

dr Marta Hereźniak

Uniwersytet Łódzki

Wydział Studiów Międzynarodowych i Politologicznych

Katedra Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji

■ ROZDZIAŁ 3 ■

MARKA MIASTA – MIĘDZY TEORIAĄ A PRAKTYKĄ

■ WPROWADZENIE

Tematyka budowania marek miejsc, marketingu i promocji miejsc jest obecna w dyskursie naukowym od kilku dekad. Analizy bibliometryczne¹ identyfikują niemal 1200 artykułów powstałych w latach 1976–2016². Branding miejsc przeszedł w ciągu ostatnich dwóch dekad istotną ewolucję, zarówno w zakresie rozumienia istoty tego procesu, jego fundamentów teoretycznych, jak i roli poszczególnych grup interesariuszy. Ewolucja ta zbiegła się w czasie z globalnymi przeobrażeniami w makrootoczeniu, takimi jak: światowy kryzys gospodarczy, gwałtowny rozwój technologiczny (media społecznościowe, sztuczna inteligencja, rzeczywistość rozszerzona), spadek zaufania do elit politycznych, gospodarczych i intelektualnych, wzrost znaczenia ruchów populistycznych i związane z nim zmiany w sferze aksjologii, kryzys migracyjny i wiele innych. Zjawiska te nadawały kierunek i ton zarówno badaniom naukowym, jak i działaniom konsultantów, polityków i menedżerów miejsc.

Na tle powyższych obserwacji warto zastanowić się, jaki jest sposób myślenia o marce i strategii jej budowania wśród jednostek samorządu terytorialnego, szczególnie miast, które – w dobie globalizacji i internacjonalizacji – stanowią istotną siłę napędową w wymiarze gospodarczym, społecznym i kulturalnym³.

¹ Cytowany przegląd bibliometryczny obejmuje jedynie artykuły w języku angielskim, recenzowane, indeksowane w bazach naukowych online i zawierających wyrażenia „place marketing” i „place branding”.

² R. Vuignier, *Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review*, 2016, na podstawie: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340352> (dostęp: 06.06.2019).

³ Więcej na ten temat w: S. Westwood, J. Williams, *Imagining Cities. Scripts, signs, memories*, Routledge, Nowy Jork 2005; B. Barber, *Gdyby burmistrzowie rządzili światem*, Muza, Warszawa 2014; I. Susser (red.), *The Castells Reader on: Cities and Social Theory*, Blackwell, Oxford 2002.

Także obserwacja praktyk budowania marek miejsc na gruncie polskim upoważnia do stwierdzenia, że najbardziej aktywne w tym obszarze są właśnie miasta, w których powstaje znacząca liczba projektów i inicjatyw zorientowanych na budowanie wizerunku i reputacji.

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie sposobu myślenia o budowaniu marki terytorialnej wśród przedstawicieli urzędów miejskich w polskich miastach na prawach powiatu oraz rozpoznanie wyzwań i ograniczeń związanych z tym procesem, identyfikowanych przez respondentów jako kluczowe. Wyniki badań zostały osadzone w kontekście rozważań teoretycznych dotyczących brandingów miejsc i zogniskowane wokół czterech obszarów problemowych omówionych w kolejnej części rozdziału.

■ METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA ZBIOROWOŚCI

Rozdział ten powstał na podstawie analizy aktualnej literatury przedmiotu oraz wybranych wyników badań empirycznych, prowadzonych w polskich miastach na prawach powiatu w ramach dwuletniego projektu dotyczącego możliwości pomiaru skuteczności strategii marek miejskich⁴. Badanie przeprowadzono na podstawie kwestionariusza wywiadu indywidualnego, który łącznie zawierał 24 pytania zamknięte i otwarte. W niniejszym opracowaniu wykorzystano pytania dotyczące takich problemów jak:

- 1) rozumienie marki i jej znaczenia dla miasta;
- 2) miejsce marki w strategiach miejskich;
- 3) budowanie marki jako proces partycypacyjny;
- 4) bariery i ograniczenia budowania marki miasta.

Analiza odpowiedzi respondentów została przeprowadzona z uwzględnieniem podziału na wymienione obszary tematyczne.

Po przeanalizowaniu dokumentów strategicznych wszystkich 66 polskich miast na prawach powiatu w przypadku 32⁵ z nich dokumenty o charakterze strategicznym dotyczące marki i te miasta ostatecznie zakwalifikowano do badań, których wyniki zaprezentowano w niniejszym rozdziale. Dokumenty strategiczne około połowy miast wprost (w nazwie) nawiązywały do marki miasta. W pozosta-

⁴ Grant badawczy NCN pt. „Możliwości pomiaru skuteczności strategii marek polskich miast (na przykładzie polskich miast powiatowych) – ujęcie teoretyczne i empiryczne” (nr 2015/19/B/HS4/00380).

⁵ Miasta zakwalifikowane do badania (w porządku alfabetycznym): Białystok, Częstochowa, Elbląg, Gdańsk, Gdynia, Gorzów Wielkopolski, Grudziądz, Jelenia Góra, Kalisz, Katowice, Kielce, Koszalin, Kraków, Leszno, Lublin, Łomża, Łódź, Nowy Sącz, Olsztyn, Opole, Płock, Poznań, Radom, Rzeszów, Sopot, Sosnowiec, Suwałki, Szczecin, Tarnobrzeg, Toruń, Wałbrzych, Warszawa.

łych przypadkach aspekty związane z budowaniem marki były zawarte w dokumencie, którego tytuł nawiązywał do pojęć bliskoznacznych, takich jak marketing, promocja czy komunikacja, a także do sektorów kluczowych z punktu widzenia budowania marki miasta (np. do turystyki). Po zapoznaniu się z treścią dokumentów, które nie wprost nawiązywały do brandingów miejsc, zidentyfikowano w nich jednak istotne elementy strategii marki (np. tożsamość marki miasta, *unique selling proposition* marki miasta, idea przewodnia marki, pozycjonowanie itp.). Dlatego zakwalifikowano je jako dokumenty strategiczne związane z marką miasta. W toku analizy stwierdzono, że część dokumentów była w momencie badania nieaktualna lub nie była opatrzona datą obowiązywania. Jednak – jak ustalono w trakcie wywiadów – respondenci uznają je za wiążące i korzystają z wytycznych oraz koncepcji w nich zawartych, projektując i realizując działania związane z budowaniem marki miasta. Jak wynika z wypowiedzi respondentów, dokumenty te nie zostały zaktualizowane z uwagi na różne przesłanki, w tym brak środków na aktualizację czy zmiany sytuacji politycznej. W innych przypadkach dokumenty te zostały uznane za nadal aktualne, mimo upływu terminu ich obowiązywania.

Respondentami były w większości (17 z 32 badanych miast) osoby na stanowiskach kierowniczych (kierownik, dyrektor, naczelnik) komórek odpowiedzialnych za działania związane z marketingiem miasta lub osoby przez nie wskazane jako najbardziej kompetentne w poruszanej tematyce. Niejednokrotnie wynikało to ze struktury wydziału/referatu, w którym funkcję kierownika pełni osoba specjalizująca się w innym obszarze funkcjonowania urzędu. W sześciu przypadkach respondentowi towarzyszyła jeszcze jedna osoba z wydziału/biura, wspomagając go w niektórych diskutowanych obszarach. Jedynie dziewięciu spośród pytanym (28%) nie brało udziału w przygotowywaniu obowiązującej strategii marki lub pokrewnego dokumentu.

■ ROZUMIENIE MARKI I JEJ ZNACZENIA DLA MIASTA

Konceptualizacja terminów „marka miejsca” i „branding miejsc” jest przedmiotem dyskusji akademickiej i licznych kontrowersji od momentu wprowadzenia ich przez S. Anholta (w odniesieniu do krajów) w 1998 r.⁶ Samo pojęcie marki funkcjonowało wówczas przede wszystkim w kontekście korporacyjnym, często bez uwzględnienia specyfiki i złożoności podmiotów terytorialnych. Próby jego adaptacji do zarządzania miejscami sytuowały tę koncepcję w ramach klasycznego marketingu, zrównując budowanie marki z promocją w marketingu mix.

⁶ S. Anholt, *Nation-brands of the twenty-first century*, „Journal of Brand Management”, July 1998, 5(6), s. 395–406.

Tak rozumiany branding wydawał się działaniem niezwykle powierzchownym, polegającym w dużej mierze na tworzeniu dobrze brzmiących sloganów i kampanii reklamowych oraz projektowaniu atrakcyjnej identyfikacji wizualnej miast, regionów i krajów. Stał się również ważnym komponentem oferty rynkowej wielu firm doradczych, które swoje doświadczenie w pracy z klientami korporacyjnymi przenosiły bezpośrednio na jednostki terytorialne.

Konsekwencją opisanych zjawisk było nadmierne upodabnianie się komunikacji marketingowej wielu miejsc, homogenizacji języka i elementów wizualnych wykorzystywanych w kampaniach promocyjnych. W dłuższej perspektywie doprowadziło to do spadku zaufania i krytyki brandingu miejsc⁷, w ramach której formułowano zarzuty ich nadmiernej korporatyzacji, nieuwzględniania specyfiki procesów społecznych i politycznych towarzyszących zarządzaniu jednostkami terytorialnymi, niski stopień legitymacji społecznej dla tego typu działań oraz zagrożenie marnotrawstwem środków publicznych. W dyskursie naukowym z kolei zagadnieniem budzącym liczne zastrzeżenia stało się zamienne używanie pojęć promocji, marketingu i brandingu miejsc, które niejednokrotnie traktowano jako równoznaczne. Ponadto, w toku rozwoju tej domeny, w literaturze przedmiotu i działaniach praktyków pojawiły się stosunkowo nowe pojęcia, takie jak *place making* czy *place development*, które pogłębiły istniejące już dylematy semantyczne.

W tym kontekście wyzwaniem dla badaczy i praktyków budowania marek miejsc stała się konieczność redefiniowania aparatu pojęciowego oraz dopuszczenie do głosu innych dyscyplin, co pozwoliło nie tylko na pogłębienie interpretacji tego pojęcia, lecz przede wszystkim na odzwierciedlenie złożoności procesów społecznych i politycznych towarzyszących budowaniu reputacji miejsc.

Jedną z najbardziej całościowych definicji brandingu miejsc zaproponowali R. Govers i F. Go, według których jest to „(...) proces odkrywania, tworzenia i realizowania idei i koncepcji, które służą rekonstrukcji tożsamości miejsca, jego cech definiujących czy też «ducha miejsca» (genius loci). Czyni się to przez inicjatywy i inwestycje w twarde (np. infrastrukturalne) i miękkie (wydarzenia, *storytelling*) aspekty funkcjonowania miejsca, a także przy pomocy sprawnie funkcjonującej i skłonnej do współpracy organizacji zarządzającej oraz działań prowadzonych w sferze wirtualnej (np. strony internetowe i symboliczne akcje)”⁸.

⁷ N. Kaneva, *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*, „International Journal of Communication”, 2011, 5, s. 117–141; S. Anholt, *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, London 2007.

⁸ R. Govers, F. Go, *Place Branding: Virtual and Physical Identities, Glocal, Imagined and Experienced*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke 2009.

Definicja ta w bardzo szeroki sposób ujmuje zakres aktywności związanych z budowaniem marki miejsca. Jej wartość polega na zwróceniu uwagi na tożsamość miejsca jako centralną kategorię oraz zintegrowaniu wielu obszarów działań, które stanowią treść tego procesu. Odzwierciedla ona także pogląd, że budowanie marki miejsca jest procesem łączącym podmioty odpowiedzialne za marketing miejsca, jego rozwój, władze samorządowe, przedsiębiorców i mieszkańców. Jest swoistym „parasolem”, pod którym mogą funkcjonować grupy reprezentujące różnorodne agendy, platformą wymiany idei i rozwiązań, dzięki którym miejsce może się rozwijać z korzyścią dla całej społeczności lokalnej.

Tak rozumiany branding miejsc sytuuje się w paradygmacie zarządzania publicznego, który (obok klasycznego marketingu) stanowi główną ramę teoretycznych rozważań w tym obszarze⁹. W tym kontekście budowanie marki miejsca jest traktowane jako polityka publiczna, której zadaniem jest integrowanie różnych aspektów rozwoju miejsca na podstawie jego wspólnej wizji¹⁰.

Właściwa interpretacja pojęcia marki miejsca jest istotna nie tylko z perspektywy rozważań akademickich. Niesie ze sobą także szereg implikacji dla praktyki zarządzania jednostkami terytorialnymi. Sposób interpretacji przez respondentów tego pojęcia i znaczenie, jakie przypisują oni marce w zarządzaniu miastem, można traktować zatem jako swoisty wskaźnik podejścia miast do zarządzania swoim wizerunkiem i reputacją.

Pierwsze pytanie, które zadano respondentom, dotyczyło zatem ich oceny znaczenia marki w procesie zarządzania miastem oraz korzyści, jakie płyną z posiadania silnej marki. Wypowiedzi badanych umożliwiły również uzyskanie informacji o tym, jak odpowiadający rozumieją istotę marki miejskiej.

W ocenie respondentów marka ma bardzo duże, wręcz fundamentalne znaczenie w procesie zarządzania miastem. Ze stwierdzeniem, że „działania z zakresu budowania marki miasta powinny być traktowane w sposób strategiczny”, zgodzili się niemal wszyscy badani. Aby marka mogła spełniać swoje funkcje, proces jej kreowania i zarządzania nią powinien, zdaniem przedstawicieli miast, przebiegać w sposób bardzo świadomy. Działania prowadzone w tym zakresie powinny odzwierciedlać zarówno wizerunek, jak i tożsamość miejsca. Respondenci podkreślali, iż kreowanie marki miejsca nie zaczyna się od zaprojektowania logo miasta czy sformułowania hasła je reklamującego ani też nie kończy się na tym.

⁹ R. Vuignier, op.cit., s. 21.

¹⁰ A. Lucarelli, *Place branding as urban policy: the (im)political place branding*, „Cities”, 2018, 80, s. 12–21; J. Eshuis i in., *Place marketing and citizen participation: Branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?*, „International Journal of Administrative Science”, 2014, 80(1), s. 151–171.

Badani postrzegają zatem markę jako złożony i wielowymiarowy konstrukt, zasób strategiczny, który przynosi miastu wymierne korzyści.

Wymieniane przez respondentów korzyści wskazują na szerokie rozumienie przez nich koncepcji marki miejsca. Jest ona widziana nie tylko jako instrument budowania reputacji miasta na zewnątrz, lecz także jako mnożnik wartości, stymulator poprawy jakości życia mieszkańców i procesów publicznych, a także jako ważna kategoria emocjonalna, która generuje przywiązanie do miasta różnych grup odbiorców. Wśród różnorodnych wypowiedzi respondentów, dotyczących korzyści wynikających z posiadania silnej marki miejskiej, można wyodrębnić trzy kategorie:

- 1) korzyści związane z tożsamością i wizerunkiem miasta;
- 2) korzyści związane z ofertą miasta;
- 3) korzyści związane z zarządzaniem miastem.

W przypadku pierwszej grupy respondenci podkreślali przede wszystkim następujące korzyści silnej marki miejskiej:

- definiuje oraz buduje pozytywny wizerunek miasta, jego postrzeganie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz;
- systematyzuje wyróżniki miasta, identyfikuje najważniejsze obszary stanowiące o jego przewadze konkurencyjnej;
- niweluje funkcjonujące wokół miasta stereotypy;
- buduje tożsamość lokalną, co sprawia, że mieszkańcy identyfikują się z marką i stają się jej ambasadorami;
- nadaje unikatowy „ton” miastu;
- stanowi swoiste „opakowanie” miasta, zachęca do tego, aby zajrzeć „do środka”. To „opakowanie” nie może być puste, a to oznacza, że obietnica marki musi mieć pokrycie w realnym, oferowanym przez miasto produkcie terytorialnym.

W ramach korzyści związanych z ofertą miasta respondenci podkreślali natomiast, że posiadanie silnej marki:

- podnosi zainteresowanie ofertą produktową miasta;
- ułatwia dotarcie z działaniami na zewnątrz (do klienta zewnętrznego);
- pozwala na zidentyfikowanie docelowych odbiorców oferty terytorialnej miasta;
- umożliwia spójną komunikację korzyści, które różne segmenty rynku mogą czerpać z lokalnej oferty terytorialnej, oraz zachęca do skorzystania z niej.

Ważną kategorią korzyści identyfikowanych przez respondentów były te związane z rolą marki w zarządzaniu miastem. Zwrócili oni uwagę nie tylko na te

aspekty zarządzania, które dotyczą kwestii promocyjnych, lecz także dostrzegali szerszą, bardziej uniwersalną rolę marki w procesach zarządzania miastem. Badani podkreślali, że marka miasta:

- podnosi zaufanie do urzędu miasta jako podmiotu zarządzającego, a co za tym idzie – zwiększa przychylność i akceptację mieszkańców dla działań urzędu miasta;
- usprawnia komunikację na linii mieszkańcy–urząd miasta oraz z odbiorcami zewnętrznymi;
- dostarcza wytycznych w zakresie promocji i rozwoju: nadaje kierunek działaniom miasta w zakresie jego rozwoju i promocji;
- wizja marki niejako determinuje podejmowanie decyzji, określa priorytety oraz sposób pozycjonowania miasta wśród jednostek konkurencyjnych;
- pozwala na pewną spójność działań w zakresie komunikacji marketingowej, działa jak spoiwo;
- pozwala na powiązanie wizerunku miasta z profilem działań prorozwojowych, twardych, np. inwestycyjnych;
- wyklucza przypadkowość działań miasta oraz umożliwia świadome wykorzystywanie jego potencjału.

W wypowiedziach respondentów, w ramach ostatniej kategorii, uwagę zwraca podkreślanie przez nich roli marki miasta w budowaniu relacji z mieszkańcami, czemu poświęca się w ostatnich latach coraz więcej uwagi w publikacjach naukowych. Przyjęcie wewnętrznej (odnoszącej się do społeczności lokalnej) perspektywy budowania marki miasta znalazło również swoje odzwierciedlenie w innym pytaniu, w którym poproszono respondentów o ustosunkowanie się do stwierdzenia: „Sposób wdrażania strategii promocji/marki miasta ma wpływ na jakość życia mieszkańców i rozwój miasta, a nie tylko na jego wizerunek zewnętrzny”. Większość (25) respondentów zgodziła się z tym stwierdzeniem, jedynie czterech wyraziło odmienną opinię, trzech nie miało na ten temat zdania.

■ POZYCJA MARKI W INNYCH STRATEGIACH MIEJSKICH

Zagadnieniem wymagającym odrębnego komentarza, istotnym z punktu widzenia postrzegania roli i funkcji marki w zarządzaniu miastem, jest pozycja marki i strategii jej budowania wśród innych strategii miejskich. To, jaką rolę nadano marce (nadrzędną czy podrzędną wobec innych strategii), ma bowiem ogromne znaczenie nie tylko dla rozważań teoretycznych, lecz przede wszystkim dla praktyki brandingu miast.

Za szerszym uwzględnieniem marki w innych strategiach miejskich opowiadają się autorzy, którzy proponują ścisłą integrację między pojęciami *placemaking* a *place branding*.

Samo pojęcie *placemaking* wywodzi się z obszaru nauk geograficznych i odnosi do złożonych procesów, które tworzą miejsce. Obejmują one cztery komponenty¹¹:

1) **materialne**: np. planowanie przestrzenne;

2) **praktyki**: odnoszące się do tego, jak elementy materialne miejsca są wykorzystywane w toku interakcji społecznych;

3) **instytucje**: zespół regulacji dotyczących własności, relacje władzy, regulacje prawne, normy społeczne i estetyczne;

4) **reprezentacje**: symbolika i znaczenia towarzyszące miejscu.

W koncepcji *placemaking* miasto (miejsce) nie jest więc jedynie produktem planowania przestrzennego, lecz także rezultatem zachodzących w nim złożonych interakcji społecznych. Rozumienie procesu budowania marki miasta przez pryzmat *placemaking* ma istotne implikacje dla praktyki brandingu miejskiego. Przede wszystkim oznacza, że budowanie marki miasta zaczyna się wówczas, gdy wyżej opisane elementy tworzące miejsce są wykorzystywane do tworzenia skojarzeń z miastem w umysłach odbiorców. Oznacza to również, że skuteczny branding wymaga uwzględnienia perspektywy różnorodnych interesariuszy, którzy „tworzą” miejsce¹².

W tym kontekście marka miasta, jak pisze M. Boisen¹³, może być traktowana jako swoisty „parasol” wspólnych wartości, atrybutów i aspiracji miasta, wyrażonych w sposób symboliczny (co zostało przedstawione w poprzedniej części opracowania). Zatem strategia marki powinna funkcjonować jako zestaw wytycznych, do których zarządzający miastem będą odnosić wszystkie inne strategie miejskie, aby określić, w jakim stopniu są one zgodne z wizją marki i w jaki sposób mają szanse przyczynić się do jej wzmocnienia.

W kontekście tych rozważań praktyka budowania marki miasta będzie funkcją przyjęcia jednego z dwóch sposobów myślenia o zarządzaniu miastem, które znajdują swoje odzwierciedlenie w dyskursie naukowym. W pierwszym z nich

¹¹ D. Läßle, *Essay über den Raum*, [w:] *Stadt und Raum. Für ein Gesellschaftswissenschaftliches, Raumkonzept*, red. H. Häußermann, D. Ipsen, T.K. Badoni, D. Läßle, W. Siebel, M. Rodenstein, Pfaffenweiler, Berlin 1991, s. 157–207; cyt. za: M. Kavaratzis, A. Kalandides, *Rethinking the place brand: The interactional formation of place brands and the role of participatory place branding*, *Environment and Planning A*, 2015, 47, s. 1368–1382.

¹² M. Kalandides i A. Kavaratzis, 2015, op.cit., s. 1375.

¹³ Boisen M., *Place branding and non-standard regionalization in Europe*, [w:] *Inter-regional place branding: Best practices, challenges and solutions*, red. S. Zenker, B.P. Jacobsen, Springer 2015, s. 16.

przyjmuje się, że branding jest jednym z narzędzi marketingu miasta, gdy drugi zakłada odwrotną relację: marketing jest narzędziem budowania marki miasta¹⁴.

„Marketingowe” podejście do marki miasta zakłada, że należy budować różne marki związane z miastem, adresowane do różnych segmentów odbiorców¹⁵, podczas gdy podejście „brandingowe” oznaczałoby konieczność przyjęcia strategii, w ramach której wszystkie działania marketingowe powinny być zgodne z ideą marki miasta¹⁶. W literaturze z zakresu budowania marek korporacyjnych coraz częściej traktuje się strategię marki jako nadrzędną wobec innych strategii (traktowanych funkcjonalnie). Dzieje się tak w przypadku znanych w literaturze pojęć *living the brand*¹⁷ oraz *brand orientation*¹⁸, które podkreślają kluczową rolę marki wewnątrz organizacji oraz traktują ją jako siłę napędową i element spajający wysiłki organizacji zarządzającej w budowaniu swojej pozycji i relacji z otoczeniem. Ten sposób myślenia jest również reprezentowany w brandingu terytorialnym.

Zadane respondentom pytanie otwarte: „Czy strategia marki miasta powinna być kompatybilna z innymi strategiami, a jeśli tak, to jakimi?”, zostało podzielone na dwie części. W części „a” pytano respondentów o opinie niezależne od praktyk przyjętych w mieście, natomiast w części „b” – o fakty, czyli o sytuację i doświadczenie w mieście.

W swoich wypowiedziach respondenci podkreślają, że ich zdaniem w dłuższej perspektywie marka miasta w sposób realny przekłada się na korzyści ekonomiczne, a tym samym wspiera rozwój miasta (stanowi impuls do jego rozwoju) oraz pomaga w osiągnięciu celu nadrzędnego, jakim jest poprawa jakości życia mieszkańców i podniesienie konkurencyjności miasta. Z tego też względu, zdaniem respondentów, strategia marki miasta powinna być zawsze skorelowana ze strategią rozwoju i niejako z niej wynikać. Odpowiedzi takiej udzielono aż w 30 z 32 badanych miast. Niektórzy badani zauważali wręcz, że „sama strategia marki nie załatwi poprawy jakości życia, dlatego konieczna jest kompatybilność z innymi strategiami”, podkreślając tym samym, że marka nie powinna być traktowana jako odrębny, wyizolowany element, ale jako integralny komponent polityki rozwoju miasta.

¹⁴ Ibid., s. 14.

¹⁵ S. Zenker, S.C. Beckmann, *My place is not your place – Different place brand knowledge by different target groups*, „Journal of Place Management and Development”, 2013, 6(1), s. 6–17.

¹⁶ R. Govers, *From place marketing to place branding and back*, „Journal of Place Branding and Public Diplomacy”, 2011, 7(1), s. 227–231.

¹⁷ N. Ind, *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*, 3rd ed., Kogan Page, London 2007.

¹⁸ M. Urde, *Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources*, „Journal of Marketing Management” 1999, 15(1–3), s. 117–133; M. Urde i in., *Brand orientation and market orientation – From alternatives to synergy*, „Journal of Business Research”, 2011, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>.

W drugiej kolejności respondenci wskazywali na konieczność powiązania strategii marki ze strategiami/dokumentami funkcjonalnymi (sektorowymi), dotyczącymi np. kultury, turystyki, inwestycji, sportu, co pokazuje, że uznają oni kluczową rolę marki w tych obszarach. W kilku przypadkach wymieniono również inne strategie terytorialne (regionalne, aglomeracyjne). Miało to miejsce w tych miastach, które swojej siły upatrują w lokalizacji geograficznej oraz w społecznych i ekonomicznych więziach regionalnych. Jeden z respondentów wskazał konieczność uwzględnienia strategii marek innych miast, aby ich nie dublować.

Interesująca z punktu widzenia celu badań jest grupa respondentów, którzy, jak się wydaje, przypisują szczególnie znaczącą rolę marce miasta. W tej grupie znaleźli się rozmówcy, którzy podkreślili konieczność koordynacji strategii marki ze wszystkimi dokumentami „operacyjnymi”, nawet takimi, które dotyczą polityki ochrony zdrowia, transportu i innych spraw społecznych. Świadczy to o szerszym niż w przypadku pozostałych respondentów traktowaniu marki miasta – jako idei spajającej wysiłki administracji lokalnej na rzecz poprawy jakości życia w mieście.

Konieczność koordynacji między strategią marki a innymi dokumentami miejskimi respondenci uzasadniali trzema przesłankami. Po pierwsze – strategia marki powinna być naturalnym rozwinięciem strategii rozwoju i nie może funkcjonować w oderwaniu od niej. Po drugie – strategia marki powinna „spajać” strategie sektorowe, być nadrzędna w stosunku do innych programów operacyjnych, ponieważ nadaje jedną „nutę” komunikacji w mieście; po trzecie – wszyscy urzędnicy powinni budować markę miasta, nie tylko jednostki zajmujące się promocją.

Druga część pytania dotyczyła tego, w jakim stopniu obowiązująca w mieście respondenta strategia marki jest zgodna z innymi dokumentami strategicznymi. Celem tego pytania było ustalenie, czy koncepcja marki oraz metody jej wdrażania są traktowane w badanych miastach jako komponenty zarządzania miastem, czy raczej postrzega się je jako autonomiczne w stosunku do innych polityk publicznych. Z udzielonych odpowiedzi wynika, że istnieje związek między strategią marki a innymi dokumentami obowiązującymi w ich miastach.

W zdecydowanej większości przypadków założenia strategii marki są zbieżne ze strategią rozwoju miasta (najczęściej w wybranych obszarach). Respondenci wymieniali też inne dokumenty, takie jak programy rozwoju przedsiębiorczości, strategia rozwoju kultury miasta, sportu, projekt budowy systemu integrującego transport publiczny, strategie wojewódzkie, założenia polityki społeczno-gospodarczej miasta. W przypadkach, w których strategia marki była nieaktualna i będzie aktualizowana, zdecydowanie deklarowano, że jej spójność z innymi dokumentami będzie zachowana. Jedynie w trzech przypadkach respondenci stwierdzili brak relacji między dokumentami strategicznymi. W niektórych przypadkach brak takiej spójności był powodem aktualizacji strategii marki.

Na szczególną uwagę zasługuje natomiast podejście zaprezentowane przez trzy miasta, w których to właśnie strategii marki przypisuje się charakter nadrzędny w stosunku do innych strategii miejskich. Trafną ilustracją tego sposobu myślenia stają się słowa przedstawicieli tych miast. Jeden z respondentów stwierdził, że „tutaj marka wyznacza wizję rozwoju (daje to silne poparcie lidera – prezydenta), dowód: strategia marki nie jest uchwałą, strategia marki jest przedmiotem szkolenia dla nowych pracowników urzędu (obojętnie którego wydziału). Przed wszystkim jest świadomość marki!” Inny rozmówca dodał z kolei, że „(...) jest przełożenie na strategię rozwoju, teraz strategia rozwoju jest aktualizowana pod kątem marki”. Wreszcie trzeci podkreślił, że „(...) strategia rozwoju miasta będzie zmieniana pod kątem strategii marki”. Należy przy tym podkreślić, że takie podejście ma miejsce tylko w miastach, w których mowa o strategii marki, nie zaś o promocji.

Tego typu podejście wyznacza nowe standardy w zarządzaniu marką miejską, w ramach których marka nie tylko należy do sfery polityk miejskich, ale stanowi wręcz ideę, która napędza rozwój miasta w różnych, niejednokrotnie pozornie odległych obszarach. Ten sposób myślenia jest także zgodny z narracją obecną w międzynarodowej literaturze przedmiotu, natomiast rzadko spotykaną w praktyce zarządzania polskimi miastami.

Za podsumowanie rozważań na temat miejsca marki w strategiach miejskich może służyć wypowiedź jednego z rozmówców, który zauważył, że strategię rozwoju i marki powinny być ze sobą powiązane, ponieważ „twarde rzeczy wpływają na wizerunek, a ten wpływa na funkcjonowanie całości”.

Z udzielonych odpowiedzi wynika, że respondenci, niezależnie od praktyki miejskiej, rozumieją konieczność integrowania strategii marki miasta z pozostałymi strategiami i tym samym szerszego wpisania jej w polityki miejskie. Mimo że (z wyjątkiem trzech wskazanych miast) droga do uznania strategii marki za „parasolową”, nadrzędną wobec innych, jest jeszcze długa, to jednak świadomość, że marka nie może być traktowana jedynie jako kolejna strategia funkcjonalna, świadczy o relatywnie wysokim poziomie zrozumienia roli marki w zarządzaniu miastem. Należy przy tym pamiętać, że procesy, o których mowa, mają charakter wysoce polityczny, zatem ostatecznie znaczenie i miejsce strategii marki w politykach miejskich będzie zależało od dynamiki wewnątrzinstytucjonalnej oraz stopnia przychylności najwyższych władz miasta (prezydenta, rady miasta) dla tego obszaru aktywności.

■ BRANDING MIASTA JAKO PROCES PARTYCYPACYJNY

Oceniając sposób myślenia i stan zaawansowania polskich miast na prawach powiatu w zarządzaniu marką, należy uwzględnić jeszcze jeden istotny aspekt

tego procesu. Dotyczy on obecności mechanizmów angażowania interesariuszy marki miasta w strategię jej budowania. Zarówno w literaturze przedmiotu¹⁹, jak i w praktyce brandingu miejsc uznaje się, że jednym z kluczowych czynników powodzenia tego typu programów jest uwzględnienie perspektywy podmiotów i organizacji, których działalność z jednej strony oddziałuje na markę miejsca, z drugiej zaś grupy te są zainteresowane dobrą reputacją miejsca pochodzenia. Komponent angażowania interesariuszy (*stakeholder involvement*) jest obecny w bardzo licznych modelach marki miejsca²⁰. Podkreśleniu szczególnej roli interesariuszy i procesów oddolnych w budowaniu marek miejsc służy również wprowadzenie do dyskursu akademickiego takich pojęć, jak *participatory place branding* czy *inclusive place branding*²¹, których autorzy zauważają, że w warunkach demokratycznych marka miasta nie może być odgórnie narzuconym konstruktem, powinna natomiast być wynikiem interakcji i negocjacji między grupami społecznymi, których różnorodne działania i perspektywy składają się na to, co ostatecznie znajdzie się w tożsamości marki miejskiej. W omawianych koncepcjach podnosi się również, że budowanie marki miasta jest procesem otwartym, zorientowanym na współtworzenie i dostarczanie wartości związanych z marką, który sam w sobie jest równie ważny jak jego rezultaty²².

Wypracowanie relacji urzędu miasta z kluczowymi interesariuszami, których rezultatem są wspólne projekty i inicjatywy, świadczy więc o dojrzałości strategii marki miasta i zwiększa prawdopodobieństwo jej długofalowej realizacji. W kwe-

¹⁹ S. Zenker, A. Seigis, *Respect and the city: The mediating role of respect in citizen participation*, „Journal of Place Management and Development”, 2012, 5(1), s. 20–34; S. Zenker, C. Erfgen, *Let them do the work: A participatory place branding approach*, „Journal of Place Management and Development”, 2014, 7(3), s. 225–234; N. Ind, R. Bjerke, *The concept of participatory market orientation*, „Journal of Brand Management”, 2007, 15(2), s. 135–145.

²⁰ S. Rainisto, *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States* (Doctoral Thesis, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki), 2003; G. Hankinson, *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands*, „Journal of Vacation Marketing”, 2004, 10(2), s. 109–121; S. Hanna, J. Rowley, *Towards a strategic place brand management model*, „Journal of Marketing Management”, 2011, 27, s. 458–476; S. Hanna, J. Rowley, *A practitioner-led strategic place brand management model*, „Journal of Marketing Management”, 2013, 29(15–16), s. 1782–1815; B. Baker, *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*, Creative Leap Books, Portland, OR, 2007; M.S. Balakrishnan, G. Kerr, *The 4D model of place brand management*, [w:] *Branded spaces, management–culture–interpretation*, red. S. Sonnenburg, L. Baker, Springer Fachmedien, Germany: Wiesbaden 2013, s. 31–42; A. Campelo, R. M. Thyne, J. Gnoth, *Sense of Place: The Importance for Destination Branding*, „Journal of Travel Research”, Jan 2013, 53(2), s. 154–166.

²¹ E.M. Jernsand, *Inclusive Place Branding. What it is and how to progress towards it*, University of Gothenburg, 2016.

²² A. Kalandides, *The problem with spatial identity: revisiting the ‘sense of place’*, „Journal of Place Management and Development”, 2011, 4(1), s. 28–39.

stionariuszu wywiadów indywidualnych z przedstawicielami polskich miast na prawach powiatu poświęcono temu zagadnieniu odrębne miejsce.

Pierwsze z zadanych pytań dotyczyło opinii respondentów na temat konieczności angażowania interesariuszy w proces opracowywania strategii marki miasta. Odpowiedzi, których udzielali, świadczą o przekonaniu przedstawicieli miast, że udział interesariuszy w tym procesie jest nieodzowny. Jednocześnie, jak podkreślali badani, interesariuszami powinni być liderzy opinii, sproflowane grupy, koniecznie osoby związane z regionem, a nie eksperci zewnętrzni. Zwracano przy tym uwagę na problemy związane z angażowaniem, takie jak skłonność interesariuszy do partycypacji („Czy będą przychodzili na warsztaty?”) oraz na konieczność wyłonienia lidera konsultacji z interesariuszami, żeby możliwe było zarządzanie tym procesem.

Kolejne pytanie, które zadano respondentom, dotyczyło ich oceny wpływu współpracy miasta z interesariuszami na skuteczność wdrażania strategii marki miasta.

Z wyjątkiem dwóch przypadków w zasadzie wszystkie pozostałe miasta bardzo pozytywnie oceniły rolę współpracy z różnymi kategoriami interesariuszy we wdrażaniu strategii marki miasta. Wśród najczęściej wymienianych powodów takiej oceny respondenci podawali następujące:

1. Interesariusze sami budują wizerunek miasta.
2. Interesariusze są ambasadorami miasta.
3. Interesariusze są źródłem wartościowych pomysłów z uwagi na zakorzenienie w mieście i znajomość jego specyfiki.
4. Interesariusze sami kreują ofertę miasta, którą urząd może ukierunkować i wspierać finansowo.
5. Interesariusze (szczególnie biznesowi) są cennym źródłem inwestycji w mieście, dzięki którym zwiększa się atrakcyjność miasta wśród grup docelowych.
6. Współpraca z interesariuszami ułatwia budowanie marki, ponieważ poszerza sieć kontaktów i zakres dotarcia do różnych grup docelowych.

Jeden z respondentów wprost stwierdził, że „(...) dzięki interesariuszom działania w zakresie marki/promocji są bardziej skuteczne – im lepsza współpraca, tym wyższa skuteczność i lepsze efekty”.

Z punktu widzenia prowadzonych badań interesujące jest to, że część respondentów nadała współpracy z interesariuszami szersze znaczenie, polegające na postrzeganiu procesu współtworzenia jako nowego modelu funkcjonowania społeczności miejskich. Podkreślają oni, że interesariusze są coraz ważniejsi z uwagi na kształtowanie się społeczeństwa obywatelskiego, które chce brać sprawy w swoje ręce (np. przez budżet obywatelski). Niektórzy z nich zauważali, że współpraca z interesariuszami jest kluczowa, co wynika z rozumienia marki, która definiuje, „jak miasto jest widziane przez pryzmat różnych interesariuszy”.

Jak to trafnie ujął jeden z respondentów, „(...) dążymy do tego, aby pozyskiwać ambasadorów wśród różnych interesariuszy, tak by procesy markowe były kreowane oddolnie i mogły rozkwiąć. My chcemy tylko je popychać, wytyczamy pewne kierunki, tworzymy pewną ramkę, jak powinno coś wyglądać i aby było to spójne z przyjętą przez nas wizją marki”.

Poproszeni o podanie interesariuszy, z jakimi najczęściej współpracują, rozmówcy przedstawili niezwykle szeroki zakres podmiotów, z którymi współdziałają w omawianym obszarze. Można je podzielić na następujące kategorie:

1) jednostki miasta, spółki miejskie: zarządy dróg i transportu;
2) instytucje otoczenia biznesu: lokalne izby przemysłowo-handlowe, centra biznesu;

3) instytucje kultury: muzea, teatry, inkubatory;

4) media lokalne: tradycyjne i cyfrowe;

5) kluby sportowe;

6) organizacje i izby turystyczne, branża turystyczna;

7) szkolnictwo wszystkich poziomów;

8) stowarzyszenia, fundacje, organizacje obywatelskie;

9) lokalne firmy (produkcyjne, usługowe);

10) mieszkańcy.

Respondenci byli także pytani o przykłady współpracy z różnymi interesariuszami w ich miastach. Pozytywne przykłady takiej współpracy zostały podsumowane w tabeli 3.1.

Nieliczni respondenci podkreślali także negatywne aspekty współpracy z interesariuszami. Wymienili przede wszystkim aspekty polityczne, trudności w podjęciu współpracy z niektórymi interesariuszami z powodu różnic w przynależności politycznej. Część rozmówców wspominała również o przeszkodach we współpracy z prywatnymi firmami z uwagi na to, że mieszkańcy, którzy są niezadowoleni z płac, negatywnie reagują na informacje, że ich pracodawca wspiera finansowo jakąś inicjatywę miejską, stąd firmy takie wolą nie nagłaśniać współpracy.

Z kolei mieszkańcy są według niektórych respondentów grupą, która z dużym opóźnieniem reaguje na działania promocyjne urzędu i zgłasza zdanie odrębne „dla zasady”, często nie wykazując jednocześnie woli współpracy mimo kierowanych zaproszeń. Jak zauważył jeden z rozmówców, „z mieszkańcami jest czasem bardzo trudno, jest opór, istnieje niewielka negatywna i bardzo negatywna grupa mieszkańców, która zawsze protestuje”.

Warto podkreślić, że tylko jeden z respondentów stwierdził, że urząd miasta, który reprezentuje, nie angażuje interesariuszy, bo urząd sam realizuje bardzo liczne inicjatywy. W pozostałych przypadkach rozmówcy podkreślali duże znaczenie współpracy w celu skutecznej realizacji strategii marki/promocji miasta, dobrą jakość tej współpracy oraz gotowość i pozytywne nastawienie interesariuszy do współpracy z miastem.

Tabela 3.1. Formy współpracy z interesariuszami w obszarze budowania marki w polskich miastach na prawach powiatu

Kategoria interesariuszy	Formy współpracy
mieszkańcy	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie otwartych zespołów w ramach różnych zagadnień, w których uczestniczyć może każdy mieszkaniec • konsultacje w sprawie strategii marki • konsultacje społeczne dotyczące ważnych dla nich inwestycji i udogodnień (ścieżki rowerowe, skate parki itp.)
lokalne firmy	<ul style="list-style-type: none"> • sponsoring, wymiana barterowa • lokalne produkty jako gadżety miejskie • konsultacje z firmami z kluczowych branż nt. tego, jak miasto może im pomóc • promocja marek lokalnych: koprodukcja gadżetów inspirowanych miastem • dania „miejskie” oferowane w lokalnych restauracjach, szkolenia dla personelu restauracji z wiedzy o mieście
instytucje kultury	<ul style="list-style-type: none"> • wspólne projekty; „wyciągamy instytucje kultury z ich gmachów i wychodzimy na ulicę” • wspólna promocja
organizacje pozarządowe (NGO)	<ul style="list-style-type: none"> • wspólne projekty • wspólna promocja • tworzenie specjalnych programów, w ramach których NGO mogą dostać dofinansowanie na różne projekty
szkolnictwo	<ul style="list-style-type: none"> • konsultacje z przedstawicielami szkolnictwa w zakresie rynku pracy i nowych kierunków (uczelnie i szkoły zawodowe) • konsultacje, edukacja nt. miasta w szkołach (szkoły podstawowe i ponadpodstawowe)
jednostki miasta i spółki miejskie	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzenie wspólnej identyfikacji wizualnej • szkolenia z zakresu marki
eksperti	<ul style="list-style-type: none"> • konsultacje w sprawie strategii marki

Źródło: badania własne.

■ BARIERY I OGRANICZENIA BUDOWANIA MARKI

Istotnym zagadnieniem wartym analizy jest także kwestia postrzegania przez respondentów barier i ograniczeń związanych z budowaniem marki miasta. W toku wywiadu zaproponowano uczestnikom wstępną listę barier, opracowaną na podstawie analizy literatury przedmiotu, i poproszono, aby określili, w jakim stopniu poszczególne bariery utrudniają realizację strategii marki.

Jako podstawowe bariery zidentyfikowano:

- 1) ograniczenia budżetowe²³;
- 2) brak akceptacji ze strony społeczności lokalnej²⁴;
- 3) brak współpracy z interesariuszami miasta²⁵;
- 4) podatność na cykle polityczne²⁶;
- 5) brak odpowiednich kwalifikacji pracowników urzędu miasta;
- 6) brak danych z zakresu wpływu działań związanych z marką na sytuację miasta²⁷.

W pytaniu tym wykorzystano skalę od 1 (zdecydowanie utrudnia) do 5 (w ogóle nie utrudnia). Respondenci zostali poproszeni także o ewentualne dodatkowe komentarze do tych stwierdzeń. Na rysunku 3.1 przedstawiono odpowiedzi respondentów dotyczące tego zagadnienia.

Respondenci mieli podzielone opinie co do **ograniczeń budżetowych** jako bariery. Połowa zadeklarowała, że ograniczenia budżetowe zdecydowanie utrudniają wdrażanie strategii („nie mamy budżetu, jest to trudne”), natomiast pozostali nie uznali tego za istotną barierę. W tej drugiej grupie pojawiły się głosy, że „budżet nie determinuje działań, bezpośrednio nie wpływa na efekty oraz że duży [budżet] daje wiele możliwości, ale trzeba sobie radzić przy obecnym; struktura budżetowa musi być dobrze zorganizowana; jeśli strategia jest adekwatna, to budżet nie jest problemem”. Jeden respondent wyraźnie podkreślił, iż „dobrze przygotowaną strategię można realizować przez efekt synergii poszczególnych jednostek”. Podsumowując, mimo braku entuzjazmu co do kwot będących w dyspozycji wydziałów respondenci zdają sobie sprawę, że muszą nimi odpowiednio zarządzać,

²³ O.H. Jürgensen, *Developing a city brand balance sheet — Using the case of Horsens*, „Place Branding and Public Diplomacy”, 2015, 11(1).

²⁴ M. Kavaratzis, *From 'necessary evil' to necessity: stakeholders' involvement in place branding*, „Journal of Place Management and Development”, 2012, 5(1), s. 7–19; A. Insch, M. Florek, *A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents*, Proceedings of the Inaugural Conference of the Institute for Place Management, Institute for Place Management, London, England 2008; M. Hereźniak, M. Florek, *Citizen involvement, place branding and mega events: insights from Expo host cities*, „Place Brand Public Diplomacy” 2018, 14, s. 89–100, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0082-6>; E. Braun, M. Kavaratzis, S. Zenker, *My city – My brand: The different roles of residents in place branding*, „Journal of Place Management and Development” 2013, 6(1), s. 18–28.

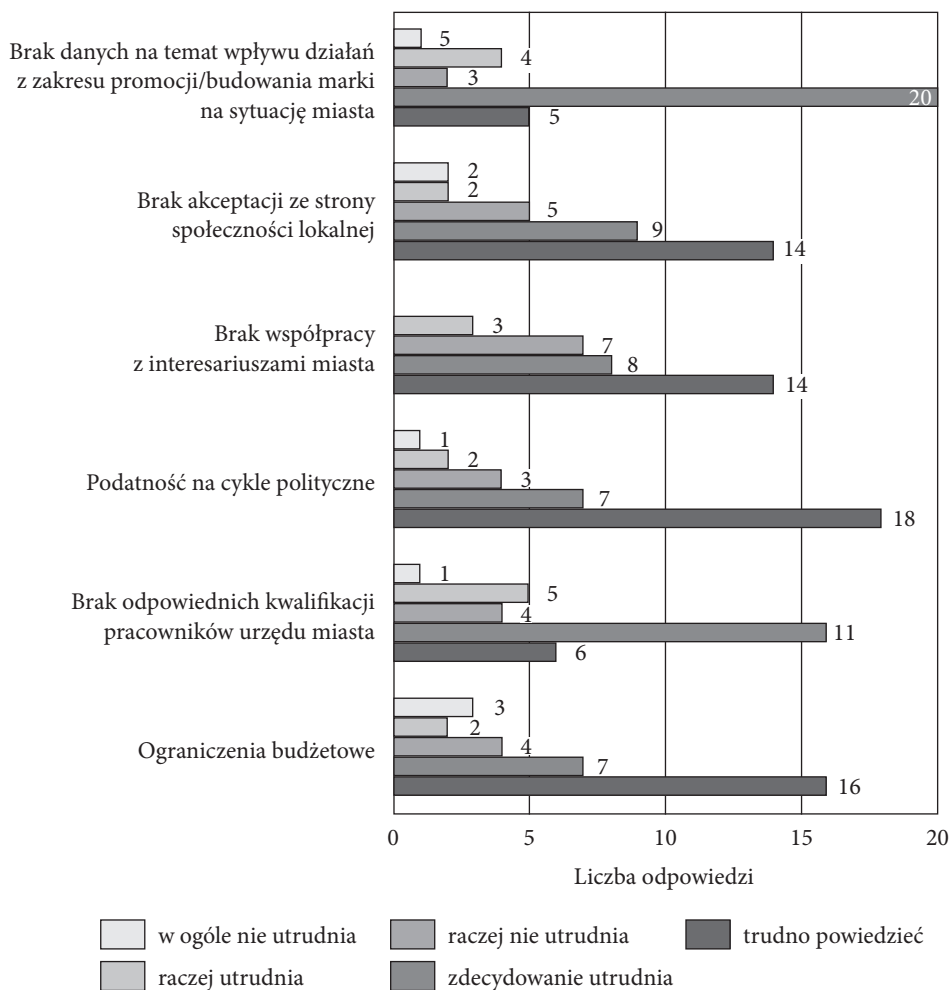
²⁵ J.P. Houghton, A. Stevens, *City Branding and Stakeholder Engagement*, [w:] *City Branding: Theory and Cases*, red. K. Dinnie, Palgrave-McMillan, Basigstoke 2010, s. 45–53.

²⁶ Lucarelli, 2018, op.cit.

²⁷ S. Zenker, *How to catch a city? The concept and measurement of place brands*, „Journal of Place Management and Development”, 2011, 4(1), s. 40–52; M. Hereźniak, J. Anders-Morawska, *City brand strategy evaluation: in search of effectiveness indicators*, „Journal of Place Management and Development”, 2015, 8(3), s. 187–205; M. Hereźniak, M. Florek, A. Augustyn, *On Measuring Place Brand Effectiveness – between Theoretical Developments and Empirical Findings*, „Economics and Sociology”, 2018, 11(2), s. 21–32, DOI: <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-2/3>.

Rysunek 3.1. Bariery związane z wdrażaniem marki miasta w opiniach respondentów

Potencjalne bariery związane z wdrażaniem strategii marki miasta, N = 32



Źródło: badanie własne.

a nawet postrzegają to jako zaletę – „musimy być bardziej kreatywni, a to ciekawe wyzwanie”. Jednocześnie niektórzy respondenci podkreślali, że barierą mogą być też trudności w pozyskiwaniu środków ze źródeł zewnętrznych, które mogłyby być przeznaczone na cele marketingowe. Respondenci stwierdzili, że im większa świadomość liderów lokalnych co do roli podejmowanych strategicznych działań promocyjnych w procesie rozwoju społeczno-gospodarczego, tym intensywniejsze dążenie do wygospodarowania na te działania jak największych środków finansowych w budżecie JST.

Brak odpowiednich kwalifikacji pracowników urzędów to inna bariera, o którą zapytano respondentów. Podobnie jak w poprzednim wskazaniu zdania były podzielone. Połowa rozmówców uważała brak kwalifikacji raczej za utrudnienie, a sześciu – za zdecydowane utrudnienie. Wielu podkreślało, że może to być problem (dlatego zgodzili się ze stwierdzeniem), ale nie dotyczy ich urzędu. Jako wyzwanie rozmówcy traktują raczej odpowiednie zarządzanie – „jeżeli zarządzający umie zorganizować zespół i podzielić kompetencje, to nie jest to problem, zawsze można zastosować outsourcing; spojrzenie z zewnątrz jest ważne i potrzebne, jeśli nie ma kwalifikacji, nawet lepiej oddać to na zewnątrz”. Zgłaszana jest także potrzeba podnoszenia kompetencji („zostało powołane nowe ciało, realizując strategię od podstaw z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem; mamy ambicje stworzenia eksperckiego referatu”) oraz opinia, że obecnie w urzędach zatrudnia się osoby z lepszymi kwalifikacjami niż kiedyś.

Z kolei **podatność na cykle polityczne** jest oceniana jako największa bariera wdrażania strategii marki miasta. Wielu rozmówców podkreślało, że w ich miastach problem ten nie istnieje, bo od kilku kadencji mają tego samego prezydenta, ale wiedzą z doświadczenia innych, że to ogromny problem, który przez kolejnych rozmówców jest postrzegany w różnych wymiarach – od nagłej zmiany w strategii („teraz jest nowy prezydent, zapowiada zmiany, ale na razie zajmuje się innymi obszarami; wszystko, co robili poprzednicy, jest negowane”) po zmiany kadrowe („jeżeli ktoś nowy wygrywa wybory i ma zobowiązania, np. ma dać komuś pracę, to najprędzej da w promocji, bo «każdy to umie» i nie ma odpowiedzialności”).

Brak współpracy z interesariuszami miasta także jest postrzegany jako bariera, ale wielu pytanych ponownie podkreślało, że nie dotyczy to ich miasta, bo wszyscy chętnie współpracują, a nawet że jest „nadprodukcja” zaangażowania interesariuszy. Można zauważyć tu proaktywne działanie („konsultacje poprzedzają działanie”), chociaż pojawił się głos, że to zależy od budżetów, jakimi dysponują interesariusze.

Niemal identycznie wygląda ocena **braku akceptacji ze strony społeczności lokalnej** jako bariery wdrażania strategii marki miasta. W miastach panuje przekonanie, że należy angażować lokalną społeczność w proces budowania marki, i respondenci podawali przykłady takiego zaangażowania („u nas były drzwi otwarte, rozdawaliśmy gadżety, zaprosiliśmy ludzi do ratusza”). Podkreślali także, że mieszkańcy są tą grupą, którą stosunkowo najtrudniej przekonać do pomysłów urzędu. Rozmówcy poruszali też inne wątki w tym zakresie, zauważając, że istotność tej bariery zależy od „stopnia oporu mieszkańców”, a także, że mieszkańcy jako grupa przejawiają bardzo zróżnicowane postawy wobec strategii marki. Rozmówcy zauważali również, że istnieje grupa mieszkańców zdecydowanie negatywnie nastawionych do inicjatyw urzędu związanych z marką. Jak podkreślili, głos

tej grupy bywa nieproporcjonalnie donośny z uwagi na jej szczególną aktywność, np. w mediach społecznościowych, lub wysoką medialność jej protestów. Z kolei grupy mieszkańców zadowolonych z realizacji strategii marki miasta są raczej słabo słyszalne w przestrzeni publicznej. Jeden z respondentów stwierdził nawet, że „czasami trzeba ujarzmić” niektóre grupy mieszkańców. Z rozmów z respondentami wynika, że współpraca z mieszkańcami jest przez nich postrzegana jako istotne wyzwanie w procesie wdrażania strategii marki. Z jednej bowiem strony miasta rozumieją znaczenie mieszkańców jako ambasadorów marki miejskiej, z drugiej zaś – z uwagi na szczególną heterogeniczność tej grupy – wydają się (inaczej niż w przypadku interesariuszy instytucjonalnych) nie mieć wypracowanych trwałych mechanizmów angażowania.

Brak danych na temat wpływu działań z zakresu promocji/budowania marki na sytuację miasta według respondentów raczej utrudnia wdrażanie strategii, ale nie jest to bariera kluczowa. Dostęp do danych traktowany jest raczej w kategoriach znacznego uproszczenia pracy, „bo nie wiemy o wszystkim”, ale nie jest czynnikiem uniemożliwiającym działania. Respondenci podkreślali przy tym, że „kiedy nie ma na ten cel środków finansowych, to nie przekreśla realizowanych działań. Można sobie poradzić i bez takich danych; znam przypadki, gdzie nie było wiedzy, a strategia była konsekwentnie i z sukcesem realizowana”. Pojedynczy rozmówcy podawali w wątpliwość rzetelność tego typu danych albo uznawali, że dane dotyczące np. zasięgu medialnego realizowane w mieście są wystarczające. Z komentarzy respondentów wynika, że część z nich nie ma dobrej orientacji w tym, jakiego rodzaju dane byłyby niezbędne, aby zweryfikować wpływ działań brandingowych na sytuację w mieście. Widzą natomiast, że potencjalny pozytywny wpływ marki na sytuację miasta byłby istotnym argumentem dla władz miejskich. Jak stwierdzili niektórzy, dane te są potrzebne „przede wszystkim, by przekonać radę miasta do finansowania strategii/działania; potrzebne jako obrona przed atakami politycznymi”.

Po udzieleniu odpowiedzi na pytanie zamknięte dotyczące barier wprowadzania strategii marki miasta respondentom umożliwiono dodatkowy komentarz dotyczący ich własnych doświadczeń konfrontowania się z ograniczeniami w zarządzaniu marką. Przedstawione przez większość respondentów bariery były w dużej mierze zbieżne i obejmowały następujące problemy:

1. **Niska świadomość lokalnych polityków (głównie rad miejskich) dotycząca tego, jak istotna jest problematyka marki.** Wiąże się to z koniecznością wielokrotnego tłumaczenia oraz przekonywania członków rady miasta o istocie marki i promocji, co skutkuje często brakiem odpowiednich funduszy wyodrębnionych w budżecie miasta, które pozwalają na realizację celów strategii promocji/marki miasta. Jak zauważyli badani, argumenty radnych opozycyjnych niejednokrotnie

mają charakter wyłącznie polityczny, a nie merytoryczny, stąd brak spójności w tym zakresie na linii radni–urząd miasta (prezydent miasta). Odmienność optyki politycznej władzy wykonawczej i uchwałodawczej zdecydowanie przesłania włodarzom nadrzędny interes miasta, jakim jest budowanie jego pozytywnego wizerunku, na czym tracą wyłącznie miasto i jego mieszkańcy. Kolejnym problemem związanym z władzami miast w kontekście wdrażania strategii marki miasta jest ich kadencyjność, a co za tym idzie – brak ciągłości w decyzjach strategicznych odnoszących się do koncepcji czy idei budowanej marki miasta. Problemem jest również brak elastyczności, wręcz schematyczne podejście do promocji marki przez władze miast.

2. Brak współpracy w zakresie wdrażania marki miasta w ramach jego struktur wewnętrznych. Dostrzeżoną przez respondentów barierą jest często brak właściwej współpracy zarówno między wydziałami/departamentami/biurami urzędu miasta, jak i jednostkami organizacyjnymi miastu podległymi w zakresie budowania i wdrażania spójnej marki miasta. Jednym z podanych przez respondentów przykładów jest brak powiązania np. działań z zakresu promocji marki miasta z sektorowymi działaniami w zakresie kultury czy sportu, kiedy te dziedziny bardzo często nawzajem się przenikają. Wyraźny podział tych sektorów w strukturze wewnętrznej urzędu miasta uniemożliwia spójne działania „brandingowe”.

3. Brak sformalizowanego ciała w postaci kolegium marki (strażnika marki), rozumianego jako zespół doradczy świadczący pomoc we wdrażaniu oraz monitorowaniu realizacji strategii, w skład którego wchodziłoby m.in. pracownicy urzędu miasta, grupa zewnętrznych ekspertów–praktyków (specjalizujących się w marketingu miejsc), przedstawiciele instytucji i organizacji miejskich (odpowiadających np. za kulturalny, turystyczny czy gospodarczy wizerunek miasta).

4. Złożoność i wielowymiarowość marek miast. Generuje to istotne bariery, trudno bowiem skoordynować różnorodne działania w zakresie wdrażania strategii marki miasta. Często pojawia się trudność w określeniu, które dokładnie działania należy zaliczyć do budowania marki, a które dotyczą innych sfer zarządzania miastem, co w konsekwencji powoduje trudność pomiaru skuteczności tych działań.

5. Niezrozumienie ze strony grup docelowych idei przewodniej kreowanej marki miasta. Jest to bariera związana ze świadomością marki miejsca u jej odbiorców, z mieszkańcami miasta na czele. Zdarza się, że prowadzone działania komunikacyjne w ramach wdrażanej strategii marki/promocji miasta, mające na celu upowszechnienie jej idei przewodniej, nie przynoszą pożądanych efektów i odbiorcy zupełnie nie rozumieją jej głównego przekazu. W takiej sytuacji np. mieszkańcy nie stają się ambasadorami marki miasta, gdyż zupełnie się z nią nie identyfikują. Jako przykład tego typu bariery podano Rzeszów, którego esencja

marki to: „Rzeszów – stolica innowacji”. Na początku wdrażania tej marki pojawiło się ogromne niezrozumienie po stronie grup docelowych, ale na dalszych etapach udało się je przełamać i dotrzeć z ideą budowania stolicy innowacji do mieszkańców i innych grup interesariuszy.

6. Upolitycznienie i nierzetelność mediów. Barięą dostrzeganą przez respondentów jest kwestia powiązania mediów (szczególnie publicznych) z polityką, a konkretnie – z dominującą w państwie partią rządzącą. Powoduje to ogromną trudność w prowadzeniu działań z zakresu *media relations* celem pozyskania rzetelnego *publicity* dla miasta. Zdaniem respondentów trudno jest się przebić z pozytywnymi komunikatami na temat miasta i jego włodarzy, w sytuacji kiedy liderzy lokalni reprezentują inną opcję polityczną niż partia rządząca. Drugim problemem związanym z mediami jest zdarzająca się nierzetelność dziennikarzy. Często nie sprawdzają oni informacji u źródeł. W sytuacji, gdy potrzebują informacji od urzędu miasta ad hoc, potrafią zwrócić się do przypadkowych urzędników i na ich wypowiedziach oprzeć publikowany materiał. Poza tym media często poszukują sensacji, nie czekają na komentarze czy zestawienia i publikują treści, które stawiają miasta i ich włodarzy w złym świetle.

7. Próby wykorzystania strategii marki do realizacji partykularnych celów przez indywidualnych interesariuszy. Barięą stają się często ambicje pojedynczych osób zaangażowanych w proces wdrażania strategii marki miasta, które swój własny interes przedkładają nad interes publiczny, co w przypadku marki miejsca jest wręcz niedopuszczalne. Działania w tym zakresie wymagają bowiem kompromisu oraz znalezienia wartości, z którymi będą się utożsamiać przede wszystkim mieszkańcy oraz inni odbiorcy docelowi marki.

8. Działanie na wyrost/niespełnione obietnice. Marka miasta to swego rodzaju obietnica korzyści, jakie może uzyskać jej docelowy odbiorca. Aby marka była wiarygodna, musi mieć odzwierciedlenie w rzeczywistej ofercie miasta. Jeżeli jest „bez pokrycia” – nie spełnia swojej funkcji. Barięą lub bardziej swego rodzaju pułapką identyfikowaną przez respondentów jest wdrażanie działań w zakresie strategii promocji/marki miasta, które zapowiadają lub wręcz obiecują coś, czego miasto tak naprawdę nie jest jeszcze w stanie zaoferować. Życzeniowe podejście do marki, oparte nie na faktach, ale jedynie na pewnej wizji przyszłości, jest z góry skazane na porażkę i może przynieść więcej problemów niż korzyści.

9. Względy formalne. Główną barierą zgłaszaną przez respondentów w tym zakresie są procedury związane z zamówieniami publicznymi. Z jednej strony wydłużają one proces wdrażania strategii marki miasta, a z drugiej strony wymuszają podejście kosztowe, które w tym przypadku nie powinno być czynnikiem decydującym o wyborze najkorzystniejszej oferty. W procesie budowania marki miejsca najważniejsze są dobry pomysł, umiejętność zidentyfikowania wyróżniającej

cechy danego miejsca (esencji marki) i zbudowania na niej całej linii kreatywnej, będącej w dalszej kolejności przedmiotem jej promocji. Zatem podejście kosztowe, wymuszające wybór najtańszej oferty, nie służy budowaniu marek miejsc.

Analiza dodatkowych barier wskazywanych przez respondentów skłania do konkluzji, że przedstawiciele badanych miast, odpowiedzialni za działania związane z marką, odczuwają brak instytucjonalnego wsparcia swoich działań. Wskazują na to uwagi dotyczące postaw rad miejskich, jakości dynamiki wewnątrzinstytucjonalnej, braku struktur poświęconych marce, partykularyzmy wśród interesariuszy, a także nadmierna formalizacja procedur, która zakłóca realizację markowych projektów. Wnioskując z wcześniej omawianych odpowiedzi, jakich udzielali badani, które wskazywały na rozumienie przez nich potrzeby nadania wyższego priorytetu strategii marki i jej lepszej koordynacji z innymi strategiami miejskimi, można przyjąć, iż istnieje dysonans między wiedzą i świadomością respondentów a postrzeganą przez nich jakością otoczenia instytucjonalnego. Rodzi to z pewnością napięcia między jednostkami odpowiedzialnymi za markę/marketing/promocję miasta a pozostałymi strukturami administracji publicznej, co negatywnie wpływa na omawiane procesy. Zadanie jednostek zarządzających markami miast jest dlatego trudniejsze, że mają one do czynienia z niezwykle złożonymi mechanizmami i zjawiskami, które budują markę, a także z wielowymiarowymi konstruktami, jakimi są same marki terytorialne.

■ ZAKOŃCZENIE

Budowanie marek miejsc jest obszarem analiz akademickich, wymagającym pogłębionych studiów nie tylko w sferze marketingu, lecz także w innych dziedzinach, takich jak zarządzanie publiczne, geografia humanistyczna, psychologia środowiskowa czy politologia, które mogą być pomocne w zrozumieniu tego, jak funkcjonują różne rodzaje miejsc, jak nabierają i reprodukują znaczenia oraz jak tworzą struktury i wzmacniają więzi społeczne. Zrozumienie procesów, w ramach których miasta zyskują status marek, jest niezbędne do wdrożenia właściwych mechanizmów i polityk publicznych, które potraktują branding jako swoistą filozofię rozwoju miast. Badania i analizy akademickie w tym obszarze są więc nierozdzielnie związane z praktyką zarządzania publicznego.

Z kolei obraz, jaki wyłania się z wywiadów indywidualnych z przedstawicielami polskich miast na prawach powiatu, można rozpatrywać co najmniej dwojako. Po pierwsze, jak się wydaje, w Polsce powstaje niezbędna klasa specjalistów, którzy wnoszą do struktur administracji publicznej wiedzę i kompetencje z zakresu budowania marki miasta. Świadczą o tym świadomość i zrozumienie wykazywane przez respondentów w zakresie tego, czym jest marka, jakie korzyści daje miastu

i jak wprowadzać w życie jej założenia. Z drugiej jednak strony otoczenie instytucjonalne, w ramach którego funkcjonują jednostki odpowiedzialne za budowanie marki miasta, w wielu przypadkach wydaje się dla nich bardziej obciążeniem niż wsparciem, przede wszystkim z uwagi na polityczną naturę tego otoczenia, a także brak zrozumienia istoty procesu budowania marki. Jak wynika z rozmów z respondentami, w wielu miastach brakuje jeszcze podejścia systemowego do marki, w ramach którego marka jest przedmiotem zainteresowania nie tylko wydziału promocji, ale też całego urzędu i najważniejszych interesariuszy miejskich. Optymistyczne natomiast są wypowiedzi wielu respondentów, wskazujące na autentyczne zaangażowanie prezydentów w budowanie marek miast.

Reasumując, można przyjąć, że niezależnie od napotykanych barier poziomu aktywności polskich miast na prawach powiatu w zakresie budowania marki jest relatywnie wysoki, a jakość tej aktywności stopniowo wzrasta. Rozdźwięk między teorią a praktyką budowania marek miejskich również wydaje się zmniejszać. Należy jednak pamiętać, że w budowaniu marek miast sam proces jest równie ważny jak wynik, ponieważ to w toku tego procesu interesariusze nabywają doświadczenia i kompetencji, które zadecydują o tym, czy obietnice zawarte w marce zostaną zrealizowane i – co bardzo istotne – czy strategia marki wywoła w długim okresie zmiany korzystne z punktu widzenia rozwoju miasta i społeczności lokalnej.

■ BIBLIOGRAFIA

- Anholt S., *Nation-brands of the twenty-first century*, „Journal of Brand Management”, July 1998, 5(6), s. 395–406.
- Anholt S., *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*, Palgrave Macmillan, London 2007.
- Baker B., *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*, Creative Leap Books, Portland, OR, 2007.
- Balakrishnan M.S., Kerr G., *The 4D model of place brand management*, [w:] *Branded spaces, management–culture–interpretation*, red. S. Sonnenburg, L. Baker, Springer Fachmedien, Germany: Wiesbaden 2013, s. 31–42.
- Barber B. *Gdyby burmistrzowie rządili światem*, Muza, Warszawa 2014.
- Boisen M., *Place branding and non-standard regionalization in Europe*, [w:] *Inter-regional place branding: Best practices, challenges and solutions*, red. S. Zenker, B.P. Jacobsen, Springer 2015, s. 13–23.
- Boisen M., Terlouwb K., Groota P., Couwenberga O., *Reframing place promotion, place marketing, and place branding – moving beyond conceptual confusion*; „Cities”, 2018, 80, s. 4–11.
- Braun E., Kavaratzis M., Zenker S., *My city – My brand: The different roles of residents in place branding*, „Journal of Place Management and Development” 2013, 6(1), s. 18–28.
- Campelo A., R., Thyne M., Gnoth J., *Sense of Place: The Importance for Destination Branding*, 2014, 53(2), s. 154–166.
- Eshuis J., Klijn E.-H., Braun E., *Place marketing and citizen participation: Branding as strategy to address the emotional dimension of policy making?*, „International Journal of Administrative Science”, 2014, 80(1), s. 151–171.

- Govers R., Go F., *Place Branding: Virtual and Physical Identities, Glocal, Imagined and Experienced*, Palgrave-Macmillan, Basingstoke 2009.
- Govers R., *From place marketing to place branding and back*, „Journal of Place Branding and Public Diplomacy”, 2011, 7(1), s. 227–231.
- Hankinson G., *Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands*, „Journal of Vacation Marketing”, 2004, 10(2), s. 109–121.
- Hanna S., Rowley J., *Towards a strategic place brand management model*, „Journal of Marketing Management”, 2011, 27, s. 458–476.
- Hanna S., Rowley J., *A practitioner-led strategic place brand management model*, „Journal of Marketing Management”, 2013, 29(15–16), s. 1782–1815.
- Hereźniak M., Anders-Morawska J., *City brand strategy evaluation: in search of effectiveness indicators*, „Journal of Place Management and Development”, 2015, 8(3), s. 187–205.
- Hereźniak M., Florek M., *Citizen involvement, place branding and mega events: insights from Expo host cities*, „Place Brand Public Diplomacy” 2018, 14, s. 89–100, DOI: <https://doi.org/10.1057/s41254-017-0082-6>.
- Hereźniak M., Florek M., Augustyn A., *On Measuring Place Brand Effectiveness — between Theoretical Developments and Empirical Findings*, „Economics and Sociology”, 2018, 11(2), s. 21–32, DOI: <http://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-2/3>.
- Houghton J.P., Stevens A., *City Branding and Stakeholder Engagement*, [w:] *City Branding: Theory and Cases*, red. K. Dinnie, Palgrave-McMillan, Basingstoke 2010, s. 45–53.
- Hudson S., Cárdenas D., Meng F., Thal, K., *Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States*, „Journal of Vacation Marketing”, 2016, 23(4), s. 365–377.
- Ind N., Bjerke R., *The concept of participatory market orientation*, „Journal of Brand Management”, 2007, 15(2), s. 135–145.
- Ind N., *Living the brand: how to transform every member of your organization into a brand champion*, wyd. 3., Kogan Page, London 2007.
- Insch A., Florek M., *A great place to live, work and play: Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents*, Proceedings of the Inaugural Conference of the Institute for Place Management, Institute for Place Management, London, England 2008.
- Jernsand E.M., *Inclusive Place Branding. What it is and how to progress towards it*, University of Gothenburg, 2016.
- Jürgensen O.H., *Developing a city brand balance sheet – Using the case of Horsens*, „Place Branding and Public Diplomacy”, 2015, 11(1).
- Kalandides A., *The problem with spatial identity: revisiting the 'sense of place'*, „Journal of Place Management and Development”, 2011, 4(1), s. 28–39.
- Kaneva N., *Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research*, „International Journal of Communication”, 2011, 5, s. 117–141.
- Kavaratzis M., Ashworth G.J., *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*, „Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie”, 2005, 96(5), s. 506–514.
- Kavaratzis M., *Cities and their brands: Lessons from corporate branding*, „Place Branding and Public Diplomacy”, 2009, 5(1), s. 26–37.
- Kavaratzis M., *From 'necessary evil' to necessity: stakeholders' involvement in place branding*, „Journal of Place Management and Development”, 2012, 5(1), s. 7–19.
- Kavaratzis M., Hatch M., *The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory*, „Marketing Theory”, 2013, 13(1), s. 69–86.
- Kavaratzis M., Warnaby G., Ashworth G.J., *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, 2015.

- Kavaratzis M., Kalandides A. *Rethinking the place brand: The interactional formation of place brands and the role of participatory place branding*, „Environment and Planning A”, 2015, 47, s. 1368–1382.
- Lucarelli A, Berg P., *City branding: A state-of-the-art review of the research domain*, „Journal of Place Management and Development”, 2011, 4(1), s. 9–27.
- Lucarelli A., *Place branding as urban policy: the (im)political place branding*, „Cities”, 2018, 80, s. 12–21.
- Olins W., *Why companies and countries are caking on each other's roles*, „Corporate Reputation Review”, 2000, 3(3), s. 254–265.
- Rainisto S., *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States* (Doctoral Thesis, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki), 2003.
- Susser I. (red.), *The Castells Reader on: Cities and Social Theory*, Blackwell, Oxford 2002.
- Urde M., *Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources*, „Journal of Marketing Management” 1999, 15(1–3), s. 117–133.
- Urde M. et al., *Brand orientation and market orientation – From alternatives to synergy*, „Journal of Business Research”, 2011, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.018>.
- Vuignier R., *Place marketing and place branding: A systematic (and tentatively exhaustive) literature review*, 2016, na podstawie: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340352> (dostęp: 6.06.2019).
- Westwood S., Williams J., *Imagining Cities. Scripts, signs, memories*, Routledge, Nowy Jork 2005.
- Zenker S., Braun E., *Branding a city – A conceptual approach for place branding and place brand management*, Proceedings of The 39th European Marketing Academy Conference, 1st–4th June 2010, Copenhagen, Denmark.
- Zenker S., *How to catch a city? The concept and measurement of place brands*, „Journal of Place Management and Development”, 2011, 4(1), s. 40–52.
- Zenker S., Seigis A., *Respect and the city: The mediating role of respect in citizen participation*, „Journal of Place Management and Development”, 2012, 5(1), s. 20–34.
- Zenker S., Erfgen C., *Let them do the work: A participatory place branding approach*, „Journal of Place Management and Development”, 2014, 7(3), s. 225–234.
- Zenker S., Beckmann S.C., *My place is not your place – Different place brand knowledge by different target groups*, „Journal of Place Management and Development”, 2013, 6(1), s. 6–17.

STRESZCZENIE

Celem niniejszego rozdziału jest przedstawienie sposobu myślenia o budowaniu marki terytorialnej wśród przedstawicieli urzędów miejskich w polskich miastach na prawach powiatu oraz rozpoznanie wyzwań i ograniczeń związanych z tym procesem. Przeprowadzono wywiady indywidualne w 32 miastach, w których zidentyfikowano dokumenty strategiczne dotyczące marki/marketingu/promocji miasta. Wyniki badań zostały osadzone w kontekście rozważań teoretycznych dotyczących brandingu miejsc, z uwzględnieniem podziału na cztery obszary tematyczne:

- 1) rozumienie marki i jej znaczenia dla miasta;
- 2) miejsce marki w strategiach miejskich;
- 3) budowanie marki jako proces partycypacyjny;
- 4) bariery i ograniczenia budowania marki miasta.

Słowa kluczowe

marka miasta, strategia marki miasta, branding miasta, polskie miasta powiatowe

ABSTRACT

The aim of the current paper is to explore the practices and approaches to city branding among the representatives of Polish district cities and to identify major challenges and limitations of the process. A total of 32 individual interviews were carried out in the district cities, where official brand/marketing/promotion-related strategic documents are present. Research results were subsequently juxtaposed with the theoretical findings and developments in the domain and categorized into four themes: (i) the understanding of city brand and its importance to the city, (ii) the position of brand strategy against other urban strategies, (iii) city branding as a participatory process, (iv) barriers and limitations of city branding.

Key words

city brand, place branding, city brand strategy, Polish district cities

BIOGRAM



Dr Marta Hereźniak – doktor nauk społecznych w zakresie nauk o zarządzaniu. Adiunkt w Katedrze Marketingu Międzynarodowego i Dystrybucji na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politologicznych Uniwersytetu Łódzkiego. Specjalizuje się w problematyce zarządzania marką i branding miejsc. Wieloletni współpracownik i ekspert Krajowej Izby Gospodarczej w Warszawie, gdzie była członkiem międzynarodowego projektu „Marka dla Polski” oraz uczestniczyła w realizacji projektów doradczych dla firm i instytucji publicznych. Realizowała projekty z zakresu budowania marki dla Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa

Rozwoju Regionalnego, polskich miast i regionów oraz marki narodowej Kazachstanu. Swoje prace publikowała m.in. w czasopismach naukowych: „Place Branding and Public Diplomacy”, „Journal of Place Management and Development”, „Economics and Sociology” oraz „Samorząd Terytorialny”. Autorka pierwszej w Polsce książki o budowaniu marki narodowej *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju* (PWE, 2011). Członek International Place Branding Association, Institute of Place Management i panelu ekspertów The Place Brand Observer.