

Teoriniai ir empiriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose aspektai

Lina Bivainienė¹, Teodoras Tamošiūnas²

¹ Vilniaus kolegija, Didlaukio g. 49, LT-08303 Vilnius. El. paštas l.bivainiene@vyf.viko.lt

² Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, LT-76352 Šiauliai. El. paštas teodoras.tamosiunas@su.lt

The article has been reviewed.

Received on 30 August 2019, accepted on 12 November 2019

Anotacija

Straipsnyje nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą. Mokslo šaltinių analizės pagrindu apibūdinti suinteresuotųjų šalių ir jų dalyvavimo bei paties miesto prekės ženklo teoriniai kontekstai. Empiriniame tyrime išnagrinėti visi esami Lietuvos 8 miestų prekių ženklų vystymo patvirtinti dokumentai, visų 60 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai, 15 ekspertų interviu rezultatai. Vadovaujantis mokslo šaltinių analize ir empirinio tyrimo rezultatais, identifiкуotos pagrindinės suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystymo veiklose, išskirti šeši miesto prekės ženklo elementai, apibūdintos šių elementų charakteristikos.

Pagrindiniai žodžiai: miesto prekės ženklas, suinteresuotosios šalys, dalyvavimas, vystymas.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. XXI amžiuje vis didesnę svarbą įgyja *miesto prekės ženklo* (angl. *City brand*) vystymas, kai miestas (teritorija, valstybė, geografinė vietovė) tampa savotišku produktu, kurį galima patraukliai „parduoti“. Miesto marketingas (angl. *City marketing*), kuris iš pradžių buvo traktuojamas kaip paprastas miesto ir jo traukos objektų rėmimo priemonių taikymas, palaipsniui išaugo į marketingo veiklas, kuriose ne tik daug dėmesio skiriama marketingo komplekso sudarymui ar rinkos tyrimams, bet ir *suinteresuotųjų šalių* (angl. *Stakeholder*) dalyvavimui, siekiant strateginių tikslų.

Miesto prekės ženklo vystymo veiklose dalyvauja nemažai suinteresuotųjų šalių, kurios turi bendrąjį interesą ir išreiškia tam tikrą poziciją ir tikslus vystant miesto prekės ženklą. Šiame procese dalyvauja skirtingos suinteresuotosios šalys (pvz., gyventojai, verslininkai, miesto valdžia ir kt., turintys

skirtingus motyvus ir skirtingas galimybes), skirtingos suinteresuotosios šalys sąveikauja, nes nėra galimybės visiškai išvengti bendravimo ar bendradarbiavimo, kurį sąlygoja būtinybė, o ne norai. Be to, suinteresuotosios šalys turi mažai galimybių pasirinkti priimtinas suinteresuotąsias šalis, būtina palaikyti ryšius su daugeliu šalių. Esminiai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo aspektai (suinteresuotųjų šalių gausa, jų tarpusavio skirtumai, šalių pasirinkimo ribojimai) sąlygoja, kad miesto prekės ženklo vystymą tenka traktuoti kaip miesto prekės ženklo kaitą, kurią inspiruoja konkrečių suinteresuotųjų šalių sąveika ir grindžia riboto pasirinkimo prielaidos.

Mokslinės problemos argumentacija. Mokslinėje literatūroje pasireiškia teorinių prieigų, susijusių su suinteresuotųjų šalių dalyvavimu miesto prekės ženklo vystymo veiklose, įvairovė. Mokslininkai diskutuoja, kas yra suinteresuotoji šalis ir kokius pagrindinius jos bruožus galima įvardyti. Suinteresuotųjų šalių teorijos pradininkas Freeman (1984) pateikė klasikinę koncepciją, kuria siekė pagrįsti kompanijos ir jos išorinės aplinkos sąryšį bei jį nulemiančius veiksniai. Plėtojant šią teoriją, pradėta koncentruotis į mokslinius tyrimus keliomis kryptimis: a) *suinteresuotųjų šalių strateginio valdymo aspektai*; b) *suinteresuotųjų šalių spaudimo poveikio aspektai*; c) *suinteresuotųjų šalių santykio su korporatyviniu valdymu aspektai*; d) *suinteresuotųjų šalių ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajų aspektai* ir kt. Visos egzistuojančios klasifikacijos atskleidžia suinteresuotųjų šalių įvardijimo gausą: a) suinteresuotąsias šalis identifiкуoja pagal požymių skaičių; b) pagal suinteresuotųjų šalių poveikį organizacijoms; c) pagal praktinį suinteresuotųjų šalių poveikį

kį ir kt. Tokia įvairovė rodo, koks nevienareikšmis yra suinteresuotųjų šalių konstruktas, todėl būtina jį aptarti viešojo sektoriaus kontekste, identifikuojant, kas yra suinteresuotoji šalis, dalyvaujanti vystant miesto prekės ženklą.

Miesto prekės ženklas kaip tyrimo objektas aptiriamas įvairiuose kontekstuose: a) miesto prekės ženklas kaip vietovės prekės ženklo koncepcijos dalis (angl. *Place branding*), kai nagrinėjami konkrečių vietovių ar net regionų prekės ženklo klausimai, tačiau labiausiai domimasi tiek demografiniu, tiek geografiniu pagrindu susiformavusiais teritoriniais objektais, susijusiais su administraciniu, demografiniu, etnografiniu, geografiniu, socialiniu ar ekonominiu skirstymu (Balakrishnan, Kerr, 2013). Tai bene bendriausia vietovių prekės ženklų ypatumas nagrinėjanti koncepcija, nesusaistyta su vietovės suvokimo tipu, tad gali būti taikoma tiek miestams, tiek atskiriems jo rajonams, tiek valstybėms, tiek etnografiniu požiūriu besiskiriančių gyventojų grupių apgyvendintoms teritorijoms, tiek geografiškai susiformavusiems teritoriniams objektams. Be to, ši koncepcija analizuoja įvairius prekės ženklo vystymo aspektus; b) pastarųjų metų mokslininkų tyrimuose (Balakrishnan, Kerr, 2013) plėtojamas daugiadisciplinis požiūris, kai siekiama paaiškinti įvairių suinteresuotųjų šalių ir miesto prekės ženklo vystymo sąveiką ir sutariama, kad miesto prekės ženklas yra strateginis miesto (ar teritorijos) išteklius, kuris sujungia politiką ir vartojimą; c) miesto prekės ženklas yra analizuojamas miesto (angl. *City branding*), regiono (angl. *Region branding*), šalies (angl. *Country branding*) ir iš dalies tautos (angl. *Nation branding*) ženklo daro kontekste. Viena vertus, pamintuosius konceptus galima laikyti atskirais miesto prekės ženklo vystymo segmentais, nes šios sampratos skiriasi tik savo teritoriniu lygmeniu. Kita vertus, mokslinėje literatūroje šie teoriniai diskursai aptariami kaip atskiri ir sąlygiškai savarankiški teoriniai konstruktai; d) miesto prekės ženklas aptiriamas kaip vienas iš valstybės, tautos ženklo daro ar prekės ženklo dedamųjų elementų. Mokslininkai, analizuodami suverenias, tautiniu pagrindu susiformavusias, tam tikroje teritorijoje gyvenančias ir legitimumą turinčias žmonių grupes, teorinėse įžvalgose bene dažniausiai vartoja tautos ženklo daro sąvoką (Olins, 2003; Fan, 2006; Potter, 2009; Anholt, 2003, 2007, 2010). Kiti tyrėjai vartoja kitą – šalies ženklo daro terminą (Kotler, Gertner, 2002; Papadopoulos, Heslop, 2002; Florek, 2005). Valstybės ženklo daro išsamiai aptarta Lionikaitės (2013) daktaro disertacijoje „Valstybės vidinės ženklo daro modeliavimas“. Miesto prekės ženklas pasižymi daugia-dimensiškumu, atskleidžiamu skirtingais teoriniais konceptais, grindžiamas įvairiomis įžvalgomis, todėl šiame straipsnyje siekiama išgryninti miesto pre-

kės ženklo konceptą kaip suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos rezultatą.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystymo veiklose moksliniuose tyrimuose iki šiol atspindėta fragmentiškai ir skirtingais pjūviais: gilinamasi į miesto suinteresuotųjų šalių išitraukimą į vietos vystymą; analizuojamas jaunimo įtraukimas į bendruomenių vystymą; nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą postindustrinių miestų perspektyvoje; nagrinėjamas piliečių vaidmuo kuriant ir plėtojant miestų prekių ženklus (Herežniak, Florek, 2016); tiriamas vietos valdžios siekis vystyti miesto prekės ženklą ir siekti politinių tikslų, susijusių su ekonominiu ar erdvinio vietos vystymusi (Eshuis et al., 2014) ir kt.

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje yra analizuojamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas skirtingose veiklose, gilinantis į vienos ar kitos suinteresuotosios šalies lūkesčius ar dalyvavimo rezultatus, analizuojama miesto prekės ženklo vystymo problematika, kai aptariama miesto prekės ženklo samprata ar identifikuojami atskiri miesto prekės ženklo elementai, tačiau stokojama sisteminio požiūrio, modeliuojant suinteresuotųjų šalių dalyvavimui būtinas sąlygas, įvardijant miesto prekės ženklo vystymo kryptis. Galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystymo veiklose yra aktualus, bet kartu ir probleminis tyrimų objektas tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriais.

Mokslinė problema gali būti apibendrinta tokiu probleminiu klausimu: kokie svarbiausi teoriniai ir praktiniai aspektai apibūdina suinteresuotųjų šalių dalyvavimą Lietuvos miestų prekės ženklo vystymo veiklose?

Tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą.

Tyrimo tikslas – mokslo šaltinių ir empirinio tyrimo rezultatų analizės pagrindu atskleisti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystymo veiklose raišką.

Tyrimo metodai. Siekiant iširti suinteresuotųjų dalyvavimo raišką vystant miesto prekės ženklą realizuojama *bendroji* (angl. *Basic, Generic*) *kokybinio tyrimo strategija* (Merriam, 2002), kuri į tiriamą reiškinį įgalina žiūrėti per reliatyvizmo ontologinę priegią, plėtojant socialinio konstruktyvizmo epistemologiją, pasitelkiant interpretacinę metodologinę priegią ir siekiant išlaikyti esminius kokybinio tyrimo kriterijus (įtikinamumas, patikimumas, perkeliamumas, patvirtinamumas, išvadų generalizavimas).

Empiriniame tyrime pritaikyti trys tyrimo metodai: 1) *atvejo studijos metodu* išnagrinėti visi 2005–2017 metais patvirtinti aštuoni Lietuvos miestų prekės ženklo naudojimo vadovai ir jų trys pagrini-

dinės dalys – prekės ženklo koncepcija, charakteristikos ir praktiniai sprendimai; išskirtos konkurencinė ir tvari miesto prekės ženklo vystymo kryptys; 2) *dokumentų turinio analizės metodu* analizuota, kaip 60 savivaldybių strateginiuose plėtros planuose yra fiksuota suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška vystant miesto prekės ženklą, ištirti miesto prekės ženklo vystymo šiuose planuose komponentai; 3) *ekspertų iš dalies struktūruoto interviu metodu* ištirtos penkiolikos ekspertų nuostatos apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystymo veiklose akcentuojant keturias esmines klausimų grupes: miesto prekės ženklo koncepcija ir paskirtis, miesto prekės ženklo vystymas, miesto prekės ženklo struktūra, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo identifikavimas.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo teoriniai kontekstai

Gilinantys teorinius suinteresuotųjų šalių dalyvavimo aspektus, pažymėtina, kad suinteresuotosios šalies konceptas į viešąjį sektorių atėjo iš verslo. Mokslininkai Roberts ir Mahoney (2004) detalizavo, kad suinteresuotąja šalimi galima vadinti visus asmenis ar organizacijas, kurie turi kokią nors dalį (angl. *Stake*) konkrečioje organizacijoje ir todėl siekia daryti jai įtaką, kad patenkintų savo interesus.

Pagrindinės suinteresuotųjų šalių sąvokos apibrėžtys yra klasifikuojamos: a) pagal santykius, b) pagal galią, c) pagal santykių teisėtumą. d) pagal įsitraukimą (Matulevičienė, 2018). Mokslininkai bene labiausiai analizuoja ir gilina suinteresuotosios šalies apibrėžtį pagal galią. Tokia suinteresuotoji šalis dažniausiai apibūdinama kaip grupė asmenų, turinčių bendrą interesą ir galią veikti grupės labui. Mažiausiai diskutuojama apie suinteresuotosios šalies sampratą pagal įsitraukimą, kai grupė asmenų dalyvauja veiklos procese. Suinteresuotąsias šalis pagal santykius ir santykių teisėtumą mokslininkai aiškina panašiai: suinteresuotoji šalis yra apibūdinama kaip grupė, kuri atsakinga už vykdančią veiklą organizaciją arba net gali pretenduoti į organizacijos išteklius, gamybą ir kt.

Mokslininkai pažymi, kad suinteresuotoji šalis privalo turėti galią tiesiogiai paveikti organizacijos ateitį, o jeigu taip nėra, ji negali būti laikoma suinteresuotąja šalimi. Tačiau galia paveikti ateitį gali būti tik formali. Formali galia dažniau pasireiškia viešojo ir ne pelno siekiančio sektoriaus organizacijų atžvilgiu. Todėl viešajame sektoriuje yra sudėtingiau įvardyti, kas yra suinteresuotoji šalis. Be to, kaip teigia Schilling (2000), dažnai interesai gali būti užslėpti, todėl juos identifikuoti būna sudėtinga.

Šio straipsnio autoriai vadovaujasi nuostata, kad *suinteresuotoji šalis yra asmenų grupė, dalyvaujanti miesto prekės ženklo vystymo veiklose*. Šis api-

brėžimas grindžiamas suinteresuotosios šalies dalyvavimo teisėtumu, įsitraukimu ir galia daryti įtaką.

Kotler (2003) išskyrė keturias pagrindines grupes, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystymo veiklose: 1) svečiai; 2) nuolatiniai gyventojai ir darbuotojai; 3) verslas ir pramonė; 4) tarptautinės eksporto rinkos. Zenker (2011) išskyrė ypatingą miesto prekės ženklo vystymo tikslinę grupę, kurią įvardijo kaip „kūrybinė klasė“ (angl. *Creative class*). Kadangi talentingų ir kvalifikuotų darbuotojų samdymas tampa ypač sunkiu uždaviniu daugeliui įmonių, neretai kaip pagrindinis miesto marketingo tikslas yra pritraukti į miestą talentingus ir kūrybingus žmones, siekiant pagerinti miesto patrauklumą investuotojų bei įmonių atžvilgiu.

Klasifikuojant suinteresuotąsias šalis svarbu nustatyti, ar suinteresuotoji šalis pagal savo susiformavimą yra pirminė ar antrinė (Wolf, 2014). Be to, Florea ir Florea (2013) akcentuoja, kad kiekviena suinteresuotoji šalis yra vidinė arba išorinė. Matulevičienė (2018), cituodama Gil-Lafuente ir Paula (2013), siūlo identifikuoti suinteresuotąsias šalis pagal 5 kriterijus: įsipareigojimas, atstovavimas, priklausomybė, įtaka, artimumas. Tokius ir panašius suinteresuotųjų šalių požymius bei kriterijus akcentuoja dauguma mokslininkų.

Vadovaudamiesi mokslo šaltinių analizės rezultatais ir minėtais suinteresuotųjų šalių požymiais bei kriterijais, šio straipsnio autoriai identifikavo dešimt pagrindinių suinteresuotųjų šalių, galinčių dalyvauti vystant miesto prekės ženklą: 1) miesto verslininkai; 2) miesto politikai; 3) žiniasklaida; 4) miesto gyventojai; 5) miesto organizacijos; 6) miestai partneriai; 7) vyriausybė; 8) miestai konkurentai; 9) turistai; 10) investuotojai.

Mokslinėje literatūroje *dalyvavimo* konceptas suvokiamas gana plačiai: nuo nuomonės išsakymo iki savanoriškos veiklos bei įtakos priimant sprendimus, teikiant paslaugas (Tijūnaitienė, Damkuvienė, 2010). Dalyvavimas yra daugiamatis reiškinys, todėl nėra vienos bendros, universalios šį reiškinį aiškinančios teorijos, kuri sujungtų skirtingus požiūrius (Petukienė et al., 2007).

Moksle vyrauja dvi pagrindinės teorijos, atskleidžiančios dalyvavimo koncepto esmę:

1. *Socialinio kapitalo teorija*. Petukienės ir kt. (2007) teigimu, socialinis kapitalas apima: 1) socialinį dalyvavimą – procesą, kurio metu asmenys neoficialiai įsipareigoja kitiems bendruomenės asmenims dėl abipusės gerovės; 2) piliečių dalyvavimą – procesą, kurio metu asmenys įsipareigoja asmeniškai ar bendradarbiaujant aiškiai paremti ar padidinti bendruomenės gerovę; 3) įsitraukimą į ne pelno organizacijas ir savanorišką darbą; 4) glaudžius ryšius su kitokio pobūdžio organizacijomis ir ekspertų sistemomis.

2. *Racionalaus dalyvavimo teorija*, kai veikla grindžiama savo naudos išskaičiavimu (Ogu, 2013). Šios teorijos šalininkai sutelkia dėmesį į socialinių mainų aplinką, kai mainai matuojami dalyvavimo nauda, priimant naudingiausias sau ir kitiems sprendimus.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas mokslinėje literatūroje analizuojamas tiek vertinant pagal ūkio sritis (aplinkosauga, švietimas ar sveikatos apsauga ir kt.), tiek pagal sprendžiamų klausimų masą ir pobūdį (nuo strateginių, bendros politikos formavimo iki taktinių ir kasdienių). Požiūriai į dalyvavimą (angl. *participation*) yra pagrįsti skirtingomis vertybėmis, skiriasi sektoriuose ir laike (Damkuvienė et al., 2014). Dalyvavimas dažnai plėtojamas kaip sąveikos realizavimas siekiant pozityvaus pokyčio orientuojantis į suinteresuotųjų šalių gerovę. Mokslinėje literatūroje stokojama išvalgų, kuriose analizuojamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas, kai siekiama identifikuoti konkrečias suinteresuotąsias šalis, jų sąveiką, įvardijant rezultata – miesto prekės ženklo vystymo kryptis.

Šiame straipsnyje vadovaujamosi nuostata, kad *suinteresuotosios šalies dalyvavimas* gali būti paaiškintas kaip racionalumu pagrįstas praktinės veiklos būdas, kurį pasirenka suinteresuotoji šalis.

Apibendrinant galima teigti, kad dalyvavimas yra platus konceptas, kai ekonominiai, socialiniai, kultūriniai ir psichologiniai aspektai susipina. Mokslininkai įvardija ir skirtingas dalyvavimo raiškos formas. Nuo XX amžiaus pabaigos pastebima tendencija, kad suinteresuotosios šalys vis labiau įsitraukia į įvairias viešąsias veiklas, plėtros projektus, miesto, kuriame gyvena arba turi interesų, plėtrą. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimu siekiama suderinti skirtingus interesus ir sutarti dėl bendro rezultato, t. y. siekti racionalumo. Į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą vystant miesto prekės ženklą galima žvelgti kaip į veiksmų visumą, kuri apima miesto prekės ženklo vystymą kaip bendro sutarimo objektą.

Miesto prekės ženklas kaip miesto marketingo instrumentas

Pastaraisiais dešimtmečiais marketingo objektu tapo ne tik prekės ir paslaugos, bet ir asmenybės, teritorijos, miestai ir net valstybės. Galima pažymėti, kad marketingas, atsiradęs kaip „verslas pirkti ir parduoti“ (angl. *the business of buying and selling*), gerokai peržengia šias siauras funkcines ribas. Miesto prekės ženklas traktuojamas kaip vienas iš svarbiausių miesto marketingo instrumentų, kuris ypač aktyviai plėtojamas XXI amžiuje.

Miesto marketingas iš pradžių buvo traktuojamas kaip paprastas miesto ir jo traukos objektų rėmimo priemonių taikymas, palaipsniui išaugo į subtilesnes marketingo veiklas, daug dėmesio skiriant

marketingo komplekso sudarymui, rinkos tyrimams, strateginių tikslų įgyvendinimui (Ashworth, Voogd, 1990). Šie mokslininkai išskyrė tris marketingo disciplinos vystymosi kryptis – ne pelno organizacijų marketingas, socialinis marketingas ir įvaizdžio marketingas. Šios kryptys prisidėjo prie tradicinio marketingo turinio kaitos.

Nuo XXI amžiaus miesto marketingas yra vis plačiau nagrinėjama tema, kai miestai tampa antrepreneriška elgsena pasižyminčiais subjektais, kurie konkuruoja dėl kapitalo, stengiasi išlaikyti inovacijas remiančias struktūras, ypač didelius gebėjimus turinčią darbo jėgą ir susikurti geriausias gyvenimo sąlygas. Šiuolaikiniai miestai aktyviai formuoja ekonominės veiklos sąlygas, vystant socialinę-ekonominę inovatyvios gamybos aplinką, kai išryškinama kokybė, efektyvumas ir gamybos veiksmų patikimumas.

Miestas dažnai traktuojamas kaip produktų ir paslaugų gamintojas. Vadinasi, miestas yra lygintinas su įmone, kuri siūlo savo produktus tikslinėms grupėms. Kavaratzis ir Ashworth (2008) apibendrinę ir įvardiję tris miesto marketingo fazes, kurios neturi griežtai nustatytų laiko ar geografinių ribų, tačiau būtinas sklandus ir nuoseklus perėjimas iš vieno etapo į kitą: a) miesto skatinimo etapas, b) planavimo instrumentų etapas, c) korporatyvinio prekės ženklo etapas. Balakrishnan ir Kerr (2013) siūlo 4D modelį (angl. *deciding, designing, delivering, and determining*), kuriame įvardija sprendimo, projektavimo (kūrimo), pristatymo (pozicionavimo), nustatymo etapus.

Sėkmingas miesto marketingas reikalauja profesionalaus vadovavimo, jis gali būti valdomas kaip verslo projektai privačiose įmonėse. Be to, kaip teigia Kotler (2003), būtina, jog gyventojai ir įmonės norėtų patys prisidėti prie miesto plėtros, tik tokiu atveju miesto vystymasis taps kryptingas ir tenkins suinteresuotuosius asmenis. Toks vystymasis nebus rezultatyvus per trumpą laikotarpį, bet ilguoju periodu jis pasiteisins pritraukiant naujus gyventojus, verslo įmones ir turistus.

Naujausi miesto marketingo tyrimai fokusuojami į miesto prekės ženklo, suinteresuotųjų šalių vaidmens sąveikas. Pompe (2017) pažymi, kad pastaruoju metu miesto marketinge vis labiau išryškina ma prekės ženklo ir miesto suinteresuotųjų šalių vaidmens sąveika. Miesto marketingas tampa vis daugiasluoksniškesnis, o galutiniu rezultatu galima laikyti suinteresuotųjų šalių suvokimą apie miestą. Iš esmės miesto prekės ženklas yra miesto nuosavybė, bet turėtų būti savas, artimas ir kuriantis pridėtinę vertę visoms suinteresuotosioms šalims (Merrilees, Miller and Herington, 2011).

Apibendrinant galima teigti, kad miesto prekės ženklas tampa svarbiu miesto marketingo instru-

mentu. Iš esmės miesto marketingą galima apibūdinti kaip vietos pardavimo procesą, kurio metu įvairios suinteresuotųjų šalių grupės, veikiančios tam tikroje geografiškai apibrėžtoje vietovėje, siekia ją parduoti, paverčiant patrauklesne ir kt. Būtina aiškiai pabrėžti specifiškai naudingos ir patrauklios vietovės ypatybes.

Miesto prekės ženklo elementai

Skirtingus mokslinius požiūrius į miesto prekės ženklą galima suskirstyti į dvi grupes:

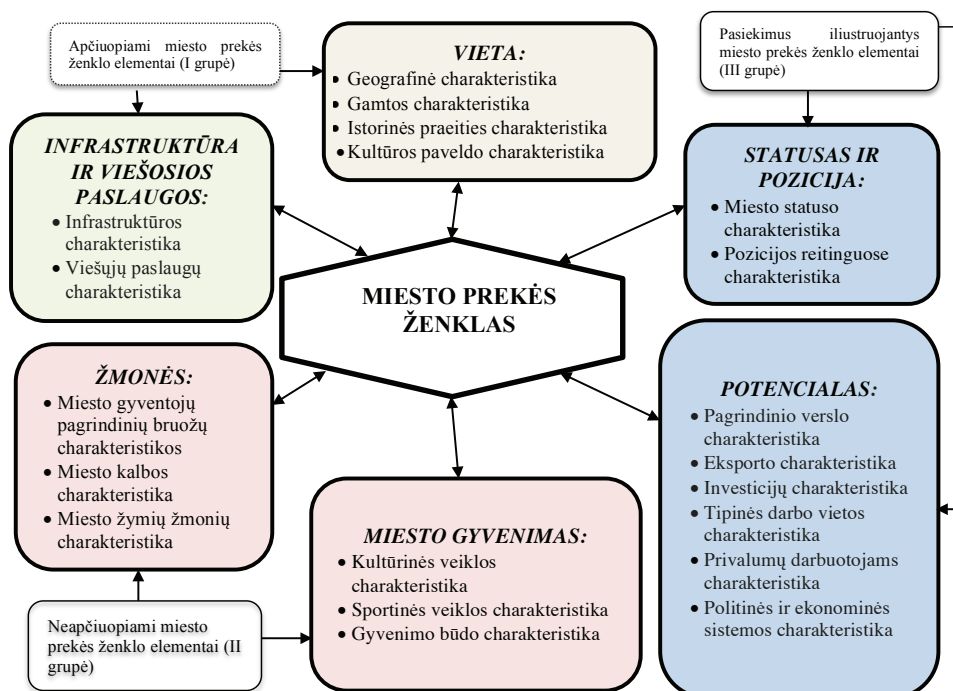
- 1) *funkcinis požiūris*, kai akcentuojami konkretūs miesto prekės ženklo elementai, susiję su vartotojo elgesiu siekiant gauti pridėtinę vertę, ir pabrėžiama prekės ženklo funkcinė prigimtis (Aaker, 2003). D. A. Aakeris išskyrė penkias prekės ženklo asmenybines dimensijas, pagal kurias vartotojai vertina prekės ženklą: nuoširdumas, polėkis, išmintis, rafinuotumas ir tvirtumas. Prekės ženklus žmonės renkasi taip, kaip renkasi draugus, identifikuodami asmenybines patrauklumo dimensijas. Prekės ženklas neretai prisideda prie formuojamos bendruomenės narius pritraukiančios, išlaikančios, vienijančios tradicijos;
- 2) *konceptinis požiūris* apima kognityvinio konstrukto esmę, diferencijavimo priemones ir tapatybiškumo aspektą (de Chernatony, McDonald, 1992; Olins, 2003, 2006). Šiam požiūriui atstovaujantys mokslininkai pripažįsta, kad miesto prekės ženklas yra dvejopos prigimties: tiek vystytojo, tiek vartotojų nuosavybė (Ries, Trout, 2001).

Esminis skirtumas tarp funkcinio ir koncepcinio požiūrių į miesto prekės ženklą yra skirtingas paties miesto prekės ženklo suvokimas. Pirmuoju atveju miesto prekės ženklas yra kaip produkto funkcijų raiška, antruoju – kaip tiek vartotojui, tiek vystytojui naudingas vertės kūrimo instrumentas.

Pripažįstama, kad miesto prekės ženklai yra sudėtingesni ir sunkiau vystomi nei kitų objektų prekės ženklai. Mokslininkai pažymi, kad miesto prekės ženklas yra sudėtingas konstruktas, kuriame susipina emocijos ir racionalūs elementai, tačiau pripažįstama, kad miesto prekės ženklas yra bendraturtystės rezultatas ir jis yra vystomas skirtingų suinteresuotųjų grupių.

Okano, Samson (2010) teigia, kad miesto prekės ženklas yra sistema, kurioje veikia daugybė skirtingų elementų. Mokslinėje literatūroje įvardijami šie pagrindiniai teoriniai akcentai apie miesto prekės ženklą: tai yra miesto marketingo specialistų supratimas apie tos vietos įvaizdį; tai yra būdas konceptualizuoti miestą taip, kaip jį patiria žmonės; tai yra miesto gyventojų pasitenkinimas ir atsidavimas; tai yra miesto pagrindinių komponentų koncepcija ir matavimas; tai yra sistema miesto veiklos analizei ir vertinimui; tai yra įvaizdžio matavimas.

Apibendrinant galima teigti, kad miesto prekės ženklas yra sudėtingas ir įvairialypis konstruktas, kuriame išskiriami skirtingi elementai. Šio straipsnio autoriai vadovaujasi nuostata, kad miesto prekės ženklas – tai skirtingų elementų ir jų charakteristikų sąveika (simbiozė), kuri yra pagrįsta suinteresuotųjų šalių veikla.



1 pav. Miesto prekės ženklo elementai
Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių

Apibendrinanti mokslinės literatūros analizė įgalino įvardyti šešis miesto prekės ženklo elementus ir 20 jų charakteristikų (žr. 1 pav.). Šeši elementai sugrupuoti po du į tris grupes: apčiuopiami (I grupė), neapčiuopiami (II grupė) ir pasiekimus iliustruojantys miesto prekės ženklo elementai (III grupė). Išskirtieji miesto prekės ženklo elementai (vieta, infrastruktūra ir viešosios paslaugos, miesto gyvenimas, žmonės, potencialas, statusas ir pozicija) yra Anholt (2006) išskirtų elementų praplėtimas papildant detaliomis charakteristikų grupėmis, apibendrinant daugelį išnagrinėtų kitų mokslo šaltinių.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystymo veiklose apima suinteresuotųjų šalių „žemėlapiu“ sudarymą ir suinteresuotųjų šalių identifikavimą vadovaujantis įsipareigojimo, atstovavimo, priklausomybės, įtakos, artimumo kriterijais (Kasapi, Cela, 2017; Green ir kt., 2016; Pompe, 2017).

Mokslinėje literatūroje įvardijamos trys galimos miesto prekės ženklo vystymo kryptys (Pompe, 2017; Green ir kt., 2016; Papp-Vary, 2011):

1. *Konkurencinė miesto prekės ženklo vystymo kryptis.* Miesto prekės ženklas traktuojamas kaip konkurencinio pranašumo įrankis. Konkurencingumas išreiškia nuolat augančių poreikių ir gebėjimo juos patenkinti santykį. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas šiuo aspektu apima pagrindinių miestų – konkurentų išskyrimą ir racionalią kitų suinteresuotųjų šalių sąveiką.
2. *Kooperavimosi miesto prekės ženklo vystymo kryptis.* Miesto prekės ženklas tampa kooperavimosi instrumentu, kai siekiama sutelkti įvairias institucijas į visumą, kuri užtikrina bendradarbiavimą, kooperavimąsi, konsultavimąsi, susitarimus dėl įsipareigojimų. Ši kryptis traktuojama labiau kaip sąveika siekiant vystyti komunikacinį turinį. Suinteresuotosios šalys vienijasi dėl bendrų tikslų, pvz., pritraukti investuotojus, turistus. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas pasireiškia kaip veiklos būdas siekiant rinkos dalyvių pritraukimo į miestą, išryškinant neapčiuopiamus miesto prekės ženklo elementus.
3. *Tvari miesto prekės ženklo vystymo kryptis.* Miesto prekės ženklas tampa pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo pagrindu, kai siekiama socialinio, politinio, kultūrinio ir etinio marketingo vykdymo įvairiakrypčiuose kontekstuose. Tvaraus (tausojančio ir subalansuoto) vystymo kryptis traktuojama kaip tokia suinteresuotųjų šalių veikla, kurioje: 1) įvertinami ateinančių kartų poreikiai, 2) suderinami šiuo metu turimi interesai, 3) užtikrinamas viešojo (bendruomeninio) intereso prioritetas (Augustinaitis, 2005).

Tyrimo metodika ir tyrimo eiga

Tyrimo struktūra

Empirinį tyrimą, atliktą 2017 m. spalio – 2018 m. vasario mėnesiais, sudarė trys dalys:

- 1) *Atvejų studija.* Atlikus situacijos analizę konstatuota, kad tik aštuoni Lietuvos miestai turi parengtus, patvirtintus miesto prekės ženklo naudojimo vadovus. Šiuose leidiniuose pristatomi pagrindiniai miesto prekės ženklo elementai, jų vizualinė ir tekstinė raiška. Leidiniai skirti visoms suinteresuotosioms šalims, esančioms, veikiančioms ar planuojančioms savo veiklą konkrečioje geografinėje teritorijoje. Tyrimo metu atlikta išsami šių aštuonių miesto prekės ženklo naudojimo vadovų analizė. Tyrimo tikslas – ištirti miesto prekės ženklo naudojimo vadovuose išreikštą prekės ženklo koncepciją bei išskirtas miesto prekės ženklo vystymo kryptis.
- 2) *Dokumentų turinio analizė.* Pasirinkti visų 60 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai (toliau – SPP), nes pastarieji dokumentai yra traktuojami kaip pagrindiniai dokumentai vietos savivaldos lygmenyje, integruojantys suinteresuotųjų šalių dalyvavimą ir miesto prekės ženklų elementų vystymą. Šie dokumentai yra ilgesnio laikotarpio (daugiau kaip 3 metų), skirti aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti, yra rengiami atsižvelgiant į valstybės bei regioninio lygmens teritorijų ir strateginio planavimo dokumentus, į savivaldybės teritorijų planavimo dokumentus. Vadovaujantis egzistuojančiu teisiniu reglamentavimu ir susiformavusia praktika, rengiant tokius planus dalyvauja suinteresuotosios šalys. Dokumentų turinio analize siekta nustatyti, kaip šiuose planuose pasireiškia miesto prekės ženklo vystymas, identifikuoti planuose esančius miesto prekės ženklo elementus.
- 3) *Ekspertų iš dalies struktūruoto interviu metu* siekta ištirti 15 ekspertų nuostatas apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimą miesto prekės ženklo vystymo veiklose pagal keturias pagrindines klausimų grupes: miesto prekės ženklo koncepcija ir paskirtis, miesto prekės ženklo vystymas, miesto prekės ženklo struktūra, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo vystant miesto prekės ženklą identifikavimas. Ekspertams pateikti glausti, konkretūs, kryptingi klausimai. Interviu metu leista dominuoti ekspertams, tyrėjams prisitariant prie situacijos, lanksčiai reaguojant į ekspertų pageidavimus. Kiekvieno interviu garso įrašai buvo transkribuoti esminiais tekstais rašytine forma. Vidutiniškai vienas interviu su ekspertais truko apie 32 min., visa 15 įrašų trukmė – 8 val. 10 min.

Ekspertų interviu imtis ir klausimyno struktūra

15 ekspertų pasirinkti tikslinės atrankos metu derinant šiuos pagrindinius kriterijus: praktinio darbo patirtis, tiesioginis santykis su nagrinėjama objektu, dalyvavimas formuojant tyrimu siekiamą pažinti reiškinio turinį. Visi ekspertai turėjo aukštąjį išsilavinimą ir ne mažiau kaip vienu metu patirtį miesto prekės ženklo vystymo veiklose. Išskirtos trys ekspertų grupės: 1) suinteresuotųjų šalių atstovai, dalyvaujantys vystant miesto prekės ženklą: 4 miesto politikai, 2 verslininkai ir 1 NVO atstovas; 2) miesto prekės ženklo vystytojai, įpareigoti tą daryti pagrindinės pagal galią ir artimumą suinteresuotosios šalies: 2 savivaldybių turizmo informacijos centrų vadovai, 2 savivaldybių skyrių, atsakingų už miesto ekonominę plėtrą ir investicijų pritraukimą, specialistai, 2 savivaldybei pavaldžių įstaigų darbuotojai, kuruojantys kultūrinę miesto sritį; 3) 2 mokslininkai, analizuojantys Lietuvos ir Europos miestų prekių ženklų vystymo situacijas.

Interviu klausimynas sudarytas iš 7 klausimų grupių: 1) profesinė ir asmeninė informacija; 2) požiūris į miesto prekės ženklą; 3) požiūris į miesto prekės ženklo vystymą; 4) miesto prekės ženklo elementų aptarimas; 5) suinteresuotųjų šalių dalyvavimo identifikavimas; 6) bendras suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose apibūdinimas; 7) rekomendacijų, kurios galėtų prisidėti prie suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos vystant miesto prekės ženklą gerinimo, pateikimas. Teorinį klausimyno pagrindą sudarė Monteiro (2016), Green ir kt. (2016), Greenop, Darchen (2016), Lionikaitės (2013), Papp-Vary (2011), Balakrishnan, Kerr (2013), Kasapi, Cela (2017) mokslo darbai.

Tyrimo etika

Atliekant interviu buvo laikomasi rekomenduojamų tyrimų etikos principų: savanoriškumo ir geranoriškumo, privatumo ir pagarbos, teisingumo, anonimiškumo (Punch, 2005; Kardelis, 2016). Ekspertai geranoriškai sutiko dalyvauti tyrime, jie sutiko, kad interviu metu būtų daromas garso įrašas. Ekspertams buvo garantuotas konfidencialumas, t. y. jų asmeniniai duomenys yra žinomi tik tyrėjams, o atsakymai tyrimo rezultatų tekstuose buvo užkoduoti.

Lietuvos miestų prekių ženklai: atvejų tyrimo rezultatai

Lietuvos miestų prekių ženklų atvejų analizei pasirinkti visi esami Lietuvos 8 miestų prekių ženklų vystymo patvirtinti dokumentai: Prekės ženklo „Druskininkai“ stiliaus vadovas (2008); Biršto-

no prekės ženklas (2015); Kauno miesto prekinio ženklo firminio stiliaus knyga (2014); Kauno rajono prekės ženklas. Firminio stiliaus knyga (2014); Klaipėdos miesto prekės ženklo firminio stiliaus vadovas (2005); Kretingos rajono savivaldybės prekės ženklas (2017); Neringos prekės ženklo firminio stiliaus vadovas (2014); Vilniaus miesto prekės ženklo grafinio identiteto vadovas (2014).

Atvejų analizė įgalino atsakyti į klausimą: kokius miesto prekės ženklo elementus galima identifikuoti Lietuvos miestų prekės ženklo vystymo veiklose?

Pažymėtina, kad aktyvus Lietuvos miestų prekių ženklų vystymas pradėtas maždaug nuo 2000 metų, kada pagrindinės suinteresuotosios šalys (dažniausiai – politikai) pradėjo plėtoti miestų ženklus, siekdami vystyti konkrečių vietų patrauklumą turistams. Vienos pirmųjų Lietuvos savivaldybių, pasitvirtinusios savo prekių ženklų vadovus, buvo Lietuvos kurortai (Druskininkai, Klaipėda), kai buvo siekiama išskirti savo konkurencinius pranašumus. 2014 metus galima laikyti proveržio metais, kai buvo patvirtinti 4 miesto prekės ženklo vadovai, tarp jų didžiausių Lietuvos didmiesčių – Vilniaus ir Kauno. 2019 metais dar 5 miestai (Anykščiai, Šiauliai, Šakiai, Tauragė, Zarasai) turėjo parengtus miesto prekės ženklo vizualinius sprendimus.

Analizuotuose 8 atvejuose akcentuojamas, aiškiai įskaitomas miesto pavadinimas, o spalvine prasme dominuoja mėlyna ir žalia spalvos. Vizualiniai sprendimai turi mažai sąsajų su savivaldybių herbais. Prekių ženklų vadovų apimtis skirtinga: nuo 12 iki 49 psl.

Visuose analizuotuose miesto prekės ženklo vadovuose galima išskirti tris pagrindines dalis:

- a) prekės ženklo koncepcija, kurioje pateikiama pamatinė idėja ir jos turinys, pristatomos vertybės ir simboliai;
- b) pateikiamos pagrindinės vizualinės-komunikacinės prekės ženklo charakteristikos (ženklų vizualizacijos pagrindimas, pristatomi pagrindiniai prekės ženklo šriftai ir spalvos, pateikiamas šūkis ir jo pagrindimas), tipinio komunikacijos maketo struktūra. Pateikiami praktiniai suvenyrų pavyzdžiai (pvz., puodeliai, ženkliukai, rašikliai ir kt.), kurie iliustruoja miesto prekės ženklo pritaikymus;
- c) naujausiuose miesto prekės ženklo vadovuose skiriamas dėmesys ir elektroninės komunikacijos praktiniams sprendimams (pvz., prezentacijų šablonai su miesto prekės ženklu), tačiau jų yra per mažai. Nė viename iš analizuotų atvejų neužfiksuota elektroninio parašo reikalavimų (nors nemaža dalis komunikacijos vyksta elektroninėje erdvėje), nėra komunikacijos pavyzdžių socialinėse medijose („Facebook“ ir pan.).

Miesto prekės ženklo vadovų tyrimo rezultatai leido išskirti dvi miesto prekės ženklo vystymo kryptis.

Konkurencinė miesto prekės ženklo vystymo kryptis, kai miesto prekės ženklas iš esmės yra konkurencinio pranašumo įrankis. Aiškiai įvardijamas siekiamas rezultatas, pvz., išskirtinis kurortas regione. Šios vystymo krypties laikosi Lietuvos kurortai Birštonas, Druskininkai, Neringa. Pastebėtina, kad suinteresuotosios šalys konkurenciją identifikuoja tik dėl turistų, t.y. pabrėžiama ir siekiama konkuruoti dėl vienos suinteresuotosios šalies pritraukimo į miestą. Pasak mokslininkų (Moilanen, Rainisto, 2009 ir kt.), turizmas yra viena iš pagrindinių sričių, užtikrinanti šaliai, vietai, miestui nuolatinės pajamas. Tai akivaizdžiausiai pasaulyje plėtojamas miesto prekės ženklo aspektas, nes dauguma už turizmą atsakingų institucijų išleidžia daugiausia finansinių išteklių būtent miesto prekės ženklo vystymui.

Pavyzdžiui, Birštono prekės ženklo kertiniai žodžiai: *vienas seniausių balneologinių kurortų, garsėjantis kokybiškomis paslaugomis ir kvalifikuotais specialistais; kurortas, išsiskiriantis unikaliu kraštovaizdžiu ir gamtos ištekliais; vieta ramiam, jaukiam ir saugiam poilsiui; miestas, siekiantis Karališkojo kurorto statuso*. Pagrindiniai žodžiai: *sveikata – vieta atgauti jėgas; gamta – žaliuojantis, ekologiškas miestas; jaukumas – rami, kompaktiška aplinka*. Papildomi žodžiai: *kvėpti, atsikvėpti – simbolizuoja švarų, gryną orą ir kartu poilsį bei ramybę; dermė, darna – simbolizuoja darnų miesto ryšį su gamta; nauja, atsinaujinantis – simbolizuoja įvairius nuolatos atsinaujinančius procesus*. Pagrindinės spalvos: žalia (gamta), mėlyna (Nemuno kilpos, mineralinis vanduo), auksinė (karališkumas, svetin gumas, jaukumas) (Birštono prekės ženklas, 2015).

Antroji – *tvaraus miesto prekės ženklo vystymo kryptis*, kai siekiama įvertinti ateinančių kartų poreikius, stengiamasi suderinti visus šiuo metu egzistuojančius ir atpažįstamus interesus bei užtikrinti viešojo (bendruomeninio) intereso prioritetą. Šiuo atveju siekiama klestėjimo, pažangos, išvystytos infrastruktūros, palankių sąlygų ir pan. dalykų, skirtų bendruomenei, šeimai ir kt. Minėta kryptis įvardijama Kauno miesto ir rajono, Kretingos rajono, Klaipėdos, Vilniaus miestų atvejais. Galima teigti, kad ši kryptis yra populiarsnė, nes tvaraus miesto prekės ženklo vystymo siekia dauguma miestų.

Kauno rajono atveju suinteresuotųjų šalių vizijoje siekiama pažangos ir klestėjimo, pasirinktas prekės ženklas – pilies motyvas kaip galios ir klestėjimo simbolis, naudojamas daugeliui Europos miestų ženklinti. Įsivardijama, kad siekiama pritraukti turistus, sukuriant patrauklų regiono įvaizdį (tik-

las platesnis negu vieno rajono ribos), ir visų suinteresuotųjų šalių sutelktumo dėl bendro gėrio. Miesto prekės ženklo vadove aiškiai įvardijama, kad siekiama gerinti viešąją infrastruktūrą, sukurti ir įgyvendinti savivaldybės įvaizdžio ir rinkodaros strategijas. Tvarios prekės įvaizdį ženkle sustiprina ne tik Raudondvario pilies kontūrai, bet ir kiti elementai: Ženklo forma apvali, simbolizuoja savivaldybės formą žemėlapyje (tarsi žiedas gaubia Kauno miestą). Žiedas neturi pradžios ir pabaigos, tai – ištikimybės ir amžinybės ženklas. Tačiau Kauno rajono žiedas atviras – naujiems žmonėms, idėjoms ir iniciatyvoms. Ženkle akcentuotos pilies durys sustiprina atvirumo įspūdį. Tai namų ženklas, simbolizuojantis kvietimą įeiti. Taip Kauno rajonas siunčia žinutę – užėiti, atrasti ir pamilti šį nuostabų kraštą (Kauno rajono ženklas, 2014).

Miesto prekės ženklo elementų vystymo turinys savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

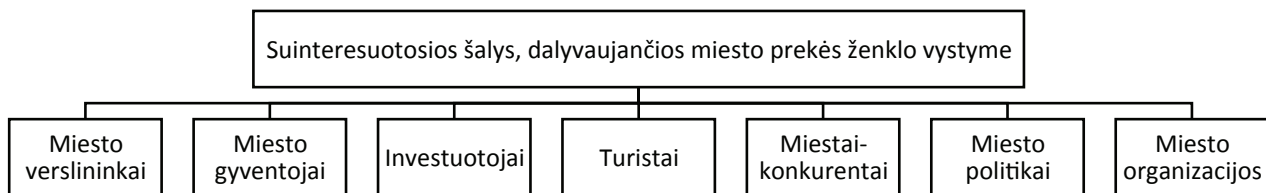
Išnagrinėti visų 60 Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai, siekiant nustatyti, kaip juose pasireiškia miesto prekės ženklo vystymas. Šiuo tyrimu siekta identifiikuoti planuose esančius miesto prekės ženklo elementus ir palyginti juos su šio straipsnio 1 paveiksle įvardytais šešiais teoriniais miesto prekės ženklo elementais ir jų 20 charakteristikų.

1. *Vieta*. Šis apčiuopiamas miesto prekės ženklo elementas strateginiuose planuose apima suinteresuotųjų šalių nuostatas, vertinant pagrindinius miesto fizinius (apčiuopiamus) aspektus (pvz., oro kokybė, miesto švara, architektūros patrauklumas, gatvių, parkų būklė ir kt.). Planuose esantys teiginiai rodo gausų ir raiškų miesto prekės ženklo elemento *vieta* charakterizavimo stilių, nevengiama aukščiausiojo laipsnio būdvardžių „didžiausias“, „seniausias“, „žymiausias“. Nemažai dėmesio skiriama geografinės charakteristikos detalizacijai, įvardijant, kur konkrečiai miestas yra įsikūręs ir pan. Visi 60 planų rasti 417 teiginių apie miesto prekės ženklo elementą *vieta* tyrime suskirstyti į 8 charakteristikas: Bendroji charakteristika (65 teiginiai); Etnografija (23); Istorinė praeitis (45); Geografija (43); Užimamas plotas ar dydis (60); Gyventojų skaičius (56); Kraštovaizdis ir gamta (70); Lankytini objektai (55). Daugiausia teiginių strateginiuose planuose yra apie kraštovaizdį ir gamtą – 70, mažiausia – apie etnografiją – 23. Nors teoriniame miesto prekės ženklo elementų modelyje (žr. 1 pav.) yra keturios charakteristikos, tačiau tyrimo rezultatuose išskirtos 8 charakteristikos ir 5 iš jų skiriasi nuo teorijos.

2. *Infrastruktūra ir viešosios paslaugos.* Šis neapčiuopiamų priskirtas elementas apima suinteresuotųjų šalių nuomonę ir kokybinius lūkesčius: mokyklų, gydymo, susisiekiimo įstaigų, apgyvendinimo, maitinimo ir kitų viešųjų paslaugų veiklos kokybę ir atitiktis tikėtiniems lūkesčiams. Dažniausiai rašoma apie kokybę nevenigiant smulkiai ir detalai apibūdinti infrastruktūros (pvz., kelių būklės ir pan.) ar įvairių viešųjų paslaugų (pvz., sveikatos priežiūros, švietimo ir pan.). 263 teiginiai apie šį miesto prekės ženklo elementą tyrime kaip ir 1 paveiksle suskirstyti į dvi charakteristikas: Infrastruktūros charakteristika (123 teiginiai); Viešųjų paslaugų charakteristika (140).
 3. *Miesto gyvenimas.* Šis neapčiuopiamas miesto prekės ženklo elementas atskleidžia suinteresuotųjų grupių nuomonę apie tai, ką galima veikti mieste, kokia laisvalaikio leidimo forma vyrauja, kiek ir kokių siūloma užimtumo priemonių vietiniams gyventojams ir turistams, koks yra kasdienis gyvenimas mieste. Šio elemento 227 teiginiai tyrime kaip ir 1 paveiksle sugrupuoti į tris charakteristikas: Kultūrinės veiklos (113); Sportinės veiklos (80); Gyvenimo būdo (34).
 4. *Žmonės.* Šis neapčiuopiamas miesto prekės ženklo elementas apima nuostatas apie vietinius gyventojus, jų socialinę įvairovę, asmenines savybes, pvz., svetingumas, draugiškumas, požiūris į miesto svečius ar imigrantus. Šis elementas santykinai mažai aprašomas savivaldybių strateginiuose planuose, surasti 32 teiginiai sugrupuoti į tris – Miesto gyventojų pagrindinių bruožų (23), Miesto kalbos (3) ir Miesto žymių žmonių (6) charakteristikas.
 5. *Potencialas.* Toks pasiekimus iliustruojantis miesto prekės ženklo elementas charakterizuoja, kokias miesto suinteresuotosios šalys savo veikla suteikia ekonomines, socialines, tobulėjimo galimybes ir perspektyvas. Strateginiuose planuose šis elementas yra bene plačiausiai apibūdinamas pateikiant pagrindinio verslo (pvz., pramonės miestas su išvystyta infrastruktūra), eksporto, investicijų, tipinių darbo vietų, privalumų darbuotojams charakteristikas. Šis miesto prekės elementas glaudžiai susijęs su suinteresuotosiomis šalimis, nes investicijos yra investuotojų kaip suinteresuotosios šalies įvardijimas. Tipinių darbo vietų ir privalumų darbuotojams charakteristikos yra susijusios su miesto gyventojais ir verslininkais kaip suinteresuotosiomis šalimis. Strateginių planų 211 teiginių apie *potencialą* suskirstyti į šešias – Pagrindinio miesto verslo (70), Eksporto (13), Investicijų (60), Tipinių darbo vietų (55), Privalumų darbuotojams (24), Politinės ir ekonominės sistemos charakteristikas (2).
 6. *Statusas ir pozicija.* Pastarasis pasiekimus iliustruojantis miesto prekės ženklo elementas gali būti aiškinamas kaip bendras suinteresuotųjų šalių supratimas apie miesto užimamą vietą regione, šalies ar tarptautiniame lygmenyje, t. y. atspindi miesto pasiekimus, kuo jis garsėja mokslo, ekonomikos, politikos, turizmo, istorinėje srityje ir pan. Rasti planų tik 7 teiginiai sugrupuoti į dvi – Pozicijos reitinguose (6) ir Miesto statuso (1) charakteristikas.
- Vadovaujantis atliktu 8 miesto prekės ženklo vadovų tyrimu į teorinę miesto prekės ženklo elementų koncepciją siūloma įtraukti bendrą miesto prekės ženklo *vizualinę-komunikacinę charakteristiką*, kuri vadovuose detalizuojama pačia prekės ženklo koncepcija, tipiniais komunikacijos maketais, logotipo vizualizacija ir pan. Pastaroji charakteristika priskirta bendrai miesto prekės ženkliui, o ne vienam kuriam nors elementui, nes ši charakteristika atskirais aspektais gali apimti visus elementus arba kelis iš jų.
- SPP tyrimas parodė, kad strateginiuose planuose yra visi šeši teorijoje išskirti elementai (žr. 1 pav.), tačiau po planų analizės galima papildyti ir sukonkretinti kiekvieno miesto prekės ženklo elemento charakteristikų aprašymus. Miesto prekės ženklo elementas *vieta* papildytas keturiomis charakteristikomis – Bendroji, Etnografinė, Užimamo ploto ir dydžio, Gyventojų charakteristika. Be to, teorinė Kultūros paveldo charakteristika daugelyje SPP išreikšta plačiau, todėl pavadinta Lankytinų objektų charakteristika. Kitų penkių miesto prekės ženklo elementų (Infrastruktūra ir viešosios paslaugos, Miesto gyvenimas, Žmonės, Potencialas, Statusas ir pozicija) charakteristikos yra tokios pačios kaip ir išskirtos teorijoje, tačiau jų aprašus galima gerokai papildyti vadovaujantis tipiniais ir dažnai pasikartojančiais SPP teiginiais.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo vystant miesto prekės ženklo elementus turinys savivaldybių strateginiuose plėtros planuose

Teorinėje straipsnio dalyje išskirta, kad yra dešimt suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklo vystymo veiklose. Tačiau 60 savivaldybių strateginių plėtros planų 384 teiginiuose identifiкуotos tik 7 suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios vystant miesto prekės ženklo atskirus elementus (žr. 2 pav.):



2 pav. Suinteresuotosios šalys, dalyvaujantios miesto prekės ženklo vystymo veiklose: empirinio tyrimo rezultatai

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorių

2 paveiksle N yra teiginių apie suinteresuotąją šalį skaičius savivaldybių strateginiuose plėtros planuose. Nors teorinėje straipsnio dalyje išskirta dešimt suinteresuotųjų šalių, tačiau savivaldybių strateginiuose plėtros planuose nėra paminėtos žiniasklaida, vyriausybė. Miestų partnerių dalyvavimą vystant miesto prekės ženklo elementus įvardijo tik 2 savivaldybės.

Kaip teigiama teoriniuose šaltiniuose (Bridoux ir kt., 2013; Harrison ir kt., 2010), pagal dalyvavimo pobūdį galima išskirti tris suinteresuotųjų dalyvavimo miesto prekės ženklo vystymo veiklose grupes: 1) *reikalaujančios suinteresuotosios šalys* – miesto politikai, verslininkai, organizacijos ir gyventojai. Apie šią grupę daugiausia teiginių savivaldybių strateginiuose planuose – net 244. Šios šalys aktyviai dalyvauja miesto sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo procesuose, todėl neabejotina, kad ši grupė miesto prekės ženklo vystymui kelia didžiausius reikalavimus; 2) *priklausomos suinteresuotosios šalys* – investuotojai ir turistai (115 teiginių). Šių šalių dalyvavimas vystant miesto prekės ženklą labai priklauso nuo pirmosios grupės priimtų sprendimų, sudarytų sąlygų ir reikalavimų; 3) *pasyvi suinteresuotoji šalis* – miestai konkurentai (25 teiginiai), kurie turi tik netiesioginę galią paveikti miesto prekės ženklo vystymą ir gali gauti sau naudos tik jiems palankiai susiklosčius aplinkybėms.

Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystymo veiklose: ekspertų nuostatų analizė

Aukščiau aprašytų 15 ekspertų interviu esminiai rezultatai šiame straipsnyje pateikti apibendrintomis ekspertų nuostatomis pagal keturias pagrindines klausimų grupes:

1. *Miesto prekės ženklo koncepcija ir paskirtis*. Ekspertai pripažino, kad nėra vienareikšmio atsakymo, kas yra miesto prekės ženklas. Dominuoja ekspertų nuostata, kad miestų prekės ženklai yra daug sudėtingesni nei verslo produktų ar paslaugų prekės ženklai. Miesto prekės ženklas ekspertų yra traktuojamas nevienareikšmiškai ir gali būti aiškinaamas kaip tam tikrų elementų rinkinys, kuris atspindi

skirtingus miesto aspektus. Kaip ir mokslo teorijoje, ekspertų nuostatas miesto prekės ženklo atžvilgiu galima suskirstyti į dvi grupes: a) *funkcinis požiūris*, kuriame akcentuojama, kad miesto prekės ženklo elementai turi atlikti tam tikras funkcijas siekiant gauti pridėtinę vertę; b) *konceptinis požiūris*, kuriame miesto prekės ženklas traktuojamas kaip miesto reprezentacinė, pažintinė visuma, skirta bendrai miesto specifikai, išskirtinėms šiam miestui būdingoms savybėms išryškinti, tam tikram miesto įvaizdžiui suformuoti.

2. *Miesto prekės ženklo vystymas*. Ekspertų nuostatos apie miesto prekės ženklo vystymą yra panašios, visi pabrėžė, kad „tai yra veiksmai, nukreipti sukurti miesto įvaizdį“. Ekspertai teigė, kad miesto prekės ženklo vystymas pastaruoju metu įgauna pagreitį, nes konkurencija investicijų, turizmo, kultūros paslaugų bei kitose srityse aštrėja ir įgyja vis naujas formas. Todėl galima aiškiai išskirti *konkurencinę* miesto prekės ženklo vystymo kryptį, kai miesto prekės ženklas padeda konkuruoti dėl turistų, investuotojų ir kitų suinteresuotųjų šalių dėmesio. Miesto prekės ženklas ekspertų dažnai traktuojamas kaip konkurencinio pranašumo įrankis. Ekspertai akcentavo, kad miesto prekės ženklo vystymas – tai skirtingų suinteresuotųjų šalių susitaroji ir įgyvendinama kryptis, besivadovaujanti konkurencinių pranašumų išskyrimu ir išryškiniu.

Trys ekspertai pažymėjo, kad palengva formuojasi miestų *kooperavimosi* tendencija, kai siekiama sutelkti įvairias miesto prekės ženklo vystymo interakcijas į visumą, kuri užtikrina bendradarbiavimą, kooperavimąsi, konsultavimąsi, susitarimus dėl įsipareigojimų. Šiuo atveju veikiama labiau sąveikaujant ir siekiama vystyti komunikacinį turinį, ypač pritraukiant turistus arba investuotojus.

Nė vienas iš ekspertų neidentifikavo mokslo teorijoje išryškintos *tvaraus* miesto prekės ženklo vystymo krypties, kai miesto prekės ženklas tampa pilietinės visuomenės ir bendruomeniškumo pagrindu. Tvaraus vystymo tikslas yra pasiekti visuomenės bei aplinkos harmoniją, subalansuoti tenkinant tausojimo ir teisingumo principais paremtus socialinius, ekonominius ir ekologinius interesus, siekiant

užtikrinti kitų kartų ir visos Žemės ateities socialinę ir ekonominę gerovę. Tuo tarpu aštuonių Lietuvos miestų prekės ženklo atvejų analizė parodė, kad suinteresuotosios šalys aiškiai apibrėžia tvaraus miesto prekės ženklo vystymo kryptį. Toks skirtumas gali būti sąlygotas to, kad ekspertai ypač akcentavo miesto prekės ženklo išskirtinumus ir konkurencinio pranašumo formavimo atvejus.

3. *Miesto prekės ženklo struktūra.* Mokslinės literatūros analizėje išskirti šeši miesto prekės ženklo elementai ir 20 jų charakteristikų. Lietuvos 60 savivaldybių strateginių plėtros planų analizė įgalino elementą *vieta* papildyti dar 4 charakteristikomis ir gerokai papildyti visų 24 charakteristikų aprašus taikomojo pobūdžio teiginiais. Ekspertai pabrėžė, kad miesto prekės ženklas – tai kompleksas įvairių aspektų, tačiau miesto prekės ženklui ypač svarbi vizualinė-komunikacinė funkcija. Pagrindinė ekspertų nuostata apie miesto prekės ženklo elementus: *būti na matyti miesto prekės ženklo visumą, neišskiriant vieno ar kito elemento ar jo charakteristikų, visi elementai turi būti vystomi sinergiškai.*

4. *Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo identifikavimas.* Ekspertai, įvardydami suinteresuotąsias šalis, dažnai jas labai detalizavo, tačiau apibendrinant jų atsakymus galima pažymėti, kad įvardijamos šios suinteresuotosios šalys: miesto verslas, miesto organizacijos, miesto gyventojai (kai kurie ekspertai įvardijo kaip miesto bendruomenę), investuotojai, turistai. Ypač daug dėmesio ekspertai skyrė miesto politikams, ne vienas juos apibūdino kaip pagrindinę suinteresuotąją šalį, nuo kurios „*viskas priklauso*“.

Ekspertai tarp suinteresuotųjų šalių atskirai įvardijo žiniasklaidą ir vyriausybę. Pastarąsias ekspertai laiko tokiomis suinteresuotosiomis šalimis, kurios, „*jeigu turi interesų, tuomet dalyvauja*“. Šios suinteresuotosios šalys ir mokslinėje literatūroje įvardijamos kaip pasyvios, nes jos turi galią veikti, bet dalyvavimas yra konsultacinio pobūdžio, kita vertus, pasitaikius progai jos gali paveikti miesto prekės ženklo vystymą.

Iš esmės ekspertų nuostatos atspindi teorijoje išsakomą išvalgą, kad miesto prekės ženklas yra bendraturtystės rezultatas, t. y. nėra vienos suinteresuotosios šalies, kuriai miestas „*priklauso*“. Todėl ekspertai neišskyrė vienos suinteresuotosios šalies, akcentavo sinerginį suinteresuotųjų šalių dalyvavimą. Skirtingų suinteresuotųjų šalių bendrą miesto prekės ženklo vystymą ekspertai kartu įvardijo ir kaip didelę veiksmų darnos problemą, kai daug suinteresuotųjų šalių vienu metu bando „*valdyti*“ miesto prekės ženklą.

Išvados

Išanalizavus conceptualiuosius požiūrius į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, galima teigti, kad

gausus šalių klasifikavimo kriterijų sąrašas (pagal įsipareigojimą, pagal atstovavimą, pagal priklausomybę, pagal įtaką, pagal artimumą) turėtų būti papildytas dalyvavimo būdo įvardijimu (tiesiogiai ar netiesiogiai) ir dalyvavimo raiškos aktyvumo įvertinimu (pasyvios, reikalaujančios, priklausančios). Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo vystant miesto prekės ženklą konceptas nevienareikšmis: dalyvavimas traktuojamas kaip veikla, kaip procesas, kaip elgsena, kaip mąstysena. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas grindžiamas racionalaus pasirinkimo teorija, nes ši teorija įgalina įvertinti prioritetizavimą, atsižvelgti į ribotus išteklius ir kt. svarbius aspektus.

Mokslinės literatūros analizė įgalino įvardyti dešimt potencialių suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklo vystymo veiklose, suklasifikuoti jas pagal dalyvavimo pobūdį ir išskirti tris jų grupes: *reikalaujančios* (politikai, gyventojai, miesto organizacijos, verslas), *priklausomos* (turistai ir investuotojai) ir *pasyvios* (miestai partneriai, miestai konkurentai, vyriausybė, žiniasklaida) suinteresuotosios šalys.

Tiek mokslo šaltiniuose, tiek ir šiame straipsnyje vadovaujamosi dviem požiūriais į miesto prekės ženklą: 1) koncepcinis požiūris, traktuojantis, kad miesto prekės ženklas – kognityvinis konstruktas, diferencijavimo priemonė, tapatybė; 2) funkcinis požiūris, kai miesto prekės ženklas suprantamas kaip miesto bendruomenės jungiamoji ašis, kaip pridėtinė vertė, kaip esmingiausias miesto akcentas. Be to, miesto prekės ženklas suprantamas kaip daug sudėtingesnis konstruktas negu verslo prekės ženklas. Mokslinės literatūros šaltinių analizė įgalino išskirti šešis miesto prekės ženklo elementus: *apčiuopiami* (vieta ir infrastruktūra bei viešosios paslaugos), *neapčiuopiami* (žmonės ir miesto gyvenimas), *pasiekimus iliustruojantys* (statusas ir pozicija, potencialas) miesto prekės ženklo elementai. Šešis miesto prekės ženklo elementus detalai apibūdina 20 charakteristikų.

Vadovaujantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais (aštuonių Lietuvos miestų prekės ženklų atvejų, 60 savivaldybių strateginių plėtros planų, 15 ekspertų nuostatų analizė) identifiкуotos septynios pagrindinės suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystymo veiklose (nepateko teorijoje įvardytos pasyviosios šalys: miestai partneriai, vyriausybė, žiniasklaida).

Atliktas kompleksinis empirinis tyrimas apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystymo veiklose atskleidė, kad reikalaujančios suinteresuotosios šalys labiausiai dalyvavimą nukreipia į apčiuopiamus miesto prekės ženklo elementus ir jų aštuonias charakteristikas. Priklausomos suinteresuotosios šalys dalyvavimą koncentruoja į neapčiuopiamus miesto prekės ženklo elemen-

tus. Pasyvi suinteresuotoji šalis – miestai konkurentai dalyvavimą sieja su pasiekimus iliustruojančiais miesto prekės ženklo elementais.

Mokslo šaltiniuose išskiriamos trys miesto prekės ženklo vystymo kryptys: *konkurencinė*, *kooperavimosi* ir *tvari*. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidžia, kad sudėtingiausias aspektas yra miesto prekės ženklo vystymo krypties įvardijimas. Dokumentų analizė rodo, kad suinteresuotosios šalys aiškiai identifikuoja konkurencinę miesto prekės ženklo vystymo kryptį, aiškiai įvardijant konkurentus tiek Lietuvos, tiek užsienio atveju, ir tvarią miesto prekės ženklo vystymo kryptį, kai siekiama visų suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir poreikių patenkinimo. Tačiau nėra įvardijama miesto prekės ženklo kooperavimosi kryptis, nors tai leistų konsoliduoti žmoniškiausius ir finansinius išteklius. Ekspertai pabrėžia, kad bene svarbiausia yra konkuravimo kryptis. Miestai savo dokumentuose (tiek SPP, tiek prekės ženklų vadovuose) aiškiai apibrėžia vieną iš esminių miesto prekės ženklo vystymo komponentų – viziją. Tačiau gerokai mažiau dėmesio skiriama kitiems miesto prekės ženklo vystymo komponentams – tikslinei auditorijai, komunikacijai ir kt.

Literatūra

1. Aaker, D. A. (2003). *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*. The Free Press, New York.
2. Anholt, S. (2010). *Places. Identity, Image and Reputation*. Palgrave Macmillan.
3. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity: the new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
4. Anholt, S. (2006) The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, 2 (1), 18–31.
5. Anholt, S. (2003). *Brand New Justice: the upside of global branding*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
6. Ashworth, J. G., Voogd, H. (1990). *Selling the City: marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven.
7. Augustinaitis, A. (2005). Valdymo kaitos kryptys žinių visuomenėje. *Informacijos mokslai*, 33, 15–25.
8. Balakrishnan, M. S., Kerr, G. (2013). *The 4D model of place brand management. Branded spaces, management-culture-interpretation Germany*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
9. *Birštono prekės ženklas* (2015). Prieiga internete: <https://www.visitbirstonas.lt/birstono-logo/>.
10. Bridoux, F., Stoelhorst, J. W. (2013). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35, 107–125.
11. Castells, M. (2006). *Tapatumo galia*. Vilnius: Poligrafija ir informatika.
12. Damkuvienė, M., Petukienė, E., Valuckienė, J., Tījūnaitienė, R., Balčiūnas, S., Bersėnaitė, J. (2014). *Klientų suvokiama dalyvavimo vertė kaip organizacijos konkurencingumo didinimo veiksnys*: mokslo studija. Vilnius: BMK leidykla.
13. de Chernatony, L., McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*. Butterworth Heinemann, Oxford.
14. Eshuis, J., Klijn, E.-H., Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80 (1), 151–171.
15. Fan, Y. (2006). Branding the nation. What is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 12 (1), 5–14.
16. Florea, R., & Florea, R. (2013). Stakeholders interests analyse and harmonization – starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 16 (1), 130–135.
17. Florek, M. (2005). The country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, 1 (2), 205–214.
18. Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
19. Gil-Lafuente, A. M., Paula, L. B. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders. *Kybernetes*, 42 (5), 674–685.
20. Green, A., Grace, D., Perkins, H. (2016). City branding research and practice: An integrative review. *Journal of Brand Management*, 23 (3), 252–272.
21. Greenop, K., Darchen, S. (2016). Identifying ‘place’ in place branding: core and periphery in Brisbane’s “New World City”. *Geo Journal*, 81 (3), 379–394.
22. Harrison, J. S., Bosse, D. A., Phillips, R. A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31 (1), 58–74.
23. Hereźniak, M., Florek, M. (2016). *Citizen involvement, place branding and mega events – insights from Expo host cities*. Paper presented at the International Place Branding Association Inaugural Conference, London, 8–10 November, 2016. Houghton.
24. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
25. Kasapī, I., Cela, A. (2017). Destination Branding: A Review of the City Branding Literature. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8 (4), 129–142.
26. *Kauno rajono ženklas* (2014). Prieiga internete: <https://www.kaunorajonas.lt/kauno-rajono-zenklas/>.
27. Kavaratzis, M., Ashworth, G. (2008). Place marketing: How did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1 (2), 150–165.
28. Kotler, Ph. (2003). *Marketing management*. Prentice Hall / Pearson Education.
29. Kotler, Ph., Gertner, D. (2002). Country as Brand, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Journal of Brand Management*, 9 (4–5), 249–261.
30. Lionikaitė, J. (2013). *Valstybės vidinės ženklo daro modelio avimas*: daktaro disertacija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.

31. Matulevičienė, M. (2018). *Organizacijos reputacijos įtaka suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija: daktaro disertacija*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
32. Merriam, S. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
33. Merrilees, B., Miller, D., Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city meanings. *European Journal of Marketing*, 46 (7–8), 1032–1047.
34. Moilanen, T., Rainisto, S. (2009). *How to brand nations, cities and destinations*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
35. Monteiro, P. D. S. (2016). *Stakeholders' involvement in City Branding: The participation and identification of Porto residents on the image of the city*. Dissertation. Master in Management. University of Porto (FEP).
36. Ogu, M. I. (2013). Rational choice theory: assumptions, strengths, and greatest weaknesses in application outside the western milieu context. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 1 (3), 90–99.
37. Okano, H., Samson, D. (2010). Cultural urban branding and creative cities: A theoretical framework for promoting creativity in the public spaces. *Cities*, 27, 10–15.
38. Olins, W. (2006). *On Brand*. London: Thames & Hudson.
39. Olins, W. (2003). Branding the nation – The historical context. *Journal of Brand Management*, 9 (4/5), 241–248.
40. Papadopoulos, N., Heslop, L. (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *The Journal of Brand Management*, 4 (5), 294–321.
41. Papp-Vary, A. (2011). The Anholt-GMI city brand hexagon and the saffron European city brand barometer: A comparative study. *Regional and Business Studies*, 3 (1), 555–562.
42. Petukienė, E., Tijūnaitienė, R., Raipa, A. (2007). Visuomenės dalyvavimas: socialinio kapitalo, demokratijos ir racionalaus pasirinkimo teorijų apžvalga. *Viešojo politika ir administravimas*, 21, 87–95.
43. Pompe, A. (2017). City brand in the eyes of values. *Advances in Business-Related Scientific Research Journal*, 8 (1), 9–22.
44. Potter, E. H. (2009). *Branding Canada: Projecting Canada's soft power through public diplomacy*. Montreal: McGill-Queen's Press-MQUP.
45. Punch, K. E. (2005). *Introduction to Social Research – Quantitative & Qualitative Approaches*. London: Sage.
46. Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning: the Battle for your Mind*. New York: McGraw Hill.
47. Roberts, W. R., Mahoney, L. (2004). Stakeholder conceptions of the corporation: their meaning and influence in accounting research. *Business Ethics Quarterly*, 14 (3), 399–431.
48. Schilling, M. A. (2000). Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follet. *Journal of Management History*, 6 (5), 224–242.
49. Szondy, G. (2008). Public Diplomacy and Nation Branding: Conceptual Similarities and Differences. *Discussion Papers in Diplomacy*. Clingendale: Netherlands Institute of International Relations.
50. Tijūnaitienė, R., Damkuvienė, M. (2010). Visuomenės dalyvavimo koncepcijos: teorinė prieiga. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (17), 125–132.
51. Wolf, J. (2014). The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance. *Journal of Business Ethics*, 119, 317–328.
52. Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 40–52.

Bivainienė, L., Tamošiūnas, T.

Theoretical and empirical aspects of the manifestation of stakeholder participation in city brand development activities

Summary

Relevance and problem of the research. The development of city brand is understood as the process when the city becomes a product that can be attractively “sold”. City marketing has evolved into marketing activities that focus not only on the formation of marketing complex or market research, but also on the stakeholder involvement in order to achieve strategic goals.

The scientific literature analyses stakeholder participation in different activities by deepening into the expectations or results of one or another stakeholder, the

problem of city brand development as well as discusses the concept of city brand or identifies the elements of city brand. However, there is a lack of a systematic approach in modelling the prerequisites necessary for stakeholder participation, the conditions of expression, and the identification of directions in the development of city brand. Therefore, the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand is a relevant, but at the same time, problematic subject for research, both theoretically and practically.

The scientific problem can be summarized as the following question: What is the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand in the context of Lithuania?

The aim of the study is after theoretical and empirical investigation of the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand to provide a model of the expression of stakeholder involvement in the development of city brand.

Research methods. Three research methods were applied in empirical research: 1) the case study method examined all eight existing and approved Lithuanian city branding guides; 2) the method of content analysis of the documents analysed the participation of stakeholders in the development of city brand in the strategic development plans of 60 municipalities and investigated the components of the development of city brand in these plans; 3) The method of expert semi-structured interviews investigated the attitudes of fifteen city brand professionals about the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand.

Participation is a broad concept where economic, social, cultural and psychological aspects overlap. Scientists also identify different forms of the manifestation of participation. Since the end of the 20th century, there has been a tendency towards increasing participation of stakeholders in various public activities, development projects, and development of the city in which they live or have interests. Stakeholder participation aims to balance different interests, to agree on an overall result, and to achieve rationality. Stakeholder participation in the development of city brand can be seen as a whole, as a subject of consensus.

The summarized analysis of scientific literature allowed to identify six elements of city brand and 20 of their characteristics. The six elements were paired and grouped into three groups: tangible (location, infrastructure and public services), non-tangible (urban life, people) and illustrating achievements (potential, status and position) elements of city brand. The results of empirical research enabled to supplement these elements with four additional characteristics and to concretize them with the cases of Lithuanian cities.

Theoretical and empirical research distinguishes three directions in the development of city brand: 1) *competitive direction*, where city brand is seen as a tool of competitive advantage; 2) *cooperation direction*, which aims to bring together various institutions into a whole that ensures collaboration, cooperation, consultation, and

agreements; 3) *sustainable direction*, where city brand becomes the basis of civil society and community, and the needs of future generations are taken into consideration, as well as priority of public interest is ensured. The document analysis showed that in Lithuanian cities, stakeholders emphasize the competitive direction of the development of city brand, by clearly identifying competitors both in Lithuania and abroad as well as the sustainable direction of the development of city brand, where all stakeholders' expectations and needs are met. The possibility of a cooperative direction was expressed by three experts who participated in the study.

Based on theoretical and empirical research, a model of the manifestation of stakeholder participation in the development of city brand was developed. The model consists of three parts: Origins, Expression of Stakeholder Participation, and Results. There are two key sources in the part Origins: the city and the stakeholders.

The second part of the model reflects the manifestation of stakeholder participation by proposing to maintain five criteria for stakeholder identification – commitment, representation, affiliation, influence, closeness as well as the forms of stakeholder involvement – joint activity, co-creation, and control. The aims of stakeholder involvement are identified in this part: city development, alignment of interests, and the development of city brand. The development of city brand consists of key elements – vision, target audience and communication, and the core of this development – the concept of the city brand consists of tangible, non-tangible and illustrating achievements elements of city brand.

Four key outcomes are expressed in the part Results: 1) identification map of stakeholders participation in the development of city brand; 2) argumentation of stakeholder rational participation, which clearly defines the expected outcomes of the actions; 3) substantiation and consolidation of the development of city brand; 4) consolidation of characteristics of city brand elements.

The feedback from the part Results to the initial part Origins is fixed in the model, as the results of stakeholder involvement in the development of city brand lead to city change and change of stakeholders themselves. The dynamic process of stakeholder involvement in the development of city brand is a feedback in the model, where all structural elements of the model are constantly changing.

Keywords: city brand, stakeholder, participation, development.