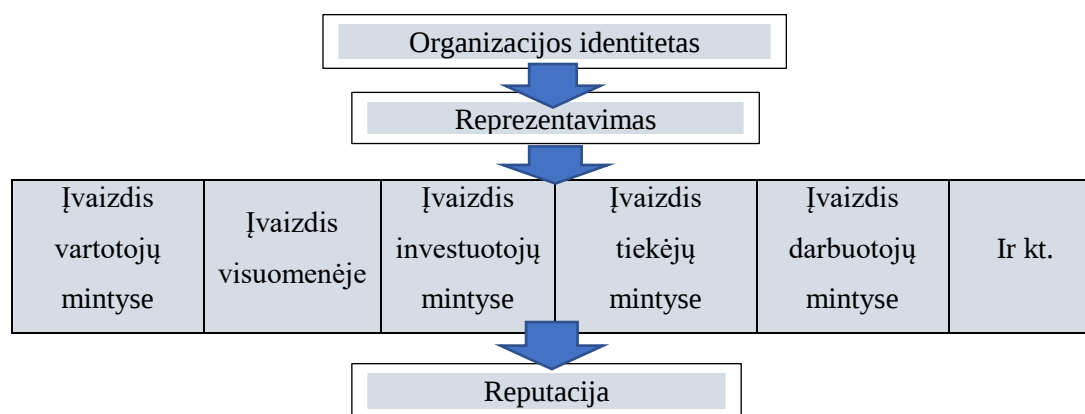
Prekių ženklo įvaizdis yra vienas iš pagrindinių konkurencinio pranašumo elementų, todėl tai dažnai aptariamas daugelio autorių visame pasaulyje klausimas. Jie nurodo, kad prekių ženklas yra ne tik firmos logotipas, tai jos vizualusis tapatumas, reklama ir netgi marketingas.

Įvaizdis yra laikomas įmonės tapatumo atspindžiu, žr. 2.2.1 pav. Tai organizacijos visuma, apimanti tikslus, planus, produktus, paslaugas, valdymo stilių, veiklos komunikaciją ir veiksmus rinkoje (Bronn, 2002).



**2.1.1 pav. Prekių ženklo įvaizdis kaip verslo tapatumo atspindys (sudaryta pagal Bronn, 2002)**

Broon (2002), tyrinėdamas įmonės identitetą, išskiria įvaizdį ir reputaciją, bei pabrėžia šių sąvokų sąsajas. Jei vartotojų įsitikinimai ir jausmai apie įmonę atitinka jų asmenines vertybes tai organizacija vertinama kaip geros reputacijos. Šis tyrinėtojas organizacijos reputaciją apibūdina kaip įvairių suinteresuotųjų šalių organizacijos įvaizdžių visumą, žr. 2.1.2 pav. Organizacijos įvaizdis priklauso nuo jos santykių su visomis suinteresuotomis šalimis.



**2.1.2 pav. Organizacijos reputacija kaip įvairių suinteresuotųjų šalių organizacijos įvaizdžių visuma (Broon, 2002)**

Apibendrinant, įmonės prekių ženklas gali būti apibrėžiamas dviem pagrindiniais aspektais: išorinis įmonės prekių ženklo suvokimas, t.y. jo įvaizdis ir vidinis suvokimas – tapatybė. Pavadinimo

pokyčiais siekiama keisti vaizdą (suvoktą save) arba atspindėti tapatybės pasikeitimą (galimi ir abu variantai kartu).

## **2.2. Prekių ženklo keitimo sąvoka, tikslai, priežastys ir rūšys**

Įmonės prekių ženklo (PŽ) keitimas reiškia iš pradžių suformuoto verslo prekių ženklo pakeitimą į naują formuluotę (Merrilees ir Miller, 2008; Miller ir kt., 2014). Muzellec ir Lambkin (2006) keitimo sąvoką apibrėžia kaip „verslo rinkodaros transformaciją ir vertina kaip labai stiprų, oficialų signalą suinteresuotosioms šalims, kad įmonėje įvyko ryškūs pokyčiai” (p. 807).

Verslo praktikoje prekių ženklo keitimas yra vienas iš būdų, kaip reaguoti į pablogėjusį ar blogą prekių ženklo įvaizdį, atnaujinant jį vartotojų informavimu. Mroz-Gorgon (2016) šį procesą įvardija kaip naujo produkto, paslaugos ar organizacijos įvaizdžio kūrimo procesą, siekiant išsiskirti iš konkurentų bei įgauti savitas asociacijas vartotojų suvokime.

Prekių ženklo keitimo procesas gali būti susijęs su logotipo, pavadinimo, pakuotės, rinkodaros ar komunikacijos pakeitimu. Efektyvus keitimo procesas turėtų atskirti prekių ženklą nuo konkurencijos (Mroz-Gorgon, 2016).

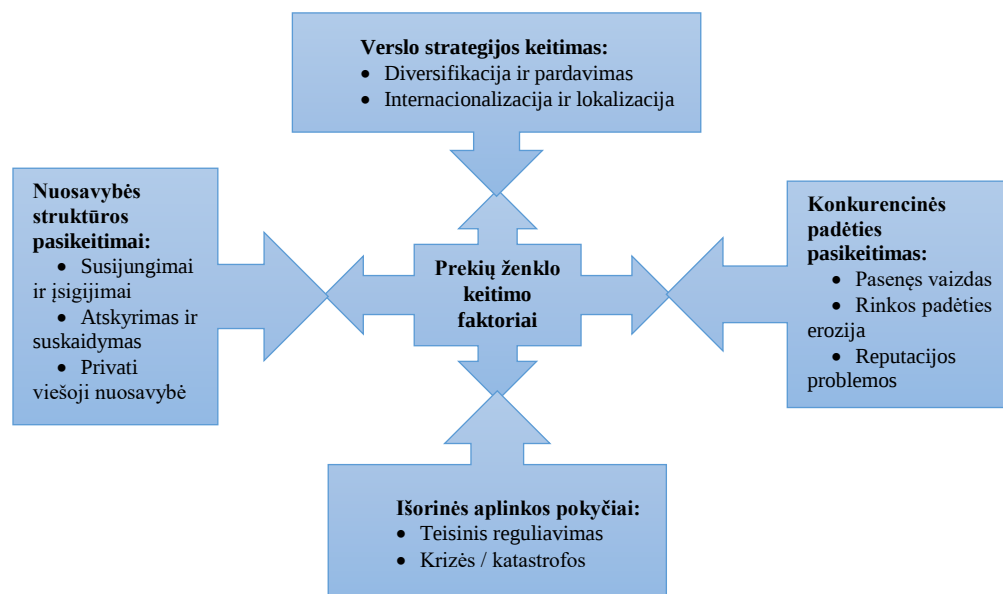
Nuolatinis prekių ženklo atnaujinimas išlaiko įmonės įvaizdį ir praneša klientams, kad visada yra kažkas naujo įmonės veikloje (Smith, 2012). Tyrimai rodo, kad bent periodiškai pertvarkyti prekių ženklą yra būtina sąlyga, siekiant apsaugoti savo poziciją vartotojų tarpe, tačiau drastiškiems pokyčiams reikia skirti daugiau laiko, ypač lojaliems vartotojams reikalingas gilesnis dėmesys, kad jų požiūris į pasikeitusį prekių ženklą netaptų neigiamas (Verlegh, Voorveld ir Eisend, 2015).

Muzellec, Doogan ir Lambkin (2003) teigia, kad prekių ženklo keitimo sąvoka gali būti apibūdinama trimis procesais: pilnas prekių ženklo (korporatyvinio ženklo) pakeitimas; prekių ženklo estetikos pakeitimas (spalva; logotipas, dalis pavadinimo; ir perkėlimas į kitą vietą. Šiame darbe vadovaujamasi prekių ženklo keitimo proceso teorine sąvoka.

Yeboah ir Addaney (2016) įmonės pavadinimo keitimą sieja su naujo prekės ženklo elemento kūrimu siekiant sukurti naują įvaizdį ar poziciją suinteresuotųjų šalių protuose. Autoriai teigia, jog geras ir tvirtas įmonės įvaizdis gali turėti teigiamą poveikį vadovų, investuotojų, darbuotojų ir klientų vertinimams. Pastaruoju metu PŽ yra ne tik veiksminga konkurencinė priemonė, bet ir strateginė būtinybė, padedanti organizacijoms kurti didesnę naudą klientams ir kurti tvarius konkurencinius pranašumus. Prekinis ženklas yra pridėtinė vertė.

Norint suprasti, kodėl įmonės pervadinamos, reikia ištirti prekių ženklo keitimą iššaukiančius veiksnus. Tevi ir Otubanjo (2013) išskiria dvi pagrindines, prekių ženklo keitimo, priežasčių grupes: vidiniai ir išoriniai faktoriai. Vidiniai – kai pokyčius sąlygoja verslo organizacijos struktūros pasikeitimai, pasireiškia per būtinybę ir pačios įmonės norą keisti savo įvaizdį ir sustiprinti suvokimą suinteresuotųjų šalių požiūriu, daugiausia dėmesio skiriant vartotojams. Tai reiškia vidinį prekių ženklo, kaip tapatybės, suvokimą, kuris atsako į klausimą: „kaip įmonė mato save naujame vaidmenyje?“ (Muzellec ir kt. 2003). Išoriniai faktoriai yra apibūdinami kaip konkretūs veiksniai, tokie kaip konkurencingumas, rinkos pokyčiai ir ekonomikos sulėtėjimas (Tevi ir Otubanjo, 2013). Muzellec ir kt. (2003) išorinius suvokimus apibrėžia kaip prekių ženklo įvaizdį. Tevi ir Otubanjo (2013) teigia: „Visos įmonės prestižo priežastys kyla iš aplinkos, kurioje veikia prekių ženklas“ (Tevi ir Otubanjo, 2013, p. 90). Be to, Tevi ir Otubanjo (2013) įmonių prestižą reprezentuoja kaip tęstinį procesą, kurio metu bandoma reaguoti į verslo aplinką, siekiant išgyventi ir klestėti mažesniais ar radikaliais pokyčiais.

Pasak Muzellec ir kt. (2003) pagrindiniai prekių ženklo pokyčių veiksniai yra įvykiai ir procesai, dėl kurių keičiasi įmonės struktūra. Jie pateikia schemą (žr.2.2.1 pav.), kuri iliustruoja keturis pagrindinius veiksnus: nuosavybės struktūros pasikeitimas, konkurencinės padėties pasikeitimas, įmonių strategijos pokyčiai ir išorinės aplinkos pokyčiai.



2.2.1 pav. Prekių ženklo keitimo faktoriai (sudaryta autoriaus, pagal Muzellec ir kt., 2003)

Pagal prekių ženklo keitimo “priemonių ir kliūčių” tyrimą, kurį atliko Miller ir kt. (2014), prekių ženklo keitimo procesą lemia du aspektai: aktyvus/reaktyvus ir skubus/neskubus. Aktyvus reiškia identifikavimo galimybes, kurios yra varomoji jėga reklamuoti, siekiant sustiprinti prekių ženklą, o reaktyvus yra sąlygotas neigiamų veiksnių. Skubūs (neatidėliotini) atvejai apibrėžiami, kai nustatomi terminai, priešingai nei neskubūs, kai tokiais atvejais nėra jokių terminų ir gali trukti daugelį metų.

Be to, Muzellec ir kt. (2003) teigia, kad prekių ženklo keitimas organizacijoje vyksta trimis skirtingais lygmenimis: įmonės lygiu, verslo vieneto lygiu arba produktų lygiu. Jie nurodo įmonių pavadinimo keitimo procesą kaip pokyčius, kurie turi įtakos visam įmonės organui, pavyzdžiui, svarbūs strateginiai pokyčiai ar perkėlimas į kitą vietą. Verslo vienetų pakartotinis prekių ženklas nurodomas tada, kai didesnės korporacijos dukterinėms įmonėms ar padaliniams suteikiamas atskiras tapatumas, kuris skiriasi nuo patronuojančios įmonės. Ženklo pakeitimai produkto lygmenyje reiškia atskirų produktų pavadinimo keitimo procesą, kuris dažnai būna susijęs su prekių ženklo reikšme pasauliniu mastu.

Įmonių verslo pervadinimą dažniausiai gali lemti tokios priežastys kaip konkurencinės padėties pokyčiai, įmonių prestižo motyvai, pokyčiai nuosavybės struktūrose, strategijose ir išorinėje aplinkoje. Pervadinimo procesas gali būti konceptualizuojamas kaip praktika modifikuoti esamus ar toliau kurti naujus prekių ženklo elementus, siekiant sukurti naują įvaizdį ar diferencijuotą poziciją suinteresuotų subjektų protuose bei išskirtinį konkurencinį identitetą (Miller, Merrilees ir Yakimova, 2014). Todėl Le, Cheng, Kuntjara ir Lin (2014) teigia, jog įmonių prekių ženklo keitimas gali būti dviejų formų:

1. Nežymių, evoliucinių modifikacijų formos, t. y. firmos logotipe, šūkyje, pavadinimo dalyje, tik tam tikrais įmonės padėties ir rinkodaros estetikos pokyčiais. Šios formos keitimas vadinamas *evoliuciniu*, jis mažiau pastebimas išoriniams vartotojams. Evoliucinių reklamos strategijų naudojimas yra pranašesnis ir dažniausiai sėkmingas, kai vartotojų požiūris į firminį pavadinimą yra malonus (Le ir kt., 2014). Beje, atsižvelgiant į dideles išlaidas, susijusias su nauju prekių ženklo pavadinimu, evoliucinis formatas gali būti praktiškesnis ir lengviau pritaikomas investicijų atžvelgiui.

2. Revoliucinės transformacijos formos – kai sukuriamas visiškai naujas įmonės prekių ženklas ir vykdomi esminiai įmonės padėties bei rinkodaros estetikos pokyčiai. Tai *revoliucinis* keitimas, kuris lengvai atpažįstamas iš esmės pertvarkant arba pakeičiant prekių ženklą. Naudojant revoliucinę strategiją, kur vykdomas naujo prekių pavadinimo, logotipo įvedimas, Ettenson ir Knowles (2006) teigia, kad gali būti pakenkta suinteresuotųjų subjektų emocinėms ir psichologinėms sąsajoms su prieš tai buvusiu, palankiu pradinio pavadinimu, tokiu būdu atstumiant įmonės pradinį klientų ratą (cit. iš Le ir kt., 2014). Wrona (2015) pabrėžia, kad tai sudėtingas ir brangus procesas, susijęs su rinkodaros revoliucija, nes

keičiasi bendravimas su klientais, reklamuojant produktus ir paslaugas, daugiausia dėmesio skiriant kitoms prekių ženklo savybėms, visa vizualioji tapatybė pertvarkoma iš esmės. Ši užduotis sudėtinga ir ji turi būti nepriekaištingai suplanuota, nes būtina pasiekti visus tuos, kurie jau gerai suprato ir buvo pamilę ankstesnįjį prekių ženklą.

Velikova ir Todorova (2012) teigia, kad revoliucinis pakeitimas apima trijų elementų keitimą: vardo, logotipo ir šūkio, o evoliucinis pakeitimas apima tik šūkį ar logotipą, tačiau, bet kurio iš šių vieno elemento pasikeitimas visada turės įtakos ir kitiems dvejiems.

Muzellec (2003) prekių ženklo keitimo procesą apibrėžia kaip praktiką sukurti naują pavadinimą, atstovaujantį diferencijuotą poziciją suinteresuotųjų šalių požiūriu ir išskirtiniu konkurenciniu tapatumu.

Atlikti moksliniai tyrimai prekių ženklo keitimo proceso tema rodo, kad rinkodaros skyrius turi kuo geriau atlikti komunikacinius procesus apie priežastis, susijusias su keitimu, nepakankamas supratimas apie prekių ženklo keitimą skatina darbuotojus jaustis neužtikrintai ir kelia abejonių vartotojams, komunikacija yra bet kokių pokyčių valdymo proceso esmė (Xaba, 2015).

Įmonių PŽ keitimo procese taip pat yra labai svarbu, kad įmonė tikrai pasakytų kažką naujo suinteresuotiesiems subjektams ir tinkamai apie tai komunikuotų, nes PŽ keitimo procesas gali pasirodyti ne toks veiksmingas (Stuart ir Muzellec, 2004). Kadangi įmonės pavadinimas yra pagrindinė priemonė bendravimui su suinteresuotosiomis šalimis, jo pasikeitimas gali būti gana rizikingas, nes tai, kas pranešama, labai pasikeis tų šalių atžvelgiu (Stuart ir Muzellec, 2004). Įmonių prekių ženklo keitimas apima ne tik pavadinimo pasikeitimą, bet ir logotipą ar šūkį. Logotipas yra susijęs su kompanija per savo formą ir spalvas, todėl logotipo pakeitimas be jokių akivaizdžių priežasčių, pranešimų gali būti nepastebėtas ar įtariamai atrodyti.

Atsižvelgiant į tai, norėdamos keistis, įmonės turi kruopščiai ištirti savo rinką, siekdamos įsitikinti, kad naujas prekių ženklas, nesvarbu koks naujas pavadinimas, pakuotė ar pakeitimas, yra geriausio produkto labui. Prekių ženklo keitimas turi likti svarbus vartotojams ir padidinti prekių ženklo apeliaciją, o ne iš jos pašalinti. Svarbu tai, kad bendrovės, kuriant prekių ženklą, žvelgtų giliau nei „nauja prekė, paslauga“, kad pamatyti, ko jų klientai ilgą laiką reikalauja iš savo prekių ženklo. Galbūt tada PŽK turi galimybę pasiekti ilgalaikę sėkmę (Daly ir Molony, 2004).

Le, Cheng, Kuntjara ir Lin (2014) Taip pat rekomenduojami tolesni testavimo pavyzdžiai, tokie kaip vartotojų įsipareigojimas ir lojalumas. Vartotojų įsipareigojimas sukuria pasilikimą įmonėje, o vartotojų lojalumas veda prie vartotojų pakartotinio pirkimo elgesio. Šie du veiksniai dažnai buvo laikomi

lemiančiais prekių ženklo vertinimą (Chaudhuri ir Holbrook, 2002), Todėl tikimasi, kad jie sumažins prekių ženklo strategijų poveikį įmonės pirmenybei.

Pasak Muzellec, Doogan ir Lambkin (2003) pagrindiniai prekių ženklo atnaujinimo veiksniai yra įvykiai ar procesai, dėl kurių keičiasi įmonės struktūra. Jie išskiria keturis pagrindinius veiksnius: nuosavybės struktūros pasikeitimas; konkurencinės padėties pasikeitimas; įmonių strategijos pokyčiai; išorinės aplinkos pokyčiai.

Reddy, S. K., Reddy, U. M. ir Venkatesulu (2016) teigia, jog prekių ženklai yra labai svarbūs įmonės ilgalaikiam išlikimui ir lyderystei rinkoje. Visgi PŽ gali netekti savo užimamos dalies rinkoje, kai jo teikiama vertė, funkcijos ir nauda nebeturi paklausos vartotojų tarpe. Tačiau egzistuoja procesai, kurie suteikia įmonėms galimybes grąžinti savo konkurencingumą. Tai prekių ženklo atgaivinimo, atkūrimo ar pertvarkymo procesai – PŽK strategijos. Prekių ženklo keitimo procesas yra sudėtingas ir neturėtų būti į jį žiūrima pro “pirštus“. Blogas, neapgalvotas ir netinkamas šio proceso valdymas gali pakenkti verslui, o sėkmingas PŽK žymiai padidins įmonės ilgalaikę sėkmę.

PŽ keitimo, atnaujinimo priežastys pagal Reddy, S. K., Reddy, U. M. ir Venkatesulu (2016):

1. Aktualumas. Prekių ženklai turi likti svarbūs jų tikslinei rinkai, išsilaikyti įvaizdžio ir klientų besikeičiančių poreikių tendencijose, t. y. paslaugų/prekių prieinamumo, patogumo, pasirinkimo, keitimo tendencijos ir technologijos. Prekių ženklas, tapęs senamadišku savo vartotojų akyse yra stagnacijos ir rinkų praradimo pavojuje (Reddy ir kt., 2016).

2. Konkurencija. Sparčiai besikeičiančioje agresyvios konkurencijos aplinkoje, gali atsirasti poreikis PŽ keitimui, siekiant pakeisti prekių/paslaugų pasiūlymus rinkai, kad būtų pateikta labiau įtikinanti priežastis pirkti klientų protuose. Įmonės vardo, įvaizdžio, logotipo keitimas, atnaujinimas gali būti naudojamas kaip priemonė blokuoti ar pašalinti konkurentus bei padidinti įmonės konkurencingumą.

3. Globalizacija. Įmonės pavadinimo keitimas gali būti reikalingas dėl globalizacijos, kai tas pats produktas parduodamas keliuose rinkose ir yra nenuoseklus arba skirtingas (Reddy ir kt., 2016).

4. Susijungimai ir įsigijimai. Kai kartu sujungiami du subjektai, paprastai yra dvi unikalios veiklos kompanijos arba kai prireikia pakartotinai reklamuoti arba atnaujinti vizualinį vaizdą, kad būtų patenkintos abi pusės. Kitais atvejais vienas iš prekių ženklų gali būti labiau dominuojantis, todėl reikia daugiau atgaivinti ar atnaujinti, nes jis tampa vieninteliu dominuojančiu žaidėju (Reddy ir kt., 2016).

5. Inovacijos. Technologijos nuolat vystosi beprotišku greičiu, o pokyčiai dažnai būna bauginantys. Jei prekių ženklas yra susijęs su technologijomis (pvz.: internetas, programinė įranga, techninė įranga ir t.t.), nuolat siūlantis naujoves, jis privalo prisitaikyti prie technologinių pokyčių.

6. Pertvarkymas. Prekių ženklo įvedimas į naują poziciją. Tai pakilimas iš ekonomikos kainų kovotojo iki aukščiausios pozicijos, šiuo atveju kompanijos PŽK būtų signalas tikslinėje rinkoje apie pasikeitusią kryptį, požiūrį ir strategiją, bei priemonė blokuoti konkurentus, valdyti konkurencingumą.

7. Racionalizavimas. PŽK gali būti naudojamas, kad sumažinti verslo plėtrą ir veiklos išlaidas arba kovojant su mažėjančiu pelningumu ir vartotojų pasitikėjimu. Taip pat gali būti naudojamas ten, kur yra sudėtingų ir kartais nesuderinamų produktų portfelių mišinys, kuris dažniausiai kenkia įmonės prekiniam vardui (Reddy ir kt., 2016).

8. Išaugimas. Kai smulkios įmonės išauga į didesnes įmones, jų gaminiai turi būti iš naujo atgaivinti, kad atitiktų platesnės auditorijos poreikius. Dažniausiai tokios kompanijos, dėl biudžetinių apribojimų, pradeda mažesnę prekių ženklų pasiūlymą, nors būtent čia yra reikalingas PŽK.

9. Teisiniai reikalavimai. Teisinės problemos, dėl kurių bendrovė turi pakeisti savo prekių ženklą, vardą. Tai gali būti ginčas dėl pavadinimo ir dizaino panašumų ar bankroto byla.

10. Moralė ir reputacija. Kai įmonė turi demoralizuotų darbuotojų arba blogos reputacijos klientų, kurie kenkia įmonės prekinio ženklo įvaizdžiui. Reikalingas pokytis. Kruopštus prekinio ženklo keitimo procesas gali padėti išspręsti šias problemas, kurias reikia spręsti per pagrindinius pokyčius - visiškai naują išvaizdą organizacijai. Šiuo atveju prekinis ženklas gali pagerinti prekių ženklo konkurencingumą, kuriant bendrą tikslą ir vieningą tapatybę, darbuotojų moralę ir pasididžiavimą. O taip pat atsirastų galimybė pritraukti naujų klientų, sustiprinti santykius su esamais lojaliais klientais bei padėtų surasti geriausius talentus verslui (Reddy ir kt., 2016).

### **2. 3. Prekių ženklo keitimo sėkmės ir nesėkmės veiksniai**

Nors prekių ženklo keitimas dažnai yra sėkmingas, tačiau pats procesas yra sudėtingas ir rizikingas, todėl svarbu, kad įmonės suprastų pagrindines galimybes ir pagrindines kliūtis, kad šis procesas būtų kuo geriau organizuotas ir veiksmingesnis (Alizadeh, Moshabaki, Hoseini ir Naiej, 2014).

PŽ keičianti organizacija informuoja klientus apie pokyčius įmonėje ir taip pat, kaip teigia Wrona (2015), apie naują kokybę, patobulintus paslaugų standartus. Svarbu apgalvoti, suplanuoti ir sistemingai atlikti transformacijas, kad būtų išvengta jau esamų vartotojų atsiribojimo ir tuo pat metu pritraukti naujų verslo klientų. Akivaizdu, kad nepakanka pačios vizualinės sistemos pertvarkymo. Ji turi būti paremta tinkamai pritaikyta rinkodaros strategija. Viena vertus, pokyčių būtinybė yra esminis veiksmas, varomoji jėga, tačiau, kita vertus, ji yra susijusi su dideliu pavojumi - ar prekių ženklo keitimas bus sėkmingas?

Nepaisant to, verta atsižvelgti į riziką ir atlikti tokią investiciją (Wrona, 2015). Tinkamas vaizdas labai stiprus įrankis. Daugiau potencialių klientų reiškia daugiau verslo, o kruopščiai valdomas prekių ženklas yra vertingiausias įmonės turtas, teigia Wrona (2015).

Šiandieninis verslas negali sau leisti atsilikti. Prekių ženklo keitimas gali būti “sėkmės garantas” padedantis išlikti dabartyje. Jo dėka įmonės praneša apie savo pažadus klientams, atrodo kitaip nei konkurentai, suvokia iš naujo savo verslo vertybes ir vizijas bei padidina prekių ženklo matomumą rinkoje.

Merrilles ir Miller (2008) atliktame tyrime siūlo vadovautis šešiais įmonių prekių ženklo keitimo principais, kad įgyvendintas procesas būtų įvertintas kaip sėkmingas:

- tinkama PŽ vizija, subalansuota su pagrindine prekinio ženklo idėja ir tuo pačiu tobulinimas, pritaikant šiuolaikinėms verslo sąlygoms (Merrilles ir Miller, 2008). Naujos technologijos, nauji klientai, tendencijos rinkoje verčia apsižvalgyti aplink ir suprasti, jog sunku atsilaukyti konkurencinėje kovoje nesiekiant susiderinti su šiuolaikinės rinkos pokyčiais;

- kai kurių pagrindinių ar periferinių PŽ sąvokų išsaugojimas, siekiant sukurti ryšį tarp peržiūrėto PŽ ir originalaus;

- gebėjimas patenkinti naujus rinkos poreikius;
- prekių ženklo orientavimas į komunikaciją, mokymą ir vidinės veiklos rinkodarą;
- kiekvieno prekių ženklo elemento suderinimas su bendra prekių ženklo sąvoka įmonės vardo keitimo strategijos įgyvendinime;

- intensyvi naujo prekių ženklo reklama visiems suinteresuotiems subjektams. Rinkodaros veikla yra siekiama tam tikru būdu keisti ar sustiprinti vartotojų mąstyseną. Tai apima mintis, jausmus, patirtis, vaizdus, suvokimą, įsitikinimus ir požiūrį į prekių ženklą (Aaker, 1991).

Mosupyoe (2011) išanalizavęs šiuos principus teigia, kad yra ypač svarbūs vidaus suinteresuotieji subjektai. Tai yra labai svarbu, kad būtų šių suinteresuotų subjektų pirmenybė įgyjant palankumą naujam vardui prieš paskelbiant pokyčius išoriniams subjektams. Logotipas, spalvinė schema ir šūkis yra paviršutiniški, jei po pokyčių, vidiniai procesai ar kai kurie rinkodaros komplekso elementai išlieka tie patys. Labiausiai vertinami yra produktai ir paslaugos. Jei klientų lūkesčiai didesni, nei gali gauti iš paslaugos ar produkto, (Mosupyoe, 2011) rinkodara tokios problemos neišspręs, reikia didesnę dėmesį sutelkti ties techninių galimybių tobulinimu.

Collange ir Bonache (2015) bandė išsiaiškinti vartotojų pasipriešinimą PŽ keitimui, siekė identifikuoti ir kiekybiškai išmatuoti požiūrį į šią rinkodaros praktiką, kad įmonių vadovai galėtų

vadovautis veiksmingu PŽK procesu. Atliko tyrimą su vartotojais dėl prekių ženklo pasikeitimo ir išskyrė respondentų neigiamą ir neutralų požiūrį. Apibendrinę tyrimo rezultatus nustatė penkis kintamuosius, kurie gali lemti vartotojų požiūrį į įmonės prekių ženklo pasikeitimą:

1. Netikėtas pasikeitimas. Netikėtumas dėl produkto, paslaugos ar vardo pakeitimo - prekių ženklo pavadinimo pasikeitimas yra keistas įvykis neigiamą požiūrį turintiems vartotojams, kuris nustebina ar net prajuokina juos, tai yra tam tikras prekių ženklo nuosavybės praradimas, labai rizikinga operacija. Priešingai masto neutralaus požiūrio atstovai. Jie neišreiškia netikėjimo nauju PŽ ir nelaiko šio proceso šokiruojančiu įvykiu. Jų nustebimo jausmas dažniausiai nėra ilgas, jie linkę tikėti, kad įmonės žino, kaip valdyti perėjimą, tačiau abiem atvejais PŽ keitimas yra suvokiamas dažniau kaip “blogas” netikėtumas nei “geras”.

2. Nesuvokimas apie pokyčius – nesuvokiamas vardo keitimo procesas, jo priežastys, jaučiamas nesaugumas, nepatikimumas. Vartotojai domisi įmonių motyvais ir prekių ženklo pakeitimo įgyvendinimu. Jiems būtina suprasti priežastis, kitaip jie prieštarauja pokyčiams, o tai pateisina tokią reakciją, nes jie nesupranta, kodėl įmonė norėjo pakeisti prekių ženklą. Keitimo taktika kelia įtarimą, kad įmonė siekia paslėpti kažką nesąžiningo ar vykdo apgaulingą veiklą. Priešingai, neutralūs respondentai, jų motyvacija tokia, kad prekių ženklo pavadinimo pasikeitimas gali būti susijungimo pasekmė, kad perkančioji bendrovė priverstė prekių ženklą pasikeisti įsigyjamai įmonei.

3. Neigiamų emocijų jausmas – tai vartotojų patirti emociniai neramumai, kai atsiranda neigiamas požiūris į prekių ženklo pakeitimą, tai lemia galingos neigiamos emocijos. Jų nuomone, prekių ženklo pavadinimo pasikeitimas yra pamatinių taškų ir garantijos praradimas:

- nerimaujama, kad negalės atpažinti gaminio lentynose ar nesuras paslaugos, todėl pasikeitimas atrodo sunkus ir nesaugus;
- baimė, kad pasikeis produkto sudėtis ar paslaugų kokybė kartu su prekių ar įmonės vardo pakeitimu. Net jei bendrovė teigia, kad produktų formulė ar tai paslaugų kokybė išlieka ta pati, klientai būtinai patikrins ir įsitikins patys - produktas ar paslauga su nauju vardu turi vėl “įrodyti save“ (Collange ir Bonache, 2015);
- kita svarbi emocija yra pyktis. Pavadinimo pakeitimas neteikia pridėtinės vertės vartotojams. Klientai tai gali palaikyti nesąžininga veikla, nes pakeitimas reikalauja ir jų pastangų dalies (pvz., rasti produktą lentynose, paslaugas, atpažinti įmonę arba patikrinti). Prekių ženklo pavadinimo pasikeitimas reiškia pagarbos stoką, panieką įpročiams ir lūkesčiams - lojaliems klientams. Šia prasme prekių ženklo keitimo procesas yra savaime neigiamas;

- dar viena emocija, kurią sukelia prekių ženklo pavadinimo pokyčiai yra liūdesys. Pradinio prekių ženklo išnykimas liūdina vartotojus dėl savo prisirišimo prie senojo prekių ženklo. Šis išnykimas reiškia jų prisiminimų išnykimą, kuris keičia jų tapatybę.

4. Pasitikėjimas įmone. Kontrastas tarp abiejų grupių reakcijų parodė, kad yra prieštaraujama prekių ženklo pavadinimo keitimui, įžvelgiamos abejonės dėl įmonės nuoširdumo ir sąžiningumo arba informacija apie pasikeitimus teikiama skeptiškai ir todėl abejojama. Neutraliu požiūriu baimė ir abejonės išsisklaido, kai įmonė pateikia informaciją apie prekių ženklo pakeitimus. Todėl vartotojų pasitikėjimas įmone mažina nesusipratimą ir neigiamas emocijas.

5. Naujovių pritraukimas ir požiūris į naujoves. Pyktis, kad yra priimtas firmos sprendimas keisti vardą – vartotojai ir kitos suinteresuotosios šalys domisi įmonių motyvais dėl sprendimo keisti vardą, jie nori ir siekia suprasti priežastis ir surasti atsakymus kodėl įmonė pakeitė pavadinimą. Kai kurie net kaltina įmones nesąžiningumu, neva jiems kelia įtarimų, jog vykdomos machinacijos. Collange ir Bonache (2015) teigia, kad neutralūs respondentai labiau atviri naujovėms ir yra pasirengę priimti naujus produktus ir prekių ženklus. O neigiamiems, prekių ženklo pavadinimo pasikeitimas yra didelis jų įpročių sutrikdymas.

Apibendrinant galima teigti, jog pirmieji trys kintamieji yra psichologinio pobūdžio: netikėtas pasikeitimas – staigmena, pokyčių nesuvokimas ir neigiamų emocijų pasireiškimas. Ir kiti du kintamieji labiau orientuoti į individualias savybes- tai pasitikėjimas įmone ir požiūris į naujoves. Atvirumas naujovėms ir neutralus požiūris į naujus produktus ar naujus prekių ženklo pavadinimus sumažina staigmenos jausmą, nesusipratimą ir neigiamas vartotojų emocijas.

Miller, Merrilees ir Yakimova (2014) atliko mokslinį tyrimą įmonių prekių ženklo keitimo tema ir nustatė penkias pagrindines šio proceso kliūtis:

1. Autokratiško metodo taikymas įmonės prekių ženklo keitime. Autokratiškojo vardo keitimo metodo taikymas pasireiškia tada, kai lyderiai pateikia pakeistą prekių ženklą suinteresuotosioms šalims, o reakcija į ženklo modifikaciją yra neigiama, nes suinteresuotosios šalys nebuvo įtrauktos į pakeitimo procesus, nebuvo su jomis komunikuota apie naująjį prekių ženklą.

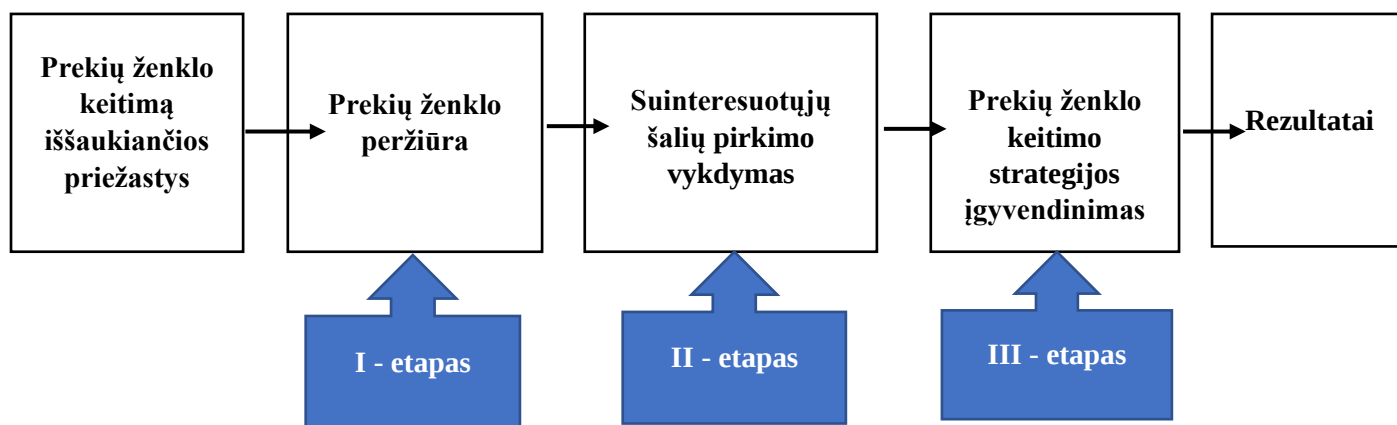
2. Įtampa tarp suinteresuotųjų šalių. Šis barjeras paaiškina padėtį, kai tarp suinteresuotųjų šalių yra nesuderinamumai, kurie gali įtakoti vardo keitimo strategijos palaikymą arba ne.

3. Siaura prekių ženklo peržiūra. Tai tokie atvejai, kai įmonės prekių ženklas yra peržiūrimas per siaurai, neįsigilinama į keitimo priežastis ir į procesą žiūrima atsainiai, o tai riboja galimybę pasiekti išskirtinį vertės pasiūlymą, įtikinti potencialius vartotojus (Stensson, Stromberg ir Alfredsson, 2015)

4. Nepakankami rinkos tyrimai. Ketvirtoji kliūtis reiškia, kad įmonė prieš vykdydama vardo keitimą, neatlieka tam tikrų reikalingų tyrimų, kas vėliau pasireiškia nepelningais proceso rezultatais.

5. Nepakankamas dėmesys vartotojų suvokimui ir lūkesčiams. Neatsižvelgiama į klientų pageidavimus, todėl gali atsirasti nepalankus prekių ženklo suvokimas, vertinimas (Stensson ir kt., 2015), patikimumo stoka (Miller ir kt., 2014).

Beje Miller ir kt. (2014 m.) pabrėžė, kad kiekviena iš šių kliūčių gali pasireikšti atitinkamame įmonės pervadinimo etape. Šie autoriai išskyrė tris prekių ženklo keitimo etapus (žr. 2.3.1 pav.). Pirmąsias keturias kliūtis įvardija kaip turinčias daug fazių, nes jos gali pasireikšti ir veikti du ar tris etapus iš eilės. O penktoji kliūtis – „nepakankamas dėmesys vartotojų suvokimui ir lūkesčiams“ dažniausiai gali pasitaikyti antrojo etapo metu (Miller ir kt., 2014). Pirmasis etapas – „prekių ženklo peržiūra“, sudarytas iš procesų ir tyrimų, kurie patikslina ir padeda įmonėms apibrėžti ženklą. Antrajame - siekiama vidinės prekių ženklo harmonijos, kad paskatinti suinteresuotąsias šalis palaikyti, įsigyti naują prekių ženklą. Ir trečiasis etapas - įmonių prekių ženklo keitimo strategijos įgyvendinimas, taikant integruotą požiūrį.



**2.3.1 pav. Prekių ženklo keitimo proceso modelis (sudaryta pagal Merrilees ir Miller, 2008)**

Miller ir kt. (2014) siekė pateikti išsamesnę ir visapusiškesnę informaciją apie prekių ženklo keitimo procesą ir remiantis bendruoju proceso modeliu (Merrilees ir Miller, 2008) pateikia naująjį kompleksinį įmonių prekių ženklo keitimo proceso modelį (žr. 2.3.2 pav.), kuriame išdėstyti svarbūs veiksniai, anot Miller ir kt. (2014), formuojantys PŽ keitimo proceso sėkmę visuose trejuose etapuose (prekių ženklo peržiūra, suinteresuotųjų šalių pirkimas ir atnaujintos strategijos įgyvendinimas).

1. Stiprus prekių ženklo keitimo proceso lyderis – tai daug fazių turintis veiksnys, turintis lemiamos reikšmės visiems trims keitimo etapams. Jis gali pasireikšti ir naujo prekių ženklo įvedimo etape

ir būti dominuojanti kliūtis PŽ keitimo barjeruose. Stiprus lyderis vadovauja pagrindiniams veiksniams, jam būdinga strategiškai svarbi patirtis ir įsipareigojimas kompanijai. Lyderiai, kurie yra pasiryžę pervadinti įmonę, skatins ir pagrindines suinteresuotąsias šalis aktyviai dalyvauti prekių ženklo peržiūros veikloje ir prekių ženklo strategijos įgyvendinime, sieks įgyti jų paramą naujam prekiniam ženklui, skatins iniciatyvą tų subjektų, kurie anksčiau priešinosi pokyčiams.

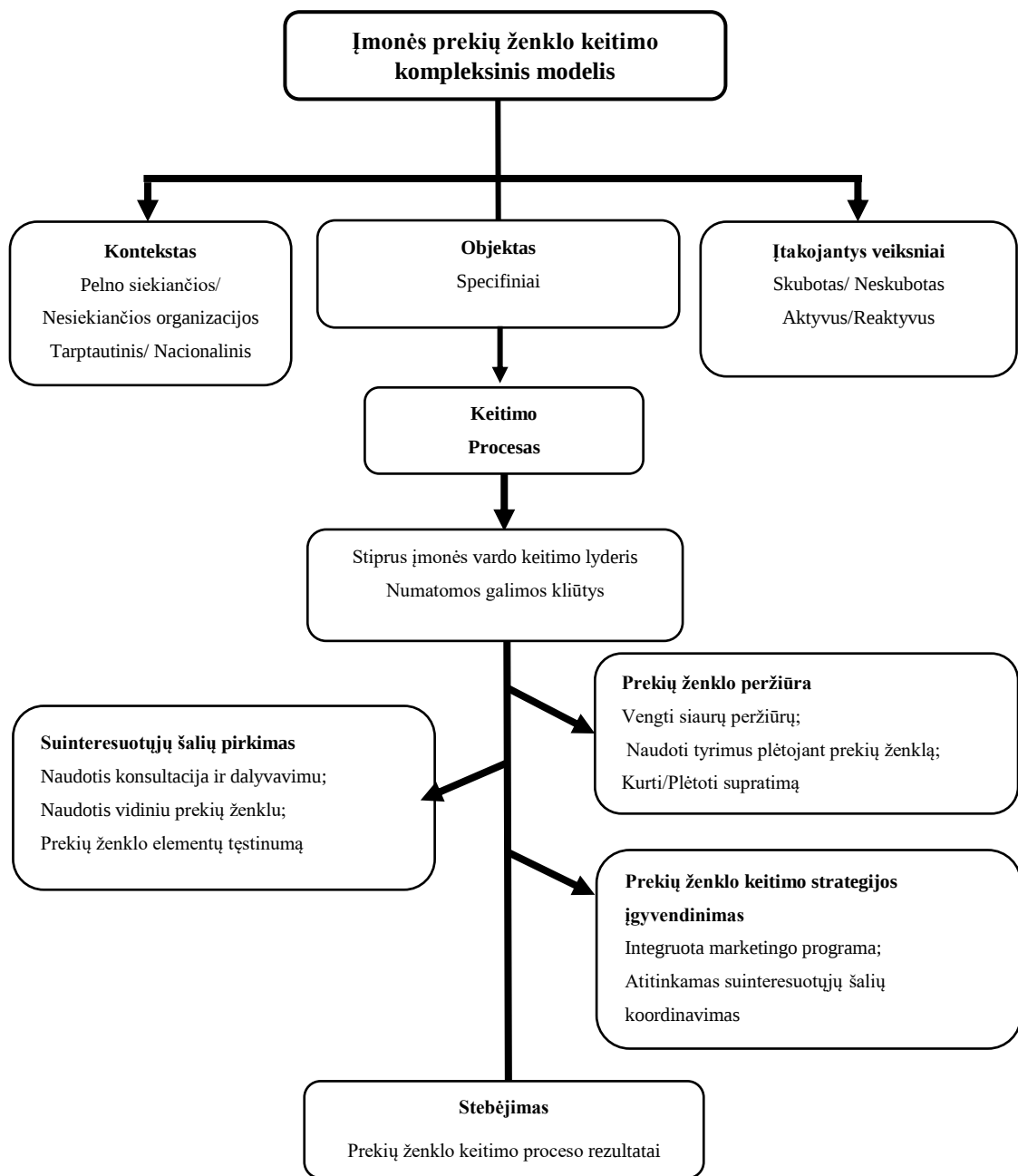
2. Naujo prekių ženklo supratimo plėtojimas – šio veiksnio svarba pasireiškia pirmame etape – prekių ženklo peržiūroje. Įmonės vadovybė turi atlikti kokybinius ir kiekybinius tyrimus, kad išsiaiškinti prekių ženklo situaciją rinkoje ir suprasti pagrindinių suinteresuotųjų šalių požiūrį į jį. Paprastai į tokius tyrimus įtraukiami klientai, darbuotojai ir vadovai, tačiau išskirtiniais atvejais, pavyzdžiui dėl sudėtingesnių prekių ženklų, gali būti ir platesnės auditorijos suinteresuotųjų šalių tyrimai (gyventojai, bendruomenių grupės ir kt.). Atlikus tokius tyrimus lyderiai naudojami mokslinių tyrimų rezultatais, kad peržiūrėti prekių ženklo savybes ir elementus. Šių tyrimų tikslas – sukurti išskirtinį logotipą.

3. Vidinė prekių ženklo veikla – veiksnys lemiantis antrąjį etapą, apimantis vidinius ryšius ir mokymus. Vidinės komunikacijos vykdymas ir įvairūs mokymai skatina darbuotojus remti naujojo prekių ženklo vertybes (Daly ir Moloney, 2004). Peržiūrėto ženklo palaikymas atsiranda tada, kai vadovai ir darbuotojai supranta tiek įmonės esamo prekių ženklo, tiek naujojo atsakomybės sritis ir įsipareigoja dėti pastangas į sėkmingą PŽ keitimo proceso įgyvendinimą (Merrilees ir Miller, 2008).

4. Prekių ženklo savybių testinumas (svarbus antrame etape). Siekiant aukštų PŽ keitimo rezultatų, atnaujintas prekių ženklas turi turėti testinumą su ankstesniu prekių ženklu (Stuart ir Muzellec, 2004). Tyrimai rodo, kad šis testinumas skatina pagrindinių suinteresuotųjų šalių teigiamą požiūrį į peržiūrėtą prekių ženklą (Merrilees ir Milleris, 2008), nes tai gali atspindėti pagrindines vertybes, leidžiančias vertinti ir pakeisto PŽ reikšmę.

5. Suinteresuotųjų šalių koordinavimas – trečiojo etapo veiksnys. Sėkmę gali lemti koordinavimas tarp suinteresuotų subjektų, įgyvendinant naują prekių ženklo strategiją (Merrilees ir Miller 2008). Šios pastangos gali apimti funkcijų koordinavimą ir bendravimą su tam tikrais subjektais (Kaikati, 2003).

6. Integruota rinkodaros programa – svarbi veiksmingam įmonės PŽ keitimo strategijos įgyvendinimui (Kaikati, 2003). Prekės ženklo komunikacijos programa pasiekia integraciją tada, kai visi pranešimai perteikia pakeistą prekių ženklą. Rinkodaros programos gali būti sudarytos iš reklamos, asmeninio pardavimo, viešųjų ryšių, prekių ženklo elementų pertvarkymo: pavadinimas, logotipas. Prekės ženklas ir žiniasklaidos pranešimai turi patvirtinti apie sustiprintą verslo reputaciją, jeigu toks buvo PŽ keitimo tikslas, tuomet galima teigti, jog integracija pasiekta.



2.3.2 pav. Įmonių prekių ženklo keitimo kompleksinis modelis (Miller ir kt., 2014)

Wojciechowska (2015) atliko tyrimą Lenkijos vietinėje rinkoje ir išskyrė šiuos verslo sėkmę lemiančius veiksniai įgyvendinant PŽ keitimo strategiją: tinkamai pasirinkta ir įgyvendinta prekių ženklo

keitimo strategijos rūšis; sąmoningas pareigų pasiskirstymas; visų išteklių įtraukimas, įskaitant įvairias suinteresuotųjų šalių grupes (labai svarbu darbuotojų įtraukimas).

## **2.4. Prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių valdymas**

Prekių ženklo keitimo strategijos valdymas turi būti nuoseklus ir nuolatinis dinamiškas procesas, kuriuo remiantis įmonė gebėtų įvertinti išorinės aplinkos pokyčius, prisitaikyti prie jų ir kuo efektyviau pasinaudoti potencialiomis galimybėmis. Tam, kad priimti efektyvius sprendimus pokyčių procese reikia gebėti suderinti vidinės ir išorinės įmonės aplinkos veiksnius ir atsakingai priimti sprendimus, kad tikslingai pasinaudoti galimu prekių ženklo keitimo potencialu ir kiek galima minimalizuoti galimas grėsmes.

Ankstesnėje dalyje aptarti PŽK sėkmės ir nesėkmės veiksniai tai galimybių ir grėsmių indikatoriai, tad siekiant užtikrinti efektyvų strategijos įgyvendinimą – svarbu ne kiek surasti, kiek gebėti suvaldyti organizacijos potencialo ir ją veikiančios išorinės ir vidinės aplinkos ryšį. Ryšio nebuvimas neigiamai veikia įmonės konkurencinį pranašumą ir padėtį rinkoje.

Potencialo ir grėsmių valdymas apima visus tris keitimo proceso etapus, t.y. analizę, planavimą ir strategijos įgyvendinimą. Pirmajame etape privalu išanalizuoti vidinės ir išorinės įmonės aplinkos ypatybes, kad numatyti perspektyvas į ateitį. Antrame etape vyksta strategijos formulavimas, apibrėžiama orientacija, o trečiajame – įgyvendinimas, užduočių vykdymas ir išteklių pasiskirstymas.

Vidinės ir išorinės įmonės aplinkos analizei vykdyti yra keletas metodų. Išorinei aplinkai identifikuoti taikomi Porterio (5 jėgų modelis: naujų konkurentų grėsmė, tiekėjų derėjimosi galia, vartotojų derėjimosi galia, pakaitalų grėsmė ir esama konkurencija) ir PEST (politinių - teisinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių vertinimas) modeliai. Taip pat reikia išanalizuoti ir vidinės organizacijos galimybes ir pavojus. Plačiai taikomas metodas – SSGG analizė (angl. SWOT). „Bendra situacijos analizė apima įmonės vidinės (stiprybės ir silpnybės) bei išorinės (galimybes ir grėsmės) aplinkos analizę. ištyrus įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, galimybes, pavojus, anot Vasiliausko (2001) galima suformuoti matricą pabrėžiant 4 strategijas: organizacijos stipriųjų savybių naudojimas galimybėms realizuoti; silpnųjų savybių neutralizavimas, naudojantis galimybėmis; stipriųjų savybių naudojimas pavojams išvengti ir silpnųjų firmos savybių stiprinimas. Organizacijos gali pasirinkti vieną iš strategijų arba derinti atskirai“ (Valentinavičius, 2009, p. 134). Siekiant išsiaiškinti potencialias galimybes, visų pirma reikia nustatyti grėsmes ir stipriąsias įmonės savybes joms mažinti.

Prekių ženklo keitimas – tai galimybė pasiekti norimus klientus. Galima išskirti šias potencialias galimybes, dėl kurių verta įgyvendinti įmonės prekių ženklo keitimo strategiją:

- galimybė pasiekti konkurencinį pranašumą;
- profesionalus ir sumanus vizualinis vaizdas su naujomis dizaino tendencijomis;
- klientų pirkimo pokyčiai (prisitaikymas prie jų);
- vartotojai vertina išskirtinumą;
- pardavimų padidinimas;
- didesnis prekinio ženklo matomumas;
- galimybė brangiau parduoti savo prekes, paslaugas;
- verslo augimo skatinimas
- geresnių darbuotojų pritraukimas;
- platesnis įmonės matomumas ir perspektyvos rinkoje.

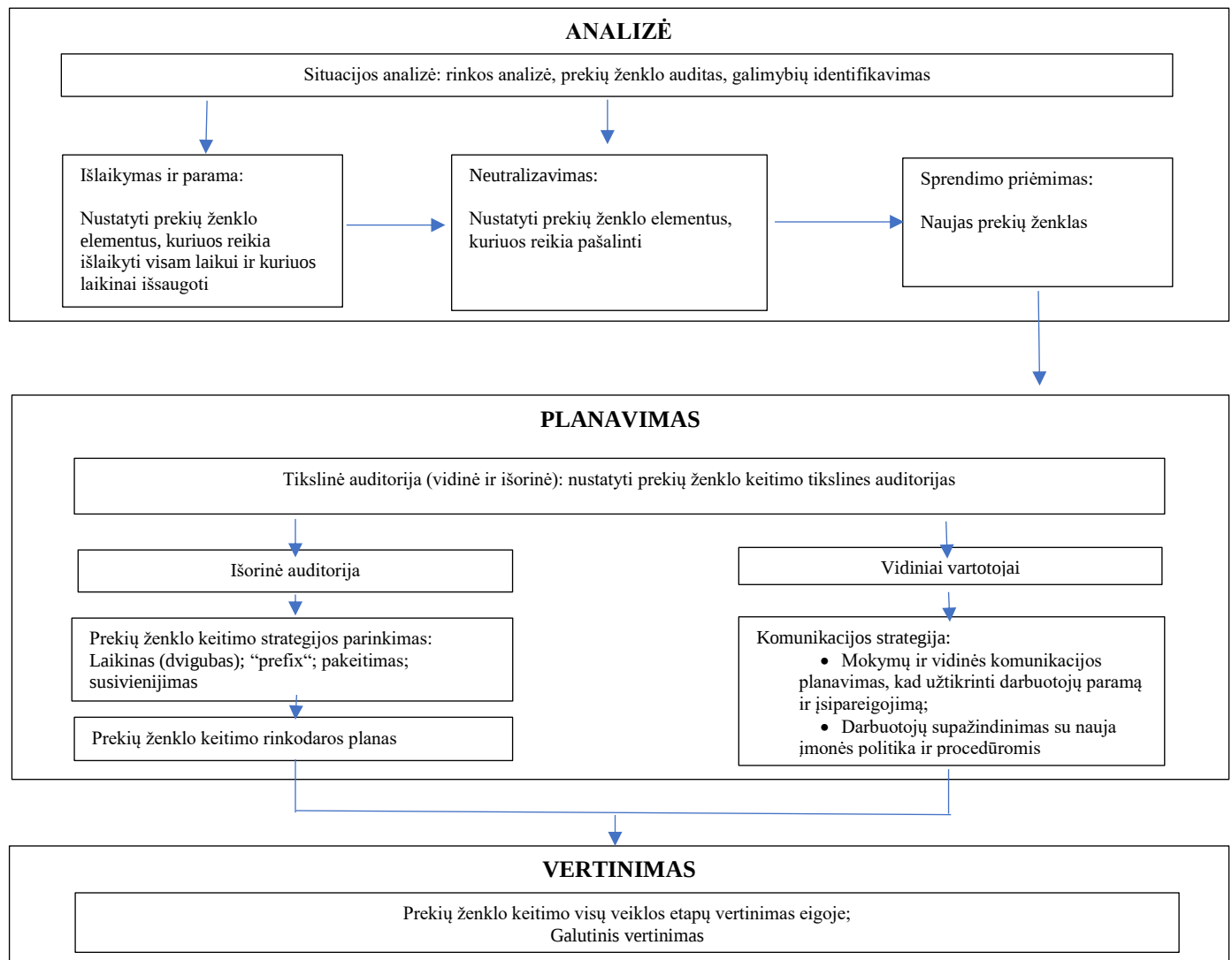
Daly ir Moloney (2004) atliko dviejų kompanijų („Eircell“ per registruojant į „Vodafone“) susijungimo tyrimą, pateikė keturis prekių ženklo pervadinimo metodus ir pristatė prekių ženklo keitimo sistemą, siūlančią pagalbą įmonėms, kaip valdyti šį sudėtingą PŽ keitimo procesą, grėsmes ir potencialą, žr. 2.4.1 pav.

Moiescu (2006) pateikė telekomunikacijų bendrovės „Orange“ vardo keitimo strategijos pavyzdį ir proceso vertinimą. Savo tyrime apibūdino pagrindinius įmonės PŽ keitimo sistemos elementus, pradedant nuo situacijos analizės, tęsiant vidiniu darbuotojų ir vadovų pasirengimu bei verslo aspektų pakeitimu ir pritaikymu, kad būtų užtikrintas suderinamumas su nauju prekių ženklu. Pervadinimo procesas apima tam tikros vardo keitimo strategijos įgyvendinimą, komunikacijos ir mokymo taktikas bei nuolatinį proceso vertinimą. Moiescu (2006) prekių ženklo keitimo procesą (Daly ir Moloney, 2004) įvardija kaip logišką, nuoseklią sistemą, skirtą geriau valdyti didėjančių įmonių pervadinimo reiškini.

Tam, kad sėkmingai būtų įgyvendinama, PŽ keitimo strategija, turėtų būti laikomasi šių žingsnių (Moiescu, 2006), kurie yra sugrupuoti į tris pagrindinius etapus: analizė, planavimas ir vertinimas (Daly ir Moloney, 2004), kiekvienas iš jų reiškia tam tikrų aspektų valdymą proceso sėkmei pasiekti:

1. Analizės etapas. Planuojant rinkodarą, Daly ir Moloney (2004) teigia, jog visi jos aspektai turėtų būti plėtojami analizuojant situaciją rinkoje. Būtina išnagrinėti kiekybinius ir kokybinius rodiklius: rinkos dydis ir potencialas, rinkos požiūris ir pageidavimai, konkurentų stipriosios ir silpnosios pusės. Prekių ženklo auditas turėtų suteikti konkretų rinkos požiūrį į prekių ženklą, bei perspektyvas susijusias su PŽK, nurodyti jo stipriąsias ir silpnąsias puses bei konkuruojančių prekių ženklų situaciją rinkoje.

Moisescu (2006) teigia, jog siekiant surinkti tokią rinkos informaciją reikia standartinių rinkodaros tyrimų ir audito metodų taikymo. Taip pat svarbi vidaus rinkodara. Tuo pačiu reikalinga pradėti tyrimus viduje, kad išsiaiškinti vadybos ir darbuotojų požiūrį į senąjį prekių ženklą (Daly ir Moloney, 2004). Tyrimai išorėje galimi, siekiant sužinoti apie personalo darbuotojų nuomonę ir požiūrį į pokyčius, o gal net baime ir siekius.



**2.4.1 pav. Prekių ženklo keitimo sistema (sudaryta pagal Daly ir Moloney, 2004)**

2. Planavimo etape – svarbus aspektas yra komunikacijos planavimas, bendravimas su vidiniais suinteresuotais subjektais. Atskleidusi vidaus subjektų požiūrį, įmonė gali toliau plėtoti ryšius tarp suinteresuotųjų pusių, siekiant įgyti darbuotojų paramą ir įsipareigojimą (Wojciechowska, 2015) bei

apmokėti juos, supažindinti su nauja įmonės politika ir procedūromis (Daly ir Moloney, 2004). Vidaus komunikacijos planavime turėtų būti atsižvelgta į bendrąsias išorinės komunikacijos planavimo gaires.

Kitas svarbus žingsnis planavimo etape yra ženklo keitimo strategijos tinkamas parinkimas (Wojciechowska, 2015). Daly ir Moloney (2004) pateikia keturias vardo keitimo strategijas pagal Kapferer (1992):

- laikinoji arba dar įvardijama kaip “dviguba“. T. y. prieš pakeičiant senąjį pavadinimą nauju, yra priimtas laikinas susitarimas, kad naudoti dalį seno vardo ir kaip įžangą, dalį naujojo. Galiausiai lieka tik naujas prekės ženklo vardas. Tai strategija, kuri ryškiai pabrėžia prekės ženklo nuosavybės vertę senajame prekės ženkle ir tuo pačiu palengvina naujojo prekės ženklo įsisavinimą (Moisescu, 2006);

- “prefiks“ - metodas, kai sujungiami du ar daugiau prekių ženklų, bet nė vienas iš esamų prekių ženklų nebus naudojamas kaip naujas prekių ženklas (Daly ir Moloney, 2004). Naujasis PŽ pridedamas kaip priedas seniems prekių ženkams. Po kurio laiko pašalinami seni vardai ir išlieka tik “prefiks“ pavadinimas kaip naujasis vardas. Tokiu būdu siekiama, kad senų prekių ženklų vertybės taptų naujo PŽ dalimi, o suinteresuotiesiems subjektams skiriama laiko prisitaikyti prie naujo ženklo;

- pakeitimo – visiškai naujo vardo įvedimas. Reiškia, kad pakeičiamas iš senojo į naują pavadinimą arba visiškai kitokį pavadinimą. Šis metodas apibūdinamas kaip greitas ir ryškus, todėl jis turi būti atliekamas tik remiantis atitinkamais rinkos tyrimais. Skubotas pavadinimo pašalinimas turint teigiamas asociacijas suinteresuotosioms šalims gali atnešti kompanijai rimtų padarinių. Tiek klientai tiek pačios organizacijos darbuotojai linkę prisirišti prie mėgstamo prekinio ženklo, o jo vardo pakeitimas gali privesti prie prekinio ženklo pamiršimo. Stiprūs emociniai ryšiai su senaisiais vardais apsunkina vardo keitimo procesus, todėl būtinas gerai suplanuotas bendravimas su suinteresuotomis šalimis, kad sumažinti painiavą ir galimą nepasitenkinimą pokyčiais;

- susivienijimo - vardo keitimo strategija, kai sujungiami du stiprūs prekių ženklai. Du pavadinimai apjungia dviejų PŽ galybę ir vertybes, todėl gautas nuosavas kapitalas gali būti dar didesnis nei abiejų įmonių sumoje. Tokiam susijungimui reikia labai kruopštaus valdymo, gebėjimo laikytis abiejų šalių suinteresuotųjų subjektų požiūrių.

Kiti vardo keitimo procesų tyrėjai, t. y. Kaikati ir Kaikati (2003) pateikia šešis galimus strateginius pasirinkimus įmonių vadovams keičiant prekių ženklą:

- fazės įvedimo arba nutraukimo strategija. Tai įžanginis laikotarpis, nes naujasis PŽ yra susietas tam tikrais ryšiais su senuoju PŽ. Kai pasibaigia perėjimo laikotarpis senasis PŽ palaipsniui nutraukiamas;

- kombinuoto prekių ženklo strategija. Ji sujungia esamus PŽ. Pavyzdžiui, “skėtinis“ PŽ, vienos PŽ vardas yra naudojamas reklamai beveik visame pasaulyje tam tikrai produkto linijai;
- skaidri įspėjimo strategija. Remiasi klientų įspėjimu prieš ir po prekių ženklo pakeitimo. Visa tai atliekama intensyvios reklamos, pardavimų pagalba;
- staigi likvidavimo strategija. Apima senojo prekių ženklo pakeitimą per naktį ir nedelsiant pakeičiant jį nauju pavadinimu be pereinamojo laikotarpio. Naudojama, kai organizacija siekia atsiriboti nuo senojo įvaizdžio. Tai puiki strategija atgaivinti ženklui, tačiau įmonė turi sukurti gerai apgalvotą politiką, kad klientai pamirštų senąjį ženklą ir asociacijas į jį;
- priešpriešinio perėmimo strategija. Paprastai taikoma įsigijimo metu. Nors ir pirkėjai linkę plėtoti savo prekių ženklą, kad pademonstruoti nuosavybę, tačiau tai atvirkštinis variantas, jie atsisako savo PŽ įsigyjamo naudai. Įsigytas PŽ yra labiau populiarus ir gerbiamas nei jų prekės ženklas. Toks vaidmuo gali būti tikslingas, kai konkurentai agresyviai įgyja visuotinę įtaką kuriant savo pasaulinius prekių ženklus;
- senojo PŽ grąžinimo strategija. Per šią strategiją įmonės grąžinasi pavadinimą, kurio kažkada anksčiau atsisakė, kad ištaisyti klaidą ir bandyti atgauti prarastus ar potencialiai prarastus klientus.

PŽK strategijos planavime svarbus vaidmuo atitenka prekių ženklo auditui, kadangi jis turėtų padėti valdyti šį apsisprendimą – kurį būdą iš keturių pasirinkti? Moisescu (2006) pažymi, jog gana dažnai šį sprendimą nulemia klientų, vadybos ir darbuotojų sentimentalumas, jis teigia, kad yra daug atvejų, kai senojo prekių ženklo elementų buvo išsaugota naujajame ženkle. Visgi, PŽK strategijos pasirinkimas turėtų būti vykdomas objektyviai.

PŽK rinkodaros planavimas – gerai žinomo ir vertinamo prekių ženklo nutraukimas yra rimtas sprendimas, todėl rinkodaros planas turi atitikti visus principus: situacijos analizę, savianalizę, prielaidas, galimus scenarijus ir įgyvendinimo procese – išteklius ir biudžetą. Turėtų būti kruopščiai planuojamas kiekvienas šio mišinio elementas. Reikalinga priimti sprendimai dėl produktų asortimento, naudos, kainodaros, integruotos komunikacijos ir kitų elementų. Tarp suinteresuotųjų subjektų ir vidinės mokymo programos egzistuoja glaudus ryšys. Įmonės darbuotojai atlieka labai svarbų ir netgi lemiamą vaidmenį verslo tikslų pasiekime ir turi įtakos klientų pasitenkinimui. Todėl svarbu aiškiai apibrėžti PŽ keitimo proceso dalyvių vaidmenis, kad jie būtų tinkamai mokomi ir pasirengę pasiekti techninę ir funkcinę kokybes.

3. Trečiasis vertinimo etapas. Galimas pakopinis vertinimas tebesitęsiančių elementų ir paskutinis, bendras viso PŽ keitimo proceso vaizdo vertinimas. Planavimo proceso etapų vertinimas suteikia

kompanijai galimybes procesų tobulinimui. Iškilus akivaizdžiam pokyčio poreikiui galima keisti bet kurį plano aspektą (Daly ir Moloney, 2004).

Miller ir kt. (2014) tyrime buvo nustatyti trys prekių ženklo keitimo sėkmę nusakantys rodikliai:

1. Verslo sėkmės priemonių padidėjimas (pelningumas, pardavimai, klientų skaičius, palanki įmonės reputacija ar įmonės įvaizdis).

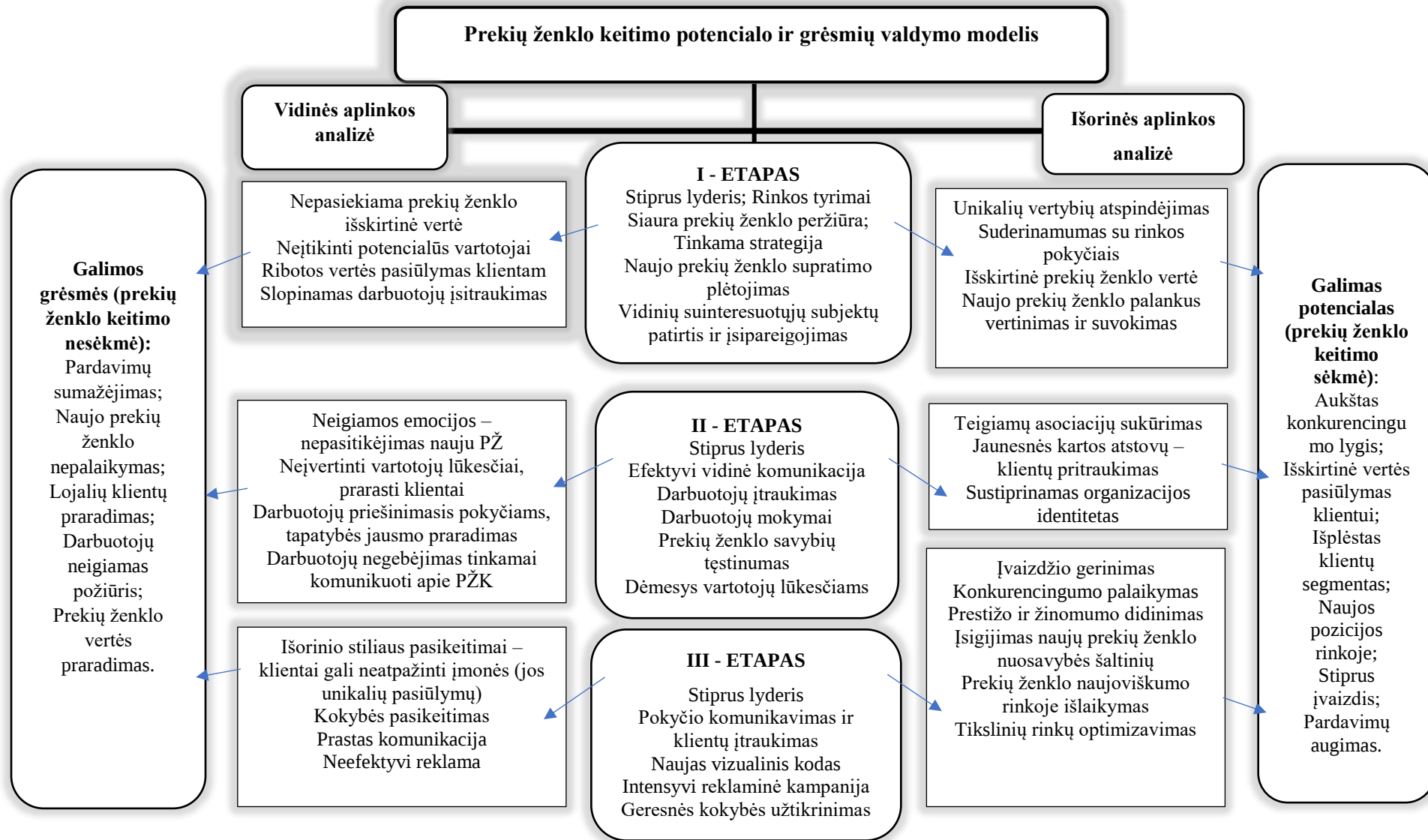
2. Ar įgyvendintas planas ir ar pasiekti nurodyti įmonės PŽ keitimo tikslai.

3. Visos PŽ keitimo strategijos bendrų rezultatų vertinimas, atsižvelgiant į pirmosios ir antrosios rodiklių grupės rezultatus. Vertinamas kaip stiprus (kai yra vienas ir daugiau teigiamų rodiklių, pvz.: pelno padidėjimas, įvaizdžio pagerėjimas ir kt.) arba silpnas (jei visi rodikliai rodo prastus rezultatus).

Apibendrinant prekių ženklo keitimo proceso teorinius aspektus, galima pagrįstai teigti, jog PŽK strategijos pasirinkimą įmonėje lemia daug priežasčių: PŽ aktualumas; konkurencija; globalizacija; susijungimai ir įsigijimai; inovacijos; pertvarkymas; racionalizavimas; išaugimas; teisiniai reikalavimai; moralė ir reputacija.

Pasak Muzellec ir kt. (2003) pagrindiniai prekių ženklo pokyčių veiksniai yra įvykiai ir procesai, dėl kurių keičiasi įmonės struktūra. PŽK gali būti dviejų formų: nežymių, evoliucinių modifikacijų formos ir revoliucinės transformacijos formos. Prekių ženklo keitimas dažnai yra sėkmingas, tačiau pats procesas yra sudėtingas ir rizikingas.

Mokslinėje literatūroje pateikiamos penkios pagrindinės, PŽK procesui trukdančios kliūtys: autokratiško metodo taikymas; įtampa tarp suinteresuotųjų šalių; siaura prekių ženklo peržiūra; nepakankami rinkos tyrimai; nepakankamas dėmesys vartotojų suvokimui ir lūkesčiams. Sėkmingas PŽK proceso įgyvendinimas gali suteikti įmonei konkurencinį pranašumą ir išskirtinumą tarpe kitų verslo subjektų rinkoje. Tam, kad sėkmingai įgyvendinti prekių ženklo keitimo procesą reikalinga išanalizuoti vidinę ir išorinę organizacijos aplinkas, išsiaiškinti sėkmingumą lemiančius veiksnius bei suvaldyti galimas grėsmes, kad pasinaudoti galimu potencialu (žr. 2.4.2 pav.).



2.4.2 pav. Prekių ženklo keitimo potencialo ir grėsmių modelis (sudaryta autoriaus, remiantis Miller ir kt., 2014)

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Kad atlikti prekių ženklo keitimo proceso sėkmingumą formuojančių veiksnių analizę ir pateikti „Circle K Lietuva“ galimo potencialo panaudojimo ir grėsmių mažinimo rekomendacijas, šioje dalyje pateikiama darbo tyrimo metodologija ir metodai bei pasirinkti tyrimo instrumentai.

#### 3. 1. Objektas, tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo problema.** Organizacijos vis dažniau naudojami prekių ženklo keitimo strategijomis ir taip siekia padidinti prekių ženklo žinomumą bei stiprinti marketingo komunikacijos poveikį vartotojams. Nors prekių ženklo keitimo procesas įmonėms dažniausiai atneša sėkmę, vis dėl to egzistuoja ir didelė rizika, nes tai painus ir sudėtingas procesas, reaguojantis į vartotojų naujo prekių ženklo suvokimą, įmonės tapatybę. Įmonėms, ypač svarbu suprasti pagrindines galimybes ir esmines grėsmes, kad kuo efektyviau organizuoti ir įgyvendinti prekių ženklo keitimą.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas **UAB „Circle K“** prekių ženklo keitimo atvejis. Įmonė dar šiais metais išgyveno šios sudėtingos marketingo strategijos proceso įgyvendinimą.

**Tyrimo objektas.** UAB „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti UAB „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo sėkmingumą lėmusius veiksniai.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. identifikuoti vardo keitimo proceso sėkmės/ nesėkmės veiksniai ir pasekmes (remiantis sudarytu modeliu, žr. 2.4.2 pav.);
2. empiriškai nustatyti, kokie veiksniai labiausiai prisidėjo prie UAB „Circle K“ PŽ keitimo proceso sėkmės/ nesėkmės;
3. preliminarai įvertinti „Circle K Lietuva“ pokyčio sėkmingumą ir pateikti UAB „Circle K Lietuva“ rekomendacijas apie esamo potencialo panaudojimą ir galimų grėsmių mažinimą.

**Tyrimo metodai:** kad nustatyti prekių ženklo keitimo sėkmingumui turinčius veiksniai buvo atlikta mokslinės literatūros šaltinių lyginamoji ir loginė analizės. Pirminiai tyrimo duomenys buvo renkami kokybinio metodo (vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų interviu) būdu, o antriniais taikytas kiekybinis (klientų ir darbuotojų klausimynas) tyrimo metodas. Gautų kiekybinių duomenų

analizė ir interpretavimas buvo atliktas, naudojantis Microsoft Office paketo Microsoft Excel programos įrankiais.

Tiriamieji klausimai kokybinių ir kiekybinių duomenų analizei atlikti:

- 1) Ar buvo atlikti rinkos tyrimai, kad išsiaiškinti PŽ „Statoil“ žinomumą ir naujo prekių ženklo vertinimą ir priimtinumą visuomenėje?
- 2) Kokia PŽK strategija vadovavosi, kaip vyko procesas, kiek laiko truko?
- 3) Kokiais metodais įmonė bandė įtikinti darbuotojus ir klientus patikėti „Circle K“ prekių ženklu?
- 4) Ar buvo pristatytos visuomenei prekių ženklo keitimo priežastys?
- 5) Ar „Circle K Lietuva“ perteikė savo darbuotojams „Circle K“ vertybes?
- 6) Ar darbuotojai buvo įtraukti į PŽK procesą, kokios jų atsakomybės?
- 7) Kokiais informaciniais kanalais įmonė komunikavo apie pokyčius ir koks komunikacijos efektyvumas?
- 8) Ar „Circle K Lietuva“ išsaugojo buvusio prekių ženklo tęstinumą? Kokios „Statoil“ PŽ pamiltos savybės buvo išsaugotos?
- 9) Kaip darbuotojai vertina vidinę įmonės komunikaciją?
- 10) Kokia klientų nuomonė apie „Circle K Lietuva“ įvaizdį, žinomumą?
- 11) Kaip klientai vertina prekių ir paslaugų kokybę po prekių ženklo pasikeitimo?
- 12) Grįžtamasis ryšys. Kokios priežastys lemtų klientų rekomendacijas apsilankyti „Circle K Lietuva“?

### **3.2. Tyrimo metodikos pagrindimas**

Iškeltiems darbo tyrimo uždaviniams spręsti buvo naudojami teoriniai ir empiriniai tyrimų metodai. Teorinės analizės ir empiriniu kokybiniu – interviu tyrimu siekiama apibrėžti problemą ir išskirti prekių ženklo „Circle K Lietuva“ keitimo sėkmės veiksnius, bei suformuluoti klausimus kiekybinio tyrimo atlikimui. Interviu klausimai su atsakymais pateikiami 1 priede.

Po atlikto kokybinio tyrimo ir mokslinės literatūros analizės buvo sudaryta kiekybiniam tyrimui reikalingų, prekių ženklo keitimo proceso sėkmės veiksnių lentelė. Joje pateikiami keitimo proceso etapai, grėsmes ir galimybes sąlygojantys veiksniai, atitinkami klausimai jų išsiaiškinimui ir galimos pasekmės (žr. 5 priedas).

Kiekybinio tyrimo tikslas yra gauti klientų ir darbuotojų nuomonę, kokius PŽ keitimo proceso veiksniai jie išskiria kaip svarbius prekių ženklo keitime, lemiančius proceso sėkmingumą. Šiam tikslui įgyvendinti buvo sudaryta dvi anketos: viena skirta „Circle K Lietuva“ tinklo klientams apklausti, o kita darbuotojams. Klientų ir darbuotojų anketas sudarė trys socialiniai – demografiniai, uždaro tipo klausimai ir kiti klausimai susiję su „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimu, kurie buvo pateikti teiginių forma su matricos skale (kiekvienas teiginys vertinamas 5 balų sistemoje): visiškai nesutinku (1); nesutinku (2); nežinau (3); sutinku (4); visiškai sutinku (5). Klientų ir darbuotojų apklausa vykdoma elektroniniu būdu, socialinių tinklalapių pagalba. Respondentams buvo pateikti šių grupių klausimai: supratimas apie prekių ženklo pokytį, jo vertinimas; komunikacinių pranešimų suvokimas ir efektyvumas; prekių ženklo įvaizdis ir vertė. Klientų ir darbuotojų anketų pavyzdžiai pateikiami 3 ir 4 prieduose.

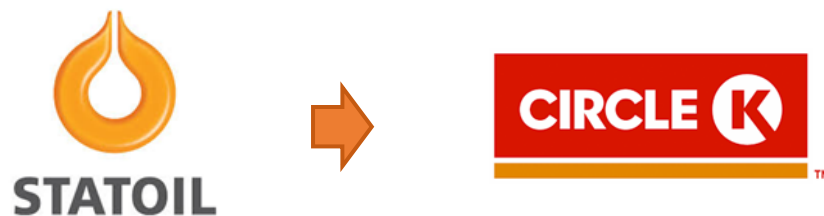
## 4. „Circle K Lietuva” PREKIŲ ŽENKLO KEITIMO VEIKSNIŲ TYRIMO REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje pristatomos „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo priežastys, tikslai, „Circle K“ tinklo misija, vertybės ir siekiai. Vėliau pateikiama interviu ir klientų/darbuotojų apklausos analizių apibendrinimai.

### 4.1. „Circle K“ prekių ženklo keitimo atvejis

2012 metų birželio 19 dieną Šiaurės Amerikos savitarnos prekybos industrijos lyderė „Alimentation Couche-Tard, Inc.“ įsigijo UAB „Statoil Fuel & Retail Lietuva“ akcijas. Sandorio vertė siekė 3,6 mlrd. JAV dolerių.

„Pasikeitus įmonės akcininkams, visiems gerai žinomas „Statoil“ tapo pasaulinio degalų ir maisto prekybos tinklo dalimi.“ Siekiant išlaikyti klientų tinklą, užtikrinti, kad prekės ženklas būtų jiems atpažįstamas ir sietųsi su jiems pažįstama prekių, paslaugų ir aptarnavimo kokybe nuspręsta taikyti vienodą pavadinimą ir įmonės logotipą. Tuo tikslu 2016 metų balandžio 1 dieną kompanija „Statoil Fuel & Retail“ pakeitė pavadinimą į „Circle K“. 2017 metų gegužės 9 dieną pirmoji „Statoil“ degalinė Lietuvoje pakeitė prekinį ženklą į „Circle K“, žr. 4.1.1 pav.



4.1.1 pav. Prekių ženklo pasikeitimas (prieiga per:

[https://www.circlek.lt/lt\\_LT/pg1334112414404/Kontaktai/](https://www.circlek.lt/lt_LT/pg1334112414404/Kontaktai/))

Tačiau „Statoil“ degalinių tinklo, priklausančio norvegų „Statoil Fuel & Retail“ įmonei pokyčiai prasidėjo jau 2012 metais, kuomet ją perėmė Kanados bendrovė „Alimentation Couche-Tard Inc“.

„Sandorio sąlygose buvo numatyta, kad „Statoil“ vardą degalinėse naujieji savininkai turės teisę naudoti iki 2021 metų. Prekės ženklo „Statoil“ nuosavybės teisės priklauso to paties pavadinimo Norvegijos koncernui, todėl degalinių tinklo pavadinimo keitimas buvo neišvengiamas žingsnis“.

„Circle K“ yra viena iš mažmeninės naftos produktų prekybos lyderių Lietuvoje. Įmonei priklauso 84 degalinės, tame tarpe 72 visapusio aptarnavimo „Circle K“ degalinės ir 12 savitarnos „Circle K Automatas“ degalinių.

„100 proc. „Circle K“ akcijų priklauso Toronto vertybinių popierių biržoje kotiruojamai Kanados bendrovei „Alimentation Couche-Tard, Inc., valdančiai daugiau nei 12,1 tūkst. parduotuvių ir degalinių tinklą Šiaurės Amerikoje bei Europoje. Kontrolinis daugiau kaip 50 proc. „Alimentation Couche-Tard, Inc.“ akcijų paketas priklauso verslininkams Alain Bouchard, Jacques D'Amours, Richard Fortin ir Real Plourde“ (prieiga per internetą [https://www.circlek.lt/lt\\_LT/pg1334079874254/Apie.html](https://www.circlek.lt/lt_LT/pg1334079874254/Apie.html)).

Lietuvoje ir kitose Baltijos šalyse bei Skandinavijoje „Alimentation Couche-Tard, Inc.“ yra mažmeninės prekybos degalais skirtais transportui lyderis, tuo tarpu Europoje ir Šiaurės Amerikoje bendrovė pirmauja kaip daugiausiai savitarnos parduotuvių valdanti įmonė.

„Circle K“ veikla remiasi griežtomis taisyklėmis, kurios vienodai taikomos visose šalyse, visiems tinklo segmentams, nuo darbuotojų iki atstovų, rangovų, tiekėjų bei franšizės sutarties pagrindu veikiančių padalinių. Kertiniai „Alimentation Couche-Tard, Inc.“ etikos kodekso principai tai „nulinė tolerancija korupcijai, kyšininkavimui, palengvinimo mokesčiams, galimoms dovanoms, politinių jėgų rėmimui bei etiška ir socialiai atsakingą veiklą“ (prieiga per internetą [https://www.circlek.lt/lt\\_LT/pg1334079874254/Apie.html](https://www.circlek.lt/lt_LT/pg1334079874254/Apie.html)). Circle K“ neturi dukterinių ar asocijuotų įmonių.

Darbų sauga, aplinkosauga bei socialiniai projektai tai taip pat vienos prioritetinių bendrovės veiklos sričių. Kanados koncernas tapo LR Prezidentės Dalios Grybauskaitės inicijuotos akcijos „Už saugią Lietuvą“ partneriu, finansiškai remia įvairias socialines iniciatyvas, tame tarpe dienos centrų įrengimą ir jų veiklą Lietuvos regionuose.

„Statoil“ tinklo vienijančio per 2300 degalinių, pokyčiai prasidėjo dar 2012 metais, kai norvegiško kapitalo įmonė „Statoil Fuel & Retail“ įsigijo „Kanados bendrovė „Alimentation Couche-Tard Inc.“. Sandorio vertė siekė 3,6 mlrd. JAV dolerių. Sandorio sąlygose buvo numatyta, kad „Statoil“ vardą degalinėse naujieji savininkai turės teisę naudoti iki 2021 metų. Prekės ženklo „Statoil“ nuosavybės teisės priklauso to paties pavadinimo Norvegijos koncernui, todėl degalinių tinklo pavadinimo keitimas buvo

neišvengiamas žingsnis“ (prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/statoil-keicia-pavadinima.d?id=69076072>).

„Šiandien pasaulinei mažmeninės prekybos bendrovei „Alimentation Couche-Tard Inc“ priklauso daugiau nei 12500 parduotuvių ir degalinių Šiaurės Amerikoje, Europoje ir Azijoje, kuriose dirba daugiau kaip 100 tūkst. darbuotojų. 2016 metų rugsėjį bendrovė pranešė apie savo sprendimą pakeisti jai priklausančius „Statoil“, „Mac“ ir „Kantaro Express“ prekių ženklus vieningu ir globaliai atpažįstamu „Circle K“ pavadinimu“ (prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/statoil-keicia-pavadinima.d?id=69076072>).

Visos „Circle K“ priklausančios degalinės jau iki šių metų rudens nusimetė „Statoil“ rūbus ir pasipuošė nauja ryškia vizualine išvaizda, kurioje dominuoja nebe santūri tamsiai mėlyna, o ryški raudona spalva. „Pirmoji visapusiškai atnaujinta „Circle K Lietuva“ degalinė klientus pasitiko gegužės pradžioje Vilniuje, šalia Geležinio vilko tilto. Po kelių dienų buvo pristatytos atnaujintos degalinės ir Kaune bei Klaipėdoje“ (prieiga per internet <http://www.vz.lt/2017/09/15/circle-k-baige-pavadinimo-keitimo-procesa>).

Kartu su nauju logotipu keičiasi ne tik degalinės iškabos ir kita atributika, bet ir privati produktų linija. Degalinėse parduodamas „Circle K“ prekinio ženklo geriamasis vanduo, riešutai, guminukai, o taip pat ir atsinaujinusio dizaino „Circle K“ vienkartiniai kavos puodeliai su tos pačios, aukštos kokybės ir išskirtinio skonio kava (prieiga per internetą [https://www.circlek.lt/lt\\_LT/pg1387276173090/Privatiems/PARDUOTUVE.html](https://www.circlek.lt/lt_LT/pg1387276173090/Privatiems/PARDUOTUVE.html)).

Tinklas sulaukė ištis nemažai pokyčių, tačiau pagrindiniai dalykai nesikeitė: sutarčių su klientais ir tiekėjais sąlygos, jų terminai, lojalumo schemos, išlieka tie patys darbuotojai, partneriai bei tiekėjai. Įmonė siekia „užtikrinti tęstinumą: tą patį aukštos kokybės aptarnavimą, puikią kavą ir maistą, „Miles“ degalus. „Mes liekame tie patys“, - pranešime spaudai teigė „Circle K Lietuva“ vadovas Skirmantas Mačiukas. Oficialiai pranešta, kad „Circle K Lietuva“ vien šiemet į degalinių Lietuvoje pokyčių įgyvendinimą investavo 4 mln. eurų“ (prieiga per internetą <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/statoil-keicia-pavadinima.d?id=69076072>).

Vieno pasaulinio prekės ženklo įvedimo tikslas – „tapti vieningesne ir stipresne, siekiant kuo daugiau dėmesio skirti klientų kasdienybės palengvinimui. „Statoil Fuel & Retail“ verslo perėmimas tai siekis įsikurti Europoje ir paruošti platformą tolimesniam augimui šiame regione. „Su vieningu pasauliniu prekės ženklu ši užduotis bus paprastesnė“, – sake „Couche-Tard“ prezidentas ir vykdomasis direktorius

Brian Hannasc“ (prieiga per internetą <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/statoil-keicia-pavadinima.d?id=69076072>).

Bendrovė „Couche-Tard“ atnaujintą „Circle K“ tinklą ketina paversti visame pasaulyje prioritetine vieta, kurioje vartotojai įsigytų degalų ar kitų produktų. Nesvarbu, ar klientai lankysis „Circle K“ parduotuvėje Europoje, JAV, Kanadoje ar kitoje šalyje, visam tinkle jiems bus suteiktas toks pat greitas ir draugiškas aptarnavimas, paslaugos bei geidžiami produktai, ir visa tai bus pritaikyta ir orientuota keliaujantiems klientams. Tapimas naujo pasaulinio prekių ženklo „Circle K“ dalimi, atvers daug naujų galimybių. Glaudesnis bendradarbiavimas tarp tinklo narių padės sparčiau plėsti veiklą Europoje. „Prekių ženklo atnaujinimo procesas visame pasaulyje bus įgyvendintas per 3-4 metus. Europoje pirmiausia buvo atnaujintos „Statoil“ degalinės Norvegijoje. Gavusios „Circle K“ vardą, jos tapo beveik 15 tūkst. mažmeninės prekybos taškų ir degalinių vienijančio tinklo dalimi, kuriame dirba daugiau nei 100 tūkst. darbuotojų, kasdien aptarnaujančių milijonus klientų“

(prieiga per internetą [https://www.circlek.lt/lt\\_LT/pg1334096809797/CircleKnews\\_sub.html](https://www.circlek.lt/lt_LT/pg1334096809797/CircleKnews_sub.html)).

„Per metus „Circle K“ tinklo degalinėse „Lietuvoje apsilanko apie 24 mln. klientų, 2015-2016 finansiniais metais įmonės pajamos viršijo 350 mln. eurų. VMI duomenimis, 2016 m. buvo septinta didžiausia mokesčių mokėtoja Lietuvoje (117,562 mln. eurų). 2017 m. į degalinių tinklo plėtrą Lietuvoje buvo planuojama investuoti apie 10 mln. Eurų“ (prieiga per internetą <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2017/03/08/top100-mokesciu-moketoju-lietuvoje>).

Prekių ženklas „Statoil“ buvo mėgstamas ir teigiamai vertinamas klientų, tad jo keitimas ypatingai didelio iššūkio reikalaujantis procesas. Įmonės vidinėje aplinkoje su „Circle K“ prekių ženklu visos komandos nariai gyvena nuo 2016 metų balandžio mėnesio. Didžiausias „Circle K“ iššūkis - „laimėti klientų pasitikėjimą ir simpatijas, įtikinti juos, kad niekas įmonėje nesikeičia ir viskas kas buvo vertinama klientų teigiamai išliks nepakitę. Tinkle ir toliau dirbs tie patys darbuotojai, teiks tokias pačias aukštos aptarnavimo kokybės paslaugas ir produktus ( prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/m360/naujausi-straipsniai/statoil-var-da-keisti-pradejo-nuo-degalines-rokiskyje.d?id=74208870>).

Komunikacijos strategija – „Naujas vardas, tie patys žmonės“. Šiai strategijai įgyvendinti buvo organizuojama atranka įmonės viduje, kiekvienas degalinės darbuotojas galėjo dalyvauti atrankoje renkant naujo vardo pristatymo visuomenei ambasadorius. Atrinkti keturi visos „Circle K Lietuva“ komandos nariai tapo naujo ženklo įvedimo į rinką oficialiais veidais Lietuvoje. Rengiamos filmavimo sesijos, kuriose sukurti vaizdo klipai vėliau buvo transliuojami įvairiomis žiniasklaidos priemonėmis. Apie naują

vardą buvo komunikuojama tiek lauko reklamose, tiek internetinėje erdvėje, televizijoje, radijuje, bei įmonės viduje, darbuotojų pagalba.

Pagrindinė komunikacijos žinutė: „Statoil Fuel & Retail“ keičiasi į „Circle K“, ir tai bus dar geriau nei „Statoil“, kurią šiandien žinau. Pagrindinis komunikacijos tikslas – efektingai pateikti informaciją apie vardo keitimą, kad ji būtų visuomenei aiški ir suprantama.

Siekiant išsiaiškinti komunikacijos efektyvumą, t.y. ar klientai prisimena skelbimus ir ar suvokia pokytį, buvo atlikta įmonės internetinė apklausa, kad išsiaiškinti vartotojų informacinius poreikius, kuriais buvo toliau remtasi komunikuojant naująjį tinklo vardą. Tikslinė apklausos grupė: esami „Statoil“ klientai ir „Statoil EXTRA“ klientai. Apklausta 501 klientas, nuo 18 iki 65 metų amžiaus. Maždaug pusė tikslinės grupės turėjo teigiamą požiūrį į „Circle K“ įvaizdį po komunikacijos žinučių paleidimo viešojoje erdvėje. Klientų supratimas apie pokyčius įvertintas kaip labai aukštas, nes 4 respondentai iš 5 apklaustųjų žino apie prekių ženklo keitimo procesą. Pagrindinę komunikacinę žinutę įvertino kaip teigiamą, aiškią ir suprantamą (įmonės suteikta informacija).

## 4.2. Vadovų interviu analizė

Interviu metodu (žr. 1priedas) šiame tyrime siekta išsiaiškinti „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo proceso subtilybes ir vadovaujančių darbuotojų nuomonę apie keitimo proceso eigą ir sėkmingumo vertinimą. Buvo atlikta interviu su „Circle K Lietuva“ generaliniu direktoriumi, rinkodaros skyriaus vadovu, regiono vadovu ir degalinės vadovu. Dėl didelio užimtumo ir laiko stokos generalinis direktorius sutiko, elektroniniu paštu, trumpai pakomentuoti apie įgyvendintą PŽ keitimo procesą ir jo iššūkius. Gautų interviu duomenų apibendrinimas pateiktas 4.2.1 lentelėje:

4.2.1 lentelė. Interviu rezultatų apibendrinimas (sudaryta autoriaus, remiantis interviu)

| Kategorija | Subkategorija      | Teiginiai                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sunkumai   | Techninės komandos | <p>Suvaldyti technines komandas</p> <p>Darbų atlikimas laiku, pagal patvirtintus kaštus</p> <p>Išvengti degalinės veiklos trikdymo</p> <p>Techninių darbų atlikimo saugumo užtikrinimas</p> <p>Paskirti papildomi vadovai techninių komandų priežiūrai</p> |

|                   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                | Samdomi išoriniai inžinieriai techninių darbų vertinimui                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                   | Išorinė ir vidinė komunikacija | Už komunikaciją atsakingos agentūros pakeitimas<br>Efektyviai suplanuoti komunikaciją<br>Komunikacija pradėta nuo ofiso, vėliau degalinių darbuotojų<br>Pateikta daugiau reklaminės medžiagos įvairiomis komunikavimo priemonėmis                                                                                                                                                |
|                   | Darbuotojų įtraukimas          | Palaikyti aukštą darbuotojų įsitraukimo lygį<br>Rengiami mokymai ir susirinkimai<br>Pateikiamos galimų sprendimų galimybės galimai neigimai klientų reakcijai<br>Darbuotojų motyvacijai didinti finansuojamos šventės degalinės viduje, komandai<br>Idėja - iš anksto informuoti darbuotojus, pasiruošti vardo keitimui, kad patikėtų pokyčiu, skleistų geras emocijas klientams |
|                   | Visuomenės reakcija            | Atidžiai stebėti socialinius tinklus<br>reaguoti į neigiamus PŽK atsiliepimus<br>„Public Realtions“ agentūros pagalba<br>Į neigiamus atsiliepimus reaguojama papildoma reklama Motyvuojančių straipsnių apie naujoves platinimas                                                                                                                                                 |
|                   | Klientų įtraukimas             | įtraukti klientus į PŽ keitimą<br>pasitelkti degalinių komandas klientų įtraukimui<br>darbuotojai klientus pažysta labiau<br>organizuojamos kiekvienos degalinės šventės - atidarymas<br>Klientų įtraukimas vykdomas „14-1-14“<br>Supažindinti klientus su artėjančia „Circle K Lietuva“ švente Akcijų vykdymas degalinėse<br>Lojalumo programų pokyčiai                         |
| Stipriosios pusės | PŽ „Statoil“ žinomumas         | Patikimas; aukštos kokybės; stiprios socialinės atsakomybės brandas<br>Lietuvos rinkoje gyvavo 24 m.<br>Su „Statoil“ ženklų įmonė buvo lyderė Lietuvos mažmeninės prekybos degalais rinkoje<br>Žinomumas 98 %                                                                                                                                                                    |
|                   | „Circle K“ žinomumas           | 80 % žinomumas (įmonės tyrimų duomenimis)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                   | PŽK procesas                   | Vykdomas remiantis „Circle K“ misija ir kitų šalių praktika                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|         |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                           | <p>Lyderis projekto vadovas</p> <p>Suformuluota projekto vykdymo grupė, planas</p> <p>Reguliarūs susirinkimai; plano atnaujinamas; diskusijos; numatyta eiga ir terminai; ataskaitas įmonės vadovams</p> <p>Strategija nukreipta į klientus</p> <p>Kiekvienas kompanijos departamentas, darbuotojas turėjo atitinkamas funkcijas</p> <p>Procesas vykdomas palaipsniui</p>                              |
|         | Priežastys                | <p>PŽK - globalus, pasaulinio masto sprendimas</p> <p>Buvo sukurtas vienas PŽ, apimantis visų įsigijusio Kanados koncerno įmonių logotipus</p>                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Siekiai | Pokyčio tikslai           | <p>klientų skaičiaus augimas</p> <p>žinomumo didinimas</p> <p>klientų grįžtamasis ryšys</p> <p>rinkos lyderio pozicijos išlaikymas</p> <p>tapti pasaulinio lygio įmone su vienu pavadinimu ir būti pasaulyje pirmaujančiais savo srityje</p> <p>Siekta naujo PŽ priėmimo ir priežasčių supratimo</p> <p>Geros darbuotojų emocijos išlaikymas</p> <p>Tikslingos informacijos užtikrinimas klientams</p> |
|         | PŽK sėkmingumo vertinimas | <p>Nuolatinis rezultatų stebėjimas</p> <p>Atliekami rinkos tyrimai apie PŽK efektyvumą</p> <p>Stebimas klientų grįžtamasis ryšys</p> <p>Stebimas bendro rezultato augimas</p>                                                                                                                                                                                                                          |
|         | Svarbiausi veiksniai PŽK  | <p>žmonių informavimas ir įtraukimas; įgalinimas ir motyvavimas; planavimas ir kontrolė, tikslingas marketingo planas- intensyvi reklama</p>                                                                                                                                                                                                                                                           |
|         | Tęstinumas                | <p>Reklaminis šūkis „Kitas vardas, tie patys žmonės“</p> <p>Išsaugotas „Statoil“ elementas naujam logotipe „oranžinė juostelė“</p> <p>Pasiekto aukšto kokybės lygio išlaikymas</p>                                                                                                                                                                                                                     |
|         | Vizualinis vaizdas        | <p>Degalinių išorės ir vidaus ženklavimo pakeitimas; spalvinės gamos pokyčiai</p> <p>Lojalumo ir B2B kortelių keitimas</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|         |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Apibendrinant apklaustųjų, vadovaujančio lygmens darbuotojų pateiktus atsakymus, galima teigti, jog pagrindiniai sėkmingo „Circle K Lietuva“ PŽK įgyvendinimo veiksniai įmonėje yra: rinkos tyrimai(padėties rinkoje nustatymas; klientų nuomonės išsiaiškinimas, prekių ženklo žinomumo ir

įvaizdžio vertinimas); darbuotojų įtraukimas ir mokymai; klientų įtraukimas ir informavimas apie prekių ženklo keitimą ir priežastis; efektyvi vidinė ir išorinė komunikacija; intensyvi reklaminė kampanija; plano procesų užbaigtumas ir nuolatinė kontrolė (rinkos tyrimai), darbuotojų motyvacijos ir klientų lojalumo palaikymas.

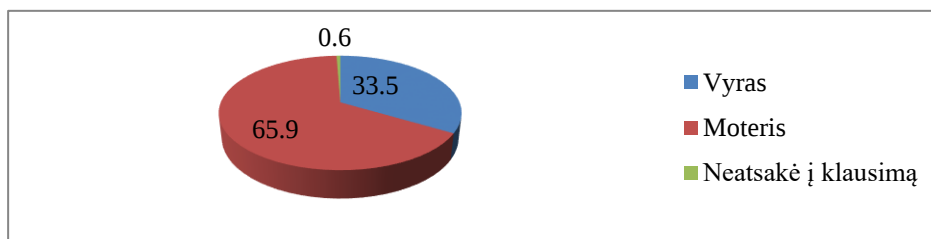
### 4.3. Klientų ir darbuotojų apklausos rezultatų analizė

Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama empiriškai įvertinti įmonės „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo proceso sėkmę/ nesėkmę lemiančius veiksnius. Keitimo proceso veiksmų efektyvumui identifikuoti pasirinkta „Circle K Lietuva“ klientų ir darbuotojų anketinė apklausa (žr. 3-4 priedai).

Tyrimo imtis. Duomenų surinkimui buvo pasirinkta apklausti daugiausia Kauno regiono degalinių darbuotojus ir klientus. Tyrime pateikti duomenys vadovaujantis tik apklaustųjų nuomonėmis, tačiau yra pakankami, kad įvertinti PŽK veiksmų sėkmingumą. Buvo apklausta 170 respondentų, t.y. esamų „Circle K Lietuva“ degalinių tinklo klientų ir 22 tinkle dirbantys darbuotojai (Kauno regionui priklausančiose degalinėse).

Kad, nustatyti, ar šis klausimynas patikimas, buvo atliekamas tyrimo patikimumo vertinimas, naudojant SPSS Statistikos Cronbacho alfa koeficientu, paremtu standartizuotomis reikšmėmis (žr. 2 priedas). Nustatyta, jog klausimynas yra patikimas, kadangi Cronbacho alfa koeficientas yra 0,976.

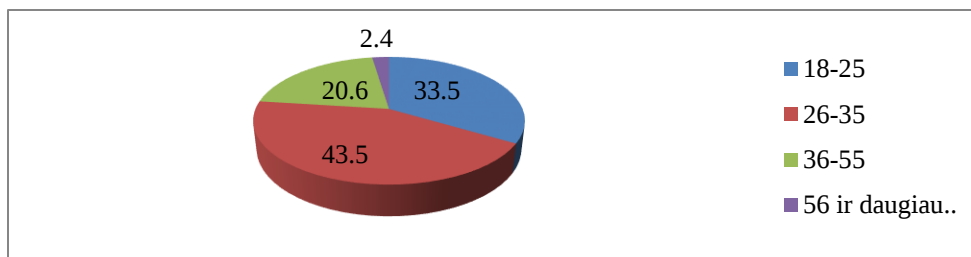
Išanalizavus klientų anketos duomenis matyti labai ryškus respondentų pasiskirstymas pagal demografinius kriterijus, net 65,9 % apklaustųjų yra moteriškosios lyties atstovės ir tik 33,5 % vyriškosios (žr. 4.3.1 pav.).



4.3.1 pav. Respondentų lytis (sudaryta autoriaus, remiantis anketos duomenimis)

Apklaustųjų „klientų nuomonės“ tyrime, pagal amžių (žr. 4.3.2 pav.), dominavo 26 - 35 metų grupė (43,5 %) ir 18 – 25 grupė (33,5 %). Galima spėti, jog jaunesnio amžiaus žmonės yra linkę dažniau

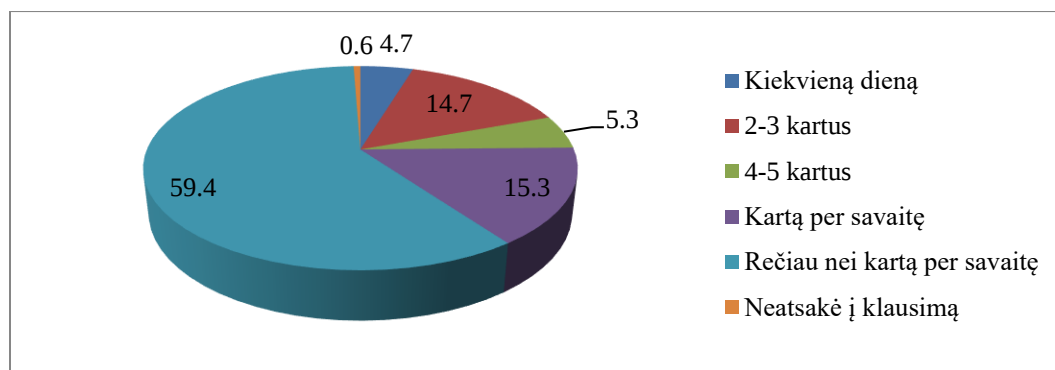
lankytis degalinėje, arba kita galima prielaida, jog vyresnio amžiaus žmonėms yra sunkiau pasiekti tokių apklausų įrankiai internetinėje erdvėje.



**4.3.2 pav. Respondentų amžius** (sudaryta autoriaus, remiantis anketos duomenimis)

4.3.3 paveiksle pateikiamas apklaustųjų apsilankymų skaičius „Circle K“ degalinėje. Didžioji dauguma apklausoje dalyvavusių klientų (59,4 %) degalinėje lankosi rečiau nei kartą į savaitę, 15,3 % kartą į savaitę ir 14,7 % - iki 3 kartų per savaitę.

Apsilankymų degalinėje skaičiaus intervalai buvo pasirinkti atsitiktinai, apklausoje buvo orientuotasi į lojalius klientus, kurie degalinėje lankosi du ir daugiau kartų per mėnesį, nes įmonė apie klientų lojalumą sprendžia iš apsilankymų skaičiaus per mėnesį.



**4.3.3 pav. Apsilankymų „Circle K Lietuva“ skaičius (%)** (sudaryta autoriaus remiantis anketos duomenimis)

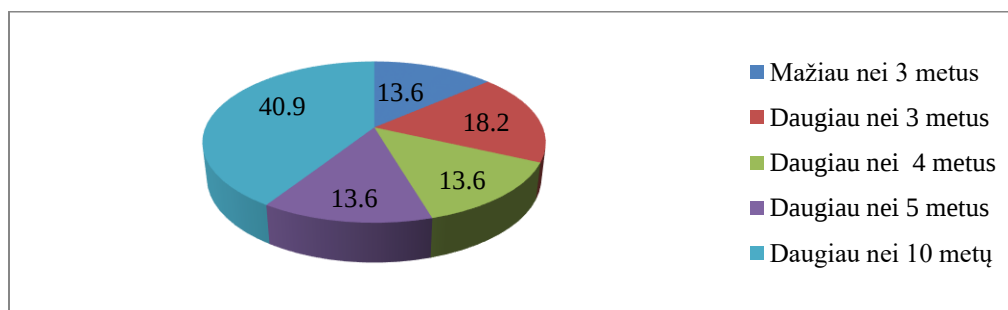
Iš tyrimo duomenų matyti, jog labiausiai klientų lankymąsi degalinių tinkle „Circle K“ skatina šie veiksniai: aptarnavimo ir prekių bei paslaugų kokybė, įmonės įvaizdis ir lojalumo programos. Mažiausiai

skatina pranešimai internetinėje erdvėje. Daroma prielaida, kad įmonė per mažai teikia dėmesio reklaminiams pranešimams socialiniuose interneto tinklalapiuose (žr. 4.3.1 lentelę).

4.3.1 lentelė. Veiksniai, skatinantys klientus lankytis „Circle K“ (sudaryta autoriaus, remiantis apklausos duomenimis)

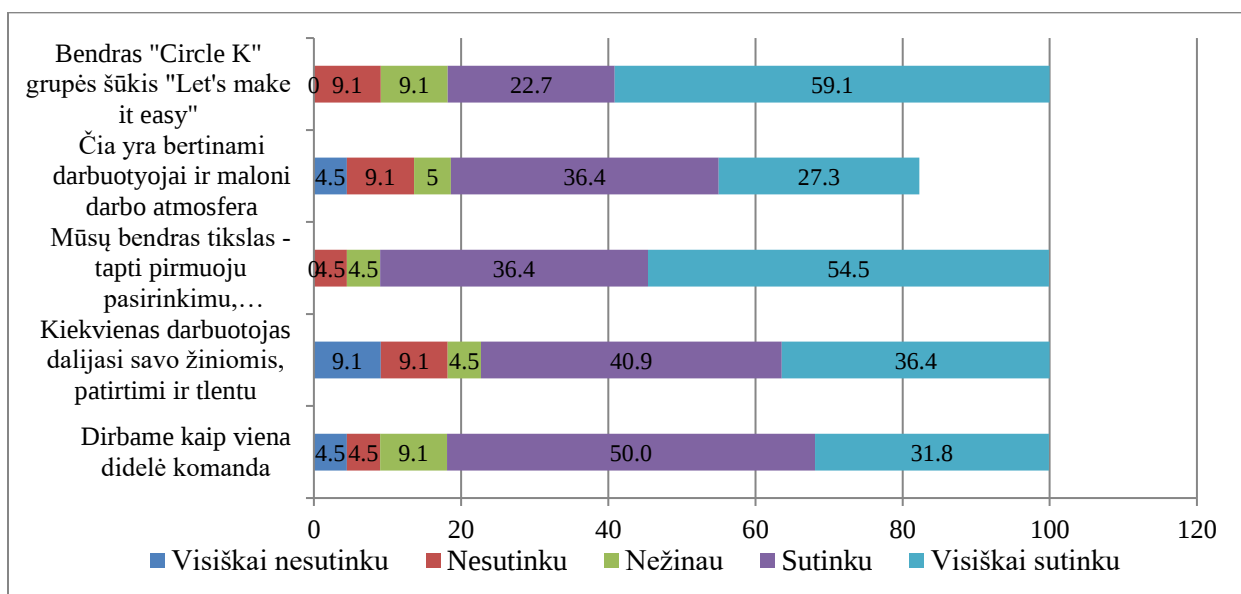
|                                                     | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|-----------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Įmonės įvaizdis                                     | 13 (8.1%)          | 19 (11.8%) | 39 (24.2%) | 59 (36.6%) | 31 (19.3%)       |
| Aptarnavimo kokybė                                  | 7 (4.2%)           | 7 (4.2%)   | 14 (8.5%)  | 84 (50.9%) | 53 (32.1%)       |
| Prekių/paslaugų kokybė                              | 5 (3.1%)           | 9 (5.5%)   | 21 (12.9%) | 85 (52.1%) | 43 (26.4%)       |
| Prekių/paslaugų kaina                               | 14 (8.7%)          | 39 (24.2%) | 37 (23.0%) | 50 (31.1%) | 21 (13.0%)       |
| Nuolaidos, akcijos                                  | 11 (6.8%)          | 27 (16.7%) | 39 (24.1%) | 56 (34.6%) | 29 (17.9%)       |
| Lojalumo programos nauda                            | 9 (5.6%)           | 19 (11.9%) | 43 (26.9%) | 56 (35.0%) | 33 (20.6%)       |
| Komunikuojamos žinutės socialiniuose tinklalapiuose | 27 (16.9%)         | 37 (23.1%) | 51 (31.9%) | 31 (19.4%) | 14 (8.8%)        |

Darbuotojų apklausos tyrime dalyvavo 18 darbuotojų – moterys ir 4 vyrai. 50 % sudarė 36-55 metų amžiaus grupė, 36,4 % nuo 26 – 35 metų ir likusi dalis jaunesni darbuotojai (žr. 7 priedas). Kaip ir matyti 4.3.4 paveiksle, dauguma apklaustųjų darbuotojų yra dirbantys šioje įmonėje jau daugiau nei 10 metų, tad jų nuomonė apie įvykusių prekių ženklų pokyčius yra labai svarbi šiam tyrimui.



4.3.4 pav. Darbuotojų darbo „Circle K Lietuva“ tinkle stažas (sudaryta autoriaus, remiantis anketų rezultatais)

„Circle K“ vertybės darbuotojams perteiktos. Nepriklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje, visi apklausti darbuotojai žino „Circle K“ tinklo vertybes ir yra supažindinti su įmonės prioritetais, o tai ir lemia klientų teigiamai išreikštą aptarnavimo ir paslaugų kokybės vertinimą. Galima daryti prielaidą, jog tinkamas darbuotojų informavimas apie įmonės misiją, tikslus ir viziją, bei supažindinimas su veiklomis gali lemti geresnius aptarnavimo ir paslaugų kokybės rezultatus iš klientų vertinimo. Labiausiai išreikštas žinojimas „Circle K“ šūkio – 93 balai, grupės tikslo ir komandinio darbo, surinkta po 88 balus, o mažiausiai „darbuotojų vertinimo ir darbo atmosferos“.



**4.3.5 pav. Darbuotojų „Circle K“ vertybių išmanymas** (sudaryta autoriaus, remiantis anketa)

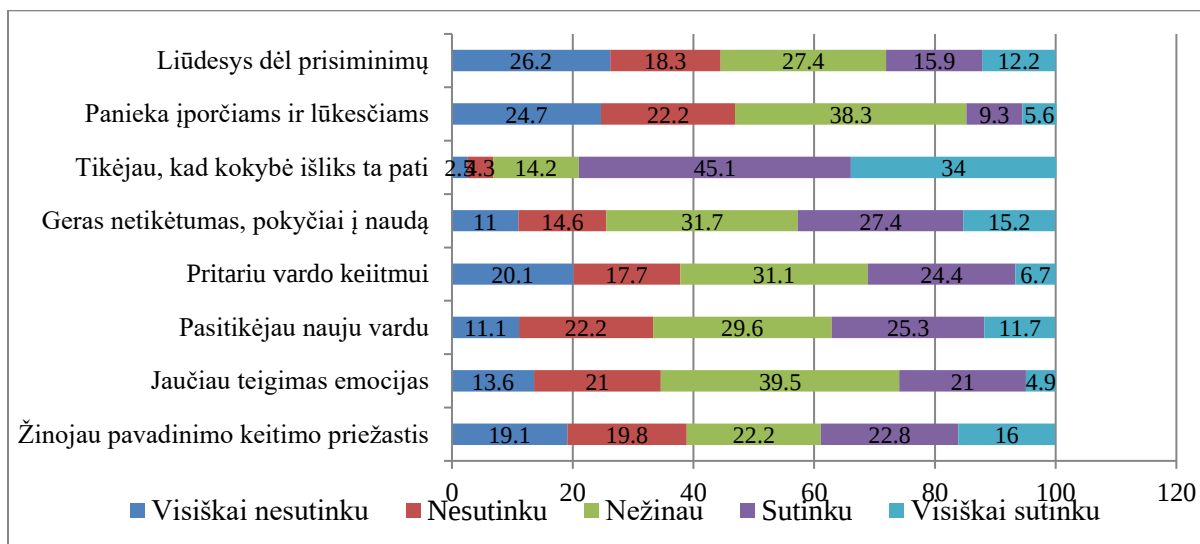
Išanalizavus x pav. galima daryti išvadą, jog įmonė per mažai skiria dėmesio savo darbuotojams ir jų darbo aplinkai, galima tik spėlioti, kokios tokio vertinimo priežastys. Tačiau darbuotojų motyvavimas labai svarbus aukštų pardavimų pasiekimo veiksnys.

Kitas svarbus veiksnys – darbuotojų įtraukimas į prekių ženklo keitimo procesą ir jų požiūris naują vardą. Atlikti skaičiavimai 4.3.2 lentelėje rodo, jog dauguma darbuotojų jautė teigiamas emocijas ir pritarė šiems įmonės pokyčiams. Spėjama, jog darbuotojų pritarimą naujam prekių ženklui galėjo lemti efektyvi vidinė komunikacija ir įtraukimas į PŽ keitimo procesą. Daugiausiai išreikštas teigiamų emocijų ir pasitikėjimo nauju vardu teiginys – 89 balai. Nors darbuotojai pasitiki nauju vardu, bet jaučiami sentimentai ir buvusiam „Statoil“. Liūdesiui priskirta 54 balai; baimei dėl darbo sąlygų pasikeitimo 49 balai; pykčiui tik 45 balai.

4.3.2 lentelė. Darbuotojų emocijos išgirdus apie „Circle K“ atėjimą (sudaryta autoriaus, remiantis anketų rezultatais)

|                                                   | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------|--------------------|------------|-----------|------------|------------------|
| Pyktis, nes senasis pavadinimas buvo visų mylimas | 6 (27.3%)          | 12 (54.5%) | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)   | 1 (4.5%)         |
| Teigiamos emocijos ir pasitikėjimas nauju vardu   | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)   | 5 (22.7%) | 11 (50.0%) | 6 (27.3%)        |
| Nerimas dėl naujo ženklo sėkmingumo               | 2 (9.1%)           | 12 (54.5%) | 3 (13.6%) | 4 (18.2%)  | 1 (4.5%)         |
| Baimė, kad pablogės darbo sąlygos                 | 3 (13.6%)          | 13 (59.1%) | 4 (18.2%) | 2 (9.1%)   | 0 (0.0%)         |
| Liūdesys dėl prisirišimo                          | 6 (27.3%)          | 8 (36.4%)  | 2 (9.1%)  | 4 (18.2%)  | 2 (9.1%)         |

Atlikus anketinių duomenų analizę galima teigti, kad į „Statoil“ prekių ženklo keitimą klientai reagavo skirtingai, tačiau didžioji dalis teigiamai. Dauguma klientų tikėjo jog pasiektas aukštas paslaugų ir aptarnavimo kokybės lygis bus išlaikytas ir toliau, šis teiginys surinko 654 balus.



4.3.6 pav. Klientų reakcija į „Statoil“ vardo keitimą proc. (sudaryta autoriaus, remiantis anketų duomenimis)

Vis dėlto klientai jaučia ir panieką įpročiams ir lūkesčiams, šį teiginį įvertino 589 balais, o žinojimas apie pavadinimo keitimo priežastis įvertintas 481 balus, tai rodo, jog įmonė galėjo efektyviau perteikti šią žinią klientams. 527 balus surinko teiginys „Geras netikėtumas, pokyčiai į naudą“, toks įvertinimas leidžia spėti, jog klientai neabejingi naujovėms ir pokyčius vertina teigiamai. Mažiausiai išreikštas liūdesys prisiminimams. (žr. 4.3.6 pav.)

Įmonės darbuotojai PŽ pokyčius vertina teigiamai (96 balai), anketoje stipriai išreikštas priežasčių žinojimas net 95 balai priskirta. Beje, darbuotojai mano, jog lyderio dalyvavimas ir buvimas PŽK procese yra svarbus veiksnys (99 balai), teiginys „mano vadovas stiprus lyderis“ įvertintas 87 balais. Daugiausia balų priskirta vertinat darbuotojų įtraukimą į PŽK procesą, mokymus (105 balai, žr. 7priedą). Iš šių skaičių, liudijančių darbuotojų išreikštą teigiamą nuomonę apie dalyvavimą pokyčio procese, galima teigti, kad įmonė įgyvendindama prekių ženklo keitimo strategiją įtraukė darbuotojus, rengė mokymus, supažindino su veiklomis. Darbuotojų įtraukimas yra svarbus antrame šio proceso etape.

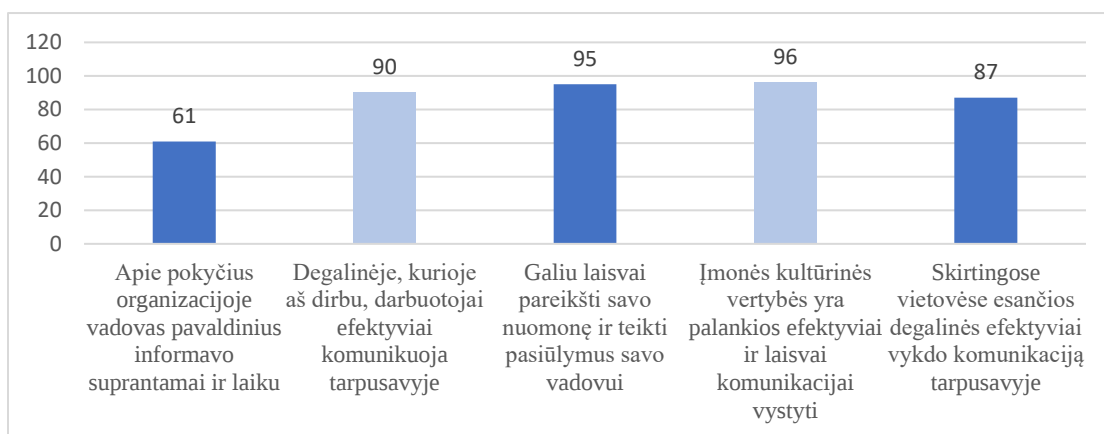
Išanalizavus anketos duomenis į pateiktą klausimą darbuotojams apie naujojo PŽ vertę matyti, kad „Circle K Lietuva“ įmonės darbuotojų požiūris į NPŽ vertę yra labiau palankus nei nepalankus. Aukščiausiai įvertintas teiginys „Šis ženklas žinomas ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje kitų užsienio šalių“, su šiuo teiginiu visiškai sutiko beveik 64 %, sutiko - beveik 23 % apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Galima spėti, jog tokį jų vertinimą įtakoja teigiamos emocijos ir prekių ženklo keitimo priežasties suvokimas, kadangi šiuo revoliuciniu pokyčiu įmonė susijungia su didelio kapitalo, gerai žinoma pasaulyje bendrove „Alimentation Couche-Tard Inc.“. Daug teigiamų darbuotojų nuomonių surinko ir teiginys, kad „Circle K“ yra gerai atpažįstamas ženklas“ (45,5 %) .Tai rodo, jog darbuotojai pasitiki nauju įvaizdžiu, žino įmonės misiją, tikslus bei yra supažindinti su naujuoju PŽ. Įmonės vidinę komunikaciją galima vertinti kaip efektyvią.

4.3.3 lentelė. Darbuotojų požiūris į prekių ženklo „Circle K Lietuva“ vertę

|                                                                            | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Šis ženklas žinomas ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje kitų užsienio šalių | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 2 (9.1%)  | 5 (22.7%)  | 14 (63.6%)       |
| Geras įvaizdis                                                             | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 3 (13.6%) | 9 (40.9%)  | 9 (40.9%)        |
| Aukštos kokybės paslaugos, prekės, aptarnavimas                            | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 3 (13.6%) | 9 (40.9%)  | 9 (40.9%)        |
| Nepriekaištinga reputacija                                                 | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)  | 12 (54.5%) | 7 (31.8%)        |

|                                          | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku   | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| „Circle K“yra gerai atpažįstamas ženklas | 1 (4.5%)           | 2 (9.1%)  | 6 (27.3%) | 3 (13.6%) | 10 (45.5%)       |
| Ženkliui būdingas išskirtinumas          | 1 (4.5%)           | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)  | 9 (40.9%) | 9 (40.9%)        |

O kaip vertina vidinės komunikacijos „Circle K Lietuva“ efektyvumą patys darbuotojai matyti sekančiame paveiksle:



**4.3.7 pav. Darbuotojų nuomonė apie vidinę komunikaciją balais** (sudaryta autoriaus, remiantis anketa)

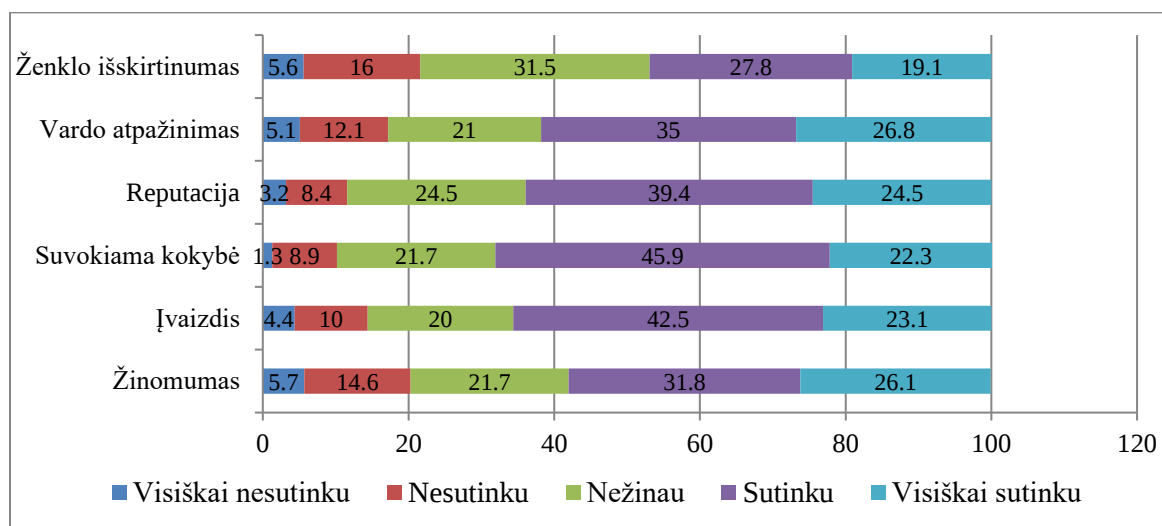
Daugiausia balų įvertintas įmonės kultūrinių vertybių palankumas efektyviai ir laisvai komunikacijai plėtoti, iš 110 galimų balų – įvertinta 96. Darbuotojai pritaria teiginiui – „galiu laisvai pareikšti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus savo vadovui“ – 95 balais. Tai leidžia manyti, jog vidinės komunikacijos efektyvumas įmonėje yra gan aukšto lygio, darbuotojai efektyviai komunikuoja tarpusavyje bei su kitomis tinklo komandomis.

Vertinant pokyčius darbo vietoje, po įvykusio pervadinimo, darbuotojai daugiausiai balų skyrė naujų maisto ir paslaugų pasiūlymų atsiradimui (102 balai) bei padidėjusiam darbo krūviui (85 balai). Spėtina, jog darbo krūvio padidėjimas yra realus, kadangi buvo įvesta naujų produktų, kurių paruošimas, laikymas ir pardavimas užima tam tikrą dalį darbuotojų darbo laiko (žr. 7 priedas).

Klientų vertinimais, po „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo, bent jau kol kas, prekių/ paslaugų kokybė yra išlikusi ta pati (žr. 7 priedas), nei buvusio malonaus klientų aptarnavimo nei maisto ar degalų kokybės pokyčių nepastebėta. Tačiau, klientai neišreiškia ir kokybės pagerėjimo. Jų manymu,

pasiūlymus geriems pažystamiems apsilankyti „Circle K Lietuva“ teiktų dėl tvarkingos ir jaukios aplinkos ( 667 balai), puikios kavos (689) ir malonaus aptarnavimo (534 balai).

„Circle K Lietuva“ prekių ženklo pristatymas visuomenei vertinamas gana teigiamai, labiausiai išreikštas teiginys „tie patys degalai ir karštas maistas“ – 646 balai ir „aptarnavimo kokybės išlaikymas – 613 balų. Mažiausiai teigiamai įvertinta atsinaujinusios degalinės išvaizdos patrauklumas – 552 balai. Galima daryti prielaidą, jog pasikeitę degalinės vizualiniai elementai nėra labai teigiamai vertinami klientų ( žr. 7 priedas).



**4.3.8 pav. Klientų požiūris į „Circle K Lietuva“ prekių ženklo vertę** (sudaryta autoriaus, remiantis anketų duomenimis)

Prekių ženklo vertei labiausiai imponuoja „Circle k Lietuva“ kokybės suvokimas: aptarnavimo, degalų, maisto ( žr. 6 priedas). Net gi buvęs „Statoil“ visada buvo vertinamas išskirtiniu aptarnavimu ir aukštos degalų kokybės lygiu. Daugiausiai balų išreikštas kokybės suvokimas – 595; įvaizdis 592; reputacija – 580.

## 4.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

Vadovaujantis mokslinės literatūros analize žinoma, jog prekių ženklo keitimo (PŽK) procesas yra sudėtingas ir reikalaujantis didelių finansinių resursų, vidinių ir išorinių suinteresuotųjų subjektų

palaikymo bei dalyvavimo įgyvendinant PŽK strategiją. Ši sudėtingą proceso įgyvendinimą sąlygoja daugybė vidinės ir išorinės verslo aplinkos veiksnių.

Buvęs PŽ „Statoil“ kokybiškas, plataus žinomumo, puikaus įvaizdžio ir populiarumo PŽ. Tačiau susidūrė su pokyčio būtinybe pasikeitus įmonės akcininkams, kai akcijas įsigijo Šiaurės Amerikos bendrovė „Alimentation Couche-Tard, Inc.“, industrijos lyderė savitarnos prekyboje. Logiška, kad bendrovė siekė suvienodinti įsigytų kompanijų pavadinimą, kuris būtų žinomas ir visiems gerai atpažįstamas PŽ visame pasaulyje. Įmonių sujungimo ir vieno prekių ženklo įgalinimui, spėjama, jog buvo pasirinkta „“prefiks” prekių ženklo keitimo strategija“ (Daly ir Moloney, 2004), tai metodas, kai sujungiami du ar daugiau prekių ženklų, bet nė vienas iš esamų prekių ženklų nebus naudojamas kaip naujas prekių ženklas. Naujasis PŽ pridedamas kaip priedas, o po kurio laiko pašalinami seni vardai ir išlieka tik “prefiks“ pavadinimas kaip naujasis vardas. Tokiu būdu siekiama, kad senų prekių ženklų vertybės taptų naujo PŽ dalimi, o suinteresuotiesiems subjektams skiriama daugiau laiko prisitaikyti prie naujo prekių ženklo.

Remiantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais nustatyta, kad įgyvendinant PŽK procesą „Circle K Lietuva“ įmonė daugiausia dėmesio skyrė šiems veiksniams, kad užtikrinti strategijos įgyvendinimą: PŽK priežasčių pranešimas visuomenei per intensyvią reklaminę kampaniją; vidinių ir išorinių suinteresuotųjų subjektų įtraukimas į keitimo procesą; efektyvi naujo PŽ komunikacija; nuolatiniai rinkos tyrimai (PŽ žinomumo, klientų nuomonės tyrimai ir k.t.); proceso užbaigtumas ir kontrolė. Preliminariais duomenimis (spėjamas 10 % pardavimų padidėjimas), „Circle K Lietuva“ vadovo teigimu, prekių ženklo žinomumo augimu (80 %), klientų srautų didėjimu bei komentarais socialinėse erdvėse galima spėti, jog prekių ženklo keitimo strategija „prefix“ yra sėkmingai įgyvendinta ir pristatyta visuomenei, tačiau neaiškus ilgalaikis efektas ir tęstinumas.

Labai svarbiu veiksmu, žmogiškųjų išteklių valdyme, įmonė įvardija darbuotojų įtraukimą, informavimą ir mokymą. Visų pirma apie vykstantį didžiulį pokytį tinkle buvo siekiama informuoti darbuotojus. Tikslas įtraukti žmones viduje, kad pirmiausia jie patikėtų savo įmonės nauju prekių ženklu, kad jį pamiltų ir atitinkamai komunikuotų geras emocijas darbe, bendraujant su klientais ir pristatant pokytį visuomenei.

Sėkmingai įgyvendintam „Circle K Lietuva“ PŽK įžvelgiu šias potencialias veiklos galimybes:

- žinomumo didinimas - lyderio pozicijos Lietuvos rinkoje išlaikymas;

- galimybė tapti pasauliniu mastu žinomu prekių ženklu. Vizualus „Circle K Lietuva“ atpažinimas globaliu lygiu – vieningas vizualinis kodas sustiprins įmonės įvaizdį, ypač atvykstantiems užsieniečiams į Lietuvą;

- klientų segmento išplėtimas: spėjamas jaunesniosios kartos pritraukimas dėl naujoviškesnės išvaizdos ir kitų, planuojamų įgyvendinti naujovių tinkle bei prognozuojamas didesnis srautas klientų iš užsienio dėl vieningos išvaizdos ir pasaulyje jau žinomo įmonės logotipo;

- klientų skaičiaus ir pelno augimas; naujų verslo sandorių sudarymas
- naujų paslaugų ir produktų įvedimas, naujos vertės kūrimas;
- patrauklesnė padėtis darbo rinkoje;
- įsiskverbimas į naują rinką - partnerystė su automobilių gamintojų įsteigta įmone „Ionity“.

„Circle K Lietuva“ planuoja įdiegti apie 60 elektromobilių greitojo įkrovimo stotelių Lietuvoje.

Atlikus tyrimo analizę ir įvertinus PŽK sėkmės/ nesėkmės veiksnius spėjamos tokios galimos „Circle K Lietuva“ grėsmės:

- PŽ nepritaikymas Lietuvos rinkai: raudonos spalvos fono pasirinkimas įmonės logotipe ir visame vizualiniame degalinių vidaus ir išorės apipavidalinime; nelietuviškas, sunkiai ištariamas pavadinimas, ypač vyresnių vartotojų tarpe; vardui neprigijus – galimas pakartotinis vardo keitimas;

- „Circle K“ akcininkų priimti globalūs sprendimai, neatsižvelgiant į Lietuvos rinkos ypatybes, vertybes; raudonos spalvos pasirinkimas neišskiria įmonės iš kitų mažmeninės prekybos degalais rinkos konkurentų, nes daugumos jų logotipuose taip pat vyrauja „raudona“ spalva;

- PŽK vykdymas „Statoil“ prekių ženklo gyvavimo metu;
- nepasitikėjimas nauju prekių ženklu tarp suinteresuotųjų šalių;
- susijungimas su pasaulinio lygio tinklu - daugelio sprendimų priklausomybė ir apribojimai, akcininkų teikiamos sąlygos, kurios piktina Lietuvos rinkos vartotojus;

- Lietuvos vartotojams yra labai svarbus kainų dydžio veiksnys pasirenkant pardavėją, „Circle K Lietuva“ yra vertinamas kaip aukštų kainų verslo subjektas;

- aukštos „Circle K Lietuva“ kainos ir maža Lietuvių perkamoji galia gali iššaukti klientų srautų ir pardavimų sumažėjimą;

- svarbi grėsmė „Circle K Lietuva“ gyvavimui Lietuvoje, gali būti menkesnės „Circle K“ Kanados bendrovės investicijos Lietuvos rinkoje egzistuojančioms parduotuvėms – degalinėms;

- galimas verslo nuosmukis dėl paslaugų savybių neišlaikymo, kurios anksčiau imponavo klientams, kas gali lemti klientų srautų sumažėjimą; kokybės pasikeitimas laikui bėgant;

- darbuotojų, turinčių didesnę darbo stažą tapatybės jausmo praradimas, dėl pakeisto pavadinimo, logotipo, vizualinio vaizdo ir kt. elementų prie kurių jie buvo prisirišę. Galimas abejingumas bendro rezultato siekimui.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Pastaraisiais metais įmonių prekių ženklai įvardijami kaip strateginiai ištekliai, kurie gali būti ne tik geresnių rezultatų pagrindas, bet ir akcentuoti didesnę susidomėjimą verslo lygmenyje. Nors prekių ženklo keitimas dažniausiai gali lemti sėkmę, svarbu įvertinti ir tai, jog tuo pačiu yra sudėtingas ir rizikingas.

Įmonės vis dažniau taiko PŽK strategiją siekiant didinti atpažįstamumą ir marketingo komunikacijos efektyvumą. Tačiau tai rizikinga strategija dažnai reikalaujanti papildomų investicijų, neturint garantijų, kad jos atsipirks. Todėl ypač svarbu suprasti ir įvertinti pagrindines galimybes ir grėsmes, kad ji būtų kuo efektyviau realizuota.

Gera žinoma ir vertinamo prekių ženklo nutraukimas yra rimtas sprendimas, todėl rinkodaros planas turi atitikti visus principus: situacijos analizę, savianalizę, prielaidas, galimus scenarijus ir įgyvendinimo procese – išteklius ir biudžetą.

Reikalinga priimti sprendimus dėl produktų asortimento, naudos, kainodaros, integruotos komunikacijos ir kitų elementų. Tarp suinteresuotųjų subjektų ir vidinės mokymo programos egzistuoja glaudus ryšys. Įmonės darbuotojai atlieka labai svarbų ir netgi lemiamą vaidmenį verslo tikslų pasiekime ir turi įtakos klientų pasitenkinimui. Todėl svarbu aiškiai apibrėžti PŽ keitimo proceso dalyvių vaidmenis, kad jie būtų tinkamai mokomi ir pasirengę pasiekti techninę ir funkcinę kokybes.

Išanalizavus teoriją buvo sudarytas prekių ženklo keitimo grėsmių ir potencialo modelis, kuriuo remiantis ir buvo atliktas „Circle K Lietuva“ atvejo tyrimas. „Circle K Lietuva“ tyrimu išsiaiškintas klientų ir darbuotojų požiūris į naująjį PŽ. Bei įvertinti patys svarbiausi sėkmingumą formuojantys veiksniai.

Kokybinio tyrimo duomenų analizė leido nustatyti prekių ženklo sėkmingumo veiksnius ir leido suprasti tam tikras detales, kuriomis buvo vykdomas pokytis. Ypač akcentuojamas vidinių ir išorinių šalių įtraukimas, bei intensyvi komunikacija visomis įmanomis priemonėmis.

„Circle K Lietuva“ PŽK procesas, preliminariais duomenimis, vertinamas kaip sėkmingai įgyvendintas ir pristatytas visuomenei. Sėkmingumą lėmė šie veiksniai: organizuotas ir produktyvus „Circle K Lietuva“ departamentų darbo organizavimas ir kontrolė; degalinių komandų įtraukimas į prekių ženklo keitimą ir mokymas; efektyviai iškomunikuota žinia apie pokyčius ir jų priežastis; tos pačios degalų, maisto ir aptarnavimo kokybės išlaikymas bei bendradarbiavimas su klientais, jų įtraukimas į

degalinių atidarymo šventes. Sėkmingam naujo prekių ženklo įgyvendinimui reikšmės turėjo buvusiojo „Statoil“ sukurtas įvaizdis ir klientų palaikymas.

Didžiausia PŽK grėsmė galima įvardinti „Circle K“ akcininkų priimtus globalius sprendimus, kuriais nebuvo atsižvelgta į Lietuvos rinkos ypatybes, vertybes; raudonos spalvos pasirinkimas neišskiria įmonės iš kitų mažmeninės prekybos degalais rinkos konkurentų, o be to raudona spalva Lietuvoje turi tam tikrų asociacijų su istorija, dėl ko nėra labai mėgstama. Ši grėsmė gali įtakoti kitas grėsmes, t.y. klientų srautų sumažėjimą, pardavimų kritimą, neigiamą vartotojų požiūrį.

Įmonei tapus pasauliniu mastu žinomą prekių ženklu galimas didelis potencialas ne tik Lietuvos rinkoje, bet ir užsienio investuotojų pritraukimas. Tikėtina, kad lyderio pozicijos Lietuvos rinkoje bus išlaikytos ir toliau, pelno ir klientų skaičius augs, bus sudaryti nauji verslo sandoriai.

### **Rekomendacijos:**

1) Būtina ir toliau atlikti testinius rinkos tyrimus, nuolat sekti klientų reakciją ir PŽ žinomumo pokytį, kad laiku reaguoti į įmonei nepalankius vertinimus, o tokioms situacijoms iškilus didinti reklaminę įmonės kampaniją, darbuotojų motyvaciją ir tobulinti lojalumo programas.

2) Esamo kokybės lygio užtikrinimas ir jo tęstinumo palaikymas, pasitelkiant tiekėjus ir darbuotojų komandas. Ypatinga priežiūra degalų, greito maisto, karštųjų gėrimų ir aukšto lygio aptarnavimo kokybei užtikrinti. Aukšto kokybės lygio neišlaikymas gali labai pakenkti įmonės reputacijai, kurią buvo užsitarnavęs senasis PŽ „Statoil“. Suprastėjusios reputacijos nekompensuos naujų klientų pritraukimas. „Circle K Lietuva“ specializuojasi aukštos kokybės degalais, maistu ir aptarnavimu, todėl rekomenduotina išlaikyti esamą reputaciją, kad įgyvendinti verslo plėtros potencialą – pardavimų augimą, klientų segmento plėtimąsi.

3) Atkreipti dėmesį į darbuotojų skatinimą ir motyvacijos didinimą, nes „Circle K Lietuva“ sėkmė priklauso nuo darbuotojų kokybiškai atlikto darbo, kadangi jie palaiko tiesioginius ryšius su įmonės klientais kiekvieną dieną; daugiau investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir tobulinimąsi.

4) Ypatingai atkreipti dėmesį į technologijų naujoves ir teikiamas galimybes, kad kiek galima labiau sutrumpinti klientų aptarnavimo laiką bei kaštus konkurencijai didinti, kadangi tinklas Lietuvoje yra vertinamas kaip aukštų kainų verslo subjektas, tad įmonė turėtų atkreipti dėmesį į palankesnių kainų rinkai pateikimą.

5) Remti savo darbuotojus ir teikti geresnius, patrauklesnius pasiūlymus savo klientams, tokiu būdu išvengiant lojalių klientų praradimo ir panaudojant stipriąsias savybes, t.y. aukšto lygio kokybę.



## LITERATŪROS SĄRAŠAS

- Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California management review*, 42(4), 8-23.
- Abubakari, A. (2016). Corporate Rebranding and Corporate Brand Image: The Mediating Role of Marketing Communication (Doctoral dissertation, University of Ghana).
- Alizadeh, A., Moshabaki, A., Hoseini, S.H.K., Naiej, A.K. (2014). The Comparison of Product and Corporate Branding Strategy: a conceptual framework. *Journal of Business and Management* Volume 16, Issue 1. Ver. IV (Jan. 2014), PP 14-24
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-Seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248-291.
- Bekešienė S. (2015). Duomenų analizės SPSS pagrindai: mokomoji knyga. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija. Vilnius
- Bryant, M. (2013). A Study on Rebranding Strategies.
- Bronn, P. S.(2002) .Corporate communication and the corporate brand. Corporate communication: a strategic approach to building reputation, 1-17.
- Chad, P. (2013). Corporate rebranding: a discourse transformation perspective.
- Collange, V., Bonache, A. (2015). Overcoming resistance to product rebranding. *Journal of product & brand management*, 24(6), 621-632.
- Čekanavičius V. (2011). Taikomoji regresinė analizė socialiniuose tyrimuose. Kaunas: Kauno technologijos universitetas. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą [http://www.lidata.eu/files/mokymai/trast/Regresine\\_Analize\\_soc\\_tyrimuose.pdf](http://www.lidata.eu/files/mokymai/trast/Regresine_Analize_soc_tyrimuose.pdf)
- Daly, A., Moloney, D. (2004). Managing corporate rebranding. *Irish Marketing Review*, 17(1/2), 30.
- DELFI Žinios - Pagrindinis naujienų portalas Lietuvoje. [žiūrėta 2017-11-10]. Prieiga per internetą <https://www.delfi.lt/verslas/verslas/statoil-keicia-pavadinima.d?id=69076072>.
- Dole, V. S. (2011). Managing Brand for the long run: Brand Reinforcement and Revitalization. *Chronicle*, 3.
- Dubey, J. (2014). Rebranding of Airtel: Did it Work?. *Journal of Marketing & Communication*, 9(3).

- Gotsi, M., Andriopoulos, C. (2007). Understanding the pitfalls in the corporate rebranding process. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(4), 341-355.
- Yakimova, R., Merrilees, B., Miller, D. (2016). Engaging Internal Stakeholders: Revitalizing Community Organizations Through Rebranding. In *Looking Forward, Looking Back: Drawing on the Past to Shape the Future of Marketing* (pp. 764-771). Springer, Cham.
- Yeboah, P. O., Addaney, M. (2016). Corporate rebranding and performance of financial institutions in Ghana. *Journal of Asian Business Strategy*, 6(7), 150-166.
- Ing, G. P. (2012). CORPORATE REBRANDING AND THE EFFECTS ON CONSUMERS' ATTITUDE STRUCTURE. *International Journal of Business and Society*, 13(3), 255.
- Juanita, J. (2013). Strategic corporate communication dalam proses repositioning dan rebranding. *Jurnal ILMU KOMUNIKASI*, 2(2).
- Kumar, N. (2003), "Kill a brand, keep a customer", *Harvard Business Review*, Vol. 81 No. 12, pp. 86-95
- Le, A. N. H., Cheng, J. M. S., Kuntjara, H., Lin, C. T. J. (2014). Corporate rebranding and brand preference. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 26(4), 602.
- Lee, Z. (2013). Rebranding in brand-oriented organisations: Exploring tensions in the nonprofit sector. *Journal of marketing management*, 29(9-10), 1124-1142.
- Lietuvos Respublikos Seimas. (2009). Lietuvos Respublikos prekių ženklų įstatymas (2001 m. sausio 1 d. Nr. VIII-1981). [žiūrėta 2017-12-11]. Prieiga per internetą <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.B494EC0B78B>
- Makasi, A., Govender, K., Madzorera, N. (2014). Re-branding and its effects on consumer perceptions: A case study of a zimbabwean bank. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2582.
- Malesu, M., Chen, X. (2015). A Process Perspective of Corporate Rebranding in SMEs: A multiple case study of Restaurants and Bars in Osteragotland.
- Melnikas, B., Jakubavičius, A., Strazdas, R., Chlivickas, E., Lobanova, L., & Stankevičienė, J. (2014). *Intelektinis verslas*.
- Miller, D., Merrilees, B. (2013). Rebuilding community corporate brands: A total stakeholder involvement approach. *Journal of Business Research*, 66(2), 172-179.
- Miller, D., Merrilees, B., Yakimova, R. (2014). Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 265-289.

Moisescu, O. I. (2006). Aspects regarding rebranding strategies-A conceptual and practical approach.

Mosupyoe, S. S. (2011). The implications of corporate rebranding in the South African mobile cellular telecommunications service industry: Challenges and opportunities. 1st International Conference on Accounting, Business and Economics.

Mróz-Gorgoń, B. (2016). Branding and Rebranding-Grocery Market Perspective. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia, (4), 117-126.

Muzellec, L., Doogan, M., Lambkin, M. (2003). Corporate rebranding-an exploratory review. Irish Marketing Review, 16(2), 31.

Muzellec, L., Lambkin, M. (2006). Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?. European journal of marketing, 40(7/8), 803-824.

Oficialus „Circle K Lietuva“ internetinis puslapis. [žiūrėta 2017-09-10 iki 2017-12-15]. Prieiga per internetą [https://www.circlek.lt/lt\\_LT/pg1334079874254/Apie.html](https://www.circlek.lt/lt_LT/pg1334079874254/Apie.html).

Perspective. International Journal of Marketing Studies, vol. 5, iss. 3, pp. 87-93.

Pukėnas, K., (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija, 94. [žiūrėta 2017-12-02]. Prieiga per internetą [http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai\\_dokumentai/paskaitos/kokybiniu\\_duomenu\\_analize\\_SPSS\\_programa.pdf](http://www.lsu.lt/sites/default/files/dokumentai/studentams/norminiai_dokumentai/paskaitos/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf).

Reddy, S. K., Reddy, U. M., Venkatesulu, K. (2016). Brand revitalization. International journal of science technology and management, 5(1), 321-326.

Stensson, D., Stromberg, A., Alfredsson, J. (2015). The Effects of Repositioning as a process of Rebranding in terms of Brand Equity, Corporate Identity, and Brand Image: A case study on Lidl.

Stuart, H., Muzellec, L. (2004). Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?. Journal of Brand Management, 11(6), 472-482.

Tevi, A., Otubanjo, O. (2013). Understanding Corporate Rebranding: An Evolution Theory

Valentinavičius, S. (2009). VERSLO STRATEGIJOS FORMAVIMO ĮMONĖJE TEORINIAI ASPEKTAI. Business: Theory & Practice, 10(2).

Velikova, D., Todorova, G. (2012). Employee Rebranding: The Case of Vivacom.

Verlegh, P., Voorveld, H., Eisend, M. (2015). Advances in Advertising Research (Vol. VI): The Digital, the Classic, the Subtle, and the Alternative. Springer.

Verslo žinios – vienintelis verslo naujienų portalas Lietuvoje. [žiūrėta 2017-11-07]. Prieiga per internetą <https://www.vz.lt/finansai-apskaita/2017/03/08/top100-mokesciu-moketoju-lietuvoje>.

Wan, L., Zeng, L. (2011). Rebranding after Mergers and Acquisitions: The effect of product brand in corporate brand architecture.

Wojciechowska, N. (2015). The factors for success and failure of corporate rebranding strategies: the coffee heaven/Costa Coffee case study. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12), 31-40.

Wrona, K. (2015). Visual identity and rebranding. *Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych*, (2 (16)), 91-119.

Xaba, T. N. (2015). The effects of corporate rebranding on employee engagement: evidence from the professional services industry of South Africa (Doctoral dissertation).

## **PRIEDŲ SĄRAŠAS**

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMAI IR ATSAKYMAI.....                | 68 |
| 2 PRIEDAS. KLAUSIMYNO PATIKIMUMO VERTINIMAS.....               | 74 |
| 3 PRIEDAS. KLIENTŲ KLAUSIMYNAS.....                            | 78 |
| 4 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ KLAUSIMYNAS .....                        | 82 |
| 5 PRIEDAS. KOKYBINIO TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMO LENTELĖ. .... | 85 |
| 6 PRIEDAS. KLIENTŲ KLAUSIMYNO REZULTATAI.....                  | 87 |
| 7 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ KLAUSIMYNO REZULTATAI.....               | 92 |

## 1 PRIEDAS. INTERVIU KLAUSIMAI IR ATSAKYMAI

### Rinkodaros direktorė:

#### 1. *Koks buvo „Statoil“ prekių ženklo įvaizdis prieš pakeitimą?*

Statoil prekinis ženklas buvo vertinamas kaip patikimas, aukštos kokybės ir didelės socialinės atsakomybės brand'as. Prekinio ženklo žinomumas buvo 98% (aided awareness)

#### 2. *Kokią prekių ženklo keitimo strategiją naudojote?*

Prekinio ženklo keitimas vyko remiantis mūsų misija (Make it easy, so folks can take it easy) bei 3 pamatinėmis kolonomis (fast and friendly service, products for people on the go, easy visits)

#### 3. *Ar naudojote kokį nors prekių ženklo keitimo proceso modelį?*

Procesas buvo sukurtas projektų grupės narių bei remiantis kitų šalių praktika.

4. *Stiprus prekių ženklo keitimo proceso lyderis, tai svarbus veiksnys, darantis įtaką visiems ženklo keitimo etapams. Ar Jūs turėjote savo komandoje tokį lyderį? Kokias funkcijas jis atliko?*

Taip, tai buvo projekto vadovas, kuris suformavo projekto grupę, padarė projekto planą, reguliariai organizavo susirinkimus, kurių metu nuolat buvo atnaujinamas ir diskutuojamas darbų statusas ir terminai, teikdavo ataskaitas įmonės vadovams.

#### 5. *Ar buvo atlikti rinkos tyrimai, siekiant įvertinti dabartinę prekių ženklo būklę?*

Taip

#### 6. *Kokie pagrindiniai tikslai buvo iškelti keičiant prekių ženklą?*

Klientų skaičiaus augimas, brando žinomumas, klientų grįžtamasis ryšys

7. *Ar įmonė ėmėsi kokių nors veiksmų, kad išplėstų prekių ženklo žinomumą arba pagerintų prekių ženklo įvaizdį?*

Taip, buvo padarytas marketingo ir media planas

#### 8. *Ar pakeitėte arba išplėtėte prekių ženklo tikslinį klientų segmentą?*

Ne, nebuvo tokio tikslo

#### 9. *Kokie konkretūs pokyčiai buvo atlikti ir kokių veiksmų buvo imtasi juos įgyvendinant?*

#### 10. *Kaip buvo pradėtas prekių ženklo keitimo procesas?*

Pavadinimo keitimas buvo pradėtas nuo darbuotojų informavimo, jų įtraukimo į procesą. Instaliacijos buvo daromos pradžioje 3 pagrindiniuose miestuose, o vėliau geografiškai.

#### 11. *Kokie rinkodaros metodai buvo naudojami?*

Buvo naudojama 360 marketingas

*12. Siekiant aukštų prekių ženklo keitimo rezultatų, pakeistas prekių ženklas turi turėti tęstinumą su ankstesniu prekių ženklu. Ar keičiant prekių ženklą, siekėte jo tęstinumo su ankstesniu? Jei taip, kokiomis priemonėmis? Kokius elementus bandėte išsaugoti?*

Tęstinumas buvo išlaikytas minimaliai. Liko naujajame ženkle oranžinė spalva

*13. Vidinė komunikacija labai svarbi organizacijos identiteto stiprinimui ir jo išorinei sklaidai. Kokiais metodais informavote darbuotojus apie prekių ženklo keitimo procesą, kad užsitikrintumėt jų paramą ir įsipareigojimą? Kokia buvo darbuotojų reakcija ir emocijos?*

Darbuotojams buvo pranešta prieš 2 metus iki rebrandingo. Komunikacija prasidėjo nuo ofiso ir degalinių vadovų, vėliau iškomunikuota operatoriams. Žmonėms buvo organizuojamas renginys su pramogomis, kad rebrandingas taptų švente ir asocijuotųsi su gera emocija

*14. Ar darbuotojai buvo įtraukti į prekių ženklo keitimo procesą? Koks buvo jų vaidmuo?*

Buvo suformuota reference grupė, kuri atstovavo degalinių darbuotojus. Jie priiminėjo sprendimus, kaip atšvęsti rebrandingo dieną savo degalinėse, kokių akcijų ir pasiūlymų norėtų turėti, kaip organizuoti šventę klientams

*15. Kaip yra stebimas ir matuojamas prekių ženklo keitimo sėkmingumas?*

KPI: brand awareness, klientų srautai, klientų komentarai, klientų pasitenkinimo tyrimas

*16. Kiek laiko truko prekių ženklo keitimo procesas?*

4 mėnesius

*17. Kaip manote, kokie yra svarbiausi prekių ženklo keitimo veiksniai?*

Žmonių informavimas, įtraukimas, įgalinimas, motyvavimas, geras planavimas ir kontrolė, tikslingas marketinginis planas

*18. Kas rodo, kad prekių ženklo keitimo procesas buvo sėkmingas/nesėkmingas?*

Geri tyrimų rezultatai (brand tracker, customer satisfaction), klientų srautai

### **Regiono vadovas:**

*1. Koks buvo „Statoil“ prekių ženklo įvaizdis prieš pakeitimą?*

„Statoil“ prekių ženklas Lietuvos rinkoje gyvavo 24 metus ir buvo labai stiprus brandas. Klientams buvo labai artimas ir su šiuo ženklu buvome rinkos lyderiai.

*2. Kokią prekių ženklo keitimo strategiją naudojote?*

Strategija buvo nukreipta į mūsų klientus, kad jie kuo geriau priimtu naujo ženklo atėjimą ir suprastų dėl ko mes tai darome, nes tai buvo globalus sprendimas pasauliniu mastu. Stipri media reklama vidinė ir išorinė.

**3. *Ar naudojote kokią nors prekių ženklo keitimo proceso modelį?***

Naudojamas modelis pasaulinių kompanijų, nes mūsų įmonė yra tarptautinė.

**4. *Stiprus prekių ženklo keitimo proceso lyderis, tai svarbus veiksnys, darantis įtaką visiems ženklo keitimo etapams. Ar Jūs turėjote savo komandoje tokį lyderį? Kokias funkcijas jis atliko?***

Lyderiais keitime buvo atitinkami padalinių vadovai, kurie įtraukdavo savo pavaldžias komandas į vado keitimo veiklas.

**5. *Ar buvo atlikti rinkos tyrimai, siekiant įvertinti dabartinę prekių ženklo būklę?***

Rinkos tyrimai atliekami stabiliai, su esamais ir potencialiais klientais, matuojamas prekės ženklo žinomumas.

**6. *Kokie pagrindiniai tikslai buvo iškelti keičiant prekių ženklą?***

Išlaikyti rinkos lyderio pozicijas, padidinti žinomumą ženklo ir tapti pasauliniu lygiu įmone su vienu pavadinimu, kitas pasaulyje tapti nr.1.

**7. *Ar įmonė ėmėsi kokių nors veiksmų, kad išplėstų prekių ženklo žinomumą arba pagerintų prekių ženklo įvaizdį?***

Visos įmanomos priemonės buvo naudojamos padidinti prekės ženklo žinomumą nuo darbuotojų apmokymų, išorinės/vidinės reklamos, akcijos, lojalumo klientų didinimas ir kt.

**8. *Ar pakeitėte arba išplėtėte prekių ženklo tikslinį klientų segmentą?***

Manome išplėtėme tikslinį klientų segmentą, nes naudojame daug lojalumo programų.

**9. *Kokie konkretūs pokyčiai buvo atlikti ir kokių veiksmų buvo imtasi juos įgyvendinant?***

**10. *Kaip buvo pradėtas prekių ženklo keitimas?***

Apmokymai, reklama išorinė/vidinė, susirinkimai, klientams informacijos išsiuntimas, grįžtamojo ryšio gavimas ir kt.

**11. *Kokie rinkodaros metodai buvo naudojami?***

**12. *Siekiant aukštų prekių ženklo keitimo rezultatų, pakeistas prekių ženklas turi turėti tęstinumą su ankstesniu prekių ženklu. Ar keičiant prekių ženklą, siekėte jo tęstinumo su ankstesniu? Jei taip, kokiomis priemonėmis? Kokius elementus bandėte išsaugoti?***

Tęstinumas tikrai uvo išlaikytas, nes pats ženklas ir visa reklama buvo „Keičiasi prekinis ženklas, bet žmonės išlieka tie patys“, taip pat buvo komunikuojama, kad mūsų tikslas būti dar artimesniais ir patrauklesniais klientui. Pačiame ženkle taip pat išliko elementų.

*13. Vidinė komunikacija labai svarbi organizacijos identiteto stiprinimui ir jo išorinei sklaidai. Kokiais metodais informavote darbuotojus apie prekių ženklo keitimo procesą, kad užsitikrintumėt jų paramą ir įsipareigojimą? Kokia buvo darbuotojų reakcija ir emocijos?*

Pirma vyko bendrą konferenciją Europos mastu. Antra vyko pristatymai kiekvienoje šalyje atskirai. Trečia buvo pristatytos visos gairės, kaip bus komunikuojame ir kaip mums komunikuoti klientams. Ketvirta kiekviena degalinė turėjo savo šventę kartu su klientais ir atskirai su komanda. Emocijos buvo puikios.

*14. Ar darbuotojai buvo įtraukti į prekių ženklo keitimo procesą? Koks buvo jų vaidmuo?*

Darbuotojai buvo labai stipriai įtraukti į vardo keitimo procesą. Kiekvienas kompanijos departamentas, darbuotojas turėjo savo funkcijas.

*15. Kaip yra stebimas ir matuojamas prekių ženklo keitimo sėkmingumas?*

Pirma klientų srautu matavimas, antra klientų pasitenkinimo matavimas, grįžtamasis ryšys iš klientų ir bendras augimo rezultatas.

*16. Kiek laiko truko prekių ženklo keitimo procesas?*

Bendrai pasauliniu mastu prekės ženklo keitimo procesas tęsiasi t.y antri metai, Lietuvoje užtrukome 4 mėnesius.

*17. Kaip manote, kokie yra svarbiausi prekių ženklo keitimo veiksniai?*

Svarbiausia, kad mes turėjome įvairiose šalyse skirtingus prekinis ženklus, o dabar turėsime visame pasaulyje vieną ženklą.

*18. Kas rodo, kad prekių ženklo keitimo procesas buvo sėkmingas/nesėkmingas?*

Pagrindas klientų grįžtamasis ryšys, klientų srautai, pardavimai, klientų prekinio ženklo žinomumas per apklausas ir kt.

#### **Degalinės vadovas:**

*1. Koks buvo „Statoil“ prekių ženklo įvaizdis prieš pakeitimą?*

Prekės ženklas „Statoil“ buvo gerai žinomas ir vertinamas Lietuvos rinkoje.

*2. Kokią prekių ženklo keitimo strategiją naudojote?*

Prekės ženklas buvo keičiamas palaipsniui po kelias degalines, kelių mėnesių bėgyje.

*3. Ar naudojote kokį nors prekių ženklo keitimo proceso modelį?*

Prekės ženklo keitimo proceso eiga: išorinė-vidinė reklama, klientų informavimas dėl pasikeitusių kortelių, „Logo“ ženklų keitimas ir apipavidalinimas, kiekvienos degalinės atidarymo šventės.

*4. Stiprus prekių ženklo keitimo proceso lyderis, tai svarbus veiksnys, darantis įtaką visiems ženklo keitimo etapams. Ar Jūs turėjote savo komandoje tokį lyderį? Kokias funkcijas jis atliko?*

Buvo paskirti keli degalinių koordinatoriai, kurie prižiūrėjo ženklų keitimą degalinės išorėje, šventės organizacinis komitetas buvo atsakingas už bendrus pasiūlymus, akcijas, darbo priemonės reikalingas degalinės atidarymui, degalinės vadovas buvo atsakingas už organizacinį pasiruošimą degalinės viduje.

*5. Ar buvo atlikti rinkos tyrimai, siekiant įvertinti dabartinę prekių ženklo būklę?*

Nežinau.

*6. Kokie pagrindiniai tikslai buvo iškelti keičiant prekių ženklą?*

Tikslas – tinkama informacija klientams, darbų organizavimo užtikrinimas.

*7. Ar įmonė ėmėsi kokių nors veiksmų, kad išplėstų prekių ženklo žinomumą arba pagerintų prekių ženklo įvaizdį?*

Buvo daugiau reklamos įvairiuose informaciniuose kanaluose.

*8. Ar pakeitėte arba išplėtėte prekių ženklo tikslinį klientų segmentą?*

Klientų segmentas ir pardavimai padidėjo.

*9. Kokie konkretūs pokyčiai buvo atlikti ir kokių veiksmų buvo imtasi juos įgyvendinant?*

Atnaujinta lojalumo programa.

*10. Kaip buvo pradėtas prekių ženklo keitimo procesas?*

Pavadinimo keitimas buvo pradėtas, siekiant suvienodinti visų pasaulio šalių prekinio ženklo pavadinimą ir padidinti žinomumą.

*11. Kokie rinkodaros metodai buvo naudojami?*

Buvo sukurtas prekinis ženklas, apimantis visų įmonių „Logo“.

*12. Siekiant aukštų prekių ženklo keitimo rezultatų, pakeistas prekių ženklas turi turėti tęstinumą su ankstesniu prekių ženklu. Ar keičiant prekių ženklą, siekėte jo tęstinumo su ankstesniu? Jei taip, kokiomis priemonėmis? Kokius elementus bandėte išsaugoti?*

Iš STATOIL ženklo buvo išsaugota tik oranžinės spalvos juostelė. O taip pat stengiasi paimti ir tam tikrų detalių iš visų prekių ženklo.

**13.** *Vidinė komunikacija labai svarbi organizacijos identiteto stiprinimui ir jo išorinei sklaidai. Kokiais metodais informavote darbuotojus apie prekių ženklo keitimo procesą, kad užsitikrintumėt jų paramą ir įsipareigojimą? Kokia buvo darbuotojų reakcija ir emocijos?*

Buvo organizuojami degalinių darbuotojams susirinkimai, ir daug diskutuojama apie ženklo keitimo strategiją.

**14.** *Ar darbuotojai buvo įtraukti į prekių ženklo keitimo procesą? Koks buvo jų vaidmuo?*

Visi darbuotojai turėjo savo atsakomybes.

**15.** *Kaip yra stebimas ir matuojamas prekių ženklo keitimo sėkmingumas?*

Išorinė kompanija atlieka apklausas.

**16.** *Kiek laiko truko prekių ženklo keitimo procesas?*

Pristatymas, informacija darbuotojams, degalinių atidarymo šventės truko 9 mėnesius.

**17.** *Kaip manote, kokie yra svarbiausi prekių ženklo keitimo veiksniai?*

Darbuotojų įsitraukimas, darbo organizavimas ir užbaigtumas

**18.** *Kas rodo, kad prekių ženklo keitimo procesas buvo sėkmingas/nesėkmingas?*

Rezultatai, klientų grįžtamasis ryšys.

## 2 PRIEDAS. KLAUSIMYNO PATIKIMUMO VERTINIMAS

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha<br>Based on<br>Standardized<br>Items | N of Items |
|------------------|-------------------------------------------------------|------------|
| ,976             | ,976                                                  | 66         |

„Išvesties lentelėje **Reliability Statistics** pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už **0,7** kai kurių autorių teigimu – už **0,6**). Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas yra įvardintas kaip Cronbach's Alpha Based on Standardized Items. Jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios. Lentelėje Summary Item Statistics pateikiamas koreliacijos koeficiento tarp visų atsakymų į klausimus porų vidurkis, mažiausia reikšmė, didžiausia reikšmė ir kt.“ (Pukėnas, 2009).

### Item-Total Statistics

|                                                                     | Scale Mean if<br>Item Deleted | Scale Variance if<br>Item Deleted | Corrected Item-<br>Total Correlation | Squared Multiple<br>Correlation | Cronbach's Alpha<br>if Item Deleted |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Zinojau pavadinimo keitimo priezastis                               | 212,78                        | 2881,110                          | ,427                                 | .                               | ,976                                |
| Taip, is tiesu nepasikeite nei darbuotojai nei aptarnavimo kokybe   | 211,81                        | 2855,542                          | ,685                                 | .                               | ,976                                |
| Imones darbuotojai suteikia reikiama informacija ir yra geranoriski | 211,69                        | 2859,066                          | ,674                                 | .                               | ,976                                |
| Vardo keitimas sėkmingai pristatytas visuomenei                     | 212,20                        | 2833,463                          | ,768                                 | .                               | ,976                                |
| Tie patys kokybiski degalai ir karstas maistas                      | 211,81                        | 2849,199                          | ,755                                 | .                               | ,976                                |
| Malonus aptarnavimas ir demesys klientui                            | 211,84                        | 2844,253                          | ,740                                 | .                               | ,976                                |
| Kaip dažnai lankotes ?Circle K? degalinėse?                         | 211,52                        | 2950,831                          | -,014                                | .                               | ,977                                |
| Jaučiau teigiamas emocijas                                          | 212,91                        | 2877,501                          | ,556                                 | .                               | ,976                                |
| Pasitikejau nauju vardu                                             | 212,71                        | 2866,848                          | ,579                                 | .                               | ,976                                |
| Pritariau vardo keitimui                                            | 212,91                        | 2896,855                          | ,373                                 | .                               | ,977                                |
| Geras netiketumas, pokyciai i nauda                                 | 212,51                        | 2874,180                          | ,529                                 | .                               | ,976                                |

|                                                                        |        |          |      |   |      |
|------------------------------------------------------------------------|--------|----------|------|---|------|
| Tikejau, jog kokybe isliks ta pati                                     | 211,76 | 2862,492 | ,645 | . | ,976 |
| Panieka iprociams ir lukesiams                                         | 213,24 | 2936,477 | ,096 | . | ,977 |
| Liudesys del prisiminimu                                               | 213,01 | 2938,112 | ,069 | . | ,977 |
| Imones ivaizdis                                                        | 212,32 | 2852,265 | ,655 | . | ,976 |
| Aptarnavimo kokybe                                                     | 211,70 | 2880,969 | ,537 | . | ,976 |
| Prekiu/paslaugu kokybe                                                 | 211,84 | 2862,245 | ,670 | . | ,976 |
| Prekiu/paslaugu kaina                                                  | 212,62 | 2865,705 | ,573 | . | ,976 |
| Nuolaidos, akcijos                                                     | 212,36 | 2882,186 | ,462 | . | ,976 |
| Lojalumo programos nauda                                               | 212,28 | 2853,884 | ,650 | . | ,976 |
| Komunikuojamos zinutes socialiniuose tinklapiuose                      | 212,97 | 2865,662 | ,584 | . | ,976 |
| Ryskus raudonos spalvos akcentai                                       | 212,22 | 2857,142 | ,620 | . | ,976 |
| Pavadinimas ?Circle K?                                                 | 212,79 | 2863,067 | ,544 | . | ,976 |
| Prekinio zenklo logotipas                                              | 212,62 | 2846,307 | ,685 | . | ,976 |
| Degaliniu vidaus dizainas                                              | 212,15 | 2850,955 | ,685 | . | ,976 |
| Degaliniu isorine isvaizda                                             | 212,25 | 2845,587 | ,704 | . | ,976 |
| Darbuotoju apranga                                                     | 212,25 | 2859,965 | ,618 | . | ,976 |
| Lojalumo korteliu firminis stilius                                     | 212,44 | 2852,035 | ,719 | . | ,976 |
| Reklama spaudoje                                                       | 212,37 | 2849,962 | ,669 | . | ,976 |
| Reklama televizijoje; radijuje                                         | 211,94 | 2862,925 | ,616 | . | ,976 |
| Reklama socialiniuose tinkluose (Facebook ir kt.)                      | 212,08 | 2839,981 | ,739 | . | ,976 |
| Lauko reklamos                                                         | 211,93 | 2869,226 | ,630 | . | ,976 |
| Atsinaujinusu degaliniu atidarymo sventes ?Sveskime kartu?             | 212,21 | 2850,626 | ,697 | . | ,976 |
| Informacija ?Circle K? tinklalapyje                                    | 212,45 | 2838,273 | ,732 | . | ,976 |
| Reklaminiai pranesimai spaudoje, televizijoje, socialiniuose tinkluose | 212,06 | 2855,623 | ,694 | . | ,976 |
| Informacines zinutes ?Circle K? internetiniame tinklalapyje            | 212,40 | 2848,880 | ,701 | . | ,976 |
| Specialus pasiulymai klientams degalinese (akcijos)                    | 212,16 | 2863,199 | ,660 | . | ,976 |
| Naujo vardo pristatymo sventes degalinese ?Sveskime kartu?             | 212,25 | 2840,743 | ,773 | . | ,976 |

|                                                                        |        |          |      |   |      |
|------------------------------------------------------------------------|--------|----------|------|---|------|
| Degalines darbuotoju suteikta informacija apsilankymo metu             | 212,30 | 2849,998 | ,685 | . | ,976 |
| Taip, reklamos tai atspindejo                                          | 212,11 | 2839,283 | ,776 | . | ,976 |
| Taip, tai atsispindejo ir apsilankymu degalinese metu                  | 212,13 | 2857,675 | ,694 | . | ,976 |
| Visiskai perteike                                                      | 212,35 | 2843,814 | ,719 | . | ,976 |
| Klientams skiriama pakankamai demesio                                  | 211,82 | 2845,377 | ,732 | . | ,976 |
| Imone informuoja apie vykstancias akcijas ir skatina jomis pasinaudoti | 212,03 | 2838,774 | ,776 | . | ,976 |
| Su manimi imone komunikuoja ir telefonu ir el. pastu                   | 212,82 | 2883,026 | ,437 | . | ,976 |
| Zinomumas                                                              | 212,30 | 2822,140 | ,799 | . | ,976 |
| Vardo atpazinimas                                                      | 212,22 | 2824,388 | ,793 | . | ,976 |
| Zenklo isskirtinumas                                                   | 212,38 | 2870,887 | ,552 | . | ,976 |
| Maisto ir paslaugu kokybe pagerejo                                     | 213,05 | 2867,288 | ,639 | . | ,976 |
| Maisto ir paslaugu kokybe nepasikeite                                  | 212,07 | 2866,859 | ,580 | . | ,976 |
| Maisto ir paslaugu kokybe pablogejo                                    | 213,47 | 2931,576 | ,141 | . | ,977 |
| Aptarnavimo kokybe pagerejo                                            | 212,81 | 2863,424 | ,619 | . | ,976 |
| Aptarnavimo kokybe isliko nepakitusi                                   | 212,16 | 2883,582 | ,428 | . | ,976 |
| Suvokiama kokybe                                                       | 212,11 | 2829,433 | ,830 | . | ,976 |
| Reputacija                                                             | 212,20 | 2829,995 | ,771 | . | ,976 |
| Aptarnavimo kokybe pablogejo                                           | 213,56 | 2913,691 | ,286 | . | ,977 |
| Islaikyta auksta aptarnavimo kokybe                                    | 212,00 | 2833,172 | ,826 | . | ,976 |
| Dirba tie patys darbuotojai                                            | 211,96 | 2840,951 | ,786 | . | ,976 |
| Patrauklios atsinaujinusios isvaizdos degalines                        | 212,36 | 2834,728 | ,739 | . | ,976 |
| Kokybiski degalai                                                      | 211,95 | 2849,553 | ,754 | . | ,976 |
| Sviezias ir skanus maistas                                             | 211,89 | 2845,870 | ,758 | . | ,976 |
| Ivaizdis                                                               | 212,12 | 2840,393 | ,750 | . | ,976 |
| Puiki kava                                                             | 211,55 | 2844,178 | ,754 | . | ,976 |
| Tvarkinga ir jauki aplinka                                             | 211,68 | 2833,283 | ,812 | . | ,976 |
| Lytis                                                                  | 213,95 | 2940,613 | ,184 | . | ,977 |
| Amzius                                                                 | 213,69 | 2944,772 | ,060 | . | ,977 |

„Lentelės Item-Total Statistics stulpelyje **Corrected Item-Total Correlation** pateiktos koreliacijos koeficiento tarp atsakymų į konkretų klausimą ir suminės klausimyno skalės reikšmės. Klausimai, turintys silpną koreliacinį ryšį su klausimyno skale (kurių koreliacijos su klausimyno skale koeficientas **mažesnis už 0,1 – 0,2**), gali būti iš klausimyno pašalinti, jeigu tai sąlygoja Cronbacho alfa koeficiento pastebimą padidėjimą ir jeigu jie teoriškai nėra būtini klausimyne. Kaip pasikeis Cronbacho alfa koeficiento reikšmė pašalinus klausimą iš klausimyno nurodoma lentelės Item-Total Statistics stulpelyje Cronbach's Alpha if Item deleted. Neigiamos koreliacijos koeficiento reikšmės (lentelės Item-Total Statistics stulpelyje Corrected Item-Total Correlation) reiškia, kad atsakymus į atitinkamą klausimą reikia perkoduoti atvirkštine tvarka. Pašalinus kurio nors klausimo atsakymus arba juos perkodavus, analizę reikia atlikti iš naujo“ (Pukėnas, 2009).

### 3 PRIEDAS. KLIENTŲ KLAUSIMYNAS

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto studentė, studijuoju įmonių valdymą. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą „Prekių ženklo keitimo potencialas ir grėsmės. UAB „Circle K Lietuva“ atvejis ir atlieku „Circle K Lietuva“ prekių ženklo keitimo sėkmingumo tyrimą.

Anketa skirta „Circle K Lietuva“ degalinių tinklo klientams. Anketos rezultatai nebus publikuojami viešai.

#### ANKETA

1. Lytis

- Vyras
- Moteris

2. Amžius

- 18-25
- 26-35
- 36-55
- 56 - ir daugiau...

3. Kaip dažnai lankotės „Circle K“ degalinėse?

- Kiekvieną dieną
- 2 – 3 kartus per savaitę
- 4 – 5 kartus per savaitę
- Kartą per savaitę
- Rečiau nei kartą per savaitę

4. Kokia buvo Jūsų reakcija į „Statoil“ vardo keitimą?

|                                       | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Žinojau pavadinimo keitimo priežastis |                    |           |         |         |                  |
| Jaučiau teigiamas emocijas            |                    |           |         |         |                  |
| Pasitikėjau nauju vardu               |                    |           |         |         |                  |
| Pritariau vardo keitimui              |                    |           |         |         |                  |
| Geras netikėtumas, pokyčiai į naudą   |                    |           |         |         |                  |
| Tikėjau, jog kokybė išliks ta pati    |                    |           |         |         |                  |
| Panieka įpročiams ir lūkesčiams       |                    |           |         |         |                  |
| Liūdesys dėl prisiminimų              |                    |           |         |         |                  |

5. Kokie veiksniai Jus labiausiai skatina lankytis „Circle K“ tinklo degalinėse?

|                                                     | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-----------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Įmonės įvaizdis                                     |                    |           |         |         |                  |
| Aptarnavimo kokybė                                  |                    |           |         |         |                  |
| Prekių/paslaugų kokybė                              |                    |           |         |         |                  |
| Prekių/paslaugų kaina                               |                    |           |         |         |                  |
| Nuolaidos, akcijos                                  |                    |           |         |         |                  |
| Lojalumo programos nauda                            |                    |           |         |         |                  |
| Komunikuojamos žinutės socialiniuose tinklalapiuose |                    |           |         |         |                  |

6. Išreikškite savo nuomonę apie naująjį „Circle K“ degalinių tinklo vizualinį identitetą (pasikeitusią išvaizdą)?

|                                    | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Ryškūs raudonos spalvos akcentai   |                    |           |         |         |                  |
| Pavadinimas „Circle K“             |                    |           |         |         |                  |
| Prekių ženklo logotipas            |                    |           |         |         |                  |
| Degalinių vidaus dizainas          |                    |           |         |         |                  |
| Degalinių išorinė išvaizda         |                    |           |         |         |                  |
| Darbuotojų apranga                 |                    |           |         |         |                  |
| Lojalumo kortelių firminis stilius |                    |           |         |         |                  |

7. Kokiomis komunikacinėmis priemonėmis, kurias atpažinote, tinklas transliavo informacines žinutes apie pavadinimo pasikeitimą visuomenei?

|                                                             | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Reklama spaudoje                                            |                    |           |         |         |                  |
| Reklama televizijoje; radijuje                              |                    |           |         |         |                  |
| Reklama socialiniuose tinkluose (Facebook ir kt.)           |                    |           |         |         |                  |
| Lauko reklamos                                              |                    |           |         |         |                  |
| Atsinaujinusių degalinių atidarymo šventės „Švėskime kartu“ |                    |           |         |         |                  |
| Informacija „Circle K“ tinklalapyje                         |                    |           |         |         |                  |

8. Kokia Jūsų nuomonė apie naujojo „Circle K“ prekės ženklo pristatymo komunikaciją?

|                                                                        | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Reklaminiai pranešimai spaudoje, televizijoje, socialiniuose tinkluose |                    |           |         |         |                  |
| Informacinės žinutės „Circle K“ internetiniame tinklalapyje            |                    |           |         |         |                  |

|                                                            |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Specialūs pasiūlymai klientams degalinėse (akcijos)        |  |  |  |  |  |
| Naujo vardo pristatymo šventės degalinėse „Švęskime kartu“ |  |  |  |  |  |
| Degalinės darbuotojų suteikta informacija                  |  |  |  |  |  |

9. Išreikškite savo nuomonę apie „Circle K“ šūkio „Kitas vardas, tie patys žmonės“ perteikimą?

|                                                                   | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Taip, reklamos tai atspindėjo                                     |                    |           |         |         |                  |
| Taip, tai atspindėjo ir apsilankymų degalinėse metu               |                    |           |         |         |                  |
| Taip, iš tiesų nepasikeitė nei darbuotojai nei aptarnavimo kokybė |                    |           |         |         |                  |
| Visiškai perteikė                                                 |                    |           |         |         |                  |

10. Pateikite savo nuomonę apie „Circle K“ komunikavimą su klientu?

|                                                                        | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Klientams skiriama pakankamai dėmesio                                  |                    |           |         |         |                  |
| Įmonė informuoja apie vykstančias akcijas ir skatina jomis pasinaudoti |                    |           |         |         |                  |
| Įmonės darbuotojai suteikia reikiamą informaciją ir yra geranoriški    |                    |           |         |         |                  |
| Su manimi įmonė komunikuoja ir telefonu ir el. paštu                   |                    |           |         |         |                  |

11. Požiūris į „Circle K“ prekių ženklo vertę?

|                      | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Žinomumas            |                    |           |         |         |                  |
| Įvaizdis             |                    |           |         |         |                  |
| Suvokiama kokybė     |                    |           |         |         |                  |
| Reputacija           |                    |           |         |         |                  |
| Vardo atpažinimas    |                    |           |         |         |                  |
| Ženklo išskirtinumas |                    |           |         |         |                  |

12. Kokia Jūsų nuomonė apie „Circle K“ tinklo teikiamų paslaugų, produktų kokybę ir klientų aptarnavimą po vardo pasikeitimo?

|                                     | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Maisto ir degalų kokybė pagerėjo    |                    |           |         |         |                  |
| Maisto ir degalų kokybė nepasikeitė |                    |           |         |         |                  |

|                                      |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Maisto ir degalų kokybė pablogėjo    |  |  |  |  |  |
| Aptarnavimo kokybė pagerėjo          |  |  |  |  |  |
| Aptarnavimo kokybė išliko nepakitusi |  |  |  |  |  |
| Aptarnavimo kokybė pablogėjo         |  |  |  |  |  |

13. „Pavadinimo keitimas į „Circle K“ buvo sėkmingas projektas“ – išreikškite savo nuomonę?

|                                                 | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Vardo keitimas sėkmingai pristatytas visuomenei |                    |           |         |         |                  |
| Išlaikyta aukšta aptarnavimo kokybė             |                    |           |         |         |                  |
| Tie patys kokybiški degalai ir karštas maistas  |                    |           |         |         |                  |
| Dirba tie patys darbuotojai                     |                    |           |         |         |                  |
| Patrauklios atsinaujinusios išvaizdos degalinės |                    |           |         |         |                  |

14. Dėl kokių priežasčių rekomenduotumėte apsilankyti „Circle K“ degalinėje savo geriems pažystamiems?

|                                          | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Malonus aptarnavimas ir dėmesys klientui |                    |           |         |         |                  |
| Kokybiški degalai                        |                    |           |         |         |                  |
| Šviežias ir skanus maistas, puiki kava   |                    |           |         |         |                  |
| Tvarkinga ir jauki aplinka               |                    |           |         |         |                  |

Dėkoju už skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus.

## 4 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ KLAUSIMYNAS

Sveiki, esu Kauno technologijos universiteto Ekonomikos ir verslo fakulteto studentė, studijuoju įmonių valdymą. Šiuo metu rengiu baigiamąjį magistro darbą „Prekių ženklo keitimo potencialas ir grėsmės“. UAB „Circle K Lietuva“ atvejis ir atlieku „Circle K Lietuva“ vardo keitimo sėkmingumo tyrimą.

Anketa skirta „Circle K Lietuva“ degalinių tinklo darbuotojams. Anketos rezultatai nebus publikuojami viešai.

### ANKETA

1. Lytis

- Vyras
- Moteris

2. Amžius

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 55
- 56 - ir daugiau

3. Kiek laiko dirbate „Circle K“ degalinių tinkle?

- Mažiau nei metus
- Daugiau nei metus
- Daugiau nei 3 metus
- Daugiau nei 5 metus
- Daugiau nei 10 metų

4. Įvertinkite teiginius apie „Circle K“ vertybes?

|                                                                                          | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Dirbame kaip viena didelė komanda                                                        |                    |           |         |         |                  |
| Kiekvienas darbuotojas dalijasi savo žiniomis, patirtimi ir talentu                      |                    |           |         |         |                  |
| Mūsų bendras tikslas – tapti pirmuoju pasirinkimu, norintiems kokybiško maisto ir degalų |                    |           |         |         |                  |
| Čia yra vertinami darbuotojai ir maloni darbo atmosfera                                  |                    |           |         |         |                  |
| Bendras „Circle K“ grupės šūkis „Let’s make it easy“                                     |                    |           |         |         |                  |

5. Išreikškite savo nuomonę apie įmonės pavadinimo keitimą?

|                                                                                             | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Man yra svarbi kitų žmonių nuomonė apie „Circle K“                                          |                    |           |         |         |                  |
| Aš jaučiu pasitenkinimą dirbdama(as) šioje įmonėje                                          |                    |           |         |         |                  |
| Įmonės pavadinimo keitimą vertinu teigiamai                                                 |                    |           |         |         |                  |
| Žinau priežastis, kodėl buvo keičiamas prekių ženklas                                       |                    |           |         |         |                  |
| Buvau supažindintas su keitimo procesu, dalyvavau mokymuose ir degalinės atidarymo šventėje |                    |           |         |         |                  |
| Mano vadovas yra stiprus lyderis                                                            |                    |           |         |         |                  |
| Vadovas motyvuoja siekti aukštų darbo rezultatų ir skatina iniciatyvą pokyčiams             |                    |           |         |         |                  |
| Pavadinimo keitimo procese yra svarbus lyderio dalyvavimas                                  |                    |           |         |         |                  |

6. Kokias emocijas jautėte kai sužinojote, kad tinklas, kuriame Jūs dirbate keičia savo pavadinimą?

|                                                   | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Pyktis, nes senasis pavadinimas buvo visų mylimas |                    |           |         |         |                  |
| Teigiamos emocijos ir pasitikėjimas nauju vardu   |                    |           |         |         |                  |
| Nerimas dėl naujo prekių ženklo sėkmingumo        |                    |           |         |         |                  |
| Baimė, kad pablogės darbo sąlygos                 |                    |           |         |         |                  |
| Liūdesys dėl prisirišimo                          |                    |           |         |         |                  |

7. Apibūdinkite vidinę „Circle K“ degalinės, kurioje dirbate komunikaciją?

|                                                                                 | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Apie įvykius organizacijoje vadovas pavaldinius informuoja suprantamai ir laiku |                    |           |         |         |                  |
| Įmonės kultūrinės vertybės yra palankios efektyviai ir laisvai komunikacijai    |                    |           |         |         |                  |

|                                                                                    |  |  |  |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| Degalinėje, kurioje aš dirbu, darbuotojai efektyviai komunikuoja tarpusavyje       |  |  |  |  |  |
| Skirtingose vietovėse esančios degalinės efektyviai vykdo komunikaciją tarpusavyje |  |  |  |  |  |
| Galiu laisvai pareikšti savo nuomonę                                               |  |  |  |  |  |

6. Kaip manote, kokie dar pokyčiai įvyko Jūsų darbe kai pasikeitė tinklo pavadinimas į „Circle K“?

|                                              | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Buvo priimti dirbti nauji darbuotojai        |                    |           |         |         |                  |
| Degalų ir maisto kokybė pablogėjo            |                    |           |         |         |                  |
| Atsirado nauji maisto ir paslaugų pasiūlymai |                    |           |         |         |                  |
| Buvo atnaujintas degalinės vidus ir išorė    |                    |           |         |         |                  |
| Padidėjo darbo krūvis                        |                    |           |         |         |                  |
| Pagerėjo darbo sąlygos                       |                    |           |         |         |                  |

7. Koks Jūsų požiūris į „Circle K“ prekių ženklo vertę?

|                                                                            | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau | Sutinku | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|---------|---------|------------------|
| Šis ženklas žinomas ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje kitų užsienio šalių |                    |           |         |         |                  |
| Geras įvaizdis                                                             |                    |           |         |         |                  |
| Aukšta kokybė                                                              |                    |           |         |         |                  |
| Nepriekaištinga reputacija                                                 |                    |           |         |         |                  |
| „Circle K“ yra gerai atpažįstamas ženklas                                  |                    |           |         |         |                  |
| Ženkliui būdingas išskirtinumas                                            |                    |           |         |         |                  |

Dėkoju už skirtą laiką ir nuoširdžius atsakymus.

**5 PRIEDAS. KOKYBINIO TYRIMO METODIKOS PAGRINDIMO LENTELĖ. Potencialo ir grėsmių vertinimui (sudaryta autoriaus)**

| Keitimo proceso etapas, (žr. 1 pav.) |                               | Sėkmės/ nesėkmės veiksniai                                                                                                                                     | Duomenų rinkimo tyrimui metodai                                                                                                                            | Pasekmės prekių ženklo keitimo procesui                                                                                          |
|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Galimybės                            | Visuose trejuose etapuose     | Svarbi stipraus lyderio pozicija, patirtis ir įsipareigojimas kompanijai                                                                                       | Anketa darbuotojams: Išreikškite savo nuomonę apie įmonės pavadinimo keitimą?                                                                              | Aktyvus vidinių suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vardo keitime ir naujojo vardo rėmimas                                         |
|                                      | Antrajame etape               | Prekių ženklo vidinė veikla – vidinė komunikacija ir mokymai                                                                                                   | Anketa darbuotojams: Apibūdinkite vidinę „Circle K Lietuva“ degalinės, kurioje dirbate komunikaciją?                                                       | Darbuotojai supranta naujojo prekių ženklo atsakomybės sritis ir įsipareigoja siekti sėkmingo vardo keitimo proceso įgyvendinimo |
|                                      | Antrame etape                 | Vidinių suinteresuotųjų subjektų pirmenybė įgyjant palankumą naujam vardui prieš paskelbiant pokyčius išoriniams subjektams (Mosupyoe, 2011)                   | Anketa darbuotojams: Išreikškite savo nuomonę apie įmonės pavadinimo keitimą?                                                                              | Stiprinamas organizacijos identitetas ir sklaida išoriniams subjektams                                                           |
|                                      | Pirmame etape                 | Nauja organizacijos išvaizda gerina konkurencinį pranašumą ir turi teigiamos įtakos prekių ženklo įvaizdžiui (Reddy, S. K., Reddy, U. M. ir Venkatesulu, 2016) | Išreikškite savo nuomonę apie naująjį „Circle K Lietuva“ degalinių tinklo vizualinį identitetą (pasikeitusią išvaizdą)?                                    | Galimybė pritraukti naujų klientų ir stiprinti santykius su senais, lojaliais klientais.                                         |
|                                      | Antrajame etape               | Tinkama ir intensyvi naujo prekių ženklo reklama keičia ir stiprina suinteresuotųjų šalių mąstyseną (Aaker, 1991)                                              | Anketa klientams: Kokiomis komunikacinėmis priemonėmis, kurias atpažinote, tinklas transliavo informacines žinutes apie pavadinimo pasikeitimą visuomenei? | Teigimas požiūris į naująjį prekių ženklą, įvaizdžio gerinimas, klientų pritraukimas                                             |
|                                      | Pirmame etape                 | Balansas tarp prekių ženklo vizijos ir idėjos ir tuo pačiu pritaikymas prie kintančios verslo aplinkos (Merrilles ir Miller, 2008)                             | Anketa darbuotojams: Įvertinkite teiginius apie „Circle K Lietuva“ vertybes?                                                                               | Susiderinimas su rinkos pokyčiais ir galimybės pasiekti konkurencinį pranašumą                                                   |
|                                      | Pirmajame etape ir trečiajame | Estetinio suvokimo ypatumai veikia vartotojus, maloniai nuteikia ir skatina lojalumą prekiniam ženklui                                                         | Anketa klientams: Išreikškite savo nuomonę apie naująjį „Circle K Lietuva“ degalinių tinklo vizualinį identitetą (pasikeitusią išvaizdą)?                  | Atspindėtos įmonės atstovaujamos unikalios vertybės - sustiprintas įmonės įvaizdis klientų akyse                                 |
|                                      | Trečiajame etape              | Svarbus pokyčių sėkmės veiksnys užtikrinti tokią pačią arba geresnę                                                                                            | Anketa klientams: Kokia Jūsų nuomonė apie „Circle K Lietuva“ tinklo teikiamų                                                                               | Išlaikomi lojalūs klientai ir pritraukiami nauji; teigiamos emocijos                                                             |

|         |                                            |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                |
|---------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                            | paslaugų ir produktų kokybę nei buvo prieš vardo keitimą                           | paslaugų, produktų kokybę ir klientų aptarnavimą po vardo pasikeitimo?                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                |
| Grėsmės | Antrajame etape                            | Netikėtumas dėl vardo pakeitimo, neigiamą požiūrį turintiems vartotojams           | Anketa klientams: Kokia buvo Jūsų reakcija į „Statoil“ vardo keitimą?                                                                                                                                               | Prekių ženklo nuosavybės praradimas                                                                                                                                            |
|         | Antrajame etape                            | Vardo keitimo proceso ir jo priežasčių nesuvokimas                                 | Anketa klientams: Kokia buvo Jūsų reakcija į „Statoil“ vardo keitimą?                                                                                                                                               | Prieštaravimas vardo keitimui, nepasitikėjimas nauju vardu                                                                                                                     |
|         | Antrajame etape                            | Neigiamas požiūris į prekių ženklo keitimą, kurį lemia galingos neigiamos emocijos | Anketa darbuotojams: Kokias emocijas jautėte kai sužinojote, kad tinklas, kuriame Jūs dirbate keičia savo pavadinimą?<br>Anketa klientams: Kokia buvo Jūsų reakcija į „Statoil“ vardo keitimą?                      | Pamatinų taškų ir garantijos praradimas - klientų srautų sumažėjimas, įmonės nepatrauklumas darbo rinkoje, darbuotojų neigiamas požiūris. Galima vardo keitimo proceso nesėkmė |
|         | Antrajame etape                            | Skeptiškas informacijos apie pokyčius pateikimas suinteresuotiems subjektams       | Anketa klientams: Kokia Jūsų nuomonė apie naujojo „Circle K Lietuva“ prekių ženklo pristatymo komunikaciją?<br>Anketa darbuotojams: Apibūdinkite vidinę „Circle K Lietuva“ degalinės, kurioje dirbate komunikaciją? | Išauga nepasitikėjimas įmone, prieštaringas požiūris ir neigiamos emocijos į vardo keitimą                                                                                     |
|         | Gali pasireikšti visuose trejuose etapuose | Suinteresuotųjų šalių eliminavimas vardo keitimo procese                           | Anketa klientams: Kokia Jūsų nuomonė apie naujojo „Circle K Lietuva“ prekių ženklo pristatymo komunikaciją?                                                                                                         | Neigiama suinteresuotųjų šalių reakcija į prekių ženklo modifikaciją                                                                                                           |
|         | Pirmame ir antrame etapuose                | Neatsižvelgiama į klientų pageidavimus                                             | Anketa klientams: Pateikite savo nuomonę apie „Circle K“ komunikavimą su klientu?                                                                                                                                   | Nepakankamas dėmesys vartotojų lūkesčiams gali iššaukti nepalankų prekių ženklo suvokimą ir vertinimą                                                                          |
|         | Pirmajame etape                            | Siaura prekių ženklo peržiūra (Miller, Merrilees ir Yakimova, 2014)                | Anketa klientams ir darbuotojams: Požiūris į „Circle K Lietuva“ prekių ženklo vertę?                                                                                                                                | Nepasiekiami prekių ženklo išskirtinė vertė, neįtikinami potencialūs vartotojai                                                                                                |

## 6 PRIEDAS. KLIENTŲ KLAUSIMYNO REZULTATAI

Kokia buvo Jūsų reakcija į „Statoil“ vardo keitimą?

|                                       | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Žinojau pavadinimo keitimo priežastis | 31 (19.1%)         | 32 (19.8%) | 36 (22.2%) | 37 (22.8%) | 26 (16.0%)       |
| Jaučiau teigiamas emocijas            | 22 (13.6%)         | 34 (21.0%) | 64 (39.5%) | 34 (21.0%) | 8 (4.9%)         |
| Pasitikėjau nauju vardu               | 18 (11.1%)         | 36 (22.2%) | 48 (29.6%) | 41 (25.3%) | 19 (11.7%)       |
| Pritariau vardo keitimui              | 33 (20.1%)         | 29 (17.7%) | 51 (31.1%) | 40 (24.4%) | 11 (6.7%)        |
| Geras netikėtumas, pokyčiai į naudą   | 18 (11.0%)         | 24 (14.6%) | 52 (31.7%) | 45 (27.4%) | 25 (15.2%)       |
| Tikėjau, jog kokybė išliks ta pati    | 4 (2.5%)           | 7 (4.3%)   | 23 (14.2%) | 73 (45.1%) | 55 (34.0%)       |
| Panika įpročiams ir lūkesčiams        | 40 (24.7%)         | 36 (22.2%) | 62 (38.3%) | 15 (9.3%)  | 9 (5.6%)         |
| Liūdesys dėl prisiminimų              | 43 (26.2%)         | 30 (18.3%) | 45 (27.4%) | 26 (15.9%) | 20 (12.2%)       |

Kokie veiksniai Jus labiausiai skatina lankytis „Circle K“ tinklo degalinėse?

|                                                   | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Įmonės įvaizdis                                   | 13 (8.1%)          | 19 (11.8%) | 39 (24.2%) | 59 (36.6%) | 31 (19.3%)       |
| Aptarnavimo kokybė                                | 7 (4.2%)           | 7 (4.2%)   | 14 (8.5%)  | 84 (50.9%) | 53 (32.1%)       |
| Prekių/paslaugų kokybė                            | 5 (3.1%)           | 9 (5.5%)   | 21 (12.9%) | 85 (52.1%) | 43 (26.4%)       |
| Prekių/paslaugų kaina                             | 14 (8.7%)          | 39 (24.2%) | 37 (23.0%) | 50 (31.1%) | 21 (13.0%)       |
| Nuolaidos, akcijos                                | 11 (6.8%)          | 27 (16.7%) | 39 (24.1%) | 56 (34.6%) | 29 (17.9%)       |
| Lojalumo programos nauda                          | 9 (5.6%)           | 19 (11.9%) | 43 (26.9%) | 56 (35.0%) | 33 (20.6%)       |
| Komunikuojamos žinutės socialiniuose tinklapiuose | 27 (16.9%)         | 37 (23.1%) | 51 (31.9%) | 31 (19.4%) | 14 (8.8%)        |

Išreikškite savo nuomonę apie naująjį „Circle K“ degalinių tinklo vizualinį identitetą (pasikeitusią išvaizdą)?

|                                    | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Ryškūs raudonos spalvos akcentai   | 13 (8.0%)          | 18 (11.1%) | 33 (20.4%) | 62 (38.3%) | 36 (22.2%)       |
| Pavadinimas „Circle K“             | 31 (19.3%)         | 31 (19.3%) | 32 (19.9%) | 45 (28.0%) | 22 (13.7%)       |
| Prekinio ženklo logotipas          | 21 (13.1%)         | 24 (15.0%) | 42 (26.2%) | 53 (33.1%) | 20 (12.5%)       |
| Degalinių vidaus dizainas          | 8 (5.0%)           | 14 (8.7%)  | 42 (26.1%) | 59 (36.6%) | 38 (23.6%)       |
| Degalinių išorinė išvaizda         | 12 (7.5%)          | 12 (7.5%)  | 42 (26.2%) | 62 (38.8%) | 32 (20.0%)       |
| Darbuotojų apranga                 | 11 (6.8%)          | 14 (8.7%)  | 45 (28.0%) | 59 (36.6%) | 32 (19.9%)       |
| Lojalumo kortelių firminis stilius | 9 (5.6%)           | 13 (8.1%)  | 72 (45.0%) | 43 (26.9%) | 23 (14.4%)       |

Kokiomis komunikacinėmis priemonėmis, kurias atpažinote, tinklas transliavo informacines žinutes apie pavadinimo pasikeitimą visuomenei?

|                                                             | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Reklama spaudoje                                            | 10 (6.2%)          | 25 (15.6%) | 41 (25.6%) | 53 (33.1%) | 31 (19.4%)       |
| Reklama televizijoje; radijuje                              | 4 (2.5%)           | 9 (5.6%)   | 40 (24.8%) | 58 (36.0%) | 50 (31.1%)       |
| Reklama socialiniuose tinkluose (Facebook ir kt.)           | 9 (5.6%)           | 10 (6.2%)  | 37 (23.1%) | 61 (38.1%) | 43 (26.9%)       |
| Lauko reklamos                                              | 4 (2.5%)           | 7 (4.3%)   | 40 (24.5%) | 73 (44.8%) | 39 (23.9%)       |
| Atsinaujinusių degalinių atidarymo šventės „Švęskime kartu“ | 8 (5.0%)           | 12 (7.5%)  | 55 (34.2%) | 49 (30.4%) | 37 (23.0%)       |
| Informacija „Circle K“ tinklalapyje                         | 16 (10.1%)         | 12 (7.5%)  | 60 (37.7%) | 39 (24.5%) | 32 (20.1%)       |

Kokia Jūsų nuomonė apie naujojo „Circle K“ prekių ženklo pristatymo komunikaciją?

|                                  | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|----------------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| Reklaminiai pranešimai spaudoje, | 4 (2.5%)           | 6 (3.8%)  | 49 (30.6%) | 66 (41.2%) | 35 (21.9%)       |

|                                                                      | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| televizijoje,<br>socialiniuose<br>tinkluose                          |                    |           |            |            |                  |
| Informacinės<br>žinutės „Circle K“<br>internetiniame<br>tinklalapyje | 7 (4.5%)           | 12 (7.6%) | 64 (40.8%) | 48 (30.6%) | 26 (16.6%)       |
| Specialūs<br>pasiūlymai<br>klientams<br>degalinėse (akcijos)         | 3 (1.9%)           | 12 (7.5%) | 54 (33.5%) | 63 (39.1%) | 29 (18.0%)       |
| Naujo vardo<br>pristatymo šventės<br>degalinėse<br>„Švęskime kartu“  | 3 (1.9%)           | 12 (7.6%) | 61 (38.6%) | 49 (31.0%) | 33 (20.9%)       |
| Degalinės<br>darbuotojų suteikta<br>informacija<br>apsilankymo metu  | 8 (5.0%)           | 14 (8.8%) | 54 (34.0%) | 51 (32.1%) | 32 (20.1%)       |

Išreikškite savo nuomonę apie „Circle K“ šūkio „Kitas vardas, tie patys žmonės“ perteikimą?

|                                                                               | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| Taip, reklamos tai<br>atspindėjo                                              | 3 (1.9%)           | 12 (7.6%) | 39 (24.7%) | 70 (44.3%) | 34 (21.5%)       |
| Taip, tai<br>atspindėjo ir<br>apsilankymų<br>degalinėse metu                  | 3 (1.9%)           | 10 (6.2%) | 48 (30.0%) | 71 (44.4%) | 28 (17.5%)       |
| Taip, iš tiesų<br>nepasikeitė nei<br>darbuotojai nei<br>aptarnavimo<br>kokybė | 1 (0.6%)           | 5 (3.1%)  | 27 (17.0%) | 76 (47.8%) | 50 (31.4%)       |
| Visiškai perteikė                                                             | 7 (4.4%)           | 15 (9.5%) | 61 (38.6%) | 41 (25.9%) | 34 (21.5%)       |

Pateikite savo nuomonę apie „Circle K“ komunikavimą su klientu?

|                                                                                 | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| Klientams<br>skiriama<br>pakankamai<br>dėmesio                                  | 4 (2.5%)           | 7 (4.4%)  | 26 (16.2%) | 68 (42.5%) | 55 (34.4%)       |
| Įmonė informuoja<br>apie vykstančias<br>akcijas ir skatina<br>jomis pasinaudoti | 4 (2.5%)           | 9 (5.7%)  | 40 (25.2%) | 64 (40.3%) | 42 (26.4%)       |

|                                                                     | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Įmonės darbuotojai suteikia reikiamą informaciją ir yra geranoriški | 2 (1.2%)           | 3 (1.9%)   | 29 (18.0%) | 65 (40.4%) | 62 (38.5%)       |
| Su manimi įmonė komunikuoja ir telefonu ir el. paštu                | 25 (15.8%)         | 25 (15.8%) | 48 (30.4%) | 45 (28.5%) | 15 (9.5%)        |

Požiūris į „Circle K“ prekių ženklo vertę?

|                      | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|----------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Žinomumas            | 9 (5.7%)           | 23 (14.6%) | 34 (21.7%) | 50 (31.8%) | 41 (26.1%)       |
| Įvaizdis             | 7 (4.4%)           | 16 (10.0%) | 32 (20.0%) | 68 (42.5%) | 37 (23.1%)       |
| Suvokiama kokybė     | 2 (1.3%)           | 14 (8.9%)  | 34 (21.7%) | 72 (45.9%) | 35 (22.3%)       |
| Reputacija           | 5 (3.2%)           | 13 (8.4%)  | 38 (24.5%) | 61 (39.4%) | 38 (24.5%)       |
| Vardo atpažinimas    | 8 (5.1%)           | 19 (12.1%) | 33 (21.0%) | 55 (35.0%) | 42 (26.8%)       |
| Ženklo išskirtinumas | 9 (5.6%)           | 26 (16.0%) | 51 (31.5%) | 45 (27.8%) | 31 (19.1%)       |

Kokia Jūsų nuomonė apie „Circle K“ tinklo teikiamų paslaugų, produktų kokybę ir klientų aptarnavimą po vardo pasikeitimo?

|                                       | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| Maisto ir paslaugų kokybė pagerėjo    | 13 (8.3%)          | 51 (32.5%) | 59 (37.6%) | 27 (17.2%) | 7 (4.5%)         |
| Maisto ir paslaugų kokybė nepasikeitė | 6 (3.8%)           | 10 (6.2%)  | 39 (24.4%) | 67 (41.9%) | 38 (23.8%)       |
| Maisto ir paslaugų kokybė pablogėjo   | 41 (25.8%)         | 56 (35.2%) | 43 (27.0%) | 14 (8.8%)  | 5 (3.1%)         |
| Aptarnavimo kokybė pagerėjo           | 14 (8.9%)          | 32 (20.3%) | 65 (41.1%) | 32 (20.3%) | 15 (9.5%)        |
| Aptarnavimo kokybė išliko nepakitusi  | 13 (8.1%)          | 10 (6.2%)  | 35 (21.9%) | 63 (39.4%) | 39 (24.4%)       |
| Aptarnavimo kokybė pablogėjo          | 47 (29.9%)         | 50 (31.8%) | 43 (27.4%) | 14 (8.9%)  | 3 (1.9%)         |

“Pavadinimo keitimas į „Circle K“ buvo sėkmingas projektas“ – išreikškite savo nuomonę?

|                          | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|--------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| Vardo keitimas sėkmingai | 12 (7.5%)          | 14 (8.8%) | 34 (21.2%) | 63 (39.4%) | 37 (23.1%)       |

|                                                 | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|-------------------------------------------------|--------------------|------------|------------|------------|------------------|
| pristatytas visuomenei                          |                    |            |            |            |                  |
| Išlaikyta aukšta aptarnavimo kokybė             | 4 (2.5%)           | 8 (5.0%)   | 35 (22.0%) | 72 (45.3%) | 40 (25.2%)       |
| Tie patys kokybiški degalai ir karštas maistas  | 3 (1.9%)           | 5 (3.1%)   | 27 (16.8%) | 78 (48.4%) | 48 (29.8%)       |
| Dirba tie patys darbuotojai                     | 3 (1.9%)           | 7 (4.4%)   | 42 (26.2%) | 63 (39.4%) | 45 (28.1%)       |
| Patrauklios atsinaujinusios išvaizdos degalinės | 14 (8.8%)          | 18 (11.3%) | 41 (25.8%) | 51 (32.1%) | 35 (22.0%)       |

Dėl kokių priežasčių rekomenduotumėte apsilankyti „Circle K“ degalinėje savo geriems pažystamiems?

|                                          | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau    | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------|--------------------|-----------|------------|------------|------------------|
| Malonus aptarnavimas ir dėmesys klientui | 6 (3.7%)           | 8 (5.0%)  | 23 (14.3%) | 71 (44.1%) | 53 (32.9%)       |
| Kokybiški degalai                        | 2 (1.2%)           | 8 (5.0%)  | 42 (26.1%) | 67 (41.6%) | 42 (26.1%)       |
| Šviežias ir skanus maistas               | 5 (3.1%)           | 3 (1.9%)  | 40 (24.8%) | 65 (40.4%) | 48 (29.8%)       |
| Puiki kava                               | 2 (1.2%)           | 6 (3.7%)  | 19 (11.8%) | 52 (32.3%) | 82 (50.9%)       |
| Tvarkinga ir jauki aplinka               | 4 (2.5%)           | 6 (3.8%)  | 16 (10.0%) | 67 (41.9%) | 67 (41.9%)       |

## 7 PRIEDAS. DARBUOTOJŲ KLAUSIMYNO REZULTATAI

Įvertinkite teiginius apie „Circle K“ vertybes?

|                                                                                          | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Dirbame kaip viena didelė komanda                                                        | 1 (4.5%)           | 1 (4.5%)  | 2 (9.1%)  | 11 (50.0%) | 7 (31.8%)        |
| Kiekvienas darbuotojas dalijasi savo žiniomis, patirtimi ir talentu                      | 2 (9.1%)           | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)  | 9 (40.9%)  | 8 (36.4%)        |
| Mūsų bendras tikslas – tapti pirmuoju pasirinkimu, norintiems kokybiško maisto ir degalų | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 1 (4.5%)  | 8 (36.4%)  | 12 (54.5%)       |
| Čia yra vertinami darbuotojai ir maloni darbo atmosfera                                  | 1 (4.5%)           | 2 (9.1%)  | 5 (22.7%) | 8 (36.4%)  | 6 (27.3%)        |
| Bendras „Circle K“ grupės šūkis „Let’s make it easy“                                     | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 2 (9.1%)  | 5 (22.7%)  | 13 (59.1%)       |

Kokias emocijas jautėte kai sužinojote, kad tinklas, kuriame Jūs dirbate keičia savo pavadinimą?

|                                                   | Visiškai nesutinku | Nesutinku  | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------|--------------------|------------|-----------|------------|------------------|
| Pyktis, nes senasis pavadinimas buvo visų mylimas | 6 (27.3%)          | 12 (54.5%) | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)   | 1 (4.5%)         |
| Teigiamos emocijos ir pasitikėjimas nauju vardu   | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)   | 5 (22.7%) | 11 (50.0%) | 6 (27.3%)        |
| Nerimas dėl naujo ženklo sėkmingumo               | 2 (9.1%)           | 12 (54.5%) | 3 (13.6%) | 4 (18.2%)  | 1 (4.5%)         |
| Baimė, kad pablogės darbo sąlygos                 | 3 (13.6%)          | 13 (59.1%) | 4 (18.2%) | 2 (9.1%)   | 0 (0.0%)         |
| Liūdesys dėl prisirišimo                          | 6 (27.3%)          | 8 (36.4%)  | 2 (9.1%)  | 4 (18.2%)  | 2 (9.1%)         |

Išreikškite savo nuomonę apie įmonės pavadinimo keitimą?

|                                                    | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau  | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------|------------|------------------|
| Man yra svarbi kitų žmonių nuomonė apie „Circle K“ | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 2 (9.1%) | 10 (45.5%) | 8 (36.4%)        |

|                                                                                             | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Aš jaučiu pasitenkinimą dirbdama(as) šioje įmonėje                                          | 3 (14.3%)          | 0 (0.0%)  | 4 (19.0%) | 7 (33.3%)  | 7 (33.3%)        |
| Įmonės pavadinimo keitimą vertinu teigiamai                                                 | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 3 (13.6%) | 11 (50.0%) | 8 (36.4%)        |
| Žinau priežastis, kodėl buvo keičiamas prekinis ženklas                                     | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 2 (9.1%)  | 10 (45.5%) | 10 (45.5%)       |
| Buvau supažindintas su keitimo procesu, dalyvavau mokymuose ir degalinės atidarymo šventėje | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 0 (0.0%)  | 5 (22.7%)  | 17 (77.3%)       |
| Mano vadovas yra stiprus lyderis                                                            | 2 (9.1%)           | 0 (0.0%)  | 3 (13.6%) | 9 (40.9%)  | 8 (36.4%)        |
| Vadovas motyvuoja siekti aukštų darbo rezultatų ir skatina iniciatyvą pokyčiams             | 2 (9.1%)           | 2 (9.1%)  | 0 (0.0%)  | 12 (54.5%) | 6 (27.3%)        |
| Pavadinimo keitimo procese yra svarbus lyderio dalyvavimas                                  | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 3 (13.6%) | 5 (22.7%)  | 14 (63.6%)       |

Apibūdinkite vidinę „Circle K“ degalinės, kurioje dirbate komunikaciją?

|                                                                                      | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Apie pokyčius organizacijoje vadovas pavaldinius informavo suprantamai ir laiku      | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 0 (0.0%)  | 9 (40.9%)  | 13 (59.1%)       |
| Įmonės kultūrinės vertybės yra palankios efektyviai ir laisvai komunikacijai vystyti | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 3 (13.6%) | 8 (36.4%)  | 11 (50.0%)       |
| Degalinėje, kurioje aš dirbu, darbuotojai efektyviai komunikuoja tarpusavyje         | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 3 (13.6%) | 8 (36.4%)  | 9 (40.9%)        |
| Skirtingose vietovėse esančios degalinės efektyviai vykdo                            | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 3 (13.6%) | 11 (50.0%) | 6 (27.3%)        |

|                                                                        | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau  | Sutinku   | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------|-----------|------------------|
| komunikaciją tarpusavyje                                               |                    |           |          |           |                  |
| Galiu laisvai pareikšti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus savo vadovui | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%) | 7 (31.8%) | 12 (54.5%)       |

Kaip manote, kokie dar pokyčiai įvyko Jūsų darbe kai pasikeitė tinklo pavadinimas į „Circle K“?

|                                              | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku   | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| Buvo priimti dirbti nauji darbuotojai        | 5 (22.7%)          | 4 (18.2%) | 3 (13.6%) | 8 (36.4%) | 2 (9.1%)         |
| Degalų ir maisto kokybė pablogėjo            | 13 (59.1%)         | 7 (31.8%) | 1 (4.5%)  | 1 (4.5%)  | 0 (0.0%)         |
| Atsirado nauji maisto ir paslaugų pasiūlymai | 0 (0.0%)           | 0 (0.0%)  | 0 (0.0%)  | 8 (36.4%) | 14 (63.6%)       |
| Buvo atnaujintas degalinės vidus ir išorė    | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 0 (0.0%)  | 4 (18.2%) | 17 (77.3%)       |
| Padidėjo darbo krūvis                        | 0 (0.0%)           | 6 (27.3%) | 1 (4.5%)  | 5 (22.7%) | 10 (45.5%)       |
| Pagerėjo darbo sąlygos                       | 6 (27.3%)          | 6 (27.3%) | 4 (18.2%) | 6 (27.3%) | 0 (0.0%)         |

Koks Jūsų požiūris į „Circle K“ prekinio ženklo vertę?

|                                                                            | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nežinau   | Sutinku    | Visiškai sutinku |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|------------|------------------|
| Šis ženklas žinomas ne tik Lietuvoje, bet ir daugelyje kitų užsienio šalių | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 2 (9.1%)  | 5 (22.7%)  | 14 (63.6%)       |
| Geras įvaizdis                                                             | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 3 (13.6%) | 9 (40.9%)  | 9 (40.9%)        |
| Aukštos kokybės paslaugos, prekės, aptarnavimas                            | 0 (0.0%)           | 1 (4.5%)  | 3 (13.6%) | 9 (40.9%)  | 9 (40.9%)        |
| Nepriekaištinga reputacija                                                 | 0 (0.0%)           | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)  | 12 (54.5%) | 7 (31.8%)        |
| „Circle K“ yra gerai atpažįstamas ženklas                                  | 1 (4.5%)           | 2 (9.1%)  | 6 (27.3%) | 3 (13.6%)  | 10 (45.5%)       |
| Ženkliui būdingas išskirtinumas                                            | 1 (4.5%)           | 2 (9.1%)  | 1 (4.5%)  | 9 (40.9%)  | 9 (40.9%)        |