MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

EVELINA VALAITYTĖ
Komunikacijos ir kūrybinių technologijų programa

VIETOS POZICIONAVIMAS NACIONALINIU IR TARPTAUTINIU LYGIU: KLAIPĖDOS REGIONO KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS KŪRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
prof. dr. Aelita Skaržauskienė

Vilnius, 2022

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY

FACULTY OF HUMAN AND SOCIAL STUDIES

INSTITUTE OF COMMUNICATION

EVELINA VALAITYTĖ

Communication and creative technologies programme

PLACE POSITIONING AT NATIONAL AND INTERNATIONAL LEVELS: DEVELOPMENT OF COMMUNICATION STRATEGY OF KLAIPEDA REGION

Master thesis

Supervisor –

prof. dr. Aelita Skaržauskienė

Vilnius, 2022

TURINYS

SANTRUMPOS ... 7
ĮVADAS ... 8
I. KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS KŪRIMAS: TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI ... 11
1.1. Komunikacijos samprata ir teorijos ... 11
1.2. Strateginio požiūrio taikymas komunikacijoje ... 13
1.3. Viešojo sektoriaus komunikacijos strategijos kūrimo specifika ... 16
1.3.1. Organizacijų veiklos kontekstas ... 17
1.3.2. Viešosios komunikacijos lygiai ... 18
1.3.3. Komunikacijos strategijos kūrimo elementai ... 24
II. VIETOS POZICIONAVIMAS TAIKANT KOMUNIKACIJOS STRATEGIJĄ ... 26
2.1. Teorinė pozicionavimo koncepcijos analizė ... 26
2.2. Vietos pozicionavimas per tikslingą komunikaciją ... 28
2.2.1. Vietos pozicionavimo esmė ir nauda ... 29
2.2.2. Vietos prekės ženklo ir įvaizdžio reikšmė ... 30
III. KLAIPĖDOS REGIONO KOMUNIKACIJAI REIKŠMINGA APLINKA: VIDAUS IR IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ ... 32
3.1. Aktualių strateginio planavimo dokumentų ir teisės aktų analizė ... 32
3.1.1. Nacionalinio lygmens planavimo dokumentai ... 33
3.1.2. Regioninio lygmens planavimo dokumentai ... 35
3.2. Atskirų savivaldybių komunikaciniai simboliai ... 39
3.3. Regiono vizija ... 41
IV. KLAIPĖDOS REGIONO KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS RENGIMAS ... 52
4.1. Tyrimo koncepcija ir metodologija ... 52
4.2. Tyrimo rezultatai ... 57
4.3. Klaipėdos regiono komunikacijos strategija ... 71
IŠVADOS ... 75
PASIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS ... 77
LITERATŪROS SĄRAŠAS ... 78
SANTRAUKA ... 84
SUMMARY ... 84
PRIEDAI ... 86

Paveikslėlių sąrašas

1 pav. Viešosios komunikacijos lygiai. 19
2 pav. Komunikacijos strategijos struktūra. 25
3 pav. Pagrindiniai rinkodaros pozicionavimo strategijos formulavimo komponentai. 27
4 pav. S. Anholt nacionalinio įvaizdžio ir prekės ženklo formavimo elementų šešiakampis. 31
5 pav. Urbanistinės struktūros, veikiančios tarptautiniame lygmenyje, schema. 34
6 pav. Klaipėdos regiono eksporto rinkos. 42
7 pav. Baltijos jūros rytinės pakrantės uostų rinkos dalis 2019-2020 m. 46
8 pav. Vietinių ir užsienio turistų pasiskirstymas Klaipėdos regiono savivaldybių apgyvendinimo įstaigose 2019-2020 m. laikotarpiu. 47
9 pav. Vid. turistų viešnagės trukmė apgyvendinimo įstaigose 2016-2020 m. 47
10 pav. Užsienio turistų segmentai KR apgyvendinimo įstaigose, 2020 m. 48
11 pav. Užsienio turistų pasiskirstymas KR savivaldybių apgyvendinimo įstaigose 2020 m. 48
12 pav. Prioritetinių Lietuvos turizmo rinkų grupė. 49
13 pav. Gyventojų skaičius Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionuose. 51

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Komunikacijos sąvokos apibrėžtys. 11
2 lentelė. Strateginės komunikacijos termino apibrėžtys. 13
3 lentelė. KR identitetą ir tapatybė formuojantys elementai. 36
4 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių komunikacijos elementai. 39
5 lentelė. Eksporto rinkos Lietuvoje ir Klaipėdos regione. 42
6 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos Klaipėdos regiono konkurencinėje aplinkoje. 44
7 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai (žr. 1 priedą) ir jų pagrindimas. 54
8 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos. 56
9 lentelė. 1 klausimyno klausimo atsakymų suvestinė. 57
10 lentelė. Komunikacijos apie Klaipėdos regioną kryptys ir pagrindinės komunikacinės žinutės. 73

Priedų sąrašas

Priedas Nr. 1 Savivaldybių komunikacijos informuojant pavyzdžiai 86
Priedas Nr. 2 Empirinio tyrimo interviu klausimynas. 88
Priedas Nr. 3 Traukos objektai Klaipėdos regiono savivaldybėse 89
Priedas Nr. 4 Atliktų interviu susisteminta transkripcija ir pagrindinės įžvalgos 90
Priedas Nr. 5 Klaipėdos regiono komunikacijos strategija 117
Priedas Nr. 6 Akademinio sąžiningumo deklaracija 132

SANTRUMPOS

AKR – Asociacija Klaipėdos regionas

KR – Klaipėdos regionas

KS – Komunikacijos strategija

KRSS2030 – Klaipėdos regiono specializacijos strategija

ĮVADAS

Temos aktualumas. Kiekviena teritorija išsiskiria savita istorija ir ypatybėmis. Šiuos išskirtinumus teritorijose atskleisti padeda kuriamos komunikacinės žinutės, vertės pasiūlymai, prekės ženklai. 2004 m. išleistas pirmasis leidinio „Vietos prekės ženklas“ (angl. „*Place branding*“) numeris. Redakciniame leidinio straipsnyje pirmuoju sakiniu pažymėta: „*place branding is happening*“ (liet. vertimas – „vietos prekės ženklų kūrimas vyksta“). Prekės ženklu, o plačiau – komunikacine žinute – kuriama vertė. Remiantis K. Margarisova ir L. Vokačova (2016) atliktais moksliniais tyrimais įrodyta, kad bendruosius rinkodaros principus galima pritaikyti kuriant vietovių (šalies, regionų, rajonų, miestų ir kt.) vertės pasiūlymą ir formuojant įvaizdį. Tačiau svarbu tai, kad vietos komunikacijos strategijos ir komunikacinės žinutės kūrimas turėtų būti atskirtas nuo komercinio prekės ženklo kūrimo dėl skirtingos įtakos ir įsipareigojimų (Anholt, 2004). Komercinių ir teritorijų komunikacinių žinučių nereikėtų vertinti tapačiai, kadangi vietos komunikacija apima kiek daugiau papildomų elementų, ne tik įprastoje rinkodaros praktikoje nusistovėjusius principus (Zeineddine, 2018).

Skirtingoms teritorijoms svarbu išgryninti teritorinį identitetą, o tai reiškia – itin kompleksišką procesą formuojant komunikacinę žinutę ne tik dėl objektyvių priežasčių (turizmo skatinimas, talentų, aukštos kvalifikacijos specialistų, naujų gyventojų ar investuotojų pritraukimas ir ekonominė nauda apskritai), bet ir tam, kad rastų savo vietą globalioje ir tarpusavyje tampriais ryšiais susietoje visuomenėje (San Eugenio-Vela ir kt., 2020). Per komunikuojamą žinutę kuriama reputacija ir įvaizdis, o tai skatina ekonominį augimą, gerojo valdymo praktiką, vienybės ir stiprios tapatybės jausmą tarp gyventojų. Svarbu tai, kad didėjančios konkurencijos tarp teritorijų kontekste tapatybė tapo svarbiausiu atpažinimo, diferenciacijos elementu komunikacijos procese, kuriame miestai, regionai ir šalys pozicionuoja save (San Eugenio-Vela, 2013, p. 467) kurdami komunikacinę žinutę ir planuodami tikslingus komunikacinius veiksmus.

Temos ištirtumas. Skirtingose šalyse, taip pat ir Lietuvoje, galima pastebėti įvairių teritorijų komunikacijos pavyzdžių. Rengiant Lietuvos pristatymo užsienyje strategiją (2020) pastebėta, kad jau XIV a. Gedimino laiškuose pirkliams ir amatininkams buvo rašoma „Atveriame mūsų žemę ir valdas visiems geros valios žmonėms“, tokių komunikacijos pavyzdžių to meto turimais komunikaciniais kanalais randama ir daugiau. Vis dėlto, akademinis susidomėjimas teritorijų komunikacijos tema pastebimas tik maždaug nuo 2004 m., minėto leidinio „*Place branding*“ leidybos pradžios.

Tyrimai ir ekspertų išvados rodo, kad ilgą laiką teritorijų komunikacijai buvo taikomi bendri rinkodaros principai ieškant kūrybiškų sprendimų. Kurti teritorinį prekės ženklą tapo madinga, tačiau neįsigilinama į sudėtingos pagrindinės komunikacijos strategijos kūrimą bei orientaciją į ilgalaikius

elgsenos pokyčius (Anholt, 2004). Dažnai kuriami logotipai ir šūkiai „neturi jiems priskiriamos galios“, nukreipdami viešųjų institucijų atstovų dėmesį, išteklius ir pastangas nuo to, kas iš tikrųjų svarbu kuriant komunikacinę žinutę (Govers, 2013).

Temos naujumas. Lietuvoje ši tema akademinėje plotmėje beveik neanalizuojama – nėra daug ir išsamių tyrimų apie vietos komunikaciją, įvaizdį ir prekės ženklų kūrimą, priešingai nei privačiame sektoriuje. Pastebima bendra kritikos tendencija, kai tam tikrai teritorijai, išgryninus savo identitetą ir sukūrus prekės ženklą, vietos žiniasklaidoje ar socialiniuose tinkluose keliami klausimai dėl viešų finansų naudojimo tikslingumo, komunikacinės žinutės aktualumo. I. Ucinavičiūtė ir R. Prapiestienė (2019, p. 32), atlikusios tyrimą siekiant sudaryti Lietuvos miestų įvaizdžio vertinimo metodologiją, pastebėjo ir tai patvirtino užsienio autorių tyrimais, kad „miesto įvaizdis yra kompleksiškas, jį sunku sukurti, nes reikia apimti daug tarp savęs konfrontuojančių veiksnių.“ Tai susiję su tuo, kad vartotojai jau turi susidarę įspūdį apie tam tikrą teritoriją. Svarbu tampa išsiaiškinti, kaip ta teritorija matoma ar vertinama tiek iš vidaus, tiek iš išorės. Vienas pirmųjų tokių tyrimų buvo atliktas rengiant jau minėtą Lietuvos pristatymo užsienyje strategiją (2020). Strategijos rengimo metu buvo atlikta išsami situacijos analizė, kūrybinės dirbtuvės su suinteresuotomis šalimis iš Lietuvos, užsienio žiniasklaidos monitoringo tyrimai bei užsienio šalių atstovų interviu.

Klaipėdos regionas, kaip tyrimo subjektas, pasirinktas dėl keleto priežasčių. Klaipėdos regione jau 10 metų veikia asocijuota, visas 7 regiono savivaldybes vienijanti asociacija „Klaipėdos regionas“, per savo veiklos metus užtikrinusi kryptingą regiono vystymąsi, strategijų kūrimą ir tolygią plėtrą. Taip pat, asociacijos ir regiono savivaldybių iniciatyva, 2021 m. parengta pirmoji Lietuvoje tokio tipo ekonominės regioninės specializacijos strategija (KRSS2030), kurioje atlikti reikšmingi tyrimai ir analizės, sudarančios ir komunikacijos strategijos pagrindą. Šios priežastys suponuoja prielaidas ir kitų regionų tolygiam vystymuisi, perimant gerąją patirtį vienijant veiksmus vieningai regionų komunikacijai

Darbo problema. Įvertinus reikšmingą temos aktualumą ir ribotą temos ištirtumą bei esamų tyrimų išvadas, kuriose akcentuojama komunikacijos strategijos kuriant vertę problematiką, siekiama išanalizuoti Klaipėdos regiono įvaizdį ir žinomumą komunikacijos strategijos kontekste. Įvertinus tai, kad vietovių komunikacijos ir pozicionavimo temos ištirtumas nėra gausus, atliekamas tyrimas pagal S. Anholt vietovių įvaizdžio vertinimo modelį. Gauti rezultatai ir išgryninta metodika kuria prielaidas formuojant vietovių komunikacijos strategijų kūrimo praktikai, kuri, atlikus reikiamas konfigūracijas ir sprendžiant tyrimo ribotumus, galėtų būti taikoma ir rengiant kitų regionų komunikacijos strategijas.

Tyrimo objektas. Klaipėdos regiono įvaizdis ir žinomumas nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu kuriamos komunikacijos strategijos kontekste.

Darbo tikslas: Sukurti Klaipėdos regiono komunikacijos strategiją, skirtą pozicionuoti regioną nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu.

Darbo uždaviniai:

1. Nustatyti teorinius komunikacijos strategijos kūrimo aspektus
2. Išanalizuoti komunikacijos strategijos koncepcijų taikymą vietovės pozicionavimui
3. Įvertinti Klaipėdos regiono strateginius dokumentus
4. Atlikti Klaipėdos regiono pozicionavimo tyrimą ir sukurti komunikacijos strategiją apibendrinant rezultatus

Metodologija ir metodai. Siekiant išsiaiškinti teorinius vietovių vertės kūrimo ir komunikacijos strategijos kūrimo aspektus atlikta literatūros apžvalga – analizuoti įvairūs moksliniai straipsniai ir tyrimai. Tyrimai leidžia charakterizuoti teritorijų komunikacijos strategijų kūrimo fenomeną, išsiaiškinti galimus strategijų kūrimo metodus. Atlikus teorinės mokslinės literatūros apžvalgą, siekta įvertinti ir Klaipėdos regiono komunikacijos strategijos prielaidas – atlikta išsami aktualių teisės aktų ir strateginių planavimo dokumentų analizė, apžvelgta komunikacijai reikšminga statistinė informacija. Siekiant išsiaiškinti Klaipėdos regiono įvaizdžiui ir žinomumui, atliktas pusiau struktūrizuotas interviu. Visi šie duomenys susisteminti rengiant Klaipėdos regiono komunikacijos strategiją. Tyrime naudoti mokslinės literatūros analizės, interviu bei turinio analizės metodai.

Baigiamojo darbo struktūra. Darbą sudaro 4 dėstomosios dalys. Pirmojoje dalyje atskleidžiami teoriniai komunikacijos strategijos kūrimo aspektai, antrojoje dalyje – vietos pozicionavimas komunikacijos strategijos kontekste bei reikšmingi atlikti tyrimai. Trečiojoje dalyje atlikta Klaipėdos regiono komunikacijos strategijai reikšmingos aplinkos analizė. Remiantis atliktomis analizėmis, ketvirtoje dalyje, atlikus empirinį tyrimą, suformuotos prielaidos Klaipėdos regiono komunikacijos strategijos kūrimui.

I. KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS KŪRIMAS: TEORINIAI IR PRAKTINIAI ASPEKTAI

1.1. Komunikacijos samprata ir teorijos

Komunikacija naudojama daugybėje disciplinų – viešajame kalbėjime, bendravime, diskurse, kultūroje, retorikoje, literatūroje filosofijoje ir kt. Filosofas J. Fiske (1990, p. 21) pažymi problemą, kylančią mokslininkams studijuojant komunikaciją kaip objektą. Tyrimai, nagrinėjantys, pavyzdžiui, literatūrą ir verbalinę komunikaciją nėra lygiaverčiai ir negalėtų būti siejami. Kadangi komunikacija apima daug sričių, tai laikoma daugiadiscipline studijų sritimi. Komunikacijos objektą tiria įvairių sričių mokslininkai, turintys skirtingas prieigas ir analizės metodiką.

Komunikaciją galima analizuoti kaip informacijos perdavimo procesą, transakcinį keitimosi informacija procesą, reikšmių perteikimą iš vieno subjekto ar grupės į kitą naudojant abipusiai suprantamus ženklus, simbolius ir taisykles, prasmės. 1 lentelėje pateikti apibrėžimai rodo, kad bandymų apibrėžti komunikacijos terminą yra daug ir įvairių, tačiau dauguma apibrėžimų turi panašius elementus ar reikšmę.

Tradiciškai, komunikacija yra suprantama kaip *procesas,* kurio metu perduodama informacija tam tikrų *būdu* veikiant tam tikroms *aplinkybėms*. Tai, kaip interpretuojame fenomeną, priklauso nuo teorijos, mokyklos arba požiūrio, kuriuo vadovaujamasi nagrinėjant reiškinius. Šio darbo rėmuose į komunikaciją žvelgiama kaip į būdą formuoti ar perteikti prasmę, iš esmės vadovaujantis C. Caldwell ir IGI Publisher siūlomais apibrėžimais.

1 lentelė. Komunikacijos sąvokos apibrėžtys.

Apibrėžimas	**Šaltinis**
Procesas, kurio metu informacija keičiamasi tarp asmenų naudojant bendrą simbolių, ženklų ar elgesio sistemą.	*Meriam-Webster* žodynas
Informacijos perdavimas iš vienos vietos į kitą. Šis informacijos perdavimas gali būti atliekamas įvairiais būdais.	*Entrepreneur Handbook,* 2020
Prasmės formavimo procesas, kurio metu kiekvienas asmuo subjektyviai apskaičiuoja, ką jis supranta ir vertina apie situaciją, būklę, temą ar kitus asmenis.	Caldwell C., 2019
„Komunikacija yra procesas, kurio metu vyksta pasikeitimas informacija tarp subjektų, naudojant bendras ženklų ar elgesio sistemas.“	Puodžiūnas V., 2013
„Komunikacija (lot. communicatio – pranešimas), socialinė komunikacija, įvairios bendravimo, ryšių, susisiekimo, keitimosi patirtimi, mintimis, žiniomis, išgyvenimais formos, informacijos perdavimas; socialinė sąveika ženklais. Komunikacijos procesus ir reiškinius tiria komunikacijos teorija.“	Visuotinė lietuvių enciklopedija
Komunikacija – prasmės tarp subjektų ar grupių kūrimo veiksmas, naudojant abipusiai suprantamus ženklus, simbolius ir semiotines konvencijas.	*IGI Publisher*, 2021

Šaltinis: sudaryta autorės.

Minėta, kad komunikacijos apibrėžimas priklauso nuo teorijos, kuria remiantis analizuojami reiškiniai. Sąvoka „komunikacijos teorija“ reiškia teorijų visumą, kuri sudaro mūsų supratimą apie komunikacijos procesą (Ruller B., 2018, p. 367). Vadovaujantis kiek praktiniu požiūriu, kaip pažymi K. Hallahan ir kt. (2007, p. 22), analizuojant organizacijų komunikacijos veiklas, svarbu „išlikti atviram visoms komunikacijos proceso konceptualizacijoms, įtraukiant komunikacijos profesionalų veiksmus ir modelis, nepaisant to, ar jie suvokia komunikaciją kaip vienakryptį ar interaktyvų procesą.“ Reikia konstatuoti, kad iš esmės nėra vieningo komunikacijos ir komunikacijos teorijų apibrėžimo, tačiau, analizuojant skirtingas komunikacijos proceso dekonstrukcijas galima identifikuoti skirtingų mokslininkų išskirtus elementus.

Komunikacija gali būti analizuojama ne tik iš skirtingų perspektyvų, bet ir kaip skirtingai suvokiamas objektas iš esmės: naujųjų medijų komunikacija, masių komunikacija, komunikacija kaip bendravimas. Vis tik pamatiniai komunikacijos principai kiekvienoje aiškinančioje fenomeną teorijoje suprantami panašiai. Komunikacijos teorijų mokslais siekiama paaiškinti fenomeną ir jo elementus, jų sąsajas kitose mokslo disciplinose.

Komunikacijos fenomeną analizuojantys teoretikai nagrinėdami patį komunikaciją procesą akcentuoja skirtingus būdus tyrimams. Gana pragmatiškai analizuojant komunikaciją, ją nagrinėti galima kaip semiotiką (ženklų teorija), pragmatiką (ženklų funkcijos), semantiką (kalbos vienetų semantinės prasmės tyrimai), sintaksę (frazių ir sakinių struktūra ir įvairių kalbos dalių funkcinė sąveika juose), sigmatiką (atsižvelgiama į ženklų santykį su atspindėta tikrove) (Sharkov, 2016, p. 129). Teorinių prieigų komunikacijos fenomenų analizei gausa rodo, jog komunikacija kaip reiškinys yra daugialypis ir platus.

Vis tik, svarbu paminėti, kad šiuolaikinėje visuomenėje per komunikaciją galima pasiekti itin daug – K. Hallahan ir kt. (2007, p. 26) pabrėžė, kad „komunikacija nebeturi tokios galios daryti įtakos viešajai nuomonei <...>. Komunikacijos vaidmuo šiandien apima bendro supratimo kūrimą (kas dažnai yra gyvybiškai svarbu)“. B. van Ruler (2018, p. 370) atkreipia dėmesį, kad komunikacija gali būti daugiakryptis diachroninis paties prasmės raidos procesas, kurio dalyviai nebūtinai yra susiję tarpusavyje. Šis procesas gali būti vertinamas žinutės siuntėjo ir gavėjo interpretacijų lygmenyje, kurios „daro įtaką pranešimui suteikiamoms reikšmėms ir atitinkamai pranešimo poveikiui.“ Kitaip tariant, tai nuolat vykstantis socialinis reiškinys, kai žinutės siuntėjo, prasmės formuotojo pranešimas sukuriamas taip, kad gavėjas ją galėtų interpretuoti žvelgiant iš savo perspektyvos. Būtent taip galima iliustruoti ir komunikacijos, kaip prasmės kūrimo proceso, apibrėžimą.

1.2. Strateginio požiūrio taikymas komunikacijoje

Komunikacija – neatskiriama kiekvienos organizacijos, siekiančios sėkmingai vykdyti profesinę veiklą, orientuotis į sistemingą savo srities plėtrą, dalis. Vidinės ar išorinės komunikacijos elementai pasireiškia organizacijos vadybiniuose, rinkodaros, reklamos, viešųjų ryšių ir kt. sprendimuose. K. Hallahan ir kt. (2007, p. 4) nurodo, kad organizacijų veiksmai nuo administracinių funkcijų koordinavimo, konkretaus produkto reklamos iki santykių kūrimo su auditorija plačiąja prasme apibrėžia organizaciją, o būtent tai ir įvardijama kaip strateginis požiūris į komunikaciją. Kitaip tariant, tai – komunikacijos veiklos ir veiksmai, kurie atliekami orientuojantis į ilgalaikius tikslus, skirtingus organizacinius lygmenis.

Siekiant nustatyti strateginio požiūrio į komunikaciją taikymo organizacijos veikloje esmę, reikšminga įvertinti atliktus mokslinius tyrimus, įžvalgas ir analizes. Lentelėje žemiau pateikti skirtingų autorių, analizuojančių strateginę komunikaciją, termino apibrėžimai, o jų tyrimų išvados analizuojamos toliau šiame skyriuje.

2 lentelė. Strateginės komunikacijos termino apibrėžtys.

Apibrėžimas	**Šaltinis**
Kryptinga komunikacija siekiant organizacijos misijos.	K. Hallahan ir kt. (2007)
Komunikacija yra strategiška, kai ji visiškai atitinka organizacijos misiją, viziją, vertybes ir gali pagerinti strateginę poziciją ir konkurencingumą tarp konkurentų.	B. van Ruler (2018)
Komunikacija, suderinta su bendra įmonės strategija, siekiant pagerinti jos poziciją rinkoje.	Argenti ir kt. (2005) iš S. C. Volk & A. Zerfass (2018)

Šaltinis: sudaryta autorės.

A. Zerfass ir kt. (2018, p. 487) analizavo strateginės komunikacijos tyrimus bei jų reikšmę praktikoje ir akademiniame diskurse. Autoriai pabrėžia, kad 2007 m. leidinyje „*International Journal of Strategic Communication*“ pasirodžiusiame K. Hallahan, D. Holtzhausen, B. van Ruler, D. Verčič ir K. Sriramesh straipsnyje „Apibrėžiant strateginę komunikaciją“ (angl. „*Defining Strategic Communication*“) pateiktas termino apibrėžimas padarė reikšmingą įtaką tolesniam temos plėtojimui. Tai rodo mokslininkų ir tyrėjų susidomėjimas šia tema, publikacijų gausa.[1] K. Hallahan ir kt. (2007, p. 4) minėtame straipsnyje akcentavo, kad pats terminas „strateginė komunikacija“ akademinėse publikacijose naudotas ir analizuotas daugelį metų, tačiau būtent XXI a. pirmojo deš. viduryje mokslininkai ėmė nuosekliai tirti šį fenomeną, siekdami susisteminti žinias formuojant pagrindą naujos akademinės srities tyrinėjimams.

[1] Pastaba: *Google Scholar* paieškos sistemos duomenimis, pagal raktažodį „*strategic communication*“ randamų publikacijų skaičius 2006-2013 m. augo: 186 000 (2006 m.), 202 000 (2007 m.), 252 000 (2010 m.), 300 000 (2013 m.). Vėlesniais metais pastebimas mažesnis publikacijų skaičius.

M. M. Popescu, analizuodama strateginę komunikaciją ir socialines medijas dalyvaujamajame (angl. *participatory*) amžiuje, šiame kontekste analizuoja ir *strategijos* reikšmę apskritai. Autorė nurodo, kad pats strategijos konceptas, susijęs su komunikacija, pirmiausia pradėtas naudoti organizacijų teorijose XX a. viduryje. Strategija šiose teorijose sieta su organizacijų konkurencija rinkoje, siekiant konkurencinio pranašumo ir plėtros. Kiti straipsnyje analizuojami tyrimai nurodo, kad „strategija yra pagrįsta ankstesne patirtimi ir veiksmais“, o komunikacija apie organizacijos veiklą „galiausiai paveikia strateginius konkrečios organizacijos sprendimus“ (Popescu, 2017, p. 44). Verslo sektoriaus, įmonių strateginį valdymą analizuojantys autoriai nurodo, kad „šiuolaikinio verslo sėkmė vis labiau priklauso nuo klientų ir suinteresuotų šalių nuomonės apie organizaciją ir susijusios naudos“ (Juruš, Sabaitytė, 2018, p. 1). Tai reiškia, kad nuosekli strateginė komunikacija ir jos valdymas yra reikšmingi organizacijoms, siekiančioms plėtros ir įsitvirtinimo rinkoje.

Svarbu pažymėti, kad strategijos termino sąsajos su organizacijų teorijomis kelia ir tam tikrų problemų akademiniame diskurse analizuojant strateginę komunikaciją. Nurodoma, kad tai „atspindi ribotą požiūrį į strateginę komunikaciją – tokį, kuris dažnai siejamas su vadovų sprendimų priėmimu, galia ir kontrole <...>, kuris buvo glaudžiai siejamas su strateginės komunikacijos samprata remiantis kompetencijomis“ (Overton-de Klerk, Verwey, 2013, p. 365). Šią problemą išryškina ir K. Hallahan ir kt. nurodydami, kad strategijos termino siejimas su moderniuoju valdymu „dėl savo daugialypių reikšmių <...> gali pasiūlyti vieną iš daugiausiai apimančių, nors ir prieštaringų komunikacijos praktikos srities apibūdinimų“ (2007, p. 16). Tokio organizacijų teorija grindžiamo požiūrio vis dar laikosi dauguma reiškinio tyrėjų, o tai apriboja tyrimų lauką ir perspektyvas.

Pačio strateginės komunikacijos termino naudojimas moksliniuose tyrimuose, kaip pastebi M. Heide ir kt. (2018, p. 453), dažnai apima viešųjų ryšių temas. K. P. Werder atlikus leidinio „*International Journal of Strategic Communication*“ 2007–2017 metų publikuotų straipsnių analizę paaiškėjo, kad net 38 proc. straipsnių apie strateginę komunikaciją priskirtini viešųjų ryšių, o ne komunikacijos, disciplinai. Tai rodo vyraujančios straipsnių tematikos – auditorijos segmentavimas, pranešimų kūrimas, santykių tarp skirtingų auditorijų ir suinteresuotųjų šalių kūrimas, viešųjų ryšių kampanijų kūrimas ir vertinimas – tradiciniai viešųjų ryšių srities tyrimų laukai. Vertinant šias problemas vertėtų plačiau analizuoti, ką gali apimti strateginės komunikacijos terminas ir strateginis požiūris į komunikaciją apskritai.

K. Hallahan ir kt. (2007, p. 4) strateginės komunikacijos procesą apibrėžė kaip tikslingą komunikaciją siekiant organizacijos misijos. B. van Ruler (2018, p. 372) taip pat nurodo, kad „komunikacija yra strategiška, kai ji visiškai atitinka organizacijos misiją, viziją, vertybes ir gali pagerinti strateginę poziciją ir konkurencingumą tarp konkurentų.“ Kalbant apie organizacijos įvaizdį formuojančią komunikaciją svarbu atsižvelgti, kad tai – integruotas, skirtingas veiklas

konverguojantis procesas, susijęs su tikslinės auditorijos poreikiais, interesais ir lūkesčiais (Popescu, 2017, p. 45). Proceso kompleksiškumas lemia tai, kad strateginės komunikacijos konceptas, kaip gana neseniai atsiradusi disciplina mokslinių tyrimų lauke, tampa sunkiai apibrėžiamas. Kaip nurodo S. Sandhu, tokio tipo (palyginus neseniai pradėtos analizuoti) disciplinų tyrimai „yra atviri aiškinamiesiems modeliams, pritaikytiems iš kitų disciplinų“ (2009, p. 72).

Požiūris į strateginę komunikaciją galimas iš institucinės perspektyvos. Bet kokia komunikacija neabejotinai veikia tam tikroje sistemoje arba tinkle, net jeigu kalbame apie vidinę komunikaciją organizacijos lygmenyje. Kaip nurodo A. O'Connor ir M. Shumate, „mokslininkai pripažįsta daugiakryptį ir sudėtingą strateginės komunikacijos pobūdį ir teigia, kad ji turi būti suderinta su kontekstu, tinklu (angl. *network*), kuriame veikia organizacijos, ir būdais, kuriais šis kontekstas daro įtaką organizacijos pranešimams“ (2018, p. 399). Institucinėje teorijoje daugiau dėmesio skiriama aplinkos įtakai organizacijos komunikacijoje. S. Sandhu (2009, p. 76) nurodo, kad ši teorija remiasi keliomis prielaidomis:

1. Organizacijos veikia lūkesčius formuojančių socialinių normų tinkle, o tai formuoja arba riboja strateginę komunikaciją.
2. Normos formuojamos ir perduodamos iš išorės organizacijų (kitų, toje srityje veikiančių organizacijų, nacionalinio lygmens institucijų, žiniasklaidos ir kt.).
3. Panašios normos taikomos ir tokių pačių ar artimų sričių organizacijoms – tai lemia, kad organizacijos linkusios taikyti panašias strategijas ir tampa izomorfiškos (supanašėja).

Žinoma, svarbu atsižvelgti ir į tai, kokioje sistemoje, kokiame sektoriuje veikia organizacijos. Privataus sektoriaus ar pilietinės visuomenės organizacijos dažnai ribojamos mažiau normų nei viešasis sektorius, jų komunikacijos tikslai neretai apima siekį didinti organizacijos žinomumą, pardavimus, skatinimą rinktis jų kuriamus produktus, teikiamas paslaugas. M. Fredriksson J. Pallas (2016, p. 149) pabrėžia, kad šie sektoriai vadovaujasi tam tikrais principais, yra veikiami skirtingų įsipareigojimų ir priklausomybės nuo kitų organizacijų, teisės aktų ar kt. Įdomu tai, kad viešojo sektoriaus organizacijos yra itin veikiamo išorinės aplinkos ir sistemos, kurioje veikia – pozicijos hierarchinėje struktūroje (regiono, nacionalinio, tarptautinio lygmens), galiojančių ir nuolat besikeičiančių teisės aktų, politinių sprendimų, yra įpareigotos taikyti atvirumo, skaidrumo, subsidiarumo ir kt. principus. M. Fredriksson J. Pallas atliktas Švedijos 179 viešojo sektoriaus organizacijų tyrimas parodė, kad viešojo sektoriaus subjektų strateginė komunikacija itin priklausoma nuo esamų, kartais daugialypių ir prieštaringų, sąlygų.

H. K. Aggerholm ir Ch. Thomsen (2016) kiek išsamiau analizavo institucinių, legitimių procesų įtaką viešojo sektoriaus strateginei komunikacijai. Autorės pažymėjo, kad 1980 m. viešojo sektoriaus reformos, susijusios su naujosios viešosios vadybos principų diegimu, lėmė ir organizacijų komunikacijos pokyčius. Šie pokyčiai susiję su kitokio požiūrio į komunikaciją viešojo sektoriaus

organizacijose formavimu – vizijos kūrimu, organizacijos narių visapusišku dalyvavimu diegiant pokyčius bei visuomenei atvira komunikacija. Tai apima grįžtamuoju ryšiu pagrįstą organizacinę kultūrą, komunikacija formuojamą prasmę, nuolatinį visuomenės informavimą apie iškeltus tikslus ir rezultatų pasiekimą. Visa tai, žinoma, įgyvendinama išlaikant įsipareigojimus, nustatytus teisės aktuose ir remiantis politiniu kontekstu.

Taigi, analizuojant skirtingų autorių teorines įžvalgas ir tyrimus strateginio požiūrio į komunikaciją plotmėje, svarbu akcentuoti kelis aspektus. Pirmiausia, strateginė komunikacija yra kompleksiškas procesas. Tai kuria prielaidas skirtingoms prieigoms analizuojant šį reiškinį, pavyzdžiui, iš viešųjų ryšių, organizacijų teorijų, institucinės teorijos perspektyvų. Svarbu ir tai, kad organizacijai, siekiančiai veikti strategiškai, svarbu išanalizuoti kontekstą, kuriame ji veikia (konkurencinė aplinka, esamas požiūris į organizaciją, jos žinomumas, esamas įvaizdis tarp suinteresuotųjų šalių).

Viešojo sektoriaus strateginis požiūris į komunikaciją apima atskirų apie organizaciją žinomų elementų sujungimą ir tikslingą komunikavimą siekiant savo vizijos, misijos ir tikslų. Organizacijoms, siekiančioms sėkmingai vystyti veiklą, orientuotoms į plėtrą, strateginis požiūris į komunikaciją yra itin svarbus, kadangi jų veiklos sėkmė priklauso nuo įvaizdžio, formuojamos viešosios nuomonės. Tokiu atveju, komunikuojant strategiškai, organizacija ir jos pozicija rinkoje gali augti ir stiprėti.

1.3. Viešojo sektoriaus komunikacijos strategijos kūrimo specifika

Viešojo sektoriaus organizacijos veikia planuodamos procesus pagal galiojančią tvarką. Lietuvoje veikia tam tikra strateginio planavimo sistema ir, kaip nurodoma LR vietos savivaldos įstatyme, „Savivaldybėje yra rengiami šie savivaldybės strateginio planavimo dokumentai: savivaldybės strateginis plėtros planas, atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) plėtros programos ir savivaldybės strateginis veiklos planas. Atskirų savivaldybės ūkio šakų (sektorių) programos rengiamos tik tais atvejais, kai tokių planavimo dokumentų rengimas numatytas įstatyme“ (LR Vietos savivaldos įstatymas, aktuali 2021-01-01 redakcija, 10 straipsnis). B. Steyn (2004, p. 174) nurodo, kad strateginis mąstymas nėra tas pats kas ypač viešojo sektoriaus organizacijoms būdingas strateginis planavimas. Strateginis mąstymas yra procesas, kurį organizacija gali naudoti nustatyti veiklos kryptims, išreikšti viziją, vertinti kokybinius aspektus (nuomones, sprendimus, net ir suinteresuotųjų šalių jausmus), aplinką, kurioje veikia. Todėl svarbu įvertinti viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kontekstą, galimus viešosios komunikacijos lygius bei komunikacijos strategijos kūrimui reikšmingus elementus.

1.3.1. Organizacijų veiklos kontekstas

Viešojo sektoriaus organizacijos savo veikloje susiduria su daug iššūkių, tad turi atsakingai priimti ilgalaikius ar trumpalaikius strateginius sprendimus. Šios organizacijos veikia tam, kad efektyviai įgyvendintų įvairias socialines funkcijas (Luoma-aho, José Canel, 2020, p. 1). Viena svarbiausių sričių, kuriose veikia viešasis sektorius, yra įvairių viešųjų paslaugų teikimas ar jų organizavimas. Gyventojų lūkesčiai – kokybiškos viešosios paslaugos, teikiamos laiku, laikantis subordinacijos, vieno langelio principų. Šių paslaugų bei pačio viešojo sektoriaus veiklos poreikis aktualus didelei daliai žmonių. Žinoma, nereikėtų pamiršti ir ilgalaikių viešojo sektoriaus organizacijos tikslų, strateginių sprendimų, kuriančių naudą ilgalaikėje perspektyvoje. Pavyzdžiui, vietos valdžios institucijos, įgyvendindamos tam tikrą ekonominę politiką pritraukiant investicijas, remiant smulkųjį ir vidutinį verslą, kuria ir sąlygas tam tikros teritorijos ekonominei plėtrai ir gerovei.

Žinoma, dėl sparčios technologijų plėtros daugėja ir komunikacijos kanalų. Piliečiai turi vis daugiau galimybių išreikšti nuomonę, nepasitenkiną paslaugų kokybę ar pan., o viešasis sektorius įvairiais kanalais gali ne tik atsakyti į užklausas, bet ir perduoti tam tikrą komunikacinę žinutę visuomenei. Taip viešasis sektorius tampa reaguojantis, aktyvus, linkęs bendradarbiauti ir veiklą gali grįsti ilgalaikį poveikį turinčiais komunikaciniais sprendimais.

E. Gaulė, analizuodama sumanų valdymą kaip alternatyvą tradiciniam viešajam valdymui ir reformų įvairiose šalyse kryptis, teigia, jog „išsivysčiusiose šalyse yra toliau stiprinama viešojo valdymo sistema taikant „visaapimančios“ (angl. *whole-of-government*) arba „sujungtos“ (angl. *joint-up*) valdžios požiūrį, kuriuo remiantis yra stiprinami horizontalūs ryšiai viešojo valdymo sistemoje ir valdžios ryšiai su gyventojais ir verslu diegiant socialinį dialogą viešojo valdymo sistemoje“ (2014, p. 376). Tokios reformos akcentuoja bendradarbiavimo svarbą, kuris gali vykti įvairiomis formomis. Čia svarbų vaidmenį vaidina būtent komunikacija plačiąja prasme – kaip analizuota anksčiau – prasmės, tapatybės ir identiteto idėjų sklaida tikslinėms grupėms per įvairius komunikacinius kanalus.

Svarbu pažymėti, kad viešojo sektoriaus komunikacija kiek skiriasi nuo įprastos privataus sektoriaus komunikacijos kampanijų ir rinkodaros, siekiant formuoti savo įvaizdį, atkreipti potencialių klientų dėmesį. V. Luoma-aho ir M. José Canel (2020, p. 2) straipsnyje „Įvadas į viešojo sektoriaus komunikaciją“ nurodo, kad, nors ir viešojo sektoriaus organizacijos vis dažniau stengiasi perkelti privataus verslo praktiką į organizacijų veiklą, šis procesas yra komplikuotas. Autorės rėmėsi skirtingų autorių tyrimais, susistemino juos ir išskyrė 8 viešojo sektoriaus organizacijų bruožus, į kuriuos reikėtų atkreipti dėmesį kalbant apie šio sektoriaus komunikacinius ypatumus:

1. Komunikacinė aplinka yra veikiama politinių sprendimų.

2. Organizacijos privalo vadovautis viešumo ir skaidrumo principais, o tai kuria simbiozinį ryšį su žiniasklaida (tam tikri veiksmai ir sprendimai gali būti lydimi neigiamų atsiliepimų spaudoje, socialiniuose tinkluose).

3. Viešojo sektoriaus struktūros yra sudėtingos, nepakankamai apibrėžtos tikslų formavimo ir sprendimų priėmimo atžvilgiu. Taip pat šios organizacijos mažiau atviros konkurencingumui, todėl pastangos taupyti lėšas yra ribotos, mažiau dėmesio kreipiama vartotojų (klientų) pageidavimais.

4. Viešojo sektoriaus organizacijos apribotos teisės aktų ir reguliuojamos įstatymais, nustatytomis tvarkomis, jos gali būti viešai tikrinamos, todėl turi būti atskaitingos, negali rinktis vartotojų ar klientų tinklo, kuriems teikia paslaugas ar patenkina poreikius.

5. Organizacijų teisėti veiksmai priklauso nuo piliečių pritarimo, todėl itin svarbu atsižvelgti į piliečių lūkesčius ir norus.

6. Suinteresuotųjų šalių įvairovė daug didesnė nei privačiame sektoriuje.

7. Dažnai viešojo sektoriaus veikla ar teikiamos paslaugos nėra apčiuopiami, todėl sunku matuoti rezultatų pasiekimą ir organizacijų veiklos sėkmę.

8. Lėtas sprendimų priėmimo procesas dėl galimų politinių ir biurokratinių kliūčių.

Įvardyti punktai rodo, kad viešojo sektoriaus organizacijos veikia tam tikrame tinkle, yra priklausomos nuo daug skirtingų suinteresuotųjų šalių, kontekstų. M. Fredriksson ir J. Pallas (2018, p. 1) pažymi, kad svarbios ir trys veiklos sąlygos:

1. Įsipareigojimas – iš ko organizacijos gauna savo užduotis;
2. Finansavimas – iš kur organizacijos gauna lėšas ir finansus;
3. Misija – ko organizacijos siekia, kokia jų paskirtis ir ką jos turi atlikti.

Suprantant viešojo sektoriaus organizacijų veiklos kontekstą galima analizuoti ir elementus, kuriuos būtina įvertinti kuriant komunikacijos strategiją. Kaip minėta, svarbu atkreipti dėmesį į aplinką, kurioje organizacija egzistuoja, ir legitimumą, apibrėžiantį taisykles, kurių organizacija turi laikytis vykdydama veiklą. Ne mažiau svarbu ir tai, kokiais lygiais viešojo sektoriaus organizacija gali komunikuoti.

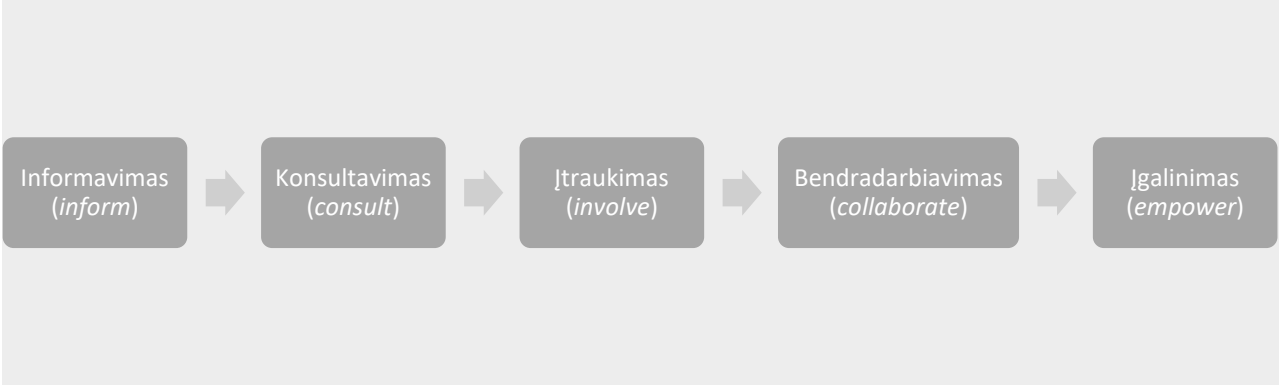
1.3.2. Viešosios komunikacijos lygiai

Komunikacijos tipai ir lygiai padeda apibrėžti komunikacijai būdingus ypatumus. Komunikacija gali būti verbalinė ar neverbalinė; formali ar neformali; išorinė ar vidinė; horizontali ar vertikali ir t.t. Įdomu ir tai, kad išskiriami ir skirtingi komunikacijos lygiai, kurie ypač aktualūs viešojo sektoriaus institucijoms.

Tradiciškai, kalbant apie komunikaciją bendrąja prasme, gali būti išskiriami minėti komunikacijos lygiai. Jie apibrėžia subjektą ar subjektus, į kuriuos nukreipta tam tikra komunikacinė žinutė, pranešimas. Neretai teorijoje, o ypač populiariuose verslo tinklaraščiuose, išskiriami šie komunikacijos lygiai:

- Vidinė asmeniška (*intrapersonal*)
- Tarpasmeninė (*interpersonal*)
- Mažos grupės komunikacija
- Viešoji komunikacija
- Masinė komunikacija

Kalbant išskirtinai apie viešojo sektoriaus komunikacijos lygius susiduriama su keletu problemų. Viešojo sektoriaus veikla itin kompleksiška, tad sudėtingas tampa ir komunikacijos strategijos ir komunikacinės žinutės apskritai formavimo procesas. Kyla klausimų, kokią komunikacijos strategiją pasirinkti: kokie tinkami komunikacijos kanalai, informacijos formatai ar netgi kalba – paprasta, aiški ir suprantama vartotojui. Neretai pasitaiko atvejų, kai tam tikra informacija perduodama ar transliuojama biurokratine kalba, vartojami terminai, kurie įprastai naudojami teisės aktuose. Todėl piliečiams, gyventojams, kuriems ta informacija aktuali, sudėtinga suprasti tai, ką norima pasakyti, tenka papildomai gilintis ar ieškoti terminų apibrėžimų. Remiantis piliečių įtraukimo į viešojo valdymo procesus lygių teorija (*IAP2*), išskiriami viešojo dalyvavimo lygiai kuria didžia dalimi susiję ir su viešosios komunikacijos lygiais (1 pav.)



1 pav. Viešosios komunikacijos lygiai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis IAP2 modeliu.

Viešajame diskurse vis daugiau dėmesio skiriama pilietinės visuomenės įtraukimo į viešojo valdymo ir sprendimų priėmimo procesus įrankius. Ieškoma būdų, kurie padėtų kurti dialogą ir aktyviau komunikuoti su vietos bendruomenėmis. Įdomu tai, kad piliečių dalyvavimo lygius galima vertinti per komunikacijos lygių prizmę, kadangi šie lygiai apibrėžia komunikacijos proceso pobūdį (vienkryptė, dvikryptė ir pan.). Svarbu pažymėti tai, kad ne visos viešojo sektoriaus organizacijos

nukreiptos į verslo ir vadybos teorijoje dažnai minimą B2C (angl. *Business to client*) modelį, orientuotą į klientą, vartotoją, pilietį. Vadovaujantis hierarchinėmis struktūromis, tam tikroms institucijoms būdingas B2B (angl. *business to business*) modelis, kai komunikacija nukreipta daugiau į to paties viešojo sektoriaus organizacijas, o ne visuomenę (klientus).

Analizuojant viešąją išorinę viešojo valdymo institucijų komunikaciją galima vertinti, kaip ir kokiomis priemonėmis institucijose užtikrinamas 5 komunikacijos lygių realizavimas, t. y. kaip ir kokiomis priemonėmis vykdomas visuomenės informavimas, konsultavimas, kokios viešosios komunikacijos ir ryšių su visuomene strategijos pasitelkiamos įtraukiant, bendradarbiaujant ir įgalinant visuomenę. Taip pat gali būti analizuojama, kokios inovacijos taikomos (ar netaikomos) užtikrinant visų viešosios komunikacijos ir dalyvavimo lygių išpildymą pasitelkiant skirtingas kūrybines ar komunikacijos strategijas.

1.3.2.1. Informavimo lygis

Informavimo lygis gali būti suprantamas kaip vienkryptės komunikacijos išraiška, kai žinute dalijamasi per tam tikrą kanalą. Informacija gali būti pasidalijama įvairiomis priemonėmis (el. paštu, paskelbiant naujieną internetiniame tinklalapyje, pristatymo metu ir t.t.). Šiame lygyje, kadangi jam būdingas vienpusis pobūdis, nėra grįžtamojo ryšio: komunikuojant nežinoma, ar žmonės supranta pranešimą, ar juos jis pasiekia. Tai lengviau įvertinti socialiniuose tinkluose, kuriuose galima stebėti komentarų skiltį, „Patinka“ paspaudimus, įrašų pasidalijimus ir bendrą pasiekiamumo statistiką.

Kūrybinė strategija šiame lygyje leidžia identifikuoti, kokius komunikacijos kanalus tikslinga rinktis, kad būtų pasiekiami maksimalūs tikslai bei tai, kaip norimą komunikuoti informaciją perduoti šioms grupėms. Būtent kūrybinės komandos pasitelkiamos ieškant efektyvių komunikavimo būdų informacijai pateikti.

Analizuojant savivaldos institucijų komunikaciją per informavimo lygių prizmę galima pastebėti ryškių skirtumų. Pavyzdžiui, Vilniaus miesto savivaldybės socialinio tinklo *Facebook* paskyroje informacija apie naujai įrengiamas žaliąsias erdves, skiriamas premijas aktyviam jaunimui ar kt. pateikiama itin struktūruotai, vengiama sudėtingos kalbos, įrašuose (angl. *posts*) pateikiama pagrindinė informacija, apie kurią daugiau kviečiama paskaityti paspaudus nuorodą į savivaldybės internetinį tinklalapį. Panašiai informacija pateikiama ir Klaipėdos rajono savivaldybės socialiniuose tinkluose. Komunikacinėse žinutėse trumpai ir aiškiai pateikiama informacija, papildoma vizualiniu turiniu (nuotraukomis, vaizdo įrašais ir kt.), pateikiamos nuorodos į detalesnę informacija.

Žinoma, randama ir ne tokių gerų pavyzdžių – pavyzdžiui, Pagėgių rajono savivaldybė. Čia tiek savivaldybės puslapyje, tiek socialiniuose tinkluose pateikiama informacija neišryškinant

svarbiausių aspektų, naudojamos prastos kokybės nuotraukos. Dėl šių priežasčių informaciniai kanalai atrodo perkrauti, neinformatyvūs. Pavyzdžiai pateikiami priede Nr. 1.

Analizuojant pavyzdžius galima išskirti tai, kad sėkmingam visuomenės informavimui reikalinga pasitelkti tam tikras komunikacijos ir kūrybines strategijas. Jos leidžia tinkamai parinkti informacijos teikimo būdą, rasti kūrybiškų sprendimų pritraukti visuomenės dėmesį aktualioms temoms.

1.3.2.2. Konsultavimo lygis

Konsultavimo lygyje komunikacija tampa dvikrypte – atsiranda abipusis pokalbiu. Dialogas padeda suprasti kliento poreikius, lūkesčius paslaugoms/prekėms. Konsultacijų metu klientui suteikiama jam reikalinga informacija, o įmonė gauna klientų/visuomenės įžvalgas ir atsiliepimus apie teikiamas paslaugas ir galimą jų tobulinimą. Kūrybinė strategija šiame lygyje leidžia identifikuoti ir optimizuoti konsultacijų (kliento kelio) procesus, sukurti konsultacinių paslaugų dizainą, kuris tenkintų kliento lūkesčius ir išpildytų organizacijos tikslus.

Įprasta, jog konsultacijos dažniausiai vykdomos gyvai atskiruose skyriuose organizacijoje. Vis dėlto, dažnai pasitelkiamos ir IT priemonės konsultacijoms vykdyti. Dažniausiai tai klausimų-atsakymų skiltis savivaldybių internetiniuose tinklalapiuose (Klaipėdos rajono savivaldybė).

Daug kūrybinių ir inovatyvių konsultavimo lygio pavyzdžių galima rasti privačiame sektoriuje, kur sudaromos sąlygos virtualioms konsultacijoms. Vienas tokių pavyzdžių – virtualus asistentas, kuris užprogramuotas pagal tam tikrus raktažodžius padėti klientui rasti atsakymą. Jeigu atsakymo rasti nepavyksta, problemos sprendimas perduodamas realiam darbuotojui toje pačioje virtualioje aplinkoje.

Viešajame sektoriuje konsultavimo lygio inovacijų ir kūrybinių sprendinių nėra itin daug. Kaip minėta aukščiau, dažnai apsiribojama vieša klausimų-atsakymų lenta, konsultacijas dažniausiai teikiant kontaktiniu būdu.

1.3.2.3. Įtraukimo lygis

Šiuolaikinėje visuomenėje gyventojų įtraukimas į valdymo procesus įgauna vis didesnę svarbą. Įtraukimo lygyje siekiama dvipusio bendravimo per suinteresuotų šalių indėlį ir grįžtamąjį ryšį. Kūrybinė strategija šiame lygyje leidžia: nustatyti visuomenės įtraukimo metodus, apibrėžti sritis, kuriose visuomenės įtraukimas leidžia pasiekti naudos ir rezultatų, sukurti įrankius visuomenės įtraukimui.

Vienas iš pavyzdžių įtraukiant visuomenę – viešosios nuomonės tyrimai ir apklausos, į kurių rezultatus galima atsižvelgti priimant sprendimus. Lietuvoje veikia įrankis „E. pilietis“, kuris naudojamas piliečių įtraukimui. Tai – „gyventojų įtraukimo į sprendimų priėmimą elektroninė paslauga. Jos dėka, interneto portale galima greitai ir paprasta kreiptis į Vyriausybės valdymo srities įstaigas; stebėti savo kreipinių nagrinėjimo eigą; centralizuotai elektroniniu būdu gauti atsakymus; dalyvauti viešosiose konsultacijose ir apklausose ir kt.“ (E-pilietis). Reikia pastebėti, kad šiuo metu vis dar populiarūs tradiciniai būdai visuomenei įtraukti ar jų nuomonei sužinoti. Žymių inovacijų ir įdiegtų naujovių šioje srityje Lietuvoje, vietos valdžios lygmenyje kol kas nėra.

1.3.2.4. Bendradarbiavimo lygis

Šiame lygyje kartu su visuomene ieškoma sprendimų, generuojamos idėjos – kuriama kartu su visuomene, o ne visuomenei. Kūrybinė strategija šiame lygyje leidžia nustatyti visuomenės įtraukimo metodus, apibrėžti sritis, kuriose visuomenės įtraukimas leidžia pasiekti naudos ir rezultatų, sukurti įrankius visuomenės įtraukimui, priimant sprendimus atsižvelgti į visuomenės nuomonę, išgirsti visuomenės balsą.

Vienas ryškiausių bendradarbiavimo pavyzdžių Lietuvoje – savivaldybėse organizuojama ir kuruojama akcija „Darom“, kurios metu vietos bendruomenės skatinamos prisidėti prie aplinkos tvarkymo. Tai itin sėkminga iniciatyva, kadangi bendradarbiaujant su visuomene kuriama bendra nauda. Gana ryškios ir akcijos komunikacinės kampanijos, žinutės, viešinimo mastai. Akcijos dienai artėjant pasitelkiamas ir radijas, televizija, socialiniai tinklai, naujienų portalai kviečiant visuomenę bendradarbiauti.

Kitas sėkmingas bendradarbiavimo pavyzdys – Mainų biržos platformos sukūrimas ir išbandymas su 35 dalyviais Kauno mieste. Įgyvendindami ES struktūrinių fondų finansuojamą projektą, bendruomenėje skatinamos bendradarbiavimo ir pagalbos vienas kitam iniciatyvos. Kaip rašoma projekto internetiniame puslapyje https://www.dainavosmainubirza.lt, „*bedarbiams vienišiems tėvams bus teikiamos ir socialinės integracijos paslaugos, kurios apims individualaus motyvavimo, informavimo, konsultavimo, tarpininkavimo, atstovavimo, bendrųjų gebėjimų ugdymo, sociokultūrines, pagalbos įsidarbinant ir įsidarbinus paslaugas. Socialiniai darbuotojai susitikimų metu atliks pirminį vertinimą, kokių priemonių ir paslaugų reikia; <...> padės sukurti anketą Mainų biržos platformai; <...> sudarys detalų individualios veiklos planą, bendraus su darbdaviais ir padės pasirinkti būdus, kuriais dalyvis sieks užsibrėžto tikslo“.* Šis pavyzdys skatina bendruomenei bendradarbiaujant teikti vieni kitiems tam tikras paslaugas.

Bendradarbiavimo pavyzdžių pasaulyje dažnai galima rasti analizuojant viešųjų paslaugų teikimo alternatyvų fenomenus. Šiomis alternatyvomis būtent ir siekiama bendradarbiaujant viešajam

sektoriui ir bendruomenei tarpusavyje kurti tokius paslaugų modelius, kuriuose būtent bendruomeninės organizacijos tampa paslaugų teikėjais. Tokių iniciatyvų pasaulyje atsiranda vis daugiau, ypač mažose bendruomenėse.

1.3.2.5. Įgalinimo lygis

Visuomenės įgalinimas (angl. *empowering*) yra plačiai naudojamas terminas įvairiuose sektoriuose, pradedant menu, baigiant mokslo politika ir vietos valdžia. Kokybiškas visuomenės įgalinimas jiems dalyvaujant procesuose naudingas visiems dalyviams. Kūrybinė strategija šiame lygyje leidžia:

- Sukurti patrauklias, įtraukias ir veiksmingas priemones bei jų veikimo sistemas visuomenės/piliečių įgalinimui;
- Inicijuoti bendruomenės projektinę veiklą;
- Įvertinti, kokiais metodais ir priemonėmis skatinti visuomenę dalyvauti priimant sprendimus.

Vienas sėkmingiausių šio lygio realizavimo pavyzdžių – dalyvaujamojo biudžeto iniciatyvos Lietuvoje. Dalyvaujamasis (piliečių) biudžetas – „tai demokratijos principais grįstas sprendimų priėmimo būdas, kai kartu su gyventojais svarstomos viešųjų lėšų panaudojimo galimybės, kai vietos gyventojai patys siūlo idėjas ir balsuodami renka labiausiai patikusias, o viešojo valdymo institucijos jas įgyvendina“ (Martinaitis, 2021, p. 28). Piliečių biudžeto modelio taikymo procesas apima proceso apibrėžimą formaliomis procedūromis ir dokumentais, piliečių informavimą, idėjų generavimą, jų apdorojimą, balsavimo proceso inicijavimą, rezultatų apibendrinimą ir įgyvendinimą, ciklo įtvirtinimą. Šį, aukščiausią komunikacijos su visuomene lygį, kai jų nuomonės ne tik klausiama, bet ir leidžiama patiems atlikti sprendimus, taiko vis daugiau savivaldybių Lietuvoje. Kiekviena jų pasirenka ir skirtingas vizualines priemones piliečių skatinimui dalyvauti, balsuoti už idėjas ir kt.

Analizuojant užsienio patirtį galima rasti ir daugiau piliečių įgalinimo gerosios praktikos pavyzdžių. Vienas tokių – projektas *Decidim.* Šio projekto tikslas yra įdiegti, sukurti, plėtoti, išbandyti atvirojo kodo internetinę platformą, kuria siekiama padidinti Barselonos piliečių įsitraukimą į politinį ir teisėkūros procesą realizuojant e. dalyvavimo ir e. balsavimo procedūras. Platformoje siekiama suburti aktyvią bendruomenę ir skatinti ją pareikšti savo nuomonę ir (arba) balsuoti vietos klausimais, susijusiais su teritorijos, kurioje jie gyvena, valdymu. Taip bendruomenė įtraukiama į sprendimų priėmimą, vyksta komunikacija kaip transakcinis procesas – keičiantis informacija, dalijantis, diskutuojant. Galutinis projekto tikslas – parodyti, kad dalyvavimas vietos politinėse iniciatyvose ir rinkimuose gali būti padidintas jį supaprastinant, naudojant skaitmenines technologijas, sukurtas piliečius nukreipiant į jų įtraukimo procesus.

Taigi, Išanalizavus viešojo sektoriaus galimybes skirtingais būdais ir lygiais komunikuoti visuomenei arba bendrauti su piliečiais pavyzdžius, galima konstatuoti, kad, nors ir viešasis sektorius yra itin kompleksiškas, komunikacijos sprendimų ir galimybių kūrybiškai komunikuoti yra daug. Žinoma, visi šie procesai turi būti tinkamai įvertinti ir pamatuoti ir, idealiu atveju, kiekvienas iš komunikacijos lygių užtikrintas. Šio darbo rėmuose komunikacijos lygių analizė reikšminga todėl, kad vietos pozicionavimui ir komunikacijai, siekiant kad šie procesai būtų sėkmingi, reikalinga užtikrinti visų lygių komunikaciją. Viešojo sektoriaus organizacijos, jų atliekami komunikaciniai veiksmai itin matomi ir analizuojami visuomenės. Atsižvelgiant į tai, toliau svarbu detaliau apžvelgti pačios komunikacijos strategijos kūrimo specifiką.

1.3.3. Komunikacijos strategijos kūrimo elementai

Siekiant efektyvios komunikacijos, dažnai naudojamos įvairios komunikacijos strategijos. Žinoma, pasitaiko atvejų, kai aiškios strategijos komunikacijoje nėra išgrynintos, tačiau svarbu pažymėti, kad strategija leidžia užtikrinti proceso veiksmingumą (Gunderson M., 2020). Visų pirma svarbu apžvelgti komunikacijos strategijos reikšmę platesniu aspektu, kuris leidžia kūrybiškai projektuoti organizacijos, įmonės ateitį ir numatyti plėtros perspektyvas. Antrasis elementas – komunikacijos strategijos kaip efektyvios žinutės perdavimo taktika, kuri leidžia nustatyti planą, kuriuo būtų komunikuojama efektyviai ir veiksmingai.

B. Steyn (2004, p. 180) nurodo, kad kuriant organizacijos komunikacijos strategiją svarbu:

1. Išanalizuoti organizacijos vidinę aplinką, viziją, misiją, vertybinį pagrindą, kultūrą ir politiką;
2. Identifikuoti suinteresuotąsias šalis vidinėje ir išorinėje organizacijos aplinkoje, jų tarpusavio ryšius;
3. Identifikuoti ir išskirti pagrindinius strateginius iššūkius, su kuriais susiduriama;
4. Nustatyti šių iššūkių ryšį su suinteresuotomis grupėmis, įvertinti jų nuomonę ir požiūrį apie organizacijos veiklą;
5. Suformuluoti komunikacijos strategiją, skirtą imtis tam tikrų veiksmų sprendžiant problemas ir iššūkius;
6. Suformuoti komunikacijos planą ir veiksmus, skirtus komunikacijos tikslams pasiekti.

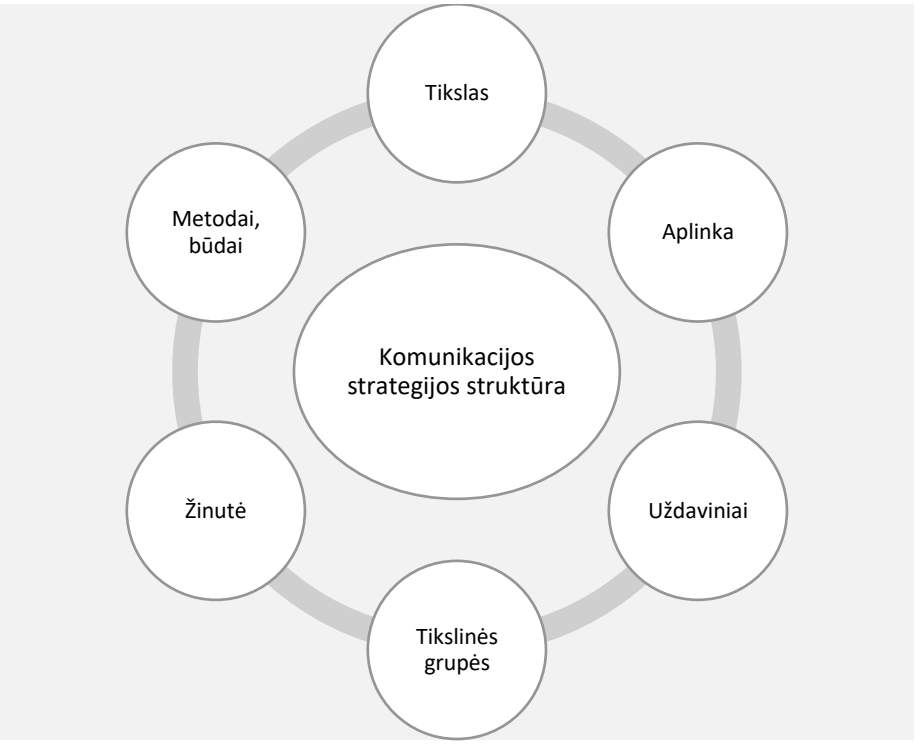
Kalbant apie pačios komunikacijos strategijos formulavimą, galima rasti skirtingų autorių ar komunikacijos konsultantų siūlomų metodikų, išskiriamų strategijos elementų. Dauguma jų nurodo panašius pagrindinius aspektus, kuriuos svarbu įtraukti į strategiją (2 pav.).

Visų pirma, kuriant komunikacijos strategiją, svarbu identifikuoti komunikacijos tikslą. Tikslas turėtų būti formuluojamas galvojant apie tai, ko organizacija siekia komunikuodama. Viešojo

sektoriaus veikloje komunikacijos tikslai gali būti, pavyzdžiui, kurti visuomenės sąmoningumą, dalytis informacija ir didinti piliečių informuotumą, stiprinti partnerystę, skatinti lyderystę, daryti įtaką nacionalinėms, regioninėms ar tarptautinėms suinteresuotosioms šalims ir struktūroms.

Kitas svarbus elementas – aplinka, kurioje veikia organizacija. Analizė gali apimti platų organizacijos veiklos įvertinimą, organizaciją veikiančius interesus. Aplinkos įvertinimas (kartu su tikslinių grupių identifikavimu) leidžia nustatyti komunikacijos mąstą ir išsikelti tam tikrus uždavinius, įvertinti tai, kokiame kontekste veikia organizacija, koks jos žinomumas tam tikru lygiu.

Žinoma, komunikacijos strategijoje svarbu suformuoti tam tikrą komunikacinę žinutę, pranešimą, kuri vėliau gali būti stiprinama kuriant vizualinius sprendimus, vizualinį identitetą siekiant išsiskirti iš aplinkoje veikiančių panašaus tipo organizacijų. Ir paskutinis, bet ne mažiau svarbus elementas, yra komunikacijos metodai ir būdai. Turint žinutę svarbu nustatyti, kaip ją tinkamai iškomunikuoti suinteresuotosioms šalims, tikslinėms grupėms.



2 pav. Komunikacijos strategijos struktūra.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis FourWeekMBA modeliu.

Apibendrinant skyrių svarbu pažymėti, kad komunikacijos strategijos kūrimo būdų gali būti daug ir įvairių. Viešojo sektoriaus komunikacijos atveju svarbu įvertinti, koks yra bendras komunikacijos tikslas, uždaviniai, aplinka, tikslinės grupės, suformuluoti atitinkamą žinutę bei pasirinkti tinkamiausius būdus komunikacijai. Toliau bus analizuojama kiek mažiau ištirta, iš

privataus sektoriaus organizacijų perimta, pozicionavimo taktika siekiant sukurti efektyvią komunikacijos strategiją viešojo sektoriaus organizacijos atstovaujamai teritorijai.

II. VIETOS POZICIONAVIMAS TAIKANT KOMUNIKACIJOS STRATEGIJĄ

2.1. Teorinė pozicionavimo koncepcijos analizė

Pozicionavimo konceptas dažniausiai nagrinėjamas rinkodaros, vadybos ar ekonominiuose tyrimuose (Brooksbank, 1994; Herrmann, Huber, 2000; Chew, 2006; Akaka, Alden, 2010; Roy, 2020) kaip būdas nustatyti tam tikro prekės ženklo ar organizacijos vietą konkurencinėje aplinkoje ir jų išskirtinumą, kuris skatina vartotojo pasirinkimą, sąlygotą sukeltos emocijos (Elliott R., 1998). Žinoma, galimos įvairios tyrimų perspektyvos, pavyzdžiui, sociologiniai tyrimai pozicionavimą vertina kaip svarbų vartojimo kultūros elementą, tiriamo objekto identitetą (Roubal O., 2017), urbanistiniuose ar geografijos sričių tyrimuose pabrėžiama vietovės su tam tikromis ypatybėmis reikšmė (Akbar P. N. G., Edelenbos J., 2021).

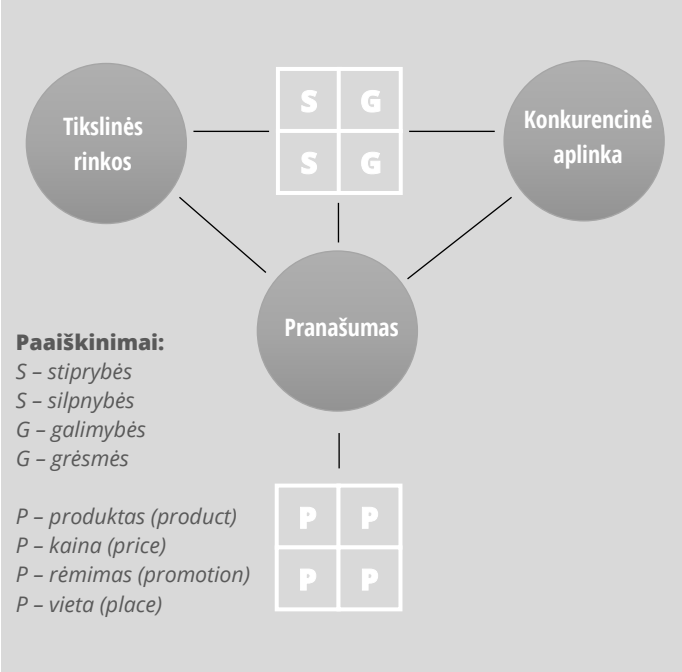
Terminas *pozicija*, remiantis Meriam-Webster žodyno pateiktais apibrėžimais, reiškia bendrai priimtą požiūrį, kurio laikomasi, taip pat santykinę tam tikro objekto vietą ar padėtį. Pozicionavimo reiškinį detaliau imtasi analizuoti XX a. pabaigoje. Iš ekonomikos perspektyvos pradėtos analizuoti rinkos struktūros, konkurencingumas, organizacijų ir jų atstovaujamų prekės ženklų pozicija tose rinkose. Rinkodaros tyrimais siekta išsiaiškinti produkto diferenciaciją ir pozicijos rinkoje analizę, siekiant atlikti paprastus rinkos statistinius tyrimus ar net kuriant metodus produkto padėties rinkoje prognozėms atlikti.

Pozicionavimo strategija apibrėžiama kaip „pozicijos nustatymas pasirenkant tikslinį rinkos segmentą, apibūdinantį klientus, kuriuos organizacija siekia aptarnauti ir tarp jų įgyti diferencinį pranašumą konkurencinėje aplinkoje (Brooksbank R., 1994, p. 10). Šiame apibrėžime galima išskirti keletą svarbių elementų, į kuriuos reikėtų atsižvelgti kuriant pozicionavimo strategiją:

- Tikslinis rinkos segmentas (tikslinė grupė – klientai, kurie naudojasi produktu, paslaugomis arba grupės, į kurias savo veikla orientuojasi organizacija);
- Konkurencinė aplinka (panašaus pobūdžio, vertybių, komunikacinio lauko aplinka, kurioje veikia organizacija, parduodamas produktas, paslauga, kuriuos kaip alternatyvas gali rinktis tikslinės grupės);
- Diferencinis pranašumas (skiriamieji organizacijos, produkto ar paslaugos bruožai, kurie aktyviai komunikuojami tikslinėms rinkoms ir lemia jų pasirinkimą).

Šiuos aukščiau įvardytus elementus svarbu įvertinti kuriant rinkodaros pozicionavimo strategiją. R. Brooksbank (1994) pateikia ir tam tikrą strategijos kūrimo modelį, kuris paremtas

tikslinių rinkų ir konkurencinės aplinkos vertinimu atliekant SSGG analizę bei diferencinio pranašumo nustatymu 4P modelio principu (3 pav.). Svarbu pažymėti, kad pastarasis modelis (4P) „yra orientuotas daugiau į produktą, bet ne vartotoją“ (Kutkaitytė E., Korsakienė R., 2019, p. 4).



3 pav. Pagrindiniai rinkodaros pozicionavimo strategijos formulavimo komponentai.

Šaltinis: Brooksbank R., 1994, p. 11.

Pozicijos nustatymo strategija reiškia tikslinio rinkos segmento pasirinkimą, kuris apibūdina klientus, kuriuos organizacija sieks aptarnauti, ir diferencinio pranašumo pasirinkimą, kuris apibrėžia, kaip ji konkuruos su konkurentais šiame segmente. Tai susiję su vertės pasiūlymo (angl. *value proposition*) kūrimu, kuris tampa pozicionavimo pagrindu.

Poskyrio pradžioje minėta, kad galimi skirtingi požiūriai į pozicionavimą. XXI a. pradžios tyrimai, anot A. Herrmann ir F. Huber (2000, p. 95), yra orientuoti į prekės ženklo ar organizacijos įvaizdį kaip vieną svarbiausių pozicionavimo elementų. Būtent įvaizdis tikslinės grupės suvokime formuojamas per komunikaciją: tinkamai parinkta žinute, skleidžiama sklaidos kanalais atitinkamu intensyvumu ir nuolat vykdant stebėseną. Siekiant kurti tinkamą komunikacinį lauką svarbu įvertinti ir atsakyti į elementarius klausimas apie *poziciją* (padėtį):

- Pozicija kaip vieta (kokią vietą konkretus prekės ženklas užima rinkoje?);
- Pozicija kaip reitingas (kaip prekės ženklui sekasi tarp konkurentų?);
- Pozicija kaip požiūris (kokios yra vartotojų pažinimo, emocinės nuostatos ir veiksmų tendencijos?).

Prekės ženklai arba suformuotas organizacijos įvaizdis yra svarbus vartojimo kultūros elementas (Roubal O., 2017, p. 41). Tradiciškai vartotojų elgsenos modeliai teigia, kad per

kognityvinę veiklą formuojasi ir emocinis vertinimas, kuris galiausiai lemia vartotojo elgesį ar pasirinkimą (Elliott R., 1998, p. 95). Žmonių pasirinkimą dažnai lemia būtent emocijos, kuri gali būti paskatinta įvairaus intensyvumo ir poveikio išorinių veiksnių. R. Elliot atliktoje vartojimo kultūros, paremtos emociniais ir pažinimo procesais, analizėje paminėtos ir praktikoje dažnai girdimos frazės „emocinis pirkimas“, „impulsyvus pirkinys“ nurodo, kad vartojimo pasirinkimą gali lemti ir tam tikras socialinis fonas. Nagrinėdamas tarpasmeninės komunikacijos teorijas bei socialines konstruktyvistines emocijų teorijas, R. Elliot pabrėžė, kad sukeltos emocijos yra ne tik vidiniai jausmai, tačiau gali būti ir kaip pasekmė atliktų komunikacinių veiksmų, susiformavusių sociokultūrinių normų, sistemų, įpročių.

Prekės ženklas, įvaizdis, suformuotas identitetas, anot O. Roubal (2017, p. 41) reprezentuoja ir atspindi simbolines komunikacines žinutes, reikšmes, kuriose jie yra suprasti ir veikia socialiniuose, kultūriniuose, psichologiniuose gyvenimo kontekstuose. Autorius, analizuodamas vartotojų pasirinkimą ir įvaizdį iš sociologinės perspektyvos pastebėjo, kad būtent komunikacine žinute kuriama vertė, prasmė ir reikšmė yra svarbiausias aspektas, paveikiantis vartojimo elgesį ir pasirinkimo sprendimų priėmimą. Į vertybes orientuoto (angl. *value-oriented*) pozicionavimo svarbą per priemonių ir tikslų teoriją (angl. *means-end*) analizuoja ir A. Herrmann ir F. Huber (2000, p. 96). Cituodami ankstesnius atliktus mokslininkų darbus autoriai nuodo, kad „motyvacija pirkti prekės ženklą kyla iš vartotojo suvokimo apie tai, kokius malonius jausmus tai sukels ir kokius troškimus patenkins.“ Būtent todėl siekiant kurti pozicionavimo strategiją, suprasti, koks tinkamiausias būdas reprezentuoti prekės ženklą, organizaciją, ar net vietovę (pavyzdžiui, kaip turizmo traukos objektą), svarbu įvertinti, koks yra vartotojų suvokimas apie esamą įvaizdį ar palyginti jų požiūrį konkurencinėje aplinkoje. Pastarasis elementas svarbus kuriant naujus produktus, todėl šios mokslinės literatūros analizės rėmuose ir atliekant empirinį tyrimą, bus koncentruojamasi į esamo įvaizdžio ar suvokimo apie objektą vertinimą.

2.2. Vietos pozicionavimas per tikslingą komunikaciją

Nagrinėjant vietovės pozicionavimo tematiką, siekiant efektyviai komunikuoti tikslinėms grupėms apie tam tikrą teritoriją (miestą, regioną, šalį ir kt.) svarbu taikyti tarpdisciplininį požiūrį. Kaip bus nagrinėjama toliau, pozicionavimas gali apimti daugelį disciplinų, pavyzdžiui, komunikacija, rinkodara, ir vadyba bendrai, viešasis administravimas ir valdymas, politika, filosofija ir kt., jau nekalbant apie pozicionavimo tikslus – turizmo skatinimas, investicijų pritraukimas, tarptautinių santykių plėtra. Būtent dėl šių priežasčių, vietos pozicionavimo negalime vertinti vien tik iš rinkodaros perspektyvos. Reikia pažymėti ir tai, kad tiek vietos pozicionavimas, tiek įvaizdžio

formavimas ir prekės ženklo komunikacija globaliame kontekste reikalauja itin aktyvių veiksmų ir plataus, kompleksiško vertinimo.

2.2.1. Vietos pozicionavimo esmė ir nauda

Šiandieniniame pasaulyje skirtingoms teritorijoms pasaulyje kyla vis didesnis poreikis išgryninti teritorinį identitetą ir komunikacinę žinutę ne tik dėl objektyvių priežasčių (turizmo skatinimas, talentų (aukštos kvalifikacijos specialistų, startuolių ir kt.), investuotojų pritraukimas ir ekonominė nauda), bet ir tam, kad rastų savo vietą globalioje ir tarpusavyje susijusioje visuomenėje (San Eugenio-Vela ir kt., 2020, p. 1394). Per komunikuojamą žinutę miestas, rajonas ar kitas teritorinis vienetas kuria reputaciją ir įvaizdį, o tai skatina ekonominį augimą, gerojo valdymo praktiką, vienybės ir stiprios tapatybės jausmą tarp gyventojų. Lokalus įvaizdis nacionaliniame kontekste leidžia ne tik didina teritorijos žinomumą, formuoja įvaizdį, bet ir leidžia pritraukti investicijas savivaldos institucijų veiklai finansuoti, skatina didesnį nacionalinių agentūrų dėmesį, pavyzdžiui, fasilituojant smulkaus ir vidutinio verslo plėtrą.

Aukščiau analizuotas pozicionavimo konceptas iš teorinės perspektyvos, kaip minėta, labiau tinkamas privataus sektoriaus, produkto diferencijavimui, vietos rinkoje nustatymui ir konkurencingumo skatinimui, tačiau teritorijos pozicionavimas apima kiek platesnį požiūrį. Didėjančios konkurencijos tarp teritorijų kontekste tapatybė tapo svarbiausiu atpažinimo, diferenciacijos elementu komunikacijos procese, kuriame miestai, regionai ir šalys pozicionuoja save (San Eugenio-Vela, 2013, p. 467). Svarbus elementas teritorijai pozicionuojant save tarptautinėje rinkoje – tikslinės rinkos, kuriose nukreipiami didžiausi žmogiškieji ir finansiniai ištekliai komunikuojant apie teritoriją.

J. Fernandez-Cavia, savo darbuose daugiausia analizuodamas miestų įvaizdį turizmo skatinimo kontekste, pastebi, kad vietovių patrauklumo didinimas per tinkamą komunikaciją gali daryti įtaką įvairioms suinteresuotoms šalims ir miesto, regiono veiklos sritims (San Eugenio-Vela ir kt., 2020, p. 1395), pavyzdžiui:

- Verslo sektoriui, potencialių investuotojų pritraukimui;
- Turizmo sektoriui, tarptautinių ir lokalių turistų pritraukimui;
- Mokslo ir švietimo sektoriui, pritraukiant ir išlaikant talentus;
- Gyvenamosios aplinkos vystymui, skatinant esamų gyventojų tapatinimąsi su vietove bei naujų gyventojų pritraukimą;
- Bendrai socio-ekonominei plėtrai.

Vietos pozicionavimas iš esmės leidžia nustatyti tam tikros teritorijos (šalies, regiono, miesto ar kt. teritorinio ar administracinio vieneto) pozicijas – stiprybes, išskirtinumą, tikslines rinkas.

Pozicionavimui reikšminga aplinka leidžia parinkti tinkamą komunikacijos strategiją ir komunikacines žinutes, sukurti tinkamą vizualinį identitetą ir prekės ženklą, formuojantį įvaizdi.

2.2.2. Vietos prekės ženklo ir įvaizdžio reikšmė

2004 m. pradėtas leisti leidinys „Vietos prekės ženklas“ (angl. *„Place branding“*), kurio redakciniame straipsnyje, pačiu pirmu sakiniu išreikštas teiginys „*place branding is happening*“ (vietos prekės ženklų kūrimas vyksta). Juo nurodyta, kad po truputį formuojasi nauja praktikos ir mokslinių tyrimų sritis, dėl kurios apibrėžimo ilgą laiką kilo nemažai diskusijų. S. Anholt, analizuodamas vietovių prekės ženklų svarbą, pažymi, kad per vietos prekės ženklą kuriama *vertė*. Svarbu ir tai, kad vietos prekės ženklo kūrimas turėtų būti atskirtas nuo komercinio prekės ženklo kūrimo dėl skirtingos įtakos ir įsipareigojimų (Anholt, 2004). K. Margarisova ir L. Vokačova (2016) nurodo, kad moksliniais tyrimais įrodyta, kad bendruosius rinkodaros principus galima pritaikyti kuriant vietovių (šalies, regionų, rajonų, miestų ir kt.) vertės pasiūlymą ir formuojant įvaizdį. Papildant šias įžvalgas C. Zeineddine (2018) nurodo, kad analogiškai prekės ir vietovės prekės ženklo ir įvaizdžio vertinti nereikėtų, kadangi vietos (nacionalinis) prekės ženklas apima kiek daugiau papildomų elementų, ne tik rinkodaros praktikoje nusistovėjusius principus.

Pastaraisiais metais pastebima, kad tam tikrai vietai turėti savo unikalų prekės ženklą yra būtinas plėtros elementas. Už teritorijų valdymą ir administravimą atsakingi politikai ir valstybės tarnautojai dažnai mano, kaip teigia S. Anholt (2004, p. 5), kad „turėti prekės ženklą“ yra madinga“, tačiau tas pats autorius pabrėžia, kad dažnai neįsigilinamą į skirtumą tarp išorinių ženklų (pavyzdžiui, šukis, logotipas, vizualiniai sprendimai) ir sudėtingos pagrindinės komunikacijos strategijos bei orientacijos į ilgalaikius elgsenos pokyčius. R. Govers (2013, p. 71) pažymi, kad logotipai ir šūkiai „neturi jiems priskiriamos galios“, nukreipdami viešųjų institucijų atstovų dėmesį, išteklius ir pastangas nuo to, kas iš tikrųjų svarbu kuriant prekės ženklą. Būtent todėl dažnai rinkodaros ir dizaino įmonių kuriami komerciniai prekės ženklai vietovėms dažnai neatliepia konkrečios vietos specifikos, identiteto ir nėra tokie efektyvūs.

Nors autoriai kritiškai vertina vietos prekės ženklo formavimą vien tik per šūkio ir logotipo kūrimą, reikia pastebėti, kad tai gali atnešti ir naudos. R. Govers (2013) apžvelgė keleto miestų pozicionavimo žinutes (*Mančesteris – brandus miestas; Miunchenas myli jus; Tbilisis myli jus* ir t.t.) ir pastebėjo, kad tai – gana bendros frazės, tinkančios bet kuriam miestui. Vis dėlto, sėkminga vietos komunikacinė žinutė, pozicija suvokiant aplinką, kurioje ta žinutė sklinda, gali atnešti naudos kai įsijungia privatus, nevyriausybinis sektoriai, pilietinės ir bendruomeninės organizacijos, piliečiai. Anksčiau minėti Miuncheno ir Tbilisio pavyzdžiai (*miestas, kuris myli jus*) galėtų būti papildomi kitu pavyzdžiu – „*I ❤NY*“, sukurtu 1977 m. Šis prekės ženklas paplitęs itin plačiai, naudojamas net

greitosios mados ir tinklinių drabužių parduotuvių produkcijoje. Tai rodo, kad svarbi ne tik sukurta komunikacinė žinutė, bet ir jos naudojimas viešaisiais tikslais, visų suinteresuotųjų šalių įsitraukimas į komunikaciją ir bendro prekės ženklo naudojimą.

Vietos prekės ženklo tikslas – skatinti vietos įvaizdžio(-ų) gerinimo politiką, naudingą gyventojams, verslui ir turistams (Rebelo ir kt., 2019, p. 423). I. Ucinavičiūtė ir R.Prapiestienė (2019, p. 32), atlikusios tyrimą siekiant sudaryti Lietuvos miestų įvaizdžio vertinimo metodologiją, pastebėjo, kad „Lietuvos mokslininkai sutaria, kad miesto įvaizdis yra kompleksiškas, jį sunku sukurti, nes reikia apimti daug tarp savęs konfrontuojančių veiksnių.“ Tai akcentuojama ir užsienio autorių literatūroje. Autorės taip pat pastebi, kad „kuriant teigiamą įvaizdį, pagrindinis tikslas yra suformuoti tvirtus emocinius santykius tarp vietos ir potencialaus vartotojo“ (2019, p. 32), o pats „miesto įvaizdžio formavimas yra procesas, kai kuriamas žmogaus jutimine patirtimi pagrįstas pasakojimas apie vietą“ (2019, p. 32). Todėl svarbus elementas įvaizdžio formavime – išsiaiškinti, kaip dabar matoma vietovė, kokios vertės jai priskiriamos.

C. Zeineddine (2018), analizuodama Europos šalių įvaizdį ir prekės ženklo kūrimą politinių permainų kontekste, nurodo, kad įvaizdžio formavimui ir komunikacijos strategijos kūrimui galima pasitelkti S. Anholt siūlomą nacionalinio prekės ženklas šešiakampį (4 pav.). Pastebima, kad rengiant Lietuvos pristatymo užsienyje strategiją ir formuojant komunikacinę žinutę apie Lietuvą užsienio rinkoms, gryninant šiuolaikinį šalies identitetą taip pat pasitelktas šis modelis. Šio universalaus modelio taikymas leidžia įvertinti pagrindinius teritorijos pozicionavimo elementus, o komunikacijos strategijoje šie elementai itin svarbūs, kaip minėta aukščiau, išgryninant tai, ką teritorija jau *turi*, kuo yra išskirtinė ir unikali.



4 pav. S. Anholt nacionalinio įvaizdžio ir prekės ženklo formavimo elementų šešiakampis.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis S. Anholt modeliu.

Kalbant apie vietos prekės ženklą ir įvaizdį, skirtingų autorių darbuose galima rasti keletą esminių pastebėjimų. Pirmiausia, tai vietos prekės ženklo kūrimą, įvaizdžio formavimą reikėtų atskirti nuo komercinių prekės ženklų. Lokacijų, teritorijų, vietovių specifika lemia sudėtingą kūrybinį procesą, į kurį reikia įtraukti daug suinteresuotųjų šalių ir vertinamų elementų. Svarbu atsižvelgti į tai, kad siekiant ilgalaikio poveikio visoms viešojo valdymo tam tikroje teritorijoje sritims, komunikacine žinute, kurią atspindi prekės ženklas, reikia išryškinti tam tikrą vertę, prasmę vartotojui – gyventojui, investuotojui, turistui. Siekiant išsiaiškinti, kokią komunikacinę žinutę ir strategiją pasirinkti, reikia nustatyti ir vietovės pozicionavimo elementus.

III. KLAIPĖDOS REGIONO KOMUNIKACIJAI REIKŠMINGA APLINKA: VIDAUS IR IŠORĖS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Atskirų Klaipėdos regiono (KR) savivaldybių bendrus interesus atstovauja 2012 m. įsteigta Asociacija „Klaipėdos regionas“ (AKR). Kaip nurodoma AKR internetinėje svetainėje, „savo vykdoma veikla siekiame:

- atstovauti AKR narių – Klaipėdos miesto, Klaipėdos rajono, Palangos miesto, Neringos, Kretingos rajono, Skuodo rajono ir Šilutės rajono savivaldybių – interesus;
- suvienyti Klaipėdos regiono savivaldybes siekti naudingiau įgyvendinti bendrų pastangų reikalaujančius jos narių uždavinius;
- prisidėti prie Europos Sąjungos paramos lėšų pritraukimo į regioną, prie regioninės politikos stiprinimo bei subalansuotos Klaipėdos regiono socialinės ir ekonominės plėtros skatinimo“ (Asociacija „Klaipėdos regionas“).

Siekiant įvertinti Klaipėdos regiono komunikacijos strategijai reikšmingą informaciją, išanalizuota ir apžvelgta aktualių strateginio planavimo dokumentų analizė, pateikiant kiekvieno dokumento aktualumą regionui. Taip pat, siekiant įvertinti pagrindinius Klaipėdos regiono išskirtinumus ir būdingus bruožus, trumpai išanalizuota ir statistinė informacija.

3.1. Aktualių strateginio planavimo dokumentų ir teisės aktų analizė

2021 m. buvo parengta ir patvirtinta Klaipėdos regiono specializacijos strategija iki 2030 m. (KRSS2030). Tai – svarbiausias regiono ateities plėtros dokumentas, į kurį būtina atsižvelgti formuojant komunikacijos strategiją. Vis dėlto, tiek AKR, tiek atskiros Klaipėdos regiono savivaldos institucijos (Klaipėdos m., Klaipėdos r., Kretingos r., Neringos, Palangos m., Skuodo r., Šilutės r. savivaldybės) savo veikloje vadovaujasi teisės aktais ir nacionalinio lygmens strateginio planavimo

dokumentais. Dėl šios priežasties, rengiant viso regiono komunikacijos strategiją, reikšminga įvertinti pagrindinių nacionalinių dokumentų strategines nuostatas, prioritetus ir tikslus.

3.1.1. Nacionalinio lygmens planavimo dokumentai

Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“ (*patvirtinta LR Seimo 2012-05-15 nutarimu Nr. XI-2015*). Strategijoje įtvirtinta Lietuvos 2030 m. vizija – „Lietuva – sumani šalis, kurioje gera gyventi ir dirbti“. Siekiant šios vizijos skatinamas visuomenės ir kiekvieno jos nario kūrybiškumas, susitelkimas prie idėjų, kurios padėtų Lietuvai tapti modernia, veržlia, atvira pasauliui, puoselėjančia savo nacionalinį tapatumą šalimi.

Aktualumas KR. Pažangos strategijos principinės nuostatos įtrauktos ir į regiono savivaldybių planavimo dokumentus, KRSS2030. Rengiant komunikacijos strategiją svarbu atsižvelgti į nacionalinę plėtros viziją, kuria siekiama pozityvių pokyčių ir pažangos gyvenamojoje aplinkoje (socialinė sritis), verslo praktikoje (ekonominėje srityje), viešajame valdyme.

2021–2030 metų Nacionalinis pažangos planas (NPP; patvirtintas LR Vyriausybės 2020-09-09 nutarimu Nr. 998). Dokumente nustatyti pagrindiniai valstybėje siekiami pokyčiai, užtikrinantys pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos ir saugumo srityse. 2021-2030 m. laikotarpiu Lietuvoje bus siekiama modernizuoti pramonės sektorių, skatinant gamybos įmones pereiti prie žiedinės ekonomikos, mažinti taršą, vartojimą, ir didinti gyventojų aplinkosauginį sąmoningumą, gerinti vandens telkinių būklę.

Aktualumas KR. Dalis NPP tikslų perkelti į KRS plėtros planus, KRSS2030. NPP įtvirtintas nuostatas, atliepiančias Žaliojo kurso kryptis (darnus vystymasis socialinėje, ekonominėje ir aplinkosaugos srityse), kaip svarbias KR plėtros kryptis, reikia įvertinti ir rengiant komunikacijos strategiją.

Nacionalinė klimato kaitos valdymo darbotvarkė (patvirtinta LR Seimo 2021-06-30 nutarimu Nr. XIV-490). Dokumento VI skyriuje numatyti prisitaikymo prie klimato kaitos tikslai ir uždaviniai apima planus dėl Baltijos jūros pakrantės apsaugojimo nuo vandens lygio kilimo ir kito klimato kaitos poveikio. 36.4. tikslas – „duomenų ir informacijos kaupimas ir sklaida – nuolat stebėti ir vertinti riziką, jautrumą ir prisitaikymo prie klimato kaitos galimybes atskiruose ūkio sektoriuose tarptautiniu, nacionaliniu, regioniniu ir savivaldybių lygiu.“ Vienas iš keliamų uždavinių siekiant numatyto tikslo – „dalyvauti Baltijos jūros regiono ir tarptautinėse klimato stebėsenos programose, dalytis patirtimi, informacija ir gerosios praktikos prisitaikymo prie klimato kaitos jautriausiuose klimato kaitai ekonomikos sektoriuose pavyzdžiais“ (36.4.4. punktas).

Aktualumas KR. Kaip ir NPP, šis dokumentas pozicionavimui aktualus dėl numatytų Lietuvos tikslų bendradarbiaujant su Baltijos jūros regionui priklausančiomis šalimis siekti neutralaus

poveikio klimatui. Įgyvendinant darbotvarkę, svarbus aktyvus regiono savivaldybių ir AKR įsitraukimas, išnaudojant galimybes regiono komunikacijai tarptautiniu lygiu.

LR teritorijos bendrasis planas (LR BP; patvirtintas LR Vyriausybės 2021-09-29 nutarimu Nr. 789). Plano koncepcijoje įvardyta, kad Klaipėdos centras kaip vienas iš pagrindinių urbanistinių centrų (kartu su Vilniaus ir Kauno, Šiaulių ir Panevėžio centrais) integraliai veikia tarptautinėje Europos urbanistinėje struktūroje, o Lietuvoje – kaip metropolinis pajūrio centras (1 iš 3 metropolinių centrų). Vienas iš siektinų tokių centrų tikslų – kad natūralumą ir vietos kultūrinį identitetą išsaugojusios teritorijos taptų ne tik vietinių, bet ir užsienio turistų poilsio, pažinimo objektu ir padidintų kaimo gyvenviečių socialinį-ekonominį gyvybingumą.



5 pav. Urbanistinės struktūros, veikiančios tarptautiniame lygmenyje, schema.

Šaltinis: LR Bendrojo plano koncepcija.

LR BP koncepcijoje numatyta, kad stiprus Lietuvos teritorinis identitetas – svarbi tema vystymui. Nurodoma, kad „vietos identitetas turi būti vystomas kuriant stiprius ryšius tarp skirtingų sektorių, savivaldos ir vietinių bendruomenių ir atsižvelgiant į teritorijos socialinę, kultūrinę ir istorinę sanklodą. Lietuva, turinti skirtingų ir unikalių etnografinių regionų, gali kurti ne tik lokalią ar nacionalinę, bet ir regioninę kultūrinę tapatybę.“ (LR Bendrojo plano koncepcijos santrauka, p. 16). Taip pat LR BP įtvirtinti ir teritorijų vystymo elementai:

- „Sėkmingi, socialūs ir tvarūs miestai.
- Ekologiškas, ekonomiškas (tausus) žemės ūkis ir gyvybingos kaimo vietovės.
- Gamtinės teritorijos – ekologinio balanso pagrindas.
- Atsakingas jūros ir pakrantės naudojimas.“ (LR Bendrojo plano koncepcijos santrauka, p. 16)

KR priskiriamas prie Klaipėdos, Tauragės ir Telšių partnerystės grupės, kuri sumodeliuota įvertinus esamą erdvinę struktūrą ir joje veikiančias sistemas, numatant potencialą sinergijos kūrimui ir šalies stabilumo užtikrinimui. Taip pat numatyta stiprinti Rytų–Vakarų transporto koridorių Lietuvos dalyje (Klaipėdos valstybinio jūrų uosto, kelių, geležinkelių infrastruktūros kompleksas), taip stiprinant ir KR susisiekimo galimybes tarptautiniu lygiu ir išlaikant Klaipėdos uostą kaip strateginį Pietryčių Baltijos logistikos ir Rytų–Vakarų tranzito mazgą.

Aktualumas KR. LR BP nustatyti Lietuvos teritorijos, erdvinio vystymo kryptys ir teritorijų naudojimo funkciniai prioritetai (išlaikant suderinamumą su galiojančiais strateginių planavimo dokumentais), tarp kurių – atsakingas jūros ir pakrantės naudojimas, priskiriamas išskirtinai KR. Kaip numatyta LR BP, iki 2050 m. gyventojų skaičiaus augimas prognozuojamas tik 3 didiesiems Lietuvos

miestams ir gretimų savivaldybių gyventojams. Rengiant KR tai turi būti įvertinama kartu su kitais numatytais tvaraus augimo prioritetais.

Lietuvos pristatymo užsienyje 2020–2030 m. strategija. Strategija parengta ir patvirtinta 2020 m. (buvo apdovanota prestižiniuose „*City, Nation, Place Awards*“ apdovanojimuose, pripažinta geriausiu duomenų panaudojimo (angl. *Best use of data*) kategorijoje). Rengiant šį dokumentą bendrai sutarta, kad pagrindinė Lietuvos pristatymo užsienyje ašis – ekonomika. Lietuvą nutarta pristatyti kaip sprendimus kuriančią šalį, patikimą partnerę, sprendžiančią globalius iššūkius. Svarbiausios sritys strategijoje yra susietos komunikacine žinute „Open for Co-creation“ (atviri kurti kartu):

- Ekonomika (angl. *Co-create Solutions*). Ekonominis vertės pasiūlymas – pagrindinė komunikacijos apie Lietuvą sritis, pozicionuojant šalį kaip atvirą sprendimų ekosistemą inovatoriams, norintiems savo idėjas paversti realybe.
- Talentų pritraukimas (angl. *Co-create Life*). Pabrėžiama, kad Lietuva – puiki vieta gyventi, kurti, dirbti, ilsėtis.
- Kultūra (angl. *Co-create Culture*). Lietuva – šiuolaikinės kultūros šalis, kurios išskirtinumas – kultūros įvairovė ir prieinamumas tiek žiūrovams, tiek jaunajai kartai, norinčiai puoselėti savo talentus.
- Valdymo sprendimai (angl. *Co-create Governance*).

Aktualumas KR. Kuriant KR siekiama tvarios KR plėtros tikslinėse rinkose kartu susiejant regiono pozicionavimą su nacionaliniais tikslais. Strategijoje numatyta komunikacinė žinutė orientuota į pažangą, inovacijas, sprendimų kūrimą ir atvirą kvietimą kartu kurti Lietuvoje, KR tam taip pat turėtų būti skiriamas dėmesys (įtvirtinant KRSS2030 nustatytas regiono vystymo kryptis ir horizontaliuosius prioritetus).

Išanalizavus nacionalinio lygmens teisės aktus ir strateginio planavimo dokumentus, išryškinus svarbiausias dokumentų nuostatas ir įvertinus jų aktualumą Klaipėdos regionui, pastebima, kad nacionaliniu lygiu keliami ambicingi tikslai (pažanga, gerovė, darnus vystymasis). Šie tikslai aktualūs ir regioninio bei savivaldos lygmens teisės aktuose, kurie išanalizuoti kitame skyriuje.

3.1.2. Regioninio lygmens planavimo dokumentai

Klaipėdos regiono specializacijos strategija iki 2030 m. (KRSS2030, 2021). KRSS2030 – svarbiausias Klaipėdos regiono plėtros dokumentas, apibrėžiantis regiono savivaldybių, verslo, mokslo ir švietimo bei bendruomeninių struktūrų sutartą regiono ateities plėtros viziją, jos įgyvendinimo kryptis ir iš jų kylančias konkrečias priemones šiems tikslams pasiekti (Asociacija „Klaipėdos regionas“). Tai – pirmoji tokio tipo strategija Lietuvoje, kurioje nustatyti plėtros kryptys

ir prioritetai skatinant investicijas KR savivaldybėse. Į KRSS2030 rengimo procesą įtrauktos skirtingus sektorius atstovaujančios suinteresuotosios šalys siekiant, kad dokumentais kaip įmanoma labiau atlieptų jų poreikius ir lūkesčius dėl KR ateities plėtros. Nustatytos specializacijos kryptys – jūrinė ekonomika, bioekonomika, darnus jūrinis ir pakrančių turizmas, pažangios pramonės ekonomika, paslaugų ekonomika, horizontalieji prioritetai – ugdantis regionas, gerovės regionas, atviras regionas.

Aktualumas KR. KRSS2030 – vienas svarbiausių dokumentų, rengiant KR. Dalis KRSS2030 rengimo metu atliktų analizių, išvadų bei įžvalgų susisteminamos pagal pozicionavimui aktualias temas KR. KRSS2030 su priedais detaliai išanalizuoti ir integruoti atliktoje KR analizę. Žemiau detaliau apžvelgiami svarbiausi KRSS2030 priedai ir KR rengimui svarbi informacija.

Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizė[2] (KRSS2030 priedas Nr. 12). Atliekant analizę išskirti svarbiausi Klaipėdos regiono identiteto formavimo elementai, apžvelgtos galimybės KR identiteto vystymui, nustatytos KR plėtros horizontaliosios kryptys ir jų sąsajos su darnaus vystymosi tikslais (nustatyti ir lokalizuoti KR plėtrai aktualūs DVT; pateiktos rekomendacijos pagal KR vystymosi kryptis; atlikta išsami sisteminė KR vystymosi krypčių sąsajų su aktualiais strateginiais dokumentais analizė).

Identitetas ir tapatybė. Svarbiausi elementai, formuojantys KR identitetą – istorija, kultūra, ekonomika ir sąsajos su nacionaline tapatybe. Kiekviena kategorija detaliai išanalizuota ir papildyta skirtingų šaltinių įžvalgomis lentelėje žemiau.

3 lentelė. KR identitetą ir tapatybė formuojantys elementai.

Istoriniai ir kultūriniai tapatybės elementai	Ekonominiai tapatybės elementai
• Etnokultūriniai Žemaitijos (Kuršių krašto) ir Klaipėdos krašto (Mažosios Lietuvos) identiteto skirtumai ir kultūrų suformuotas savitas charakteris. • Žemaitijos istorija reikšminga dėl nuo XIII a. vykusių mūšių ir kautynių bei krašto savitumo. Žemaitija ilgiausiai Europoje išlaikė pagonybę. (Žemaitijos paveldas). • Ryški Mažosios Lietuvos istorija, siekiai Klaipėdos kraštą prijungti prie Lietuvos ir mažalietuvių pasiekimai išsaugant lietuvių kalbą (Barauskienė E., 2021). • Istoriniai įvykiai (II pasaulis karas, Vokietijos ir Sovietų sąjungos okupacijų socialiniai ir politiniai kontekstai, vedę prie etninio ir kultūrinio regionų vienodėjimo (Šutinienė, 2017, p. 226) lėmė fragmentiškai nykstantį tapatybės suvokimą, o po II pasaulinio karo kūrėsi nauja visuomenė. Istorinį ir kultūrinį regiono tapatybės naratyvą formuoja turtinga istorija ir kultūrinė savastis.	• Ekonominį tapatybės naratyvą formuoja Klaipėdos regiono uostai, prisidedantys prie ekonominės regiono plėtros (Klaipėdos valstybinis jūrų uostas) ir rekreacijos, turizmo (mažųjų laivų uostai ir prieplaukos, pramoginė žvejyba, laisvalaikio vandens pramogos ir kt.). • Ekonominei plėtrai reikšmingi ir Klaipėdos regiono strateginė padėtis (geografija, susisiekimo transporto įvairovė, logistika, pramonė ir industrinė aplinka, jūrininkystė, turizmas, žemės ūkis, paslaugų sektorius) ir tarptautiškumas (tranzitinė zona tarp Rytų ir Vakarų, Baltijos jūros regiono dalis, Baltijos šalių partnerystė). • Tradiciniai amatai ir verslininkystė, praeityje buvę ekonominio vystymosi pagrindu, plačiai išnaudojami turizmui (laivyba, žuvininkystė, tautodailė ir kraštui būdingos vėtrungės, gintaro rinkimas ir gaudymas ir kt.).

[2] Pastaba: Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizė buvo atlikta organizuojant kūrybines dirbtuves su vietos bendruomene, todėl šio darbo apimtyje bus tiriamos kitos tikslinės grupės ir suinteresuotosios šalys.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Darnus vystymasis. Kartu su suinteresuotomis šalimis (verslas, švietimas, savivalda, pilietinė visuomenės) kūrybinių dirbtuvių metu buvo išskirti svarbiausi identitetą plėtojantys darnaus vystymosi tikslai (DVT) – partnerystė įgyvendinant tikslus (Nr. 17), ekonominiam naratyvui vystyti svarbūs tikslai – pramonė, inovacijos ir infrastruktūra (Nr. 9), gyvybė vandenyse (Nr. 14) ir socialinio naratyvo vystymo kryptys – kokybiškas išsilavinimas (Nr. 4), gera sveikata ir gerovė (Nr. 3).

Remiantis atliktomis analizėmis išskirtos pagrindinės KR identitetą formuojančios kryptys, aktualios ir KR komunikacijos strategijos kūrimui bei pozicionavimui tikslinėse rinkose vietos, regioniniu, nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis. Kryptys numato, kad KR taps:

- Ugdantis regionas. KR švietimo sistema – tvarus pagrindas regiono konkurencingumui ir klestėjimui.
- Gerovės regionas. KR stiprybė – aukšta gyvenimo kokybė ir visokeriopa nauda visuomenei, besikuriantiems verslams, investuotojams, vietiniams ir užsienio turistams.
- Aukštos pridėtinės vertės regionas. KR siekis – tarptautinio masto konkurencinga ekonomika, paremta žiniomis, inovacijomis, tvariu išteklių naudojimu kuriant aukštą pridėtinę vertę.
- Mėlynosios ekonomikos regionas. KR išskirtinumas – tradicinės jūrinės ekonomikos transformacija mėlynąją ekonomiką, grįstą inovacijomis, moksliniais tyrimais ir žiniomis, o ištekliai naudojami racionaliai ir subalansuotai.
- Atviras regionas. KR bendradarbiavimas nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu stiprinamas visų sričių (ekonominės, socialinės, kultūrinės ir kt.) integraciją.

Pagal išskirtas kategorijas galima išryškinti ir tikslinių grupių segmentus, kurie aktualūs plėtojant KRSS2030 numatytas kryptis:

- Savivalda. KRS, vykdydamos valstybės perduotas ir savarankiškąsias funkcijas, bendradarbiaudamos tarpusavyje užtikrina penkių minėtų krypčių plėtrą kiekvienoje iš savivaldybių bei integraliai regione.
- Verslas. KR veikiantys ir besikuriantys verslo subjektai veikia siekdami mėlynosios regiono ekonomikos transformacijos, o jų vykdoma žiniomis ir inovacijomis grįsta veikla kuria aukštą pridėtinę vertę regione.
- Turizmas. KR – atviras vietiniams ir atvykstamajam turizmui, siūlantis unikalias ir autentiškas krašto patirtis. Turizmas ne tik skatina regiono žinomumą nacionaliniu ir tarptautiniu mastu, bet ir skatina ekonominį vystymąsi, prisidedant prie aukštos pridėtinės vertės regiono kūrimo.
- Mokslas ir švietimas. KR veikiančios mokslo ir švietimo įstaigos taiko aukščiausius kokybės standartus švietime, taip sudarydamos sąlygos talentų pritraukimui ir išlaikymui, viso gyvenimo mokymuisi, regiono konkurencingumo skatinimui, mokslo, žinių ir inovacijų praktiniam taikymui.

- Gyventojai. KR gyventojai gyvena gerovės regione, kuriame sudarytos sąlygos kokybiškam gyvenimui, saviraiškai, bendradarbiavimui ir kiekvieno prisidėjimui prie regiono augimo.

Aktualumas KR. Analizėje išskirti ir iššūkiai formuojant bendrą Klaipėdos regiono identitetą, itin aktualūs ir bendram regiono pozicionavimui (KRSS2030, priedas Nr. 12, p. 34). Svarbiausia įveikiant šiuos iššūkius – formuoti pasitikėjimu, bendromis vertybėmis, partneryste grįstą KRS bendradarbiavimą, identifikuotų tikslinių segmentų visapusišką įtraukimą į regiono pozicionavimo veiklas (komunikaciją ir rinkodarą, dalyvavimą bendrose iniciatyvose ir kt.).

Atlikus Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizę kartu su suinteresuotomis šalimis identifikuoti regiono tapatybę apibrėžiantys elementai, o kuriant pozicionavimo strategiją, sujungiant jau turimas žinias su naujomis įžvalgomis (atlikus interviu, kurių metu apklausti užsienio partneriai, kiti Lietuvos regionai, nacionalinės agentūros ir kt.) parengta visapusiška pozicionavimo strategija.

Klaipėdos regiono vizija iki 2030 m. (KRSS2030 priedas Nr. 14.). Kūrybinių dirbtuvių su suinteresuotomis šalimis metu aptariant KR bendros vizijos ir tapatybės aktualumą įvardyta, kad svarbu atliepti žmogiškojo potencialo galimą plėtrą (atvykstantys turistai, gyventojai, talentų pritraukimas ir išlaikymas), investicijų augimo KR perspektyvas bei įvaizdį, kaip bendrą, KR savivaldybes vienijančią kryptį, kuriančią pasitikėjimą tarp savivaldybių, pozicionuojant KR nacionaliniame ir tarptautiniame lygiuose. Numatyta KR plėtros vizija: „Vakarų Lietuva – tvarios jūrinės ekonomikos lyderė Baltijos jūros regione, turtinga patirčių apsilankantiems ir dosni gerovės gyvenantiems“, bendrą tapatybę kuriant per regiono identifikavimą ir pristatymą kaip Vakarų Lietuvos regioną.

Formuojant regiono viziją spręstas klausimas dėl KR identifikavimo ir pristatymo (KRSS2030, priedas Nr. 14, p. 12). Įvertinus suinteresuotųjų šalių nuomonę, lūkesčius, įvertinus analogus ir gerąją patirtį, KR siūloma identifikuoti kaip Vakarų Lietuvą / Vakarų Lietuvos regioną. Šis pasirinkimas turi keletą pranašumų:

- **Geografija.** Aiški lokacija tiek nacionaliniame, tiek tarptautiniame regiono pozicionavime.
- **Žinomumas.** Viešojoje komunikacijoje terminas jau vartojamas, tad naujo prekės ženklo, komunikacinės žinutės pristatymas ir įvedimas į rinką vyks greičiau ir efektyviau.
- **Komunikacinė žinutė.** Svarbi KR vystymosi dalis – mėlynoji ekonomika, žiniomis ir inovacijomis grįsti sprendimai, aukšta pridėtinė vertė ir gerovė visose viešojo gyvenimo srityse. Terminas „vakarai“ semantiškai išpildo šiuos siekius.
- **Vienybė ir aiškumas.** Kaip nurodoma KRSS2030, Vakarų Lietuva – patogi komunikacijos pozicija, sumažinanti įtampą tarpmiestinėje konkurencijoje Lietuvoje, taip pat ir

Klaipėdos regiono viduje, terminas neklaidina suinteresuotųjų šalių neišskiriant regiono centro – Klaipėdos, atitinka Europos šalyse įprastą praktiką regionų pavadinimuose nenaudoti miesto ar regiono centro pavadinimo.

Aktualumas KR. Bendra KR vizija ir diskusijos dėl vieningo regiono identifikavimo kaip „Vakarų Lietuvos“ ar „Vakarų Lietuvos regiono“ svarbus kuriant komunikacijos strategiją, siekiant darnos esamuose ir tęstinumo kuriamuose ilgalaikio planavimo dokumentuose. Kryptingai vystant KR bus veiksmingai užtikrinama regiono pažanga.

3.2. Atskirų savivaldybių komunikaciniai simboliai

Klaipėdos regiono savivaldybės (KRS), įgyvendindamos LR strateginio valdymo įstatyme įtvirtintas nuostatas, rengiami savivaldybių strateginiai plėtros planai (4–10 metų trukmės planavimo dokumentai, skirti aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje planuoti). Numatyta, kad šie planai turi derėti su savivaldybės lygmens teritorijų planavimo dokumentais, kitais strateginio ir programavimo lygmens planavimo dokumentais ir regionų plėtros planais (LR strateginio valdymo įstatymas, 2020).

Strateginiuose KRS plėtros dokumentuose analizuotos savivaldybių vizijos ir jas sudarantys elementai, kartu įtraukiant ir KRSS2030 nurodytas įžvalgas dėl savivaldybių išskirtinumo, komunikacinių žinučių bei KRS reprezentuojantys prekių ženklai, naudojami viešojoje komunikacijoje. Susisteminta informacija pateikta lentelėje žemiau.

4 lentelė. Klaipėdos regiono savivaldybių komunikacijos elementai.

Prekės ženklas	Vizija	Išskirtinumas / komunikacinės žinutės
Klaipėdos m. herbas	„Klaipėda 2035 – veržli, sumani, įtrauki.“ „Klaipėda 2030 – pasaulinio lygio mėlynosios ekonomikos ir sparčių sprendimų miestas: geriausia vieta gyventi, dirbti, ilsėtis ir investuoti Baltijos regione.“	Mėlynoji ekonomika
		Laisvė, gerovė, draugiški aplinkai, naujovės, konkurencingumas, ateitis
2016 m., MB „Iconus“	„Klaipėdos rajono savivaldybė 2035 – atverianti horizontus.“	Tarp pramonės ir gamtos
		Atvirumas, draugiški aplinkai, gerovė, verslumas, kūryba, tvarumas, gamta
2018 m., „New Agency“	„Kretingos rajonas – Kretingos rajonas – vakarų Lietuvos gerovės kraštas, kuriame darniai sąveikauja vietos bendruomenė ir gamta.“	Rajono patrauklumo didinimas ir tvaraus rajono vystymas
		Gerovė, tvarumas, gamta, žmogus, kultūra, istorija
2008 m.	„Neringa – legenda, kuri įkvepia. Gyventojus, dalyvauti Neringos gyvenime ir jausti didelę atsakomybę už ją. Svečius, kuriems Neringa sukuria jaukumo ir vienybės su gamta pojūtį – visi jaučiasi kaip namie.“	Ekologija, turizmas, sveikatingumas, kurortas
		Draugiški aplinkai, savitumas, legenda, pamarys, jūra, paveldas
		Rekreacija, turizmas, kurortas

2017 m., „Age reklama“	„Palanga – tvarus, atviras, saugus ir patogiai pasiekiamas kurortas, Baltijos jūros regiono lyderis su konkurencinga ir inovatyvia sveikatingumo, kultūros ir sporto infrastruktūra bei nuolat puoselėjama integralia kultūrinio paveldo, gamtos išteklių ir modernia aplinka gyvenimui, darbui ir poilsiui.“	Atvirumas, sveikatingumas, tarptautiškumas, saugumas, draugiški aplinkai
2020 m., prof. V. Bernotas	„Skuodas – žemės ūkio ir verslo plėtros kraštas, kuriame patogu ir sveika gyventi bei ilsėtis.“	Žemės ūkis, verslas, turizmas
		Žemaičiai, gerovė, verslumas
1991 m., A. Raudonius	?Šilutės kraštas – kur vanduo ir žmonės kuria veržlų gyvenimą (kultūrinis ir gamtinis turizmas, draugiškas gamtai verslas, ekologiškas žemės ūkis ir žuvininkystė, žalioji energija šiuolaikinėje infrastruktūroje, darni paslaugų plėtra, aktyvus ir jaunėjantis kraštas). Čia žmogui gyventi ir dirbti gera.“	Turizmas, ekologiškas žemės ūkis ir žuvininkystė
		Veržlumas, tvarumas, draugiški aplinkai, globalumas
	Klaipėdos regiono vizija – „Vakarų Lietuva – tvarios jūrinės ekonomikos lyderė Baltijos jūros regione, turtinga patirčių apsilankantiems ir dosni gerovės gyvenantiems.“	

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis *KRSS2030 priedu Nr. 14 (12 p.), Klaipėdos miesto savivaldybės strateginiu plėtros planu, ekonominės plėtros strategija ir įgyvendinimo veiksmų planu „Klaipėda 2030“, Klaipėdos rajono strateginiu plėtros planu iki 2030 m., Kretingos rajono savivaldybės 2021–2030 m. strateginiu plėtros planu, Neringos savivaldybės 2021–2030 m. strateginiu plėtros planu, Palangos miesto strateginiu plėtros planu 2021-2030 m., Skuodo rajono savivaldybės 2020–2025 m. strateginiu plėtros planu, Šilutės rajono savivaldybės 2015-2024 m. strateginiu plėtros planu*.

Visos KRS vizijos suponuoja veiksmus, nukreiptus į sąlygų sudarymą gyvenimo, darbo (verslo ir investicijų) ir poilsio (rekreacijos ir turizmo) plėtrai savivaldybėse ir visame regione. KRS vizijose dažniausiai naudojamos frazės ar pagrindinės mintys bendrai apima šiuos identifikacinius elementus:

- Atvirumas
- Tvarumas
- Veržlumas
- Draugiškumas aplinkai (gamtai).

Prekės ženklai. KRS atskirus prekės ženklus arba herbus naudoja savivaldybių viešosios komunikacijos priemonėse, o bendram KR pristatymui naudojamas AKR (įmonės) logotipas. Siekiant aktyvesnės pozicijos ir žinomumo užsienio rinkose ir nacionaliniu lygiu, reikalingas vieningi vizija ir prekės ženklas KR atpažįstamumui didinti, rinkodaros priemonėms vykdyti. Geroji praktika ir moksliniai tyrimai rodo, kad regioninis prekės ženklas skatina regionų socialinę ir ekonominę plėtrą, ypač dėl istorijos, gamtos ir kultūros paveldo išskirtinėse teritorijose (Margarisova, Vokačova, 2016).

Aktualumas KR. KRS planavimo dokumentai, plėtros vizijos ir prioritetai reikšmingi viso regiono vystymuisi. Atskirų regiono savivaldybių plėtros koncepcijos, savybės ir ypatybės integruojamos bendroje regiono pozicionavimo koncepcijoje.

3.3. Regiono vizija

Klaipėdos regiono bendra vizija formuluojama Klaipėdos regioną pozicionuojant ir pristatant kaip Vakarų Lietuvos regioną. Bendra KRSS2030 numatyta vizija – „Vakarų Lietuva – tvarios jūrinės ekonomikos lyderė Baltijos jūros regione, turtinga patirčių apsilankantiems ir dosni gerovės gyvenantiems“, taip pat 2014 m. Klaipėdos regiono plėtros plane (2014-2020 m.) patvirtinta vizija „Klaipėdos regionas – modernus ir integralus Baltijos jūros regionas, tvaraus ekonominio augimo mokslo technologijos, kultūros turizmo centras su išvystyta infrastruktūra, kuriame glaudžiai bendradarbiaujant kuriama kokybiška aplinka kūrybiškam ir bendruomeniškam žmogui gyventi“ išryškintas tiek atskirų savivaldybių, tiek ir bendras regiono siekis tapti konkurencingu augančio verslo ir investicijų centru su sąlygomis kokybiškam gyvenimui ir poilsiui.

Išskiriamos vizijos dimensijos ir pagrindinės sritys, kurios analizuojamos detaliau:

- tvari jūrinė ekonomika
- lyderystė Baltijos jūros regione
- turtinga patirčių apsilankantiems
- dosni gerovės gyvenantiems

Tvari jūrinė ekonomika – „žiedinė, tausojanti, su jūra susijusi ekonomika, apimanti pramonines ir pramogines, turizmo ar laisvalaikio industrijas (transportas, ištekliai, turizmas, mokslas ir pan.). Ši vizijos dalis kartu apima ir periferinių (susijusių) ekonominių sričių integravimą, t. y. šis ekonominis prioritetas vizijoje nepaneigia kitų ekonominės veiklos rūšių būtinybės ir aktualumo, tačiau akcentuojant šią specializaciją siekiama tvaraus išskirtinumo“ (KRSS2030, priedas Nr. 14, p. 14).

VšĮ „Investuok Lietuvoje“ parengtoje informacinėje medžiagoje investuotojams „*Klaipėda region – your business location in Lithuania*“, išskiriami šie Klaipėdos regiono konkurenciniai pranašumai ir privalumai potencialiems investuotojams (VšĮ „Investuok Lietuvoje“):

- Klaipėdos regionas – vienas **greičiausiai augančių** Lietuvos regionų, sudarantis 11 % šalies BVP.
- Klaipėdos regione sparčiai vystomi **logistikos ir susisiekimo tinklai** – tarptautinis oro uostas, kelių infrastruktūra ir geležinkelių jungtys, veikia tarptautinis Palangos oro uostas (skrydžiai į Londoną, Oslą, Rygą, Kopenhagą; populiariausios jungiamųjų skrydžių per Rygą kryptys – Amsterdamas, Briuselis, Hamburgas, Aberdynas, Frankfurtas, Miuchenas).
- Aktyvus **verslo ir mokslo institucijų bendradarbiavimas** (partnerystės plėtojamos Klaipėdos Universitete ir Jūros tyrimų institute, Klaipėdos mokslo ir technologijų parke

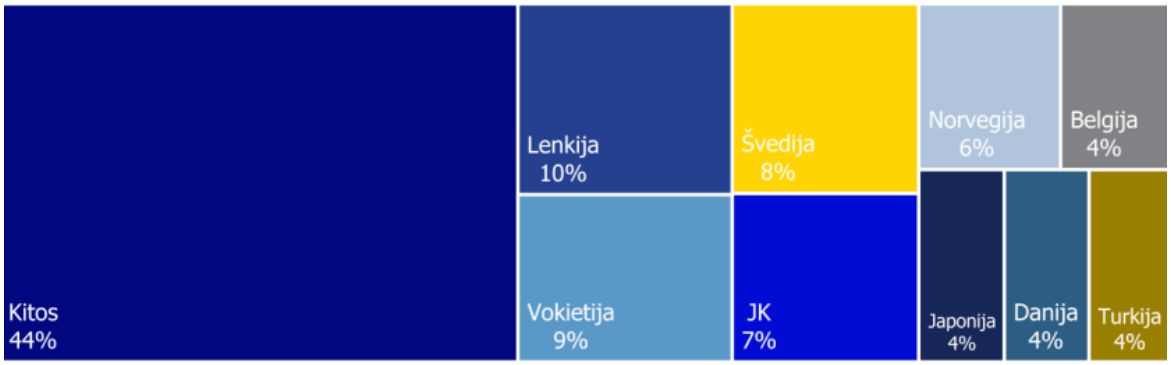
- Klaipėdos regione yra **neužšąlantis tarptautinis uostas**, regioninis logistikos ir transportavimo centras. Uosto maršrutai ir jūrinių linijų geografija itin plati – Baltijos jūros, Viduržemio jūros regionų uostai, Baltijos šalių konteinerinė linija (Klaipėdos uostas. Laivybos linijos). 2022 m. Klaipėdos uostas sujungtas su rytine JAV pakrante, prisijungus į maršrutą Klaipėda–Gdynė–Geteborgas–Brėmerhavenas–Niujorkas–Filadelfija–Norfolkas–Klaipėda (Niujorką kroviniai pasiekia per 15 dienų), taip pat prijungtas į jūrinius maršrutus, susietus su Dominikos Respublikos, Kosta Rikos, Peru, Kolumbijos, Indijos, Pakistano, Saudo Arabijos, Džibučio ir kt. uostais (Klaipėdos uostas. Naujienos).
- „Vakarų Baltijos laivų statyklos“ grupė siūlo visą **jūrų inžinerijos paslaugų** spektrą, tai – didžiausias darbdavys Vakarų Lietuvoje (apie 3000 darbo vietų), glaudžiai bendradarbiaujantis su Norvegijos, Vokietijos ir kt. kompanijomis bei laivų statyklos grupės partneriais Estijoje (Taline) ir Suomijoje (Turku) (Vakarų Baltijos laivų statyklos informacija)
- Stipriausios Klaipėdos regiono **industrinės kompetencijos** – laivų statyba ir metalo apdirbimas, chemijos ir plastikų pramonė, maisto, gėrimų ir tabako gamybos ir apdirbimo sektorius, medžio apdirbimas ir baldų gamyba.

Vertinant lietuviškos kilmės prekių eksportą matomos kiek skirtingos pagrindinės Lietuvos ir KR lietuviškos kilmės prekių eksporto rinkos. Matoma, jog sutampančios rinkos, kuriose tiek Lietuvoje, tiek KR vykdomas eksportas – Vokietija ir Lenkija.

5 lentelė. Eksporto rinkos Lietuvoje ir Klaipėdos regione.

	Lietuva	**Klaipėdos regionas**
Lietuviškos kilmės prekių eksportas		
BVP (mln. Eur)	17 002,5	3 219,3 (18,9 % LT dalies)
Eksporto rinkos	**Vokietija**, JAV, **Lenkija**, Latvija ir Nyderlandai (40 % viso eksporto vertės)	**Lenkija, Vokietija**, Švedija, Jungtinė karalystė, Norvegija (39,7% viso eksporto vertės).

Šaltinis: sudaryta autorės (pagal Versli Lietuva, 2021)



6 pav. Klaipėdos regiono eksporto rinkos.

Šaltinis: Versli Lietuva, 2020.

Vertinant nacionalinę konkurencinę aplinką, lietuviškos kilmės prekių eksporte dominuoja Vilniaus, Kauno, Klaipėdos ir Telšių regionai. Iš viso šioms keturioms apskritims 2020 m. teko net 77 proc. Lietuvoje pagamintų prekių eksporto vertės. Eksportas Klaipėdos regione sudaro 18,9 % Lietuvos dalies. Pagal eksporto augimo tempus, didžiausias augimas pastebimas Vilniaus ir Klaipėdos regionuose.

Klaipėdos regionui būdingos didesnės nei vidutiniškai šalyje materialinės investicijos, o tai kuria palankias sąlygas diegti naujoves, didinti našumą ir konkurencingumą. Tiesioginės užsienio investicijos 2020 m. daugiausia sudarė investicijas iš (TOP 10): Kipro (22,2 %), Danijos (14,4 %), Vokietijos (11,2 %), Šveicarijos (10,4 %), Nyderlandų (10 %), Jungtinių valstijų (7,9 %), Estijos (5,1 %), Rusijos (4 %), Latvijos (2,8 %), Švedijos (2,4 %). TUI iš kitų šalių pritraukta dalis sudarė 9,6 %.

VšĮ „Investuok Lietuvoje“ internetinėje svetainėje išskiriami 4 pagrindiniai investicinės aplinkos Lietuvoje privalumai, aktualūs ir Klaipėdos regione:

1. **Talentingi profesionalai,** padedantys išplėsti verslą (56 % 25–34 metų gyventojų turi aukštąjį išsilavinimą; didžiausia moterų mokslininkių ir inžinierių dalis ES – 52 %; 5-a vieta pasaulyje pagal skaitmeninių technologijų įgūdžius; 85 % jaunų specialistų puikiai kalba angliškai)
2. **Verslo sąlygos** užtikrinančios greitą verslo sėkmę (1 vieta ES pagal BVP augimą vienam gyventojui 2000–2020 m.; 5-a vieta pasaulyje pagal skaitmeninius technologijų įgūdžius; 11-a laisviausia ekonomika pasaulyje; 3 vieta VRE pagal verslo steigimo procedūrų paprastumą; 6-a vieta ES pagal mokesčių sumokėjimo patogumą; 8-a vieta pagal e. paslaugas verslui).
3. **Infrastruktūra** – visos sąlygos sėkmei (1-oje vietoje pasaulyje pagal viešojo belaidžio ryšio spartą; 5-oje vietoje pasaulyje Nacionaliniame kibernetinio saugumo indekse; 2-ieji ES pagal skaitmeninės plačiajuosčio ryšio technologijos (FTTP/FTTB) aprėptį ES; 4G lyderiai 3-oji geriausia 4G interneto aprėptis ES ir visame pasaulyje).
4. **Gyvenimo kokybė**. Lietuva – šalis, kurioje laikas visada jūsų pusėje (6-ieji pagal darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą tarp 40 EBPO narių ir partnerių; Lietuvos sostinė Vilnius – žaliausias miestas Europoje; 1-oje vietoje pasaulyje pagal viešojo belaidžio ryšio spartą; Vilnius, Kaunas ir Klaipėda – kompaktiški ir patogūs, neilgas kelionės laiką į darbą ir atgal, patogus kasdienis gyvenimas) (VšĮ „Investuok Lietuvoje informacija“).

Lyderystė Baltijos jūros regione – „tai specializacijos krypties deklaravimu ir kompetencijų, priemonių bei išteklių sutelkimu grįsta minties, iniciatyvos ir ambicijų lyderystė dėl jūrinės bioekonomikos, vandens ir pakrančių turizmo ekonominės plėtros Baltijos jūros regione, išsaugant jūros išteklius, mažinant taršą ir išnaudojant šį gamtinį pranašumą“ (KRSS2030, priedas Nr. 14, p. 14). KRSS2030 išskirta, kad su Baltijos jūros makroregionu Klaipėdos regionas konkuruoja talentų (aukštos kvalifikacijos specialistų, žmonių) pritraukimo aspektu (didžiaisiais miestais, Ryga),

tiesioginių užsienio investicijų aspektu (Ryga), turizmo srautų aspektu konkuruojama su Baltijos jūros regiono teritorijomis, ypač – Lenkijos ir Latvijos pajūrio teritorijomis (KRSS2030, priedas Nr. 14, p. 8).

Talentų pritraukimo srityje Lietuva (Klaipėdos regionas) turi konkurencinį pranašumą lyginant su Latvija (Ryga) dėl didesnio vidutinio atlyginimo dydžio (bruto vidutinis atlyginimas Latvijoje – 1435 Eur, Lietuvoje – 1679 Eur), kuriamos patrauklios „workation“ aplinkos (Klaipėdos kultūros fabrikas, „Lighthouse“, Klaipėdos mokslo ir technologijų parkas), sukurti ir aktyviai palaikomi ryšiai su Baltijos jūros regiono šalimis įvairių jūrinių mokslinių tyrimų, paslaugų ir kt. srityse, veikia 1 iš 3 Lietuvoje talentų pritraukimo politika suinteresuota agentūra (Klaipėda ID), bendradarbiaujanti su skirtingais sektoriais (VšĮ „Investuok Lietuvoje“, 2021), sukurtos finansinės paskatos talentų pritraukimui (parama būstui ir lietuvių kalbos kursams),

Tiesioginės užsienio investicijos. Pagrindiniai Klaipėdos regiono konkurentai TUI srityje BJR makroregione – Ryga, Lietuvoje – Vilnius ir Kaunas. Toliau apžvelgiama bendra Lietuvos ir Latvijos bei įvardytų regionų situacija.

6 lentelė. Tiesioginės užsienio investicijos Klaipėdos regiono konkurencinėje aplinkoje.

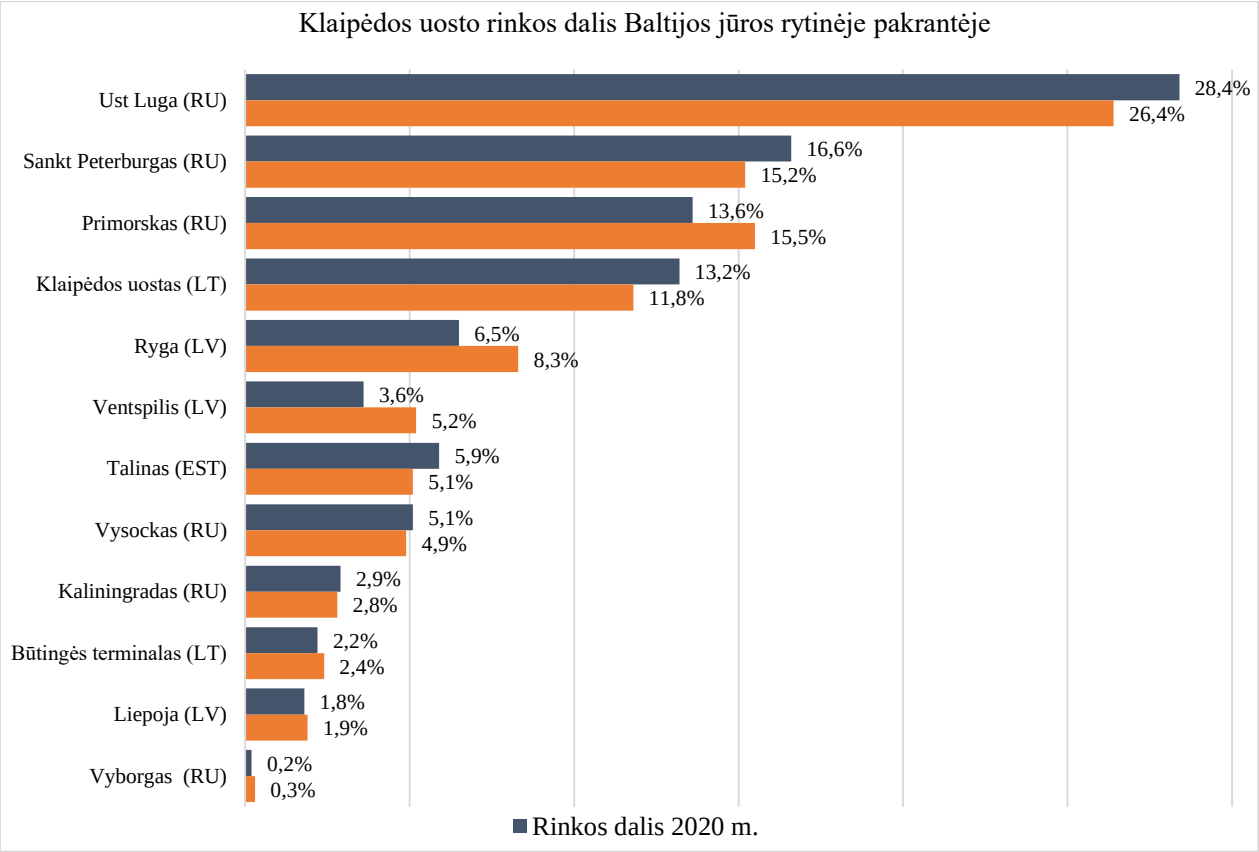
Šalis	Latvija	Lietuva		
TUI, mln. Eur	16 700	23 938,13		
TUI pagal šalis	76 % TUI sudaro investicijos Iš ES, pagrindinės šalys – Švedija, Estija, Rusija, Lietuva, Kipras, Vokietija	88 % TUI sudaro investicijos Iš ES, pagrindinės šalys – Švedija, Vokietija, Nyderlandai, Estija, Kipras, Lenkija		
Miestai	Ryga	Vilniaus regionas	Kauno regionas	Klaipėdos regionas
TUI, mln. Eur, %	80 %	18118,52 75,6 %	2117,28 8,8 %	1652,44 6,9 %
TUI pagal šalis	n.d.	Vokietija, Švedija, Estija, Nyderlandai, Liuksemburgas, Kinija, Kipras	Nyderlandai, Suomija, Vokietija, Švedija, Šveicarija, Danija	Kipras, Danija, Šveicarija, Vokietija, JAV, Nyderlandai, Estija

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Latvijos investicijų ir plėtros agentūros (2020) ir Lietuvos statistikos departamento duomenimis (2020 m.)

Kalbant apie konkurencinius pranašumus reikia pažymėti, kad Ryga (Latvija) kaip sostinės regionas turi daugiau privalumų nei Klaipėdos regionas. Latvijos pajūrio zonoje veikia 3 jūrų uostai (Ryga, Ventspilis, Liepoja, pagrindinės (artimiausios kryptys) – Šiaurės Europa), Rygos tarptautinis oro uostas aptarnauja 44 % Baltijos šalių lėktuvų keleivių (vasarą siūlomos 106, žiemą – 77 skrydžių kryptys), uostamiesčiuose veikia ir Laisvosios ekonominės zonos, investuotojams išduodami investuotojų vaučeriai (su skiriamu finansavimu atlikti dizaino inovacijoms, tyrimams, strategijoms, galimybių studijoms ir kt.), inovacijų motyvacijos programa, įkurti verslo inkubatoriai 15 Latvijos miestų (Latvia Business Guide). Pažymėtina, kad pagrindinė latvių investicijų kryptis – Lietuva (apie

27 %) ir Estija (apie 9 %). Taip pat pastebima, kad bendro žinomumo atžvilgiu Lietuva nusileidžia Latvijai ir Estijai. Geriausiai atpažįstama Estija, labiausiai painiojamos – Latvija ir Lietuva, neturinčios aiškios pozicionavimo žinutės (LR Vyriausybės kanceliarija). Investuotojų pritraukimo aspektu galima išskirti šiuos Klaipėdos regiono (ir bendrai Lietuvos) konkurencinius pranašumus:

- Orientacija į jūrinę (mėlynąja ekonomiką) – gilios tradicijos, sparti sektoriaus ir tarpsektorinio bendradarbiavimo plėtra – įkurtas jūrinis klasteris, „Blue Growth Leaders Academy“
- Veikiančios aukštojo mokslo įstaigos – Klaipėdos universitetas, LCC tarptautinis universitetas, Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla, vykdomos MTEP veiklos (KMTP ir Jūros tyrimų institutas).
- Regiono savivaldybių susitarimu paspartintos statybas leidžiančių dokumentų išdavimo procedūros verslams, savivaldybės teritorijoje investuosiantiems ne mažiau kaip 3 mln. EUR ir sukursiantiems bent 20 darbo vietų
- Klaipėdos mokslo ir technologijų parke įkurtas ir veikia verslo inkubatorius su biurais, 3D modeliavimo baze, SGD (suskystintų gamtinių dujų) kompetencijų centras, patalpos prototipų ir mažos apimties gamybai.
- Klaipėdos LEZ – Baltijos šalyse viena pirmųjų įsteigtų laisvųjų ekonominių zonų, efektyviausiai valdoma pagal pritrauktų investicijų ir sukurtų darbo vietų skaičių Klaipėdos regione (Klaipėda ID, 2022).
- Neužšąlantis Klaipėdos valstybinis jūrų uostas, jungiantis Pietų Baltijos jūros uostus. Šio uosto krova 2020 m. buvo didesnė nei Rygos, Ventspilio ir Liepojos kartu (8 pav.). „Klaipėdos uosto konkurentais laikomi rytinės Baltijos jūros pakrantės uostai, kurie turi galimybę varžytis su Klaipėdos uostu dėl krovinių srautų, einančių Rytų–Vakarų transporto koridoriumi“ (Klaipėdos uostas, 2019).
- Lietuva – 4 vietoje pasaulyje verslumo srityje (IMD, 2020).
- Lietuva – 39 vietoje pagal pasaulinį konkurencingumo reitingą (Latvija – 41, Estija – 31 vietoje; 2019 m.). Geriausiai vertinamas makroekonominis stabilumas, informacinių ir komunikacijų technologijų taikymas (WEF, 2019)



7 pav. Baltijos jūros rytinės pakrantės uostų rinkos dalis 2019-2020 m.

Šaltinis: VĮ Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos 2020 m. veiklos ataskaita.

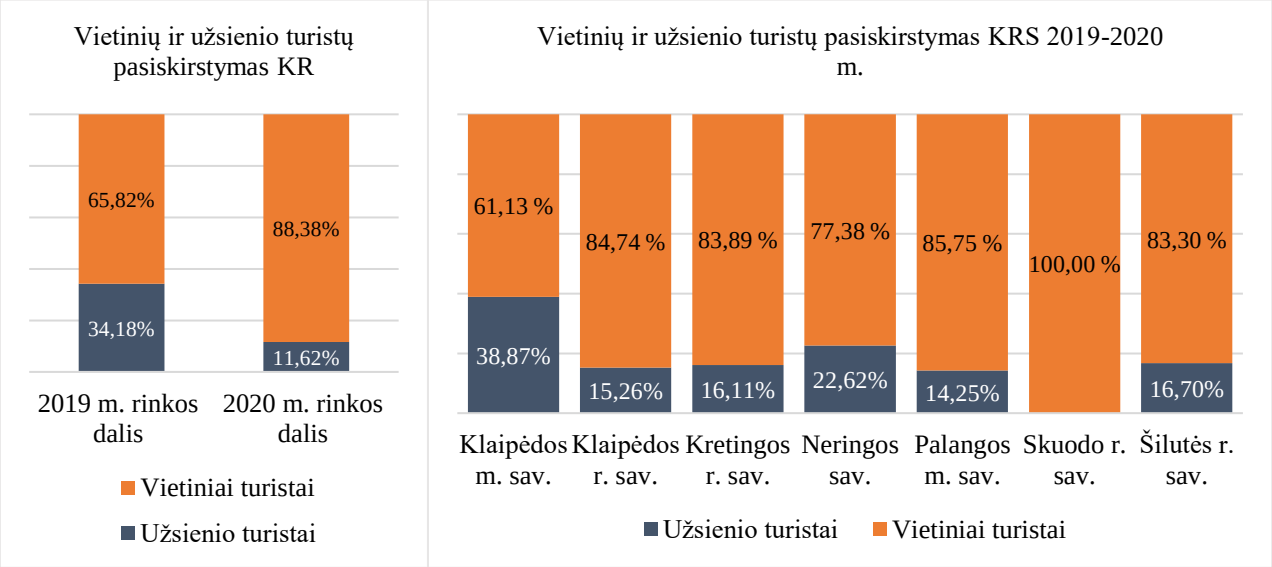
Klaipėdos regionas – turtingas patirčių apsilankantiems

Turizmo sektoriaus ir rekreacinio potencialo plėtra – svarbus Klaipėdos regiono tvaraus vystymosi elementas, ypatingą dėmesį skiriant jūriniam ir pakrančių turizmui. Dėl turimų rekreacinių išteklių, Klaipėdos regione dominuoja jūrinis ir pakrančių turizmas. Vandens turizmo kontekste daugiausia turistų į Klaipėdos regioną atvyksta kaip ieškojimų/atradimų tipo turistai, tikslingo tipo turistai, renginių turistai (Spiriajevas, Perminas, Locaitienė 2020, p. 60). KRSS2030 išskirtos „prioritetinės priemonės, susijusios su jūrinio turizmo Baltijos jūroje ir Kuršių mariose infrastruktūros skatinimu“ (KRSS2030, priedas Nr. 4, p. 22):

1. Kruizinis (jachtų) turizmas ir susisiekimo Baltijos jūra gerinimas;
2. Pramoginių laivų turizmas Kuršių mariose;
3. Turizmas pakrantės zonoje:
   a) Paplūdimių turizmas (jų lankymas ir jūrinis sportas);
   b) Ekologinis turizmas (dviračių takai, Minijos vandens turizmo trasos, pėsčiųjų turizmas, ornitologinis turizmas)

Nacionaliniu lygiu pastebima, kad Klaipėdos m. ir Palangos m. yra tarp 6 miestų Lietuvoje, pritraukiančių vidutiniškai daugiausiai turistų. Nors didžiausią dalį KR sudaro vietinis turizmas, sulaukiama nemažai užsienio turistų susidomėjimo. Daugiausia turistų atvyksta iš Europos šalių – Latvijos, Estijos, Vokietijos, Rusijos, Lenkijos, Ukrainos. Pagrindiniai traukos objektai – Kuršių nerija, Palangos paplūdimys, Lietuvos jūrų muziejus.

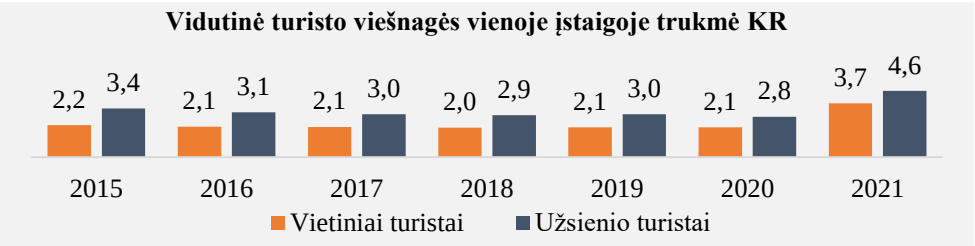
Turistų segmentai ir tikslinės rinkos. Pastebima, kad Klaipėdos regiono turizmo sektoriuje (iki pandemijos) vietinių ir iš užsienio atvykusių turistų dalis buvo atitinkamai 65,8 % ir 34,2 %. Daugiausia užsienio turistų pritraukia Klaipėdos m. ir Neringos sav.



8 pav. Vietinių ir užsienio turistų pasiskirstymas Klaipėdos regiono savivaldybių apgyvendinimo įstaigose 2019-2020 m. laikotarpiu.

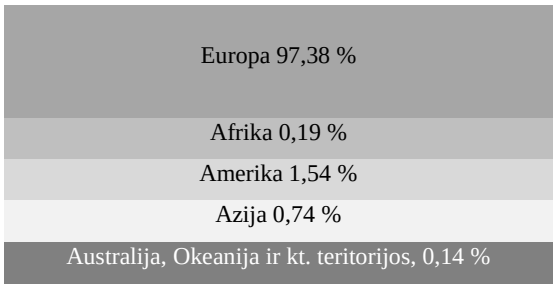
Šaltinis: VšĮ Keliauk Lietuvoje, 2016-2020 m. turizmo statistikos infografikas.

Svarbu ir tai, kad pagal vidutinės turisto viešnagės apgyvendinimo įstaigose statistiką buvo akivaizdu, kad Klaipėdos regionas pasirenkamas kaip savaitgalio kelionės kryptis. Vis tik 2021 m. tiek vietinių, tiek užsienio turistų apsistojimo (atostogų laikas) išaugo, Klaipėdos regionas buvo pasirenkamas ilgesnėms atostogoms.



9 pav. Vid. turistų viešnagės trukmė apgyvendinimo įstaigose 2016-2020 m.

Šaltinis: VšĮ Keliauk Lietuvoje, 2016-2020 m. turizmo statistikos infografikas

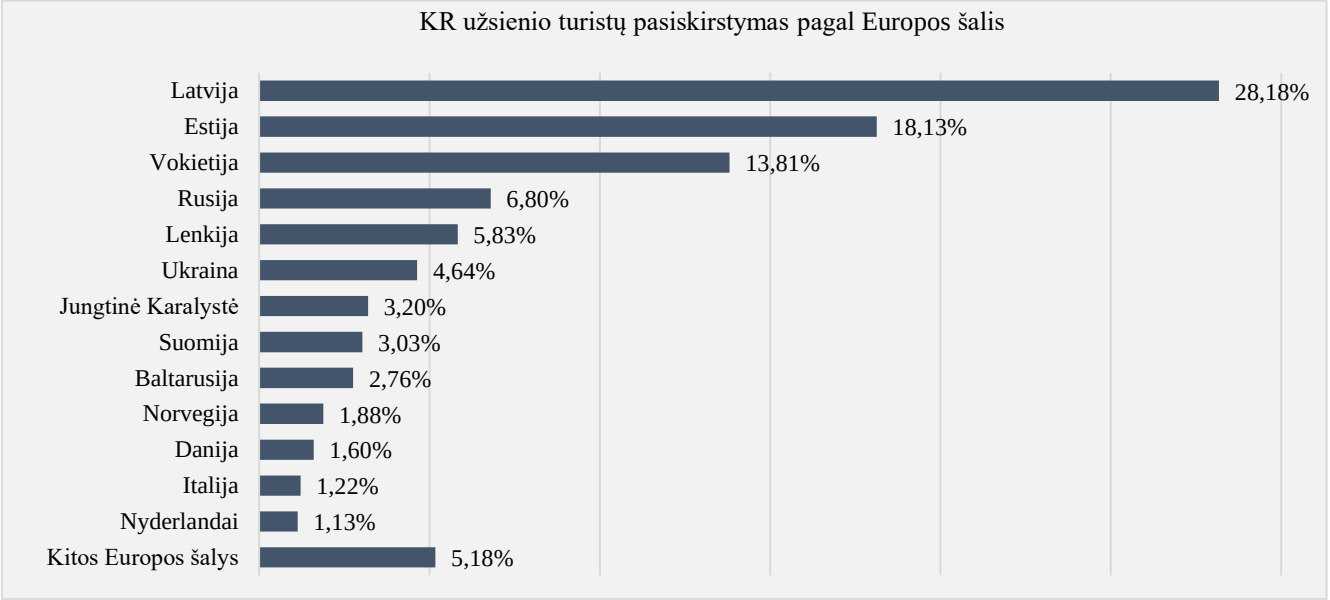


10 pav. Užsienio turistų segmentai KR apgyvendinimo įstaigose, 2020 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

11 pav. pavaizduoti užsienio turistų segmentai KR savivaldybių apgyvendinimo įstaigose – daugiausia jų atvyksta iš Europos (97,38 proc.).

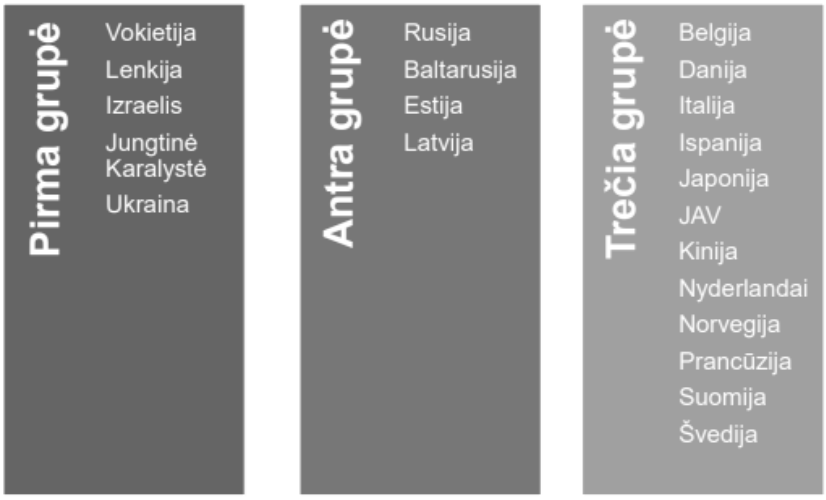
Klaipėdos regiono turizmo rinkodaros strategijoje 2014-2020 m. išskirtos tikslinės turizmo rinkos: Lietuva, Vokietija, Rusija, Baltarusija, Latvija, Lenkija, Jungtinė Karalystė. Analizuojant naujausius statistinius rodiklius pagal atskirų šalių segmentus matyti, kad KR daugiausia turistų sulaukia iš Latvijos, Estijos, Vokietijos, Rusijos, Lenkijos, Ukrainos, kurios kiek keičia tikslinių turizmo rinkų sąrašą.



11 pav. Užsienio turistų pasiskirstymas KR savivaldybių apgyvendinimo įstaigose 2020 m.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Lietuvos prioritetinės turizmo rinkos skirstomos į 3 pagrindines grupes. Prioritetinių rinkų nustatymas ir koncentracija į šių turistų segmentus, kaip nurodo VšĮ „Keliauk Lietuvoje“ (2021), paspartins Lietuvos turizmo verslo plėtrą ir ekonominį augimą. Vertinant išskirtas prioritetines Lietuvos turizmo rinkas bei Klaipėdos regione daugiausia apsilankančių turistų segmentus pagal šalis, galima išskirti bendras pirmos grupės rinkas: Vokietija, Lenkija, Jungtinė Karalystė, Ukraina; antros grupės rinkos: Rusija, Baltarusija, Latvija, Estija.



12 pav. Prioritetinių Lietuvos turizmo rinkų grupė.

Šaltinis: VšĮ "Keliauk Lietuvoje", 2021.

VšĮ „Keliauk Lietuvoje" atliktas turizmo sektoriaus plėtros tyrimas atskleidė, kad pirmosios grupės turistai dažniausiai atvyksta oro transportu (Klaipėdos regione šioje tikslinių rinkų grupėje tiesioginiai skrydžiai vykdomi tik į Jungtinę Karalystę), vandens transportas aktualus turistams iš Vokietijos. Turistai iš pirmosios grupės segmento labiausiai domisi miestu turizmu, susipažįstant su kultūra, gastronomija bei mėgsta trumpas (2-3 nakvynių) išvykas. Tyrime taip pat išskirti pagrindiniai veiksmai dirbant su šiomis rinkų grupėmis, aktualūs ir Klaipėdos regionui dėl sutampančių segmentų:

- „*Vykdyti nuolatinę bei aktyvią rinkodarą B2B ir B2C sektoriuose*",
- „*Vykdyti nacionalines reklamos kampanijos plačiai auditorijai, srauto skatinimo kampanijos galutiniam vartotojui*",
- „*Nuolat komunikuoti su tiksline auditorija socialiniuose tinkluose*",
- „*Bendradarbiavimas su rinkų kelionių organizatoriais, skatinant įtraukti naujus turizmo produktus/pasiūlymus į savo pardavimo katalogus, vykdant mokymus apie kryptį, padedant rasti naujus verslo partnerius, siūlant paramą bendroms reklamos kampanijoms organizuoti, gali daryti teigiamą įtaką grupinių kelionių srautams į šalį*" (VšĮ „Keliauk Lietuvoje", 2020).

Antroji tyrime išskirta rinkų grupė – Baltijos šalys. Latvijos ir Estijos turistai Lietuvą taip pat renkasi savaitgalio kelionėms (2-3 dienų). Šių šalių keliautojai, kaip nustatyta tyrime, dažniausiai ieško gastronominių patirčių, istorinių lankytinų objektų. Didžiausią įtaką Lietuvos pasirinkimui šioje rinkų grupėje daro lengvas susisiekimas, saugumas, naujų krypčių, neaplankytų vietų atradimas, o taip pat išskirtas ir žemas nusikalstamumo lygis šalyje – kelionės ten, kur ramu, saugu, tampa prioritetu keliaujant su, pavyzdžiui, šeima.

Trečioji rinkų grupė skirstoma į subkategorijas:

- Vakarų/pietų šalys – Prancūzija, Italija, Ispanija
- Šiaurės šalys – Suomija, Švedija, Norvegija, Danija
- Beniliuksas – Belgija, Nyderlandai
- Tolimosios šalys – JAV, Japonija ir Kinija

Klaipėdos regionas pagal analizuojamų trečiosios grupės turistų srautus daugiausia pritraukia Šiaurės šalis – Suomiją, Norvegiją, Daniją. Pastebima, kad šių rinkų pasiekiamumas priklausomas nuo oro transporto (Palangos oro uoste yra kryptis į Kopenhagą, Daniją), vandens transportas (veikia DFDS kelto maršrutas į Karlshamną (Švedija).

Naujausias užsienio turistų Lietuvoje (Estijos, Latvijos, Lenkijos, Jungtinės Karalystės, Vokietijos turistų segmentų) tyrimas (VšĮ „Keliauk Lietuvoje, 2021) atskleidė, jo vieni dažniausiai keliauja Jungtinės karalystės ir Estijos turistai, su turistų grupėmis – Vokietijos, Lenkijos ir Latvijos turistai. Visos šios grupės daugiausia savarankiškai planuoja savo keliones pagal viešai randamą ir prieinamą informaciją. Pagrindiniai šių grupių informacijos šaltiniai planuojant keliones – rekomendacijos iš pažįstamų ir socialiniai tinklai „Facebook“, „Instagram“, internetinės svetainės.

Traukos objektai. „Keliauk Lietuvoje“ (2020 m.) tyrimas, skirtas įvertinti vietinio turizmo tendencijas Lietuvoje, atskleidė, kad būtent Klaipėdos regionas yra dažniausia vietinių turistų pastarųjų metų kelionių kryptis. Teritorijos, kurios dažniausiai pasirenkamos poilsiui – Palanga, Šventoji, Klaipėda. Tai patvirtinama ir KRSS2030 – „Pajūrio regionas išlieka populiariausia kryptis kasmetinių atostogų metu ir ilgųjų savaitgalių išvykoms“ (KRSS2030, p. 34), o Klaipėda, Neringa ir Palanga priskiriamos didžiausią turistinį ir rekreacinį potencialą turinčioms vietovėms tiek vietinio, tiek tarptautinio turizmo aspektais. Prie didelio rekreacinio potencialo priskirtos Klaipėdos ir Šilutės rajonų savivaldybės. Mažą rekreacinį potencialą turi Kretingos ir Skuodo rajonų savivaldybės, tačiau čia itin palankios sąlygos plėtoti aktyvų, gamtinį turizmą, kurtis specifines ar netradicines paslaugas turistams siūlantiems verslams (KRSS2030, priedas Nr. 4, p. 16).

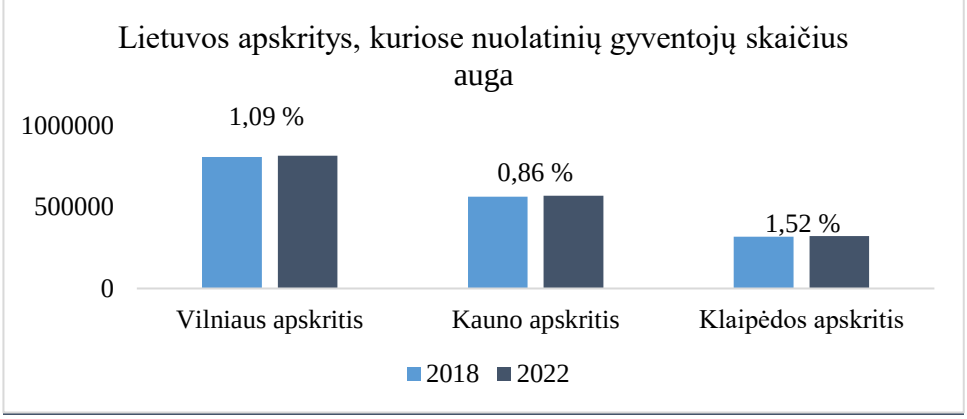
VšĮ „Keliauk Lietuvoje“ 2021 m. atliktas dar vienas įdomus tyrimas, leidžiantis įvertinti Lietuvos turistinių vietovių ir traukos objektų infrastruktūros išvystymo lygį. Tyrime bendradarbiaujant su Lietuvos savivaldybių turizmo informacijos centrais ir „Keliauk Lietuvoje“ atstovais parengtas lankomiausių objektų savivaldybėse sąrašas ir jų vertinimas pagal įvairius kriterijus (pritaikymas, susisiekimas, paslaugos ir t.t.). Klaipėdos regione šie pagal srautus lankomiausi ir geriausiai įvertinti traukos objektai apima (TOP 5 kiekvienoje iš savivaldybių):

- Klaipėdos m. - Klaipėdos geležinkelio stotis, Klaipėdos autobusų parkas, Klaipėdos pilies muziejus, Lietuvos Jūrų muziejus (delfinariumas), Melnragės I paplūdimys
- Klaipėdos r. - Drevernos apžvalgos bokštas, Pajūrio regioninio parko lankytojų centras, Karklė ir Olando kepurės skardis, J. Gižo etnografinė sodyba, Drevernos mažųjų laivų uostas

- Kretingos r. - Kretingos Lurdas, Kretingos geležinkelio stotis, Kretingos grafų Tiškevičių dvaras ir muziejus, J.K. Chodkevičiaus paminklas, Salantų regioninio parko lankytojų centras.
- Neringa – Ekspozicija „Gyvenimas Kuršių nerijoje XIX a. viduryje“, vėtrungių ekspozicija, Nidos krantinės takas ir uostelis, Nidos paplūdimys, Akmens skulptūrų parkas.
- Palangos m. – Palangos Iveros Dievo Motinos ikonos cerkvė, Palangos gintaro muziejus, Palangos autobusų stotis, Palangos jūros tiltas, Jūratės ir Kąstyčio skveras.
- Skuodo r. – Skuodo autobusų stotis, Mūro kryžiaus koplyčia, Respublikinis Vaclovo Into akmenų muziejus, Skuodo Švč. Trejybės bažnyčia, Mosėdžio paplūdimys
- Šilutės r. – Šilutės autobusų stotis, pėsčiųjų, dviračių takas palei Šyšos upę, Ventės rago ornitologijos stotis, Šilutės mažųjų laivų uostas, Hugo Šojaus dvaras ir muziejus.

Regionas – dosnus gerovės gyvenantiems

Klaipėdos regionas – sparčiausiai augantis regionas Lietuvoje (13 pav.). Gyvenamoji aplinka ir potencialiems investuotojams pristatoma kaip išskirtinumas Lietuvoje ir Klaipėdos regione. Baltijos jūros pakrantėje, gamtos apsuptyje esantis Klaipėdos kraštas – dovana gamtos mylėtojams ir sporto entuziastams. Įspūdinga Rytų Prūsijos ir Vokietijos architektūra, vandens turizmo ir laisvalaikio veiklos – buriavimas, kaitavimas, burlenčių sportas, pasivaikščiojimo ir dviračių takai, žvejyba.



13 pav. Gyventojų skaičius Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos regionuose.

Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Savivaldybių gerovės indekso 2021 m. tyrimo duomenys (Vilniaus politikos analizės institutas, 2022) rodo, kad 5 iš 7 Klaipėdos regiono savivaldybių patenką į TOP 10 savivaldybių pagal

geriausią vietą gyventi (pasiskirstymas pagal vietas – Klaipėdos r. (2), Neringa (3), Klaipėdos m. (5), Palangos m. (7), Kretingos r. (10). Indeksas rodo bendrą savivaldybių situaciją įvairiose srityse, pavyzdžiui, vertinamoms galimybės gyventojams integruotis į darbo rinką, lygių galimybių vertinimas, saugumas, socialinių ir sveikatos paslaugų prieinamumas, vidutinis atlyginimas, tiesioginės užsienio investicijos, švietimo situacija, migracija ir kt.

Apibendrinant skyriuje pateiktą informaciją galima išryškinti keletą aspektų. Svarbu akcentuoti tai, kad tiek planavimo dokumentuose ir strategijose, tiek Klaipėdos regiono plėtros kryptyse užkoduota orientacija į tvarumą, darnų išteklių naudojimą, gyvenimo gerovę ir patirčių kūrimą regione apsilankantiems turistams. Atlikus išsamią skirtingų sektorių analizę taip pat išryškėjo tikslinės Klaipėdos regiono komunikacijos rinkos – Vokietija ir Lenkija (eksportas, turizmas, jūrinių ir pakrančių išteklių bei jūros ekosistemų darnus naudojimas), siekiama stiprinti ryšius su Skandinavijos šalimis (inovacijos, gerovės kūrimas, darni plėtra, gerosios praktikos perėmimas). Šios rinkos sutampa ir su vienomis iš Lietuvos tikslinių rinkų, tad svarbu kryptingai vykdyti suplanuotus komunikacijos veiksmus. Siekiant nustatyti šių komunikacijos veiksmų pagrindą – pagrindinę Klaipėdos regiono komunikuojamą žinutę ir rengiant komunikacijos strategiją, svarbu atlikti Klaipėdos regiono įvaizdžio ir žinomumo vertinimą.

IV. KLAIPĖDOS REGIONO KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS RENGIMAS

4.1. Tyrimo koncepcija ir metodologija

Šio darbo tikslas – sukurti Klaipėdos regiono komunikacijos strategiją, skirtą pozicionuoti regioną nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu. Klaipėdos regionas kaip tiriamo reiškinio (regiono įvaizdžio ir žinomumo) subjektas pasirinktas dėl kelių priežasčių. Klaipėdos regione jau 10 metų veikia asocijuota, visas 7 regiono savivaldybes vienijanti organizacija – asociacija „Klaipėdos regionas“. Asociacija per veiklos metus užtikrino kryptingą regiono vystymąsi, strategijų kūrimą, funkcinių zonų ir tikslinių tyrimų atlikimą siekiant tolygios plėtros. Taip pat, asociacijos ir regiono savivaldybių iniciatyva, 2021 m. parengta pirmoji Lietuvoje tokio tipo ekonominės regioninės specializacijos strategija (KRSS2030), kurioje atlikti reikšmingi tyrimai ir analizės, sudarančios ir komunikacijos strategijos pagrindą – Klaipėdos regiono vertybinio pagrindo ir identiteto analizę bei ilgalaikę regiono viziją iki 2030. Šios priežastys suponuoja prielaidas ir kitų regionų tolygiam vystymuisi, perimant gerąją patirtį vienijant veiksmus vieningai regionų komunikacijai, todėl tyrimui pasirinkta teritorija – Klaipėdos regionas.

Atlikus išsamią mokslinės literatūros analizę, įvertinus Klaipėdos regiono komunikacijai ir pozicionavimui reikšmingą aplinką, svarbu išsiaiškinti, kaip skirtingos suinteresuotosios šalys vertina regiono įvaizdį ir žinomumą. Kaip nurodo ankstesniuose skyriuose analizuotos autorės I. Ucinavičiūtė ir R.Prapiestienė (2019), formuojant įvaizdį svarbu nustatyti, kokios vertės jau yra priskiriamos vietovės įvaizdžiui, t y. kokie pagrindiniai elementai kuria vietos įvaizdį potencialių vartotojų sąmonėje (gyventojų, turistų, verslo atstovų ir kt.). Siekiant atlikti tyrimą ir sukurti komunikacijos strategiją apibendrinant rezultatus (šio darbo uždavinys Nr. 4), Klaipėdos regiono įvaizdžio vertinimui pasitelktas S. Anholt įvaizdžio vertinimo šešiakampis (4 pav., 2.2.2. poskyris). Šis modelis leis nustatyti, kaip Klaipėdos regionas vertinamas įvairių suinteresuotųjų šalių ir, įvertinus anksčiau analizuotus duomenis, parengti Klaipėdos regiono komunikacijos strategiją.

Šio empirinio **tyrimo tikslas** – nustatyti Klaipėdos regiono įvaizdžiui ir žinomumui nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu būdingus elementus formuojant regiono komunikacijos strategiją. Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti regiono įvaizdžio vertinimui Lietuvoje ir užsienyje būdingus elementus.
2. Įvertinti regiono žinomumo Lietuvoje ir užsienyje dėmenis pagal skirtingas subkategorijas.
3. Išsiaiškinti regiono komunikacijai Lietuvoje ir užsienyje (nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu) reikšmingus aspektus ir suformuluoti komunikacijos kryptis.

Tyrimo metodologija. Empiriniam tyrimui atlikti taikyta kokybinė tyrimo metodologija. Kaip teigiama, „kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė, atlikta remiantis įvairiais šaltiniais, leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą“ (Kardelis, 2002, p. 105). Ši metodologija pasirinkta todėl, kad leidžia išsiaiškinti ir interpretuoti tiriamą reiškinį, tokio tipo tyrimu geriausiai atskleidžiamas tyrimo objektas ir realizuojamas tyrimo tikslas bei uždaviniai. Rengiant komunikacijos strategiją tai itin svarbu, kadangi išsiaiškinti Klaipėdos regiono įvaizdį ir žinomumą lemiančius veiksnius leidžia suprasti plačiame kontekste.

Tyrimo strategija. Empirinis tyrimas atliktas fokus grupių ir individualių, pusiau struktūrizuotų interviu metodu. Vadovaujantis šiuo metodu, interviu metu informantui galima užduoti ir papildomus klausimus, siekiant išplėtoti temą, patikslinti atsakymą. Anot D. Cohen (2006, p. 1), pusiau struktūruoto interviu metu tyrėjas ir informantai bendrauja formaliu būdu. Tyrėjas sumodeliuoja tyrimą ir paruošia klausimyną, kurį naudoja kaip tam tikrą gidą interviu metu, tačiau gali užduoti ir papildomus klausimus atsakymui pagilinti. Interpretuojant gautus interviu klausimus naudotas turinio analizės metodas. Šis metodas, anot S. Elo ir H. Kyngas (2007, p. 108) yra tinkamas analizuojant tekstines, verbalines ir vizualinės komunikacijos žinutes. Turinio analizė leidžia daryti

tinkamai patvirtintas išvadas priklausomai nuo analizuojamų duomenų turinio ir konteksto, turint tikslą gauti žinių ir naujų įžvalgų apie tiriamą temą. Didelės apimties interviu geriausia analizuoti taikant turinio analizės metodą, išskiriant svarbiausius su tema susijusius informantų atsakymus.

Interviu metu informantams buvo pateikti 13 klausimų, susijusių su ekspertiniu ir asmeniniu Klaipėdos regiono įvaizdžio ir žinomumo vertinimu pagal S. Anholt modelį. Klausimų dimensijos, subdimensijos ir tikslai, kuriems priskirti atitinkami klausimyno klausimai, detalizuoti 7 lentelėje.

7 lentelė. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai (žr. 1 priedą) ir jų pagrindimas.

Dimensijos (pagal S. Anholt)	**Subdimensijos**	**Klausimų bloko tikslas**	**Klausimo Nr. klausimyne**
Turizmas	Patirtis	Išsiaiškinti, kokia yra informantų patirtis lankantis regione, kaip vertinamos atskiros turizmo rūšys	1, 2
	Traukos objektai	Nustatyti pagrindinius turistinius traukos objektus, turinčius didžiausią potencialą	3
Eksportas	Sritys	Identifikuoti pagrindines eksporto sritis ir jų specifiką	4
	Potencialas	Nustatyti, kokios eksporto sritys matomos kaip didžiausią potencialą turinčios ateityje	5
Valdymas	Vertinimas	Išsiaiškinti, kaip vertinama viešojo valdymo situacija, institucijų atvirumas ir partnerystės	6, 7
Investicijos ir imigracija	Patrauklumas	Įvertinti, ar Klaipėdos regionas patrauklus investicijoms, aukštos kvalifikacijos specialistų, talentų pritraukimui	8, 9
Kultūra, paveldas	Išskirtinumas	Nustatyti, kokie pagrindiniai kultūriniai elementai išskiria Klaipėdos regioną iš kitų regionų Lietuvoje ar Baltijos jūros regione	10, 11
Gyventojai	Gyvenamoji aplinka	Išsiaiškinti, kaip vertinama Klaipėdos regiono gyvenamoji aplinka ir kaip charakterizuojami regiono gyventojai	12, 13

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo eiga. Suformulavus klausimyną informantams (tiesiogiai rekomendavus Asociacijai „Klaipėdos regionas“ arba bendruoju įstaigų el. paštu) buvo išsiųsti elektroniniai laiškai su pateiktu prisistatymu bei trumpa informacija apie atliekamą tyrimą (tyrimo tikslas ir objektas) bei interviu klausimynas. Vėliau su informantais susisiekta telefonu ar el. paštu susitariant dėl jiems tinkamo interviu būdo (nuotoliniu būdu *MS Teams* platformoje arba raštu, įvertinus užimtumą) ir laiko arba, neperskaičiusiems laiško, trumpai papasakota apie tyrimą ir paklausta dėl interviu galimybės. Atliekant interviu informantams užduoti suformuluoti klausimai, interviu metu užduodant ir

papildomus klausimus siekiant plėtoti temą, gauti papildomų įžvalgų. Gavus leidimą, padarytas interviu įrašas, kuris vėliau buvo transkribuotas, užrašant pagrindines informantų išsakytas mintis tam tikru klausimu. Interviu transkripcija analizuota turinio analizės metodu interpretuojant gautus atsakymus.

Informantų atrankos kriterijai ir tyrimo imtis. Siekiant kuo platesnio informantų profilio bei didesnės galimų atsakymų įvairovės, nutarta apklausti:

- 4 skirtingų sektorių Klaipėdos regione atstovus (viešasis, privatus, mokslo ir švietimo, nevyriausybinis sektoriai). Suformuotos 4 fokus grupės, apklausti . Siekta išsiaiškinti, kaip skirtingų sektorių atstovai, gyvenantys ir/ar dirbantys Klaipėdos regione vertina regioną per tiriamas įvaizdžio dimensijas.
- Regioninius atstovus – kitų 9 Lietuvos regionų organizuotų regioninio lygmens valdymo struktūrų atstovus. Siekta išsiaiškinti, kaip kiti Lietuvos regionai (potencialiai konkuruojantys ir/ar bendradarbiaujantys investicijų, aukštos kvalifikacijos specialistų, naujų gyventojų, turistų pritraukimo srityse) vertina Klaipėdos regioną.
- Nacionalinių agentūrų VšĮ „Investuok Lietuvoje“, VšĮ „Versli Lietuva“, VšĮ „Keliauk Lietuvoje“, Lietuvos savivaldybių asociacijos atstovus. Šios grupės atstovų požiūris reikšmingas, kadangi agentūrų vykdomi veiksmai nukreipti į tolygią visų regionų Lietuvoje plėtrą. Tai leidžia plačiau įvertinti, kaip Klaipėdos regionas matomas kitų regionų kontekste.
- Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai. Kadangi komunikacijos strategija nukreipta ir į tarptautines rinkas, įvertinta, kaip su Klaipėdos regionu bendrus projektus įgyvendinę partneriai vertina regiono įvaizdį, žinomumą jų šalies kontekste.

Platus informantų veiklos sričių profilis, kaip minėta, leidžia plačiai įvertinti tiriamą objektą, gauti reikalingų įžvalgų iš skirtingų perspektyvų. Dar prieš atliekant interviu, planuota apklausti iš viso 61 informantą (20 Klaipėdos regiono atstovų, 27 kitų Lietuvos regionų atstovus, 4 nacionalinių agentūrų atstovus, 10 tarptautinių partnerių; fokus grupių ar individualių interviu metu. Tariantis dėl interviu informantų sąrašas sumažėjo (kai kurie Klaipėdos regiono atstovai dėl užimtumo negalėjo dalyvauti interviu, dalis kitų Lietuvos regionų atstovų pateikė bendrą poziciją nuo 1 ar 2 asmenų, su 1 tarptautiniu partneriu nepavyko susisiekti). Iš viso apklausti 52 informantai (17 Klaipėdos regiono atstovų, 20 kitų Lietuvos regionų atstovai, 4 nacionalinių agentūrų atstovai, 9 tarptautiniai partneriai). Mažesnė nei planuota tyrimo imtis nepaveikė tyrimo kokybės, kadangi kai kurie informantai pateikė bendrą nuomonę (pavyzdžiui, kitų Lietuvos regionų informantai arba tam tikro Klaipėdos regiono suinteresuotojo sektoriaus atstovai). Taip pat bendruose informantų atsakymuose matomos panašios tendencijos, besikartojanti informacija.

8 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.

Interviu dalyvio (-ių) kodas	**Interviu dalyvio(-ių) apibūdinimas**
I1	Klaipėdos regiono atstovai: viešasis sektorius
I2	Klaipėdos regiono atstovai: privatus sektorius
I3	Klaipėdos regiono atstovai: mokslo ir švietimo sektorius
I4	Klaipėdos regiono atstovai: nevyriausybinių organizacijų sektorius
I5	Kitų Lietuvos regionų atstovai[3]
I6	VšĮ „Investuok Lietuvoje“ atstovas
I7	VšĮ „Versli Lietuva“ atstovas
I8	VšĮ „Keliauk Lietuvoje“ atstovas
I9	Lietuvos savivaldybių asociacijos atstovas
I10	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Euroregionas „Baltija“
I11	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Baltijos miestų sąjunga
I12	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Vokietija
I13	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Vokietija
I14	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Lenkija
I15	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Lenkija
I16	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Danija
I17	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Švedija
I18	Tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai: Jungtinė Karalystė

Šaltinis: sudaryta autorės.

Tyrimo etika. Prieš atliekant tyrimą, siunčiant informaciją potencialiems informantams el. paštu, nurodyta visa informacija apie atliekamą tyrimą, renkamus duomenis bei anonimiškumą analizuojant ir interpretuojant tyrimo rezultatus. Nuotoliniu būdu susitikus su informantais, prieš interviu, taip pat papasakota apie atliekamą tyrimą, jo tikslą, kur bus naudojami informantų atsakymai. Gavus leidimą atlikti interviu įrašą, visi informantai buvo patikinti, kad įrašai nebus viešai publikuojami ar atskleidžiami trečiosioms šalims. Jeigu informantai, pateikdami atsakymus nurodė neįtraukti jų į subendrintą interviu analizę, jie buvo patikinti, kad tai nebus daroma ir tokie atsakymai į interviu rezultatų analizę nebuvo įtraukti.

Tyrimo kokybė. Bendrai galima vertinti, kad atliktas tyrimas siejasi ir su Klaipėdos regiono strateginio planavimo dokumentuose įtvirtintomis nuostatomis, plėtros tikslais, identifikuotomis pagrindinėmis probleminėmis sritimis. Informantų atsakymai papildė ir išplėtė šiuos aspektus. Dėl šios priežasties daroma prielaida, kad atliktas tyrimas atitinka pagrįstumo ir patikimumo principus.

Iš esmės galima apibrėžti keletą tyrimo ribotumų. Kalbant apie kalbintus informantus iš Lietuvos (ypač kitų Lietuvos regionų atstovai) reikia akcentuoti, kad jų vertinimai didžia dalimi paremti asmenine patirtimi ir įžvalgomis (priešingai nei Klaipėdos regione veikiančių skirtingų

[3] Pastaba: atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus nutarta neišskirti atskirų grupių pagal skirtingus Lietuvos regionus, kadangi šių regionų atstovų atsakymai į klausimus panašūs, papildantys vieni kitus.

sektorių, nacionalinių agentūrų atstovai, kurie pateikė ekspertinį vertinimą). Tarptautinių partnerių žinios apie Klaipėdos regioną taip pat dažnai susiję su turima darbo patirtimi, pavyzdžiui, vandens turizmo plėtros, jūrinių tyrimų ar kt. srityse. Šių ribotumų reikšmė atliktam tyrimui nėra itin reikšminga, kadangi siekta įvertinti Klaipėdos regiono įvaizdį ir žinomumą – bendrosios įžvalgos leido tai įvertinti. Siekiant detalesnio interviu šiuos ribotumus būtų galima spręsti didinant informantų-ekspertų skaičių, dirbančių skirtingose srityse (pavyzdžiui, užsienio investuotojai ir pan.). Taip pat pastebėta, kad įvaizdžio vertinimui ateityje tikslinga vykdyti ir žiniasklaidos monitoringą įvertinant, kokios pagrindinės žinutės apie Klaipėdos regioną pateikiamos tiek Lietuvoje, tiek užsienyje.

4.2. Tyrimo rezultatai

Tyrimo vykdymo laikotarpis – 2022 m. kovo 1 d. – balandžio 20 d. Savo atsakymus į klausimus pateikė 52 informantai. Pastebima, kad interviu sutikusiems dalyvauti asmenims buvo sudarytos sąlygos pagal galimybes dalyvauti interviu nuotolinio susitikimo metu arba pateikti savo atsakymus raštu. Fokus grupių interviu dalyvavo I1, I2, I3, I4 grupių informantai.

Tyrimo rezultatai ir respondentų atsakymai toliau analizuojami pagal kiekvieną išskirtą dimensiją ir pateiktus atsakymus į klausimus. Informantų pateikti atsakymai subendrinti, formuojant vieningą nuomonę kiekvienu iš pateiktų klausimų.

TURIZMAS. Pirmasis klausimas „*Ar esate lankęsi Klaipėdos regione? Kas paliko didžiausią įspūdį? Jeigu nesate, pagal turimas žinias apie regioną, lankytinas vietas įvertinkite, kas jums daro teigiamą/neigiamą įspūdį?*“ (1) užduotas kitų Lietuvos regionų atstovams, nacionalinėms agentūroms, tarptautiniams regiono partneriams (I5-I18 informantai). Klaipėdos regiono suinteresuotosioms šalims (I1-I4 informantų grupės) užduotas patikslintas klausimas apie tai, kas, jų nuomone, Klaipėdos regione apsilankantiems turistams daro teigiamą/neigiamą įspūdį.

Tarp kalbintų informantų iš Lietuvos, dažniausiai įvardytas tikslas lankantis Klaipėdos regione – poilsis ir turizmas, rečiau – verslo reikalai. Informantai, atsakę jog į regioną vyksta verslo reikalais nurodė, kad dažnai savo apsilankymo tikslą derina ir su poilsiu pajūryje. Dažniausiai įvardytos lankomos teritorijos – Klaipėda, Palanga, Neringa. Informantai pastebėjo, kad visose regiono savivaldybėse yra išskirtinių objektų, kuriuos verta aplankyti ir pamatyti. Pagrindinė Klaipėdos regiono specifika – pajūris ir su tuo susiję elementai (jūrinė ekonomika, unikalus kraštovaizdis ir gamta). Susisteminti informantų atsakymai pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. 1 klausimyno klausimo atsakymų suvestinė.

Lankymosi tikslas	Turizmas, poilsis, verslo reikalai

Dažniausiai lankomos teritorijos	Klaipėda, Palanga, Neringa
Išskirtiniai objektai	• Klaipėdos senamiestis, Lietuvos jūrų muziejus, Klaipėdos švyturys, kruizinių laivų terminalas, „Meridianas“, Biržos tiltas (Klaipėdos m.) • Olando kepurės skardis, Dreverna, Svencelė (Klaipėdos r.) • J. Basanavičiaus g., Palangos tiltas į Baltijos jūrą, Švč. Mergelės Marijos ėmimo į dangų bažnyčia, Gintaro muziejus (Palanga) • Vienuolynai ir bažnyčios (Kretingos r.) • Akmenų muziejus ir akmenys, Apuolės piliakalnis (Skuodo r.) • Nemuno delta, Rusnės sala, Mingė (Šilutės r.) • Kuršių nerijos nacionalinis parkas (UNESCO paveldas), Parnidžio kopa, Negyvosios kopos, Raganų kalnas, Vėtrungių kelias (Neringa) *Bendrai Klaipėdos regione išskirta: Baltijos jūra, Kuršių marios.*
Specifika	• Moderni, darniai vystoma Baltijos jūros regiono dalis, ekonominio augimo, mokslo, technologijų, kultūros ir turizmo centras su nuolat vystoma infrastruktūra. • Jūrinė ekonomika ir su uostu susijusios ekonominės veiklos • Klaipėdos regioną sudarančios savivaldybės yra labai skirtingos, unikalios ir savitos su sava kultūra, tradicijomis ir skirtingais lankomais objektais.
Teigiamas įspūdis	• Stiprus iš išskirtinis regiono centras (Klaipėda), kuris itin patrauklus verslui ir investicijoms. Klaipėda – išskirtinis Lietuvos miestas, nepalyginamas su jokiu kitu. Architektūra, kultūrinis ir istorinis paveldas, jūra, laivai, renginiai, ekskursijos, bendra laisvo ir kūrybingo miesto aura – visa tai traukia sugrįžti ir leisti atostogas būtent šiame Klaipėdos regiono mieste. • Išskirtinė viso regiono kultūra, tradicijos, istorija. • Poilsiui pritaikytos 2 iš 4 Lietuvoje kurortinės teritorijos – Neringa, Palanga. • Krašto kraštovaizdis (paplūdimiai, kopos, draustiniai), išvystyta lankytinų vietų infrastruktūra, lankytinų objektų (gamtos ir kultūros paveldo) gausa. • Įspūdingi ir autentiški renginiai – Jūros šventė, laivų paradas, džiazo festivalis, šviesų festivalis • Lėtas gyvenimo tempas
Neigiamas įspūdis	• Nevienalytis, netolygiai išvystytas regionas. • Prieš stiprų regiono centrą nublankstantys aplinkiniai rajonai. • Sezoniškumas (turizmo ir verslo prasme, pavyzdžiui, „*ne sezono metu net per ilguosius savaitgalius uždaryti restoranai*“) • Vientisumo nebuvimas („*Palangos Basanavičiaus g. – daug reklamų, rėkiančių suvenyrų“)* • Daug dėmesio neišsiskiriančioms veikloms (edukacijos („*edukacijų stengiuosi išvengti, tą esu girdėjusi ir iš daugybės turistų, žymiai patrauklesnės – ekskursijos“),* maitinimo paslaugos („*mažai unikalumo*“*)* • Nepakankamai vystomos (ar viešinamos) nišinio turizmo veiklos. • Trūksta smulkaus ir vidutinio verslo specifikos, veiklos apjungimo. Itin specializuoti ir integraliai veikiantys su jūra ir uostu susiję, taip pat pramonės, gamybos sektoriai.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis informantų atsakymais.

Interviu metu kalbinti tarptautiniai Klaipėdos regiono partneriai pažymėjo, kad jų kelionės tikslas dažniausiai apima turizmą ir partnerių susitikimus, renginius. Informantai pastebėjo, kad regione ryškiausiai matomi Klaipėdos miestas ir Neringa. Teigiamą įspūdį regione šiems respondentams sudaro:

- tradicinė kultūra, lėtas gyvenimo tempas, virtuvė, išsaugota unikali Baltijos jūros pakrantė, puikus kainos ir kokybės santykis (UK; I18)
- Švari aplinka, modernus Klaipėdos miestas ir kruizinių laivų turai, aktyvi partnerystė Baltijos jūros regione skirtinguose sektoriuose ir srityse (PL; I14, I15)
- Orientacija į laivybos, vandens turizmą, ramus ir neperpildytas turistų regionas, ryški pajūrio regiono specifika lyginant su likusia Lietuvos dalimi, aktyvi partnerystė

Baltijos jūros regione, didelis Nemuno deltos atvėrimo turizmui potencialas (DE, I12, I13)

- Įdomūs ir išskirtiniai objektai – Klaipėdos senamiestis, Jūrų muziejus (DK; I16)

Taip pat ši informantų grupė nurodė, kad Klaipėdos regionas jų šalyje dažniau matomas kaip Lietuvos dalis. Regiono priskyrimas Lietuvai kelia tam tikras neigiamas asociacijas („*aukštas savižudybių skaičius, alkoholio vartojimas*“, „*priklausomybė Rytų bloko šalims*“, „*nedidelis žinomumas tarptautiniame kontekste*“ (DE; I12). Vis dėlto, informantai sutiko, kad Klaipėdos regionas turi didelį potencialą kuriant atskirą, stiprų modernaus pajūrio regiono įvaizdį. Kalbant apie kitus neigiamus aspektus, respondentai pažymėjo ir nepakankamą pasiekiamumą („*nedaug skrydžių krypčių*“ (PL; I14), „*nepakankamas pasiekiamumas*“ (UK; I18), nėra ryškaus pajūrio zonos išskirtinumo Baltijos jūros kontekste („*gražūs paplūdimiai, tačiau panašus kraštovaizdis visoje jūros pakrantėje*“ (DK; I16), neišnaudojamas nišinio turizmo potencialas („*aviacijos turistai (sklandymo) yra reikšminga rinkos niša, tačiau net Neringoje esantis senasis vokiečių sklandymo klubas apleistas, nepastebimas, neišryškinamas*“ (UK; I18), neatskleistas patrauklumas („*regione lankiausi tik vienai dienai, verslo reikalais, tad net miesto pamatyti neteko*“ (SWE; I17).

Atsakydami į klausimą „*Kaip vertinate skirtingų turizmo rūšių (edukacinis, ekoturizmas, gastronominis, istorinis, kultūrinis, patirčių, sveikatingumo turizmas, vandens turizmas ir kt.) išvystymą Klaipėdos regione?*“ (2), informantai pastebėjo, kad visos turizmo rūšys tiek regione, tiek visoje Lietuvoje vystomos kompleksiškai, siekiant patenkinti visų turistų ir lankytojų poreikius. Išskirta, kad labiausiai vietinio turizmo kontekste išvystytas ir turistams patrauklus apskritai poilsis prie jūros, vandens turizmas, istorinis-kultūrinis ir gamtinis-pažintinis turizmas.

Įvardyta, kad poilsį prie jūros Palangoje ar Neringoje ilgesnėms atostogoms renkasi aukštesnes pajamas turintys asmenys („*poilsinės ir sveikatinimo paslaugos apskritai Lietuvoje yra sąlyginai brangios, tačiau randa savo pirkėjus*“ (I5). Nors Klaipėdos regionas yra „*turtingas vandens telkiniais ir tai yra vienas iš regiono turizmo konkurencinių pranašumų*“, siūlomos įvairios jūrinės ir kitos vandens pramogos, pastebėta, kad vandens ir sveikatingumo turizmas nėra pakankamai atskleistas. Šios turizmo rūšies vystymas, rinkodara turi daug potencialo (vandens turizmas regione „*turi daug perspektyvos, tačiau trūksta didesnio paslaugų komplekso, išskirtinumo panaudojant turimus išteklius*“, „*trūksta vietų uostuose, žmonės turi savo laivus, kuriuos galėtų panaudoti paslaugoms*“, „*daug neatrastų vandens turizmo kelių – kanalai, Nemuno upės delta*“, „*vandens transporto inovacijos, nauji maršrutai – perspektyvu ir patrauklu*“).

Matomas ir tam tikrų turizmo rūšių vystymo potencialas. Įdomi ir vis dar neatskleista turizmo sritis – ornitologinis turizmas, turinti didelį potencialą skirtingose regiono vietose. Taip pat pastebimas ir dėmesio šeimų turizmui, veikloms su šeimomis trūkumas. Nors yra kelios išskirtinės vietos (dinozaurų parkas Radailiuose, pramogų parkai Klaipėdoje), jaučiamas trūkumas įdomų,

atraktyvių edukacijų vaikams, supažindinant juos su krašto istorija, gamta ir kt. Didelis potencialas matomas ir Smiltynės, kaip potencialiai kurortinį statusą galinčios turėti teritorijos, vystyme („*eko-kempingo įkūrimas, sveikatinimo paslaugos, miškų parkai*“).

Konferencinis turizmas matomas kaip perspektyvi turizmo rūšys regione, kuri tam tikru lygiu jau yra vykdoma. Nors tarptautiniam konferenciniam turizmui matomos kliūtys – Palangos oro uosto skrydžių pasiūlos stoka, didelio parodų centro nebuvimas (pavyzdžiui, Litexpo Vilniuje). Tačiau turima infrastruktūra (konferencijoms ar parodoms tinkamos salės, apgyvendinimo paslaugų tinklas Klaipėdoje, Palangoje), įranga ir sąlygos matomos kaip palankios vykdyti vietines, Lietuvos ir tarptautines konferencijas.

Informantai bendrai pastebėjo, kad „*Lietuvos žiniasklaidos priemonėse beveik nėra girdėti apie skirtingus turizmo šakas vystomas regione*“ (I8,I9). Aktyvesnė rinkodara stiprintų regiono turistinį potencialą ir žinomumą nacionaliniu lygiu, taip pat ir tarptautiniu lygiu.

Tarptautiniai regiono partneriai išskyrė, kad Klaipėdos regione turistus traukia:

- Natūralus kraštovaizdis ir gamta, paplūdimiai, vandens sportas, istorija (UK, I18)
- Kultūra ir kultūros paveldas, muziejai, aktyvaus turizmo veiklos (dviračių takai, sveikatingumo veiklos), vandens turizmas (vandens sportas, plaukimas laivais) (I10, I14)
- Nuotykių ir patirčių turizmas, ekoturizmo veiklos (SWE)
- Bendrai – istorija, gamtos turizmas, tačiau šiandienei turizmo rinkai Klaipėdos regionas ir miestai galėtų būti patrauklūs kaip savaitgalio išvykos destinacija, aplankant renginius, kultūrines veiklas, Neringa – ilgesnės trukmės atostogų vieta su aktyviomis veiklomis gamtoje (DE; I12, I13)
- Gamtos ir istorinis-kultūrinis turizmas (DK; I16)

Informantai, vardydami pagrindinius traukos taškus regione (3), nurodė itin daug objektų kiekvienoje iš regiono savivaldybių. Susisteminta minėtų objektų lentelė pateikiama priede Nr. 4). Kalbant apie pagrindinius traukos objektus (dažniausiai minėtus informantų) galima išskirti šiuos:

- **Pagrindiniai vietinio turizmo traukos objektai** – Kuršių nerija, Klaipėdos senamiestis, Lietuvos jūrų muziejus, Olando kepurės skardis, Palanga (poilsio centras), Drevernos uostas, Nemuno delta.
- **Pagrindiniai atvykstamojo turizmo traukos objektai**: Kuršių Nerija, Klaipėdos senamiestis, Palanga
- **Verslo traukos objektai**: Klaipėdos LEZ, Klaipėdos uostas, „*workation*“ infrastruktūra ir biurai

Informantai bendrai pastebėjo, kad vietinius lankytojus traukia regiono specifika Lietuvos kontekste – gamtiniai ištekliai (jūra, pamarys, kopos). Pagrindinės vietinių turistų kelionių kryptys – Palanga (Šventoji), Klaipėda, užsienio turistai dažniausiai renkasi Neringą, Klaipėdą.

Alternatyvūs ir/ar potencialūs traukos objektai. Informantai išskyrė ir nemažai potencialių traukos objektų, kurie mažiau žinomi, tačiau turi didelį potencialą:

- „*Architektūra, ypatingai – šiuo metu atgimimą išgyvenanti Tarpukario architektūra pvz.: Palangos medinė architektūra, taip pat išskirtinė Klaipėdos krašto fechverkinė architektūra*“ (I5)
- „*Vokietijos išeiviams ir palikuonims labai įdomi Mažosios Lietuvos istorija, kuri po truputį nyksta*“ (I5)
- „*Regione yra nelabai žinomų, mažų miestų ar kaimų maršrutai, tačiau infrastruktūra nepakankamai išvystyta ir netraukia apsilankyti antrą kartą“* (I5)
- *„Turistus traukia gyvi organizmai, pavyzdžiui, kūrybinės bendruomenės, dėl kurių atvykti gali kelis kartus. Traukos objektas – Hofas, kuris vasarą pilnas kultūrinės bendruomenės“* (I1)
- *„Workation“ kampanija išplečia turisto sąvoką, kai šiltesniu laiku biurai ar pavieniai asmenys gali dirbti ir kasdien užsiimti skirtingomis veiklomis regione – vandens sporto šakos, geri restoranai, barai, kitoks nei sostinėje kultūrinis gyvenimas“* (I1)
- *„Turistus vilioja išvykti iš miesto, gamtos ir kaimo turizmas, netradiciniai šio turizmo rūšies sprendimai – nakvynės medyje, saugomų teritorijų pažinimas“* (I1)
- *„Niekur kitur Lietuvoje nėra tokios piliakalnių sistemos, kurioje aiškiai atribotos senosios baltiškos gentys“* (I4)
- *„Kuršių marios turi itin didelį potencialą vystant vandens turizmą ir bendradarbiavimą tarp savivaldybių – jungia 4 iš 7 regiono savivaldybių“* (I4)

Tarptautiniai partneriai taip pat minėjo panašius traukos objektus bei pateikė atskirų minčių:

- Kuršių nerija, Palangos paplūdimys (paplūdimio ir miškų kultūra), sovietmečio istorijos objektai, aktyvaus turizmo infrastruktūra – kaitavimas, dviračių takai ir kt. (UK; I18)
- Klaipėdos senamiestis, Kuršių nerija ir Nida (PL; I14)
- „*Nežinau, ką Klaipėda gali pasiūlyti*“ (SWE; I17)
- Nidos kopos, Klaipėdos miestas su kultūrinėmis veiklomis, Nemuno deltos neatrastas kraštas (DE; I12)
- Klaipėdos senamiestis, mažos prekių kainos, gražūs paplūdimiai ir regiono gamta, labiau nepažinta Kuršių nerija (DK; I16)
- Laivų paradas, Palanga (UBC; I11)

EKSPORTAS. Atsakant į klausimą „*Kokios, Jūsų manymu, stipriausios eksporto sritys Klaipėdos regiono verslo ir pramonės įmonės (IT, logistika, pramonė ir kt.*)?“ (4) bendrai akcentuota, kad Klaipėdos regione veikia išties nemažai prekes eksportuojančių įmonių. Didžiausia jų

koncentracija – Klaipėdos LEZ, pagrindiniai sektoriai – plastikų, maisto ir tabako pramonės sektoriai. Pažymima, jog šiuose sektoriuose aktyviai taikomos ir patentuojamos inovacijos, atliekamos MTEP veiklos, o sukurti produktai (patentai, brėžiniai) taip pat gali būti eksporto sritis. Eksportuojama ir sunkiosios pramonės dalis su jūrinėmis veiklomis susijusiose ekonominėse veiklose. Tai – metalo apdirbimas, jūrinių konteinerių gamyba. Regione labai ryškus ir medienos sektorius bei medienos pramonė (medienos produktai – baldai ir kt.), medienos apdirbimo technologijos – pagal atliktas MTEP veiklas, eksportuojami projektai, brėžiniai, kurie gali būti replikuojami kitose įmonėse. Išskirtinis ir langų gamybos sektorius, kurio kuriami produktai eksportuojami į skirtingas pasaulio šalis, naudojami dangoraižių statyboje didžiausiuose pasaulio miestuose.

Didelė logistikos sektoriaus eksporto dalis – tiek kalbant apie jūrinių konteinerių gamybą, tiek apie eksportuojamas logistikos paslaugas visoje Europoje. Tam didelę įtaką daro uosto veikla, išvystyta geležinkelių infrastruktūra. Dėl šios susisiekimo infrastruktūros Klaipėda gali tapti šalies logistikos centru.

Vertinant potencialą (5) pastebima, kad, nors Klaipėdos regionas ir centras Klaipėda yra 3 vietoje Lietuvoje pagal daugelį rodiklių, bendra atskirų ekonominių rodiklių (BVP, TUI) nėra didelė (vertinant tai, kad regionas yra „*tobulame logistiniame taške*“ (I9). Pastebima, kad nepakankamai nacionaliniu lygiu viešinamos sėkmės istorijos, informacija apie investicijų pritraukimą regione, ekonominę plėtrą, darbo jėgą, įmonių ir eksporto rūšis. Platesnė sklaida ir žinomumas padėtų kurti aktyvios ir patrauklios investicinės aplinkos įvaizdį.

Vertinant šiuolaikines tendencijas, Europos žaliojo kurso kryptis, pagrindinės matomos potencialios aukštos pridėtinės vertės eksporto kryptys – žalioji energetika ir susijusios sritys (vėjo energija, žaliasis vandenilis, žaliasis transportas), jūriniai tyrimai – šios kryptys vystomos ir dabar, tačiau turi itin didelį potencialą ateityje, biologijos sritis. Matomas didelis SBA inovacijų ir technologijų centro, uosto vykdomos veiklos, SDG terminalo, Klaipėdos LEZ ir Klaipėdos universiteto lyderystė aukštos pridėtinės vertės ir technologijų įmonių plėtros potencialas.

LEZ veikiančios įmonės jau šiandien taikosi prie besikeičiančios situacijos – investuoja į plėtrą, žaliąją energetiką – biokurą, saulės jėgaines, veikloje taiko kitas inovacijas, mažinančias aplinkos taršą. Nors LEZ pripažįstamas kaip didžiausias regiono darbdavys, pastebima ir tai, kad gamybinėse įmonėse nors ir yra didelė darbo jėgos koncentracija, dominuoja žemos kvalifikacijos darbo vietos. Vis tik pastebima, kad tai gali būti ir privalumas – „*Klaipėdos regione rasti darbą (kad ir laikiną) nėra sudėtinga*“ (I1).

Kalbant apie aukštos pridėtinės vertės įmones, informantai nurodė, kad nesieja regiono su tokiomis įmonėmis – „*regione daugiau dominuoja žemą pridėtinę vertę kuriančios įmonės (atitinkamai tai nulemia ir žemesnius atlyginimus)*“ (I1). Kadangi dominuoja pramonės ir gamybos sektorius, jose daugiausia dirba nekvalifikuoti (arba žemos kvalifikacijos) specialistai. Daugiausia su

tokia verte siejamos užsienio kapitalo įmonės dėl atliktų investicijų taikomų technologijų, taip pat ir organizacinės kultūros, aukštesnių atlyginimų, darbdavių suvokimo apie tradicijų svarbą darbuotojams ir kt.

Su regionu ar atskiromis savivaldybėmis šios įmonės nesiejamos, labiau – su Lietuva arba apskritai su makroregionu. Dažnai tokios įmonės siejamos su Šiaurės Europa ar Vakarais apskritai – „*įmonėms parankiau save pozicionuoti kaip Šiaurės Europos įmones – vienija ta pati jūra su Skandinavijos šalimis, o tai padeda kurti patikimumo, profesionalumo įvaizdį*“(I2).

VALDYMAS. Į klausimą „Kaip asmeniškai vertinate tarptautinių ryšių plėtojimą Klaipėdos regione? Ar žinote Klaipėdos regiono savivaldybių miestus partnerius užsienyje?“ (6) pastebėta, kad pagrindiniai Klaipėdos regiono partneriai yra žinomi ir siejami su Baltijos jūros regionu. Akcentuota, kad bendradarbiavimas dažnai apsiriboja vykdomų projektų veikla, yra nenuoseklus, negrindžiamas „*bendradarbiavimu kuriant abipusiai naudingus santykius, ryšius, verslo projektus*“ (I5). Akcentuojama ir tai, kad viešojoje erdvėje mažai komunikuojama apie užmegztas ir vykdomas tarptautines partnerystes, jų rezultatus ir ateities planus, ambicijas dėl bendradarbiavimo, lyderystės, aktyviai ir plačiai neviešinamos sėkmės istorijos. Toks žinomumas galėtų lemti ir pridėtines vertes, pavyzdžiui, verslo susidomėjimą investicijomis regione. Kaip ryškūs komunikacijos pavyzdžiai įvardyti didieji miestai (Kaunas, Vilnius) bei kaimyninis Tauragės regionas („*pozicionuoja save kaip pirmąjį žaliąjį regioną Lietuvoje iki 2030 m., investuoja į strategijos ir konkrečių veiksmų komunikaciją, partnerystes su kitais, panašias ambicijas turinčiais regionais ir t.t.*“, I9).

Kalbant apie tai, „*ar, Jūsų nuomone, Klaipėdos regionas asocijuojasi su atvirumu, skaidriu valdymu? Ar gyventojai pasitiki savivaldos vadovais?*“ (7), bendrai įvertinta, kad gyventojai pasitiki savivalda – tai rodo rinkimų rezultatai ir nedidelė renkamų savivaldos atstovų kaita. Didelis privalumas ir tai, kad visi gyventojai regione yra paprastesni – „*ypač periferijose merai yra žemiški, žmogiški, su jais galima pasikalbėti ir padiskutuoti tiesiogiai įvairiomis temomis*“, „*visi suinteresuoti, kad būtų kuriamos ir išsaugomos darbo vietos, ieškomi kompromisai bendradarbiaujant*“, „*bendradarbiavimo galėtų būti ir daugiau*“, „*daug ką lemia tarpusavio santykiai*“ (I5).

Pastebėta, kad aktyvesnis regiono savivaldybių bendradarbiavimas sprendžiant įvairias problemas galėtų būti glaudesnis – verslo atstovai nurodė, kad „*visada kviečiame vadovus į renginius, tačiau jie ne visada atvažiuoja*“ (I2), kiti kalbinti regiono suinteresuotųjų šalių atstovai nurodė, kad taip pat trūksta glaudesnio bendradarbiavimo – „*trūksta komunikacijos, viešumo. Pavyzdžiui, dalyvaujamojo biudžeto Klaipėdos mieste iniciatyva vykdoma be diskusijų, nekomunikuojama žiniasklaidos priemonėse, neaiškūs procesai*“ (I1), „*spaudoje neatrodome gražiai, trūksta viešinimo, kad regiono merai ar kiti savivaldybių atstovai kažką daro kartu*“ (I1).

Atkreiptas dėmesys ir į demokratinius procesus bei teisės pažeidimus, kurie taip pat formuoja neigiamą regiono įvaizdį („*teko susidurti su nepotizmo atvejais*“ (I4), „*negalėčiau pasakyti, kad sieju šias savivaldybes su skaidriu ir efektyviu valdymu*“ (I2).

INVESTICIJOS IR IMIGRACIJA. Į klausimą „*Kaip manote, ar Klaipėdos regionas – patrauklus užsienio ir nacionalinėms investicijoms?*“ visi respondentai atsakė teigiamai. „*Klaipėdos regionas yra patrauklus užsienio ir nacionalinėms investicijoms. Užsienio investuotojų pasirinkimas investuoti Klaipėdoje identifikuoja regiono patrauklumą ir prisideda prie geresnio įvaizdžio formavimo*“ (I6). Praktika rodo, kad Klaipėdos regionas yra pajėgus pritraukti investicijas, pažymima uosto, LEZ, Klaipėda ID aktyvi veikla, didinanti investicinės aplinkos patrauklumą. Pastebima, kad iš įvairių užsienio šalių vis daugėja užklausų dėl galimybių investuoti regione iš skirtingų pasaulio šalių („*dažniausiai investuotojai kreipiasi į konsultantus, kurie pagal poreikius atlieka investicinės aplinkos analizę ir pateikia pasiūlymus, tad sulaukiama užklausų iš skirtingų šalių*“ (I1).

Klausiant „*Ar, Jūsų nuomone, Klaipėdos regionas – patrauklus talentams, aukštos kvalifikacijos specialistams dirbti ir gyventi?*“ (9), informantai pateikė įvairių vertinimų. Pastebėta, kad apskritai Lietuva paruošia daug specialistų, „*šalis ES išsiskiria tuo, kad turi daugiausiai aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių*“ (I3). Bendrai matomas potencialas – derinti studijų programas su bendra regiono vizija, taip užtikrinant, kad išsilavinimą regione įgiję studentai pasiliktų jame dirbti.

Atsižvelgiant į tai, kad vienas iš Klaipėdos regiono prioritetų – darnus jūrinis turizmas, būtent turizmo srities specialistų ruošimas galėtų būti stiprinamas, taikant inovatyvius metodus, integruojant komunikacinių, skaitmeninių įgūdžių įgijimą, kalbant apie tvarumą ir darnią plėtrą. Tokios programos, pavyzdžiui, Skandinavijos šalyse yra itin patrauklios. Jūrinė sritis yra potenciali dėl geografinės padėties, tačiau reikia pereiti prie rinkų diversifikacijos bei apskritai didinti studijų kokybę ir įvaizdį.

Šiandien regione jaučiamas trūkumas pritraukiant reikalingus aukštos kvalifikacijos specialistus regiono įmonėse, išlaikant studentus. Tam trūksta ir aukštesnės studijų kokybės, stipresnės lyderystės talentų inkubavimo bei jų paieškos ir pritraukimo srityse. Nors Klaipėdoje ruošiami IT, elektros ar mechanikos inžinerijos specialistai, jų trūkumas regione jaučiamas. Pastebėta, kad nors ir teigiama, kad Klaipėdos regione reikalingi IT specialistai, jie dažnai renkasi Vilnių ar Kauną, kur įsidarbinimo galimybės didesnės.

Nacionaliniu lygiu pastebėta, kad „*duomenų apie Klaipėdos regiono patrauklumą aukštos kvalifikacijos specialistams turima mažai, komunikacija apie regiono patrauklumą ir galimybes jame yra labai nedidelė, arba jos išvis nėra*” (I6), nors šį įvaizdį padeda kurti „Klaipėda ID” komunikacija bei vykdomos veiklos ir iniciatyvos, kaip, pavyzdžiui, „*finansinės paskatos į Klaipėdą persikėlusiems specialistams įsigyjant būstą, viešinami darbo skelbimai, komunikacija apie miesto patrauklumą ir mieste besikuriančias ekosistemas bei įmones. Užsienio specialistų atveju – komunikuojami renginiai,*

tarptautinės samdos ir darbo temos, siekiant užsienio studentus informuoti apie miesto darbo rinką“ (I1). Didinant patrauklumo gyventi ir dirbti įvaizdį padėtų bendros iniciatyvos („*kuriant vieno langelio principu veikiantį užsieniečių aptarnavimo centrą, gerinant užsieniečių integracija mieste“, „komunikacijos veiksmai apie regiono patrauklumą (tiek bendrą, tiek atskirų jame egzistuojančių ekosistemų, pvz. IRT, inžinierių sektorių ir pan.) taip pat būtų aktualūs ne tik pritraukiant specialistus iš užsienio, bet ir gyvenančius Lietuvoje*“ (I6).

KULTŪRA, PAVELDAS. Kalbant apie žymiu žmones, visuomenininkus, kilusius iš regiono arba žymius renginius (10), informantų atsakymai buvo pakankamai panašūs – bendrai pripažinta, kad užsienyje žymūs žmonės matomi ne kaip atskirų regionų, bet kaip Lietuvos kūrėjai. Pasididžiavimas apie žymių žmonių kilmę matomas toje vietoje, iš kurios jie kilę. Kalbant apie išskirtinius renginius, jie gali būti siejami su regionu. Pažymėta, kad „*turime nemažai talentingų sportininkų, menininkų, tačiau, atrodo, kad juos vertiname ir jie žinomi tik mums patiems*” (I4), „*talentingi žmonės pastebimi tik tada, kai jau yra kažko pasiekę, iki to laiko jaunieji (ir ne tik) talentai yra nevertinami ir tarsi nematomi – kalbantis su LMS Klaipėdos mokinių savivaldų informavimo centro (MSIC) savanoriais, išgirdome, jog dažnai moksleiviai Klaipėdos mieste nesijaučia vertinami*” (I3), o šios priežastys skatina ieškoti vietos idėjų įgyvendinimui ir saviraiškai kitur. Taip pat įvardyta, kad „*per retai kalbama apie žymius žmones regione, todėl atrodo, kad tokių nėra*“ (I4). Daugiausia minėti šie į istoriją įsirašę ir reikšmingi įvykiai, tradicijos ir žmonės, gimę, gyvenę ar dirbę Klaipėdos regione:

- Tomas Manas (atostogavo Nidoje, istorija itin patrauklu vokiečių turistams, lankantiems jo vasarnamį Nidoje)
- Imanuelis Kantas (šaknys – Klaipėdos krašte, gyveno Karaliaučiaus teritorijoje, jo palikuonių gyveno Klaipėdos krašte. Čia taip pat gausu simbolikos, vardo įprasminimo – I. Kanto viešoji biblioteka, Kantvainių kaimas. Ši istorija nelabai išryškinama)
- Henrikas Šlymanas (verslininkas, gabenęs krovinius Klaipėdos uoste, turėjęs sandėlius, Trojos lobių atradėjas, neįamžintas regione)
- Gandis ir jo paminklas Šilutėje (mažai kam žinoma istorija)

Renginiai – jūros šventė (tačiau pastebimas šventės specifiškumo nykimas, panašumas į miesto šventę su didele muge), džiazo festivalis, laivų paradas, spektaklis „Skrajojantis olandas“ – specifines auditorijas traukiantis, išskirtinis reginys, Šeiko šokio teatras (žinomas ir tarptautiniu mastu). Vietos, susijusios su žymiais žmonėmis – E. Andre projektuotas parkas Palangos gintaro muziejaus teritorijoje (E. Andre žinomas parkų kūrėjas).

Tarptautiniai regiono partneriai išskyrė, kad:

- Žinomas Lietuvos lyderis ir gynybos ministras dėl dabartinės situacijos ir aktyvios politinės pozicijos dėl karo Ukrainoje (UK; I18)

- Žinomas Europos jaunimo sostinės projektas ir su tuo susijusio veiklos, taip pat Klaipėdos meras V. Grubliauskas, kuris pats džiazo festivaliuose groja trimitu, žinomas Tomas Venclova, nors dažniausiai Lietuvos visuomenės veikėjai žinomi be konkretaus regiono (PL; I14)
- Nelabai žinomi kūrėjai ar renginiai (SWE; I17)
- Jūros šventė, džiazo festivalis (ypatingai išsiskiria tuo, kad džiazas Vokietijoje priskiriamas aukštesnės klasės pramogai, o džiazo festivalis Klaipėdoje – didelis renginys, skirtas masinei auditorijai, tai labai išskirtina), taip pat žinomos ir istorinės asmenybės – Tomas Manas, Taravos Anikė (DE; I12, I13)
- Džiazo festivalis, jaunimo sostinės renginiai, Tomas Manas (DK; I16).

Klausimas „*Kaip vertinate Klaipėdos regiono kultūrinį, istorinį savitumą, ar pakankamai išnaudojamas turimas potencialas? Ar Klaipėdos regionas jums kelia sąsajas su Mažąja Lietuva, Žemaitija, istorija?*“ (11) sulaukė daug ir įvairių atsakymų iš visų informantų. Tai rodo, kad apie regiono kultūrą, paveldą ir istoriją žinoma nemažai.

Bemaž visi kalbinti informantai sutiko, kad Klaipėdos regionas kelia jiems asociacijas su Mažąja Lietuva, kiek mažiau – su Žemaitija (ryškesni Telšiai, Plungė). Prie šio (Klaipėdos krašto, Mažosios Lietuvos) savitumo atskleidimo žymiai prisideda Šilutės r., Neringos kultūros įstaigos, Klaipėdos miestas. Neseniai atnaujintas etnografinių regionų žemėlapis įrodė, kad viena seniausių Europoje tarpvalstybinių sienų – siena tarp Mažosios ir Didžiosios Lietuvos (siena atsirado XV a. Melno sutartimi). Matoma ir išskirtinė II pasaulinio karo istorija, gynybiniai įtvirtinimai pajūryje, muziejus. Šis militaristinis paveldas itin įdomus anglakalbiams turistams.

Vis tik pastebėta, kad „*Klaipėdos regiono patrauklumas turistams nėra iki galo atskleistas, jeigu vertintume istorinį ir kultūrinį išskirtinumą*“, „v*ystyti galima išties žymiai daugiau. Regionas siejamas su vokiečių palikimu net labiau nei su Mažąja Lietuva, Žemaitija*“, „*manau, kad turizmo potencialas kultūriniu, istoriniu aspektu čia nepakankamai išnaudojamas. Išplėtus edukacines programas ir į jas įtraukus daugiau istorinių, kulinarinio paveldo, etnografinių programų, lankytojai Klaipėdos kraštas atrastų kitu aspektu*“, „*žinomos atskiros teritorijos, visas regionas neturi savo atskiro vaizdo*“, „*didmiesčiai trina regionų specifiką, kuri ryški mažesniuose miesteliuose*“.

Kalbant apie kultūrinį savitumą pastebėta, kad „*per daug stengiamės atkasti vokiškąjį palikimą, mažiau koncentruodamiesi į tai, ką turime dabar – mažas bendruomenes, lietuvių kūrėjus – išnaudodami žmones galėtume atrasti, ką įdomaus ir išskirtinio turime pasiūlyti*“, „*turizmo darbuotojai tikrai daug nuveikė išryškindami ir panaudodami turizmui regiono kultūrinį ir istorinį savitumą. Man dalinai asocijuojasi ir su Žemaitija, ir su Mažąja Lietuva*“, derinti istoriją su kultūrą („*ne vienas vokiškų plytų namas traukia aplankyti, traukia visa istorinė gatvė, šiandien joje vykdomos veiklos, šurmulys, restoranai, koncertai*“). Pasaulinė praktika rodo, kad uostamiesčiai – didžiausias

kultūrinis ekonominis variklis, kuriame atskleidžiamos skirtingos kultūros, modernumas („*uostamiesčiui nekilo ambicijos pasiūlyti kažko daugiau nei darbo ar įprastų pramogų, jaučiamas paviršutiniško vartojimo kultūros poreikis*“).

Klaipėdos regiono kultūriniam išskirtinumui itin reikšminga mėlynoji-žalioji kryptis („*renginiai orientuojami į šį išskirtinumą, potencialas darniai sveikatingumo turizmo krypčiai būtent per buvimą gamtoje, prie vandens*“). Klaipėdos regionas ir Lietuva apskritai per pastaruosius metus itin daug padarė kultūros transformacijoje („*prieš 20 metų kultūrą įsivaizdavome su koncertu, gal dailininko paroda, šiandien kultūrinis gyvenimas siejamas su platesniu kultūros suvokimu, pažinimu*“, „*kultūrinė atšaka yra įgavusi pagreitį – švyturių kelias, Klaipėdos miesto pilies istorija vis labiau akcentuojama ir išskiriama*“).

Žinomumą tarptautiniame kontekste didžiąja dalimi lemia bendrai su užsienio partneriais įgyvendinti projektai. Tai prisideda ir prie objektų viešinimo, o vėliau į šiuos objektus atvyksta turistai ar net filmų kūrėjai („*ispanai buvo atvykę filmuoti dokumentinio filmo apie Kuršių neriją, dažnai ir vokiečiai kuria įvairius meninius ir dokumentinius filmus čia*“, „*Klaipėdos regionas turi ir miestus, ir vandenį – tai lemia, kad galima atrasti du viename – ir modernią kultūrą, ir istoriją, ir jūrinį, pamario paveldą, net ir prie Kuršių marių išdžiaustyti žvejų tinklai, virvių gabalai kelia susidomėjimą*“). Tarptautiniai partneriai taip pat pažymėjo:

- Šiandien žmones traukia išskirtinės patirtys ir istorijos – apie Klaipėdos regiono istorijas regiono, Lietuvos ar Europos istorijos kontekste neteko girdėti (UK)
- Dėl bendros Lietuvos ir Lenkijos istorijos turima ir daug sąsajų taškų su Lenkija, įdomus ir kultūrinis paveldas (PL)
- Išskirtinumo kultūriniame ar istoriniame kontekste negalėtų įvardyti (SWE)
- Istorinis paveldas ir gamta itin vertinama vokiečių. Potencialiai įdomi ir neatrasta Mažosios Lietuvos istorija, kuri turizmui tarptautiniame kontekste galėtų būti itin įdomi, tačiau apie Žemaitiją (Samogitia) girdėti neteko (DE)

Klaipėdos regionas žinomas dėl dramatiškos istorijos, tačiau dalis įdomios istorijos (seniausia pasaulyje kalba, lietuviai – paskutiniai apsikrikštiję Europoje, prūsų genčių ir kryžiuočių istorija) nėra atskleista. Būtent neatskleista istorijos dalis galėtų būti įdomi danams. Danijos, Švedijos, Vokietijos turistai dažnai į Klaipėdos regioną ar Lietuvą žvelgia kaip į Rytų šalį, tad įdomi tampa moderniųjų laikų istorija ir tai, kaip viskas atrodė XX a. istorijos kontekste („*it is a hidden area behing the curtain*“). Jauni žmonės iš šių šalių domisi šiuolaikine kultūra, kulinariniu paveldu, ne pigiais suvenyrais, o muzikos įrašais, rūbais ir kt. (DK).

GYVENTOJAI. Klaipėdos regiono gyventojai – **labai skirtingi** (nuo salos gyventojų Neringoje iki kuršių krašto gyventojų Skuode). Šiuos skirtumus lėmė ir skirtingi istoriniai kontekstai, gyventojų kaita, regiono dydis. Taip pat, tokie kultūriniai skirtingumai aktualesni ir ryškesni lyginant

skirtingų šalių turistus, tačiau skirtumai išnyksta arba tampa labai nežymūs tuomet, kai lyginame netoli vienas nuo kito nutolusių regionų gyventojus. Todėl Klaipėdos regiono gyventojams didžiąja dalimi galima priskirti lietuviams bendrai būdingus bruožus, nors informantai ir išskyrė keletą esminių aspektų.

Pastebėta, kad nyksta Mažosios Lietuvos (Klaipėdos krašto) ar Žemaitijos gyventojams būdingų bruožų vertinant bendrai („*nedidelė dalis žmonių puoselėja Mažosios Lietuvos krašto tradicijas, nebežinome, kas būdinga šiems žmonėms, kultūros susimaišė*“, „*regioninio charakterio nėra – žemaičiai nelabai skiriasi nuo kitų regionų gyventojų*“).

Vieni iš dažnai minėtų Klaipėdos regiono gyventojams būdingų bruožų – lėtumas ir sėslumas. Tai siejama su gyvenimu prie jūros, sąlyčiu su gamta, neskubėjimu, susimąstymu, gyventojų-jūreivių nėra niekur kitur Lietuvoje – „*kitur nėra jūreivių kultūros su savo laisvumu kaip vėjas, optimistškumu*“. Gyventojams gera gyventi regione, jie nelinkę emigruoti ar vykti į kitus miestus, jei jau įsikūrė regione. Pastebimas ir gyventojų kūrybiškumas, pozityvumas, užsispyrimas siekiant tikslų - šios savybės koreliuoja ir su gyvenamąja aplinka, gyvenimų pajūrio regione. Tai kuria laisvės pojūtį.

Gyventojai kaip klientai yra gana konservatyvūs vartotojai – čia sunkiai prigyja inovatyvesnės paslaugos ir produktai. Atsargiai žiūrima į pokyčius, nėra polinkio prisidėti ir prie didesnių pokyčių kūrimo. Dominuoja tradiciniai renginiai, tradicinė maisto kultūra. Keli Klaipėdos regiono atstovai pastebėjo, kad dažnai gyventojai vengia didelių švenčių (pavyzdžiui, Jūros šventės) nurodydami, kad šiuo metu visi važiuoja į Klaipėdą, o jie – iš Klaipėdos. Tai rodo jų uždarumą („*galbūt nemėgstame minių, norime ir paplūdimio tik sau. Vilniečiai, priešingai, mėgsta mases*“).

Jiems būdingas ir uždaras būdas, atsargumas bendradarbiaujant ir dalinantis idėjomis („*mažiau tikime savo potencialu, turime mažiau ambicijų*“). Atkreiptas dėmesys ir į tai, kad į vienas kitą dažnai žiūrima kaip į konkurentus („*pasaulyje priimtina praktika, kad oro uostai turi didžiausio regione miesto pavadinimą – Klaipėdos regiono atveju taip nėra. Reikia eiti vieningiau ir suprasti, kad, pavyzdžiui, aviakompanijų skrydžių pritraukimas atneš naudos visam regionui, ne tik vienai ar dviem savivaldybėms*“). Vis tik gyventojai keičiasi – tampa labiau vakarietiški, laisvesnis, priima liberalias idėjas. Šie pokyčiai ypač matomi jaunimo tarpe.

Klaipėdos regiono gyventojai kaip darbuotojai įvertinti puikiai, turintys didelį potencialą generuojant idėjas, kuriant patentus, išradimus, inovacijos vietos pramonės įmonėse, uoste, mokslo ir technologijų parke. Idėjomis dalijamasi, jos eksportuojamos net ir į užsienio šalis. Vyrauja bendradarbiavimo, partnerystės, atvirumo idėjoms atmosfera. Sėslumas pastebimas ir darbovietėse – gyventojai nėra linkę taip dažnai keisti darbo vietų kaip, pavyzdžiui, Vilniuje.

Įdomu tai, kad Klaipėdos regiono gyventojų portretą dažnai kuria iš regiono išvykę žmonės. Tai pastebėjo ir kitų Lietuvos regionų atstovai, ir Klaipėdos regiono NVO. Ryški problema – protų

nutekėjimas, kurią galėtų padėti išspręsti universitetų, kaip mokslo, žinių ir kultūros židinių aktyvesnė veikla („*Vilniaus universitetas turi ypatingą alumni kultūrą, studentai apie universitetą maloniai atsiliepia po daugelio metų mokslų. Klaipėdos regiono atveju to nėra*“). Svarbu, kad nuo mažens būtų ugdomas pilietiškumas, krašto pažinimas, kuriama gyventojo tapatybė. Tuomet ir išvykęs jis visada laikys save Klaipėdos regiono gyventoju.

Tarptautiniai regiono partneriai taip pat pastebėjo, kad žmonės Klaipėdos regione – draugiški, rūpestingi, kūrybiški, einantys prie esmės (UK), puikūs kolegos, itin kompetentingi, turintys daug žinių, svetingi (PL), puikūs partneriai (SWE), draugiški, atviri idėjoms (DE), draugiški, kolegiški, visada turintys ką pasakyti, bet neskubantys kalbėti pirmi (DK).

Kalbant apie sąlygas, skatinančias gyventojus kurtis regione (12), paminėta, kad gyventi skatina:

- **lėtesnis gyvenimo tempas** („*nėra kamščių, kaip didmiesčiuose*“, „*greičiau gaunamos paslaugos*“, „*nejaučiama vidinio nerimo, kad nespėsi*“,
- **nedideli atstumai** („*galimybė per mažiau nei pusvalandį pasiekti pajūrį (Klaipėdos atveju)*“, „*į darbą žmonės linkę važiuoti, kai darbovietė nuo namų nutolusi ne daugiau nei 50 km – Klaipėdos regiono atveju, daug darbuotojų į darbą Klaipėdoje važiuoja iš visų regiono savivaldybių*“)
- **geras pragyvenimo lygis** („*mažesnė konkurencija darbo rinkoje, pigesnis nekilnojamasis turtas*“, „*dėl mažos konkurencijos daug lengviau būti pastebėtam, ypač kuriant savo verslą ar ieškant aukštos kvalifikacijos darbo*“, „*daug mažesnės būsto įsigijimo kainos nei sostinėje*“, „*regionas yra saugus, palyginti mažas nusikalstamumas*“)
- **sėslesnis gyvenimo būdas** („*pandemija žmones įtikino, kad darbas iš namų ar nuotoliu gali leisti džiaugtis gamtos malonumais, kurių negauni mieste, o tai – Klaipėdos regiono, kaip pajūrio regiono privalumas*“)
- **antrasis būstas** („*daug kas renkasi turėti antrąjį būstą vasarai būtent pajūrio regione*“, „*pandemijos metu daug žmonių statėsi ar pirko nekilnojamąjį turtą regione – juos tai daryti skatina gamta – jūra ir pamarys. Neteko girdėti, kad šokį šuolį patyrė, pavyzdžiui, Ežerų kraštas*“)
- **Paskatos įsikūrimui** („*Klaipėda ID dirba su minkšto nusileidimo platforma (softlanding), kuria padedama naujai įsikūrusiems Klaipėdoje susirasti reikalingą būstą, švietimo įstaigas vaikams, veikia finansinė paskata specialistais“)*

Pastebėti ir tam tikri neigiami aspektai ar trūkumai, kurie riboja regiono augimą ir naujų gyventojų kūrimąsi regione:

- **Demografija ir netolygus augimas** („*gyventojai keliasi iš Klaipėdos miesto į rajoną, kitose savivaldybėse – atvirkščiai, mažėja gyventojų skaičius, nes jie keliasi arčiau Klaipėdos miesto, jeigu ne į Vilnių, Kauną ar užsienį*“)
- **Darbo rinka orientuota ne į aukštą pridėtinę vertę** („darbo vietos skatina kurtis naujus gyventojus. Klaipėdos regiono atveju žinoma, kad visada galima rasti nekvalifikuoto darbo LEZ veikiančiose gamybos įmonėse, tačiau pati darbo rinka nematoma kaip aukštos pridėtinės vertės rinka“)
- **Nepakankama infrastruktūra** („*Su ukrainiečių karo pabėgėlių srautu išryškėjo problema, jog nebėra vietų darželiuose, mokyklose, mažėja darbo vietų pasiūla, būstų pasiūla nebėra tokia, kokia buvo anksčiau“)*
- **Aukštasis mokslas** („*yra įvairių specialybių, tačiau trūksta studentų, dauguma išvažiuoja į kitus miestus*“, „*dar mokyklose mokiniai skatinami rinktis užsienio arba Vilniaus, Kauno universitetus*“, „*dalis jaunimo lieka, dalis išvyksta į didmiesčius (Vilnius, Kaunas) ar užsienį dėl geresnių, geriau apmokamų darbo vietų, aktyvesnio kultūrinio gyvenimo*“, „*inžinerinių specialybių problema – reikalingas stiprus matematikos pasiruošimas, trūksta gerų mokytojų regione*“, „*daugumoje šeimų trūksta mokslo tradicijų, motyvacijos kažko siekti*“)

Apibendrinant atliktą tyrimą galima pastebėti kelis aspektus. Visų pirma, Klaipėdos regionas – neatsiejamas nuo jūrinės ir pamario kultūros, mėlynosios ekonomikos. Su šia kultūra susijęs ir turizmas, vietiniai verslai (apgyvendinimo paslaugos kurortuose, vandens turizmo paslaugos ir kt.), uostas, pramonė (uosto veikla ir sunkiosios pramonės sritys – metalo apdirbimo, laivų statybos įmonės), aukštasis mokslas (vienintelė Lietuvos aukštoji jūreivystės mokykla, ruošianti jūrinių mokslų specialistus (jūreivystė), stipri orientacija į mokslinius jūrinius tyrimus jūrinių tyrimų institute) ir kt. Gyvenimas prie jūros diktuoja ir savitą gyvenimo ritmą, balansą tarp darbo ir laisvalaikio. Akcentuojama, kad regionas yra atviras partnerystei, pokyčiams – tai kuria sąsajos su „jūros vartais“, Lietuvos, kaip jūrinės valstybės pozicionavimas tam tikruose segmentuose. Itin ryški ir Mažosios Lietuvos (Klaipėdos krašto) bei Žemaitijos (kuršių krašto) istorija. Visi šie aspektai kuria prielaidas Klaipėdos regiono komunikacijos kryptims, kurios įvardytos kitame skyriuje.

4.3. Klaipėdos regiono komunikacijos strategija

Komunikacijos strategijos struktūrinės dalys parengtos remiantis FourWeekMBA modeliu (skyrius 1.3.3. „Komunikacijos strategijos kūrimo elementai“, 2 pav.). Siekiant išgryninti Klaipėdos regiono komunikacijos strategiją (priedas Nr. 4), buvo atlikta:

- Klaipėdos regiono įvaizdžio ir žinomumo situacijos analizė.
- Atliktas Klaipėdos regiono įvaizdžio ir žinomumo tyrimas (interviu).
- Suformuluota Klaipėdos regiono komunikacijos koncepcija.

Komunikacijos strategijos **tikslas** – kryptingo Klaipėdos regiono įvaizdžio formavimas ir žinomumo didinimas siekiant efektyviai naudoti turimus išteklius bendram regiono pristatymui Lietuvoje ir užsienyje. **Uždaviniai** – kryptingai formuoti Klaipėdos regiono įvaizdį nacionalinėje ir tarptautinėje rinkose, didinti Klaipėdos regiono žinomumą nacionalinių ir tarptautiniu lygiu.

Tikslinės grupės. Pagrindinės Klaipėdos regiono tikslinės grupės – nauji turistai, gyventojai ir investuotojai. Tikslingos komunikacijos siekis – skatinti turizmą, imigraciją ir verslo aktyvumą. Komunikacinės žinutės skirtos:

- Tarptautinėms rinkoms (Baltijos jūros regiono valstybėms – Latvija, Estija (Baltijos šalys), Suomija, Švedija, Norvegija, Danija (Šiaurės Europa), Lenkija ir Vokietija).
- Lietuvos gyventojams/organizacijoms

Atlikus Klaipėdos regiono komunikacijos strategijos kūrimui ir pozicionavimui reikšmingos aplinkos analizę, įvertinus atlikto tyrimo rezultatus ir Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimo (2019) duomenis, išskirtos tarptautinės rinkų grupės, į kurias nukreiptos skirtingos komunikuojamos žinutės ir komunikuojamos sritys.

Rinkų grupės	Šalys	Pozicionavimo ir šalių interesų sritys
Pirma grupė	Lenkija	Darni jūros ir pakrančių plėtra, darnus vystymasis, eksportas, kultūra, tiekimo grandinės, turizmas (ekoturizmas, kultūrinis-istorinis, miestų, turizmas, pramogos).
	Vokietija	Darni jūros ir pakrančių plėtra, investavimo ir verslo sąlygos, tiesioginės užsienio investicijos, turizmas (ekoturizmas, gamtinis, gastronominis, kultūrinis-istorinis, miestų, sveikatingumo, vandens ir jūrinis)
	Skandinavijos šalys (Švedija, Danija, Norvegija)[4]	Atsinaujinanti energetika, aukštasis mokslas ir mokslo pasiekimai, aukštos kvalifikacijos specialistai, darni jūros, pakrančių plėtra, Baltijos jūros išteklių naudojimas, ekologija, eksportas, inovacijos, tiesioginės užsienio investicijos, turizmas (aktyvus, darnus patirčių, ekoturizmas, gastronominis, kultūrinis-istorinis, sveikatingumo turizmas, aukštos kokybės ir unikalūs turizmo produktai).
Antra grupė	Latvija	Partnerystė persidengiančių problemų sprendinių paieškose, atsinaujinanti energetika, Baltijos jūros išteklių ir ekosistemų saugojimas, turizmo rinkodara), turizmas (aktyvus, kultūrinis, vandens turizmas), verslo ryšiai ir partnerystės.
	Estija	Aukštos kvalifikacijos specialistai, aukštos pridėtinės vertės kūrimas, ekologija, ekonominė plėtra, skaitmenizavimas, turizmas (aktyvus-sportinis, kultūrinis)
	Suomija	Sumani ekonomika, atsinaujinanti energetika, tyrimai

[4] Pastaba: Skandinavijos šalys – siekiama rinka dėl aukštos pridėtinės vertės, jūrinių mokslinių tyrimų, kitokio kraštovaizdžio – potencialas pritraukti turistus, studentus, mokslininkus, partnerius bendroms iniciatyvoms dėl jau užmegztų kontaktų ir turimų susisiekimo krypčių vandens ar oro transportu.

Trečia grupė	Jungtinė karalystė	Aukštųjų technologijų potencialas, specifinės mokslo sritys, turizmas (aktyvus ir sportinis, istorinis turizmas (II pasaulinio karo istorija, rytų šalių kultūra).
	Rytų Europos šalys	Turizmas, investicijos ir verslo ryšiai, gerosios patirties perėmimas

Aplinka. Klaipėdos regiono savivaldybes pristato atskiri prekių ženklai ir komunikacinės žinutės. „Tvaraus ir ilgalaikio augimo garantas yra regioninė lyderystė – visų regiono savivaldybių kryptingas darbas. Klaipėdos regiono situacija yra itin palanki prisiimti šią lyderystę nacionaliniu mastu ir tapti pavyzdžiu gerovės valstybės kūrime“ (KRSS2030, priedas Nr. 6, p. 12). Bendras Klaipėdos regiono pozicionavimas ir komunikacija leis stiprinti Klaipėdos regiono balsą tarptautinėje ir nacionalinėje arenoje, leis mažesnėms regiono savivaldybėms tapti geriau matomoms bei reklamuoti vienoms kitas, sutaupyti ir tikslingai naudoti rinkodarai planuojamas lėšas ir, žinoma, suvienyti atskiras suinteresuotąsias šalis siekiant bendro tikslo – reklamuoti regioną, jame kuriamus produktus ir verslą.

Komunikacijos kryptys ir savybės. Atlikus analizę ir tyrimą, suformuluotos pagrindinės komunikacijos apie Klaipėdos regioną kryptys ir žinutės, kuriomis siūloma komunikuoti apie kiekvieną iš krypčių (10 lentelė). Išskirtas trumpasis vertės pasiūlymas – reikšmingi ir atpažįstami Klaipėdos regiono elementai.

Klaipėdos regionas gali būti pristatomas kaip Vakarų Lietuvos regionas. Geografine prasme taip nurodoma regiono vieta žemėlapyje, o simboline prasme – tai orientacija į vakarietišką, pažangų, darnų požiūrį į visų sričių plėtrą. Remiantis išgrynintu identitetu ir vertybiniu pagrindu, regiono ateities vizija, įvertinus Klaipėdos regiono pozicionavimui reikšmingą aplinką, suformuota Klaipėdos regiono pozicionavimo koncepcija, apimanti pozicionavimo kryptį (remiantis aukščiau išskirtomis komunikacijos kryptimis) bei tikslinių rinkų aprašymą.

Klaipėdos regionas pozicionuojamas kaip pažangus, inovatyvus ir veržlus mėlynasis regionas, kuriam būdingas gyvenimo balansas, darniai vystoma gamta ir puoselėjama kultūra, stebinanti atradimais.

Remiantis išskirtomis komunikacijos kryptimis formuluojama bendra komunikacinės žinutės apie Klaipėdos regioną koncepcija:

- Vakarų Lietuva – susitikimo taškas (angl. *Western Lithuania – Meeting Point / WEST LTU – Meeting Point*).

Geografine prasme žemėlapyje Vakarų Lietuva (Klaipėdos regionas) – tik lokacija. Susitikimo taškas – orientyras susitikti tiek turistams, tiek verslui, tiek gyventojams. Šis požiūris transformuojamas kviečiant susitikti, atvykti, pažinti Klaipėdos regioną. Tam sudarytos visos sąlygos – išplėtota verslo ir turizmo infrastruktūra, sudarytos sąlygos gyvenimo gerovei. Vakarų Lietuva – vieta, kur susitinka jūra ir smėlis, miškai ir vėjas, saulė ir lietus. Tradicijos čia dera su modernumu, miesto šurmulys – su gamtos ramybe. Susitikus atrandamos bendros jungtys bendradarbiavimui ir

partnerystei, bendrai kūrybai ir savirealizacijai, regionas įgalina veikti ir įkvepia. Klaipėdos regionas – tobuliausia kelionės kryptis pažinti, atrasti, kurti ir kurtis.

Komunikacinė žinutė gali būti transformuojama pagal poreikį ir situaciją. Pavyzdžiui, Vakarų Lietuva – kultūros taškas, turizmo taškas, inovacijų taškas, verslo taškas ir kt.

10 lentelė. Komunikacijos apie Klaipėdos regioną kryptys ir pagrindinės komunikacinės žinutės.

TRUMPASIS VERTĖS PASIŪLMYAS	Darnus regionas	Atviras regionas	Mėlynasis regionas	Gerovės regionas	Atradimų regionas
SAVYBĖS	**Tvarumas ir darna**	**Laisvė ir atvirumas**	**Lyderystė**	**Gyvenimo balansas**	**Turtinga patirtimis kultūra**
VERTĖS PASIŪLYMAS	Natūralus ir darniai vystomų pakrančių, jūrinių ir gamtos išteklių kraštas, turtingas patirtimis	Atvirumas inovacijoms, partnerystėms ir idėjoms.	Pažangi ir auganti mėlynoji ekonomika harmonijoje su gamta – jūrinė kultūra, augimas, gyvos idėjos, gerovės kūrimas vietiniams gyventojams	Laisvė ir įkvėpimas kurti ir kurtis gamtos apsuptyje	Įvairių kultūrų suformuotas savitas charakteris, atviras atradimui ir patirtims
KOMUNIKACIJOS ŽINUTĖ APIE KRYPTĮ	Vakarų Lietuva – darnus regionas – įtraukus ir darniai vystomas regionas, tausojantis ekosistemas ir išteklius	Vakarų Lietuva – atviras regionas – atviras bendradarbiavimui regionas, kuriame lengva būti pastebėtam ir realizuoti savo idėjas	Vakarų Lietuva – mėlynoji Lietuvos širdis. Čia jūrinė kultūra diktuoja laisvą ir veržlų gyvenimo ritmą, o neužšąlantis Baltijos jūros uostas – ateitį regionui ir šaliai.	Vakarų Lietuva – gerovės regionas – išlaikantis balansą tarp kokybiško laisvalaikio ir darbo, sveikos, saugios ir kūrybiškos aplinkos.	Vakarų Lietuva – jungiantis regionas – unikalus patirtimis tarp Mažosios Lietuvos ir Žemaitijos, tarp sausumos ir vandenų, tarp modernumo ir gamtos

Šaltinis: sudaryta autorės

Komunikacijos būdai. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad intensyvios komunikacijos apie Klaipėdos regioną trūksta tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiais. Dėl šios priežasties būtina intensyvi komunikacija pasitelkiant:

- Žiniasklaidos priemones (radijas, televizija, spauda, naujienų portalai – rengiami vaizdo reportažai, radijo laidos, interviu, pranešimai spaudai, informaciniai ir reklaminiai straipsniai apie turizmą, pramogas, verslą ir verslo sėkmės istorijas, gyvenimą regione ir kt.)
- Socialinius tinklus (tradicinės socialinės medijos priemonės – socialiniai tinklai Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube platforma, skirtingos formos komunikacijai –

įrašai, nuotraukos, informaciniai pranešimai, vaizdo įrašai, istorijos (angl. stories), tinklalaidės (angl. podcasts) ir kt.)

- Vizualinė komunikacija (stenduose, plakatuose, lankstinukuose, informaciniuose leidiniuose naudojama trumpoji komunikacinė žinutė, plėtojamas Klaipėdos regiono, kaip susitikimo taško, naratyvas).

IŠVADOS

1. Komunikacija – neatsiejama kiekvienos organizacijos, siekiančios sėkmingai vykdyti veiklą, orientuotis į sistemingą savo srities plėtrą, dalis. Strateginis požiūris į komunikaciją būtinas siekiant ilgalaikio poveikio ir tikslų, o komunikacijos strategija – būtinas elementas, užtikrinantis kryptingą procesą. Viešojo sektoriaus veikla – itin kompleksiška, apimanti daug sričių, tad ir šio sektoriaus komunikacija, formuojamos žinutės tampa iššūkiu kiekvienai organizacijai. Svarbus ne tik komunikacijos kaip prasmės formavimo procesas, bet ir atsižvelgimas į suinteresuotąsias šalis, pilietinę visuomenę.

2. Vietovių pozicionavimas taikant komunikacijos strategiją leidžia išryškinti tam tikros teritorijos (miesto, rajono, regiono ar šalies) išskirtinumą lyginant su kitomis teritorijomis. Tai reikšminga todėl, kad pozicijų išryškinimas leidžia konkuruoti su kitomis teritorijomis skatinant turizmą, atkreipiant potencialių investuotojų dėmesį ir pritraukiant investicijas teritorijoje, kuriant darbo vietas, skatinant vietos verslą plėstis, vystant tarptautinius santykius. Pozicionavimas apima daug sričių – tai ir komunikacija, rinkodara, vadyba, viešasis valdymas ir administravimas, politika ir kt. Pabrėžiama, kad vietos pozicionavimo negalima vertinti vien tik iš rinkodaros perspektyvos, nors vietos įvaizdžio formavimas ir komunikacija globaliame kontekste reikalauja itin aktyvių veiksmų iš visų suinteresuotų šalių – viešojo sektoriaus organizacijų, verslo atstovų, nevyriausybinių organizacijų, pilietinės visuomenės ir kt.

3. Per komunikuojamą žinutę teritorijos kuria reputaciją ir įvaizdį, o tai skatina ekonominį augimą, gerojo valdymo praktiką, vienybės ir stiprios tapatybės jausmą tarp gyventojų. Kuriant teritorijos komunikacijos strategiją itin svarbu atsižvelgti į tai, ką teritorija jau turi – nekurti naujų komunikacijos žinučių, įvertinti tai, kas jau užkoduota įvairiuose strateginiuose dokumentuose. Rengiant vieno iš Lietuvos regionų – Klaipėdos regiono – komunikacijos strategiją tam skirtas itin didelis dėmesys. Regiono vystymosi vizija iki 2030 m. – „Vakarų Lietuva – tvarios jūrinės ekonomikos lyderė Baltijos jūros regione, turtinga patirčių apsilankantiems ir dosni gerovės gyvenantiems“ tapo pagrindu ir formuojant komunikacijos strategiją, bendrą tapatybę kuriant per regiono identifikavimą ir pristatymą kaip Vakarų Lietuvos regioną. Didelis dėmesys skirtas ir pajūrio zonos išskirtinumui, kuris išryškintas ir nacionalinio lygmens planavimo dokumentuose.

4. Rengiant Klaipėdos regiono specializacijos strategiją iki 2030 m. buvo atliktos kūrybinės dirbtuvės vietos identiteto formavimui kartu su regiono gyventojais, viešojo ir privataus sektorių atstovais, veikiančiomis nevyriausybinėmis organizacijomis. Šio darbo apimtyje atliktas reikšmingas tyrimas, siekiant išsiaiškinti, kaip regionas matomas iš išorės – apklausti regiono plėtrai ir vystymuisi reikšmingi sektoriai (viešas, privatus, švietimo ir mokslo, nevyriausybinės organizacijos), tarptautiniai regiono partneriai, nacionalinių agentūrų atstovai ir kitus Lietuvos

regionus atstovaujantys asmenys. Atlikus tyrimą gautos reikšmingos įžvalgos, integruotos ir į formuluojamą komunikacijos strategiją. Pastebėta, kad Lietuvoje Klaipėdos regionas matomas kaip poilsio prie jūros regionas, kuriame susipina Mažosios Lietuvos ir Žemaitijos istorija, o kultūra šiandien derinama su moderniais, kartu ir tradiciniais sprendimais. Kalbinti tarptautiniai partneriai atkreipė dėmesį, kad jų turimos žinios apie Klaipėdos regioną remiasi patirtimi inicijuojant bendrus projektus, vykstant į partnerių vizitus. Pastebėta, kad regiono patrauklumas tiek turistams, tiek investuotojams ar naujiems gyventojams galėtų būti atskleistas geriau. Dėl šios priežasties formuluojama komunikacinė žinutė – Klaipėdos regionas – susitikimo taškas – kviečianti apsilankyti, pažinti regioną, o vėliau ir priimti sprendimą dėl gyvenimo ar verslo kūrimo šioje vietovėje. Kuriama komunikacijos strategija, Klaipėdos regionas pozicionuojamas kaip pažangus, inovatyvus ir veržlus mėlynasis regionas, kuriam būdingas gyvenimo balansas, darniai vystoma gamta ir puoselėjama kultūra, stebinanti atradimais.

PASIŪLYMAI, REKOMENDACIJOS

Atlikus analizę ir tyrimą, formuluojamos ir rekomendacijos kryptingam komunikacijos strategijos įgyvendinimui ir papildomiems galimiems tyrimams atlikti:

1. Siekiant išsiaiškinti platesnį Klaipėdos regiono vertinimą užsienio šalyse, galėtų būti atliekamas užsienio žiniasklaidos monitoringas (tai atliekama ir Lietuvos įvaizdžio ir pristatymo užsienyje strategijos rėmuose).

2. Norint gauti papildomų įžvalgų dėl Klaipėdos regiono žinomumo, tikslinėse rinkose atlikti papildomus tyrimus, pavyzdžiui, giluminius interviu, su skirtingus sektorius atstovaujančiais partneriniais (šio darbo tyrimo rėmuose apklausti daugiausia viešojo sektoriaus atstovai) – užsienio šalių investuotojai regione, užsieniečiai, studijuojantys Klaipėdoje, užsieniečiai, gyvenantys regione ir t.t.

3. Remiantis sukurta komunikacijos strategija parengti Klaipėdos regiono prekės ženklą ir kurti vizualinį identitetą, kuris leis išnaudoti vizualinės komunikacijos galimybes, integruoti prekės ženklą ir kitus sprendinius į suinteresuotų šalių komunikaciją (pavyzdžiui, naudoti prekės ženklą viešųjų renginių plakatuose, turizmo leidiniuose ir t.t.)

4. Suplanuoti detalius komunikacinius veiksmus, nukreiptus į Klaipėdos regiono įvaizdžio ir žinomumo didinimą Lietuvoje ir tikslinėse užsienio šalių rinkose.

Galima išskirti ir pasiūlymus kitiems Lietuvos regionams, kurie, nusprendę pasinaudoti gerąja patirtimi, kurtų komunikacijos strategiją vietos pozicionavimo kontekste arba atliekant mokslinius tiriamuosius darbus kuriant komunikacijos strategijas vietovėms:

1. Atliekant tyrimus, vadovautis S. Anholt išskirtu įvaizdžio vertinimo modeliu, apimančiu skirtingas viešojo sektoriaus veiklos sritis.

2. Vykdyti tyrimus ir analizes, nukreiptus į vietos tapatybės ir identiteto atskleidimą. Vietovėms itin svarbu tai, kas užkoduota strateginio planavimo dokumentuose, istorijoje, kultūroje, identitetą reikia išgryninti įtraukiant ir kuo didesnę dalį visuomenės. Taip bus užtikrinamas viešojo sektoriaus veiksmų tęstinumas, o parengta komunikacijos strategija ar komunikacinė žinutė bus artima visiems gyventojams ir svečiams.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aggerholm, H. K. ir Thomsen, Ch. (2016). Legitimation as a Particular Mode of Strategic Communication in the Public Sector. *International Journal of Strategic Communication* (10:3), p. 195-206. Doi: 10.1080/1553118X.2016.1176570
2. Akaka, M. A. ir Alden, D. L. (2010) Global brand positioning and perceptions. *International Journal of Advertising* (29:1), P. 37-56. Doi: 10.2501/S0265048709201026
3. Akbar P. N. G. ir Edelenbos, J. (2021). Positioning placemaking as a social process: A systematic literature review. *Cogent Social Sciences* (Vol. 7:1). Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1080/23311886.2021.1905920
4. Anholt, S. (2004). Editor's foreword to the first issue Place Branding. *Place Branding and Public Diplomacy* (Vol. 1:1), p. 4–11. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.5990001
5. Argenti ir kt. (2005) iš Volk, S. C. ir Zerfass, A. (2018). Alignment: Explicating a Key Concept in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* (12:4), p. 433-451. Doi: 10.1080/1553118X.2018.1452742
6. Asociacija „Klaipėdos regionas". Klaipėdos regiono specializacijos strategija (su priedais). Prieiga per internetą: https://klaipedaregion.lt/specializacija/
7. Asociacijos "Klaipėdos regionas" internetinė svetainė. Prieiga per internetą: https://klaipedaregion.lt/apie-mus/
8. Barauskienė, E. (2021). Koks yra Mažosios Lietuvos istorijos naratyvas? Prieiga per internetą: https://www.bernardinai.lt/koks-yra-mazosios-lietuvos-istorijos-naratyvas/
9. Brooksbank, R. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. *Marketing Intelligence & Planning* (Vol. 12 No. 4), p. 10-14. Priega per internetą: https://doi.org/10.1108/02634509410060695
10. Caldwell, C. (2019). Communication, Meaning, and Identity-Guidelines and Opportunities. *Research Gate*.
11. Chew, C. (2006). Positioning and its strategic relevance. *Public Management Review* (8:2), p. 333-350. Doi: 10.1080/14719030600587752
12. Cohen, D. (2006). Qualitative Research Guidelines Project. Semi-structured interviews. New Jersey: Robert Wood Johnson Foundation.
13. Elliott, R. (1998). A Model Of Emotion-Driven Choice. *Journal of Marketing Management*, (14:1-3), p. 95-108. Doi: 10.1362/026725798784959408
14. Elo, S., Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. Journal of Advanced Nursing (Nr. 62), p. 107-115.

15. Entrepreneur Handbook (2020). *What is communication?* Prieiga per internetą: <https://entrepreneurhandbook.co.uk/what-is-communication/>
16. Eugenio-Vela, J. D. ir kt. (2020). The critical role of stakeholder engagement in a place branding strategy: a case study of the Empordà brand. *European Planning Studies* (Vol. 28:7), p. 1393-1412. Doi: 10.1080/09654313.2019.1701294
17. Fiske, J. (1990). Įvadas į komunikacijos studijas. Baltos lankos.
18. FourWeekMBA (2021). Communication Strategy Framework And Why It Matters In Business. Prieiga per internetą: https://fourweekmba.com/communication-strategy-framework/
19. Fredriksson, M. ir Pallas, J. (2016). Diverging Principles for Strategic Communication in Government Agencies. *International Journal of Strategic Communication* (10:3), p. 153-164. Doi: 10.1080/1553118X.2016.1176571
20. Fredriksson, M. ir Pallas, J. (2018). Characteristics of Public Sectors and Their Consequences for Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* (10:3), p. 149-152. Doi: 10.1080/1553118X.2016.1176572
21. Gaulė, E. (2014). Sumanus viešasis valdymas: samprata ir dimensijos. *Viešoji politika ir administravimas* (T.13, Nr. 3.), p. 372-385.
22. Govers, R. (2013). Why place branding is not about logos and slogans. *Place Branding and Public Diplomacy* (9), p. 71–75. Doi:10.1057/pb.2013.11
23. Gunderson, M. (2020). What is a creative strategy and why is it important? Gunderson direct, INC. Prieiga per internetą: <https://gundersondirect.com/what-is-a-creative-strategy-and-why-is-it-important/>
24. Hallahan, K. ir kt. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* (1:1), p. 3-35. Doi:10.1080/15531180701285244
25. Heide, M. ir kt. (2018). Expanding the Scope of Strategic Communication: Towards a Holistic Understanding of Organizational Complexity. *International Journal of Strategic Communication* (12:4), p. 452-468. Doi: 10.1080/1553118X.2018.1456434
26. Herrmann, A. ir Huber, F. (2000) Value-oriented brand positioning. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (10:1), p. 95-112. Doi: 10.1080/095939600342424
27. IGI Publisher (2021). Management of Critical Thinking Abilities of Teachers and Learners in a Dynamic Futuristic Environment. Prieiga per internetą: https://www.igi-global.com/chapter/management-of-critical-thinking-abilities-of-teachers-and-learners-in-a-dynamic-futuristic-environment/285352

28. IMD (2020). World Competitiveness Yearbook, 2020. Prieiga per internetą: https://www.imd.org/research-knowledge/books/world-competitiveness-yearbook-2020/
29. International Association for Public Participation (2014). IAP2's Public Participation Spectrum. Prieiga per internetą: https://cdn.ymaws.com/www.iap2.org/resource/resmgr/foundations_course/IAP2_P2_Spectrum_FINAL.pdf
30. Juruš, V. ir Sabaitytė, J. (2018 m. vasario 8 d.). *Komunikacijos ypatumai įmonių strateginio valdymo kontekste: teorinis aspektas*. 21-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis" teminė konferencija. Prieiga per internetą: http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2018/paper/viewFile/215/118
31. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Technologija.
32. Klaipėda 2030: ekonominės plėtros strategija ir įgyvendinimo veiksmų planas. Prieiga per internetą: https://www.klaipeda.lt/data/public/uploads/2020/10/klaipedos-miesto-ekonomines-pletros-strategija-ir-veiksmu-planas_lt_v1.01.pdf
33. Klaipėda ID (2022). Investor's guide to Klaipėda. Prieiga per internetą: https://klaipedaid.lt/wp-content/uploads/2022/03/Investor%E2%80%98s-guide-to-Klaipe%CC%87da.pdf
34. Klaipėdos miesto savivaldybės 2021-2030 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: https://www.klaipeda.lt/lt/planavimo-dokumentai/klaipedos-miesto-savivaldybes-2021-2030-metu-strateginis-pletros-planas/8827
35. Klaipėdos rajono strateginis plėtros planas iki 2030 m. Prieiga per internetą: https://www.klaipedos-r.lt/index.php?2964942494
36. Klaipėdos uostas (2019). Tarpinė 6 mėn. veiklos ataskaita. Prieiga per internetą: https://www.portofklaipeda.lt/uploads/DOKUMENTAI/2021/2019%20m.%20tarpine%206%20men.%20veiklos%20ataskaita.pdf
37. Klaipėdos uostas. Laivybos linijos. Prieiga per internetą: https://www.portofklaipeda.lt/laivybos-linijos
38. Klaipėdos uostas. Naujienos. Prieiga per internetą: https://www.portofklaipeda.lt/news/15335/569/Klaipedos-uostas-ir-rytine-JAV-pakrante-sujungta-juriniu-marsrutu
39. Kretingos rajono savivaldybės 2021–2030 m. strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: https://www.kretinga.lt/naujienos/strateginio-pletros-plano-2021-2030-m-pristatymas
40. Kutkaitytė, E. ir Korsakienė, R. (2019 m. vasario 13 d.). Teoriniai marketingo strategijos rengimo etapai. 22-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos

ateitis“ teminė konferencija. Prieiga per internetą: http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/Verslas/2019/paper/viewFile/412/177

41. Latvia Business Guide (2020). Magnetic Latvia: Latvian Business Guide. Prieiga per internetą: https://www.liveriga.com/userfiles/files/Invest_in_Riga/Business_Guide_21092020.pdf
42. Latvijos investicijų ir plėtros agentūra (2020). Investment and development agency of Latvia. Prieiga per internetą: https://www.liaa.gov.lv/en/invest-latvia/business-guide/foreign-direct-investment?
43. Lietuvos pristatymo užsienyje strategija (2020). Prieiga per internetą: https://lietuva.lt/atsisiuntimu-biblioteka/strategija/
44. LR strateginio valdymo įstatymas (2020).
45. LR Vietos savivaldos įstatymas, aktuali 2021-01-01 redakcija.
46. LR Vyriausybės kanceliarija (2019). Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimas. Apibendrinamoji visų etapų ataskaita.
47. Luoma-aho, V., José Canel, M.J. (2020). The handbook of public sector communication. Willwy Blackwell.
48. Margarisova, K. ir Vokačova, V. (2016). Regional Branding: Building Brand Value. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis* (Vol. 64), p. 2059-2066. Doi: 10.11118/actaun201664062059
49. Martinaitis, T. (2021). *Savivaldybių potencialo raiška kuriant sumaniąją socialinę sistemą* (magistro baigiamasis darbas). Prieiga per internetą: https://epublications.vu.lt/object/elaba:79482272/79482272.pdf
50. Meriam-Webster e-žodynas. Prieiga per internetą: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>
51. Neringos savivaldybės strateginis plėtros planas 2021-2030 metams. Prieiga per internetą: https://neringa.lt/savivaldybe/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/155
52. O’Connor, A. ir Shumate, M. (2018). A Multidimensional Network Approach to Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication* (12:4), p. 399-416. Doi: 10.1080/1553118X.2018.1452242
53. Overton-de Klerk, N. Ir Verwey S. (2013). Towards an emerging paradigm of strategic communication: Core driving forces. *Communicatio* (39:3), p. 362-382, Doi: 10.1080/02500167.2013.837626
54. Palangos miesto strateginis plėtros planas 2021-2030 m. Prieiga per internetą: https://palanga.lt/savivaldybe/administracine-informacija/strateginis-pletros-planas-2021-2030-m./6992

55. Popescu, M. M. (2017). Strategic communication and social media in the age of participatory culture. *Conference: Strategii XXI 2017*. p. 43-49. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/339658150_Strategic_Communication_and_Social_Media_in_the_Age_of_Participatory_Culture
56. Puodžiūnas, V. (2013). Viešosios komunikacijos technologijos ir inovacijos. *Klaipėda: Viešoji įstaiga Socialinių mokslų kolegija*. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2013_Viesosios_kom_tech_ir_inov.pdf
57. Rebelo, C., ir kt. (2019). Co-created visual narratives and inclusive place branding: a socially responsible approach to residents' participation and engagement. Sustainability Science (15), p. 423–435.
58. Roy, A. (2020). Studying positioning and repositioning of brands using multidimensional scaling. *The Journal of Education for Business* (95:1). Doi: 10.1080/08832323.2019.1599795
59. Roubal, O. (2021). Sociology of branding: "just do it" in the "no limits" world. *Communication Today* (Vol. 8, No. 1), p. 40-50.
60. Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective. *International Journal of Strategic Communication* (3:2), p. 72-92. Doi: 10.1080/15531180902805429
61. Skuodo rajono 2020-2025 metų strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: https://www.skuodas.lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai/
62. Spiriajevas, E., Perminas, K. ir Locaitienė, V. (2020). Laivybos kliūčių šalinimo Kuršių mariose, įgyvendinant projektą „Pietų Baltijos krantas – ilgalaikių laivybos krypčių tarp šalių kūrimas MARRIAGE bendradarbiavimo tinklų pagrindu, galimybių studija.
63. Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management* (Vol. 8:2), p. 168–183. Doi:10.1108/13632540410807637
64. Šilutės rajono savivaldybės 2015-2024 m. strateginis plėtros planas. Prieiga per internetą: https://www.silute.lt/-1/strateginis-pletros-planas/4855
65. Šutinienė, I. (2017). Regioninis identitetas paribio teritorijose: Klaipėdos krašto atvejis. *Sociologija. Mintis ir veiksmas* (41:2), p. 199-228. Doi:10.15388/SocMintVei.2017.2.11727
66. Ucinavičiūtė, I., Prapiestienė, R. (2019). Lietuvos miestų įvaizdžio vertinimo metodologija. *Geologija. Geografija.* (T. 5. Nr. 1), p.30–44.
67. Vakarų Baltijos laivų statykla. Apie mus. Prieiga per internetą: https://wsy.lt/en/about-us/
68. Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication* (12:4), p. 367-381. Doi: 10.1080/1553118X.2018.1452240

69. Versli Lietuva (2020). Klaipėdos apskrities ekonomikos struktūra ir raida. Regioninė ekonomikos apžvalga. Prieiga per internetą: https://bit.ly/3NyzDy5
70. Versli Lietuva (2021). Apskričių lietuviškos kilmės prekių eksporto apžvalga 2018-2020 m.. Prieiga per internetą: https://bit.ly/35qJZPx
71. Vilnius politikos analizės institutas (2022). Savivaldybių gerovės indeksas, 2021. Prieiga per internetą: https://vilniusinstitute.lt/wp-content/uploads/2022/03/Indeksas_2020_2021_20220322.pdf
72. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Komunikacija. Prieiga per internetą: https://www.vle.lt/straipsnis/komunikacija/
73. VšĮ „Investuok Lietuvoje“ (2021). Globali kova dėl talentų. Prieiga per internetą: https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Globali-kova-del-talentu-2021.pdf
74. VšĮ „Investuok Lietuvoje“. Klaipėda region – your business location in Lithuania. Prieiga per internetą: https://investlithuania.com/wp-content/uploads/Klaipeda-region-overview.pdf
75. VšĮ „Keliauk Lietuvoje“ (2021). Turizmo sektoriaus plėtros tyrimas. Prieiga per internetą: https://lithuania.travel/uploads/ataskaitos/Turizmo_sektoriaus_pl%C4%97tros_tyrimas.pdf
76. Werder, K. P. ir kt. (2018) Strategic Communication as an Emerging Interdisciplinary Paradigm. *International Journal of Strategic Communication* (12:4), p. 333-351. Doi: 10.1080/1553118X.2018.1494181
77. Zeineddine, C. (2018). Branding European countries in the aftermath of important political transitions. *International Conference on Business Excellence* 12(1), p. 1059-1068. Doi: 10.2478/picbe-2018-0095
78. Zerfass, A., Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management* (Vol. 22 No. 4), p. 397-415. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1108/JCOM-12-2017-0146
79. Žemaitijos paveldas. Žemaitijos istorija. Prieiga per internetą: https://zemaitijospaveldas.eu/lt/zemaitijos-istorija

SANTRAUKA

Valaitytė, E. Vietos pozicionavimas nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu: Klaipėdos regiono komunikacijos strategijos kūrimas. Komunikacijos ir kūrybinių technologijų studijų programos magistro baigiamasis darbas. Vadovė prof. dr. Aelita Skaržauskienė. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Žmogaus ir visuomenės studijų fakultetas, Komunikacijos institutas, 2022.

Kiekviena teritorija išsiskiria savita istorija ir ypatybėmis. Šiuos išskirtinumus teritorijose atskleisti padeda kuriamos komunikacinės žinutės, vertės pasiūlymai, prekės ženklai. 2004 m. išleistas pirmasis leidini „*Place branding*“ numeris. Redakciniame leidinio straipsnyje pirmuoju sakiniu pažymėta: „place branding is happening“ (liet. vertimas – „vietos prekės ženklų kūrimas vyksta“). Prekės ženklu, o plačiau – komunikacine žinute – kuriama vertė. Skirtingoms teritorijoms svarbu išgryninti teritorinę tapatybę, o tai reiškia – itin kompleksišką procesą. Išgryninti identitetą ir sukurti komunikacinę žinutę svarbu ne tik dėl objektyvių priežasčių (turizmo skatinimas, talentų, aukštos kvalifikacijos specialistų, naujų gyventojų ar investuotojų pritraukimas ir ekonominė nauda apskritai), bet ir tam, kad teritorija rastų savo vietą globalioje ir tarpusavyje tampriais ryšiais susietoje visuomenėje. Klaipėdos regionas – išskirtinis regionas Lietuvoje, vienintelis pajūrio ruožo regionas. Šis regionas išsiskiria ir bendradarbiavimu regiono viduje, tarp savivaldybių. 7 regioną sudarančių savivaldybių iniciatyva parengta pirmoji Lietuvoje Klaipėdos regiono specializacijos strategija, kuri tapo tvariu pagrindu ir kuriamai komunikacijos strategijai kartu atlikus strategijai aktualios vidaus ir išorės aplinkos analizę bei tyrimą, kuriuo siekta įvertinti, kaip regionas matomas iš išorės.

SUMMARY

Valaitytė, E. Place positioning at national and international levels: development of communication strategy of Klaipeda region. Master's Thesis in Communication and Creative Technologies. Supervisor prof. dr. Aelita Skaržauskienė. Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Human and Social Studies, Institute of Communication, 2022.

Each area has its own unique history and features. Communication messages, value propositions and branding help to reveal these differences of the territories. 2004 the first issue of *Place branding* was published. In the editorial first sentence states: "*place branding is happening*". It was noted that value of the place can be created by a specific communication and message. It is crucial for different territories to refine their territorial identity, however it is a complex process. Defining place’s identity and creating a communication message is important not only for obvious

reasons (promoting tourism, attracting talents, highly qualified professionals, new residents or investors, gaining economic benefits in general), but also for the territory to find its place in a global and interconnected society. Klaipeda region is an exclusive region in Lithuania, the only coastal region. This region is also distinguished by cooperation within the region between municipalities. At the initiative of 7 municipalities comprising the region, the first specialization strategy of the Klaipėda region in Lithuania was prepared, which became a sustainable basis for the communication strategy developed together with the analysis and research of the internal and external environment relevant to the strategy.

PRIEDAI

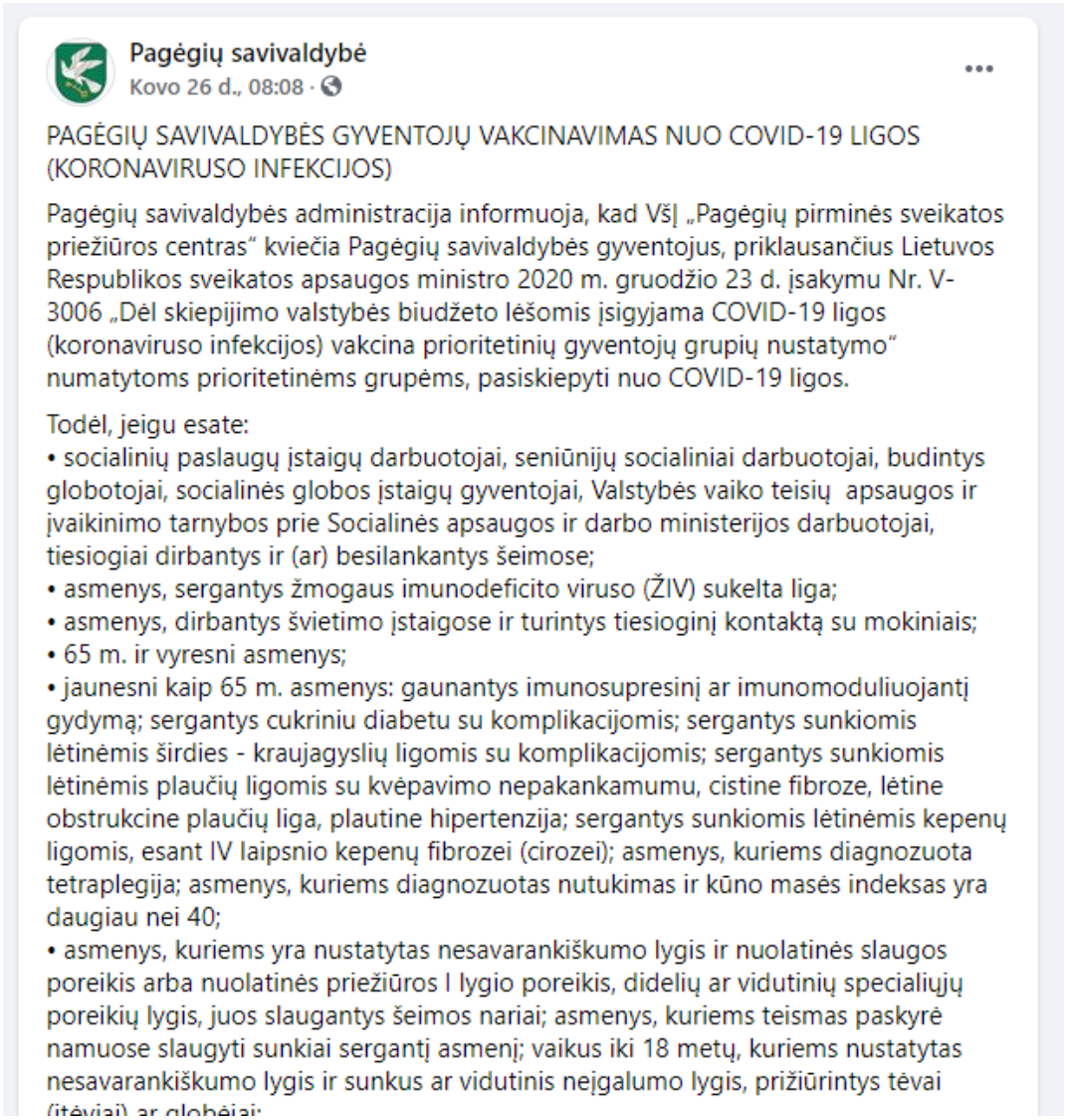
Priedas Nr. 1 Savivaldybių komunikacijos informuojant pavyzdžiai



Vilniaus m. savivaldybės socialinio tinklo Facebook komunikacijos pavyzdys (ekranvaizdis).



Klaipėdos r. sav. socialinio tinklo Facebook komunikacijos pavyzdys (ekranvaizdis).



Pagėgių savivaldybė
Kovo 26 d., 08:08 ·

PAGĖGIŲ SAVIVALDYBĖS GYVENTOJŲ VAKCINAVIMAS NUO COVID-19 LIGOS (KORONAVIRUSO INFEKCIJOS)

Pagėgių savivaldybės administracija informuoja, kad VšĮ „Pagėgių pirminės sveikatos priežiūros centras" kviečia Pagėgių savivaldybės gyventojus, priklausančius Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2020 m. gruodžio 23 d. įsakymu Nr. V-3006 „Dėl skiepijimo valstybės biudžeto lėšomis įsigyjama COVID-19 ligos (koronaviruso infekcijos) vakcina prioritetinių gyventojų grupių nustatymo" numatytoms prioritetinėms grupėms, pasiskiepyti nuo COVID-19 ligos.

Todėl, jeigu esate:
• socialinių paslaugų įstaigų darbuotojai, seniūnijų socialiniai darbuotojai, budintys globotojai, socialinės globos įstaigų gyventojai, Valstybės vaiko teisių apsaugos ir įvaikinimo tarnybos prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos darbuotojai, tiesiogiai dirbantys ir (ar) besilankantys šeimose;
• asmenys, sergantys žmogaus imunodeficito viruso (ŽIV) sukelta liga;
• asmenys, dirbantys švietimo įstaigose ir turintys tiesioginį kontaktą su mokiniais;
• 65 m. ir vyresni asmenys;
• jaunesni kaip 65 m. asmenys: gaunantys imunosupresinį ar imunomoduliuojantį gydymą; sergantys cukriniu diabetu su komplikacijomis; sergantys sunkiomis lėtinėmis širdies - kraujagyslių ligomis su komplikacijomis; sergantys sunkiomis lėtinėmis plaučių ligomis su kvėpavimo nepakankamumu, cistine fibroze, lėtine obstrukcine plaučių liga, plautine hipertenzija; sergantys sunkiomis lėtinėmis kepenų ligomis, esant IV laipsnio kepenų fibrozei (cirozei); asmenys, kuriems diagnozuota tetraplegija; asmenys, kuriems diagnozuotas nutukimas ir kūno masės indeksas yra daugiau nei 40;
• asmenys, kuriems yra nustatytas nesavarankiškumo lygis ir nuolatinės slaugos poreikis arba nuolatinės priežiūros I lygio poreikis, didelių ar vidutinių specialiųjų poreikių lygis, juos slaugantys šeimos nariai; asmenys, kuriems teismas paskyrė namuose slaugyti sunkiai sergantį asmenį; vaikus iki 18 metų, kuriems nustatytas nesavarankiškumo lygis ir sunkus ar vidutinis neįgalumo lygis, prižiūrintys tėvai (įtėviai) ar globėjai;

Pagėgių r. sav. socialinio tinklo Facebook komunikacijos pavyzdys (ekranvaizdis).

Priedas Nr. 2 Empirinio tyrimo interviu klausimynas.

INTERVIU KLAUSIMYNAS

1. Ar esate lankęsi Klaipėdos regione? Kas paliko didžiausią įspūdį? Jeigu nesate, pagal turimas žinias apie regioną, lankytinas vietas įvertinkite, kas jums daro teigiamą/neigiamą įspūdį?
2. Kaip vertinate skirtingų turizmo rūšių (edukacinis, ekoturizmas, gastronominis, istorinis, kultūrinis, patirčių, sveikatingumo turizmas, vandens turizmas ir kt.) išvystymą Klaipėdos regione?
3. Kaip manote, kokie pagrindiniai turistiniai objektai labiausiai traukia vietinius ir užsienio turistus Klaipėdos regione?
4. Kokios, Jūsų manymu, stipriausios eksporto sritys Klaipėdos regiono verslo ir pramonės įmonės (IT, logistika, pramonė ir kt.)?
5. Kaip manote, kokios sritys Klaipėdos regione turi didelį potencialą eksportui (vertinant pasiūlą ir paklausą rinkoje)? Ar regione yra aukštos pridėtinės vertės eksportą kuriančių įmonių? Ar jos siejamos su regionu, ar su Lietuva?
6. Kaip asmeniškai vertinate tarptautinių ryšių plėtojimą Klaipėdos regione? Ar žinote Klaipėdos regiono savivaldybių miestus partnerius užsienyje?
7. Ar, Jūsų nuomone, Klaipėdos regionas asocijuojasi su atvirumu, skaidriu valdymu? Ar gyventojai pasitiki savivaldos vadovais?
8. Kaip manote, ar Klaipėdos regionas – patrauklus užsienio ir nacionalinėms investicijoms?
9. Ar, Jūsų nuomone, Klaipėdos regionas – patrauklus talentams, aukštos kvalifikacijos specialistams dirbti ir gyventi? Kodėl? Argumentuokite.
10. Ar Klaipėdos regiono menininkai, kūrėjai, visuomenininkai, sportininkai, sporto renginiai, kultūriniai renginiai (parodos, spektakliai, teatras, muzikiniai pasirodymai) žinomi užsienio šalyse?
11. Kaip vertinate Klaipėdos regiono kultūrinį, istorinį savitumą, ar pakankamai išnaudojamas turimas potencialas? Ar Klaipėdos regionas jums kelia sąsajas su Mažąja Lietuva, Žemaitija, istorija?
12. Kokius matote Klaipėdos regiono gyventojus? Kas jiems būdinga? Kokie jie klientai, darbuotojai, kolegos, partneriai? (pavyzdžiui, žemaičiai – užsispyrę, suvalkiečiai – taupūs, Vilniaus miesto gyventojas – šiuolaikiškas, siekiantis sužinoti ir pažinti nauja ir kt.).
13. Kas, Jūsų nuomone, gyventojus skatina kurtis Klaipėdos regione? Kokios sąlygos jiems čia sudarytos?

Priedas Nr. 3 Traukos objektai Klaipėdos regiono savivaldybėse

Klaipėdos m.	Klaipėda – kultūrinio ir vakarinio gyvenimo miestas. Traukos objektai: Klaipėdos senamiestis (lankomas vietinių, užsieniečių, vienos dienos kruizų turistų), Danės upės pakrantė, kopgalis ir Lietuvos jūrų muziejus (pastebėta, kad populiarumas blėsta dėl gyvūnų teisių judjimų), muzikinis ir dramos teatrai, kavinės danės krantinėje, „Meridianas“, jūros šventė, piliavietė, muziejus 39/45, KU miestelis, Klaipėdos molas, skulptūrų parkas, Jūros šventė, džiazo festivalis. Tobulai tinkantis savaitgalio kelionei.
Klaipėdos r.	Klaipėdos rajonas – dominuojančio gamtinio ir aktyvaus turizmo vieta. Traukos objektai: Olando kepurės skardis (unikalus status krantas regiono lygumoje), Karklė, Drevernos uostas, Svencelė, dinozaurų parkas Radailiuose, Lapių piliakalnis (slidinėjimo trasos), tradicinė valgykla „Bulvė“ Gargždуose. Pastaba: minėta ir cepelino skulptūra Gargždуose.
Kretingos r.	Kretingos rajone dominuoja kultūrinio ir religinio turizmo objektai. Traukos objektai: Kretingos dvaras ir žiemos sodas („*skanios sraigės – nesitiki tokiu dalyku, verta sugrįžti ir rekomenduoti*“), japoniškas sodas, Pranciškonų vienuolyno ir Viešpaties Apreiškimo Švč. Mergelei Marijai bažnyčios ansamblis, kitos bažnyčios, vienuolynai, paminėti ir laisvalaikio ir sveikatinimo centras „Atostogų parkas“ bei pramogų parkas „BOOM park“.
Neringa	Neringoje dominuoja darnus gamtinis turizmas. Pagrindiniai minėti traukos objektai: kuršių nerija („*pirmoje vietoje, žinoma, Neringa, jos grožis ir gamtos stebuklai*“), Parnidžio kopa, Negyvosios kopos, garnių ir kormoranų kolonija. Taip pat minėti įdomūs ir išskirtiniai objektai: Alksnynės baterija, saulės laikrodis-kalendorius, Raganų kalno medinių skulptūrų ekspozicija Juodkrantėje, Nidos etnografinės kapinės ir krikštai.
Palangos m.	Palanga – kurortinė teritorija, į kurią vykstama poilsio ir pramogų tikslu. Pagrindiniai traukos objektai: J. Basanavičiaus gatvė, Palangos tiltas į Baltijos jūrą, paplūdimys, Birutės parkas, Palangos gintaro muziejus, fontanas, Šventoji, 313 Cable Park (traukia specifines auditorijas – vietos ir užsienio vandenlnčių sporto mėgėjus).
Skuodo r.	Pastebėta, kad Skuodui, kuris nepatekdavo į prioritetines turizmo zonas, sunku pritraukti investicijas, tad ir situacija su turizmo išvystymu kitokia nei kitur regione. Skuodo prekės ženklas ir turizmo akcentai sietini su kuršių istorija. Pagrindiniai traukos objektai: Apuolės piliakalnis (Apuolės festivalis lankomas ir vietinių, ir užsienio turistų, kurie domisi kuršių, baltų paveldu ir istorija), Barstyčių (Puokės) akmuo, Vaclovo Into akmenų muziejus, Šauklių tundra, vietinių lankomi ir Mosėdis, Salantai.
Šilutės r.	Šilutės rajono patrauklumas – istorinis, gamtinis ir vandens turizmas. Užsieniečius, ypač vokiečius, traukia specifinis Šilutės rajonas, senieji žvejų kaimai. Pagrindiniai traukos objektai: Ventės ragas, Mingė, Rusnė, Kintai, Šilutės sekretai, Nemuno delta (pastebimas itin didelis potencialas tarptautiniu mastu), paukščių stebėjimas, gamtiniai takai, Uostadvario švyturys; Hugo Šojaus muziejus.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis tyrimo duomenimis (informantų atsakymais).

1. Ar esate lankęsi Klaipėdos regione? Kas paliko didžiausią įspūdį? Jeigu nesate, pagal turimas žinias apie regioną, lankytinas vietas įvertinkite, kas jums daro teigiamą/neigiamą įspūdį?

(I5) Taip, teko lankytis skirtinguose regiono vietovėse. Puikų įspūdį palieka Kuršių nerija, Klaipėda, Lietuvos paplūdimiai. Iš objektų išskirčiau negyvas kopas, Raganų kalną, Klaipėdos senamiestį. Neigiamas – Palangos Basanavičiaus g. – trūksta vientisumo (daug reklamų, rėkiančių suvenyrų), ne sezono metu daug uždarytų restoranų net per ilguosius savaitgalius.

(I5) Taip, lankymosi tikslai yra du – darbiniai klausimai, susiję su verslu ir poilsis pajūryje. Sudėtinga vertinti privalumus, trūkumas, nes regionas labai specifinis, nevienalytis. Kaip verslo regioną įsivaizduojame tiesiog Klaipėdą ir aplink, poilsio vietos – Neringa, Palanga. Vilniuje verslo regiono sąvoka yra žymiai platesnė. Įspūdis, jog Klaipėdos regionas yra nevienalytis netolygiai išvystytas. Vilniuje matoma ta pati problema, nutolusios savivaldybės mažiau išsivysčiusios. Specifika Klaipėdoje – uostas, logistikos centras.

(I5) Taip, Klaipėdos regione teko lankytis nekarta. Klaipėdos regionas išskirtinis savo kraštovaizdžiu (paplūdimiai, kopos, draustiniai). Lankantis Klaipėdos regiono lankytinose vietose paliko gerą įspūdį lankytinų vietų infrastruktūros atnaujinimas.

(I5) Taip teko lankytis, įspūdį daro tipiniai, šiam regionui būdingi dalykai – Klaipėdos senamiestis, uostas, jūra, taip pat išskirtinės poilsio vietos – Neringa, Palanga, Šventoji.

(I5) Klaipėdos regione (Klaipėdos miestas, Klaipėdos rajonas, Šilutė, Skuodas, Palanga, Kretinga, Neringa) teko ne tik lankytis, bet ir susidaryti įspūdį, kad tai modernus ir integralus Baltijos jūros regionas, tvaraus ekonominio augimo, mokslo, technologijų, kultūros ir turizmo centras su išvystyta infrastruktūra – vieta, kur didžiausias dėmesys skirtas ten gyvenančiam, atvykstančiam ar norinčiam investuoti asmeniui. Klaipėdos regionas – turtingas lankomais objektais, kultūros paveldo, gamtos objektais, edukacijomis bei kultūriniais renginiais. Vienas įspūdingiausiu lankomų objektų – Kuršių nerijos nacionalinis parkas, kuris išsiskiria unikaliu kraštovaizdžiu ir yra įtrauktas į UNESCO Pasaulio paveldo sąrašą. Klaipėdos regionas neatskiriamas nuo Baltijos jūros, kruizinių laivų terminalo, paplūdimių bei Lietuvos jūrų muziejaus-delfinariumo. Kretinga turtinga vienuolynais, Skuodas – akmenimis, Šilutė – vandens gausa, Neringa – Vėtrungių keliu, Palanga – J. Basanavičiaus

gatve ir tiltu į Baltijos jūrą. Klaipėdos regioną sudarančios savivaldybės yra labai skirtingos, unikalios ir savitos su sava kultūra, tradicijomis ir skirtingais lankomais objektais.

(I5) Taip, esu buvusi. Tikrai nesu turizmo ekspertė ir nesu aplankiusi visų vietų, beveik nesu dalyvavusi edukacijose. Jų dažniausiai stengiuosi išvengti. Pats pavadinimas nėra malonus ir traukiantis išbandyti. Tą esu girdėjusi ir iš daugybės turistų. Žymiai patrauklesnės yra ekskursijos. Kiekviena iš regiono savivaldybių skirtinga ir savaip patraukli. Nida – savo kraštovaizdžiu ir autentika. Klaipėda – išskirtinis Lietuvos miestas, nepalyginamas su jokiu kitu. Architektūra, kultūrinis ir istorinis paveldas, jūra, laivai, renginiai, ekskursijos, bendra laisvo ir kūrybingo miesto aura – visa tai traukia sugrįžti ir leisti atostogas būtent šiame Klaipėdos regiono mieste. Išskirtinė ir Rusnės sala – kraštovaizdžiu, žmonėmis, šviežiai rūkyta žuvimi, bendruomene.

(I5) Bendra atmosfera mieste šiuolaikiška, vakarietiška, senamiestis vasarą labai fainas, restoranai, viešbučiai, pasiūla nuo iki, turi stipria renginiu organizavimo potencialą. Svencelė – nerealus įspūdis, jautiesi savotiškai būdamas ne Lietuvoje, kaip pabuvojus užsienyje.

(I5) Taip, teko lankytis regione, įspūdį bendrai palieka pajūrio regiono specifika ir su tuo susiję aspektai (uostas, pramogos ir kt.).

(I5) Taip, teko lankytis regione ne vieną kartą. Pagrindiniai, išskirtiniai akį traukiantys objektai yra švyturiai, švyturių kelias – vienas iš regioną apjungiančių elementų. Regione ryški problema, kad centras Klaipėda labai išsiskiria, taip kitos vietovės tarsi nublanksta. Kita vertus, žmonės vyksta į tam tikrą teritoriją, tad jeigu jiems įdomu Klaipėda, Palanga, Neringa, Šilutė – jie ten ir vyksta. Klaipėdoje matomi išskirtiniai, įdomus kultūriniai renginiai, šviesų festivalis, jūros šventė, kelianti sentimentus ir nostalgiją, siejasi su multikultūriškumu. Kalbant apie verslą, didžioji dalis verslo gyvena neblogai – ypač susiję su uostu ar uosto veikla. Vis dėlto, be uosto ar pajūrio verslų (apgyvendinimas, pramogos), nieko išskirtinio regione nematyti. Verslo įmonių žiedas apima gamybines įmones, Klaipėdos rajone sudarytos geros sąlygos verslui plėstis (LEZ, sklypai aplink magistralę ir kt., šalia Klaipėda – viskas arti).

(I5) Teko, turiu giminaičių, vaikai kasmet lanko stovyklą Kintuose, tad tuo metu pasidarau workation savaitę Klaipėdoje. Jūrinis kraštas, vasara daug saulės, jūra šalia, kompaktiška, lengva orientuotis, pajūris pritaikyta turistams. Universitetai yra, traukia jaunimą, studentus rinktis specifines specialybes.

(I5) Ir taip, ir ne. Teko lankytis Klaipėdos m., Klaipėdos r., Neringos, Palangos m. savivaldybėse. Didžiausią įspūdį palikę objektai – Jūrų muziejus, „Meridianas“, Biržos tiltas, Olando kepurė, Palangos Švč. Mergelės Marijos ėmimo į dangų bažnyčia ir apžvalgos aikštelė, Parnidžio kopa.

(I9) KR iš esmės asocijuojasi su Baltijos jūros regionu, tai Baltijos regiono dalis – jungiantis šiaurės šalis tarptautiniam kontekste. Klaipėda – uostamiestis, uostas, svarbus ekonomikos augimui Lietuvos kontekste. Kultūra ir turizmas unikalus – Neringa, Kuršių nerija, Šilute sparčiai vystosi, Palanga, Neringa – dvi kurortinės savivaldybės iš 4 Lietuvoje, gerai vystoma ir vieša, ir privati infrastruktūra tose prie jūros esančiose savivaldybėse. Gintaro muziejus, didžiausias uostamiestis tarp Baltijos šalių pagal krovos rodiklius, vandens turizmas, plėtojamas labiausiai Lietuvoje, tam ir infrastruktūra, ir galimybės – Nemunas, Kuršių marios, Baltijos jūra, upės, ežerai. Unikalios teritorijos.
Ekonomikos augimo aspektu Klaipėda – vienas didžiausiu iš centrų, kuriantis naudą visam regionui. Ryškus ir Palangos oro uostas – po rekonstrukcijos, visos reikiamos susisiekimo jungtys. Potencialu – logistika, logistikos įmonės, kuriančios pridėtinę vertę, ekonomikos augimo centras, turi infrastruktūrą, nepakankamai dar išplėtota. Bendri Lietuvos ekonomikos rodikliai – pagal investicijų pritraukimą regionas yra 3 Lietuvoje, bet bendrai užsienio investicijos sudaro tik apie 7 proc. bendros Lietuvos užsienio investicijų dalies. Turėtų būti geriau išnaudojamas ekonomikos potencialas kuriant pridėtinę vertę šaliai ir regionui. Yra junglumas, uostas, visos transporto rūšys, reikėtų labiau save pozicionuoti kuriant Lietuvos pridėtinę vertę. Bendra regiono pozicija, darbas kartu – išsiskiria iš kitų regionų Lietuvoje.

(I8) Taip, žinoma. Būsiu nepopuliari, bet Klaipėdos regiono pasididžiavimas ir unikalus kraštovaizdis, išskiriantis regioną iš visų kitų Klaipėdos regionų – Kuršių Nerija. Asmeniškai esu šį kraštą įsimylėjusi ir jau tradiciškai kasmet ilgąsias šeimos atostogas leidžiame Kuršių Nerijoje. Tačiau, mano manymu, nepelnytai yra vis dar daugumos turistų neatrastas ir potencialo turintis Šilutės kraštas, su savo Lietuvos Venecija vadinamu Mingės (Minijos) kaimu, Kintais, Rusne ir Klaipėdos rajonui priklausančia Dreverna, kuri traukia ne tik savo mažųjų laivų uostu, bet ir plečiasi – nauju turizmo traukos centru tapęs Dervernos kempingas su poilsio nameliais, poilsio ir pramogų kompleksu, priimančiu ir lankytojus, nenakvojančius Drevernos kempinge. Taip pat, vienu iš patraukliu ir dar iki galo neatrastu turistų laikyčiau žvejų kaimą Karklę, kuri gali pasiūlyti gal ir ne daug, bet unikalių kaimo turizmo sodybų turistų apgyvendinimui, o jau nekalbu apie įstabaus grožio panoramą nuo Olando Kepurės skardžio ar sutvarkytus Sveikatos takus, kurie labai patraukliai skaičiuoja išeikvotas kalorijas. Šios visos mano minėtos turistinės vietovės paliko didžiausią įspūdį, o kai kurios iš jų yra nepelnytai neatrastos ir būtinos dar labiau plėtoti bei skatinti turizmą jose.

(UBC; I11) Several UBC events, e.g. Board meeting, General Conference, Commissions' meetings were held in the UBC member cities located in Klaipeda Region. The participants were always welcome with hospitality and generosity. UBC Klaipeda, Palanga and Gargzdai are the UBC members. Klaipeda Region is mainly identified as a part of Lithuania but it has a huge potential to create its own unique image.

(DE; I12) Over 20 years I have visited Klaipėda many times due to projects and cooperation activities with the region‘s municipalities. We had a loto f projects of MARRIAGE (Baltic Sea programme), Parking smart project etc. Profile of the projects are maritime transport, water connectivity, positive cooperation experiengce. Klaipeda region – maritime part of Lithuania, however I couldnt connect the country with the baltic sea. This is only in Klaipėda region, prussia-germany associated, other part of the country is genuine country, I have only positivie impressions of the region – positive developments, no overtourism, etc. However in Germany Lithuania may have some negative impressions – high suicide rate, tendency of alcohol abuse etc.

(DE; I13) My knowledge of Klaipeda region is quite rudimental. Most of my knowledge I generated through my work in common EU projects and through business trips to Lithuania and Klaipeda region. I mostly see Klaipeda region as a part of Lithuania without a big separate image in an international context. Due to the location, bordering the Baltic Sea, I can see a separate image for the Lithuanian citizens already. I feel as if Klaipeda region could be some sort of young, nature-focused, bohemian sort of destination. (This is rather a feeling, than something I can really pin my finger on.) I have visited Palanga last in 2020 and was impressed by the beach and forest/nature. Other than that I remember downtown Klaipeda in summer with its cute little streets and traditional houses as well as the aerial view of the curonian spit from the airplane.

(PL; I14)Yes, I have visited the region a few times. Mainly I have visited Klaipėda. I like the overall of modern clean city Klaipeda. Cruise ship tour. One of the disadvanteges that the region has is not enough flight connectivity.

(PL; I15) Yes, I have knowledge about subregions / cities of the Klaipeda region. My organization carried out international projects with partners from the Klaipeda region. I identify Klaipeda region as a separate region in Lithuania, but I do not think that it has a special brand compared to the whole country. In 2021 I spent a week of holidays in Lithuania, including the Klaipeda region, compared to Poland, the beaches have a smaller infrastructure, which has its charm and means that there is no such noise and crowds. Lots of green areas, with the possibility for active tourism.

(DK; I16) On holidays I mainly visit Kretinga (religious and cultural tourism), Palanga (relaxation). I know some famous objects like Mosedis stone museum, Dolphin museum in Klaipėda, Klaipėda oldtown. Taking about the coastal area, it is similart to other countries, northern shore, Denmark as well. But the beaches are nice, not overcrowded in Klaipėda region.

(SWE; I17) I have visited once and only for a day. It was many years ago and I was stick in a meeting all day so didn't get to see any of the city.

(UK; I18) Positive impressions are the traditional cultures, slow pace of life, strong community, rich heritage, cuisine, uniquely preserved coastline, excellent value for money et. There aren't any significent negatives that I can think of, save perhaps for relatively poor connectivity, and a neglect of cetain aspects of local history – for example LT's prowess in glider design and flying. Aviation tourist a significant niche market here and yet even on the Spit the old German gliding club is somewhat forlorn and overlooked rather than explained and highlighted.

2. Kaip vertinate skirtingų turizmo rūšių (edukacinis, ekoturizmas, gastronominis, istorinis, kultūrinis, patirčių, sveikatingumo turizmas, vandens turizmas ir kt.) išvystymą Klaipėdos regione?

(I5) Lietuvos žiniasklaidos priemonės beveik nėra girdėti apie skirtingus turizmo šakas vystomas regione. Nežinant visų vystomų sričių yra sunku vertinti. Daugiausiai žinomas sveikatingumo ir kultūrins turizmas, kuris manau vystomas gerai. Dėl konferencinio turizmo – kalbant apie vietines, Lietuvos ir kaimynių konferencijas – taip, yra galimybių vystyti. Kalbant apie tarptautines – koją gali pakišti susisiekimas – Palangos oro uostas siūlo nedaug skrydžių.

(I5) Kai lankaisi regione, susirandi reikiamą informaciją. Dažniausiai poilsiauti vykstama į Palangą, tad jeigu ilgesniam laikui ten nusprendi pabūti, ieškai, kur nuvykti aplink. Pavyzdžiui, į Skuodo akmenų muziejų. Neringoje išskirtinai traukia gamta. Šilutės rajone išskirtinis Ventės ragas. Turbūt visi regionai susiduria su ta pačia problema – nėra tematinių regioninių maršrutų, kurie galėtų pritraukti vietinių turistų. Mūsų valstybė turizmo atžvilgiu nėra ddidele, turistas atvyksta tikslingai ir trumpam. Vilniaus regione yra didelė bėda – maršrutų prikurta daug, kurie yra savivaldybių viduje arba jungiantys Vilnių su kai kuriomis savivaldybėmis, tačiau tematinių pažintinių takų Vilniaus

regione nėra. Labai daug lemia ir marketingas, jeigu kažkokie maršrutai, turizmo produktai sukurti, jie yra, tačiau apie juos nekalbama. Konferencinis turizmas ryškus Vilniuje, čia išskirtinės sąlygos, tad Klaipėdos bent kol kas neišsiskiria šioje turizmo kryptyje.

(I5) Klaipėdos regione vystomos įvairios turizmo rūšys, tačiau tai nuolatinis procesas, kurį nuolatos reikia tobulinti, atnaujinti pagal lankytojų poreikius. Manau Klaipėdos regionas turi daug potencialo vystanti vandens turizmo, sveikatingumo turizmo srityse. Konferencinis turizmas tai dar viena niša Klaipėdos regionui. Ši turizmo sritis yra pakankamai gerai išplėtota Klaipėdos mieste. Manyčiau konferencinis turizmas turėtų plėsti tinklą ir apimant kitas regiono savivaldybes.

(I5) Klaipėdos regionas yra stiprus, nes yra išsigryninęs savo ateities viziją ir yra pasitvirtinęs „Klaipėdos regiono specializacijos strategiją iki 2030 m.“, dėl to turizmas ir skirtingos jo rūšys yra prioritetinės vykdant numatytus veiklos planus. Pavyzdžiui, Klaipėdos regionas turi viziją tapti daugiausiai įrengtų dviračių takų turinčiu regionu Lietuvoje, todėl artimiausiais metais suplanuotos veiklos, susijusios su dviračių turizmo infrastruktūros kūrimu ir bendrai dviračių turizmo populiarinimu. Klaipėdos regionas yra turtingas vandens telkiniais ir tai yra vienas iš regiono turizmo konkurencinių pranašumų. Čia nuo seno susiformavusios jūrinio verslo tradicijos, plėtojamas turizmo ir rekreacijos sektorius. Baltijos jūra, Kuršių marios ir Kuršių nerijos pusiasalis – unikalūs kraštovaizdžio elementai, išskiriantys Klaipėdos regioną iš kitų Lietuvos regionų. Edukacinių, istorinių, kultūrinių turizmo paslaugų teikėjų galime rasti kiekvienoje Klaipėdos regiono savivaldybėje. Kaip išskirtinę turizmo rūšį galima išskirti ekoturizmą, gastronominį, patirčių, sveikatingumo turizmą, nes šios rūšies turizmas nėra pakankamai išvystytas arba išvystytas tik atskirose savivaldybėse. Klaipėdos regiono konferencijų infrastruktūra tinkama nedidelėms tarptautinio lygio konferencijoms rengti ir tokias sąlygas turi daugelis viešbučių. Klaipėdos regiono konferencinio (verslo) turizmo perspektyvos yra didelės, nes didžiojoje dalyje konferencinių salių, įrengtų Klaipėdos regione, yra visa konferencijoms reikalinga įranga: multimedija ir skaidrių projektoriai, ekranas, rašomoji lenta, TV, video-audio bei sinchroninio vertimo aparatūra, oro kondicionavimo sistema, internetas t.t. Taip pat siūlomas visas paslaugų paketas, apimantį konferencijų organizavimo vietą, transporto paslaugas, apgyvendinimą, banketus, VIP priėmimą, pramogas, pažintines keliones ir kt.

(I5) Visa informacija susirandi internete – nakvynę, lankomus objektus, pramogas. Išskirtinis Klaipėdos regione yra vandens turizmas – Kuršių marios, jūra, Nemuno delta, Ventės ragas – visi turi upes, tad šie vandens telkiniai su savo savitumu traukia turistus.

(I5) Ekoturizmas, vandens turizmas, kultūrinis turizmas labai gerai išvystytos turizmo sritys. Apie edukacinį, gastronominį turizmą esu girdėjusi, tačiau negaliu daryti išvadų. Konferencinio turizmo vystymui puikios sąlygos. Manau, kad Palangoje ir Klaipėdoje jis pakankamai gerai vystomas.

(I5) Patraukliausios – perspektyva gamta, pajūris, remiantis išskirtiniais ištekliais, istorinis kontekstas, gamtinis, vandens ir sveikatinimo, istorinis su Mažosios Lietuvos kontekstu, ekologinis visiškai nebūdingas, gastronominio neteko girdėti.

(I5) Pagrindines sritys – sveikatingumas ir jūrinis, vandens turizmas pakankamai išvystytas, galima ir pažvejoti, yra visokių atrakcijų. Palangoje kainos per didelės, bet suranda savo pirkėją. Mūsų poilsinis potencialas yra neadekvačiai brangus. Druskininkų, Birštono sveikatingumo turizmo atšaka stipresnė. Palanga, Šventoji neturėjo tokių gydyklų, viskas iš senu laikų, jie pasuko į pramoginį turizmą, Basanavičiaus gatvėje

(I5) Ekoturizmas, kultūrinis turizmas, kulinarinis išskirtinumas (kitokie patiekalai negu likusioje Lietuvoje), reikia viską kompleksiškai vystyti. Vandens turizmas turi daug perspektyvos, trūksta didesnio paslaugų komplekso, vyrauja labiau vandens susisiekimas nei vandens turizmas, jis nėra išplėtotas pakankamai, tačiau turi didelį potencialą.

(I5) Klaipėdos regionas aktualus kaip vandens ir vasaros turizmo kryptis. Vasarą jūra, dinozaurų parkas, atrakcionų parkas. Kultūrinis turizmas – tauragiškiai naudojasi Klaipėdos kultūra – tai vienos dienos turistas. Istorinis turizmas – kažko įdomaus nėra apart to, kad apskritai regiono istorija įdomi ir savita, tačiau trūksta turizmo produktų. Ornitologinis turizmas – įdomi sritis, plėtojame regione (Neringa, Šilutės rajonas, Klaipėdos rajonas). Vandens turizmas ir neatrasti keliai turi daug potencialo, kaip Klaipėdos kanalai, Nemuno upes delta, Žmonės turi laivelių, trūksta vietų uostuose. Galėtų labiau išnaudoti juos turizmui. Svencelė ir Dreverna yra puikiai išvystę infrastruktūrą visos dienos pramogoms ir išvykoms. Mingės kaimas – labai giriamas, vertinamas, bet tai yra pasityčiojimas iš turizmo srities – nesutvarkytas privažiavimas (norint tenka važiuoti 5 km žvyrkeliu), investicijų į šį kaimą ir jo turizmą apskritai nėra. Atvykus galima tik pažiūrėti į senas sodybas, jokių pramogų, parodų nėra organizuojama. Daug neišnaudoto potencialo. Taip pat nėra jokių pramogų šeimoms su vaikais – be jūrų muziejaus, dinozaurų parko daugiau nelabai kas yra – jokių edukacijų vaikams, istorinių pasakojimų, pritaikytų vaikams, galimybių švęsti gimtadienius ir kt. Įstaigose (pavyzdžiui, muziejuose) dirba vyresni žmonėms, nepritaiko pasakojimų jaunai auditorijai. Puikus pavyzdys, kaip turėtų dirbti muziejų darbuotojai – Šilutės rajone, Ventės rage dirbantis ornitologas iš Bulgarijos, kuris daro ekskursijas, įdomiai, atraktyviai pristato ornitologijos turizmo atšaką.

(I5) Manau, geriausiai išvystytas ir daugiausiai potencialo ateičiai tebeturinčios turizmo rūšys – ekoturizmas, patirčių, sveikatingumo, vandens turizmas. Konferencinis turizmas (suderinus su poilsiu ir pateikus tai kaip „Worcation“) turi potencialą kurtis ir augti, tačiau šiandieninis, didžiausias ir esminis ribotumas – nedidelis pasiekiamus skrydžiais į Palangos oro uostą.

(I5) Klaipėdos regionas jungiasi su Neringa, kraštas orientuotas į turizmą, laivybą. Žvelgiant iš vietinio lietuvio perspektyvos reikia pastebėti, kad Klaipėdos kraštas per mažai išvystytas – poilsiauti vykstama dėl gamtos, jūros, tačiau regionas turi ir daugiau ką pasiūlyti. Trūksta blogo oro pramogų – kai oras prastas, atrodo, nėra ką veikti, nebent restoranai, trūksta alternatyvų veikloms su šeima, su vaikais, kurie nenori atvykti tik į Akropolį. Lieka jūrų muziejus, tačiau išskirtinių atrakcijų nėra. Reikia pastebėti, kad Klaipėdos regione traukia pajūris – per pastaruosius 15 metų itin pasikeitęs, sutvarkyta infrastruktūra, vandens sportas.

(I5) Labai asocijuojasi su turizmu, kultūra, perspektyva vystyti vandens transportą – inovacijos, nauji maršrutai, minusas, kad Klaipėda ir Palanga nėra sujungta vandens transportu. Vandens turizmo interesas yra viso regiono interesas, tad turi būti daugiau bendradarbiavimo siekiant išlaikyti turistus ilgiau nei vieną dieną. Kitas aspektas – dviračių turizmas – nepakankamai išplėtotas. Per tam tikras savivaldybes eina Euro Velo dviračių trasa – čia yra galimybe atskiroms turizmo rūšims, savivaldybėms pozicionuoti save kaip darnų, atvirą keliauti įvairiomis transporto priemonėmis, draugiškas aplinkai, gamtai. Neringa planuoja atnaujinti dviračių trasą, Palanga – Klaipėda sujungta dviračių trasa. Perspektyvos dviračių transportui, reikia ir produktu – ne tik taką nutiesiam, bet kuriame verslus, kažkur nuvykti, sustoti, grįžti. Išleisti pinigus. Kultūra ir renginiai taip pat išsiskiria regione, nauja koncertų salė Palangoje, vėlgi perspektyva organizuoti didesnius nacionalinius ir tarptautinius renginius, pozicionuoti save ties ta vieta. Lygiai tas pats, perspektyvu vystyti konferencinį turizmą. Kalbant apie turizmą, nepakankamai išnaudota Smiltynė – galėtų būti kurortine teritorija. Kitoks statusas nei kurortas, galvoti kažkokias paslaugas. Sveikatinimo paslaugos toje vietovėje. Turizmo tikslai – eko kempingas Smiltynėje, parke. Visiškai neišnaudojama ta vieta. Turistai todėl koncentruojasi i kitas vietoves – Nida, Preila, Juodkrantė, kurortinis turizmas. Regiono gyvybingumas priklauso nuo verslo. Tą daro žmonės, todėl reikia daugiau dėmesio ekonomikai. Pelno siekimas, bet naudą gauna savivaldybės, gyventojai, turistai. Stiprinti bendradarbiavimą būtina, reikia galvoti kokia forma tą daryti. Ideja – vystyti klasterini bendradarbiavimą regione. Sėkmės garantas - susitariame dėl idėjos ir visi iš savo sektorių bando prisidėti prie to.

(I8) Geriausiai įvertinti Klaipėdos regiono turistinius išteklius ir turizmo rūšių išvystymą galėtų vietos turizmo profesionalai, pažįstantys savo kraštą ir jo išteklius geriau nei bet kas. Tačiau, kiek matome iš šalies, Klaipėdos regionas daugiau mažiau prisiliečia prie skirtingų turizmo rūšių plėtros ir vystymo. Klaipėdos krašte vystomas ir ekoturizmas, pvz., galimybė stebėti paukščius Nemuno deltos regione su gamtos gidu, laumžirgių ir drugelių stebėjimas pelkėse ar galimybė leistis į naktinius žygius. Puoselėjamas tiek edukacinis, tiek gastronominis turizmas: organizuojamos įvairios gastronominės ekskursijos, pvz., „Paragauk Klaipėdos“ ar „Žuvies kelias“, muziejuose, kaimo turizmo sodybose vykdomos įvairios edukacijos. Istorinis paveldas taip pat randa savo nišą: pakrantės artilerijos baterija „Memel Nord“ ar muziejus 39/45, menantys dar Antrojo pasaulinio karo laikus. Labiausiai plėtojamas ir vystomas vandens turizmas, kas yra šio krašto išskirtinumas ir privalumas. Beabejo, „verda“ ir kultūrinis gyvenimas: spektakliai teatruose, koncertai, renginiai, pristatomos naujos ekspozicijos ir parodos muziejuose, ekskursijos dvaruose ar vienuolynuose, kt. Patirčių turizmas yra šių metų pagrindinis šūkis, ko ieško turistai, tad Klaipėdos regionas tikrai siūlo įvairias patirtis: nuo gastronominių iki neįprastų nakvynės vietų traukinio vagone ar gazebose, nuo darbostogų lokacijų su vaizdu į marias ar jūrą iki aktyvaus laisvalaikio. Sveikatingumo turizmas šame krašte suprantamas kiek kitaip nei įprastuose Lietuvos kurortuose. Čia žmonės daugiau atvyksta pakvėpuoti grynu, jodo prisotintu jūros oru, pasivaikščioti Sveikatos takais ar kaip įprastai būna, pailsėti Palangoje esančiuose sveikatos centruose, pvz., „Energetikas“. Manau, kad svarbu vystyti kuo daugiau turizmo rūšių, tačiau kraštas turi turėti savo unikalumus ir kai kuriuose daugiau išsiskirti iš kitų, ir tai puoselėti kaip savo išskirtinumą. Klaipėdos regionas tą tikrai daro ir puoselėja savo išskirtinumus per vandens turizmą. Remiantis LKRA ekspertine nuomone, konferencinis (MICE) turizmas Klaipėdos regione yra perspektyvus. Konferencijų turizmo objektų Klaipėdos mieste gali tapti mokslo ir įmonių (korporacijų) renginiai. Klaipėdos miestas dalykiniams renginiams turi tinkamą infrastruktūrą (viešbučius, konferencijų centrus, unikalias erdves socialinei programai ir pan.). Užsienio renginių dalyviai gali lengvai pasiekti Klaipėdą oro, geležinkelio arba auto transportu. Miestas išlaiko gerą paslaugų kainos ir kokybės santykį. Tarptautiniame kontekste Klaipėda vertinama kaip saugus miestas. Siekiant pritraukti dalykinius renginius į Klaipėdą, siūloma bendradarbiauti su tarptautinėmis asociacijomis, užsienio korporacijomis, renginių agentūromis bei stiprinti kontaktus su vietos rinka: mokslo įstaigomis, draugijomis, organizacijomis ir asociacijomis, užsienio investuotojų įmonėmis.

(I11) There are a lot of reasons for the tourist from the BSR to visit the Klaipeda Region famous for its touristic values, e.g. Curonian Lagoon, sport events (especially sailing events) or culture.

(DE; I12) Boating tourism, Curonian lagoon and Nemunas river, we cannot hide – skeptical for war, narrative – go there and so on. Inland waters in the European level. Niche – not big in numbers.

potential for holiday stays on the curonian spit, more potential than its actualized. Tomas Mann legend works in German. Not so known Nemunas delta – nature based tourism. Also for boating – hidden potential. City tourism – weekend trip. Fly to Palanga, stay for a weekend, excursion in the spit and enjoy. Historical dimension reached is peak. Today is modern city of Klaipeda with nice surrounding. Historical in background. Now its nice place to stay.

(DE; I13) As I have not been to many places in Klaipeda region I cannot answer that question properly. I imagine nature and water tourism are the types of tourism that can come quite naturally in Klaipeda region.

(PL; I14) Cultural tourism, museums, cultural heritage, great points, cycling routes – active tourism, sustainable or well being tourism. Many projects related to marinas, boat tourism

(PL; I15) The most developing tourism sectors among Polish guests are active tourism, eco and slowlife tourism - including culinary tourism. Passion tourism - holidays developing hobbies and interests

(SWE; I17) I think different kinds of outdoors, adventure and ecotourism is really growing in my country and among my countrymen.

(UK; I18) Curious tourists will be interested in LT for it‘s natural beauty, beaches, watersports and history.

3. Kaip manote, kokie pagrindiniai turistiniai objektai labiausiai traukia vietinius ir užsienio turistus Klaipėdos regione?

(I1) Jūrų muziejus, vokiečius traukia Šilutės rajonas, specifinis turistas, žvejai, vokiečiai. Skuodui sunku su turizmu. Kretinga didelis traukos objektas, rūmai, botanikos parkas, žiemos sodas. Į Palangą pailsėti, o į Kretingą pasikultūrinti. Jūra, teatras muzikinis, dramos, kavinės Danės upės krantinėje, Meridianas, Jūros šventė, vis tik atostogoms savaitei – netraukia. Apjungimo reikia – kad ir savaitę kažką galima veikti. Verslo traukos objektas yra ir LEZ, uostas, geležinkelis.
Problema regione ta, kad turistą suprantame kaip lankytoją, tačiau su Klaipėda ID organizacija organizuojame *workation* kampanijas – tai irgi savotiškas turizmas, kviečiame įmones šiltesniu laiku atvykti su biuru, pavienius asmenis taip pat, juos visus traukia visai kiti dalykai – ką tu kasdien gali

veikti. Pavyzdžiui, ryte prieš darbą naudotis vandens sporto pramogomis, vakare su kolegomis nueiti į gerą vietinį restoraną. Kažkas, ko, pavyzdžiui, Vilniuje negalėtum daryti. Traukia ir kultūriniai elementai, pavyzdžiui, vasarą pilna žmonių naujai įkurta kultūrinė erdvė – Hofo teritorija, Herkus Kantas – išskirtiniai Klaipėdoje. Turizmo traukos centru tampa laikini biurai – apsigyveni, mėgaujiesi saule ir jūra.

Visokių turizmo traukos objektų yra regione, Nidoje ir kituose mažuose miesteliuose, tik kad jie nelabai žinomi, nereklamuojami. Reikia pripažinti, kad dėl lankomų objektų nevažiuosi antrą kartą į juos pažiūrėti, bet traukia kūrybinės bendruomenės, gyvi organizmai, veiksmas, renginiai.

Pagrindiniai traukos objektai – Kuršių nerija, Klaipėdos kraštas, Nemuno delta, Šilutės, Kintų, Ventės Mingės, Rusnės regionas.

Organizuojant turus su vokiečiais pastebėjome, kad juos labai traukia Kuršių nerija ir Olando kepurė – status krantas šitoj lygumoj yra unikumas. Karklė gražėja, Palanga turi didelį žavesį, Klaipėda – vakarinio gyvenimo miestas. Dieną būni pliaže, vakare – vakarėliai. Reikėtų labiau išryškinti II pasaulinio karo istoriją, yra Alksnynės baterija, Memel Nord, bunkeriai – nelabai reklamuojami ir žinomi.

Kalbant apie asmenybes – Tomas Mann, H. Šlymanas – išskirtinės asmenybės, bet nieko naujo apie juos netenka girdėti, istorija pasimiršta. Tiskeviciaus rūmų parkas – Andre Parkas – priklauso tarptautinių Andre parkų sistemai. Gintaras vienas iš ypatumų.

Žmones vilioja dingti iš miesto ir kaimo turizmas turėtų siūlyti paprastą kaimo poilsį – mes vis dar turime kompleksą dėl kaimo, todėl sudėtinga ir siūlyti įdomius, modernius kaimo turizmo produktus. Pavyzdžiui, vietinių ar pavienių turistų žinoma Nakvynė medyje Kalniaus sodyboje – nelabai apie tai kalbame platesniu mastu, tik tiek, kiek pati sodyba save reklamuoja.

(I4) Pirmoje vietoje, žinoma, Neringa, jos grožis ir gamtos stebuklai.

Svencelė – traukia vietos ir užsienio kaituotojus

313 Cable Park – traukia vietos ir užsienio kaituotojus. Vasaros metu čia neretai reziduoja užsienio profesionalai. Vieta taip pat tinkama ir norintiems stebėti kaituojančius asmenis.

Jūrų muziejus – tačiau populiarumas po truputi blėsta dėl gyvūnų teisių ir vyraujančių stereotipų, jog visi nelaisvėje gyvenantys gyvūnai yra skriaudžiami ir jiems geriau būtų gyventi jūroje. Dėl gyvūnų teisių ne vieną tarptautinį renginį turėjome ar planavome (neįvykusius dėl COVID) perkelti į kitas miesto erdves.

Muziejus 39/45 – dėl interaktyvumo ir įdomaus miesto istorijos perteikimo (daugiausia vietinius turistus, bet paskatinus užsienio turistus apsilankyti – šie irgi būna patenkinti).

Žiemos sodas (Kretingoje) – traukia daugiausia vietos turistus bei vestuvininkus fotosesijoms

Palangos tiltas ir Basanavičiaus gatvė – labiausiai vasaros metu traukia vietinius turistus.

Apuolė – istorinis kaimelis Skuodo rajone. Lankomas dažniausiai Apuolės festivalio metu – tiek vietinių, tiek užsienio turistų.

Šilutės sekretai – traukia vietos turistus, tačiau didesnė komunikacija, manau, padėtų pritraukti ir užsienio turistus

Ventės ragas – traukia tiek vietos, tiek ir užsienio turistus

(I5) Kuršių nerija, Palanga.

(I5) *Klaipėdos rajonas:*

- Karklė ir Olando kepurė;
- Dreverna;
- Dinozaurų parkas;
- Svencelė;
- Lapių piliakalnis (slidinėjimo trasos).

Klaipėdos miestas:

- Lietuvos jūrų muziejus-delfinariumas;
- Molas – paplūdimiai;
- Klaipėdos skulptūrų parkas;
- Piliavietė ir Pilies muziejus;
- Meridianas.

Neringos savivaldybė:

- Parnidžio kopos panorama;
- Saulės laikrodis-kalendorius;
- Garnių ir kormoranų kolonija;
- „Raganų kalno“ medinių skulptūrų ekspozicija Juodkrantėje;
- Nidos etnografinės kapinės ir krikštai.

Kretingos rajonas:

- Pranciškonų vienuolyno ir Viešpaties Apreiškimo Švč. Mergelei Marijai bažnyčios ansamblis;
- Kretingos muziejus su Žiemos sodu;
- Laisvalaikio ir sveikatinimo centras „Atostogų parkas“;
- Japoniškas sodas;
- Pramogų parkas „BOOM park“.

Palanga:

- Palangos gintaro muziejus;
- Jūros tiltas – paplūdimiai;
- J. Basanavičiaus gatvė;
- Birutės parkas;
- Muzikinis fontanas;

- Šventoji.

Skuodo rajonas:

- Respublikinis Vaclovo Into akmenų muziejus;
- Didžiausias (Puokės) akmuo Lietuvoje;
- Šauklių riedulynas;
- Gydytojo Vaclovo Into sodyba;
- Skuodo kraštotyros muziejus.

Šilutės rajonas:

- Rusnės uostadvario švyturys;
- Ventės ragas;
- Minijos (Minės, Mingės) kaimas;
- Švėkšnos Šv. Apaštalo Jokūbo bažnyčia;
- Šilutės Hugo Šojaus muziejus.

(I5) Jūra. Paplūdimiai. Neringa. Klaipėdos senamiestis. Klaipėdos pilies muziejus. Palangos gintaro muziejus. Kretingos žiemos sodas. Rusnė. Drevernos uostas. Mosėdis.

(I5) Manau, pagrindiniai objektai gamtos. Unikali gamta ir jūra – pvz. Olando kepurė, Parnidžio kopa, Klaipėdos ir Melnragės parkas, Šauklių tundra, Ventės ragas. Architektūra – ypatingai – šiuo metu atgimimą išgyvenanti Tarpukario architektūra pvz.: Palangos medinė architektūra. Klaipėdos senamiestis – „Meridianas“, Danės upė, rotušės aikštė, uostas.

(I5) Manau labiausiai Klaipėdos regionas išsiskiria unikaliu kraštovaizdžiu, architektūra, čia esančiais draustiniais, rezervatais, pažintiniais-edukaciniais takais, statiniais, muziejais kurie patrauklūs tiek vietiniams tiek užsienio turistams.

(I5) Jūrų muziejus ir delfinariumas. Vokiečių ar užsienio turistus traukia Nida, Juodkrantė, gamtinis turizmas. Pati Klaipėda, mano nuomone, turi kiek neigiamą šleifą, matomą tiek vietinių lietuvių, tiek užsieniečių (susijęs su narkotikų vartojimu, prekyba, transportavimu). Iš esmės regione nėra tokių traukos objektų, kurie paskatintu pasilikti ilgiau – mūsų pajūrio kraštas nėra ta vieta, kur važiuoji pailsėti per atostogas (renkiesi užsienio pajūrį, miestus). Sunku regione parekomenduoti kažką užsieniečiams, ypač vyresniems. Vis tik Klaipėdos senamiestis, Palanga, Šilutė turi įvairių traukos objektų, traukia turistus.

(I8) Vietinis turizmas jau daugiau nei penkerius metus nuosekliai auga, o kelerius metus iš eilės buvo jaučiamas ypatingas susidomėjimas vietinėmis kelionėmis, savo krašto pažinimu. Beabejo, pasaulinė

COVID-19 pandemija paveikė ir vietinio turizmo rinką, bet iš kitos pusės dar labiau sustiprino jo paklausą ir domėjimąsi galimybėmis atostogas leisti gimtojoje šalyje. Galiu teigti, kad išaugusi paklausa, kviečia plėsti ir/ar keisti ir pasiūlą. Vietiniam keliautojui nebeužtenka aplankyti populiariausius regiono objektus, jis ieško kitų, netradicinių ar netikėtų kampų, pažinčiai su lankomu regionu. Negaliu teigti, kad vietiniai keliautojai ne vyksta lankyti populiariausių regiono objektų, bet dairosi ir kitų galimybių keliauti. Tad tikrai turistų populiarumo nestokoja: Drevernos mažųjų laivų uostas su Drevernos kempingu ir Drevernos apžvalgos bokštu, Ventės ragas, Uostadvario švyturys, Aukštumalos pažintinis takas, Olando Kepurės skardis, Palangos tiltas, Palangos Birutės parkas, jėgos ir aitvarų buriavimo centras – Svencelė, Lietuvos jūrų muziejus su delfinariumu, Naglių gamtinio rezervato pažintinis takas po Mirusias kopas, Saulės laikrodis, Parnidžio kopa, Kretingos žiemos sodas ir pan. Tačiau pastaruoju metu vietinių turistų susidomėjimo sulaukia išskirtinis Šiaurės Amerikos indėnų muziejus po atviru dangumi – Vinetu kaimas, ekskursijos po penkis Kretingos vienuolynus, Klaipėdos kalbančios skulptūros bei organizuojamos įvairios teminės ir teatralizuotos ekskursijos, supažindinančios su Klaipėdos miestu, plaukimas kanojomis Danės upe, Pilies muziejus Klaipėdoje, Nidos švyturys, naujas Mizgirių gintaro muziejus, Sveikatos takai Karklėje, Šilutės sekretai ir pan. Tikriausiai svarbiausia paminėti, kad vietinius turistus labai traukia naujienos, tad jeigu išeina žinutė, kad atidaromas naujas muziejus, pažintinis takas, apžvalgos bokštas, įveiklinamas švyturys ar pan., galima tikėtis vietinių turistų susidomėjimo ir apsilankymo. Dar vienas aspektas, kurį norėčiau paminėti, kad kasmet atliekami vietinio turizmo tyrimai rodo, jog pagrindiniu vietinių turistų pasirinkimu išlieka gamta ir galimybė ilsėtis prie jūros, kito vandens telkinio. Tad Klaipėdos regionas, vienintelis Lietuvoje turintis jūrinę pakrantę prie Baltijos jūros, šioje vietoje pelno didžiausią vietinių turistų dėmesį. Galima sakyti, kad Baltijos jūra yra pagrindinis vietinių turistų traukos šaltinis. Palangos, Smiltynės, Nidos paplūdimiai kasmet būna nusėti vietinių turistų. Svarbus ir tas faktas, kad centriniai Nidos ir Juodkrantės, Palangos Birutės parko, Klaipėdos miesto savivaldybės I Smiltynės ir II Melnaragės paplūdimiai vykdo Mėlynosios vėliavos programą, tad plevėsuojanti Mėlynoji vėliava šiems paplūdimiams suteikia kokybės ženklą, o tai skatina turistus rinktis poilsį būtent šiuose paplūdimiuose.

(UBC; I11) UBC believes all its members from the Klaipeda Region have a lot to offer. We can name Sail Klaipeda event, great Palanga's resort values or Gargždai Manor.

(DE; I12) Dune, city with all the cultural activities, Curonian spit, Nemunas delta, pictures can do a lot – we have to tell the story visually for the foreigners.

(DE; I13) Palanga region, City experience in Klaipeda, focus on green travel, eco-tourism.

(PL; I14) Nida, curonian spit.

(PL; I15) The most popular are the natural attractions of the Curonian Spit, as well as the port and the old town. The part of the region away from the coastline is unknown.

(DK; I16) More generally – nice beaches and nature behind is very attractive, also Klaipeda city is seen as an active city, shopping prices are lower than in Denmark. There are a lot of hidden potential – we had a project about the Thomas Mann where we found whole Neringa, Curonian spit.

(SWE; I17) I really don't know what Klaipeda has to offer.

(UK; I18) The Curonian Spit, Palanga summer beach/forest culture, Soviet era history, LT handicrafts and folklore, windsurfing, spas, cycling etc.

4. Kokios, Jūsų manymu, stipriausios eksporto sritys Klaipėdos regiono verslo ir pramonės įmonės (IT, logistika, pramonė ir kt.)?

(I1) Itin ryškus logistikos sektorius. Taip pat viskas, kas susiję su uosto veikla. Baldų pramonė. Tabako pramonė. Langų gamyba. Maisto pramonė. Visos šios įmonės veikia Klaipėdos LEZ ar aplink. Žinoma, karo situacija, nutraukti ryšiai su Rusija gali kiek pakoreguoti šias sritis. Sritys buvo aiškios – lyderiai Vakarų medienos grupė, SBA, LEZ įmonės. Naujai pastatytos įmonės ir gamyklos, reikia pripažinti, neturi pilno apkrovimo, sunku ieškoti potencialo naujose užsienio rinkose – tai didele dalimi susiję su investuotojų sprendimais. Profesionalai ieško rinkų, randa klientus, sudaro prielaidas eksportui. Klaipėda vis dar ieško savo išskirtinumo, kaip, pavyzdžiui, Vilniuje ryškus FinTech ar biotechnologijų sektorius.

(I2) LEZ plastikų sektorius – NEO grupė didžiausias eksportuotas, stiprus logistikos sektorius, eksportuojame daug jūrinių konteinerių. Ryškus ir medienos apdirbimo ir gamybos sektorius, didelė eksporto dalis – medienos apdirbimo technologijos, projektavimo brėžiniai, kuriuos galima replikuoti.

(I3) Logistikos sektorius. Turime uostą, kuris suteikia ne tik daug darbo vietų, tačiau ir kuria Klaipėdos, kaip logistikos centro potencialą. Deja, reikėtų padirbėti su rinkų pritraukimu, ieškant kitų, demokratinių šalių rinkų. Maisto produktų eksportas (augalininkystė ir gyvulininkystė)- daugiausia

dirbamų laukų ir potencialo Skuodo ir Šilutės rajonuose. Taip pat SBA, Šilutės baldai. Nors LEZ didelis regiono darbdavys, daug darbo vietų, tačiau dominuoja žemos kvalifikacijos darbai.

(I9) LEZ – patraukli galimybe ateiti investuotojui. Konkrečiai – (esu ekonomiste) man stinga pozicionavimo, kad į KR ateina investuotojas, į kokia sritį, kaip vystosi, ar gamybos, kokios rūšies, maisto pramonės, logistika, bet aš bendrai žinau, bet žiūrint i rodiklius, pagal pritrauktų užsienio investuotojų dalį, Klaipėdos regionas yra 3 Lietuvoje, bet jo dalis labai maža, didelė atskirtis – o kalbame apie 3 pagal dydį miestą Lietuvoje, esantį tobulame logistiniame taške. Nepakankamai investicijų, nėra jokio viešinimo apie sėkmės atvejus, galinčius sudominti ir kitus potencialius investuotojus. Pavyzdžiui, Šiaulių regionas visur viešoje erdvėje, susitikimuose, mini apie naujus investuotojus, ekonominę plėtrą, darbo jėgą, koks investuotojas galvoja ateiti ir t.t. Taip pat ir Marijampolė, Alytus, tas pats Tauragės regionas, Vilnius, Panevėžys. Iš kitų regionų girdime daug– Panevėžys, Utena, pramones miestai, iš Klaipėdos komunikacijos nelabai aišku, kaip sekasi toje ekonomikoje, kokios jų stiprybes. Ar jie orientuojasi i pramone konkrečiose srityse. Net nežinau didžiųjų įmonių, nors kituose regionuose galėčiau paminėti pavyzdžių. Klaipėdos regione ryškus ir žinomas tik uostas. Kituose Lietuvos LEZ matau ir aktyvią konkurenciją ieškant investuotojų, pritraukiant įmones, ruošiamus sklypus, prašoma paramos jaunų darbuotojų pritraukimu, švietimui, kvalifikacijos kėlimui ir t.t.

5. Kaip manote, kokios sritys Klaipėdos regione turi didelį potencialą eksportui (vertinant pasiūlą ir paklausą rinkoje)? Ar regione yra aukštos pridėtinės vertės eksportą kuriančių įmonių? Ar jos siejamos su regionu, ar su Lietuva?

(I1) Baldų pramonė, inovacijų ir technologijų centras, autobusų elektrinių potencialas, jūriniai tyrimai, universitetas turi mokslinių tyrimų laivą. Potencialas – aukštines pridėtines vertes, birių krovinių terminalas buvo geidžiamiausas darbdavys, dabar išvis nebėra, patrauklumas susijęs su darbo užmokesčiu. LEZ, SBA grupė turi geras sąlygas, darbo užmokestį, Šilutės baldai – miestui svarbu turėti tokias įmones, kurios orientuotos į plėtrą, yra didelės, turi potencialą eksportui.
Su regionu tikrai nesiejama aukšta pridėtinė vertė. Labiau galbūt siejama su šalimi bendrai arba kartais net ne su šalimi, o su konkrečia įmone. Kalbam apie tai, kad esam Šiaurės Europa – įmonėms parankiau save pozicionuoti kaip Šiaurės Europą – ta pati jura su Švedija, Suomija, patikimumas, profesionalumas.

(I2) LEZ Žalioji energetika – kalbėsime greit apie jūrinį šelfą, vėjo energiją, kuri bus svarbi, žaliasis vandenilis galėtų būti, žaliasis transportas, turim tokiu dalyku. Plastikai – didieji žaidėjai LEZ, vieni

didžiausių, investuojančių į plėtrą. LEZ įmonės apskritai investuoja į žaliąją energetiką, biokurą, saulės jėgaines statosi, taikosi prie Europos žaliojo kurso.

(I3) Ne itin daug. Bet tai nebūtinai tik Klaipėdos regiono iššūkis, su tuo susiduria ir kiti Lietuvos regionai. Apskritai būtų sunku įvardinti konkrečias regiono įmones, kurias būtų galima priskirti aukštos pridėtinės vertės eksportą kuriančių įmonių grupei. Regione daugiau dominuoja žemą pridėtinę vertę kuriančios įmonės (atitinkamai tai nulemia ir žemesnius atlyginimus). Didelį potencialą turi aptarnavimo sektorius vasaros sezonu. Bandoma įteigti, kad Klaipėdos regionui reikia IT specialistų, bet darbo rinkoje to nesimato, ši sritis kur kas plačiau vystoma (ir didesni atlyginimai) Kaune, Vilniuje. Jūrinė sritis galėtų būti potenciali dėl geografinės padėties, tačiau reikia pereiti prie rinkų diversifikacijos (Kinija, Rusija, Baltarusija buvo pagrindiniai užsakovai, klausimas kaip greitai Klaipėdai pavyks persiorientuoti ir diversifikuoti rinkas). Apskritai Lietuva paruošia daug specialistų, esame šalis ES išsiskirianti tuo, kad turime daugiausiai aukštąjį išsilavinimą turinčių žmonių, todėl tikėtina, kad specialistų paruošiama pakankamai. Teigiama, kad ateityje labai trūks mokytojų, bet matyt asmenų, besirenkančių šias studijas, skaičius nėra didelis dėl pačios profesijos nuvertinimo ir mažų atlyginimų. Studentai renkasi jiems priimtinas specialybes pagal tai, kur jie norėtų dirbti/ką veikti po studijų, tai nebūtinai būna susiję su specialybių paklausa.

(I4) SBA, SDG terminalas, uosto veikla ir KU plėtra turi didelį potencialą kurti aukštą pridėtinę vertę, plėsti eksporto grandines. Iš esmės regiono įmonės nevaidina didelės reikšmės tarptautiniu ar Lietuvos mastu – į galvą neateina nei viena didesnė įmonė. KU tikrai turėtų imtis aktyvesnės lyderystės tyrimų srityje, turi ir jūrinių tyrimų institutą, ir mokslinių tyrimų laivą – apie tai itin mažai girdime, nors laivo tyrimai atliekami užsienio užsakovams – yra kuo didžiuotis. Žinoma, Klaipėdos regiono pramonės įmonės itin taršios, girdima daug atsiliepimų šalia uosto gyvenančių asmenų.

(I9) KR yra ir gali būti stipresnis paslaugų sektoriuje, priešingai nei kiti regionai. Turizmas ir susijusios paslaugos. Didelis labai potencialas – vandens turizmas, pažintinės keliones, renginiai, paslaugos vietoje. Vietiniai verslai pridėtinę vertę tikrai gali kurti didelę. Regione (daugiausia Klaipėdoje ir Klaipėdos rajone) veikia stambios, didelės pramonės ar gamybinės įmonės. Bet vėlgi, plačiai apie tai nėra kalbama. Pavyzdžiui, Naujoji Akmenė visą laiką kalba apie savo investicijas, medienos sektorių, cemento gamybą, Mažeikiai apie naftą, Orlen, Jonava apie Achemą – tai yra didieji darbdaviai, gal dėl to juos matome, nes tai didžiausi regiono darbdaviai. Apart uosto Klaipėdoje tokių pavyzdžių Klaipėdos regione nelabai matome. Vis tik reiktų orientuotis į sėkmės pavyzdžius, tuos sektorius, kuriuose jau turima sėkmės pavyzdžių, kas užkoduota strategijose. Nekurti naujų, nesusijusių sektorių sąlygų, orientuotis į esamą infrastruktūrą. Žinoma, regione yra

puikios sąlygos veiklą plėtoti ir didelei gamybinei įmonei, pavyzdžiui, lazerių sektorius, maisto pramonė – jiems nelabai svarbi aplinka, kur kas svarbiau logistika – Klaipėdos regionas logistikos prasme ir transporto, susisiekimo rūšių įvairove tikrai laimi prieš kitus.

6. Kaip asmeniškai vertinate tarptautinių ryšių plėtojimą Klaipėdos regione? Ar žinote Klaipėdos regiono savivaldybių miestus partnerius užsienyje?

(I5) Taip, dalies savivaldybių žinau. Sakyčiau bendradarbiavimas labiau „popierinis“ arba nenuoseklus, apsiribojantis vienkartiniais apsilankymais, bet ne bendradarbiavimu kuriant abipusiai naudingus santykius, ryšius, verslo projektus ir pan.

(I8) Neturime informacijos, todėl negalime vertinti. Kiek žinome, apie tarptautinį bendradarbiavimą daugiau informacijos turi Ekonomikos ir inovacijų ministerijos Turizmo politikos skyrius. Manau, kad Klaipėdos regiono žinomumą tarptautiniame kontekste lemia istorija ir Klaipėdos regiono pozicionavimas tam tikrose atvykstamojo turizmo rinkose konkrečioms tikslinėms auditorijoms (pvz. kalbame apie Vokietija ir jos turistus, kurie yra pamėgę šį kraštą ir keliauja aplankyti jį individualiai ir grupėmis).

(I9) Konkrečiai nežinau, esu mačiusi viešoje erdvėje, kad Palangos miestas, Klaipėda, Neringa su Vokietija palaiko ryšius, čia galbūt labiau išsiskiria Klaipėdos miestas kaip tarptautiškiausias. Mažai komunikuojama ar komunikuojama tik savo erdvėje, matomu projektu nėra daug, priešingai negu Kauno regiono ir Vilniaus regiono – didieji miestai aktyviai komunikuoja apie partnerystes, projektus. Klaipėdos miestas taip pat turėtų taip daryti, juk yra TOP3 didžiausias miestas. Lyderystės Baltijos jūros regione irgi nelabai matoma, nors turbūt dirbama šia linkme pasinaudojant ES investicijų parama ir panašiai. Tai tikrai daro tiek regionas, tiek atskiros savivaldybės, bet nėra žinių nacionaliniame kontekste, žiniasklaidos priemonėse. Neviešinami sėkmės pavyzdžiai, projektų rezultatai. Galima palyginti Tauragės regioną, kaimyninį regioną Klaipėdai. Jie save pozicionuoja kaip žaliąjį regioną, kuris iki 2030 m. siekia tapti pirmuoju Lietuvoje, visiškai neutraliu klimato kaitai. Bendradarbiauja su panašias ambicijas turinčiais užsienio šalių miestais, savivaldybėmis, kalba daug apie tai, apie gerąją perimtą patirtį, dalyvauja renginiuose, pristatinėja save, savo viziją. Yra aišku, kad regionas dirba, yra aktyvus siekiant savo ambicijų.

(DE; I13) I cannot answer that question

(PL; I15) Institutions from the Klaipeda region are very active in international tourism projects, it is always a trustworthy partner for us. So far our main partner from that region was the Association of Klaipeda region municipalities, thanks to good cooperation, we are continuing it in the coming years. these are tourism projects related to, active tourism and culinary heritage

7. Ar, Jūsų nuomone, Klaipėdos regionas asocijuojasi su atvirumu, skaidriu valdymu? Ar gyventojai pasitiki savivaldos vadovais?

(I1) Turbūt svarbiausias pasitikėjimą rodantis elementas – nedidelė valdžios atstovų kaita. Klaipėdos, Palangos, Neringos merai perrenkami keletą kadencijų iš eilės, taip pat nėra didelės politikų kaitos tarybose. Tai rodo pasitikėjimą valdžia. Aišku, trūksta viešumo, atvirumo. Pavyzdys Klaipėdos mieste – dalyvaujamasis biudžetas, neaišku, nei kada vyksta diskusijos, nei kaip dalyvauti, žiniasklaidoje irgi jokių žinių apie tai. Trūksta komunikacijos, viešumo. Kiekvienoje savivaldybėje yra tokių pavyzdžių. Kalbant išskirtinai apie valdymą, galima sakyti, kad jis nėra skaidrus, spaudoje neatrodome gražiai – žiniasklaidoje dominuoja neigiamos žinutės. Nerą komunikacijos apie tai, kad regiono merai kartu kažką daro, apie pozityvias iniciatyvas (nepaisant užsakomųjų straipsnių ar pranešimų spaudai).

(I2) Mes esame linkę bendradarbiauti – kviečiame valdžios atstovus į renginius, bet jie ne visada atvažiuoja. Žinoma, visi turi skirtingų bėdų ir interesų, tačiau vienija požiūris, kad turi būti kuriamos darbo vietos, išsaugomos darbo vietos, augančios investicijos, įmonių plėtra, mokami mokesčiai į Savivaldybių biudžetus. Ieškomi kompromisai su valdžia, tad tikrai valdymas iš esmės yra atviras. Aišku, kartais viešojo sektoriaus pozicija yra tikrai ribojanti, pavyzdžiui, dėl įmonių taršos – norima skatinti investicijas, tačiau atsiranda daug kritikos dėl taršos – ši pozicija suprantama, bet kiekviena pramonė reiškia ir taršą.

(I4) Turiu patirties dirbdama tik su Klaipėdos miesto savivaldybe ir sekusi keletą klausimų Kretingos rajono bei Klaipėdos rajono savivaldybėse. Deja, tačiau negalėčiau pasakyti, kad sieju šias savivaldybes su skaidriu ir efektyviu valdymu. Teko susidurti su nepotizmo atvejais, neskaidriais viešaisiais pirkimais ir netgi su užklausomis dėl paslaugų pirkimų ir „atsilyginimu“ už laimėtus pirkimus. Iš kitų Klaipėdos verslų ir viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojų taip pat esu girdėjusi ne pačius geriausius atsiliepimus, susijusius su tomis pačiomis problemomis – nepotizmu, papirkinėjimais, „pamokėjimais“ už priimtus sprendimus.

Mano manymu, veiksniai lemiantys šias problemas – per ilgai nesikeičianti valdančioji partija (Klaipėdos mieste), per maži valstybės tarnautojų atlyginimai.

(I5) Tarpusavio santykiai labiausiai lemia pasitikėjimą valdžia, atvirumą, skaidrumą. Demokratiniai procesai čia tikrai nėra ryškūs, trūksta gerosios patirties. Aišku, rinkimų rezultatai rodo, kad valdžia yra pasitikima. Regione galbūt gyventojai paprastesni, kiek teko girdėti, pavyzdžiui, Neringos meras kalbasi su visais vietiniais, ieško sprendimų. Tai kuria teigiamą įspūdį ir šie procesai ryškūs periferijose.

8. Kaip manote, ar Klaipėdos regionas – patrauklus užsienio ir nacionalinėms investicijoms?

(I1) Taip, patrauklus. Praktika rodo, kad daug galima pritraukti – LEZ, Klaipėdos ID pavyzdžiai. Uostas ir logistika pagrindinis lemiantys veiksnys. Svarbus ir žmonės, specialistai. Mes matome ir jaučiame susidomėjimą, vis atsiranda užklausų dėl investavimo galimybių. Gal kiek riboja kvalifikuotų specialistų trūkumas, infrastruktūros trūkumas – turime vieną pramonės centrą LEZ. Bendrai nesimato, kam įdomūs esame, šiaip investuotojai patys proaktyviai ieškosi, samdosi konsultantus, kad surastų jiems galimybes. Skandinavai žino mus, atrodome solidžiai ir patikimai tose rinkose. Vėlgi, įmonės, kurios kuriasi, dominuoja žemos kvalifikacijos darbai – gamybos linijos, medienos apdirbimo darbai ir pan.

(I2) Investicijos tikrai labai svarbios. Kalbant apie LEZ, turbūt kiekviena įmonė yra turėjusi ES projektų R&D veiklai, atsinaujinančios energetikos, švietimo projektams (kuriant inžinerines klases ir kt.). Dėl nacionalinių investicijų turbūt išsiskiria SDG terminalas – čia buvo atliktos milžiniškos investicijos. Aišku, įmonės naudojasi ir MITA, LVPA parama, programomis.

(I4) Nepasakyčiau, kad Klaipėdos regionas yra labai patrauklus investicijoms. Kaip jau minėjau kituose atsakymuose, visų pirma, Klaipėdos regionui labai trūksta kokybišką išsilavinimą ir įgūdžius turinčių žmonių. Esant mažam skaičiui kokybišką išsilavinimą turinčių žmonių, investicinė aplinka yra nepalanki, nėra daug žiniomis grįstų darbo vietų, neauga regiono potencialas.
Klaipėdos regionas būtų patrauklesnis investicijoms, jei didintų savo patrauklumą, gyvenimo kokybę bei taip pritrauktų žmonių iš kitų miestų ar šalių. Regione labai trūksta kokybiškų kultūrinių paslaugų, kokybiško laisvalaikio praleidimo vietų, platesnį suvokimą vaikams diegiančių darželių, mokyklų.
Taip pat Palangoje esantis oro uostas galėtų turėti daugiau krypčių, norint pasiekti kitus Europos ir ne Europos miestus. Šiuo metu žymiai patogiau naudotis Rygos, Kauno ir Vilniaus oro uostais (o šie

yra tolokai). Taip pat regionui trūksta geležinkelio jungčių tiek pačioje Lietuvoje, tiek ir su užsienio šalimis.
Tikrai didelis potencialas pritraukti investicijoms, reikia visų sektorių darbo kartu ir palaikymo. Trūksta platformos, kad patys vieni apie kitus žinotume, kad atsirastų terpė dialogui. Asociacija „Klaipėdos regionas“ šioje srityje daug daro.

(I6) Taip, Klaipėdos regionas yra patrauklus užsienio ir nacionalinėms investicijoms. Užsienio investuotojų pasirinkimas investuoti Klaipėdoje identifikuoja regiono patrauklumą ir prisideda prie geresnio įvaizdžio formavimo.

(I9) Patrauklumas investicijoms - svarbiausias veiksnys investuotojui, svarbu ir darbo jėga. Ar yra talentų, kvalifikuotos darbo jėgos. Čia mes paliečiame kita sritį, žmogiškąjį kapitalą, Klaipėdos universiteto vaidmuo tampa labai svarbus. Kad butu ruošiami tie specialistai, kuriu reikia.
Žemėlapis iš BP (bendrojo plano) - iki 2030 planuojamos vystyti pramonines teritorijos regione yra tik 3 – Klaipėda, Gargždai, Palanga. Ar tai yra pakankama ambicija? Reikia infrastruktūros, kad būtų – susisiekimo, kad galėtų atvykti i darbą, reikia žemės sklypo, jeigu nori sukurti 100 darbo vietų ir statyti gamybos įmone, reikia didelio žemės sklypo. Neaišku, ar yra paruostų žemės sklypų. Klausimas, kaip regione, kuris vienija 7 savivaldybes, tolygiai bus vystoma ekonomine veikla – paslaugos, verslai. Kaip Klaipėdos regionas save pozicionuoja, kaip prisideda savivaldybes? Atviras klausimas. Pavyzdžiui, Kauno regionas yra labai įvairus, daug savivaldybių, plačiai išsidėsčiusios. Kaunas – stiprus centras, atskiros savivaldybės save pozicionuoja atskirose srityse – Jonava – pramonė, Raseiniai – religinis turizmas, Kaunas – LEZ, pramoninė gamyba ir kt. Reikia atsakyti į klausimą, kaip Klaipėdos regiono savivaldybės yra susijusios su regiono vizija.

(DE; I12) German business looks for blue economy investments – ship buidling, wind energy in the sea etc

(DE; I13) Good Infrastructure, easy administration in general. Others facts are reliant on the business the investors are in.

(PL; I14) Is seen as modern and active city

(PL;I15) Investments such as hotels, apartments or new tourist attractions as well as the development of the new technologies sector are possible

(UK; I18) Yes they look for stability, honesty, efficiency, frankness, a benign tax environment etc

9. Ar, Jūsų nuomone, Klaipėdos regionas – patrauklus talentams, aukštos kvalifikacijos specialistams dirbti ir gyventi? Kodėl? Argumentuokite.

(I2) Įmonės, kurios turi galimybę mokyti žmogų viduje gali pakelti lygį, bet nelengva surasti gerus specialistus, daug problemų su IT rinka, inžinerinėmis specialybėmis, elektrikais. Startuolių inkubavimui nėra pakankamai vietos. Talentų paieška turėtų būti aktyvesnė, kažko naujo atneštų į miestą. Inžinerinės specialybės stiprios kituose miestuose, o, kaip žinia, inžinierius negali dirbti nuotoliu. Klaipėdos regione jų trūksta.

(I6) Duomenų apie Klaipėdos regiono patrauklumą aukštos kvalifikacijos specialistams turime mažai. Daugiausiai informacijos yra susiję su Klaipėdos miestu, kuris imasi iniciatyvų kurti patrauklaus karjerai miesto įvaizdį. Šį įvaizdį padeda kurti „Klaipėda ID" komunikacija bei vykdomos veiklos ir iniciatyvos, kaip, pavyzdžiui, finansinės paskatos į Klaipėdą persikėlusiems specialistams įsigyjant būstą, viešinami darbo skelbimai, komunikacija apie miesto patrauklumą ir mieste besikuriančias ekosistemas bei įmones. Užsienio specialistų atveju – komunikuojami renginiai, tarptautinės samdos ir darbo temos, siekiant užsienio studentus informuoti apie miesto darbo rinką. Specialistų iš užsienio atveju, didinant šį patrauklaus gyventi ir dirbti miesto įvaizdį, padėtų iniciatyvos kuriant vieno langelio principu veikiantį užsieniečių aptarnavimo centrą bei peržiūrint miesto strategiją, kad būtų gerinama užsieniečių integracija mieste. Gyvenimo sąlygų gerinimo iniciatyvos ir komunikacija apie miesto patrauklumą (tiek bendrą, tiek atskirų jame egzistuojančių ekosistemų, pvz. IRT, inžinierių sektorių ir pan.) taip pat būtų aktualūs ne tik pritraukiant specialistus iš užsienio, bet ir gyvenančius Lietuvoje. Regiono mastu komunikacija apie regiono patrauklumą ir galimybes jame yra labai nedidelė, arba jos išvis nėra. Iš tos informacijos, kurią gauname ir, kuri yra viešai prieinama, negalime pateikti išsamių išvadų apie bendrą regiono patrauklumą ir apie veiksmus regiono mastu, kurie didintų regiono patrauklumą aukštos kvalifikacijos specialistams.

(I9) Studijų programos turi būti derinamos su bendra regiono vizija, tai turi derėti. Matoma speciafika darniam turizmui, lyderystei Baltijos jūros regione – užkoduotas tvarumas, inovacijos – kas ruošia tokius specialistus regione? Didžiausias pagal dydį Klaipėdos miestas regiono mastu, turi ugdyti kvalifikuotus specialistus ir juos išlaikyti regione. Pastebime, kad kituose regionuose labai kalbama apie ugdymą – kad, pavyzdžiui, reikia ruošti inžinerinės pramonės specialistus. Mokymo įstaigos derinasi prie šių siekių. Kalbant apie turizmą, prioritetinį pajūrio turizmo regioną Lietuvoje – ar kas ruošia išskirtinai turizmo specialistus, ar atliepiami studentų lūkesčiai? Galvojame apie turizmo

pažangą, tai ir vizijoje užkoduota. Ką tenka matyti Lietuvoje, kad ruošiami neaišku kokie turizmo specialistai, nesuprantama, kokių įgūdžių jiems reikia. Juk svarbūs ir komunikaciniai, ir skaitmeniniai įgūdžiai. Skandinavijos šalyse, pavyzdžiui, yra specialybių išskirtinai darnaus turizmo specialistų ruošimui, kur kalbama apie jūrinius išteklius, ekologiją, tvarų vartojimą. Turizmo specialistai, talentų ugdymas, tikrai perspektyvi niša – kodėl universitete neatsiranda geriausia Lietuvoje programa, ruošianti plataus profilio turizmo sektoriaus darbuotojus.

10. Ar Klaipėdos regiono menininkai, kūrėjai, visuomenininkai, sportininkai, sporto renginiai, kultūriniai renginiai (parodos, spektakliai, teatras, muzikiniai pasirodymai) žinomi užsienio šalyse?

(I1) Jūros šventė, džiazas, laivų paradas. Universiada – dainuoti ir šokti iš įvairių šalių. Tall ships regata – pasauliniu mastu. Imanuelio Kanto palikimas – žmonės gyvena, bet mes tuo nesinaudojam, neišnaudojam jų pakankamai. Tomas Mann – naudoja tą vardą. Verslininkas, kuris verslą darė uždirbtus pinigus naudojo atradimams Egipte – Henrikas Šlimanas – neišnaudojamas irgi, neįamžintas. Šilutės – gandžio paminklas – mažai kas žino. Palanga – Povilaitis.Skrajojantis olandas – pritraukia specifinę auditoriją, Denisas Nikitenka, Bačkus Čeiko teatras, jaunimas, kultūriniai, meniniai kolektyvai.

(I14) Neteko girdėti, kad kas nors Klaipėdos regioną minėtų šiuose kontekstuose. Nors, turime nemažai talentingų sportininkų, menininkų, tačiau, atrodo, kad juos vertiname ir jie žinomi tik mums patiems. Be to, susidaro toks įspūdis, kad savivaldybės tiek menininkus, tiek sportininkus, tiek kitų sričių specialistus pastebi tik tada, kai šie jau yra kažko pasiekę, iki to laiko jaunieji (ir ne tik) talentai yra nevertinami ir tarsi nematomi. Žinoma, kultūros, meno, sporto srityse veikiantys asmenys, tikėtina, žino vienas kitą ir atitinkamoje srityje veikiančius profesionalus, tačiau niekada neteko girdėti, jog Klaipėdos regionas būtų minimas šiose srityse. Galbūt ir žmonės per retai kalba, kad yra kilę iš Klaipėdos regiono, tapatindami save su šalimi, o ne su miestu, iš kurio kilę. Prieš keletą metų kalbantis su LMS Klaipėdos mokinių savivaldų informavimo centro (MSIC) savanoriais, išgirdome, jog dažnai moksleiviai Klaipėdos mieste nesijaučia vertinami. Miestas investuoja į studentus, bet dažnai pamiršta mokyklinio amžiaus miesto piliečius. Moksleiviai tada natūraliai netapatina savęs su miestu, nesijaučia jo dalimi ir tiesia tiltus išvykimui.
Regionas tebeieško savo tapatybės.

(I5) Nelabai žinomi. Žinoma Jūros šventė, Tomas Mannas specifinėms auditorijoms.

(UBC; I11) Tomas Venclova from Klaipeda is quite recognized person in Poland. But we mostly know public figures of Lithuania without their origin. UBC is promoting sports, cultural, etc events in the member cities on the website www.ubc.net

(DE; I12) Sea, jazz festival – potential – in germany jazz is for upper class, in lithuania is omething for the people. Anike Tarau, Thomas Mann.

(DE; I13) Not really

(PL; I14) European capital of youth project. Visible project. Mayor playing the trumpet.

(PL; I15) Sea Festival, Kaziukas' Fair, I don't know any popular person from the Klajpeda Region, Lithuanian politicians and sportsmen are known in Poland

(DK; I16) Jazz festival. Some activities – EU year of youth, youth culture activities Thomas Mann.

(SWE; I17) No, not as far as I know.

(UK; I18) Alas no. I am aware of your leader and defense minister, owing to the current conflict and their erudite comments.

11. Kaip vertinate Klaipėdos regiono kultūrinį, istorinį savitumą, ar pakankamai išnaudojamas turimas potencialas? Ar Klaipėdos regionas jums kelia sąsajas su Mažąja Lietuva, Žemaitija, istorija?

12. Kokius matote Klaipėdos regiono gyventojus? Kas jiems būdinga? Kokie jie klientai, darbuotojai, kolegos, partneriai? (pavyzdžiui, žemaičiai – užsispyrę, suvalkiečiai – taupūs, Vilniaus miesto gyventojas – šiuolaikiškas, siekiantis sužinoti ir pažinti nauja ir kt.).

(I1) Sunkiai galima kažką išskirti. Jie labai skirtingi – Neringa – saloje gyvenantys žmonės, jų suformuota kaip salos gyventojų mąstymas, skuodas visai. Palangos dar kitokie žmonės. Gyvenimo būdas skiriasi.

(I2) Kaip darbuotojai esame sĖslesni – nekeičiame darų kaip Vilniuje. Klientai – inovatyvesnės paslaugos ir produktai sunkiai prigyja. Konservatyvus.

(I4) Klaipėdos regiono gyventojai – uždaro būdo, darbštūs, organizuoti žmonės. Atsargiai žiūrį į bendradarbiavimą, neretas vis dar bijo, jog pasidalinus idėja su kitais žmonėmis, ji bus „pavogta“ ar ja kažkaip kitaip bus pasinaudojama. Gana konservatyvūs – atsargiai žiūri į pokyčius, nėra linkę priimti ar prisidėti prie didesnių pokyčių kūrimo.

(I5) Regiono gyventojai labai skirtingi. Skuodo gyventojus prilyginčiau italams, kurie emocionalūs, energingi, taip pat ten ryškus žemaitiškų šaknų puoselėjimas, kalba. Autentiškų gyventojų, pavyzdžiui, Palangoje, yra mažai. Pajūryje apskritai daug būstų perka lietuviai iš kitų regionų. Šilutė išsiskiria žvejais, jūrinėmis, marių tradicijomis. Klaipėdos gyventojai panašūs į kitų didmiesčių gyventojus.

(I5) Klaipėdos regioną būtų galima priskirti žemaičiams, kurie pagal įprastą žemaičio apibūdinimą turėtų būti atkaklūs, uždari ir užsispyrę, tačiau tai nėra išsamus žemaičio charakterio atskleidimas. Ne kiekvienu atveju mes taip galime pirmą pasitaikiusį žemaitį apibūdinti, nes ne kiekvienas žemaitis yra tipiškas ir nebūtinai nešasi su savimi visiems regimus žemaičio bruožus. Šiandieninis žemaitis vargu ar kuo skiriasi nuo kitų regionų lietuvių. Šiandien jis saviškių tarpe apsitrynė, supanašėjo, išsilygino. Manome, kad regioninio charakterio nėra, visi esame individualūs ir unikalūs.

(I5) Negalėčiau išskirti unikalių charakteristikų, kurios gali būti priskirtinos išskirtinai ir būtent tik Klaipėdos regiono gyventojams. Manau, tokie kultūriniai skirtingumai aktualesni ir ryškesni kuomet lyginame skirtingų šalių turistus, tačiau skirtumai išnyksta arba tampa labai nežymūs tuomet, kai lyginame netoli vienas nuo kito nutolusių regionų gyventojus.

(I5) Draugiškas, paslaugus, geros nuotaikos.

(I5) Kiek teko bendrauti su Klaipėdos krašto žmonės jie man pasirodė šilti, malonūs, užsispyrę ir ryžtingi.

(UBC; I11) We have very good experience in cooperation with our colleagues in Klaipeda, Palanga and Gargzdai Municipalities. They are open, friendly and helpful.

(DE; I13) Friendly, very good hosts, traditional, polite, cooperative

(PL; I14) Terrific, competent coworkers, great skills, good language knowledge, always feel welcome.

(PL; I15) Lithuanians are culturally close to Poles, therefore they are well perceived by us, they have an opinion of open, polite and hospitable people

(DK; I16) I know a few. Good friends and colleagues, loyal stable.

(SWE; I17) From my experience, those I have collaborated with through the years have been good partners.

(UK; I18) Excellent people, straightforward, pleasant, honest, approachable, friendly, generous, caring.

13. Kas, Jūsų nuomone, gyventojus skatina kurtis Klaipėdos regione? Kokios sąlygos jiems čia sudarytos?

(I1) Gyventojai juda iš miesto į rajona, jeigu ne į užsienį. Iš Skuodo, Kretingos, visur – link Klaipėdos. Koncentracija aplink miestą ryški. Daug žmonių gali dirbti nuotoliu – tiem, kuriem nereikia didelio pasirinkimo, jiems patrauklus lėtesnis tempas, gyventi Klaipėdoje patrauklu.

(I3) Lėtesnis gyvenimo ritmas (nėra didelių kamščių, paslaugos gaunamos greičiau), galimybė per mažiau nei pusvalandį pasiekti pajūrį (Klaipėdos atveju). Regione taip pat mažesnė konkurencija darbo rinkoje, pigesnis nekilnojamasis turtas, kokybiški keliai susisiekimui. Regionas yra saugus, palyginti mažas nusikalstamumas.

(I5) Klaipėdos regiono privalumas tas, kad Klaipėdoje yra aukštojo mokslo įstaigų. Tai reiškia, kad didelė tikimybė, kad į Klaipėdą atvykę studentai liks ten gyventi. Studentus žavi Klaipėdos universitetas, teko girdėti palyginimų, jog tai – Klaipėdos Hogwartsas. Nors stoties rajonas, buvusios

kareivinės galėtų būti išnaudojamos labiau, sukuriant traukos tašką, kuriantį ir miesto patrauklumą. Pavyzdžiui, Vilniuje stoties rajonas orientuotas į smulkų verslą.

(DE; I13) Things that are needed in a place to increase the number of (foreign) residents and businesses: Growing infrastructure, business possibilities, less administrative boundaries for implementing a new business and personal life. Open-mindedness and international/ welcoming mindset. e.g. university courses that drive international students to Klaipeda region.

(PL; I15) Klajpeda region has similar advantages as other Baltic countries, perhaps to stand out, it must develop less popular areas, e.g. wellbeing, slow tourism

KLAIPĖDOS REGIONO KOMUNIKACIJOS STRATEGIJA



Bendroji informacija

Skirtingoms vietovėms pasaulyje svarbu išgryninti teritorinį identitetą ir komunikacinę žinutę ne tik dėl objektyvių priežasčių (turizmo skatinimas, talentų, aukštos kvalifikacijos specialistų ar investuotojų pritraukimas ir ekonominė nauda apskritai), bet ir tam, kad rastų savo vietą globalioje ir tarpusavyje tampriais ryšiais susietoje visuomenėje. Per nuosekliai komunikuojamą žinutę regionas kuria reputaciją ir įvaizdį, o tai ilgalaikėje perspektyvoje didina regiono atpažįstamumą, skatina ekonominį augimą, gerojo valdymo praktiką, stiprina vienybės ir stiprios tapatybės jausmą tarp Klaipėdos regiono gyventojų

Komunikacijos strategijos tikslas – kryptingo Klaipėdos regiono įvaizdžio formavimas ir žinomumo didinimas siekiant efektyviai naudoti turimus išteklius bendram regiono pristatymui Lietuvoje ir užsienyje.

Tvaraus ir ilgalaikio augimo garantas yra regioninė lyderystė – visų regiono savivaldybių kryptingas darbas. Klaipėdos regiono situacija yra itin palanki prisiimti šią lyderystę nacionaliniu mastu ir tapti pavyzdžiu gerovės valstybės kūrime. Bendras Klaipėdos regiono pozicionavimas leis stiprinti Klaipėdos regiono balsą tarptautinėje ir nacionalinėje arenoje, leis mažesnėms regiono savivaldybėms tapti geriau matomoms bei reklamuoti vienoms kitas, sutaupyti ir tikslingai naudoti rinkodarai planuojamas lėšas ir, žinoma, suvienyti atskiras suinteresuotąsias šalis siekiant bendro tikslo – reklamuoti regioną, jame kuriamus produktus ir verslą.







Komunikacijos strategijos koncepcijos modelis

Kuriant Klaipėdos regiono komunikacijos strategija, pasitelktas S. Anholt įvaizdžio formavimo šešiakampis. Šis modelis leidžia įvertinti racionalių ir emocinių savybių bei asocijuojamų vertybių visumą, kuri suformuoja vietos tapatybę ir įvaizdį žmogaus sąmonėje.
Šiuo modeliu vietos įvaizdis vertinamas ir prekės ženklo vertė kuriama remiantis šešiomis pagrindinėmis kompetencijos sritimis:
1. Turizmas dažnai yra labiausiai matomas ir garsiausias indikatorius formuojant įvaizdį, nes dauguma viešųjų įstaigų, turizmo organizacijų daug investuoja į vietovių „pardavimą“ pasauliui.
2. Eksporto dimensija leidžia įvertinti vartotojų pasitenkinimą regione gaminamais produktais ir paslaugomis, jų indėlį į mokslo ir technologijų pažangą. Eksporto sritys ir didžiausios įmonės gali būti vertinami kaip regiono įvaizdžio „ambasadoriai“ užsienyje
3. Valdymo vertinimas apima viešojo valdymo struktūrų kompetencijas, išteklių valdymą ir paskirstymą, pagarbą žmogaus ir pilietinėms teisėms, pasitikėjimą priimant sprendimus, veikimą sprendžiant vidaus ir globalius iššūkius
4. Investicijos ir imigracija. Šiame elemente svarbūs „verslas verslui“ (B2B) aspektas, gyventojų asmeninis noras gyventi, dirbti ar kurti verslą regione. Vertinant regiono patrauklumą investicijoms reikšmingas ir talentų, aukštos kvalifikacijos specialistų, studentų, užsienio įmonių pritraukimas į regioną.
5. Kultūros ir paveldo dimensijoje vertinamas suvokimas apie regiono kultūrinį savitumą, kultūros produktų vartojimą (pavyzdžiui, muzika, menas, literatūra, dizainas ir kt.), paveldo objektų išskirtinumą.
6. Žmonės reprezentuoja kiekvieno regiono žmogiškąjį kapitalą, parodantį, kaip vertinamas regiono gyventojų mentalitetas, svetingumas, atvirumas.



Komunikacijos strategijos rengimo etapai

Bendra Klaipėdos regiono komunikacija – kompleksiškas strateginis procesas, reikalaujantis visų suinteresuotųjų šalių – savivaldos, verslo, mokslo, NVO ir kitų organizacijų įsitraukimo ir nuolatinio bendradarbiavimo, ieškant susitarimo.

Kuriant Klaipėdos regiono komunikacijos strategiją ir siekiant įvertinti Klaipėdos regiono– įvaizdį ir žinomumą nacionaliniu ir tarptautiniu lygiais bei suformuoti Klaipėdos regiono pozicionavimo koncepciją, vadovautasi šiais principais:

- Skirtingų suinteresuotųjų šalių įtraukimas
- Integralus požiūris
- Vertė išnaudojant potencialą

1 ANALIZĖ

- Išanalizavus Klaipėdos regiono pozicionavimui reikšmingą aplinką, aktualius teisės aktus, atliktus tyrimus ir kt. dokumentus,, statistinius duomenis:
- Įvardytos regionui svarbios tikslinės grupės ir pozicionavimo rinkos
- Identifikuotas regiono potencialas, traukos objektai, konkurenciniai pranašumai, diferenciacija kitų Baltijos jūros regionų kontekste.

2 TYRIMAS

- Vykdytų interviu išryškinti analizės metu nustatyti konkurenciniai pranašumai, regiono išskirtinumo elementai.
- Interviu atlikti su 4 skirtingų sektorių regioniniais atstovais, kitų Lietuvos regionų organizuotų regionino lygmens struktūrų atstovais, nacionalinėmis agentūromis, Klaipėdos regiono tarptautiniais partneriais.

3 KONCEPTUALIZAVIMAS

- Remiantis analitinio ir tiriamojo etapų duomenimis, suformuotos 3 galimos regiono prekės ženklo koncepcijos (komunikacijos kryptys ir vertės pasiūlymai), suformuota komunikacijos strategija

Parengta Klaipėdos regiono pozicionavimo ir prekės ženklo koncepcija

Skirtingų suinteresuotųjų šalių įtraukimas

Vertinant Klaipėdos regiono konkurencinius pranašumus, formuojančius išskirtines regiono pozicijos nacionaliniu ir tarptautiniu lygiais, įtraukti regione veikiančių viešojo, privataus, mokslo, NVO sektorių atstovai, įvertintas kitų Lietuvos regionų, nacionalinių agentūrų ir tarptautinių partnerių požiūris.

Integralus požiūris

Klaipėdos regiono vientisumas ir kryptingas veikimas kartu siekiant numatytų tikslų yra svarbiausias veiksnys priimant sprendimus, kuriant sąlygas verslo plėtrai ir gyvenimo aplinkos kokybei, investicijų pritraukimui, turizmo skatinimui. Todėl integralus požiūris svarbus ir vieningoje regiono komunikacijoje ir pozicionavime.

Vertė išnaudojant potencialą

Vietos pozicionavimo aspektu naujos vertės nekuriamos, atskleidžiamas esamas ir turimas Klaipėdos regiono unikalumas, vertybės ir identitetas, išnaudojami turimi konkurenciniai pranašumai ir išskirtinumas.

Komunikacijos kryptys ir savybės

TRUMPASIS VERTĖS PASIŪLMYAS	Darnus regionas	Atviras regionas	Mėlynasis regionas	Gerovės regionas	Atradimų regionas
SAVYBĖS	**Tvarumas ir darna**	**Laisvė ir atvirumas**	**Lyderystė**	**Gyvenimo balansas**	**Turtinga patirtimis kultūra**
VERTĖS PASIŪLYMAS	Natūralus ir darniai vystomų pakrančių, jūrinių ir gamtos išteklių kraštas, turtingas patirtimis	Atvirumas inovacijoms, partnerystėms ir idėjoms.	Pažangi ir auganti mėlynoji ekonomika harmonijoje su gamta – jūrinė kultūra, augimas, gyvos idėjos, gerovės kūrimas vietiniams gyventojams	Laisvė ir įkvėpimas kurti ir kurtis gamtos apsuptyje	Įvairių kultūrų suformuotas savitas charakteris, atviras atradimui ir patirtims
KOMUNIKACIJOS ŽINUTĖ APIE KRYPTĮ	Vakarų Lietuva – darnus regionas – įtraukus ir darniai vystomas regionas, tausojantis ekosistemas ir išteklius	Vakarų Lietuva – atviras regionas – atviras bendradarbiavimui regionas, kuriame lengva būti pastebėtam ir realizuoti savo idėjas	Vakarų Lietuva – mėlynoji Lietuvos širdis. Čia jūrinė kultūra diktuoja laisvą ir veržlų gyvenimo ritmą, o neužšąlantis Baltijos jūros uostas – ateitį regionui ir šaliai.	Vakarų Lietuva – gerovės regionas – išlaikantis balansą tarp kokybiško laisvalaikio ir darbo, sveikos, saugios ir kūrybiškos aplinkos.	Vakarų Lietuva – jungiantis regionas – unikalus patirtimis tarp Mažosios Lietuvos ir kuršių krašto, tarp sausumos ir vandenų, tarp modernumo ir gamtos

Darnus regionas

Vakarų Lietuva – darnus regionas – įtraukus ir darniai vystomas regionas, tausojantis ekosistemas ir išteklius

Vertės pasiūlymas – natūralus ir darniai vystomų pakrančių, jūrinių ir gamtos išteklių kraštas, turtingas patirtimis.

Potencialas

Darnus vystymasis ir išteklių bei ekosistemų saugojimas – Europos žaliojo kurso ir Baltijos jūros regiono valstybių prioritetas, orientuojantis į darnų jūrinį ir pakrančių turizmą, energetikos sritį ir alternatyvių ar atsinaujinančių išteklių energiją, mokslo pažangą ir inovacijas darnios plėtros kontekste. Klaipėdos regionas, kaip pajūrio regionas, dėl turimo potencialia energetikos srityje, vandens išteklių, biologinės įvairovės, saugomų Kuršių nerijos nacionalinio parko, Pajūrio regioninio parko, Nemuno deltos regioninio parko, draustinių, gamtinių rezervatų ir kt. teritorijų, paveldo objektų gausos, turi aiškią pozicionavimo žinutę tvarumo kontekste. Unikalios patirtys – pasivaikščiojimas gamtiniais ar sveikatingumo takais, kaitavimas ar plaukiojimas laivais Kuršių Mariose ar Baltijos jūroje, paukščių stebėjimas gamtiniuose rezervatuose ir kt. – unikalios patirtys Klaipėdos regione.

Rizikos

Klaipėdos regione veikia laivų statybos ir uosto įmonės, didelė pramonės ir gamybinių įmonių koncentracija, kurios į aplinkos orą išmeta taršą (Klaipėdos regionas – 4 vietoje pagal teršalų, išmetamų į aplinkos orą, rodiklius, tačiau bendra dalis Lietuvoje sudaro tik 8,4 %). Žiniasklaidoje pasirodančios žinutės apie taršių įmonių veiklą riboja darnaus regiono įvaizdį, tačiau ateities plėtroje koncentruojamasi į alternatyvių energijos išteklių bei darnią gamtos išteklių ir ekosistemų plėtrą. Kadangi komunikacijos kryptis turi remtis realiais veiksmais kyla klausimas, ar savivalda prisiims šiuos įsipareigojimus ir laikysis krypties.

Pajūrio ruože – didžiausia rekreacinių išteklių koncentracija.
Bendrasis planas „Lietuva 2030“

Atviras regionas

Vakarų Lietuva – atviras regionas – atviras bendradarbiavimui regionas, kuriame lengva būti pastebėtam ir realizuoti savo idėjas

Vertės pasiūlymas – atvirumas inovacijoms, partnerystėms ir idėjoms

Potencialas

Komunikacijos krypties esmė – atviras kvietimas bendradarbiauti, kurti verslą ar investuoti, dalintis idėjomis ir tapti Klaipėdos regiono ateities kūrėjais. Kryptis orientuota tiek verslui plėtotis, tiek gyventojams augti, tiek darniam turizmui pažinti – Klaipėdos regionas atviras visiems, norintiems atrasti galimybes verslui, kelionėms, gyvenimui. Didelis dėmesys šios krypties pozicionavime skiriamas bendradarbiavimui didinant ekonominės, socialinės, kultūrinės ir kitų sričių integracijos laipsnį nacionaliniu ir tarptautiniu lygmeniu, įtraukiant visas ekonominės specializacijos kryptis (jūrinė ekonomika, kūrybinė ir paslaugų ekonomika, bioekonomika, pažangi pramonės ekonomika, inovatyvus žemės ūkis, darnus pakrančių ir jūros turizmas) ir kuriant atvirą dialogą tarp skirtingų sektorių. Atviro regiono kryptis apima atvirumą inovacijoms, žinių gilinimui, kompetencijų ir gebėjimų stiprinimui, aukštos pridėtinės vertės kūrimui, profesionalumo ir meistriškumo didinimui remiantis gerąją Baltijos jūros regiono ir viso pasaulio patirtimi.

Rizikos

Vidinėje Lietuvos rinkoje dauguma regionų konkuruoja tarpusavyje dėl verslo, investuotojų, talentų ir aukštos kvalifikacijos specialistų pritraukimo, todėl Klaipėdos regiono pozicionavimas kaip atviro regiono turėtų būti orientuojamas tikslinėse srityse, turinčiose didelį potencialą ir išskirtinumą Lietuvoje pagal specializacijos kryptis – jūrinėje ekonomikoje, bioekonomikoje, kūrybinėje ir paslaugų ekonomikoje, darniame pakrančių ir jūriniame turizme.
Tai ir iššūkis ir galimybė – tapti pavyzdžiu.

Klaipėdos regionas – 3 pagal dydį ir vienas greičiausių augančių Lietuvos regionų.

VšĮ "Investuok Lietuvoje"

Mėlynasis regionas

Vakarų Lietuva – mėlynoji Lietuvos širdis. Čia jūrinė kultūra diktuoja laisvą ir veržlų gyvenimo ritmą, o neužšąlantis Baltijos jūros uostas – ateitį regionui ir šaliai.

Vertės pasiūlymas – pažangi ir auganti mėlynoji ekonomika harmonijoje su gamta – jūrinė kultūra, augimas, gyvos idėjos, gerovės kūrimas vietiniams gyventojams

Potencialas

Pagrindinis mėlynojo regiono potencialą stiprinantis veiksnys – vandens ištekliai Klaipėdos regione (Baltijos jūra, Kuršių marios, Nemuno delta, upės, ežerai). Didelę reikšmę šiai komunikacijos krypčiai turi ir regiono jūrinės ekonomikos specializacija, regione vykdomi jūriniai tyrimai ir technologijos, jūrinių mokslų kryptys, nacionaliniu mastu logistikai itin reikšmingas neužšąlantis Klaipėdos uostas. Jūra ir turimi vandens ištekliai kuria itin didelę pridėtinę vertę regionui ekonomikos ir investicijų, mokslinių jūrinių tyrimų, vandens turizmo ir suformuotos jūrinės kultūros aspektais. Klaipėdos regionas – vienintelis jūrinis regionas Lietuvoje, kurį šalies gyventojai renkasi aktyviam laisvalaikiui ir ramiam poilsiui gamtos darnoje.

Globalioje rinkoje mėlynojo regiono kryptis ir lyderystės Baltijos jūros regione siekis – ambicingas tikslas, lemiantis regiono konkurencingumą, orientaciją į inovacijas energetikos, jūrinių tyrimų ir junglumą su visu pasauliu. Klaipėdos regionas jau šiandien yra svarbus tranzitinis taškas tarp Rytų ir Vakarų, Lietuvos vartai į pasaulį – Klaipėdos uoste užtikrinamos įvairios krovinių gabenimo kryptys, keltų susisiekimo kryptys ir kruizinė laivyba, o regione kuriamos inovacijos ir produktai (jūriniai tyrimai, laivų brėžiniai ir pan.), akvakultūros sektorius ir kt. matomi ir ryškūs Baltijos jūros regione.

Rizikos

Dominuoja 5 iš 7 su Baltijos jūra ar Kuršių mariomis susisiekiančios Klaipėdos regiono savivaldybės, Kretingos ir Skuodo r. sav. būdingos kitos komunikacijos kryptys

Baltijos jūros makroregione jūrinė specializacija itin ryški, tad lyderystės pozicijoms užimti reikalingas proaktyvus visų suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, bendradarbiavimas ir veiksmai.

Jūrinė ir mėlynoji ekonomika – Klaipėdos regiono plėtros ir lyderystės Baltijos jūros regione prioritetas.

KRSS2030

Gerovės regionas

Vakarų Lietuva – gerovės regionas – išlaikantis balansą tarp kokybiško laisvalaikio ir darbo, sveikos, saugios ir kūrybiškos aplinkos

Vertės pasiūlymas – įkvepianti aplinka ir tobulas balansas tarp darbo ir poilsio

Potencialas

Kaip nurodoma KRSS2030, siekiant generuoti visokeriopą naudą visuomenės gerovei, kūrybinė ir paslaugų ekonomika bei darnus pakrančių ir jūros turizmas gali turi daugiausiai potencialo didinti gyvenimo kokybę regione, naudoti ją kaip stiprybę pritraukiant investicijas, vietos ir užsienio turistus, žmogiškuosius išteklius, pozicionuojantis nacionaliniame ir tarptautiniame kontekste. Stiprias regiono, kaip geriausios vietos gyventi Lietuvoje, pozicijas įrodo ir Savivaldybių gerovės indeksas – 5 iš 7 regiono savivaldybių šiame indekse užima pozicijas pirmajame savivaldybių dešimtuke.
Dažnai minima, kad Klaipėdos regionas – geriausia vieta gyventi dėl balanso ir harmonijos – gyvenimas ir darbas gamtos darnoje. Taip pat akcentuojamas aukštos savirealizacijos galimybės dėl sąlyginai mažos konkurencijos, galimybės studijuoti ir mokytis, augantis kūrybinių paslaugų ekonomikos sektorius bei kūrybinės bendruomenės (menininkų rezidencijos, besikuriančios kultūrinės erdvės), prisidedančios prie regiono, kaip patrauklios vietos kurti, įvaizdžio.

Rizikos

Gerovės valstybių (regionų) aspektu pirmauja Skandinavijos šalys, kurios dėl politinių veiksmų, kryptingos plėtros turi suformuotą aukštos kokybės gyvenamosios aplinkos įvaizdį. Klaipėdos regionas šiame kontekste turi kitus privalumus – kūrybiška, laisvą, saugią aplinką. Taip pat ši žinutės labiau orientuota į vidaus, ne į užsienio rinką.

Klaipėdos regionas – geriausia vieta gyventi Lietuvoje

Savivaldybių gerovės indeksas, 2021

Atradimų regionas

Vakarų Lietuva – jungiantis regionas – unikalus patirtimis tarp Mažosios Lietuvos ir kuršių krašto, tarp sausumos ir vandenų, tarp miesto ir gamtos

Vertės pasiūlymas – regionas, atviras atradimui ir patirtims. Įvairių kultūrų suformuotas savitas charakteris

Potencialas

Komunikacijos krypties aprašymas paremtas Klaipėdos regiono identiteto ir vertybinio pagrindo analizėje išskirtu siūlymu regiono vystymui bei dėl itin skirtingų regiono savivaldybių, bendrai apibrėžiant Klaipėdos regioną žodžiu „tarp“ („tarp sausumos ir jūros, tarp skirtingų vandenų, tarp kurorto ir miesto, tarp ramybės ir šurmulio, tarp gamtos ir infrastruktūros, tarp Helsinkio ir Kaliningrado, tarp kūrybiškumo ir pasyvumo“). Komunikacijos krypties formuluotė modifikuota formuojant trumpą, patrauklią žinutę tikslinėms auditorijoms bei apimant kaip įmanoma daugiau Klaipėdos regiono identifikacinių savybių. Čia – unikalios patirtys, siūlomos tik Lietuvos pajūrio regione – vandens turizmas, istorinis ir kultūrinis pažinimas, aktyvus laisvalaikis ir kokybiškas poilsis gamtos darnoje.

Rizikos

Kultūriniame gyvenime ryškūs kiti Baltijos jūros regiono jūriniai miestai, pavyzdžiui, Gdanskas (Lenkija), Kopenhaga (Danija), Stokholmas (Švedija) ir kt., kuriuose patyrimas gamtoje derinamas su šiuolaikiška miesto kultūra, itin patrauklia jaunimui. Klaipėdos regionas šiame kontekste turi privalumą, nes jungia skirtingas patirtis mieste (teatrai, spektakliai, vasaros festivaliai) ir gamtoje.

Šimtmečiais migruojančių kultūrų suformuotas savitas charakteris

KRSS2030

Komunikacinė žinutė

Klaipėdos regionas gali būti pristatomas kaip Vakarų Lietuvos regionas. Geografine prasme taip nurodoma regiono vieta žemėlapyje, o simboline prasme – tai orientacija į vakarietišką, pažangų, darnų požiūrį į visų sričių plėtrą. Remiantis išgrynintu identitetu ir vertybiniu pagrindu, regiono ateities vizija, įvertinus Klaipėdos regiono pozicionavimui reikšmingą aplinką, suformuota Klaipėdos regiono pozicionavimo koncepcija, apimanti pozicionavimo kryptį (remiantis aukščiau išskirtomis komunikacijos kryptimis) bei tikslinių rinkų aprašymą.
Klaipėdos regionas pozicionuojamas kaip pažangus, inovatyvus ir veržlus mėlynasis regionas, kuriam būdingas gyvenimo balansas, darniai vystoma gamta ir puoselėjama kultūra, stebinanti atradimais.
Remiantis išskirtomis komunikacijos kryptimis formuluojama bendra komunikacinės žinutės apie Klaipėdos regioną koncepcija:

Vakarų Lietuva – susitikimo taškas (angl. Western Lithuania – Meeting Point / WEST LTU – Meeting Point).

Geografine prasme žemėlapyje Vakarų Lietuva (Klaipėdos regionas) – tik lokacija. Susitikimo taškas – orientyras susitikti tiek turistams, tiek verslui, tiek gyventojams. Šis požiūris transformuojamas kviečiant susitikti, atvykti, pažinti Klaipėdos regioną. Tam sudarytos visos sąlygos – išplėtota verslo ir turizmo infrastruktūra, sudarytos sąlygos gyvenimo gerovei. Vakarų Lietuva – vieta, kur susitinka jūra ir smėlis, miškai ir vėjas, saulė ir lietus. Tradicijos čia dera su modernumu (laisvalaikis), miesto šurmulys – su gamtos ramybe (gyvenimas). Susitikus atrandamos bendros jungtys bendradarbiavimui ir partnerystei, bendrai kūrybai ir savirealizacijai, regionas įgalina veikti ir įkvepia. Klaipėdos regionas – tobuliausia kelionės kryptis pažinti, atrasti, kurti ir kurtis.
Komunikacinė žinutė gali būti transformuojama pagal poreikį ir situaciją. Pavyzdžiui, Vakarų Lietuva – kultūros taškas, turizmo taškas, inovacijų taškas, verslo taškas ir kt.

Tikslinės rinkos

Pagrindinės Klaipėdos regiono tikslinės grupės – nauji turistai, gyventojai ir investuotojai. Tikslingos komunikacijos siekis – skatinti turizmą, imigraciją ir verslo aktyvumą. Komunikacinės žinutės skirtos:

• Tarptautinėms rinkoms (Baltijos jūros regiono valstybėms – Latvija, Estija (Baltijos šalys), Suomija, Švedija, Norvegija, Danija (Šiaurės Europa), Lenkija ir Vokietija).

• Lietuvos gyventojams/organizacijoms

Atlikus Klaipėdos regiono komunikacijos strategijos kūrimui ir pozicionavimui reikšmingos aplinkos analizę, įvertinus atlikto tyrimo rezultatus ir Lietuvos žinomumo ir reputacijos tikslinėse užsienio šalyse ir šalies gyventojų Lietuvos vertinimo tyrimo (2019) duomenis, išskirtos tarptautinės rinkų grupės, į kurias nukreiptos skirtingos komunikuojamos žinutės ir komunikuojamos sritys.

Rinkų grupės	Šalys	Pozicionavimo ir šalių interesų sritys
Pirma grupė	Lenkija	Darni jūros ir pakrančių plėtra, darnus vystymasis, eksportas, kultūra, tiekimo grandinės, turizmas (ekoturizmas, kultūrinis-istorinis, miestų, turizmas, pramogos).
	Vokietija	Darni jūros ir pakrančių plėtra, investavimo ir verslo sąlygos, tiesioginės užsienio investicijos, turizmas (ekoturizmas, gamtinis, gastronominis, kultūrinis-istorinis, miestų, sveikatingumo, vandens ir jūrinis)
	Skandinavijos šalys (Švedija, Danija, Norvegija)[4]	Atsinaujinanti energetika, aukštasis mokslas ir mokslo pasiekimai, aukštos kvalifikacijos specialistai, darni jūros, pakrančių plėtra, Baltijos jūros išteklių naudojimas, ekologija, eksportas, inovacijos, tiesioginės užsienio investicijos, turizmas (aktyvus, darnus patirčių, ekoturizmas, gastronominis, kultūrinis-istorinis, sveikatingumo turizmas, aukštos kokybės ir unikalūs turizmo produktai).
Antra grupė	Latvija	Partnerystė persidengiančių problemų sprendinių paieškose, atsinaujinanti energetika, Baltijos jūros išteklių ir ekosistemų saugojimas, turizmo rinkodara), turizmas (aktyvus, kultūrinis, vandens turizmas), verslo ryšiai ir partnerystės.
	Estija	Aukštos kvalifikacijos specialistai, aukštos pridėtinės vertės kūrimas, ekologija, ekonominė plėtra, skaitmenizavimas, turizmas (aktyvus-sportinis, kultūrinis)
	Suomija	Sumani ekonomika, atsinaujinanti energetika, tyrimai
Trečia grupė	Jungtinė karalystė	Aukštųjų technologijų potencialas, specifinės mokslo sritys, turizmas (aktyvus ir sportinis, istorinis turizmas (II pasaulinio karo istorija, rytų šalių kultūra).
	Rytų Europos šalys	Turizmas, investicijos ir verslo ryšiai, gerosios patirties perėmimas

Komunikacijos būdai

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad intensyvios komunikacijos apie Klaipėdos regioną trūksta tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu lygiais. Dėl šios priežasties būtina intensyvi komunikacija pasitelkiant:

• Žiniasklaidos priemones (radijas, televizija, spauda, naujienų portalai – rengiami vaizdo reportažai, radijo laidos, interviu, pranešimai spaudai, informaciniai ir reklaminiai straipsniai apie turizmą, pramogas, verslą ir verslo sėkmės istorijas, gyvenimą regione ir kt.)

• Socialinius tinklus (tradicinės socialinės medijos priemonės – socialiniai tinklai Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube platforma, skirtingos formos komunikacijai – įrašai, nuotraukos, informaciniai pranešimai, vaizdo įrašai, istorijos (angl. stories), tinklalaidės (angl. podcasts) ir kt.)

• Vizualinė komunikacija (stenduose, plakatuose, lankstinukuose, informaciniuose leidiniuose naudojama trumpoji komunikacinė žinutė, plėtojamas Klaipėdos regiono, kaip susitikimo taško, naratyvas).



Nuotraukos - Evelina Valaitytė
Iliustracijos - Asociacija “Klaipėdos regionas”