

ŠIAULIAI UNIVERSITY

Lina Bivainienė

**MANIFESTATION OF STAKEHOLDERS'
PARTICIPATION IN CITY BRAND
DEVELOPMENT**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

Šiauliai, 2019

The doctoral dissertation was prepared during the period of 2013–2019 at Šiauliai University in accordance with the doctoral study right granted to Vytautas Magnus University along with Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University by Order No. V-1019 of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania on 8 June 2011 and by Order No. V-160 of the Minister of Education and Science of the Republic of Lithuania on 22 February 2019.

Scientific supervisor – Prof. Dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS (Šiauliai University, Social Sciences, Management, S 003).

The dissertation will be defended at the Council of Scientific Field of Management of Vytautas Magnus University with Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University:

Chairperson – Prof. Dr. Vainius SMALSKYS (Mykolas Romeris University, Social Sciences, Management S 003).

Members:

Prof. Dr. Arvydas BAKANAUSKAS (Vytautas Magnus University, Social Sciences, Management, S 003),

Assoc. Prof. Dr. Milda DAMKUVIENĖ (Šiauliai University, Social Sciences, Management, S 003),

Assoc. Prof. Dr. Vita JUKNEVIČIENĖ (Šiauliai University, Social Sciences, Management, S 003),

Prof. Dr. Irma RYBNIKOVA (Hamm-Lippstadt University of Applied Sciences, Germany, Social Sciences, Management, S 003).

The dissertation will be defended at the public meeting of the Council of Scientific Field of Management on 20 December 2019 at 1 PM at Šiauliai University Library (room 413). Address: Vytauto St. 84, LT-76285 Šiauliai, Lithuania.

The summary of the doctoral dissertation was sent on 19 November 2019.

The dissertation is available in the libraries of Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Mykolas Romeris University and Šiauliai University.

© Lina Bivainienė, 2019

© Šiauliai University, 2019

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS

Lina Bivainienė

**SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ DALYVAVIMO
RAIŠKA MIESTO PREKĖS ŽENKLO VYSTYME**

Daktaro disertacijos santrauka
Socialiniai mokslai, vadyba (S 003)

Šiauliai, 2019

Mokslo daktaro disertacija rengta 2013–2019 metais Šiaulių universitete pagal suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui su Aleksandro Stulginskio universitetu, Klaipėdos universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu (2011 m. birželio 8 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-1019; 2019 m. vasario 22 d. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas Nr. V-160) doktorantūros teise.

Mokslinis vadovas – prof. dr. Teodoras TAMOŠIŪNAS (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Mokslo disertacija ginama Vytauto Didžiojo universiteto su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu ir Šiaulių universitetu Vadybos mokslo krypties taryboje:

Pirmininkas – prof. dr. Vainius SMALSKYS (Mykolo Romerio universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Nariai:

prof. dr. Arvydas BAKANAUSKAS (Vytauto Didžiojo universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003),

doc. dr. Milda DAMKUVIENĖ (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003),

doc. dr. Vita JUKNEVIČIENĖ (Šiaulių universitetas, socialiniai mokslai, vadyba, S 003),

prof. dr. Irma RYBNIKOVA (Hamm-Lippstadt taikomųjų mokslų universitetas, Vokietija, socialiniai mokslai, vadyba, S 003).

Daktaro disertacija bus ginama viešame Vadybos mokslo krypties tarybos posėdyje 2019 m. gruodžio 20 d. 13 val. Šiaulių universiteto bibliotekos 413 auditorijoje.
Adresas: Vytauto g. 84, LT-76285 Šiauliai, Lietuva.

Daktaro disertacijos santrauka išsiųsta 2019 m. lapkričio 19 d.

Disertaciją galima peržiūrėti Vytauto Didžiojo universiteto, Klaipėdos universiteto, Mykolo Romerio universiteto ir Šiaulių universiteto bibliotekose.

© Lina Bivainienė, 2019

© Šiaulių universitetas, 2019

ABSTRACT

Relevance of the subject. In the 21st century, *city brand development* is becoming more and more important, when a city (territory, state, geographical area) becomes a kind of product that can be attractively “sold”. City¹ marketing, originally viewed as a simple application of support measures for the city and its attractions, has gradually evolved into marketing activities that focus not only on marketing complex or market research, but also on the *stakeholders’ participation* in support of strategic goals.

Scientific literature (Pompe, 2017; Greenop et al., 2015; Kasapi, 2017; Zenken et al., 2013; Shnittka et al., 2012; Hayden et al., 2012) explores city brand based on different approaches: e.g., researchers often take an economic, cultural approach to the city brand, but note that city brand is also analysed from specialised aspects such as corporate identification, based on consumer associations, in terms of personality, relationships, communication and social interaction). A city brand integrates both objective and subjective (e.g., tax, social, economic, legal, geographical, etc.), rational and emotional aspects (e.g., landscape, culture, language, population characteristics, personal preferences, etc.). City brand development is interpreted as a change in a city brand resulting from the interaction of various stakeholders. As we go deeper into city brand development, it should be noted that the term *development* is appropriate in the context of this dissertation, as it seeks to actualise qualitative change (close to the international term *evolution*), not always interchangeable with the words *growth*, *expansion* or the like. *Growth* is more appropriate when it comes to *quantitative change*, *expansion*. So, given the context, the English term development can also be used in Lithuanian as *vystymas*.

It should be noted that city brand development involves a number of *stakeholders* who have a common interest and / or express a certain position, aspirations, goals and interests in city brand development. Stakeholders’ participation actualises the fact that different stakeholders (e.g. population, entrepreneurs, city authorities, etc., with different motives and capabilities) are involved in city brand development, different stakeholders interact because there is no way to completely avoid communication or collaboration, as it is conditioned by necessity, not desires. On the other hand, stakeholders’ participation (in general terms) is a limited choice, as there is no possibility to choose who to collaborate with (i.e. to select favourable / acceptable

¹ In the present paper, the city is treated in a broad sense (together with its synonyms locality and place).

stakeholders) and there is a need to maintain contacts with all stakeholders, and it is especially difficult to reject those who are not wanted in the collaboration. Thus, key aspects of stakeholders' participation (abundance of stakeholders, differences between stakeholders, constraints on stakeholder choice) require that city brand development be considered as a change of city brand, inspired by specific stakeholder interactions and based on a limited set of theoretical preconditions.

Scientific problem and the level of research done. Scientific literature deals with pluralism of theoretical approaches to stakeholders' participation in city brand development.

- *In scientific literature, the concept of stakeholders' participation is discussed in various ways.* The scientists discuss what a stakeholder is² and what are its main features that can be identified. Stakeholders are recognised as being particularly important in both the private and public sectors (Miller et al., 2013; Wæraas et al., 2014). Freeman (1984), the pioneer of this theory, in his paper "Strategic Management: A Stakeholder Approach", presents a classic concept that seeks to justify the relationship between a company and its external environment and the factors that determine it. As this theory developed, the research started focusing on several directions, a) the aspects of stakeholder's strategic management (Bridoux, 2013; Harrison, Bosse, 2013; Crilly, Sloan, 2012; Fassin, 2012), b) the aspects of the impact of the pressure on the stakeholder (Chen, Kacperczyk, Molina, 2012; Ayerbe et al., 2012; Reimann et al., 2012), c) the aspects of stakeholder's relationship with corporate governance (Ayuso, Rodríguez, Castro, 2012), d) the aspects of interaction between stakeholders and corporate social responsibility (Mahon, Wartick, 2012) and other aspects. All existing classifications can be relatively divided into stakeholder groupings: by the number of attributes (Beach, 2009; Post et al., 2002; Henriques, Sadorsky, 1999); by the impact of the stakeholder on organisations (e.g., Woo, Ladkin, 2012); by the practical impact of the stakeholders (e.g. Reed et al., 2009). Such diversity demonstrates the ***heterogeneity of stakeholder construct and the need to discuss it in the context of public sector, identifying what is the stakeholder involved in city brand development.***
- In scientific literature, ***stakeholders' participation*** is analysed both in terms of economic areas (environmental protection, education or health, etc.) and the scale and nature of the issues addressed (from strategic, common policy-

² There are several terms used in Lithuanian: *suinteresuotoji grupė*, *suinteresuotoji šalis*, *suinteresuotieji veikėjai*. In the present paper, having taken into consideration the recent dissertations defended in the Scientific Field of Management (KTU) that focus on the concept of stakeholders, the author chooses to use the term "stakeholder" (*suinteresuotoji šalis*) in her work.

making to tactical and everyday issues). Attitudes towards *participation* are based on different values, differ across sectors and over time (in scientific literature, the term participation and related terms involvement and engagement are used to define actions and states of participation), therefore, it can be argued that there is no consensus on the contexts and boundaries of the use of these concepts (Damkuvienė et al., 2014). For example, Vivek et al. (2012) note that *participation* can be seen as the antecedent of involvement³. In scientific literature, ***participation is developed as the realisation of synergies for positive change, not focusing on the material benefit aspect, but focusing more on the well-being of city stakeholders.*** Participation has transformed development practices where stakeholder representatives are participants in projects that can be beneficial for them and everyone at the same time. *Scientific literature lacks insights analysing stakeholders' participation identifying specific stakeholders and their interactions, naming the result - the direction of city product development.*

- *City brand* as a research object is discussed in various contexts: a) city brand is discussed as ***a part of the concept of place branding*** when addressing branding issues for specific locations or even regions, but mainly in both demographic and geographic areas related to administrative, demographic, ethnographic, geographic, social or economic distribution (Abbas et al., 2015; Anton et al., 2014; Balakrishnan, Kerr, 2013; Berthon, 2012 et al.). This is by far the most general concept of location branding, unrelated to the type of location perception, and can be applied to cities as well as individual neighbourhoods, states, populated areas of ethnographically diverse populations, moreover, it analyses various aspects of brand development. Research from recent years (e.g., Balakrishnan, Kerr, 2013; Monteiro, 2016, etc.) develops a multidisciplinary approach to explain the interaction between different stakeholders and city brand development and agree that the city brand is a strategic resource of a city (area) that combines *politics* and *consumption*; b) city brand is analysed in the context of **city** branding, **region** branding, **country** branding and, in part, **nation** branding. On the one hand, these concepts can be considered as distinct segments of city brand development, as these concepts only differ at their territorial level. On the other hand, in scientific literature, these theoretical discourses are discussed as separate / relatively independent theoretical constructs,⁴

³ For example, P. Monteiro (2016) uses both terms in his research paper “Stakeholders’ Involvement in City Branding: The Participation and Identification of Porto Residents on the Image of the City” (2016).

⁴ see the analysis of concepts in the Lithuanian context structured and introduced by J. Piliutyte back in 2005: *geo marketing, place marketing, territorial marketing, regional marketing, city (urban) marketing.*

the concepts of **country** and **nation** brand are discussed separately⁵. Most states were formed on the basis of nationality (Castels, 2006), while the nation, according to the author, is a cultural community formed in the minds and collective memory of people through shared history and political projects. It is no coincidence that the scientific community, when it comes to branding a sovereign, nationality-based group of people who live in a particular area and have legitimacy, in its theoretical search mainly uses the term national branding (Olins, 2003; Fan, 2006; Potter, 2009; Anholt, 2003, 2007, 2010), however, the nation more reflects a social entity, so the term “nation branding” is more appropriate for describing the branding processes of a group of people (Szondi, 2008). Meanwhile, other researchers use another term - country branding (Kotler, Gertner, 2002; Papadopoulos, Heslop, 2002; Florek, 2005). A country is usually associated with a territorial dimension, with areas where a specific culture is “produced”, so the term is more appropriate for describing a country’s brand in terms of location (Szondi, 2008). The latter theoretical access is discussed in detail in J. Lionikaitė’s (2013) doctoral dissertation “Modelling of Internal Country Branding”. *The level of research done on the city brand as one of the scientific aspects of the problem reveals different theoretical concepts based on different insights and it is therefore necessary to refine the city brand concept as a result of stakeholders’ participation.*

- ***The research on the manifestation of stakeholders’ participation in city brand development*** has so far been fragmented and cross-sectional: exploring the involvement of city stakeholders in local development (Lloyd-Jones and Rakodi, 2014; Wheeler and Beatley, 2014); analysing youth involvement in community development and environmental protection (Hart, 2013); exploring stakeholders’ involvement in city brand development from the perspective of two post-industrial cities (Henninger et al., 2016); exploring the role of citizens in the design and development of city brands (Hereźniak, 2016); exploring the aspirations of local authorities to develop city branding and to pursue political goals related to economic or spatial local development (Eshuis et al., 2014) etc.

In conclusion, scientific literature analyses stakeholders’ participation in different activities, going deeper into the expectations or results of one or another stakeholder, analysing the problem of city brand development when discussing the concept of the city brand or identifying elements of the city

⁵ The term *nation branding* was first used by Anholt in the article “Nation-Brands of the Twenty-First Century” published in Britain in 1998, which mentions possible strategies for creating images of states and nations that have provoked both controversial reactions and great interest (Weiner 2006). Later, the term was extended to *place branding* (Papadopoulos 2004).

brand; however, it lacks systematic approach, modelling the preconditions for stakeholder participation, the manifestation of participation, and identifying directions of city brand development. Thus, the manifestation of stakeholders' participation in city brand development is a relevant subject of research, both theoretically and practically, and the present thesis is dedicated to its broader analysis.

The scientific problem can be summarised as the following problematic question: What is the manifestation of stakeholders' participation in city brand development in the Lithuanian context?

Clarifying questions:

- What stakeholders (or their groups) are participating in city brand development?
- Participation of what kind of stakeholders' (or groups of stakeholders) can be identified in brand development?
- What components of city brand development can be identified?
- What elements of city branding and their characteristics can be identified in city brand development?

The object of research is the stakeholders' participation in city brand development.

The subject of research is the manifestation of stakeholders' participation in a Lithuanian city's brand development.

The aim of the dissertation is to present the conceptual model of stakeholders' participation in city brand development by theoretically and empirically investigating the manifestation of stakeholders' participation in city brand development.

The objectives of the research:

1. To analyse stakeholders' participation as an object of research, revealing the abundance of stakeholders and the essence of the manifestation of participation.
2. To identify the theoretical basis of city brand development by naming the characteristics of city brand elements and components of city brand development.
3. To provide a theoretical model of stakeholders' participation in city brand development by identifying theoretical preconditions of model building.
4. To substantiate the empirical research methodology for the research on the manifestation of stakeholders' participation in city brand development.
5. To identify the stakeholders participating in city brand development in the Lithuanian context based on the results of empirical qualitative research.
6. To analyse the interaction between the manifestation of stakeholders' participation and the development of city brand elements reflecting the Lithuanian context.

7. To substantiate the concept of stakeholders' participation in city brand development by modelling the necessary assumptions, conditions, and naming the results.

Statements carried out for defence:

1. The manifestation of stakeholders' participation in city brand development is based on summative systematic approach, which includes both the reasoning for the manifestation of stakeholders' participation and the identification of different directions of city brand development.
2. Stakeholders' participation in city brand development can be understood through the combination of rational choice theory (as a definition of a theoretical precondition for participation), interaction (as a discussion on the identification and typology of abundance of participating stakeholders) and the outcomes.

Limitations of dissertation research. The limitations of the dissertation research are related to 1) a large number of stakeholders participating in city brand development, which has led to the restriction to reject a quantitative research approach (i.e. through surveys), but rather to go deeper into the scientific problem through qualitative research approach and systematic approach to document content analysis (i.e. to analyse strategic development plans, the guides for city branding or graphic identity of all Lithuanian municipalities, as these documents have been prepared and approved by stakeholders and can therefore be considered as a result of joint action or consensus among stakeholders); 2) moving away from studying the motives and expectations of individuals to become a part of the stakeholder by following the notion that individuals (not being part of one or the other stakeholder) have little opportunity to develop city brands and stakeholders have the opportunity to participate in city brand development in Lithuanian context.

Scientific novelty and theoretical significance of the dissertation research:

- Theoretically based conceptual access to the manifestation of stakeholders' participation in city brand development, substantiating both the criteria for identifying stakeholders participating in city brand development and city brand elements and their characteristics. The work contributes to the development of research analysing the interaction between two theoretical concepts (stakeholders' participation and city brand development);
- A conceptual model of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development has been developed highlighting the rational dimension of participation and the interaction between the manifestation of stakeholders' participation and the development of city brand elements, identifying theoretical assumptions, actualised practices and expected

outcomes. This develops a systematic approach to the manifestation of stakeholders' participation in city brand development;

- The research allows the manifestation of stakeholders' participation in city brand development to be analysed in a broader context (integrating strategic planning, the manifestation of city brand elements). The present research provides a more comprehensive interpretation of stakeholders' participation in city brand development, compares insights from the theoretical study and the findings of the empirical research, and provides a reasonable basis for further research.

Practical significance of the dissertation research:

- Based on the results of the empirical research, a set of participating stakeholders was identified (stakeholder map) and will thus contribute to a better participation of different stakeholders in the development of the city brand;
- The city brand elements have been specified, providing key characteristics, which will allow the stakeholders to identify more quickly the direction of the city brand development;
- The results of the empirical research are oriented towards the development of Lithuanian city brands, providing recommendations for city brand development;
- The analysis of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development can also serve as a basis for the development of new tools through good city brand development practices.

Scientific approbation and dissemination of dissertation research results.

Research articles on the topic of the dissertation have been published in eight scientific articles. Eight papers have been read at international scientific conferences.

Publications:

1. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2019). Teoriniai ir empiriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose aspektai. *Socialiniai tyrimai*, 42 (1), 5–18.
2. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2017). City Brand Management Strategy. In *Enterprise and Competitive Environment 2017* (conference proceedings submitted for indexing to Web of Science database, p. 151–158). Mendel University in Brno (Czech Republic).
3. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2016). City Marketing and City Brand: Theoretical Contexts of the Conception. *Journal Management and Education*, XII, 63–78.

4. Bivainienė, L. (2015). Socialiai atsakingas marketingas: teorinis diskursas. In *Socialinė atsakomybė verslo ir viešajame sektoriuje*. Red. S. Žičkienė, Šiaulių universiteto leidykla, 148–161.
5. Bivainienė, L. (2012). Brand Awareness: Theoretical and Practical Aspects. *Journal Management and Education*, 8 (1), 153–158.
6. Bivainienė, L. (2011). Interpretation of Brand Concept and Functions: Theoretical Approach. *Socialiniai tyrimai / Social Research: mokslo darbai*, 1(22), 5–13.
7. Bivainienė, L., Motiečiūtė, V. (2008). Prekės ženklo žinomumas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), 48–56.
8. Bivainienė, L. (2007). The Role of Marketing Communication in Brand Image Formation and Leading. *Journal Management and Education*, 3(1), 158–163.
9. Bivainienė, L. (2007). Brand Image Conceptualization: the Role of Marketing Communication. In *Ekonomika ir vadyba-2007 / Economics and management-2007: Proceedings of the [12th] International Scientific Conference [Electronic resource]*, 304-310, Kaunas University of Technology.

Conference papers:

1. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (20-21 October 2019). *Miestų prekių ženklų vystymas Lietuvoje: kokybinio tyrimo rezultatai*. Paper read at the conference: Valstybės vizijos raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas (12-oji Jono Prano Aleksos tarptautinė mokslinė konferencija), Šiauliai, Lithuania.
2. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (26 November 2018). *Miesto prekės ženklo elementai: Lietuvos kontekstas*. Paper read at the conference: Rethinking Regional Competitiveness: 18th International Multidisciplinary Scientific Conference (Part of the programme “Global Šiauliai” supported by Šiauliai City Municipality), Šiauliai, Lithuania.
3. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (12-13 October 2017). *Teorinės išvalgos apie suinteresuotųjų dalyvavimą miesto prekės ženklo valdyme*. Paper read at the conference: Geras valdymas vietos savivaldoje: veiksmingumo ir gerovės visuomenės link: 6-oji tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija, Šiauliai, Lithuania.
4. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (9-10 March 2017). *City Brand Management Strategy*. Paper read at the conference: Enterprise and Competitive Environment: 20th annual international conference, Mendel University in Brno, Czech Republic.
5. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (30 November 2017) *Miesto prekės ženklo*

- vystymas: suinteresuotųjų dalyvavimo galimybės ir dilemos*. Paper read at the conference: Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos: 17-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija, Šiauliai, Lithuania.
6. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (23-24 June 2016). *City Marketing and City Brand: Theoretical Contexts of the Conception*. Paper read at the conference: Education, Science, Economics and Technologies (International Conference), Prof. Dr. Assen Zlatarov universitete, Burgas, Bulgaria.
 7. Bivainienė, L. (13 May 2016). *Miesto prekės ženklas kaip viešosios politikos instrumentas*. Paper read at the conference: ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos, VDU, Kaunas, Lithuania.
 8. Bivainienė, L. (24 November 2016). *Miesto ženklo daro strateginės dimensijos*. Paper read at the conference: Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos: 16-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija, Šiauliai, Lithuania.

In the course of doctoral studies, methodological seminars of the doctoral students were held every semester (between December 2015 and May 2019) with detailed presentations and discussions on the results of the dissertation research with the scientists and researchers of Šiauliai University in the field of management.

The structure of dissertation research. The dissertation consists of introduction, three parts, conclusions, recommendations, references and appendixes. The volume of work without bibliography and appendixes is 170 pages. The dissertation contains 38 tables, 27 figures, 371 references and 5 appendixes.

In the first part of the dissertation **THEORETICAL ASPECTS OF STAKEHOLDERS' PARTICIPATION IN THE DEVELOPMENT OF THE CITY BRAND** analyses the theoretical aspects of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development by specifying both the manifestation of stakeholders' participation and city brand development. Section 1.1 discusses stakeholders' participation as the object of the research (the content of stakeholder concept (definition), section 1.2 analyses the theoretical foundations of city brand development (discussing city branding as a city marketing tool, presenting different approaches to a city brand, going deeper into the elements of a city brand and the concept of city brand development). The first part is concluded with the theoretical preconditions for the concept of stakeholders' participation in city brand development.

Looking deeper into the manifestation of stakeholders' participation in city brand development, the number and variety of stakeholders involved are defined in two ways: by identification criteria (commitment, representation, affiliation, influence, proximity) and by type (internal / external, primary / external, normative / functional / diffuse / consumer, regulatory / organisational / community / media, by power and interest). In this case, in response to the clarifying question raised in the introduction of the research (What are the stakeholders involved in city brand development), three groups of stakeholders with unifying characteristics have been identified: *demanding stakeholders* (city politicians, city population, city organisations, city entrepreneurs); *dependent stakeholders* (tourists and investors); *passive stakeholders* (*partner cities, competitor cities, government, media*).

Stakeholder grouping enables the manifestation of participation in this work to be treated as a rationality-based practice chosen by the stakeholder (i.e., a group of individuals representing the interests of a particular section of society to influence the conduct of public policy). Rationality is seen as identifying the best course of action to achieve goals in a context of limited resources, and is therefore relevant because of its instrumental nature and prioritisation of capabilities. Therefore, the expression of stakeholder involvement can be interpreted as making strategic decisions about city brand development (by actualising a long-term perspective and the aspect of strategic planning).

Stakeholders participating in city brand development should identify the direction of city brand development they choose: the competitive direction (where the city brand is developed as a tool of competitive advantage), cooperative direction (where the city brand is seen as an instrument of cooperative opportunity) or sustainable direction (where the city brand is an instrument of sustainable, consistent development and seeks to reconcile the different interests of different stakeholders).

There can be three basic questions of the theoretical concept of stakeholders' participation in city brand development, which actualise the two theoretical

constructs examined in the thesis: stakeholders' participation and city brand development, the interaction of which is based on rationality-based approach (when seeking results in specific areas of city brand development, etc.).

The first question, "What is the direction of city brand development?" requires a clear definition of city brand development: a) will the city brand be developed as an instrument of competitive advantage, b) will the city brand be developed as an instrument of cooperation, (c) or will the sustainable direction of city brand development be chosen.

The second issue involves stakeholders' participation, i.e. "What are the stakeholders participating in the development of a city brand?" Creating the stakeholder identification map based on criteria of commitment, representation, affiliation, influence, proximity, and rational choice.

The third question "What city brand elements are being developed?" covers the development of city brand elements: the groups of tangible, non-tangible elements, and city brand elements illustrating achievements.

The analysis of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development leads to the following *generalised theoretical preconditions of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development*.

The starting point for the theoretical preconditions of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development is the city and the identification situation of the stakeholders involved.

The first precondition could be the identification of stakeholders (it is recommended to create a kind of stakeholder map, to typify the stakeholders into demanding, dependent and passive, where the manifestation of their participation in city brand development can be identified).

The second precondition is the identification of city brand elements, where it is recommended to list the characteristics of specific city brand elements.

The third precondition is rationality as an essential component of development (based on action results and the ability to prioritise). The latter assumes that different stakeholders have different expectations and interests and are classified according to the criteria of commitment, representation, affiliation, influence, proximity, power and interest, and the result depends on the goodwill or interest of one stakeholder. In addition, stakeholders are restricted in their freedom of action when, for example, they cannot avoid cooperating with other stakeholders in pursuit of one or the other direction of city brand development.

The analysis of scientific literature and the theoretical preconditions made it possible to develop a theoretical model of the manifestation of stakeholders' participation in city branding, which has three main parts (DI, DII, DIII, each with its own constituent parts, revealing the main aspects).

The first part of the model is the SOURCE (DI is the abbreviation in the model). This section identifies two main sources of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development: *the stakeholders* and *the*

city. Sub-section 1.1 identifies ten potential stakeholders that can participate in city brand development (city business (a stakeholder that combines capital, work and other economic resources to carry out a specific profit-making activity, i.e. developing a business in the city); city politicians (a stakeholder that deals with the organisation and continuous regulation of the life of people in the society, i.e. managing the city, overseeing all aspects of city development (infrastructure, services, etc., and developing the brand of the city); media (a stakeholder aimed at providing information to the general public, it publishes / disseminates information about the city, can be active both within and outside the city); city population (a stakeholder that sees itself as permanent residents of the city, i.e. who regularly use the urban infrastructure and services); city organisations (a stakeholder representing various organisations, NGOs, public organisations, etc. based in the city), partner cities (a stakeholder, cities that maintain / develop multi directional cooperation with the city); the government (a stakeholder that makes decisions at both national and international level that have an impact on the city and its life), competitor cities (stakeholder cities competing for the same population, investors, etc.); tourists (a stakeholder that might come to the city for educational, professional, ethnic, cultural, recreational, health, wellness, religious or special purposes); investors (a stakeholder that invests in cash, tangible, intangible and financial assets, in accordance with the law, for the purpose of generating profit (income), social performance (educational, cultural, scientific, health, social and other areas) or to ensure the exercise of state functions). The city in this model is a compact built-up residential area with more than 3,000 inhabitants, more than 2/3 of which are employed in industry, business, industrial and social infrastructure.

The second part of the model is the MANIFESTATION OF STAKEHOLDERS' PARTICIPATION (DII is abbreviation in the model).

This part of the model highlights the *stakeholders' participation and the development of a city brand*. In the theoretical model, the manifestation of stakeholders' participation is based on the identification of the *stakeholder identification criteria* (commitment, representation, affiliation, influence, proximity). Both stakeholder identification criteria and the forms of participation are key aspects of stakeholders' participation in city brand development (see Sections 1.1 and 1.2 of the present paper). The second part of the model ends with the identification of a *set of city brand elements and city brand development*. As we go deeper into the concept of a city brand, it should be noted that the city brand consists of three groups of city brand elements (tangible, non-tangible elements and elements illustrating achievements). Each city brand element has its own characteristics (tangible city brand elements, including location and infrastructure and public services, non-tangible city brand elements, including

city life and people. There are two elements illustrating the achievements of the city: Potential, Status and Position). The specification of city brand development identifies the following components: vision, target audience and communication. The second part of the model is summarized by identifying the goals of stakeholders' participation, i.e. city development, reconciliation of the interests, city brand development.

The third part of the model is RESULTS (abbreviated in the model as DIII). Based on the analysis of theoretical literature, three expected outcomes can be identified: *the "identification map" of the stakeholders participating in city brand development* (identifying stakeholders involved in city brand development and their characteristics), *consolidating the direction of city brand development* (how and where the direction of city brand development is defined by stakeholders) and *reinforcement (consolidation) of the characteristics of city brand elements* by identifying which city brand elements are enhanced by the stakeholders.

It is noteworthy that there is a direct relationship between all three parts of the model (where from the initial source situation through the expression of stakeholders' participation (the second part of the model) the result is sought (the third part of the model), which is marked by arrows. However, each individual segment of the model from each part (e.g., stakeholder identification criteria, stakeholder engagement forms, city branding concept, city brand development) is of a reciprocal nature (marked in the model by reciprocal arrows) where one segment can influence another (for example, where the purpose of stakeholder involvement is that "city development" may be only through the forms of participation mentioned, etc.).

The model has a feedback loop that allows you to go back to the beginning and start after the results are evaluated: the stakeholders, the city, further isolated stakeholders, forms of participation, and so on. The proposed theoretical model of the manifestation of stakeholders' participation in city branding forms the basis of the theoretical concept.

***The second part of this paper* THE METHODOLOGY FOR THE REASEARCH ON THE MANIFESTATION OF THE STAKEHOLDERS' PARTICIPATION IN CITY BRAND DEVELOPMENT** is dedicated to the methodology and the methods of the empirical research. It defines the preconditions for methodological empirical analysis and provides the method of the research on stakeholders' participation in city brand development, presents the course of the research and identifies the procedures. The empirical research is based on qualitative methodology, which seeks to delve into the problem question raised in the thesis on the basis of a *holistic* approach to the object of research, when the phenomenon is perceived as an integral complex concept. It is emphasised that the totality of the analysed phenomenon is more than the sum of the individual details when it comes to understanding the essence and describing the concept of the manifestation of the stakeholders' participation in city brand development.

In conclusion, the empirical research on stakeholders' participation in city brand development is constructed using different approaches, increasingly using case studies to identify the elements of city brand and their content.

When planning the empirical research, the following empirical research methodology was defined:

- 1) *Case Study*: after an initial review of the situation, it was found that eight Lithuanian cities have prepared and approved guides for the use of graphic identity / city branding. These publications present the main elements of the city brand, their visual and textual expression. The latter publications are aimed at all interested parties located, operating or planning their activities in a specific geographical area.
- 2) *Document content analysis* (strategic development plans of all Lithuanian municipalities were selected for analysis (N = 60; hereinafter referred to as SPP). This document covers a longer period (more than 3 years), it is dedicated to the environmental, social and economic development in the municipality and is prepared taking into account the state and regional level spatial and strategic planning documents as well as the municipal spatial planning documents. SPP analyses aspects of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development, investigates components of city brand development
- 3) *Expert interviews*: designed to explore professional attitudes about stakeholders' participation in city brand development. When planning the interview it was taken into account that the participants of the research will not have (much) time for prior analysis of the questions (two potential informants from 15 asked to send the questions via e-mail beforehand, so that they could read them and prepare for the interview), therefore, we tried to formulate concise, specific, highly targeted questions.

The third part of the dissertation analyses the results of the empirical research: it presents the case analysis of Lithuanian city brands, identifies city brand elements, and presents the analysis of expert approach to stakeholders' participation in city brand development. The concept of stakeholders' participation in city brand development is presented.

The results of the empirical research show that the stakeholders participating in city brand development in Lithuania follow the usual business brand development practice where they rely on the brand manager / graphic identity manager in city brand development. Cities have quite different graphical solutions. In the cases analysed, the name of the city is emphasised and clearly legible, while the dominant colours are blue and green. Going deeper into the brands of Lithuanian cities, it can be noticed that two terms are used synonymously: the logo and the brand, without making any significant difference in the content. The results of the empirical research showed that the situation of the use of the heraldic sign is unclear and the visual solutions presented have little connection with the municipal emblems.

The results of the empirical research allowed to distinguish two of the three directions (competitive, cooperative and sustainable) of city brand development identified in the theoretical part of the work:

1. ***The competitive development of the city brand***, where a city brand is essentially seen as a tool of competitive advantage. The stakeholders clearly identify the desired competitive advantage to be built in the development of a city brand, for instance, an exclusive resort in the region, etc. It is noteworthy that the stakeholders identify competition not only for tourists but also for investors, i.e. regulatory stakeholders compete for dependent stakeholders.
2. The results of the empirical research allowed to distinguish the second - ***sustainable direction of city brand development***, which aims to assess the needs of future generations, strive to balance all existing / identifiable interests and ensure the priority of public (community) interest. In this case, the analysis of the component *Vision* of the city brand development reveals that the goal is "prosperity, progress, well-developed infrastructure, favourable conditions, and other things for the community, families, etc." It can be argued that this trend is becoming increasingly popular as more and more cities are seeking sustainable city brand development.

It can be concluded that the analysed cases of Lithuanian cities illustrate the competition between the cities as city brands are becoming increasingly popular, but different city brand elements are highlighted (with particular emphasis on the local element from the structure of city brand element). The case study substantiated three of the five reasons for the development of a city brand listed in the theoretical part of the paper: tourism (as one of the main activities

ensuring continuous income), people (i.e. the main way cities can actively present themselves), in addition, they are the best carriers of a communicative message, culture and heritage (i.e. the basis of city's exclusivity).

A significant result of the empirical research is the fact that in the cases analysed two of the three directions of city brand development were identified: competitive and sustainable directions. In none of the cases analysed does the cooperative direction of city brand development is further developed.

To sum up the SPP analysis performed as the manifest analysis of the documents, it is possible to present the refined elements of the city brand and their characteristics (see Figure 18). First of all, based on a survey of 8 city brand managers, **visual and communicative characteristics** of the brand are *added to the elements of the city brand (shown in green in the Figure)*, which can be detailed using the brand concept, typical communication layouts, visualisation of the logo, etc. The latter characteristic is attributed to the city brand rather than one specific element, as this characteristic can include all elements, as well as only two or three, etc.

The empirical research has shown that the documents prepared by the stakeholders have all six elements distinguished in the theoretical part (location, infrastructure and public services, people, city life, status and position, potential), but after the empirical research the characteristics of each city branding element can be specified (for example, the city brand element **Location** is detailed by eight characteristics (the empirical research allowed the addition of four characteristics: general, ethnographic, that of the occupied area and size, and that of the points of interest). The other elements of the city brand (**Infrastructure and Public Services, People, Status and Position, Potential, City Life**) have the same characteristics as in the theoretical part of the thesis.

To sum up the experts' views on the current manifestation of stakeholders' participation in city brand development, three relevant aspects can be identified: identifying the key stakeholder, mapping a common stakeholder, and actualising the significance of stakeholders' participation.

To sum up the experts' views, it can be pointed out that they distinguish the tangible elements of the city brand (location, infrastructure or public services), but they also point out that the non-tangible elements of the city brand must be much more important for the development (i.e. people (characteristics of the main features of the city population, characteristics of the city language, characteristics of the famous people of the city), the element of city life (characteristics of the cultural and sports activities).

The structure of the revised model is similar to the presented theoretical model, which consists of three parts (DI – Source, DII – Manifestation of Stakeholders' Participation, DIII – Results), but the second and the third parts of the model were revised according to the results of the empirical research.

The first part of the revised model is the Source (DI) and it consists of two essential sources: the city and the stakeholders.

The second part of the model reflecting the manifestation of stakeholders' participation covers both stakeholders' participation (when it is recommended to maintain the five criteria for stakeholder identification: commitment, representation, affiliation, influence, closeness) and city brand development where two dimensions are identified (the structure of city brand elements and the components of city brand development). This part of the model clarifies the need to identify the key stakeholder coordinating city brand development – city politicians. The latter stakeholder is distinguished based on the results of the empirical research, expert interviews in particular.

Based on the results of the empirical research, it is proposed to divide the stakeholders participating in city brand development into five groups:

1. ***The stakeholder coordinating city brand development*** – city politicians. This stakeholder has a clear ground for city brand development, its participation is decisive in nature, i.e. it has the power to make the necessary decisions for the development of a city brand;
2. ***Demanding stakeholders*** are three stakeholders: city population, city organisations, and city entrepreneurs. These stakeholders have, by definition, a ground for the participation in city brand development, but their participation is based on the dependence of the stakeholder coordinating city brand development (when the main stakeholder participates / implements various decision making processes on city brand development);
3. ***Dependent stakeholders*** are investors and tourists as they depend on the goodwill of other stakeholders. The participation is informative in nature when transmitting information) (highlighted in light blue in the model);
4. ***Passive stakeholders*** are partner cities and competitor cities. Passive stakeholders have the power to influence the development of a city brand, but their interests are expressed only on occasion or in specific circumstances. The participation is advisory in nature, when the access to city brand development is limited due to demanding stakeholders;
5. ***Monitoring stakeholders*** are the media and the Government. Both the Government and the media exploit power (for example, the Government has the finances at its disposal, which can fundamentally change the direction of city brand development).

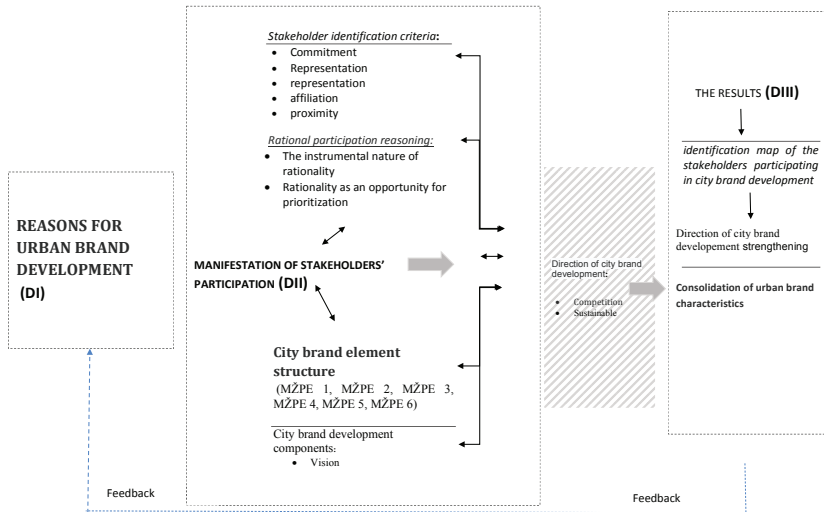


Fig. Model of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development

CONCLUSIONS

The analysis of the theoretical aspects of manifestation of stakeholders' participation in city brand development and the empirical study lead to the following conclusions:

1. *The analysis of conceptual approaches to stakeholders' participation revealing the richness and essence of stakeholders' participation suggests that* the concept of stakeholder, although introduced a longer time ago and used more widely in business practice, is becoming more relevant in the public sector or in public policy actions. The analysis of the stakeholder concept has shown that their rather extensive list of criteria for classification / typology (by commitment, by representation, by affiliation, by influence, by proximity) should be complemented by a description of the mode of participation (directly vs. indirectly) demanding, dependent, dangerous, etc.). The analysis of scientific literature allowed the identification of ten potential stakeholders participating in city brand development (city business, city politicians, media, city population, city organisations, partner cities, competitor cities, government, tourists and investors). The analysis of scientific literature has revealed that the concept of participation is ambiguous: participation is treated as an activity, as a process, as a behaviour, as a mindset, and so on. Stakeholders' participation in city brand development is based on rational choice theory, as it makes it possible to evaluate prioritisation, to consider limited resources and other important aspects.

The analysis of scientific literature has allowed to classify stakeholders participating in city brand development according to the nature of their participation and distinguish between three groups: demanding stakeholders (politicians, population, city organisations, business), dependent (tourists and investors) and passive stakeholders (partner cities, competitor cities, the Government, media).

Having identified city brand elements and their characteristics, it can be said that scholars have various interpretations of what constitutes a city brand. In general, the concept of a city brand can be interpreted from a conceptual point of view (city brand as a cognitive construct, city brand as a means of differentiation, and city brand as identity) and from a functional point of view (city brand as the axis of the community, city brand as the added value, city brand as a personality). A city brand is interpreted as a more complex construct than a business brand because it is more complex to develop. The analysis of scientific literature allowed modifying / extending the city brand elements by presenting their main characteristics. Six city brand elements have been distinguished including tangible, non-tangible

elements, and elements illustrating achievements. There are two tangible city brand elements: location and infrastructure, and public services. These elements are defined by six characteristics. The intangible city brand elements are also defined by six characteristics, and most characteristics (as many as eight) are from the city brand elements illustrating achievements. Each of the city brand elements is defined by different characteristics, the interaction or combination of which is a city brand.

2. *The modelling of the manifestation of stakeholders' participation in city brand development was based on rational choice theory and valid theoretical preconditions* (covering three key points: identification of stakeholders and city brand elements; rationality as an essential component of development and city brand development directions (competitive, co-operational and sustainable). The proposed model involves an interaction between the manifestation of stakeholders' participation and city brand development.
3. *The methodology of empirical research for the manifestation of stakeholders' participation in city brand development was substantiated* and adapted to the Lithuanian case, but could in principle be used in post-Soviet countries where city brand development is intensive. The methodology used in the thesis is based on qualitative approach, which allows going deeper into the case situation. This methodology of the empirical research allows to delve into the chosen case and combine different methods of the empirical research (manifest analysis of the content of documents, interviews).
4. Based on the results of the empirical qualitative research, the interaction between the manifestation of stakeholders' participation and the development of city brand elements reflecting the Lithuanian context was analysed. Complex empirical research has revealed that demanding stakeholders (city politicians, city business, city population, city organisations) focus their manifestation of participation mainly on the tangible city brand elements (location and infrastructure and public services) and their eight characteristics; that dependent stakeholders (investors and tourists) focus their manifestation on the tangible city brand elements (people and city life); passive stakeholders associate the manifestation of participation with the elements of the city brand illustrating achievements (status and position, potential). *Stakeholders participating in city brand development were identified*. The developed stakeholder map allows a clear view of the whole of the stakeholders, rather than individual stakeholders. The results of the empirical research reveal that the most difficult aspect is the identification of the direction of city brand development. The manifest analysis of the documents shows that stakeholders clearly identify the competitive direction of city brand development (clearly identifying

competitors both in Lithuania and abroad) and the sustainable direction of city brand development where all stakeholders' expectations and needs are met. However, the co-operational direction of city brand development is not mentioned, although it would allow for the consolidation of resources (both human and financial). Meanwhile, the experts emphasise that the competitive direction of city brand development is probably the most important. This is illustrated by a case study where cities clearly define one of the key components of city brand development in their documents (both SPP and brand guides): the vision. However, much less attention is paid to other components of city brand development (target audience, communication, etc.).

5. Based on the theoretical and empirical research, the concept of stakeholders' participation in city brand development is modelled, modelling the necessary assumptions that include the city, stakeholder identification criteria, and conditions (grouping stakeholders into demanding, dependent and passive stakeholders, and city branding elements grouped into tangible (place and infrastructure and public services), intangible (people and city life), and elements illustrating achievements (status and position, potential).

ABOUT THE AUTHOR

Name, surname Lina Bivainienė

E-mail address lina.bivainiene@gmail.com

Education:

- 2015–2019** **Doctoral studies in the field of social sciences**, Management science field (joint doctorship right granted to Vytautas Magnus University, Klaipėda University, Aleksandras Stulginskis University, Mykolas Romeris University, Šiauliai University)
- 2003–2005** **Study programme – Management**, Master of Management and Business Administration (Šiauliai University)
- 2003–2004** **Study programme – Journalism**, Non-degree granting study programmes (Šiauliai University)
- 1998–2000** **Study programme – Literary Studies**, Master of Literary studies (Šiauliai University)
- 1993–1997** **Study programme – Lithuanian Philology**, Field of studies – Philology, Bachelor’s Degree in Philology and the professional qualification of teacher

Work experience:

- 2017–present** **Marketing Project Coordinator**, Vilnius university
- 2004–2017** **Lecturer**, Šiauliai University, Department of Management;
- 2015–2017** **Head of the Department of Communication, Marketing and Non-academic Activities** (Šiauliai University)
- 2013–2015** **Head of the Department Non-academic Activities** (Šiauliai University)
- 2010–2013** **Head of Carrier Centre** (Šiauliai University)
- 2008–2010** **Vice-dean for Partnership and Public Relations**, Faculty of Social Science (Šiauliai University)
- 1997–2010** **Assistant Dean**, Faculty of Humanities (Šiauliai University)

REZIUMĖ

Temos aktualumas. XXI amžiuje vis didesnę svarbą įgyja *miesto prekės ženklas* (angl. city brand) *vystymas* (angl. development), kai miestas (teritorija, valstybė, geografinė vietovė) tampa savotišku produktu, kurį galima patraukliai „parduoti“. Miesto¹ marketingas (angl. city marketing) iš pradžių buvo traktuojamas kaip paprastas miesto ir jo traukos objektų rėmimo priemonių taikymas, tačiau 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.

Mokslinėje literatūroje (Pompe, 2017; Greenop ir kt., 2015; Kasapi, 2017; Zenker ir kt., 2013; Shnittka ir kt., 2012; Hayden ir kt., 2012) gilinamasi į miesto prekės ženklą remiantis skirtingomis prieigomis: pvz., dažnai mokslininkai prekės ženklą aptaria ekonominiu, kultūriniu aspektais, tačiau nevengiama analizuoti ir specializuotais pūviais. Miesto prekės ženklas savyje integruoja skirtingus aspektus: objektyvius ir subjektyvius (pvz., mokesčių, socialinės ir ūkio politikos, teisinio reguliavimo ir kt.), racionalius ir emocinius (pvz., kraštovaizdis, kultūra, kalba, miesto gyventojų būdingi bruožai ir kt.). Miesto prekės ženklas vystymas aiškinamas kaip miesto prekės ženklas kaita, kurią sąlygoja įvairių suinteresuotųjų šalių veikla. Gilinantis į miesto prekės ženklas vystymą, pažymėtina, kad terminas *vystymas* yra tinkamas šio disertacinio darbo kontekste, kai siekiama aktualizuoti kokybinius pokyčius (terminas *vystymas* artimas terminui *evoliucija*), ir ne visada keistinas žodžiais *plėtra*, *raida* ar pan. *Plėtra* labiau tinka tais atvejais, kai kalbama apie *kiekybinius pokyčius*, *plėtimą(si)*. Taigi, atsižvelgiant į kontekstą terminas angl. *development* lietuviškai gali būti teikiamas ir kaip *vystymas*.

Pažymėtina, kad miesto prekės ženklas vystyme dalyvauja nemažai *suinteresuotųjų šalių* (angl. stakeholder), kurios turi bendrąjį interesą ir/ ar išreiškia tam tikrą poziciją, siekius, tikslus ir interesus miesto prekės ženklas vystyme. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas aktualizuoja tai, kad miesto prekės ženklas vystyme 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 būtino bendravimo ar bendradarbiavimo, suinteresuotųjų šalių dalyvavimas (bendraja prasme) yra apribotas palankių partnerių pasirinkimu, nes nėra galimybių pasirinkti su kuo bendradarbiauti (t.y. pasirinkti palankių / priimtinių suinteresuotųjų šalių) ir yra būtina palaikyti ryšius su visomis suinteresuotosiomis šalimis, o ypač sudėtinga atsisakyti tų, su kuriais bendradarbiauti nenorima.

¹ Miestas šiame darbe traktuojamas plačiąja prasme (kartu su sinonimais vieta, vietovė).

Pagrindiniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo aspektai (suinteresuotųjų šalių gausa, suinteresuotųjų šalių tarpusavio skirtumai, suinteresuotųjų šalių pasirinkimo ribojimai) sąlygoja, kad miesto prekės ženklų vystymą būtina aptarti kaip miesto prekės ženklų kaitą, kuri yra inspiruojama konkrečių suinteresuotųjų šalių veiklos ir grindžiama riboto pasirinkimo teorinėmis prielaidomis.

Mokslinė problema ir jos ištyrimo lygis. Mokslinėje literatūroje pastebimas skirtingų teorinių prieigų, susijusių su suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklų vystyme, mokslinių požiūrių daugiaspektiškumas:

- ***Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo konceptas mokslinėje literatūroje aptariamas įvairiai.*** Mokslininkai diskutuoja, kas yra *suinteresuotoji šalis*² ir kokius jos pagrindinius bruožus galima įvardyti. Pripažįstama, kad suinteresuotosios šalys yra ypač svarbios tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose (Miller ir kt., 2013; Wæraas ir kt., 2014). Suinteresuotųjų šalių teorijos pradininkas Freemanas (1984) savo darbe „Strateginis valdymas: suinteresuotųjų šalių požiūris“ pateikė klasikinę koncepciją, kuria siekė pagrįsti kompanijos ir jos išorinės aplinkos sąryšį bei jį nulemiančius veiksnius. Plėtojant šią teoriją, pradėta koncentruotis į mokslinius tyrimus šiomis kryptimis: a) strateginio suinteresuotųjų šalių valdymo aspektai (Bridoux, 2013; Harrison, Bosse, 2013; Crilly, Sloan, 2012; Fassin, 2012), b) suinteresuotųjų šalių spaudimo poveikio aspektus (Chen, Kacperczyk, Molina, 2012; Ayerbe ir kt., 2012; Reimann ir kt., 2012a, 2012b), c) suinteresuotųjų šalių santykio su korporatyviniu valdymu analizė (Ayuso, Rodríguez, Castro, 2012), d) suinteresuotųjų šalių ir įmonių socialinės atsakomybės sąsajos aptarimas (Mahon, Wartick, 2012 ir kt.), e) suinteresuotųjų šalių identifikavimo ir organizacijos reputacijos įtaką suinteresuotųjų šalių pasitikėjimui organizacija aptarė M. Matulevičienė (2018). Moksliniai tyrimai taip pat aktualizavo suinteresuotųjų šalių identifikavimo aspektą, kai suinteresuotosios šalys skirstomos: pagal požymių skaičių (Beach, 2009; Post ir kt., 2002; Henriques, Sadowsky, 1999); pagal suinteresuotųjų šalių poveikį organizacijoms (pvz., Woo, Ladkin, 2012); pagal praktinį suinteresuotųjų šalių poveikį (pvz., Reed ir kt., 2009). Analizuojamo koncepto įvairovė rodo, koks ***nevienareikšmis yra suinteresuotųjų šalių konceptas ir būtina jį aptarti viešojo sektoriaus kontekste, identifikuojant, kas yra suinteresuotoji šalis, dalyvaujanti miesto prekės ženklų vystyme.***
- ***Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas*** mokslinėje literatūroje analizuojamas tiek vertinant pagal ūkio sritis (pvz., aplinkosauga, švietimas ar sveikatos apsauga ir kt.), tiek pagal sprendžiamų klausimų mastą ir pobūdį (nuo stra-

² Lietuvių kalboje vartojami net keli terminai: suinteresuotoji grupė, suinteresuotoji šalis, suinteresuotieji veikėjai. Šiame darbe, įvertinus pastaruosiu laikotarpiu vadybos mokslo srityje apgintas disertacijas, kuriose gilinamasi į suinteresuotųjų šalių koncepciją, darbo autorė pasirinko darbe naudoti terminą „suinteresuotoji šalis“.

teginių, bendros politikos formavimo iki taktinių bei kasdienių). Mokslininkų požiūriai į *dalyvavimą* (angl. participation) yra pagrįsti skirtingomis vertybėmis, skiriasi sektoriuose ir laike (mokslinėje literatūroje dalyvavimo veiksams ir būsenoms apibrėžti vartojamos sąvokos participation (anglų k.) ir jai giminingos *involvement, engagement* (anglų k.), todėl galima teigti, kad bendro sutarimo dėl minėtų sąvokų vartojimo kontekstų ir ribų nėra (Damkuvienė ir kt., 2014). Pvz., Vivek at el. (2012) pažymi, kad *dalyvavimą* galima laikyti įsitraukimo antecedentu³. Mokslinėje literatūroje *dalyvavimas analizuojamas kaip sąveikos realizavimas siekiant pozityvaus pokyčio neakcentuojant materialinės naudos aspekto, labiau orientuojantis į miesto suinteresuotųjų šalių gerovę*. Dalyvavimas transformavo vystymo praktiką, kai suinteresuotosios šalies atstovai yra projektų, kurie gali duoti naudos jiems, o kartu ir bendrai visiems, dalyviai. *Mokslinėje literatūroje stokojama įžvalgų, kuriose analizuojamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystymo kontekste, kai siekiama identifikuoti konkrečias dalyvaujančias suinteresuotąsias šalis*.

- *Miesto prekės ženklas* kaip tyrimo objektas aptariamas įvairiuose kontekstuose: a) miesto prekės ženklas aptariamas 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 (Abbas ir kt., 2015; Anton ir kt., 2014; Balakrishnan, Kerr, 2013; Berthon, 2012 ir kt.). Tai bene bendriausia vietovių prekės ženklų ypatumus 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. Pastarųjų metų mokslininkų tyrimuose (pvz., Balakrishnan, Kerr, 2013; Monteiro, 2016 ir kt.) plėtojamas daugiadisciplininis požiūris, kai siekiama paaiškinti įvairių suinteresuotųjų šalių ir miesto prekės ženklo vystymo sąveiką ir sutaria, kad miesto prekės ženklas yra strateginis miesto (ar teritorijos) išteklius, kuris sujungia *politiką ir vartojimą*; b) miesto prekės ženklas yra analizuojamas **miesto** (angl. city branding), **regiono** (angl. region branding), šalies (angl. country branding) ir, iš dalies, **tautos** (angl. nation branding) ženklodaros kontekste. Viena vertus, paminėtuosius konceptus

³ P. Monteiro (2016) savo moksliniame darbe vartoja abi sąvokas „Stakeholders’ involvement in City Branding: the participation and identification of Porto residents on the image of the city” (2016).

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 / sąlyginai savarankiški teoriniai konstruktai⁴ – atskirai diskutuojama dėl **šalies bei tautos**⁵ prekės ženklo sampratų. Dauguma valstybių formavosi tautiškumo pagrindu (Castels, 2006), o tauta, anot mokslininko, yra kultūrinė bendruomenė, susiformavusi žmonių protuose bei kolektyvinėje atmintyje bendros istorijos ir politinių projektų dėka. Mokslininkai teoriniuose ieškojimuose vartoja ir tautos ženklo daros (angl. nation branding) sąvoką aptardami suverenios, tautiniu pagrindu susiformavusios, tam tikroje teritorijoje gyvenančios ir legitimumą turinčios žmonių grupės atvejus (Olins, 2003; Fan, 2006; Potter, 2009; Anholt, 2003, 2007, 2010), vis dėlto, tauta labiau atspindi socialinį darinį, todėl pripažįstama, kad terminas „tautos ženklo daras“ labiau tinkamas apibūdinti žmonių grupės prekės ženklą (Szondi, 2008). Tuo tarpu kiti tyrinėtojai naudoja kitą – šalies ženklo daros (angl. country branding) terminą (Kotler, Gertner, 2002; Papadopoulou, Heslop, 2002; Florek, 2005). Šalis dažniausiai siejama su teritoriniu aspektu, vietovėmis, kuriose „gaminama“ specifinė kultūra, taigi, terminas labiau tinka apibūdinti valstybių prekės ženklą vietovės prasme (Szondi, 2008). Pastaroji teorinė prieiga išsamiai aptarta J.Lionikaitės (2013) daktaro disertacijoje „Valstybės vidinės ženklo daros modeliavimas“. *Šio mokslinės problemos aspekto ištyrimo daugiadimensiškumas atskleidžia skirtingus teorinius miesto prekės ženklo konceptus.*

- **Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystyme** moksliniuose tyrimuose iki šiol atspindėta fragmentiškai ir skirtingais pjūviais: gilinamasi į miesto suinteresuotųjų šalių įsitraukimą į vietos vystymą (Lloyd-Jones, Rakodi, 2014; Wheeler and Beatley, 2014); analizuojamas jaunimo įtraukimas į bendruomenių vystymą ir aplinkosaugą (Hart, 2013); nagrinėjamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystyme dviejų postindustrinių miestų perspektyvoje (Henninger ir

⁴ J. Piliutytė (2005) susistemintą ir pateiktą sąvokų analizę lietuviškame kontekste: geografinis marketingas (angl. geo marketing), vietovės marketingas (angl. place marketing), teritorijos marketingas (angl. territorial marketing), regiono (regioninis) marketingas (angl. regional marketing), miesto (urbanistinis) marketingas (angl. city/urban marketing).

⁵ Tautos ženklo daros (ang. nation branding) terminas pirmą kartą panaudotas S. Anholt D. Britanijoje 1998 publikuotame straipsnyje „Nation-Brands of the Twenty-First Century“ (liet. Tautos – prekės ženklai dvidešimt pirmajame amžiuje), kuriame paminėtos galimos strategijos kuriant valstybių ir tautų įvaizdžius. Minėtos strategijos sukėlė tiek kontraversiškas reakcijas, tiek didžiulį susidomėjimą. Mokslinės diskusijos išplėtojo šalies ir vietos ženklo darą (Papadopoulou, 2004).

kt., 2016); nagrinėjamas piliečių vaidmuo kuriant ir vystant miestų prekių ženklus (Herežniak, 2016); tiriama vietos valdžios siekis vystyti miesto prekės ženklą ir siekti politinių tikslų, susijusių su ekonominiu ar erdvinio vietos vystymusi (Eshuis ir kt., 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 miesto prekės ženklo elementai, tačiau stokojama sisteminio požiūrio, modeliuojant suinteresuotųjų šalių dalyvavimui būtinas prielaidas, dalyvavimo raišką ir laukiamą rezultatą. Taigi, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystyme yra aktualus tyrimų objektas tiek teoriniu, tiek ir praktiniu požiūriais, jo platesnei analizei ir skiriamas šis disertacinis darbas.

Mokslinė problema gali būti apibendrinta tokiu probleminiu klausimu: kokia suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystyme?

Patikslinantys klausimai:

- Kokios suinteresuotosios šalys (ar jų grupės) dalyvauja miesto prekės ženklo vystyme?
- Kokį suinteresuotųjų šalių (ar jų grupių) dalyvavimo pobūdį galima identifikuoti prekės ženklo vystyme?
- Kokius miesto prekės ženklo vystymo komponentus galima identifikuoti?
- Kokius miesto prekės ženklo elementus ir jų charakteristikas galima identifikuoti miesto prekės ženklo vystyme?

Tyrimo objektas – suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystyme.

Tyrimo dalykas – suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška Lietuvos miesto prekių ženklo vystyme.

Disertacijos tikslas – teoriškai ir empiriškai ištyrus suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme raišką, pateikti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme konceptualų modelį.

Disertacijos uždaviniai:

1. Išanalizuoti suinteresuotųjų šalių dalyvavimą kaip mokslinių tyrimų objektą atskleidžiant suinteresuotųjų šalių gausą ir dalyvavimo raiškos esmę.
2. Identifikuoti miesto prekės ženklo vystymo teorinius pagrindus, įvardijant miesto prekės ženklo elementų charakteristikas ir miesto prekės ženklo vystymo komponentus.
3. Įvardijus teorines modelio formavimo prielaidas, pateikti teorinį suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme modelį.
4. Pagrįsti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme empirinio tyrimo metodologiją.

5. Remiantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais identifikuoti suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystyme, Lietuvos kontekste.
6. Ištirti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos ir miesto prekės vystymo sąsajas, atspindinčias Lietuvos kontekstą.
7. Parengti konceptualų suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės vystyme modelį, kuriame atspindėtos būtinos prielaidos, sąlygos ir rezultatų įvardijimas.

Ginamieji teiginiai:

1. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška miesto prekės ženklo vystyme grindžiama apibendrinamąja sisteminė prieiga, kuri apima tiek suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos argumentaciją, tiek skirtingų miesto prekės ženklo vystymo kryptių identifikavimą.
2. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystyme gali būti pažinus derinant racionalaus pasirinkimo teoriją (kaip teorinės dalyvavimo prielaidos įvardijimas), raiškos pobūdį (a) suinteresuotųjų šalių gausos atpažinimo ir tipologizavimo aptarimas, b) miesto prekės ženklo elementų ir miesto prekės ženklo komponentų identifikavimas) ir rezultatus.

Disertacinio tyrimo apribojimai. Disertacinio tyrimo apribojimai yra susiję su 1) didele suinteresuotųjų šalių gausa, dalyvaujančia miesto prekės ženklo vystyme, ir lėmusia sprendimą atsisakyti kiekybinės tyrimo prieigos (t.y. vykdant apklausą). Mokslinės problemos analizei buvo pasirinkta kokybinė tyrimo prieiga, suteikianti galimybes tirti sistemiškai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme, atliekant dokumentų turinio analizę (t.y. analizuoti visų Lietuvos savivaldybių strateginius plėtros planus, miestų prekių ženklų ar grafinio identiteto vadovus, nes minėtuosius dokumentus parengia ir tvirtina suinteresuotosios šalys, todėl juos galima laikyti kaip suinteresuotųjų šalių bendros veiklos ar bendro sutarimo rezultata); 2) atsiribojama nuo pavienių asmenų tapimo suinteresuotosios šalies dalimi motyvų ir lūkesčių tyrimo, nes vadovaujamosi nuostata, kad pavieniai asmenys (nebūdami vienos ar kitos suinteresuotosios šalies dalimi) turi nedaug galimybių vystyti miesto prekės ženklus, o suinteresuotosios šalys turi platesnes galimybes dalyvauti miesto prekės ženklo vystyme Lietuvos kontekste.

Disertacinio tyrimo mokslinis naujumas ir teorinis reikšmingumas:

- teoriškai pagrįsta suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme prieiga, aktualizuojanti tiek suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklo vystyme, identifikavimo kriterijus, tiek miesto prekės ženklo elementus ir jų charakteristikas. Darbas įneša indėlį į mokslinių tyrimų, analizuojančių dviejų teorinių konceptų (suinteresuotųjų šalių dalyvavimo ir miesto prekės ženklo vystymo) plėtrą;

- parengtas konceptualus suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme modelis, kuriame įvardytos teorinės prielaidos, aktualizuotos sąlygos ir laukiamas rezultatas. Taip plėtojamas sisteminis požiūris į suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme;
- tyrimas leidžia suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme analizuoti platesniame kontekste (į miesto prekės ženklo vystymą gilinantis ne tik kaip į savivaldybės strateginio planavimo dalį, bet ir į suinteresuotųjų šalių dalyvavimo aspektus). Toks tyrimas leidžia pateikti išsamesnę suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme interpretaciją, palyginti teorinės studijos išvalgas bei empirinio tyrimo radinius ir pagrįstai nustatyti tolesnių tyrimų kryptis.

Praktinė disertacinio tyrimo reikšmė:

- remiantis empirinio tyrimo rezultatais, identifiukuota dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių visuma (suinteresuotųjų šalių žemėlapis), todėl tai leis skirtingoms suinteresuotosioms šalims dalyvauti miesto prekės ženklo vystyme;
- detalizuoti miesto prekės ženklo elementai, pateikiant pagrindines charakteristikas, ir tai leis suinteresuotosioms šalims operatyviau identifikuoti miesto prekės ženklo elementų struktūrą ir vystymo kryptis;
- pateiktos praktinės Lietuvos miestų prekių ženklų vystymo rekomendacijos, pagrįstos šiuolaikinėmis mokslininkų išvalgomis ir empiriniais tyrimais;
- parengta suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo analizė gali tapti pagrindu ir naujų miestų prekių ženklų vystymo priemonių plėtrai, pasitelkiant gerąsias miesto prekės ženklo vystymo praktikas.

Disertacinio tyrimo rezultatų mokslinė aprobacija ir sklaida. Paskelbti aštuoni moksliniai straipsniai disertacijos tematika, perskaityti aštuoni pranešimai tarptautinėse mokslinėse konferencijose.

Publikacijos:

1. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2019). Teoriniai ir empiriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystymo veiklose aspektai. *Socialiniai tyrimai*, 42 (1), 5-18.
2. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2017). City brand management strategy. In *Enterprise and competitive environment 2017* (conference proceedings submitted for indexing to Web of Science database, p. 151–158). Mendel University in Brno (Čekija).
3. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2016). City Marketing and City Brand:

- Theoretical Contexts of the Conception. *Journal Management and Education*, XII, 63–78.
4. Bivainienė, L. (2015). Socialiai atsakingas marketingas: teorinis diskursas. In *Socialinė atsakomybė verslo ir viešajame sektoriuje*. Red. S. Žičkienė, Šiaulių universiteto leidykla, 148–161.
 5. Bivainienė, L. (2012). Brand Awareness: Theoretical and Practical Aspects. *Journal Management and Education*, 8 (1), 153–158.
 6. Bivainienė, L. (2011). Interpretation of Brand Concept and Functions: Theoretical Approach. *Socialiniai tyrimai / Social Research: mokslo darbai*, 1(22), 5–13.
 7. Bivainienė, L., Motiečiūtė, V. (2008). Prekės ženklo žinomumas: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3(12), 48–56.
 8. Bivainienė, L. (2007). The Role of Marketing Communication in Brand Image Formation and Leading. *Journal Management and Education*, 3(1), 158–163.
 9. Bivainienė, L. (2007). Brand Image Conceptualization: the Role of Marketing Communication. In *Ekonomika ir vadyba-2007 / Economics and management-2007: [12-osios] tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Elektroninis išteklius]*, 304–310, Kauno technologijos universitetas.

Pranešimai:

1. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2019 m. rugsėjo 20-21 d.). Miestų prekių ženklų vystymas Lietuvoje: kokybinio tyrimo rezultatai. Pranešimas konferencijoje: Valstybės vizijos raida XXI amžiuje: tautinis ir tarptautinis kontekstas (12-oji Jono Prano Aleksos tarptautinė mokslinė konferencija), Šiauliai, Lietuva.
2. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2018 m. lapkričio 29 d.). *Miesto prekės ženklo elementai: Lietuvos kontekstas*. Pranešimas konferencijoje: Rethinking Regional competitiveness: 18th International Multidisciplinary Scientific Conference (Part of the programme „Global Šiauliai“ supported by Šiauliai City Municipality), Šiauliai, Lietuva.
3. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2017 m. spalio 12–13 d.). *Teorinės išvalgos apie suinteresuotųjų dalyvavimą miesto prekės ženklo valdyme*. Pranešimas konferencijoje: Geras valdymas vietos savivaldoje: veiksmingumo ir gerovės visuomenės link: 6-oji tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija, Šiauliai, Lietuva.
4. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2017 m. kovo 9–10 d.). *City brand management strategy*. Pranešimas konferencijoje: Enterprise and competitive Environment: 20th annual international conference, Mendel University in Brno, Čekija.

5. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2017 m. lapkričio 30 d.) *Miesto prekės ženklo vystymas: suinteresuotųjų dalyvavimo galimybės ir dilemos*. Pranešimas konferencijoje: Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos: 17-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija, Šiauliai, Lietuva.
6. Bivainienė, L., Tamošiūnas, T. (2016 m. birželio 23–24 d.). *City Marketing and City Brand: Theoretical Contexts of the Conception*. Pranešimas konferencijoje: Education, Science, Economics and Technologies (International conference), prof. dr. Assen Zlatarov universitete, Burgas, Bulgarija.
7. Bivainienė, L. (2016 m. gegužės 13 d.). *Miesto prekės ženklas kaip viešosios politikos instrumentas*. Pranešimas konferencijoje: ES ekonomikos, finansų ir verslo procesai bei tendencijos, VDU, Kaunas, Lietuva.
8. Bivainienė, L. (2016 m. lapkričio 24 d.). *Miesto ženklo daro strateginės dimensijos*. Pranešimas konferencijoje: Regiono konkurencingumo kaitos tendencijos: 16-oji E. Galvanausko tarptautinė mokslinė konferencija, Šiauliai, Lietuva.

Doktorantūros studijų laikotarpiu kiekvieną semestrą metodologiniuose doktorantų seminaruose (2015 m. gruodžio mėn. – 2019 m. gegužės mėn.) buvo daromi išsamūs pranešimai ir diskutuojama apie disertacinio tyrimo rezultatus su Šiaulių universiteto vadybos krypties mokslininkais ir tyrėjais.

Disertacinio tyrimo struktūra. Disertaciją sudaro įvadas, trys dalys, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis be literatūros sąrašo, ir priedų – 170 psl. Disertacijoje pateikiama 38 lentelės, 27 paveikslai, 371 literatūros šaltinis.

I dalyje TEORINIAI SUINTERESUOTŪJŲ ŠALIŲ DALYVAVIMO RAIŠKOS MIESTO PREKĖS ŽENKLO VYSTYME ASPEKTAI analizuojami teoriniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme aspektai, detalizuojant tiek suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką, tiek miesto prekės ženklo vystymą. 1.1 darbo poskyryje aptariamas suinteresuotųjų šalių dalyvavimas kaip mokslinių tyrimų objektas (suinteresuotųjų šalių sąvokos turinys (apibrėžtis), gilinamasi į dalyvavimo teorijas ir racionalaus dalyvavimo teorinę prieigą), 1.2 poskyryje analizuojami miesto prekės ženklo vystymo teoriniai pagrindai (aptariamas miesto prekės ženklas kaip miesto marketingo instrumentas, pateikiami skirtingi požiūriai į miesto prekės ženklą, gilinamasi į miesto prekės ženklo elementus ir miesto prekės ženklo vystymo koncepciją). Pirmoji darbo dalis baigiama teorinėmis suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme koncepcijos prielaidomis.

Gilinantį į suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme galima įvardyti, kad dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių skaičius ir įvairumas yra apibrėžiamas dvejopai: pagal identifikavimo kriterijus (pagal išpareigojimus, atstovavimą, priklausomybę, įtaką, artimumą) ir pagal tipus (vidinės / išorinės, pirminės / išorinės, normatyvinės / funkcinės / difuzinės / vartotojų, reguliuojančios / organizacinės / bendruomenės / žiniasklaidos, pagal galią ir susidomėjimą). Šiuo atveju, atsakant į darbo įvade iškeltą mokslinės problemos patikslinantį klausimą (kokios suinteresuotosios šalys dalyvauja miesto prekės ženklo vystyme), buvo išskirtos trys suinteresuotųjų šalių grupės, turinčios vienijančius požymius: *reikalaujančios suinteresuotosios šalys* (miesto politikai, miesto gyventojai, miesto organizacijos, miesto verslininkai); *priklausomos suinteresuotosios šalys* (turistai ir investuotojai); *pasyvios suinteresuotosios šalys* (miestai-partneriai, miestai-konkurentai, Vyriausybė, žiniasklaida).

Suinteresuotųjų šalių grupavimas įgalina dalyvavimo raišką šiame darbe traktuoti kaip racionalumu pagrįstą praktinės veiklos būdą, kurį pasirenka suinteresuotoji šalis (t.y. individų grupė, atstovaujanti tam tikros visuomenės dalies interesams, kad paveiktų viešosios politikos vyksmą). Racionalumas yra traktuojamas kaip geriausio veiksmų variantų nustatymas siekiant tikslų ribotų išteklių sąlygomis, todėl yra aktualus dėl savo instrumentinės prigimties ir galimybių prioritetizavimo. Todėl suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška gali būti aiškinama kaip strateginių sprendimų dėl miesto prekės ženklo vystymo priėmimas (aktualizuojant ilgalaikę perspektyvą ir strateginio planavimo aspektą).

Suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystyme, turėtų įvardyti, kokią miesto prekės ženklo vystymo kryptį renkasi: konkurencinę (kai miesto prekės ženklas yra vystomas kaip konkurencinio pranašumo įrankis), kooperavimosi (kai miesto prekės ženklas yra traktuojamas kaip kooperavimosi

galimybių instrumentas) ar tvarią (kai miesto prekės ženklas yra tolydaus, nuoseklaus vystymo instrumentas ir siekiama derinti skirtingus skirtingų suinteresuotųjų šalių interesus).

Galima pateikti tris bazinius suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme teorinės koncepcijos klausimus, aktualizuojančius du darbe nagrinėjamus teorinius konstruktus: suinteresuotųjų dalyvavimą ir miesto prekės ženklo vystymą, kurių sąveika grindžiama racionalumo prieiga (kai siekiama rezultatų konkrečiose miesto prekės ženklo vystymo srityse ir pan.).

Pirmasis klausimas „kokia miesto prekės ženklo vystymo kryptis?“ reikalauja aiškaus įvardijimo: a) ar miesto prekės ženklas bus vystomas kaip konkurencinio pranašumo instrumentas, b) ar miesto prekės ženklas bus vystomas kaip kooperavimosi instrumentas, c) ar bus renkama tvari miesto prekės ženklo vystymo kryptis.

Antrasis klausimas apima suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, t.y. „kokios suinteresuotosios šalys dalyvauja miesto prekės ženklo vystyme?“ Suinteresuotųjų šalių identifikacinio žemėlapiu sudarymas grindžiamas išipareigojimo, atstovavimo, priklausomybės, įtakos, artimumo, racionalaus pasirinkimo kriterijais.

Trečiasis klausimas „kokie miesto prekės ženklo elementai yra vystomi?“ apima miesto prekės ženklo elementų vystymą: apčiuopiamų, neapčiuopiamų, pasiekimus iliustruojančių miesto prekės ženklo elementų grupes.

Analizuojant suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme galima pateikti tokias *apibendrintas suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme teorines prielaidas. Teorinių prielaidų suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme išėitis pozicija yra miestas ir dalyvaujančių suinteresuotųjų šalių identifikavimo situacija.*

Kaip *pirmą prielaidą galima įvardyti suinteresuotųjų šalių identifikavimą* (rekomenduojama sudaryti vad. suinteresuotųjų šalių žemėlapi, suinteresuotąsias šalis tipologizuoti į reikalaujančias, priklausomas ar pasyvias ir taip galima identifikuoti jų dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme raišką).

Antroji prielaida yra miesto prekės ženklo elementų identifikavimas, kai rekomenduojama įvardyti konkrečių miesto prekės ženklo elementų charakteristikas.

Trečioji prielaida yra racionalumas kaip esminis vystymo komponentas (kai vadovaujama veiksmo rezultatais ir prioritetizavimo galimybe). Pastaroji prielaida aktualizuoja, kad įvairios suinteresuotosios šalys turi skirtingus lūkesčius bei interesus ir yra klasifikuojamos pagal išipareigojimą, atstovavimo, priklausomybės, įtakos, artimumo, galios ir susidomėjimo kriterijus, todėl nuo vieno suinteresuotųjų šalių geranoriškumo ar interesų priklauso rezultatas. Be to, suinteresuotosios šalys yra apribotos veikimo laisve, kai pvz., siekdamos

vienokios ar kitokios miesto prekės ženklų vystymo krypties, negali išvengti bendradarbiavimo su kitomis suinteresuotosiomis šalimis.

Mokslinės literatūros analizė, įvardytos teorinės prielaidos įgalino parengti teorinį suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklų modelį, kuriame yra trys pagrindinės dalys (DI, DII, DIII, kiekviena jų modelyje turi savo dedamąsias, atskleidžiančias pagrindinius aspektus).

Pirmoji modelio dalis yra IŠTAKOS (DI – santrumpa modelyje). Šioje dalyje įvardyti du pagrindiniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklų vystyme ištakų šaltiniai: *suinteresuotosios šalys* ir *miestas*. 1.1 darbo poskyryje įvardyta dešimt potencialių suinteresuotųjų šalių, galinčių dalyvauti miesto prekės ženklų vystyme (miesto verslininkai (suinteresuotoji šalis, kuri, sujungia kapitalą, darbą ir kitus ekonominius išteklius tam tikrai pelno siekiančiai veiklai vykdyti, t.y. plėtoja verslą mieste); miesto politikai (suinteresuotoji šalis, kuri užsiima bendro žmonių gyvenimo visuomenėje organizavimo ir nuolatinio reguliavimo veikla, t.y. valdo miestą, kuruoja visus miesto vystymo aspektus (infrastruktūra, paslaugomis ir kt., taip pat vysto miesto prekės ženklą); žiniasklaida (suinteresuotoji šalis, kurios tikslas – pateikti informaciją plačiajai visuomenei, publikuoja / skelbia informaciją apie miestą, gali būti tiek veikianti mieste, tiek už jo ribų); miesto gyventojai (suinteresuotoji šalis, kuri save laiko nuolatiniais miesto gyventojais, t.y. nuolat besinaudojanti miesto infrastruktūra, paslaugomis); miesto organizacijos (suinteresuotoji šalis, atstovaujanti įvairias organizacijas NVO, VŠĮ ir pan. veikiančias mieste), miestai-partneriai (suinteresuotoji šalis, miestai, kurie palaiko / plėtoja įvairiakryptį bendradarbiavimą su miestu); vyriausybė (suinteresuotoji šalis, kuri priima tiek nacionalinio, tiek tarptautinio lygmens sprendimus, turinčius reikšmę miestui ir jo gyvavimui), miestai-konkurentai (suinteresuotoji šalis, miestai, kurie konkuruoja dėl tų pačių gyventojų, investuotojų ir kt.); turistai (suinteresuotoji šalis, kuri gali atvykti į miestą pažintiniais, profesiniais dalykiniais, etniniais, kultūriniais, rekreaciniais, sveikatinimo, sveikatingumo, religiniais ar specialiais tikslais); investuotojai (suinteresuotoji šalis, kuri piniginėmis lėšomis ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintu materialiuoju, nematerialiuoju ir finansiniu turto investuoja siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir socialinės apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą). Miestas šiame modelyje yra kompaktiškai užstatytos gyvenamosios vietovės, turinčios daugiau kaip 3 tūkst. gyventojų, kurių daugiau kaip 2/3 dirbančiųjų dirba pramonėje, verslo bei gamybinės ir socialinės infrastruktūros srityse.

Antroji modelio dalis yra SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ DALYVAVIMO RAIŠKA (DII – santrumpa modelyje). Šioje modelio dalyje yra išryškintas *suinteresuotųjų šalių dalyvavimas* ir *miesto prekės ženklų vysty-*

mas. Teoriniame modelyje suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška grindžiama *suinteresuotųjų šalių identifikavimo kriterijų* (įsipareigojimai, atstovavimas, priklausomybė, įtaka, artimumas) ir *suinteresuotųjų šalių dalyvavimo formų* įvardijimu (bendra veikla, kontrolė, atsakomybė). Tiek suinteresuotųjų šalių identifikavimo kriterijai, tiek dalyvavimo formos yra pagrindiniai suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme aspektai (žr. 1.1. ir 1.2 darbo poskyrius). Antroji modelio dalis baigiama *miesto prekės ženklo elementų rinkinio* ir *miesto prekės ženklo vystymo* įvardijimu. Detalizuojant miesto prekės ženklo koncepciją paminėtina, kad miesto prekės ženklą sudaro trys grupės miesto prekės ženklo elementų (apčiuopiami, neapčiuopiami ir pasiekimus iliustruojantys). Kiekvienas miesto prekės ženklo elementas turi savo charakteristikas (apčiuopiami miesto prekės ženklo elementai, kuriems priskiriama vieta ir infrastruktūra ir viešosios paslaugos, neapčiuopiami miesto prekės ženklo elementai, kuriems priskiriami miesto gyvenimas ir žmonės. Miesto pasiekimus iliustruojantys elementai yra du – Potencialas, Statusas ir pozicija). Miesto prekės ženklo vystymo detalizacijoje įvardijami komponentai – vizija, tikslinė auditorija ir komunikacija. Antroji modelio dalis apibendrinama suinteresuotųjų šalių dalyvavimo tikslų įvardijimu, t.y. miesto vystymas, interesų derinimas, miesto prekės ženklo vystymas.

Trečioji modelio dalis yra REZULTATAI (modelyje sutrumpinta – DIII). Remiantis teorinės literatūros analize galima įvardyti tris laukiamus rezultatus: *suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklo vystyme, „identifikacinis žemėlapis“* (kai įvardijamos suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystyme ir pateikiamos jų charakteristikos), *miesto prekės ženklo vystymo krypties įtvirtinimas* (kaip ir kur nusakoma, kokią miesto prekės ženklo vystymo kryptį renkasi suinteresuotosios šalys) ir *miesto prekės ženklo elementų charakteristikų sustiprinimas* (konsolidavimas), kai įvardijama, kokius suinteresuotosios šalys miesto prekės ženklo elementus stiprina.

Pažymėtina, kad tarp visų trijų modelio dalių yra tiesioginiai ryšiai (kai iš pradinės ištakų situacijos per suinteresuotųjų dalyvavimo raišką (antroji modelio dalis) siekiama rezultato (trečioji modelio dalis), kurie pažymėti rodyklėmis. Tačiau kiekvienas atskiras modelio segmentas iš kiekvienos dalies (pvz., suinteresuotųjų šalių identifikavimo kriterijai, suinteresuotųjų šalių dalyvavimo formos, miesto prekės ženklo koncepcija, miesto prekės ženklo vystymas) yra abipusio pobūdžio (modelyje pažymėta abipusėmis rodyklėmis), kai vienas segmentas gali daryti įtaką kitam (pvz., kai dėl suinteresuotųjų šalių dalyvavimo tikslo „miesto vystymas“ gali būti būtina tik vien iš įvardytų dalyvavimo formų ir pan.).

Modelyje pažymėtas grįžtamasis ryšys, kuris leidžia, įvertinus rezultatus grįžti į pradžią.

Antroji darbo dalis SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ DALYVAVIMO RAIŠKOS MIESTO PREKĖS ŽENKLO VYSTYME TYRIMO METODOLOGIJA skirta empirinio tyrimo metodologijai ir metodikai. Joje apibrėžtos metodologinės empirinės analizės prielaidos ir numatyti metodinės suinteresuotųjų dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme tyrimo metodai, pristatyta tyrimo eiga ir įvardytos procedūros. Empirinis tyrimas remiasi kokybine metodologija (angl. qualitative methodology), kai į iškeltą darbe probleminį klausimą siekiama gilintis remiantis *holistiniu* požiūriu į tiriamą objektą, kai tiriamas reiškinys suvokiamas kaip vientisa sudėtinga koncepcija. Pabrėžiama, kad tiriamo reiškinio visuma yra daugiau negu atskirų detalių suma kai siekiama suprasti esmę ir apibūdinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo miesto prekės ženklo vystyme raiškos koncepciją.

Apibendrinant galima teigti, kad suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekių ženklo vystyme empiriniai tyrimai konstruojami remiantis skirtingomis priegomis, vis dažniau pasirenkant atvejo analizę, siekiant identifikuoti suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystyme, miesto prekės ženklo elementus ir jų turinį.

1. *Atvejo studija* – atlikus pirminę situacijos apžvalgą, buvo konstatuota, kad aštuoni Lietuvos miestai turi parengtus, patvirtintus grafinio identiteto / miesto prekės ženklo naudojimo vadovus (informacinius leidinius). Atvejo tyrimo tikslas – ištirti, kokuose dokumentuose ir kokie įvardijami miesto prekės ženklo vystymo komponentai. Minėtuose leidiniuose pristatomi pagrindiniai miesto prekės ženklo elementai, jų vizualinė ir tekstinė raiška. Pastarieji leidiniai yra skirti visoms suinteresuotosioms šalims, esančioms, veikiančioms ar planuojančioms savo veiklą konkrečioje geografinėje teritorijoje (trumpa Lietuvos miestų prekių ženklų situacija yra pateikta 8 priede);
2. *Dokumentų turinio analizė* (pasirinkti analizei visų Lietuvos savivaldybių strateginiai plėtros planai (N=60, toliau darbe trumpinama – SPP). Šis dokumentas yra ilgesnio laikotarpio (daugiau kaip 3 metų), skirtas aplinkos, socialinei ir ekonominei raidai savivaldybės teritorijoje numatyti ir yra rengiamas atsižvelgiant į valstybės ir regioninio lygmens teritorijų ir strateginio planavimo dokumentus, taip pat į savivaldybės teritorijų planavimo dokumentus, jo rengime dalyvauja suinteresuotosios šalys. SPP analizuojami suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme aspektai, tiriami miesto prekės ženklo vystymo komponentai miesto prekės ženklo kontekste (analizuojamų dokumentų sąrašas pateiktas 9 priede ir šaltinių sąrašė). Dokumentų turinio analizės tikslai: 1) *identifikuoti suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystyme*, 2) *identifikuoti miesto prekės ženklo elementus ir jų vystymo kryptis Lietuvos savivaldybių strateginiuose planuose*.
3. *Ekspertų interviu skirtas ištirti specialistų nuostatas apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimą miesto prekės ženklo vystyme* (klausimų kryptis: kokios

suinteresuotosios šalys dalyvauja miesto prekės ženklo vystyme, kokios suinteresuotosios šalys turėtų dalyvauti miesto prekės ženklo vystyme; kas yra miesto prekės ženklas, kokie miesto prekės ženklo elementai aktualizuoti ir kt.). Organizuojant interviu įvertinta, kad tyrimo dalyviai neturės (daug) laiko išankstinei klausimų analizei (du potencialūs informantai iš 15 paprašė iš anksto atsiųsti klausimus el. paštu, kad galėtų su jais susipažinti ir pasiruošti interviu), todėl stengtasi formuluoti glaustus, konkrečius, labai kryptingus klausimus.

Trečiojoje disertacijos dalyje SUINTERESUOTŲJŲ ŠALIŲ DALYVAVIMO RAIŠKA MIESTO PREKĖS ŽENKLO VYSTYME: EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI IR KONCEPTUALIOJO MODELIO SUDARYMAS analizuojami empirinio tyrimo rezultatai: pateikiama Lietuvos miestų prekių ženklų atvejų analizė, identifikuojami miesto prekės ženklo elementai, pateikiama ekspertų nuostatų analizė apie suinteresuotųjų šalių dalyvavimą miesto prekės ženklo vystyme. *Empirinio atvejo tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvoje miesto prekės ženklo vystyme dalyvaujančios suinteresuotosios šalys taiko įprastą verslo prekių ženklų vystymo praktiką*, kai miesto prekės ženklo vystyme remiasi prekės ženklo vadovu / grafiniu identiteto vadovu. Miestai turi pakankamai skirtingus grafinius sprendimus. Analizuotuose atvejuose akcentuojamas bei aiškiai įskaitomas miesto pavadinimas, o spalvine prasme dominuoja mėlyna, žalia spalvos. Gilinantis į Lietuvos miestų prekės ženklus, galima pastebėti, kad sinonimiškai vartojamos dvi sąvokos: logotipas ir prekės ženklas, nedarant tarp jų reikšmingų turinio skirtumo. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad neaiški heraldinio ženklo panaudojimo situacija, pateikti vizualiniai sprendimai turi mažai sąsajų su savivaldybių herbas.

Atvejo empirinio tyrimo rezultatai leido išskirti dvi iš teorinėje darbo įvardytų trijų (konkurencinė, kooperatyvi ir tvari) miesto prekės ženklo vystymo krypčių:

- 1) **konkurencinė miesto prekės ženklo vystymo kryptis**, kai miesto prekės ženklas iš esmės yra traktuojamas kaip konkurencinio pranašumo įrankis. Suinteresuotosios šalys aiškiai įvardija siekiamą konkurencinį pranašumą, konstruojamą miesto prekės ženklo vystyme, pvz., išskirtinis kurortas regione ir pan. Pastebėtina, kad suinteresuotosios šalys konkurenciją identifikuoja ne tik dėl turistų, bet ir dėl investuotojų, t.y. reguliuojančios suinteresuotosios šalys konkuruoja dėl priklausomų suinteresuotųjų šalių.
- 2) Empirinio tyrimo rezultatai leido išskirti antrą – **tvarios miesto prekės ženklo vystymo kryptį**, kai siekiama įvertinti ateinančių kartų poreikius, stengiamasi suderinti visus šiuo metu egzistuojančius / atpažįstamus interesus ir užtikrinti viešojo (bendruomeninio) intereso prioritetą. Šiuo atveju miesto prekės ženklo vystymo komponento *Vizija* analizė atskleidžia, kad siekiama

„klestėjimo, pažangos, išvystytos infrastruktūros, palankių sąlygų ir pan. dalykų, skirtų bendruomenei, šeimai ir kt.“ Galima teigti, kad ši kryptis yra populiareesnė, nes tvarios miesto prekės ženklo vystymo siekia daugiau miestų.

Apibendrinant galima teigti, kad analizuojami Lietuvos miestų atvejai iliustruoja miestų tarpusavio konkuravimą, kai miestų prekių ženklai populiarėja, tačiau išskiriami skirtingi miesto prekės ženklo elementai (ypač pabrėžiamas vietos elementas iš miesto prekės ženklo elementų sąrangos). Atvejo tyrimas pagrindė tris iš penkių teorinėje darbo dalyje įvardytų miesto prekės ženklo vystymo priežasčių: turizmas (kaip viena iš pagrindinių veiklų, užtikrinanti nuolatines pajamas), žmonės (t.y. pagrindinis būdas, kuriuo miestai gali aktyviai save pristatyti), be to jie yra geriausi komunikacinės žinutės nešėjai, kultūra ir paveldas (t.y. miestų išskirtinumo pagrindas).

Kaip reikšmingą empirinio tyrimo rezultatą galima įvardyti tai, kad analizuotuose atvejuose identifiкуotos dvi iš trijų miesto prekės ženklo vystymo kryptių: konkurencijos ir tvari. Nei viename analizuotame atvejuje neplėtojama kooperatyvi miesto prekės ženklo vystymo kryptis.

Apibendrinant manifestinės dokumentų analizės būdu atliktą SPP analizę, galima pateikti patikslintus miesto prekės ženklo elementus ir jų charakteristikas. Pirmiausia, remiantis atliktu 8 miesto prekės ženklo vadovų tyrimu prie miesto prekės ženklo elementų įtrauktos prekės ženklo **vizualinė-komunikacinė charakteristika** (pav. pažymėta žalsva spalva), kuri gali būti detalizuojama pačia prekės ženklo koncepcija, tipiniais komunikacijos maketais, logotipo vizualizacija ir pan. Pastaroji charakteristika priskirta miesto prekės ženklui, o ne vienam, kuriam nors elementui, nes ši charakteristika gali apimti visus elementus, gali tik du ar tris ir pan.

Empirinis tyrimas parodė, kad suinteresuotųjų šalių parengtuose dokumentuose yra visi šeši teorinėje darbo dalyje išskirti elementai (vieta, infrastruktūra ir viešosios paslaugos, žmonės, miesto gyvenimas, statusas ir pozicija, potencialas), tačiau po empirinio tyrimo galima patikslinti kiekvieno miesto prekės ženklo elemento charakteristikas (paveiksle pažymėta pajuodintu šriftu), pvz., miesto prekės ženklo elementą **Vieta** detalizuoja aštuonios charakteristikos (empirinis tyrimas leido papildyti keturiomis charakteristikomis – bendroji, etnografinė, užimamo ploto ir dydžio, lankytinų objektų charakteristikomis). Kitų miesto prekės ženklo elementų (**Infrastruktūra ir viešosios paslaugos, Žmonės, Statusas ir pozicija, Potencialas, Miesto gyvenimas**) charakteristikos yra tokios pačios kaip ir teorinėje darbo dalyje.

Apibendrinant ekspertų nuostatas apie esamą suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme galima įvardyti tris aktualius aspektus: svarbiausios suinteresuotosios šalies įvardijimas, bendro suinteresuotųjų šalių

žemėlapio sudarymas ir suinteresuotųjų šalių dalyvavimo reikšmės aktualizavimas.

Apibendrinant ekspertų nuostatas galima pažymėti, kad jie išskiria apčiuopiamus miesto prekės ženklą elementus (vietą, infrastruktūrą ar viešąsias paslaugas), taip pat pažymi, kad gerokai svarbesni miesto prekės ženklą vystyme turėtų būti neapčiuopiami miesto prekės ženklą elementai (t.y., žmonės (miesto gyventojų pagrindinių bruožų charakteristika, miesto kalbos charakteristika, miesto žymių žmonių charakteristika), miesto gyvenimo elementas (kultūrinės veiklos ir sportinės veiklos charakteristikos).

Darbo pabaigoje pateikiamas patikslintas suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklą modelis.

Patikslinto modelio struktūra yra artima pateiktam teoriniam modeliui, kuris sudarytas iš trijų dalių (DI – Ištakos, DII – Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška, DIII – Rezultatai), tačiau remiantis empirinio tyrimo rezultatais tikslintos antroji ir trečioji modelio dalys.

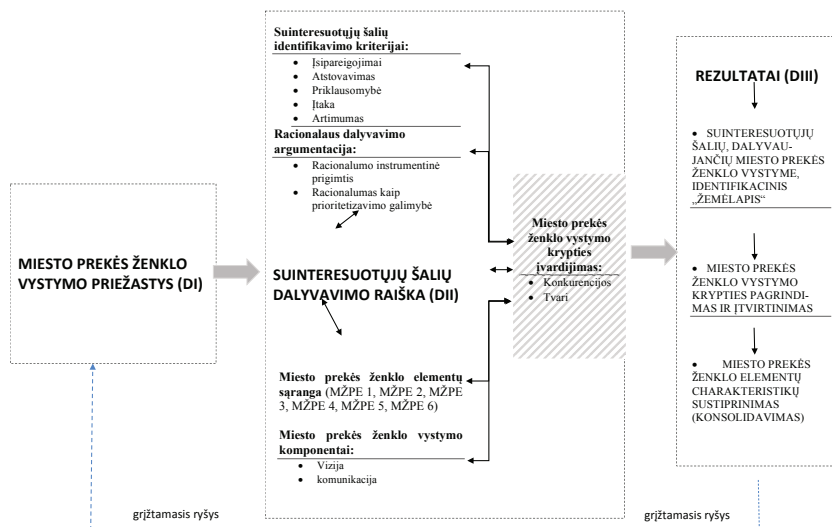
Patikslinto modelio pirmoji dalis yra Ištakos (DI) ir tai yra du esminiai šaltiniai: miestas ir suinteresuotosios šalys.

Antroji modelio dalis, atspindinti suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos aspektą, apima tiek suinteresuotųjų šalių dalyvavimą (kai siūloma išlaikyti suinteresuotųjų šalių identifikavimo penkis kriterijus – įsipareigojimas, atstovavimas, priklausomybė, įtaka, artimumas) ir miesto prekės ženklą vystymą, kai identifikuojami du aspektai (miesto prekės ženklą elementų sąranga ir miesto prekės ženklą vystymo komponentus). Šioje modelio dalyje patikslinta, kad būtina įvardyti svarbiausią miesto prekės ženklą vystymą koordinuojančią suinteresuotąją šalį – miesto politikai. Pastarosios suinteresuotosios šalies išskyrimas grindžiamas empirinio tyrimo rezultatais, ypač ekspertų interviu.

Remiantis empirinio tyrimo rezultatais suinteresuotąsias šalis dalyvaujančias miesto prekės ženklą vystyme, siūloma skirstyti į penkias grupes:

- 1) **miesto prekės** ženklą vystymą **koordinuojanti suinteresuotoji šalis** – miesto politikai. Ši suinteresuotoji šalis turi aiškų pagrindą miesto prekės ženklą vystymui, jos dalyvavimas yra sprendžiamojo pobūdžio, t.y. turi galią priimti būtinus sprendimus dėl miesto prekės ženklą vystymo;
- 2) **reikalaujančios suinteresuotosios šalys** yra trys suinteresuotosios šalys – miesto gyventojai, miesto organizacijos, miesto verslas. Šios suinteresuotosios šalys iš esmės dalyvavimui miesto prekės ženklą vystyme turi pagrindą, tačiau jų dalyvavimas yra pagrįstas priklausomybe nuo miesto prekės ženklą vystymą koordinuojančios suinteresuotosios šalies (kai pagrindinė suinteresuotoji šalis dalyvauja / įgyvendina įvairius sprendimo priėmimo procesus dėl miesto prekės ženklą vystymo);

- 3) **Priklausomos suinteresuotosios šalys** yra investuotojai ir turistai, nes jos priklauso nuo kitų suinteresuotųjų šalių geranoriškumo. Dalyvavimo pobūdis yra informatyvus, kai perduodama informacija) (modelyje pažymėta mėlyna spalva);
- 4) **Pasyvios suinteresuotosios šalys** yra miestai-partneriai, miestai-konkurentai. Pasyvios suinteresuotosios šalys turi galią paveikti miesto prekės ženklo vystymą, bet jų interesai išreiškiami tik pasitaikius progai ar susiklosčius konkrečioms aplinkybėms. Dalyvavimo pobūdis yra konsultacinio pobūdžio, kai galimybės dalyvauti miesto prekės ženklo vystyme yra ribotos dėl reikalaujančiųjų suinteresuotųjų šalių;
- 5) **Stebinėsios suinteresuotosios šalys** yra žiniasklaida ir Vyriausybė. Tiek vyriausybė, tiek žiniasklaida operuoja galia (vyriausybė pvz., disponuoja finansais, kurie iš esmės gali pakeisti miesto prekės ženklo vystymo kryptį).



Pav. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme patikslintas modelis

IŠVADOS

Išanalizavus suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklų vystyme Lietuvos atveju **teorinius aspektus ir atlikus empirinį tyrimą suformuluotas tokios išvados:**

1. Išanalizavus konceptualiuosius požiūrius į suinteresuotųjų šalių dalyvavimą, atskleidžiant suinteresuotųjų šalių gausą ir dalyvavimo raiškos esmę, galima teigti, kad suinteresuotosios šalies sąvoka, nors ir gerokai seniau ir plačiau naudojama verslo praktikoje, viešajame sektoriuje ar viešosios politikos veiksniuose, tampa vis aktualesnė. Suinteresuotosios šalies sąvokos analizė parodė, kad ganėtinai gausus jų klasifikavimo / tipologizavimo kriterijų sąrašas (pagal išipareigojimą, pagal atstovavimą, pagal priklausomybę, pagal įtaką, pagal artimumą) turėtų būti papildytas dalyvavimo būdo įvardijimu (tiesiogiai vs netiesiogiai) ir dalyvavimo raiškos aktyvumo įvertinimu (pasyvus, reikalaujantis, ir kt.). Mokslinės literatūros analizė leido išskirti dešimt potencialių suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklų vystyme (miesto verslininkai (suinteresuotoji šalis, kuri sujungia kapitalą, darbą ir kitus ekonominius išteklius tam tikrai pelno siekiančiai veiklai vykdyti, t.y. plėtoja verslą mieste); miesto politikai (suinteresuotoji šalis, kuri užsiima bendro žmonių gyvenimo visuomenėje organizavimo ir nuolatinio reguliavimo veikla, t.y. valdo miestą, kuruoja visus miesto vystymo aspektus (infrastruktūra, paslaugomis ir kt., taip pat vysto miesto prekės ženklą); žiniasklaida (suinteresuotoji šalis, kurios tikslas – pateikti informaciją plačiajai visuomenei, publikuoja / skelbia informaciją apie miestą, gali būti tiek veikianti mieste, tiek už jo ribų); miesto gyventojai (suinteresuotoji šalis, kuri save laiko nuolatiniais miesto gyventojais, t.y. nuolat besinaudojanti miesto infrastruktūra, paslaugomis); miesto organizacijos (suinteresuotoji šalis, atstovaujanti įvairias organizacijas NVO, VŠĮ ir pan. veikiančias mieste), miestai-partneriai (suinteresuotoji šalis, miestai, kurie palaiko / plėtoja įvairiakryptį bendradarbiavimą su miestu); Vyriausybė (suinteresuotoji šalis, kuri priima tiek nacionalinio, tiek tarptautinio lygmens sprendimus, turinčius reikšmę miestui ir jo gyvavimui), miestai-konkurentai (suinteresuotoji šalis, miestai, kurie konkuruoja dėl tų pačių gyventojų, investuotojų ir kt.); turistai (suinteresuotoji šalis, kuri gali atvykti į miestą pažintiniais, profesiniais dalykiniais, etniniais, kultūriniais, rekreaciniais, sveikatinimo, sveikatingumo, religiniais ar specialiais tikslais); investuotojai (suinteresuotoji šalis, kuri pinigineis lėšomis ir įstatymais bei kitais teisės aktais nustatyta tvarka įvertintu materialiuoju, nematerialiuoju ir finansiniu turtu investuoja siekiant iš investavimo objekto gauti pelno (pajamų), socialinį rezultatą (švietimo, kultūros, mokslo, sveikatos ir

socialinės apsaugos bei kitose panašiose srityse) arba užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą). Dalyvavimo konceptas nevienareikšmis: dalyvavimas traktuojamas kaip veikla, kaip procesas, kaip elgsena, kaip mąstysena ir pan. Suinteresuotųjų šalių dalyvavimas miesto prekės ženklo vystyme grindžiamas racionalaus pasirinkimo teorija, nes ši teorija įgalina įvertinti prioritetizavimą, atsižvelgti į ribotus išteklius ir kt. svarbius aspektus.

Mokslinės literatūros analizė leido suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystyme, klasifikuoti pagal dalyvavimo pobūdį ir išskirti tris jų grupes: *reikalaujančios suinteresuotosios šalys (politikai, gyventojai, miesto organizacijos, verslas)*, *priklausomos suinteresuotosios šalys (turistai ir investuotojai) ir pasyvios suinteresuotosios šalys (miestai-partneriai, miestai-konkurentai, Vyriausybė, žiniasklaida)*. Toks suinteresuotųjų šalių klasifikavimas grindžiamas pagrindiniais suinteresuotųjų šalių tipologizavimo kriterijais.

2. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad miesto prekės ženklas aiškina-
mas remiantis koncepciniu požiūriu (miesto prekės ženklas – kognityvinis konstruktas, miesto prekės ženklas – diferenciacijos priemonė, miesto prekės ženklas – tapatybė), funkciniu požiūriu (miesto prekės ženklas kaip bendruomenės ašis, miesto prekės ženklas kaip pridėtinė vertė, miesto prekės ženklas kaip asmenybė). Miesto prekės ženklas aiškina-
mas kaip sudėtingesnis konstruktas negu verslo prekės ženklas. Mokslinės literatūros analizė leido miesto prekės ženklo elementus, pateikiant jų pagrindines charakteristikas. Darbe išskirti *šeši miesto prekės ženklo elementai*, kurie apimantys apčiuopiamus, neapčiuopiamus ir pasiekimus iliustruojančius aspektus. Apčiuopiami miesto prekės ženklo elementai yra du: *Vieta ir Infrastruktūra* bei *Viešosios paslaugos*. Šiuos elementus apibūdina šešios charakteristikos. Neapčiuopiamus miesto prekės ženklo elementus (*Žmonės, miesto gyvenimas*) taip pat apibūdina šešios charakteristikos, o daugiausia charakteristikų (net aštuonios) yra iš pasiekimus iliustruojančių miesto prekės ženklo elementų (*Statusas ir pozicija, Potencialas*).
3. Modeliuojant suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raišką miesto prekės ženklo vystyme buvo ne tik pasitelkta racionalaus pasirinkimo teorija, pagrįstos teorinės prielaidos (apimančios tris esminius aspektus: suinteresuotųjų šalių ir miesto prekės ženklo elementų identifikavimas; racionalumas kaip esminis vystymo komponentas ir miesto prekės ženklo vystymo kryptys (konkurencinė, kooperatyvi ir tvari), bet ir įgalino parengti teorinį suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo modelį, kuriame yra trys pagrindinės dalys. **Pirmoji modelio dalis yra teorinės miesto prekės ženklo vystymą skatinančios priežastys (DI)**. Mokslinės literatūros analizė įgalino išskirti tokias pagrindines priežastis: turizmas, eksportas, žmonės, kultūra ir paveldas, Vyriausybė. **Antroji modelio dalis yra suinteresuo-**

tųjų šalių dalyvavimo raiška (DII). Šioje modelio dalyje yra pateikiamas *suinteresuotųjų šalių dalyvavimas* ir *miesto prekės ženklų vystymas*. Teoriniame modelyje suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška grindžiama dviem dedamosiomis:

- a) *suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiška*, kurioje išskirti pagrindiniai suinteresuotųjų šalių identifikavimo kriterijai (ispareigojimas, atstovavimas, priklausomybė, įtaka, artimumas) ir racionalaus dalyvavimo argumentacija (racionalumo instrumentinė prigimtis, racionalumas kaip prioritizavimo galimybė)
- b) racionalaus dalyvavimo argumentacija, kai svarbi yra racionalumo instrumentinė prigimtis ir racionalumas suteikia prioritizavimo galimybę. Miesto prekės vystymas apima prekės ženklų elementų struktūrą: **vieta, infrastruktūra ir viešosios paslaugos (naujas elementas), miesto gyvenimas (patikslintas elemento įvardijimas), žmonės, potencialas, statusas ir pozicija (patikslintas elemento įvardijimas)**. Remiantis mokslinės literatūros analize, kiekvieną iš miesto prekės ženklų elementų detalizuojant miesto prekės ženklų elementų struktūrą paminėtina, kad miesto prekės ženklą sudaro trys grupės miesto prekės ženklų elementų (apčiuopiami elementai yra vieta, infrastruktūra ir viešosios paslaugos, neapčiuopiami yra miesto gyvenimas, žmonės, pasiekimus iliustruojantys yra potencialas, statusas ir pozicija). **Šių elementų struktūrą charakterizuoja dvidešimt charakteristikų.**

Yra įvardyti pagrindiniai miesto prekės ženklų vystymo komponentai.

Trečioji modelio dalis yra REZULTATAI (DIII). Trečiojoje modelio dalyje įvardyti du laukiami rezultatai:

- a) *suinteresuotųjų šalių, dalyvaujančių miesto prekės ženklų vystyme, „identifikacinis žemėlapis“;*
- b) *miesto prekės ženklų vystymo krypties įtvirtinimas* (kaip ir kur įvardijama, kokią miesto prekės ženklų vystymo kryptį renkasi suinteresuotosios šalys).

Pažymėtina, kad tarp visų trijų modelio dalių yra tiesioginiai ryšiai (kai iš pradinės ištakų situacijos per suinteresuotųjų dalyvavimo raišką (antroji modelio dalis) siekiama rezultato (trečioji modelio dalis), kurie pažymėti rodyklėmis. Tačiau kiekvienas atskiras modelio segmentas iš kiekvienos dalies yra abipusio pobūdžio (modelyje pažymėta abipusėmis rodyklėmis), kai vienas segmentas gali daryti įtaką kitam. Modelyje pažymėtas grįžtamasis ryšys, kuris leidžia, įvertinus rezultatus grįžti į pradžią ir pradėti iš naujo.

4. Pagrįsta suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklų vystyme empirinio tyrimo metodologija, kuri pritaikyta Lietuvos atvejui, bet iš esmės galėtų būti naudojama postsovietinėse šalyse, kuriose miesto

- prekių ženklų vystymas yra pakankamai intensyvus. Darbe naudota metodologija yra pagrįsta kokybine prieiga, kai gilinamasi į atvejo situaciją. Ši empirinio tyrimo metodika leidžia įsigilinti į pasirinktą atvejį ir derinti skirtingus empirinio tyrimo metodus (manifestinę dokumentų turinio analizę, interviu).
5. Remiantis empirinio kokybinio tyrimo rezultatais identifikuotos suinteresuotosios šalys, dalyvaujančios miesto prekės ženklo vystyme. Sudarytas suinteresuotųjų šalių žemėlapis leidžia aiškiai matyti suinteresuotųjų šalių visumą, o ne pavienes suinteresuotąsias šalis. Atliktas kompleksinis empirinis tyrimas atskleidė, kad suinteresuotąsias šalis, dalyvaujančias miesto prekės ženklo vystyme, **įgalina skirstyti taip:**
- a) **miesto prekės ženklo vystymą koordinuojanti suinteresuotoji šalis** – miesto politikai. Ši suinteresuotoji šalis turi aiškų pagrindą miesto prekės ženklo vystymui, jos dalyvavimas yra sprendžiamojo pobūdžio, t.y. turi galią priimti būtinus sprendimus dėl miesto prekės ženklo vystymo;
 - b) **reikalaujančios suinteresuotosios šalys** yra trys suinteresuotosios šalys – miesto gyventojai, miesto organizacijos, miesto verslas. Šios suinteresuotosios šalys iš esmės dalyvavimui miesto prekės ženklo vystyme turi pagrindą, tačiau jų dalyvavimas yra pagrįstas priklausomybe nuo miesto prekės ženklo vystymą koordinuojančios suinteresuotosios šalies (kai pagrindinė suinteresuotoji šalis dalyvauja / įgyvendina įvairius sprendimų priėmimo procesus dėl miesto prekės ženklo vystymo);
 - c) **priklausomos suinteresuotosios šalys** yra investuotojai ir turistai, nes jos priklauso nuo kitų suinteresuotųjų šalių geranoriškumo. Dalyvavimo pobūdis yra informatyvus, kai perduodama informacija);
 - d) **pasyvios suinteresuotosios šalys** yra miestai-partneriai, miestai-konkurentai. Pasyvios suinteresuotosios šalys turi galią paveikti miesto prekės ženklo vystymą, bet jų interesai išreiškiami tik pasitaikius progai ar susiklosčius konkrečioms aplinkybėms. Dalyvavimo pobūdis yra konsultacinio pobūdžio, kai galimybės dalyvauti miesto prekės ženklo vystyme yra ribotos dėl reikalaujančiųjų suinteresuotųjų šalių;
 - e) **stebinčios suinteresuotosios šalys** yra žiniasklaida ir Vyriausybė. Tiek vyriausybė, tiek žiniasklaida operuoja galia (vyriausybė pvz., disponuoja finansais, kurie iš esmės gali pakeisti miesto prekės ženklo vystymo kryptį).
6. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad sudėtingiausias aspektas yra miesto prekės ženklo vystymo krypties įvardijimas. Manifestinė dokumentų analizė rodo, kad suinteresuotosios šalys aiškiai identifikuoja konkurencinę miesto prekės ženklo vystymo kryptį (įvardijant aiškiai konkurentus tiek Lietuvos, tiek užsienio atveju) ir tvarią miesto prekės ženklo vystymo

kryptį, kai siekiama visų suinteresuotųjų šalių lūkesčių ir poreikių patenkimo. Tačiau nėra įvardijama miesto prekės ženklo kooperavimosi vystymosi kryptis, nors tai leistų konsoliduoti išteklius (tiek žmogiškuosius, tiek finansinius, o ir potencialas tam yra – draugaujantys miestai). Tuo tarpu ekspertai pabrėžia, kad bene svarbiausia yra konkuravimo miesto prekės ženklo vystymo kryptis. Tą iliustruoja ir atvejo analizė, kai 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.)

7. Remiantis teoriniais ir empiriniais tyrimais parengtas conceptualus suinteresuotųjų šalių dalyvavimo raiškos miesto prekės ženklo vystyme modelis, kuriame yra įvardytos būtinos prielaidos, apimančios miesto prekės ženklo vystymo priežastis, suinteresuotųjų šalių identifikavimo kriterijus, pateikiamos sąlygos (tiek suinteresuotųjų šalių, tiek miesto prekės ženklo elementų) ir rezultatas.

APIE AUTORIŲ

Vardas, pavardė Lina Bivainienė
El. paštas lina.bivainiene@gmail.com

Mokslai

2015–2019 **Vadybos doktorantūros studijos** (Šiaulių universitetas, pagal suteiktą Vytauto Didžiojo universitetui su Klaipėdos universitetu, Aleksandro Stulginskio universitetu, Mykolo Romerio universitetu, Šiaulių universitetu)

2003–2005 **Magistro studijų programa – Vadyba** (Šiaulių universitetas)

2003–2004 **Laipsnio nesuteikiančios studijos – Žurnalistika** (Šiaulių universitetas)

1998–2000 **Magistro studijų programa – Literatūrologija** (Šiaulių universitetas)

1993–1997 **Studijų programa – Lietuvių kalbos ir literatūros bakalauras** (Šiaulių universitetas)

Darbo patirtis:

2017–iki dabar **Rinkodaros projektų koordinatorė**, Vilniaus universitetas

2004–2017 **Lektorė**, Vadybos katedra, Šiaulių universitetas

2015–2017 **Komunikacijos, rinkodaros ir neakademinės veiklos tarnybos direktorė** (Šiaulių universitetas)

2013–2015 **Neakademinės veiklos tarnybos direktorė** (Šiaulių universitetas)

2010–2013 **Karjeros centro direktorė** (Šiaulių universitetas)

2008–2010 **Podėkanė soc. partnerystei ir viešiesiems ryšiams**, Socialinių mokslų fakultetas (Šiaulių universitetas)

1997–2010 **Dekano referentė**, Humanitarinis fakultetas (Šiaulių universitetas)

Lina Bivainienė

**MANIFESTATION OF STAKEHOLDERS'
PARTICIPATION IN CITY BRAND
DEVELOPMENT**

Summary of Doctoral Dissertation
Social Sciences, Management (S 003)

2019-11-08. 3,25 aut. l. Tiražas 50 vnt.

Išleido Šiaulių universitetas, P. Višinskio g. 38, 76352 Šiauliai.
Spausdino UAB „BMK leidykla“, J. Jasinskio g. 16, 03163 Vilnius.