

**Magdalena Florek**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Handlu i Marketingu

**Karolina Janiszewska**

BrandUp

Autor do korespondencji: Magdalena Florek, m.florek@ue.poznan.pl

## **MARKA I JEJ TOŻSAMOŚĆ JAKO ŹRÓDŁO WARTOŚCI DODANEJ OBSZARU METROPOLITALNEGO**

**Streszczenie:** Źródłem klasycznego modelu wartości dodanych jest marka postrzegana jako zestaw cech funkcjonalnych i emocjonalnych, które są istotne w procesie wyboru oraz kreowania satysfakcji dla odbiorców. Koncepcja wartości dodanych ma także zastosowanie w odniesieniu do marek terytorialnych. Jednostki terytorialne, chcąc tworzyć wartość dodaną dla swoich interesariuszy, powinny przyjąć koncepcję marketingową skoncentrowaną na budowaniu marki. Jednocześnie obszary metropolitalne pod względem pełnionych funkcji i posiadanych atrybutów stają się do siebie podobne. To, co może je wyróżniać i determinować preferencje grup docelowych, to zdolność do kreowania wartości dodanej. W tym kontekście kluczowe i strategiczne znaczenie ma zdefiniowanie tożsamości marki terytorialnej. Należy podkreślić, że w przypadku obszarów metropolitalnych proces tworzenia wartości dodanej wymaga przyjęcia istotnych założeń dotyczących relacji między jednostkami ją tworzącymi, które mogą zapewnić efekt synergii wartości dodanych.

**Słowa kluczowe:** marka terytorialna, obszar metropolitalny.

**Klasyfikacja JEL:** M10, M31, M38.

### **BRAND AND ITS IDENTITY AS A SOURCE OF ADDED VALUE FOR A METROPOLITAN AREA**

**Abstract:** A brand is perceived as a combination of functional and emotional features which are of importance in the selection process and providing user satisfaction

underlies a classic model of added value. The concept has also been applied with reference to place brands. This indicates that if an administrative unit intends to create added value for its stakeholders the authorities should manage the place with the target groups' needs and expectations in mind i.e. adopt a marketing concept targeted at brand building. At the same time metropolitan areas are becoming similar with respect to their functions and attributes. Therefore, it is their ability to create added value that may differentiate them and determine the target groups' preference. In this context a definition of the brand identity of the place is of key and strategic importance. It determines in a significant way the perception of the location and ultimately creates added value. It is worth emphasizing that, in the case of metropolitan areas, the process of creating added value involves the use of important assumptions about the relationships between the units of which the metropolitan areas consist. If done skilfully emphasized the relations may result in a synergy of added value.

**Keywords:** place brand, metropolitan area.

## Wstęp

Możliwości kreowane przez miasta i obszary metropolitalne dla mieszkańców (zatrudnienie, edukacja, zakwaterowanie, transport) i dla biznesu (niskie koszty, zabezpieczenie usług finansowych, wykształcona siła robocza, bliskość rynku zbytu i dostawców) podtrzymują nieustający proces urbanizacji. Trend ten może być niezrównoważony, a między miastami tworzy się konkurencja dotycząca zasobów ludzkich, finansowych i intelektualnych, które mogą im zapewnić „długowieczność”. Miasta konkurują ze sobą, dbają o satysfakcję i zadowolenie mieszkańców i przedsiębiorców, których zaangażowanie i poczucie tożsamości z miejscem jest kluczowym elementem rozwoju. W tych warunkach istotne staje się zaspokajanie potrzeb i preferencji interesariuszy miast poprzez kreowanie i dostarczanie wartości dodanych. Dotyczy to także stosunkowo nowej w polskiej nomenklaturze jednostki terytorialnej, jaką jest obszar metropolitalny, gdzie pożądanym wizerunek marki staje się często jednym z głównych celów rozwoju, któremu są podporządkowane cele funkcjonalne i działania sektorowe.

Celem artykułu jest wskazanie istoty i znaczenia marki oraz jej tożsamości w procesie kreowania wartości dodanej miejsca, które mają zastosowanie także w przypadku obszarów metropolitalnych. Rozważania zilustrowano studium przypadku Metropolii Poznań, wskazując potencjał tej marki w zakresie tworzenia wartości dodanej wynikający z zaproponowanego ujęcia jej tożsamości.

## 1. Istota marki terytorialnej – kontekst metropolitalny

Mimo iż marka terytorialna to stosunkowo nowy termin i koncepcja, wśród badaczy i praktyków panuje generalnie zgoda co do tego, że miejsca mogą być przedmiotem nadawania marki (*branding*) oraz zarządzania nią w podobny sposób jak dobra konsumenckie i usługi [np. Florek 2014; Caldwell i Freire 2004; Killingbeck i Trueman 2002]. Z drugiej strony według Ashwortha i Kavaratzisa [2005] specjaliści od marketingu zbyt łatwo zakładają, że terytoria są po prostu produktami rozszerzonymi. Tymczasem ilość i różnorodność elementów, które je tworzą, są tak duże, że terytoria określa się mianem „mega-produktów” [Markowski 2002]. W koncepcji marketingu terytorialnego produkty jednostek terytorialnych określa się jako zbiory użyteczności oferowane w trybie odpłatnym, częściowo odpłatnym lub nieodpłatnym (na różnych warunkach finansowych, czasowych i prawnych) zainteresowanym grupom klientów [Szromnik 1997, s. 41]. Owa realna „zawartość” produktu terytorialnego jest jedną z determinant możliwości rozwoju marki. Wydawałoby się bowiem, że każde miasto lub region jest marką, skoro ma nazwę, swoje symbole, skojarzenia, wyróżniki. A jednak dopiero świadome budowanie marki i zarządzanie marką jako skutek opracowanej strategii uprawnia do dyskusji o marce terytorialnej i nie jest to tylko efekt zbiegu historii, położenia geograficznego, atrakcji, wydarzeń itp. [Florek i Augustyn 2011]. Marka terytorialna jest koncepcją różnorodną pod względem podmiotowym i przedmiotowym.

Na produkt terytorialny składają się zarówno materialne, namacalne komponenty (takie jak: obiekty handlowe, sportowe; infrastruktura transportowa, hotelowa; usługi komunikacyjne, zdrowotne, kulturowe), jak i niematerialne i nieuchwytne elementy (takie jak: kwalifikacje i obyczaje mieszkańców, kultura, tradycja, sztuka ludowa, język, religia, klimat przedsiębiorczości oraz atmosfera). Do produktu terytorialnego należy także zaliczyć lokalne, charakterystyczne produkty i ich marki (w znaczeniu wytworów lokalnych producentów i usługodawców).

Bardzo duże znaczenie z punktu widzenia budowania marki terytorialnej ma fakt, iż w kształtowanie produktu terytorialnego zaangażowanych jest wiele podmiotów, od władz, poprzez agencje turystyczne po lokalne przedsiębiorstwa, które tworzą swoje „małe produkty terytorialne” [Kozma 2006].

W tym kontekście, przyjmując najbardziej popularne obecnie podejście, czyli ujęcie marki korporacyjnej na gruncie marketingu terytorialnego, a także rozumienie marki jako sieci skojarzeń w umysłach konsumentów [Keller 1993], Braun i Zenker [2010, s. 3] definiują markę miejsca jako „sieć asocjacji w umysłach konsumentów bazujących na wizualnym, werbalnym

i behawioralnym wyrazie miejsca, które jest ucieleśniane przez cele, komunikację, wartości i ogólną kulturę interesariuszy miejsca, a także design miejsca”. Tymczasem według Kavaratzisa [2004] kluczowe dla marki terytorialnej jest ustanowienie relacji pomiędzy marką a interesariuszami, które pozwolą na możliwie bliskie dopasowanie własnych fizycznych i psychologicznych potrzeb konsumenta oraz atrybutów funkcjonalnych i wartości symbolicznych marki. Warunkiem budowania relacji i związków z interesariuszami miejsca jest subiektywnie postrzegana wartość dodana, która wyróżnia miejsce.

I tak Florek [2014, s. 16] definiuje markę jako kombinację korzyści, znaczeń, wartości i symboli, jakie wyróżniają ofertę w stosunku do konkurentów, która jest tworzona dzięki relacjom z konsumentami i społecznym interakcjom. Takie ujęcie jest szczególnie adekwatne dla marek terytorialnych, która ze swej istoty są markami społecznymi – są bowiem współtworzone przez i dla mieszkańców, którzy są jej właścicielami.

Jednocześnie wielu autorów wyraża wątpliwości co do możliwości budowania marek terytorialnych. Dolnicar i Mazanec [1998] uważają, że terytoria niełatwo kwalifikują się do nadawania marek, które w przypadku destynacji są, jak konkluduje Gnoth [2002], zazwyczaj rozmyte. Według Olinsa [2004] branding miejsc jest zawsze złożony, kontrowersyjny i kwestionowany – głównie dlatego, że musi się koncentrować na kreowaniu systemu zarządzania marką skupionego wokół tożsamości konkretnego miejsca [Freire 2005], jest konstruowany na szeregu elementach: historycznym, politycznym, religijnym i kulturowym. Ponadto, ze względu na polityczną naturę procesu zarządzania marką miejsca oraz brak jasnego przywództwa w tym procesie, branding podlega cyklom i wahaniom. Kavaratzis [2008] wskazuje przy tym ryzyko partnerstw rządowych/samorządowych i publiczno-prywatnych, które rozpoczynają proces brandingu bez konsultacji z lokalną społecznością. Miejsca są bowiem konstrukcją społeczną tworzoną z selekcji elementów przestrzennych przez człowieka [Boisen, Terlouw i von Gorp 2011]. W porównaniu z produktami konsumpcyjnymi miejsce jako produkt stanowi zatem pewien otwarty system uwarunkowany historycznie, ciągle zmieniający się i ewoluujący wraz z zachodzącymi w nim relacjami między ludźmi a środowiskiem [Florek i Augustyn 2011].

Jeśli przyjąć, iż marka jest konstrukcją symboliczną, która ma nadawać znaczenie obiektowi, dla którego została powołana i jest rozwijana, to w pierwszej kolejności należy się przyjrzeć przedmiotowi brandingu oraz implikacjom, które może powodować jego charakter. O ile bowiem w przypadku nadawania marek dobrom komercyjnym produkt może być wręcz wtórny w stosunku do korzyści i wartości, które marka ma dostarczać, o tyle w przypadku marketingu

terytorialnego punktem wyjścia do brandingu jest istniejące już miejsce – terytorium ze wszystkimi swoimi cechami, ugruntowanymi w czasie przeszłym i potencjalnie możliwymi do rozwoju w przyszłości. Fakt ten powoduje, że produkt terytorialny jako przedmiot nadawania marki i zarządzania marką jest w dominującej mierze ukształtowany (dziedzictwo otrzymane od poprzednich pokoleń) i w związku z tym wyznacza potencjalne rynki nabywców w kontekście zaspokajanych potrzeb, a pośrednio wyznacza ramy odniesień dotyczące wartości dodanej.

Jednocześnie produkt terytorialny jest „sprzedawany i kupowany” wielokrotnie [Ashworth 2008], a fakt, iż miejsce składa się z nieskończonej liczby komponentów, powoduje, że „konsumowana” jest zazwyczaj jedynie jego część i na podstawie tego doświadczenia w umysłach odbiorców budowany jest wizerunek miejsca. Ma to odpowiednie konsekwencje dla kształtowania marki terytorialnej, która musi brać pod uwagę z jednej strony pewną fragmentaryczność oferty i cech miejsca, a z drugiej konieczność wiązania różnego typu produktów w spójną całość.

Aby osiągnąć pożądany wizerunek jednostki terytorialnej, konieczne jest przyjęcie podejścia strategicznego wobec marki. Strategię marki terytorialnej można zdefiniować jako proces kształtowania i podtrzymywania unikatowej tożsamości jednostki terytorialnej, która wyróżnia ją wśród jednostek konkurencyjnych. Jest procesem wyboru elementów marki w celu identyfikowania i wyróżnienia miejsca, nadania jej wartości dodanej poprzez budowanie pozytywnego wizerunku.

Skuteczność tego procesu niesie ze sobą określone korzyści. Adaptując obszar marki narodowej, Middleton [2011, s. 16] określa znaczenie marki dla jednostek terytorialnych w różnych obszarach: przyciąganie inwestycji zewnętrznych, przyciąganie turystów, wiarygodność i zaufanie dla inwestorów, wzrost wpływów politycznych zarówno krajowych, jak i międzynarodowych, bardziej produktywnie partnerstwo globalne z innymi miastami, prywatnymi i publicznymi instytucjami badawczymi i uniwersytetami oraz organizacjami prywatnymi, efekt „miejsca pochodzenia” produktów i usług, duma lokalna.

Po brandingu narodowym (*nation branding* lub *country branding*) najczęściej spotykanym ujęciem marki terytorialnej jest miasto [Gertner 2011; Hanna i Rowley 2008]. Miastom nadaje się szczególne znaczenie, ponieważ od zawsze były hubami aktywności i zmian. Obecnie funkcje te pełnią przede wszystkim obszary metropolitalne. Taki układ terytorialny ma określone konsekwencje dla możliwości zastosowania koncepcji marki. Każde bowiem miejsce, a w konsekwencji i markę, należy rozpatrywać w szerszym kontekście geograficznym. Rozwój miejsc wynika bowiem z przenikania się procesów

o różnej przestrzennej skali [Hausner 2001, s. 5]. Terytoria nie są bowiem odrębnymi jednostkami, ale częścią hierarchii skalarnej, poprzez którą jednostki różnej skali są selektywnie warstwowane, korespondując najczęściej z poziomem podziału administracyjnego, jednak przede wszystkim nakładają się na siebie, pozostają ze sobą w sprzeczności lub uzupełniają się nawzajem w kontekście nie tylko przestrzennym, ale także w sposobie postrzegania ich przez odbiorców [Boisen, Terlouw i von Gorp 2011].

W kontekście budowania marki terytorialnej wysoki poziom skomplikowania dotyczy szczególnie jednostek złożonych, takich jak województwo, powiat czy aglomeracja/obszar metropolitalny, ponieważ na końcowy ich produkt składają się dodatkowo produkty o węższym zasięgu terytorialnym, np. gminne. W tym sensie obszar metropolitalny jest swoistą mieszanką produktów i wizerunków elementarnych jednostek terytorialnych składających się na większą całość. Powoduje to specyficzne implikacje dla działań marketingowych. Z jednej strony bowiem można mówić o zjawisku terytorialnej synergii, która wynika z komplementarności produktów poszczególnych jednostek, oraz synergii ich wizerunków. Z drugiej strony zmiany w ich obrębie mogą powodować pozytywne i pożądane, ale też negatywne zmiany w innych jednostkach.

Marka terytorialna, szczególnie marka jednostki złożonej, musi być też odpowiednia dla wielu zróżnicowanych grup odbiorców. Jak argumentuje Blichfeldt [2003], powinna być elastyczna i na tyle uniwersalna, by można ją było zastosować w obszarach turystyki, biznesu lub w konkretnych sektorach, musi służyć potrzebom wielu grup i komunikować wiele idei, a jednocześnie nie być wszystkim dla wszystkich. Zachowanie takiej równowagi jest unikatowe i typowe dla brandingu miejsc. W przypadku obszaru metropolitalnego stanowi jednak szczególne wyzwanie, ponieważ na różnorodne grupy interesariuszy nakładają się dodatkowo kwestie przestrzenne. Grupy te mogą oceniać wartość dodaną marki na różnych poziomach istotności. W tym kontekście koniecznym może się okazać odmienne ujęcie bądź zróżnicowana komunikacja wartości wyróżniających markę.

## **2. Koncepcja wartości dodanej marki w kontekście marketingu terytorialnego**

Źródłem klasycznego modelu wartości dodanych jest marka postrzegana jako zestaw cech funkcjonalnych i emocjonalnych, które są istotne w procesie wyboru oraz w procesie kreowania satysfakcji dla odbiorców. Przy czym przy-

muje się, że głównym źródłem wartości dodanych są elementy niematerialne/wirtualne, takie jak: emocje, prestiż, postawy i poglądy, postrzeganie marki jako symbolu przynależności w kontekście korzyści psychologicznych i społecznych. W modelu tym podkreśla się różnicę pomiędzy marką a cechami funkcjonalnymi produktu pozbawionego marki. Dokonując pewnego uproszczenia, można stwierdzić, iż elementy funkcjonalne zależą od samego produktu i jego cech, natomiast elementy niematerialne tworzą tzw. wartości dodane. W kontekście marketingu terytorialnego elementy funkcjonalne dotyczą np. położenia geograficznego, klimatu oraz zasobów naturalnych. Wyróżnienie wartości dodanych stało się podstawą do przeformułowania pojęcia marki. We współczesnym modelu wartości dodanych marka jest definiowana jedynie poprzez wartości dodane, jakie sobą reprezentuje w oderwaniu od produktu. Oznacza to, iż klienci wybierający markę biorą pod uwagę jedynie jej elementy wirtualne odwołujące się do argumentów emocjonalnych. Podejście to, choć jest popularne w Stanach Zjednoczonych, budzi wiele kontrowersji. Odbiorcy dokonujący wyboru marki nie rozróżniają bowiem produktu i wartości dodanych, traktując oba te elementy jako niepodzielną całość [Ambler 1999, s. 337–338]. Krytyka przedstawionego nurtu, traktującego markę jedynie jako wartość dodaną, stworzyła podejście holistyczne. Model holistyczny, nazywany również całościowym, definiuje markę jako kombinację produktu (cech funkcjonalnych) i wartości dodanych. Szkoła ta wychodzi z założenia, iż z punktu widzenia odbiorców produkt jest znacznie łatwiej powiązać z zaletami tworzącymi jego wartość dodaną. A zatem dopiero połączenie tych dwóch elementów można określać mianem marki.

Wartość dodana marki jest definiowana jako zdolność marki do kreowania wartości dla odbiorcy. Postrzegana przez odbiorców wartość dodana sprawia, że spośród wielu możliwości wyboru preferują oni konkretną markę [Kotler i in. 2002]. Prawidłowość ta ma także zastosowanie w odniesieniu do marek terytorialnych. Obszary metropolitalne pod względem pełnionych funkcji i posiadanych atrybutów są do siebie podobne. Jak argumentuje Ooi (2011), miasta zmieniają się w czasie i paradoksalnie, w miarę ich rozwoju, stają się podobne. Można więc założyć, że to, co je wyróżnia i determinuje preferencje grup docelowych, to właśnie zdolność do kreowania wartości dodanej.

O charakterze wartości dodanej decydują trzy podstawowe komponenty: (1) świadomość marki, (2) postrzeganie atrybutów marki, (3) psychologiczne i socjologiczne znaczenie marki dla odbiorców.

Świadomość marki, która jest związana z rozpoznawalnością jej nazwy i znaku, stanowi fundament w procesie kreowania wartości dla grup docelowych. Odpowiedni poziom świadomości marki jest bowiem warunkiem

koniecznym, ale niewystarczającym do rozpoczęcia procesu wyboru marki. Im wyższy bowiem poziom świadomości marki, tym większy potencjał wyjściowy do kreowania wartości dodanej dla odbiorców. Choć nie zawsze wysoki poziom świadomości marki musi się łączyć z pozytywnym jej postrzeganiem. Dlatego w odniesieniu do kreowania wartości istotny jest także sposób postrzegania atrybutów marki. Odnosi się on do skojarzeń, jakie marka wywołuje w świadomości odbiorców. Atrybuty marki najczęściej odzwierciedlają cechy materialne oceniane pod względem funkcji, jakie spełniają, które decydują o wyróżnieniu marki. W kontekście obszarów metropolitalnych cechami tymi mogą być: system komunikacji, ilość terenów zielonych, dostępność terenów inwestycyjnych, dostępność edukacji i kultury itp. Poszczególne cechy mogą być przez odbiorców poddane ocenie jakościowej, która determinuje ogólną postrzeganą jakość marki terytorialnej, pozwalając na wskazanie cech wyróżniających i stanowiących o atrakcyjności miejsca w aspekcie konkurencyjnym. Postrzegana jakość jest definiowana jako zdolność marki do zapewnienia wyższego poziomu satysfakcji w porównaniu z innymi dostępnymi alternatywami wyboru [Monroe i Krishanan 1985, s. 212], przy czym wskazuje się tu wysoki stopień relatywizmu w ocenie marki [Steenkamp 1989, s. 100] i w związku z tym postrzegana jakość tej samej marki może być różna w zależności od grup docelowych [Aaker 1991, s. 85]. Postrzegane atrybuty marki pozwalają w dalszej kolejności na zdefiniowanie jej korzyści funkcjonalnych.

Psychologiczne i socjologiczne znaczenie marki określa jej potencjał w kreowaniu pożądanego tożsamości oraz pożądanego wizerunku odbiorców. W tym kontekście marka nabiera znaczenia emocjonalnego i buduje związki i relacje z odbiorcami. To właśnie wartości emocjonalne stanowią podstawowy komponent wartości dodanej, ponieważ dostępność technologii sprawia, że potencjał uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej jedynie na podstawie cech funkcjonalnych marki jest coraz trudniejszy do uzyskania. Dlatego też podstawą wyróżnienia marki stają się emocje, które marka jest w stanie wygenerować w relacji ze swoimi odbiorcami [de Chernatony i in. 2000]. Owe emocje odnoszą się do trudno mierzalnych i nieuchwytnych elementów, takich jak atmosfera i specyficzny klimat miejsca [Hankinson 2004]. Psychologiczne i socjologiczne znaczenie marki terytorialnej determinuje określenie zbioru korzyści ekspresyjnych, które z jednej strony pozwalają na identyfikację odbiorców z miejscem, z drugiej strony decydują o ich wizerunku kreowanym wśród znajomych, przyjaciół, rodziny. Tym samym miejsca, w których przebywają grupy docelowe (mieszkają, jeżdżą na wakacje, spędzają czas wolny), współtworzą ich wizerunek własny.



Na podstawie postrzeganych atrybutów marki oraz jej psychologicznego i socjologicznego znaczenia tworzą się w świadomości odbiorców zestawy korzyści funkcjonalnych (atomybuty marki) i (lub) emocjonalnych (psychosocjologiczne znaczenie). Zbiory korzyści istotnych dla odbiorców mogą być zróżnicowane w zależności od grupy docelowej. Mogą być także wzajemnie sprzeczne w różnych grupach. Zestawy korzyści mogą być kreowane i modyfikowane poprzez spójne i konsekwentne działania podejmowane w ramach procesu zarządzania marką terytorialną. Podstawą tych działań jest sformułowanie tożsamości marki.

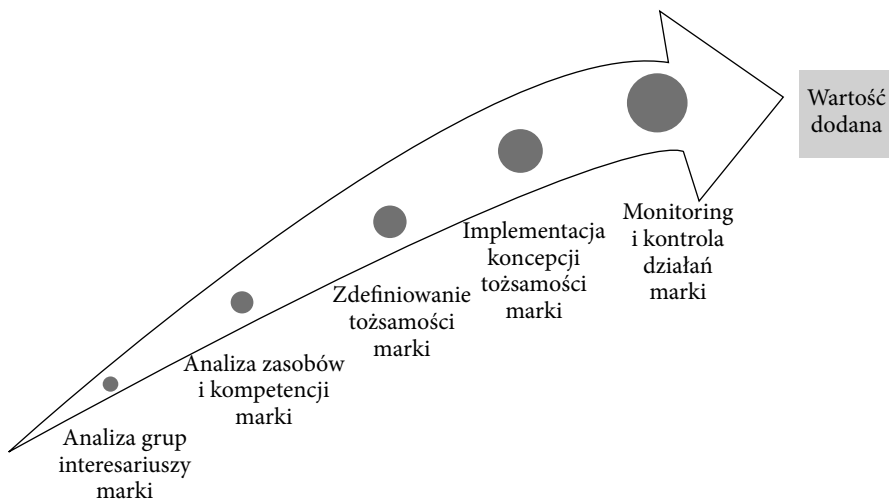
Florek [2014, s. 22] określa tożsamość marki jako zaplanowaną wizję marki, pożądaną sumę charakterystycznych wartości i cech marki, które sprawiają, że marka będzie się wyróżniała wśród marek konkurencyjnych i osiągnię pożądanym przez jej zarządzającego wizerunek. Tożsamość marki to innymi słowy zespół elementów pozytywnie wyróżniających markę, składających się na jej idealny obraz, najbardziej korzystny z punktu widzenia zarządzających marką. Różne modele tożsamości (Bull's Eye, Kod marki [Gad 2001], DNA marki [Chapman i Tulien 2010], pryzmat tożsamości Kapferera [Kapferer 1992]) wskazują wagę odmiennych elementów, jednak można wyróżnić takie, które są ujmowane we wszystkich koncepcjach. Należą do nich: wartości marki, jej osobowość oraz korzyści, jakich marka dostarcza swoim odbiorcom.

Wartości marki determinują dwa istotne obszary strategiczne – reputację marki i jej zdolność do budowania związków i relacji z interesariuszami [Chapman i Tulien 2010]. Wartości determinują jej działania w dłuższej perspektywie i warunkują jej spójność. Wartości często tworzą strukturę zwaną systemem wartości, która jest strukturalizowaną organizacją przekonań dotyczących poświadanych sposobów działań marki na rynku [Rokeach 1973].

Osobowość marki jest definiowana jako zestaw cech ludzkich kojarzonych z marką, pełniących funkcje symboliczne oraz funkcję umożliwiającą odbiorcom marki wyrażenie siebie w relacji z otoczeniem [Keller 1993]. Symboliczne wykorzystanie marki jest możliwe dzięki temu, że odbiorcy interpretują ją w kontekście charakterystycznych i wyróżniających cech osobowości [Rook 1985].

Tożsamość marki pełni funkcję kompleksowego komunikatu wysydanego przez jednostkę zarządzającą do potencjalnych odbiorców. Komunikat ten nie ogranicza się jedynie do promocyjnej aktywności marki, ale jest rozumiany jako wszelkie działania związane z marką i inicjowane przez markę, które mogą być interpretowane przez szeroko rozumiane grupy docelowe. Określa on podstawowe zasady funkcjonowania marki, wyznaczając zakres jej aktywności i pole interakcji z odbiorcami i innymi markami (terytorialnymi i markami funkcjonującymi w ramach terytorium), określając przy tym obszar działania

wszystkich interesariuszy marki. Tożsamość marki determinuje tu strategię działania oraz dobór narzędzi i środków marketingowych przydatnych w jej realizacji. Skutkiem odbioru tak przekazywanej tożsamości jest wizerunek marki [Upshaw 1995; Aaker i Joachimsthaler 2000; Kapferer 1992]. Tym samym tożsamość marki stanowi istotne narzędzie nie tylko projektowania, ale także weryfikacji aktywności jednostki terytorialnej i jednocześnie stanowi kluczowy, strategiczny etap kreowania wartości dodanej marki w pięcioetapowym procesie (rysunek).



### **Etapy kreowania wartości dodanej marki**

Źródło: Na podstawie: [Upshaw 1995; Aaker i Joachimsthaler 2000; Kapferer 1992]

Etap pierwszy obejmuje szczegółową analizę grup interesariuszy marki terytorialnej w kontekście ich potrzeb i oczekiwań w stosunku do miejsca. Efektem tych analiz jest zdefiniowanie i wybór grup docelowych. Ważnym aspektem tego etapu jest identyfikacja wartości, do których wyselekcjonowane grupy docelowe się odwołują zarówno w procesie podejmowania decyzji o wyborze i zakresie funkcjonowania w ramach marki terytorialnej, jak i jej oceny pod kątem poziomu satysfakcji oraz poziomu zaangażowania w markę. Wartości uznawane przez grupy docelowe mogą być bowiem istotnym źródłem wartości dodanych generowanych przez markę miejsca, które są postrzegane przez pryzmat własnych wartości odbiorców.

Etap drugi koncentruje się na analizie zasobów i kompetencji marki terytorialnej w ramach zdefiniowanych grup docelowych. Celem tego działania

jest wskazanie wiarygodnych przesłanek dla potencjalnych źródeł kreowania wartości dodanej. Kluczowe w tym przypadku jest uwzględnienie przewag marek konkurencyjnych, które stanowią ważny punkt odniesienia w postrzeganiu wartości dodanej miejsca.

Kolejny etap zmierza do zdefiniowania tożsamości marki. Tożsamość marki determinuje jej postrzeganie w grupach docelowych i tym samym ma ona kluczowe znaczenie w procesie kreowania jej wartości. Wartość ta jest bowiem subiektywnym postrzeganiem korzyści przez interesariuszy marki. Precyzyjnie określona tożsamość marki uwzględniająca wnioski z przeprowadzonych analiz jest podstawą projektowania działań, które będą się przyczyniać do budowania spójnego, pożądanego wizerunku marki, a jednocześnie w długim okresie do kreowania wartości dodanej miejsca w świadomości grup docelowych.

Sama koncepcja tożsamości marki terytorialnej, choć kluczowa, nie jest warunkiem wystarczającym, aby wartość dodana marki była zauważona i doceniona przez grupy docelowe. Ważnym etapem jest etap wdrożeniowy koncepcji, obejmujący metody, techniki oraz środki urzeczywistniające i uwiarygadniające jej główne założenia. Sam sposób implementacji może stanowić o postrzeganiu marki w świadomości grup docelowych. Dlatego też konsekwentnie prowadzone i spójne działania skoncentrowane na kreatywnym wdrożeniu opracowanej koncepcji tożsamości w długim okresie przyczyniają się do rzeczywistego wzrostu wartości dodanej marki dla jej odbiorców.

Działania związane z marką terytorialną wymagają prowadzenia stałego monitoringu i kontroli pod względem skuteczności w zakresie kreowania pożądanej wartości dodanej. Etap monitorowania i kontroli pozwala na optymalizację planowanych i realizowanych aktywności marki (także w warunkach ograniczonego budżetu marketingowego). Jest to szczególnie istotne w przypadku marek terytorialnych, które są rozpatrywane w odniesieniu do wielu grup docelowych jednocześnie. Skutkuje to różnorodnością i intensywnością podejmowanych działań. Ich monitorowanie i kontrola pozwala w przyszłości na weryfikację aktywności pod kątem ich znaczenia w kontekście kreowania wartości dodanej.

### **3. Proces budowania tożsamości marki obszaru metropolitalnego na przykładzie Metropolii Poznań**

Podstawowym wyzwaniem, które wiąże się z budowaniem marki i tożsamości marki obszaru metropolitalnego, jest w warunkach polskich spójne powiązanie istniejących już marek jednostek terytorialnych, które składają się na obszar metropolitalny. Tworzenie się obszaru metropolitalnego wiąże się bowiem za-

zwyczaj z rozszerzaniem (często stopniowym) zasięgu terytorialnego poprzez włączanie do obszaru metropolitalnego kolejnych jednostek terytorialnych. Taka sytuacja ma także miejsce w przypadku budowania poznańskiego obszaru metropolitalnego i jego marki.

Aglomeracja Poznańska (w ówczesnej nazwie) została utworzona 15 maja 2007 r. W skład aglomeracji weszły wówczas: Miasto Poznań, Powiat Poznański oraz 17 ościennych gmin. W 2008 r. do Aglomeracji dołączyły kolejne trzy gminy spoza powiatu poznańskiego. Z kolei 18 lutego 2011 r. odbyło się zebranie założycielskie Stowarzyszenia Metropolia Poznań<sup>1</sup>, a 15 czerwca 2011 r. w jego poczet przyjęto kolejną gminę. Obecny skład Rady Metropolii, która stanowi forum współpracy władz gmin, to: miasto Poznań, powiat poznański, 16 gmin powiatu poznańskiego, 4 gminy spoza powiatu poznańskiego ([www.aglomeracja.poznan.pl](http://www.aglomeracja.poznan.pl)).

Jednym z wyzwań dla powstałego obszaru metropolitalnego jest zbudowanie marki, która byłaby wyróżniająca, dostarczałaby wartości dodanej, a jednocześnie nie niwelowałaby dotychczasowych aktywności marketingowych jednostek go tworzących.

W tym celu przeprowadzono analizę i diagnozę stanu wyjściowego, tj. zasobów i kompetencji jednostek tworzących obszar metropolitalny w kontekście marketingowym oraz sytuacji w otoczeniu zewnętrznym [więcej w: Florek i Janiszewska 2010]. Na tej podstawie określono także determinanty wpływające na strategiczne decyzje w obszarze kształtowania marki i jej wartości dodanej dla interesariuszy.

Opracowanie tożsamości marki wymaga przyjęcia kluczowych założeń dotyczących wspólnych obszarów tożsamości pomiędzy marką Miasta Poznań a marką Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego i charakteru relacji pomiędzy nimi.

W celu budowy silnego i konkurencyjnego organizmu terytorialnego, zdolnego do kreowania wartości dodanej, koncepcja marki obszaru metropolitalnego w analizowanym przypadku powinna być związana z założeniami strategii marki ośrodka centralnego – miasta Poznania. Takie oparcie

<sup>1</sup> Przyjęta nazwa wynikała z zaleceń związanych z budową marki [szerzej w: Florek i Janiszewska 2010]. Analizując rozwiązania europejskie w tym zakresie, punktem wyjścia były następujące nazwy marki: Aglomeracja Poznańska, Metropolia Poznańska, Poznański Obszar Metropolitalny, Aglomeracja Poznań, Metropolia Poznań, Wielki Poznań. Ze względu na rekomendacje silnego zbliżenia marki aglomeracji i miasta w kierunku metropolii oraz ze względu na stosowanie nazwy marki w kontekście międzynarodowym (gdzie do opisu podobnych organizmów terytorialnych stosuje się pojęcie metropolii a nie aglomeracji), ostatecznie przyjęto nazwę marki Metropolia Poznań, a następnie zastosowano ją m.in. do zmiany nazwy stowarzyszenia i rady.

podyktowane jest faktem aktualnych zależności między miastem Poznań a otaczającymi gminami. Jednym z celów strategicznych zapisanych Strategii rozwoju miasta Poznania do roku 2030<sup>2</sup> jest bowiem „Cel IV: Utworzenie Metropolii Poznań”<sup>3</sup>. Ponadto miasto Poznań posiada znacznie silniejszy i bardziej wyrazisty wizerunek niż obszar metropolitalny, który jest nową, oddolnie budowaną formą terytorialną bez wypracowanych skojarzeń i korzyści.

Podstawowym założeniem przy definiowaniu tożsamości marki Metropolii Poznań jest określenie siły wzajemnych relacji pomiędzy marką miasta a obszarem metropolitalnym. Analiza przykładów europejskich pokazała, iż spektrum tych zależności może być bardzo różne. Od ścisłych, w zasadzie tożsamych relacji po pełną niezależność jednostek. W przypadku Metropolii Poznań zdecydowano, iż wzajemne relacje pomiędzy marką miasta a obszarem metropolitalnym powinny być silne i ścisłe, bazujące na obopólnych korzyściach, z zachowaniem minimum odrębności. Równoczesne wprowadzanie odrębnej strategii marki obszaru metropolitalnego mogłoby bowiem wprowadzić chaos percepcyjny w świadomości odbiorców. Powyższe zalecenia zadecydowały m.in. o nadaniu obszarowi metropolitalnemu nazwy Metropolia Poznań. Tym samym przyjęto, iż marka Metropolii Poznań powinna czerpać z wartości i osobowości marki Miasta Poznań, ale jej siła polega na jedności i współpracy całego obszaru metropolitalnego.

Przyjęte założenie pozwoliło na autorskie zdefiniowanie tożsamości marki dla Metropolii Poznań<sup>4</sup>, będące konsekwencją realizacji etapów kreowania wartości dodanej miejsca. Poszukując pól synergii w zakresie tożsamości marki obydwu organizmów, należy zatem przeanalizować wartości i cechy marki Miasta Poznania, które określają jej tożsamość, i wyselekcjonować te, które są szczególnie pożądane z punktu widzenia budowy marki metropolitalnej.

Tożsamość marki Miasta Poznania została określona w dokumencie „Strategia promocji marki Poznań” jako: „Poznań to miasto, które wie jak wykorzystać potencjał Wschodu w zachodnim stylu”. W działaniach promocyjnych wykorzystywane są dwie narracje oraz różne w tych obszarach cele komunikacyjne<sup>5</sup>:

<sup>2</sup> Dokument przyjęty Uchwałą nr LXXII/990/V/2010 Rady Miasta Poznania z dnia 11.05.2010 r.

<sup>3</sup> Wyciąg z celów strategicznych dostępny na: <http://www.poznan.pl/mim/main/cele-strategiczne,p,14886,15543,16455.html>.

<sup>4</sup> Kolejne rozważania są propozycjami własnymi autorek, dotychczas w Radzie Metropolii Poznań nie podjęto kompleksowych działań mających na celu zdefiniowanie tożsamości marki.

<sup>5</sup> Opracowano na podstawie dokumentu „Strategia promocji marki Poznań”.

1. Narracja i hasło pozycjonujące do stosowania w Polsce: „Poznań. Miasto know-how”:

„Poznań jest najważniejszym po Warszawie polskim miastem. To tu dzięki połączeniu poznańskiej przedsiębiorczości i kompetencji tętni nowoczesna gospodarka. Potencjał prężnie rozwijających się firm dopinguje 1000-letnia tradycja skuteczności. To właśnie tu kiełkuje i kwitnie mała i średnia przedsiębiorczość oraz lokuje się wielki biznes. Poznań nie tylko wie, jak dobrze sobie radzić w globalnej gospodarce, ale także, jak najlepiej korzystać z życia na światowym poziomie”.

W ten sposób Poznań chce zdobyć i utrzymać opinię najsilniejszego w Polsce ośrodka nowoczesnej gospodarki, akcentuje sektory gospodarki opartej na wiedzy, łączy w sobie kompetencję wraz ze skutecznością, choć nie odwołuje się bezpośrednio do „zachodniości”, ma jednak światowy wydźwięk, precyzuje, dlaczego nie każde zachodnie miasto może tak o sobie powiedzieć.

2. Narracja i hasło pozycjonujące do stosowania za granicą – „Poznań. Eastern energy, Western style”:

„Poznań to miejsce, gdzie spotyka się potencjał krajów Nowej Europy z kulturą cywilizacyjną Zachodu. Poznań leży w najbardziej rozwiniętej części Polski i jest miastem, z którego rzeczywiście jest bliżej do Berlina niż do Warszawy. Poznań to miasto dynamiczne, nowoczesne, czyste, a jednocześnie, jako pierwsza stolica Polski, także bogate kulturowo. Na kompetencjach Poznaniaków zawsze można polegać. Są wykształceni, znają języki, są otwarci i „na czasie”.

Poszczególne elementy tożsamości marki Poznań mają swe źródło i zarazem rozwinięcie w konkretnych wartościach i cechach:

- „wie jak” oznacza: skuteczność, kompetencje i umiejętności, doświadczenie i tradycja, powodzenie i sukces;
- „potencjał wschodu” to: potencjał i rozwój, szanse, pomysłowość, dynamika, żywiołowość;
- „zachodni styl” odzwierciedla: standardy biznesowe, standardy cywilizacyjne, kultura i jakość życia, estetyka i *design*.

Do zbudowania tożsamości marki Metropolii Poznań wykorzystano koncepcję „Bull’s Eye”, która kompleksowo ujmuje niezbędne elementy. Przy wyborze koncepcji uwzględniono złożony charakter marki terytorialnej zarówno w obszarze wielości grup docelowych, poziomu konkurencji, jak i cech produktu terytorialnego.

Koncepcja „Bull’s Eye” definiuje sześć kluczowych elementów konstytuujących tożsamość marki. Należą do nich:

- wartości, jakie reprezentuje marka – definiujące ważne dla marki obszary odwołań;
- osobowość marki – opisująca markę w kontekście pozycjonowania psychologicznego;
- propozycja marki – ogólne sformułowanie oferty marki dla grupy docelowej;
- korzyści funkcjonalne i emocjonalne;
- uzasadnienie – jako podstawa wiarygodności korzyści;
- esencja/rdzeń marki – najważniejsze, skrótowe ujęcie wyróżnika marki, które powinno stać się podstawą pozycjonowania.

Po uwzględnieniu wyników analiz początkowych w tym procesie szczególnie pożądane będą takie wartości marki Poznań, jak: jakość, kompetencje, umiejętności, doświadczenie, powodzenie i sukces. Po modyfikacji do podstawowych wartości metropolii zaliczono: jakość, kompetencje połączone z wysokimi kwalifikacjami, umiejętności (w kontekście metropolitalnym, szczególnie w zakresie współpracy pomiędzy jednostkami terytorialnymi), doświadczenie, powodzenie i sukces, nowoczesność i orientacja na przyszłość, równowaga życiowa pomiędzy pracą, rodziną a czasem wolnym (jako wartość charakterystyczna dla rozwoju obszaru metropolitalnego). Wymienione wartości winny być wyznacznikiem kierunków rozwoju dla Metropolii Poznań, a podejmowane działania – z nimi zgodne. Spełnienie tego warunku powinno w długim okresie skutkować wzrostem wartości dodanej marki.

Podobnie w przypadku definiowania osobowości marki dla Metropolii Poznań czerpano z tożsamości marki Miasta Poznania. Wykorzystano takie cechy, jak kompetencja i gospodarność. Rozwinięto pomysłowość w kierunku kreatywności, a żywiołowość w kierunku aktywności. Dodano takie cechy, jak solidność i zorganizowanie, które w ramach obszaru metropolitalnego mogą być podstawą korzyści, jakie oferuje marka.

Na etapie wstępnych prac nad tożsamością marki korzyści, jakie oferuje marka, zostały określone bardzo ogólnie, zatem na kolejnych etapach wymagają bardziej szczegółowego ujęcia. Dla mieszkańców podstawową korzyścią funkcjonalną metropolii są większe możliwości pracy, edukacji, rozrywki i rekreacji. W sferze emocjonalnej jest to potencjał umożliwiający indywidualny rozwój oraz tworzący poczucie tożsamości z miejscem. Korzyścią dla inwestorów są większe możliwości rozwoju biznesu, na wyższym poziomie. Turystom zaś oferuje się bezpieczeństwo oraz wysoką jakość obsługi na podstawie przemysłanych i kompleksowych produktów turystycznych. Uzasadnieniem oferowanych korzyści jest różnorodność i rozwój Metropolii Poznań w wielu kierunkach i dziedzinach (turystyka i rekreacja, silne i prężne firmy

polskie i zagraniczne, szkoły wyższe, tereny pod budownictwo mieszkaniowe, wydarzenia kulturalne i sportowe) oraz efekt synergii wynikający ze wspólnych działań jednostek obszaru metropolitalnego dający siłę, dynamikę, potencjał rozwoju, więcej możliwości dla wszystkich grup docelowych.

Analizy poszczególnych elementów tożsamości marki pozwoliły na sformułowanie esencji marki dla Metropolii Poznań jako „kompetencja i umiejętności w spójnym rozwoju”. Uzasadnienie tak przyjętej esencji brzmi: „Dzięki solidności, europejskiej jakości, doświadczeniu, kompetencjom i kreatywności marka Metropolii Poznań umiejętnie łączy potencjał dużego miasta i gmin w skutecznym i spójnym rozwoju w kierunku nowoczesnej metropolii. Metropolitalność przyczynia się do podniesienia poziomu jakości życia wszystkich mieszkańców i możliwości kreowania silnego wizerunku nowoczesnego i dynamicznie rozwijającego się obszaru sukcesu”.

Zdefiniowane powyżej elementy tożsamości marki Metropolii Poznań są jedynie wstępną koncepcją, która wymaga zweryfikowania na poziomie konsultacji z jednostką zarządzającą, konsultacji społecznych z interesariuszami oraz dedykowanych badań marketingowych. Przyjęcie koncepcji tożsamości marki jest koniecznym etapem kreowania wartości dodanej, która daje podstawy do zbudowania silnej marki metropolitalnej.

## Podsumowanie

Kreowanie wartości dodanej miejsca jest procesem wieloetapowym i długotrwałym. W przypadku obszarów metropolitalnych wymaga przyjęcia istotnych założeń dotyczących relacji między jednostkami ją tworzącymi. Właściwie określone relacje mogą tworzyć efekt synergii wartości dodanych. Siła marki terytorialnej oraz przyjęcie perspektywy jej interesariuszy wzmacnia pozycję konkurencyjną miejsca i stwarza potencjał do kreowania jego wartości dodanej w świadomości odbiorców. Warunkiem sukcesu strategii marki jest wewnętrzna akceptacja i poparcie tych, którzy reprezentują obszar metropolitalny: mieszkańców, władz, liderów opinii itp.

Tworząc ramy koncepcyjne strategii marki, tożsamość jest przydatnym narzędziem weryfikującym i kontrolnym, a jednocześnie może stanowić inspirację i motywację do podejmowania działań angażujących interesariuszy marki w twórcze jej współtworzenie. Tym samym zarówno markę, jak i jej tożsamość można uznać za istotne źródła kreowania wartości dodanej marki terytorialnej.



## Bibliografia

- Aaker, D., 1991, *Managing Brand Equity*, The Free Press – Maxwell Macmillan International, New York.
- Aaker, D.A., Joachimsthaler, E., 2000, *Brand Leadership*, The Free Press, New York.
- Ambler, T., 1999, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Ashworth, G.J., 2008, *Can We, Do We, Should We, Brand Places?\** [Or Are We Doing What We Think and Say We Are Doing?], *Marketing Cities: Place Branding in Perspective*, 4–6 December, Berlin, [http://www.inpolis.de/inpolis-projektdetail\\_1\\_en.html](http://www.inpolis.de/inpolis-projektdetail_1_en.html) [dostęp: 12.08.2013].
- Ashworth, G.J., Kavaratzis, M., 2005, *City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick?*, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, vol. 96, no. 5, s. 506–514.
- Blichfeldt, B.S., 2003, *Unmanageable Tourism Destination Brands*, IME Working Paper, no. 47, University of Southern Denmark, Esbjerg.
- Boisen, M., Terlouw, K., van Gorp, B., 2011, *The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities*, *Journal of Place Management and Development*, vol. 4, no. 2, s. 135–147.
- Braun, E., Zenker, S., 2010, *Branding a City – A Conceptual Approach for Place Branding and Place Brand Management*, 39th European Marketing Academy Conference, Copenhagen, Denmark.
- Caldwell, N., Freire, J.R., 2004, *The Difference between Branding a Country, a Region and a City: Applying the Brand Box Model*, *Journal of Brand Management*, vol. 12, no. 1, s. 50–61.
- Chapman, C., Tulien, S., 2010, *Brand DNA*, iUniverse, Bloomington.
- de Chernatony, L., Harris, F., Dall’Olmo Riley, F., 2000, *Added Value: Its Nature, Roles and Sustainability*, *European Journal of Marketing*, vol. 34, iss: 1/2, s. 39–56.
- Dolnicar, S., Mazanec, J.A., 1998, *Destination Marketing: Reinventing the Wheel or Conceptual Progress*, w: Keller, P. (ed.), *Destination Marketing – Reports of the 48th AIEST Congress*, Marakech, s. 55–87.
- Florek, M., 2014, *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta – źródła i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Florek, M., Augustyn, A., 2011, *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury*, Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejs, Warszawa.
- Florek, M., Janiszewska, K., 2010, *Marketing aglomeracji poznańskiej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Freire, J., 2005, *Geo-branding, Are We Talking Nonsense? A Theoretical Reflection on Brands Applied to Places*, *Place Branding*, vol. 1, no. 4, s. 347–362.
- Gad, T., 2001, *4-D Branding*, Prentice Hall, London.

- Gertner, D., 2011, *Unfolding and Configuring Two Decades of Research and Publications on Place Marketing and Place Branding*, Place Branding and Public Diplomacy, vol. 7, no. 2, s. 91–106.
- Gnoth, J., 2002, *Leveraging Export Brands through a Tourism Destination Brand*, Journal of Brand Management, vol. 9, s. 262–280.
- Hankinson, G., 2004, *Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands*, Journal of Vacation Marketing, vol. 10, no. 2, s. 109–121.
- Hanna, S., Rowley, J., 2008, *An Analysis of Terminology Use in Place Branding*, Place Branding and Public Diplomacy, vol. 4, no. 1, s. 61–75.
- Hausner, J., 2001, *Modele polityki regionalnej w Polsce*, materiały konferencyjne, VII Kongres Ekonomistów Polskich, Sesja V Problemy Rozwoju Regionalnego, Warszawa, styczeń, s. 5–24.
- Kapferer, J.N., 1992, *Strategic Brand Management*, The Free Press, New York.
- Kavaratzis, M., 2004, *From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands*, Place Branding and Public Diplomacy, vol. 1, no. 1, s. 58–73.
- Kavaratzis, M., 2008, *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*, PhD Thesis, University of Groningen, The Netherlands.
- Keller, K.L., 1993, *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-based Brand Equity*, Journal of Marketing, vol. 57, no. 1, s. 1–22.
- Killingbeck, A.J., Trueman, M.M., 2002, *Redrawing the Perceptual Map of a City*, Working Paper, no. 8, Bradford University School of Management, Bradford.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., 2002, *Marketing*, PWE, Warszawa.
- Kozma, G., 2006, *Place Marketing*, Debrecen.
- Markowski, T., 2002, *Marketing miasta*, w: Markowski, T. (red.), *Marketing terytorialny*, PAN.
- Middleton, A.C., 2011, *City Branding and Inward Investment*, w: Dinnie, K. (red.), *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Monroe, K.B., Krishnan, R., 1985, *The Effect of Price on Subjective Product Evaluations*, w: Jacoby, J., Olson, J.C. (eds.), *Perceived Quality*, Lexington Books, Lexington.
- Olins, W., 2004, *On Brand*, Thames & Hudson, London.
- Ooi, C.S., 2011, *Paradoxes of City Branding and Societal Changes*, w: Dinnie, K. (ed.), *City Branding: Theory and Cases*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Rokeach, M., 1973, *The Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
- Rook, D.W., 1985, *The Ritual Dimension of Consumer Behavior*, Journal of Consumer Research, vol. 12, s. 251–264.
- Steenkamp, E.M., 1989, *Product Quality: An Investigation into the Concept and How It Is Perceived by Consumer*, Van Gorcum, Assen/Maastricht.
- Szromnik, A., 1997, *Marketing terytorialny – geneza, rynki docelowe i pomioty oddziaływania*, w: Domański, T. (red.), *Marketing terytorialny – strategiczne wyzwania dla miast i regionów*, Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Upshaw, L.B., 1995, *Building Brand Identity: A Strategy for Success in a Hostile Marketplace*, J. Wiley, New York.
- www.aglomeracja.poznan.pl [dostęp: 1.12.2013].