

**Lietuvos pristatymo užsienyje koordinavimo modelis:
Institucijų žemėlapis**

Priedas

Asta Dumbrauskaitė

Ieva Punytė

Vilnius

2018-01-26



Turinys

Šalies pristatymas užsienyje - kas tai?.....	3
Institucijų žemėlapių metodologija.....	4
Institucijų žemėlapių struktūra.....	4
Vidaus ir užsienio politika	5
Turizmas	5
Ekonomika	6
Švietimas ir mokslas	6
Kultūra ir identitetas	6
Tendencijos ir iššūkiai.....	7

Šalies pristatymas užsienyje - kas tai?

Valstybės pristatymas užsienyje – tai valstybės pasiekimų bei asocijuojamų vertybių visumos pristatymas, kuris iš pagrindų formuoja valstybės reputaciją tarptautinėje erdvėje. Neįvertinti šalies pristatymo užsienio auditorijai reikšmės gali tik ta valstybė, kuri nėra suinteresuota stiprinti savo konkurencingumą tarptautinėse rinkose, būti matoma pasaulinėje bendruomenėje bei nesiekia kurti pridėtinės vertės savo ekonomikai, kultūrai, mokslui bei piliečiams.

Valstybės pristatymas yra formuojamas ne tik per tiesiogiai užsienio auditorijai skirtus renginius, verslo misijas, muges ar parodas, bet ir per pranešimus ir atstovavimą tarptautinėse organizacijose, dalyvavimą dvišalėse ar daugiašalėse partnerystėse ar tarptautinėse programose. Tuo pačiu metu didelę įtaką daro ir vidinės veiklos kaip valstybės verslo aplinkos gerinimas, tiesioginių užsienio investicijų pritraukimo skatinimas. Būtina pastebėti, kad institucijos, prisidedančios prie šalies įvaizdžio kūrimo yra įvairių lygių – tai ir valstybės prezidentas, parlamentas, vyriausybė, ministerijos ir joms pavaldžios įstaigos, atstovybės užsienyje bei savivaldybės su savo pavaldžiomis įstaigomis, verslo asociacijos, nevyriausybinės organizacijos bei akademinės institucijos.

Kai prie valstybės pristatymo užsienyje prisideda tiek skirtingų institucijų, tik tikslingai ir vieningai koordinuodama savo prisistatymą užsienyje, valstybė gali sutaupyti finansinių ir administracinių resursų. Tuo pat metu geras šalies pristatymas padeda pritraukti naujas investicijas, darbo jėgą, bei turistus skirtinguose sektoriuose. Tai taip pat padeda plėtoti kultūrinį šalies patrauklumą, stiprina nacionalinį identitetą, padeda valstybei tapti populiaria studijų kryptimi, bei politiškai svaria tarptautinėje erdvėje. Tad, ypatingai tuomet, kai šalies ekonominiai rodikliai auga, pragyvenimo lygis gerėja, o turistų atvyksta vis daugiau, yra būtina koordinuotai bei pro-aktyviai skleisti teigiamas žinias apie šalį, nes kitaip investuojamos lėšos gali likti panaudojamos neveiksmingai, o šalis pranykti savo regiono šešėlyje.

Be to, stiprus valstybės pristatymas priklauso ne tik nuo patrauklių logotipų, skambių šūkių, bei reklaminės kampanijos. Reikšmingam šalies reputacijos formavimui daugiausiai įtakos daro įvykių viešinimas ir bendra bei nuosekli Lietuvos prekės ženklo strategija: kokia valstybė yra čia ir dabar, kur ji nori būti ir koku būdu tai galima pasiekti. Tam, kad šalies pristatymas užsienyje neliktų tik strategija, tai turėtų būti įgyvendinama turiniu – vidaus ir užsienio politika, ekonominėje, teisinėje, socialinėje, kultūrinėje bei mokslo ir švietimo srityse. Strategijos tikslams pasiekti atitinkamai turi būti derinama institucijų veikla, naujos investicijos, įstatymų leidyba ar reformos. Žinoma, suderinti visas suinteresuotas šalis ties daugiau mažiau viena valstybės pristatymo kryptimi bei užsibrėžti įkvepiančius, tačiau įvykdomus tikslus, yra sudėtinga, tačiau įmanoma. O šiuos tikslus įgyvendinti padeda efektyvus valstybės pristatymo užsienyje koordinavimo modelis.

Institucijų žemėlapiu metodologija

Sudarant su Lietuvos pristatymu užsienyje susijusių institucijų žemėlapi buvo atliekamas tyrimas, į kurį įtrauktos tiek tiesiogiai (renginiai, verslo misijos, parodos ir kt. užsienio auditorijai), tiek netiesiogiai (atstovavimas tarptautinėse organizacijose, dvišalės ir daugiašalės partnerystės ir kt.) su užsieniu siejamos veiklos. Tyrimo metu buvo nagrinėjamas viešasis sektorius: ministerijų lygmuo ir su šiuo klausimu labiausiai susijusios ministerijoms pavaldžios institucijos bei savivaldybių lygmuo ir savivaldybėms pavaldžios institucijos. Tyrimo metu buvo kaupta ir analizuota informacija iš institucijų veiklos planų, ataskaitų, strateginių planų, finansinių ataskaitų bei vykdytų studijų arba tyrimų.

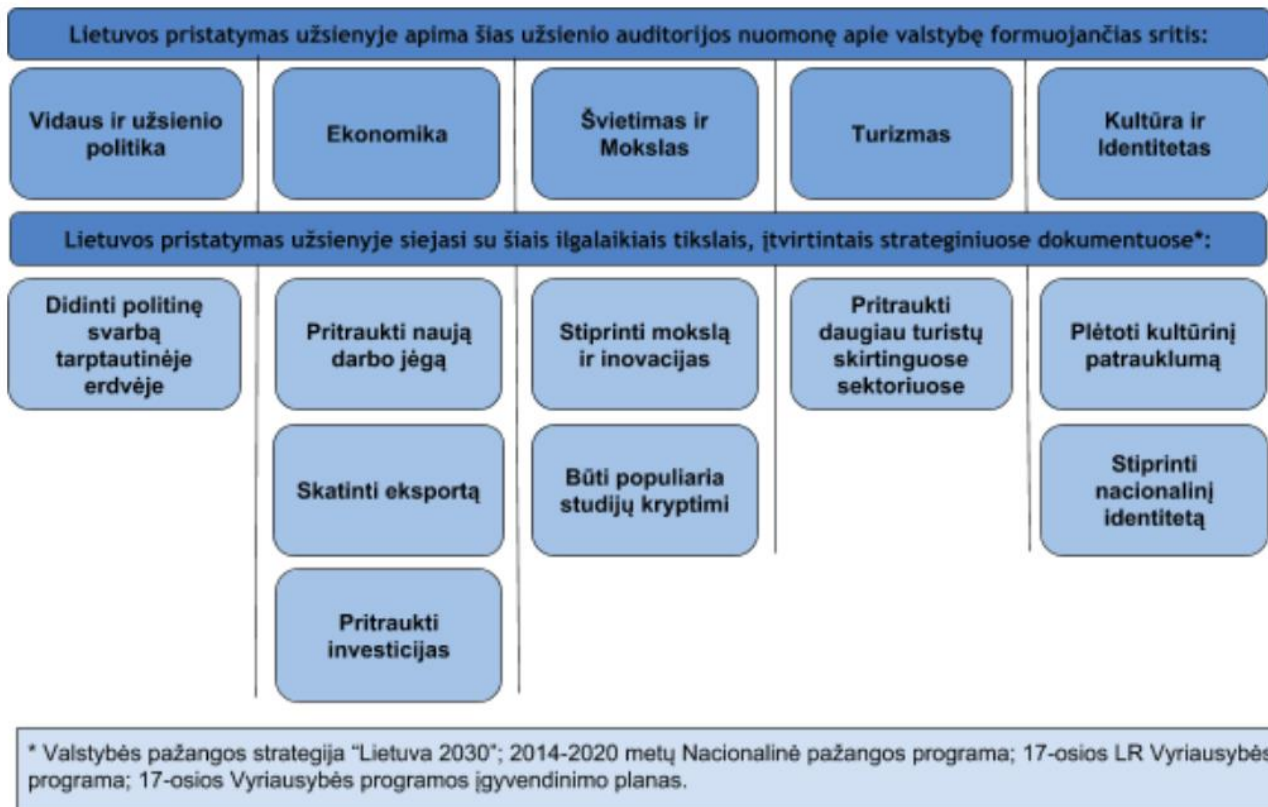
Pagal tematinius laukus – kultūra, švietimas ir mokslas, verslas ir finansai, žemės ūkis ir kita – buvo organizuojami susitikimai su ministerijų tarptautinio bendradarbiavimo ir komunikacijos departamentų ar skyrių vadovais bei ministerijoms pavaldžių įstaigų vadovais arba darbuotojais. Jeigu nepavykta suorganizuoti susitikimo buvo kalbama telefonu. Susitikimų ar pokalbių telefonu metu buvo atliekami pusiau struktūruoti interviu, kurių klausimai buvo padalinti per keturis pjūvius: su užsienio auditorija sietinos veiklos, institucijų administracinis bei finansinis pavaldumas ir tarpinstitucinis bendradarbiavimas.

Institucijų žemėlapiu struktūra

Dėl valstybės pristatymo užsienyje klausimo kompleksiskumo, veiklų, susijusių su užsieniu, analizei pasitelktas Simon Anholt „Įvaizdžio kūrimo heksagonas“ („The place branding hexagon“). Anot S. Anholt, šalies prekės ženklo kūrimas susideda iš: „Turizmo“, „Investicijų ir imigracijos“, „Eksportuojamų prekių ir paslaugų“, „Kultūros ir paveldo“, „Užsienio ir vidaus politikos“ ir „Žmonių“.

Kadangi analizuojant institucijų veiklas toks tematinių laukų struktūravimas pasirodė netinkamas dėl kategorijų pritaikymo (pvz. Kategorijai „Žmonės“ pagal S. Anholto apibrėžimą nebuvo priskirta nei viena institucija), nuspręsta kategorijas pritaikyti orientuojantis į pagrindines tikslines veiklų grupes: Kultūra ir identitetas, švietimas ir mokslas, verslas ir finansai, vidaus ir užsienio politika bei turizmas. Lyginant su S. Anholto heksagonu, institucijų žemėlapyje „Investicijos ir imigracija“ sujungtos su „Eksportuojamos prekės ir paslaugos“ į vieną sritį - „Ekonomika“. Be to, kaip konkreti valstybės pristatymą užsienyje formuojanti sritis buvo išskirtas „Švietimas ir mokslas“.

Pagal šias grupes, institucijos, darančios įtaką Lietuvos reputacijos kūrimui, buvo suskirstytos į skirtingus tematinius laukus: **Vidaus ir užsienio politika, Ekonomika, Švietimas ir Mokslas, Turizmas ir Kultūra ir identitetas.**



Vidaus ir užsienio politika

Pagal tai, kokį vaidmenį valstybės politikai ir pareigūnai atlieka vidaus ir užsienio reikaluose ir kaip tai yra komunikuojama tarptautinėje erdvėje, yra formuojamas visos valstybės įvaizdis ir reputacija tiek šalies viduje, tiek išorėje. Lietuvoje šiuo klausimu esminę rolę atlieka LR Prezidentė, Vyriausybė ir Seimas. Tačiau labai svarbu pažymėti ir kitas institucijas bei joms pavaldžias įstaigas, kurios per atstovavimą Lietuvos interesams tarptautinėje erdvėje, narystės tarptautinėse organizacijose taip pat prisideda kuriant Lietuvos reputaciją.

Strateginiai valstybės pristatymo užsienyje tikslai turi būti įgyvendinami per valstybės vidaus ir užsienio politiką. Kai vidaus ir užsienio politika yra bendroje sąveikoje su kitomis įvaizdį formuojančiomis sritimis (renginiai, komunikacija ir t.t), valstybė gali veiksmingai ir efektyviai pozicionuoti save pasaulinėje bendruomenėje.

Turizmas

Turizmo aplinkos gerinimas viena iš labiausiai su šalies pristatymu asocijuojamų sričių. Ji reikalauja tvirto finansinio pagrindo ir marketingo strategijos. Tačiau yra svarbu suprasti, kad tai yra esminė, bet viso valstybės pristatymo užsienyje pilnai negalinti suformuoti sritis. Tam, kad valstybės pristatymo užsienyje potencialas būtų pilnai išnaudotas, turizmas turėtų būti nuosekliai derinamas su kitomis sritimis bei privačiu sektoriumi.

Ekonomika

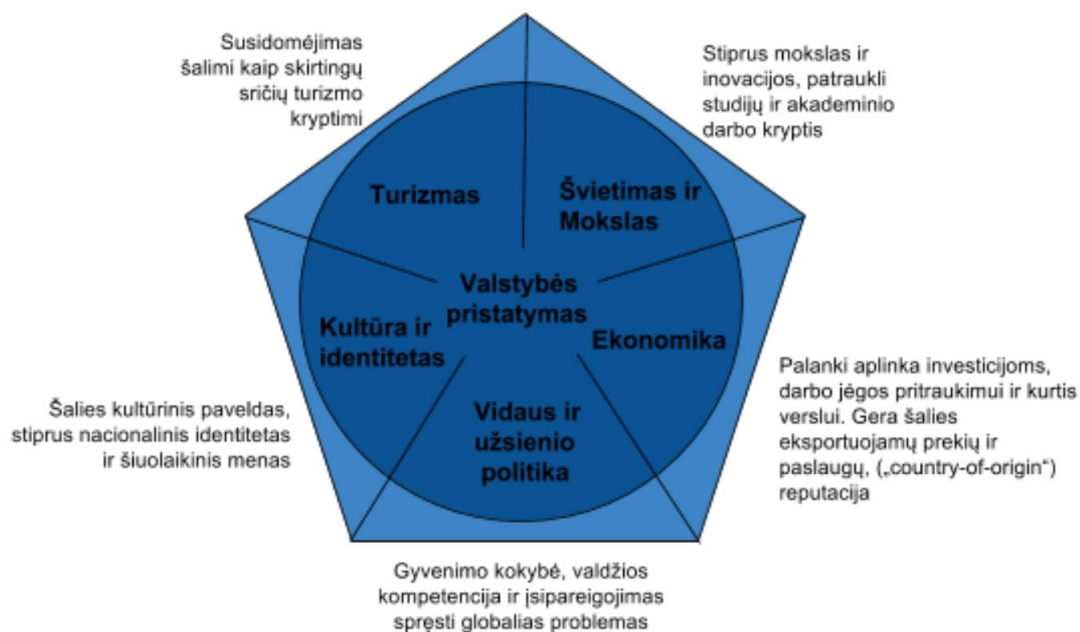
Valstybės pristatymo užsienyje kokybė ir rezultatas atsispindi sugebėjime pritraukti talentus, investicijas ir naujas idėjas kurtis verslui. Stipri ir nuosekli šalies prekės ženklo ir pristatymo strategija padeda kurti patrauklų išpūdį investuotojams, o strategiją atitinkantys pakeitimai vidaus politikoje geriau pozicionuoti valstybę reitinguose. Taip pat šalies pristatymas užsienyje turėtų atsispindėti eksportuojamose prekėse ir paslaugose, juk lengvai įsimenamas ir patrauklus bendras šalies prekės ženklas papildomai kelia pačio eksporto vertę. Tai reiškia, kad kokybiškos eksporto prekės su valstybės prekės ženklu kartu stiprina ir visos šalies įvaizdį.

Švietimas ir mokslas

Šiuo metu mokslas tampa vis svarbesne sritimi, formuojančia šalies reputaciją. Ši sritis turėtų įtraukti ne tik šalies, kaip studijų ir akademinio darbo krypties, patrauklumą, bet ypatingai mokslinę pažangą ir inovacijas. Pasaulinėje medijoje komunikuojamos žinutės apie šalies mokslo pasiekimus ir galimybes kuria aiškų išpūdį apie pačią valstybę. Tačiau būtina atkreipti dėmesį, kad mokslas labai glaudžiai siejasi su vidaus politika bei ekonomika.

Kultūra ir identitetas

Labai dažnai kultūrinis paveldas, menas ir sportas nėra vertinamos kaip sritys, darančios įtaką ekonominiam augimui, tačiau jos ne tik prisideda prie vietovių patrauklumo, bet kartu ir prie valstybės pristatymo užsienyje. Verta paminėti, jog kultūrinio paveldo priežiūra ir meno skatinimas bei infrastruktūros inovacijos sporte yra vis sparčiau augančios ir investicijas pritraukiančios sritys. Užsienio auditorijos akimis šios sritys valstybei suteikia įvairiapusiškumo turinio atžvilgiu, pagarbos bei pasitikėjimo, o vietinė reikšmė - žmonių pasididžiavimo. Kadangi visuomenė taip pat yra labai svarbi informacijos sklaidos priemonė,



o kai kiekvienas pilietis tampa savo šalies ambasadoriumi atsiranda efektyvi sintezė tarp visu prieš tai išvardintų sričių.

Tendencijos ir iššūkiai

Tyrimo metu paaiškėjo, kad šalių, suinteresuotų geru Lietuvos pristatymu užsienyje yra labai daug ir dauguma pritaria, kad ir jos pačios tiesiogiai bei netiesiogiai formuoja šalies įvaizdį per užsienio auditorijai vykdomas veiklas. Tuo pat metu nėra gairių, prioritetų kaip viešinti Lietuvos Respubliką, tad institucijos pačios rūpinasi vizualiniais deriniais ir toliau yra viešinami tik individualūs, konkretūs projektai, programos. Be bendros Lietuvos prekės ženklo strategijos ir koordinavimo modelio turinys komunikacijai yra kuriamas fragmentiškai. Tai reiškia, kad trūksta kompleksinio požiūrio į bendrą tarpinstitucinį šalies įvaizdžio formavimą.

Kai kurios institucijos (pvz., Lietuvos Bankas) yra išsigryninusios prioritetinius klausimus, kurie yra komunikuojami tarptautinėje erdvėje. Šiems klausimams atitinkamai pateikiamos paaiškinamosios tezės. Taip pat atkreiptinas dėmesys į institucinės atminties užtikrinimą. Tam, kad vyktų darbų ir veiklų tęstinumas, o naujos kadencijos Lietuvos atstovybėse pradžia neapsiribotų informacijos apie nuveiktus darbus ir užmegztus kontaktus paieška, su ekonominiiais klausimais susijusios veiklos, renginiai ir kontaktai yra registruojami EkoDB sistemoje (Lietuvos diplomatinė atstovybių ekonominės informacijos valdymo ir keitimosi sistema). Tai yra viena gerųjų praktikų, nes dažniau pasitaiko, kad atstovybėse užsienyje nėra užtikrinamas veiklos tęstinumas. Informacija sukaupta vienos darbuotojo kadencijos metu nėra automatiškai perleidžiama naujam darbuotojui, o informacinis tęstinumas ir dalijimasis dažniausiai priklauso nuo pačių asmenybių ir jų asmeninių simpatijų bei profesionalumo.

Tyrimo metu išryškėjo pagrindinės tendencijos:

- **Lietuva gali sėkmingai formuoti savo pristatymo užsienyje veiklas.** Geriausiai tai atspindi 2013 m. vykęs Lietuvos pirmininkavimas Europos Sąjungos Tarybai. Pirmininkavimo metu buvo pasirinktas aiškus koordinatorius – Užsienio reikalų ministerija, veikla koordinuota tarpinstitucinio veiklos plano (TVP) pagalba, o už papildomas institucijų veiklas skirtas papildomas finansavimas (šiuo metu TVP veikloms institucijos lėšas skiria iš savo vidinių resursų). Nors pirmininkavimas truko tik pusę metų, veiklų koordinavimas truko ilgesnį laiko tarpą, tačiau tai galima įvardinti kaip trumpalaikę sėkmę, kai Lietuvos pristatymas užsienyje tampa prioritetu.

Tačiau ilgalaikiam vieningam Lietuvos pristatymui užsienyje užtikrinti vis dar

- **trūksta Lietuvos įvaizdžio formavimo ir pristatymo užsienyje procesinio valdymo ir nuoseklumo:** nėra šalies įvaizdžio formavimo tikslų, bendro suvokimo, kas yra Lietuvos pristatymas užsienyje, kokios priemonės priskirtinos šalies įvaizdžio formavimui, nėra pristatymo užsienyje strategijos.

- **trūksta veiklų prioretizavimo bei tinkamo finansinių ir žmogiškųjų išteklių paskirstymo:** lėšos skaidomos pavienėms institucijų programoms, finansavimas fragmentuotas, todėl nepakankamas.
- **trūksta stebėsenos sistemos:** nėra apibrėžtų ir nustatytų Lietuvos įvaizdžio formavimo rezultatų vertinimo kriterijų, šalies mastu neteikiama ir neanalizuojama informacija apie pasiektus/nepasiektus tikslus, panaudotas lėšas, nesimato savivaldybių vaidmens.
- Taip pat, dažnai ministerijoms pavaldžios įstaigos ir ministerijoms atskaitingos įstaigos su asignavimų valdytojo statusu konkuruoja su nevyriausybinėmis organizacijomis ir privačiu sektoriumi dėl veiklų finansavimo. Išryškėjo ir tai, kad nemažai įstaigų atlieka viena kitai artimas veiklas, bet dėl neaiškių priežasčių nesidalina informacija, dėl to atsiranda finansavimo nepakankamumas ir veiklų dubliavimas. Be to, lėšų ir strategijos planavimas skirtingose institucijose yra atliekamas ne tuo pačiu metu, tad institucijoms sunku suderinti veiklas, o kartais net pusę metų yra dirbama be realaus patvirtinto veiklos plano.

Nors šiuo metu yra skatinamas horizontalus bendradarbiavimas tarpinstitucinio bendradarbiavimo planais, kol kas tai dar reta praktika net ir institucijoms, dirbančioms panašiomis temomis. Pavyzdžiui, didelio masto renginiuose ne visada yra bendradarbiaujama su institucijomis, kurios toje srityje turi ekspertines žinias.

Beveik visur vyrauja kiekybiniai rodikliai, pvz. renginių arba lankytojų skaičius. Šie rodikliai neparodo tikrosios pačio renginio ar informacijos, kuria buvo dalintasi renginio metu, kokybės. Kartais nėra aišku, pagal kokius kriterijus yra išrenkami renginiai, kuriuose bus dalyvaujama. Dėl kokybės užtikrinimo ir stebėsenos nebuvimo pasitaiko klaidų vertimuose ir komunikacijos kampanijose bei priimami neteisingi ir valstybės įvaizdžiui tarptautinėje erdvėje kenkiantys sprendimai, o derinant sprendimus vis iš naujo procesai labai užsitęsia.