

# 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)

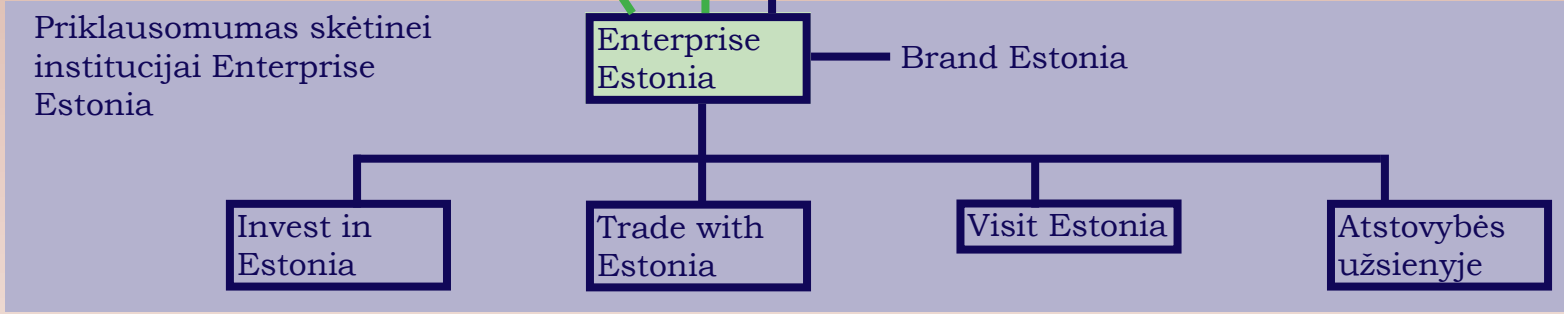
Bendra informacija apie Estiją ir jos kultūrą

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

Uzsienio 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:**

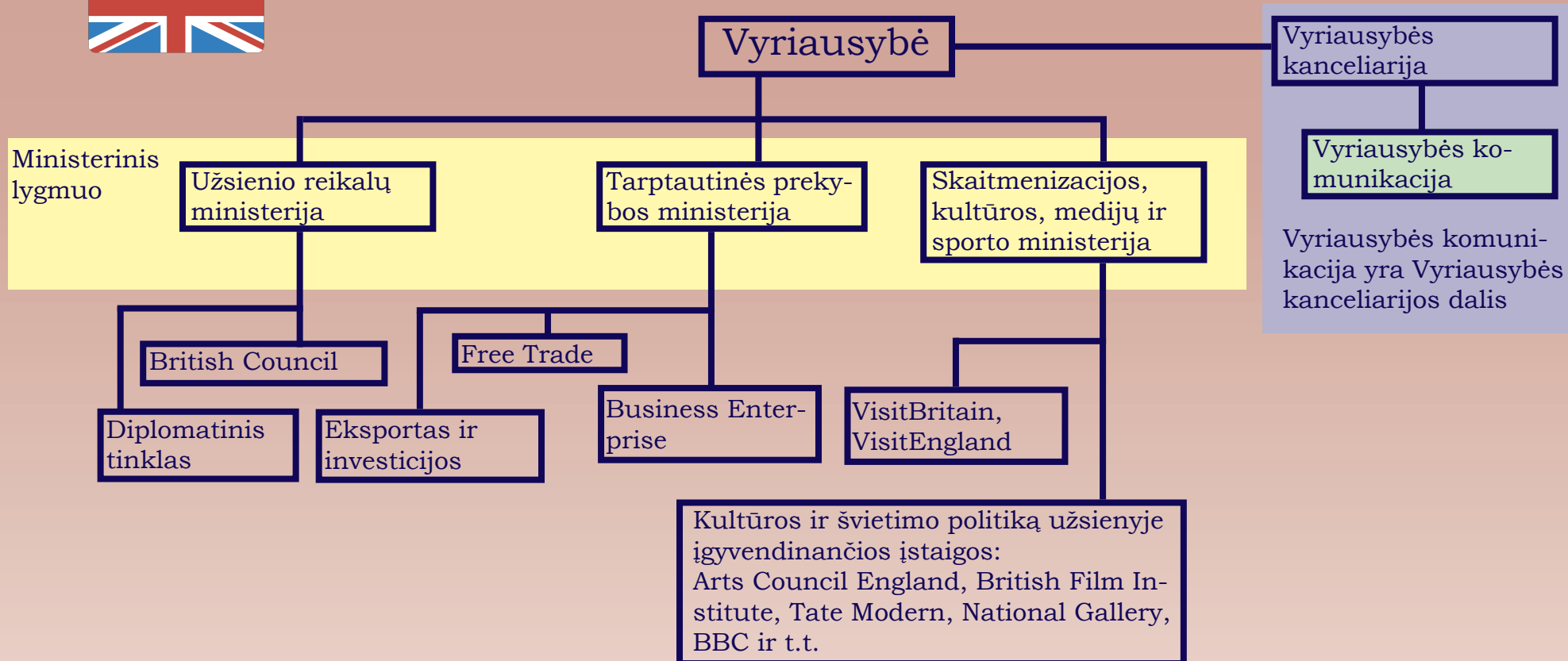
Strateginės komunikacijos koordinavimą vykdo JK Vyriausybės kanceliarijos Vyriausybės komunikacijos skyrius, kuris yra strateginis komunikacijos partneris visoms ministerijoms ir viešojo sektoriaus institucijoms, turi ekspertines žinias visose komunikacijos srityse, bendradarbiauja su privačiu sektoriumi, 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.

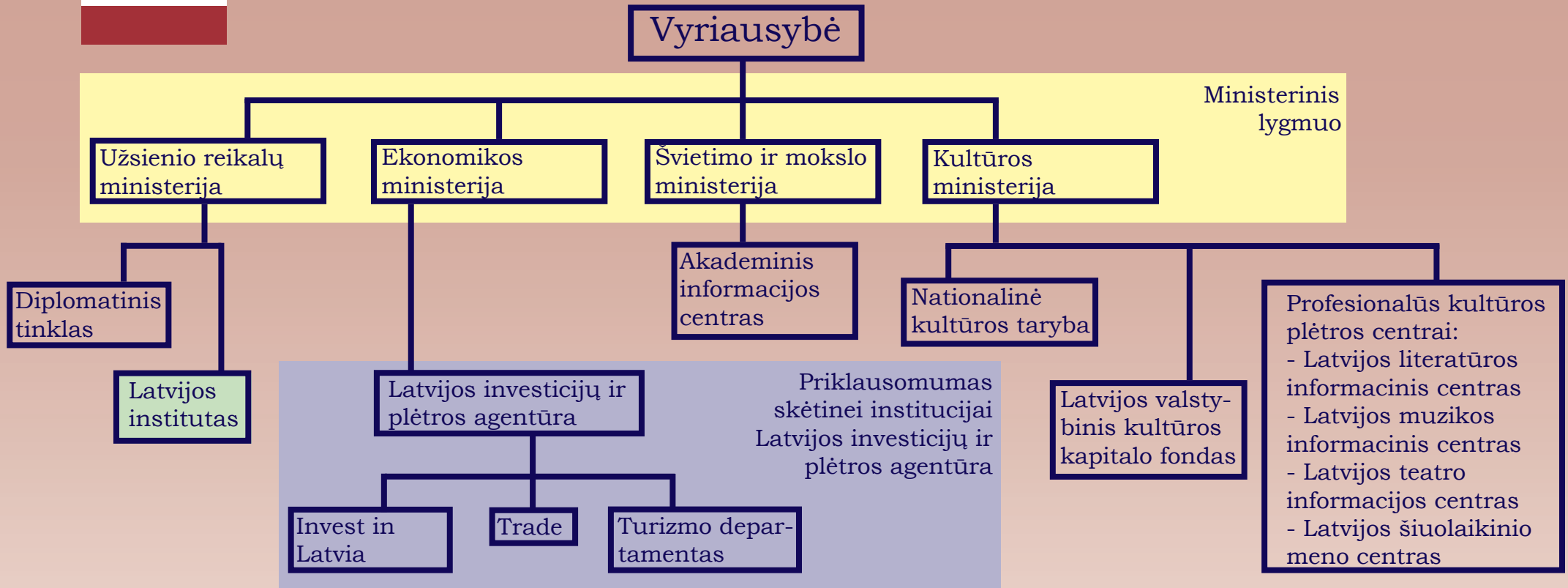
Instituto vykdomos veiklos yra išorinės komunikacijos koordinavimas, tikslinis bendradarbiavimas su užsienio medijomis, vieningo, vizualaus ir informatyvaus Latvijos identiteto sukūrimas, žurnalistų kelionių į Latviją organizavimas, pagalba užsienio žurnalistams Latvijoje, valstybinių institucijų išorinės 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.

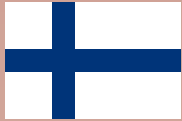
## **Koordinavimas:**

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 kredo 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.

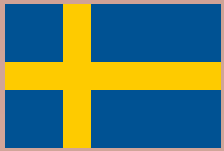
## **Koordinavimas:**

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

Švedijos institutas

Visit Sweden

Vinnova

Swedfund

Švedijos aplinkos apsaugos agentūra

Finansų ministerija

Sveikatos ir socialinių reikalų ministerija

Swecare

Nacionalinė prekybos taryba

Švedijos vystymosi pagalbos agentūra

Švedijos ekonominės ir regioninės plėtros agentūra

Švedijos energijos agentūra

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.

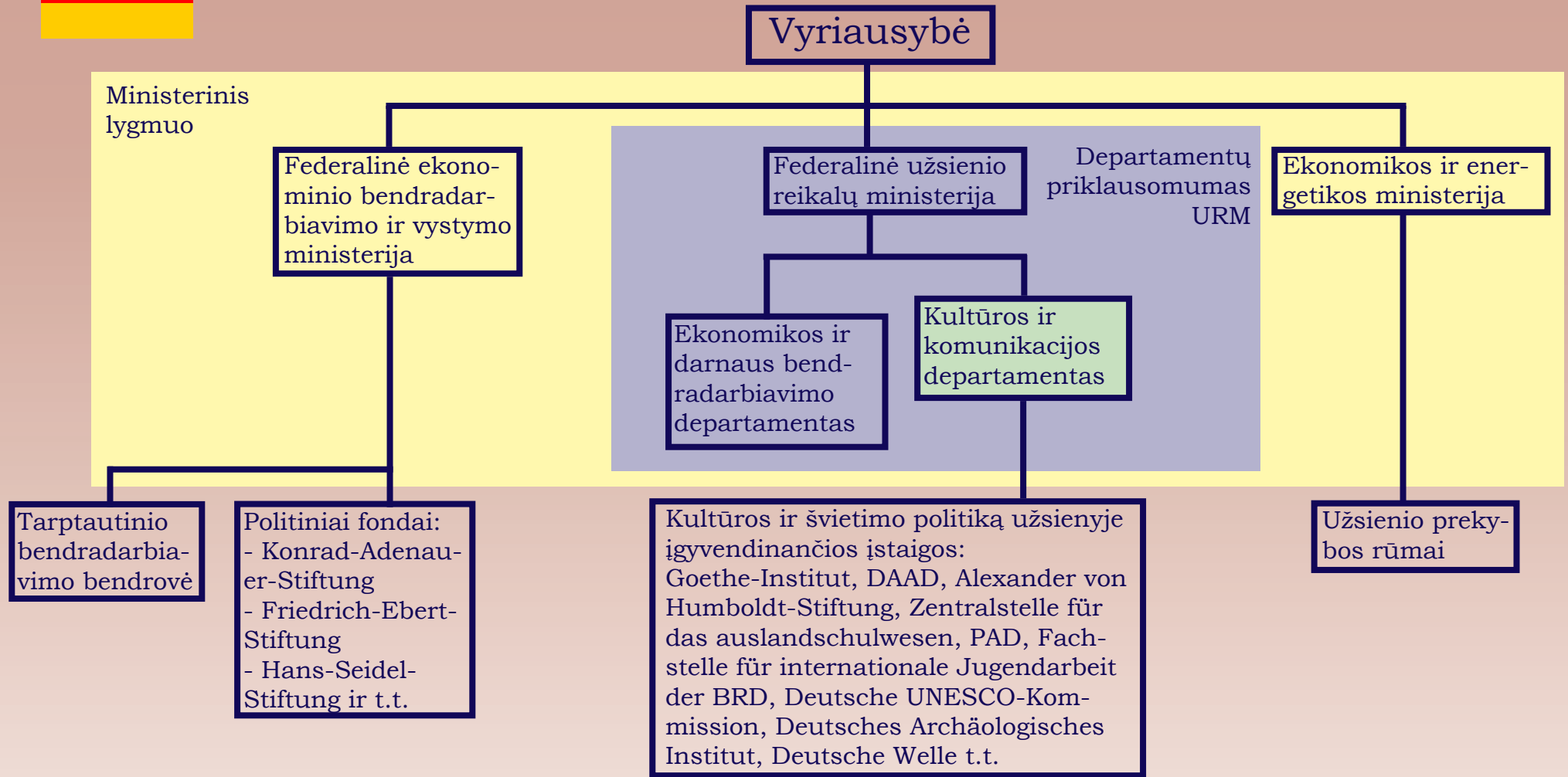
Departamente yra 14 skyrių, kurie rūpinasi kultūra, švietimu, strategine komunikacija, Vokietijos tinklokūra ir Vokietijos įvaizdžiu bei jo stebėseną.

## **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, aplenkdamą 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-instut.de](http://www.goethe-instut.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)