

MAGDALENA FLOREK\*

---

## **Kapitał marki a rozwój jednostek terytorialnych**

### **Wstęp**

Złożoność zadań samorządów lokalnych oraz rosnące zapotrzebowanie na skuteczne i efektywne osiągnięcie celów ich rozwoju powodują, iż problematyka poszukiwania optymalnych sposobów zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego i ich weryfikacji stale zyskuje na znaczeniu. Marketingowe podejście do zarządzania rozwojem terytorialnym jako możliwa koncepcja osiągania celów rozwoju wciąż ewoluje, a w jego ramach proponuje się coraz bardziej zaawansowane metody, pozwalające na ocenę efektów zastosowania tej koncepcji w możliwie szerokim kontekście rozwoju lokalnego.

Niniejszy artykuł wpisuje się w ten nurt poprzez dyskusję nad relacjami pomiędzy koncepcją marki terytorialnej (wywodzącej się z marketingu terytorialnego) a rozwojem zrównoważonym. Celem artykułu, poza przedstawieniem obszarów zbieżności omawianych dziedzin, jest wskazanie możliwości operacjonalizacji i pomiaru kapitału marki terytorialnej, która jest traktowana jako odpowiedź interesariuszy na działania marketingowe. W artykule wysunięto tezę, iż kapitał marki terytorialnej można potraktować jako swego rodzaju wskaźnik stopnia osiągania celów zrównoważonego rozwoju. Kapitał marki terytorialnej dostarcza jednocześnie istotnych informacji o tym, które jego elementy mogą wzmacniać markę danej jednostki terytorialnej, oraz jakie są możliwe relacje między nimi. W artykule przedstawiono także wyniki badań własnych, traktujące o wymiarach kapitału marki na przykładzie miast.

Wielowymiarowość istoty marki i kategorii „rozwój zrównoważony” powodują, iż podjęta tematyka ma charakter interdyscyplinarny. Łączy bowiem obszary pozornie odległe od orientacji marketingowej, mające jednak bezpośrednie lub pośrednie przełożenie na efekty i sposób aplikacji marketingu, a tym samym osiągnięcie celów rozwoju jednostki terytorialnej. Do dyscyplin tych można zaliczyć przede wszystkim: rozwój lokalny i regionalny, politykę regionalną i lokalną, zarządzanie, marketing, administrację publiczną.

---

\* Dr Magdalena Florek – Katedra Handlu i Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, e-mail: m.florek@ue.poznan.pl

## 1. Rozwój w ujęciu terytorialnym – przegląd literatury

Rozwój w ujęciu terytorialnym<sup>1</sup> oznacza zmiany wewnętrzne zachodzące w granicach jednostki terytorialnej<sup>2</sup>, w wyniku których następuje wzbogacenie elementów jej struktury wewnętrznej, a także wzbogacenie relacji zachodzących między tymi elementami. Definicja rozwoju opiera się więc na gruncie takich kategorii jak zmiana i struktura (Krajewski 1977), a rozwój można rozpatrywać w ujęciu opisowym i wartościującym oraz jakościowym i ilościowym (Chojnicki 1989). W kontekście terytorialnym jakościowy aspekt rozwoju dotyczy przekształceń struktur społeczno-gospodarczych, w wyniku których nabierają one nowych cech i własności. Aspekt ilościowy z kolei wiąże się z pojęciem wzrostu gospodarczego (Szymła 2000). U podstaw rozwoju danego terytorium leży trwały wzrost poziomu życia mieszkańców i potencjału gospodarczego w skali przypisanej jednostce terytorialnej. Jest on definiowany głównie poprzez pryzmat zmian w potencjale gospodarczym, strukturze gospodarczej, środowisku przyrodniczym, zagospodarowaniu infrastrukturalnym, ładzie przestrzennym, poziomie życia mieszkańców, zagospodarowaniu przestrzennym (Kudłacz 1999). Rozwój terytorialny to zatem proces pozytywnych zmian, wzrostu ilościowego i postępu jakościowego (Wojtasiewicz 1996). Jednocześnie trudno mówić o ostatecznych stanach końcowych poziomu rozwoju (wynika to z trudności ustalenia, jaki poziom rozwoju społecznego, gospodarczego czy też ekologicznego można uznać za na tyle wystarczający, aby społeczność nie chciała go podnosić); należy zatem założyć, iż jest to kategoria nieskończona, choć nie wyklucza to formułowania celów rozwojowych (Kobus, Zrobek 2011; Florek 2006). W konsekwencji osiągnięcie danego poziomu rozwoju rodzi chęć jego dalszego wzrostu, co sprawia, że rozwój, a nie utrzymanie *status quo* staje się celem każdej jednostki terytorialnej.

W definicjach rozwoju terytorialnego (głównie w ujęciu regionalnym) przedstawianych w literaturze przedmiotu podkreśla się także, iż jest to proces zróżnicowania i wzbogacania działalności ekonomicznej i społecznej na określonym terytorium, polegający na mobilizacji i koordynacji własnych zasobów i energii. W takim kontekście rozwój można potraktować jako złożony proces, w którym władze lokalne przy wykorzystaniu zasobów własnych, w tym także ludności, oraz zaangażowaniu partnerów zewnętrznych stymulują rozwój gospodarczy danej jednostki terytorialnej (Blakely 1984). Podkreśla się również, iż rozwój lokalny oparty jest na inicjatywie i aktywnym uczestnictwie obywateli zamieszkujących konkretne terytorium i będących członkami danej społeczności lokalnej.

Jeśli rozwój jest przedstawiany w kategoriach procesu, to w systemie „rozwój” znane są na ogół wejścia (strumienie zasobów, czynniki rozwoju) oraz wyjścia (efekty gospodarcze i społeczne), a mechanizm rozwoju, z uwagi na nie w pełni rozpoznaną jego istotę, traktowany jest jako „czarna skrzynka”. Rodzi to konsekwencję w postaci różnorodności koncepcji rozwoju regionalnego (Kudłacz 1999). Można się tu odwołać się do dwóch

<sup>1</sup> Rozważania w artykule dotyczą rozwoju niezależnie od skali ujęcia terytorialnego (w literaturze przedmiotu w kontekście teoretyczno-definitywnym uwagę częściej poświęca się rozwojowi regionalnemu niż lokalnemu). Stąd w artykule zastosowano pojęcie rozwoju terytorialnego, które odnosi się do różnej skali jednostek samorządu terytorialnego (w polskim podziale administracyjnym do poziomu wojewódzkiego, powiatowego i gminnego). W dalszej części artykułu są prowadzone rozważania związane z kapitałem marki terytorialnej na przykładzie miast (w rozumieniu prawa polskiego miasto to jednostka posiadająca prawa miejskie; w podziale administracyjnym miasta mają status samodzielnej gminy (gmina miejska), wchodzi w skład gminy miejsko-wiejskiej lub mają status miasta na prawach powiatu; w większości krajów Europy miasta nie stanowią zazwyczaj odrębnych jednostek w podziale administracyjnym kraju).

<sup>2</sup> Określenie „jednostka terytorialna” jest stosowane jako skrót dla jednostki samorządu terytorialnego, czyli wspólnoty samorządowej zlokalizowanej na danym terytorium, której cechą jest samodzielne wykonywanie zadań administracji publicznej.

podstawowych typów mechanizmów rozwoju regionalnego, z których wywodzą się szczegółowe teorie rozwoju. Pierwszy mechanizm opiera się na rynkowych regulatorach rozwoju i odpowiada doktrynie neoklasycznej, drugi – opierający się na interwencyjnym oddziaływaniu polityki podmiotów publicznych – odpowiada doktrynie neokeynesowskiej. Kombinacja rynkowych i interwencyjnych mechanizmów rozwoju regionalnego stanowi podstawę wielu koncepcji tłumaczących głównie związek między warunkami, czynnikami i obserwowalnymi efektami rozwoju. Jednocześnie w literaturze nie ma zgodności co do uniwersalnej klasyfikacji teorii rozwoju regionalnego (por. Kudłacz 1999; Gorzelak 1989; Szymła 2000; Dutkowski 1998).

Postęp naukowo-techniczny i procesy transformacji gospodarki wymogły nowe spojrzenie na tradycyjne czynniki rozwoju terytorialnego (kapitał – zasoby majątkowe, ziemię – zasoby naturalne i pracę – zasoby ludzkie), obejmujące m.in. uwarunkowania ekonomiczne (strukturę gospodarki, jej zdolność do przekształceń) oraz społeczno-polityczne (predyspozycje społeczne do postępu i innowacyjności, sprawność systemu ekonomicznego) (Szymła 2000).

Rozwój (ale też zacofanie) jest uzależniony od możliwości dostosowawczych jednostek terytorialnych do nowych wymagań, jakie niesie za sobą przejście od tzw. gospodarki przemysłowej czy nawet usługowej do gospodarki informacyjnej (Gorzelak, Jałowicki 1999) (inaczej od paradygmatu fordowskiego do postfordowskiego (Dziemianowicz 1997)). Wiąże się z tym również głęboka zamiana orientacji w poszukiwaniu czynników rozwoju i zwrócenie uwagi na endogenne czynniki tkwiące w układach terytorialnych szczebla lokalnego i regionalnego (Gorzelak 1995).

Według Blakely'ego (1984) czynniki rozwoju należy ująć w cztery grupy istotne dla nowoczesnego podejścia do rozwoju lokalnego w krajach uprzemysłowionych. Są to: zatrudnienie, baza dla rozwoju, korzyści lokalizacji oraz zasoby wiedzy. Szczególne znaczenie w rozwoju ma informacja i wiedza<sup>3</sup>, stając się zasobem strategicznym (Olechnicka 2001), który nie tylko jest odnawialny, ale i sam się wytwarza (Naisbitt 1997). Czyni to je zasobem wysoce konkurencyjnym w kontekście tradycyjnych zasobów – czynników rozwoju, a jednocześnie wpływa na pozostałe czynniki rozwoju. Wiedza, która bezpośrednio wiąże się z kapitałem ludzkim, staje się czynnikiem wysoce pożądanym, zarówno w kontekście rozwoju, jak i wzrostu gospodarczego (Mankiw i in. 1992).

Należy zwrócić uwagę na znaczenie wiedzy i umiejętności zarządzania jednostką terytorialną oraz wykorzystywania nowych koncepcji w tym zakresie. Umiejętności te przesądzają o „samorządzeniu”, które leży u podstaw działalności jednostek samorządu terytorialnego różnego szczebla. Coraz częściej bowiem za najważniejsze czynniki powodzenia rozwoju lokalnego uznaje się (Pietrzyk 2000): istnienie skutecznego przywództwa inspirującego decydentów, zdolnego do zmobilizowania członków zbiorowości lokalnej; szerokie współuczestnictwo wszystkich kategorii ludności w podejmowanych działaniach; zdefiniowanie jasnych zasad kierunkowych oraz precyzyjną ocenę celów przed ich ostatecznym przyjęciem; zaufanie i konsens oraz współpracę i partnerstwo publiczno-prywatne; wyczulenie na tożsamość kulturową i strukturę społeczno-polityczną; uwzględnienie potrzeby ciągłego „dostrajania” działań do ewoluującego otoczenia i nowych zmian strukturalnych.

Pożądany sposób zarządzania jednostką terytorialną to zatem taki, który powoduje wystąpienie zjawiska synergii efektów rozwoju, dzięki umiejętności optymalnego łączenia i wykorzystywania zasobów wiedzy i informacji do osiągnięcia celów rozwoju.

<sup>3</sup> Wiedza i informacja nie są pojęciami równoważnymi. Informację należy rozumieć jako dane niekoniecznie uporządkowane, wiedza jest natomiast koncepcją znacznie szerszą niż informacja. Można ją podzielić na: *know-what*, *know-why*, *know-how*, *know-who*. Informację można przy tym postrzegać jako towar rynkowy, ponadto charakteryzują ją cechy substytucyjności i oszczędności (Olechnicka 2001).

## 2. Marketing a zrównoważony rozwój terytorialny

Od kiedy Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju (zwana Komisją Brundtlanda) w 1987 r. zdefiniowała<sup>4</sup> rozwój zrównoważony jako „rozwój, w którym potrzeby obecnego pokolenia mogą być zaspokojone bez narażania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokojenia ich własnych potrzeb” (WCED 1987), wielu naukowców i praktyków sformułowało i promowało własne, alternatywne definicje rozwoju zrównoważonego.

Wspólnym mianownikiem dla różnych poglądów jest podejście, w którym rozwój zrównoważony odnosi się do utrzymania i wzmocnienia zasobów środowiskowych, społecznych i ekonomicznych, w celu zaspokojenia potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń. Rozwój zrównoważony polega zatem na dążeniu do spójnej realizacji celów społecznych, gospodarczych i ekologicznych, zgodnie z długofalowymi potrzebami miejscowej społeczności i możliwościami generowania wzrostu w sposób niezakłócony w długim okresie (Kobus, Zrobek 2011). Koncepcja rozwoju zrównoważonego opiera się więc na umiejętnym wykorzystaniu wszystkich typów kapitału – przyrodniczego (naturalnego), ekonomicznego oraz ludzkiego i społecznego (Nieżgoda 2006)<sup>5</sup>.

Według Kates i in. (2005) większość wczesnych publikacji z zakresu rozwoju terytorialnego skupiała się na rozwoju gospodarczym, z sektorami produkcyjnymi, które zapewniały zatrudnienie, pożądaną konsumpcję i bogactwo. Dopiero stosunkowo niedawno uwaga przesunęła się na rozwój społeczny (*human development*) i społeczeństwo z naciskiem na takie wartości jak bezpieczeństwo i dobre samopoczucie (*well-being*). W centrum koncepcji rozwoju zrównoważonego umiejscawia się zatem człowieka i jego potrzeby, podobnie jak w podejściu marketingowym, gdzie podstawą decyzji jest klient/konsument/partner, jego oczekiwania i preferencje.

Skoro zatem rozwój zrównoważony obejmuje szerokie spojrzenie na efekty społeczne, środowiskowe i ekonomiczne, długookresową perspektywę (dotyczącą interesów i praw zarówno przyszłych, jak i obecnych pokoleń), a także całościowe podejście do działania, które uznaje potrzebę zaangażowania obywateli w podejmowanie decyzji (Peirce, Madden 2012), to elementy te w naturalny sposób korespondują z celami w marketingowym podejściu do zarządzania. Koncepcja zarządzania marketingowego, jako jedna z możliwych form zarządzania, zakłada bowiem opieranie decyzji na informacjach rynkowych, czyli z punktu widzenia jak najlepszego zaspokojenia potrzeb konsumentów. Należy przy tym zwrócić uwagę, iż nowoczesne ujęcie marketingu nawiązuje do szerszej wymiany, a mianowicie między partnerami rynkowymi, w tym przypadku interesariuszami jednostki terytorialnej, oraz do aspektów społecznych, wyrażających się w utrzymaniu lub polepszeniu dobrobytu społeczeństwa (tzw. orientacja społeczna marketingu) poprzez przeciwdziałanie negatywnym zjawiskom związanym z marketingowym funkcjonowaniem jednostki na rynku. Tzw. marketing strategiczny z kolei

<sup>4</sup> Wcześniejszą próbę określenia pojęcia rozwoju zrównoważonego podjęto podczas II sesji Rady Zarządzającej Programu Ochrony Środowiska NZ w 1975 r. Określono go jako „taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju gospodarczego, który nie narusza w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka, nie doprowadza do degradacji biosfery i godzi prawa przyrody, ekonomii i kultury” (Poskrobko 1997).

<sup>5</sup> Warto zwrócić uwagę, że pojęcie „rozwój zrównoważony” dotyczy zarówno regionów, jak i mniejszych w skali terytorialnych jednostek, w tym miast. Rozwojem zrównoważonym miasta jest taki rozwój społeczno-gospodarczy, który zmniejszając presję na środowisko przyrodnicze, zapewni poprawę jakości życia obecnych i przyszłych mieszkańców. Należy przez to rozumieć podnoszenie zamożności mieszkańców, poprawę stanu bezpieczeństwa w przyjaznym środowisku społecznym, coraz lepszą jakość środowiska przyrodniczego, a także podnoszenie poziomu ładu przestrzennego oraz funkcjonalności kształtowanych miejskich struktur przestrzennych (Mierzejewska 2010).

powstał w odpowiedzi na konieczność elastycznego przystosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, przewidywania szans i zagrożeń i wyznaczania długookresowych celów.

Według Kobus i Zrobek (2011, s. 433) „istnieje spójność dążeń marketingowych z dążeniami zrównoważonego rozwoju”. Marketing staje się zatem dla funkcjonujących w społeczeństwie podmiotów koncepcją zarządzania, która u podstaw umieszcza potrzeby, w tym przypadku mieszkańców, a także interesariuszy (partnerów) jednostki terytorialnej, których zaspokojenie przybliży do zaspokojenia potrzeb i wzrostu satysfakcji mieszkańców. „Koncepcja marketingowa, dzięki ukierunkowaniu na potrzeby, a zwłaszcza ich generowanie zgodne z ideą wzrostu zrównoważonego w odniesieniu do podmiotów operujących w danej jednostce terytorialnej, może w znaczącym stopniu wpłynąć na działania zmierzające do realizacji tej idei” (Kobus, Zrobek 2011, s. 433).

Campbell (1996) rozpatruje rozwój zrównoważony jako nieosiągalny cel odnoszący się do kluczowych celów planistycznych, takich jak: wzrost gospodarczy, harmonia społeczna, zatrudnienie, ulgi finansowe i ochrona środowiska. Definiuje go jako równowagę powyższych celów, które wymagają odpowiednich polityk i strategii, aby objąć je wszystkie. Jeśli zatem sposób zarządzania jednostką terytorialną jest kluczowym elementem procesu rozwoju zrównoważonego, samorządy w swojej działalności poszukują skutecznego i efektywnego sposobu osiągnięcia celów rozwoju. Według Domańskiego (1997, s. 20) „najprostszym sposobem podnoszenia efektywności działań jest redukcja dysonansu, jaki istnieje pomiędzy oczekiwaniami i potrzebami danej społeczności a sposobem zaspokojenia tych potrzeb i oczekiwań przez proponowaną im ofertę”.

Należy jednak zwrócić uwagę na dodatkowe uwarunkowanie skuteczności osiągnięcia celów rozwoju zrównoważonego, jakim jest konkurowanie o klientów – partnerów jednostki terytorialnej, zarówno wewnętrznych (mieszkańców), jak i zewnętrznych (np. studentów, inwestorów, turystów). Konieczność konkurowania, którą wymusiły przede wszystkim procesy globalizacyjne, jest kolejną przesłanką przemawiającą za zaadoptowaniem koncepcji marketingowej przez władze samorządowe zarządzające jednostkami terytorialnymi.

Ze względu na ustawowe ograniczenia jednostka samorządowa nie może podejmować bezpośrednich działań w zakresie zaspokajania wszystkich potrzeb swoich mieszkańców, stąd znaczna ich część zaspokajana jest przez podmioty spoza sfery samorządowej. Niemniej jednak według Szromnika (2007) przydzielony samorządom zakres działania upoważnia do stwierdzenia, że celem tych jednostek jest bezpośrednio zaspokajanie potrzeb wspólnoty oraz stwarzanie warunków do możliwie najlepszego zaspokojenia tych potrzeb, wobec których jednostka nie ma kompetencji działania. W świetle tych uwarunkowań istotną funkcją zarządzania staje się koordynacja działań wielu podmiotów, których działalność bezpośrednio lub pośrednio wpływa na jakość rozwoju danego terytorium.

Koncepcję zarządzania jednostką terytorialną według orientacji marketingowej określa się w literaturze polskiej terminem marketing terytorialny (Florek 2006). Takie rozumienie marketingu terytorialnego bliskie jest występującemu w literaturze anglosaskiej pojęciu „marketingu rozwoju ekonomicznego” (*economic development marketing*), w którym akcentuje się ekonomiczne cele prowadzenia polityki rozwoju zgodnie z logiką marketingową (Górski 2010).

U podstaw marketingu terytorialnego leży jednak przede wszystkim satysfakcja „klientów” danego terytorium (w pierwszej kolejności społeczności lokalnej, w dalszej jej partnerów i interesariuszy). Jak konkluduje Szromnik (2007), zaspokajanie potrzeb

i pragnień jednostek i grup społecznych prowadzi do poprawy materialnych warunków ich życia, a także rozwoju duchowego. Jednocześnie zadowolenie i rozwój osób, grup i większych społeczności prowadzi do rozwoju całej jednostki osadniczej.

Autorzy kilku publikacji (Maheshwari i in. 2011; Pedersen 2004; Ryan i Zahra 2004; Pant 2005; Wang 2008) sugerują, że z całą pewnością pomiędzy skutecznymi strategiami marketingowymi jednostek terytorialnych, czy – bardziej szczegółowo – strategiami budowania marek jednostek terytorialnych a rozwojem zrównoważonym istnieją związki i relacje. Pant (2005) wskazuje nawet, że „zrównoważoność” jest kluczowym aspektem przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta z kolei może stanowić podstawy do stworzenia silnej marki i wizerunku jednostki terytorialnej jako jednego z głównych aktywów. W tym świetle zastosowanie podejścia marketingowego do zarządzania jednostką terytorialną można potraktować jako czynnik jej rozwoju. Stopień jego sterowalności zależy bowiem w dominującej mierze od wiedzy i umiejętności podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie jednostką terytorialną.

### 3. Pojęcie marki na gruncie marketingu terytorialnego

W ostatnim dziesięcioleciu popularność zarówno wśród badaczy przedmiotu, jak i odpowiedzialnych za zarządzanie jednostkami samorządowymi zdobyło pojęcie marki terytorialnej (*place brand*). Hankinson i Cowking (1993, s. 10) definiują markę jako „produkt lub usługę, która wyróżnia się poprzez jej upozycjonowanie w stosunku do konkurentów oraz dzięki osobowości, która obejmuje unikatową kombinację funkcjonalnych atrybutów oraz wartości symbolicznych”. Pryor i Grossbart (2007, s. 294) proponują definicję marki terytorialnej jako „zestaw kluczowych, atrakcyjnych i wyróżniających cech, które są przypisywane danemu miejscu”.

Marka terytorialna powinna być rozpatrywana z punktu widzenia nadawcy – jako projekcja tożsamości marki terytorium (sposób w jaki nadawca chce, aby marka była odbierana) oraz odbiorcy – jako wizerunek jednostki terytorialnej (sposób, w jaki marka jest rzeczywiście odbierana).

W kontekście zarządzania o marce terytorialnej można mówić wówczas, gdy marka jest rezultatem procesu zwanego *brandingiem*, który obejmuje opracowanie, planowanie i komunikowanie tożsamości marki w celu zbudowania pożądanego wizerunku jednostki terytorialnej. Z zarządzaniem marką mamy z kolei do czynienia, jeśli można wskazać podmiot, który marką zarządza (w omawianym przypadku przede wszystkim odpowiednie podmioty w strukturze administracji samorządowej).

Na wizerunek marki terytorialnej wpływa aktywność wielu podmiotów związanych z danym terytorium (np. usługi publiczne, organizacje pozarządowe), a także pozostające poza bezpośrednią kontrolą zachowania mieszkańców i władz jednostki terytorialnej, decyzje włodarzy i zarządzających instytucjami w jednostce czy różne wydarzenia oraz zdarzenia.

Wizerunek marki terytorialnej, a w efekcie siła marki, może być rozumiany jako efekt implementacji polityk i strategii nie tylko z zakresu marketingu, ale także kultury, infrastruktury, środowiska, polityki społecznej itd. Podejście marketingowe, podobnie jak w przedsiębiorstwie, skutkuje bowiem na wielu obszarach, często w wyniku odpowiedniego zintegrowania wielu rozproszonych elementów.

Jeśli zatem interdyscyplinarny charakter pojęcia marki terytorialnej i wielowymiarowość kategorii „rozwój zrównoważony” są ze sobą zbieżne, pojawia się naturalna potrzeba pomiaru marki terytorialnej, która może służyć jako jeden z indyktorów osiągania celów zrównoważonego rozwoju przez daną jednostkę samorządową.

#### 4. Metody pomiaru marki terytorialnej

W ostatnich latach opracowano kilka wskaźników i metod mających na celu pomiar marki terytorialnej. Indykatory te służą przede wszystkim stworzeniu rankingów marek terytorialnych i w tym kontekście mają charakter raczej popularyzatorski. W większości przypadków rankingi te dotyczą marek narodowych (krajowych), choć opracowano też kilka metod pomiaru marek miejskich. Najbardziej znane indeksy to *Anholt-GfK Roper Nation Brands Index* (NBI) oraz *The FutureBrand Country Brand Index* (CBI).

Pierwszy, opracowany w 2005 r. przez konsultanta S. Anholt, ocenia wizerunek i reputację krajów (50 badanych państw w edycji 2011), oraz umożliwia analizę ich profili w sześciu wymiarach: turystyka, eksport, polityka krajowa i zagraniczna, ludzie (obywatele kraju), inwestycje zagraniczne i napływ zasobów ludzkich, kultura i dziedzictwo ([www.gfkamerica.com](http://www.gfkamerica.com), 2011).

Drugi, opracowany przez agencję consultingową FutureBrand, umożliwia ocenę i ranking krajów (113 badanych państw w edycji 2011), bazując na trzech elementach: globalnych badaniach ilościowych prowadzonych wśród turystów; pogłębionych wywiadach i opiniach ekspertów, specjalistów i menedżerów zajmujących się zawodowo rynkiem turystycznym oraz naukowców, a także na analizach statystycznych. Ranking dotyczy zatem głównie pomiaru kontekstu turystycznego marki terytorialnej. W 2011 r. badaniem objęto percepcję ok. 3 tys. turystów z 9 największych krajów oraz opinie 47 ekspertów. Ogólna ewaluacja poszczególnych marek została skalkulowana według autorskiego hierarchicznego modelu podejmowania decyzji (*FutureBrand's Hierarchical Decision Model*), który mierzy takie obszary, jak: świadomość, znajomość, asocjacje, preferencja, rozważanie, decyzja i popieranie marki ([futurebrand.com](http://futurebrand.com), 2011).

Na podstawie indeksu NBI opracowano również indeks dla miast – *The City Brand Index*, który mierzy percepcję 50 miast z krajów rozwiniętych i rozwijających się. Podstawą rankingu edycji w 2011 r. było badanie przeprowadzone w 10 krajach, a indeks został opracowany poprzez uśrednienie wyników w sześciu kategoriach: obecność, miejsce, warunki podstawowe, ludzie, puls i potencjał ([www.gfkamerica.com](http://www.gfkamerica.com), 2011).

Kolejny stosowany pomiar marek miast to *The City Brand Barometer*, opracowany przez Saffron Consultants, który szereguje 72 największe miasta europejskie, bazując na porównaniu ich zasobów i atrakcji z siłą ich marki. Innymi słowy, barometr ocenia, w jaki sposób miasta używają strategii marki (inaczej siły marki) do zużytkowania swoich atutów. Tzw. eksploatacja marki w sposób ilościowy (poprzez obliczenie siły marki jako procentu siły zasobów dla każdego miasta) pokazuje, jak miasta wykorzystują swój potencjał marki. Dotychczas w celu stworzenia klasyfikacji marek miejskich badaniem objęto 2 tys. mieszkańców Wielkiej Brytanii (<http://www.citymayors.com>, 2012).

Na gruncie akademickim z kolei powstają pierwsze opracowania, które opierają się na koncepcji kapitału marki, choć dyskusja na temat tego, jak mierzyć kapitał marki terytorialnej, jest jeszcze skromna. Dostrzega się natomiast konieczność pilnego podjęcia tematu, nie tylko ze względu na postulowane przyspieszenie rozwoju naukowego dziedziny marketingu terytorialnego (Gertner 2011), ale także pragmatyczną konieczność zgłaszaną przez zarządzających marką w jednostkach terytorialnych.

#### 5. Koncepcja kapitału marki terytorialnej – operacjonalizacja i pomiar

Na podstawie koncepcji kapitału marki w literaturze w kontekście terytorialnym jako pierwszy pojawił się termin „kapitał kraju” (*country equity*), który według Kotlera i Gert-

nera (2002, s. 250) oznacza „emocjonalną wartość wynikającą ze skojarzeń marki z krajem wśród konsumentów”. W konsekwencji takiego ujęcia, niezależnie od skali terytorium, główny nacisk jest kładziony na wizerunkowy element kapitału marki terytorialnej (przykłady to: metoda ewaluacji silnych stron destynacji turystycznych wprowadzona przez The Tourist Destination Brand Analyzer (Hakuhodo Tourist Business Development Project, 2004) oraz pomiar i ranking marek 76 litewskich miast i ich postrzeganie wśród mieszkańców Litwy (Brencis, Stancika 2011)).

W literaturze na temat kapitału marki można zauważyć niejednoznaczność używanych terminów, w szczególności kapitału i wartości marki, które są odrębnymi znaczeniowo i aplikacyjnie kategoriami. Według Temporalą (2002) kapitał marki odnosi się do deskrypcyjnych aspektów marki i jest związany z subiektywnymi i nieuchwytnymi opiniami marki według konsumentów. Wartość marki natomiast jest monetarnym identyfikatorem, definiowanym jako całkowita wartość marki jako oddzielnego majątku (pozycja w bilansie), która jest szacunkiem przyszłych zysków (teraźniejsza wartość netto przyszłych strumieni zysków z marki) (Feldwick 1996). Według Doyle'a (2000) wartość marki to wartość dodatkowych przepływów pieniężnych gwarantowanych przez produkt dzięki identyfikowaniu go z marką.

W literaturze przedmiotu zazwyczaj rozpatruje się zatem dwie perspektywy kapitału marki: wartość marki dla przedsiębiorstwa (z perspektywy finansowej) i wartość marki dla konsumenta (w kontekście podejmowania decyzji). Pierwszy aspekt koncentruje się wokół wyników/rezultatów – takich jak cena, udział w rynku, zysk, przyszłe przepływy finansowe, podczas gdy tzw. kapitał marki zorientowany na konsumenta (*customer-based brand equity*) (Keller 1993) stawia w centrum uwagi skojarzenia i postawy (Montgomery, Lieberman 2005). Biorąc pod uwagę perspektywę zachowań konsumentów, kapitał marki jest rozważany jako odpowiedź konsumentów na marketing marki (Aaker 1996; Keller 1993) i pojęcie to jest szeroko stosowane w branżach komercyjnych jako indyktor marki. Przez kapitał marki rozumie się zatem sumę czynników, które przyczyniają się do kreowania wartości marki w umysłach konsumentów (de Chernatony, McDonald 1998).

Według Aakera (2000, s. 9), „kapitał marki ma charakter strategiczny – to zasób, który może być podstawą przewagi konkurencyjnej i długookresowych zysków”. Dlatego, niezależnie od kontekstu i sektora, kapitał marki powinien być diagnozowany, kreowany, monitorowany i mierzony. Przyjmując, że racjonalne uzasadnienie dla stosowania strategii marek jest takie samo niezależnie od sektora i rynku, można przyjąć, że możliwy i konieczny jest pomiar kapitału marki w przypadku marek terytorialnych.

Dotychczas nieliczni autorzy w sposób stosunkowo kompleksowy poruszali temat kapitału marki terytorialnej. Do znaczących prac w tej dziedzinie należą prace: Konecnik i Gartner (2007), którzy jako pierwsi zaproponowali model kapitału marki destynacji na przykładzie Słowenii, wykorzystany następnie do pomiaru marki regionu Patagonia w Argentynie przez Zanfardini i in. (2011); Boo i in. (2009), którzy przetestowali model tzw. kapitału marki na bazie konsumenta za pomocą badania *on-line* na próbie odwiedzających Las Vegas i Atlantic City; Pike i in. (2010) w kontekście turystyki długodystansowej na przykładzie Australii; oraz Jacobsena (2012), który proponuje model kapitału marki terytorialnej w kontekście inwestycyjnym. Dotychczasowe publikacje i badania na ten temat różnią się jednak zakresem (miasto, region, kraj), kontekstem (turystyka, inwestycje) i zastosowaną metodą.

W opracowaniach naukowych zasadniczo jest zgoda co do tego, że marki terytorialne mogą czerpać z teorii marek korporacyjnych (np. Kotler i in. 1999; Rainisto 2003; Trueman i in. 2004). Marki terytorialne są podobne do korporacyjnych w tym sensie, że



„obejmują o wiele szerszy zestaw skojarzeń” (Keller 2000, s. 115). Stąd marka terytorialna może być analizowana z perspektywy wejścia (sposób, w jaki właściciele marki kładą nacisk na poszczególne zasoby, aby uzyskać odpowiednie reakcje konsumentów) oraz wyjścia (sposób, w jaki konsumenci interpretują i używają marek w celu podniesienia wartości ich osobistych doświadczeń).

W literaturze przedmiotu za podstawowe źródła kapitału marki (w kontekście ogólnym, a nie terytorialnym) uważa się dwa wymiary: percepcyjny (mierzony za pomocą takich miar jak świadomość marki, skojarzenia z marką, wizerunek marki, postrzegana jakość itp.) oraz behawioralny (operacjonalizowany poprzez lojalność wobec marki, chęć zapłaty ceny premium, rekomendacje itp.). Według Kellera (1993, 2003) kapitał marki na bazie konsumenta powinien być oparty na wysokim poziomie świadomości i znajomości marki oraz silnych, przychylnych i unikatowych skojarzeniach z marką. Aaker z kolei (2000) wskazuje świadomość marki, postrzeganą jakość, skojarzenia z marką oraz lojalność w stosunku do marki jako wymiary kapitału marki. Dla Faircloth i in. (2001) kapitał marki jest konstrukcją zorientowaną behawioralnie, na którą wpływa wizerunek i postawa w stosunku do danego obiektu. Także Leuthesser (1988) oraz Srivastava i Shocker (1991) rozumieją kapitał marki jako zestaw skojarzeń i postaw oraz wzorców zachowań.

Kim i in. (2003) w rozważaniach na temat wpływu kapitału marki zorientowanego na konsumenta na wyniki finansowe podążają za podejściem Aakera, włączając lojalność obok wymiarów percepcyjnych i argumentując, że lojalność wobec marki jest efektem poziomu satysfakcji konsumenta z marki. Również Agarwal i Rao (1996) stosują model hierarchii efektów i przedstawiają model, na który składają się szczeble, przez które przechodzi konsument – od wstępnej świadomości po zakup.

W swojej pracy na temat kapitału marki destynacji Konecnik i Gartner (2007) także przyjmują podejście Aakera i włączają świadomość, wizerunek, jakość i lojalność jako najbardziej odpowiednie wymiary kapitału marki destynacji, zwracając uwagę na istotność wizerunku i jego funkcji w procesie budowania kapitału marki. Pike i in. (2010) z kolei proponują model charakteryzujący się czterema wymiarami: marka wymieniona na pierwszym miejscu (*brand salience*), skojarzenia z marką, postrzegana jakość i lojalność wobec marki, a Lassar i in. (1995) sugeruje pięć wymiarów: funkcjonowanie, wartość, wizerunek społeczny, zaufanie i zaangażowanie.

Według wyników dwuetapowych badań (Florek 2012) przeprowadzonych na próbie 300 mieszkańców Polski (w I etapie, który miał na celu wybór zmiennych objaśniających kapitał marki destynacji do dalszych badań) i 800 mieszkańców Polski (w II etapie, który miał na celu doprecyzowanie wymiarów kapitału marki i określenie kapitału marki dwóch miast: Poznania i Wrocławia)<sup>6</sup>, za istotne wymiary kapitału turystycznego<sup>7</sup> miast polskich (na który składają się szczegółowe zmienne) można uznać: przywiązanie, renomę, rekomendację oraz satysfakcję. Na podstawie przeprowadzonych badań możliwe było także opracowanie modelu służącego do wyliczenia kapitału turystycznego poszczególnych miast.

I etap badań przeprowadzono we wrześniu 2010 r. na próbie 300 osób (mieszkańców Polski), odzwierciedlającej rozkład populacji kraju ze względu na płeć, wiek, wykształcenie, miejsce zamieszkania. Przedmiotem badań były zmienne kapitału marki miast na

<sup>6</sup> Badanie zrealizowane przez Instytut Badawczy Pentor Research International zostało sfinansowane w ramach grantu badawczego MNiSW nr N N115 319738 pt. „Możliwości wyznaczania kapitału marki miasta”.

<sup>7</sup> Zawężenie badanego kapitału marki miasta do kapitału turystycznego zostało podyktowane potencjalnie lepszym dopasowaniem modelu.

podstawie dowolnego miasta (miejsce odwiedzin w celu turystycznym w ciągu ostatniego roku). Metodą pomiaru był wywiad telefoniczny wspierany komputerowo (CATI). W etapie tym przeprowadzono analizę czynnikową opartą na rotacji ortogonalnej varimax, powodującą wyodrębnienie czytelnych czynników. Miała ona na celu odnalezienie takich czynników, które byłyby ze sobą nieskorelowane, czyli wzajemnie ortogonalne. W wyniku analizy opartej na teście ospyska Cattela została określona liczba wymiarów (pomiędzy 2 a 3). Kryterium K-M-O, świadczące o spójności wymiarów, oscyloowało pomiędzy wartościami 0,90–0,93. Wyjściowa liczba zmiennych określająca kapitał marki miasta wynosiła 47. W wyniku wielokrotnych analiz regresji liniowej oraz analizy czynnikowej liczba zmiennych przyjęta do dalszych badań wyniosła 30.

W II etapie projektu przeprowadzono badanie empiryczne mające na celu weryfikację liczby i charakteru wymiarów tworzących kapitał marki miasta. Przedmiotem badania był kapitał marki miasta (turystyczny) na przykładzie dwóch miast: Poznania i Wrocławia. W tym przypadku próba badawcza wynosiła 800 osób (400 dla Poznania i 400 dla Wrocławia). Byli to mieszkańcy Polski odzwierciedlający rozkład populacji kraju ze względu na płeć, wiek, wykształcenie i miejsce zamieszkania. Badanie przeprowadzono w grudniu 2010 r. Metodą pomiaru był wywiad telefoniczny wspierany komputerowo (CATI), a narzędziem pomiaru kwestionariusz zestandaryzowany.

W tym etapie w wyniku wielokrotnego przeprowadzenia analiz regresji liniowej oraz analizy czynnikowej opracowano model kapitału marki miasta. Chodziło przy tym o stworzenie możliwie najprostszego modelu przy zachowaniu jak największego stopnia wyjaśnienia zmienności zmiennej zależnej. Na początku przeprowadzono analizę czynnikową metodą głównych składowych, opartą na rotacji ortogonalnej varimax, pozwalającą na wyodrębnienie istotnych czynników. Według testu ospyska Cattela przyjęto zakres pomiędzy 4 a 5 wymiarów. Kryterium K-M-O (miara adekwatności doboru zmiennych Kaisera-Mayera-Olkina), świadczące o spójności wymiarów, osiągnęło wysoką wartość 0,95. Ze względu na proporcjonalność rozkładu liczby wskaźników jako wstępne rozwiązanie uznano liczbę czterech wymiarów. Dla wyodrębnionych wymiarów przeprowadzono analizę rzetelności skal pomiarowych – dla wszystkich wymiarów współczynnik alfa Cronbacha wynosił co najmniej 0,81. Następnie przeprowadzono analizy regresji w poszukiwaniu modelu, w którym jest wyjaśniana jak największa zmienność zmiennej zależnej określana przez wartość  $R^2$ . W jej wyniku określono, że  $R^2$  uzyskuje największą wartość, gdy jako zmienną zależną przyjmie się zmienną: *To moje ulubione miasto w Polsce*. Wykorzystując tę zmienną zależną, możliwe było określenie zależności między wymiarami.

Efektom tej analizy jest model regresji w postaci czterech wymiarów o współczynniku  $R^2 = 0,57$ , dzięki któremu możliwe jest określenie wpływu poszczególnych wymiarów na zmienną zależną (tabele 1 i 2).

**Tabela 1**  
**Stopień dopasowania modelu**

Model	$R$	$R^2$	Skorygowane $R^2$	Błąd standardowy oszacowania
1	0,756	0,571	0,569	0,8137

Źródło: Badanie własne.

**Tabela 2**  
**Ocena ważności poszczególnych wymiarów**

Wymiar	Wpływ wymiaru na zmienną „To moje ulubione miasto”	Alfa Cronbacha	Wartości własne wymiarów
1	83,51%	0,94	13,9
2	9,47%	0,88	2,54
3	4,18%	0,84	1,50
4	2,83%	0,81	1,32

Źródło: Badanie własne.

Na podstawie analizy regresji wyznaczono ostatecznie indeks kapitału marki miasta (IKMM):

$$IKMM = W1 \times 83,51\% + W2 \times 9,47\% + W3 \times 4,18\% + W4 \times 2,83\%,$$

gdzie:

$W1$  – przywiązanie,

$W2$  – renoma,

$W3$  – rekomendacja,

$W4$  – satysfakcja.

W procesie obliczeń IKMM dla konkretnych miast (Poznań i Wrocław) uwzględniono wartość każdego atrybutu, który występuje w wymiarze nazwanym ogólnie *oceną N*. Ocena  $N$  to tzw. *top box* (suma ocen pozytywnych odpowiedzi – raczej się zgadzam i zdecydowanie się zgadzam), którą pomnożono przez siłę każdego atrybutu. Obliczenia dokonano na pojedynczych zapisach odpowiedzi respondentów. Dane dla miast są pokazywane jako dane zagregowane. Wynik może mieć wartości od 0 do 1. Dla Poznania indeks kapitału marki wyniósł 0,38, dla Wrocławia – 0,35.

Dodatkowo dla każdego wymiaru określono jego wagę w wymiarze. W ten sposób model kapitału marki terytorialnej jednoznacznie dostarcza informacji o tym, które elementy kapitału marki mogą wzmocnić markę miasta i jakie są możliwe relacje między tymi elementami. Przykładowo w wymiarze „przywiązanie” najważniejsze są zmienne: chęć przeprowadzenia się i chęć czasowego zamieszkania (wagę pozostałych zmiennych w wymiarze „przywiązanie” ilustruje tabela 3).

Na podstawie szczegółowych wyników badań możliwe jest także oszacowanie kapitału marki miasta w ocenie różnych grup respondentów. Na przykład inaczej kształtuje się kapitał marek wybranych w badaniu miast w przypadku osób, które odwiedziły miasto w ostatnim roku, i wśród tych, które nigdy w mieście nie byli (dla Poznania odpowiednio: 0,63 i 0,21). Kapitał marki Poznania rośnie wraz ze znajomością miasta i wyniósł 0,24 wśród osób, które znają Poznań bardzo słabo oraz 0,64 wśród osób, które znają miasto bardzo dobrze. Różnice są też widoczne w przypadku osób, które mieszkały kiedykolwiek w Poznaniu (0,63) i które nigdy w badanym mieście nie mieszkały (0,37). Ocena zmienia się także wraz z cechami demograficznymi respondentów, co ułatwia zarządzającym dopasowanie odpowiedniego przekazu do grup docelowych strategii marki miasta.

Obliczony indeks IKMM daje podstawę do oceny aktualnego stanu i tendencji zmian kapitału marki dowolnych miast w Polsce. Jego zastosowanie pozwala śledzić efekty po-

**Tabela 3**  
**Waga zmiennych w wymiarze „przywiązanie” (W1)**

Waga w wymiarze	Zmienna	Top box (4+5)	Top box (4+5)	Top box (4+5)
		Razem	Poznań	Wrocław
		(800)	(400)	(400)
0,89	Gdybym miał wybór, chętnie przeprowadziłbym się do tego miasta.	24%	28%	20%
0,86	Chciałbym przez pewien czas mieszkać w tym mieście.	26%	29%	23%
0,72	Czuję, że to miasto jest częścią mnie.	19%	20%	18%
0,69	To miasto to najlepsze miejsce do tego co lubię robić.	23%	26%	20%
0,69	Tęsknię za tym miastem.	20%	22%	19%
0,68	Jestem bardzo przywiązany do tego miasta.	23%	23%	23%
0,62	Wolę to miasto od innych podobnych miast w Polsce.	34%	34%	34%
0,59	Poleciłbym to miasto rodzinie i znajomym jako miasto numer 1.	38%	39%	37%
0,55	Biorąc pod uwagę inne miasta w Polsce, to miasto to mój pierwszy wybór, jeśli chodzi o miejsce, w którym chciałbym spędzić czas.	37%	38%	37%
0,53	Gdybym stanął przed wyborem, jakie miasto odwiedzić, następnym razem znów wybrałbym to miasto.	36%	37%	35%
0,51	Lubię wiedzieć, co się dzieje w tym mieście, nawet jeśli mnie tam nie ma.	38%	39%	37%
0,48	Miasto to pasuje do mojej osobowości (do takich ludzi jak ja).	34%	33%	35%
0,44	Jeśli bym musiał, byłbym skłonny zapłacić więcej za to, żeby spędzić czas w tym mieście.	44%	47%	42%

Źródło: Opracowanie własne.

dejmowanych przez samorządy miejskie działań oraz porównywać ich rezultaty (benchmarking oraz rankingi miast).

Proponowany model kapitału marki miasta (jako destynacji) ma mieć w swym założeniu charakter uniwersalny i potencjalnie może być stosowany w jednostkach terytorialnych różnego typu i wielkości, oferując narzędzie do wiarygodnych diagnoz i analiz. Sama metodyka badania może być jednocześnie wykorzystana do zbadania oceny miasta wśród innych grup niż potencjalni turyści. Wybór adekwatnych czynników odzwierciedlających opinię o mieście wśród innych grup wymaga jednak dodatkowych badań i analiz.

### Podsumowanie

W kontekście marek terytorialnych dorobek naukowy związany z kapitałem i wartością marki, a także z jej relacjami z rozwojem zrównoważonym, jest skromny i sprowadza się w większości przypadków do wskazania konieczności podjęcia tematu.

Tymczasem, wydaje się, że koncepcja kapitału marki dostarcza istotnych informacji dla zarządzania jednostką samorządu terytorialnego, ponieważ nadrzędnym i ostatecznym celem działań terytoriów nie jest ich sukces finansowy, lecz dobrobyt i satysfakcja mieszkańców (Guhathakurta, Stimson 2007). Ocena kapitału marki terytorialnej dostarcza zatem informacji o tym, które elementy kapitału marki mogą wzmacniać markę danego terytorium oraz jakie są możliwe relacje pomiędzy tymi komponentami. Po drugie, rezultaty te stanowią podstawę do analiz porównawczych miast (analizy benchmarkingowe). Według Lassar i in. (1995, s. 13), „kapitał marki nie jest absoluty, lecz relatywny do konkurentów” i jest to koncepcja, która „może być mierzona tylko poprzez porównanie z innymi markami w tej samej kategorii” (s. 15). Ponadto, jak konkluduje Abela (2003, s. 348): „kapitał marki jest mierzony po to, aby śledzić, jak zmienia się on w odpowiedzi na zmiany marketingu i działania konkurencji, oraz po to by określić jego zmiany w czasie, a nie wartość absolutną”.

Podsumowując zatem, kapitał marki miasta jest praktyczną i wysoce poznawczą kategorią, umożliwiającą ocenę działań marketingowych miast czy szerzej – koncepcji zarządzania marketingowego w jednostkach terytorialnych, a w etapie końcowym osiąganie celów rozwoju. Kapitał marki miasta pokazuje mierzalny efekt tej aktywności.

Tekst wpłynął: 5 czerwca 2012 r.

## Bibliografia

- Aaker D. A., *Building Strong Brands*, Free Press, New York 1996.
- Aaker D.A., *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000.
- Abela A., *Additive versus Inclusive Approaches to Measuring Brand Equity: Practical and Ethical Implications*, „Brand Management” 2003, nr 10(4).
- Agarwal M.K., Rao V.R., *An Empirical Comparison of Consumer-Based Measures of Brand Equity*, „Marketing Letters” 1996, nr 7(3).
- Blakely E.J. *Planning Local Economic Development. Theory and Practice*, Sage Publication, London 1984.
- Boo S., Busser J., Baloglu S., *A Model of Customer-Based Brand Equity and Its Application to Multiple Destinations*, „Tourism Management” 2009, nr 2.
- Brencis A., Stancika K., *Measuring Brand Equity of Latvian Cities and Towns*, w: *New Values in Tourism and Society Development*, Proceedings of the International Conference Riga, Latvia, School of Business Administration Turiba, Riga 2011.
- Campbell S., *Green Cities, Growing Cities, Just Cities? Urban Planning and the Contradictions of Sustainable Development*, „Journal of the American Planning Association” 1996, nr 3.
- Chojnicki Z., *Podstawowe aspekty rozwoju społeczno-gospodarczego*, w: *Współczesne problemy gospodarki przestrzennej Polski*, red. A. Kukliński, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989.
- De Chernatony L., McDonald M., *Creating Powerful Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1998.
- Domański T., *Marketing terytorialny – wybrane aspekty praktyczne*, w: *Marketing terytorialny. Strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, red. T. Domański, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Doyle P., *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, John Wiley & Sons Ltd., New York 2000.
- Dutkowski M., *Kierunki polityki regionalnej i zagospodarowania przestrzennego województwa gorzowskiego*, w: *Uwarunkowania i kierunki rozwoju społeczno-gospodarczego województwa gorzowskiego*, cz. 3: *Koncepcje rozwoju*, red. J.J.Parysek, B. Gruchman, Akademia Ekonomiczna, Poznań 1998.
- Dziemianowicz W., *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce*, „Studia Regionalne i Lokalne”, EUROREG, 1997, nr 21(54), Uniwersytet Warszawski, Europejski Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego, Warszawa 1997.

- Faircloth J.B., Capella L.M., Alford B.L., *The Effect of Brand Attitude and Brand Image on Brand Equity*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2001, nr 9(3).
- Feldwick P., *Do We Really Need 'Brand Equity'?*, „The Journal of Brand Management” 1996, nr 4(1).
- Florek M., *City Brand Equity as One of the City Development Indicators*, „Transformation in Business and Economics” 2012, nr 1(25A).
- Florek M., *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Gertner D., *A (Tentative) Meta-Analysis of the 'Place Marketing' and 'Place Branding' Literature*, „Journal of Brand Management” 2011, nr 2.
- Gorzela G., *Rozwój regionalny Polski w warunkach kryzysu i reformy*, w: *Rozwój regionalny, rozwój lokalny, samorząd terytorialny*, Instytut Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1989.
- Gorzela G., *Transformacja systemowa a restrukturyzacja regionalna*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1995.
- Gorzela G., Jałowiecki B., *Strategie polskich regionów w procesie integracji europejskiej*, „Samorząd Terytorialny” 1999, nr 1–2.
- Górski J., *Ekonomiczne znaczenie reputacji – marka kraju jako dobro publiczne*, w: *Ekonomia i ekonomiaści w czasach przelomu*, red. E. Mączyńska, J. Wilkin, PTE, Warszawa 2010.
- Guhathakurta S., Stimson R. J., *What is Driving the Growth of New „Sunbelt” Metropolises? Quality of Life and Urban Regimes in Greater Phoenix and Brisbane-South East Queensland Region*, „International Planning Studies” 2007, nr 12(2).
- Hankinson G., Cowling P., *Branding in Action*, McGraw-Hill Book Company, London 1993.
- Jacobsen B.P. *Place Brand Equity: A Model for Establishing the Effectiveness of Place Brands*, International Place Branding Conference, Special Edition: Roots – Politics – Methods, Utrecht, 2012.
- Jałowiecki B., *Spoleczne wytwarzanie przestrzeni*, KiW, Warszawa 1988.
- Kates R.W., Parris T.M., Leiserowitz A.A., *What is Sustainable Development: Goals, Indicators, Values, and Practice*, „Environment: Science and Policy for Sustainable Development” 2005, nr 3.
- Keller K.L., *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing” 1993, nr 57.
- Keller K.L., *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2003.
- Kim H., Kim W.G., Jeong A.A., *The Effect of Consumer-Based Brand Equity on Firms' Financial Performance*, „Journal of Consumer Marketing” 2003, nr 20(4).
- Konecnik M., Gartner W.C., *Customer-Based Brand Equity for Destination*, „Annals of Tourism Research” 2007, nr 34(2).
- Kobus P. Zrobek J., *Marketing terytorialny a wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Modernizacja dla spójności społeczno-ekonomicznej*, red. M.G. Woźniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D.H., *Marketing Places Europe: Attracting Investments, Industries, Residents and Visitors to European Cities, Communities, Regions and Nations*, Pearson Education, London 1999.
- Krajewski W., *Pojęcie rozwoju i postępu*, w: *Założenia teoretyczne badań nad rozwojem historycznym*, red. J. Kmita, Warszawa 1977.
- Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego*, WN PWN, Warszawa 1999.
- Lassar W., Mittal B., Sharma A., *Measuring Consumer-Based Brand Equity*, „Journal of Marketing” 1995, nr 57.
- Leuthesser L., *Conference Summary: Defining, Measuring, and Managing Brand Equity*, Report No. 88–104, Marketing Science Institute, Cambridge 1988.
- Maheshwari V., Vandewalle I., Bamber D., *Place Branding's Role in Sustainable Development*, „Journal of Place Management and Development” 2011, nr 2.
- Mankiw N.G., Romer D., Weil D.N., *A Contribution to the Empirics of Economic Growth*, „The Quarterly Journal of Economics” 1992, nr 2.

- Martesen A., Grønholdt L., *Building Brand Equity: A Customer-Based Modelling Approach*, „Journal of Management Systems” 2004, nr 3.
- Mierzejewska L., *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2010.
- Montgomery J., Lieberman M., *A Compendium of Brand Measurement*, „World Advertising Research Center” 2005, nr 464.
- Naisbitt J., *Megatrendy*, Zysk i S-ka, Poznań 1997.
- Niezgoda A., *Obszar recepcji turystycznej w warunkach rozwoju zrównoważonego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
- Olechnicka A., *Informacja jako czynnik rozwoju regionalnego*, Materiały konferencyjne, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja V: Problemy rozwoju regionalnego, 2001.
- Pant D.R., *A Place Brand Strategy for the Republic of Armenia: ‘Quality of Context’ and ‘Sustainability’ as Competitive Advantage*, „Place Branding and Public Diplomacy” 2005, nr 3.
- Pedersen S.B., *Place Branding: Giving the Region of Oresund a Competitive Edge*, „Journal of Urban Technology” 2004, nr 1.
- Pierce M., Madden K., *Driving Success: Human Resources and Sustainable Development*, World Business Council for Sustainable Development.
- Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, WN PWN, Warszawa 2000.
- Pike S., Bianchi C., Kerr G., Patti Ch., *Consumer-Based Brand Equity for Australia as a Long-Haul Tourism Destination in an Emerging Market*, „International Marketing Review” 2010, nr 4.
- Poskrobko B., *Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, „Ekonomia i Środowisko” 1997, nr 1(10).
- Pryor S., Grossbart S., *Creating Meaning on Main Street: Towards a Model of Place Branding*, „Place Branding and Public Diplomacy” 2007, nr 3.
- Rainisto S. K., *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki 2003.
- Ryan C., Zahra A., *The Politics Challenge: The Case of New Zealand’s Tourism Reorganisations*, w: *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*, red. N. Morgan, A Pritchard, R. Pride, Butterworth-Heinemann, Oxford 2004.
- Srivastava R.K., Shocker A.D., *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*, working paper, Marketing Science Institute, Boston, MA, 1991.
- Szromnik A., *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- Szymla Z., *Determinanty rozwoju regionalnego*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2000.
- Temporal P., *Advanced Brand Management. From Vision to Valuation*, John Wiley & Sons Pty Ltd., Chichester 2002.
- Tourist Destination Brand Analyzer, *Hakuhodo’s Survey of Brand Strengths of International Tourist Destinations with Tourist Destination Brand Analyzer*, 2005, <http://www.hakuhodo.jp/pdf/2005/20050131.pdf> (27/05/2010).
- Trueman M., Klemm M., Giroud A., *Can a City Communicate? Bradford as a Corporate Brand*, „Corporate Communications: An International Journal” 2004, nr 9(4).
- Wang J., *Guest Editorial*, „Place Branding and Public Diplomacy” 2008, nr 4.
- WCED Report, 1987, <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (3/03/2012).
- Wojtasiewicz L., *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego*, w: *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna*, red. J.J. Parysek, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 1996.
- Wood L., *Brands and Brand Equity: Definition and Management*, „Management Decision” 2000, nr 38(9).
- Zanfardini M., Tamagni L., Gutauskas A., *Costumer-Based Brand Equity for Tourism Destinations in Patagonia*, „Catalan Journal of Communication & Cultural Studies” 2011, nr 2.