

# Ewa Glińska

---

## Angażowanie interesariuszy w proces brandingu miasta – teoria versus praktyka

---

Zarządzanie Publiczne nr 40 (2), 33-49

---

2017

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Ewa Glińska

## Angażowanie interesariuszy w proces brandingu miasta – teoria versus praktyka<sup>1</sup>

W związku z rozwojem paradygmatu relacyjnego w marketingu organizacji publicznych, a także w brandingu terytorialnym, coraz częściej podkreśla się, że angażowanie interesariuszy lokalnych do formułowania i wdrażania koncepcji marki miasta to kluczowy warunek sukcesu tego typu projektów. Celem artykułu jest ustalenie, czy bardziej partycypacyjne podejście do kształtowania pożądanego wizerunku miast, uwzględniające opinie różnych grup lokalnych interesariuszy, jest powiązane z wyższym stopniem klarowności zdefiniowania koncepcji marki przez samorządy miejskie w Polsce. W artykule wykorzystano analizę statystyczną wyników sondażu przeprowadzonego wśród naczelników wydziałów promocji 217 urzędów miejskich. Wyniki badań pokazały występowanie statystycznie istotnych zależności między liczbą zaangażowanych grup interesariuszy oraz włączaniem mieszkańców (jako jednej z lokalnych grup interesu) w proces związany z kształtowaniem pożądanego wizerunku miasta a poziomem klarowności zdefiniowania koncepcji marki przez samorządy.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, branding miasta, branding miasta skoncentrowany na interesariuszach, interakcyjne ujęcie marki miasta.

### Wprowadzenie

Za sprawą przejścia w teorii marketingu od paradygmatu transakcyjnego do relacyjnego organizacje publiczne zaczęły chętniej przejmować orientację marketingową. Marketing relacyjny wydaje się być szczególnie adekwatny do potrzeb nowoczesnych organizacji publicznych, gdyż uwzględnia złożoność powiązań i interakcji zachodzących w tym sektorze (Anders-Morawska, Rudolf 2015, s. 93–94). W literaturze można spotkać opinię, że marketing organizacji publicznych w najpełniejszym zakresie rozwinął się w przypadku jednostek samorządu terytorialnego.

---

Ewa Glińska  
Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości  
Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka  
ul. Ojca Tarasiuka 2, 16-001 Kleosin  
e.glińska@pb.edu.pl

<sup>1</sup> Badania ankietowe, których wyniki zostały przedstawione w artykule, stanowiły element realizacji grantu NCN pt. „Identyfikacja wyróżników tożsamości miejskiej i analiza stopnia ich wykorzystania w zarządzaniu wizerunkiem miast w Polsce”, N N115 155939.

Władze samorządowe, kreując politykę rozwoju społeczno-gospodarczego i oferując usługi publiczne, zaczęły relatywnie szybko wykorzystywać tę koncepcję, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym (Anders-Morawska, Rudolf 2015, s. 95). Szczególnie intensywnie po instrumenty z zakresu marketingu zaczęły sięgać samorządy miast. Coraz częściej opracowują one i wdrażają strategie marketingowe ukierunkowane na kreowanie rozpoznawalnego wizerunku danego obszaru, co w konsekwencji ma doprowadzić do pozyskiwania inwestorów, turystów oraz mieszkańców (por. Eshuis, Klijn, Braun 2014). Marketing miasta obejmuje skoordynowane wykorzystanie narzędzi marketingowych wspieranych filozofią ukierunkowania na klienta, w celu tworzenia, dostarczenia oraz wymiany miejskiej oferty, która posiada wartość dla interesariuszy miasta (Braun 2008, s. 43). Badania dowodzą, że włączenie tej praktyki do zarządzania miastami w dużym stopniu przyczynia się do ich rozwoju (por. Greenberg 2008).

W rozwoju koncepcji marketingu miasta (podobnie jak w rozwoju marketingu terytorialnego)

wyróżnia się kilka faz. Zgodnie z opinią Mihalisa Kavaratzisa (2004) obecnie mamy do czynienia z fazą określaną jako branding terytorialny. Najważniejszym elementem brandingu terytorialnego jest proces projektowania, planowania, budowania i komunikowania marki danego obszaru na podstawie jej tożsamości w celu osiągnięcia docelowego wizerunku (Florek 2014).

Chociaż branding w sektorze publicznym jest kwestią ciągle niedocenianą, to jednak staje się on coraz częściej elementem strategii wpływania na społeczną percepcję organizacji (Klijn, Eshuis, Braun 2012). Coraz więcej jednostek samorządu terytorialnego opracowuje kampanie brandingowe w celu pozycjonowania się w świadomości mieszkańców, turystów, biznesu (Eshuis, Klijn 2012, s. 3). Podkreśla się, że perspektywa brandingu dodaje coś bardzo istotnego do specyfiki zarządzania w administracji publicznej, coś, co do tej pory było pomijane. Chodzi o możliwość wpływania na sposób postrzegania i motywowania uczestników za pomocą symbolicznych konstruktów oddziaływujących jako zestaw skojarzeń i emocji (Eshuis, Klijn 2012, s. 36).

Wzrastające znaczenie marketingu, a także brandingu, w zarządzaniu miastem, zainicjowało debatę na temat angażowania różnych grup lokalnej społeczności do tego typu działań samorządów. Coraz częściej mówi się o konieczności włączania lokalnych partnerów w proces zarządzania rozwojem jednostek terytorialnych. Ci różni partnerzy, określani mianem aktorów rozwoju lokalnego, to następujące grupy podmiotów: przedsiębiorcy, organizacje przedsiębiorców, inwestorzy, organizacje pozarządowe, instytucje publiczne, przedstawiciele różnych zawodów, gremia opiniotwórcze (media, kościoły, ośrodki kultury), mieszkańcy (Duczowska-Piasecka 2013, s. 136–141).

Angażowanie interesariuszy było przez wiele lat tematem rzadko podejmowanym w literaturze z zakresu marketingu miasta (Houghton, Stevens 2011). Dopiero po 2010 roku pojawiły się prace nawiązujące do takich kwestii, jak identyfikacja interesariuszy miasta, angażowanie interesariuszy w opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju miast czy metody partycypacji w brandingu miast (np. Eshuis i in. 2014; Hanna, Rowley 2011; Houghton, Stevens 2011; Kavaratzis 2012;

Kavaratzis, Kalandides 2015; Stubbs, Warnaby 2015). Autorzy podejmują też bardziej szczegółową problematykę roli interesariuszy w brandingu miasta, jak na przykład ich udziału w konkretnym etapie brandingu miasta (Glińska, Florek 2013a; 2013b) czy ich wpływu na efektywność projektów brandingowych (Klijn i in. 2012). Niektórzy badacze analizują interakcyjny charakter udziału grup interesu w procesie budowy marki terytorialnej (np. Aitken, Campelo 2011; Kavaratzis, Hatch 2013). Jeszcze inni analizują różne znaczenia przypisywane marce przez poszczególne grupy interesariuszy miejskich (Merrilees, Miller, Herington 2012).

Konieczność angażowania interesariuszy w proces brandingu terytorialnego wynika z dwóch przesłanek. Po pierwsze, koncepcja ta odnosi się do zarządzania publicznego i w związku z tym wszelkie aktywności z nią związane wymagają wsparcia opinii publicznej, zarówno z powodów społecznych, jak i politycznych. Po drugie, wzrost zainteresowania angażowaniem interesariuszy w proces brandingu miasta jest efektem rozwoju koncepcji brandingu uczestniczącego<sup>2</sup> w głównym nurcie zarządzania marką (Kavaratzis 2012). Ponadto badania wykazują, że angażowanie interesariuszy wzbogaca i pogłębia dyskusję w procesie brandingu miasta, ułatwia wprowadzenie nowych opinii, idei i perspektyw. Istnieje coraz więcej dowodów na to, że najbardziej efektywne inicjatywy związane z brandingiem miasta to te, które do tworzenia i przekazywania nowej tożsamości miasta angażują szerokie spektrum lokalnych „graczy”. Jednocześnie istnieją dowody na to, że inicjatywy, które nie angażują interesariuszy, są często skazane na niepowodzenie (Houghton, Stevens 2011). Wyniki ostatnich badań zrealizowanych przez Teemu Moilanena (2015) wśród menedżerów marki odpowiedzialnych za kreowanie i utrzymanie marek miast wskazują, że aż trzy z dziesięciu największych wyzwań przyszłości w brandingu miasta dotyczy angażowania interesariuszy.

<sup>2</sup> Branding uczestniczący (partycypacyjny) zakłada istotną rolę wewnętrznych grup interesu w osiągnięciu założonych celów i jest rozumiany jako dialog pomiędzy interesariuszami dotyczący nadawania znaczenia marce.

Pomimo teoretycznych argumentów przemawiających za włączaniem interesariuszy w proces brandingowania jednostek terytorialnych, praktyka pokazuje, że zbyt często menedżerowie marek miast przyjmują podejście komunikacyjno-promocyjne („sprzedażowe”) do brandingowania (Kavaratzis 2012). Krytycy argumentują, że branding terytorialny jest często wdrażany w sposób określany mianem *top-down*, który wyklucza udział obywateli w tym procesie (Eshuis i in. 2014).

Celem niniejszego artykułu jest ustalenie, na ile praktyka samorządów miejskich w Polsce jest spójna z teorią brandingowania, podkreślając znaczenie angażowania interesariuszy w proces budowania marki miejskiej. Ujmując rzecz bardziej konkretnie, postanowiono zdiagnozować poziom świadomości pracowników samorządowych odpowiedzialnych za koordynację działań związanych z kształtowaniem pożądanego wizerunku miast, a w szczególności ich rozumienie ważności partycypacji lokalnych interesariuszy w tym procesie.

Celem dodatkowym było także ustalenie statystycznie istotnych zależności między stopniem klarowności zdefiniowania koncepcji marki miasta przez jego samorząd a poziomem angażowania grup lokalnych interesariuszy do działań związanych z kształtowaniem pożądanego wizerunku miasta.

Metodą badawczą wykorzystaną do osiągnięcia założonego celu był sondaż diagnostyczny zrealizowany na próbie 217 samorządów miast w Polsce liczących nie mniej niż 10 tysięcy i nie więcej niż 200 tysięcy mieszkańców<sup>3</sup>. Materiał uzyskany w rezultacie przeprowadzonych badań poddano analizie statystycznej. Ze względu na operowanie zmiennymi nominalnymi i porządkowymi wykorzystano w opracowaniu takie statystyki, jak nieparametryczny test Kruskala-Wallisa, test

<sup>3</sup> Nieuwzględnienie w badaniach miast liczących poniżej 10 tysięcy mieszkańców wynikało z rezultatów wcześniej przeprowadzonych badań pilotażowych, które wykazały, iż samorzady tych miast bardzo rzadko podejmują strategiczne działania związane z kształtowaniem pożądanego wizerunku. Badaniami nie objęto także największych miast, gdyż zdecydowana większość z nich wdrożyła już strategię budowy marki, w związku z tym profesjonalizm ich działań byłby nieporównywalny z aktywnością marketingową miast małych i średnich.

chi-kwadrat oraz bazujący na nim współczynnik korelacji V Cramera. W obliczeniach wykorzystano pakiety SPSS i Statistica.

## Od podejścia transakcyjnego do relacyjnego w marketingu

Próby zastosowania marketingu do zarządzania organizacjami publicznymi rozpoczęły się już na początku lat siedemdziesiątych ubiegłego wieku wraz z pojawieniem się poszerzonej definicji tej koncepcji, opracowanej przez Philipa Kotlera i Sidneya Levy'ego (1969). Autorzy ci wskazali, że produktem w sensie marketingowym mogą być nie tylko dobra fizyczne, ale także usługi, idee, ludzie i organizacje. W literaturze zaczęły pojawiać się również próby wykorzystania marketingu do promowania działań społecznie poświadczonych (Kotler, Zaltman 1971), a także propozycje przyjęcia strategii marketingowych w organizacjach non profit (np. Shapiro 1973). Wdrożenie marketingu do funkcjonowania organizacji publicznych spotykało się jednak z licznymi ograniczeniami, wśród których wymieniano m.in. naturę „produktów” sektora publicznego, różnice w celach polityki publicznej i marketingu, monopolistyczny charakter władzy publicznej, bariery w dostosowaniu instrumentów marketingu mix, problemy transparentności władzy, specyfikę tworzenia polityki itp. (Brent Ritchie, LaBrèque 1975, cyt. za: Anders-Morawska, Rudolf 2015, s. 89).

Szersze upowszechnienie wykorzystania koncepcji marketingu w sektorze publicznym nastąpiło wraz z pojawieniem się jego nowej definicji opracowanej w 2007 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu. Zgodnie z tą definicją „marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesów tworzenia, komunikowania, dostarczania oraz wymiany ofert posiadających wartość dla klientów, konsumentów, partnerów i społeczeństwa jako całości” (cyt. za Dudzik 2010, s. 61). Definicja ta podkreśliła, że marketing nie jest jedynie funkcją przedsiębiorstwa, lecz działaniem, dzięki któremu jest tworzona i dostarczana oferta wartości nie tylko dla klientów, ale także dla wszystkich interesariuszy organizacji (Dudzik 2010, s. 61).

Szczególnie ważne we współczesnym marketingu jest zatem uwzględnianie skutków działalności określonego podmiotu dla różnych grup interesu mających wpływ na jego funkcjonowanie. Biorąc to pod uwagę, opracowano tak zwaną koncepcję wartości dla interesariuszy, co jest szczególnie istotne dla działań marketingowych w sektorze publicznym (Kowalik 2011, s. 23).

Kolejną okolicznością, która w jeszcze większym stopniu uitorowała drogę do wykorzystania strategii marketingu przez organizacje sektora publicznego, była zmiana paradygmatu w myśleniu marketingowym. Nastąpiło przejście od podejścia transakcyjnego do relacyjnego, ukierunkowanego na kształtowanie długotrwałych związków z poszczególnymi grupami interesariuszy danej organizacji (Kowalik 2011, s. 29). Zgodnie z opinią Grahama Hankinsona (2004) paradygmat transakcyjny przestał być bowiem odpowiedni dla sytuacji, w których marketing jest rozumiany o wiele szerzej. Z kolei paradygmat relacyjny zdefiniował wymianę marketingową jako ciągły proces skoncentrowany na kreowaniu wartości poprzez relacje z wszystkimi grupami interesariuszy (pracownikami, dostawcami, partnerami aliansów, udziałowcami, agencjami rządowymi itd.), nie zaś tylko klientami.

Wraz z akceptacją poglądu, że wymiana relacyjna jest środkiem kreowania wartości, nastąpił także wzrost zainteresowania sieciami marketingowymi jako „wehikułami” integracji poszczególnych interesariuszy w partnerstwa przyczyniające się do wzmocnienia tworzonej wartości. Przyjęto, że organizacje funkcjonują w sieci powiązań z innymi podmiotami. Siła paradygmatu relacyjnego leży w nacisku organizacji na połączenie zasobów własnych z zasobami innych organizacji w celu wykreowania wartości poprzez stały rozwój i transformację zestawu relacji, z których każda jest na swój sposób wyjątkowa (Hankinson 2004).

Zgodnie z podejściem relacyjnym, strategia marketingowa organizacji publicznej powinna opierać się na identyfikacji jej interesariuszy i określeniu ich wpływu na budowanie i wdrażanie polityk publicznych. Ciągłość procesu marketingowego wymaga utrzymania stałych relacji z interesariuszami (Burton 1999; cyt. za Anders-

Morawska, Rudolf 2015, s. 94). Zwrócenie uwagi na interesariuszy jest konieczne w procesie zarządzania, gdyż sukces organizacji publicznych zależy od umiejętności zaspokojenia ich potrzeb (Bryson 1995, s. 21–53; cyt. za Austen 2010).

Dotyczy to również zarządzania jednostką terytorialną. Zgodnie z koncepcją zarządzania wartością publiczną, władze samorządowe muszą być współzależne od grup, z którymi kooperują, muszą uczynić wysiłek w kierunku takiej współpracy, by przyczyniła się ona do wykreowania wyższej wartości publicznej (Duczowska-Piasecka 2013, s. 100). Wartość publiczna staje się czymś więcej niż sumą indywidualnych preferencji konsumentów czy wytwórców usług publicznych, jest budowana kolektywnie przy włączeniu wybieralnych władz publicznych i kluczowych interesariuszy (Duczowska-Piasecka 2013, s. 102).

Zgodnie z ujęciem Małgorzaty Duczkowskiej-Piaseckiej działania składające się na marketing terytorialny należy rozumieć relacyjnie. Obejmują one bowiem „wykreowanie własnego wizerunku, wartości dorobku i zasobów, a także wytworzenie własnych relacji między podmiotami a terytorium, na którym funkcjonują” (Duczowska-Piasecka 2013, s. 60). Jak wskazuje wspomniana autorka, ze względu na różnych interesariuszy i różne podmioty decyzyjne funkcjonujące na danym terytorium, orientacja marketingowa w zarządzaniu miastem musi uwzględniać koordynację działań tych podmiotów dla realizacji wspólnych celów rozwojowych. Takie podejście sugerują również Ewa Zeman-Miszewska i Monika Krakowiak (2004), pisząc o interesariuszach jednostki terytorialnej, którzy są z nią związani poprzez swoje cele i działania. Zmieniające się warunki pracy samorządów sprawiają, że skuteczność marketingu transakcyjnego zmniejsza się i potrzebna się staje zmiana dotychczasowej filozofii działania. Zamiast dążenia do zawierania jednorazowych transakcji pojawia się koncepcja budowy trwałych partnerskich relacji między interesariuszami lokalnymi. Istotą marketingu terytorialnego zgodnego z paradygmatem relacyjnym jest tworzenie przyjaznej gminy przez inicjowanie, utrzymywanie i wzbogacanie długotrwałych więzi interesariuszy lokalnych z jednostkami samorządowymi.

## Od komunikacyjnego do interakcyjnego sposobu ujmowania marki miasta

Marka jest pojęciem, którego definiowanie podlega ciągłej ewolucji. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery zasadnicze fazy w rozwoju logiki marki: koncentracji na produktach oznaczanych marką, koncentracji na postrzeganych przez klienta wartościach, jakie dana marka oferuje, koncentracji na relacjach, jakie marka tworzy z klientami, i koncentracji na relacjach marki z interesariuszami (Merz, He, Vargo 2009). Najczęściej cytowaną definicją marki koncentrującą się na produkcie jest propozycja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, która ujmuje markę jako nazwę, znak, symbol, wzór lub ich kombinację stworzoną w celu identyfikacji dóbr i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz wyróżnienia ich spośród konkurentów (AMA 1960).

Definiowanie marki poprzez zwrócenie uwagi na kształtowanie przez nią relacji nie tylko z klientami, ale także z innymi interesariuszami, zaczęło pojawiać się w literaturze przedmiotu po 2000 roku, m.in. w pracach takich autorów, jak James H. McAlexander, John W. Schouten i Harold F. Koenig (2002); Albert M. Muñoz i Hope Jensen Schau (2005); Albert M. Muñoz i Thomas C. O'Guinn (2001); David Ballantyne i Robert Aitken (2007), a także Nicholas Ind i Rune Bjerke (2007). Marki w tym ujęciu są traktowane jako dynamiczne, i społeczne procesy, a kreowanie ich wartości ma charakter ciągły i bazuje na interakcjach między firmą, marką i interesariuszami (Merz i in. 2009). Konceptualizacja marek jako relacji, a następnie jako sieci interesariuszy, dowodzi wzrostu akceptacji wspomnianego wyżej paradygmatu relacyjnego w marketingu (Payne, Holt, Frow 2001).

Dynamiczne spojrzenie na markę, a także nacisk na konieczność angażowania interesariuszy w proces jej tworzenia to także efekt rozwoju logiki usługowej dominacji, którą do marketingu wprowadzili Stephen Vargo i Robert Lusch (2004; cyt. za Kavaratzis 2012). Ulokowali oni koncepcję współkreacji marki w samym centrum współczesnego myślenia marketingowego. Ważny wpływ na ewolucję marki miał też rozwój koncepcji brandingu uczestniczącego. Koncepcja ta podkreśla szczególną rolę interesariuszy we-

wewnętrznych w budowaniu marki i ujmuje ten proces jako dialog poszczególnych grup interesu (Kavaratzis 2012). W ujęciu tradycyjnym proces budowania marki miasta jest rozumiany jako jednostronna komunikacja ukierunkowana głównie na klientów; we współczesnym zaś marka stanowi platformę budowania relacji z wszystkimi grupami interesariuszy lokalnych (Aaker, Joachimsthaler 2000, s. 7–13).

Zmiany w sposobie rozumienia marki polegały także na tym, że koncepcja ta zaczęła być wykorzystywana w odniesieniu do nowych obszarów. Wraz z początkiem nowego tysiąclecia definicja produktu przestała obejmować tylko dobra materialne i usługi, a tym samym poszerzyły się granice możliwości wdrożenia idei marki. Leslie de Chernatony i Malcolm McDonald (1992; cyt. za Kaplan, Yurt, Guneri, Kurtulus 2010) zdefiniowali ją jako rozpoznawalne dobro materialne, usługę, osobę lub miejsce, które kupujący lub użytkownik postrzega jako odpowiednie, unikatowe, posiadające wartości dodane, najlepiej zaspokajające jego potrzeby. Otworzyło to drogę do rozwoju koncepcji marki terytorialnej, w tym również marki miasta.

Marka terytorialna jest definiowana jako ogólny wizerunek danego obszaru geograficznego i zestaw skojarzeń z nim związanych, bazujących na wizualnej, werbalnej i behawioralnej ekspresji tego ośrodka, która jest zawarta m.in. w jego celach, komunikacji, wartościach i kulturze interesariuszy (Zenker 2011). Z pojęciem marki związana jest koncepcja brandingu, rozumianego jako celowe działania podejmowane w celu zmiany lub poprawy wizerunku marki (Anholt 2007, s. 11). Branding miasta obejmuje działania, których celem jest kreowanie skojarzeń związanych z danym ośrodkiem, mających charakter mentalny, głównie emocjonalny, w przeciwieństwie do skojarzeń funkcjonalnych, cechujących się bardziej racjonalnym charakterem (nie oznacza to jednak, że elementy funkcjonalno-racjonalne przestają być istotne w procesie budowania marki miasta) (Kavaratzis 2004).

Podkreśla się, że marki miast są symbolami i w związku z tym poszczególni aktorzy lokalni mogą im nadawać różne znaczenia. Dzięki temu interesariusze mogą też próbować wpływać na znaczenie marki i w ten sposób uczestniczyć

w procesie jej rozwoju (Eshuis i in. 2014). Marka nie jest formowana poprzez tradycyjną komunikację, ale współtworzona przez zespół ludzi (Kavaratzis, Hatch 2013).

Mihalis Kavaratzis i Mary Jo Hatch (2013) piszą, że branding miasta należy interpretować jako swoisty „multidialog” między interesariuszami, ponieważ marki są budowane z „surowca” tożsamości, a tożsamość marki wyłania się jako wynik konwersacji pomiędzy zainteresowanymi stronami, jako wynik tego, co ich łączy. Cecilia Pasquinelli (2010) także wskazuje na interakcyjny charakter marki miasta, nawiązujący do relacyjnego paradygmatu w marketingu. Marka miasta jest elementem przyczyniającym się do budowania powiązań, działa jak swoisty interfejs łączący różnych aktorów, którzy z rozmaitych powodów wchodzi z nią w relacje. Jest ona „miejscem spotkań” grup interesariuszy, gdyż ułatwia wielokierunkową komunikację pomiędzy nimi. Proces brandingu ma zatem charakter otwartego dialogu kierowanego przez koncepcję marki. Dialog ten może przyspieszyć konstruktywną wymianę perspektyw między aktorami odnoszącą się do danego terytorium. W tym kontekście proces rozwoju marki staje się nawet ważniejszy niż marka sama w sobie. Marka jest uważana za skuteczną nie ze względu na elementy, z których się składa, ale raczej przez sieć stosunków, którymi jest zdolna kierować.

Podsumowując można powiedzieć, że definicja marki miasta zmienia się wraz z rozwojem koncepcji marketingu. Najbardziej popularne w literaturze ujęcie marki sprowadza ją do taktyk promocyjnych i praktyk oznajmiania tożsamości. Konstrukcja marki miasta obejmuje oficjalną, intencjonalną i koordynowaną komunikację realizowaną najczęściej przez władze lokalne i agencje brandingowe. Jednak obecne podejście, które zaczyna dominować w najnowszych publikacjach z zakresu marketingu terytorialnego, stanowi poszerzenie podejścia poprzedniego i traktuje markę miejsca jako interaktywny proces tworzenia. Chodzi o zbiorową budowę rozumienia jednostki terytorialnej, podejmowaną w rzeczywistości społecznej i poprzez interakcje społeczne między interesariuszami (Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015).

## Od instrumentalnego do interaktywnego zarządzania marką miasta

Ewolucja poglądów na temat marki terytorialnej skutkuje także zmianą w podejściu do zarządzania nią. W literaturze wyodrębnia się dwa podejścia do zarządzania procesem brandingu: podejście *top-down*, zorientowane na sprzedaż, określane mianem podejścia instrumentalnego, oraz podejście horyzontalne (interaktywne). Jasper Eshuis i Erik-Hans Klijn (2012, s. 33) analizują te dwa podejścia jako swoiste kontinuum. Na jednym krańcu znajduje się podejście instrumentalne (cechujące się udziałem relatywnie niewielkiej liczby interesariuszy), na drugim zaś podejście interaktywne, charakteryzujące się wysoką liczbą zainteresowanych i zaangażowanych stron. W przypadku pierwszego podejścia mamy do czynienia z procesem jednostronnej komunikacji polegającej na przekazywaniu informacji dotyczących cech miejsca (funkcjonalnych, jak również emocjonalnych i psychologicznych, jeśli została wdrożona strategia brandingu danego obszaru). Przekazy te mają za zadanie wpłynąć na wizerunek miasta wśród grup docelowych. W tym podejściu zaangażowanie interesariuszy jest ograniczone. Prowadzi się tylko badanie rynku, by ustalić, jak dotrzeć do grup docelowych, oraz podejmuje próbę identyfikacji, jakie wizerunki produktów mogą być z ich perspektywy najbardziej przekonujące (Eshuis i in. 2014). Tymczasem podejście interaktywne jest w mniejszym stopniu skoncentrowane na produkcie, a w większym – na wartości dla klienta. Bazuje ono na przekonaniu, że ludzie nie kupują produktu, ale wartość, jaką dla nich stanowi dane dobro. Z tego punktu widzenia kluczowa jest wiedza na temat tego, jaką wartość klienci przypisują produktowi. Widoczna jest tu zatem nie tylko perspektywa nadawcza, ale również odbiorcza. Aby dowiedzieć się, czego klienci oczekują, należy z nimi konsultować poszczególne etapy rozwoju produktu i angażować ich w ten proces. W takim podejściu do zarządzania procesem budowania marki kładzie się nacisk na dialog z interesariuszami i na angażowanie ich w proces rozwoju oferty miejsca (Eshuis i in. 2014).

Te dwie perspektywy w podejściu do zarządzania marką są także widoczne w opisanych w literaturze przedmiotu modelach procesu brandingowania terytorialnego. Podejście instrumentalne (komunikacyjne) jest widoczne w modelu Mihaelisa Kavaratzisa z 2004 roku. Autor podkreśla, że wizerunek miasta jest kształtowany przez wiele różnych czynników. Można wyróżnić trzy rodzaje komunikacji wizerunku miasta. Komunikacja pierwotna obejmuje komunikacyjne aspekty działań podejmowanych przez władze miejskie; na te działania składają się cztery rodzaje interwencji lokalnych: w miejską przestrzeń i architekturę, w podstawową infrastrukturę, w strukturę organizacyjną i administracyjną oraz

w wizję rozwoju miasta. Komunikacja wtórna ma charakter formalny, intencjonalny i bazuje na praktykach marketingowych, jak np. reklama, public relations, logo itp. Komunikacja trzeciego rzędu odnosi się do komunikacji drogą „z ust do ust” i jest wzmocniana przez media (Kavaratzis 2005). Komunikacja pierwotna i wtórna znajdują się pod kontrolą podmiotów odpowiedzialnych za marketing miasta, zaś komunikacja trzeciego rzędu wykracza poza obszar wpływu zarządzających miastem.

Większość autorów odwołuje się jednak w większym lub mniejszym stopniu do podejścia interakcyjnego w zarządzaniu marką miejską, postrzegając angażowanie lokalnych interesariuszy

Tabela 1. Angażowanie lokalnych interesariuszy w modelach brandingowania terytorialnego

Autor i rok opracowania modelu	Najważniejszy element związany z angażowaniem interesariuszy	Interpretacja udziału interesariuszy w brandingowaniu terytorium
Cai 2002	Nazwa modelu „kooperacyjny”	Model podkreśla znaczenie interesariuszy, ich długotrwałych relacji i współzależności na wszystkich etapach rozwoju marki terytorialnej.
Baker 2007	Angażowanie interesariuszy i kreowanie ich postaw jako element procesu brandingowania	Silna marka wymaga wsparcia ze strony mieszkańców i lokalnych organizacji; proces formułowania koncepcji marki nie może się odbywać za zamkniętymi drzwiami.
Kavaratzis 2008	Lokalna społeczność i synergia jako elementy procesu brandingowania	Model wskazuje na potrzebę poszukiwania wspólnego gruntu dla interesariuszy wewnętrznych (lokalne izby handlowe, stowarzyszenia handlowe, lokalne korporacje) i zewnętrznych (regionalne i krajowe organizacje i stowarzyszenia, sąsiednie miasta, otoczenie międzynarodowe) w procesie formułowania koncepcji marki.
Balakrishnan 2009	Wizja i zaangażowanie interesariuszy jako elementy procesu brandingowania	Model podkreśla konieczność zidentyfikowania potrzeb wewnętrznych interesariuszy i określenia sposobu, w jaki jednostka terytorialna jest postrzegana przez zewnętrzne grupy interesu. Ważne jest, aby władze samorządowe i kooperujące z nimi instytucje miały pewność, że ich aspiracje związane z budowaniem marki miejsca są zgodne z oczekiwaniami lokalnej społeczności.
Moilanen i Rainisto 2009	Generowanie zaangażowania ze strony interesariuszy jako część składowa jednej z faz procesu brandingowania	Model podkreśla kluczowe w procesie brandingowania znaczenie takich grup interesariuszy, jak największe lokalne przedsiębiorstwa, ale także organy sektora publicznego odpowiedzialne za planowanie lokalne, rozwój infrastruktury, regulacje środowiskowe i inne kwestie mające bezpośredni wpływ na zarządzanie jednostką terytorialną.
Hanna i Rowley 2011	Angażowanie interesariuszy jako kluczowy element procesu brandingowania stanowiący komponent „infrastruktury marki, relacji i przywództwa”	W tym modelu ważną rolę odgrywa identyfikacja interesariuszy i ich potrzeb, a także zarządzanie interakcjami pomiędzy nimi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Cai 2002; Baker 2007; Kavaratzis 2008; Balakrishnan 2009; Moilanen, Rainisto 2009; Hanna, Rowley 2011.



riuszy jako kluczowy element tego procesu. Do takich autorów należą m.in.: Liping Cai (2002), Bill Baker (2007), Mihalis Kavartzis (2008; jak wspomniano wcześniej, w pracach tego autora można także znaleźć przykłady zastosowania podejścia instrumentalnego), Melodena Balakrishnan (2009), Teemu Moilanen i Seppo Rainisto (2009), a także Sonya Hanna i Jennifer Rowley (2011). Podkreślają oni, że angażowanie interesariuszy ma centralne znaczenie w procesie budowania marki terytorialnej, do tego stopnia, że cechą tę można traktować jako element odróżniający zarządzanie marką terytorium od klasycznego branding.

Wszystkie opisane w tabeli 1 modele branding terytorialnego uwzględniają rolę interesariuszy w tym procesie, ale najszerzej kwestia ta została potraktowana przez Billa Bakera, który zakłada, że lokalne grupy interesu powinny mieć możliwość udziału w procesie budowania świadomości lokalnej marki, nawet jeśli reprezentują sprzeczne z wizją tej marki poglądy. Jak zauważa wspomniany autor, im mniejsze miasto, tym bardziej wyraźna staje się potrzeba współpracy i włączenia różnych kategorii interesariuszy w proces budowania jego marki (Baker 2007, s. 81).

W przypadku marki komercyjnej jej właściciel autonomicznie nią zarządza, kontroluje wszystkie elementy branding i ponosi za nie pełną odpowiedzialność. W przypadku marek miast sprawy się mają inaczej, ponieważ istnieje całe spektrum jednostek i organizacji, które mają interes w sukcesie danego ośrodka miejskiego i swój punkt widzenia na to, jak ten sukces może zostać osiągnięty. W związku z tym zarządzający miastem muszą współpracować z dużą liczbą zróżnicowanych grup i jednostek, w różnym stopniu zainteresowanych marką miasta. Zidentyfikowanie tych grup, ustalenie form kooperacji z nimi i znalezienie konsensusu co do koncepcji marki to kluczowe zadania podmiotów odpowiedzialnych za koordynowanie projektów z zakresu branding terytorialnego (Stubbs, Warnaby 2015)

## Metodyka badań własnych

Osiągnięcie założonego celu opracowania, a więc ustalenie spójności między praktyką sa-

morządów miejskich w Polsce a teorią branding, podkreślającą znaczenie angażowania interesariuszy w proces budowania marki miejskiej, stało się możliwe dzięki analizie materiału empirycznego uzyskanego w wyniku realizacji sondażu diagnostycznego wśród naczelników wydziałów (kierowników referatów) promocji urzędów małych i średnich miast w Polsce. Badaniami ankietowymi objęto wszystkie miasta w Polsce liczące nie mniej niż 10 tysięcy i nie więcej niż 200 tysięcy mieszkańców (łącznie 379 miast). Zostały one przeprowadzone równoległe techniką ankiety pocztowej i techniką CAWI w okresie maj–czerwiec 2013 roku. Kwestionariusze zostały wysłane do urzędów miejskich wraz z kopertami zwrotnymi, a także w wersji elektronicznej bezpośrednio do szefów wydziałów promocji w poszczególnych urzędach miejskich. Ostatecznie otrzymano zwrotnie 217 wypełnionych kwestionariuszy, które poddano analizie statystycznej. Zwrotność ankiet osiągnęła poziom 60%. W niniejszym opracowaniu wykorzystano część materiału empirycznego, który w całości stał się bazą do wniosków zawartych w bardziej obszernej publikacji książkowej (Glińska 2016).

Narzędziem badawczym był standaryzowany kwestionariusz ankiety. Zastosowanie koncepcji marki w praktyce funkcjonowania samorządów nie ma charakteru powszechnego, co zostało uwzględnione w trakcie przygotowania kwestionariusza. Przyjęto, że branding jest ostatnią (aktualną) fazą rozwoju marketingu terytorialnego, która w dużej mierze wyłoniła się jako efekt kluczowej roli wizerunku we wcześniejszych etapach ewolucji tej koncepcji. Pytania dotyczące określonych aktywności związanych z budowaniem marki miasta sformułowano zatem w ten sposób, by uwzględnić w nich także możliwość, że niektóre samorzady nie podjęły działań brandingowych, ale w zarządzaniu miastem mają wizję pożądanego wizerunku swojej jednostki terytorialnej, do której aspirują w krótszej lub dłuższej perspektywie czasowej.

Cel artykułu miał zostać osiągnięty poprzez poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: (1) czy istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy liczbą grup interesariuszy zaangażowanych do procesu kształtowania pożądanego wizerunku miasta lub budowania marki

miejskiej a stopniem klarowności w zdefiniowaniu koncepcji marki miasta; oraz (2) czy istnieją statystycznie istotne zależności między angażowaniem do procesu kształtowania pożądanego wizerunku miasta lub budowania marki miejskiej konkretnych grup lokalnych interesariuszy (takich jak pracownicy urzędu miejskiego zajmujący się promocją, najwyższe kierownictwo urzędu, radni miejscy, mieszkańcy miasta, lokalni liderzy opinii publicznej, przedstawiciele lokalnych organizacji turystycznych, przedstawiciele lokalnych organizacji pracodawców) a stopniem klarowności w zdefiniowaniu koncepcji marki miasta.

W literaturze dotyczącej branding terytorialnego podkreśla się, że kluczowe znaczenie w budowaniu silnej marki miasta odgrywa sformułowanie jej klarownej koncepcji, zazwyczaj w formie dokumentu strategicznego opracowanego przez samorząd miasta z większym lub mniejszym udziałem lokalnych interesariuszy (por. Klijn i in. 2012). Niektóre samorzady nie opracowują jednak osobnego dokumentu dotyczącego budowania marki lub kształtowania pożądanego wizerunku miasta, a jedynie w ogólnej strategii rozwoju lokalnego zamieszczają cele powiązane z tym aspektem zarządzania miastem. W kwestionariuszu sformułowano następujące pytanie: *Czy reprezentowany przez Pana/Panią urząd posiada opracowany dokument dotyczący strategii kształtowania wizerunku/marki miasta?* z opcją trzech odpowiedzi: *miasto posiada taki dokument, miasto nie posiada takiego dokumentu, ale w swojej strategii rozwoju zawiera cele dotyczące kształtowania pożądanego wizerunku, a także miasto nie posiada takiego dokumentu ani też w swojej strategii rozwoju nie zawiera celów dotyczących kształtowania pożądanego wizerunku, gdyż realizuje działania promocyjne planowane na bieżąco*. W uproszczeniu można przyjąć, że opcje te stanowią odzwierciedlenie stopnia klarowności sformułowania koncepcji marki miasta, która jest jednym z przejawów przyjęcia orientacji brandingowej w zarządzaniu jednostką samorządową.

Wychodząc z założenia, że skuteczny branding terytorialny powinien mieć charakter partycypacyjny, w kwestionariuszu zamieszczono pytanie dotyczące angażowania konkretnych grup interesariuszy w działania samorządu związane z kształtowaniem pożądanego wizerunku miasta

(lub budowania marki lokalnej w sytuacji, gdy takie działania już zostały w danym mieście podjęte). Respondenci byli proszeni o wskazanie, która grupa interesariuszy spośród siedmiu zasugerowanych jest zapraszana do wspólnego udziału w projektach brandingowych podejmowanych przez samorząd. W tym pytaniu ankietowani mieli możliwość udzielenia wielu odpowiedzi.

Kwestionariusze ankiet, które zostały prawidłowo wypełnione i zwrócone, pochodziły w większości (57%) od menedżerów ds. promocji miast liczących od 10 do 25 tysięcy mieszkańców. Co czwarty kwestionariusz pochodził z miasta liczącego od 25 do 50 tysięcy mieszkańców. Około 12% próby stanowili respondenci reprezentujący miasta liczące od 50 do 100 tysięcy mieszkańców. Najmniejsza liczba ankiet (ok. 6%) została pozyskana z miast liczących od 100 do 200 tysięcy mieszkańców. W strukturze próby znalazły się miasta ze wszystkich 16 województw, mniej więcej proporcjonalnie do liczby miast występującej w populacji badawczej.

## Analiza i ocena wyników badań

Zgodnie z deklaracjami respondentów w co czwartym samorządzie opracowano dokument dotyczący kształtowania pożądanego wizerunku miasta lub budowania jego marki (tę kategorię samorządów oznaczono kodem 1). Nieco więcej niż połowa samorządów (54%) nie posiada takiego dokumentu, ale w swojej strategii rozwoju zawiera cele dotyczące kształtowania pożądanego wizerunku (kod 2). Z kolei 21% samorządów swoje działania promocyjne realizuje na bieżąco, nie opierając ich o cele zapisane w klarownej koncepcji (kod 3).

Jak dowiodły wyniki badań, w proces związany z kształtowaniem pożądanego wizerunku danego ośrodka niemal powszechnie angażowani są pracownicy samorządowi odpowiedzialni za promocję miasta (89% wskazań), podobnie jak wyższe kierownictwo urzędu (84%). Nieco rzadziej w aktywność tę są włączani radni miejscy – 57% wskazań. Mieszkańcy miasta (obywatele) biorą udział w projektach brandingowych w przypadku 44% samorządów uwzględnionych w sondażu. Podobny odsetek wskazań dotyczy

Tabela 2. Posiadanie przez samorządy dokumentów formułujących klarowną koncepcję marki miasta

Kod	Czy reprezentowany przez Pana/Panią urząd posiada opracowany dokument dotyczący strategii kształtowania wizerunku/marki miasta?	N	%
(1)	Miasto posiada taki dokument	54	25%
(2)	Miasto nie posiada takiego dokumentu, ale w swojej strategii rozwoju zawiera cele dotyczące kształtowania pożądanego wizerunku	118	54%
(3)	Miasto nie posiada takiego dokumentu ani też w swojej strategii rozwoju nie zawiera celów dotyczących kształtowania pożądanego wizerunku, gdyż realizuje działania promocyjne planowane na bieżąco	45	21%
	Razem	217	100%

Źródło: badania własne.

lokalnych liderów opinii publicznej. W co trzecim samorządzie do udziału w pracach związanych z budowaniem marki miasta zaangażowani są przedstawiciele organizacji turystycznych. Z kolei lokalni pracodawcy są zaangażowani przez 16% samorządów do wspólnych inicjatyw z zakresu branding.

Poszukując odpowiedzi na pierwsze z pytań badawczych zdefiniowano nową zmienną. Obejmowała ona liczbę grup interesariuszy zaangażowanych w proces budowania pożądanego wizerunku miasta w każdym z samorządów objętych badaniem. Zmienna ta przyjmowała wartości od 0 do 7, gdzie 0 oznaczało, że żadna ze wskazanych w ankiecie grup interesariuszy

nie uczestniczyła w procesie kształtowania pożądanego wizerunku miasta, zaś 7, że poziom partycypacji społecznej w tym procesie był bardzo wysoki, gdyż uwzględniono wszystkie ze wskazanych w pytaniu kwestionariusza grupy interesu. Tabela krzyżowa zależności pomiędzy utworzoną zmienną i zmienną uwzględniającą posiadanie przez samorząd klarowanej koncepcji marki pokazuje istnienie wyraźnych różnic w liczbie zaangażowanych interesariuszy w poszczególnych kategoriach samorządów oznaczonych odpowiednio kodami 1, 2 i 3. Średnia liczba grup interesariuszy włączanych w proces branding miasta w przypadku kategorii samorządów oznaczonej kodem 1 (a więc tych o najbardziej

Tabela 3. Udział poszczególnych grup lokalnych interesariuszy w procesie kształtowania pożądanego wizerunku miasta

Lp.	Kto uczestniczy w procesie kształtowania pożądanego wizerunku miasta?	N	%*
1	pracownicy urzędu zajmujący się promocją	193	89%
2	najwyższe kierownictwo urzędu	182	84%
3	radni miasta	124	57%
4	mieszkańcy miasta	95	44%
5	lokalni liderzy opinii publicznej	91	42%
6	przedstawiciele lokalnych organizacji turystycznych	78	36%
7	przedstawiciele lokalnych organizacji pracodawców	35	16%

\* Odsetki nie sumują się do 100, gdyż w tym pytaniu istniała możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: badania własne.

klarownej koncepcji marki miasta) wynosi 4,13, w przypadku kategorii oznaczonej kodem 2 – 3,75, a kodem 3 – 3.

Statystyczną istotność różnic w liczbie interesariuszy zaangażowanych w proces budowania pożądanego wizerunku miasta w poszczególnych kategoriach samorządów oznaczonych kodami 1, 2 i 3 potwierdziły wyniki testu  $H$  Kruskala-Wallisa, który stanowi nieparametryczny odpowiednik jednoczynnikowej analizy wariancji. Służy on do porównania trzech lub więcej prób, oparty jest na rangach i może być stosowany, gdy rozważana zmienna wyrażona jest na skali co najmniej porządkowej (Stanisz 2006, s. 386). Wynik testu  $H(2, N = 217) = 12,43; p < 0,001$  wskazuje, że średnia liczba grup interesariuszy zaangażowanych w proces kształtowania pożądanego wizerunku miasta jest zależna od stopnia zdefiniowania klarownej koncepcji marki (tabela 5).

Wyniki testu Kruskala-Wallisa zobrazowano także na wykresie skrzynkowym, który wyraźnie pokazuje różnice w poziomie społecznej partycypacji w procesie kształtowania pożądanego wizerunku miasta, mierzonej liczbą grup interesariuszy zaangażowanych w poszczególnych kategoriach samorządów, wyodrębnionych ze względu na poziom klarowności zdefiniowania koncepcji marki. Im większy poziom klarowności koncepcji marki, tym więcej grup interesariuszy uczestniczy w inicjatywach samorządu związanych z budowaniem rozpoznawalnego wizerunku miasta. Grupy samorządów na wykresie odpowiadają kodom 1, 2 i 3 nadanym ze względu na stopień klarowności zdefiniowania koncepcji marki miasta.

Kolejnym zadaniem było ustalenie występowania istotnych statystycznie zależności pomiędzy zaangażowaniem konkretnych grup interesariuszy w proces kształtowania pożądanego wizerunku

Tabela 4. Liczba grup interesariuszy zaangażowanych w proces kształtowania pożądanego wizerunku miasta w zależności od posiadania przez samorząd klarownej koncepcji marki miasta

Liczba zaangażowanych grup interesariuszy	Posiadanie przez samorząd klarownej koncepcji marki spisanej w dokumencie strategicznym		
	Miasto posiada dokument zawierający klarowną koncepcję marki (1)	Miasto nie posiada takiego dokumentu, ale w swojej strategii rozwoju zawiera cele dotyczące kształtowania pożądanego wizerunku (2)	Miasto nie posiada takiego dokumentu ani też w swojej strategii rozwoju nie zawiera celów dotyczących kształtowania pożądanego wizerunku (3)
0	3,7%	2,5%	2,2%
1	3,7%	4,2%	15,6%
2	13,0%	7,6%	22,25
3	13,0%	26,3%	26,7%
4	24,1%	32,2%	13,3%
5	22,2%	19,5%	13,3%
6	5,6%	3,4%	2,2%
7	14,8%	4,2%	4,4%
	100%, n=54	100%, n=118	100%, n=45
Mediana (Me)	4	4	3
Średnia ( $\bar{x}$ )	4,130	3,746	3,044

Źródło: badania własne.

Tabela 5. Średnia liczba grup interesariuszy zaangażowanych w proces kształtowania pożądanego wizerunku miasta w zależności od stopnia zdefiniowana klarownej koncepcji marki – wyniki testu Kruskala-Wallisa

Statystyki testu <sup>a,b</sup>	
chi-kwadrat	12,43
Df	2
Istotność asymptotyczna	0,002

<sup>a</sup> Test Kurskala-Wallisa; <sup>b</sup> Zmienna grupująca: posiadanie przez samorząd klarownej koncepcji marki.

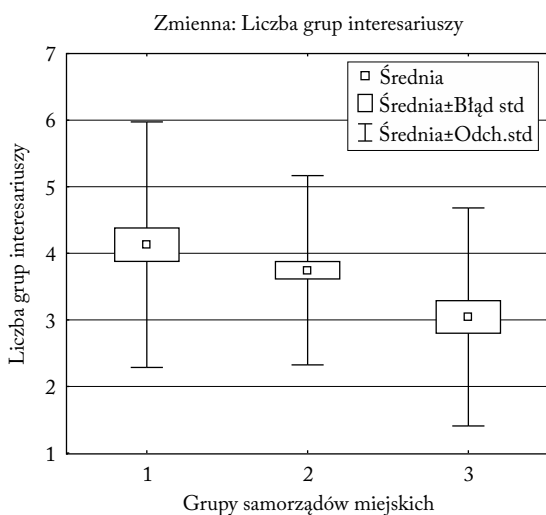
Źródło: badanie własne.

miasta a stopniem klarowności koncepcji marki w dokumentach strategicznych samorządu (tabela 6). Zmienne dotyczące udziału poszczególnych grup interesariuszy były mierzone na skali nominalnej i przyjmowały wartości 0 lub 1, gdzie 0 oznaczało, że dana grupa interesariuszy nie uczestniczy w procesie branding, a 1 – że jest angażowana w projekt branding. Tabela krzyżowa ukazująca zależności między zmien-

nymi pokazuje, że istnieją wyraźne różnice w odsetkach miast angażujących poszczególne grupy interesariuszy w proces branding w poszczególnych kategoriach samorządów wyróżnionych ze względu na poziom klarowności koncepcji marki. Generalnie im bardziej klarowna jest koncepcja marki w samorządzie, tym częściej angażuje się przedstawicieli poszczególnych grup interesu uwzględnionych w badaniu (wyjątek stanowi grupa „najwyższe kierownictwo urzędu”).

W celu określenia statystycznego związku między zmiennymi wyliczono statystyki chi-kwadrat  $\chi^2$  (używane do testowania hipotez o niezależności zmiennych nominalnych), a w sytuacji stwierdzenia istnienia zależności między daną parą zmiennych także współczynniki korelacji V Cramera (tabela 7).

Na podstawie dokonanych wyliczeń można stwierdzić, że w przypadku trzech par zmiennych uzyskane wartości testu chi-kwadrat pozwoliły na odrzucenie hipotez zerowych (mówiących o niezależności analizowanych zmiennych) i na przyjęcie hipotezy o istnieniu związków między nimi. Przypadki te dotyczą zależności między zmiennymi obejmującymi angażowanie zwykłych obywateli, przedstawicieli pracodawców i radnych miejskich w proces branding miasta, a zmienną dotyczącą stopnia klarowności koncepcji marki miasta. Dla tych trzech par zmiennych wyliczono także współczynniki korelacji V Cramera, będącego miarą powiązania między zmiennymi opartą na teście chi-kwadrat. Uzyskał on następujące wartości: 0,263 przy poziomie istotności  $p < 0,001$  w przypadku angażowania zwykłych obywateli, 0,215 przy poziomie istotności  $p = 0,05$  w przypadku angażowania przedstawicieli pracodawców oraz 0,164 przy poziomie istotności  $p = 0,05$  w przypadku angażowania radnych. Oznacza to, że istnieją związki pomiędzy tymi parami zmiennych, ale ich siła jest słaba lub bardzo słaba. Jedynie w przypadku korelacji między zmienną „angażowanie zwykłych obywateli w proces branding” a zmienną „stopień klarowności koncepcji marki miasta” siłę związku można uznać za umiarkowaną.



Wykres 1. Liczba grup interesariuszy zaangażowanych w proces branding w zależności od stopnia zdefiniowania przez samorząd klarownej koncepcji marki miasta – wykres skrzynkowy.

Źródło: badania własne.

Tabela 6. Angażowanie poszczególnych grup interesariuszy w proces kształtowania pożądanego wizerunku miasta w zależności od posiadania przez samorząd klarownej koncepcji marki miasta

		Miasto posiada taki dokument	Miasto nie posiada takiego dokumentu, ale w swojej strategii rozwoju zawiera cele dotyczące kształtowania pożądanego wizerunku/marki miasta	Miasto nie posiada takiego dokumentu ani też w swojej strategii rozwoju nie zawiera celów dotyczących kształtowania pożądanego wizerunku/marki miasta
pracownicy urzędu zajmujący się promocją	Tak	92,6	89,8	84,4
	Nie	7,4	10,2	15,6
najwyższe kierownictwo urzędu	Tak	75,9	89,0	80,0
	Nie	24,1	11,0	20,0
radni miasta	Tak	64,8	60,2	42,2
	Nie	35,2	39,8	57,8
zwykli obywatele miasta	Tak	64,8	42,4	26,7
	Nie	35,2	57,6	73,3
lokalni liderzy opinii publicznej	Tak	48,1	40,7	37,8
	Nie	51,9	59,3	62,2
przedstawiciele lokalnych organizacji turystycznych	Tak	38,9	37,3	28,9
	Nie	61,1	62,7	71,1
przedstawiciele lokalnych organizacji pracodawców	Tak	27,8	15,3	4,4
	Nie	72,2	84,7	95,6

Źródło: badania własne.

Tabela 7. Testy chi-kwadrat i współczynniki korelacji V Cramera ukazujące zależności między zmiennymi „angażowanie danej grupy interesariuszy w proces brandingu miasta” i „posiadanie przez samorząd klarownej koncepcji marki miasta”

Wyszczególnienie	Posiadanie przez samorząd klarownej koncepcji marki miasta		
	chi-kwadrat (stopnie swobody, liczebność próby) = wartość statystyki chi-kwadrat; poziom istotności	Wartość współczynnika korelacji V Cramera pomiędzy zmiennymi, poziom istotności	Siła korelacji
pracownicy urzędu zajmujący się promocją	$\chi^2 (2,217) = 1,77; p = 0,413$	–	brak korelacji
najwyższe kierownictwo urzędu	$\chi^2 (2,217) = 5,23; p = 0,07$	–	brak korelacji
radni miasta	$\chi^2 (2,217) = 5,83; p = 0,05$	$V = 0,164, p = 0,05$	bardzo słaba
zwykli obywatele miasta	$\chi^2 (2,217) = 15,07; p = 0,001$	$V = 0,263, p = 0,001$	umiarkowana
lokalni liderzy opinii publicznej	$\chi^2 (2,217) = 1,25; p = 0,535$	–	brak korelacji
przedstawiciele lokalnych organizacji turystycznych	$\chi^2 (2,217) = 1,27; p = 0,53$	–	brak korelacji
przedstawiciele lokalnych organizacji pracodawców	$\chi^2 (2,217) = 10,03; p = 0,05$	$V = 0,215, p = 0,05$	słaba

Źródło: badania własne.

## Zakończenie

Zgodnie z argumentami teoretycznymi zaprezentowanymi w niniejszym opracowaniu interesariusze powinni być zaangażowani zarówno w kreowanie procesu rozwoju marki miasta (współdecydowanie), jak również w jego implementację (współtworzenie). Takie relacyjne podejście redefiniuje rolę interesariuszy w procesie branding. Rola samorządu lokalnego sprowadza się do pełnienia funkcji koordynatora, który inicjuje, ułatwia i stymuluje dialog niezbędny do budowy marki miasta. Jednocześnie samorządy (poprzez pracowników, kierownictwo urzędu, jak i radnych miasta) powinny angażować się w dyskusję, w czasie której będą konstruować markę miejsca jako jedna z grup interesariuszy. Nie oznacza to jednak, że ten proces nie wymaga przywództwa. Zmienia się tylko sposób jego interpretacji. Ma być ono rozumiane nie jako tradycyjne przywództwo polityczne, ale jako wzorcowe zaangażowanie w negocjowanie sposobu rozumienia marki miejsca (por. Kavaratzis, Hatch 2013).

W artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy sformułowanie klarownej koncepcji marki miasta wiąże się z wyższym poziomem partycypacji lokalnych interesariuszy w procesie kształtowania pożądanego wizerunku danego ośrodka. Wyniki sondażu diagnostycznego przeprowadzonego na próbie naczelników wydziałów promocji w urzędach miejskich w Polsce pokazały, że istnieje statystycznie istotna zależność między liczbą grup interesariuszy zaangażowanych w proces kreowania wizerunku miasta a stopniem klarowności zdefiniowania jego marki. Oznacza to, że w samorządach, które rozpoczęły już proces budowania pożądanego wizerunku miasta w oparciu o strategię marki, istnieje świadomość roli, jaką w sukcesie projektu mogą odegrać partnerzy lokalni. Wyniki badań dowiodły również istnienia statystycznie istotnego związku między zaangażowaniem mieszkańców w proces kształtowania pożądanego wizerunku miasta a stopniem klarowności zdefiniowania koncepcji marki. Samorządy, które nie posiadają precyzyjnie określonej koncepcji marki, zdecydowanie rzadziej niż pozostałe zapraszają przedstawicieli mieszkańców do projektów związanych z kształtowaniem po-

żądanego wizerunku miasta. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku dwóch innych grup interesariuszy – pracodawców i radnych miejskich. Związek pomiędzy analizowanymi zmiennymi jest w tych sytuacjach istotny statystycznie, ale siła korelacji między nimi jest słaba.

Wyniki badań uzyskane w sondażu przeprowadzonym wśród pracowników samorządowych nie są wolne od pewnych ograniczeń, co należy uwzględnić przy ich interpretacji. Bazują one bowiem wyłącznie na wypowiedziach oraz ocenach pracowników odpowiednich instytucji samorządowych. Mają zatem charakter jedynie deklaracyjny i prawdopodobnie nie zawsze przekładają się na faktyczne aktywności marketingowe i brandingowe podejmowane przez określone samorządy. Kolejne ograniczenia dotyczą interpretacji statystycznych zależności między zmiennymi o charakterze nominalnym.

Autorka ma jednak nadzieję, że niezależnie od wspomnianych ograniczeń, wyniki badań zaprezentowane w artykule mogą stanowić inspirację do realizacji kolejnych projektów. Jest to szczególnie ważne dla rozwoju branding miasta, gdyż w literaturze przedmiotu podkreśla się, że warunkiem rozwoju tego stosunkowo nowego obszaru eksploracji naukowej jest realizacja badań empirycznych (Hanna, Rowley 2011), w szczególności bazujących na projektach o charakterze ilościowym (Lucarelli, Berg 2011).

## Bibliografia

- Aaker, D.A., Joachimsthaler, E. (2000). *Brand Leadership*. London: Simon & Schuster UK Ltd.
- Aitken, R., Campelo, A. (2011). The four R's of place branding. *Journal of Marketing Management*, 27 (9/10), 913–933.
- AMA, American Marketing Association (1960). *Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms*. Chicago.
- Anders-Morawska J., Rudolf W. (2015). *Orientacja rynkowa we współzrządzeniu miastem*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Anholt S. (2007). *Tożsamość konkurencyjna. Nowe spojrzenie na markę*. Warszawa: Instytut Marki Polskiej.
- Ashworth, G., Kavaratzis, M., Warnaby, G. (2015). The need to rethink place branding. W: G. Ashworth, M. Kavaratzis, G. Warnaby (red.), *Rethinking Place*

*Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions* (s. 1–11). London: Springer.

Austen, A. (2010). Przywództwo zorientowane na relacje z interesariuszami. Wyniki badań empirycznych. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 107–111.

Baker, B. (2007). *Destination Branding for Small Cities. The Essential for Successful Place Branding*. Portland: Creative Leap Books.

Balakrishnan, M.S. (2009). Strategic branding of destinations: a framework. *European Journal of Marketing*, 43 (5/6), 611–629.

Ballantyne, D., Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: Insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 22 (6), 363–371.

Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an Integrated Approach*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).

Brent Ritchie J. R., LaBrèque, R.J. (1975). Marketing research and public policy: A functional perspective. *Journal of Marketing*, 39 (3), 12–19.

Bryson, J. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

Burton, S. (1999). Marketing for public organizations. New ways, new methods. *Public Management*, 1 (3), 373–385.

Cai, L.A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29 (3), 720–742.

Chernatony, L. de, McDonald, M. (1992). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Duczowska-Piasecka, M. (2013). *Marketing terytorialny. Jak podejść do rozwoju z korzyścią dla wszystkich*. Warszawa: Difin.

Dudzik, T. (2010). Ewolucja koncepcji marketingu. Marketing – między ekonomią a zarządzaniem. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej SGH*, 27, 59–78.

Eshuis, J., Klijn, E.H. (2012). *Branding in Governance and Public Management*, New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Eshuis, J., Klijn, E.H., Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80 (1), 151–171.

Florek, M. (2014). *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta. Źródła i pomiar*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Glińska, E. (2016). *Budowanie marki miasta. Koncepcje, warunki, modele*. Warszawa: Wolters Kluwer.

Glińska, E., Florek, M. (2013a). In searching for town brand distinguishing features – local leaders' inner perspective. *International Journal of Academic Research. Part B*, 5 (4), 200–205.

Glińska, E., Florek, M. (2013b). Stakeholders' involvement in designing brand identity of towns – podlaskie region case study. *Actual Problems of Economics*, 148 (10), 274–282.

Greenberg, M. (2008). *Branding New York: How a City in Crisis was Sold to the World*. New York: Routledge.

Hankinson, G. (2004). Relational network brands: towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), 109–121.

Hanna, S., Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, 27 (5–6), 458–476.

Houghton, J.P., Stevens, A. (2011). *City Branding and Stakeholder Engagement*. W: K. Dinnie (red.), *City Branding: Theory and Cases* (s. 45–53). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Ind, N., Bjerke, R. (2007). The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity. *Journal of Brand Management*, 15 (2), 135–145.

Jones, R. (2005). Finding sources of brand value: Developing a stakeholder model of brand equity. *Journal of Brand Management*, 13 (1), 10–32.

Kaplan, M.D., Yurt, O., Guneri, B., Kurtulus, K. (2010). Branding places: applying brand personality concept to cities. *European Journal of Marketing*, 44 (9/10), 1286–1304.

Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Toward a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1 (1), 58–73.

Kavaratzis, M. (2005). Place branding: A review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, 5 (4), 329–342.

Kavaratzis, M. (2008). *From City Marketing to City Branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/> (dostęp: marzec 2016).

Kavaratzis, M. (2009). Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 5 (1), 26–37.

Kavaratzis, M. (2012). From “necessary evil” to necessity: stakeholders' involvement in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 5 (1), 7–19.



- Kavaratzis, M., Hatch, M.J. (2013). The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory. *Marketing Theory*, 13 (1), 69–86.
- Kavaratzis, M., Kalandides, A. (2015). Rethinking the place brand: The interactional formation of place brands and the role of participatory place branding. *Environment and Planning A*, 47 (6), 1368–1382 (pre-publication version).
- Klijn, E.H., Eshuis, J., Braun, E. (2012). The influence of stakeholder involvement on the effectiveness of place branding. *Public Management Review*, 14 (4), 499–519.
- Kotler, Ph., Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, 33, January, 10–15.
- Kotler, Ph., Zaltman, G. (1971). Social marketing: An approach to planned social change. *Journal of Marketing*, July, 3–12.
- Kowalik, I. (2011). *Orientacja rynkowa w polskim samorządzie terytorialnym*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Lucarelli A., Berg P.O. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 9–27.
- McAlexander, J.H., Schouten, J.W., Koenig, H.F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66 (1), 38–54.
- Merrilees, B., Miller, D., Herington, C. (2012). Multiple stakeholders and multiple city brand meanings. *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), 1032–1047.
- Merz, M.A., He, Y., Vargo, S.L. (2009). The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37 (3), 338–344.
- Moilanen, T. (2015). Challenges of city branding: A comparative study of 10 European cities. *Place Branding and Public Diplomacy*, 11 (3), 216–225.
- Moilanen, T., Rainisto, S. (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*. New York: Palgrave Macmillan.
- Muñiz, A.M. Jr, Schau, H.J. (2005). Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *The Journal of Consumer Research*, 31 (4), 737–747.
- Muñiz, A.M. Jr., O’Guinn, T.C. (2001). Brand community. *The Journal of Consumer Research*, 27 (4), 412–432.
- Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: The case of Tuscany and the Arnovalley brand. *Local Economy*, 25 (7), 558–572.
- Payne, A., Holt, S., Frow, P. (2001). Relationship value management: Exploring the integration of employee, customer and shareholder value and enterprise models. *Journal of Marketing Management*, 17 (7/8), 785–817.
- Shapiro, B. (1973). Marketing for nonprofit organizations. *Harvard Business Review*, September–October, 223–232.
- Stanisz, A. (2006). *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 1. Statystyki podstawowe*. Kraków: StatSoft Polska.
- Stubbs, J., Warnaby, G. (2015). Rethinking place branding from a perspective: Working with stakeholders. W: G. Ashworth, M. Kavaratzis, G. Warnaby (red.), *Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions* (s. 101–118). London: Springer.
- Vargo, S.L., Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Zeman-Miszewska, E., Krakowiak, M. (2004). Marketing partnerski w gminie (założenia i rzeczywistość). *Acta Universitatis Lodzianensis*, 179, 199–205.
- Zenker, S. (2011). How to catch a city? The concept and measurement of place brands. *Journal of Place Management and Development*, 4 (1), 40–52.

## **Stakeholders' involvement in the process of city branding – Theory versus practice**

In connection with the development of the relational paradigm in marketing of public organizations, as well as in territorial branding, it is increasingly emphasized that involvement of local stakeholders in the process of formulating and implementing the city brand concept is a key condition for the success of such projects. The aim of the paper is to determine whether a more participatory approach in forming the desired image of cities, taking into account the opinions of various groups of local stakeholders, allows municipalities in Poland to define a clearer concept of city brand. The study uses statistical analysis of the results of a survey carried out among heads of promotion departments of 217 municipalities. The results show the presence of a statistically significant correlation between the number of stakeholders and ordinary citizens (as one of the local interest groups) involved in the process associated with the formation of the desired image of the city, and the level of clarity the local governments have regarding the definition of the concept.

Keywords: territorial marketing, city branding, stakeholder-oriented city branding, interactive approach to city brand.