

Vilniaus universitetas
Komunikacijos fakultetas
Informacijos ir komunikacijos katedra

Toma Grinytė
Tarptautinės komunikacijos magistro II kurso studentė

**TARPTAUTINĖS KOMUNIKACIJOS STRATEGIJOS SIEKIANČIŲ PRITRAUKTI
INFORMUOTUOSIUS INVESTUOTOJUS**

Magistro darbas

Vadovė: doc.dr. R. Matkevičienė

Vilnius, 2011

| | |
|--|---|
| <i>Pildo magistro baigiamojo darbo autorius</i> | |
| Toma Grinytė (magistro baigiamojo darbo autoriaus vardas, pavardė) | |
| Tarptautinės komunikacijos strategijos siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus (magistro baigiamojo darbo pavadinimas lietuvių kalba) | |
| International communication strategies to attract well-informed investors (magistro baigiamojo darbo pavadinimas anglų kalba) | |
| Patvirtinu, kad magistro baigiamasis darbas parašytas savarankiškai, nepažeidžiant kitiems asmenims priklausančių autorių teisių, visas baigiamasis bakalauro/ magistro darbas ar jo dalis nebuvo panaudotas kitose aukštosiose mokyklose. | |
| (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas) | |
| Sutinku, kad magistro baigiamasis darbas būtų naudojamas neatlygintinai 5 metus Vilniaus universiteto Komunikacijos fakulteto studijų procese. | |
| (magistro baigiamojo darbo autoriaus parašas) | |
| <i>Pildo bakalauro / magistro baigiamojo darbo vadovas</i> | |
| magistro baigiamąjį darbą ginti _____ | |
| (įrašyti – leidžiu arba neleidžiu) | |
| _____ (data) | _____ (magistro baigiamojo darbo vadovo parašas) |
| <i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, reikalų tvarkytoja</i> | |
| magistro baigiamasis darbas įregistruotas | |
| _____ (instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, pavadinimas) | |
| _____ (data) | _____ (instituto/ katedros reikalų tvarkytojos parašas) |
| <i>Pildo instituto/ katedros, kuriojančios studijų programą, vadovas</i> | |
| Recenzentu skiriu _____ | |
| (recenzento vardas, pavardė) | |
| _____ (data) | _____ (instituto/ katedros vadovo parašas) |
| <i>Pildo recenzentas</i> | |
| Darbą recenzuoti gavau. _____ | |
| _____ (recenzento parašas) | _____ (data) |

Grinytė, Toma

Gr - 11

Tarptautinės komunikacijos strategijos siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus; International communication strategies to attract well-informed investors): Magistro darbas/ Toma Grinytė; mokslinis vadovas Renata Matkevičienė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Informacijos ir komunikacijos katedra.– Vilnius, 2011. –70, lap. : lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: lap. 65-68

UDK indeksas

Reikšminiai žodžiai: strateginė komunikacija, integruota komunikacija, integruota strateginė komunikacija, komunikacijos strategija, ryšiai su investuotojais, informuotieji investuotojai, tiesioginės užsienio investicijos.

Strategic communication, integrated communication, integrated strategių communication, communication strategy, investor relations, informed investor, foreign direct investment.

Magistro darbo objektas – tarptautinės komunikacijos strategijos siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus. Magistro darbo tikslas – išnagrinėti tarptautines komunikacijos strategijas, kurios skirtos pritraukti informuotuosius investuotojus ir, remiantis išgrynintu integruotos strateginės komunikacijos modeliu bei ekspertų interviu, parengti komunikacijos strategijos rekomendacijas skirtas informuotiesiems investuotojams.

Magistro darbo tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai: 1) išnagrinėti integruotos strateginės komunikacijos sampratą, remiantis strateginės bei integruotos komunikacijos sampratų analize; 2) išnagrinėti informuotųjų investuotojų sampratą tarptautiniu aspektu; 3) išnagrinėti ryšių su investuotojais sampratą, ryšiams su investuotojais užmegzti ir palaikyti naudojamas priemones, akcentuojant naujas galimybes, kurias atveria internetinė erdvė; 4) remiantis suformuluotu integruotos strateginės komunikacijos modeliu bei interviu su ekspertais duomenimis, parengti integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijas.

Atlikus mokslinių straipsnių ir literatūros analizę atskleista, kad šiuolaikiniai organizaciniai bei rinkų veiksniai paskatino organizacijas pereiti prie integruotos strateginės komunikacijos modelio, kuris orientuotas į efektyvių ryšių su tikslinėmis auditorijomis mezgimą ir palaikymą. Kuo organizacijos komunikacinės veiklos yra labiau paremtos strategija ir integruotos, tuo efektyvesnė ir patrauklesnė tampa jos veikla.

Nuosekliai vykdoma integruotos strateginės komunikacijos veikla įgalina organizaciją vystyti abipusiai pagarbų, dvikrypte simetrine komunikacija paremtą, dialogą, kurio rezultatas – ryšių su

tikslinėmis auditorijomis užmezgimas ir palaikymas, sukuriant stiprų teigiamą ryšį tarp tikslinių auditorijų ir organizacijos prekės ženklo/ženklų.

Šiame darbe nagrinėjamas integruotos strateginės komunikacijos modelis orientuotas į tikslinę tarptautinę auditoriją, dalyvaujančią alternatyvaus investavimo fondų veikloje ir per juos vykdančią tiesiogines investicijas – informuotuosius investuotojus.

Taip pat nagrinėjami ryšiai su investuotojais, tampantys vis svarbesne strateginio valdymo dalimi, kuri ne tik užtikrina reikalavimus atitinkantį informacijos pateikimą ar patenkina pagrindinius informacinius poreikius, bet ir kuria bei plėtoja artimus ryšius su esamais ar potencialiais investuotojais. Nagrinėjant ryšių su investuotojais įgyvendinimo galimybes bei įrankius, daug dėmesio skiriama internetinei terpei.

Atlikto ekspertinio tyrimo metu pateiktos ekspertų išvalgos panaudotos rengiant integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijos, kuriose pateikiami esminiai strateginės komunikacijos planavimo etapai bei aspektai, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį, siekiant tinkamai vykdyti komunikacijos strategiją orientuotą į informuotuosius investuotojus.

Esminė ekspertų pateikta rekomendacija efektyviam integruotos strateginės komunikacijos valdymui, nurodo, kad visos vykdomos komunikacijos veiklos, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus, turi būti integruotos į vieningą komunikacijos strategiją. Nuosekliai vykdoma integruota komunikacijos strategija leidžia kurti nuoseklų bei patikimą, o tuo pačiu ir patrauklų šalies ir jos investicinių galimybių įvaizdį ir taip pritraukia ilgalaikes tarptautines investicijas.

Magistro darbas gali būti reikšmingas plačiau nagrinėjant tarptautines komunikacijos strategijas bei ryšių su investuotojais potencialą informuotųjų investuotojų aspektu. Darbe nagrinėta ir apibendrinta informacija gali būti naudinga institucijoms, organizacijoms ar asmenims, siekiantiems pritraukti tiesiogines užsienio investicijas į Lietuvą.

TURINYS

| | |
|---|----|
| ĮVADAS..... | 6 |
| 1. INTEGRUOTOS STRATEGINĖS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA | 10 |
| 1.1. Strateginės komunikacijos samprata..... | 10 |
| 1.2. Integruotos komunikacijos samprata | 20 |
| 1.3. Integruotos strateginės komunikacijos modelis | 23 |
| 2. INFORMUOTŲJŲ INVESTUOTOJŲ SAMPRATA TARPTAUTINIŲ ASPEKTU..... | 28 |
| 2.1. Tarptautinių investicijų samprata | 28 |
| 2.2. Informuotųjų investuotojų samprata..... | 33 |
| 3. RYŠIŲ SU INVESTUOTOJAIS SAMPRATA | 39 |
| 3.1. Ryšių su investuotojais apibrėžimai | 39 |
| 3.2. Ryšių su investuotojais strategijos kūrimas ir galimos priemonės jai įgyvendinti..... | 41 |
| 3.3. Internetinės terpės galimybės ir svarba palaikant ryšius su investuotojais..... | 46 |
| 4. INTEGRUOTOS STRATEGINĖS KOMUNIKACIJOS SU INFORMUOTAISIAIS INVESTUOTOJAIS STRATEGIJOS REKOMENDACIJOS | 50 |
| 4.1. Ekspertų nuomonės dėl efektyvios integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais praktikos aspektų tyrimas | 50 |
| 4.2. Integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais rekomendacijos... | 57 |
| IŠVADOS..... | 62 |
| Bibliografinių nuorodų sąrašas | 65 |
| International communication strategies to attract well informed investors (summary) | 69 |
| Priedai | 70 |
| <i>1 Priedas.</i> Ekspertų interviu klausimai | 70 |

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinė komunikacinė aplinka yra formuojama nuolatinės ir sparčios informacinės tėkmės, kurią dar labiau skatina besiplėtojančios informacinės priemonės bei besikeičiantys santykiai su žiniasklaida. Siekiant tinkamai reaguoti į aukščiau išvardintas aplinkybes, komunikacijos procesą būtina valdyti koordinuotai ir vykdyti pagal suplanuotą komunikacijos strategiją.

Strateginė komunikacija, naudodama strateginės vadybos principus ir proceso etapus, įgalina geriau pažinti aplinką ir užmegzti ryšius su tikslinėmis auditorijomis taip pat sukuriant tam tikrą konkurencinį pranašumą organizacijai ar jos komunikuojamoms idėjoms. Svarbu pažymėti, kad strateginė komunikacija tai ilgalaikis procesas, kurio efektyvumas itin priklauso nuo kruopščios aplinkos analizės, nuosekliai plėtojamo ryšio su tikslinėmis auditorijomis bei dialogo metu gaunamo atgalinio ryšio ir pagal tai vykdomų pokyčių.

Komunikacijos veiksmų integravimas yra pastarųjų dešimtmečių tendencija ir vertinamas kaip viena iš esminių sąlygų siekiant strategiškai vykdyti komunikaciją su organizacijos vidinėmis bei išorinėmis auditorijomis. Šiuo metu integravimo koncepcija suvokiama kaip nuosekli, vieninga ir koordinuojama organizacijos komunikacija, besiremianti esminiais integravimo elementais: dvikrypte simetrine komunikacija; ryšių su tikslinėmis auditorijomis valdymu; santykio su prekės ženklu ir prekės ženklo vertės kūrimu; „sudėtinga“ integruota komunikacija bei tarpfunkciniu proceso planavimu.

Organizacijos integruoja strategines komunikacijos funkcijas ir centralizuotai koordinuoja ryšių su visuomenę bei rinkodaros veiklas, siekdamas tikslinėms auditorijoms pateikti vieningą ir efektyvią žinutę apie organizaciją (Kitchen, 1999).

Šiuolaikiniai organizaciniai bei rinkų veiksniai paskatino organizacijas pereiti prie integruotos strateginės komunikacijos modelio, kuris orientuotas į efektyvių ryšių su tikslinėmis auditorijomis mezgimą ir palaikymą. Kuo organizacijos komunikacinės veiklos yra labiau paremtos strategija ir integruotos, tuo efektyvesnė ir patrauklesnė tampa jos veikla.

Nuosekliai vykdoma integruotos strateginės komunikacijos veikla įgalina vystyti abipusiai pagarbų, dvikrypte simetrine komunikacija paremtą, dialogą, kurio rezultatas – ryšių su tikslinėmis auditorijomis užmezgimas ir palaikymas, sukuriant stiprų teigiamą ryšį tarp tikslinių auditorijų ir organizacijos prekės ženklo/ženklų.

Vykstant aktyviems globalizacijos procesams, integruotos strateginės komunikacijos kampanijos, atsižvelgdamos į išsiplėtusį tikslinių auditorijų spektrą, kurį nulemia tarptautinės veiklos, peržengia nacionalinį lygmenį ir konkuruoja tarptautinėje rinkoje.

Šiame darbe nagrinėjamas integruotos strateginės komunikacijos modelis orientuotas į tikslingą tarptautinę auditoriją, dalyvaujančią alternatyvaus investavimo fondų veikloje ir per juos vykdančią tiesiogines investicijas – informuotuosius investuotojus. Ši sąvoka yra palyginti neseniai susiformavusi – atsiradus naujoms investavimo galimybėms, būdams bei priemonėms, kilo poreikis paprastesniam veiklos, atsakomybės ir apsaugos reguliavimui bei siekti didesnio pelno prisiimant papildomą riziką. Susiformavo nauja investuotojų grupė norinčių ir gebančių prisiimti papildomą riziką, mainais gaunant paprastesnį reguliavimą, mokesčių lengvatas bei minimalią apsaugą nesėkmės atveju.

Taip pat nagrinėjami ryšiai su investuotojais (RSI), tampantys vis svarbesne strateginio valdymo dalimi, kuri ne tik užtikrina reikalavimus atitinkantį informacijos pateikimą ar patenkina pagrindinius informacinius poreikius, bet ir kuria bei plėtoja artimus ryšius su esamais ar potencialiais investuotojais. RSI, kaip ir kitos ryšių su visuomene kryptys, pasižymi informacijos daugiaformatiškumu, komunikacija, pritaikyta skirtingoms tikslinėms grupėms bei informacijos pateikimu įvairialypiais kanalais.

Vienas iš patogiausių ir vis plačiau vartojamų RSI kanalų – internetinė terpė. Be to, šis kanalas yra vis papildomas naujomis galimybėmis bei įrankiais. Internetinės terpės dėka informacija pateikiama interaktyviau ir dažnai labiau pritaikyta atskiroms tikslinėms grupėms, be to, paprasčiau pasiekama (Geering *et al*, 2003). Informacijos pateikimas esamiems ir potencialiems investuotojams internetu yra operatyvesnis, lankstesnis, dinamiškesnis, gebantis pasiekti plačias bei skirtingas tikslines grupes ir kas yra ypač svarbu verslo sektoriui kainuojantis sąlyginai mažiau (Popa, 2006)

Steven M. Bragg (2009) teigimu, plėtojant šiuolaikinius RSI, būtina atsižvelgti į internetinės terpės svarbą: ryšių su investuotojais vieta įmonės tinklapyje nuolatos didėja, nes investuotojai vis dažniau ieško ir gauna informacijos internete. Atitinkamai, įmonės siekiančios investuotojų dėmesio turi gerinti ryšius su investuotojais internete.

Svarbu pažymėti, kad informuotųjų investuotojų specifika skatina praplėsti tradicinių ryšių su investuotojais veiklos spektrą bei pritaikyti esamas priemones šių investuotojų komunikaciniams poreikiams.

Šiame darbe nagrinėjamas integruotos strateginės komunikacijos požiūris į ryšių su informuotaisiais investuotojais palaikymą, atsispindi tarptautinėje komunikacijos strategijoje siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus, kuri parengta pagal išgrynintą integruotos strateginės komunikacijos modelį.

Magistro darbo objektas, tikslas, uždaviniai. Magistro darbo objektas – tarptautinės komunikacijos strategijos siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus. Magistro darbo tikslas – išnagrinėti tarptautines komunikacijos strategijas, kurios skirtos pritraukti informuotuosius

investuotojus ir, remiantis išgrynintu integruotos strateginės komunikacijos modeliu bei ekspertų interviu parengti komunikacijos strategijos rekomendacijas skirtas informuotiesiems investuotojams. Tikslui pasiekti keliami šie uždaviniai:

1. Išnagrinėti integruotos strateginės komunikacijos sampratą, remiantis strateginės bei integruotos komunikacijos sampratų analize.
2. Išnagrinėti informuotųjų investuotojų sampratą tarptautiniu aspektu.
3. Išnagrinėti ryšių su investuotojais sampratą, ryšiams užmegzti ir palaikyti naudojamas priemones, akcentuojant naujas galimybes, kurias atveria internetinė erdvė.
4. Remiantis suformuluotu integruotos strateginės komunikacijos modeliu bei interviu su ekspertais duomenimis, parengti integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijas.

Magistro darbo tyrimo metodai. Magistro darbas yra mišraus pobūdžio. Rengiant darbą naudoti *pirminių ir antrinių šaltinių analizės, dedukcijos* bei *ekspertinio interviu* metodai. Teorinėje magistro darbo dalyje, pasitelkiant pirminių bei antrinių šaltinių analizės metodą, buvo nagrinėti dokumentai analizuojantys ryšių su investuotojais, informuotųjų investuotojų sampratas bei nagrinėjantys ryšių su investuotojais veiklos galimybes. Nagrinėta medžiaga leido suformuoti integruotos strateginės komunikacijos modelį.

Praktinėje magistro darbo dalyje, nagrinėjamos ekspertų nuomonės, kokie veiksniai lemia efektyvios integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos įgyvendinimą. Remiantis ekspertinių interviu duomenimis ir teorinėje dalyje suformuluotu integruotos strateginės komunikacijos modeliu, parengtos integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijos.

Rengiant darbą naudoti spausdinti, interaktyvieji ir publikuoti šaltiniai, kurie leidžia įvertinti integruotos strateginės komunikacijos svarbą ir išgryninti esminius elementus.

Magistro darbo struktūra. Darbą sudaro įvadas, keturi skyriai ir išvados. Pirmajame skyriuje nagrinėjama integruotos strateginės komunikacijos samprata, remiantis strateginės bei integruotos komunikacijos sampratų analize. Šioje dalyje taip pat suformuluojamas integruotos strateginės komunikacijos modelis, kurį sudaro strateginis komunikacijos valdymo modelis papildytas penkiais integruojančiais elementais.

Antrame skyriuje nagrinėjama informuotųjų investuotojų samprata per tarptautinio investavimo prizmę. Visų pirma nagrinėjama ir įvertinama tarptautinių investicijų (dažniausiai tiesioginių užsienio investicijų) svarba ir nauda globaliai ir lokalioms finansų rinkoms. Taip pat nagrinėjama informuotųjų investuotojų investavimo priemonių specifika.

Trečiame skyriuje nagrinėjama ryšių su investuotojais samprata bei svarba, vertinant ryšius su investuotojais kaip vieną iš strateginio valdymo elementų, kuris tinkamai valdomas, įgalina

efektyviai komunikuoti su tikslinėmis auditorijomis ir kurti bei plėtoti abipusiu dialogu paremtus ryšius su esamais ar potencialiais investuotojais. Skyriuje nagrinėjamos efektyvios priemonės ryšių su investuotojais valdymui užtikrinti, akcentuojant naujas galimybes internetinėje erdvėje.

Ketvirtame skyriuje, remiantis pirmame skyriuje suformuluotu integruotos strateginės komunikacijos modeliu bei ekspertų interviu metu gautais duomenimis parengtos integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijos.

Magistro darbo teorinė reikšmė. Magistro darbas gali būti reikšmingas plačiau nagrinėjant tarptautines komunikacijos strategijas bei ryšių su investuotojais potencialą informuotųjų investuotojų aspektu. Darbe nagrinėta ir apibendrinta informacija gali būti naudinga institucijoms, organizacijoms ar asmenims, siekiantiems pritraukti tiesiogines užsienio investicijas į Lietuvą, šalies komunikacijos specialistams, besidomintiems tiek integruota strategine komunikacija, tiek ryšių su investuotojais užmezgimo ir efektyvaus palaikymo specifika, fondų valdytojams ir kitiems asmenims, siekiantiems pritraukti tiesioginių užsienio investicijų iš informuotųjų investuotojų, dažniausiai veikiančių tarptautiniu mastu bei informacijos ir komunikacijos studijų kryptį studentams.

1. INTEGRUOTOS STRATEGINĖS KOMUNIKACIJOS SAMPRATA

1.1. Strateginės komunikacijos samprata

Šiuolaikinė komunikacinė aplinka yra formuojama nuolatinės ir sparčios informacinės tėkmės, kurią dar labiau skatina besiplėtojančios informacinės priemonės bei besikeičiantys santykiai su žiniasklaida. Siekiant tinkamai reaguoti į aukščiau išvardintas aplinkybes, komunikacijos procesą būtina valdyti koordinuotai ir jį vykdyti pagal suplanuotą komunikacijos strategiją.

Nagrinėjant šaltinius, analizuojančius strateginius aspektus visų pirma išryškėja tendencija, kad strateginis veiklos/veiklų aspektas yra orientuotas į koordinuotą iš anksto suplanuotą rezultatų siekimą ar problemų sprendimą. Dauguma autorių nurodo strategiją kaip planą, kuriame yra pateikiami veikslių rinkiniai siekiant pasiekti norimų rezultatų. Itin svarbu, kad suplanuoto veikslių rinkinio elementai būtų tarpusavyje koordinuojami.

Pasak Morden, strategijos nurodo, kaip organizacijos, siekdamas pageidaujamo tikslo ar rezultatų, vykdys numatytus veiksmus tam tikrais laiko periodais. Vienas iš pagrindinių strategijos inicijavimą ir įgyvendinimą skatinančių veiksnių – poreikis užmegzti, kurti bei palaikyti santykius tarp organizacijos ir aplinkos. Svarbu pabrėžti, kad daugeliu atveju aplinka yra nevienalytė, t.y. sudaryta iš kelių ar net keliolikos tikslinių auditorijų (Morden, 2007)

Wilcox *et al* nurodo, kad strategijoje iš esmės aprašoma, kaip pasiekti tikslą, pateikiami programos principai ir temos. Atsižvelgiant į tikslus ir pasirinktas auditorijas, programa gali turėti vieną bendrą arba kelias strategijas (Wilcox *et al*, 2007)

Oliver atkreipia dėmesį į globalizacijos aspektą ir pateikia Mintzberg *et al* (1998) įvardijamus strategijos apibrėžimus: 1) planas su išlanksto numatyta veiklos kryptimi; 2) taktinis manevras siekiant pralenkti oponentus ar konkurentus; 3) modelis, kuriame pateikiamas veikslių rinkinys; 4) organizacijos pozicionavimo aplinkoje išdėstymas; 5) perspektyva, orientuojantis į aplinkos suvokimą (Oliver, 2007).

Taip pat autorė nurodo White (2004) pateikiamus keturis šiuolaikinės komunikacijos strategijos modelius: 1) klasikinis – analizė, planavimas ir vykdymas; 2) evoliucinis – kaštų mažinimas ir galimybių didinimas; 3) procesinis – vyksta pagal lokalias taisykles; 4) sisteminis (Oliver, 2007).

Baskin, *et al*, nagrinėdamas krizių valdymo procesą, komunikacijos strategijos parengimą išskiria kaip vieną iš penkių kertinių žingsnių, siekiant tinkamai valdyti komunikaciją. Anot jo, į

strategijos planavimą ir rengimą turi būti įtraukiama aukščiausioji organizacijos vadovų grandis, t.y. sprendimų priėmėjai bei tie asmenys, kurie įgyvendintų suplanuotą komunikacijos strategiją (Baskin, *et al*, 1997).

Patterson, Radke, kalbant apie strateginę komunikaciją, (SK) pabrėžia, kad strateginis komunikacijos planas padeda įgyvendinti organizacijos strategiją ir pasiekti strateginius tikslus. SK plane turi atsispindėti visos strateginės organizacijos veiklos. Autorių teigimu, komunikacijos planavimas nustato aiškius tikslus ir uždavinius susietus su organizacijos vykdoma veikla (Patterson, Radke, 2009).

Patterson, Radke taip pat pastebi, kad organizacijos pasitelkiančios SK informaciją perduoda aiškiau, paprasčiau, tikslingiau bei perduodamą informaciją labiau pritaiko prie tikslinės auditorijos poreikių. Taip siekiama užmegzti efektyvius ryšius su tikslinėmis auditorijomis, skatinti supratimą, pasitikėjimą ir lojalumą organizacija bei jos vykdoma veikla (Patterson, Radke, 2009).

Anot autorių, SK suteikia tam tikrą sistemą, kurios pagrindu kiekvienas organizacijos narys įvairiuose organizaciniuose lygiuose daug geriau suvokia bendrą veiklos tikslą. Strateginis požiūris suteikia šiuos privalumus:

- Padeda nustatyti prioritetus bei aiškiau suvokti ateities veiklos kryptis. Kai SK yra tinkamai integruota į organizacijos veiklą, visi organizacijos nariai vykdo savo užduotis tikslingai, suvokiant bendrą siektiną viziją ir stengiantis ją įgyvendinti.

- Pareigos atliekamos geriau, skatinamas kūrybiškumas. Kai visi organizacijos darbuotojai suvokia, kodėl tam tikros auditorijos yra ypatingos svarbos ir kokio atgalinio ryšio yra pageidaujama iš šių auditorijų, tampa lengviau susitelkti į bendrą organizacijos tikslą ir jį vykdyti.

- Skatina komandinį darbą ir didina kompetencijas. Integravus SK skirtingi organizacijos skyriai skatinami bendradarbiauti ir labiau dalintis informacija. Bendradarbiaujant ieškoma naujų efektyvių būdų kaip paskirstyti resursus, kaip nustatyti prioritetines kryptis bei tobulinama vidinė komunikacija.

- Esami resursai naudojami efektyviau. Organizacijos darbuotojai, dar prieš prasidedant projektui nustatydami aiškias, nuoseklias žinutes, pirmines tikslines auditorijas bei strategijas, gali efektyviai integruoti, projektui prasidėjus, komunikuojamas žinutes į vieną visumą. Taip pat tokiu būdu padidėja tikimybė, kad bus pasirenkamos efektyviausios priemonės tikslinėms auditorijoms pasiekti (Patterson, Radke, 2009).

Nagrinėjant strateginės komunikacijos sampratą, būtina atsižvelgti į aspektus, kurie įgalina parengti tinkamą, organizacijos tikslus ir uždavinius atitinkančią, strategiją bei ją įgyvendinti. Swart nurodo šiuos esminius aspektus: *strateginis planavimas, strateginis mąstymas, strateginis sprendimų priėmimas bei strateginė vadyba* (Swart, 2010).

Strateginis planavimas apibrėžiamas kaip nuolatinis, sąmoningas bei plataus masto procesas įgalinantis ilgalaikę organizacijos veiklą (Oosthuizen, 2007). Šis procesas itin glaudžiai susijęs su aplinkos vertinimu bei ieškojimu būdų, kurie galėtų pagerinti organizacijos veiklą. Galima teigti, kad strateginis mąstymas yra pirmapradis impulsas strategiškai koordinuotos veiklos link. Tačiau šis impulsas gali būti efektyvus tik tada, kai pasitelkiami organizacijos resursai bei remiamasi strateginiu mąstymu.

Taip pat pabrėžiama, kad strateginis planavimas turi būti integruotas į organizacijos veiklas, tokias kaip personalo valdymas, komunikacija ir pan., bei būti remiamas organizacijos struktūros ir kultūros. Kitu atveju strateginis planavimas nebus tinkamai integruotas (Hax, 1984).

Kalbant apie strateginį mąstymą, svarbu pažymėti, kad toks mąstymas yra orientuotas į ryšius tarp organizacijos ir aplinkos. Liedtka teigia, kad strateginis mąstymas yra paremtas penkiais elementais: sisteminė perspektyva, orientacija į ketinimus, orientacija į galimybių panaudojimą, mąstymu laike ir hipotetine orientacija. Sisteminė perspektyva išreiškia vertės kūrimo svarbą; orientacija į ketinimus – organizacijos narių susitelkimą siekiant organizacijos tikslų; orientacija į galimybių panaudojimą – tai, kad esant poreikiui kuriamos naujos veiklos strategijos; mąstymas laike – ateities veiksmų planavimas remiantis praeities patirtimi; hipotetinė orientacija – gebėjimas kurti hipotezes ir jas tikrinti (Liedtka, 1998).

Taigi, galima teigti, kad strateginis mąstymas apjungia praeities patirtį su ateities ketinimais, tinkamiems dabarties sprendimams priimti.

Strateginis sprendimų priėmimas yra paremtas strateginiu planavimu bei mąstymu ir yra itin svarbus, organizacijos veiklos krypties pokyčius lemiantis veiksnys.

Šiuos aukščiau išvardintus, strateginiu požiūriu esminius veiksnius apjungia strateginė vadyba, kuri orientuota į viso strateginio proceso valdymą: nuo strategijos planavimo iki strategijos įgyvendinimo ir valdymo (Swart, 2010).

Booth nurodo, kad strateginė vadyba yra planas, kurį galima suskirstyti į kelis veiklos ciklus (1 lentelė) (Booth, 1993).

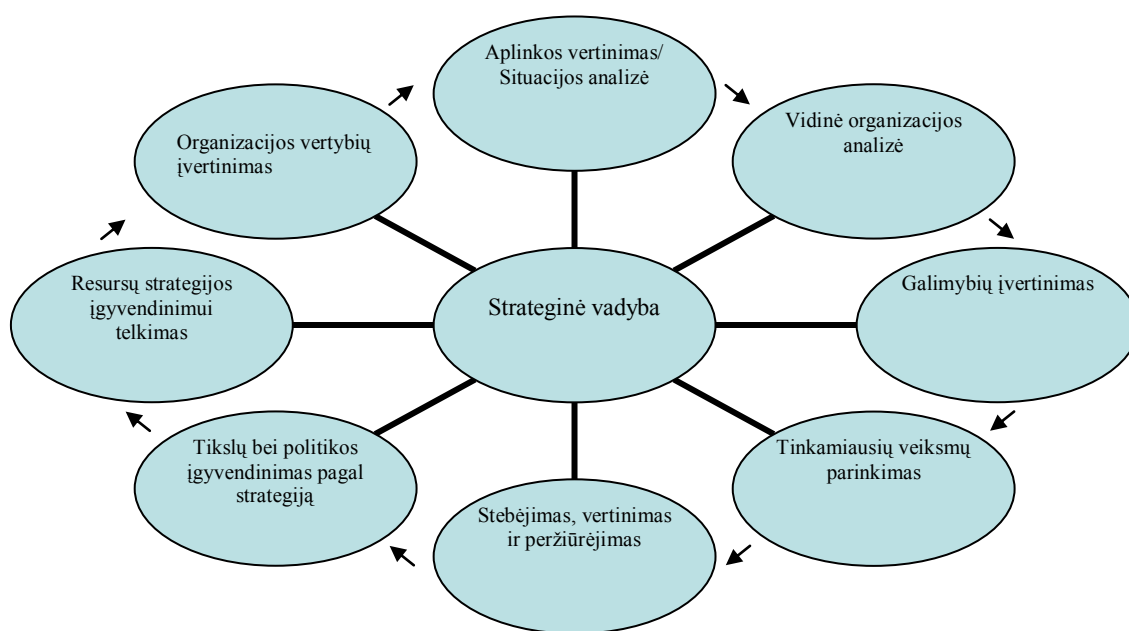
1 lentelė: Strateginės vadybos ciklai

| Strateginės vadybos ciklas | Apibūdinimas |
|--|---|
| Kritinių aspektų analizė/ Aplinkos analizė | Aplinkos analizė, siekiant įvertinti aspektus, kurie gali turėti kritinės įtakos organizacijai. |
| Strateginis pasirinkimas/ Strateginis planavimas | Racionalus procesas, kurio metu derinami organizacijos siekiami tikslai su jos potencialiomis galimybėmis. Šio proceso rezultatas – strateginis planas. |

| | |
|----------------------------|--|
| Įgyvendinimas | Veiksmų, nustatytų strateginiame plane, įgyvendinimas siekiant organizacijos iškeltų tikslų. |
| Įvertinimas ir koregavimas | Strateginio plano įgyvendinimo įvertinimas. Įvertinimo pagrindu strateginis planas yra koreguojamas. |

Autorius taip pat nurodo, kad išvardintus strateginio valdymo ciklus galima sujungti į vientisą procesą ir pateikia modelį:

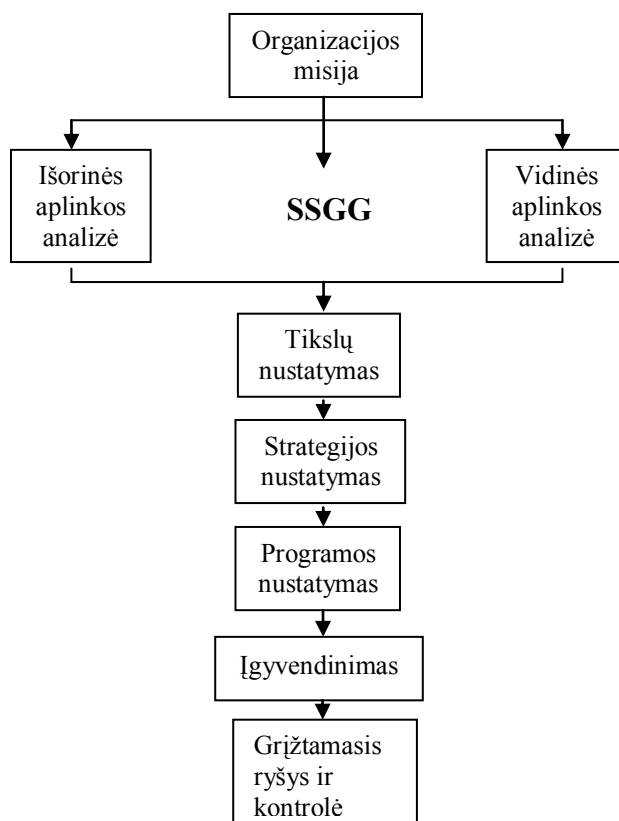
1 paveikslas. Strateginio valdymo modelis pagal Booth



Šis modelis pagrindinius keturis strateginės vadybos ciklus paskirsto į aštuonias tarpusavyje susijusias veiklas. Veiklų susiejimas atskleidžia, kad strateginė vadyba yra tęstinis procesas. Atskiri šio proceso tarpsniai gali būti koreguojami pagal išorinius ar vidinius pokyčius. Booth pateikto modelio principai gali būti naudojami ir rengiant komunikacijos strategiją.

Žemiau pateiktoje schemoje išdėstomas strateginis verslo planavimo procesas pagal Kotler ir Keller (2006):

2 paveikslas: Strateginis verslo planavimo modelis pagal Kotler ir Keller



Šio proceso pirminis žingsnis, atsižvelgiant į schemos pritaikomumo galimybių išplėtimą, pakoreguotas: vietoje autorių pateiktos „verslo misijos“ sąvokos pateikta „organizacijos misija“. Galima teigti, kad šis procesas naudotinas tiek nustatant organizacijos strateginio valdymą, tiek atskirų jos sričių, o taip pat ir komunikacijos strategijos, valdymą.

Organizacijos viduje ir išorėje vykdoma komunikacija yra efektyvi, kai ji yra vykdoma remiantis strateginės vadybos principais.

Argenti, Howell ir Beck teigia, kad strateginė komunikacija – tai komunikacija papildanti organizacijos strategiją, siekiant sustiprinti organizacijos strateginį pozicionavimą. Nagrinėjant komunikacijos strateginį aspektą, svarbu atsižvelgti į komunikacijos funkcinę reikšmę organizacijoje (Argenti, Howell, Beck, 2005)

Angelopulo, Schoonraad nurodo, kad komunikacija padeda užmegzti ir palaikyti ryšius su esminėmis organizacijos auditorijomis. Anot autorių, organizacijos strategijos sėkmingas įgyvendinimas itin priklauso nuo tinkamai vykdomos komunikacijos (Angelopulo, Schoonraad, 2006).

Komunikacijai yra priskiriamos „veidrodžio“ ar „lango“ funkcijos. „Lango“ funkcija padeda parengti tiksles auditorijas ryšių su organizacija užmezgimui bei jos tikslų įgyvendinimui. Kitaip tariant, komunikacija suteikia impulsą pokyčiams tikslinėse auditorijose, kad jos gebėtų tinkamai priimti ir suvokti komunikuojamą informaciją. Šiuo atveju komunikacija yra labiau proaktyvi. „Veidrodžio“ funkcija yra orientuota į aplinkos atspindėjimą, t.y. ji padeda įvertinti aplinką bei informuoja apie joje vykstančius pokyčius, galinčius turėti įtakos organizacijai. Tokia funkcija taip pat padeda organizacijoms būti labiau pasirengusioms kriziniams pokyčiams (Van Riel, 1995).

Kita komunikacijos funkcija – informacijos surinkimas ir apdorojimas, siekiant inicijuoti ir palaikyti ryšį su tikslinėmis auditorijomis. Anot autorių Steyn, Puth (2000) aukščiau išvardintos trys komunikacijos funkcijos užtikrina, kad procesai bus vykdomi remiantis strateginės vadybos reikalavimais (Stey, Puth, 2000)

Išnagrinėjus tiek strateginius vadybos aspektus, tiek komunikacijos funkcijas, galima teigti, kad strategija ir komunikacija yra itin glaudžiai susijusios ir jų integravimas lemia organizacijos veiklos efektyvumą.

Suvienijus komunikaciją ir strateginę vadybą, suformuojama strateginė komunikacija, kuri ne tik padeda tirti organizacijos aplinką ir joje slypinčius galimus pokyčius ar galimybes, bet ir padeda užmegzti bei palaikyti ryšius su tikslinėmis organizacijos auditorijomis, tuo pačiu vykdamą pagal simetrinės dvikryptės komunikacijos modelį, suteikia galimybę gauti atgalinį ryšį. Tad galima teigti, kad komunikacija organizacijai leidžia jausti aplinkos pulsą ir duoda pranašumą prisitaikyti prie aplinkos, arba galimybę inicijuoti organizacijai naudingus pokyčius.

Wilcox *et al* nurodo, kad strateginį komunikacijos (ryšių su visuomene) procesą sudaro keturios pagrindinės dalys ir jas palydintys klausimai:

- Tyrimai – kokia problema ar situacija?
- Veiksmai – Kas bus daroma?
- Komunikacija. Kaip tai bus perduodama visuomenei (tikslinėms auditorijoms)?
- Įvertinimas – ar buvo pasiektos tikslinės auditorijos ir koks buvo poveikis?

Autorius taip pat pateikia platesnį šio komunikacinio proceso variantą ir vaizduoja jį kaip nesibaigiantį ciklą, kurio grandinės jungtį sudaro šeši dėmenys, kurie išskirstomi į du lygmenis: I lygmuo – situacijos analizė ir strategijos kūrimas; II lygmuo – strategijos įgyvendinimas ir vertinimas.

I lygmens žingsniai:

- A. Komunikacijos specialistai įsigilina į problemą pasitelkiant įvairius šaltinius.
- B. Gauti duomenys analizuojami ir pateikiami patarimai organizacijos vadovybei.
- C. Vadovybė kuria politiką ir priima sprendimus dėl veiksmų.

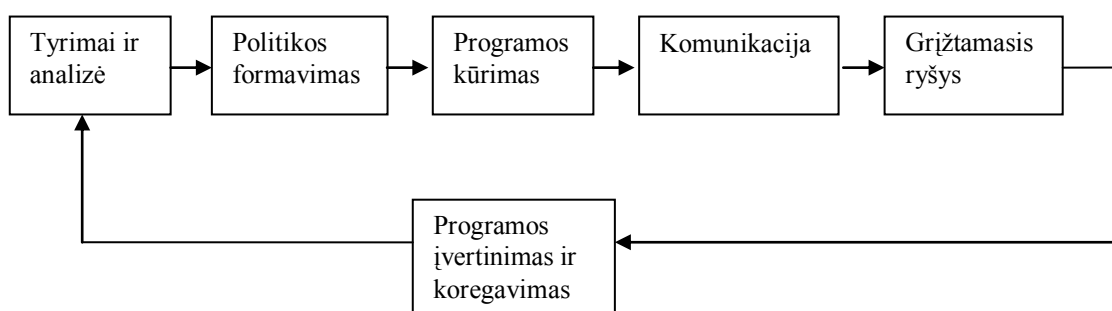
II lygmens žingsniai:

D. Komunikacijos specialistai vykdo veiksmų programą.

E. Komunikacijos specialistai įvertina vykdytų veiksmų efektyvumą.

Vykdamas abiejų lygmenų žingsnius pasitelkiamos įvairios komunikacijos priemonės. A. žingsnį sudaro duomenys, kurie parodo komunikacinės problemos prigimtį ir mastą. B žingsnio metu komunikacijos specialistas įvertina analizuojamus duomenis, nustato tikslus bei veiksmų programą ir perduoda savo rekomendacijas vadovybei. Vadovybei priėmus sprendimus (C. žingsnis), komunikacijos specialistai vykdo veiksmų programą ir, naudodamas komunikacines priemones, įgyvendina žingsnį D. Žingsnio E. metu įvertinamas vykdytų pastangų poveikis – sužinoma, kaip pakito A. žingsnyje rinkti duomenys, t.y. gaunamas grįžtamasis ryšys. Šiame modelyje ciklas vėl kartojasi – aiškinamasi dėl kitų problemos aspektų, kuriems reikia papildomų sprendimų ir veiksmų (Wilcox *et al*, 2007)

3 paveikslas: Strateginio komunikacijos proceso modelis pagal Wilcox *et al*



Kalbant apie strateginę komunikaciją, itin svarbu atsižvelgti į komunikacijos vyksmo modelius. Sėkminga strateginė komunikacija yra galima, kai ji vyksta pagal simetrinį dvikryptės komunikacijos modelį. Toks komunikacijos modelis harmonizuoja organizacijos ir tikslinių auditorijų santykius, remiasi analize bei naudoja komunikaciją sprendžiant konfliktus su strateginėmis auditorijomis (Grünig *et al*, 2002). Iš esmės simetrinė dvikryptė komunikacija sukuria abipusę pagarba pagrįstą dialogą tarp organizacijos ir jos tikslinių auditorijų.

Strateginės komunikacijos efektyvumą taip pat lemia jos santykis su kitomis strateginėmis organizacijos veiklomis. Optimaliu atveju strateginė komunikacija persipina ir apjungia organizacijos strategines veiklas.

Argenti *et al* nurodo, kad siekiant, jog komunikacija būtų vykdoma strategiškai, turi būti įgyvendintos kelios sąlygos. Visų pirma į komunikacijos procesus turi būti įtraukti aukščiausio lygio organizacijos vadovai – tai reiškia, kad vadovai turi suvokti komunikacijos prasmę ir ją naudoti užmezgant ir palaikant ryšius su tikslinėmis auditorijomis. Taip pat autorius pabrėžia, kad komunikacija turi būti integruota – tai įgalina suderinti organizacijos komunikuojamas žinutes. Trečia sąlyga teigia, kad komunikacija turi būti ilgalaikė bei proaktyvi, o ne reaktyvi. Svarbu

pažymėti, kad galimybė komunikuoti proaktyviai dažnai yra sąlygota glaudaus ryšio su tikslinėmis auditorijomis. Paskutinė sąlyga, kurią nurodo autorius, kad aukščiausio lygio komunikuojantys asmenys turėtų stiprius vadybinius gebėjimus. Tai leidžia efektyviai bendrauti su organizacijos vadovais (Argenti *et al*, 2005)

Vis labiau augančią komunikacijos, kaip strateginės veiklos, svarbą atskleidžia ir tai, kad pastaruoju metu Jungtinės Amerikos Valstijos (JAV) skiria ypatingą dėmesį SK ir vertina ją kaip strateginę, JAV pozicijas skleidžiančią veiklą. Ypač daug dėmesio SK skiriama vykdant tarptautines karines JAV operacijas.

2008 m. JAV Saugumo departamentas parengė oficialų valstybinį dokumentą „Strateginės komunikacijos principai“ (angl. Principles of strategic communication), kuriame nurodė, kad SK apibūdinama kaip veiksmų, žodžių, vaizdų sinchronizacija, siekiant pasiekti norimo efekto“ ir pagrindinius devynis principus, kuriais efektyvi SK turėtų būti grindžiama. Principai yra išdėstyti ne prioriteto tvarka, t.y. įvardijami kaip lygiavertės svarbos. Remiantis šiame dokumente pateiktais principais SK turėtų būti:

1. orientuota į lyderystę (angl. leadership-driven) – lyderis turi valdyti komunikacijos procesą;
2. įtikinama (angl. credible) – atvirumo ir pagarbos suvokimas;
3. paremta dialogu (angl. dialogue) – daugialypis apsikeitimas idėjomis;
4. remtis sutelktomis pastangomis (angl. unity of effort) – integruota ir koordinuota;
5. reaguojanti (angl. responsive) – pritaikyta žinutė, vieta, laikas, tikslingai pasirinkta auditorija;
6. suprantanti (angl. – understanding) – stiprus kitų/aplinkos suvokimas;
7. prasmelkianti (angl. pervasive) – kiekvienas veiksmas siunčia tam tikrą žinutę;
8. orientuota į rezultatus (angl. results-based) – nuolat siejama su galutiniu tikslu;
9. vientisa (angl. continuous) – analizė, planavimas, vykdymas, vertinimas.

Orientacija į lyderystę iškelia poreikį, kad organizacijos lyderiai būtų ryžtingai įsitraukę į komunikacijos procesą ir jam vadovautų. Tam, kad komunikacija būtų vykdoma sinchronizuotai bei integruotai, organizacijos lyderiai komunikaciją turėtų vertinti kaip svarbią visos organizacijos veiklos dalį. Pirminiu impulsu, lemiančiu sėkmingos SK, t.y. organizacijos veiksmų, perduodamų žinučių bei vaizdų integravimo, įgyvendinimą, turi būti lyderio iniciatyva ir nurodymai. Tokiu būdu SK tampa organizacijos strateginio veiklos plano dalimi: organizacijos veiksmai ir žodžiai yra tvirtai susieti su planu. SK turi būti suvokiama kaip lygiavertė organizacijos veikla.

Patikimumas. Atvirumo ir pagarbos suvokimas tarp visų grupių. Patikimumas ir nuoseklumas yra efektyvios SK pamatas. Šios dvi pamatinės savybės itin priklauso nuo atvirumo, tikslumo bei pagarbos vertybių. Veiksmai, vaizdai ir žodžiai turi būti integruoti ir koordinuojami

tiek išorėje, tiek viduje – negalimi jokie nesuderinamumai tarp žodžių ir veiksmų, ar tarp organizacijos politikos ir veiksmų. Siekiant efektyviai vykdyti SK būtina skirti tam kvalifikuotą žmogiškųjų resursų, kurie kruopščiai komunikuotų. Patikimumas dažnai pasireiškia komunikuojant per tuos, kurie vertinami kaip labiau patikimi.

Suprantanti. Vykdamas SK itin svarbu įsigilinti ir suvokti nuostatas, kultūras, elgseną, identitetą, istoriją, perspektyvas ir socialinę sistemą. Kas yra sakoma, daroma ar rodoma nebūtinai tikslinių auditorijų gali būti suvokiama taip pat kaip numatyta organizacijos. Individualus patyrimas, kultūra, žinios ir pan. formuoja kontekstą, kuris turi stiprios įtakos suvokimui ir komunikuojamų veiksmų vertinimui. Reikia suvokti, kad moralinės vertybės skirtingiems individams ar grupėms nėra vienodos ir priklauso nuo socialinės ir kultūrinės aplinkos – kiekviena auditorija savaip interpretuoja iškomunikuotą informaciją. Tad būtina atsižvelgti į tai, kad komunikuojama žinia gali būti suvokta kitaip nei buvo tikėtasi. Komunikavimas nesusipažinus su auditorija gali lemti nesuplanuotą reakciją ir turėti itin neigiamų pasekmių.

Rengiant komunikacijos strategiją itin svarbu išnagrinėti tikslines auditorijas ir atsižvelgti į jų socio-kultūrinius ypatumus. Santykių užmezgimas ir palaikymas su įvairiomis vyriausybinėmis, nevyriausybinėmis, verslo ar ne pelno organizacijomis taip pat gali prisidėti prie susipažinimo su norimomis auditorijomis.

Dialogas. Daugialypis apsisikeitimas idėjomis, skatinantis supratimą ir bendradarbiavimo ryšių užmezgimą.

Siekiant užtikrinti vykdomos komunikacijos efektyvumą svarbu užmegzti daugialypį dialogą tarp skirtingų interesų grupių. Tuo pačiu būtinas įsiklausymas, sutarimas ir bendro suvokimo siekimas, skatinant suformuoti abipusį pasitikėjimą. Komunikacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo užmegzti ryšius ir juos išlaikyti. Sėkmingas komunikacijos strategijos įgyvendinimas yra nuoseklus procesas neįvykstantis per trumpą laiką, ypatingai dėl to, kad užmegzti ir plėtoti pasitikėjimu grįstą ryšį tarp organizacijos ir jos auditorijų reikia laiko resursų.

Persismelkianti. Kiekvienas veiksmas, vaizdas ar žodis komunikuoja žinutę. Šiais laikais komunikuojant nebėra laiko ir erdvės apribojimų ir visi, sąmoningai ar ne, yra komunikuojantys. Kiekvienas organizacijos narys komunikuoja tam tikrą informaciją, kuri gali turėti vienokių ar kitokių pasekmių. Nesuplanuoti komunikuojantys ar neįvardintos auditorijos taip pat gali turėti įtakos komunikacijos ar organizacijos strategijos įgyvendinimui. Todėl organizacijos lyderiai turi būti pasiruošę, kad komunikacija iššauks ir neplanuotus rezultatus.

Vieningos pastangos. Integracija ir koordinavimas tiek vertikaliai, tiek horizontaliai. SK yra nuoseklus, bendradarbiavimo įvairiais lygiais reikalaujantis procesas, kuris turi būti integruotas: vertikaliai nuo strateginių iki taktinių organizacijos lygių bei horizontaliai tarp įvairių tikslinių

grupių (angl. stakeholder). Lyderiai, siekdami nustatytų rezultatų, pagal jų atsakomybės ribas koordinuoja ir sinchronizuoja galimybes, priemones bei įtakos ir kitas reikšmingas zonas.

Siektinu atveju, suvokiant, kad organizacija neveiks viena, į komunikacijos strategiją būtina integruoti ir visas kitas šalis, galinčias turėti įtakos.

Orientuota į rezultatus. Veiksmai orientuoti į specifinius rezultatus, siekiant aiškaus galutinio tikslo. SK turi būti sutelkta siekiant specifinių norimų rezultatų ir orientuotis į aiškiai apibrėžtą galutinį rezultatą. Komunikacijos procesai, temos, taikiniai, ir pan. turi kilti iš organizacijos politikos, strateginės vizijos ir kampanijos planavimo. SK neturėtų būti suvokiama tik kaip dar viena priemonė lyderio rankose, o daryti įtaką ir atsispindėti visuose organizacijos veiksmuose bei žodžiuose. SK turi būti įtraukta ir harmonizuota su visomis organizacijos veiklomis.

Reaguojanti. Tinkama auditorija, žinutė, laikas ir vieta. SK turėtų būti orientuota į ilgalaikius tikslus ir pageidaujamus rezultatus. Sparti ir savalaikė reakcija į vykstančius pokyčius ar krizines situacijas gali turėti didelės strateginės įtakos. SK turi pasiekti tikslines auditorijas pateikdama joms pritaikytas ir aktualias žinutes. SK skatina plačiau pažvelgti į skirtingus komunikuojamus elementus – visi jie turi atitikti organizacijos strateginius tikslus ir sujungiami į vieną bendrą ilgalaikį siektiną vaizdą. Komunikacijos vykdymas atsižvelgiant ir į konkurencinius veiksmus taip pat yra labai svarbus aspektas, besiremiantis tempu bei prisitaikomumu. Būtina atsižvelgti ir į ta, kad galimybes pritaikyti ir iškomunikuoti žinutę tikslinėms auditorijoms gali būti labai ribotos.

Organizacija turi būti pakankamai lanksti, kad gebėtų pateikti specifinę informaciją specifinėms auditorijoms specifiniu laiku, tam, kad pasiektų geriausių rezultatų. Visa vykdoma komunikacija turi tam tikrą rizikos laipsnį ir yra svarbu nustatyti tos rizikos toleravimo lygį organizacijos mastu. Svarbu rizikos veiksmų vengti protingai – organizacijos lyderiai turėtų skatinti iniciatyvumą ir stengtis adekvačiai reaguoti į nesėkmes.

Rizikos veiksniai turėtų būti traktuojami kaip prielaidos ir nevaržyti organizacijos lyderių veiksmų laisvės esant atitinkamoms aplinkybėms.

Vientisumas. Kruopštus nuolatinis tyrinėjimo, nagrinėjimas, planavimas, vykdymas ir vertinimas turi tapti planavimo ir veiksmų pagrindu. SK yra vientisas tyrinėjimo, nagrinėjimo, planavimo, vykdymo ir vertinimo procesas. Šio proceso sėkmė priklauso nuo kruopštaus analizavimo ir vertinimo, kuris vėliau turi atsispindėti tolimesniame komunikacijos planavime ir veiksmuose. SK remia organizacijos tikslų įgyvendinimą tiek prisitaikydama, tiek keisdama. Idealiu atveju organizacijos SK procesas turi vykti sparčiau nei konkurentų.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginė komunikacija leisdama geriau pažinti aplinką ir užmegzti ryšius su tikslinėmis auditorijomis taip pat sukuria tam tikrą konkurencinį pranašumą organizacijai ar jos komunikuojamoms idėjoms. Svarbu pažymėti, kad strateginė komunikacija tai ilgalaikis procesas, kurio efektyvumas itin priklauso nuo kruopščios aplinkos analizės, nuosekliai

plėtojamo ryšio su tikslinėmis auditorijomis bei dialogo metu gaunamo atgalinio ryšio ir pagal tai vykdomų pokyčių.

1.2. Integruotos komunikacijos samprata

Komunikacijos veiksmų integravimas vertinamas kaip viena iš esminių sąlygų siekiant strategiškai vykdyti komunikaciją su organizacijos vidinėmis bei išorinėmis auditorijomis.

Nors integruotos komunikacijos (IK) pirmosios užuomazgos vyko XX a. aštuntajame dešimtmetyje integruoto požiūrio idėjos labiausiai išpopuliarėjo dešimtajame dešimtmetyje. Manoma, jog poslinkius integruotos komunikacijos realizavimo kryptimi nulėmė pirmiausia šie veiksniai: organizacijų struktūriniai pokyčiai, alternatyvių ir pigesnių nei reklama pranešimų pateikimo būdų poreikis, supratimas, jog rinkodarai įtaką gali daryti viešosios ir socialinės politikos klausimai.

Nors integruota komunikacija tapo sėkmingos kasdienės organizacijų veiklos pamatu, vis dar nėra apibrėžta galutinė integruotos komunikacijos samprata. Tokią situaciją lemia vis labiau besiplečiantis komunikacijos galimybių spektras.

Komunikacijos integravimas gali būti įvardijamas kaip koordinuotas įvairių komunikacinių ir rėmimo priemonių naudojimas siekiant vieningo tikslo (Hallahan, 2007).

Anot Kliatchko, komunikacijos integravimas apima tiek turinį, tiek komunikacines priemones, kanalus, tikslines grupes, vartotojus bei rezultatus (Kliatchko, 2008).

Integruotos komunikacijos modelio pirmtakas yra integruotos rinkodaros komunikacijos modelis, kuris nurodo, kad visos rinkodaros priemonės, tarp jų ir komunikacinės, turi būti tarpusavyje koordinuojamos (Kitchen, 1999). Šiame modelyje daug dėmesio skiriama rinkodaros aspektų integravimui. Komunikacinei aplinkai evoliucionuojant suvokta, kad integravimas turi lygiateisiškai apimti visas komunikacijas priemones neišskiriant rinkodaros priemonių. Taip palaipsniui pereita prie IK sąvokos vartojimo (Grunig *et al*, 2002). Dabartiniu metu, naudojamos abi sąvokos, atsižvelgiant į nagrinėjamą kontekstą. Šiame darbe bus vadovaujamosi Grunig (2002) pateikta sąvoka.

Nors vis dar išlieka dviprasmiškumas dėl IK sąvokų, komunikacijos integravimas turi aiškų tikslą – komunikacijos veiklos integruojamos tarpusavyje siekiant maksimizuoti rezultatą. IK naudojimas veikia tiek strateginį prekės ženklo valdymą, tiek sukelia daug didesnę perteiktos informacijos atgarsį tikslinėse grupėse. Taip IK skatina į šiuolaikinius informacinius procesus žvelgti strategiškai, o komunikacines priemones naudoti papildant vieną kita.

Šiuo metu integravimo koncepcija suvokiama kaip organizacijos komunikacija, kuri turėtų būti pastovi, vieninga, suderinta. IK koncepcija apima: 1) derinimą, vidinės ir išorinės komunikacijos integravimą, vidinės ir išorinės dimensijos barjerų eliminavimą, savireguliacijos požiūrio taikymą; 2) komunikacijos disciplinų, programų kombinaciją, struktūros perorganizavimą ir kultūrinį bei vadybinį pasirengimą, profesionalių komunikacijos vadybininkų pasitelkimą; 3) vykstant globalizacijos procesams – kontrolę ir koordinaciją informacijos kūrimo ir platinimo stadijose, taip pat – technologijos ašies vadybą; 4) fragmentiškumo įveikimą bei naują požiūrį pergrupuojant komunikaciją.

Taigi integruota komunikacija yra atsvara problemiškiems reiškiniams – tai sujungimas į visumą visko, kas daro įtaką tikslinių auditorijų pažiūroms ar nuomonei. Komunikacijos funkcijų integracija plėtojant ir išlaikant šių funkcijų atskirus teorinius pagrindus yra pažangiausių organizacijų ir kintančios visuomenės abipusio prisitaikymo pasekmė.

Gayeski apibrėžia integruotą komunikaciją kaip vieningą organizacijos komunikaciją, kuri apima labai plačią profesionalios veiklos sritį, susijusią su komunikacijos taisyklių ir priemonių, kurių pagalba yra skleidžiama, suprantama, priimama informacija, diegimu ir įgyvendinimu, taip siekiant atitinkamų organizacijos strateginių tikslų. Komunikacijos derinimas arba IK apibrėžiama kaip filosofija, vienijanti organizacijos politiką ir strategiją, vyriausybės ir pelno komunikaciją, privatų ir viešąjį tinklą, išskyla į pagrindines pozicijas būtent komunikacijos vadybos efektyvumo aspektu, nes būtent komunikacijos disciplinų panašumų harmonizavimas, bendro ir koordinuoto poveikio siekimas bei esamus poreikius labiausiai atitinkančių informacijos ir komunikacijos technologijų pasitelkimas yra esminiai tikslai ir taip pat atsvara šiandienos didėjančio fragmentiškumo sąlygomis (Gayeski, 1998)

IK vertinama kaip modelis, kuris apima tiek vidinę, tiek išorinę komunikaciją bei jos taikymą skleidžiant informaciją, plėtojant komunikaciją ir bendradarbiavimą, mokymą veiklos rėmimą.

Pagrindiniai IK sistemos ypatumai yra šie: įvairių siuntėjų pranešimai koordinuojami ir derinami; komunikaciją sudaro organizacijos politika, veikimo būdai, taisyklės bei pranešimų platinimo kanalai; integruota komunikacija užtikrina, kad pranešimai būtų koordinuojami pagal faktus, stilių ir platinimo savalaikiškumą; tikslinės auditorijos įvardijamos ne kaip pranešimų gavėjos, o kaip bendradarbiaujančios.

Pagrindiniai integruotos komunikacijos tikslai: 1) analizuoti vidaus ir išorės faktorius darančius įtaką pagrindinėms organizacijos veikloms; 2) įtikinti (apibrėžti organizaciją ir/ar jos prekę ar paslaugą); 3) informuoti vidines ir išorines tikslines auditorijas; 4. socializuoti individus į organizacijos produktų vartotojus.

IK paprastai yra suprantama ir kaip sudėtinė komunikacija, kurią sudaro savarankiškos, tačiau integruotos komunikacijos sujungtos dalys, kurių dėka organizacijos veikla yra sėkminga: 1.

komunikacijos vadyba; 2. organizacijų, projektų vadyba; 3. rinkodaros komunikacija; 4. ryšiai su visuomene.

Visos minėtos vadybos formos yra sujungiamos į vieningą sistemą, kuri yra susijusi su daugeliu kanalų, kuriais organizacijos politika, tikslai ir kita informacija yra komunikuojama įvairioms organizacijos auditorijoms ar visuomenei. Organizacija apie savo politiką, veiklą, produktus gali skleisti ir skleidžia informacija per asmeninius bei oficialius kanalus. IK procesą veikia daug faktorių: kultūriniai, politiniai, ekonominiai, kurie įtakoja komunikacijos vadybos tikslus.

Sėkmingai integruotos komunikacijos, kuri jungia rinkodarą, ryšius su visuomene, personalo vadybą, kampanijai yra svarbūs komunikacijos dalyvį apibrėžiantys faktoriai:

- šaltinis – nurodomos savybės, apibūdinančios pranešimo siuntėją: profesionalumas, sąžiningumas, simpatija;
- pranešimas turi sukelti racionalius ir jausminius išgyvenimus;
- integruotose kampanijose dažnai naudojama žiniasklaida ir kitos informacijos perdavimo priemonės, t.y. visuomeninė komunikacija: radijas, laikraščiai, televizija, žurnalai ir kt.; kuri pasiekia masines auditorijas.
- integruotos komunikacijos modelis jungia ir laukiamą poveikį, t.y. norimą ir esamą reakciją į perduodamą pranešimą: informuotumą, žinojimą, palankumą ir pan., kurie veikia komunikacijos tikslus, juo keičia; todėl komunikacijos kampanijos ruošimo ir vykdymo procese svarbu išanalizuoti išvardintus faktorius, o, esant būtinybei, tikslinti komunikacijos tikslus, dalyvį apibrėžiančius faktorius.

Integruotos komunikacijos dinamiškieji aspektai yra pagrindas nuosekliai pergrupuoti komunikaciją, efektyviai prisitaikyti prie kintančios aplinkos ne tik verslo, bet ir valdžios sektoriaus organizacijoms. Remiamasi šiais integruotos komunikacijos vadybos modeliais:

- 1) integruotos rinkodaros komunikacijos plėtotės nuo taktinio iki strateginio lygmens modelis, šio esmė – nuosekliai planuojamos integruotos komunikacijos plėtotės įtvirtinimas;
- 2) vartotojo atsaku pagrįstas modelis, kurio išskirtinumas – tradicinės rinkodaros komunikacijos pokyčių numatymas ir prisitaikymas planuoti komunikacijos elementų sąveiką pagal vadinamą 5R formulę: atsakas, tinkamumas, imlumas, atpažinimas, ryšiai bei komunikacijos priemonių pirmumo ir vartotojo valdomos rinkos pripažinimas;
- 3) informacijos sistemų reikšmingumą ir daugiakanalę komunikaciją įtvirtinantis modelis; sisteminį, pliuralistinius požiūrius bei kokybės vadybą vienijantis modelis, pagrįstas bendradarbiavimo principų įtvirtinimu, skirtingų metodologijų derinimu;

- 4) informacinės komunikacijos plėtotės modelis, kuris yra išskirtinis tuo, kad išryškunami aukštesnieji ir žemesnieji integravimo lygmenys, pabrėžiamas suderintos komunikacijos perspektyvumas;
- 5) Gayeski komunikacijos elementų jungimo modelis, pagal kurį pergrupuojama organizacijos komunikacija, įtvirtinamos efektyvios mokymo bei mokymosi sistemos, sukuriama spragų įveikimo sistema. Jos pagrindu įtvirtinamas pasikartojimo principas, atveriamos galimybės taikyti priimtinus vadybos požiūrius, valdyti organizacijos komunikaciją holistiškai;
- 6) funkcijų jungimo sampratą ir struktūros bei kultūros pokyčius pagrindžiantis Hunterio modelis. Šis modelis reikšmingas tuo, kad yra naujos organizacijos kultūros įtvirtinimo pavyzdys. Plėtojanti integruotą komunikaciją organizacija įveikia vadinamąsias spragas, be to tenka perskirstyti funkcijas, keisti struktūrą, vadybos stilių, diegti naujas vertybes, todėl į dinamiško modelio visumą tikslinga įtraukti įprasminimo bei interpretavimo teorinius požiūrius. Integruota komunikacija gali būti suprata ir kaip atsakas į aplinkos įvairovę bei aktyvumą.

Apibendrinus galima teigti, kad integruota komunikacija – tai organizacijos komunikacinių veiklų sujungimas į integruotos komunikacijos sistemas, kurios gali būti ir tarpvalstybinės, reikšmingos derybų ir bendradarbiavimo įtvirtinimo sąlygomis. Vienijant visas komunikacijos pastangas, tikslingai vengiama painiavą keliančių pranešimų bei informacijos pertekliaus taip sukuriant teigiamą sinergijos efektą.

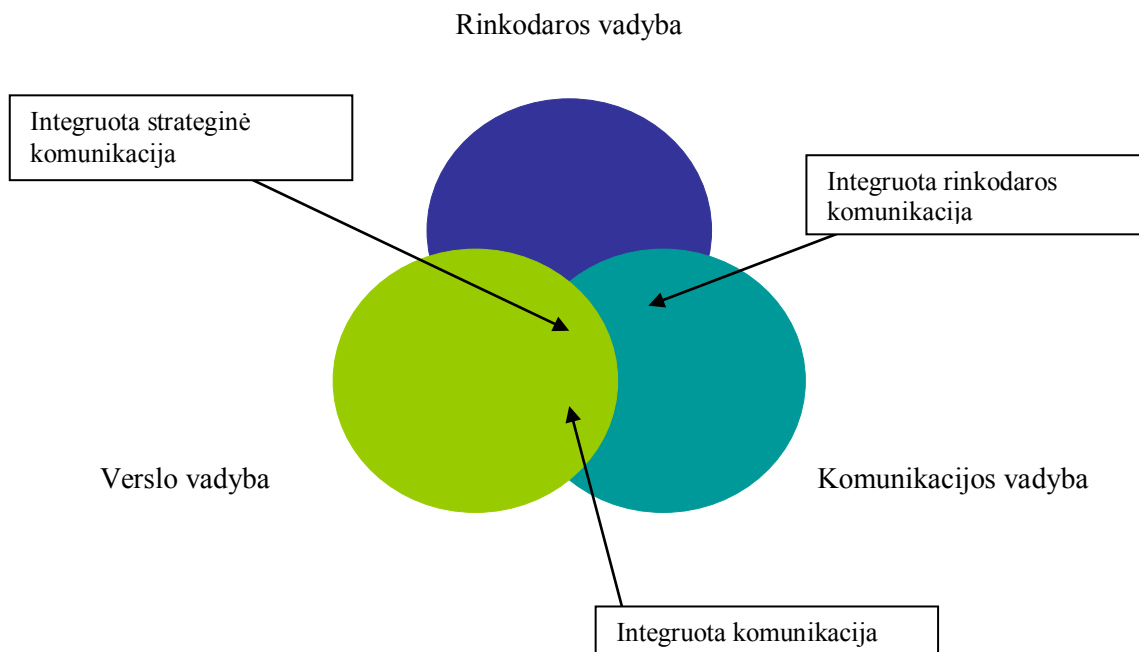
1.3. Integruotos strateginės komunikacijos modelis

Išnagrinėjus strateginės komunikacijos ir integruotos komunikacijos sampratas galima teigti, kad formuojant efektyvios komunikacijos modelį tikslinga šias dvi komunikacijos sampratas sujungti į visumą, kuri atspindėtų integruotą strateginį požiūrį į komunikacijos procesą.

Šiuolaikinės organizacijos integruoja komunikacijos funkcijas ir centralizuotai koordinuoja ryšių su visuomenę bei rinkodaros veiklas, siekdamas tikslinėms auditorijoms pateikti vieningą žinutę apie organizaciją (Kitchen, 1999). Vis daugiau įmonių siekdamas tinkamai integruoti komunikacinius bei organizacijos procesus naudojami integruotomis strateginės komunikacijos sistemomis.

Niemann teigimu integracijos aspektas svarbus kertinėms organizacijos veikloms ir pateikia tokį integruotos strateginės komunikacijos modelį, nurodantį rinkodaros, verslo bei komunikacijos vadybų sąlyčio taškus ir jų teikiamus rezultatus:

4 paveikslas: Integruotos strateginės komunikacijos modelis pagal Niemann:



Anot Niemann, šiuolaikiniai organizaciniai bei rinkų veiksniai paskatino organizacijas pereiti prie strateginės integruotos komunikacijos modelio. Integruotą strateginę komunikaciją autorė apibūdina kaip į tikslines auditorijas orientuotą bei paremtą analitiniais duomenimis komunikaciją su tikslinėmis auditorijomis (pvz. simetrinės dvikryptės komunikacijos modelis). Konkurencinės aplinkos pokyčiai skatina organizacijas įdiegti strateginės integruotos komunikacijos principus ne tik planuojant organizacinius procesus, bet ir į jau vykstančius procesus (Niemann, 2005).

Praktikoje naudojami keli komunikacijos integravimo modeliai, kurie pateikia integravimo procesą skirtingais pjūviais, šie modeliai pristatyti 1.2. skyrelyje.

Autorių, nagrinėjančių integruotą komunikaciją, teigimu, strateginės komunikacijos integravimas įgalina įvairiais lygiais sinchronizuoti strateginius komunikacijos planus. Integruota strateginė komunikacija leidžia suformuoti stiprų organizacijos (prekės/paslaugos) ženklą, kurį tikslinės auditorijos daug lengviau atpažįsta ir vertina.

Strateginės komunikacijos integravimas daro teigiamą įtaką organizacijos komunikacijos proceso efektyvumui bei tuo pačiu daro ją arba organizacijos teikiamas paslaugas labiau konkurencingesnes tarp kitų panašaus profilio organizacijų ar paslaugų (Duncan, Caywood, 1996).

Integruoti strateginę komunikaciją taip pat skatina išaugęs šiuolaikinių technologijų spektras – informacija organizacijų tikslines auditorijas gali pasiekti daugialybiais kanalais (Kliatchko, 2008). Vadinasi, siekiant bendro komunikacijos sinergijos efekto, būtina visas komunikacijoje naudojamas priemones tinkamai koordinuoti.

Esminiais strateginės komunikacijos integravimo aspektais galima būtų įvardinti šiuos elementus:

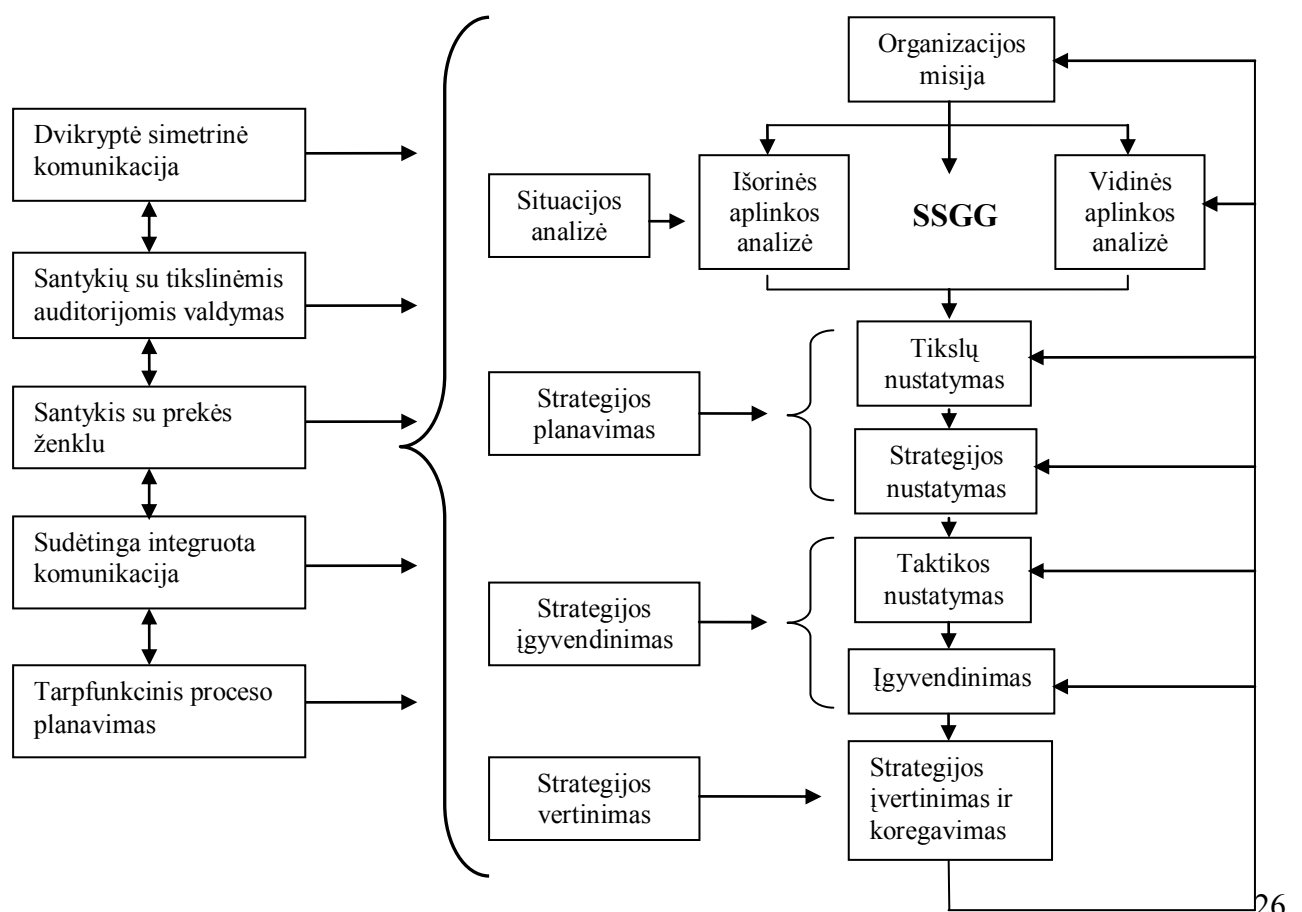
- **Dvikryptė simetrinė komunikacija.** Šiuolaikinės technologijos stipriai išplėtė komunikacijos vyksmo galimybes ir įgalino su tikslinėmis auditorijos bendrauti interaktyviai. Šis pasikeitimas taip pat lėmė tai, kad ryšys tarp organizacijos ir tikslinių auditorijų tampa vis labiau svarbesnis.
- **Ryšių su tikslinėmis auditorijomis valdymas.** Tinkamai plėtojami ryšiai su tikslinėmis auditorijomis įgalina organizacijas stiprinti savo pozicijas ir tuo pačiu veikti efektyviau. Integruota komunikacija įgalina „pasiekti“ savo tikslines auditorijas per perduodamą žinutę (rašytinę, vizualinę ir pan.). Anot autorių Duncan & Moriarty (1997) kiekviena organizacijos komunikuojama žinutė lemia vieną iš trijų efektų: 1) stiprina ryšį suteikdama pridėtinės vertės; 2) dar kartą patvirtina esamą ryšį; 3) silpnina ryšį sumažinant teikiamą pridėtinę vertę. Taigi ryšių su tikslinėmis auditorijomis valdymo užduotis yra vykdyti komunikaciją taip, kad ji stiprintų, o ne silpnintų.
- **Santykis su prekės ženklu ir prekės ženklo vertė.** Nors santykį su prekės ženklu ir jo vertę yra vis dar itin sudėtinga įvertinti, šis aspektas tampa vis labiau svarbus organizacijų efektyvios veiklos užtikrinimo klausimu. Santykio su prekės ženklu ir prekės ženklo vertės kūrimas, skatina detaliau susipažinti su tikslinėmis auditorijomis, taip pat su jų elgesio modeliais, galimomis reakcijomis ir pan. Sėkmingai plėtojamas ryšis įgalina komunikuoti efektyviau.
- **„One voice, one look“ prieš „sudėtingą“ integruotą komunikaciją.** Pastarųjų dešimtmečių integruotos komunikacijos praktika atskleidžia, kad „one voice, one look“ komunikacija tampa nebe tokia efektyvi, siekiant užtikrinti ilgalaikius organizacijos ir tikslinių auditorijų santykius. „One voice, one look“ komunikacija daugiau orientuota į vienkryptę komunikaciją – tikslinėms auditorijoms kalbama, o ne kalbama *su* jomis. Atsiradus naujoms technologinėms galimybėms vykdyti dvikryptę simetrinę komunikaciją, iškilo poreikis sudėtingesniais integruotai komunikacijai. Taigi, „one voice, one look“ atlieka daugiau informacijos paskirstymo funkciją, o „sudėtinga“ integruota komunikacija siekia užmegzti ir palaikyti ryšius su tikslinėmis auditorijomis. Šiam tikslui pasiekti aktualus ir tinkamas strateginio organizacijos valdymo aspektas. Efektyvaus ryšio su tikslinėmis auditorijomis užmezgimas, kūrimas ir palaikymas tampa strateginiu visos organizacijos (įvairiais vadybiniais lygiais) iššūkiu.

- **Tarpfunkcinis proceso planavimas.** Siekiant užmegzti ir plėtoti sėkmingus ryšius su daugeliu tikslinių auditorijų vien tik integruotos komunikacijos neužtenka. Turi būti užtikrintas tarpfunkcinis procesas, kuris orientuotas į organizaciją, esmines kompetencijas, interaktyvumo su tikslinėmis auditorijomis užtikrinimą, strateginį visos komunikuojamos informacijos nuoseklumą ir rinkodaros komunikacijos planavimą (Duncan, Moriarty 1997). Integruota komunikacija yra veiksminga kai : 1) įtraukiami aukščiausio lygmens vadovai; 2) organizacijos struktūra yra integruota; 3) vykdoma komunikacija yra kiek galima labiau orientuota į simetrinio dvikryptės komunikacijos užtikrinimą tarp organizacijos ir tikslinių auditorijų. Taip pat reikia įsisąmoninti, kad integruotos komunikacijos plėtojimas yra nuolat besiplėtojantis procesas.

Apžvelgus strateginės integruotos komunikacijos sandarą bei komunikacijos integravimo aspektus, galima pereiti prie strateginės integruotos komunikacijos modelio.

Žemiau pateiktoje schemoje išdėstomas strateginės komunikacijos planavimo procesas paremtas penkiais integravimo aspektais. Schema parengta pagal Kotler ir Keller (2006) strateginio verslo valdymo modelį, Wilcox *et al* (2007) strateginės komunikacijos modelį bei aukščiau įvardintais integravimo aspektais.

5 paveikslas: Integruotos strateginės komunikacijos modelis



Aukščiau pateikta schema atkartoja strateginio planavimo procesą, kuris yra papildytas programos įvertinimo ir koregavimo žingsniu, apjungiančiu procesą į besikartojantį ciklą. Galima teigti, kad šis ciklinis procesas naudotinas tiek komunikacijos strategijos valdymą, tiek nustatant organizacijos strateginio valdymą, tiek atskiras jo sritis.

Galima teigti, kad integruoti procesai turi vykti tiek organizacijos išorėje, tiek jos viduje. Integruotos komunikacijos strategijos parengimas ir įgyvendinimas dažnai pareikalauja funkcinių pokyčių organizacijos aukščiausiųjų vadovų lygmenyje, t.y. vadovai be kitų strateginių funkcijų vykdymo, įtraukiami į strateginės komunikacijos procesą. Strateginis požiūris į organizacijos vykdomą komunikaciją taip pat turi būti integruojamas į visus organizacijos lygmenis.

Apibendrinant, galima teigti, kad integruota strateginė komunikacija apima visus kertinius strateginio valdymo, rinkodaros ir komunikacijos aspektus. Kalbant apie komunikacinį aspektą, kuo organizacijos komunikacinės veiklos yra labiau paremtos strategija ir integruotos, tuo efektyvesnė ir patrauklesnė tampa jos veikla.

Nuosekliai vykdoma integruotos strateginės komunikacijos veikla įgalina vystyti abipusiai pagarbų, dvikryptę simetrinę komunikaciją paremtą dialogą, kurio rezultatas – ryšių su tikslinėmis auditorijomis užmezgimas ir palaikymas, sukuriant stiprų teigiamą ryšį tarp tikslinių auditorijų ir organizacijos prekės ženklo/ženklų.

Svarbu pažymėti, kad integruotos strateginės komunikacijos procesas galimas tik tada, kai į jį yra įtraukiama visa organizacija, visais joje esančiais organizaciniais lygiais.

2. INFORMUOTŲJŲ INVESTUOTOJŲ SAMPRATA TARPTAUTINIŲ ASPEKTU

2.1. Tarptautinių investicijų samprata

Vykstant aktyviems globalizacijos procesams investicijos peržengia nacionalinį lygmenį ir konkuruoja tarptautinėje kapitalo rinkoje. Kapitalo mobilumas itin suaktyvėjo per pastaruosius tris dešimtmečius: įeiti į užsienio kapitalo rinkas įmones skatina užsienio rinkos pranašumai: ekonomikos akiratis, produkcijos diferenciacija, finansiniai ištekliai ir jėga, technika ir žinios.

Užsienio investicijos įvairiose šalyse daro skirtingą įtaką ekonominei ir socialinei raidai, ir jų lyginamoji dalis atskiruose nacionaliniuose ūkiuose nevienoda. Tiesioginių užsienio investicijų plėtra buvo paskatinta globalizacijos procesu, tačiau kartu tapo pagrindine globalizacijos, kuri vyksta šiuolaikiniame pasaulyje, varomąja jėga. Siekiant tinkamai įvertinti tarptautinių investicijų svarbą, pravartu susipažinti su esminėmis sąvokomis.

Lietuvos Respublikos investicijų įstatyme (2010, aktuali redakcija) *investavimas* apibrėžiamas, kaip atliekami investuotojo veiksmai, kuriais jis įgyja nuosavybės teisę arba kreditoriaus reikalavimo teisę į investavimo objektą arba teisę šį objektą valdyti ir naudoti.

Lietuvos vyriausybės parengtame projekte „Investicijų skatinimo strategija ir tikslai 2010–2020 metams“ (2010) investicijos yra apibrėžiamos, kaip: „piniginės lėšos, investuojamos į materialųjį ir (ar) nematerialųjį turtą, susijusį su naujo privataus/mišraus kapitalo juridinio asmens ar atstovybės kūrimu, esamo privataus/mišraus kapitalo juridinio asmens plėtra, privataus/mišraus kapitalo juridinio asmens ar atstovybės produkcijos diversifikavimu į naujus, papildomus produktus arba esamo privataus/mišraus kapitalo juridinio asmens ar atstovybės bendro gamybos proceso esminiu pakeitimu; darbo vietų steigimas ir darbuotojų parengimas darbui naujai įsteigtose darbo vietose“.

Vadinasi investavimą galima apibrėžti kaip lėšų perdavimas kažkam, kas mums tikėtinai suteiks finansinę naudą ateityje už galimybę pačiam gauti pelną dėl atliktos investicijos.

Tarptautinio kapitalo dalyvavimas ir jo įtaka yra vienas iš esminių faktorių, nulemiančių nacionalinės kapitalo rinkos bei visos šalies ekonomikos vystymąsi. Tarptautinio kapitalo investicijų lygis taip yra šalies ekonominio ir politinio patrauklumo bei jos potencialo rodiklis.

Įmonių susiliejimo ir įsigijimo bumas, prasidėjęs XX a. pabaigoje, yra viena svarbiausių tiesioginių užsienio investicijų didėjimo priežasčių. Kita svarbi priežastis yra ta, kad atsirado naujų užsienio kapitalo investavimo galimybių: daugelyje šalių buvo liberalizuotos ir išsklaidytos

atitinkamos ekonomikos sritys ir, antra vertus, vyriausybės vis palankiau žiūri į užsienio kapitalo ir technologijų pritraukimą (Grižas, 2003).

Pagal Tarptautinio valiutos fondo metodiką, Europos Sąjungos statistikos tarnybos bei Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) metodinius nurodymus *tiesiogine užsienio investicija* yra laikoma tokia investicija, kurios pagrindu susiformuoja ilgalaikiai ekonominiai finansiniai santykiai ir interesai tarp tiesioginio užsienio investuotojo ir tiesioginio investavimo įmonės (Statistikos departamentas, 2000).

Tiesioginėms užsienio investicijoms priskiriamas ne tik pirminis kapitalo investavimas, bet ir visos vėlesnės ekonominės operacijos tarp investuotojo ir tiesioginio investavimo įmonės. Taigi tiesiogines užsienio investicijas sudaro:

- tiesioginiam užsienio investuotojui tenkanti įmonės nuosavo kapitalo dalis (atsižvelgiant į turimus balsus, t. y. į turimą įmonės įstatinio kapitalo dalį);
- reinvesticijos – tiesiogiai užsienio investuotojui priklausanti pelno (nuostolio) dalis, ataskaitiniu laikotarpiu nepaskirstyta dividendų forma, o likusi įmonėje;
- tiesioginio užsienio investuotojo investavimo įmonei suteiktos ilgalaikės ir trumpalaikės paskolos. Paskolos, gautos Lietuvos valstybės vardu ir su valstybės garantija, nėra tiesioginės užsienio investicijos;
- kitas įmonės kapitalas – tai tiesioginio užsienio investuotojo ir tiesioginio investavimo įmonės prekybos skolos, priskaičiuoti, bet neišmokėti dividendai, privilegijuotos akcijos, nesuteikiančios teisių į turtą likviduojant įmonę, palūkanos už paskolas ir t. t.

V. Kvainauskaitė užsienio investicijas apibrėžia, kaip bet „koko funkcionuojančio kapitalo perkėlimą į kitą valstybę“. Autorė išskiria tiesiogines užsienio investicijas ir portfelines užsienio investicijas, kurios aktualios investicijų traukos požiūriu dėl komunikacinės specifikos atsižvelgiant į investuotojo įsitraukimo lygį į įmonės valdymą (V. Kvainauskaitė, 2007)

Tiesioginės užsienio investicijos (TUI) – tai ilgalaikiai kapitalo įdėjimai kreditų ar nuosavybės teisės forma į užsienio įmonę, kontroliuojamą investuotojo. 10 ir daugiau proc. Paprastųjų akcijų arba balsavimo teisių paprastai laikoma žemesne riba, nuo kurios tiesioginis užsienio investuotojas turi galimybę dalyvauti tiesioginio investavimo įmonės valdyje. Tiesioginis investavimas apima visus investavimo būdus: tiek naujų akcijų ar nuosavybės įsigijimą, tiek paprastą kreditavimą, - svarbu, kad investuojanti firma turėtų daugiau nei 10 proc., užsienio firmos akcijų nuosavybės. **Portfelinė užsienio investicija** – tai mažesnė kaip 10 proc. balsavimo teisių užsienio investicija, kuri paprastai nelaikoma netiesiogine. (V. Kvainauskaitė, 2007)

Pasauliniu mastu tiesioginės kapitalo investicijos sparčiai didėja. Kapitalas išvežamas ne tik į ekonominiu požiūriu silpnai išsivysčiusias šalis, bet ir į industrines šalis, kurios pačios turi perteklinį kapitalą. TUI formos:

- 1) Naujų įmonių statyba. Privalumai: nereikia ieškoti partnerių; lengvai formuojama nauja įmonės veiklos strategija ir politika; kuriamos naujos darbo vietos. Trūkumai: nėra finansavimo šaltinių; sunkumai einant į rinką; didelis atotrūkis tarp investicijų pradžios ir to momento, kai objektas pradedamas eksploatuoti; kultūriniai skirtumai.
- 2) Esamų įmonių užsienyje pirkimas. Privalumai: greitai perimamas įmonės turtas ir kontrolė; nereikia formuoti personalo, rūpintis patentų, licencijų ar kitų reikalingų dokumentų gavimu. Trūkumai: sunku prisitaikyti prie vietinių sąlygų; reikia didelių finansinių išteklių; ilgas jau veikiančios įmonės paieškos laikotarpis; galimi konfliktai su įmonės personalu.
- 3) Bendros su užsienio kapitalu ir užsienio kapitalo įmonės įkūrimas. Privalumai: vietinio partnerio dalis įstatiniame kapitale gali būti papildomas finansavimo šaltinis; vietinis partneris suteikia daug informacijos apie savo šaką ar rinką. Trūkumai: sunku rasti patikimą partnerį; gali kilti nesutarimų organizaciniais, marketingo ar finansiniais klausimais. (V. Kvinauskaitė, 2007)

TUI formos leidžia įmonėms išlaikyti savo tarptautinio verslo kontrolę ir didinti pelno procentą. Tačiau tiesioginės užsienio investicijos žymiai rizikingesnis ir sudėtingesnis įmonės internacionalizavimo būdas nei kiti. Dėl jų įmonės patiria didelę politinę ir ekonominę riziką, galimi nuostoliai tuo atveju, jei nepalankiai keistųsi valiutos kursas.

TUI srautui labai svarbi ir valstybinė politika: šalys, iš kurių investuojama, gali trukdyti investicijoms tiesiogine pelno ar kapitalo kontrole; šalys, į kurias investuojama, gali skatinti investicijas apdraudimu nuo politinės rizikos.

Užsienio kapitalo investuotojais gali būti: fiziniai ir juridiniai asmenys, juridinio asmens teisių neturinčios personalinės įmonės, susijusios su asmenų ar įmonių grupėmis, užsienio šalių vyriausybės arba jas atstovaujančios valstybinės institucijos, transnacionalinės korporacijos, privatūs ir visuomeniniai finansiniai fondai (Statistikos departamentas, 2000).

Nagrinėjant tarptautinės kapitalo rinkos plėtros tendencijas, svarbu įvertinti, kokios priežastys skatina investuotojus imtis užsienio investicijų priemonių investiciniams tikslams pasiekti. V.Kvinauskaitė (2007), Griffin ir Pustay (2006) teigia, kad yra penkios užsienio investicijų teorijos, kurios tai paaiškina:

Monopolinių privalumų teorija teigia, jog turėjimas svarbių privalumų, sukuriančių monopolistinį pranašumą šalies viduje, suteikia galimybę per užsienio investicijas išsiskverbti į užsienio rinkas.

Internacionalizacijos teorija remiasi sutarčių sudarymo kaštais, patiriamais sudarant sutartis; tai derybų, kontrolės, sutarties pasirašymo kaštai. Tiesioginės užsienio investicijos prieš kitas alternatyvas pasirenkamos todėl, jog sutarčių (licencijų, privilegijų, tiekimo ir pan.) sudarymo ir vykdymo kaštai pernelyg aukšti ir egzistuoja didesnė kompanijos plėtimąsi, skverbiantis į naujas rinkas, pereinant į naujas jos prekių gyvavimo ciklo stadijas. Optimalus sprendimas dėl tiesioginių užsienio investicijų turi būti priimtas, įvertinus produkto stadiją firmos konkurencinius veiksnius privalumus bei alternatyvių projektų kaštus.

Eklektinė teorija. Nors internacionalizacijos teorija ir nurodo, kodėl firmos pasirenka užsienio investicijas kaip įėjimo į užsienio rinkas būdą, ji nenusako, kodėl produkcija turi būti gaminama (parduodama) užsienyje. Ši problema buvo vertinama eklektinėje teorijoje, kuri sujungė monopolijos ir internacionalizacijos privalumus, kad būtų suformuota bendra užsienio investicijų teorija. Ši teorija naudinga tuo, kad įgalina priimti sprendimą ne tik atsižvelgiant į kainas ar paklausos veiksnius, bet ir įvertinus rinkos dydį, rizikingumą, vietą ir t.t. Sprendimas apie investicijas turi būti priimtas, atsižvelgiant į šiuos tris veiksmų grupes:

savininko privalumas – apimančius kompanijos konkurencinius privalumus, tokius kaip turimą technologiją, valdymo struktūros lankstumą, galimybę gauti kreditavimą plėtrai ir pan.

vietos privalumas – apimančius tikslinės šalies rinkos kainų tendencijas, ekonominę ir politinę šalies riziką, rinkos reguliavimą;

tarptautinius privalumus, kuriuos įgis firma įėjimui į užsienio rinką tiesiogines investicijas naudodama vietoje kitų galimų alternatyvų.

Tarptautinio produkto gyvavimo ciklo teorija plačiai taikoma rinkodaroje, tarptautiniuose ekonominiuose santykiuose, įgyja dar vieną aspektą, susijusį su informacija, technologijomis ir darbo jėgos kaštais kuriant produktą. Ši teorija teigia, kad naujiems produktams sukurti reikia aukštos kvalifikacijos darbuotojų ir didelių kapitalo įdėjimų, kurie koncentruojasi itin išsivysčiusiose šalyse. Čia sukurtiems produktams pasiekus brandos stadiją, kai atsiranda daug konkurencingų produktų šių gamyba perkeliama į besivystančias šalis, ir taip įgyjama kainų pranašumo dėl pinigų darbo jėgos ir masinės gamybos efekto. Produkto gyvavimo ciklo teorija paaiškina užsienio investavimą, t.y. atsižvelgiant į produkto gyvavimo stadiją, galima nustatyti, kada naudingiau produktą gaminti priminėje bendrovėje, o kada investuoti ir gaminti užsienyje.

Sekimo teorija. Kartais kompanija priverstinai investuoja užsienyje. Tokius atvejus aiškina sekimo paskui klientus arba sekimo paskui konkurentus teorijos. Yra daugybė kompanijų, kurios parduoda savo produkciją užsienyje netiesioginiu būdu, t.y. jų gaminiai yra kitų kompanijų komplektuojamosios dalys. Jei pastarosios kompanijos plečia savo veiklą užsienyje, joms gali ekonomiškai (pavyzdžiui, dėl transportavimo kaštų) neapsimokėti pirkti šias dalis. Tuomet, nenorėdamos prarasti klientų, savo veiklą kartu plečia ir pirmosios kompanijos. Oligopolinėse

šakose, t.y. šakose, kuriose yra nedaug gamintojų, dažnai susiklosto situacija, kai iš karto keletas investuotojų, kartais visai nepriklausomai vienas nuo kito, sukuria gamybinius pajėgumus konkrečioje šalyje per labai trumpą laikotarpį. Dažniausiai tai aiškinama vidiniais arba išoriniais pasikeitimais, veikiančiais oligopolininkus vienu metu.

Atskirai išskiriamos TUI srautų priežastis, kurios tuo pačiu gali būti vertinamos kaip įžvalgos, kokie veiksniai gali skatinti investicijų pritraukimą. V.Kvainauskaitė (2007) ir Jeffrey P. Graham (2005) teigia, kad yra penkios tiesioginių užsienio investicijų priežasčių grupės:

- *Rinkos veiksniai*. Pagrindinis veiksnys yra rinka, jos dydis, galimi augimo tempai. Papildomi rinkos segmentai padeda užtikrinti atitinkamą pelno lygį ir lyderio pozicijas. Netgi didžiulė vietinė rinka turi savo augimo limitus. Dažnai įmonės investuoja užsienyje, siekdamos išsaugoti klientus toje šalyje, kad jų nepasiglemžtų vietinės rinkos įmonės ir nesusilpnėtų įmonės autoritetas savoje šalyje.

- *Prekybos barjerai*. TUI leidžia panaikinti prekybos barjerus ir suteikia teisę veikti kaip vietinei įmonei, neveikiamai muitų tarifų ir kitų prekybinių apribojimų.

- *Kaštų veiksniai*. Dauguma tarptautinių įmonių padeda išgauti žaliavas ir taip užtikrina pigesnes žaliavas savai produkcijai. Dėl transportavimo išlaidų firma vengia importuoti žaliavas iš kurios nors šalies, ypač kai ji planuoja pagamintą produktą parduoti vartotojams toje šalyje, iš kurios teikia žaliavas. Tokiomis sąlygomis, pravartu gaminti (vystyti) produktą šalyje, kurioje yra reikalingų žaliavų. TUI įmonėms padeda įgauti ne tik horizontalią, bet ir vertikalią diversifikaciją. Investuodamos užsienyje, įmonės pritraukia pigesnę darbo jėgą, žemesnius kapitalo kaštus, pasinaudoja vyriausybės taikomomis finansinio ir nefinansinio skatinimo priemonėmis, kainų lygiu.

- *Investicinis klimatas*. Investicijas skatina teigiamas visuomenės požiūris į TUI, politinis stabilumas, nuosavybės maži apribojimai, valiutos kurso reguliavimo veiksniai, tarptautinės prekybos stabilumo, palanki mokesčių struktūra, draugiški tarpusavio šalių santykiai. Jei investuotojas jaučia, jog užsienio valiuta yra nepakankamai įvertinta, tuomet jis gali planuoti TUI toje šalyje. Tokiu atveju pradinės išlaidos būtų santykinai žemesnės.

- *Bendri veiksniai*. Tai gali būti didesnio pelno siekimas, firmos įvaizdžio kūrimas ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad investicijų pritraukimas, atsižvelgiant į globalinius procesus, vis labiau tampa tarptautine veikla. Reikia pabrėžti, kad nors pasauliui tampant vis labiau globaliam, galimybių daugėja, tačiau tuo pačiu auga ir konkurencinis veiksnys, nes tarptautinės užsienio investicijos tampa vienu iš nacionaliniu ekonominės plėtros varikliu. Vadinasi, tarptautinių investicijų pritraukimą galima vertinti kaip vieną iš strateginių valstybinių tikslų.

2.2. Informuotųjų investuotojų samprata

Šiame darbe bus nagrinėjamas integruotos strateginės komunikacijos modelis orientuotas į tikslinę tarptautinę grupę, dalyvaujančią alternatyvaus investavimo fondų veikloje – informuotuosius investuotojus. Ši sąvoka yra palyginti neseniai susiformavusi - atsiradus naujoms investavimo galimybėms, būdams bei priemonėms, kilo poreikis paprastesniam veiklos, atsakomybės ir apsaugos reguliavimui bei siekti didesnio pelno prisiimant papildomą riziką. Susiformavo nauja investuotojų grupė norinčių ir gebančių prisiimti papildomą riziką, mainais gaunant paprastesnį reguliavimą, mokesčių lengvatas bei minimalią apsaugą nesėkmės atveju.

Galima rasti kelis apibrėžimus nurodančius informuotąjį investuotoją – tai profesionaliojo, informuotojo ar gerai informuotojo investuotojo apibrėžimai. Terminų pasirinkimas priklauso nuo nacionalinės finansų rinkos poreikio ir reglamentavimo. Pažymėtina, kad plačiausia sąvoka yra informuotojo investuotojo, dažnu atveju ši sąvoka, jei nėra išskirta kitaip, apima tiek profesionaliojo, tiek kitų tipų investuotojų apibrėžimus.

Profesionaliojo investuotojo apibrėžimą galima vertinti kaip bazinį informuotojo investuotojo sąvokos elementą. Parengtame KISĮ Įstatymo projekto aiškinamajame rašte (Vertybinių popierių komisija, 2010) pažymima, jog profesionalieji investuotojai viso pasaulio finansų rinkose suprantami kaip asmenys, kurie dėl turimos didelės investavimo patirties bei kitų jų kaip profesionalų statusą apibrėžiančių savybių (ypatingų žinių, finansinės padėties ir kt.) nereikalauja ypatingos įstatyminės apsaugos, kadangi yra pajėgūs patys tinkamai įvertinti investicinius produktus ir tuo pačiu apsaugoti savo interesus be išankstinio priežiūros institucijų įsikišimo.

Lietuvos Respublikos Finansinių priemonių reguliavimo įstatymo (FPRĮ) (2007) 3 straipsnyje profesionalusis investuotojas apibūdinamas kaip profesionalusis klientas – „klientas, kuris turi pakankamai žinių, įgūdžių ir patirties pagrįstiems investiciniams sprendimams savarankiškai priimti, gali tinkamai įvertinti su tuo susijusią riziką ir atitinka profesionaliesiems klientams nustatytus kriterijus, nurodytus šio įstatymo II skyriaus trečiajame skirsnyje.“ FPRĮ (2007) trečiajame skirsnyje, 27 straipsnyje, yra nurodoma, kad profesionaliaisiais klientais be atskiro pripažinimo laikomi:

1) licencijuoti ir (arba) kitu būdu prižiūrimi subjektai, veikiantys finansų rinkose, – kredito įstaigos, finansų maklerio įmonės, kitos licencijuotos ir (arba) prižiūrimos finansų įstaigos, draudimo įmonės, kolektyvinio investavimo subjektai ir jų valdymo įmonės, pensijų fondai ir jų valdymo įmonės, prekiautojai biržos prekėmis ir išvestinėmis priemonėmis dėl biržos prekių, ateities sandoriais savo sąskaita prekiaujantys asmenys ir kiti instituciniai investuotojai. Šiame

punkte nurodyti profesionalieji klientai apima Europos Sąjungos valstybėse narėse ir trečiojoje šalyse licencijuotus ir (arba) prižiūrimus subjektus;

2) didelės įmonės, atitinkančios bent 2 iš šių kriterijų: balanse nurodyto turto vertė – ne mažiau kaip 20 milijonų eurų; pardavimo grynosios pajamos – ne mažiau kaip 40 milijonų eurų; nuosavos lėšos – ne mažiau kaip 2 milijonai eurų;

3) šalių vyriausybės ir savivaldybės, valstybės skolos valdymą vykdančios subjektai, centriniai bankai, Pasaulio bankas, Tarptautinis valiutos fondas, Europos centrinis bankas, Europos investicijų bankas ir kitos panašios tarptautinės ir tarpvalstybinės institucijos;

4) kiti instituciniai investuotojai, kurių pagrindinė veiklos sritis yra investavimas į finansines priemones, įskaitant subjektus, kurie verčiasi turto investavimu ar dalyvauja kituose finansavimo sandoriuose.

Įstatyme pažymima, kad nurodytiems profesionaliesiems klientams jų pasirinkimu gali būti netaikomos visos ar dalis investuotojų apsaugos priemonių ir pabrėžiama, kad finansų maklerio įmonės klientas, kuris laikomas profesionaliuoju klientu, pats yra atsakingas už jam taikomo investuotojų apsaugos režimo pasirinkimą, jeigu, jo nuomone, jis negali tinkamai įvertinti ir valdyti su investavimu susijusios rizikos.

Taip pat FPRĮ (2007) 28 straipsnyje nurodoma, kad profesionaliaisiais klientais gali tapti ir ne tik finansinės įstaigos, bet ir asmenys, „jei finansų maklerio įmonė, įvertinusi kliento žinias, įgūdžius ir patirtį ir atsižvelgdama į jam planuojamą teikti paslaugų ar planuojamą sudaryti sandorių pobūdį, yra pagrįstai įsitikinusi, kad klientas gali savarankiškai ir kompetentingai priimti investicinius sprendimus ir vertinti su tuo susijusią riziką. Siekiant asmenį pripažinti profesionaliuoju klientu, turi būti tenkinami bent 2 iš šių kriterijų:

1) per paskutinius keturis metų ketvirčius klientas kiekvieną ketvirtį atitinkamoje rinkoje yra vidutiniškai sudaręs po 10 didelių sandorių;

2) kliento finansinių priemonių portfelis, įskaitant pinigines lėšas, viršija 500 tūkstančių eurų;

3) klientas profesionaliai dirba arba dirbo finansų sektoriuje ne mažiau kaip vienus metus eidamas tokias pareigas, kurios reikalauja žinių apie klientui numatomas teikti paslaugas ar numatomus sudaryti sandorius.

Lietuvos nacionalinėje teisėje reguliuojančioje finansinių priemonių rinką, profesionalaus investuotojo sąvoka yra perkelta pagal Europos Komisijos apibrėžimus pateiktus EK2004/39/E direktyvoje.

Pereinant prie platesnės informuotojo investuotojo sampratos KPMG (KPMG, 2011) informuotąjį (angl. informed) arba kitaip gerai informuotąjį (angl. well-informed) investuotoją, galinti investuoti į alternatyvaus investavimo fondus, apibūdina kaip:

- institucinį investuotoją;

- profesionalų investuotoją;
- bet kuri kitą investuotoją, kuris patvirtino atitinkantis gerai informuoto investuotojo statusą ir: arba investuoja 125,000 Eur. į alternatyvaus investavimo fondą, arba yra įvertinti Europos Sąjungoje esančio banko, investicijų ar valdymo įmonės kaip turintys tinkamą patirtį, igūdžius ir žinias tinkamai suvokti investiciją.

Kalbant apie informuotojo investuotojo sąvoką Lietuvos mastu, būtina pažymėti, kad Vertybinių popierių komisija, siekdama plėtoti šalies alternatyvaus investavimo industriją, inicijavo Informuotiesiems investuotojams skirtų kolektyvinio investavimo subjektų įstatymo projektą (Vertybinių popierių komisija, 2010). Šiame projekte nustatyta informuotiesiems investuotojams skirtų specialiųjų kolektyvinio investavimo subjektų veikla ir šios veiklos valstybinės priežiūros ribos. Šiame įstatymo projekte buvo remtasi Europos šalių (Liuksemburgo, Maltos ir kt.) praktika, tad informuotieji investuotojai apibrėžiami panašiai kaip ir KPMG – projekte išdėstyta, kad informuotieji investuotojai yra:

1) profesionalieji investuotojai;

2) profesionaliųjų investuotojų statuso neturintys fiziniai asmenys, kurie yra raštu patvirtinę savo kaip informuotųjų investuotojų statusą, ir jeigu yra tenkinamas bent vienas iš šių kriterijų:

a) asmuo į pagal šį įstatymą veikiančią kolektyvinio investavimo subjektą investuoja arba įsipareigoja investuoti ne mažiau kaip 125 000 eurų arba ekvivalentišką sumą kita valiuta;

b) pagal Finansinių priemonių rinkų įstatymą veikiantis finansų tarpininkas ar finansų patarėjo įmonė, arba pagal Kolektyvinio investavimo subjektų įstatymą veikianči valdymo įmonė (arba analogiškas kitos Europos Sąjungos valstybės narės subjektas), yra įvertinusi šio asmens žinias ir patirtį investavimo srityje ir raštu patvirtina, kad toks asmuo gali tinkamai suvokti riziką, susijusią su investicijomis į pagal šį įstatymą veikiančią kolektyvinio investavimo subjektą.

Galima teigti, kad profesionaliųjų investuotojų sąvokos praplėtimas iki informuotųjų investuotojų yra viena iš priemonių skatinti investuoti alternatyvaus investavimo fondų (AIF) steigimąsi ir taip plėtoti alternatyvaus kapitalo rinką pritraukiančią vis daugiau lėšų. AIF – tai kolektyvinio investavimo subjektas, kurio tikslas – kolektyvinis investavimas į mažai likvidų turta. (Europos bendrija, 2010) Dažniausiai pasitaikantys AIF yra šie:

- rizikos draudimo fondai;
- privataus kapitalo fondai;
- rizikos kapitalo fondai;
- infrastruktūros fondai;
- žaliavų fondai;
- nekilnojamojo turto fondai;
- kt. alternatyvaus kapitalo vystymąsi.

Šiame mokslo tiriamajame darbe bus nagrinėjami tarptautinės komunikacijos metodai skirti pasiekti ir įtikinti tuos informuotuosius investuotojus, kurie savo investicijas nukreipia į tokius alternatyvaus investavimo šaltinius kaip privataus kapitalo ir rizikos draudimo fondai. Tad pravartu apžvelgti šių fondų apibrėžimus ir ypatumus.

Privataus kapitalo fondus galima apibrėžti taip: „privačiai valdomo kapitalo fondai, siekiantys turimas lėšas investuoti į uždarų akcinių bendrovių akcijas. Dažniausiai šiuo atveju pasitelkiama komanditinės ūkinės bendrijos struktūra. Privataus kapitalo fondai dažniausiai investuoja į rizikos kapitalą, pakeitimo kapitalą, nuvertėjusius vertybinius popierius ir bendrovių išpirkimus. Privataus kapitalo fondas dažniausiai veikia 7–10 metų. Šių fondų tikslas yra pelningai užbaigti veiklą. Investavimo laikotarpis paprastai trunka 3–5 metus, tačiau gali trukti ir dešimt metų. Pakeitimo kapitalas leidžia užbaigti fondo veiklą dar neatsipirkus visoms jo investicijoms. Privataus kapitalo fondai, būdami stipriai orientuoti į pradinio ir rizikos kapitalo suteikimą bei į nuvertėjusių vertybinių popierių išigijimą ir bendrovių išpirkimų finansavimą, yra svarbūs pramonės permainų veiksniai. (Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas, 2010)

Kitas iš alternatyvaus investavimo būdų – rizikos draudimo fondai. Šie fondai yra komanditinės ūkinės bendrijos. Jų portfelį valdo investicijų valdytojai, už kitą veiklą atsako pagrindinis makleris (angl. prime broker) ir valdytojas. Daug rizikos draudimo fondų įsteigta ofšoriniuose finansų centruose, pvz. Kaimanų salose, siekiant išvengti fondo vertės apmokestinimo. Investuotojai moka pelno mokestį savo gimtosiose šalyse. Investicijų valdytojai, dažniausiai įsikūrę JAV arba Londone, moka mokesčius už savo didelius honorarus tose šalyse, kuriose yra bendrovės buveinė.

Sveriges Riksbank paskelbtoje ekonomikos apžvalgoje (2009 m., 1 tomas) (Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas, 2010) aprašomas rizikos draudimo fondų augimas nuo 1996 m., kai 2 000 fondų visame pasaulyje valdė apie 135 milijardų JAV dolerių turtą iki 2007 m. pabaigos – tuo metu 10 000 fondų valdomas turtas sudarė 2 000 milijardų JAV dolerių.

Nors rizikos draudimo fondų poveikis pramonės permainoms yra mažesnis nei privataus kapitalo fondų, tačiau nerimas dėl jų potencialaus poveikio išlieka iš dalies dėl su jų strategijomis, jų investicijomis ir buveine susijusio nepakankamo skaidrumo.

Kremer, C., Lebbe, I. (2009) suteikia papildomų įžvalgų, apie alternatyvaus investavimo fondus, anot jų: sąvoka privataus kapitalo (angl. private equity) investicijos įprastai yra platesnė negu rizikos kapitalas (angl. venture capital).

Kremer, C., Lebbe, I. (2009) teigimu, rizikos kapitalo investicijos: kapitalo teikimas pradedančiosioms (angl. start-ups) arba aukštą augimo potencialą (angl. high-growth) turinčioms įmonėms. Atsižvelgiant į tai, kad investicijos nukreipiamos į ankstyvos plėtros stadijos įmones, su

šiomis investicijomis susijusi rizika paprastai yra didesnė nei investuojant į vėlesnės augimo fazės privataus kapitalo įmones. Teorijoje rizikos kapitalo investicijomis laikomos:

- 1) investicijos siekiant sukurti naują verslo koncepciją ar naują produktą (Research&Development) (angl. seed capital);
- 2) investicijos siekiant išplėtoti naują verslo koncepciją ar naują produktą; pasirengti paslaugos ar produkto platinimui (angl. start-up funding);
- 3) naujos verslo koncepcijos ar produkto tobulinimas, plėtra (angl. early-stage financing) (Kremer, C., Lebbe, I., 2009).

Kalbant apie privataus kapitalo investicijas, šių investicijų į privatų kapitalą poreikį paprastai sąlygoja įmonių poreikis gauti finansavimą konkrečiam verslo planui, kuris kredito institucijų laikomas per daug rizikingu. Dažniausiai investuojama siekiant padidinti dirbantį kapitalą, įgyvendinti strateginius įmonių susijungimus; restruktūrizavimą, savininkų pasikeitimus ar dalinį verslo pardavimą. Privataus kapitalo investicijos labiau orientuojamos į vėlesnę produkto plėtros fazę, kuomet siekiama pagerinti produkto kokybę ar praplėsti jo geografinę platinimo apimtį. Privataus kapitalo investicijos laikomos mažiau rizikingomis nei rizikos kapitalo.

Kremer, C., Lebbe, I. (2009) nurodo, kad privataus kapitalo sąvoka JAV ir Europoje interpretuojamas skirtingai. Nors šiame darbe bus orientuojamasi į tuos informuotuosius investuotojus, kurie nukreipia savo investicijas į Europos alternatyviuosius fondus, tačiau skirtumų tarp JAV ir Europos pateikimas gali atskleisti naudingų išvalgų siekiant įvertinti alternatyviųjų fondų ypatumus.

2 lentelė. Sąvokos „privatus kapitalas“ aiškinimas JAV ir Europoje

| | Privataus kapitalo (private equity) industrija | | |
|--------|--|--|--|
| Europa | Rizikos kapitalas (angl. venture capital) | Plėtros kapitalas (angl. expansion capital) | Išpirkimai (angl. buy-outs) |
| JAV | Rizikos kapitalas (angl. venture capital) | | Privatus kapitalas (angl. private equity) |

Nagrinėjant privataus kapitalo industriją galima išskirti kelias tipines charakteristikas: 1) investuoja profesionalų komanda, kuri renkasi dažniausiai biržose nekotiruojamas įmones; 2) naudojama aktyvaus valdymo strategija, siekiant kurti pridėtinę vertę; 3) kapitalas imamas iš nustatyto šaltinio; 4) derybinis santykis su profesionaliaisiais ar informuotaisiais investuotojais; 5) sudaromos pelno dalijimosi schemas, kurios nustato santykius su investuotojais; 6) stipri savireguliacija, nustatyti atskaitingumo ir vertinimo reikalavimai; 7) kiekvienoje valdomoje įmonėje

paskiriamas atskiras vadovavimas; 8) investuojama remiantis vidutinio ar ilgo laikotarpio strategija ir kapitalo laikymo trukme; 9) koncentruojamasi į pelną parduodant arba naudojantis rinkų kaita;

Apibendrinant šį skyrių, svarbu pabrėžti, kad informuotojo investuotojo sąvoka yra palyginti neseniai susiformavusi – atsiradus naujoms investavimo galimybėms, būdams bei priemonėms, kilo poreikis paprastesniam veiklos, atsakomybės ir apsaugos reguliavimui bei siekti didesnio pelno prisiimant papildomą riziką. Informuotieji investuotojai nauja tarptautinė investuotojų grupė, norintys ir turintys pripažintą kompetenciją prisiimti papildomą riziką, mainais gaunant paprastesnį reguliavimą, mokesčių lengvatas bei minimalią apsaugą nesėkmės atveju.

Šiuo metu vis sparčiau besivystanti tarptautinė tendencija – aktyvus siekis pritraukti tarptautines užsienio investicijas. Pasaulio valstybės, siekdamos nacionalinių kapitalo rinkų plėtros ir augimo, konkuruoja tarpusavyje dėl tiesioginių užsienio investicijų. Tokių ilgalaikių investicijų pritraukimas į šalį tampa vienu iš strateginių tikslų ir sulaukia didelio valstybinių institucijų palaikymo.

Informuotieji investuotojai yra vieni iš svarbiausių tarptautinės kapitalo rinkos veikėjų, kurie tiesioginėms užsienio investicijoms į šalį dažnai pasirenka alternatyvaus investavimo fondus.

3. RYŠIŲ SU INVESTUOTOJAIS SAMPRATA

3.1. Ryšių su investuotojais apibrėžimai

Siekiant pritraukti ir palaikyti ryšius su specifine tiksline auditorija – informuotaisiais investuotojais svarbu išnagrinėti ryšių su investuotojais (RSI) galimybes. Integruotos strateginės komunikacijos kontekste RSI vertintini kaip procesui įtaką darantis veiksnys, suteikiantis kertinių įžvalgų, kokiomis efektyviomis priemonėmis pasiekti informuotuosius investuotojus.

Svarbu pažymėti, kad besiplečiant rinkoms bei jose esančių auditorijų ratui, RSI įgyja vis didesnės reikšmės siekiant užtikrinti tinkamą ir savalaikį informacijos pateikimą. Nagrinėjant RSI sampratą galima remtis keliais apibrėžimais.

Vienas iš jų, plačiai naudojamas mokslinėje literatūroje Marston C. (2003) teikiamas apibrėžimas, teigiantis, jog RSI kuria ryšį tarp įmonės ir finansų bendruomenės, teikdami informaciją ir taip padėdami finansų bendruomenei bei investuotojams įvertinti įmonės potencialą (Marston, 2003). Svarbu pažymėti, kad per pastaruosius keliolika metų, ypač stipriai išsivystyto kapitalo šalyse, RSI svarba tapo žymiai didesnė. (Marston ir Empson, 2003)

Ryder and Regester RSI vertina kaip strategiškai svarbią sritį, kuriančią artimus ryšius su investuotojais ir įgalinančią akcininkų pritarimo sulauksiančias kompanijos plėtros strategijas. Anot jų, išsivysčiusios rinkose RSI pripažįstami svarbia vadybine sritimi ir korporatyvinės strategijos dalimi, suteikiančia svarbiausią pridėtinės vertės dalį. Iš RSI kompanijai ir finansų bendruomenei teikiamų privalumų, autoriai išskiria šiuos: RSI įgalina kompaniją prognozuoti būsimus investuotojus; identifikuoti finansų bendruomenės informacinius poreikius ir juos patenkinti komunikuoiant informaciją apie kompanijos rinkos vertės pokyčius; padėti vadovams gauti savalaikį grįžtamąjį ryšį apie kompanijos vertinimą rinkoje; padeda mažinti kapitalo išlaidas, sušvelninti kompanijos akcijų kainų kaitą; padeda akcininkams adekvačiai vertinti kompanijos vertę (Ryder and Regester, 1989).

Karen Snedeker (2003) ryšius su investuotojais apibrėžia, kaip iš bendrovės išplaukiančią iniciatyvą nuolatos plačiai skleisti vertingą ir svarbią informaciją apie bendrovę finansų bendruomenei ir investuojančiai visuomenei, užtikrinant, kad bendrovė būtų teisingai vertinama rinkoje. Be to, ryšių su investuotojais veikla apibūdinama kaip labai jautrus, atviras, faktais parengtas dialogas tarp bendrovės ir tų asmenų, kurie tiesiogiai arba netiesiogiai yra įnešę kapitalą jos kūrimui ir veiklai. Taigi, šis apibrėžimas įvardija, kad RSI veiklos esmė yra komunikuoti patikimą informaciją apie įmonę finansų pasauliui. Taip pat svarbus momentas, kad ši iniciatyva

kyla iš įmonės vidaus bei turi dialogo formą bendraujant su tikslinėmis (finansų) grupėmis (Snedeker, 2003).

Nasdaq OMX Group, Inc. (2001), didžiausia finansinių biržų operatorė pasaulyje, RSI apibrėžia: kaip įvairių kotiruojamos bendrovės veiklą, kuria siekiama palaikyti glaudžius ryšius su esamais bei potencialiais investuotojais. Taip pat akcentuojamos specialios ryšių su investuotojais skilties bendrovės interneto svetainėje (ryšių su investuotojais modulis, 2010) sukūrimas yra bene vienas svarbiausių informacijos pateikimo bei ryšių su investuotojais palaikymo būdų. Tai patvirtina ir Lous Thompson teigdamas, kad „internetas tapo pagrindine priemone komunikuoti su akcininkais per kompanijos internetinę svetainę ir kitas internetines galimybes (webcast)“. Taigi, pabrėžiamos dvi tikslinės grupės – esami ir potencialūs įmonės investuotojai. Kartu pažymima labai svarbi internetinės svetainės reikšmė šių ryšių palaikymui (Thompson, 2009)

Apibendrinant visus apibrėžimus galima teigti, kad ryšiai su investuotojais yra specializuota įmonės ryšių su visuomene veiklos dalis, kurios iniciatyva, ryšių palaikymas tarp įmonės ir jos tikslinių grupių finansų pasaulyje, kyla iš įmonės poreikių. Taip pat akcentuojamas internetinės svetainės vaidmuo įmonės RSI efektyviam palaikymui.

Kalbant apie RSI funkcijas, Steven M. Bragg teigia, kad pagrindinė RSI funkcija yra skirta sukurti ir palaikyti aukščiausią kompanijos akcijų kainą. Vis dėlto, apibendrinant galima būtų teigti, kad pagrindinė funkcija užtikrinti aukščiausią kompanijos vertę, o akcijų kaina yra tik viena iš kelių šios vertės išraiškų (Steven M. Bragg, 2009).

Pasiekti aukštą kompanijos vertę, valstybių/regionų atžvilgiu pasiekti ir išlaikyti šalies patikimumą ir patrauklumą padeda įvairus RSI uždaviniai. Apžvelgiamoje teorinėje medžiagoje (Steven M. Bragg, 2009) pateikiami tokie RSI į kompanijas orientuoti uždaviniai, kurie taip pat naudotini kalbant apie šalies kaip investavimo jurisdikcijos RSI:

- **Keisti suvokimą apie įmonę, šalį ar regioną**– jei istoriškai kompanija buvo lyginama su analogiškais kompanijomis, kurių vertė yra mažesnė, RSI bus sunkiau padidinti akcijų kainą virš tos grupės kainų. Vienas sprendimo būdų yra perpozicionavimas į grupę, kurios akcijų kainos didesnės. Nagrinėjant RSI šalies ar regiono atžvilgiu verta jurisdikciją sieti su patikimu, išsivysčiusiu regionu.
- **Padidinti analitikų susidomėjimą** – analitiku nuomonė yra svari priemonės investuotojui apsispręsti, tad paskatinti susidomėjimą iš tam tikro kiekio analitikų yra RSI pagrindinis uždavinys. Vertinant šį RSI uždavinį šalies ar regiono aspektu: palankūs pasaulinių reitingų agentūrų, pasaulinių tinklų auditorių ar teisinių kontorų įvertinimai gerina šalies ar regiono įvaizdį ir skatina investuoti būtent ten.
- **Padidinti geografinę apimtį** – planuoti susitikimus su potencialiais investuotojais į naujus regionus susitinkant su visiškai naujomis analitikų grupėmis, brokeriais,

instituciniai investuotojai ir smulkiais investuotojais. Geografinės apimties didinimas šalies ar regiono atžvilgiu skatina ne tik šalies ar regiono rinkos kapitalizacijos augimą ar diversifikaciją geografiniu atžvilgiu, bet ir įtvirtina patrauklaus finansų centro įvaizdį.

- **Sumažinti akcijų kainų nepastovumą** – nepastovumo būseną yra nenorima, nes atitolina institucinius investuotojus. Nacionalinės ar regiono rinkos nepastovumas ne tik skatina trauktis iš stipriai svyruojančių rinkų, bet ir atbaido galimus potencialius investuotojus.
- **Suvaldyti esamus investuotojus** – RSI gali sumažinti riziką prarasti esamus investuotojus, sukuriant aukštą komunikacijos lygį, suorganizuojant asmeninius susitikimus bei išsiunčiant naujienlaiškius. Nuosekli, savalaikė ir aktuali komunikacija padeda palaikyti ilgalaikius ryšius su esamais investuotojais.

Nagrinėjant RSI veiklą ir uždavinius, galima išskirti keturias pagrindines RSI plėtros tendencijas:

- tinkamos tikslinės investuotojų grupės nustatymas tampa vienu iš svarbiausių veiksmingų RSI faktorių;
- rinkose kotiruojamos kompanijos vis labiau siekia proaktyvių RSI;
- daugėja informacijos atskleidimo ir pateikimo reguliacinių reikalavimų;
- finansų bendruomenė skatina kompanijas tapti skaidresnėmis;
- RSI vidiniai departamentai ar išorinės konsultacijų įmonės siekia įgauti vis didesnę įtaką finansų sektoriaus kompanijose. (Scott, David Meerman, 2008)

Apibendrinant galima teigti, kad RSI yra įvairialypė strateginiais vadybos principais paremta veikla, kuri įgyja vis stipresnes pozicijas komunikacijos valdymo srityje. Organizacijų, tarp jų ir finansinių, plėtra tarptautiniu mastu skatina RSI plėsti veiklos pobūdį ir ieškoti vis naujų galimybių užtikrinti nuoseklų dialogą tarp jau esamų ir potencialių investuotojų bei taip prisidėti prie vertės didinimo. Taip pat ryškėja proaktyvių RSI tendencija.

3.2. Ryšių su investuotojais strategijos kūrimas ir galimos priemonės jai įgyvendinti

Ryšių su investuotojais sritis siekdama užtikrinti aukščiausią vertę siekia įgyvendinti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius bei įvairius įrankius šiems uždaviniams pasiekti. Svarbiausias RSI, kaip ir kitų komunikacijos sričių, elementas yra tinkamai parengta komunikacijos strategija, suplanuoti taktiniai veiksmai bei pasirinktos efektyviausi būdai perduoti informaciją investuotojams ir sulaukti atgalinio ryšio iš jų.

Nagrinėjant RSI komunikacijos strategijos ypatumus, Brian Rafferty (2010), integruotų tarptautinių RSI sprendimų konsultacinės įmonės Tailor Rafferty vadovas nustatė septynis žingsnius suformuojančius efektyvią RSI tarptautinę strategiją:

1 žingsnis: įvertinti investuotojų ir kompanijos (ar informacinės kampanijos) lūkesčius. Efektyviausias būdas – nustatyti tikslus, kurie yra patrauklūs, tiek kompanijai, tiek investuotojams. Thomson Reuters 2009 metais „pirkimo pusės“ (angl. buy-in) apklausa atkleidė, kad investuotojams aktualiausi šie aspektai: augimo potencialas (38%), patrauklus vertinimas (angl. attractive valuation) (34%), stipri vadybos grandis (įvairių lygių) (25%), skaidrumas (22%), geras finansinis balansas (22%), lyderio pozicija rinkoje (19%), tvarus (angl. sustainable) verslo modelis (16%), likvidumas (16%).

Šiame žingsnyje svarbu įvertinti ir investuotojų lūkesčius vadybinei/valdymo grandžiai – investuotojai tikisi, kad kompanija nuolatos pasieks užsibrėžtus tikslus, bus orientuota į verslo rezultatus, suteiks galimybę tiesiogiai bendrauti su vadovybe. Taip pat tikimasi nuoseklaus, aiškaus, strateginiais tikslais paremto informacijos atskleidimo; komunikacija turi nenutrūkti tiek gerai, tiek blogai laikais. Investuotojams-akcininkams svarbu, kad kompanijos valdymas būtų orientuotas į jų, kaip vienu iš kompanijos dalininkų poreikių patenkinimą;

2 žingsnis: nustatyti aiškius, įvertinamus tikslus ir numatyti strategijas jiems pasiekti;

3 žingsnis: suvaldyti vidaus komunikaciją įvairiais lygiais – įtikinti įvairių lygių personalą RSI svarba ir nauda. Šiame žingsnyje vidaus įvairių lygių personalui pristatomi kompanijos RSI tikslai, būdai jiems pasiekti, sėkmingų atvejų pristatymas ir motyvavimas jų pagrindu.

4 žingsnis: sukurti „investavimo“ istoriją ir duomenis (angl. metrics) arba kitaip – suformuoti komunikacijos strategijos „šerdį“ (angl. core). Svarbu sukurti įtikinamą pagrindinę kampanijos žinutę: kiekviena iš komunikuojama žinutė turi kelti pasitikėjimą – būtina pasinaudoti visomis progomis parodyti, kad vykdomi visi įsipareigojimai. Komunikacija turi atskleisti sėkmingai įgyvendinamą kompanijos strategiją bei pakartoti ją (vizija, misija, tikslai). Svarbi ir kompanijos vadovų lygmens stipri motyvacija – jie turi gebėti „kurti“ ir perteikti „strateginę viziją“ tiek finansinėje, tiek nefinansinėje plotmėje. Komunikuojamos informacijos pagrindimui būtina remtis realiais pasiekimais. Taip pat labai svarbu palaikyti tinkamą informacijos lygį su jau esamais investuotojais. Svarbu pažymėti, kad šiame žingsnyje reikia nemažai dėmesio skirti grįžtamajam ryšiui įvertinti: kaip komunikuojamos žinutės vertinamos esamų ir potencialų investuotojų, kokią viešąją nuomonę jos formuoja. Atsižvelgiant į gaunamą grįžtamąjį ryšį, vykdoma komunikacija kinta;

Šiame žingsnyje svarbu pateikti ne tik finansinius duomenis (apyvarta, pelnas, balansas, akcijų vertės kaita ir pan.), bet ir kitus, ne mažiau svarbius duomenis apie: korporatyvinį skaidrumą, valdymą; vadybos bei teikiamų produktų ar paslaugų kokybę – klientų pasitenkinimą jais;

stiprinamą rinkos poziciją; naujų produktų ir paslaugų plėtrą; komunikacijos orientuotos į investuotojus kokybę; taip pat svarbus kompanijos tinklalapis anglų kalba – jame pateikiam informacija turi būti tiksli ir nuolat atnaujinama.

Sukūrus esminę (angl. core) komunikacijos strategijos žinutę, svarbu ją pritaikyti visoms nustatytoms tikslinėms grupėms. Esminė žinutė turi atsispindėti įvairiose RSI priemonėse: pranešimuose spaudoje, prezentacijose, kompanijos tinklalapio RSI dalyje, metinėse ataskaitose, informacinėse medžiagose (angl. fact sheet), taip pat ir kitose kompanijos rinkodaros priemonėse. RSI vykdoma komunikacija turi įtikinamai atsakyti į klausimą – „kodėl investuoti?“

5 žingsnis: užtikrinti sėkmingą investuotojų pasiekimą. Šiam tikslui pasiekti svarbu pažinti ir įvertinti esamus akcininkus, potencialius investuotojus bei juos tinkamai suskirstyti pagal prioritetus - pažinus esamus ir potencialius investuotojus ir juos tinkamai sugrupavus, tampa daug lengviau pritaikyti tinkamą komunikacinę liniją kiekvienai prioritetinei grupei.

6 žingsnis: sukurti ir atnaujinti kontaktų, papildomos informacijos ir susitikimų grįžtamojo ryšio bazę. Tokia duomenų bazė padeda poaktyviai plėtoti santykius su akcininkais bei potencialiais investuotojais. Taip pat padeda apibendrinti poreikį papildomai informacijai.

7 žingsnis: įvertinti RSI pasiektus rezultatus ir apie juos informuoti vadovybę (Rafferty, 2010).

RSI tikslas – nuosekliai formuoti gerą kompanijos reputaciją, tad itin svarbu turėti ir tinkamą krizių valdymo strategiją, kuri apsaugotų nuo gero įvaizdžio sugriovimo (Managing investor relations: strategies for effective communication, 2010).

Efektyviai RSI veiklai taip pat labai svarbu aiškiai žinoti, kokios yra planuojamos komunikacinės strategijos tikslinės grupės, jų poreikiai ir kokie kanalai turi būti išnaudojami jiems pasiekti.

Karen Snedeker (2003) investuotojus skirsto į institucinius ir individualius. Instituciniai apima įvairius fondus (Augimo fondai, indekso fondai, vertės fondai, momentiniai fondai, pelningumo ar pajamingumo fondai, kiekybės fondai, specializuoti (sektoriniai) fondai). Individualūs investuotojai skirstomi į įmonės darbuotojus turinčius akcijų ir kitus individualius investuotojus (Snedeker, 2003).

Atsižvelgiant į šiame moksliniame darbe nagrinėjamus RSI subjektus, t.y šalis ar regionus siekiančius išlaikyti ir pritraukti investuotojus, galima būtų išskirti svarbiausias tikslines auditorijas:

„Pirkimo pusės“ analitikai – šie analitikai dirba valdymo (investicinių fondų ir pensijų fondų) ir mokslinėse tyrimų įmonėse ir yra atsakingi už savo institucijų investicijų portfelius.

Įmonių valdymo tarpininkai (angl. Corporate governance intermediaries) – nepriklausomos organizacijos, vienijančios įvairaus pobūdžio investuotojus. Šios organizacijos rengia moksliniais principais paremtus tyrimus, rengia analitinę medžiagą ir taip teikia pridėtinę vertę savo nariams.

Kredito reitingų agentūroms (angl. Credit rating agency) – šios agentūros vertina, ar įmonės, šalys, regionai yra pajėgios valdyti savo išsiskolinimus, taip pat generuoja patikimumo reitingus. Reitingų agentūrų informacija yra itin vertinama kitų RSI tikslinių grupių.

Investiciniai fondai – plataus profilio investiciniai fondai. Šie fondai gali būti įvairaus dydžio, atviri-uždari, specializuoti, apriboti turto klasių ir pan.

Pramonės analitikai – tai analitikai, kurie atlieka rinkos tyrimus, ypač pramonės segmentuose, siekdami nustatyti rinkos tendencijas, prognozes ir modelius.

Instituciniai investuotojai – tai yra institucijos, paprasti fondai, rizikos draudimo fondai ir pensijų fondai, kurie turi didesnius indėlių kiekius nei pavieniai investuotojai ir yra linkę prekiauti aktyviau. Tad turi didesnę poveikį dėl įtakos rinkos nepastovumui.

„Pardavimo pusės“ analitikai – tai analitikai, kurie analizuoja tam tikros pramonės akcijas ir atlieka išsamius tyrimus, jų ataskaitas. Jie teikia rekomendacijas pirkti, parduoti, arba laikyti akcijas. Šie tyrimai tada teikiami klientams investiciniuose bankuose arba mažmeninės prekybos tarpininkams. „Pardavimo pusės“ analitikai veikia kaip tarpininkai tarp bendrovės bei esamų ir potencialių investuotojų. (Argenti ir Barnes, 2009)

Nagrinėjant tikslines RSI grupes taip pat išryškėja, kad investuotojų pritraukimui ir išlaikymui skirta informacija turi būti orientuojama ir pagal investuotojo tipą: individualus ar institucinis. Instituciniai investuotojai orientuojasi į ilgalaikį ir stabilų augimą. Individualūs yra lankstūs rizikos atžvilgiu, jei pelnas bus didesnis jie linkę prisiimti didesnę riziką.

RSI turi daug priemonių pateikti informaciją suinteresuotoms grupėms. Šiuos priemones gali skirstyti į kategorijas: bazinį lygį, vidutinį, aukštesnio tipo. Bazinės priemonės naudojamos pasiekti bazinio lygio ryšių su investuotojais uždavinius. Atitinkamai kitos priemonės padeda užtikrinti kokybiškesnį ryšio palaikymą. Bazinės priemonės yra šios:

- Kasmetinė ataskaita – iš RSI tikimasi kasmetinės ataskaitos parengimo, kuri rodytų įmonės praėjusių metų rezultatus ir paaiškina praėjusių metų uždavinius bei ateities perspektyvą.
- Kasmetinis susitikimas.
- Valdybos rinkimų organizavimas (angl. proxy solicitation) – įgaliojimų perdavimas.

Bazinės priemonės užtikrina žemiausią ryšių su investuotojais komunikacijos lygį. Įgaliojimo perdavimas ir kasmetinis susitikimas siekia labiau užtikrinti teisingas procedūras, nei padidinti komunikaciją. Metinė ataskaita taip pat tik pateikia informacinę medžiagą apie praėjusius ataskaitinius metus. Siekiant aktyvesnės komunikacijos su investuotojais, RSI pasitelkia ir vidutinio lygmens priemones:

- Pranešimai spaudai – tai priemonė pateikti trumpą informacijos santrauką apie svarbiausius įmonės įvykius. Spaudos pranešimas perduodamas per spaudos tarnybą ar nacionalinės vertybinių popierių biržos informacinę sistemą;
- Tinklapis – RSI kompanijos tinklalapyje gali patalpinti įvairios kokybiškos informacijos, kuri gali būti naudinga investuotojams. Jei bus tinkamai sukurtas ir atnaujinamas, tinklapis gali tapti pagrindiniu informacijos šaltiniu investuotojui.
- Informacinė medžiaga (angl. fact sheet) – tai nedidelės apimties dokumentas, kuriame surašyti naujausi ar aktualiausi faktai apie kompaniją. Faktų lapas dažniausiai talpinamas įmonės tinklalapyje, tačiau gali būti platinamas ir kitais, tiek tradiciniais, tiek elektroniniais komunikacijos kanalais.
- Ataskaita – naujų produktų pristatymas, produkto kūrimo ataskaitos, pajamų rodikliai ir kito tipo naujienlaiškiai, kuriuos vartotojas paprastai gali užsisakyti per internetinį tinklalapį.
- Kalbų transkripcijos (angl. speech transcription) – jei pristatoma svarbi, esamiems ir potencialiems investuotojams aktuali įmonė, šalių, ar regioną atstovaujančio asmens kalba, ji gali būti transkribuojama ir pateikiama viešai prieigai.
- Reklama – reklaminė kampanija siekiant pristatyti investavimo galimybes visiškai naujai grupei potencialių investuotojų. Reikalauja didelio finansinio įnašo iš RSI biudžeto.

Šios vidutinio lygio priemonės skirtos generuoti naują, pasirinktoms tikslinėms grupėms aktualią informaciją ir ją pristatyti investuotojų bendruomenės vertinimui. Šių priemonių trūkumas – jos nėra itin interaktyvios.

Aukščiausio lygio RSI priemonės pasižymi aukštu interaktyvumo lygiu, dažnai įtraukia tiesioginę (angl. face to face) komunikaciją. Taip pat dažnai į šių priemonių taikymą yra įtraukiami aukščiausio lygio vadovai. Išskiriamos šios interaktyvios priemonės siekiant palaikyti ryšį su esamais ir pritraukti potencialius investuotojus:

- Realus arba internetinis susitikimas su potencialiais ir esamais investuotojais (angl. road show arba internet road show) – labiausiai interaktyvi ir efektyvi RSI priemonė. Dažniausiai tai yra pristatomųjų susitikimų ciklas, kurio metu dalyvauja vadovaujančio aukšto lygio atstovai bei už RSI atsakingi asmenys. Kiekvieno susitikimo pranešimas yra pritaikomas pagal susitikimo auditoriją, jos žinias, poreikius. Išlaidos renginių ciklui gali būti didelės, tačiau tokie susitikimai pripažįstami kaip geriausia RSI priemonė su siekiant palaikyti ir formuoti glaudų ryšį su investuotojų bendruomene. Tokius renginių ciklus gali pakeisti ir virtualus susitikimai.

- Investuotojo diena – kompanija kviečia investuotojus ir analitikus į oficialių pristatymų seriją pačioje kompanijoje. Ši priemonė taip pat yra tinkama kalbant, apie renginius investicijas pritraukiančioje šalyje ar regione.
- Konferencinis skambutis (angl. conference call) – einamųjų rezultatų pristatymas ir galimybė užduoti klausimus, į kuriuos atsakoma realiuoju laiku.

Be naudojamų priemonių, svarbi ir besikeičianti komunikuojamos informacijos retorika – finansinė informacija išlieka aktualiausia, tačiau ją papildo naujos sritys, galinčios daryti įtaką vertei ar kompanijos įvaizdžiui. Kaip teigia Argenti P., Barnes, C (2009) šalia finansinių ataskaitų, vis labiau tampa aktuali nefinansinė informacija, kuri lemia investuotojo priimamą sprendimą dėl įmonės pasirinkimo:

- korporacinės strategijos kokybė ir jos įgyvendinimas;
- vadovybės patikimumas;
- inovacijos;
- gebėjimas pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus;
- produktų vystymo veiksmingumas;
- prekės ženklo įvaizdis.

Taigi, nuo finansinių ataskaitų vertinimo, finansų rinkos dalyviai vis daugiau dėmesio pradeda teikti ne, kaip buvo įprasta, finansinėms ataskaitoms, o nefinansinėms įmonės veiklos sritims, kurios taip pat daro įtaką įmonės pelningumui.

Galima teigti, kad atlikta išorinės ir vidinės aplinkos analizė, tikslinių auditorijų įvertinimas, tinkamų tikslų bei uždavinių nustatymas bei pagrindinės žinios pasirinkimas sukuria pagrindą efektyviai RSI komunikacijos strategijai. Tokia strategija apima daugiakanales ir daugialypes priemones tikslams pasiekti ir padeda sukurti abipusiai naudingus santykius su investuotojais, tarp jų ir informuotaisiais investuotojais.

3.3. Internetinės terpės galimybės ir svarba palaikant ryšius su investuotojais

RSI auditorijoms pasiekti naudoja įvairius kanalus, atitinkančius tikslines grupes. Be to, yra nuolat ieškoma efektyvesnių būdų ir technologijų, kurios leistų pagerinti esamus ryšius su investuotojais ir užmegztų ryšį su potencialiais investuotojais.

Vienas iš patogiausių, plačiausiai vartojamų kanalų yra internetinė terpė. Be to, šis kanalas yra vis papildomas naujomis galimybėmis bei įrankiais. Internetinėje terpėje talpinama ne tik tradiciniu formatu esanti informacija (metinės ataskaitos, raportai ir pan.), bet ir kuriamos naujos galimybės betarpiškai pristatyti ir komunikuoti informaciją. Taip pat internetinės terpės dėka

informacija pateikiama interaktyviau ir dažnai labiau pritaikyta atskiroms tikslinėms grupėms, be to, paprasčiau pasiekiami (Geerings, *et al*, 2003).

Informacijos pateikimas esamiems ir potencialiems investuotojams internetu yra operatyvesnis, lankstesnis, dinamiškesnis, gebantis pasiekti plačias bei skirtingas tikslines grupes ir kas yra ypač svarbu verslo sektoriui kainuojantis sąlyginai mažiau (Popa, *et al.*, 2006).

Xiao, Jones and Lymer (2005) išskiria šiuos internetinė terpės privalumus prieš tradicinę terpę teikiant finansinę informaciją: skaitmeninių technologijų panaudojimas; paslaugų teikimo modelio principų perėmimas; kitų ir atsinaujinančių technologijų integravimas į jau naudojamus įrankius; komunikacija gali būti vykdoma tiesiogiai tiek esamuoju laiku (angl. real-time), tiek uždelstuoju (angl. delayed); hipertekstualumas. Internetinė terpė suteikia galimybę komunikuoti įvairiais kanalais daugialypėms auditorijoms. Taip pat komunikacija internete gali būti vienas, dvipusė ar net aprėpti dar daugiau dalijimosi informacija krypti. Svarbu pažymėti, kad internetinė terpė įgalina komunikacija vykdyti įvairiais masto lygmenimis: lokaliu, nacionaliniu, regioniniu ir net globaliu mastu (Xiao, Jones and Lymer, 2005).

Hedlinas (1999) remdamasis internetinės terpės privalumais išskiria tris RSI internete pakopas:

I pakopa. Metinių ir tarpinių ataskaitų pateikimas internete. Kompanijos pateikia aktualią korporatyvinę ir finansinę informaciją (taip pat ir tokius dokumentus kaip balansas, pelno/nuostolio ataskaita ir pan.), ankstesniųjų metų metines ataskaitas, tarpines ataskaitas ar aplinkosauginės/socialinės atsakomybės ataskaitas elektroniniu formatu. I pakopoje internetas naudojamas kaip terpė, naujas kanalas pateikti popierinių formatu egzistuojančius dokumentus. Nors informacija iš esmės gali būti naudinga esamiems ir potencialiems investuotojams, dažniausiai ji nebūna specialiai tam pritaikyta – pateikta sudėtingai, nepatogi dėstymo struktūra.

II pakopa. Pranešimų ir kitos papildomos informacijos pateikimas. Šioje pakopoje yra pateikiami spaudos pranešimai, jų archyvas, įvykių kalendorius, fotogalerija, taip pat organizacinė struktūra, išorinės nuorodos. Pateikiamos informacijos struktūra ir turinys yra pritaikyti esamiems ir potencialiems investuotojams. Taip pat informacija yra surenkama iš įvairių šaltinių. Svarbiausias šios pakopos tikslas – efektyviau patenkinti esamo ar potencialaus investuotojo informacinius poreikius.

III pakopa. Išskirtinės internetinės terpės galimybės, įgalinančios pasiekti investuotojus būdais, kurių negali suteikti tradiciniai komunikacijos kanalai. Išskirtiniai RSI kanalai internetinėje terpėje gali būti įvairių formų.

Informacijos pristatymo privalumai internetinėje terpėje. Internetu talpinama informacija gali būti pristatoma naudojant įvairias technologijas, informacija gali būti hipertekstiška, integruota vidinė paieškos sistema. Taip pat gali būti naudojamas „sausainukų“ (angl. „cookie“) panaudojimo metodas, kai internetinėje terpėje, pvz. tinklalapyje informacija pritaikoma pagal lankytojo

poreikius. Šiam aspektui būdinga: informacijos pateikimo daugiaformatiškumas, galimybė rinktis įvairius laikotarpius bei galimybė rinktis pageidaujama informacijos kalbą.

Tiesioginis kontaktas elektroniniu paštu arba elektroninių paštų sąrašais. Suteikiama galimybė investuotojams ar kitiems suinteresuotiems asmenims tiesiogiai kontaktuoti su RSI darbuotojais ar kitais atsakingaisiais asmenimis. Atnaujinama informacija (pvz. naujienlaiškis) periodiškai arba nuolat persiunčiama suformuotais elektroninio pašto adresatų sąrašais, galima užsisakyti RSS paslaugą. Šie sąrašai formuojami tinklalapio lankytoji užsiregistravus papildomai informacijai gauti. Taip pat suteikiama galimybė gauti informaciją tiesiogiai, esamuoju laiku (angl. on-line). Siekiant palengvinti informacijos paiešką formuojami D.U.K klausimynai, integruojamos patogios paieškos sistemos.

Susitikimų, svarbių renginių vaizdo ir garso įrašų talpinimas, tiesioginės diskusijų, konferencijų transliacijos. Suteikiama galimybė naudotis vaizdo ar garso įrašais, kuriuose yra užfiksuotos svarbios atstovų kalbos, pristatymai ir pan. Taip pat lankytoji gali būti suteikiama galimybė dalyvauti tiesioginėse konferencijose, diskusijose.

Naujausia RSI tendencija internetinėje terpėje – socialinių tinklų, tokių kaip www.facebook.com, ar Twitter bei tinklaraščių integravimas ir panaudojimas betarpiškai komunikacijai plėtoti. Dažnai tokia komunikacija yra greitesnė, paprastesnė, užkabinanti ieškoti papildomos informacijos. Taip pat tokia forma pateikiama lankstesnė, daugiau nuomonę išreiškianti informacija.

Reikia atsižvelgti, kad naujų technologijų ir tendencijų naudojimas turi būti vykdomas pagal nustatytą strategiją, taktiką ir normas, kitu atveju tai gali tapti nekontroliuojamu informacijos kanalu, turinčiu aktyvią komentavimo galimybę.

Svarbiausia - kruopščiai išanalizuoti tikslines auditorijas, įvertinti jų naudojamus informacijos gavimo kanalus ir suprasti kokias platformas ir įrankius jie naudoja gauti reikiamai informacijai. Tai padės nuspręsti, kokia komunikacijos strategija remtis pradedant naudoti atitinkamą platformą ir siekiant maksimalaus efekto įvertinant perduodamą pranešimą.

Vis dėlto, efektyvios komunikacinės strategijos dėmesys turi būti nukreiptas ne į formą, o į pranešimo turinį, kuris turi būti aiškiai ir įtaigiai perteiktas tikslinėms auditorijoms.

Apibendrinant pastebima, kad RSI veikla tampa vis labiau proaktyvesnė, o internetinė terpė suteikia puikias galimybes aktyviai vykdyti komunikaciją, be to, yra patogus ir gana pigus būdas operatyviai ar net tiesiogiai informuoti investuotojus.

Kuo internetinis tinklalapis ar apskritai informacijos pateikimas internetinėje erdvėje yra interaktyvesnis, tuo daugiau atsiranda galimybių ne tik išlaikyti esamo investuotojo dėmesį, bet ir pritraukti naujus investuotojus. Svarbu pabrėžti, kad išorinis spindesys (patrauklumas, interaktyvumas ir pan.) neturi užgožti pateikiamos informacijos reikšmingumo ir naudingumo.

Taip pat, atsižvelgiant į vis populiarėjančių socialinių tinklų reikšmę RSI veiklai, būtina pabrėžti, kad šių naujų kanalų teikiamas interaktyvumas skatina įvertinti ir galimas neigiamas pasekmes – itin greita informacijos sklaida sumažina galimybes ją tinkamai kontroliuoti.

Apibendrinant skyrių galima teigti, kad svarbu valdyti RSI komunikaciją remiantis ilgalaikiais strateginiais tikslais, nuolat (tiek pakilimo, tiek kriziniais laikotarpiais) palaikyti komunikacijos nuoseklumą, tuo pačiu užtikrinti komunikuojamos informacijos aktualumą įvairioms tikslinėms grupėms ir siekti, kad informaciją būtų pateikiama patogiausiais ir efektyviausiais kanalais bei priemonėmis. Taip pat būtina daug dėmesio skirti kompanijos internetiniam tinklalapiui, atsižvelgiant į šios RSI priemonės potencialias galimybes, aprėpiančias daugiaformatiškumą, daugiafunkciškumą bei interaktyvumą. Šią priemonę reikia aktyviai plėtoti kartu su tiesiogine (angl. face-to face) komunikacija.

Integruotos strateginės komunikacijos mastu taikomi RSI strateginiai principai bei priemonės įgalina efektyviai komunikuoti su esminio šio darbo tikslinė auditorija – informuotaisiais investuotojais, turinčiais specifinių komunikacinių poreikių, nulemtų jų pasirinktų investicijų pobūdžio.

4. INTEGRUOTOS STRATEGINĖS KOMUNIKACIJOS SU INFORMUOTAISIAIS INVESTUOTOJAIS STRATEGIJOS REKOMENDACIJOS

4.1. Ekspertų nuomonės dėl efektyvios integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais praktikos aspektų tyrimas

Siekiant išsiaiškinti, kokie komunikacijos elementai įgalina efektyvų integruotos strateginės komunikacijos, užmezgant ir plėtojant ryšius su informuotaisiais investuotojais, įgyvendinimą, atliktas pusiau struktūrinis interviu su Lietuvos ir užsienio šalių specialistais, kurių darbas yra susijęs su finansų rinkų plėtros skatinimu bei investicinių galimybių viešinimu savo šalyse.

Tyrimo objektas – integruota strateginė komunikacija su informuotaisiais investuotojais.

Tyrimo tikslas – išnagrinėti efektyvios integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais praktikos aspektus, įgalinančius pritraukti tiesiogines užsienio investicijas.

Tyrimo metodas. Darbo tyrimas yra paremtas kokybinio tyrimo metodu. Ekspertų apklausa buvo pasirinkta, norint gauti kompetentingą ir įvairiapusę nuomonę. Visi ekspertai buvo pasirinkti tikslingai, siekiu įvairiapusiškai ir teisingai įgyvendinti užsibrėžtą tikslą. Pusiau struktūrinis interviu buvo rengiamas ir atliekamas, remiantis nustatyta metodika (Kardelis, 2007).

Ekspertų atranka. Tyrimui ekspertai atrinkti remiantis jų veiklos pobūdžiu ir kompetencijomis. Vertinant pasirinktų ekspertų kvalifikaciją svarbu pabrėžti, kad visi parinkti ekspertai savo srityse turi sukaupę didesnę nei 10 m. patirtį, kai kurie iš jų peržengia 20 m. turimos patirties ribą. Visi ekspertai dirba aukščiausiam vadovų lygmenyje. Tyrimui parinkti ne vien tik nacionaliniai ekspertai, o taip pat ir iš Liuksemburgo bei Maltos.

Šiuo metu Liuksemburgas yra pagrindinis finansinis centras Europoje bei viena iš pirmaujančių jurisdikcijų pagal užsienio fondų valdytojų pritraukimą iš viso pasaulio. Kita šalis – Malta, remiantis 2008 metų Global financial centres index report duomenimis yra vertinama kaip vienas iš sparčiausiai besiplečiančių finansų sektoriaus centru pasaulyje. Tad šių šalių ekspertų informacija yra itin svarbi, siekiant išnagrinėti efektyvias komunikacijos praktikas pritraukiant informuotuosius investuotojus.

Iš viso atlikti 7 interviu, žemiau pateikiamas ekspertų aprašas, nurodant jų atstovaujama sritį, šalį bei darbo patirtį:

3 lentelė. Ekspertų aprašo lentelė

| Kodas | Atstovaujama sritis | Šalis | Darbo patirtis |
|-------|--|---------------|-------------------|
| EK1 | Finansų rinkos priežiūra ir reguliavimas | Lietuva | Daugiau nei 10 m. |
| EK2 | Finansų rinkos priežiūra ir reguliavimas | Lietuva | Daugiau nei 10 m. |
| EK3 | Finansų rinkos priežiūra ir reguliavimas | Liuksemburgas | Daugiau nei 20 m. |
| EK4 | Investicinių patrauklumą skatinanti ir viešinti organizacija | Liuksemburgas | Daugiau nei 10 m. |
| EK5 | Investicinių patrauklumą skatinanti ir viešinti organizacija | Malta | Daugiau nei 20 m. |
| EK6 | Finansų rinkos priežiūra ir reguliavimas | Malta | Daugiau nei 20 m. |
| EK7 | Investicinių patrauklumą skatinanti ir viešinti organizacija | Lietuva | Daugiau nei 14 m. |

Tyrimas buvo atliktas 2011 m. kovo-balandžio mėnesiais. Interviu metu ekspertams buvo pateikti 5 atviri klausimai (žr. priedą nr. 1) sudaryti siekiant išsiaiškinti efektyvias praktikas pritraukiant informuotuosius investuotojus, o per juos ir tiesiogines užsienio investicijas į šalį. Interviu su ekspertais metu gauta informacija struktūrizuota į šias temas, atspindinčias interviu metu pateiktus klausimus:

1. esminiai veiksniai skatinantys informuotuosius investuotojus investuoti į konkrečią šalį;
2. finansų rinką reguliuojančios bei prižiūrinčios institucijos vaidmuo, siekianti pritraukti investicijas;
3. investicinių galimybių į šalį viešinimą ir skatinimą efektyviausiai vykdamas subjektas;
4. efektyviausios ryšių užmezgimo ir palaikymo su informuotaisiais investuotojais priemonės;
5. pagrindiniai barjerai siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus;
6. baigiamosios rekomendacijos.

Šių temomis paskirstytų išvalgų apibendrinimas leidžia įvertinti efektyvią integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais praktiką ir ją papildyti integruotos strateginės komunikacijos modelio etapus.

Siekiant išsiaiškinti, kokie esminiai veiksniai skatina informuotuosius investuotojus rinktis tam tikras šalis ir jose investuoti, ekspertams užduotas klausimas:

1. Kokie, jūsų nuomone, yra esminiai veiksniai skatinantys informuotuosius investuotojus investuoti į konkrečių šalių?

Kaip vieną iš esminių veiksnių visi apklausti ekspertai nurodė šalies ir jos finansų rinkos stabilumą. EK5 pateikė platesnį požiūrį ir nurodė, kad, siekiant pritraukti tarptautines užsienio investicijas, svarbu orientuotis į šiuos, informuotųjų investuotojų sprendimams įtaką darančius veiksnius: 1) šalies vyriausybės palaikymas per investicijas skatinančius projektus; 2) operatyvus ir geranoriškas finansų rinką reguliuojančios ir prižiūrinčios institucijos bendradarbiavimas su rinkos dalyviais; 3) kvalifikuoti ir kompetentingi žmogiškieji resursai, ypač tiesioginiame finansų sektoriuje; 4) investavimo kaina: investicinių procesų vykdomų konkrečioje šalyje įkainiai, kurie turi būti konkurencingi savo pasirinktame regione, ar investavimo tipo nišoje; 5) stabilus ir išplėtotas finansinis sektorius; 6) gyvenimo šalyje kokybė; 7) patraukli mokestinė aplinka; 8) kalbinis privalumas, svarbu visą informaciją teikti informuotojo investuotojo kalba, plačiausiai vartojama – anglų kalba.

Ekspertas EK3 atkreipė dėmesį ir į tai, kad siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus itin svarbus bendras šalies žinomumas, nuosekli finansų rinkos plėtra bei gera bendra reputacija. Taip pat jis pabrėžė, santykių su informuotaisiais investuotojais užmezgimas ir palaikymas yra ilgalaikis procesas, reikalaujanti pastovaus susitelkimo. Šiai nuomonei antrino EK5, teigdamas, kad šis aspektas yra itin svarbus toms šalims, kurių finansų rinka tik pradeda sparčiai plėtotis ir kurios neturi ilgametės brandžios finansų rinkos ir investicijų į ją pritraukimo patirties. Anot šio eksperto, informuotieji investuotojai visų pirma turi sužinoti apie pačios šalies privalumus ir tada jau galima pereiti prie konkrečių investicinių galimybių patrauklumo.

Ekspertas EK7 nurodė, kad svarbu ne tik bendras esminių sričių patrauklumas – šalis, siekianti pritraukti informuotuosius investuotojus, turėtų išsiryntinti savo specifinius privalumus, kuriais ji galėtų išsiskirti iš kitų, dėl tarptautinių užsienio investicijų konkuruojančių šalių.

Ekspertai EK1 ir EK2 pabrėžė, kad informuotiesiems investuotojams itin aktualu, kad investicijas siekiančioje pritraukti šalyje vykdomas reguliavimas yra lankstus bei išsiskiriantis geresnėmis nei kitose regiono šalyse sąlygomis.

Siekiant išsiaiškinti, koks šalies ir finansų rinką reguliuojančios bei prižiūrinčios institucijos vaidmuo yra priimtinas, siekiant pritraukti investicijas, ekspertams užduotas klausimas:

2. Koks turėtų būti šalies ir finansų rinką reguliuojančios bei prižiūrinčios institucijos vaidmuo, siekianti pritraukti investicijas?

Ekspertai EK1 ir EK2 pažymėjo, kad finansų rinkos priežiūros ir reguliavimo institucija gali paskatinti iniciatyvą, kuria siekiama integruotai ir strategiškai viešinti šalies investicines galimybes ir užmegzti bei palaikyti ryšį su informuotaisiais investuotojais.

Vis dėlto visi ekspertai vienareikšmiškai sutarė, kad šalies finansų rinką reguliuojanti ir prižiūrinti institucija neturėtų vykdyti jurisdikcijos viešinimo veiklos, siekiant išvengti interesų konflikto, ir tai perleisti specialiai tam įkurtai organizacijai.

Eksperto EK3 teigimu, finansų rinkos priežiūros institucija viešinimo funkcijų neturėtų vykdyti, siekiant išvengti galimo interesų konflikto tarp reguliavimo funkcijų ir viešinimo funkcijų.

Tačiau EK3 pabrėžė, kad institucija turi operatyviai teikti informaciją apie informuotiesiems investuotojams aktualius reguliavimo pokyčius ir reaguoti į rinkos poreikius, taip siekiant gerinti bendrą reguliavimo aiškumą, kartu didinti šalies investavimo jurisdikcijos patrauklumą. Reguliavimo ir priežiūros institucija turi noriai bendradarbiauti organizacijomis, kurios viešina šalį ir skatina pritraukti investicijas: teikti aktualią informaciją, dalyvauti tarptautiniuose seminaruose, konferencijose ir pan.

Taip pat beveik visi ekspertai pažymėjo, kad tos šalys, kuriose finansų rinkos priemonių reguliavimas ir priežiūra yra vykdomi integruotai, t.y. suformuota viena visą finansų sektorių prižiūrinti institucija, tampa patrauklesnės investicijų pritraukimo atžvilgiu. Tai lemia „vieno langelio“ principo, t.y. procedūrų supaprastinimo įgyvendinimą, o tai yra itin aktualu siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus.

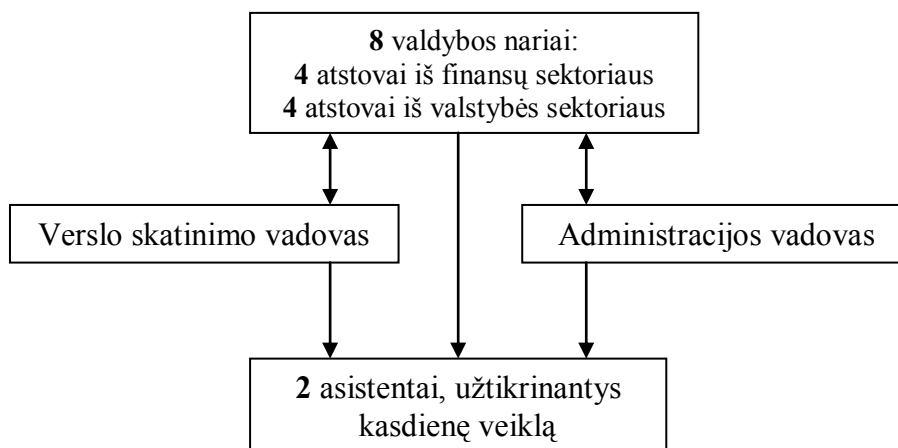
Siekiant išsiaiškinti, kokio pobūdžio subjektas efektyviausiai vykdytų šalies ir jos finansų rinkos viešinimą ir informuotųjų investuotojų pritraukimą, ekspertams užduotas klausimas:

3. Koks subjektas galėtų efektyviausiai vykdyti investicinių galimybių į šalį viešinimą ir skatinimą?

Eksperto EK3 teigimu, jurisdikcijos viešinimą, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus turi vykdyti vyriausybės ir rinkos dalyvių suformuotos bendros organizacijos, tokios kaip: „Luxembourg for finance“ (www.lff.lu) bei „Association of the Luxembourg fund industry“ (www.alfi.lu), „Finance Malta“ (www.financemalta.org) ir pan.

Iniciatyva kurti tokio pobūdžio organizacijas turi kilti tiek iš valstybės, tiek iš finansų rinkos atstovų. Ekspertas EK5 kaip vieną iš efektyvių tokios organizacijos struktūros pavyzdžių, nurodė „Finance Malta“ organizacijos struktūrą:

4 lentelė: Efektyvios organizacinės struktūros siekiant pritraukti informuotųjų investuotojų investicijas pavyzdys, pagal „Finance Malta“ organizacinę struktūrą:



Anot eksperto EK5, tokia organizacinė struktūra yra efektyvi, kai į vykdomą veiklą taip pat įsitraukia finansų rinkos atstovai (visapusiškas informacijos teikimas) bei dauguma komunikacijos ir palaikomųjų paslaugų vykdomos išorės resursais.

Atskiros organizacijos formavimas taip pat suteikia galimybę integruotai bei strategiškai formuoti vieningą šalies, siekiančios pritraukti informuotųjų investuotojų vykdomas investicijas, prekės ženklo įvaizdį ir taip koncentruotis į tikslinę viešinimo veiklą, skatinant pritraukti investicijas.

Tuo pačiu tokia organizacinė struktūra leidžia panaudoti tiek vyriausybės, tiek finansų rinkos dalyvių sukauptą patirtį ir kompetencijas (angl. know-how).

EK4 pritarė, kad siekiant integruoti strateginės komunikacijos veiklas ir pasauliniu mastu komunikuoti vieningą informaciją apie šalies privalumus ir galimybes, turi būti formuojama atskira institucija. Taip pat ekspertas paantrino EK5, teigdamas, kad efektyviausias tokios organizacijos pobūdis, yra tada, kai ji yra sudaryta tiek iš valstybinio sektoriaus atstovų, tiek iš finansų rinkos atstovų. Ekspertas pažymėjo, kad siekiant tinkamo atstovavimo, proporcijos turėtų būti tolygios.

Siekiant išsiaiškinti efektyviausias praktikas ir priemones ryšių užmezgimo ir palaikymo su informuotaisiais investuotojais srityje, ekspertams užduotas klausimas:

4. Kokios, jūsų nuomone, efektyviausios ryšių užmezgimo ir palaikymo su informuotaisiais investuotojais priemonės?

Kaip efektyviausias ryšių užmezgimo ir palaikymo su informuotaisiais investuotojais priemonės ekspertai nurodė kelias esmines priemones ir būdus.

Pirmoji priemonė – tiesioginė komunikacija su informuotaisiais investuotojais ir kitomis, jų sprendimams įtaką galinčiomis daryti tikslinėmis auditorijomis, organizuojant įvairius aukšto lygio seminarus ir konferencijas, išvažiuojamuosius renginius (angl. road show); taip pat rengiant asmeninius susitikimus su tikslinio regiono ar šalies finansų rinkos atstovais: fondų valdytojais, teisininkais, auditoriais ir pan. Remiantis šiomis tiesioginės komunikacijos priemonėmis, svarbu ne tik pristatyti šalį ir jos investicines galimybes, bet ir ryšius, t.y. suformuoti ryšių tinklus (angl. network) su tikslinių šalių informuotaisiais investuotojais ir asmenimis, kurie gali turėti įtakos informuotųjų investuotojų sprendimams.

Antroji priemonė – interaktyvus šalį ir jos investicines galimybes pristatantis tinklalapis. Visi ekspertai sutartinai šią priemonę nurodė kaip efektyvią interaktyvaus komunikavimo su informuotaisiais investuotojais priemonę.

Tinklalapyje turėtų būti pateikiama visa aktuali informacija apie šalį ir jos finansinio sektoriaus situaciją, užtikrinant įvairaus lygio informacinius informuotųjų investuotojų poreikius. Tarp jų bazinius informacinius poreikius, kai internete talpinama informacija, kuri rengiama ir popieriniu formatu. Tinklalapyje turi būti pateikiama visa reikalinga finansinė informacija tiek ataskaitų formatu, tiek kaip trumpa informacinė medžiaga.

Taip pat ekspertai EK4 ir EK5 tokiame tinklalapyje rekomendavo teikti informaciją apimančią ne tik teisinį, mokestinį reguliavimą, ar informacinę medžiagą apie teikiamas paslaugas ir produktus, bet ir lengvesnę informaciją, kuri pristatytų šalies ypatumus, jos socialinį-kultūrinį gyvenimą. Ekspertai nurodė, kad atsižvelgiant į informuotųjų investuotojų specifiką, kai investuojama ilguoju laikotarpiu, svarbu ne tik finansinė informacija ir galimybės, bet ir pačios šalies gyvenimo sąlygų patrauklumas.

Šalies investicines galimybes komunikuojančiame tinklalapyje itin svarbu palaikyti nuolatinį aktualios informacijos atnaujinimą, daug dėmesio skirti naujienu pateikimui, jų išsaugojimui ir paprastai ir aiškiai paieškos sistemai. Taip vartotojai gali paprastai bei patogiai surasti juos dominančią informaciją. Talpinamas įvykių kalendorius bei darbotvarkės leidžia esamiems ir potencialiems investuotojams susidaryti sąrašą datų ir vietų apie ateinančius įvykius, kurie gali būti jiems aktualūs.

Taip pat itin svarbu, kad informacija tokiame tinklalapyje būtų teikiama įvairiais formatais, užtikrinta galimybė tiesiogiai kontaktuoti bei užduoti klausimus, gauti periodiškai atnaujinamą informaciją. Kaip naujausias tendencijas tokių tinklalapių srityje, ekspertai EK4, EK5 ir EK7 nurodė naujųjų medijų integravimą bei galimybę tiesiogiai stebėti internetinius seminarus (angl. webinar) bei kitas transliacijas (angl. podcast).

Trečioji priemonė – organizacijos, viešinančios šalį ir jos investicines galimybes, atstovybių tikslinėse šalyse steigimas. Anot ekspertų, ši priemonė įgalina betarpiškai užmegzti ryšį su tikslinės šalies informuotaisiais investuotojais ir nuolatos tokių ryšį palaikyti, suteikiant jiems aktualią informaciją bei praktinę pagalbą. Taip pat leidžia sparčiau susipažinti su šalies specifika ir vykdyti proaktyvią komunikaciją.

EK4 ir EK5 išskyrė proaktyvios komunikacijos svarbą su žiniasklaidos atstovais, ypač tikslinių regionų šalyse.

Siekiant išsiaiškinti pagrindinius trukdžius efektyviai komunikacijai su informuotaisiais investuotojais, ekspertams užduotas klausimas:

5. Kokie, jūsų nuomone, pagrindiniai barjerai, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus?

Ekspertų EK1, EK2, EK3 ir EK6 nuomone, esminiai trukdžiai pritraukiant informuotuosius investuotojus į šalį yra nepatrauklus šalies finansų rinkos reguliavimas, nekonkurencinga mokesstinė bei teisinė aplinka.

EK4, EK5 ir EK7 be šio fundamentalaus trukdžio pažymėjo ir tai, kad šaliai, pritraukti investicijas iš informuotųjų investuotojų gali trukdyti nepakankamas žinomumas ar susiformavęs nepatrauklus įvaizdis – tokiu atveju bus pasirenkamos žinomesnės ir labiau patrauklų įvaizdį turinčios regiono šalys ar apskritai itin gerą reputaciją turintys tarptautiniai finansų centrai (pvz. Liuksemburgas), nors jų reguliacinė, mokesstinė bei teisinė aplinka būtų mažiau patraukli.

EK5 kaip vieną iš trukdžių viešinant investicines galimybes nurodė finansavimo trūkumą bei galimą menką vyriausybės įsitraukimą ar pasipriešinimą finansų rinkos atstovams. Anot šio eksperto, investicijų pritraukimas per informuotuosius investuotojus turėtų būti vertinamas kaip strategiškai svarbus šaliai uždavinys.

Apibendrinant svarbu pažymėti, kad visi ekspertai nurodė, jog visos vykdomos komunikacijos veiklos, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus, turi būti integruotos į vieningą komunikacijos strategiją. Nuosekliai vykdoma integruota komunikacijos strategija leidžia kurti taip pat nuoseklų bei patikimą, o tuo pačiu ir patrauklų šalies ir jos investicinių galimybių įvaizdį.

4.2. Integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais rekomendacijos

Remiantis suformuotu integruotos strateginės komunikacijos modeliu (žr. 1.3. skyrelį) ir interviu su ekspertais duomenimis, parengtos integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijos. Svarbu pažymėti, kad strategija orientuota į investicijų į šalį pritraukimą per informuotuosius investuotojus. Pateikiamos rekomendacijos gali būti naudingos šalies organizacijų atstovams, kurie siekia pritraukti tiesiogines užsienio investicijas. Informuotieji investuotojai yra viena iš pagrindinių tikslinių auditorijų, atsižvelgiant į jų vykdomų ilgalaikių investicijų specifiką.

Situacijos analizė

Pirmasis integruotos strateginės komunikacijos etapas, suteikiantis vertingos kontekstinės informacijos ir įgalinantis tinkamai pasirengti strategijos planavimo etapui – situacijos analizė.

Strateginės analizės etape, siekiant įvertinti šalies viešinimo galimybes ir grėsmes, analizuojami išoriniai bei vidiniai veiksniai. Analizės metu išgryninami esminiai konkurenciniai šalies pranašumai.

1. Išorinės aplinkos analizė. Vertinama dabartinė šalies situacija pritraukiant tiesiogines užsienio investicijas, identifikuojamos esminės bendrosios tarptautinių investicijų traukos tendencijos tiek pasauliniu, tiek šalies mastu. Taip pat įvertinami pagrindiniai regioniniai konkurentai potencialiai orientuoti į tas pačias informuotųjų investuotojų grupes.
2. Vidinės aplinkos analizė. Šiame analizės etape nagrinėjamas šalies patrauklumas naudojantis stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių metodu (SSGG). Tokiu būdu išgryninami esminiai šalies privalumai ir atskleidžiami silpnieji bei potencialią grėsmę keliantys šalies aspektai. Vykdamas vidinės aplinkos analizės etapą reikia atsižvelgti į tarptautinių investicijų pritraukimui itin svarbias sritis, tokias kaip: rinkos dydis ir ypatumai, žmogiškieji resursai (kvalifikacija ir kompetencija, produktyvumas), infrastruktūra (logistinės galimybės), komunikacinė infrastruktūra, verslo aplinka, mokestinė ir reguliacinė aplinka, tarptautinis žinomumas, investicinės galimybės (investicinis šalies klimatas), ištekliai ir pan.

Idealiu atveju gauti vidinės aplinkos analizės rezultatai palyginami su pagrindinių konkurentų rezultatais atitinkamose srityse, būtinai įvertinant tų šalių vykdomą šalies viešinimo strategiją.

Siekiant išgryninti efektyvias viešinimo taktikas, galima atlikti informuotųjų investuotojų pritraukimo srityje pirmaujančių šalių atvejo analizes.

Šiame strateginės analizės etape taip pat įvertinamos įtakos integruotos strateginės komunikacijos procesui galinčios turėti interesų grupės.

Atlikus išsamią strateginę analizę, identifikuojamos esminės situacijos problemos ir nustatomi galimi sunkumai. Tokia analizė leidžia pereiti prie strategijos planavimo etapo, kuriame atsižvelgus į analizės metu gautus duomenis, bus planuojama integruota strateginė komunikacija.

Tinkamai atlikta šalies situacijos analizė taip pat leidžia nustatyti esminius privalumus, kurie gali būti plačiai komunicuojami, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus. Taip pat svarbu įvertinti šalies konkurencinę padėtį, išnagrinėjant privalumus ir trūkumus platesniame kontekste – tokia atlikta analizė, strategijos planavimo metu leis nustatyti tinkamą šalies pozicionavimą, t.y. esminę komunikacinę žinutę, kuri pritrauktų informuotuosius investuotojus.

Strategijos planavimas

Strategijos planavimo etape suformuojamas ilgalaikės integruotos strateginės komunikacijos tikslas, uždaviniai tikslui pasiekti bei nustatomos pagrindinės tikslinės auditorijos. Taip pat išgryninama esminė komunikacijos žinutė (angl. key-message) arba kitaip, nustatomas šalies pozicionavimas. Prieš tai atlikta situacijos analizė leidžia nustatyti dabartinę šalies padėtį ir sąmoningai ar nesąmoningai komunicuojamą įvaizdį. Pozicionavimas įgalina sąmoningai formuoti šalies veiklos ir komunikacijos kryptį.

Siekiant tinkamai nustatyti integruotai strateginei komunikacijai keliamą tikslą vertėtų pasinaudoti SMART (angl. **s**pecific, **m**asurable, **a**ttainable, **r**elavant, **t**imely) metodu, t.y. tikslas turėtų būti konkretus, išmatuojamas, pasiekiamas, prasmingas ir apribotas laike.

Visų pirma, planuojant strateginę komunikaciją, reikia nustatyti tikslinius regionus, kurių informuotuosius investuotojus bus siekiama pritraukti.

Nustačius tikslinius regionus, pereinama prie išorinių ir vidinių tikslinių auditorijų. Išorinės tikslinės auditorijos skirstomos į: „naudos gavėjus“, informuotųjų investuotojų atveju – sprendimų priėmėjus; „interesų grupes“, kurios suskaidomos į „tarpininkus“ – taip apibrėžiamos tos grupės, kurios gali atlikti informacijos sklaidos funkcijas, ir į „partnerius“ – grupes, kurios dalyvaudamos procese gali gauti tiesioginę naudą sau ar atstovauja tokią naudą galinčius gauti subjektus.

Taip pat išskiriamos vidinės tikslinės auditorijos. Tai gali būti integruotą strateginę komunikaciją vykdančių organizacijų darbuotojai ir pan.

Svarbu išskirti specifinę tikslinę auditoriją – viešosios nuomonės formuotojus, t.y. žiniasklaidos atstovus. Atsižvelgiant į tarptautinį informuotųjų investuotojų aspektą, ypatingas

dėmesys skiriamas tikslinių auditorijų žiniasklaidos priemonėms, tiek tradicinėms, tiek internetinėms.

Strateginio planavimo dalyje taip pat nustatoma esminė integruotos strateginės komunikacijos kampanijos metu platinama žinutė ir jos komunikavimo tonas, atsižvelgiant į tikslinį regioną.

Strategijos įgyvendinimas

Šioje darbo dalyje nagrinėjama strategijos įgyvendinimo dalis, kurios metu, siekiant įgyvendinti nustatytą strateginį tikslą ir uždavinius, parenkamos strateginės priemonės, komunikacijos turinys, pateikiamas taktinis veiksmų planas, grafikas bei biudžetas.

Siekiant tinkamai integruoti vykdomą strateginę komunikaciją tarpfunkcinio proceso planavimo aspektu, rekomenduojama suformuoti viešojo ir privataus intereso organizaciją, sudarytą iš vyriausybės ir rinkos dalyvių kuri koordinuotų vykdomą komunikaciją.

Ekspertų teigimu, atskiros organizacijos formavimas suteikia galimybę integruotai bei strategiškai formuoti vieningą šalies, siekiančios pritraukti informuotųjų investuotojų vykdomas investicijas, prekės ženklo įvaizdį ir taip koncentruotis į tikslinę viešinimo veiklą, skatinant investicijų pritraukimą.

Remiantis ekspertų nuomone, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus, į naudojamų priemonių spektrą turi būti įtraukiamos šios efektyvios priemonės: tiesioginė komunikacija su informuotaisiais investuotojais ar jų sprendimams įtakos turinčiomis tikslinėmis auditorijomis, siekiant užmegzti ilgalaikius ryšius, interaktyvus šalį ir investicines galimybes joje pristatantis tinklalapis, tiesioginis atstovavimas tiksliniuose regionuose, įsteigiant investicines galimybes viešinančios organizacijos atstovybes tikslinėse šalyse.

Kaip tiesioginę komunikaciją galima vertinti dalyvavimą tarptautiniuose finansų sektoriaus temas nagrinėjančiuose seminaruose, konferencijose; specialius išvažiuojamuosius renginius, skirtus pristatyti šalį ir investicines galimybes joje (angl. roadshow).

Interaktyvus šalį ir investicines galimybes joje pristatantis tinklalapis turi patenkinti visų trijų pakopų (pagal Heidlin, žr. 3.3. skyrelį) informacinius poreikius.

Vienas iš strateginę komunikaciją integruojančių aspektų – sudėtinė integruota komunikacija. Šis aspektas skatina vykdyti nebe standartizuotą, o kiekvienai tikslinei auditorijai pritaikytą komunikacinę žinutę. Vis dėlto, nors strategijos įgyvendinimo metu kiekvienai tikslinei auditorijai (informuotiesiems investuotojams, ar jiems įtaką turinčioms interesų grupėms) galima parinkti skirtingus kanalus bei komunikacijos toną, tačiau esminė komunikuojama žinia, turėtų išlikti nepakeitusi savo prasmės.

Strategijos įvertinimas

Strategijos įvertinimas yra tiesiogiai susijęs su strategijos tikslais ir padeda atsakyti į klausimą: ar strategijoje nustatyti tikslai ir uždaviniai yra pasiekti. Svarbu priminti, kad komunikacijos strategijai nustatyti tikslai ir uždaviniai turi būti realūs, aiškūs bei išmatuojami.

Informacijos tikslų efektyvumui vertinti dažnai naudojami kiekybiniai metodai, pvz. kiek per atitinkamą laikotarpį žiniasklaidos priemonėse pasirodė tiksliniai ar platinamos informacijos inicijuoti pranešimai. Taip pat gali būti renkama statistinė informacija apie apsilankiusiuosius renginiuose, ar pasisiuntusius informacinę medžiagą iš tinklalapio ir pan. Vertinant komunikacijos sklaidą kokybiniu aspektu nagrinėjama, kokiam kontekste minimi komunikuojamos informacijos aspektai. Motyvacinių tikslų pasiekimas vertinamas pagal užimamos rinkos dalies padidėjimą, pritrauktų tikslinių auditorijų skaičių ir pan.

Siekiant įvertinti kaip efektyviai yra vykdomas strateginio planavimo etape nustatytas tikslas, prieš informacinės kampanijos pradžią ir kas dvejus metus po to rekomenduojama vykdyti tikslinių auditorijų nuomonių tyrimus. Šiuo atveju tai būtų informuotųjų investuotojų ir jų veiklą įgalinančių interesų grupių nuomonės pokyčio nagrinėjimas.

Atsižvelgiant tai, kad šios integruotos strateginės komunikacijos rekomendacijos yra orientuotos į informuotuosius investuotojus, kurie tiesiogiai investuoja į atitinkamas šalis, siekiant įvertinti vykdomos komunikacijos strategijos efektyvumą, rekomenduojama stebėti motyvacinių tikslų rodiklių kaitą, t.y.: 1) sukauptų tiesioginių užsienio investicijų vienam gyventojui padidėjimas (procentais); 2) BVP dalies (procentais), kurią sudaro sukauptos tiesioginės užsienio investicijos, padidėjimas; 3) pritrauktų tiesioginių užsienio investicijų kokybiškų projektų skaičius; 4) įsteigtų alternatyvaus investavimo fondų skaičius. Sėkmingai vykdomą komunikacijos strategiją indikuos ir šalies konkurencingumo reitingo pasauliniu mastu augimas.

Taip pat svarbu įvertinti atskirų integruotos komunikacijos strategijos įgyvendinimui pasirinktų priemonių efektyvumą, atsižvelgiant į tai, parinktoms priemonėms pavyko pasiekti numatytus komunikacinius tikslus.

Vertinant komunikacijos per tarptautinės ir nacionalinės žiniasklaidos kanalus, monitoringo metodu nagrinėjamas informacinis padengimas ir padengimo aspektai: informacinis padengimas, informacijos pozicionavimas – ar pasirodė kaip esminė tema ir pan.; per žiniasklaidos priemones iškomunikuotos informacijos tonas (teigiamas/neigiamas); organizacijos atstovų citavimas ir pan.

Elektroninės erdvės priemonių efektyvumas vertinamas pagal kiekybinius rodiklius – kiek vartotojų apsilankė internetiniame tinklalapyje, kiek laiko pavyko juos išlaikyti puslapyje, kiek lankytojų užsiprenumeravo naujienlaiškį, kokios temos buvo įdomiausios ir pan.

Strategijos įgyvendinimo įvertinimas suteikia įžvalgų, ar pasirinkta komunikacijos strategija ir jos įgyvendinimas yra efektyvūs ir leidžia identifikuoti koreguotinas sritis. Gautos įžvalgos

panaudojamos atnaujinant komunikacijos strategiją ir jos įgyvendinimui naudojamų priemonių spektrą.

Apibendrinant galima teigti, kad, siekiant efektyviai vykdyti strateginę komunikaciją su informuotaisiais investuotojai, svarbu visuose komunikacijos etapuose atsižvelgti į strateginę komunikaciją integruojančius aspektus: dvikryptę simetrinę komunikaciją, ryšių su tikslinėmis auditorijomis valdymą; santykio su prekės ženklu ir prekės ženklo verte užmezgimą ir palaikymą, „sudėtingą“ integruotą komunikaciją bei tarpfunkcinį proceso planavimą.

Strateginę komunikaciją integruojantys aspektai suteikia galimybę vystyti abipusiai pagarbų, dvikryptę simetrinę komunikaciją paremtą, dialogą su informuotaisiais investuotojais, kurio rezultatas – stiprių, pasitikėjimų grįstų ryšių užmezgimas ir palaikymas. Tokie suformuojami ryšiai yra viena iš pagrindinių priežasčių pritraukiant ilgalaikes investicijas.

IŠVADOS

Išnagrinėjus strateginės ir integruotos komunikacijos sampratą, galima teigti, kad integruota strateginė komunikacija apjungia esminius strateginio komunikavimo ir integravimo aspektus bei atskleidžia šiuolaikinių organizacijų požiūrį į strateginės komunikacijos procesą, siekiant didesnio konkurencinio pranašumo, o taip pat aktyvesnio santykių tarp organizacijos ir jos tikslinių auditorijų plėtojimo.

Strateginės komunikacijos proceso integravimas remiasi penkiais pagrindiniais aspektais: dvikrypte simetrine komunikacija, ryšių su tikslinėmis auditorijomis valdymu, santykio su prekės ženklu ir prekės ženklo vertės plėtojimu, „sudėtinga“ integruota komunikacija bei tarpfunkciniu proceso planavimu.

Toks strateginės komunikacijos integravimas įgalina organizaciją įvairiais lygiais suderinti ir koordinuoti strateginius komunikacijos planus ir taip vykdyti integruotą strateginę komunikaciją, kuri ne tik leidžia užmegzti ir palaikyti glaudų, abipusiu dialogu pagrįstą ryšį tarp organizacijos bei jos tikslinių auditorijų, bet ir formuoja stiprų prekės (šalies/organizacijos) ženklą, kurį tikslinės auditorijos daug lengviau atpažįsta ir renkasi. Tad sėkmingai vykdoma integruota strateginė komunikacija yra ypač vertinga tarptautiniu mastu.

Šiuo metu vis sparčiau besivystanti tarptautinė tendencija – aktyvus siekis pritraukti tarptautines užsienio investicijas. Pasaulio valstybės, siekdamos nacionalinių kapitalo rinkų plėtros ir augimo, konkuruoja tarpusavyje dėl tiesioginių užsienio investicijų. Tokių ilgalaikių investicijų pritraukimas į šalį tampa vienu iš strateginių tikslų ir sulaukia didelio valstybinių institucijų palaikymo.

Atkreipiant dėmesį, kad informuotieji investuotojai yra vieni iš svarbiausių tarptautinės kapitalo rinkos veikėjų ir atsižvelgiant, į tai, kad strateginės komunikacijos integravimas yra vienas iš efektyviausių būdų, siekiant suvaldyti organizacijos komunikacijos procesus tarptautiniu mastu, integruota strateginė komunikacija tampa ryšių užmezgimo ir jų palaikymo su tarptautinėmis auditorijomis, o ypač informuotaisiais investuotojais pagrindu.

Svarbu pažymėti, kad informuotojo investuotojo sąvoka susiformavo atsiradus naujoms tarptautinėms investavimo galimybėms. Informuotieji investuotojai – tai specifinė investuotojų grupė, kuri turi sukaupusi didelį finansinių žinių ir įgūdžių bagažą bei yra labiau linkusi investuoti į alternatyvias priemones, pasižyminčias aukšta rizika, mažais reguliaciniais apribojimais, tačiau tuo pačiu turinčias daug didesnę pelno potencialą. Atsižvelgiant į šiuos ypatumus svarbu pažymėti, kad standartizuota komunikacija, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus yra neveiksminga.

Ši tarptautinė grupė iškėlė naują iššūkį komunikacijos specialistams, siekiantiems sudominti šio tipo investuotojus ir paskatinti juos investuoti į viešinamas įmones, šalis ar regionus.

Išnagrinėjus ryšių su investuotojais sampratą, galima teigti, kad integruotos strateginės komunikacijos kontekste ryšiai su investuotojais vertintini kaip komunikacijos procesui įtaką darantis veiksnys, suteikiantis kertinių išvalgų, kokiomis efektyviomis priemonėmis pasiekti informuotuosius investuotojus.

Integruota strateginė komunikacija pateikia naują požiūrį į strateginį komunikacijos proceso valdymą, siekiant užmegzti ir palaikyti ryšį su įvairiomis tikslinėmis auditorijoms, o ryšiai su investuotojais šį procesą papildo efektyvių komunikacijos priemonių rinkiniu, kuris orientuotas į tam tikrą tikslinę auditoriją: esamus ar potencialius investuotojus, tarp jų ir informuotuosius investuotojus.

Ryšiai su investuotojais pateikia platų komunikacinių priemonių arsenalą, tiek tradicinėje, tiek elektroninėje terpėje. Vis dėlto, reikia pažymėti, kad tradicinės ryšių su investuotojais priemonės: tiesioginiai susitikimai, renginiai, konferencijos išlieka efektyviausiomis ryšių su investuotojais, tarp jų ir informuotaisiais investuotojais, užmezgimo ir palaikymo priemonėmis.

Remiantis ekspertų interviu, galima išskirti esmines efektyvios integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais tarptautiniu mastu prielaidas: bendras šalies patrauklumas, konkurencinga mokesstinė ir reguliacinė aplinka, vyriausybės ir finansų rinkos priežiūros institucijos iniciatyva ir bendradarbiavimas, kvalifikuoti ir kompetentingi žmogiškieji ištekliai bei palanki kalbinė aplinka.

Kaip itin efektyvų komunikacijos būdą su informuotaisiais investuotojais, ekspertai išskiria tiesioginę komunikaciją. Dalyvaujant ar rengiant tarptautinius renginius, seminarus ar konferencijas galima užmegzti tiesioginį kontaktą su tikslinėmis auditorijomis ir betarpiškai pristatyti šalies privalumus ir investicines galimybes joje.

Akcentuojant tiesioginę ir betarpišką komunikaciją, rekomenduojama tikslinėse šalyse ar bent jau regionuose steigti atstovybes.

Tiesioginės komunikacijos svarbą lemia informuotųjų investuotojų veiklos specifiškumas: šių investuotojų teikiamos investicijos yra ilgalaikės bei turėtų būti paremtos abipusiu pasitikėjimu, atsižvelgiant į tai, kad investuodamas informuotasis investuotojas įgyja teisę spręsti strateginius investicinio subjekto klausimus.

Tad, siekiant išvengti galimų nesklandumų, informuotieji investuotojai, nepaisant jų didesnio apetito finansinei rizikai, investicinius subjektus renkasi nuosekliai, atsižvelgdami tiek į subjekto, tiek į šalies, kurioje bus investuojama, padėtį.

Kita efektyvi priemonė įgalinanti palaikyti ryšį per atstumą – informuotiesiems investuotojams skirtas tinklalapis, kuriame talpinama įvairaus interaktyvumo lygio informacija.

Svarbu pažymėti, kad toks tinklalapis turėtų siekti sukurti kuo didesnę pridėtinę vertę, tada ypatingas dėmesys tenka tiek turiniui, tiek funkcionalumui bei patrauklumui.

Ekspertų interviu metu pateiktos išvalgos panaudotos rengiant integruotos strateginės komunikacijos su informuotaisiais investuotojais strategijos rekomendacijas, kuriose pateikiami esminiai strateginės komunikacijos planavimo etapai bei aspektai, į kuriuos būtina atkreipti dėmesį, siekiant tinkamai vykdyti komunikacijos strategiją orientuotą į informuotuosius investuotojus.

Esminė rekomendacija efektyviam integruotos strateginės komunikacijos valdymui – visos vykdomos komunikacijos veiklos, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus, turi būti integruotos į vieningą komunikacijos strategiją. Nuosekliai vykdoma integruota komunikacijos strategija leidžia kurti nuoseklų bei patikimą, o tuo pačiu ir patrauklų šalies ir jos investicinių galimybių įvaizdį ir taip pritraukia ilgalaikes tarptautines investicijas.

Bibliografinių nuorodų sąrašas

1. ANGELOPULO, G. *Communication integration, in Integrated organisational communication*, edited by R Barker & G Angelopulo. Cape Town: Juta, 2006. p. 39-70.
2. ARGENTI, PA, HOWELL, RA & BECK, KA. *The strategic communication imperative*. MIT Sloan Management Review, 2005. p. 83-89.
3. ARGENTI, Paul; ir BARNES, Courtney M. "*Digital Strategies For Powerful Corporate Communications*", 2009. 154 p.
4. BASKIN, O., Aronoff, C. and Lattimore, D. *Public Relations, The Profession and the Practice*, Brown and Benchmark: Madison, WI., 1997.
5. BOOTH, SA. *Crisis management strategy: competition and change in modern enterprises*. NY:Routledge, 1993.
6. BRAGG, Steven M. *Running a Public Company.From IPO to SEC Reporting*. John Wiley & Sons, Inc. 2009. 38-39 p.
7. DUNCAN T. & Moriarty, S. E. *A communication-based marketing model for managing relationships*. Journal of Marketing, 62, 1998. 1-13.
8. DUNCAN, T. R. & Caywood, C. *The concept, process, and evolution of integrated marketing communication*. In E. Thorson and J. Moore (Eds.), *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1996. p. 13-34.
9. Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl privataus kapitalo fondų, rizikos draudimo fondų ir nepriklausomų fondų poveikio Europos pramonės permainoms, (2010/C 128/10), 2010 5 18, [interaktyvus] [žiūrėta 2011m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:128:0056:0064:LT:PDF> >
10. FLEET D., *Strategic communication planning* [interaktyvus] [žiūrėta 2011m. gegužės 1d.]. Prieiga per internetą: <http://davefleet.com/2008/08/strategic-communications-planning-a-free-ebook/>
11. GAYESKI, D. M. *Integrating communication to improve performance*. Performance Improvement, Performance Improvement Volume 37, Issue 7, pages 8–12, September ,1998. p. 8–12.
12. GEERINGS J.; BOLLEN L.H.H., HASSINK H. F.D. *Investor Relations on the Internet: A Survey of the Euronext Zone*. *European Accounting Review*, Vol. 12, No. 3, 2003. p. 567-579.
13. GRIFFIN and PUSTAY, *The International Environment Of Business*, Prentice Hall; 5 edition, 2006, ISBN-10: 0131995340, ISBN-13: 978-0131995345.

14. GRIŽAS, A. *Tarptautiniai ekonominiai santykiai*. Vilnius: Ekonomikos mokymo centras, 2003.
15. GRUNIG, LA, GRUNIG, JE & DOZIER, DM. *Excellent public relations and effective organisations: a study of communication management in three countries*. NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.
16. HALLAHAN, K. *Integrated communication: Implications for and beyond public relations excellence*. In Elizabeth L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management: challenges to the next generation*, 2007. p. 299-337.
17. HAX, AC. *Strategic management: an integrative perspective*. NJ: Prentice-Hall, 1984.
18. HEDLIN P., *The Internet as a vehicle for investor relations: the Swedish case*, *The European Accounting Review*, 8(2), 1999. p. 373-381.
19. JEFFREY P. Graham, *Understanding Foreign Direct Investment (FDI)* [interaktyvus] [žiūrėta 2011m. kovo 5 d.]. Prieiga per internetą: http://www.going-global.com/articles/understanding_foreign_direct_investment.html
20. KARDELIS K. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir socialiniai mokslai): vadovėlis*. – 4-asis leidimas, Šiauliai, 2007, p. 194–200.
21. KITCHEN, Philip J. *Marketing Communications: Principles and Practice*, London, International Thomson Business Press, 1999. p. 229-249.
22. KLIATCHKO, J. *Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars*. *International Journal of Advertising*, 27(1), 2008. p. 133-160.
23. KOTLER, KELLER, *Marketing management*, 12e. Prentice-Hall, 2006.
24. KPMG, *Luxembourg specialized investment fund (“SIF”)* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: http://www.kpmg.com/LU/en/IssuesAndInsights/Articlespublications/Documents/FINAL_SIF.pdf
25. KREMER, Claude ir LEBBE, Isabelle. *Collective Investment Schemes in Luxembourg. Law and Practice*. Oxford Univ Pr , 2009. ISBN: 9780199559763.
26. KVAINAUSKAITĖ, Vaida, *Tarptautinių ekonominių santykių pagrindai*. Kaunas, Technologija, 2007. p. 66-69.
27. LIEDTKA, JM. *Strategic thinking: can it be taught?* *Long Range Planning*, 1998. p. 120-129.
28. Lietuvos Respublikos investicijų įstatymas. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=245493.
29. Lietuvos Respublikos vyriausybė, *Investicijų skatinimo strategija ir tikslai 2010–2020 metams* [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 17 d.]. Prieiga per Internetą: http://www.lepa.lt/files///File/Investuotojui/InvesticijuSkatinimoStrategija/inv_strateg_projektas.pdf .

30. Managing Investor Relations: Strategies for Effective Communication [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15d.]. Prieiga per internetą: <http://www.scribd.com/doc/32122878/Managing-Investor-Relations-Strategies-for-Effective-Communication> .
31. MARSTON C. *The Organization of Investor Relations Function by Large UK Quoted Companies*, Omega: International Journal of Management Science, Vol. 24 1996. p. 477-488.
32. MARSTON C., EMPSON J. *A Survey of Investor Relations among the Top 500 European Companies*, paper presented at the European Accounting Association Conference, Seville, 2003.
33. NIEMANN, I. *Strategic IC implementation: towards a South African conceptual model*. Pretoria: UP. (Dissertation – DLitt et Phil), 2005.
34. OLIVER, S, *Public Relations Strategy*, Kogan Page, 2001, Ch
35. OOSTHUIZEN, TFJ. *Management tasks for managerial success*. 3rd edition. Roodepoort: FVBC, 2007.
36. PATTERSON Sally J., RADTKE Janel M., *Strategic Communications for Nonprofit Organizations: Seven Steps to Creating a Successful Plan*, Publisher: John Wiley & Sons, Inc., 2009. ISBN: 978047040122.
37. POPA A., POP A., R. BLIDISEL *Investor relations on the internet. An empirical study of Romanian listed companies*, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://kgk.bmf.hu/system/files/PopaA_BlidiselR_PopA.pdf>.
38. Pranešimas dėl pasiūlymo dėl Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos dėl alternatyvaus investavimo fondų valdytojų ir direktyvų 2004/39/EB ir 2009/.../EB dalinio keitimo (COM(2009)0207 – C7-0040/2009 – 2009/0064(COD)) [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A7-2010-0171+0+DOC+XML+V0//LT> >
39. Principles of strategic communication, 2008, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.carlisle.army.mil/DIME/documents/Principles%20of%20SC%20\(22%20Aug%2008\)%20Signed%20versn.pdf](http://www.carlisle.army.mil/DIME/documents/Principles%20of%20SC%20(22%20Aug%2008)%20Signed%20versn.pdf)>
40. RAFFERTY Tailor, *Defining Successful Investor Relations and Communicating the Strategy Across Constituents, November 29, 2010*, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą:
41. RYDER N., Register M., *Investor relations*. London: Hutchinson Businessb Books, 1989.
42. Ryšių su investuotojais modulis [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą:

- < <http://www.nasdaqomxbaltic.com/index.php?id=3792012>> .
43. SCOTT, David Meerman, *Naujosios rinkodaros ir viešųjų ryšių taisyklės*, 2008. 25 p.
44. SNEDEKER, Karen. *Praktiniai žingsniai kuriant ryšių su investuotojais strategiją*. Nacionalinė vertybinių popierių birža, 2003. p. 28-31.
45. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės, Tiesioginių užsienio investicijų apskaitos metodika, Vilnius, 2000, p. 8. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 kovo 20 d.]. Prieiga per Internetą:
<<http://www.stat.gov.lt/uploads/docs/TUImetod2000.doc>>.
46. STEYN, B & PUTH, G. *Corporate communication strategy*. Cape Town: Heinemann, 2000.
47. SWART Yolandi, An integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media: a case study on a financial services provider, 2010 m. [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. kovo 25 d.]. Prieiga per internetą:
<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/3431/dissertation_swart_.pdf?sequence=1>.
48. The Global Financial Centres Index, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.zyen.com/PDF/GFCI5.pdf>>.
49. The Nasdaq Stock Market. *The Strategy and Practice of Investor Relations*, 2001. p. 91.
50. THOMPSON JR, Louis. *Digital Media Versus Shareholder Communication*, Compliance Week Columnist, 2009. p. 61.
51. VAN RIEL, CBM. *Principles of corporate communication*. Herfordshire: Prentice-Hall, 1995.
52. Vertybinių popierių komisija, Informuotiesiems investuotojams skirtų kolektyvinio investavimo subjektų įstatymo projektas, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=66692&p_query=&p_tr2=&p_org=&p_fix=n&p_gov=n>.
53. Vertybinių popierių komisija, Lietuvos Respublikos finansinių priemonių rinkų įstatymas, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15d.]. Prieiga per internetą:
<http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=376026>.
54. Vertybinių popierių komisija, Lietuvos Respublikos informuotiesiems investuotojams skirtų kolektyvinio investavimo subjektų įstatymo projekto aiškinamasis raštas, [interaktyvus] [žiūrėta 2011 m. sausio 15 d.]. Prieiga per internetą:
<http://www.lrs.lt/pls/proj/dokpaieska.showdoc_l?p_id=66693&p_org=&p_fix=n&p_gov=n>.
55. WILCOX, D et al, *Public Relations: Strategies and Tactics*, 7th edition, Allyn & Bacon, 2003, Ch 3-5.
56. XIAO, JONES ir LYMER. *A Conceptual Framework for Investigating the Impact of the Internet on Corporate Financial Reporting*, *The International Journal of Digital Accounting Research* Vol. 5, N. 10, 2005, p. 131-169 ISSN: 1577-8517.

International communication strategies to attract well informed investors (summary)

This final master's research paper analyses and evaluates international communications strategies towards well-informed investors, whom are quite new and difficult group of investors in general.

This research aims to analyze the international communication strategies designed to attract well informed investors and with reference to an integrated model of strategic communication combined with interviews taken from experts, to develop integrated communication strategy recommendations to attract well informed investors.

To reach this aim following tasks were to be achieved: 1) to examine the concept of integrated marketing communications based on strategic and integrated communication concepts analysis; 2) to analyze the concept of well informed investors referring to an international aspect; 3) explore the concept of investor relations and determine effective communication tools to ensure proper relationship management with well informed investors; 4) referring to an integrated model of strategic communication and data from interviews with experts, develop an integrated communications strategy with well informed investors recommendations.

The research analyzes conception of a well-informed investor and also conception of the investor relations by itself. It also reveals aspects of an effective investor relations strategy: steps and tools, which allow successfully, implement integrated communication strategies and tactics were planned.

Profound recommendation of the experts argues that all communication activities carried out in order to attract well informed investors must be integrated into a unified integrated communications strategy. Consistent and integrated communication strategy allows building reliable, and thus an attractive country and investment opportunities in it image that also allows attracting long-term international investments from well informed investors.

This Master's thesis may be significant in a wider context of international communication strategies and communication with investors, regarding potential well informed investor aspect. The analyzed and summarized information may be useful to institutions, organizations or individuals seeking to attract foreign direct investment in Lithuania.

Priedai

1 Priedas. Ekspertų interviu klausimai

- 1. Kokie, jūsų nuomone, yra esminiai veiksniai skatinantys informuotuosius investuotojus investuoti į konkrečią šalį?*
- 2. Koks turėtų būti šalies ir finansų rinką reguliuojančios bei prižiūrinčios institucijos vaidmuo, siekianti pritraukti investicijas?*
- 3. Koks subjektas galėtų efektyviausiai vykdyti investicinių galimybių į šalį viešinimą ir skatinimą?*
- 4. Kokios, jūsų nuomone, efektyviausios ryšių užmezgimo ir palaikymo su informuotaisiais investuotojais priemonės?*
- 5. Kokie, jūsų nuomone, pagrindiniai barjerai, siekiant pritraukti informuotuosius investuotojus?*