

VšĮ Investuok Lietuvoje

**Atviros Vyriausybės iniciatyvos**

Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelis

**Teminio tyrimo**

Lietuvos pristatymo užsienyje iššūkiai ir užsienio šalių koordinavimo praktikų analizė

**ATASKAITA**

Asta Dumbrauskaitė

Vilnius, 2017/11/27



Kuriame  
Lietuvos ateitį  
2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

## **Turinys**

1	Santrumpos.....	3
2	Įvadas .....	3
	2.1 Tyrimo pagrindimas.....	3
3	Dėstymas .....	6
	3.1 Metodologija.....	6
	3.2 LR strateginių dokumentų ir programų apžvalga .....	6
	3.3 Lietuvos pristatymo užsienyje apibrėžimas ir Lietuvoje iki šiol vykdytų veiklų apžvalga.....	7
	3.4 Užsienio praktikų analizė.....	9
	3.5 Šiuo metu vykdomų veiklų ir resursų auditas.....	10
	3.6 Konsultacijos temos .....	10
4	Išvados.....	11
5	Naudota literatūra/šaltiniai .....	12
6	Priedai.....	13

# 1 Santrumpos

LR - Lietuvos Respublika

MTEP – Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra

LRVK – Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija

## 2 Įvadas

Lietuvos žinomumo, kultūros sklaidos bei kūrybinio potencialo didinimas yra vienas iš LR Vyriausybės veiklos prioritetinių klausimų, todėl Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimas pasirinktas nagrinėti kaip galimybė skleisti Lietuvos kultūrą užsienyje bei didinti Lietuvos konkurencingumą pasaulinėje rinkoje.

Lietuva dažnai painiojama su kaimyninėmis Latvija ir Estija, o užsienyje klijuojama posovietinės šalies etiketė asocijuojasi su neigiamais aspektais, tokiais kaip atsilikimas, korupcija, nepatrauklumas. Tačiau Lietuvos rodikliai auga ir gerėja, o įvaizdis mažai keičiasi. Todėl Lietuvai būtina proaktyviai formuoti savo įvaizdį užsienyje tam, kad kaip valstybė būtų siejama su teigiamais dalykais ir būtų konkurencinga.

Jau daugiau nei 20 metų yra bandoma vieningai ir kryptingai koordinuoti savo prisistatymo veiksmus užsienyje, bet per šį laikotarpį situacija nepasikeitė ir kiekviena institucija vis dar savarankiškai naudoja finansinius ir žmogiškuosius resursus, dažnai toms pačioms, persidengiančioms veikloms. Bendrai koordinuojant Lietuvos pristatymo užsienyje veiklas galima sutaupyti resursų ir juos panaudoti efektyviau.

Šio tyrimo tikslas – pagrįsti viešosios konsultacijos poreikį Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelio rengimo procese bei išanalizuoti Lietuvos viešojo sektoriaus vykdomas veiklas, susijusias su Lietuvos pristatymu užsienyje. Taip pat, remiantis geraisiais užsienio šalių koordinavimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo pavyzdžiais, sukurti efektyvaus koordinavimo ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo modelio rekomendaciją.

Pirmąją tyrimo dalimi siekiama išsiaiškinti įvaizdžio formavimo srityje vartojamas sąvokas ir jų skirtumus: viešoji diplomatija ir šalies prekės ženklo formavimas. Antrąją tyrimo dalimi siekiama išsiaiškinti, kokie Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modeliai ir įvaizdžio strategijos buvo siūlytos praeityje ir jų neįgyvendinimo priežastis. Trečiąją tyrimo dalimi siekiama išanalizuoti užsienio šalių įvaizdžio koordinavimo praktikas. Ketvirtąją - išsiaiškinti, kokias Lietuvos pristatymo veiklas šiuo metu vykdo viešojo sektoriaus institucijos ir kaip jos bendradarbiauja tarpusavyje.

### 2.1 Tyrimo pagrindimas

Lietuvos pristatymo užsienyje svarba pabrėžiama jau nuo 1996, kai pirmą kartą buvo nuspręsta, jog reikalingas Lietuvos įvaizdį užsienyje formuojantis ir jo veiklas koordinuojantis organas. Tačiau iki šiandien nei vienas koordinavimo modelis nebuvo įgyvendintas, o jam neegzistuojant nei viena bendra įvaizdžio strategija taip pat negalėjo būti įgyvendinta. Nepaisant to, Lietuvos pristatymas užsienyje yra minimas įvairiuose strateginiuose LR dokumentuose:

1. **Valstybės pažangos strategijoje „Lietuva 2030“** Lietuvos pristatymo užsienyje poreikis yra atliepiamas per kultūros ir mokslo sklaidą ir ekonominį konkurencingumą pasaulinėse rinkose. Skiltyje Besimokanti visuomenė nurodoma:

„Sukurti palankią mokslo ir tyrimų aplinką, užtikrinančią Lietuvos patrauklumą aukščiausio lygio mokslininkams ir tyrėjams.[...]

Formuoti turtingą kultūrinę terpę, investuojant į viešųjų kultūros institucijų plėtrą ir jų integraciją, skatinant visuomenės dalyvavimą kultūros procesuose. Sudaryti sąlygas kultūros dinamiškumui, ypač skatinant tarptautinius kultūrinius mainus ir tarptautinį kūrėjų judumą. Didinti kultūros sklaidą Lietuvoje ir užsienio valstybėse, ypatingą dėmesį skiriant kultūros paveldo ir šiuolaikinio kultūros turinio skaitmeninimui.”

Skiltyje Ekonomikos integralumas rašoma:

„Kurti sąlygas verslo, švietimo, mokslo ir kultūros integracijai: sudaryti palankias sąlygas kūrybos ir kultūros pramonės plėtrai šalyje bei konkurencingumui tarptautinėse rinkose. [...]

Dėti visas pastangas pritraukti pasaulio kompanijų investicijas į Lietuvą.“

**2. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programoje** nurodomi šie uždaviniai su įgyvendinimo kryptimis:

„1.4.2 uždavinys. Stiprinti MTEP infrastruktūrą ir žmogiškąjį kapitalą [...]

1.4.2.2. įgyvendinti kompleksines tyrėjų karjeros plėtros priemones (įskaitant tyrėjų iš užsienio pritraukimą);

1.4.2.3. kompleksiskai tobulinti II ir III pakopų studijas (įskaitant tarptautiškumo didinimą, aukščiausiojo lygio mokslininkų pritraukimą, privačiame sektoriuje dirbančių tyrėjų įtraukimą ir kt.). [...]

4.1.1 uždavinys. Skatinti vertės kūrimo tinklų kūrimą, plėtrą ir integraciją į tarptautinius tinklus

4.1.1.1. skatinti kuriamų ir jau veikiančių vertės kūrimo tinklų (slėnių, klasterių ir kitų partnerystės tinklų, tarp jų ir asocijuotų struktūrų, įskaitant kūrybinių ir kultūrinių industrijų sritį) ilgalaikės raidos strategijų (taip pat rinkodaros, pozicionavimo (nišos suradimo ir įsitvirtinimo joje) tarptautinėse vertės kūrimo grandyse), veiklų ir tinklaveikos plėtros (taip pat tinklo koordinavimo paslaugų) įžvalgų rengimą;

4.1.3 uždavinys. Skatinti eksportą

4.1.3.1. skatinti užsienio rinkų tyrimus, užsienio partnerių paiešką, rinkodaros veiklas;

4.1.3.2. skatinti įmonių ir jų produkcijos pristatymą užsienyje vykstančiose tarptautinėse parodose, kontaktų mugėse, verslo misijose (kūrybinių industrijų atveju – papildomai ekspozicijose, festivaliuose ir kitur), rengti pristatymui reikalingos rinkodaros medžiagą; [...]

6.2.2 uždavinys. Skatinti kūrybinių ir kultūrinių industrijų plėtrą, su menu ir kultūra susijusias inovacijas bei šių inovacijų tarpsektorinę plėtrą, kultūros eksportą

6.2.2.3. kurti paskatas kūrybinių ir kultūrinių industrijų įmonių ir jų produkcijos pristatymui užsienyje vykstančiose tarptautinėse parodose, kontaktų mugėse, verslo misijose, ekspozicijose, festivaliuose ir kita, įskaitant pristatymui reikalingos

rinkodaros medžiagos parengimą (prioriteto „Į aukštą pridėtinę vertę orientuota, integrali ekonomika“ 4.1.3 uždavinys)“.

3. 17-osios **LR Vyriausybės programa**, kuri buvo patvirtinta 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82 nutarimu, teigia:

„102.6. žemės ūkio produkcijos eksporto skatinimas ir naujų rinkų paieška taps prioritetiniu užsienio politikos uždaviniu; [...]

195.1. įteisinsime tiesioginių užsienio investicijų pritraukimą bei išlaikymą kaip valstybės prioritetą ir sieksime investicinės bei verslo aplinkos gerinimo srityje tapti konkurencingiausia šalimi regione; [...]

195.15. sukursime užsienio komunikacijos koordinavimo tarybą, sudarytą iš suinteresuotų institucijų atstovų, išorės ekspertų ir samdomų darbuotojų. Ši taryba rengtų Lietuvą pristatančią informaciją, didintų užsienio žiniasklaidos susidomėjimą Lietuva, rengtų Lietuvos atstovus žiniasklaidai, vykdytų komunikaciją tikslinėse rinkose, koordinuotų institucijų veiksmus, vykdytų užsienio žiniasklaidos stebėseną, atliktų įvaizdžio tyrimus. [...]

321. Aktyviai veiksime padėdami verslui plėsti eksporto rinkas įvairiuose pasaulio regionuose, įvertindami saugumo ir politinio bendradarbiavimo galimybes, tirdami naujų rinkų patikimumą ir prognozuojamumą. Perspektyviose rinkose organizuosime verslo misijas, ieškosime naujų efektyvių darbo formų. Viena iš esminių užduočių, keliamų ekonominei diplomatijai, – akcentuoti Lietuvos mokslininkų ir įmonių laimėjimus ekologijos srityje, formuojant Lietuvos, kaip ekologiją propaguojančios, inovatyvios ir sėkmingos valstybės, įvaizdį.“

4. 17-osios **LR Vyriausybės programos įgyvendinimo plane**, kuris buvo patvirtintas 2017 m. kovo 13 d. Nr. 162 nutarimu, teigia:

„2.2. Kryptis. Švietimo prieinamumo ir tarptautinio konkurencingumo didinimas [...]

5.5. Kryptis. Valstybės interesų įgyvendinimo tarptautinėje bendruomenėje užtikrinimas [...]

5.5.12. Darbas. Lietuvos indėlio ir matomumo tarptautinėse ir regioninėse organizacijose didinimas stiprinant taiką, demokratiją ir saugumą, ginant žmogaus teises, užtikrinant darnų vystymąsi

5.5.13. Darbas. Lietuvos žinomumo, kultūros sklaidos ir kūrybinio potencialo užsienyje stiprinimas.“

Visi šie strateginiai dokumentai ir LR Vyriausybės programa bei jos įgyvendinimo planas mini skirtingų sričių atstovų pritraukimą į Lietuvą, Lietuvos pozicijų stiprinimą užsienyje bei Lietuvos konkurencingumo užsienyje didinimą. Visa tai susiję su Lietuvos pristatymu užsienyje, tačiau dėl skirtingų jų tematinių fokusų, už juos atsakingos yra skirtingos institucijos, kurių kiekviena savarankiškai vykdo Lietuvos pristatymo užsienyje veiklas ir nekoordinuoja veiksmų tarpusavyje. Todėl atsižvelgiant į Vyriausybės programos 195.15 punktą būtina sukurti koordinavimo modelį, kuris atitiktų Lietuvos interesus ir siekius.

## 3 Dėstymas

### 3.1 Metodologija

Nagrinėjant Lietuvos pristatymo užsienyje iššūkius buvo pasitelkti trys analizės metodai.

Pirmiausia nagrinėtos įvaizdžio formavimo srityje vartojamos sąvokos ir jų skirtumai: viešojo diplomatija ir šalies prekės ženklo formavimas. Pasitelkiant Lietuvos ir užsienio mokslininkų straipsnius apžvelgtos sąvokų koncepcijos, jų ribos, naudojimas bei praktinis koncepcijų pritaikymas užsienio šalyse. Šių sąvokų koncepcijų analizė taip pat buvo naudojama apžvelgiant Lietuvoje iki šiol kurtus Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelius bei įvaizdžio strategijas bei analizuojant jų neįgyvendinimo priežastis. Pagal Nation Brands Index rezultatus (1 priedas) bei geografinius ir ekonominius panašumus buvo pasirinktos šešios šalys, kurių įvaizdžio ir jų pačių pristatymo užsienyje koordinavimo modeliai buvo analizuojami. Šie koordinavimo modeliai buvo analizuojami pagal šiuos pjūvius:

1. koordinavimo organas ir jo struktūra;
2. šalies įvaizdžio stebėseną ir jos rezultatai;
3. integracijos lygis (bendro pobūdžio įvaizdžio veikla, papildoma ir labiau specializuota veikla kaip pavyzdžiui kultūros sklaida ar investicijų pritraukimas);
4. etatai ir skiriamas biudžetas;
5. pavaldumas;
6. bendradarbiavimas su kitomis institucijomis.

Po sąvokų apžvalgos bei užsienio praktikų analizės imtos analizuoti šiuo metu Lietuvos viešajame sektoriuje vykdomos Lietuvos pristatymo užsienyje veiklos. Pasitelkiant pusiau struktūruotus kokybinius interviu, įtrauktos viešojo sektoriaus institucijos:

1. ministerijos;
2. ministerijoms ir tiesiogiai ministrams pavaldžios įstaigos;
3. savivaldybės;
4. savivaldybėms pavaldžios įstaigos.

Aiškinamasi įstaigų vykdoma veikla šalies pristatymui užsienyje, taip pat kitų institucijų veikla, kuri yra finansuojama iš valstybės biudžeto, sprendimų priėmimo keliai, santykiai su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis, kompetencijų ir funkcijų pasidalinimas, kokybės standartai, identifikuojami iššūkiai bei jų priežastys. Interviu struktūruojami aplink šias temas:

1. Institucijos pavaldumas;
2. Finansavimas;
3. Bendradarbiavimas su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis;
4. Vykdomos veiklos (sprendimų priėmimas, kokybės standartai, tikslinė grupė).

### 3.2 LR strateginių dokumentų ir programų apžvalga

Apžvelgti žemiau pateikti strateginiai dokumentai ir programos:

1. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“
2. 2014–2020 metų Nacionalinės pažangos programa
3. 17-osios LR Vyriausybės programa. 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82.
4. 17-osios LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planas.

Minėti dokumentai buvo nagrinėjami pagal šiuos pjūvius:

1. Su Lietuvos pristatymu užsienyje susiję kryptys, uždaviniai ir darbai;
2. Tikslai;
3. Įtraukiamos sritys.

Apžvelgus šiuos dokumentus išryškėjo, kad svarbiausia yra stiprinti Lietuvos konkurencingumą užsienio rinkose skirtingose srityse: kultūroje, švietime, eksporte, investicijų pritraukime. Vyriausybės programos 195.15 punkte jau numatyta kurti koordinavimo modelį, kuris atitiktų Lietuvos interesus ir siekius. Tačiau nebuvo rasta dokumentų, kurie valstybės mastu apibrėžtų, kas yra Lietuvos pristatymas užsienyje, kokia koncepcija yra remiamasi bei kuriai koncepcijai gali būti priskiriamos vykdytos ir vykdomos veiklos.

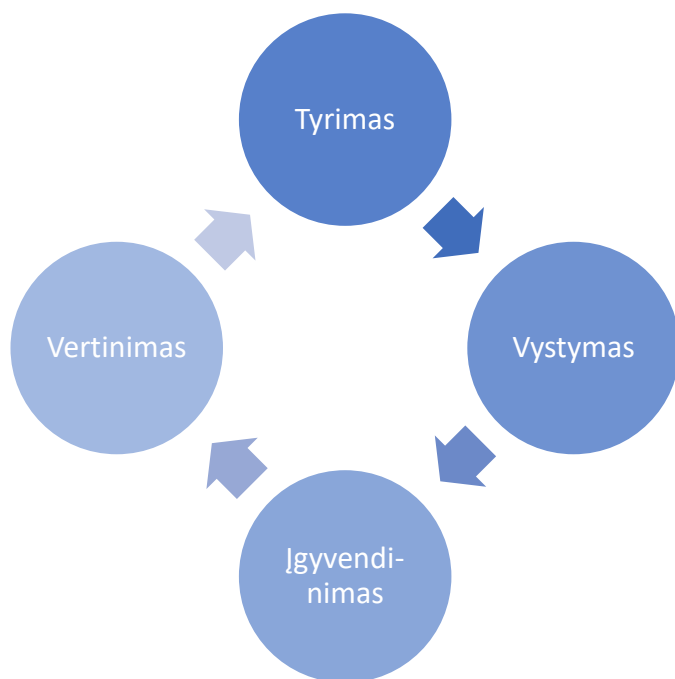
Taip pat strateginiuose dokumentuose pabrėžiamas tarpsektorinis bendradarbiavimas bei partnerystės tinklų kūrimas, tačiau nežinant, kokios institucijos kokias veiklas vykdo, yra sunku sužinoti ar toks bendradarbiavimas jau vyksta, su kokiais iššūkiais susiduriama ir kaip būtų galima situaciją gerinti.

Iš pačių strateginių dokumentų ir programų matosi, kad siekiant efektyviai pristatyti Lietuvą užsienyje būtina koordinuoti skirtingų sektorių Lietuvos pristatymo užsienyje veiklas. Tam yra reikalingas koordinavimo modelis, kuris užtikrintų vieningą ir kryptingą šalies pristatymą, tačiau pirmiausia reikia išsiaiškinti institucijose vykdomas veiklas ir tarpinstitucinio bendradarbiavimo iššūkius.

### **3.3 Lietuvos pristatymo užsienyje apibrėžimas ir Lietuvoje iki šiol vykdytų veiklų apžvalga**

Kadangi, vykdant tyrimą nepavyko rasti jokių dokumentų, kuriuose būtų apibrėžta, kas yra Lietuvos pristatymas užsienyje, kokiomis koncepcijomis iki šiol buvo remiamasi kuriant strategijas ir koordinavimo modelius bei kokios veiklos patenka ir kokios nepatenka į Lietuvos pristatymą užsienyje, analizuotos galimos sąvokos ir jų koncepcijos: prekės ženklo kūrimas ir viešoji diplomatija. Remiantis moksline literatūra šioje analizėje apžvelgiamos šios sąvokos, jų apibrėžimas, trumpalaikis ir ilgalaikis poveikis, kontekstas, taikymo technikos ir metodikos, privataus ir trečiojo sektoriaus įtraukimo būdai bei koncepcijų ir metodų iššūkiai.

Analizė parodė, jog Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijose atliepiama viešosios diplomatijos ir šalies įženklavimo koncepcija, kuri remiasi prielaida, kad viešoji diplomatija yra šalies įvaizdžio dalis. Šios koncepcijos pritaikymas yra naudingas mažoms šalims, kurios turi ribotus žmogiškuosius ir finansinius resursus ir gali geriau pasiekti didesnius kiekius žmonių. Tačiau jos minusai yra nerealistiški vyriausybių lūkesčiai rezultatams, papildomi finansiniai ir žmogiškieji resursai (kampanijos yra užsakomos privačiame sektoriuje), užsakius kampanijas privačiame sektoriuje jos paliekamos vyriausybėms įgyvendinti sugadinant tyrimo-vystymo-įgyvendinimo-vertinimo ciklą (žr. figūrą 1), suskaldo visuomenę labiau nei vienija, nes piliečiai nesutinka su kampanija, supaprastina šalies įvaizdį vien tik į šūkius ir logotipus. Visi šie dalykai iš esmės pasitvirtino 2005 – 2009 m. laikotarpiu, kai Lietuva aktyviai siekė vieningos Lietuvos įvaizdžio strategijos sukūrimo ir jos įgyvendinimo.



Figūra 1: Pagal Szondi 2008 (p. 22), tyrimo-vystymo- pritaikymo- vertinimo ciklas yra eilės tvarka, pagal kurią turėtų būti įgyvendinami įvaizdžio formavimo procesai. Geriausiu atveju visi procesai yra įgyvendinami to paties veikėjo. Šis ciklas sugadinamas tokiu atveju, kai vyriausybės tiria esamą situaciją, nustato įvaizdžio formavimo poreikį ir koncepcijos vystymą perleidžia privačiam sektoriui. Po to, perima koncepciją ir savarankiškai bando ją įgyvendinti ir vertinti. Ciklo nutraukimo iššūkiai pasireiškia dėl trūkstamo tęstinumo, į rinkodaros kampaniją supaprastinto šalies įvaizdžio bei nepakankamų įvaizdžio formavimo įgyvendinimo žingsnių.

Tuo tarpu praktiškai Lietuvoje yra taikoma viešoji diplomatija, nes daugiausiai Lietuvos žinomumo veiklų yra vykdoma viešajame sektoriuje. Privatus sektorius įtraukiamas tik gerokai vėlesnėse stadijose. Veiklų fokusas yra geopolitiškai arba ekonomiškai svarbios šalys, o iniciatorius ir siuntėjas – viešasis sektorius (Priedas 2). Peržiūrėjus Lietuvos įvaizdžio formavimo strategijose formuluojamus tikslus vieningam ir koordinuotam įvaizdžio formavimui matosi, kad pagrindinis tikslas yra ekonominė nauda, gaunama iš eksporto ir užsienio investicijų.

Todėl būtina atkreipti dėmesį į tai, kad tam tikri viešosios diplomatijos ir įvaizdžio formavimo aspektai persidengia, o kai kurie lieka atskiri. Persidengiantys aspektai pasireiškia turinio srityje, t.y. kultūra, identitetas, reputacija, vertybės, kai tuo tarpu abiejų skirtumai pasireiškia koncepcijų pritaikyme ir valdyme, pvz. tikslinėse grupėse: viešoji diplomatija labiau orientuojasi į sprendimus priimančią elitą, prioritetines geopolitikos valstybes, o įvaizdžio formavimo tikslinės grupės yra pasyvūs masiniai vartotojai bet kurioje valstybėje.

Išgryninti esminiai iki šiol vykdytų veiklų bruožai parodo, kad be eksporto ir užsienio investicijų pritraukimo bei politinės reputacijos gerinimo kitų sričių, pavyzdžiui švietimo, kultūros, turizmo, potencialas nėra išnaudojamas, o kiekviena institucija vykdo savo veiklą nepakankamai atsižvelgdama į bendrus valstybės siekius.

Todėl tolimesnei analizei **Lietuvos pristatymas užsienyje apibrėžiamas kaip Lietuvos viešojo, privataus ir trečiojo sektoriaus veiklų vykdymas užsienyje, jų veiklų vykdymas Lietuvoje įtraukiant ir užsienio šalių atstovus arba užsienio šalių auditoriją.** Toks platus Lietuvos pristatymo užsienyje apibrėžimas reikalingas tam, kad būtų galima įvertinti valstybės skiriamas lėšas prisistatymui užsienyje, kai yra subsidijuojamos verslo misijos į užsienio valstybes arba remiami tarptautiniai kultūros ir kūrybiniai projektai, kuriuose dalyvauja nevyriausybinių organizacijų. Šis apibrėžimas taip pat pabrėžia faktą, kad ne tik viešasis sektorius, tačiau ir privatus bei trečiasis sektorius tiek užsienyje tiek Lietuvoje formuoja bendrą Lietuvos įvaizdį pasaulyje.

Bendros analizės išvados:



1. Valstybės mastu nėra aiškiai suformuluoti tikslai, išgrynintos tikslinės grupės ir rinkos, todėl naudojamos priemonės nėra pritaikomos prie poreikio ir lieka be laukiamų rezultatų;
2. Kuriami neveiklūs koordinavimo modeliai ir visuomenė bei privatus sektorius atmeta strategijas, nes jos nepritaikytos platesnio pobūdžio vartojimui;
3. Nepakankamai remtasi užsienio šalių patirtimi, kurios šalies įženklime susidūrė su tokiais pat iššūkiais ir su jais susitvarkė sėkmingai;
4. Kriterijai, kurie turėtų būti pritaikyti rengiamam modeliui, yra konkretus tikslų ir veiklų apibrėžimas, aiškūs koordinavimo modelio veikėjai, jų vykdomos veiklos bei jų bendradarbiavimo mechanizmas. Taip pat svarbu užtikrinti koordinatoriaus veiksnumą bei ilgalaikį finansavimo užtikrinimą, kad būtų galimas ilgalaikis planavimas.

### 3.4 Užsienio praktikų analizė

Išsiginčius Lietuvos pristatymo užsienyje apibrėžimą, išstudijavus iššūkius, su kuriais buvo susidurta praityje, toliau nagrinėtos užsienio šalių praktikos. Analizei pasirinktos šešios šalys: Estija, Jungtinė Karalystė, Latvija, Suomija, Švedija ir Vokietija.

Jungtinė Karalystė, Suomija ir Vokietija išrinktos analizei dėl gerų savo rezultatų Nation Brands Index reitinge, nes visos trys patenka į geriausių rezultatų 20-tuką. Taip pat visos šios šalys turi aiškius su kokybe bei teigiamomis emocijomis susijusius įvaizdžius. Suomija, kurią galima būtų palyginti su Lietuva dėl gyventojų skaičiaus, nėra labai žinoma pasaulyje, tačiau dėl skandinaviškų asociacijų bei puikios švietimo sistemos gerina savo įvaizdį tarptautiniu mastu.

Latvija ir Estija analizei buvo pasirinktos kaip kaimyninės valstybės, kurių dydis ir ekonominis pajėgumas panašus. Estija šiuo atveju yra įdomus pavyzdys dėl sėkmingo pristatymo užsienyje: puikiai išnaudotos progos skleisti žinią apie Estiją, kryptingi ir aiškiai sudėlioti prioritetai bei nuoseklus prekės ženklo vartojimas. Tuo tarpu Latvijos pavyzdį verta analizuoti dėl atskiros institucijos, kurios plusus naudinga žinoti, kad būtų galima juos pritaikyti koordinavimo organams, kurie nėra atskiros institucijos. Dėl šios priežasties į analizę įtraukta Švedija, kurios pagrindinis įvaizdžio koordinatorius taip pat yra atskira institucija, ji patenka į geriausio įvaizdžio šalių 10-tuką ir turi panašų tarpinstitucinį bendradarbiavimo tinklą kaip Suomija.

Šių šalių pasirinkimas nereiškia, kad visos yra gerųjų praktikų pavyzdžiai, tačiau jos parodo skirtingus koordinavimo modelius ir su kokiais teigiamais ir neigiamais aspektais tenka susidurti pasirinkus kiekvieną iš jų bei koordinavimo modelių pritaikomumas pagal politinę valstybės sistemą.

Nagrinėjamos šalys padėjo išgryninti aspektus, kurie yra naudingi kitų šalių įvaizdžio koordinavimui ir yra naudingi Lietuvai rengiant koordinavimo modelį:

1. Po viena skėtine institucija sujungiamos investicijų pritraukimo, eksporto ir turizmo skatinimo agentūros palengvina tarpusavio veiksmų koordinavimą ir vieningą komunikaciją į išorę;
2. Būtina skirti pakankamai finansinių ir žmogiškųjų resursų tam, kad būtų galima užtikrinti kasdienį darbą, tačiau ir reaguoti bei tinkamai išnaudoti pasitaikiusias progas, pvz. didelio masto renginius ar netikėtus įvykius;
3. Aiškūs valstybės prioritetai ir orientavimasis į juos, tačiau ir aiškiai suformuluotas ir gerai iškomunikuotas Vyriausybės prioritetas vidaus rinkai bei viešajam sektoriui siekti šalies pristatymo užsienyje ir didinti šalies žinomumą;

4. Norint pasiekti geriausių rezultatų reikalingas stiprus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kuris priklausomai nuo valstybinio sektoriaus struktūros gali būti užtikrintas konsoliduojant institucijas arba kuriant bendradarbiavimo tinklus;
5. Privataus sektoriaus įtraukimas į procesą (ankstyvoje stadijoje) užtikrina efektyvesnę lėšų panaudojimą dėl didesnio tikslinių grupių pasiekiamumo;
6. Suformuluoti specifiniai konkretūs šalies aspektai, kurie neapsiriboja bendro pobūdžio investicijų pritraukimu, eksporto bei turizmo skatinimu ir kultūros sklaida, padeda susikurti išskirtinį įvaizdį, žinomumą ir atpažįstamumą.

### **3.5 Šiuo metu vykdomų veiklų ir resursų auditas**

Pagal gautas iki šiol vykdytų veiklų ir užsienio praktikų analizių išvadas parengti tematiniai pjūviai, kurie bus naudojami esamos situacijos analizei, siekiant išsiaiškinti, kokios veiklos Lietuvos pristatymo užsienyje srityje yra vykdomos šiuo metu. Šios analizės fokusas yra išsiaiškinti viešojo sektoriaus tarpinstitucinį bendradarbiavimą, pavaldumą, finansavimą ir vykdomas veiklas. Privatus ir trečiasis sektorius nebus įtraukiamas į analizę, o ši baigsis ties riba, kai viešojo sektoriaus institucija skirs finansavimą ne viešojo sektoriaus įstaigai.

Auditas vykdomas pusiau struktūruotų interviu pagalba. Interviu struktūruojami aplink šias temas:

1. Institucijos pavaldumas;
2. Finansavimas;
3. Bendradarbiavimas su kitomis viešojo sektoriaus institucijomis;
4. Vykdomos veiklos (sprendimų priėmimas, kokybės standartai, tikslinė grupė).

Papildomai yra analizuojami institucijų veiklos planai, viešųjų įstaigų bei biudžetinių įstaigų steigimo įstatymai, veiklos nuostatai, veiklos ataskaitos.

Dėl didelio analizuojamų institucijų skaičiaus, kai kuriais atvejais ne visos vienos srities institucijos bus įtrauktos į auditą, darant prielaidą, kad jų veiklos, finansavimas, tarpinstitucinis bendradarbiavimas yra panašaus pobūdžio. Kaip pavyzdys tam galėtų būti Lietuvos nacionalinis muziejus, kuris bus analizuojamas, o išvados apie jį bus naudojamos daryti prielaidą apie kitus 15 muziejų, kurie yra pavaldūs Kultūros ministerijai. Tokia pat situacija bus su teatrais, bibliotekomis ir kitomis ministerijoms pavaldžiomis įstaigomis.

Taip pat dėl didelio institucijų skaičiaus šiuo metu vykdomų veiklų ir resursų auditas bus baigtas tik antroje 2018 m. sausio pusėje.

Šio audito tikslas yra išanalizuoti Lietuvos viešojo sektoriaus vykdomas veiklas, susijusias su Lietuvos pristatymu užsienyje, kad būtų galima sumažinti besidubliuojančių veiklų skaičių, užtikrinti tarpinstitucinį bendradarbiavimą ir išsiaiškinti kurios institucijos savo srityse yra pagrindinės vykdytojos.

### **3.6 Konsultacijos temos**

Siekiant įsitikinti pasirinktų rekomendacijų tinkamumu bei pasikonsultuoti dėl jų taikymo galimybių Lietuvoje, išryškėjo poreikis rengti viešąsias konsultacijas, įtraukiant ne vien viešojo sektoriaus institucijas, bet ir daugiau suinteresuotųjų šalių: privatų sektorių bei akademiją. Konsultacijų metu bus siekiama išsiaiškinti, kaip iššūkius, su kuriais susiduria viešojo sektoriaus institucijos, sprendžia privatus sektorius bei kokią organizacinę struktūrą koordinavimui galėtų pasiūlyti akademija.

Preliminarūs konsultacijų tikslai: remiantis ekspertų ir komunikacijos bei rinkodaros srityje dirbančių profesionalų nuomone, įvertinti, kaip būtų galima geriausiai pritaikyti gerąsias praktikas bei pasimokyti iš praeities klaidų koordinuojant Lietuvos pristatymą užsienyje bei patobulinti rengtas rekomendacijas.

Viešajai konsultacijai rengti nuspręsta vykdyti interviu su privataus sektoriaus įmonių atstovais, kurios per pastaruosius 5 metus vykdė pokyčius savo komunikacijoje bei rinkodaroje, pavyzdžiui keitė savo vizualųjį identitetą ar po įmonių susijungimo sujungė savo komunikacijos ir rinkodaros sistemas, taip pat su universitetų atstovais arba privataus sektoriaus atstovais, kurie paraleliai dėsto arba užsiima akademinė veikla. Tam bus organizuojami susitikimai, diskusijos, surinkti ir susisteminti dalyvių atsakymai, kurie bus naudojami rekomendacijų tobulinimui.

Siekiant užtikrinti konsultacijų kokybę, atsirenkant dalyvius ir rengiant konsultacijas bus tariamasi su LRVK darbuotojais bei komunikacijos ir rinkodaros srities ekspertais. Prieš konsultaciją bus parengta metodinė medžiaga, kuri padės pasiruošti konsultacijų metu gautos medžiagos sistemimui ir analizavimui.

## **4 Išvados**

Tyrimo metu buvo prieita prie išvados, jog būtina koordinuoti Lietuvos pristatymą užsienyje, nes strateginiuose valstybės dokumentuose ir Vyriausybės programoje bei programos įgyvendinimo plane galima rasti skirtingų sričių, kurios turi pritraukti užsienio specialistus, pagerinti Lietuvos konkurencingumą užsienyje, tačiau veiklų nekoordinuojant bus švaistomi valstybės resursai. Skirtingų institucijų veiklų koordinavimas užtikrintų efektyvesnį resursų panaudojimą ir užsibrėžtų tikslų pasiekiamumą.

Išnagrinėjus problemą bei identifikavus galimus sprendimo būdus, išryškėjo poreikis rengti viešąją konsultaciją, siekiant konsultuotis su privataus sektoriaus ir akademijos atstovais dėl užsienio šalių praktikos bei esamų problemų sprendimo rekomendacijų ir jų pritaikymo Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimui.

Pagrindinė viešųjų konsultacijų tema: Komunikacijos ir rinkodaros koordinavimo iššūkiai ir jų sprendimo būdai bei galimi tarpinstitucinio bendradarbiavimo organizacinės struktūros pokyčiai Lietuvos pristatymo užsienyje srityje.

Konsultacijos tikslai:

1. Įvertinti, kaip būtų galima geriausiai pritaikyti gerąsias praktikas bei pasimokyti iš praeities klaidų koordinuojant Lietuvos pristatymą užsienyje
2. Gauti pasiūlymus dėl rekomendacijų pritaikymo Lietuvoje ir pagal tai patobulinti rengtas rekomendacijas.

Siekiami konsultacijos rezultatai:

1. Parengtos rekomendacijos Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modeliui.

Suinteresuotos grupės:

viešajai konsultacijai rengti nuspręsta vykdyti interviu su privataus sektoriaus įmonių atstovais, kurios per pastaruosius 5 metus vykdė pokyčius savo komunikacijoje bei rinkodaroje, pavyzdžiui keitė savo vizualųjį identitetą ar po įmonių susijungimo sujungė savo komunikacijos ir rinkodaros

sistemas, taip pat su universitetų atstovais arba privataus sektoriaus atstovais, kurie paraleliai dėsto arba užsiima akademinė veikla. Pasirinktos būtent šios šalys, nes tyrimo metu paaiškėjo gerųjų praktikų iš privataus sektoriaus ir diskusijos apie šių praktikų pritaikomumą viešajame sektoriuje poreikis.

## **5 Naudota literatūra/šaltiniai**

1. 17-osios LR Vyriausybės programa. 2016 m. gruodžio 13 d. Nr. XIII-82.
2. 17-osios LR Vyriausybės programos įgyvendinimo planas. 2017 m. kovo 13 d. Nr. 162.
3. Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“. 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015.
4. 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programa. 2012 m. lapkričio 28 d. Nr. 1482.
5. Same, Siiri; Solarte-Vasquez, Maria Claudia: Country Branding and Country Image: Insights, Challenges and Prospects. The Case of Estonia. In: *Baltic Journal of European Studies*. Vol. 4. No. 1 (16). p. 137 - 165.
6. Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Estonia. 15th edition 2014. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
7. Jordan, Paul: *The Modern Fairy Tale: Nation Branding, National Identity and the Eurovision Song Contest in Estonia*. Tartu 2014.
8. Mändmets, Leitti: The story of creating Brand Estonia. In: *Estonian Ministry of Foreign Affairs Yearbook 2010*. p. 71 - 76.
9. The Government Communication Service. Handbook
10. The Government Communication Service. Modern Communications Operating Model
11. Government Communications Plan 2014/2015
12. Government Communications Plan 2015/2016
13. Government Communications Plan 2016/2017
14. Bekasova, Angelina; Sloka, Biruta; Muravska, Tatjana: Challenges of Nation-Branding for Stimulation of Latvian Exports. In: *Economics and Business*. April, 2017, Vol., p. 134 - 145.
15. Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Latvia. 18th edition 2017. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
16. Kalnins, Ojars: Foreign Cultural Policy in Europe. Latvia's international cultural relations. In: [www.ifa.de](http://www.ifa.de)
17. Anholt, Simon: *A Competitive Identity for Latvia. Interim Strategy Paper*.
18. Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Finland. 18th edition 2017. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
19. Schatz, Monika; Popovic, Ana; Dervin, Fred: From PISA to national branding: Exploring Finnish education. In: *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*. 2015. 38:2, p. 172 - 184.
20. *Building the Image of Finland. Review of the country image work 2015 – 2016*. URL: <https://toolbox.finland.fi/research/building-image-finland-review-country-image-work-2015-2016/>
21. Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Sweden. 18th edition 2017. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
22. Government Offices of Sweden: *Sweden's Export Strategy*.

23. 20. Bericht der Bundesregierung Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik. Drucksache 18/11550.
24. Deutscher Bundestag/ Wissenschaftliche Dienste: Geschichte, Struktur und Wirken der politischen Stiftungen in der Bundesrepublik Deutschland. Ausarbeitung. 30.10.2016.
25. Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany. 17th edition 2016. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
26. Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Auf einen Blick: Deutschland in den Augen der Welt - 2. Studie 2015. URL: [www.giz.de/deutschlandbild](http://www.giz.de/deutschlandbild)
27. Dagytė, Ina; Zykas, Aurelijus: Country Branding: Qualitatively New Shifts in Country Image Communication. In: Sociologija. Mintis ir veiksmai. 2008/03 (23). P. 58 – 70.
28. Anholt, Simon: Competitive Identity. New York 2007.
29. Szondi, Gyorgy: Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. In: Discussion Papers in Diplomacy. 2008.
30. Valstybės kontrolė: Valstybinio audito ataskaita Lietuvos įvaizdžio formavimas. 2009.
31. Saffron Brand Consultants: Sumani Lietuvos reklama. Kūrybinio ir strateginio šalies ekonominio įvaizdžio formavimo gairės. 2009 m. kovas.
32. Anholt, Simon: Places: Identity, Image and Reputation. New York 2010.
33. Moilanen, Teemu ir Rainisto, Seppo: How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding. London 2009.
34. Dinnie, Keith: Nation Branding: Concepts, Issues, Practice. Oxford, Burlington 2008.
35. <http://nation-brands.gfk.com/>
36. [http://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/Global/documents/Press\\_Releases/2016/20161208\\_Anholt-GfK-Nation-Brands-Index\\_2016\\_press-release-updated.pdf](http://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/Global/documents/Press_Releases/2016/20161208_Anholt-GfK-Nation-Brands-Index_2016_press-release-updated.pdf)

## **6 Priedai**

1. Valstybių reitingai Nation Brands Index, lentelė;
2. Skirtumai tarp viešosios diplomatijos ir įvaizdžio formavimo pagal Szondi, lentelė;
3. Iki šiol kurtų Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelių ir strategijų apžvalga, vienlapis;
4. Užsienio šalių įvaizdžio koordinavimo modelių analizė.

## 1 priedas

Lentelė nr. 1.: Valstybių reitingai Nation Brands Index

Valstybės	Vieta reitinge 2017	Vieta reitinge 2016	Vieta reitinge 2015
<b>Vokietija</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Prancūzija	2	5	4
<b>Jungtinė Karalystė</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Kanada	4	4	5
Japonija	4	7	6
Jungtinės Amerikos Valstijos	6	1	1
Italija	7	6	7
Šveicarija	8	8	8
Australija	9	9	9
<b>Švedija</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
<b>Suomija*</b>		<b>16</b>	<b>16</b>

\* Nation Brands Index administratorius viešai pateikia tik geriausio įvaizdžio šalių dešimtuką. Suomijos duomenys pateikiami pagal Building the Image of Finland. Review of the country image work in 2015-2016, o 2017 m. duomenų Suomija dar nepateikė. Paskutinį kartą tikrinta 2017/11/30.

## 2 priedas

Lentelė nr. 2.: Skirtumai tarp viešosios diplomatijos ir įvaizdžio formavimo pagal Szondi, p. 18.

	<b>Viešoji diplomatija</b>	<b>Įvaizdžio formavimas (Nation Branding)</b>
<b>Tikslas</b>	Skatinti politinį susidomėjimą	Skatinti (daugiausiai) ekonominį susidomėjimą
<b>Kontekstas</b>	Politizuotas, dėmesys ir prioritetai gali keistis, keičiantis vyriausybei	Depolitizuotas, bendras sutarimas tarp veikėjų ir politinių partijų (politizuota tik kai kuriais atvejais)
	Vadovaujamosi identitetu	Vadovaujamosi įvaizdžiu
	Vadovaujamosi tarptautiniais ryšiais ir kultūra	Vadovaujamosi rinkodara ir vartotojiškumu
<b>Tikslinė publika</b>	Aktyvios suinteresuotos šalys ir publika	Masiniai vartotojai, kurie yra pasyvūs
	Piliečiai	Vaizdų, produktų ir vietų vartotojai
	Prioritetinės geopolitikos šalys	Universali, pritaikoma bet kuriai šaliai
<b>Kryptis</b>	Užsienio šalių publika	Vidaus ir užsienio publika, be vidaus publikos pritarimo šalies įženklinimas yra pasmerktas žlugti
<b>Vyriausybės rolė</b>	Inicijuoja ir siunčia žinutes, vyriausybė labiau kontroliuoja žinutę	Vyriausybė gali inicijuoti, bet retai siunčia žinutę dėl propagandos pavojaus, todėl vyriausybės kontrolė yra menka arba jos nebūna visai
<b>Veikėjai</b>	Valstybiniai ir nevalstybiniai veikėjai: Vyriausybė, vyriausybės organizacijos, ambasados, ministerijos, kultūros institucijos, NVO, diaspora	Nacionalinės turizmo tarybos, kelionių agentūros, investicijų pritraukimo ir eksporto agentūros, prekybos tarybos, komercijos rūmai, tarptautinės organizacijos
<b>Strategijos</b>	Santykių kūrimas ir palaikymas	Įvaizdžio valdymas
	Pasitikėjimo stiprinimas	
	Svarbiausia esmė ir turinys	Svarbiausia vizualūs ir simboliniai elementai
	Decentralizuotas požiūris, skirtingose šalyse pritaikomos skirtingos	Centralizuotas požiūris, vadovaujamosi įvaizdžiu, kuris

	strategijos ir veiklos pritaikytos vietinei publikai	nukreiptas į globalią ir homogenišką publiką
	Naudojami teigiami ir neigiami aspektai, kurie gali sujungti abi kultūras	Naudojami tik teigiami ir rinkodaros požiūriu panaudojami šalies kultūros ir žmonių elementai
<b>Taktika</b>	Parodos, tarptautiniai filmų festivaliai, mainų programos, kalbų mokymosi skatinimas, networking, metinės, ministro pirmininko, užsienio reikalų ministrų ir kitų politikų straipsniai užsienio spaudoje, įvykiai	Logotipas ir šūkis, šalių reklamos pagrindiniuose tarptautiniuose TV kanaluose, apmokami puslapiai tarptautiniuose žurnaluose, e-rinkodara, tinklalapiai, spaudos turai, brošiūros, pseudo-įvykiai
<b>Medijos</b>	Masinės medijos yra mažiau svarbios, jų pagrindinė rolė yra informacijai pateikti ir interpretuoti. Socialinės medijos tampa vis svarbesnės ir svarbesnės	Pagrindinis kanalas yra masinės medijos, medijos yra pasyvios, dažniausiai naudojamos apmokėtos reklamos
<b>Finansavimas</b>	Finansuojama vyriausybės	Finansuojama viešosios ir privačios partnerystės (PPP)
<b>Laikotarpis</b>	Pastovi ir ilgalaikė	Ad hoc, orientuota į kampanijas
<b>Vertinimas</b>	Trumpalaikis, vidutinis arba ilgalaikis	Dažniausiai ilgalaikis



### 3 Priedas

**Iki šiol kurtų Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelių ir strategijų apžvalga,  
vienlapis**

# Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelis

## ESAMA SITUACIJA



Nuo 1996 sukurtos 8 darbo grupės/komisijos/institucijos Lietuvos įvaizdžiui koordinuoti bei spręsti su įvaizdžiu susijusius klausimus, parengtos 3 strategijos, kurios liko neįgyvendintos



Nėra stebėsenos, rodiklių ir atskaitomybės, nekoordinuojami veiksmai ir lėšos



Nėra bendros vizijos, komunikacijos sistemos, sutarimo, kas priskiriama Lietuvos pristatymui užsienyje



Komunikacija atskirai vykdoma ministerijoms pavaldžiose institucijose, yra daug skirtingų žinučių ir vizualų

## KOORDINAVIMO ORGANAI

1996 Lietuvos valstybės informacijos politikos taryba

2001 VŠĮ „Lietuvos institutas“

2003 Informacijos apie valstybę koordinavimo komisija

2007 Lietuvos įvaizdžio formavimo komisija



neveiksnius institucijas; likviduotas arba nevykdančios veiklos, todėl koordinavimui naujai įkurtas

2017 LRVK Lietuvos įvaizdžio skyrius

## KOORDINAVIMO MODELIAI

nuo 2013/2014 reguliariai buvo aktualizuojama vieningo ir kryptingo Lietuvos pristatymo užsienyje problematika

Svarstyti du koordinavimo modeliai, kurie turi po keletą skirtingų įgyvendinimo būdų:

- naujos institucijos Lietuvos įvaizdžio formavimui ir koordinavimui kūrimas (skiriasi pavaldumas: LRV, LRP arba visoms trims institucijoms LRV, LRP, LRS; skiriasi kompetencijų ir atsakomybių pasidalijimas tarp įgyvendinančių institucijų);

- koordinavimo tarybos kūrimas (Lietuvos pramonininkų konfederacijos siūlymas, įtraukiant ir privatųjį sektorį)

## IŠVADOS

- Valstybės mastu nėra aiškiai suformuluoti tikslai, išgrynintos tikslinės grupės ir rinkos, todėl naudojamos priemonės nėra pritaikomos prie poreikio ir lieka be laukiamų rezultatų.

- Kuriami neveiklūs koordinavimo modeliai ir visuomenė bei privatus sektorius atmeta strategijas, nes jos nepritaikytos platesnio pobūdžio vartojimui.

- Nepakankamai remtasi užsienio šalių patirtimi, kurios šalies įženklime susidūrė su tokiomis pat problemomis ir jas išsprendė sėkmingai.

- Neskiriant naujai institucijai finansavimo ši negali užtikrinti bendros veiklos planavimo bei organizavimo, o neturėdama mandato negali priversti institucijų bendradarbiauti, jei šios nebendradarbiauja savanoriškai.

- Sėkmingam viešosios diplomatijos ir šalies įženklimui reikalinga politinė valia.

- Kriterijai, kurie turėtų būti pritaikyti rengiamam modeliui, yra konkretus tikslų ir veiklų apibrėžimas, aiškūs koordinavimo modelio veikėjai, jų vykdomos veiklos bei jų bendradarbiavimo mechanizmas. Taip pat svarbu užtikrinti koordinatoriaus veiksnumą bei ilgalaikį finansavimo užtikrinimą, kad būtų galimas ilgalaikis planavimas.

4 Priedas

**Užsienio šalių įvaizdžio koordinavimo modelių analizė**

# Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelis

Estijos, Jungtinės Karalystės, Latvijos, Suomijos,  
Švedijos ir Vokietijos įvaizdžio koordinavimo modelių  
analizė

Vilnius, 2017/11/13

Asta Dumbrauskaitė

# Turinys

I Pagal kokius kriterijus pasirinktos analizuojamos šalys?

II Estija

III Jungtinė Karalystė

IV Latvija

V Suomija

VI Švedija

VII Vokietija

VIII Išvados

IX Literatūra

# Kriterijai

Jungtinė Karalystė, Suomija ir Vokietija išrinktos analizei dėl gerų savo rezultatų Nation Brands Index reitinge, nes visos trys patenka į geriausių rezultatų 20-tuką. Taip pat visos šios šalys turi aiškius su kokybe bei teigiamomis emocijomis susijusius įvaizdžius. Suomija, kurią galima būtų palyginti su Lietuva dėl gyventojų skaičiaus, nėra žinoma pasaulyje, tačiau dėl skandinaviškų asociacijų bei puikios švietimo sistemos gerina savo įvaizdį tarptautiniu mastu.

Latvija ir Estija analizei buvo pasirinktos kaip kaimyninės valstybės, kurių dydis ir ekonominis pajėgumas panašus. Estija šiuo atveju yra įdomus pavyzdys dėl sėkmingo prisistatymo užsienyje: puikiai išnaudotos progos skleisti žinią apie Estiją, kryptingi ir aiškiai sudėlioti prioritetai bei nuoseklus prekės ženklo vartojimas. Tuo tarpu Latvijos pavyzdį verta analizuoti dėl atskiros institucijos, kurios pliusus naudinga žinoti, kad būtų galima juos pritaikyti koordinavimo organams, kurie nėra atskiros institucijos. Dėl šios priežasties į analizę įtraukta Švedija, kurios pagrindinis įvaizdžio koordinatoriumas taip pat yra atskira institucija, ji patenka į geriausio įvaizdžio šalių 10-tuką ir turi panašų tarpinstitucinį bendradarbiavimo tinklą kaip Suomija.

Šių šalių pasirinkimas nereiškia, kad visos yra gerųjų praktikų pavyzdžiai, tačiau parodo skirtingus koordinavimo modelius ir su kokiais teigiamais ir neigiamais aspektais tenka susidurti pasirinkus kiekvieną iš jų bei koordinavimo modelių pritaikomumas pagal politinę valstybės sistemą.



# Estija

## **Stebėseną:**

Estijos įvaizdis nėra matuojamas Nation Brands Index reitinge.

## **Koordinavimas:**

Estijos įvaizdžio koordinavimą perima Enterprise Estonia.

Enterprise Estonia yra pavaldi Ekonomikos ir komunikacijų ministerijai, o Enterprise Estonia, Ekonomikos ir komunikacijų ministerijos bei Užsienio reikalų ministerijos bendradarbiavimas užtikrinamas trišale bendradarbiavimo sutartimi.

Enterprise Estonia yra atsakinga už Brand Estonia sukūrimą ir prieinamumą. Į jų veiklą patenka kampanijos, užsienio žiniasklaidos kelionės į Estiją, informaciniai seminarai, kelionės turizmo agentūrų atstovams.

## **Funkcijų pasidalinimas:**

Enterprise Estonia perima su ekonomika susijusį Estijos įvaizdžio formavimą, Estijos institutas, bendradarbiaudamas su Švietimo ir mokslo ministerija bei Užsienio reikalų ministerija, suteikia bendro pobūdžio informaciją ir informaciją apie Estijos kultūrą ir kalbą.



# Vyriausybė



Estijos institutas (NVO)

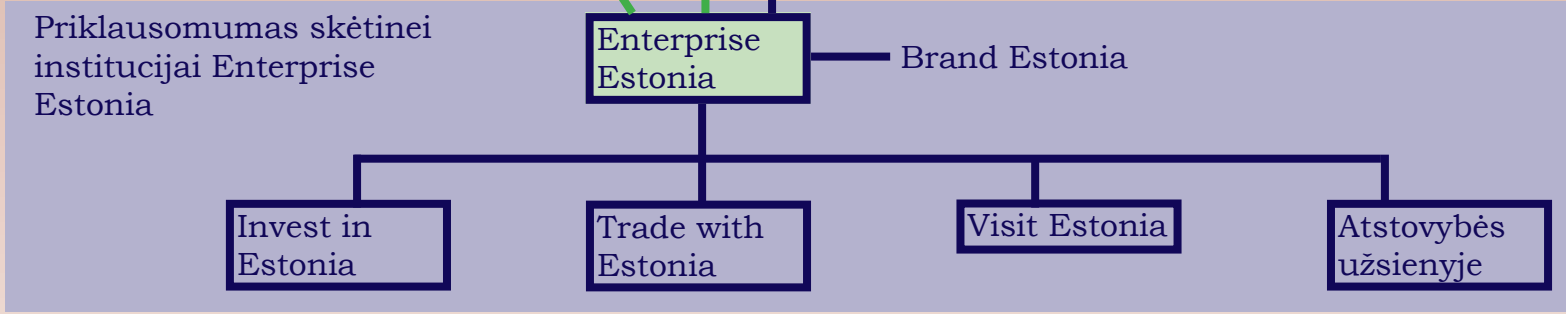
Bendra informacija apie Estiją ir jos kultūrą

Diplomatinis tinklas

Prekybos ir industrijos rūmai

Trišalė bendradarbiavimo sutartis

Kultūros atašatas



- Profesionalūs kultūros plėtros centrai:
- Estijos literatūros informacinis centras
  - Estijos muzikos informacinis centras
  - Estijos teatro agentūra
  - Estijos filmų institutas
  - Estijos šiuolaikinio meno centras
  - Estijos šiuolaikinio meno plėtros centras
  - Estijos architektūros centras
  - Estijos dizaino centras

Užsienio reikalų ministerija - Ministry of Foreign Affairs  
 Ekonomikos ir komunikacijų ministerija - Ministry of Economic Affairs and Communications  
 Švietimo ir mokslo ministerija - Ministry of Education and Research  
 Kultūros ministerija - Ministry of Cultural Affairs  
 Estijos institutas - Estonian Institute







## Apibendrinimas

- Enterprise Estonia struktūra sujungia tris pagrindines su ekonomine veikla susijusias agentūras (užsienio investicijos, eksportas ir turizmas) ir taip užtikrina vieningą šių institucijų Estijos pristatymą užsienyje. Visos šios agentūros vadovaujasi Estijos prekės ženklo knyga, naudoja tas pačias vizualines priemones - nustatytą spalvų gamą ir šriftą. Estijos instituto viešinimo priemonės neatitinka agentūrų naudojamo šrifto, tačiau naudojasi panašia spalvine gama.
- Enterprise Estonia dirba apie 300 žmonių, turi savo užsienio atstovybes, o 2015 m. biudžetas siekė 104,8 mln. eurų.
- Pagrindinė Estijos užsieniui perduodama žinutė yra Estijos skaitmenizacija, dėl ko Estija yra žinomiausia. Skiriami žmogiškieji bei finansiniai resursai ir aiškus prioritetas leidžia estams išnaudoti pasitaikančias galimybes ir kurti tarptautinėje erdvėje matomą įvaizdį.



# Jungtinė Karalystė

## **Stebėseną:**

Jungtinės Karalystės įvaizdis yra matuojamas Nation Brands Index reitinge ir 2015 bei 2016 m. užėmė 3-ią vietą.

## **Koordinavimas:**

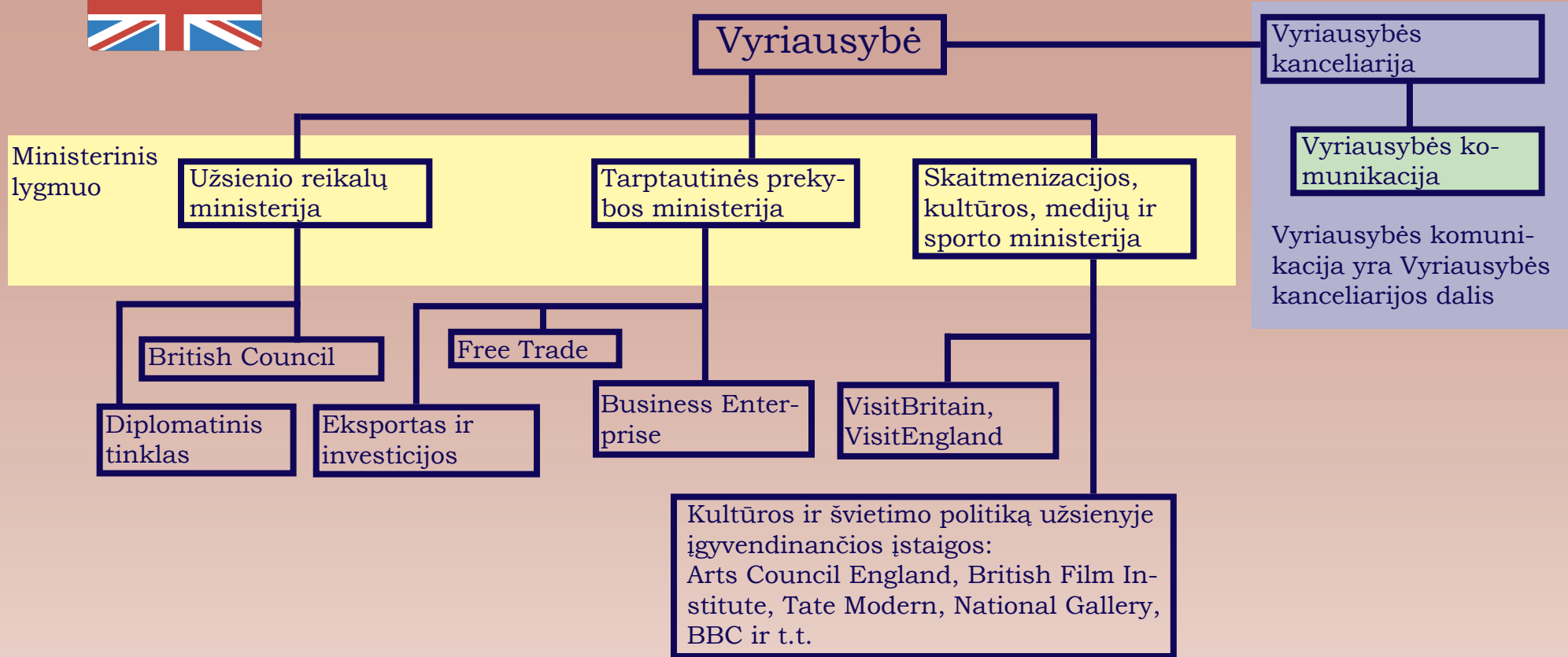
Strateginės komunikacijos koordinavimą vykdo JK Vyriausybės kanceliarijos Vyriausybės komunikacijos skyrius, kuris yra strateginis komunikacijos partneris visoms ministerijoms ir viešojo sektoriaus institucijoms, turi ekspertines žinias visose komunikacijos srityse, bendradarbiauja su privačiu sektoriumi, siekiant geresnio lėšų įsisavinimo ir didesnio tikslinių grupių pasiekiamumo.

## **Funkcijų pasidalinimas:**

Vyriausybės kanceliarijos Vyriausybės komunikacijos skyrius pagal vyriausybės prioritetus kuria komunikacijos kampanijas JK ir užsienyje, kurias vykdo prioritetams priskirtos ministerijos ir institucijos. Pagrindinė platforma, kuria JK vyriausybė komunikuoja užsienyje, yra jos diplomatinis tinklas.

## **Pastabos:**

Tokia struktūrinė reforma įvykdyta 2014 m., todėl Jungtinės Karalystės kampanija GREAT (2012) buvo kuriama tuometinės Kultūros, medijų ir sporto ministerijos.



Užsienio reikalų ministerija - Foreign and Commonwealth Office

Tarptautinės prekybos ministerija - department for International Trade

Eksportas ir investicijos - Exports and inward investments

Skaitmenizacijos, kultūros, medijų ir sporto ministerija - Department for Digital, Culture, Media and Sport

Vyriausybės kanceliarija - Cabinet Office

Vyriausybės komunikacija - Government Communication Service



## Apibendrinimas

- Jungtinės Karalystės įvaizdžio formavimo sistemos koordinatorius yra Vyriausybės komunikacijos skyrius, kuris orientuodamasis į vyriausybės prioritetus ir rengdamas kampanijas užtikrina vieningą ir kryptingą komunikaciją užsienyje.
- Šis koordinavimo modelis labai panašus į esamą Lietuvos situaciją, kai Lietuvos pristatymo užsienyje koordinatoriumi paskirtas Vyriausybės kanceliarijos Komunikacijos departamento Lietuvos įvaizdžio skyrius.
- Šio modelio privalumai yra stiprus tarpinstitucinis bendradarbiavimas komunikacijos srityje, vyriausybės prioritetų laikymasis ir vieninga komunikacija bei privataus sektoriaus įtraukimas pristatant JK užsienyje, nes tokiu būdu sutaupomi resursai ir padidėja tikslinių grupių pasiekiamumas.



# Latvija

## **Stebėsenā:**

Latvijos įvaizdis nėra matuojamas Nation Brands Index reitinge.

## **Koordinavimas:**

Latvijos įvaizdžio koordinavimą perima Latvijos institutas, pavaldus Latvijos užsienio reikalų ministerijai.

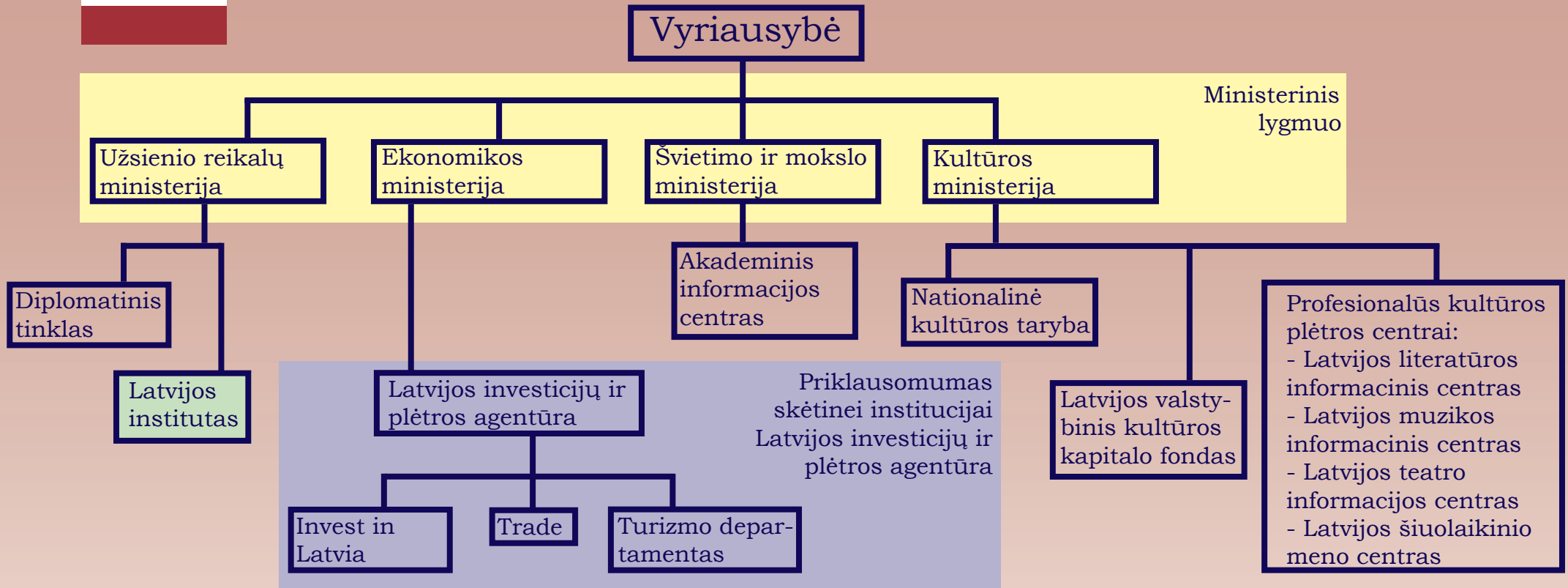
Instituto vykdomos veiklos yra išorinės komunikacijos koordinavimas, tikslinis bendradarbiavimas su užsienio medijomis, vieningo, vizualaus ir informatyvaus Latvijos identiteto sukūrimas, žurnalistų kelionių į Latviją organizavimas, pagalba užsienio žurnalistams Latvijoje, valstybinių institucijų išorinės komunikacijos stebėsenā, užsienio medijų monitoringas, portalo [www.latvia.lv](http://www.latvia.lv) atnaujinimas, konsultavimas susidūrus su įvaizdžio problemomis.

## **Funkcijų pasidalinimas:**

Institutas užsiima bendro pobūdžio komunikacija apie Latviją užsienio rinkoms ir bendradarbiauja su diplomatiniu tinklu. Kultūros ir ekonomikos ministerijų pavaldžios įstaigos perima įvaizdžio formavimą specifinėse srityse.

## **Pastabos:**

Latvija neturi kultūros atašė pozicijų užsienyje. Šias funkcijas perima ambasadoriai, kultūros ir medijų vadybininkai (tik svarbesnėse rinkose) arba kiti ambasados darbuotojai.



Užsienio reikalų ministerija - Ministry of Foreign Affairs

Ekonomikos ministerija - Ministry of Economics

Švietimo ir mokslo ministerija - Ministry of Education and Science

Kultūros ministerija - Ministry of Culture

Latvijos institutas - Latvian Institute

Latvijos valstybinis kultūros kapitalo fondas - Latvian State Culture Capital Foundation

Nacionalinė kultūros taryba - National Board of Culture



## Apibendrinimas

- Latvijos įvaizdžio koordinavimo sistema labai panaši į dabar veikiančią Lietuvos pristatymo užsienyje sistemą, kai kiekviena institucija atlieka savo srities veiklas savarankiškai
- Institute dirba tik 6 darbuotojai, todėl papildoma institucija reiškia papildomą administracinę ir finansinę naštą
- Pagal pasiektus rezultatus Latvija nepatenka tarp geriausiai įvaizdį koordinuojančių ar geriausias kampanijas turinčių valstybių
- Atsižvelgiant į mažą Latvijos žinomumą ir tokio koordinavimo modelio sukuriama papildomą administracinę ir finansinę naštą, nerekomenduotina vadovautis Latvijos koordinavimo modeliu kaip pavyzdžiu Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimui



# Suomija

## **Stebėseną:**

Suomijos įvaizdis yra matuojamas Nation Brands reitinge ir 2015 bei 2016 m. Suomija užėmė 17-ą vietą.

## **Koordinavimas:**

Suomijoje strateginius įvaizdžio formavimo klausimus sprendžia Finland Promotion Board - viešąjį ir privatųjį sektorių atstovaujanti taryba, kuri sprendžia dėl ateities veiklų ir kampanijų.

Ši taryba yra pavaldi Suomijos Ministrui Pirmininkui.

## **Funkcijų pasidalinimas:**

Finland Promotion Board sprendžia strateginius klausimus, Užsienio reikalų ministerijos Viešosios diplomatijos poskyris, kuris kartu yra ir tarybos sekretoriatas, vykdo užsienio komunikaciją ir bendro pobūdžio veiklas. Su investicijų, eksporto, turizmo skatinimo bei kultūra susijusios veiklos yra vykdomos specializuotose šių sričių įstaigose. Iki 2015 m. kiekviena prie Suomijos pristatymo užsienyje prisidedanti institucija bendras veiklas finansavo dalinai, nes finansavimas bendroms veikloms nebuvo skiriamas. Siekiant pagerinti bendradarbiavimą ir užtikrinti finansavimą bendroms Suomijos pristatymo užsienyje veikloms, nuo 2015 m. Viešosios diplomatijos poskyris gauna papildomą finansavimą.





Vyriausybė

Team Finland

Narystė TEAM FINLAND tinkle

Ministerinis lygmuo

Užsienio reikalų ministerija

Ekonomikos ir užimtumo ministerija

Švietimo ir kultūros ministerija

Diplomatinis tinklas

Kultūros atašatas

Universitetai

Kultūros ir mokslo institutai

TEKES

FinPro

Finnvera

Export Finland

Invest in Finland

Visit Finland

Prekybos rūmai

Finnfund

ELY centres

IndustryFin

Finland Promotion Board

Narystė Finland Promotion Board

Privatus sektorius

Helsinkio miestas

Suomijos nacionalinė švietimo agentūra

Ekonomikos ir užimtumo ministerija - Ministry of Employment and Economy

Švietimo ir kultūros ministerija - Ministry of Education and Culture

TEKES - Technologijų ir inovacijų finansavimo agentūra

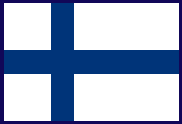
FinPro - Prekybos, internacionalizacijos ir investicijų valdymo agentūra

Finnvera - valstybinė įmonė, teikianti paskolas, garantijas, rizikos kapitalo investicijas ir eksporto kredito garantijas

Finland Promotion Board - strateginė Suomijos įvaizdžio formavimo taryba

TEAM FINLAND - Suomijos viešojo sektoriaus veikėjų tinklas, teikiantis internacionalizacijos paslaugas





- Suomijos įvaizdžio koordinavimo sistema yra labai kompleksiška dėl didelio įtrauktų institucijų skaičiaus. Kad būtų palengvintas tarpinstitucinis koordinavimas ir užtikrintos bendros ir vieningos Suomijos pristatymo užsienyje veiklos, buvo sukurta TEAM FINLAND. TEAM FINLAND yra viešojo sektoriaus institucijų tinklas, aptarnaujantis institucijas ir įmones, siekiančias internacionalizacijos.
- Didelis Suomijos įvaizdžio koordinavimo sistemos privalumas yra ankstyvoje stadijoje įtrauktas privatus sektorius, nes jis prisideda prie įvaizdžio kūrimo, kuris būtų priimtinas ir privačiam sektoriui, atlieptų privataus sektoriaus poreikius ir būtų plačiau naudojamas. Tai taip pat padeda Suomijai profiliuotis kitų šalių tarpe ir susikurti išskirtinį įvaizdį.
- FinPro yra sudaryta iš Export Finland, Invest in Finland ir Visit Finland. Dėl šių trijų pagrindinių sferų sujungimo į vieną skėtinę instituciją veiklų koordinavimas yra paprastesnis, o koordinuotos veiklos atneša geresnių rezultatų.



## Apibendrinimas

- Finland Promotion Board yra TEAM FINLAND dalis, tačiau ji įtraukia ir veikėjus, kurie nepriklauso TEAM FINLAND: Helsinkio miestą, Nacionalinę švietimo agentūrą ir privatų sektorių.
- Kompleksiška Suomijos įvaizdžio koordinavimo sistema įtraukia didelį skaičių įvairių institucijų ir privataus sektoriaus įmonių. Tai apsunkina patį koordinavimo procesą, tačiau dėl didelio ir ankstyvo įtraukimo į strateginius valstybės pristatymo klausimus, tiek institucijos, tiek privatus sektorius yra geriau reprezentuojamas ir labiau pasirengęs prisidėti prie organizuojamų veiklų.



# Švedija

## **Stebėseną:**

Švedijos įvaizdis yra matuojamas Nations Brands Index reitinge ir 2015 bei 2016 m. Švedija užėmė 10-ą vietą.

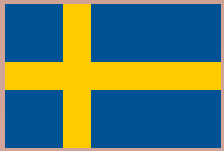
## **Koordinavimas:**

Švedijos įvaizdį koordinuoja Švedijos institutas, pavaldus Užsienio reikalų ministerijai.

Instituto veiklos sritys yra kultūra, visuomenė, moksliniai tyrimai, aukštasis mokslas, verslas, inovacijos, demokratijos ir globalus vystymasis. Šiose srityse yra organizuojami renginiai, mainų programos, Švedijos įvaizdžio formavimas, švedų kalbos mokymas, informacijos apie Švediją suteikimas, stipendijos ir apdovanojimai, strateginis monitoringas ir duomenų rinkimas bei įvaizdžio kaitos užsienyje stebėseną.

## **Funkcijų pasidalinimas:**

Švedijos institutas koordinuoja bendro pobūdžio įvaizdžio veiklą, tačiau į patį įvaizdžio įgyvendinimo procesą yra įtraukiama daugybė skirtingų institucijų, todėl buvo sukurta TEAM SWEDEN, kad būtų galima palengvinti institucijų bendradarbiavimą. TEAM SWEDEN sudaro 7 temos: susitikimai ir renginiai, kultūra ir kūrybinės industrijos, investicijos, energetika, maistas, valymo technologijos bei priežiūra ir sveikata, o TEAM SWEDEN sekretoriatas yra įsikūręs URM.



Vyriausybė

Team Sweden

Narystė TEAM SWEDEN tinkle

Ministerinis lygmuo

Užsienio reikalų ministerija

Verslumo ir inovacijų ministerija

Aplinkos ir energetikos ministerija

Švietimo ir mokslo ministerija

Kultūros ministerija

Diplomatinis tinklas

Nacionalinė prekybos taryba

Švedijos institutas

Švedijos vystymosi pagalbos agentūra

Visit Sweden

Švedijos ekonominės ir regioninės plėtros agentūra

Vinnova

Swedfund

Švedijos energijos agentūra

Švedijos aplinkos apsaugos agentūra

Finansų ministerija

Sveikatos ir socialinių reikalų ministerija

Swecare

Švedijos filmų institutas

Švedijos menų taryba

Verslumo ir inovacijų ministerija - Ministry of Enterprise and Innovation

Aplinkos ir energetikos ministerija - Ministry of Environment and Energy

Švedijos ekonominės ir regioninės plėtros agentūra - Swedish Agency for Economic and Regional Growth

Švietimo ir mokslo ministerija - Ministry of Education and Research

Sveikatos ir socialinių reikalų ministerija - Ministry of Health and Social Affairs

Švedijos nacionalinė prekybos taryba - National Board of Trade Sweden

Švedijos vystymosi pagalbos agentūra - SIDA Sweden's development assistance agency

Team Sweden - Švedijos viešojo sektoriaus veikėjų tinklas, skatinantis internacionalizaciją



- Reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad TEAM SWEDEN bendradarbiavimo tinklas Švedijos įvaizdžio formavimui yra vienas nedaugelio modelių, įtraukiantis tiek daug skirtingų institucijų į bendrą šalies įvaizdžio formavimą, kurio tikslas - suteikti pagalbą įmonėms ir institucijoms, siekiančioms internacionalizacijos. Dalyvaujančios institucijos yra suskirstytos pagal temas:



- Sukurdamas TEAM SWEDEN Švedijos viešasis sektorius išsikėlė tikslą ir pademonstravo jo svarbą siekiant didesnio Švedijos žinomumo, investicijų, eksporto ir turizmo plėtros bei siekiant įsitvirtinti užsienio rinkose.



## Apibendrinimas

- Įvaizdžio koordinavimo sistema Švedijoje labai kompleksiška, nes į ją yra įtraukiamos labai daug institucijų, tačiau koordinavimui padeda TEAM SWEDEN. Atkreipiant dėmesį į TEAM SWEDEN temas, matome, kad Švedija formuodama savo įvaizdį orientuojasi ne tik į bendro pobūdžio temas, tokias kaip užsienio investicijų pritraukimas, eksporto skatinimas, turizmas ir kultūra, kuriomis užsiima didžioji dauguma valstybių, tačiau įtraukia ir Švedijai svarbią tematiką - maisto pramonę, aplinkosaugą, sveikatos apsaugą.
- Švedijos įvaizdžio koordinavimo modelis leidžia geriau atsižvelgti į konkrečias šalies stiprybes ir jas panaudoti geriausiai, sudarant sąlygas geresniam jų matomumui, o kartu stiprinant ir jų pajėgumą.



# Vokietija

## **Stebėseną:**

Vokietijos įvaizdis yra matuojamas Nation Brands Index reitinge ir 2015 bei 2016 m. Vokietija užėmė 2-ą vietą iš 50.

## **Koordinavimas:**

Vokietijos įvaizdžio formavimu užsiima Vokietijos federalinės užsienio reikalų ministerijos Kultūros ir komunikacijos departamentas.

Departamente yra 14 skyrių, kurie rūpinasi kultūra, švietimu, strategine komunikacija, Vokietijos tinklokūra ir Vokietijos įvaizdžiu bei jo stebėseną.

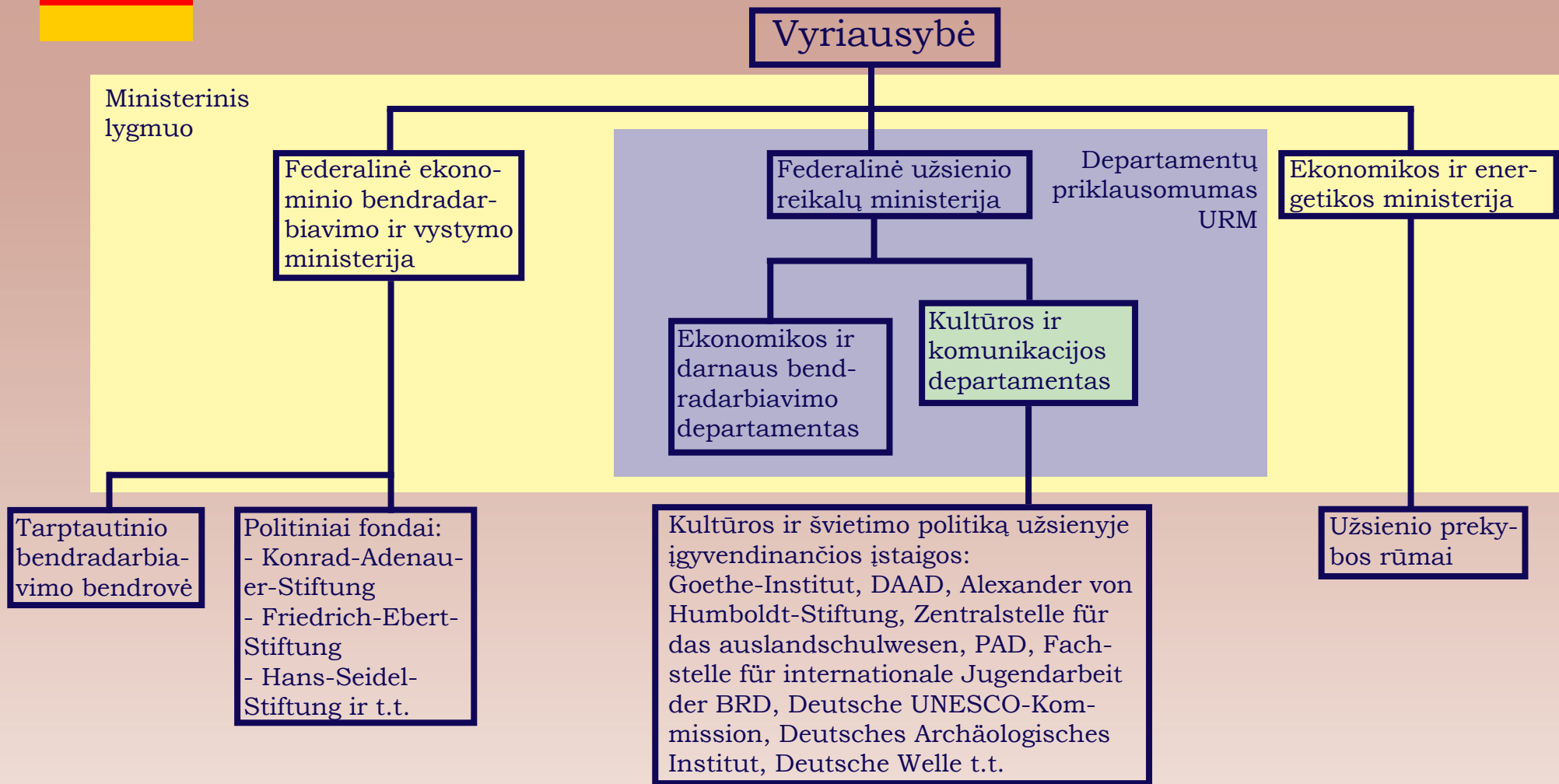
## **Funkcijų pasidalinimas:**

Prie ekonominio Vokietijos įvaizdžio taip pat prisideda URM Ekonomikos ir darnaus vystymosi departamentas ir Federalinė Ekonomikos ir energetikos ministerija, prie politinio įvaizdžio - Federalinė ekonominio bendradarbiavimo ir vystymosi ministerija, kurioje vykdomi politiniai fondai. Visą įgyvendinimą perima įvairios organizacijos, kurios gaudamos biudžetinių finansavimų pačios sprendžia, kokią veiklą vykdys įgyvendindamos ministerijų formuojamą politiką.

## **Pastabos:**

Dėl Vokietijos federalizmo kultūra ir turizmas yra priskiriami federalinių žemių kompetencijai. Kultūros ministerijos Vokietijoje nėra, todėl kultūros sklaida užsienyje yra formuojama iš URM.





Federalinė užsienio reikalų ministerija - Auswärtiges Amt

Federalinė ekonominio bendradarbiavimo ir vystymo ministerija - Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung

Federalinė ekonomikos ir energetikos ministerija - Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Užsienio prekybos rūmai - Auslandshandelskammer



## Apibendrinimas

- Įvaizdžio koordinavimo sistema Vokietijoje remiasi kultūros ir švietimo sklaida užsienyje, per kurią jie sukuria daug galimybių susipažinti su Vokietija. Tačiau Lietuvai pritaikyti Vokietijos įvaizdžio modelį gali būti sudėtinga dėl politinės sistemos skirtumų, kurie daro įtaką Vokietijos išskirtinumui šioje srityje.
- Vokietijos įvaizdį įgyvendina už įvairius klausimus atsakingos, dažnai nevyriausybinės organizacijos, kurių veikla, jos nekontroliuojant, yra finansuojama biudžetinėmis lėšomis bei gauna papildomą biudžetinį finansavimą projektinei veiklai. Šis veiklų finansavimo modelis nėra pritaikomas Lietuvoje dėl teisinės situacijos.
- Net ir neturėdama prekės ženklo, kuris būtų naudojamas visų institucijų, Nation Brands Index'e Vokietija jau keletą metų iš eilės užima 2-ą vietą, aplenkdamas tokias šalis kaip Jungtinę Karalystę, Kanadą, Prancūziją ar Šveicariją.

# Išvados

- Po viena skėtine institucija sujungiamos investicijų pritraukimo, eksporto ir turizmo skatinimo agentūros palengvina tarpusavio veiksmų koordinavimą ir vieningą komunikaciją į išorę.
- Būtina skirti pakankamai finansinių ir žmogiškųjų resursų tam, kad būtų galima užtikrinti day-to-day darbą, tačiau ir reaguoti ir tinkamai išnaudoti pasitaikiusias progas, pvz. didelio masto renginius ar netikėtus įvykius.
- Aiškūs valstybės prioritetai ir orientavimasis į juos, tačiau ir aiškiai suformuluotas ir gerai iškomunikuotas Vyriausybės prioritetas vidaus rinkai bei viešajam sektoriui siekti šalies pristatymo užsienyje ir didinti šalies žinomumą.
- Norint pasiekti geriausių rezultatų reikalingas stiprus tarpinstitucinis bendradarbiavimas, kuris priklausomai nuo valstybinio sektoriaus struktūros gali būti užtikrintas konsoliduojant institucijas arba kuriant bendradarbiavimo tinklus.
- Privataus sektoriaus įtraukimas į procesą (ankstyvoje stadijoje) užtikrina efektyvesnį lėšų panaudojimą dėl didesnio tikslinių grupių pasiekiamumo.
- Suformuluoti specifiniai konkretūs šalies aspektai, kurie neapsiriboja bendro pobūdžio investicijų pritraukimu, eksporto bei turizmo skatinimu ir kultūros sklaida, padeda susikurti išskirtinį įvaizdį, žinomumą ir atpažįstamumą.

# Literatūra I

## **Estija**

- Same, Siiri; Solarte-Vasquez, Maria Claudia: Country Branding and Country Image: Insights, Challenges and Prospects. The Case of Estonia. In: Baltic Journal of European Studies. Vol. 4. No. 1 (16). p. 137 - 165.
- Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Estonia. 15th edition 2014. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
- Jordan, Paul: The Modern Fairy Tale: Nation Branding, National Identity and the Eurovision Song Contest in Estonia. Tartu 2014.
- Mändmets, Leitti: The story of creating Brand Estonia. In: Estonian Ministry of Foreign Affairs Yearbook 2010. p. 71 - 76.
- [www.eas.ee](http://www.eas.ee)
- <http://investinestonia.com>
- <http://e-estonia.com>
- <http://estonia.ee>
- <http://www.workinestonia.com>
- <http://visitestonia.com>
- <http://estinst.ee>

## **Jungtinė Karalystė**

- The Government Communication Service. Handbook
- The Government Communication Service. Modern Communications Operating Model
- Government Communications Plan 2014/2015
- Government Communications Plan 2015/2016
- Government Communications Plan 2016/2017
- [www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)
- [www.visitbritain.com](http://www.visitbritain.com)
- <https://gcs.civilservice.gov.uk>

# Literatūra II

## Latvija

- Bekasova, Angelina; Sloka, Biruta; Muravska, Tatjana: Challenges of Nation-Branding for Stimulation of Latvian Exports. In: Economics and Business. April, 2017, Vol., p. 134 - 145.
- Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Latvia. 18th edition 2017. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
- Kalnins, Ojars: Foreign Cultural Policy in Europe. Latvia's international cultural relations. In: [www.ifa.de](http://www.ifa.de)
- Anholt, Simon: A Competitive Identity for Latvia. Interim Strategy Paper.
- [www.li.lv](http://www.li.lv)
- [www.liaa.gov.lv](http://www.liaa.gov.lv)
- [www.mk.gov.lv](http://www.mk.gov.lv)

## Suomija

- Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Finland. 18th edition 2017. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
- Schatz, Monika; Popovic, Ana; Dervin, Fred: From PISA to national branding: Exploring Finnish education. In: Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education. 2015. 38:2, p. 172 - 184.
- Building the Image of Finland. Review of the country image work 2015 - 2016
- [vnk.fi](http://vnk.fi)
- [toolbox.finland.fi](http://toolbox.finland.fi)
- [finland.fi](http://finland.fi)
- [team.finland.fi](http://team.finland.fi)
- [formin.finland.fi](http://formin.finland.fi)

## Švedija

- Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Sweden. 18th edition 2017. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.

# Literatūra III

- Government Offices of Sweden: Sweden's Export Strategy.
- [www.government.se](http://www.government.se)
- <https://sweden.se>
- [www.business-sweden.se](http://www.business-sweden.se)
- [www.swedenabroad.com](http://www.swedenabroad.com)
- [www.visitsweden.com](http://www.visitsweden.com)
- <https://studyinsweden.se>
- <https://si.se>
- <https://government.se/information-material/2017/10/questions-and-answers-about-team-sweden>

## Vokietija

- 20. Bericht der Bundesregierung Auswärtige Kultur- und Bildungspolitik. Drucksache 18/11550.
- Deutscher Bundestag/ Wissenschaftliche Dienste: Geschichte, Struktur und Wirken der politischen Stiftungen in der Bundesrepublik Deutschland. Ausarbeitung. 30.10.2016.
- Council of Europe/ERICarts: Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe. Country Profile Germany. 17th edition 2016. Available under: <http://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
- Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH: Auf einen Blick: Deutschland in den Augen der Welt - 2. Studie 2015. URL: [www.giz.de/deutschlandbild](http://www.giz.de/deutschlandbild)
- [www.bpb.de/gesellschaft/kultur/politische-bildung/193401/politische-stiftungen?p=all](http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/politische-bildung/193401/politische-stiftungen?p=all)
- [www.auswaertiges-amt.de](http://www.auswaertiges-amt.de)
- [www.goethe-institut.de](http://www.goethe-institut.de)
- [www.ifa.de](http://www.ifa.de)
- [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de)
- [www.bmz.de](http://www.bmz.de)
- [www.ahk.de](http://www.ahk.de)