

ZARZĄDZANIE MARKĄ MIEJSKICH OBSZARÓW FUNKCJONALNYCH

Anna Matwiejczyk

Politechnika Białostocka

Anna Matwiejczyk

ZARZĄDZANIE MARKĄ MIEJSKICH OBSZARÓW FUNKCJONALNYCH

Politechnika Białostocka
OFICYNA WYDAWNICZA POLITECHNIKI BIAŁOSTOCKIEJ
BIAŁYSTOK 2026

Recenzenci:
prof. dr hab. Agnieszka Niezgoda
dr hab. Marcin Gębarowski, prof. UEK

Redaktor naukowy dyscypliny nauki o zarządzaniu i jakości:
dr hab. Ewa Glińska, prof. PB

Redakcja i korekta językowa:
Katarzyna Duniewska

Skład, grafika:
Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej

Okładka:
Marcin Dominów

Zdjęcie na okładce:
yeyalpha, https://pixabay.com/photos/city-night-birds-eye-view-5644601

© Copyright by Politechnika Białostocka, Białystok 2026

ISBN 978-83-68673-53-1 (eBook)
DOI: 10.65731/978-83-68673-53-1

Publikacja jest udostępniona na licencji
Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 4.0
(CC BY-NC-ND 4.0).
Pełną treść licencji udostępniono na stronie
creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.pl.
Publikacja jest dostępna w internecie na stronie Oficyny Wydawniczej PB.

Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej
ul. Wiejska 45B, 15-351 Białystok
e-mail: oficyna.wydawnicza@pb.edu.pl
www.pb.edu.pl

Spis treści

Wykaz Skrótów 5
Wstęp 6
1. Zarządzanie marką miejsca – aspekty teoretyczne 13
   1.1. Pojęcia, cele i założenia marki 13
   1.2. Branding miejsc a tworzenie marek terytorialnych 26
   1.3. Przegląd modeli zarządzania marką miejsca 37
2. Specyfika miejskich obszarów funkcjonalnych 45
   2.1. Pojęcie, funkcje i typologia miejskich obszarów funkcjonalnych 45
   2.2. Istota funkcjonowania miejskich obszarów funkcjonalnych 55
   2.3. Miejskie obszary funkcjonalne a zarządzanie marką miejsca 65
3. Działania miejskich obszarów funkcjonalnych w zakresie zarządzania marką – wyniki badań jakościowych 73
   3.1. Metodyka badań jakościowych 73
   3.2. Charakterystyka miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w świetle analizy dokumentów strategicznych 81
   3.3. Postawy przedstawicieli miejskich obszarów funkcjonalnych wobec zarządzania marką miejsca – wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych 88
   3.4. Bariery i czynniki wspierające zarządzanie marką miejskiego obszaru funkcjonalnego – wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych 100
4. Koncepcyjny model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego ... 110
   4.1. Metodyka opracowania modelu 110
   4.2. Adaptacja modeli zarządzania marką miejsca do specyfiki miejskiego obszaru funkcjonalnego 113
   4.3. Włączenie perspektywy przedstawicieli miejskich obszarów funkcjonalnych do opracowania modelu 118
   4.4. Wizualizacja koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego 124
5. Ocena modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego 129
   5.1. Metodyka oceny modelu metodą delficką 129
   5.2. Elementy strukturalne modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego w opinii ekspertów brandingu terytorialnego 150

5.3. Model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego 159
Podsumowanie 167
Bibliografia 172
Spis tabel 204
Spis rysunków 206
Streszczenie 208
Abstract 210

Wykaz skrótów

AMA	–	American Marketing Association
GZM	–	Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia
IRMiR	–	Instytut Rozwoju Miast i Regionów
KPZK 2030	–	Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030
MOF	–	miejski obszar funkcjonalny
OECD	–	Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju
SRP	–	strategia rozwoju ponadlokalnego
UNESCO	–	Organizacja Narodów Zjednoczonych do spraw Edukacji, Nauki i Kultury
ZIT	–	Zintegrowane Inwestycje Terytorialne

Wstęp

W warunkach rosnącej konkurencji rynkowej granice pojęcia produktu ulegają zatarciu, co wpływa na sposób kształtowania się obecnych realiów marketingowych. Wraz z ewolucją koncepcji marketingu coraz większy nacisk zaczyna się kłaść na kwestie tożsamości i odrębności, a branding staje się nie tylko fundamentem sukcesu organizacyjnego, lecz także narzędziem budowania zaufania, wspierania rozwoju gospodarczego oraz wzmacniania lojalności wobec marki (Muchenje i in., 2023). Możliwości te są coraz częściej dostrzegane i wykorzystywane również w kontekście brandingu miejsc.

Współczesne jednostki terytorialne konkurują o te same zasoby, które w procesie budowania marki odgrywają istotną rolę w kształtowaniu wizerunku danego obszaru (Acharya i Rahman, 2016). Opracowanie spójnego zestawu pożądanych skojarzeń oraz komunikowanie go wybranym grupom docelowym (turystom, inwestorom i mieszkańcom) może stać się unikalnym wyróżnikiem określonego terytorium. Jest to wyjątkowo istotne w czasach, w których mobilność zawodowa i podróżowanie stały się powszechną praktyką. Kluczowa staje się zatem umiejętność identyfikacji walorów funkcjonalnych i emocjonalnych danego miejsca (Niezgoda, 2017; Nogué i de San Eugienio-Vela, 2018). Z tego względu za podstawę brandingu terytorialnego należy uznać zdefiniowanie i wyrażenie jego wyjątkowości wobec lokalnej społeczności oraz odbiorców zewnętrznych.

Marki miejsc są zwykle tworzone wspólnie przez podmioty publiczne i prywatne w celu promowania ich tożsamości (de Almeida i Cardoso, 2022). W związku z tym współtworzenie wartości (ang. *value co-creation*) jest coraz częściej wymieniane przez badaczy jako kluczowy czynnik rozwoju brandingu miejsca, w ramach którego interesariusze aktywnie uczestniczą w kształtowaniu i komunikowaniu jego marki (Hongsuchon i in., 2023). Ich zaangażowanie wzmacnia jednocześnie kapitał marki (ang. *brand equity*) oraz poziom satysfakcji stron partycypujących w jej budowaniu (Hanna i Rowley, 2011).

Zaangażowanie interesariuszy w proces brandingu różni się w zależności od kategorii miejsca, do którego się odnosi. W miastach opiera się ono na scentralizowanych strukturach i współpracy szerokiego grona podmiotów dysponujących znacznym potencjałem instytucjonalnym i finansowym, podczas gdy w mniejszych miejscowościach kluczową rolę odgrywają oddolne inicjatywy oraz współdziałanie samorządów, lokalnych organizacji i przedsiębiorstw (Richards i Duif, 2019, s. 141–146; Jafarli i Canavari, 2025). Odmienna jest także treść narracji marki. Miasta akcentują

nowoczesność, globalne powiązania i różnorodność kulturową, obszary wiejskie natomiast podkreślają wspólnotową tożsamość, lokalną kulturę, tradycje i krajobraz (Fernandez de Osso Fuentes i in., 2024).

Rozwój teorii brandingu miejsc znajduje odzwierciedlenie w rosnącej liczbie publikacji naukowych, co potwierdza aktualność problematyki podjętej w pracy. Badacze wskazują przy tym na potrzebę pogłębionych badań nad angażowaniem lokalnych społeczności w proces budowania marki oraz nad tworzeniem marek obejmujących gminy, co dotychczas było w mniejszym stopniu eksponowane w opracowaniach (Golestaneh i in., 2022; Jain i in., 2022; Fernandez de Osso Fuentes i in., 2024; Jafarli i Canavari, 2025).

Jednocześnie w literaturze podkreślany jest brak spójnej terminologii związanej z zarządzaniem marką miejsca. Pojęcia takie, jak marketing, promocja, branding czy marka, bywają różnie rozumiane w zależności od celów badawczych przyjętych przez autorów (Anholt, 2010a; Avis i Henderson, 2022; Eshuis i Ripoll González, 2025). Pomimo tych rozbieżności badacze zgodnie podkreślają, że aby osiągnąć sukces w budowaniu marki miejsca w wysoce konkurencyjnym środowisku, konieczne jest opanowanie umiejętności tworzenia i wdrażania strategii marketingowych odpowiadających oczekiwaniom odbiorców (Hoque i in., 2021). Wyzwanie stanowi takie zidentyfikowanie wyróżników marki miejsca, aby w sposób unikatowy oddawały one charakter danego obszaru, a zarazem neutralizowały ewentualne negatywne skojarzenia z nim związane (Potapovs, 2024). W dobie postępujących procesów globalizacyjnych, wpływających na postrzeganie świata jako wielkiego rynku, staje się to coraz bardziej złożonym zagadnieniem (Lutek i Gołoś, 2010; Samiee, 2019).

Globalizacja oraz migracje ludności wpłynęły także na zmianę układu przestrzennego miast (Edwarczyk, 2015). W wyniku reform decentralizacyjnych w Polsce odpowiedzialność za zarządzanie przestrzenią miejską została przesunięta z poziomu centralnego na samorządy lokalne (Węcławowicz, 2017). W miejsce podejścia administracyjnego pojawiła się koncepcja zintegrowanego rozwoju terytorialnego inspirowana europejskimi ideami policentryczności (Heffner i Gibas, 2014; Ładysz, 2021). Współczesne wyzwania urbanistyczne, takie jak suburbanizacja, potrzeba zapewnienia wysokiej jakości życia czy konieczność dostosowania transportu miejskiego do rosnącego natężenia dojazdów do pracy, wpłynęły na rozwój aglomeracji oraz zainicjowały tworzenie miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF) (Lityński i Hołuj, 2020).

Pod względem definicyjnym MOF-y stanowią zespół ciągłych przestrzennie jednostek terytorialnych koncentrujących się na powiązaniach funkcjonalnych między ośrodkiem stanowiącym rdzeń MOF-u a jego otoczeniem (*Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju* 2030, 2012). W warunkach intensywnej urbanizacji granice administracyjne często nie odzwierciedlają rzeczywistych zasięgów oddziaływania miejskiego, co wymaga zastosowania bardziej złożonych modeli analiz przestrzennych. MOF-y integrują różnorodne aspekty, między innymi dojazdy do pracy, przepływy towarów i usług, a także interakcje społeczne i ekonomiczne, tworząc kompleksowy obraz funkcjonowania miast i ich otoczenia. Z tego względu takie układy osadnicze zyskują na znaczeniu w kontekście polityki miejskiej i regionalnej, gdzie

kluczowym celem jest zrównoważony rozwój obszarów metropolitalnych. Podejście funkcjonalne pozwala lepiej rozumieć i zarządzać procesami urbanizacyjnymi, sprzyjając optymalizacji infrastruktury, koordynacji działań rozwojowych oraz efektywnemu wykorzystaniu zasobów. Ujęcie to umożliwia także identyfikację potencjałów i wyzwań poszczególnych części metropolii, co jest niezbędne dla tworzenia spójnych strategii rozwoju (Obrębalski, 2020).

MOF-y stanowią układy współpracy międzygminnej oparte na integracji jednostek powiązanych funkcjonalnie i przestrzennie, co sprzyja bardziej efektywnemu planowaniu i realizacji wspólnych celów rozwojowych. Nie mają one jednak statusu odrębnych jednostek administracyjnych, a ich organizacja opiera się na wielopoziomowej współpracy samorządów lokalnych, instytucji centralnych oraz partnerów społeczno-gospodarczych (Kuźnik, 2015). Skuteczne zarządzanie MOF-ami wymaga integracji trzech wymiarów: terytorialnego, społecznego i gospodarczego, której nie są w stanie zapewnić ani pojedyncze gminy o zbyt wąskim zasięgu działania, ani struktury regionalne operujące na zbyt ogólnym poziomie (Pirlone i in., 2017; Andersen i Damurski, 2022).

W Polsce ważną rolę w tym zakresie odgrywają instrumenty unijne, zwłaszcza zintegrowane inwestycje terytorialne (ZIT), które wspierają rozwój MOF-ów poprzez koordynację działań w różnych sektorach (Kaczmarek, 2017b). Strategie ZIT umożliwiają bardziej efektywne zarządzanie zasobami i lepszą integrację polityki miejskiej z regionalną (Kuźnik, 2015). W tym ujęciu zarządzanie marką miejsca staje się elementem strategii rozwojowych MOF-ów, pozwalając budować pozytywny wizerunek i przyciągać inwestorów, turystów oraz nowych mieszkańców (Golestaneh i in., 2022).

Dotychczasowe publikacje dotyczące MOF-ów koncentrują się głównie na ich delimitacji (Ładysz, 2021; Churski i in., 2023) lub aspektach zrównoważonego rozwoju (Schiavina i in., 2022; Busłowska, 2024). Chociaż analizy obejmują różne typy jednostek, szczególne miejsce zajmują badania obszarów funkcjonalnych dużych miast (Liu i in., 2020), zwłaszcza ośrodków wojewódzkich (Noworól, 2019; Busłowska, 2024), ze względu na ich znaczenie gospodarcze i demograficzne. Pomimo rosnącego znaczenia MOF-ów w polityce terytorialnej, wciąż brakuje opracowań uwzględniających ich specyfikę jako potencjalnych platform współpracy międzygminnej i integracji mniejszych jednostek w spójną narrację marki całego obszaru funkcjonalnego (Viglia i in., 2023). Te uwarunkowania czynią zagadnienie zarządzania marką MOF-ów niezwykle ważnym i wartym pogłębionej analizy.

Powyższe rozważania uzasadniają wybór tematu niniejszej pracy, poświęconej zarządzaniu marką MOF-u. Analiza literatury wykazała, że publikacje dotyczące wzajemnych relacji między tymi zagadnieniami są nieliczne (Giejłaszewska, 2018; Migdał-Najman i Najman, 2023). Zarówno branding, jak i koncepcja MOF-ów odwołują się do uwzględniania potrzeb interesariuszy – w pierwszym przypadku są to zróżnicowane grupy, takie jak mieszkańcy, inwestorzy czy turyści, w drugim zaś chodzi o funkcjonowanie układów terytorialnych odpowiadających na potrzeby społeczności lokalnych. Pomimo tych powiązań dotychczas w literaturze obie perspektywy analizowane były zazwyczaj oddzielnie.

Przyczyniło się to do zidentyfikowania **luki badawczej** dotyczącej niedostatku badań w zakresie zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego, stanowiącego złożony układ terytorialny odpowiadający współczesnym trendom rozwoju miejskiego.

Zidentyfikowana luka badawcza stała się podstawą do sformułowania następującego **problemu badawczego**: jakie elementy – charakterystyczne dla miejskich obszarów funkcjonalnych – powinien zawierać model zarządzania marką tego typu jednostki terytorialnej?

Głównym celem pracy uczyniono opracowanie modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego. Badaniem objęto polskie MOF-y ośrodków wojewódzkich, dla których wdrażanie instrumentu ZIT ma charakter obligatoryjny. W perspektywie 2014–2020 obowiązek przygotowania strategii ZIT dotyczył łącznie siedemnastu MOF-ów, w tym dwóch w województwie lubuskim, gdzie wyodrębniono osobne obszary funkcjonalne dla Gorzowa Wielkopolskiego i Zielonej Góry.

Przyjęto, że osiągnięcie celu głównego zostanie poprzedzone osiągnięciem następujących **celów szczegółowych**:

Cel 1. Usystematyzowanie wiedzy z zakresu teorii zarządzania marką miejsca.
Cel 2. Charakterystyka miejskich obszarów funkcjonalnych z uwzględnieniem ich predyspozycji do kreowania marki miejsca.
Cel 3. Identyfikacja działań dotyczących zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w Polsce.
Cel 4. Opracowanie koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego.
Cel 5. Ocena modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego. Punktem wyjścia prac związanych z niniejszą monografią było sformułowanie **tezy** o następującym brzmieniu: **specyfika miejskich obszarów funkcjonalnych redefiniuje zarządzanie ich marką, wykraczając poza klasyczne modele zarządzania marką miasta**. W toku prowadzenia rozważań zawartych w niniejszej pracy, podjęto próbę uzasadnienia tej tezy.

Cele szczegółowe oraz w konsekwencji cel główny pracy zostały osiągnięte poprzez realizację kolejnych, logicznie ze sobą powiązanych **zadań badawczych**:

Zadanie 1. Studia literaturowe z zakresu marketingu i brandingu miejsca (cel 1).
Zadanie 2. Przegląd modeli zarządzania marką i możliwości ich zastosowania do zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego (cel 1 i 2).
Zadanie 3. Prace studialne z zakresu specyfiki miejskich obszarów funkcjonalnych i zarządzania ich marką (cel 2).
Zadanie 4. Przeprowadzenie badań jakościowych dotyczących identyfikacji działań związanych z zarządzaniem marką miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich (cel 3).
Zadanie 5. Sformułowanie założeń koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego (cel 4).
Zadanie 6. Przeprowadzenie badań eksperckich metodą delficką i opracowanie modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego (cel 5).

Zadanie 7. Opracowanie rekomendacji dotyczących zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego (cel 5).

W procesie badawczym zastosowano następujące metody badawcze: analizę i krytykę piśmiennictwa, analizę bibliometryczną, metodę elastycznego dopasowywania wzorców (ang. *flexible pattern matching method*), poszerzone studium przypadku, analizę dokumentów, indywidualny wywiad pogłębiony (IDI), metodę analizy tematycznej, analizę i konstrukcję logiczną, metodę delficką, a w jej obrębie analizę konsensusu oraz zgodności ocen ekspertów. Ich dobór został podyktowany problematyką, przedmiotem badań, a także możliwościami pozyskania i przetworzenia danych (Glinka i Czakon, 2021, s. 179–188).

Szczegółowe przyporządkowanie poszczególnych metod do zadań badawczych przedstawiono w tabeli 1.

TABELA 1. Metody badawcze wykorzystane w realizacji poszczególnych zadań badawczych

Zadanie badawcze	Metoda badawcza
Zadanie 1. Studia literaturowe z zakresu marketingu i brandingu miejsca	• analiza i krytyka piśmiennictwa
Zadanie 2. Przegląd modeli zarządzania marką i możliwości ich zastosowania do zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego	• analiza i krytyka piśmiennictwa • analiza bibliometryczna • metoda elastycznego dopasowywania wzorców (ang. *flexible pattern matching method*)
Zadanie 3. Prace studialne z zakresu specyfiki miejskiego obszaru funkcjonalnego i zarządzania ich marką	• analiza i krytyka piśmiennictwa
Zadanie 4. Przeprowadzenie badań jakościowych dotyczących identyfikacji działań związanych z zarządzaniem marką miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich	• poszerzone studium przypadku • analiza dokumentów • indywidualny wywiad pogłębiony (IDI)
Zadanie 5. Sformułowanie założeń koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego	• metoda analizy tematycznej • metoda elastycznego dopasowywania wzorców (ang. *flexible pattern matching method*) • analiza i konstrukcja logiczna
Zadanie 6. Przeprowadzenie badań eksperckich metodą delficką i opracowanie modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego	• metoda delficka, a w jej obrębie analiza konsensusu oraz analiza zgodności ocen ekspertów • analiza i konstrukcja logiczna
Zadanie 7. Opracowanie rekomendacji dotyczących zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego	• analiza i konstrukcja logiczna

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Metodę analizy i krytyki piśmiennictwa zastosowano przy realizacji zadań badawczych obejmujących: uporządkowanie dorobku w zakresie marketingu i brandingu miejsca, przegląd modeli zarządzania marką miejsca oraz syntetyczne ujęcie definicji i charakterystyki MOF-ów.

Analiza bibliometryczna pozwoliła określić stan wiedzy w obszarze brandingu miejsc oraz uchwycić, które kategorie miejsc – takie jak miasta, regiony czy kraje – dominują w dotychczasowych badaniach.

Metodę elastycznego dopasowywania wzorców wykorzystano do porównania modeli zarządzania marką miejsc oraz przy opracowywaniu koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u, zestawiając wzorce teoretyczne z rezultatami badań jakościowych uzyskanych w wyniku analizy tematycznej.

Poszerzone studium przypadku, oparte na analizie dokumentów oraz badaniach jakościowych (indywidualnych wywiadach pogłębionych), posłużyło do diagnozy działań związanych z zarządzaniem marką MOF-u.

Metodę analizy tematycznej zastosowano uzupełniająco w ramach przyjętej metodologii modelowania koncepcyjnego (ang. *conceptual modeling methodology*, CMM) przy konstruowaniu modelu koncepcyjnego, co umożliwiło identyfikację i interpretację wzorców wyłaniających się z materiału empirycznego.

Analizę i konstrukcję logiczną wykorzystano zarówno przy budowie modelu koncepcyjnego, jak i ostatecznej wersji modelu zarządzania marką MOF-u, a także przy formułowaniu praktycznych rekomendacji dotyczących zarządzania marką MOF-u.

Metoda delficka posłużyła do oceny modelu poprzez wykorzystanie badania ankietowego wśród ekspertów międzynarodowych. Analiza materiału empirycznego pozyskanego w wyniku realizacji badania eksperckiego została przeprowadzona z wykorzystaniem analizy konsensusu oraz zgodności ocen ekspertów.

Monografia składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym rozdziale przedstawiono istotę i genezę marki oraz brandingu terytorialnego, a także modele zarządzania marką miejsca zidentyfikowane na podstawie przeglądu literatury. Omówiono pojęcie, cele i założenia marki oraz zmiany w jej definiowaniu na przestrzeni lat. Zaprezentowano również charakterystykę marki miejsca oraz najczęściej opisywane w literaturze kategorie miejsc – markę kraju, regionu, miasta i obszarów recepcji turystycznej – traktowane jako produkt terytorialny. Ponadto wskazano kluczowe grupy interesariuszy marki terytorialnej oraz zestawiono elementy składowe modeli zarządzania marką miejsc dostępnych w literaturze.

Drugi rozdział zawiera wyniki krytycznego przeglądu literatury na temat MOF-ów. Skoncentrowano się na omówieniu ich genezy, sposobu funkcjonowania i definiowania, a także na ich typologii, ze szczególnym uwzględnieniem ujęcia polskiego. Ostatnia część rozdziału obejmuje analizę literatury z zakresu adaptacji koncepcji brandingu miejsc do MOF-ów.

W trzecim rozdziale zaprezentowano wyniki badań jakościowych poprzedzone opisem metodyki obejmującym uzasadnienie doboru próby badawczej oraz wybór zastosowanych metod i technik gromadzenia materiału empirycznego.

Scharakteryzowano także objęte zaproszeniem do badania MOF-y ośrodków wojewódzkich. W rozdziale tym przedstawiono wyniki badań jakościowych przeprowadzonych wśród przedstawicieli biur ZIT zarządzających MOF-ami ośrodków wojewódzkich w Polsce.

W czwartym rozdziale przedstawiono model koncepcyjny zarządzania marką MOF-u opracowany w wyniku przeprowadzonych badań jakościowych oraz studiów literaturowych. Rozdział rozpoczyna się od opisu metodyki opracowania modelu, a następnie omawia wyniki syntezy uzyskanych danych oraz prezentuje model koncepcyjny.

W ostatnim rozdziale przedstawiono autorski model zarządzania marką MOF-u, poddany ocenie metodą delficką przez międzynarodowych ekspertów akademickich z dziedziny brandingu. Podobnie jak rozdziały trzeci i czwarty, rozdział ten otwiera opis metodyki badania, po którym przedstawiono wyniki oceny oraz zaprezentowano model zarządzania marką MOF-u.

Monografię zamyka podsumowanie, w którym oceniono stopień osiągnięcia celów pracy zawartych we wstępie, odniesiono się do sformułowanej tezy oraz wskazano możliwe ograniczenia i kierunki dalszych badań.

Do głównych adresatów publikacji należą badacze zajmujący się brandingiem miejsc, a także praktycy uczestniczący w zarządzaniu MOF-ami. Opracowanie porządkuje wiedzę na temat możliwości zastosowania koncepcji zarządzania marką miejsca w złożonych układach międzygminnych, a zaproponowany model i rekomendacje mogą wspierać przedstawicieli samorządów, biur ZIT oraz innych zaangażowanych podmiotów w planowaniu wspólnych działań związanych z zarządzaniem marką MOF-u.

1. Zarządzanie marką miejsca – aspekty teoretyczne

1.1. Pojęcia, cele i założenia marki

Marki są obecne w codziennym funkcjonowaniu różnego rodzaju podmiotów. Występują w sferze społecznej, ekonomicznej, kulturowej, sportowej, a nawet religijnej (Kapferer, 2008, s. 9; Moulard i Pounders, 2020). Wykroczyły one poza swoje komercyjne wykorzystanie, aby stać się jednym z najcenniejszych atrybutów konkurencyjności w każdej istotnej dla człowieka dziedzinie. Marki nie odnoszą się obecnie wyłącznie do tradycyjnych produktów, ale w kontekście ich adaptacji można również mówić o takich podmiotach, jak: szkoły, instytucje kultury, miejsca czy ludzie (Ind i Schmidt, 2019, s. 5).

W literaturze przedmiotu brak jest jasnej i spójnej definicji tego, co tak naprawdę mieści się w pojęciu „marki" (Avis i Henderson, 2022). Koncepcja ta stała się nadmiernie kojarzona z elementami wizualnymi, takimi jak logo, podczas gdy jej szerszy wymiar strategiczny i emocjonalny jest często pomijany (Chapman i Tulien, 2010, s. 11–23; Buhalis i Park, 2021). W rezultacie komunikacji marki może brakować głębi, spójności i pozytywnego oddźwięku wśród odbiorców (Hall i in., 2021). Zrozumienie współczesnego postrzegania marki miejsca wymaga odwołania się do genezy tej koncepcji.

Pierwsze próby odróżnienia swoich ofert od ofert konkurencji odnotowano już w czasach starożytnych. Najwcześniejsze znane oznaczenia chińskiej ceramiki pochodzą sprzed 4000 do 5000 lat. W starożytnym Egipcie wykorzystywano znaki kamieniarskie grawerowane na cegłach – takie zabiegi miały na celu odróżnienie pracy danych kamieniarzy od innych. Cywilizacje Mezopotamii i Grecji wykorzystywały specjalne znaki i nazwy w celu oznaczania własnych produktów, którymi w tamtych czasach były przede wszystkim wina, garnki, metale i maści (Sarkar i Singh, 2005).

Słowo „marka" pochodzi od staronordyckiego *brandr*, oznaczającego „wypalać". Nazwa ta wzięła się od wypalania znaków rozgrzanym żelazem na zwierzętach gospodarskich, dzięki czemu była możliwa ich identyfikacja (Maurya i Mishra, 2012).

Już w XVI–XVIII wieku pojawiały się źródła literaturowe, które podejmowały zagadnienia związane z marką. Mimo tak wczesnych wzmianek o tym zjawisku, sama koncepcja marki nie wyklarowała się aż do XX wieku, kiedy to uznano ją za kluczowe zagadnienie dla marketingu. Za jednego z jej pierwszych badaczy uznaje się Butlera (1914, s. 189), który postrzegał ją jako źródło napięć między producentami, hurtownikami a detalistami, rywalizującymi o miano dominującej marki wybieranej przez konsumentów.

Kolejnym badaczem koncepcji marki na wczesnym etapie jej rozwoju był Cherington (1920, s. 150–153), który postrzegał markę jako rozwijające się zjawisko napędzane zarówno przez sprzedaż, jak i reklamę. Uważał on również, że wykorzystywanie znaków towarowych i etykiet stanowi niezbędny element związanych z nimi działań, które w ramach wielu linii towarowych stały się ich elementem charakterystycznym, a nie jedynie wyjątkową metodą sprzedaży.

Pierwsze bezpośrednie użycie terminu „marka" w marketingu datuje się na rok 1922, kiedy pojęcie to pojawiło się w publikacji *Brand Names on Menus*? Marka została tam zdefiniowana jako nazwa zastrzeżona lub handlowa (Stern, 2006). Takie wąskie, prawno-formalne ujęcie, dominowało przez kolejne dekady i było obecne również w publikacjach wydanych w drugiej połowie XX wieku (Bastos i Levy, 2012).

Począwszy od 1900 roku można zidentyfikować cztery ery rozwoju koncepcji marki. Zostały one wyznaczone przede wszystkim ze względu na obiekty, na których koncentrowane były działania mające na celu stworzenie marki (Merz i in., 2009):

1. Marka skoncentrowana na pojedynczych produktach (1900–1930) – era, w ramach której klienci nie mają aktywnej roli w kreowaniu wartości marki, a ona sama, tworzona przez przedsiębiorstwo, ma za zadanie wyróżniać produkt na tle konkurencji.
2. Marka skoncentrowana na wartościach (1930–1990) – w trakcie tej ery klienci nadal pozostają pasywni w odniesieniu do kreowanej marki. Zachodzi natomiast zmiana co do jej wizerunku tworzonego przez przedsiębiorstwa, gdyż ma ona nie tylko wyróżniać produkt na tle konkurencji, ale także wpływać na decyzje zakupowe konsumentów. W tej erze klienci wybierają produkt, który w większym stopniu zaspokaja ich potrzeby funkcjonalne lub symboliczne.
3. Marka skoncentrowana na relacjach (1990–2000) – w tej erze następuje wzrost znaczenia relacji klient–przedsiębiorstwo, klient–marka oraz przedsiębiorstwo–marka. Na tym etapie rozwoju marki istotne jest zaangażowanie zarówno przedsiębiorstwa, jak i klientów. Są oni bowiem kluczowymi aktorami w procesie kreowania wartości marki.
4. Marka skoncentrowana na interesariuszach (od lat 2000) – era ta stanowi pogłębienie ery skoncentrowanej na relacjach.

W najnowszych opracowaniach zauważalna jest dominacja badań skupionych na doświadczeniu marki. W ich ramach podejmowane są takie zagadnienia, jak: osobowość marki, lojalność wobec marki, a nawet miłości do marki. Ta ostatnia związana jest z wzajemnym doskonaleniem się marki i konsumenta. Gdy marka posiada

ponadprzeciętną osobowość, idealnie dopasowaną do osobowości konsumenta, tym silniejsza jest między nimi więź emocjonalna. Ostatecznie to ona napędza lojalność wobec marki, która ma przełożenie na wielkość sprzedaży (Angelina i Nurlinda, 2023).

Można zatem stwierdzić, że obecnie coraz większy nacisk kładzie się na pogłębianie więzi emocjonalnej między markami a ich interesariuszami, co sprzyja procesowi współtworzenia wartości (ang. *value co-creation*) (Hongsuchon i in., 2023). Może to być związane z coraz popularniejszym podejściem, podkreślającym, że prawdziwe znaczenie marki leży nie w tym, co się o niej mówi, ale w tym, co autentycznie ona sobą reprezentuje poprzez przejrzyste działania i obalanie stereotypów (Conick, 2019).

Próby uchwycenia esencji marki to zagadnienie, nad którym pochylało się wielu badaczy. Do najczęściej przytaczanych definicji marki należy ta stworzona przez American Marketing Association (AMA). Zgodnie z nią za markę należy uznać nazwę, termin, projekt, symbol czy jakąkolwiek inną cechę, która wyróżnia towary lub usługi jednego sprzedawcy spośród towarów lub usług innych sprzedawców (*Definitions of Marketing*, b.d.). Definicja ta została w minimalnym stopniu zmodyfikowana w stosunku do swojego oryginalnego brzmienia z 1960 roku. Elementem odróżniającym ją od pierwotnej wersji jest fragment odnoszący się do „jakiekolwiek innej cechy", który rozszerza zakres definicji i czyni ją bardziej uniwersalną. Pomimo tej zmiany jest to definicja silnie nastawiona na aspekty wizualne marki, a także zorientowana na produkt. W ramach literatury przedmiotu stanowi ona jednak jedynie punkt wyjściowy do dalszych rozważań nad zdefiniowaniem marki.

Bardziej kompleksową definicję można odnaleźć w słowniku ISO (ang. *International Organization for Standardization*). Zgodnie z nią marka to wartość niematerialna, na którą mogą się składać takie elementy, jak: nazwy, terminy, znaki, symbole, logotypy i wzory lub ich kombinacja. W definicji zastrzeżono jednak, że nie są to jedyne możliwe do wykorzystania elementy przy budowie marki. Zwrócono także uwagę na fakt, że wykorzystywane są one w celu tworzenia w umysłach interesariuszy wyróżniających się obrazów i skojarzeń, co ostatecznie ma przynosić korzyści ekonomiczne (ISO 22384:2020(en), 2020).

Naukowcy skupiający się w swoich badaniach na marce opartej na tożsamości początków koncepcji marki doszukują się w pracach Mefferta, Mefferta i Burmanna oraz Kellera (Burmann i in., 2023, s. 14). Według nich za markę można uznać pakiet funkcjonalnych i niefunkcjonalnych korzyści, które będą odróżniały ją od konkurencyjnych ofert w oczach jej grup docelowych. Jest to bardzo zwięzła definicja, podkreślająca dwa istotne dla współczesnego rozumienia marki fakty. Jednym z nich jest wzięcie pod uwagę nie tylko funkcjonalnych, ale także niefunkcjonalnych cech marki, co w przypadku definicji AMA nie miało miejsca. Drugim istotnym aspektem jest cecha podkreślana w ramach każdej stosunkowo współczesnej definicji marki, czyli fakt odróżnienia się od konkurencji.

W związku z różnorodnością istniejących definicji marki pojawiła się potrzeba ich kategoryzacji. Jedną z prób uporządkowania tego zagadnienia stanowi propozycja Hankinsona i Cowking (1995), którzy zakwalifikowali istniejące definicje do kilku grup (Doyle i in., 1974). Pierwsza z nich skupia się na ujęciu marki jako słownego

lub wizualnego „wyzwalacza", koncentrując się na takich elementach, jak nazwa i symbol (Aaker, 1991, s. 110). Druga grupa definiuje markę przez pryzmat pozycjonowania, a nacisk jest kładziony na unikatową propozycję sprzedaży (ang. *unique selling proposition*, USP) i jej komunikowanie w sposób zapewniający trwałe miejsce w umyśle klientów (Kapferer, 2008, s. 11). Kolejne ujęcie traktuje markę jako wartość dodaną, czyli rozpoznawalny produkt postrzegany przez pryzmat dodatkowych korzyści istotnych z perspektywy klienta (de Chernatony i McDonald, 2010, s. 237). W definicjach ujmujących markę jako wizerunek podkreśla się jej symboliczne aspekty budowane przez sam produkt i uzupełniane przez psychologiczne skojarzenia konsumentów (Gardner i Levy, 1955). Rozwinięciem tej kategorii jest postrzeganie marki jako osobowości, w której łączą się funkcjonalne atrybuty i symboliczne wartości pozwalające klientom na utożsamianie się z nią (Hankinson i Cowking, 1995). Ostatnia kategoria to rozumienie marki jako percepcyjnego apelu do klienta, odwołującego się do zmysłów, racjonalności i emocji odbiorców (Doyle i in., 1974).

Bardziej uszczegółowiona klasyfikacja została zaproponowana przez de Chernatony i Riley (1998). Przedstawia ona markę w ramach dwunastu wymiarów, którymi są: logo, instrument prawny, przedsiębiorstwo, skrót myślowy/decyzyjny, reduktor ryzyka, system tożsamości, wizerunek w umyśle odbiorcy, system wartości, osobowość, relacja, wartość dodana i byt ewoluujący. Podsumowanie rozważań na temat definiowania marki przy wykorzystaniu tej właśnie klasyfikacji przedstawiono w tabeli 1.1.

TABELA 1.1. Przegląd sposobów definiowania marki w ramach jej dwunastu wymiarów

Wymiar marki	Perspektywa	Odniesienie do literatury	Założenia co do marki
Marka jako logo	perspektywa właściciela marki	*Definitions of Marketing*, b.d.	Zestaw cech wizualnych, takich jak: nazwa, wyrażenie, symbol, projekt graficzny, mających na celu odróżnienie się od konkurencji
		Aaker, 1991	Nazwa i/lub symbol jako wyróżnik na tle produktów i usług innego sprzedawcy
		Kotler i in., 1999	Marka sygnalizuje klientowi źródło pochodzenia produktu i chroni klienta oraz producentów przed konkurencją
Marka jako instrument prawny	perspektywa właściciela marki	Broadbent i Cooper, 1987	Marka jest prawnym oświadczeniem o własności
		Simonson, 1994	Siła znaku towarowego oznacza możliwość jego ochrony przed naruszeniem
		Maurya i Mishra, 2012	Aspekt prawny w ramach współczesnych definicji jest łączony z innymi wymiarami marki, ochrona prawna marki jest zbędna, jeśli sama marka i jej produkty nie są istotne dla klienta

Wymiar marki	Perspektywa	Odniesienie do literatury	Założenia co do marki
Marka jako przedsiębiorstwo	perspektywa właściciela marki	Thomas, 1978 Knisely, 1979 Onkvisit i Shaw, 1989	Utożsamianie przedsiębiorstwa z marką jest kluczową strategią w ramach usług, takie marki charakteryzują się odrębną tożsamością korporacyjną, osobowością i wizerunkiem
		Diefenbach, 1992	Traktowanie przedsiębiorstwa jako marki zapewnia jej poparcie, uznanie i akceptację, przez co staje się bardziej namacalna
		Barwise i in., 2000	Marka to takie elementy jak nazwa, logotyp lub znak towarowy, które są postrzegane przez odbiorców marki i wpływają na ich postrzeganie przedsiębiorstw jako całości
		Varadarajan i in., 2006	Przedsiębiorstwo jest rozpoznawalna poprzez swoje marki
Marka jako skrót myślowy/ decyzyjny	perspektywa odbiorcy marki	Jacoby i in., 1977 Keller, 1993	Nazwy marek zapewniają skróty pamięciowe
		Brown, 1992	Marka jest sumą wszystkich mentalnych połączeń i skojarzeń, jakie ludzie tworzą w swoim umyśle wokół danej marki
		Chevan, 1992	Marki działają jako skrót decyzyjny dla konsumentów, którzy pod presją czasu wybierają te, które znają
Marka jako reduktor ryzyka	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki*	Bauer, 1960	Podczas zakupu produktów lub usług konsumenci odnotowują ryzyko; zrozumienie wymiarów postrzeganego ryzyka pozwala na zaprezentowanie swojej marki w taki sposób, aby wzbudzić zaufanie konsumentów
		Staveley, 1987 Kapferer, 1995	Marka jako kontrakt pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem
		Kapferer, 2008	Postrzegane przez klienta ryzyko może być: ekonomiczne (związane z ceną), funkcjonalne (związane z funkcjonowaniem), psychologiczne (związane z samoakceptacją), społeczne (związane z wizerunkiem społecznym) lub doświadczalne
Marka jako system tożsamości	perspektywa właściciela marki	Fombrun i Shanley, 1990	Rozwijanie tożsamości umożliwia czerpanie korzyści ekonomicznych, ale także chroni przed konkurencją

Wymiar marki	Perspektywa	Odniesienie do literatury	Założenia co do marki
Marka jako system tożsamości	perspektywa właściciela marki	Kapferer, 1992	Prawdziwe zarządzanie marką zaczyna się wcześniej niż tworzenie produktu (w tym: nazwa, logo, opakowanie, reklama, rozpoznawalność nazwy). Rozpoczyna się ono od tworzenia strategii i spójnej wizji; centralną koncepcją marki jest tożsamość, a nie wizerunek
		Maurya i Mishra, 2012	Słabością takiego podejścia do marki jest nacisk na pożądane pozycjonowanie przy jednoczesnym niedostatecznym uwzględnieniu faktycznego wizerunku
Marka jako wizerunek w umyśle odbiorcy	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki	Boulding, 1956	Wizerunek ma znaczenie komercyjne – ludzie nie reagują na rzeczywistość, ale na to, co postrzegają jako rzeczywistość
		Martineau, 1959	Marki obecne w umysłach konsumentów jako obrazy o cechach funkcjonalnych i psychologicznych
		Gardner i Levy, 1955 Kapferer, 1992	Marka to złożony symbol, który reprezentuje różnorodność idei i atrybutów. Dzięki połączeniu tożsamości i wizerunku możliwe staje się uniknięcie dwóch pułapek: zbytniego polegania na opinii konsumentów oraz wstrzymywania rozwoju marki przez niedostrzeganie tego, co należałoby zmienić
		Keeble, 1991	Marka faktycznie staje się marką w momencie kontaktu z konsumentem
Marka jako system wartości	perspektywa właściciela marki	Clark, 1987	Konsumenci odnajdują w marce to, co odnosi się do nich samych, czyli do ich dziedzictwa czy personalnych doświadczeń
		Reynolds i Gutman, 1988 Loudon i Della Bitta, 1993	Zgodnie z teorią zachowań konsumenckich decyzje zakupowe klientów są podyktowane ich personalnymi i kulturowymi wartościami
		Sheth i in., 1991	Marki reprezentują unikalne zestawy wartości
Marka jako osobowość	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki	Keeble, 1991 Lambin, 1993	Poprzez wykorzystanie reklamy i opakowania możliwe staje się podkreślenie cech psychologicznych produktu, co nadaje osobowość konsumentom, którzy ten produkt kupują

Wymiar marki	Perspektywa	Odniesienie do literatury	Założenia co do marki
Marka jako osobowość	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki	Aaker, 1996	Tożsamość marki stanowi metaforę, która pomaga jej strategom wzbogacić ich rozumienie tego, w jaki sposób marka jest postrzegana
		Zinkhan i in., 1996	Wybierając pomiędzy konkurencyjnymi markami, konsument zdecyduje się na tą, z której osobowością chce się utożsamić
Marka jako relacja	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki	Meadows, 1983	Marka nie jest czymś z góry narzucanym dla klienta, ale ma go angażować, a on ją współtworzyć
		McKenna, 1991	Marka odnosząca sukcesy charakteryzuje się szczególną relacją między klientem a przedsiębiorstwem
		Kapferer, 1992 Blackston, 1992	Marka jako relacja stanowi logiczne rozwinięcie marki jako osobowości. Jeżeli marka może zostać spersonifikowana, to możliwe jest również nawiązanie z nią relacji
Marka jako wartość dodana	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki*	King, 1973 Jones, 1986	Wartość dodana marki to niefunkcjonalne korzyści, które wykraczają poza cechy funkcjonalne produktu
		Jones, 1986	Marka to produkt, który posiada takie funkcjonalne korzyści i wartości dodane, które są cenione przez konsumenta na tyle, że dokona jego zakupu
		de Chernatony i McDonald, 1994	Marka to możliwy do zidentyfikowania produkt, usługa, osoba lub miejsce rozszerzone w taki sposób, że kupujący lub użytkownik dostrzega w nich odpowiednie, unikalne wartości dodane, które ściślej odpowiadają jego potrzebom
Marka jako byt ewoluujący	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki; perspektywa czasu	Goodyear, 1996	Marka ewoluowała od koncepcji „niemarkowych towarów" do używania nazw w celu ich identyfikacji
		de Chernatony i Riley, 1998	Marki kolejno ewoluują przez etapy: „osobowości", następnie „ikony", przez „markę jako przedsiębiorstwo" i „wartości marki", do ostatniego etapu, czyli „marki jako wytycznej/polityki"
		Florek, 2014	Największy wpływ na markę mają konsumenci, którzy wywierają presję na właścicieli, aby dokonać przystosowań, repozycjonowań i uzgadniania treści związanych z marką

Wymiar marki	Perspektywa	Odniesienie do literatury	Założenia co do marki
Marka jako byt ewoluujący	perspektywy właściciela marki i odbiorcy marki; perspektywa czasu	Williams i in., 2022	Marka dąży do identyfikacji nadrzędnego celu, który będzie kształtować jej tożsamość, strukturę znaczeniową oraz strategię, prowadząc do produktywnego zaangażowania w określony aspekt rzeczywistości. Wykracza to poza dążenie do zysku

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Maurya i Mishra, 2012, s. 122–133.

Spośród wskazanych w tabeli 1.1 perspektyw definiowania marki, te oznaczone symbolem „*" stanowią zmianę w stosunku do klasyfikacji opracowanej przez Mauryę i Mishrę (2012), gdzie dany wymiar został przypisany jedynie odbiorcy marki. Na podstawie analizy literatury i przytoczonych definicji wydaje się zasadne uwzględnienie obu perspektyw w ramach marki jako „reduktora ryzyka" oraz „wartości dodanej". W oryginalnym opracowaniu de Chernatony i Riley (1998) stosowali określenia perspektywy wkładu (ang. *input*) oraz wyniku (ang. *output*), natomiast w opracowaniu Mauryi i Mishry (2012) użyto sformułowań „perspektywa przedsiębiorstwa" oraz „perspektywa klienta".

W niniejszej pracy wykorzystano takie sformułowania, jak „właściciel marki" oraz „odbiorcy marki", żeby umożliwić dopasowanie definicji względem różnych obiektów, w stosunku do których buduje się markę, a nie tylko względem produktów. Nie zmieniono nazewnictwa perspektywy czasu odnoszącej się do najnowszej grupy definicji marki, postrzegającej ją jako byt ewoluujący, dostosowujący się do otaczającego go środowiska (de Chernatony, 2003).

Nowoczesne definicje marki podkreślają również aspekt personifikacji, przypisując jej uczucia, jak na przykład wcześniej wspominana miłość do marki. Jedna z takich definicji wprost określa markę jako osobowość posiadającą swoje własne DNA (ang. *distinctiveness, novelty, attributes*), na które składają się unikatowość, nowatorstwo oraz atrybuty. Taki zestaw elementów zapewnia marce możliwość wyróżnienia się na rynku. Postrzeganie marki jako osoby ma sprawiać, że będzie ona bardziej autentyczna i będzie w naturalny sposób rozwijać się przez cały okres swojego istnienia (Kotler i in., 2013, s. 50–55).

Inne ujęcie, które także wskazuje na „człowieczeństwo marki", opisuje ją jako organizację, produkt bądź usługę, która posiada osobowość (Olins, 2009, s. 8). Nowoczesny branding opiera się zatem na zaprzyjaźnianiu z markami. Konsument na podstawie cech przypisanych marce decyduje, która z nich odpowiada jego własnemu wizerunkowi. Marka stała się symbolem przynależności oraz widocznym, zewnętrznym manifestem osobistych postaw (Olins, 2004, s. 13).

Podsumowując rozważania dotyczące definiowania marki, można zauważyć, że jako główny (i najczęściej wymieniany) cel marki wskazywane jest tworzenie świadomości i tożsamości, przy jednoczesnym budowaniu reputacji produktu, usługi,

miejsca, osoby lub organizacji. Cel ten jest osiągany poprzez zestaw zaprojektowanych materialnych i niematerialnych atrybutów charakteryzujących produkt oznaczony marką (Sammut-Bonnici, 2015, s. 1–3).

We współczesnej literaturze pojęcie marki nie ogranicza się już wyłącznie do dóbr konsumpcyjnych. Badacze zajmujący się brandingiem wskazują, że proces kształtowania marki może dotyczyć zarówno dóbr materialnych i usług, jak i miejsc, osób, organizacji, wydarzeń, a nawet złożonych struktur, takich jak lotniska czy centra handlowe (Kononenko, 2021; Henderson i in., 2023). Definicje formułowane są w sposób umożliwiający ich zastosowanie wobec różnorodnych podmiotów funkcjonujących na rynku.

Biorąc pod uwagę nieustające zainteresowanie badaczy zagadnieniami dotyczącymi marki, należy uznać, że jest to potrzebny i dynamicznie zmieniający się obszar badawczy (Patsiaouras, 2019; Avis i Henderson, 2022). Ewolucja sposobów postrzegania marki uwypukla trudności związane z ujednoliceniem teorii ją definiujących i klasyfikujących. Jeden z tych problemów wynika z założenia, że teoria powinna być tak skonstruowana, aby była możliwa do wykorzystania przez praktyków, co nie zawsze ma miejsce w przypadku zagadnień marketingowych (Reibstein i in., 2009).

Istotny problem stanowi fakt, że istniejące definicje są jedynie opisami wskazującymi na efekty, jakie niesie ze sobą tworzenie marek (Avis i Henderson, 2022). Jeszcze inni badacze wskazują na „rozmycie się" teorii, która stała się zbyt ogólnikowa i niejasna, przez co wyniki badań jej dotyczących nie mogą być ze sobą porównywane (Gabbott i Jevons, 2009; Gaski, 2020). W efekcie badacze podają w wątpliwość możliwości rozwoju obszaru badawczego, kiedy nie został osiągnięty konsensus dotyczący jego kluczowych definicji (Anholt, 2010a).

Jedną z prób uporządkowania tej niejednorodności jest koncepcja zaproponowana przez Anholta, który definiuje markę wyłącznie przez jej aspekty niepsychologiczne, takie jak nazwa, znak lub symbol, co jest spójne z definicją AMA. W tym ujęciu marka pozostaje pod pełną kontrolą zarządzającego nią, a psychologiczne komponenty – jak przekonania czy skojarzenia – są klasyfikowane jako element wizerunku, który znajduje się poza bezpośrednią kontrolą producenta i funkcjonuje w percepcji konsumenta (Gaski, 2020).

W odpowiedzi na problem niejednorodności definicji marki wskazuje się na cztery możliwe scenariusze jej ujednolicenia: rozwinięcie definicji AMA (tabela 1.1), stworzenie całkowicie nowego i uniwersalnego ujęcia teoretycznego, przyjęcie obecnej definicji AMA jako obowiązującej lub utrzymanie obecnego stanu rzeczy (co może skutkować dalszym pogłębianiem się rozbieżności) (Gaski, 2020).

Avis i Henderson (2022) podkreślają konieczność unowocześnienia definicji AMA, wskazując na przejście z modelu LAM (ang. *label and associations model*) do modelu CM (ang. *component model*) jako przyczynę obecnych trudności w definiowaniu marki. Model LAM reprezentuje w tym kontekście te definicje, w których fizyczny identyfikator marki stanowi stymulantę dla skojarzeń konsumenta. Uogólniając, na to podejście składają się definicje reprezentujące akademicki pogląd na koncepcję marki, który dominował do wczesnych lat 90. XX wieku. Model CM wskazuje na różnorodność

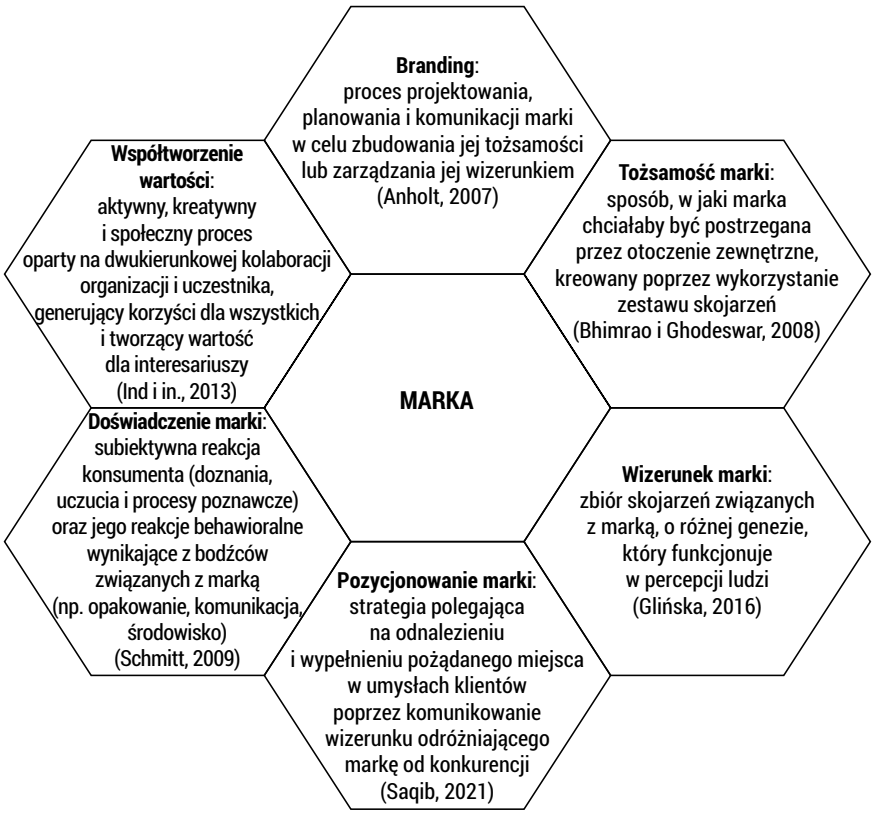
komponentów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych, które są powiązane z marką i których charakter determinuje rozumienie marki. Zdaniem autorów rozwiązaniem jest ponowne przejście do modelu LAM i zdefiniowanie marki jako „nazwy handlowej/logo, które identyfikuje produkt lub przedsiębiorstwo oraz którego użycie może być ograniczone przez struktury prawne i praktykę" (Avis i Henderson, 2022). Chociaż w zaproponowanej definicji nie ma wyraźnej wzmianki o potrzebie odróżnienia się od konkurencji, autorzy uzupełnili tę lukę, wprowadzając koncepcję skojarzeń z marką. W ich ujęciu skojarzenia te stanowią „to, co pojawia się w umyśle osób po zaprezentowaniu marki [nazwy lub logo]" (Avis i Henderson, 2022).

Znaczenie skojarzeń z marką jest szczególnie istotne w modelu kapitału marki (ang. *brand equity*). Jednak w związku z tym, że sama definicja marki wciąż stanowi przedmiot dyskusji, również i definiowanie kapitału marki, wraz z jego elementami, nie posiada w literaturze jednorodnego rozumienia (Winters, 1991; Christodoulides i de Chernatony, 2010; Veloutsou i in., 2013). Zdaniem Aakera (1991, s. 110) kapitał marki to zestaw aktywów oraz pasywów, do których należą:

1. Lojalność wobec marki (ang. *brand loyalty*), na którą składa się szereg korzyści, takich jak: redukcja kosztów, przewaga rynkowa, pozyskiwanie nowych klientów oraz zwiększony czas reakcji na zagrożenia konkurencyjne.
2. Świadomość marki (ang. *brand awareness*), obejmująca miarę, która przedstawia stopień, w jakim marka jest powszechnie znana wśród konsumentów. Składają się na nią kolejno: rozważanie konsumenta nad zakupem, istotność, znajomość.
3. Postrzegana jakość (ang. *perceived quality*), która określa, w jakim stopniu marka jest uważana za dostawcę produktów wysokiej jakości i mierzona jest na podstawie takich kryteriów, jak: jakość, pozycjonowanie marki, cena, dostępność oraz liczba rozszerzeń produktów/usług marki.
4. Skojarzenia związane z marką (ang. *brand associations*), czyli stopień, w jakim określony produkt/usługa jest rozpoznawany w ramach swojej kategorii produktów lub usług.
5. Aktywa własne (ang. *proprietary assets*), czyli patenty, prawa autorskie, znaki towarowe, tajemnice handlowe i inne prawa własności intelektualnej. Większa liczba zastrzeżonych aktywów marki zwiększa jej kompetencje na rynku.

W kontekście przyjętego rozumienia kapitału marki jako wartości dodanej wynikającej z konsekwentnych działań brandingowych, których celem jest wyróżnienie marki na tle konkurencji i wykroczenie poza jej funkcjonalne atrybuty, marka postrzegana jest jako zbiór cech i wartości ją definiujących. Wartość marki stanowi wówczas mierzalny efekt zgromadzonego kapitału, który może być analizowany zarówno z perspektywy finansowej, jak i konsumenckiej (Wasilewska, 2011). Dla podmiotów zaangażowanych w budowanie marki kluczowe jest zrozumienie czynników, które wpływają na postrzeganą wartość marki przez konsumentów. Taka wiedza pozwala na projektowanie skutecznych strategii brandingowych (Baalbaki i Guzmán, 2016).

Pojęcie marki nie funkcjonuje w oderwaniu od innych koncepcji, które współtworzą jej znaczenie. Podczas analizy literatury przedmiotu nie sposób nie znaleźć odniesień do takich zagadnień, jak tożsamość, wizerunek czy doświadczenie marki. Kluczowe pojęcia związane z marką, które konsekwentnie pojawiają się w opracowaniach na jej temat, zaprezentowano na rysunku 1.1.



RYSUNEK 1.1. Marka i powiązane z nią kluczowe pojęcia

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Pojęcia uwzględnione na rysunku 1.1 stanowią próbę syntetycznego ujęcia kluczowych koncepcji związanych z marką. Ich wzajemne relacje są konsekwentnie podkreślane w literaturze przedmiotu. Zestawienie to zawiera definicje charakteryzujące się klarownością i spójnością terminologiczną, co umożliwia ich skuteczne zastosowanie zarówno w kontekście teoretycznym, jak i praktycznym. W obrębie przytoczonych definicji poszczególne koncepcje wzajemnie do siebie nawiązują.

Zgodnie z przyjętym rozumieniem branding to proces zarządzania marką, który wykracza poza zastosowanie konkretnych technik marketingowych. Nie powinien być sprowadzany wyłącznie do działań budujących sympatię czy zaufanie, lecz postrzegany jako proces, który zachodzi przede wszystkim w świadomości konsumenta. Rola

producenta polega w tym kontekście na inicjowaniu doświadczeń poprzez odpowiednio zaplanowaną komunikację marketingową i działania promocyjne. Jeśli doświadczenia te są pozytywne i powtarzalne, mogą skutkować wzrostem wartości marki w oczach odbiorców (Anholt, 2010a). Współczesne ujęcia brandingu podkreślają jego złożoność oraz wielowymiarowość – branding może przybierać zarówno formy materialne (na przykład znaki i opakowania), jak i metaforyczne (między innymi narracje i wartości symboliczne). Jego odbiór zależy w dużej mierze od subiektywnych interpretacji przedstawicieli grupy docelowej (Bastos i Levy, 2012). Jednym z bardziej uporządkowanych podejść do budowania marki jest koncepcja jej DNA, która zakłada, że kluczowe zasoby to nie tylko wartość marki, ale także sposób jej prezentacji, spójny ze stylem komunikacyjnym i jej tożsamością (Chapman i Tulien, 2010, s. 11–23).

W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera pojęcie tożsamości marki, które stanowi fundament dla spójnej komunikacji oraz konsekwentnego budowania wizerunku. Tożsamość marki określa sposób, w jaki jest ona definiowana przez jej właściciela lub twórcę. Jej obecność w definicjach innych pojęć zaprezentowanych na rysunku 1.1 podkreśla kluczowe znaczenie tożsamości w strukturze pojęciowej związanej z marką. Umiejętne zdefiniowanie tożsamości marki stanowi wyzwanie nawet dla doświadczonych badaczy. Wynika to z założenia, że esencja marki powinna zostać zawarta w ramach krótkiego stwierdzenia, które będzie oddawało ideę całej strategii brandingowej (Florek i Janiszewska, 2013). Zgodnie z modelem Aakera (2010) tożsamość marki składa się z trzech poziomów: esencji tożsamości, rdzenia marki oraz marki poszerzonej. Podejście to nawiązuje do koncepcji czterech poziomów produktu, szeroko obecnej w teorii marketingu.

Wizerunek marki stanowi dopełnienie tożsamości – kształtowany jest po stronie odbiorców i odzwierciedla ich subiektywne interpretacje treści komunikowanych przez markę. W kontekście obecnych realiów rynkowych, w których konsumenci mają dostęp do wielu produktów o porównywalnych parametrach, rośnie znaczenie wartości symbolicznych. Odbiorcy poszukują marek autentycznych, spójnych, reprezentujących wartości zbieżne z ich własnymi. Marka powinna być postrzegana jako wiarygodny wzorzec zachowania, z którym grupa docelowa może się utożsamiać (Geider, 2021).

Pozycjonowanie pełni funkcję łącznika między tożsamością a wizerunkiem, a jego celem jest minimalizacja rozbieżności między zamierzonym a rzeczywistym postrzeganiem marki. Umiejętne pozycjonowanie jest kluczowe w dzisiejszym nadmiernie skomunikowanym środowisku, w którym marki konkurują o uwagę odbiorców (Marsden, 2002). Jednocześnie autentyczność pozostaje niezbędnym warunkiem skuteczności przekazu.

Mniej oczywiste jest uwzględnienie na rysunku 1.1 definicji pojęć „doświadczenie marki" i „współtworzenie wartości marki". Ich wybór jest oparty na założeniu, że lepiej oddają one dynamiczny i relacyjny charakter marki niż klasyczne, poznawczo zorientowane koncepcje, takie jak: kapitał marki, jej wartość, skojarzenia, postawy wobec

marki czy jej osobowość (Schmitt, 2009). Wynika to także z przytaczanej wcześniej tezy, iż współcześni badacze coraz większe znaczenie w definiowaniu marki przypisują aktywnej roli społeczności i interesariuszy marki (Muniz i in., 2001).

Bez względu na kierunek dalszej ewolucji teorii marki niezaprzeczalnie jest ona znacząca zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i konsumenta. Z perspektywy przedsiębiorstwa jest niezbędna do zajęcia stabilnej pozycji rynkowej, a następnie do jej rozwoju. Jest również niezwykle istotna ze względu na aspekt finansowy i generowane korzyści ekonomiczne (Keller i Donald, 2006). Z perspektywy klienta wprowadza element zaufania i tworzy dodatkową wartość, na podstawie której konsument może łatwiej dokonać rozpoznania i oceny produktu (Tarapata, 2017).

Pod uwagę należy wziąć także rozwijające się platformy społecznościowe, które zmieniły sposób, w jaki marki komunikują się ze swoimi konsumentami, oraz sprawiły, że klienci z całego świata mogą w jednej chwili podzielić się swoimi pozytywnymi bądź negatywnymi doświadczeniami z całą społecznością. Taki rozwój sytuacji sprawia, że marketing masowy jako koncepcja zdaje się osiągać kres swoich możliwości (Culliney, 2014). Oczywiście przełomowe sukcesy marek nadal się zdarzają, jednak obecne uwarunkowania sprawiają, że mogą one być trudne do kontrolowania, a także zaplanowania (Kohli i in., 2015).

Skuteczność budowania marki jest uwarunkowana stopniem spójności i przejrzystości komunikacji wizualnej, osobowości marki oraz jej przekazów, które powinny pozostawać w zgodzie z przyjętą filozofią i strategią organizacji (Mróz-Gorgoń, 2019, s. 225).

Z kolei siła marki – jak wskazuje Witek-Hajduk (2011, s. 39) – wynika z jej atrybutów, do których zalicza się: wizerunek, postrzeganą jakość, lojalność nabywców względem marki, świadomość marki oraz inne aktywa. Wszystkie te czynniki powinny być brane pod uwagę przez podmioty dążące do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Tarapata, 2017).

Marki odnoszą sukces, gdy ich tożsamość przekazywana jest w czytelny sposób zarówno do wewnątrz (wśród pracowników), jak i na zewnątrz (dla konsumentów). Silne poczucie tożsamości tworzy znaczenie, jednocześnie wzbogacając markę i odróżniając ją od konkurencji (Swaminathan i in., 2020), zwłaszcza pod względem wydajności funkcjonalnej (Burmann i Barth, 2020). Marka nie tylko wpływa na postrzeganie produktów przez klienta, ale także zwiększa ich wartość oraz kreuje w pożądany sposób opinię konsumenta, tym samym budując jego lojalność i zaufanie (Pandey i in., 2020). Niezależnie od tego, czy marka odnosi się do produktu, osoby, miejsca czy instytucji – jej skuteczność zależy od spójnej i wyrazistej tożsamości.

1.2. Branding miejsc a tworzenie marek terytorialnych

Wraz ze zmianami społeczno-gospodarczymi oraz ewolucją percepcji tego, co można nazwać „produktem" marketingowym, dostrzeżono znaczący potencjał szeroko rozumianych miejsc. Zgodnie z literaturą praktyka brandingu miejsc nie jest zjawiskiem nowym, choć we wczesnej historii istniał pewien rodzaj „ukrytego brandingu" (de San Eugenio-Vela, 2013). Anholt (2008), sugeruje, że już Aleksander Wielki oceniał sukces terytorium na podstawie jego wizerunku poza swoimi granicami. Inni wskazują, że korzenie brandingu miejsc sięgają XIX wieku, naznaczonego intensywną konkurencją między regionami i wyłonieniem się pojęcia *city boosterism* (Hankinson, 2010). Termin ten odnosił się do promocji miasta, realizowanej w celu poprawy jego wizerunku i jakości. W języku polskim zazwyczaj jest dosłownie tłumaczony z angielskiego jako „boosteryzm" bądź „busteryzm" (Ferbrache i Knowles, 2017; Dzik, 2022, s. 10).

Inne źródła początków „rywalizacji między miejscami" pod względem kreowanego wizerunku doszukują się w Ameryce Północnej – na obszarze Stanów Zjednoczonych i Kanady. Były to tereny, gdzie na przełomie XIX i XX wieku konkurencja o nowych mieszkańców, przedsiębiorstwa oraz inwestorów w ziemię i nieruchomości stała się znacznie bardziej energiczna wśród mniejszych osad (Anholt, 2010a). Jeszcze inni twierdzą, że promowanie tożsamości miejsca jest niemal tak stare jak sam rząd (Kavaratzis i Ashworth, 2005). Jednak dopiero na początku lat 90. XX wieku, w związku z restrukturyzacją gospodarczą i rosnącą globalną konkurencją, strategiczny marketing miejsc zaczął być systematycznie wdrażany i badany (Braun i Zenker, 2010).

Aby zrozumieć ideę brandingu terytorialnego, konieczne jest poznanie źródeł jego inspiracji. Zaliczyć można do nich, między innymi, marketing turystyczny i studia miejskie (Glińska, 2016, s. 79). Część dostępnych opracowań podkreśla także proces adaptacji brandingu korporacyjnego do kontekstu miejsca (Anholt, 2010a; Mabillard i in., 2023, s. 83–85). Warto jednak mieć na uwadze fakt, że przedsiębiorstwa, w odróżnieniu od miejsc, zazwyczaj mają pełną kontrolę nad produkcją, dystrybucją i marketingiem (Lund i in., 2018). Przykładem przeniesienia podejścia korporacyjnego do brandingu miejsc jest koncepcja marki zbiorowej. Zakłada ona współpracę jednostek administracyjnych lub terytorialnych w celu stworzenia wspólnej strategii opartej na spójnych wartościach, z uwzględnieniem współfinansowania oraz współdzielenia korzyści wynikających z budowania marki (Rovira i in., 2022).

Chronologiczny rozwój koncepcji brandingu miejsca – od tradycyjnych koncepcji brandingu produktów do złożonych ujęć obejmujących branding terytorialny i miejski – został ukazany na rysunku 1.2.



RYSUNEK 1.2. **Chronologiczny rozwój koncepcji brandingu miejsca**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie Hankinson, 2015, s. 16–20.**

Na początku rozwoju teorii brandingu miejsca, od około 1955 do 1980 roku, dominowały pojęcia związane z brandingiem produktu, takie jak koncepcja wizerunku marki oraz pozycjonowanie (Gardner i Levy, 1955; Ries i Trout, 1972). Równolegle wyodrębniono także koncepcje polityki miejskiej, odnoszące się do wizerunku miasta i obszarów recepcji turystycznej oraz marketingu (Kotler i Levy, 1969). W kolejnych dekadach, wraz z rozwojem dyscypliny, pojawiły się również zagadnienia promocji oraz brandingu miejsca (Ward i Gold, 1994, s. 2; Morgan i Pritchard, 1999). Poszerzenie zakresu dyscypliny uwzględniło koncepcje brandingu korporacyjnego, brandingu usług, brandingu wewnętrznego oraz brandingu organizacji non-profit (Balmer, 1995; Hankinson, 2000; de Chernatony i Segal-Horn, 2001; Ind, 2001, s. 18). Za początek opracowań dotyczących brandingu miejsca można uznać 2004 rok (Morgan i in., 2004, s. 3–14; Kavaratzis, 2005).

Z upływem czasu branding miejsca stał się odrębnym, interdyscyplinarnym obszarem badawczym. Jego problematyka zawiera się w takich dyscyplinach, jak: marketing (Kavaratzis, 2005), administracja publiczna (Eshuis i in., 2013), public relations (Szondi, 2010), stosunki międzynarodowe (Van Ham, 2001), komunikacja (Kaneva, 2011), geografia (Boisen i in., 2011), polityka (Hankinson, 2015; Lucarelli, 2018), dyplomacja publiczna (Gilboa, 2008; Anholt, 2010a; Gertner, 2011) i kultura (de Almeida i Cardoso, 2022). Tak szerokie ujęcie koncepcji brandingu miejsc doprowadziło do braku konsensusu wśród badaczy w kwestii spójnej definicji marki miejsca.

Problemy z ustaleniem uniwersalnych definicji marki oraz brandingu, o czym zostało wspomniane w podrozdziale 1.1, znajdują odzwierciedlenie również w teorii brandingu miejsc. Badacze podejmujący próby zdefiniowania na nowo tych koncepcji często podkreślają, że rozumienie omawianych pojęć jest w znacznej mierze uwarunkowane lokalizacją geograficzną, w obrębie której są używane (de San Eugenio-Vela, 2013; de Almeida i Cardoso, 2022). Przeprowadzone studia literatury dowiodły, że problemem jest wyłonienie spójnej terminologii takich pojęć, jak: promocja miejsc (ang. *place promotion*), marketing miejsc (ang. *place marketing*) oraz branding miejsc (ang. *place branding*) (Anholt, 2010a; Boisen i in., 2018; de Almeida i Cardoso, 2022).

Przegląd najistotniejszych definicji, z uwzględnieniem zmian zachodzących w sposobie rozumienia tych pojęć, zaprezentowano w tabeli 1.2. Na potrzeby rozważań zawartych w niniejszej pracy w tabeli zawarto również zamienne określenia, które są często stosowane w odniesieniu do tych samych koncepcji.

TABELA 1.2. Przegląd definicji kształtujących podejście do brandingu miejsc na przestrzeni lat

Pojęcie	Odniesienie do literatury	Definicja
promocja miejsca (ang. *place promotion*)	Ashworth i Voogd, 1990; Kavaratzis, 2004	Jedno z narzędzi marketingu miejsca lub brandingu miejsca
	Ward i Gold, 1994	Świadome wykorzystywanie reklamy i marketingu do przekazywania docelowemu rynkowi selektywnie dobranych obrazów określonych miejsc lub obszarów geograficznych
	Boisen i in., 2018	To instrument, którego celem jest dotarcie do odbiorców docelowych z komunikatami mającymi zwiększyć ich wiedzę na temat tego, co dane miejsce ma do zaoferowania, w oczekiwaniu, że zwiększy to popyt
marketing miejsca (ang. *place marketing*) zamiennie: marketing terytorialny (ang. *territorial marketing*)	Braun, 2008	Skoordynowane wykorzystanie narzędzi marketingowych wspieranych przez wspólną filozofię zorientowaną na klienta, służących tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert miejskich, które mają wartość dla klientów miasta i całej społeczności miejskiej
	de San Eugenio-Vela, 2013	Proces zarządczy, który wyewoluował z koncepcji promocji jako elementu 4P, poprzez „sprzedaż miejsc" (ang. *selling of places*), po strategie marketingowe
	Zbuchea, 2014	To strategia, której celem jest rozwój określonego regionu. Marketing terytorialny stał się naturalnym elementem, który należy włączyć do rozwoju gospodarczego regionów. Łączy w sobie działania mające na celu rozwój kluczowych atutów danego obszaru, a także ich promocję na zewnątrz

Pojęcie	Odniesienie do literatury	Definicja
marketing miejsca (ang. *place marketing*) zamiennie: marketing terytorialny (ang. *territorial marketing*)	Renigier-Biłozor i Biłozor, 2015	Stanowi warunek prowadzenia skutecznej polityki planowania przestrzennego na danym obszarze. Działania z zakresu marketingu terytorialnego podejmowane są przez różnego rodzaju podmioty, w tym jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty pozarządowe, publiczne, prywatne, grupowe i indywidualne
	Jovanovska Boshkovska i Poposki, 2018	Rozumiany przede wszystkim jako proces oraz dodatkowe narzędzie decyzyjne. Stanowi wyjątkowe narzędzie do zarządzania elastycznością, zależnością czasową i postrzeganiem terytoriów, wizerunkiem terytorium, budowaniem tożsamości i zwiększoną widocznością/atrakcyjnością
branding miejsca (ang. *place branding*) zamiennie: branding terytorialny (ang. *territorial branding*)	Braun, 2008	Zawiera się w dziedzinie marketingu miejsca, która stanowi pojęcie szersze. Branding miejsca jest jednym z narzędzi marketingowych wykorzystywanych w ramach marketingu miejsca
	Anholt, 2010	Służy wzmocnieniu wizerunku marki miejsca: branding miejsca jest uważany za sposób na uczynienie miejsca sławnym
	Keller i Machado, 2016	Oznacza strategiczne zarządzanie miejscem. Odnosi się do koncepcji zarządzania marką produktu
	de Almeida i Cardoso, 2022	Odnosi się do ponownego odkrywania miejsc poprzez proces brandingu, przy wykorzystaniu ram uniwersum marek, ale w kontekście terytorialnym
marka miejsca (ang. *place brand*) zamiennie: marka terytorialna (ang. *territorial brand*)	Zenker i in., 2017	Sieć skojarzeń w umyśle konsumenta miejsca oparta na wizualnej, werbalnej i behawioralnej ekspresji miejsca, która jest ucieleśniona poprzez cele, komunikację, wartości i kulturę interesariuszy miejsca oraz ogólny projekt miejsca
	de Almeida i Cardoso, 2022	Stanowi produkt wynikający z procesu brandingu miejsc (co jest procesem zarządczym)
	Ginesta i in., 2024	Odnosi się do tożsamości ustanowionej dla określonego terytorium, takiego jak kraj, region lub miasto, w celu promowania jego rozwoju i zróżnicowania. Marka ta opiera się na unikalnych i charakterystycznych cechach danego terytorium

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Boisen i in., 2018, s. 4–11.

Trudność w definiowaniu koncepcji zawartych w tabeli 1.2 wynika z ich wzajemnego przenikania się. Kluczowe jest zrozumienie, że promocja, marketing i branding miejsca to różne podejścia do zarządzania wizerunkiem terytorium. Chociaż w ich obrębie używa się podobnej terminologii, mają różne cele i obejmują różne metody działania.

Porównując promocję, marketing i branding miejsc, warto zwrócić uwagę na intuicyjność, a także, niekiedy, przypadkowość działań promocyjnych. Wynika to z tworzenia komunikacji skierowanej na zewnątrz, bez precyzyjnego definiowania odbiorców przekazu (Ginesta i in., 2024). Kluczowa różnica między koncepcjami brandingu i marketingu miejsc leży w liczbie wymiarów, które obejmują. Branding miejsc dodatkowo uwzględnia takie aspekty, jak: kultura, polityka i dyplomacja publiczna (de Almeida i Cardoso, 2022).

Podsumowując, promocja miejsc skupia się na komunikacji marketingowej, marketing miejsc obejmuje dodatkowo rozwój miejsca i uwzględnia potrzeby lokalnych społeczności, a branding miejsc integruje elementy obu tych koncepcji, koncentrując się na zarządzaniu reputacją miejsca.

O ile w przeszłości głównymi aktywami danego kraju, miasta lub regionu były produkty wytwarzane w jego granicach, o tyle obecnie to właśnie kraj, miasto lub region stanowią produkt sam w sobie, wpływający na markę obszaru (Herstein, 2011). Jednym z przejawów tej tendencji są rankingi miast (m.in. Anholt-GMI City Brands Index), które cieszą się niesłabnącym zainteresowaniem (Anholt, 2006a; Glińska, 2016, s. 125).

Pierwsza wzmianka o marce kraju/narodu (ang. *country/nation brand*) przypisywana jest Anholtowi i datowana na 1996 rok (Kaneva, 2011; Quirin, 2016). Podobnie jak przedsiębiorstwa, kraje potrzebują strategii pozycjonowania, w której określane są kluczowe priorytety oraz wizja rozwoju kraju (Quirin, 2016).

Marka narodowa to suma wszystkich składowych postrzegania narodu w świadomości międzynarodowych interesariuszy, które mogą obejmować niektóre z następujących elementów: ludzi, miejsca, kulturę/język, historię, jedzenie, modę, znane twarze (celebrytów) czy globalne marki – w tym wystawy światowe (ang. *world exhibitions*, EXPO) (Hassan i Mahrous, 2019; Gębarowski, 2022). Marka narodowa, jako dobro wspólne tworzone przez członków wspólnoty narodowej, jest jednocześnie marką państwa, odnoszącą się do jakości rządzenia i funkcjonowania instytucji, oraz marką kraju, dotyczącą konkretnego obszaru geograficznego (Hereźniak, 2011). W literaturze pojęcia „branding narodowy", „branding państwa" oraz „branding kraju" są używane zamiennie (ang. *nation branding*, *state branding* i *country branding*) (Quirin, 2016).

Marka regionu (ang. *regional brand*) i branding regionalny były w dużej mierze pomijane w opracowaniach naukowych (Zenker i Jacobsen, 2015, s. 1–11; de Almeida, 2023). Mimo tego pewne regiony – takie jak Walia czy Floryda – stanowiły obszary wczesnych prób budowania spójnej tożsamości marki (Herstein, 2011). Dotychczasowe badania nad marką regionu koncentrowały się głównie na zagadnieniach tożsamości, wykorzystania lokalnych zasobów, współpracy interesariuszy oraz zarządzania wielopoziomowego (Oliveira, 2015). Spośród badaczy zajmujących się tą tematyką Mihajlović (2014) podkreślał rolę dyskursów w formowaniu tożsamości i polityki

regionalnej. Z kolei Pinheiro i in. (2022) analizowali wpływ dywersyfikacji gospodarczej na nierówności regionalne, a Almeida i Cardoso (2022) zaproponowali klasyfikację marek terytorialnych na przykładzie regionu Szampanii. Istotny przykład w kontekście marki regionu stanowią regiony winiarskie, których produkty często wybierane są przez konsumentów na podstawie pochodzenia regionalnego – na równi z nagrodami, etykietami czy rocznikiem (Bruwer, 2014; Payini i in., 2020).

Miasta od zawsze miały natomiast swoje nazwy odgrywające rolę marki (ang. *city brand*), jednak strategiczny branding miejsc to stosunkowo nowe zagadnienie (Hanna i Rowley, 2012). Koncepcja marki miasta ściśle wiąże się z ideą zrównoważonego rozwoju oraz różnymi aspektami dotyczącymi spełniania podstawowych potrzeb i szeroko rozumianej atrakcyjności, kluczowych dla władz miasta przy podejmowaniu różnych decyzji z nim związanych (Chan i Marafa, 2014; Mabillard i in., 2023, s. 34–36). Zarządzający jednostką terytorialną, podejmując się brandingu miasta, muszą traktować je jak produkt. Stanowi to wyzwanie, ponieważ samorządy miast kooperują z szerokim gronem interesariuszy, często reprezentujących odmienne interesy, które wpływają na wybór elementów definiujących tożsamość i wyróżniki marki (Glińska, 2016, s. 115; de Arruda Lourenção i de Moura Engracia Giraldi, 2017; Dinnie, 2017). Tworzenie charakterystycznego wizerunku może odbywać się w oparciu o podkreślanie wartości lokalnych dokonań i zasobów oraz budowanie wzajemnych relacji między lokalnymi społecznościami a miejscami, które one zamieszkują (Oleksy-Gębczyk i Niemczyk, 2020, s. 46–47). Zauważalna jest wyraźna potrzeba kształtowania i aktywnego zarządzania tymi relacjami przez władze lokalne (Anders-Morawska i Rudolf, 2015). Proces budowania marki miasta jest przedstawiany w literaturze jako znacznie bardziej złożony niż w przypadku budowania marek kraju czy regionu, przede wszystkim ze względu na brak trwałości oraz mniejszą elastyczność elementów składających się w tym przypadku na markę, które są w dużej mierze materialne i funkcjonalne (Hankinson, 2001; Herstein, 2011; Glińska, 2016, s. 114–116).

Marka obszaru recepcji turystycznej (ang. *destination brand*) oraz proces jej brandingu są ukierunkowane na przyciągnięcie znacznej liczby odwiedzających (de San Eugenio-Vela, 2013; Ruiz-Real i in., 2020). Opierają się głównie na unikalnych atrakcjach miejsca, takich jak: dziedzictwo przyrodnicze i kulturowe, wydarzenia, festiwale oraz różne obiekty turystyczne (Aires Barroso i Nicolau Mota, 2010). Marka obszaru turystycznego jest częścią szerszego pojęcia marki miejsca, której istotą jest zarówno projekcja tożsamości obszaru przez jego nadawców, jak i jego percepcja przez odbiorców (wizerunek) (Florek i in., 2006). Marka obszaru recepcji turystycznej pełni funkcję konsolidacyjną i wzmacniającą pozytywne wspomnienia związane z danym miejscem, co sprzyja jego promocji i przyciąga nowych turystów (Ritchie i Ritchie, 1998). Pike i Mason (2011) zauważyli, że sukces marki obszaru turystycznego zależy od zgodności tożsamości zdefiniowanej przez organizację zarządzającą obszarem recepcji turystycznej (ang. *destination management organizations*, DMO) z percepcją odwiedzających dane miejsce, co w efekcie prowadzi do wzrostu wartości

marki (Séraphin i in., 2019). Organizacje zarządzające obszarami recepcji turystycznej powinny aktywnie wykorzystywać ich markę jako kluczowy element skutecznych działań marketingowych (Wassler i in., 2021; Fedyk i in., 2022).

W ostatnich dwóch dekadach globalny rozwój gospodarczy i dynamiczna urbanizacja znacząco zaostrzyły konkurencję między krajami, regionami i miastami. Poszczególne jednostki terytorialne rywalizują dziś o zasoby publiczne, poparcie polityczne, utalentowaną siłę roboczą oraz nowych inwestorów (Acharya i Rahman, 2016).

W tym kontekście kraje, jako struktury o dużej skali i wysokim stopniu złożoności, często budują swoją markę w oparciu o reprezentatywne elementy tożsamości, które mogą łączyć heterogeniczne cechy kulturowe, geograficzne czy narodowościowe. W takich przypadkach skuteczna strategia brandingowa powinna integrować rozproszone zasoby symboliczne, między innymi poprzez wzmocnienie marki miejsca jako zbioru silnych marek miast i regionów. To właśnie one pełnią funkcję magnesu przyciągającego uwagę turystów oraz inwestorów, nie tylko do poszczególnych lokalizacji, ale do całego kraju (Herstein, 2011).

Z kolei regiony i miasta, działające w mniejszej skali, w odróżnieniu od marki kraju/narodu postrzegane są głównie z funkcjonalnego punktu widzenia. Ich marka jest często bardziej jednorodna i skoncentrowana na specyficznych atrybutach, które wyróżniają dane miejsce na tle innych. Z tego powodu branding na poziomie regionalnym i miejskim jest często bardziej ukierunkowany na konkretne atrakcje i wartości mogące przyciągnąć odbiorców (Herstein, 2011).

W sytuacji, gdy miasta i regiony konkurują o uwagę grup docelowych, kluczowe staje się zrozumienie, kto tak naprawdę uczestniczy w procesie tworzenia marki miejsca. Jak wspomniano w podrozdziale 1.1., marka jest obecnie traktowana jako dynamiczny byt, dążący do przystosowywania się do swoich klientów. Zaangażowanie grup odbiorców jest również kluczowe w przypadku marki miejsca (Perkins i in., 2020). Ich poprawne zidentyfikowanie i nawiązanie z nimi długotrwałych relacji będzie przynosić korzyści dla budowanej marki miejsca (Hanna i Rowley, 2011).

Znaczenie interesariuszy w procesie budowania marki miejsca było wielokrotnie podkreślane w literaturze, choć nie zawsze byli oni postrzegani jako aktywni uczestnicy tego procesu, odpowiedzialni za więcej niż „odbiór" kreowanej marki (Insch i Florek, 2008; Zenker i in., 2013). Pogląd ten uległ zmianie w ciągu ostatnich kilkunastu lat. Jedną z pierwszych wzmianek odnoszących się do potrzeby angażowania lokalnych społeczności w proces brandingu miejsc można odnaleźć w literaturze już w 2012 roku (Kavaratzis, 2012). Od tego momentu badacze przedstawiają to zagadnienie jako kluczowe, podkreślając potrzebę współtworzenia budowanej marki, a nie jedynie jej biernego „konsumowania" (Perkins i in., 2020; Källström i Siljeklint, 2024). Z tego powodu obecnie za kluczowe wyzwanie wśród marketerów i podmiotów odpowiedzialnych za przeprowadzanie brandingu terytorialnego uznaje się identyfikację grup docelowych, ustalenie sposobów współpracy z nimi oraz osiągnięcie porozumienia w sprawie koncepcji marki (Stubbs i Warnaby, 2015).

Identyfikując grupy interesariuszy miejsc, autorzy opracowań naukowych wskazują przede wszystkim na mieszkańców, turystów oraz inwestorów (Zenker i Martin, 2011; Oleksy-Gębczyk i Niemczyk, 2020, s. 30–31). Niektórzy z badaczy podkreślają, że rozwój brandingu miejsc stanowi odpowiedź na rosnącą rywalizację właśnie o te grupy (Gertner, 2011; Wäckerlin i in., 2020; Hanna i in., 2021). W zależności od kategorii lub typu analizowanego miejsca struktura grup docelowych ulega zróżnicowaniu oraz staje się bardziej złożona. Na przykład turyści mogą być podzieleni na odwiedzających, biznesowych i rekreacyjnych (Hankinson, 2005). Jeszcze bardziej złożona jest grupa mieszkańców. Dzieli się ich na wewnętrznych i zewnętrznych (potencjalnych nowych mieszkańców) (Källström i Siljeklint, 2024), jednak w ramach tej grupy można znaleźć określone segmenty odbiorców docelowych, do których należą między innymi studenci, osoby wyjątkowo uzdolnione (Therkelsen i in., 2010) oraz przedstawiciele tak zwanej klasy kreatywnej (Zenker, 2009).

Warto zauważyć, że niezależnie od przynależności do określonej grupy wielu odbiorców kieruje się podobnymi przesłankami co osoby podejmujące decyzje o wyborze miejsca podróży, zamieszkania czy pracy (Zavattaro, 2014). Największą liczbę opracowań odnośnie do tej tematyki można odnaleźć w literaturze z zakresu turystyki (McCartney i in., 2008; Shani i in., 2010; Casali i in., 2020). Wynika to z faktu, że wizerunek obszaru recepcji turystycznej w znacznej mierze wpływa na procesy decyzyjne osób zainteresowanych podróżowaniem (Casali i in., 2020). Większość źródeł wskazuje jednak na mieszkańców jako najważniejszą grupę podmiotów lokalnych (Feng i in., 2023). Ponadto jest to grupa o niejednorodnej strukturze – mieszkańcy mogą być jednocześnie turystami, inwestorami oraz utalentowanymi pracownikami (Hakala, 2021). Są oni także w stanie wpływać na decyzje podejmowane przez potencjalnych turystów. Z tego powodu kluczowe staje się zrozumienie, co doprowadza przedstawicieli społeczności lokalnych do spontanicznych działań promocyjnych (ang. *place advocacy*) na rzecz swojego miasta bądź regionu (Lever i in., 2023).

W kontekście budowanej marki miejsca mieszkańcy pełnią trzy kluczowe funkcje. Są integralną częścią danego miejsca, jego ambasadorami oraz obywatelami (Braun i in., 2013; Gilboa i Jaffe, 2021). Ich zaangażowanie i emocjonalna więź z miejscem (ang. *place attachment*) są niezbędne dla skutecznego kreowania i utrzymania wizerunku miejsca (Gilboa i Jaffe, 2021). Poszczególne źródła proponują wręcz nadawanie mieszkańcom specjalnego nazewnictwa, takiego jak rzecznik marki czy ambasador marki. Niektórzy autorzy przyjmują założenie, że mieszkańcy stanowią najlepszych „marketerów" danego regionu (Wassler i in., 2021; Lever i in., 2023). Jak zauważył Govers (2020), obszary o ugruntowanej reputacji, spójnej z perspektywą mieszkańców, nie wymagają agresywnych taktyk marketingowych. Kluczowe wówczas staje się zidentyfikowanie i wykorzystanie unikalnych atrybutów miejsca (ang. *unique selling proposition*, USP) dla kształtowania jego trwałego wizerunku (Kotarski, 2018).

Stubbs i Warnaby (2015) identyfikują trzy sposoby, w jakie mieszkańcy bezpośrednio wpływają na działania związane z marką miejsca: (1) poprzez głosowanie na urzędników, którzy planują działania w tym zakresie; (2) jako ambasadorzy marki; (3) jako element brandingu miejsca (np. poprzez swoje charakterystyczne cechy, zachowania, dialekty).

Warto również odnotować wyłanianie się nowej grupy interesariuszy w kontekście marki miejsca, jaką stanowią osoby o dużym wpływie online (ang. *influencers*) (Anholt, 2010a; Cleave i in., 2016b; Łaszkiewicz, 2023). Wynikać to może z faktu, że osoby takie w znacznej mierze zaliczyć można do grupy mieszkańców, którzy w ten sposób pełnią swoją funkcję ambasadorów marki. Istnieją jednak influencerzy, którzy nie są mieszkańcami danego obszaru. Osoby te mogą być zamiennie określane jako twórcy internetowi, celebryci lub kreatorzy kontentu (ang. *content creators*). Jest to istotna grupa, zwłaszcza ze względu na coraz powszechniejsze wykorzystanie mediów społecznościowych w celach komunikacji marketingowej zarówno w brandingu miejsc ogółem, jak i – w szczególności – obszarów recepcji turystycznej (Cleave i inni, 2016b; Lever i in., 2023; Dey i Rahman, 2023).

Zjawisko to wiąże się z koncepcją społeczności marki (ang. *brand community*), definiowanej jako geograficznie nieograniczona wspólnota oparta na sieci powiązań między entuzjastami marki (Liao i Wang, 2020). Taka wspólnota daje marketerom możliwość agregacji indywidualnych odbiorców w społeczności marek online (ang. *online brand communities*, OBC) (Dey i Rahman, 2023) oraz w te oparte na mediach społecznościowych (ang. *social media-based brand communities*, SMBBCP). Wyniki badań wskazują, że uczestnictwo w społecznościach marek opartych na mediach społecznościowych znacząco wpływa na skojarzenia z marką (ang. *brand association*), a także na świadomość marki (ang. *brand awareness*). Zaobserwowano również, że zarówno trwałość, jak i czas trwania relacji między marką a klientem (lub marką a jej zwolennikami) są uzależnione od siły społeczności marek online (Pournaris i Lee, 2016).

W taki sposób współtworzone (ang. *co-creation*) informacje i wartości sprawiają, że zaciera się rola, jaką odgrywają obszary recepcji turystycznej w procesie budowanej marki (Kirillova i in., 2020). Zrozumienie motywacji użytkowników mediów społecznościowych, zwłaszcza mieszkańców rozpowszechniających pozytywne informacje o danym miejscu, do zwiększonej aktywności stanowi duże wyzwanie dla zarządzających danym obszarem (Lever i in., 2023).

W kontekście budowania marki miejsca znaczącą rolę odgrywają samorządy lokalne. Jednak badania dotyczące tej grupy interesariuszy są znacznie mniej liczne w porównaniu do badań na temat mieszkańców i ich zaangażowania w proces budowania marki (Makarov i Illarionov, 2020; Jain i in., 2022). Samorządy są zazwyczaj odpowiedzialne za identyfikację unikalnych cech miejsca, a następnie za kształtowanie spójnej tożsamości wokół tych elementów, która jest komunikowana wewnętrznie (do mieszkańców i lokalnych przedsiębiorstw) oraz zewnętrznie (do turystów i inwestorów) (Gilboa i in., 2015; Ye i Björner, 2018; Giannopoulos i in., 2021; Micevski i in., 2021).

Branding miejsc koncentruje się na stworzeniu kombinacji ofert i korzyści spełniających oczekiwania klientów (Ginesta i in., 2020; Tran i in., 2021). Oferty te są opracowywane na podstawie wartości specyficznych dla danego obszaru (Potapovs, 2024).

Te charakterystyczne dla obszaru wartości mogą być zarówno materialne (np. zabytki, infrastruktura miejska), jak i niematerialne (np. wydarzenia kulturalne, związki emocjonalne) (Hanna i Rowley, 2011; Raszkowski, 2013; Richards i Duif, 2019, s. 43–49; Gębarowski i Majka, 2023). Wykreowana w umysłach grup odbiorców przez te atrybuty sieć skojarzeń tworzy markę miejsca, przy czym jej charakter zależy od adresatów kierowanego komunikatu (Glińska, 2016, s. 102). Siła marki mierzona jest intensywnością i trwałością skojarzeń generowanych w percepcji opinii publicznej – im są one silniejsze, tym większa skuteczność brandingu (Sadowska, 2020).

W celu zbudowania marki miejsca kluczowe jest więc zidentyfikowanie podstawowych wartości, które będą stanowić fundament jej tożsamości. Proces ten opiera się na dokładnej analizie i badaniach, które pozwalają wyodrębnić trwałe, znaczące oraz łatwe do komunikowania wartości, mające emocjonalny wydźwięk zarówno dla mieszkańców, jak i dla odwiedzających, inwestorów czy innych użytkowników usług danego miejsca (Jovičić Vuković, 2018). W kontekście marki miejsca tożsamość kształtują także inne elementy, takie jak (Prayag, 2010; Niezgoda, 2017):

- walory środowiska naturalnego oraz dziedzictwo kulturowe;
- elementy strukturalne (czyli te, które nie mogą ulec zmianie, np. dotyczące położenia lub historii miejsca), elementy półstatyczne (np. infrastruktura, krajobraz, mentalność społeczności) oraz elementy „koloryzujące" (np. godło, flaga, symbolika, sposób komunikacji z otoczeniem);
- funkcjonalne (elementy kognitywne) oraz symboliczne (elementy afektywne).

Identyfikacja wartości i tożsamości marki miejsca jest kluczowa dla stworzenia spójnego i trwałego wizerunku. W tym procesie istotną rolę odgrywają różnorodne instrumenty planowania lokalnego, które pozwalają na wyrażenie tych wartości poprzez konkretne działania i symbole. Literatura wskazuje na trzy główne narzędzia wykorzystywane w różnych konfiguracjach w zależności od specyfiki danego miejsca. Pierwszym z nich jest tworzenie skojarzeń z miejscem poprzez wykorzystanie wizerunku znanych osób. Przykładem może być Mozart, który stał się częścią marki Salzburga. Kolejnym istotnym narzędziem jest rozpoznawalne budownictwo i design. Dzięki działaniom lokalnych planistów architektura miejsc (w tym takie jej elementy, jak np. Koloseum, japoński styl architektoniczny czy paryska dzielnica Montmartre) zyskuje charakterystyczną formę wpływającą na wizerunek miejsca. Ostatnim narzędziem są wyróżniające się wydarzenia, które mają na celu zwiększenie rozpoznawalności i budowanie skojarzeń z danym miejscem. Wydarzenia te, cykliczne lub jednorazowe, mogą mieć charakter lokalny lub globalny, jak na przykład Igrzyska Olimpijskie czy Europejskie Stolice Kultury (Ashworth, 2009).

Skuteczny branding miejsca powinien być zakorzeniony w lokalnej tożsamości, gdyż tylko wtedy wywiera trwałe wrażenie, kształtuje sposób postrzegania obszaru i odpowiada na oczekiwania odbiorców (Wassler i in., 2021). Oderwanie od lokalnych znaczeń sprowadza branding do powierzchownego sloganu, który nie wpływa na rzeczywisty wizerunek obszaru (VanHoose i in., 2021).

Opracowanie skutecznych strategii brandingu miejsca jest trudnym przedsięwzięciem. Chociaż literatura wskazuje na konieczność uwzględniania głosu interesariuszy, w praktyce strategie często są narzucane odgórnie przez polityków i elity biznesowe (Eshuis i in., 2014; Collins, 2016). Stanowi to zaprzeczenie współczesnych zasad brandingu, które podkreślają znaczenie angażowania obywateli w kształtowanie proponowanej marki. Wiąże się to z tym, że obywatele powinni przypisywać marce własne wartości, z którymi się zgadzają i utożsamiają (Kavaratzis i Hatch, 2019; VanHoose i in., 2021). W rezultacie, nawet jeśli branding jest wdrażany poprzez podejście odgórne, istotne jest, aby marka była tworzona przez interakcje, negocjacje, a czasem konflikty z lokalnymi społecznościami. Ich zbiorowa nostalgia, osobiste doświadczenia i duma z dziedzictwa kulturowego znacząco wzmacniają markę miejsca. Powszechnie uznaje się, że zaangażowanie lub przynajmniej poparcie mieszkańców ma kluczowe znaczenie dla sukcesu marki miejsca.

Podsumowując, proces brandingu miejsc i tworzenia marek terytorialnych to złożone przedsięwzięcie, którego charakter zależy od specyfiki danego obszaru. Współczesne podejście zakłada odejście od tradycyjnego postrzegania miejsca przez pryzmat jego produktów na rzecz traktowania samego terytorium jako marki. Tożsamość miejsca staje się kluczowym elementem budowania jego wizerunku. Istotną rolę w tym procesie odgrywają interesariusze – zarówno jako współtwórcy, jak i promotorzy marki, również w mediach społecznościowych. Samorządy lokalne, jako koordynatorzy tych działań (Thomas i in., 2021), angażują społeczność lokalną w kształtowanie marki (Mabillard i in., 2023, s. 122–125). Wymaga to efektywnego modelu zarządzania, który umożliwia planowanie, wdrażanie i monitorowanie strategii marki terytorialnej.

W tym kontekście adaptacja koncepcji marki miejsca do różnych typów terytoriów, a także potrzeba tworzenia jednostek administracyjnych integrujących mniejsze obszary w spójną całość, stwarza nowe możliwości dla obszarów metropolitalnych oraz miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF). Potencjał ten dostrzec można przede wszystkim w możliwości utworzenia platformy współpracy międzygminnej oraz wzmocnienia aktywnego uczestnictwa aktorów lokalnych w działaniach brandingowych – elementach kluczowych dla skutecznego zarządzania marką w policentrycznych i funkcjonalnie zintegrowanych przestrzeniach.

1.3. Przegląd modeli zarządzania marką miejsca

Początki definiowania zarządzania marką miejsca koncentrowały się na zagadnieniach dotyczących menedżerów marek, systemów zarządzania oraz skutecznych praktyk, które miały zapewnić wzrost kapitału marki (ang. *brand equity*) (Low i Fullerton, 1994). Z czasem badania rozszerzyły się o takie elementy, jak: tożsamość marki, wizerunek oraz relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi (Brodie i de Chernatony, 2009; Kapferer, 2012, s. 158).

Jednym z pierwszych modeli zarządzania marką miejsca opisanych w literaturze jest model autorstwa de Chernatony i Riley (1998). Definiują oni markę jako interakcję między działaniami organizacji a percepcją klientów. Model ten ukazuje branding jako ciągły proces, w którym nadawca projektuje oczekiwania i wartości interpretowane następnie przez klientów. Większość współczesnych opracowań wymienia jednak trzy podstawowe elementy, które należy brać pod uwagę przy zarządzaniu marką miejsca: tożsamość, pozycjonowanie oraz wizerunek (Ashworth, 2011), które zostały omówione w podrozdziale 1.1.

Inne źródła wskazują, że do zarządzania marką miejsca wystarczające jest uwzględnienie dwóch podstawowych komponentów: koncentracji na potrzebach grup docelowych oraz na wartościach marki (które stanowią syntezę tożsamości, wizerunku, pozycjonowania i świadomości marki, wynikającą z działań marketerów) (Popoli, 2017). Zarządzanie marką miejsca koncentruje się na wartości dodanej dla grup docelowych oraz na tym, czy są one świadome tego, co marka reprezentuje (Boisen i in., 2011).

Aby wzmocnić relacje z lokalną społecznością i sprostać wyzwaniom procesu zarządzania marką, niektórzy autorzy zalecają wdrożenie kluczowych praktyk, takich jak: ustanowienie komitetu zajmującego się zarządzaniem marką, organizowanie regularnych spotkań, ustalanie długoterminowych celów, definiowanie elementów tożsamości marki, identyfikowanie współdzielonej oraz odrębnej tożsamości i elementów komunikacji wśród interesariuszy, wybieranie tych, które są odpowiednie dla wszystkich, planowanie bieżących wspólnych działań komunikacyjnych, monitorowanie zmian w środowisku marki i prowadzenie działań związanych z informacją zwrotną na temat marki (Iversen i Hem, 2008; Urde, 2013; Roy i Banerjee, 2014; de Arruda Lourenção i in., 2020).

Tradycyjnie marka jest narzędziem wykorzystywanym przez daną organizację do budowania rozpoznawalności wśród docelowych odbiorców poprzez łączenie wartości funkcjonalnych i emocjonalnych (Raszkowski, 2013). Siła i skuteczność marki są mierzone skojarzeniami, jakie generuje ona wśród opinii publicznej – im silniejsze i bardziej pozytywne skojarzenia, tym silniejsza marka. Uznanie marki za element powiązany z wizerunkiem społecznym i atmosferą jednostki sprawia, że jej adaptacja do brandingu miejsca staje się oczywista (Sadowska, 2020).

Niektóre źródła dodatkowo podkreślają, że skuteczne zarządzanie procesami w organizacji może znacząco wpłynąć na markę. Badacze zauważają, że proces zarządzania marką rozpoczyna się od audytu jej wizerunku w celu określenia aktualnego stanu (de Arruda Lourenção i in., 2020). W zależności od ustaleń silna marka może zostać wzmocniona, natomiast w przeciwnej sytuacji marka może wymagać wyeliminowania, rewitalizacji, repozycjonowania lub całkowitego rebrandingu (Punjaisri i Wilson, 2011; Williams i Omar, 2014). W literaturze stosowane są także zamiennie określenia w odniesieniu do rebrandingu, takie jak „regeneracja" czy „odmładzanie" marki (Lucarelli i Hallin, 2015).

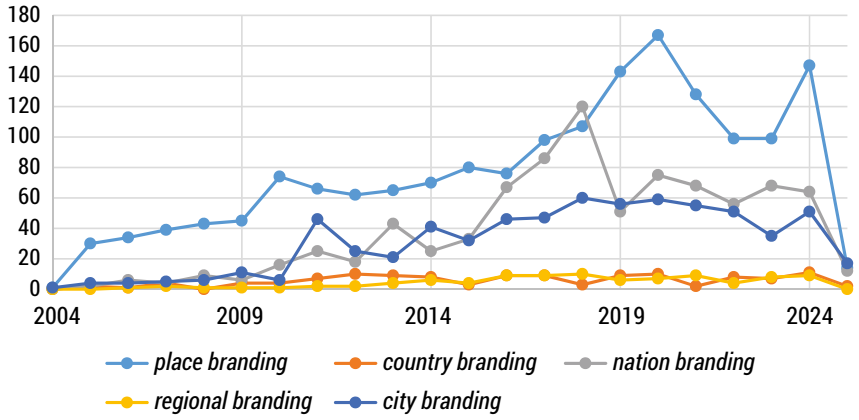
Zarządzanie marką miejsca obejmuje ciągłe formułowanie jej tożsamości, a także mierzenie i monitorowanie jej wizerunku. W razie potrzeby obejmuje również podejmowanie działań mających na celu jego poprawę (Ashworth, 2011). Proces ten jest dynamiczny i wymaga ciągłej uwagi, a nie jednorazowego działania. W związku z tym dla skutecznego zarządzania marką miejsca konieczna jest stabilna jednostka organizacyjna odpowiedzialna za utrzymanie i rozwój marki w czasie (Boisen i in., 2011). Oznacza to, że marka miejsca wymaga pewnego poziomu kontroli ze strony zarządzającego nią podmiotu. Zgodnie z teorią i praktyką to samorządy lokalne pełnią funkcję koordynującą proces zarządzania marką miejsca (Joo i Seo, 2018; Audouin, 2022). Władze miejskie opracowują strategie brandingowe w celu kształtowania marki miejsca i wdrażania skutecznych systemów zarządzania nią, które jednocześnie rezonują z lokalną społecznością (de Jong, 2018; Grębosz-Krawczyk, 2021). Oprócz reprezentowania mieszkańców włodarze wnoszą także własną perspektywę ekspercką, co bezpośrednio wpływa na interpretację i prezentację dziedzictwa miejsca (Klusáková i in., 2019).

Większość samorządów miejskich charakteryzuje się złożonymi strukturami organizacyjnymi, które mają na celu usprawnienie świadczenia usług lokalnych, przy jednoczesnym zrównoważeniu reprezentacji politycznej, partycypacji społecznej i specjalistycznej wiedzy. Próby uwzględnienia potrzeb wszystkich interesariuszy w ramach kreowanego wizerunku mogą osłabić przekaz brandingowy i prowadzić do zbytniego „rozmycia się" budowanej marki. Dlatego za nieodłączny element brandingu miejsca należy uznać selektywność. Branding powinien być postrzegany także jako proces świadomego zarządzania marką poprzez strategiczne włączanie bądź wyłączanie określonych grup docelowych (Boisen i in., 2011). Selektywny charakter brandingu miejsca przekłada się na nierówności przestrzenne, dostrzegalne pomiędzy obszarami pasującymi do pozycjonowanych atrybutów w ramach tożsamości marki miejsca oraz tymi, które nie zostały w niej uwzględnione (Boisen i in., 2011).

Proces brandingu oraz rewitalizacji marki jest nadal często postrzegany jako liniowy i nadmiernie uproszczony (Lucarelli i Hallin, 2015). Problem ten został zauważony w literaturze. Badania wskazują, że definiowanie i rozwój tożsamości marki miejsca może mieć charakter złożony, gdyż samo miejsce nie jest stałe i stabilne, ale płynne i ciągle zmieniające się (Kavaratzis i Hatch, 2013; Dinnie, 2017).

Literatura przedmiotu dotycząca zarządzania marką w znacznej części skupia się na samym procesie brandingu. W kontekście podmiotów odpowiedzialnych za zarządzanie marką miejsca najczęściej można odnaleźć wzmianki dotyczące obszarów recepcji turystycznej (Hanna i Rowley, 2012; Kirillova i in., 2020). Spowodowane jest to strukturą tych obszarów, na terenie których funkcjonują różnorodne podmioty (takie jak oddziały samorządu lokalnego, organizacje turystyczne i agencje rozwoju lokalnego) mające za zadanie budować markę i skutecznie nią zarządzać, reprezentując interes jednostek prywatnych i publicznych (Glińska, 2016, s. 166).

Wynikać to może również z faktu, że branding miejsc jest szczególnym obszarem zainteresowania badaczy z zakresu turystyki. Świadczy o tym liczba opracowań, które można odnaleźć dla frazy „*place branding*" użytej w ramach opracowań dostępnych w bazie Web of Science, należącej do najbardziej renomowanych, multidyscyplinarnych źródeł informacji naukowej, obejmującej publikacje o wysokim prestiżu i zasięgu międzynarodowym. Według stanu na 22 kwietnia 2025 roku było to 1687 rezultatów, z czego 982 należały do kategorii tematycznej: „*hospitality leisure sport tourism*". Analiza wyników wyszukiwania dla sformułowania „*city branding*" ujawniła 679 rezultatów, w tym ponownie najliczniejszą kategorię (165) stanowiły opracowania z zakresu „*hospitality leisure sport tourism*". W przypadku frazy „*nation branding*" baza odnalazła 854, z kolei dla „*country branding*" odnotowano 122 rezultaty. Dla hasła „*regional branding*" odnaleziono 95 wyników. Rezultaty przeglądu bazy Web of Science z uwzględnieniem wymienionych fraz zostały zaprezentowane na rysunku 1.3.



RYSUNEK 1.3. **Przegląd bazy Web of Science pod względem opracowań dotyczących brandingu miejsc, stan z 22 kwietnia 2025 roku**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Analiza dorobku opublikowanego w latach 2004–2025 wskazuje, że największym zainteresowaniem badaczy cieszy się obszar *place brandingu*. Liczne wystąpienia tego hasła w bazie mogą jednak wynikać także z faktu, że termin ten bywa

wykorzystywany jako nadrzędny w stosunku do pozostałych fraz. Liczba publikacji z tego zakresu systematycznie przyrastała do roku 2020, osiągając szczyt na poziomie 167 opracowań rocznie. Od tego czasu utrzymuje się ich względnie stabilny poziom, z niewielkimi fluktuacjami (np. 147 publikacji w 2024 roku). Zagadnienia badawcze powiązane z *nation brandingiem* są znacznie częściej podejmowane przez badaczy niż te dotyczące *country brandingu* i również wykazują trend wzrostowy. Najwyższą liczbę publikacji odnotowano w 2018 roku (120 pozycji). Obszar badań powiązany z *city brandingiem* zajmuje trzecie miejsce pod względem liczby zidentyfikowanych opracowań. Od około 2017 roku zainteresowanie tym nurtem utrzymuje się na zbliżonym poziomie, co znajduje odzwierciedlenie w liczbie publikacji wynoszącej około 50 rocznie. Zagadnienia z zakresu *country brandingu* oraz *regional brandingu* mają natomiast marginalne znaczenie w analizowanym dorobku i cechują się niską liczbą publikacji, a zarazem ich stabilną dynamiką.

Analiza publikacji z bazy Web of Science pozwoliła nakreślić całościowy obraz badań nad brandingiem miejsc, w którym dominuje ogólne podejście do tego zagadnienia. W przypadku modeli zarządzania marką miejsca znaczna część opracowań odnosi się natomiast do pojedynczych, wyodrębnionych jednostek terytorialnych, takich jak miasta, regiony i kraje (Hanna i Rowley, 2013; Kavaratzis i Hatch, 2019). W związku z tym dalsza część monografii koncentruje się na przeglądzie modeli brandingu w odniesieniu do miast, obszarów recepcji turystycznej oraz krajów, a także do modeli odnoszących się do miejsc jako kategorii ogólnej.

Wdrożenie propozycji marki miejsca (ang. *place brand proposition*) wymaga strategicznego podejścia. Próby zobrazowania poprzez model tego, jakie elementy powinien zawierać branding miejsc były podejmowane przez wielu badaczy. Są to m.in.: Tapachai i Waryszak (2000), Cai (2002), Rainisto (2003), Hankinson (2004), Kavaratzis (2004), Azevedo (2005), Kavaratzis i Ashworth (2005), Anholt (2006b), Trueman i Cornelius (2006), Anholt (2007), Baker (2007), Hankinson (2007), Gnoth (2007), Dinnie (2008), Gaggiotti i in. (2008), Kavaratzis (2008), Moilanen (2008), Balakrishnan (2009), Govers i Go (2009), Kavaratzis (2009), Hanna i Rowley (2011), Balakrishnan i Kerr (2013), Hanna i Rowley (2013), Campelo i in. (2014), Cleave (2014), Arabzadeh i Aghaeian (2015), Hanna i Rowley (2015), Hudson i in. (2016), Zenker i Braun (2017), Berrada (2018), Pfister (2020), Shahabadi i in. (2020), Hanna i in. (2021) oraz Jain i in. (2022).

Modele te różnią się zarówno pod kątem uwzględnianych elementów, jak i skali miejsc, do których się odnoszą. Można jednak wskazać powtarzające się aspekty, których częste występowanie sugeruje ich istotność i uniwersalność w procesie budowania silnej marki miejsca.

Wśród najczęściej uwzględnianych elementów we wspomnianych modelach zarządzania marką miejsca znajduje się tożsamość marki. Jako fundament budowania marki miejsca pojawia się ona w modelach, których autorami są: Cai (2002), Rainisto (2003), Dinnie (2008), Hanna i Rowley (2011), Berrada (2018) oraz Hanna i in. (2021). Równie często pojawiającym się komponentem jest wizerunek marki eksponowany w modelach stworzonych przez badaczy, takich jak: Tapachai i Waryszak (2000), Cai (2002), Rainisto (2003), Dinnie (2008), Balakrishnan (2009), Berrada (2018) oraz Hanna i in.

(2021). Komunikacja marki, obejmująca zarówno działania marketingowe, jak i public relations, pojawia się jako integralny element zarządzania marką w modelach takich autorów, jak: Cai (2002), Kavaratzis (2004), Balakrishnan (2009), Kavaratzis (2009), Hanna i Rowley (2011), Berrada (2018), Shahabadi i in. (2020) oraz Hanna i in. (2021). Istotną rolę przypisuje się również zaangażowaniu interesariuszy. Aspekt ten wyraźnie podkreślają modele, których autorami są: Balakrishnan (2009), Kavaratzis (2009), Hanna i Rowley (2011), Zenker i Braun (2017), Berrada (2018) oraz Hanna i in. (2021). Wskazują one na konieczność aktywnego włączania kluczowych grup społecznych i instytucjonalnych w proces współtworzenia marki. Uzupełnieniem powyższych elementów jest także doświadczenie marki, rozumiane jako suma interakcji użytkowników i odbiorców z miejscem, znajdujące odzwierciedlenie w modelach badaczy, takich jak: Hanna i Rowley (2011), Berrada (2018), Shahabadi i in. (2020) oraz Jain i in. (2022).

W modelu Hanny i Rowley (2015) w sposób bezpośredni oraz w modelu Zenkera i Brauna (2017) w sposób pośredni nawiązano także do koncepcji współtworzenia wartości. Jest to zgodne z najnowszymi trendami w badaniach na temat brandingu miast, które pokazują, że budowanie marki wykracza obecnie poza rozwój fizyczny oraz poprawę infrastruktury miasta, skupiając się na podkreślaniu roli tożsamości miejsca tworzonej poprzez interakcje między interesariuszami marki (de Arruda Lourenção i de Moura Engracia Giraldi, 2017). Zarządzanie marką miasta ma na celu umieszczenie ludzi w centrum budowanej tożsamości i jednoczesne pielęgnowanie jego unikalnych cech.

W odniesieniu do kategorii terytoriów, których dotyczą analizowane modele, zauważalne jest, że w przypadku opracowań powstałych w XX wieku dominują modele odnoszące się do krajów, miast oraz obszarów recepcji turystycznych. W ramach nowszej literatury dostrzegalne jest traktowanie zagadnienia budowy modeli zarządzania marką w sposób bardziej uogólniony i holistyczny, zwłaszcza w ostatnich latach (Shahabadi i in., 2020; Hanna i in., 2021).

W celu zobrazowania tych tendencji, a także ukazania zmian w podejściu do brandingu miejsc, warto odwołać się do przeglądu literatury przeprowadzonego przez Hannę i in. (2021). Ich opracowanie stanowi próbę uporządkowania badań według różnych perspektyw, takich jak skala terytorialna, orientacja turystyczna czy kontekst rozwoju teorii. Graficzne ujęcie wspomnianego przeglądu przedstawiono na rysunku 1.4.



RYSUNEK 1.4. Koncepcyjna mapa zasobów literatury na temat brandingu miejsc

ŹRÓDŁO: Hanna i in., 2021, s. 113.

Do dalszej analizy wybrano te modele, które ze względu na swoją strukturę można dostosować do specyfiki zagadnień poruszanych w niniejszej pracy, a w szczególności do kontekstu MOF-ów. Do wyselekcjonowanych modeli należą te autorstwa następujących badaczy: Cai (2002), Balakrishnan (2009), Kavaratzis (2009), Hanna i Rowley (2011), Berrada (2018), Shahabadi i in. (2020), oraz Hanna i in. (2021). W rezultacie ich analizy zidentyfikowano kluczowe elementy zarządzania marką miejsca – zgodnie z zasadami metody elastycznego dopasowywania wzorców (ang. *flexible pattern matching method*)[1]. Analiza porównawcza modeli (tabela 1.3) pozostaje zgodna z założeniami tej metody, ponieważ pozwala wyodrębnić wspólne elementy w obrębie analizowanych podejść oraz uporządkować analizę niejednolitych ujęć teoretycznych (Vuignier, 2017; Bouncken i in., 2021; Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023).

[1] Metoda elastycznego dopasowywania wzorców (ang. *flexible pattern matching method*, FPMM) to podejście badawcze wykorzystywane do porównywania wzorców teoretycznych z tymi, które wyłaniają się z danych empirycznych. Metoda ta pozwala na iteracyjne dopasowywanie teorii do obserwacji i odwrotnie, co jest szczególnie przydatne w obszarach badawczych o dużym zróżnicowaniu koncepcji i braku ugruntowanych modeli (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023).

TABELA 1.3. Porównanie modeli zarządzania marką miejsca pod względem ich kluczowych elementów

Element modelu	Cai, 2002	Balakrishnan, 2009	Kavaratzis, 2009	Hanna i Rowley, 2011	Berrada, 2018	Shahabadi i in., 2020	Hanna i in., 2021
tożsamość marki	*			*	*	*	*
wizerunek marki	*	*	*		*	*	*
wizja marki		*	*		*		
architektura marki				*	*	*	
doświadczenie marki				*	*	*	*
komunikacja marki	*	*	*	*	*	*	*
marketing szeptany		*		*			
artykulacja marki				*		*	
ewaluacja marki				*	*	*	*
zaangażowanie interesariuszy		*	*	*	*	*	*
relacje i synergie z interesariuszami			*	*	*	*	*
infrastruktura			*	*		*	*
kraj pochodzenia		*					*
kultura i dziedzictwo			*			*	*
przywództwo				*	*		**governance*
warunki społeczno-ekonomiczne						*	
finansowanie i złożoność miejsca							*
PODSUMOWANIE	3	6	7	11	10	12	12

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Modele Shahabadi i in. (2020) oraz Hanny i in. (2021) integrują szerokie spektrum kluczowych elementów zarządzania marką miejsca, powstały bowiem w oparciu o analizę wcześniejszych modeli oraz przegląd literatury. Stanowią one próbę stworzenia kompleksowej mapy brandingu miejsca, nie obejmują jednak relacji pomiędzy komponentami. Z tego względu za najbardziej holistyczne należy uznać modele Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018), gdyż wskazują one nie tylko na poszczególne aspekty zarządzania marką, lecz także na powiązania między nimi.

Modele autorstwa Balakrishnan (2009), Kavaratzisa (2009), Hanny i Rowley (2011), Berrady (2018), Shahabadi i in. (2020) oraz Hanny i in. (2021) przedstawiają zarządzanie marką miejsca przede wszystkim jako angażowanie interesariuszy w budowaną tożsamość miejsca (de Arruda Lourenção i de Moura Engracia Giraldi, 2017). Modele te odpowiadają także sugestiom badaczy, według których, aby lepiej zrozumieć dynamikę rynku, akademicy i praktycy potrzebują nowych koncepcji wykraczających poza modele liniowe (Nenonen i in., 2014). Warto jednak zwrócić uwagę na wnioski innych autorów, którzy sugerują, że żaden z obecnie opracowanych modeli zarządzania marką (procesowych ani opisowych) nie spełnia kryteriów uniwersalnych uogólnień. Ponadto modele teoretyczne często zawodzą w praktyce, co prowadzi do sytuacji, w której koncepcja brandingu miejsc wciąż ewoluuje, nie mając jasnych i praktycznych ram (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023).

Podsumowując, proces zarządzania marką miejsca koncentruje się na tworzeniu wartości dla grup docelowych oraz na budowaniu ich świadomości tego, co marka reprezentuje. Jest to proces dynamiczny i zmienny, wymagający ciągłego monitorowania oraz wdrażania działań korygujących. W tym kontekście szczególnie przydatne okazują się modele holistyczne, ujednolicające strategię rozwoju marki z jej tożsamością i pozwalające menedżerom oraz interesariuszom zrozumieć kluczowe elementy zarządzania marką miejsca, wraz z ich wzajemnymi relacjami, traktując tożsamość jako rezultat wielostronnego dialogu. Z tego względu mogą one stanowić wartościowy punkt odniesienia do dalszych rozważań.

2. Specyfika miejskich obszarów funkcjonalnych

2.1. Pojęcie, funkcje i typologia miejskich obszarów funkcjonalnych

Przejście od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej spowodowało znaczące zmiany w wielkości, rozmieszczeniu i strukturze demograficznej populacji. W tym okresie nastąpił wzrost bezrobocia i masowe zwolnienia, a wiele przedsiębiorstw zostało zreprywatyzowanych lub zlikwidowanych, co pogłębiło nierówności społeczne i dysproporcje w dochodach (Kurek i in., 2020, s. 1). W okresie transformacji ustrojowej Polska mierzyła się również z wysoką inflacją, recesją gospodarczą oraz niską konkurencyjnością krajowego przemysłu (Sadłakowski, 2016). W wyniku reform decentralizacyjnych nastąpiło także znaczące przesunięcie sposobu sprawowania rządów i gospodarowania przestrzenią miejską z administracji centralnej na samorządy lokalne (Węcławowicz, 2017).

W efekcie adaptacji koncepcji publicznego współrządzenia (ang. *public governance*, PG) jednostki samorządu terytorialnego stały się integralną częścią społeczeństwa, współpracując z obywatelami poprzez procedury partycypacyjne i konsultacyjne. Tego rodzaju zarządzanie cechuje się neutralnością, wysokimi kompetencjami urzędniczymi, odpowiedzialnością oraz zgodnością z prawem (Oleksy-Gębczyk i Niemczyk, 2020, s. 20–21). Nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne, szczególnie metody zdalne w zarządzaniu i media społecznościowe w brandingu, odgrywają w obecnych czasach istotną rolę w ramach publicznego współzarządzania, wspierając efektywność i transparentność procesów (Pokojski i in., 2022; Dey i Rahman, 2023).

Dominujące dotychczas podejście administracyjne zastąpione zostało nowym podejściem do polityki rozwoju, opierającym się na zintegrowanym rozwoju terytorialnym (Ładysz, 2021). Trend ten pojawiał się w europejskich koncepcjach urbanistycznych lat 90. ubiegłego wieku i późniejszych, kiedy to zauważono rosnące znaczenie aspektów policentrycznych (Heffner i Gibas, 2014). Wynikało to z dostrzeżenia rozwoju systemów gospodarczych oraz społecznych nie tylko w odniesieniu do dużych ośrodków, ale także innych, o bardziej zróżnicowanych funkcjach (Dijkstra i in., 2013). Dodatkowo wymiary terytorialny i miejski zostały podkreślone w *Agendzie Terytorialnej Unii Europejskiej 2020*, w której zalecano zintegrowane i wielopoziomowe

podejście do rozwoju miast. *Agenda Terytorialna 2030* (2020) w dalszym ciągu wspiera takie podejście, wskazując, że miasta powinny działać poza swoimi granicami administracyjnymi, koncentrując się na regionach funkcjonalnych, jednocześnie niwelując w zrównoważony sposób nierówności między obszarami.

Przekształcenia w krajobrazie politycznym i społeczno-gospodarczym Polski po 1989 roku były napędzane przez liczne działania, w tym te obejmujące dostosowywanie wewnętrzne i zewnętrzne do warunków panujących w wysoko rozwiniętych krajach Europy Zachodniej, zwłaszcza tych należących do Unii Europejskiej. Trudne warunki panujące w okresie transformacji gospodarczej w Polsce uległy stopniowej poprawie, a wraz z globalizacją i migracją ludności nastąpiły zmiany w układzie przestrzennym miast (Edwarczyk, 2015). Jednym z kluczowych zjawisk w tym zakresie jest, w dosłownym tłumaczeniu, „rozlewanie się miast" (ang. *urban sprawl*). Jest to zjawisko opisywane już w latach 30. XX wieku w Stanach Zjednoczonych. Wtedy, aby je zidentyfikować, wystarczały wysoki poziom rozproszenia zabudowy, niska gęstość zaludnienia oraz długie dojazdy do pracy (Squires, 2002). Na terenach Europy Zachodniej zjawisko to zostało po raz pierwszy odnotowane w latach 50. XX wieku (Szymańska, 2018). Obecnie natomiast jest rozumiane jako decentralizacja miejsc zamieszkania oraz pracy na rzecz terenów podmiejskich, które wymykają się spod kontroli lokalnej polityki przestrzennej rdzenia miejskiego (Persky i Wiewel, 2012; Węgrzynowicz, 2022).

Rozwój policentryczny miał spowolnić postępującą urbanizację regionalnych centrów, a jednocześnie poprawić konkurencyjność danego obszaru poprzez wzmocnienie współpracy z mniejszymi ośrodkami znajdującymi się w regionie. Takie rozwiązanie miało umożliwić również wykorzystanie w większym stopniu walorów gospodarczych terytorium (Heffner i Gibas, 2014). Ostatecznie urbanizacja dużych ośrodków miejskich została przekształcona w proces metropolizacji (Edwarczyk, 2015). Jednym z istotnych przejawów tego procesu jest rozwój samych metropolii, które odgrywają kluczową rolę w zarządzaniu przepływami dóbr i w tworzeniu sieci powiązań między ośrodkami na różnych kontynentach, dominując w procesach rozwojowych na poziomach krajowym i globalnym (Chaba, 2018, s. 48).

Potrzeby mieszkańców dotyczące wyższej jakości życia wpływają na zarządzanie przestrzenią miejską. Aglomeracje są powszechną formą organizacji miasta i jego otoczenia, która ułatwia dostęp do centralnych części danego ośrodka dzięki rozwiniętej infrastrukturze, w tym szybkiej kolei (Gruszka, 2024). Zauważalny jest obecnie także trend zamieszkiwania na przedmieściach lub w gminach sąsiadujących z dużymi miastami w poszukiwaniu spokojniejszego środowiska, z dala od hałasu i zanieczyszczeń (Wu i Phelps, 2011).

Suburbanizacja zwiększyła liczbę dojazdów do pracy, ponieważ mniejsze miasta często nie są w stanie zaspokoić popytu na zatrudnienie. Konsekwencją tego było pojawienie się koncepcji miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF – ang. *functional urban area*, FUA), odpowiadającej na potrzeby polskiej polityki planowania przestrzennego i ukierunkowanej na poprawę standardów życia (Lityński i Hołuj, 2020).

Pierwsze wzmianki o MOF-ach sięgają drugiej połowy XX wieku, ale ich popularność i szerokie zastosowanie znacznie wzrosły w ostatnim czasie (Bartosiewicz, 2016). Pierwsza skonkretyzowana definicja MOF-u pojawiła się w dokumencie Europejskiej Sieci Obserwacyjnej Rozwoju Terytorialnego i Spójności Terytorialnej (ang. *European Observation Network for Territorial Development and Cohesion*) z 2004 roku, w którym wskazano kryteria delimitacyjne tego typu obszarów. Dla krajów o liczbie mieszkańców powyżej 10 milionów rdzeń MOF-u powinien liczyć co najmniej 15 000 mieszkańców oraz 50 000 mieszkańców ogółem. W odniesieniu do mniejszych krajów rdzeń MOF-u powinien posiadać co najmniej 15 000 mieszkańców i dodatkowo zawierać w sobie co najmniej 0,5% populacji całego kraju (ESPON 1.1.1, 2005). W podobny sposób zdefiniowano MOF-y w opracowaniu Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Cooperation and Development*, OECD), gdzie w ramach wytycznych dodatkowo uwzględniono gęstość zaludnienia obszaru. Powinna ona być większa niż 1500 mieszkańców na kilometr kwadratowy, z czego co najmniej 15% mieszkańców „strefy dojazdowej" musi pracować w rdzeniu MOF-u (OECD, b.d.). Warto także podkreślić, że sposób definiowania MOF-u może się różnić w poszczególnych krajach (Ros-McDonnell i in., 2018).

W Polsce definicję MOF-u, a także typologię i charakterystykę tego typu obszarów, zawarto w *Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030* (KPZK 2030, 2012) oraz w ustawie o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Ustawa, 2003). Nowelizacja ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju spowodowała zniesienie jedynego dokumentu określającego organizację przestrzenną kraju, czyli wspomnianej, obowiązującej od 2011 roku KPZK 2030 (Ustawa, 2003). Fakt ten został szeroko omówiony w dokumencie opracowanym z inicjatywy Państwowej Akademii Nauk (2022), który wskazuje na szczególne zagrożenie wynikające z obecnego braku krajowego planowania przestrzennego. Warto nadmienić, że KPZK 2030 zawierała w sobie cel 6 („przywrócenie i utrwalenie ładu przestrzennego"), koncentrujący się między innymi na budowie systemu planowania przestrzennego MOF-ów w celu zapobiegania negatywnym skutkom zjawiska „rozlewania się miast". W ramach ustawy o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (2003) zostały natomiast uchylone zapisy rozdziału 4 dotyczącego MOF-ów. Aktualny pozostał natomiast dokument *Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2030* (KSRR 2030, 2019), w którym można znaleźć zapis odnoszący się do MOF-ów: „Na poziomie regionalnym samorząd województwa może – zgodnie ze swoją najlepszą wiedzą i potrzebami – wyznaczać swoje obszary strategicznej interwencji, takie jak subregiony, miejskie obszary funkcjonalne, obszary przygraniczne, poprzemysłowe, zdegradowane czy tak zwane wewnętrzne peryferia".

Zawarta w KPZK 2030 definicja MOF-u stanowi najaktualniejszą i najczęściej wykorzystywaną w opracowaniach naukowych wersję (Szafranek i Kociuba, 2018; Lityński i Hołuj, 2020; Busłowska, 2024). Stworzone wówczas wytyczne są stosowane między innymi w ramach ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (2006). Zgodnie z tą definicją MOF to „[…] układ osadniczy ciągły przestrzennie, złożony z odrębnych administracyjnie jednostek. Obejmuje zwarty obszar miejski oraz powiązaną z nim funkcjonalnie strefę zurbanizowaną. Administracyjnie obszary te mogą

obejmować gminy miejskie, wiejskie i miejsko-wiejskie" (*Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, 2012). Zatem na MOF-y składają się obszary wzajemnie ze sobą powiązane wspólnymi uwarunkowaniami i celami rozwojowymi, jednocześnie niewykluczającymi ich odrębności.

W kontekście zagadnienia polityki miejskiej (definiowanej jako odgórna interwencja publiczna w działania i rozwój miejski oraz ich otoczenie) MOF-y mogą być rozumiane jako obszary doświadczające (Kuźnik, 2015):

1. Wyzwań rozwojowych o znaczeniu ponadlokalnym (wspólne dla wielu jednostek osadniczych tworzących MOF) – to kryterium odnosi się do identyfikacji wspólnych wyzwań rozwojowych, które wymagają strategicznej współpracy wielu jednostek osadniczych. Skupia się na priorytetach mogących przynieść korzyści większe niż działania pojedynczych miast. Wyzwania mogą dotyczyć zarówno nadrobienia zaległości z przeszłości, jak i innowacji technologicznych, takich jak na przykład rozwój infrastruktury energetyki opartej na odnawialnych źródłach energii.
2. Wysokiego potencjału współpracy (charakteryzujące się procesami samoorganizacji oraz instytucjami wspierającymi kooperacyjne współrządzenie – *governance*) – to kryterium ocenia istniejący potencjał współpracy w ramach funkcjonalnych obszarów miejskich. Ważne jest tu identyfikowanie rzeczywistych instytucji i udanych projektów współpracy, które przyniosły wartość dodaną ponad indywidualne działania poszczególnych jednostek. Trwałość i efektywność tych współdziałań jest kluczowa dla skutecznego zarządzania terytorialnego.

Wszystkie istniejące definicje MOF-u kładą nacisk na powiązania funkcjonalne między miastem a jego otoczeniem, takie jak: dojazdy do pracy, przepływ towarów i usług oraz wzajemnie powiązane rynki pracy i mieszkaniowe, a także względy infrastrukturalne i środowiskowe (Kociuba, 2015; Kurek i in., 2020, s. 3). MOF-y, będąc kluczowymi ośrodkami aktywności społecznej, koncentrują się także na zrównoważonym rozwoju należących do nich obszarów (Paradowska i Platje, 2015), dążąc do redukcji wykluczenia społecznego i ubóstwa mniejszych gmin (Kalinowski i Rosa, 2021). Przynależność do takiego obszaru powinna pośrednio prowadzić do zwiększenia satysfakcji mieszkańców poprzez poprawę jakości ich życia. Lepsze warunki życiowe powinny natomiast przyciągać lepiej wykształcone osoby, które zdecydują się zamieszkać na obszarach objętych wsparciem, co z kolei wpłynie na atrakcyjność inwestycyjną MOF-u. Można zatem uznać wzrost konkurencyjności na poziomie krajowym i międzynarodowym za kluczową korzyść i cel MOF-ów (Yunfeng i Yueqi, 2019).

Relacje między miastem a otaczającym je obszarem są szeroko omawiane w literaturze. Terminy takie, jak: obszary metropolitalne, obszary gospodarcze i rynkowe (Gerard, 1958), miejskie strefy wpływów (Huff, 1963) czy miejskie regiony funkcjonalne (Hall i in., 1973) były w przeszłości używane do opisywania podobnych koncepcji. Jak wskazują źródła, miejskie obszary funkcjonalne rozwinęły się jednak przede wszystkim z koncepcji dziennego systemu miejskiego (ang. *daily urban system*),

w którym obszar w pobliżu dużego miasta jest z nim połączony poprzez regularne dojazdy do pracy (Korcelli, 1981). Koncepcja ta także jako pierwsza wyszczególniła funkcjonalne regiony miejskie (Śleszyński, 2013).

Analizując literaturę dotyczącą miejskich obszarów funkcjonalnych, można dostrzec zamienne wykorzystanie zróżnicowanej terminologii, w tym utożsamianie pojęcia metropolii z MOF-em (Heffner i Gibas, 2014). Przegląd najważniejszych koncepcji, które są najczęściej wykorzystywane w opracowaniach dotyczących MOF-ów przedstawiono w tabeli 2.1.

TABELA 2.1. Przegląd najważniejszych koncepcji dotyczących miejskich obszarów funkcjonalnych

Koncepcja	Przykład źródła	Definicja
dzienny (codzienny) system miejski (ang. *daily urban system*)	Berry, 1973	Koncepcja stworzona w odniesieniu do Stanów Zjednoczonych, opisująca takie systemy jako rozszerzone granice miasta w celu uwzględnienia zasięgu jego codziennych powiązań z obszarem wokół niego
	Korcelli, 1976	Jest to pierwsza definicja tej koncepcji w Polsce. Zgodnie z nią dzienny system miejski stanowi jeden z elementów regionu miejskiego (poza podsystemami lokalnymi). Dzienne systemy miejskie dotyczą obszaru działalności mieszkańców oraz ich kontaktów
	Korcelli-Olejniczak, 2012	Stanowi element składowy funkcjonalnego regionu miejskiego (regionu metropolitalnego), obejmujący strefę codziennych interakcji miasta poprzez mobilność mieszkańców
miejski obszar funkcjonalny, MOF (ang. *functional urban area*, FUA)	Hall i in., 1973	Jedna z pierwszych definicji, w której użyto sformułowania *functional urban region*. Stanowiła adaptację koncepcji dziennych systemów miejskich w realiach Stanów Zjednoczonych. Funkcjonalne regiony miejskie, będące europejskimi odpowiednikami regionów metropolitalnych, odzwierciedlają rozszerzanie się codziennych interakcji na skalę regionalną. Obejmują synchronizację pola dojazdów do pracy z miejską strefą oddziaływania w zakresie funkcji gospodarczych, edukacyjnych i rekreacyjnych
	Korcelli, 1977	Pierwsza definicja w Polsce, która używała sformułowania *functional urban region*. Koncepcja równoznaczna dziennemu systemowi miejskiemu, opiera się na teorii interakcji w przestrzeni. Stanowi sieć powiązań między mieszkańcami (sfery działalności) z przestrzennymi relacjami miejsca zamieszkania, edukacji, pracy, rekreacji, kontaktów społecznych i usług

Koncepcja	Przykład źródła	Definicja
miejski obszar funkcjonalny, MOF (ang. *functional urban area*, FUA)	Śleszyński, 2013	Obszar składający się ze strefy oddziaływania (na styl dziennego systemu miejskiego) oraz rdzenia. Jednostki stanowiące otoczenie rdzenia upodobniają się do głównego miasta. Rdzeń może być jedno- lub wielobiegunowy (np. Gdańsk, Gdynia, Sopot)
	Dijkstra i in., 2019 (EU-OECD)	MOF składa się z „miasta" i otaczających go mniej gęsto zaludnionych jednostek lokalnych, które są częścią miejskiego rynku pracy („strefa dojazdów do pracy")
	ustawa o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Ustawa, 2006)	Szczególny typ obszaru funkcjonalnego, czyli terenu „na którym występuje względnie wyodrębniający się, intensywny i otwarty system powiązań społecznych, gospodarczych lub przyrodniczych, uwarunkowanych cechami środowiska geograficznego (przyrodniczego i antropogenicznego)"
aglomeracja (ang. *agglomeration*)	Iwanicka-Lyra, 1969	Aglomeracja rozumiana jako obszar skupienia ludności
	Korcelli, 1976	Aglomeracja miejska, znana również jako funkcjonalny region miejski, to obszar, w którym mieszkańcy na co dzień korzystają z przestrzennych relacji pomiędzy miejscami zamieszkania, pracy, nauki, usług, kontaktów społecznych i rekreacji
	Gorzelak i Smętkowski, 2005	Zespół jednostek osadniczych, w których rozwijają się wzajemne zależności poprzez codzienne przemieszczenia osób, towarów, usług i informacji, prowadzące do integracji społecznej i gospodarczej
	Bogdański, 2014	Aglomeracja miejska to większa jednostka osadnicza o wysokim poziomie centralności i intensywnym oddziaływaniu na otaczający obszar. Charakteryzuje się rosnącą specjalizacją i koncentracją osadnictwa oraz działalności gospodarczej, co prowadzi do intensyfikacji i dynamizacji procesów społeczno-gospodarczych. Precyzyjna identyfikacja i delimitacja aglomeracji miejskich zależy od cech miasta centralnego
obszar metropolitalny (ang. *metropolitan area*)	McKenzie, 1933	Jest to pierwsza odnotowana definicja. Obszar metropolitalny to bardziej otwarta społeczność regionalna, składająca się z wielu zróżnicowanych terytorialnie, ale współzależnych jednostek osadniczych
	Korcelli, 1976	Pierwsza definicja w Polsce dotycząca *stricte* obszarów metropolitalnych, powstała na bazie koncepcji dziennych systemów miejskich. W odróżnieniu od funkcjonalnych regionów miejskich metropolie skupiają się na powiązaniach gospodarczych i rozwijają funkcje wyższego rzędu

Koncepcja	Przykład źródła	Definicja
obszar metropolitalny (ang. *metropolitan area*)	Markowski i Marszał, 2006	Stanowi układ osadniczy (o jednym bądź wielu rdzeniach) złożony z obszarów o wysokim stopniu zurbanizowania. Taki obszar uzyskuje globalne znaczenie
	Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, 2012	Obszar metropolitalny to rodzaj miejskiego obszaru funkcjonalnego, który odgrywa istotną rolę w procesie rozwojowym kraju. Może być obszarem o monocentrycznym lub policentrycznym rdzeniu (np. Aglomeracja Górnośląska)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Nowak, 2018, s. 53.

Biorąc pod uwagę kluczowe definicje zawarte w tabeli 2.1, należy podkreślić, że koncepcja zarządzania miastami wyłącznie w ich granicach administracyjnych jest obecnie powszechnie odrzucana. Okoliczne gminy, doświadczające intensywnej suburbanizacji, tworzą z miastem centralnym jeden organizm miejski, dlatego też wspieranie oddolnego partnerstwa jest niezbędne dla harmonijnego i zintegrowanego rozwoju całego obszaru zurbanizowanego. Tradycyjne zarządzanie lokalne, zawężone do granic administracyjnych, doprowadziło do powielania funkcji, nieciągłych projektów infrastrukturalnych i powstania fragmentarycznej mozaiki przestrzennej (Frankowski i Szmytkowska, 2015).

Analizując przytoczone definicje miejskich obszarów funkcjonalnych, obszarów metropolitalnych oraz aglomeracji, można zauważyć znaczące podobieństwa wynikające z ich wspólnego pochodzenia od koncepcji dziennych systemów miejskich. W ramach przeanalizowanych źródeł można odnaleźć takie, które jednoznacznie utożsamiają te pojęcia ze sobą (Bourne, 1975).

Korcelli (1976) podkreślił, że termin „region metropolitalny" pierwotnie odnosił się do powiązań funkcjonalnych w skali regionalnej dotyczących organizacji gospodarczych, co różni się od jego współczesnego rozumienia. Oznacza to, że koncepcja obszarów metropolitalnych, która powstała przed wprowadzeniem definicji miejskich obszarów funkcjonalnych, stanowi odmienne zagadnienie i nie należy traktować ich równoznacznie. Inni badacze odnotowywali trend utożsamiania pojęcia aglomeracji z metropolią, co wynikało z obserwacji zmian w procesach gospodarczych, gdzie dominują duże ośrodki miejskie, o wysokim potencjale ekonomicznym, naukowym i innowacyjnym (Bogdański, 2014). Główny ośrodek w przypadku obszarów metropolitalnych pełni funkcje wyższego rzędu (Nowak, 2018). Warto jednak pamiętać, że nie każda aglomeracja jest metropolią, ale każda metropolia jest aglomeracją (Gorzelak i Smętkowski, 2005, s. 13–15).

Pierwsze próby delimitacji obszarów wielkomiejskich w Polsce zostały podjęte przez Główny Urząd Statystyczny w 1968 roku, a następnie ponowione w 1970 roku (Zuzańska-Żyśko, 2012). W badaniach dotyczących zarówno delimitacji, jak i przestrzennej specyfiki „rozlewania się miast" najczęściej stosowaną miarą jest gęstość zaludnienia oraz jej zmiany, obejmujące aspekty, takie jak: rozwój zabudowy, mieszkalnictwo, zatrudnienie i usługi (Lityński i Hołuj, 2020). W polskich warunkach

delimitacja jest obecnie ograniczona do procesów demograficznych związanych z migracją, zmianami liczby i struktury ludności oraz rozwojem budownictwa, co w dużej mierze wymuszone jest przez rodzaj dostępnych danych statystycznych w statystyce publicznej (Pieniążek i Rogalińska, 2015).

Delimitacja MOF-ów w Polsce została opracowana w kontekście dokumentu rządowego KPZK 2030, będącego dotychczas najważniejszym krajowym dokumentem strategicznym dotyczącym rozwoju przestrzennego Polski. Opracowane wskaźniki, które wykorzystano do delimitacji polskich MOF-ów stolic województw, zaprezentowano w tabeli 2.2.

TABELA 2.2. Wskaźniki delimitacji polskich MOF-ów

Kategoria wskaźników	Wskaźnik
Funkcjonalne	liczba osób podejmujących pracę najemną w rdzeniu MOF-u w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym
	liczba nowych meldunków w rdzeniu MOF-u na 1000 mieszkańców
Społeczno-gospodarcze	udział osób zatrudnionych w zawodach pozarolniczych według danych z Narodowego Spisu Powszechnego z 2002 roku w odniesieniu do średniej dla całego województwa
	liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców w 2011 roku w porównaniu ze średnią wartością dla województwa
	procentowy udział firm z sektora usług wyższego rzędu (sekcje J-R) w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w 2011 roku zestawiony z analogicznym wskaźnikiem dla rdzenia MOF-u
Morfologiczne	gęstość zaludnienia (bez terenów leśnych i wodnych) w 2011 roku w porównaniu do średniej wojewódzkiej
	liczba mieszkań oddanych do użytkowania w latach 2002–2011 na 1000 mieszkańców w relacji do średniej dla całego województwa

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie Śleszyński, 2013, s. 180–182.

Na podstawie wskaźników (tabela 2.2) zaproponowanych przez Śleszyńskiego zidentyfikowano MOF-y, które zostały poddane weryfikacji z uwzględnieniem przyjętych zasad (Rosenkiewicz, 2012; Śleszyński, 2013; Kociuba, 2017):

- administracyjne – za rdzeń uznawana była stolica województwa (w przypadku MOF-u Gdańska oraz Katowic dodatkowo wcielono do niego inne przylegające miasto na prawach powiatu), dodatkowo granice MOF-u musiały być zgodne z granicami województw, do których przynależą;
- topologiczne – warunek spójności wymagał zachowania ciągłości przestrzennej obszaru, co oznaczało, że do MOF-u mogły należeć tylko sąsiadujące ze sobą gminy, natomiast warunek rozłączności stanowił, że każda gmina może być częścią tylko jednego MOF-u;

- spełnienie kryteriów – aby gmina mogła zostać włączona do MOF-u, musiała spełnić przynajmniej sześć z siedmiu ustalonych kryteriów, co zapewniało największą zwartość terytorialną MOF-u.

Zgodnie z tą typologią wyróżniono cztery podstawowe typy MOF-ów. Ich kategorie stworzone zostały na podstawie rdzeni i otaczających je stref, a pod uwagę brana była przede wszystkim wielkość ośrodków (*Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*, 2012; Kociuba, 2015):

- MOF-y ośrodków wojewódzkich (MOF OW) – obszary istotne dla polityki przestrzennej kraju, przy czym niektóre mają status ośrodków metropolii (Warszawa) lub obszarów metropolitalnych (np. Kraków, Poznań);
- MOF-y ośrodków regionalnych (MOF OR) – obszary ważne dla polityki przestrzennej województwa, obejmujące miasta o ludności w przedziale 100–300 tysięcy;
- MOF-y ośrodków subregionalnych (MOF OS) – wyznaczane przez samorząd wojewódzki wokół miast liczących 50–100 tysięcy mieszkańców;
- MOF-y ośrodków lokalnych (MOF OL) – istotne dla polityki przestrzennej gminy, dotyczące miast poniżej 50 tysięcy mieszkańców, głównie powiatowych.

Krajowa polityka miejska może korzystać z innego zestawu miejskich obszarów funkcjonalnych niż polityka regionalna, co pozwala na ich różnorodną waloryzację. Pod tym względem wyróżnia się (Kuźnik, 2015):

- obszar funkcjonalny miejsko-wiejski – MOF-y o bogatej sieci osadniczej i dużej gęstości zaludnienia obejmujące małe i średnie miasta oraz wsie;
- obszar funkcjonalny miasta – odnosi się do MOF-ów, w których zachodzą procesy suburbanizacji oraz integracji (lub dezintegracji) między miastem a jego przyległymi strefami podmiejskimi mogącymi stanowić zarówno gminy wiejskie, jak i miejsko-wiejskie;
- aglomeracja miejska – MOF składający się z miast o różnej wielkości i znaczeniu, tworzących łącznie strukturę zorganizowaną wokół miasta centralnego, które jest istotne w stopniu regionalnym lub ponadregionalnym;
- aglomeracja policentryczna (konurbacja) – specyficzny typ aglomeracji miejskiej, na którą składa się zespół miast o podobnej wielkości i randze, co tworzy dodatkowe wyzwania rozwojowe i wymaga specyficznych form współpracy;
- obszar metropolitalny – odnosi się do MOF-ów o większej strukturze i wyższym stopniu funkcjonalności, którę stanowią kluczowy element zarówno krajowej, jak i międzynarodowej sieci osadniczej.

Jest to zatem typologia podobna do zaproponowanej przez Śleszyńskiego (2013). Nowsze opracowania podkreślają, że delimitacja miejskich obszarów funkcjonalnych jest kluczowa dla efektywności polityki spójności, szczególnie w walce z marginalizacją wewnętrznych peryferii. Jak podkreślają Churski i in. (2023), poprawne określenie kryteriów delimitacji umożliwia uwzględnienie kapitału terytorialnego obszarów,

które dotychczas były poza MOF-ami dużych i średnich miast. Pozwala to na bardziej precyzyjne analizowanie przestrzennych zróżnicowań rozwojowych i skuteczniejsze przeciwdziałanie marginalizacji tych regionów (Dubownik i in., 2023).

Koncepcja miejskiego obszaru funkcjonalnego stanowi obecnie podstawę wyznaczania obszarów metropolitalnych i metropolii w Europie, określanych jako Metropolitalne Europejskie Obszary Wzrostu (ang. *Metropolitan European Growth Areas*, MEGA) (Czyż, 2009). W wyniku delimitacji MOF-ów na terenie krajów członkowskich UE wyróżniono 76 obszarów metropolitalnych, z czego osiem takich obszarów zidentyfikowano w Polsce (ESPON 1.1.1, 2005). Zaliczono do nich Warszawę, która dodatkowo została oznaczona jako obszar z potencjałem zakwalifikowania jako metropolia. Pozostałe siedem obszarów przyłączono do słabo wykształconych metropolii. Należą do nich: Gdańsk-Gdynia-Sopot, Łódź, Katowice z konurbacją górnośląską, Kraków, Poznań, Szczecin oraz Wrocław (ESPON 1.1.1, 2005).

Ze względu na brak danych dotyczących dojazdów do pracy dostępnych podczas realizacji projektu delimitacja ta nie uwzględniała kryterium powiązań funkcjonalnych. Warto nadmienić, że w Polsce stworzenie formalnych podstaw delimitacji MOF-ów ośrodków wojewódzkich zostało powierzone Ministerstwu Rozwoju Regionalnego (MRR), odpowiedzialnemu za wdrażanie strategii ZIT (Kaczmarek i Kociuba, 2017). Dokładniejsze informacje dotyczące tych strategii zostaną przedstawione w podrozdziale 2.2.

Kryteria delimitacji stosowane w dotychczasowych badaniach, wraz z liczbą wyodrębnionych MOF-ów oraz określeniem, czy delimitacja miała charakter wyczerpujący (obejmujący wszystkie gminy w kraju), czy niewyczerpujący, przedstawiono w tabeli 2.3.

TABELA 2.3. Przegląd wybranych metod delimitacji miejskich obszarów funkcjonalnych

Źródło	Kryteria delimitacji	Rezultat
Korcelli i in., 1981; Potrykowska, 1989	• powiązań funkcjonalnych	47 funkcjonalnych regionów miejskich, delimitacja niewyczerpująca
Śleszyński, 2013, 2015	• aktywności społeczno-gospodarczej • zainwestowania miejskiego • powiązań funkcjonalnych	18 miejskich obszarów funkcjonalnych, delimitacja niewyczerpująca
Heffner i Gibas, 2015	• demograficzne • aktywności społeczno-gospodarczej	18 obszarów funkcjonalnych dla centrów regionalnych, delimitacja niewyczerpująca
Bartosiewicz, 2016	• demograficzne • aktywności społeczno-gospodarczej • powiązań funkcjonalnych	opracowanie stanowi koncepcję badawczą próbnej delimitacji małych i średnich miast regionu łódzkiego, delimitacja niewyczerpująca
Ilnicki i Janc, 2021	• demograficzne • powiązań funkcjonalnych	65 miejskich obszarów funkcjonalnych (miasta na prawach powiatu), delimitacja niewyczerpująca

Źródło	Kryteria delimitacji	Rezultat
Churski i in., 2023	• demograficzne • aktywności społeczno-gospodarczej • zainwestowania miejskiego • powiązań funkcjonalnych	413 miejskich obszarów funkcjonalnych, delimitacja wyczerpująca

ŹRÓDŁO: Churski i in., 2023, s. 38–39.

W ramach proponowanych sposobów delimitacji w zdecydowanej większości przypadków centra MOF-ów stanowią stolice powiatów (93,5%). Nie oznacza to jednak, że granice MOF-u zawsze pokrywają się z granicami powiatu – zasięg MOF-u może odpowiadać innym rozmiarom i zasięgom oddziaływania funkcjonalnego w odniesieniu do poszczególnych miast (Churski i in., 2023).

Zbieranie porównywalnych i spójnych danych w wielu gminach stanowi wyzwanie, dlatego wybór odpowiednich wskaźników jest kluczowy zarówno dla określenia obszarów funkcjonalnych, jak i dla projektowania oraz monitorowania strategii. Nawiązywanie współpracy z lokalnymi uniwersytetami i instytutami badawczymi w celu zebrania i harmonizacji tych danych może stanowić odpowiedź na ten problem (Fioretti i Pertoldi, 2020).

Do powstania MOF-ów przyczyniło się nowoczesne podejście do rozwoju miejskiego, akcentujące potrzebę współpracy ponad tradycyjnymi granicami administracyjnymi. Skuteczny rozwój tych obszarów wymaga zintegrowanego podejścia, ścisłej współpracy między jednostkami administracyjnymi oraz odpowiedniego wsparcia finansowego, w tym ze środków funduszy strukturalnych. Kluczowe dla efektywnego funkcjonowania MOF-ów pozostają zarówno właściwa delimitacja ich granic, jak i zrozumienie ich roli w procesie zrównoważonego rozwoju miast w Polsce i UE.

2.2. Istota funkcjonowania miejskich obszarów funkcjonalnych

Potrzeba koordynacji działań w MOF-ach staje się oczywista w obliczu rosnących problemów demograficznych, gospodarczych, transportowych i ekologicznych. Współpraca między jednostkami administracyjnymi jest obecnie uznawana za kluczowy element organizacyjny, ekonomiczny i społeczny, niezbędny do ich efektywnego funkcjonowania. Skuteczna kooperacja między gminami może nie tylko uzupełniać, ale także stanowić alternatywę dla reform terytorialno-administracyjnych i regulacji rządowych (Kaczmarek, 2015).

Integracja mniejszych jednostek administracyjnych, takich jak gminy czy strefy o powiązaniach funkcjonalnych i przestrzennych, może umożliwić bardziej efektywne planowanie strategiczne (Kurek i in., 2020, s. 15). Miejskie obszary funkcjonalne mogą

być przedmiotem różnych form współpracy terytorialnej, w tym związków międzygminnych, co pozwala im na skuteczniejsze zarządzanie i realizację wspólnych celów rozwojowych.

Jednakże MOF-y nie zawsze pokrywają się z jednostkami administracyjnymi i politycznymi (Churski i in., 2023). W wielu krajach istnieje rozbieżność między geograficznym zasięgiem samorządów lokalnych a rzeczywistymi obszarami miejskimi. Najniższy szczebel samorządu miejskiego (gmina) często obejmuje tylko część rozbudowanego obszaru miejskiego oraz jego zaplecza. Z kolei ramy przestrzenne prowincji lub pośrednich szczebli administracyjnych rzadko odzwierciedlają rzeczywiste wzorce funkcjonalnej urbanizacji, gdyż obszary wpływów miast centralnych często przekraczają granice sąsiednich jednostkek administracyjnych (Kurek i in., 2020, s. 18).

W porównaniu z krajami europejskimi, takimi jak Niemcy, Francja czy Holandia, gdzie struktura obszarów funkcjonalnych jest już dobrze rozwinięta, Polska wciąż pozostaje na wczesnym etapie transformacji (Kaczmarek, 2016). Jest to wynik historycznych, prawno-administracyjnych oraz politycznych uwarunkowań, takich jak późne rozpoczęcie suburbanizacji i krótki okres aktywności samorządów (Kaczmarek, 2015).

Jak dotąd, ze względu na wysokie zróżnicowanie regionów na całym świecie, nie powstał uniwersalny model, który umożliwiłby usprawnienie zarządzania metropoliami i MOF-ami ogółem (Pirlone i in., 2017). Aby metropolie mogły się sprawnie rozwijać, musi być zapewniona spójność terytorialna, społeczna i gospodarcza. Dzięki zdolności do integrowania tych wymiarów ich potencjał rozwojowy przewyższa gminy dysponujące mniejszymi zasobami, a także regiony, których działania mają bardziej ogólny charakter (Kaczmarek, 2015; Andersen i Damurski, 2022).

Globalizacja wpłynęła na proces zarządzania oraz politykę miejską w kontekście złożonych jednostek, takich jak MOF-y i obszary metropolitalne. Zmiany te można zaobserwować na wielu poziomach (Andersen i Damurski, 2022):

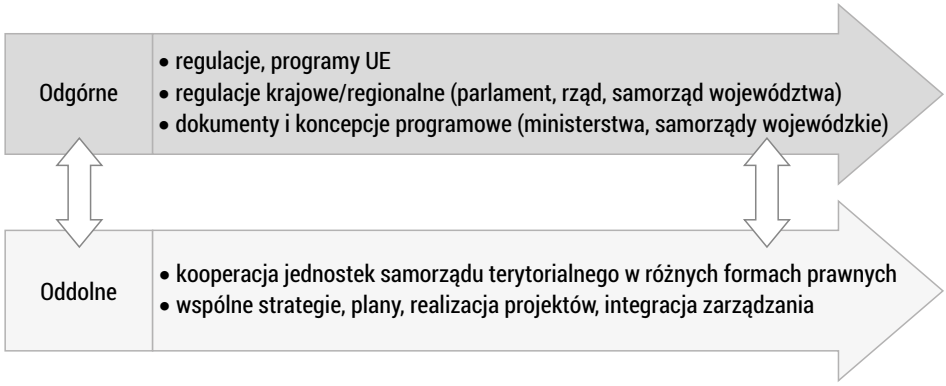
- zastąpienie tradycyjnego, odgórnego zarządzania partnerstwami publiczno-prywatnymi oraz przekształcenie samorządów w moderatorów procesów politycznych;
- rozwój wieloskalowego zarządzania opartego na współpracy i współfinansowaniu polityk przez jednostki szczebli krajowego i lokalnego;
- większe zaangażowanie obywateli, organizacji pozarządowych i przedsiębiorstw w procesy decyzyjne wzmacniające ich legitymizację;
- upowszechnienie procesów uczenia się polityki, które promują współpracę między szczeblami administracji i wzmacniają jej zdolność reagowania na wyzwania społeczne.

Polityka miejska powinna być zatem rozumiana jako publiczna interwencja w rozwój miast, realizowana na poziomie narodowym i regionalnym, a więc wyższym niż samorząd miejski czy związki komunalne. Chociaż te interwencje odbywają się na wyższych szczeblach, lokalne władze miejskie i struktury samorządowe nadal odgrywają w nich kluczową rolę (Kuźnik, 2015).

Należy jednak podkreślić, że mimo zmniejszenia roli centralnych interwencji w politykę lokalną, ich obecność jest czasami niezbędna z uwagi na złożoność i ponadlokalny charakter procesów urbanizacyjnych (Kuźnik, 2015). Zarówno instytucje centralne, jak i samorządy lokalne mogą pełnić funkcję inicjatorów i promotorów działań w obszarze polityki miejskiej. W obliczu braku inicjatyw rządowych to często samorządy lokalne, poprzez oddolne tworzenie zintegrowanych działań, stają się kluczowymi graczami. W tym kontekście te najbardziej aktywne dążą do wprowadzenia odpowiednich unormowań prawnych oraz centralnych programów wsparcia.

W polskim systemie polityki rozwoju polityka miejska obejmuje działania zarówno na poziomie krajowym, jak i regionalnym, stanowiąc strategicznie zaplanowaną interwencję z główną siłą napędową w postaci poziomu rządowego. Wymogi te zostały dodatkowo wzmocnione przez impulsy europejskie, zwłaszcza poprzez instrumenty polityczne i finansowe UE, które wspierają integrację obszarów funkcjonalnych (Kaczmarek, 2017b).

Działania wynikające z inicjatyw oddolnej i odgórnej w ramach integracji zarządzania w MOF-ach zostały zaprezentowane na rysunku 2.1.



RYSUNEK 2.1. Odgórne i oddolne inicjatywy na rzecz integracji zarządzania w MOF-ach

ŹRÓDŁO: Kaczmarek, 2017a, s. 11.

Integracja zarządzania w MOF-ach często wymaga czasu i bywa inicjowana zarówno przez instytucje centralne, jak i lokalne samorządy. Mocną stroną podejścia odgórnego jest zapewnienie jednolitości i wykonalności rozwiązań na całym obszarze, choć nadmierny centralizm może prowadzić do nierówności i ograniczać wpływ mieszkańców na zarządzanie. Wobec braku działań rządowych samorządy podejmują natomiast oddolne przedsięwzięcia, zabiegając o zmiany prawne i wsparcie finansowe, tak aby stworzyć korzystne warunki ich realizacji (Kaczmarek i Ryder, 2015).

Kwestia równoważenia inicjatyw odgórnych i oddolnych znalazła odzwierciedlenie w polityce spójności UE na lata 2014–2020, w której wyodrębniono narzędzia przeznaczone dla wymiaru miejskiego integrujące oba podejścia, takie jak MOF-y i ZIT-y. Rola MOF-ów przypisana została planowaniu strategicznemu, ukierunkowanemu

na wspieranie terytorializacji i dążenie do wzmocnienia potencjału danego terytorium, natomiast ZIT-y miały zapewnić realizację tych założeń poprzez aspekt programowo-finansowy (Szafranek i Kociuba, 2018). W tym kontekście ZIT-y stanowią istotny bodziec dla rozwoju regionalnego (Kociuba, 2017; Noworól, 2019). Rosnące znaczenie wsparcia unijnego na poziomie programowym staje się kluczowym czynnikiem determinującym lokalne polityki. Pojawiają się jednak pytania o to, czy wsparcie materialne dla ZIT-ów będzie skutkować zintegrowanym zarządzaniem MOF-ami oraz jakie będą rzeczywiste efekty ekonomiczne i społeczne współpracy motywowanej finansowo (Kaczmarek, 2015).

ZIT – jako narzędzie operacyjne polityki spójności UE – ma na celu wspieranie rozwoju miast i ich obszarów funkcjonalnych poprzez promowanie współpracy między jednostkami administracyjnymi oraz realizację zintegrowanych projektów międzysektorowych. Projekty te mają odpowiadać na potrzeby i problemy danego MOF-u, obejmującego nie tylko same miasta, ale również sąsiadujące jednostki administracyjne (Szafranek, 2015; Kozak, 2016). Chociaż ZIT-y same w sobie nie zapewniają automatycznego sukcesu polityki miejskiej, są istotnym narzędziem umożliwiającym integrację miejskiego rozwoju z szerszymi politykami regionalnymi. Efektywne prowadzenie polityki miejskiej wymaga zarówno determinacji politycznej na szczeblu rządowym, jak i aktywnego zaangażowania oraz presji ze strony samorządów lokalnych, w tym zwłaszcza dużych miast i aglomeracji (Kuźnik, 2015). Instrument ZIT został wprowadzony jako odpowiedź na potrzebę skutecznej integracji i koordynacji inwestycji na poziomie miejskim i regionalnym w celu sprostania wyzwaniom rozwoju metropolii i współczesnym problemom urbanizacyjnym w polityce miejskiej.

Strategia ZIT to dokument, którego podstawy prawne określają Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 24 czerwca 2021 roku (Rozporządzenie, 2021) oraz ustawa wdrożeniowa (Ustawa, 2022). W krajowym porządku prawnym zagadnienia związane z realizacją ZIT regulowane są przede wszystkim przez art. 34 wspomnianej ustawy wdrożeniowej. Strategie ZIT mają zazwyczaj ujednoliconą strukturę, obejmującą kilka kluczowych części odnoszących się do planowania i wdrażania działań na obszarach funkcjonalnych miast (Janiszewska i Wiśniewska, 2015). Wśród nich znajdują się następujące elementy (*Zasady realizacji instrumentów terytorialnych*, 2023):

1. Wstęp i cele strategiczne – dokument rozpoczyna się opisem pożądanych procesów, które mają zostać zainicjowane, oraz wizji rozwoju obszaru. Wstęp stanowi wprowadzenie do dalszych szczegółowych analiz i celów.
2. Analiza prognostyczna – przeprowadzona szczegółowo, obejmująca ocenę obecnej sytuacji oraz prognozy na przyszłość. Analiza ta zazwyczaj kończy się analizą SWOT (ang. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) identyfikującą mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia.
3. Piramida celów strategicznych i operacyjnych – na podstawie analizy SWOT zdefiniowane są cele strategiczne i operacyjne. Cele te są zhierarchizowane, co tworzy tak zwaną piramidę celów, pomocną w identyfikacji priorytetów i kierunków działań.

4. Kroki i działania – określone są konkretne aktywności niezbędne do osiągnięcia zidentyfikowanych celów. Opisane są również priorytety i działania, które miały być realizowane w latach 2014–2020.
5. System wdrażania i monitoringu – określający mechanizmy nadzoru i oceny postępów. System ten jest kluczowy dla zapewnienia skutecznej realizacji strategii.
6. Ramy budżetowe – opisują źródła finansowania oraz alokację środków na poszczególne działania. Ramy te są niezbędne do zapewnienia odpowiedniego wsparcia planowanych inicjatyw.

W ramach perspektywy czasowej dla instrumentu ZIT na lata 2014–2020 zostały wydane także zalecenia Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, aby w ramach opracowywanych strategii ZIT zawrzeć przede wszystkim taką tematykę, jak: rozwój zrównoważonego, sprawnego transportu łączącego miasto i jego obszar funkcjonalny; przywracanie funkcji społeczno-gospodarczych zdegradowanych obszarów MOF-u; poprawa stanu środowiska przyrodniczego na obszarze funkcjonalnym miasta; wspieranie efektywności energetycznej; wzmacnianie rozwoju funkcji symbolicznych budujących międzynarodowy charakter i ponadregionalną rangę miejskiego obszaru funkcjonalnego oraz poprawiających dostęp i jakość usług publicznych w całym obszarze funkcjonalnym; wzmacnianie badań, rozwoju technologicznego oraz innowacji (*Zasady realizacji ZIT w Polsce*, b.d.). Każda z powstałych w tej perspektywie czasowej strategii ZIT poszczególnych MOF-ów posiada podobną strukturę, w której można wyróżnić część diagnostyczną oraz część strategiczną.

W latach 2021–2027 unijna polityka spójności koncentruje się na zintegrowanym rozwoju obszarów miejskich, wiejskich i przybrzeżnych, promując cele, takie jak: rozwój społeczny, gospodarczy i środowiskowy oraz dziedzictwo kulturowe i bezpieczeństwo. W ramach tego podejścia rekomendowane są następujące instrumenty: ZIT-y, rozwój lokalny kierowany przez społeczności (ang. *community led local development*, CLLD) oraz inne instrumenty terytorialne (ang. *another territorial tools*, ATT), jak na przykład obszary strategicznej interwencji (Obrębalski, 2020).

W ramach przyjętej pierwszej perspektywy czasowej instrument ZIT został wdrożony – oprócz Polski – w czternastu innych krajach UE, w tym w: Belgii, Niemczech, Grecji, Hiszpanii, Finlandii, Francji, Włoszech, Litwie, Portugalii, Rumunii, Szwecji, Słowacji oraz Wielkiej Brytanii (wówczas będącej członkiem UE) (Michalcewicz-Kaniowska i Zajdel, 2023).

Wdrażanie ZIT-ów w krajach członkowskich UE w praktyce mogło odbywać się w różnych konfiguracjach przestrzennych i tematycznych – od prostych do złożonych. Obejmować mogły one takie kategorie, jak (Obrębalski, 2014):

- ZIT-y skoncentrowane na pojedynczych miastach lub określonych obszarach miejskich, takich jak strefy badawczo-innowacyjne, zdegradowane obszary poprzemysłowe lub obszary dziedzictwa kulturowego;
- ZIT-y wdrażane w wielu rozproszonych miastach lub obszarach miejskich, z jednolitymi lub zróżnicowanymi zakresami interwencji;

- ZIT-y obejmujące całe miasta, skoncentrowane na poprawie dostępności i jakości usług publicznych;
- ZIT-y dostosowane do obszarów funkcjonalnych miast, często obejmujące więcej niż jedno miasto;
- ZIT-y zgodne z systemem głównych połączeń między miastem a otaczającymi je wsiami, takich jak modernizacja dróg i systemów transportu publicznego;
- ZIT-y ukierunkowane na konkretne kwestie, takie jak rozwiązywanie problemów młodzieży lub stymulowanie lokalnego rynku pracy i tworzenie nowych miejsc zatrudnienia.

Zgodnie z polskim ustawodawstwem, aby MOF mógł zrealizować instrument ZIT w perspektywie finansowej na lata 2014–2020, musiał spełniać trzy warunki (Zakrzewska-Półtorak, 2013):

1. Jednostki wchodzące w skład MOF-u miały obowiązek przyjęcia instytucjonalnej formy partnerstwa poprzez stworzenie tak zwanego związku ZIT, którym mogło być porozumienie, stowarzyszenie lub związek międzygminny.
2. Konieczne było posiadanie strategii ZIT określającej cele, zasady współpracy, kierunki rozwoju, analizę potencjałów i barier dla całego obszaru oraz opisującej najważniejsze planowane wspólne inwestycje.
3. Wymagane było zawarcie porozumienia dotyczącego wdrażania strategii ZIT pomiędzy jednostkami samorządowymi wchodzącymi w skład MOF-u a zarządem województwa.

Dla krajów UE, które zdecydowały się wdrożyć ten instrument – w tym Polski – wybór i delimitacja obszarów przeznaczonych do interwencji ZIT stały się kluczowym wyzwaniem. Na podstawie delimitacji przedstawionej w podrozdziale 2.1 wyłonione zostały cztery podstawowe rodzaje MOF-ów. Ostatecznie narzędzie ZIT wprowadzone zostało jako obligatoryjne dla MOF-ów ośrodków wojewódzkich, natomiast w przypadku MOF-ów regionalnych oraz subregionalnych jego wdrożenie było fakultatywne. Poskutkowało to objęciem siedemnastu MOF-ów ośrodków wojewódzkich w okresie 2014–2020 obowiązkiem realizacji instrumentu ZIT, po jednym na każde województwo, z wyjątkiem województwa lubuskiego, gdzie wydzielono oddzielne MOF-y dla Gorzowa Wielkopolskiego oraz Zielonej Góry. W województwach dolnośląskim, śląskim, wielkopolskim i zachodniopomorskim wyodrębniono dodatkowo siedem obszarów funkcjonalnych miast regionalnych i subregionalnych. Informacje o delimitacji zaproponowanej przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR) oraz o faktycznej liczbie gmin wchodzących w skład poszczególnych MOF-ów ośrodków wojewódzkich w latach 2014–2020 i 2021–2027, z uwzględnieniem zmian wprowadzonych w nowej perspektywie realizacji strategii ZIT, zaprezentowano w tabeli 2.4.

TABELA 2.4. Zmiany w wielkości obszarów objętych obowiązkiem realizacji instrumentu ZIT

MOF*	Proponowana delimitacja MOF (MRR)	Perspektywa 2014–2020		Perspektywa 2021–2027	
		Liczba gmin z rdzeniem	Forma instytucjonalna	Liczba gmin z rdzeniem	Forma instytucjonalna
Białystok	9	10	Stowarzyszenie	10	Stowarzyszenie
Bydgoszcz-Toruń	19	23	Porozumienie	–	–
Bydgoszcz**	–	–	–	18	Porozumienie
Toruń**	–	–	–	32	Stowarzyszenie
Gdańsk-Gdynia-Sopot	19	30	Stowarzyszenie	30→51	Stowarzyszenie
Gorzów Wielkopolski	5	5	Porozumienie	10	Porozumienie
Katowice***	46	73	Stowarzyszenie	73	Stowarzyszenie
Kielce	10	12	Porozumienie	13	Porozumienie
Kraków	23	15	Stowarzyszenie	15	Stowarzyszenie
Lublin	15	16	Porozumienie	22	Porozumienie
Łódź	19	28	Stowarzyszenie	26	Stowarzyszenie
Olsztyn	7	7	Porozumienie	7	Porozumienie
Opole	12	21	Stowarzyszenie	21	Stowarzyszenie
Poznań	21	22	Stowarzyszenie	22	Stowarzyszenie
Rzeszów	14	13	Stowarzyszenie	15	Stowarzyszenie
Szczecin	9	13	Stowarzyszenie	13	Stowarzyszenie
Warszawa	50	40	Porozumienie	40→70	Stowarzyszenie
Wrocław	15	15	Porozumienie	19	Porozumienie
Zielona Góra	6	5	Porozumienie	–	–
Lubuskie Trójmiasto****	–	–	–	8	Stowarzyszenie

* MOF-y oznaczone pogrubioną czcionką zostały zakwalifikowane jako potencjalne metropolie (Warszawa) lub słabo wykształcone metropolie.

** W latach 2014–2020, zgodnie z KPZK, Bydgoszcz i Toruń współpracowały w modelu bipolarnym; w latach 2021–2027 utworzono ZIT BydOF i MOFT.

*** Subregion Centralny (GZM) to jedyna zinstytucjonalizowana metropolia w Polsce, obejmująca gminy, miasta i powiaty, regulowana ustawą z 9 marca 2017 roku.

**** W latach 2021–2027 ZIT Zielonej Góry przekształcił się w ZIT Zielonogórsko-Nowosolski („Lubuskie Trójmiasto").

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie strategii opublikowanych na oficjalnych stronach internetowych biur ZIT MOF-ów ośrodków wojewódzkich.

Analiza danych przedstawionych w tabeli 2.4 pozwala wyciągnąć kilka istotnych wniosków dotyczących zmieniającej się liczby gmin wchodzących w skład MOF-ów ośrodków wojewódzkich oraz form instytucjonalnych wykorzystywanych do realizacji instrumentu ZIT w perspektywach finansowych 2014–2020 i 2021–2027. Wzrost liczby gmin objętych instrumentem ZIT wskazuje na rozszerzanie się zasięgu tego narzędzia. Pod względem przyjętych form współpracy w latach 2014–2020 spośród siedemnastu MOF-ów ośrodków wojewódzkich osiem utworzyło porozumienia, a dziewięć – stowarzyszenia. Z MOF-ów zaprezentowanych w tabeli 2.4 żaden nie zdecydował się na stworzenie związku komunalnego, co wskazuje na ograniczoną skłonność do przyjmowania bardziej zinstytucjonalizowanych form współpracy pomimo ich potencjalnych korzyści dla realizacji zintegrowanych projektów na poziomie ponadlokalnym.

W zakresie delimitacji obszarów wsparcia ZIT jedynie MOF-y Gorzowa Wielkopolskiego, Olsztyna i Wrocławia zaakceptowały zaproponowane przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego granice bez modyfikacji w latach 2014–2020 (Kociuba, 2017). W przypadku obszarów o potencjale metropolitalnym widoczna jest tendencja do redefinicji granic w oparciu o układ powiatów i system programowania środków unijnych (*Region warszawski stołeczny w 2020 r.*, 2021). Przykładem są zmiany w MOF-ach Gdańska-Gdyni-Sopotu oraz Warszawy, gdzie strategie ZIT dla perspektywy 2021–2027 obejmują znacznie większe obszary niż w tej opracowanej na lata 2014–2020.

Dążenia obszarów o potencjale metropolitalnym do rozszerzania granic delimitacyjnych idą w parze z postulatami uchwalenia ustawy metropolitalnej, która miałaby uporządkować sposób organizacji współpracy samorządowej w dużych aglomeracjach. Wyjątek stanowi MOF Katowic, gdzie stosowna regulacja została przyjęta 9 marca 2017 roku. Ustawa metropolitalna przewiduje powołanie związku metropolitalnego posiadającego osobowość prawną i wykonującego zadania publiczne w imieniu własnym oraz na własną odpowiedzialność (Gajewski, 2016). Do głównych kompetencji związku należałyby między innymi: organizacja transportu zbiorowego, koordynacja przebiegu dróg, planowanie przestrzenne, opracowywanie strategii rozwoju oraz promocja (Pyka, 2016). Utworzenie związku i wyznaczenie jego granic należy do kompetencji Rady Ministrów, dlatego regularnie pojawiają się kolejne projekty ustaw metropolitalnych kierowane do prac legislacyjnych rządu. Inicjatorami tych rozwiązań są przede wszystkim przedstawiciele MOF-ów o potencjale metropolitalnym, spośród których najaktywniej działają MOF-y Gdańska-Gdyni-Sopotu, Warszawy, Krakowa oraz Łodzi.

Inicjatywy ustawowe stanowią istotne tło dla procesów instytucjonalizacji współpracy, jednak kluczowe znaczenie w praktyce miały rozwiązania wdrożone w ramach tworzenia biur ZIT. W momencie zawierania porozumień w ramach MOF-ów ośrodków wojewódzkich często opierano się na już na istniejących formach współpracy. Właśnie na ich podstawie oraz na bazie sposobu wdrażania instrumentu ZIT dokonano podziału siedemnastu MOF-ów ośrodków wojewódzkich dla perspektywy 2014–2020 (Krukowska i Lackowska, 2016; Kaczmarek i Kociuba, 2017):

1. Późni pionierzy – oznaczają te jednostki, w których nie było wcześniej zawiązanych formalnych metod współpracy, a dopiero ZIT było bodźcem potrzebnym do jej podjęcia. Do tej kategorii zaliczają się MOF-y: Bydgoszcz-Toruń, Gorzów Wielkopolski, Lublin, Łódź, Zielona Góra.
2. Odnowiciele – w tym przypadku ZIT stanowił bodziec do efektywnej i szeroko zakrojonej współpracy. Zaliczają się do nich: Białystok, Warszawa, Wrocław.
3. Konkurenci – oznaczają związki ZIT, które działają równolegle i niezależnie do innych istniejących już form współpracy. Należą do nich: Kielce, Olsztyn, Rzeszów, Śląsk.
4. Spadkobiercy – związki ZIT były budowane na podstawie istniejących form współpracy poprzez przejmowanie ich zakresu i struktury prawnej lub łączenia obu istniejących form. Należą do nich: Gdańsk-Gdynia-Sopot, Poznań, Szczecin.

Na podstawie dostępnych badań oraz przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że współpraca w ramach obszarów funkcjonalnych przyniosła, przynajmniej częściowo, osiągnięcie zamierzonych przez UE celów dotyczących realizacji wspólnych projektów międzysektorowych, obejmujących miasta oraz sąsiednie jednostki administracyjne. Doprowadziła ona do zwiększenia integracji MOF-ów, poprawy efektywności działań oraz wzrostu zaufania między zaangażowanymi partnerami ZIT-u. Badania przeprowadzone po okresie programowania 2014–2020 wskazują, że kluczowymi czynnikami wpływającymi na skuteczność realizowanych projektów były: dobre relacje z beneficjentem, współpraca między Instytucją Pośredniczącą ZIT a Instytucją Zarządzającą Regionalnym Programem Operacyjnym oraz bieżący monitoring (Michalcewicz-Kaniowska i Zajdel, 2023).

Zauważalne różnice w metodach delimitacji i rozwoju polityki w poszczególnych MOF-ach mają również wpływ na efektywność wdrażania instrumentu ZIT. Na przykład w regionie Pomorza ZIT opiera się na dobrowolnej współpracy gmin, co sprzyja większemu zaangażowaniu lokalnych samorządów i może zwiększać szanse na sukces, w przeciwieństwie do innych MOF-ów, gdzie wprowadzono nowy instrument – Zintegrowane Porozumienie Terytorialne (ang. *integrated territorial agreement*, ITA) – oferujący wspólne ramy strategiczne (Kamrowska-Załuska i Obracht-Prondzyńska, 2020).

W kontekście zróżnicowanych modeli współpracy w MOF-ach istotne jest zaangażowanie interesariuszy oraz poszukiwanie rozwiązań umożliwiających osiągnięcie „konsensusu społecznego" (Śleszyński, 2013). Podejście to jest spójne z opisanymi wcześniej praktykami stosowanymi w MOF-ach, ukazującymi nowe wzorce zarządzania horyzontalnego, które zastępują tradycyjne odgórne podejście i wskazują na zmianę roli samorządów lokalnych z decydentów na moderatorów procesów politycznych (Kaczmarek i Ryder, 2015; Andersen i Damurski, 2022). W tym kontekście MOF-y, które same podjęły inicjatywę w zakresie zarządzania, wykazują większe zaangażowanie i mają większe szanse na sukces. Aktywność lokalnych samorządów w tworzeniu własnych inicjatyw oraz podejmowaniu decyzji na poziomie regionalnym sprzyja efektywniejszemu wdrażaniu polityki miejskiej i lepszym rezultatom

ekonomicznym i społecznym, w przeciwieństwie do obszarów, gdzie procesy są bardziej scentralizowane i mniej elastyczne, na co wskazuje wykorzystywanie porozumienia jako przyjętej formy współpracy.

Terytorialne podejście do realizowania polityki spójności określone jest nie tylko przez pryzmat wzajemnych relacji i identyfikacji potencjałów, ale także przez współdzielone wyzwania (Wyrwa i in., 2017). Polityka miejska ukierunkowana jest na rozwiązywanie problemów, z którymi pojedyncze miasta nie mogą poradzić sobie samodzielnie. Dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na bariery, które wpływają na jej kształtowanie. Kuźnik (2015) wskazuje, że włodarze często unikają podejmowania wyzwań rozwojowych z powodu:

- ograniczeń kompetencyjnych, co wynika z zakresu zadań własnych samorządu, które nie obejmują tych kwestii;
- niewystarczającego finansowania, ponieważ nie są one priorytetem dla władz regionalnych, a dostęp do funduszy zewnętrznych jest ograniczony;
- trudności w diagnozowaniu złożonych procesów urbanizacyjnych spowodowanych między innymi tym, że nie istnieją stanowiska jednoznacznie obejmujące swoim zakresem kompetencji te zagadnienia (w kontekście pojawiających się wyzwań i problemów), na przykład wśród środowisk naukowych;
- unikania trudnych decyzji, które mogłyby prowadzić do konfliktów i ryzyka politycznego.

Obrębalski (2014) dodatkowo zwrócił uwagę na problem związany z czynnikami politycznymi, które mogą prowadzić do nieprawidłowej delimitacji MOF-ów z powodu stronniczych decyzji organów samorządu terytorialnego. W jego ocenie inną barierą jest identyfikacja specyficznych potrzeb poszczególnych obszarów miejskich oraz wdrażanie efektywnej polityki poprzez zintegrowane wsparcie.

W ramach terytorialnego podejścia do polityki regionalnej pojawiają się dylematy dotyczące równowagi między równością a efektywnością rozwoju. Decydenci muszą wybierać między koncentracją wsparcia na obszarach o największej efektywności a priorytetowym traktowaniem poprawy warunków życia najsłabiej rozwijających się społeczności. Te opcje nie są całkowicie sprzeczne, lecz wymagają odpowiedniej integracji (Obrębalski, 2020). Problem ten obejmuje również ryzyko pogłębiania się różnic między jednostkami wchodzącymi w skład danego obszaru, co może prowadzić do nasilenia konfliktów i podważać zasadę spójności obszaru (Rosenkiewicz, 2012). W odpowiedzi na tę barierę zaproponowano rozwiązanie w postaci „miękkiej koordynacji", które ma łączyć podstawowe formalne obowiązki jednostek z dodatkowymi, nieformalnymi możliwościami współpracy (Andersen i Damurski, 2022).

Polityka miejska w Polsce oraz działania w miejskich obszarach funkcjonalnych są kształtowane przez kombinację interwencji krajowych, regionalnych oraz impulsów europejskich. Wdrażanie narzędzi takich jak ZIT wymaga współpracy między różnymi szczeblami administracji oraz adaptacji do specyficznych uwarunkowań regionalnych. W związku z tym Polska znajduje się na początkowym etapie przekształcania MOF-ów w ważne podmioty planowania i zarządzania (Kaczmarek, 2015; Kurek

i in., 2020, s. 13). Co istotne, włodarze często unikają podejmowania wyzwań rozwojowych z powodu ograniczeń kompetencji formalnych, braku funduszy, trudności w diagnozowaniu złożonych zjawisk oraz obawy przed konfliktami, pogłębianiem się różnic pomiędzy obszarami i ryzykiem politycznym (Goess i in., 2016).

Mimo że harmonizacja inicjatyw oddolnych z politykami centralnymi stanowi duże wyzwanie dla zarządzania MOF-ami, może przyczynić się do wzmocnienia odporności systemu miejskiego, promowania zrównoważonego rozwoju na poziomie lokalnym oraz zmniejszania nierówności (Andersen i Damurski, 2022). W aktualnych badaniach nad polityką miejską zauważalna jest znacząca synergia między koncepcjami brandingu a rozwojem nowych struktur przestrzennych (Zenker i Jacobsen, 2015, s. 1–11; Lucarelli, 2018). Badania te wskazują, że strategie marki miejsca nie tylko budują narracje tożsamościowe, lecz także wyznaczają priorytety zagospodarowania przestrzeni, infrastruktury i terenów publicznych (Cleave i Arku, 2020). Miasta leżące w tym samym regionie często przyjmują podobne strategie, co prowadzi do powstawania nowych, powiązanych układów przestrzennych, takich jak MOF-y (Haiyan i Wenting, 2023). W rezultacie zarządzanie marką staje się narzędziem realnego oddziaływania na układ przestrzenny obszaru.

2.3. Miejskie obszary funkcjonalne a zarządzanie marką miejsca

Rozwój polityki miejskiej w Polsce, w tym zarządzanie MOF-ami, jest wynikiem – jak już wspomniano – złożonego oddziaływania interwencji krajowych, regionalnych oraz impulsów unijnych. W kontekście trudności związanych z harmonizowaniem inicjatyw oddolnych z politykami centralnymi skuteczne zintegrowanie tych działań może przyczynić się do wzmocnienia odporności systemu miejskiego i wspierania zrównoważonego rozwoju.

Jednym z obszarów, w których ta integracja znajduje szczególne odzwierciedlenie, jest zarządzanie wizerunkiem miast i regionów. W odniesieniu do marek regionalnych to rynek i narzędzia marketingu publicznego stają się istotnymi ogniwami ich rozwoju. Działania związane z kształtowaniem rynku, które pełnią funkcję pośredniczącą między lokalnymi zasobami a ich percepcją, pozwalają przekształcać zasoby przemysłowe w wartość marki, a zarazem ograniczać ryzyko niekorzystnych skojarzeń wizerunkowych. Z kolei marketing publiczny wzmacnia kulturowy wymiar marki, między innymi poprzez wydarzenia promujące tożsamość miejsca, takie jak wystawy czy festiwale (Xu i in., 2024).

Branding miejsc i rozwój regionalny wzajemnie się przenikają, tworząc istotny komponent polityki miejskiej. Proces ten nie ogranicza się do tradycyjnego tworzenia warunków „wspólnej własności" i „komunalności", ale rozpoczyna się od budowania tożsamości i organizacji przestrzeni w ramach istniejących struktur (Metzger,

2013; Boisen, 2015). Zarządzanie marką miejsca wyrasta z poczucia wspólnoty i współwłasności, stając się formą celebrowania przynależności oraz wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego.

W kontekście polskich MOF-ów można rozważać analogiczne zależności w celu zwiększenia efektywności działań brandingowych. Istotną przeszkodę stanowią jednak priorytety jednostek samorządu terytorialnego, które w swoich działaniach w pierwszej kolejności koncentrują się na takich obszarach, jak bezpieczeństwo publiczne czy edukacja (Płaszowska, 2017). Chociaż kwestie te zajmują wysoką pozycję na liście potrzeb społecznych, działania związane z promocją miejsc odgrywają równie istotną rolę w długofalowej poprawie jakości życia mieszkańców. Skutecznie prowadzona komunikacja marketingowa, pozytywnie oceniana przez lokalną społeczność, przyczynia się do wzrostu ich przywiązania do miejsca zamieszkania, a tym samym buduje zaufanie do władz lokalnych (Santos-Júnior i in., 2020; Ramkissoon, 2023; Ramkissoon i in., 2025). Wzrost zaufania oraz poczucie identyfikacji z zamieszkiwanym obszarem sprzyjają natomiast powstawaniu większej liczby ambasadorów miejsca (Sabra i Burger, 2025, s. 197).

Pomimo korzyści płynących z marketingu terytorialnego w konfrontacji z bardziej bezpośrednimi wyzwaniami społecznymi bywa on nadal postrzegany przez samorządy jako mniej istotny oraz oderwany od realiów rynkowych (Buzzell, 1999; Araujo i in., 2008; Nenonen i in., 2014). Opisane w literaturze przedmiotu wdrożone działania brandingowe pozwalają jednak dostrzec, że koncepcje te mimo krytyki przekładają się na praktykę. Przegląd źródeł dotyczących zarządzania marką miejsc w Polsce, z uwzględnieniem różnych kategorii omawianych terytoriów, zaprezentowano w tabeli 2.5.

TABELA 2.5. Elementy zarządzania marką miejsca w świetle badań prowadzonych w Polsce

Źródło	Skala miejsca	Zidentyfikowane elementy zarządzania marką miejsca	Najważniejsze wnioski praktyczne
Lubowiecki-Vikuk i Basińska-Zych, 2011	kraj: Polska region: Mazury miasto: Poznań	• tożsamość • wizerunek • doświadczenie marki • artykulacja marki • architektura marki • komunikacja • zaangażowanie interesariuszy • kultura i dziedzictwo • marketing szeptany • kraj pochodzenia • przywództwo marki	• słaba rozpoznawalność marki „Polska" międzynarodowo, potrzeba zintegrowanej strategii (turystyka, eksport, dyplomacja); • udany branding i kampanie promocyjne Mazur („Mazury Cud Natury") zwiększyły rozpoznawalność regionu; • sukces brandingu Poznania: spójna komunikacja, akceptacja interesariuszy, wizerunek miasta otwartego na technologie i równowagę życia codziennego

Źródło	Skala miejsca	Zidentyfikowane elementy zarządzania marką miejsca	Najważniejsze wnioski praktyczne
Zdon-Korzeniowska, 2012	województwa	• tożsamość • wizerunek • pozycjonowanie względem konkurencji • obietnica marki • artykulacja marki • zaangażowanie interesariuszy • komunikacja • kultura i dziedzictwo • współpraca sektorów • postawa społeczności	• zidentyfikowane najważniejsze grupy interesariuszy: mieszkańcy, podmioty biznesu oraz lokalni wytwórcy; • nadmierne przywiązywanie wagi do elementów wizualnych (logotyp, hasło promocyjne, kampanie promocyjne, przykład: „Świętokrzyskie czaruje – poleć na weekend"); • istotność popularyzacji produktów regionalnych (na przykład „Marka Lubelskie"); • kompleksowa marka województwa podkarpackiego (opracowanie strategii, hasła promocyjnego, kampanii promocyjnej)
Kotarski, 2018	kraj: Polska regiony: Muszynianka, Tatry, Żywiec	• tożsamość • wizerunek • wizja marki • doświadczenie marki • komunikacja • zaangażowanie interesariuszy • kultura i dziedzictwo • infrastruktura • warunki społeczno-ekonomiczne	• branding miejsca jako długotrwały strategiczny proces; • brak jednego właściciela marki utrudnia zarządzanie nią; • marka regionalna buduje lojalność poprzez tożsamość
Giejłaszewska, 2018	MOF: Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia	• tożsamość • wizerunek • wizja marki • architektura marki • doświadczenie marki • ewaluacja marki • komunikacja • artykulacja marki • marketing szeptany • zaangażowanie interesariuszy • infrastruktura • kraj pochodzenia	• formalizacja metropolii przez ustawę z 9 marca 2017 roku; • jest to jedyna metropolia w skali Polski, która ma tego rodzaju wsparcie; • branding wymaga integracji polityki, prawa i marketingu – kluczowa rola technologii cyfrowych i komunikacyjnych; • dokumenty planistyczne, takie jak strategia rozwoju i promocji, są kluczowe;

Źródło	Skala miejsca	Zidentyfikowane elementy zarządzania marką miejsca	Najważniejsze wnioski praktyczne
Giejłaszewska, 2018	MOF: Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia	• kultura i dziedzictwo • przywództwo marki • warunki społeczno-ekonomiczne • technologie cyfrowe w promocji	• inicjatywy współpracy są kluczowe dla budowania pozycji metropolii, wysoce istotna jest promocja inwestycyjna (na przykład kampania „Zabrze – miasto turystyki przemysłowej"); • public relations oraz aktywności promujące miasto (ang. *city placement*) mają istotne znaczenie dla budowania wizerunku; • udział celebrytów oraz organizacja wydarzeń lokalnych, takich jak targi, wspierają kształtowanie pozytywnego wizerunku
Dudek-Mańkowska i Grochowski, 2019	miasta wojewódzkie	• wizerunek • kreatywność jako atrybut miejsca	• kreatywność jest kluczowa dla miast po gospodarczym załamaniu (na przykład Łódź); • silne marki: Warszawa, Wrocław, Poznań, Gdańsk; • słabe marki: Opole, Gorzów Wielkopolski
Śleszyńska-Świderska, 2023	miasto: Warszawa	• tożsamość • wizerunek • komunikacja • wizja marki • ewaluacja marki	• rodowici warszawiacy postrzegają Warszawę jako uporządkowaną, relaksującą i spokojną, a jednocześnie smutną; • osoby urodzone poza Warszawą postrzegają ją jako żywą, interesującą, zróżnicowaną, chaotyczną, męczącą i irytującą; • pozytywny wizerunek na skalę międzynarodową – Warszawa postrzegana jako atrakcyjne i ładne miasto, czyste i bezpieczne, z możliwościami rozwoju
Migdał-Najman i Najman, 2023	MOF: Aglomeracja Trójmiejska	• tożsamość • wizerunek • komunikacja • doświadczenie marki	• media społecznościowe jako główne narzędzie promocji; • integracja działań wokół atrakcji i mieszkańców;

Źródło	Skala miejsca	Zidentyfikowane elementy zarządzania marką miejsca	Najważniejsze wnioski praktyczne
Migdał-Najman i Najman, 2023	MOF: Aglomeracja Trójmiejska	• zaangażowanie interesariuszy • ewaluacja marki • kultura i dziedzictwo • infrastruktura • marketing szeptany	• wizerunek dynamiczny, może się zmieniać pod wpływem działań marketingowych oraz opinii użytkowników mediów społecznościowych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Tabela 2.5 nawiązuje do wcześniejszej analizy modeli teoretycznych przedstawionej w tabeli 1.3. Pomimo odmiennego charakteru źródeł zarówno ujęcia teoretyczne (tabela 1.3), jak i wyniki badań publikowane w odniesieniu do konkretnych terytoriów (tabela 2.5) wskazują na powtarzający się zestaw kluczowych komponentów zarządzania marką miejsca, co potwierdza ich znaczenie w teorii i praktyce brandingowej. Do elementów tych należą: wizerunek, tożsamość i komunikacja marki. Są one szeroko opisywane jako fundamentalne dla budowania spójnej i rozpoznawalnej marki terytorialnej, bez względu na jej zasięg terytorialny (Kavaratzis i Ashworth, 2005; Anholt, 2010b). Doświadczenie marki i związane z nim mechanizmy komunikacji, w tym marketing szeptany (ang. *word-of-mouth*), mają kluczowe znaczenie w procesie kreowania pozytywnych skojarzeń i emocjonalnych więzi z danym miejscem (Govers i Go, 2009). Z kolei zaangażowanie interesariuszy oraz relacje z nimi są podkreślane jako nieodzowne w procesie współtworzenia marki miejsca (Braun i in., 2014).

Te zidentyfikowane elementy składają się na uniwersalne ramy zarządzania marką miejsca, które mogą znaleźć zastosowanie w kontekście bardziej złożonych struktur przestrzennych, w tym MOF-ów. Wobec szczególnej wagi elementów, takich jak wizerunek, tożsamość i komunikacja, pojawia się dylemat, czy marka MOF-u powinna odzwierciedlać rzeczywistość, czy też ją kreować. W tym zakresie wyróżnia się cztery podstawowe podejścia (Dudek-Mańkowska i Grochowski, 2019; Śleszyńska-Świderska, 2023):

- podejście realistyczne – w przypadku miejsca pozbawionego wyraźnego potencjału kreatywnego podkreślane są inne zasoby, które mogą wspierać jego rozwój;
- podejście życzeniowe – miejsce, mimo braku realnych podstaw, wykorzystuje kreatywność jako element budowania swojej tożsamości, co niesie ryzyko rozbieżności między wizerunkiem a rzeczywistością;
- podejście oparte na zróżnicowanej bazie ekonomicznej – miejsca dysponujące bogatym potencjałem kreatywnym wybierają do komunikacji inne aspekty swojej tożsamości, aby uniknąć „rozmycia przekazu" i nadmiernej dyspersji wizerunku (Boisen i in., 2011);
- podejście ograniczonego portfolio – miejsca o ograniczonych zasobach eksponują pojedynczy wyróżniający element jako kluczowy dla swojej marki.

Podejmując decyzję o wykorzystaniu któregoś z tych podejść, zarządzający marką MOF-u muszą uwzględniać realny potencjał miejsca, oczekiwania interesariuszy oraz ryzyko wynikające z rozbieżności między kreowanym a faktycznym wizerunkiem.

Niektóre źródła odrzucają ideę życzeniowego kreowania rzeczywistości, podkreślając, że skuteczna marka miejsca powinna przede wszystkim opierać się na istniejących zasobach miejsca, wyrażając elementy kulturowe, zachwycając odbiorców spoza danego obszaru oraz odzwierciedlając oczekiwania i nadawane znaczenia zgodne z przekonaniami lokalnych społeczności (Lucarelli i Olof Berg, 2011; Zenker i Braun, 2017).

Bez zachowania tych elementów marka może zostać sprowadzona jedynie do komunikacji sloganów i logotypów (Kavaratzis i Hatch, 2013; VanHoose i in., 2021; Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023). Chociaż Śleszyńska-Świderska (2023) nie wyklucza stosowania wyidealizowanego wizerunku jako sposobu na szybkie i stosunkowo tanie zwiększenie atrakcyjności miejsca, podkreśla jednocześnie, że jest to strategia obarczona znacznym ryzykiem związanym z utratą autentyczności i rozbieżnością w odbiorze marki. Podejście to wydaje się szczególnie ryzykowne w odniesieniu do MOF-ów, które obejmują wiele gmin. Brak autentyczności w kreowanym wizerunku może prowadzić nie tylko do odrzucenia marki przez odbiorców zewnętrznych, lecz także do jej negatywnego postrzegania wewnątrz, wśród samorządów tworzących MOF. Właśnie w przypadku tego typu struktur ryzyko wewnętrznego odrzucenia budowanej marki przez podmioty wchodzące w skład obszaru funkcjonalnego staje się jedną z kluczowych trudności brandingu omawianych jednostek.

W literaturze przedmiotu wskazuje się przy tym na wiele różnych kategorii ograniczeń koncepcji marki miejsca, mogących potencjalnie oddziaływać także na MOF-y. Wśród najczęściej wskazywanych znajdują się uwarunkowania: polityczne, gospodarcze i społeczno-kulturowe (Donner, 2016, s. 32). Inna typologia obejmuje kwestie: ekonomiczne (kwestie finansowania), organizacyjne (brak zaangażowania/integracji), społeczno-kulturowe (niska świadomość, wysokie oczekiwania, bariery komunikacyjne) i polityczne (niekorzystna polityka/klimat polityczny) (Kiryluk i in., 2020).

Dodatkowe utrudnienia stanowią także bariery wynikające z uwarunkowań danego miejsca (jego charakteru, procedury administracyjnej, wykorzystywanych strategii i instrumentów) oraz te wynikające z relacji z interesariuszami (wewnętrznymi i zewnętrznymi) (Eshuis i in., 2013; Brańka i in., 2016).

Opracowanie Adamus-Matuszyńskiej i Dzika (2023), stanowiące próbę przełożenia teorii modeli zarządzania marką na praktykę polskich samorządów, ma duże znaczenie w kontekście MOF-ów. Wyniki przeprowadzonych przez autorów badań nie przyniosły jednak pozytywnych rezultatów, a istniejące modele uznano za niespójne z praktyką, wskazując na bariery ich implementacji, takie jak:

1. Finansowanie – modele dostępne w literaturze zakładają stabilność finansowania działań brandingowych, co stanowi istotne wyzwanie w realiach polskich samorządów. W praktyce kluczową rolę odgrywają fundusze projektowe, w szczególności środki pochodzące z projektów unijnych.

2. Naturalny/organiczny rozwój marki – w warunkach polskich brak sformalizowanego procesu wdrażania marki miejsca często prowadzi do chaotycznych interakcji pomiędzy administracją publiczną, mieszkańcami a lokalnym biznesem.
3. Odrzucenie marki przez społeczność lokalną – istnieje ryzyko, że zaproponowana marka miejsca zostanie odrzucona przez społeczność lokalną, co znacząco obniża skuteczność prowadzonych działań brandingowych.
4. Debranding – w kontekście zarządzania marką terytorialną oznacza proces „wycofania" marki przy dalszym istnieniu i funkcjonowaniu samego miejsca. Zjawisko to jest charakterystyczne dla marek miejsc, jednak nie występuje w przypadku brandingu komercyjnego. Przykładami debrandingu w Polsce są przypadki Gorzowa Wielkopolskiego oraz Nowego Sącza, gdzie projekty brandingowe zostały oficjalnie zamknięte na mocy uchwał rad miejskich.

Są to kluczowe kwestie wskazujące na trudności związane z wdrażaniem brandingu miejsc, w tym barierę występującą najczęściej – odnoszącą się do finansów. Biorąc pod uwagę wysokie koszty działań komunikacyjnych, należy stwierdzić, że konieczne jest rozsądne wykorzystanie zasobów publicznych i zrozumienie skuteczności inicjatyw związanych z marką miejsca. W tym kontekście wyzwanie mogą stanowić zarówno niewystarczające zasoby publiczne, jak i nieprawidłowe rozumienie koncepcji brandingu miejsca (Briciu i Briciu, 2016; Cleave i in., 2016a).

Podsumowując, odnośnie do MOF-ów należy wskazać przede wszystkim takie bariery budowania marek, jak: ograniczenia kompetencyjne samorządów, niewystarczające finansowanie, trudności w diagnozowaniu złożonych procesów urbanizacyjnych, potencjalne konflikty, upolitycznione decyzje, trudności w identyfikacji potrzeb obszarów, problem z zachowaniem równowagi między równością a efektywnością obszarów MOF-u oraz podważanie ich spójności i ryzyko pogłębiania się różnic (Obrębalski, 2014; Kuźnik, 2015; Obrębalski, 2020). Ponadto za szczególnie istotne należy uznać bariery odnoszące się do trudności w opracowaniu jednej marki ze względu na złożoność miejsca (Nikolaichuk, 2020), rozproszonej odpowiedzialności oraz niewystarczającej wiedzy specjalistycznej na temat zarządzania marką (Brańka, 2019).

W porównaniu do mniejszych jednostek terytorialnych MOF-y i metropolie napotykają na bardziej złożone bariery rozwoju działań brandingowych, wynikające z ich wielowymiarowego rozwoju i wpływania na nie zewnętrznych uwarunkowań prawnych, politycznych i kulturowych. Skuteczne zarządzanie takimi obszarami wymaga nie tylko odmiennego podejścia, ale także stabilnych ram prawnych i ustrojowych, które wspierają, a nie ograniczają ich rozwój. Organizacja instytucjonalna miasta-rdzenia musi być wystarczająco silna, by opierać się negatywnym naciskom, szczególnie politycznym, i pełnić funkcję motoru rozwoju MOF-u, a także regionu oraz kraju (Niziołek, 2008, s. 15).

Zidentyfikowanie i przezwyciężenie tych ograniczeń stanowi fundament dla skutecznego wykorzystania potencjału regionu, w tym dla budowy spójnego „megaproduktu" opartego na zintegrowanych ofertach lokalnych (Lubowiecki-Vikuk

i Basińska-Zych, 2011; Zdon-Korzeniowska, 2012; Florek i Gazda, 2016). Każdy z MOF-ów ośrodków wojewódzkich w Polsce posiada taki unikalny zestaw cech, na który składają się między innymi: atrakcje turystyczne, zasięg obszaru, atrakcyjność inwestycyjna czy mieszkalna. Kluczowe znaczenie ma stworzenie wspólnej, silnej marki obszaru, która pozwoli uniknąć osłabienia marek wypracowanych przez poszczególne jednostki terytorialne wchodzące w skład MOF-u (Florek i Janiszewska, 2013; Goess i in., 2016; Kaczmarek i Kociuba, 2017).

Potrzeba uwzględnienia lokalnych marek MOF-u oznacza, że branding obszaru funkcjonalnego może stanowić wysoce wyspecjalizowane zagadnienie (Florek, 2006). Jego skuteczne zaplanowanie i realizacja wymagają wiedzy i doświadczenia osób opracowujących strategię komunikacji marki. Zarządzanie marką staje się zatem bardziej skomplikowane, a jego efekty pojawiają się w dłuższej perspektywie (Nowogródzka, 2010). W konsekwencji przedstawione rozważania uzasadniają tezę sformułowaną we wstępie, wskazując na konieczność redefinicji procesu zarządzania marką MOF-u w porównaniu z tradycyjnymi modelami zarządzania marką miasta.

Podsumowując, przedstawione kwestie wyznaczają kluczowe uwarunkowania i kierunki adaptacji koncepcji zarządzania marką do specyfiki MOF-ów i stanowią fundament dla dalszych prac nad modelem, który stanowi zakładany efekt niniejszej pracy. W kontekście MOF-ów szczególnego znaczenia nabierają specjalistyczna wiedza, szeroka współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego oraz świadome budowanie wspólnego „megaproduktu", uwzględniającego zróżnicowane potrzeby lokalnych społeczności (Niezgoda i Markiewicz, 2023). Wdrażanie strategii marki w takich strukturach wymaga elastycznego, długofalowego podejścia, które pozwala odpowiadać na wyzwania związane między innymi z ograniczeniami budżetowymi, brakiem integracji interesariuszy czy niestabilnością polityczną.

Znaczenie aspektów finansowych dla zarządzania marką miejsca znajduje potwierdzenie w ujęciu zaproponowanym w modelu Hanny i in. (2021), jak również w analizach dotyczących promocji Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (Giejłaszewska, 2018), gdzie kwestie budżetowe stanowiły jeden z kluczowych czynników warunkujących skuteczność działań.

Aby zminimalizować ryzyko odrzucenia tożsamości marki przez interesariuszy – co prowadziłoby do braku jej autentycznego odzwierciedlenia – zasadne jest wykorzystanie badań marketingowych zgodnie z modelem zaproponowanym przez Balakrishnan (2009). Wskazuje to na potrzebę uwzględnienia w ramach modelu zarządzania marką MOF-u zarówno czynników wspierających, jak i barier, które w odniesieniu do danego miejsca mogą wywierać istotny wpływ na efektywność budowania spójnej i trwałej marki obszaru. Z tego względu postanowiono ująć je w modelu zarządzania marką MOF-u.

3. Działania miejskich obszarów funkcjonalnych w zakresie zarządzania marką – wyniki badań jakościowych

3.1. Metodyka badań jakościowych

W publikacjach z lat 2024–2025 poświęconych teorii zarządzania marką miejsca zauważalny jest silny nacisk kładziony na zagadnienia związane ze współtworzeniem wartości oraz aktywnym udziałem interesariuszy w ich kształtowaniu (Briana, 2025; Ripoll González i in., 2025). Obok prac nad doprecyzowaniem definicyjnych ram pojęcia brandingu miejsc (Eshuis i Ripoll González, 2025) eksplorowane są nowe wątki tematyczne, takie jak: zarządzanie marką kraju w kontekście przyciągania talentów (Vinyals-Mirabent i in., 2025), wykorzystanie mediów społecznościowych (Stylianou i in., 2025) czy wdrażanie strategii brandingowych w odniesieniu do mniejszych jednostek terytorialnych niż miasta (Fernandez de Osso Fuentes i in., 2024). Warto także podkreślić, że mimo rosnącej różnorodności podejść badawczych znaczną część najnowszych opracowań wciąż stanowią studia przypadków (Deale i Lee, 2024; Farid i in., 2025; Sjöberg, 2025).

Niniejszy rozdział odnosi się do trzeciego celu szczegółowego, którym jest identyfikacja działań dotyczących zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w Polsce. Biorąc pod uwagę teoriotwórczy i eksploracyjny charakter pracy, podjęto decyzję o realizacji badań jakościowych, aby osiągnąć zakładany cel szczegółowy.

Metody jakościowe są szeroko wykorzystywane przy definiowaniu nowych pojęć, nawet jeśli mają one charakter nieostry lub ogólny (Glinka i Czakon, 2021, s. 18), co jest szczególnie istotne w przypadku rozwijających się obszarów badawczych, takich jak ten podjęty w niniejszej monografii (Doz, 2011).

Badania jakościowe są fundamentalnie związane z dostępem do doświadczeń i interakcji ludzi oraz dokumentów w ich naturalnych kontekstach, przy jednoczesnym uwzględnieniu specyfiki i złożoności zarówno zjawisk, jak i badanych materiałów

(Collins i Stockton, 2018). Zamiast zaczynać od z góry określonych koncepcji lub hipotez, kładą nacisk na wyłaniający się rozwój i doskonalenie ram koncepcyjnych w trakcie procesu badawczego (Garvey i Jones, 2021).

W badaniach nad brandingiem miejsc metody jakościowe odgrywają kluczową rolę, umożliwiając dogłębne zrozumienie złożonych zjawisk w ich naturalnym kontekście. Do najczęściej stosowanych technik należą: wywiady pogłębione (IDI), grupy fokusowe (FGI), studia przypadków oraz analiza swobodnych skojarzeń z marką wśród klientów docelowych (Zenker i Braun, 2015). Dzięki swojej zdolności do uchwycenia złożonych procesów percepcji tożsamości marki metody jakościowe są nieodzownym elementem badań nad marką miejsca (Chan i Marafa, 2013).

Metody jakościowe, w odróżnieniu od ilościowych, koncentrują się na interpretacji znaczeń, doświadczeń i narracji badanych osób (Ussif i in., 2020). Według Flicka (2018, s. 11–14) charakteryzują się one elastycznością w projektowaniu, iteracyjnym podejściem do zbierania i analizy danych oraz dużym naciskiem na kontekst społeczny eksplorowanych zjawisk. Celem badań jakościowych nie jest generalizacja wyników, lecz pogłębione wyjaśnienie mechanizmów, procesów oraz subiektywnych perspektyw ich uczestników, co stanowi istotne uzasadnienie wyboru tej metody w kontekście identyfikacji działań związanych z zarządzaniem marką MOF-u.

Aby osiągnąć cel szczegółowy dotyczący identyfikacji działań dotyczących zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w Polsce, zdecydowano o wyborze metody poszerzonego studium przypadku. Metodę tę zalicza się do jednej z najczęściej wykorzystywanych w badaniach jakościowych, gdyż umożliwia pogłębioną i całościową analizę złożonych zjawisk w ich rzeczywistym kontekście (Logar, 2022; Sandbach, 2022; Ebaid, 2023).

Studia przypadku stanowią odpowiedź na potrzebę badania współczesnych zjawisk, w odniesieniu do których brakuje istniejącej teorii, bez pomijania kontekstu ich występowania (Maxwell i Chmiel, 2014, s. 26; Yin, 2018). Jest to istotne ze względu na podjętą tematykę niniejszej monografii, w przypadku której identyfikacja występowania praktyk brandingowych jest kluczowa i zawężona do MOF-ów.

W literaturze dodatkowo podkreśla się, że studium przypadku jest uznanym wśród badaczy z zakresu zarządzania marką miejsc rodzajem strategii badawczej, zaliczanym do podejścia jakościowego i często z nim utożsamianym (Ćwiklicki i Pilch, 2021).

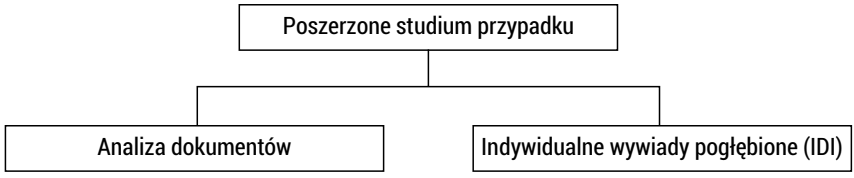
Ewolucja pojęcia miejsca jako przestrzeni znaczeń i relacji społecznych uzasadnia potrzebę badania go metodami, które uwzględniają zarówno dynamiczne granice zjawisk, jak i ich narracyjny, interpretacyjny charakter. W związku z tym w badaniach nad brandingiem miejsc szczególną uwagę zwraca się na poszerzone studium przypadku i jego metodologiczną precyzję w zastosowaniu (Ćwiklicki i Pilch, 2021).

Poszerzone studium przypadku koncentruje się na porównywaniu wielu przypadków w celu opracowania, weryfikacji lub generowania uogólnień (Nguyen i Tull, 2022). W tym podejściu nacisk kładziony jest na konstrukcje teoretyczne, a nie na szczegółowy opis poszczególnych przypadków (Eriksson i Kovalainen, 2008, s. 118; Rashid i in., 2019). Cechuje się ono mniejszym poziomem szczegółowości opisu niż pojedyncze studium przypadku i bywa również utożsamiane z ilościowym podejściem opartym

na dużych próbach badawczych (Ćwiklicki i Pilch, 2021). Niektóre z dostępnych opracowań równoważą takie rozumienie poszerzonego studium przypadku z wielokrotnym studium przypadku, które obejmuje analizę wielu przypadków w celu porównania badanych jednostek i opracowania uogólnień (Yin, 2018).

Jak zauważają Baxter i Jack (2008), wykorzystanie wielokrotnych studiów przypadku pozwala zwiększyć wiarygodność wyników poprzez triangulację danych i perspektyw. Poszerzone podejścia, takie jak branding miast, który obejmuje wiele warstw działań adresowanych do szerokiego spektrum interesariuszy, pomagają także badać złożone struktury organizacyjne.

Metoda poszerzonego studium przypadku rozpoczyna się od aktywnego wejścia badacza w teren, gdzie jego obecność ukształtowana przez teorię zmienia otoczenie i wywołuje odpowiedzi. Te interakcje, postrzegane jako część procesu badawczego, stanowią podstawę analizy i generowania wiedzy (Lai i Roccu, 2019). Łączenie badań empirycznych z analizą literatury, analizą dokumentów oraz wyników badań pierwotnych stanowi zatem podstawę przyjętej metody (Chybalski i Matejun, 2013; Glinka i Czakon, 2021, s. 53–62). Z tego względu w ramach wykorzystanego na potrzeby niniejszej pracy poszerzonego studium przypadku zaplanowano i zrealizowano analizę dokumentów oraz indywidualne wywiady pogłębione (IDI). Schemat zastosowanych metod badawczych przedstawiono na rysunku 3.1.



RYSUNEK 3.1. Zastosowane metody badawcze o charakterze jakościowym

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Analiza dokumentów umożliwiła wygenerowanie pytań badawczych będących podstawą scenariusza wywiadu (Bowen, 2009). Została wykorzystana jako wprowadzenie do badań pierwotnych i stanowiła element triangulacji metodologicznej, co pozwoliło połączyć różne podejścia badawcze w celu „uchwycenia" tego samego zjawiska z odmiennych perspektyw (Denzin, 2017; Berner-Rodoreda i in., 2020).

Do analizy dokumentów przyjęto jakościowe podejście, które jest szczególnie użyteczne w badaniu społecznie konstruowanych procesów, w tym sposobów wdrażania polityk miejskich oraz przyjmowanych przez organizacje zasad działania (Dalglish i in., 2020). Analiza dokumentów może obejmować różne ich kategorie, między innymi materiały wytworzone przez instytucje publiczne, w tym przez władze centralne czy samorządy lokalne (Bowen, 2009), takie jak strategie rozwoju czy dokumenty planistyczne (Huang i in., 2010; Alsalloum i Brown, 2019; Masik i in., 2021). W niniejszej monografii tego typu dokumenty stanowiły główny przedmiot zainteresowania. Zastosowano powszechnie uznane w badaniach społecznych podejście do analizowania

dokumentów, które obejmowało: przeglądanie dokumentów w celu uzyskania ich ogólnego zrozumienia, dokładne czytanie w celu zidentyfikowania odpowiednich kategorii do analizy oraz dogłębną interpretację ich treści (Bowen, 2009).

Metoda analizy dokumentów pozwala również na systematyczne i powtarzalne organizowanie treści w kategorie, co jest istotne przy formułowaniu pytań badawczych (Kolbe i Burnett, 1991). W ramach analizy przewidziano również możliwość identyfikacji dokumentów uzupełniających, przywoływanych w strategiach ZIT, ale niedostępnych publicznie, a potencjalnie możliwych do pozyskania w trakcie rozmów (Dalglish i in., 2020). Dzięki temu dokumenty i wywiady pełniły funkcję wzajemnie uzupełniających się źródeł informacji, tworząc synergiczny proces, w którym jedno źródło prowadziło do odkrycia kolejnego (Bardach i Patashnik, 2020).

Podobnie jak inne metody badawcze analiza dokumentów wiąże się z ograniczeniami dotyczącymi ich ważności, wiarygodności i reprezentatywności. Można je jednak zminimalizować poprzez dobór odpowiedniej wielkości próby, weryfikację wyników przez uczestników badania, wzajemne konsultacje czy wspomnianą wcześniej triangulację (Maxwell, 2009).

Przedmiotem analizy dokumentów uczyniono strategie ZIT opracowane przez biura ZIT MOF-ów ośrodków wojewódzkich. Każde z biur ZIT MOF-ów ośrodków wojewódzkich posiada oficjalną stronę internetową, na której publikowane są aktualne strategie ZIT, a w nowej perspektywie również strategie rozwoju ponadlokalnego (SRP). Z każdej z tych stron pobrano komplet dostępnych dokumentów, które następnie poddano wstępnemu przeglądowi (ang. *skimming*) w celu identyfikacji treści odnoszących się do działań promocyjnych, marketingowych i brandingowych. Fragmenty zawierające nawiązania do zagadnień związanych z budowaniem marki zostały przestudiowane w całości i opracowane jakościowo poprzez analizę celów formułowanych przez MOF-y w odniesieniu do zarządzania marką terytorialną. W ramach analizy uwzględniono nie tylko cele, lecz także konkretne działania, które mogą wpływać na wizerunek danego obszaru.

Jak wspomniano w podrozdziale 2.2, instrument ZIT został wprowadzony jako obligatoryjny dla MOF-ów powiązanych z ośrodkami wojewódzkimi. W rezultacie w perspektywie finansowej 2014–2020 obowiązek opracowania strategii ZIT objął siedemnaście MOF-ów ośrodków wojewódzkich, w tym dwa z województwa lubuskiego, gdzie wyodrębniono odrębne obszary funkcjonalne dla Gorzowa Wielkopolskiego i Zielonej Góry. W momencie realizacji badań na potrzeby niniejszej monografii (2020 rok) obowiązywała wciąż perspektywa 2014–2020, dlatego analiza dokumentów objęła strategie ZIT opracowane na ten właśnie okres.

Wybór techniki IDI wynikał z jej kluczowej zalety, jaką jest możliwość uzyskania szczegółowych informacji oraz głębszego wglądu w badany temat dzięki pytaniom uzupełniającym. Forma rozmowy sprzyja nawiązaniu relacji z uczestnikiem oraz daje mu swobodę w wyrażaniu własnych, ważnych dla niego kwestii (Rutledge i Hogg, 2020). W przeciwieństwie do innych technik badawczych wywiady pogłębione mają elastyczną strukturę i mogą być łatwo dostosowane do odpowiedzi respondentów. Wywiady pogłębione umożliwiają dogłębne poznanie ludzkich zachowań

oraz dynamiki społecznej, sprzyjając lepszemu zrozumieniu badanych zjawisk. Chociaż mają strukturę zbliżoną do zwykłych rozmów, są zwykle starannie zaprojektowane w celu uzyskania szczegółowych narracji, z naciskiem na pytania otwarte, co pozwala respondentom na swobodne rozwinięcie swoich myśli (Riyadi i in., 2024).

Wykorzystanie metody IDI w badaniach dotyczących zarządzania marką miejsc jest powszechną praktyką, czego dowodzą wciąż pojawiające się, również w ostatnich latach, publikacje upowszechniające wyniki badań z ich wykorzystaniem, między innymi: Foroudi i in. (2016), de Noronha i in. (2017), Björner i Aronsson (2022), de San Eugenio-Vela i in. (2023). Metoda ta jest szczególnie często stosowana w badaniach eksploracyjnych, wypełniających luki w wiedzy poprzez wywiady z kluczowymi ekspertami z danej dziedziny (Björner i Aronsson, 2022).

Realizację wywiadów pogłębionych poprzedzono opracowaniem narzędzia – scenariusza wywiadu zawierającego pytania główne oraz pomocnicze. Scenariusz został przygotowany na podstawie wcześniej przeprowadzonej analizy dokumentów obejmujących strategie ZIT w perspektywie na lata 2014–2020. W efekcie przeprowadzonej analizy sformułowano cztery pytania badawcze, które koncentrowały się na takich zagadnieniach, jak: sposób opracowywania strategii ZIT, podejście miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich do kwestii brandingu, zrealizowane działania promocyjne i brandingowe oraz możliwość identyfikacji potencjalnych elementów modelu zarządzania marką MOF-u. Zestaw tych pytań, stanowiących ramę scenariusza pogłębionych wywiadów indywidualnych, przedstawiono w tabeli 3.1.

TABELA 3.1. **Powiązanie celu szczegółowego pracy z pytaniami badawczymi uwzględnionymi w scenariuszu indywidualnego wywiadu pogłębionego**

Cel szczegółowy	Pytanie badawcze
Cel szczegółowy 3. Identyfikacja działań dotyczących zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w Polsce	1. Jak wygląda proces opracowywania i aktualizowania strategii ZIT w MOF-ach? 2. Jakie jest podejście MOF-ów do kwestii związanych z marketingiem i brandingiem terytorialnym, ze szczególnym uwzględnieniem strategii ZIT? 3. Jakie działania zostały podjęte w ramach marketingu i brandingu MOF-u? 4. Jakie są pomysły przedstawicieli biur ZIT zarządzających MOF-ami na uniwersalne zasady kreowania marki MOF-u?

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Łącznie w scenariuszu sformułowano 22 pytania, przy czym ich liczba była elastycznie dostosowywana w zależności od odpowiedzi udzielanych przez przedstawicieli poszczególnych MOF-ów.

Wywiady przeprowadzono zdalnie z przedstawicielami biur ZIT MOF ośrodków wojewódzkich. Rdzenie tych MOF-ów to kluczowe centra regionalne o wysokim potencjale brandingowym, co sprzyja wypracowaniu skutecznego modelu zarządzania marką (Matwiejczyk i in., 2020). Merytoryczne uzasadnienie doboru próby

badawczej wynikało także z kryterium geograficznego, które pozwoliło na uwzględnienie obszarów z każdego województwa, zapewniając kompleksowy obraz badanych jednostek. Dokonując doboru próby, dążono do uzyskania różnorodności postaw i opinii, a nie reprezentatywności (Barbour, 2011).

Do udziału w badaniu zaproszono osoby dysponujące szeroką wiedzą i doświadczeniem w zakresie analizowanego tematu, wynikającymi z pełnionych funkcji zawodowych. Kluczowym warunkiem uczestnictwa było zatrudnienie w biurze ZIT jednego z wybranych do badania MOF-ów. W konsekwencji podstawowym kryterium różnicującym respondentów okazały się uwarunkowania geograficzne związane z obszarem funkcjonalnym, który reprezentowali (Maison, 2010, s. 102–105).

Oficjalne zaproszenia do udziału w badaniu zostały przesłane za pośrednictwem poczty elektronicznej. Do komunikacji wykorzystano adresy e-mail opublikowane na oficjalnych stronach internetowych wszystkich siedemnastu zaproszonych do badania biur ZIT MOF-ów. Wywiady były przeprowadzane od kwietnia do czerwca 2021 roku. Ze względu na panujące wówczas ograniczenia związane z pandemią COVID-19 badanie realizowano zdalnie, z wykorzystaniem takich programów jak Microsoft Teams i Zoom. Wywiady były nagrywane za zgodą respondentów, a następnie transkrybowane. Czas trwania wywiadów wynosił od 45 minut do półtorej godziny.

Ostatecznie w badaniu wzięli udział przedstawiciele piętnastu biur ZIT MOF-ów, z którymi przeprowadzono indywidualne wywiady pogłębione. Wśród nich znaleźli się przedstawiciele MOF-ów zlokalizowanych wokół: Białegostoku, Bydgoszczy-Torunia, Gdańska-Gdyni-Sopotu, Gorzowa Wielkopolskiego, Katowic, Kielc, Krakowa, Lublina, Łodzi, Olsztyna, Opola, Szczecina, Warszawy, Wrocławia i Zielonej Góry. Przedstawiciele MOF-ów Rzeszowa i Poznania nie wyrazili zgody na udział w badaniu. W każdym z MOF-ów, które przyjęły zaproszenia do udziału w badaniu, dyrektorzy biur wyznaczyli swojego przedstawiciela, co wpłynęło na zróżnicowanie rozmówców pod względem stanowisk. Zgodnie z deklaracją złożoną respondentom w trakcie wywiadów zebrane dane zostały poddane anonimizacji. Zapewnienie poufności i anonimowości miały na celu ochronę prywatności uczestników, budowanie zaufania, przestrzeganie standardów etycznych i zapewnienie rzetelności badań (Kang i Hwang, 2023). Kluczowe informacje na temat przedstawicieli MOF-ów, którzy wzięli udział w badaniu, zawiera tabela 3.2.

TABELA 3.2. Struktura uczestników IDI

Symbol danego MOF-u	Stanowisko zajmowane przez uczestnika IDI w biurze ZIT MOF-u
MOF 1	• kierownik zespołu planowania i rozwoju
MOF 2	• dyrektor biura ZIT
MOF 3	• specjalista do spraw komunikacji • główny specjalista do spraw instytucji pośredniczących-ZIT, koordynator projektów infrastrukturalnych

Symbol danego MOF-u	Stanowisko zajmowane przez uczestnika IDI w biurze ZIT MOF-u
MOF 4	• dyrektor biura ZIT oraz programowania strategicznego
MOF 5	• zastępca dyrektora biura ZIT
MOF 6	• dyrektor biura ZIT
MOF 7	• główny specjalista, zespół do spraw planowania i finansowania polityki rozwoju • specjalista do spraw marketingu
MOF 8	• dyrektor biura ZIT • pracownik biura ZIT
MOF 9	• zastępca dyrektora biura ZIT • pracownik biura ZIT
MOF 10	• pracownik urzędu miasta
MOF 11	• dyrektor biura ZIT • kierownik jednostki oceny i wyboru projektów
MOF 12	• zastępca dyrektora biura ZIT, koordynator ZIT
MOF 13	• dyrektor biura ZIT
MOF 14	• zespół do spraw Monitoringu Programu Operacyjnego „Pomoc Techniczna" i Informacji • pracownik biura ZIT
MOF 15	• dyrektor biura ZIT

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W kilku przypadkach wywiad został przeprowadzony jednocześnie z dwiema osobami reprezentującymi ten sam MOF. Konieczność zaangażowania dwóch respondentów wynikała z podziału obowiązków w ramach biur ZIT, co umożliwiało uzyskanie bardziej wyczerpujących i precyzyjnych odpowiedzi. W związku z tym zastosowano metodę wywiadu diadycznego, opisywaną w literaturze jako forma badania, w której ankieter rozmawia jednocześnie z dwiema osobami (Houssart i Evens, 2011; Wilson i in., 2016). W takich przypadkach MOF reprezentowało dwóch rozmówców zajmujących różne stanowiska w strukturze organizacyjnej biura. Wypowiedzi uczestników nie były rozdzielane na etapie kodowania danych, ponieważ wzajemnie się uzupełniały, tworząc spójną narrację. Należy również podkreślić, że niektórzy z respondentów pełnili więcej niż jedną funkcję w swoim biurze ZIT. Wszyscy rozmówcy byli zatrudnieni w reprezentowanych przez nich jednostkach od co najmniej roku, z wyjątkiem specjalisty do spraw marketingu w jednym z MOF-ów, który obejmował nowo utworzone stanowisko.

Zarejestrowane w trakcie wywiadów wypowiedzi respondentów były następnie poddawane transkrypcji oraz kodowaniu. Etap ten umożliwił wstępne uporządkowanie zebranych danych, a także redukcję ich złożoności.

W trakcie opracowywania materiału empirycznego starano się zachować logiczną spójność, tak aby zapewnić koherentność ram koncepcyjnych, a jednocześnie oddać subiektywną perspektywę uczestników poprzez wykorzystanie ich własnych sformułowań zamiast narzucania terminologii badacza. Ze względu na przeprowadzoną analizę literatury zastanej przed przeprowadzeniem badań pierwotnych wykorzystano podejście polegające na zastosowaniu kodów prekonceptualizowanych, jak i tych wyłaniających się z wywiadów (Glinka i Czakon, 2021, s. 125–133). Analiza prowadzona była w dwóch trybach: wiersz po wierszu, co pozwalało uchwycić szczegółowe cechy charakteryzujące poszczególne MOF-y (Charmaz, 2013, s. 69), oraz zdarzenie po zdarzeniu, co umożliwiało identyfikację powtarzających się wątków pojawiających się na różnych etapach badania (Glinka i Czakon, 2021, s. 125–133). Przyjęcie takiego sposobu kodowania wynikało z odpowiedzi udzielanych przez respondentów, które różniły się poziomami szczegółowości. Niektóre z nich charakteryzowały się przesyceniem faktami, opiniami oraz danymi, ale pojawiały się także takie, które zawierały obszerne i powtarzające się objaśnienia danych zjawisk (Czakon i Czernek-Marszałek, 2021).

Wykorzystanie nagrań z przeprowadzonych wywiadów pozwoliło wzbogacić analizę wyników o bezpośrednie cytaty wypowiedzi, co zwiększyło obiektywność interpretacji. Porównanie wypowiedzi przedstawicieli różnych MOF-ów umożliwiło bezstronną identyfikację wspólnych wzorców zachowań i opinii.

Aby usystematyzować wyniki i ukazać ich najistotniejsze aspekty w przejrzysty sposób, zastosowano odpowiednie narzędzia analityczne, które umożliwiły wizualne przedstawienie zebranych danych. Jednym z takich narzędzi są chmury kodów dla postawionych problemów badawczych, obejmujące wypowiedzi wszystkich respondentów. Ta technika wizualizacyjna stanowi cenne narzędzie w badaniach jakościowych, umożliwiając identyfikację najczęściej omawianych tematów oraz różnic w priorytetach. Analiza chmur kodów zapewnia ogólny wgląd w kluczowe problemy podejmowane przez respondentów, wskazując jednocześnie na ich zróżnicowane podejście do badanych zagadnień. Proces ten opierał się na dokładnej analizie transkrypcji przeprowadzonej przy użyciu oprogramowania MAXQDA[2], które zapewniło precyzyjne kodowanie zebranych danych.

W trakcie analizy wyników wywiadów pogłębionych uwzględniono ograniczenia charakterystyczne dla tej techniki badawczej. Interpretacja danych pozyskanych w trakcie tego typu badań jest znacznie bardziej narażona na subiektywizm w porównaniu do analizy wyników badań ilościowych (Maison, 2010, s. 19; Silverman, 2010, s. 27–39). Jednym z kluczowych ograniczeń badań jakościowych jest ich silne uzależnienie od badacza, którego poglądy oraz poziom wiedzy mogą wpływać zarówno

[2] MAXQDA to oprogramowanie do badań jakościowych oraz metod mieszanych oferujące zaawansowane narzędzia kodowania, integrację różnych typów danych i obsługę multimediów. Umożliwia szczegółowe kodowanie segmentów, a także wyszukiwanie i wizualizację zakodowanych fragmentów. Kody mogą być doskonalone w trakcie analizy, a ich nakładanie się i powiązania poddawane szczegółowym analizom.

na proces zbierania danych, jak i ich analizę. Istotnym zagrożeniem w tego rodzaju badaniach jest również możliwość wymuszania określonych wyników, na przykład poprzez nadmierne uogólnianie, co stoi w sprzeczności z charakterem badań jakościowych (Glinka i Czakon, 2021, s. 179–188).

Z tego względu kluczowe znaczenie ma zachowanie otwartości umysłu przez badacza oraz ścisłe przestrzeganie rygoru metodycznego na wszystkich etapach badania: od gromadzenia danych, przez ich analizę, aż po tworzenie teorii (Maison, 2010, s. 245–250; Glinka i Czakon, 2021, s. 179–188).

Uwzględnienie powyższych ograniczeń i zasad stanowiło podstawę dalszych etapów analizy zaprezentowanych w kolejnych podrozdziałach.

3.2. Charakterystyka miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w świetle analizy dokumentów strategicznych

W celu scharakteryzowania siedemnastu MOF-ów ośrodków wojewódzkich przeprowadzono analizę dokumentów. Uwzględniono w niej dokumenty strategiczne, raporty analityczne oraz opracowania eksperckie, które stanowią punkt wyjścia do oceny sposobu funkcjonowania MOF-ów, ich potencjału rozwojowego oraz uwarunkowań współpracy instytucjonalnej.

Chociaż wiele publikacji koncentruje się na największych metropoliach, często z naciskiem na ich rdzenie miejskie, to w przypadku polskich MOF-ów w perspektywie finansowej 2021–2027 kluczową rolę odgrywają strategie ZIT oraz strategie rozwoju ponadlokalnego (SRP), będące podstawowymi dokumentami programującymi działania rozwojowe tych obszarów. MOF-y ośrodków wojewódzkich zobligowano do opracowania zarówno strategii ZIT, jak i SRP w ramach perspektywy finansowej 2021–2027. Termin realizacji tego wymogu został wyznaczony na 31 grudnia 2025 roku, jak wynika bezpośrednio z zapisów ustawy wdrożeniowej (Ustawa, 2022)[3].

Dodatkowych informacji dostarczają opracowania Instytutu Rozwoju Miast i Regionów (IRMiR), a wśród nich: analizy bazy ekonomicznej (Sobala-Gwosdz, 2024), przeglądy sformalizowanych form współpracy między samorządami MOF-ów (Czakon i in., 2023), a także studia porównawcze dotyczące identyfikacji poziomu rozwoju Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM) na tle wybranych europejskich rozwiązań (Czakon i Jarczewski, 2023).

[3] W praktyce MOF-y ośrodków wojewódzkich realizują to zobowiązanie w odmiennym tempie. Na podstawie danych z grudnia 2024 roku większość MOF-ów ośrodków wojewódzkich upubliczniło strategię ZIT lub SRP, a jedynie nieliczne, takie jak Łódź, przygotowały i upubliczniły oba dokumenty.

Pierwsze z opracowań IRMiR dotyczące bazy ekonomicznej miast i ich obszarów funkcjonalnych klasyfikuje MOF-y według typu bazy ekonomicznej, bazując na: analizie udziału zatrudnionych w sektorze rynkowym w gminach „obwarzankowych", sile powiązań funkcjonalnych oraz dynamice zatrudnienia w latach 2015–2020. Ocena potencjału danego MOF-u została dokonana w oparciu o cztery kryteria: nadwyżkę pracujących, głębokość bazy ekonomicznej[4], stopień jej dywersyfikacji oraz udział usług rynkowych opartych na wiedzy specjalistycznej, zwłaszcza sektora IT (ang. *information technology*). Autorzy opracowania szczególny nacisk położyli na znaczenie ostatniego kryterium, utożsamiając obecność takich usług z kierunkiem rozwoju bazy ekonomicznej obszaru (Sobala-Gwosdz, 2024). Zidentyfikowane przez autorów rodzaje baz ekonomicznych zostały zawarte w charakterystykach poszczególnych MOF-ów ośrodków wojewódzkich.

Druga z publikacji uwzględnionych w analizie prezentuje typologię MOF-ów pod względem intensywności współpracy instytucjonalnej. Klasyfikacja opiera się na liczbie, zakresie i trwałości zawartych porozumień międzygminnych oraz aktywności wspólnych jednostek organizacyjnych. Współpracę instytucjonalną w ramach każdego z MOF-ów oceniono, przypisując jej jedną z czterech not: stagnacja, współpraca umiarkowana, współpraca intensywna lub współpraca pogłębiona (Czakon i in., 2023). Oceny te zostały uwzględnione w charakterystykach poszczególnych MOF-ów w niniejszym podrozdziale.

Ostatni uwzględniony w analizie dokument, odnoszący się do Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, zawiera porównanie tego MOF-u z ośmioma przykładami metropolii europejskich (takimi jak między innymi Stuttgart, Lille czy Rotterdam) i koncentruje się na aspektach zarządzania, integracji terytorialnej i rozwiązań instytucjonalnych (Czakon i Jarczewski, 2023).

Duże znaczenie w kontekście analizy dokumentów powiązanych z MOF-ami ma także European Metropolitan Report (2023), który dostarcza pogłębionej charakterystyki Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii w porównaniu z innymi dużymi ośrodkami miejskimi Europy. Ujęcie MOF-u Katowic w gronie szesnastu europejskich metropolii pozwala uchwycić jego pozycję rozwojową, specyfikę funkcjonalną oraz wyzwania charakterystyczne dla dużych, policentrycznych struktur metropolitalnych.

W analizie uwzględniono również dane z raportu PwC (*Raport o polskich metropoliach*, 2019) oceniającego potencjał rozwojowy dwunastu polskich metropolii, do których zaliczono: Białystok, Bydgoszcz, Gdańsk, Katowice, Kraków, Lublin, Łódź, Poznań, Rzeszów, Szczecin, Warszawę oraz Wrocław. Szczególnie istotne dla opisu analizowanych przypadków są dwa z siedmiu opisywanych w opracowaniu kapitałów: kapitał kultury i wizerunku oraz kapitał atrakcyjności inwestycyjnej. Pierwszy

[4] Głębokość bazy ekonomicznej to wskaźnik pokazujący, jaka część osób pracuje w działalnościach obsługujących rynki zewnętrzne, czyli w tak zwanym sektorze bazowym (eksportowym). Im większy udział takich miejsc pracy w ogólnej liczbie zatrudnionych na danym obszarze, tym potencjalnie silniejsza gospodarka i większa jej zdolność oddziaływania na otoczenie.

z nich odnosi się do poziomu rozpoznawalności miasta, jego atrakcyjności turystycznej, dostępności wydarzeń kulturalnych oraz stanu infrastruktury kultury. Drugi obejmuje ocenę czynników sprzyjających lokowaniu inwestycji, takich jak: dostępność transportowa, jakość usług publicznych, potencjał zasobów ludzkich oraz warunki prowadzenia działalności gospodarczej. Wyniki opisujące poszczególne miasta zestawiono w raporcie z wartością średnią obliczoną dla całej grupy dwunastu wymienionych wyżej metropolii. Sformułowania „poniżej" lub „powyżej średniej" w dalszej części pracy odnoszą się właśnie do tej średniej dla danego kapitału.

Opis każdego MOF-u został skonstruowany według jednej formuły. W pierwszej kolejności odnotowano obecność danego obszaru (lub jego rdzenia) w dostępnych rankingach i klasyfikacjach (jeśli został w nich ujęty). Następnie przedstawiono informacje pozyskane z dokumentów strategicznych nowej perspektywy finansowej 2021–2027 – w zależności od dostępności ze strategii ZIT, SRP lub obu. Szczególną uwagę poświęcono działaniom promocyjnym, marketingowym oraz inicjatywom mającym na celu budowanie marki terytorialnej.

Charakterystyka MOF-ów została zaprezentowana w porządku alfabetycznym, co pozwoliło zachować przejrzystość i spójność opracowania.

Pierwszy z MOF-ów – Białystok – zaliczono do strefy stagnacji pod względem współpracy instytucjonalnej. Chociaż liczba porozumień wzrasta, osiągnięto granice możliwości integracji terytorialnej. MOF ten charakteryzuje się jedną z najmniejszych bezwzględnych wielkości bazy ekonomicznej, specjalizując się w usługach nierynkowych. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Białystok uplasował się poniżej średniej dla analizowanych jednostek. W *Strategii Rozwoju Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego do 2030 roku* (2024) wskazano na konieczność budowania marki poprzez integrację działań promocyjnych w gospodarce i turystyce. Zaplanowano wykorzystanie istniejących lokalnych marek turystycznych oraz zaangażowanie wybitnych sportowców jako ambasadorów marki MOF-u. MOF Białegostoku jako jeden z nielicznych dysponuje opracowanymi, nieudostępnionymi publicznie, dokumentami strategicznymi istotnymi dla budowania marki terytorialnej. Są to: *Plan promocji gospodarczej Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego z elementami promocji turystycznej na lata 2018–2023* oraz *Strategia rozwoju transgranicznego produktu turystycznego Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2021–2027.*

Kolejny MOF – Bydgosko-Toruński – został zaklasyfikowany do strefy stagnacji współpracy instytucjonalnej. Liczba jednostek samorządowych zaangażowanych w porozumienia maleje, równocześnie jednak rośnie liczba zawieranych porozumień. Baza ekonomiczna Bydgoszczy odznacza się średnim stopniem rozwinięcia i silną specjalizacją przemysłową, przy jednocześnie niskim poziomie dywersyfikacji. W przypadku Torunia baza ekonomiczna jest niewielka i słabo rozwinięta, z dominacją usług rynkowych, w mniejszym stopniu opartych na wiedzy. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Bydgoszcz uzyskała wyniki poniżej średniej. W nowej perspektywie 2021–2027 oba miasta funkcjonują jako odrębne MOF-y i opracowują własne strategie ZIT. W Bydgoszczy działania brandingowe koncentrują się na wykorzystaniu lokalnych marek, takich jak Cukiernia Sowa, i promocji turystyki rekreacyjnej,

natomiast w przypadku Torunia podkreśla się rolę nowoczesnych technologii w budowaniu wizerunku miasta jako innowacyjnego obszaru recepcji turystycznej (*Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgoskiego Obszaru Funkcjonalnego 2030+*, 2023; *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Torunia*, b.d.).

MOF Gdańska-Gdyni-Sopotu (OMGGS) zaliczono do strefy stagnacji pod względem współpracy instytucjonalnej. Liczba gmin uczestniczących w porozumieniach wzrosła w niewielkim stopniu, natomiast wyraźniej zwiększyła się liczba zawieranych porozumień. Baza ekonomiczna MOF-u należy do rozwiniętych i zdywersyfikowanych, z dużym udziałem usług opartych na wiedzy. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Trójmiasto osiągnęło wyniki powyżej średniej, uzyskując jedne z najwyższych ocen w skali Polski. W *Strategii Rozwoju Ponadlokalnego do roku 2030 dla Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot* (2024) wskazano potrzebę wzmacniania świadomości marki metropolii wśród mieszkańców i władz lokalnych, akcentując unikalne położenie nadmorskie oraz dziedzictwo kulturowe i tradycje wolnościowe. W budowaniu marki wykorzystuje się zasoby, takie jak: gdyński modernizm, Sopot jako miasto-kurort oraz historyczny Gdańsk, wspierane przez rozbudowaną sieć instytucji kultury.

MOF Gorzowa Wielkopolskiego został przypisany do strefy wzrostu współpracy instytucjonalnej. Zwiększyła się liczba gmin uczestniczących w porozumieniach oraz pojawiły się inicjatywy o charakterze sieciowym, co świadczy o rozszerzaniu pola współdziałania. Jednocześnie MOF charakteryzuje się jedną z najmniejszych pod względem wielkości bezwzględnej baz ekonomicznych i niskim stopniem jej rozwinięcia. Struktura jest słabo zdywersyfikowana, z silną specjalizacją w sektorze przemysłowym. Strategia ZIT MOF-u Gorzowa Wielkopolskiego podkreśla potrzebę rozwoju infrastruktury i usług turystycznych oraz integracji promocji z działaniami województwa lubuskiego (*Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego*, 2024). Przykładem inicjatywy wzmacniającej lokalną tożsamość oraz wizerunek przyjazny środowisku jest promocja pszczelarstwa w gminie Lubiszyn.

MOF Katowic (Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia) pod względem współpracy instytucjonalnej został zaklasyfikowany do strefy stagnacji. Na przestrzeni ostatnich lat nie odnotowano znaczącej intensyfikacji aktywności w obrębie zawiązanych już porozumień. MOF posiada jedną z najmniej zdywersyfikowanych baz ekonomicznych z dominującym przemysłem, podczas gdy Katowice – jego rdzeń – są jednym z najbardziej zróżnicowanych gospodarczo miast w Polsce. MOF Katowic to jedyna polska metropolia ujęta w *European Metropolitan Report* (2023). Na tle pozostałych europejskich MOF-ów obszar wypada bardzo słabo pod względem wielkości populacji, odsetka mieszkańców posiadających wyższe wykształcenie, produktu krajowego brutto *per capita* i poziomu zanieczyszczenia powietrza. Jednocześnie Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia wyróżnia się dużym udziałem terenów zielonych oraz dość niskim poziomem bezrobocia. Opracowanie IRMiR dotyczące funkcjonowania MOF-u Katowic na tle europejskich rozwiązań za najistotniejsze

dotychczasowe dokonanie metropolii uznaje między innymi wprowadzenie spójnej identyfikacji wizualnej obszaru i prowadzenie działań promocyjnych. W *Strategii Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 roku* (2024) wskazano na potrzebę rozwijania zintegrowanej oferty turystycznej, zachowania dziedzictwa kulturowego i poprawy jakości życia mieszkańców poprzez rozwój infrastruktury spędzania czasu wolnego oraz terenów zielonych.

MOF Kielc przypisano do strefy stagnacji współpracy instytucjonalnej. Liczba jednostek samorządowych uczestniczących w porozumieniach pozostaje stabilna, a w ramach obszaru nie wykształciła się współpraca stowarzyszeniowa. Baza ekonomiczna MOF-u charakteryzuje się niskim stopniem rozwinięcia, z wyraźną specjalizacją w usługach nierynkowych. W analizie kapitałów rozwojowych w raporcie o polskich metropoliach (2019) Kielce uzyskały wyniki poniżej średniej. W *Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego 2030+* (2024) istotną rolę przypisano marce Geopark Świętokrzyski, wpisanej na listę Światowych Geoparków UNESCO, oraz Świętokrzyskiemu Szlakowi Archeo-Geologicznemu. Priorytetem strategii jest budowanie silnej tożsamości obszaru oraz rozwój marki turystycznej o ponadregionalnym znaczeniu.

MOF Krakowa w zakresie współpracy instytucjonalnej został zaklasyfikowany do strefy spadku. Uczestnictwo gmin w porozumieniach utrzymuje się na stosunkowo niskim poziomie, a intensywność współdziałania jest ograniczona do wybranych pól tematycznych. Pod względem bazy ekonomicznej obszar należy do najbardziej rozwiniętych i zdywersyfikowanych w kraju, ze znaczącym udziałem usług rynkowych opartych na wiedzy. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Kraków uzyskał wyniki powyżej średniej, wyróżniając się przede wszystkim w zakresie „kapitału kultury i wizerunku". Strategia ZIT podkreśla znaczenie potencjału naukowego, badawczego i ludzkiego jako kluczowych zasobów rozwoju. Marka Krakowa, rozpoznawalna na świecie, stanowi podstawę budowanej marki całego obszaru funkcjonalnego, uwzględniającej potencjał wszystkich gmin tworzących MOF (*Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Metropolii Krakowskiej na lata 2021–2027*, 2024).

MOF Lublina został zaklasyfikowany do strefy wzrostu współpracy instytucjonalnej. Wyraźnie zwiększyła się liczba porozumień, w tym także o charakterze sieciowym. Baza ekonomiczna MOF-u wykazuje specyficzny profil w skali Polski Wschodniej. Struktura ta pozostaje słabiej rozwinięta niż w największych metropoliach, ale pełni istotną funkcję w regionie i charakteryzuje się przewagą usług nierynkowych. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Lublin osiągnął wyniki poniżej średniej. W *Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego do roku 2030* (2024) podkreślono znaczenie wsparcia dla kultury jako fundamentu budowania pozytywnego wizerunku oraz rozwoju wspólnej promocji gospodarczej o ponadlokalnym charakterze.

MOF Łodzi został przypisany do strefy wzrostu współpracy instytucjonalnej. Odnotowano intensyfikację współpracy, w ramach której nastąpił jeden z największych przyrostów liczby porozumień na skalę kraju. Baza ekonomiczna MOF-u jest dobrze rozwinięta i zdywersyfikowana, z istotnym udziałem usług opartych na wiedzy,

choć jej potencjał pozostaje niższy niż w największych metropoliach kraju. W *Strategii Rozwoju Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego 2020+* (2022) zwrócono uwagę na potrzebę definiowania produktów markowych oraz zintegrowanej promocji gospodarczej. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych 2021–2027* (2024) akcentuje unikalne tradycje przemysłowe i wielokulturowe Łodzi oraz otaczających ją miejscowości, takich jak Pabianice i Zgierz.

MOF Olsztyna zaklasyfikowano do strefy stagnacji współpracy instytucjonalnej. Współdziałanie gmin utrzymuje się w stabilnym układzie, a wzrost aktywności przejawia się przede wszystkim w liczbie zawieranych porozumień. Wielkość bazy ekonomicznej MOF-u plasuje się poniżej średniej, a największy segment stanowią usługi nierynkowe. W *Strategii MOF Olsztyna 2030+* (2021) położono nacisk na promocję dziedzictwa kulturowego Warmii (gwary warmińskiej, kuchni, strojów i sztuki), edukację w zakresie tradycji regionalnych oraz popularyzację lokalnych ambasadorów marki.

MOF Opola znajduje się w strefie stagnacji współpracy instytucjonalnej. Liczba gmin zaangażowanych w porozumienia pozostaje na stałym poziomie, a zakres współpracy przesunął się w stronę gmin wschodnich, przy mniejszym udziale jednostek z południa. Baza ekonomiczna MOF-u charakteryzuje się ograniczoną dywersyfikacją i znaczącym udziałem usług nierynkowych. W *Strategii Rozwoju Aglomeracji Opolskiej do 2030 roku* (2024) wskazano na potencjał turystyczny regionu, potrzebę niwelowania dysproporcji miejskich i wiejskich oraz rozwój infrastruktury kulturalnej. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Aglomeracji Opolskiej 2021+* (2024) dodatkowo akcentuje wspólną politykę promocyjną obszaru poprzez rozwój szlaków tematycznych, promocję kultury i dostępność oferty dla różnych grup społecznych, w tym osób z niepełnosprawnościami.

MOF Poznania zaklasyfikowano do strefy wzrostu poziomu współpracy instytucjonalnej. Liczba zawiązanych porozumień należy do jednej z najwyższych w Polsce. Baza ekonomiczna MOF-u jest jedną z najbardziej rozwiniętych i zdywersyfikowanych w kraju, z istotnym udziałem usług opartych na wiedzy. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Poznań znalazł się powyżej średniej. W *Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Poznania na lata 2021–2027* (2024) zaplanowano budowę wspólnej oferty kulturalnej i turystycznej oraz umacnianie międzynarodowego charakteru metropolii. Poznań, jako rdzeń MOF-u, dąży także do osiągnięcia statusu międzynarodowego centrum kultury i turystyki do 2030 roku.

MOF Rzeszowa przypisano do strefy stagnacji współpracy instytucjonalnej. Liczba porozumień wzrosła, ale udział jednostek samorządowych we współpracy pozostaje stosunkowo ograniczony. Baza ekonomiczna MOF-u należy do jednej z najlepiej rozwiniętych w kraju, a także cechuje się szeroką dywersyfikacją i znaczącym udziałem usług rynkowych opartych na wiedzy. W *Strategii ZIT Rzeszowskiego Obszaru Funkcjonalnego do roku 2030* (2024) zakłada się budowę marki MOF-u jako istotnego ośrodka gospodarczego oraz rozwój oferty kulturalno-turystycznej wzmacniającej lokalną tożsamość.

MOF Szczecina znajduje się w strefie spadku pod względem współpracy instytucjonalnej. Zarówno liczba gmin wchodzących w skład porozumień, jak i liczba samych porozumień uległy zmniejszeniu. Baza ekonomiczna MOF-u jest dobrze rozwinięta i zdywersyfikowana, z istotnym udziałem usług opartych na wiedzy. Jednocześnie wyróżnia się jednak wysokim udziałem usług nierynkowych i niższą nadwyżką pracujących niż w największych metropoliach, przez co obszar ten nie został zakwalifikowany do MOF-ów o wysokim potencjale ekonomicznym. W raporcie o polskich metropoliach (2019) wyniki Szczecina były poniżej średniej w porównaniu do pozostałych metropolii. W *Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030* (2024) zaakcentowano wspieranie badań i rozwoju, współpracę między sektorami (publicznym, prywatnym i akademickim) oraz przyciąganie inwestycji i talentów.

MOF Warszawy pod względem współpracy instytucjonalnej zakwalifikowano do strefy wzrostu, odnotowując intensyfikację działań i znaczący przyrost liczby zawartych porozumień. Baza ekonomiczna MOF-u jest największa i najsilniej rozwinięta w kraju, z wysokim stopniem dywersyfikacji i dominacją usług rynkowych opartych na wiedzy. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Warszawa zajęła pozycję zdecydowanego lidera, osiągając wyniki powyżej średniej oraz najwyższe wartości w odniesieniu do „kapitału atrakcyjności inwestycyjnej". W *Strategii Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Metropolii Warszawskiej 2021–2027+* (2024) działania promocyjne koncentrują się na informowaniu o projektach realizowanych w ramach interwencji ZIT.

MOF Wrocławia zaklasyfikowano do strefy spadku współpracy instytucjonalnej. Zmniejszyła się liczba gmin w stowarzyszeniu, a dotychczasowe porozumienia nie przyczyniły się do szerszego rozwoju współpracy na różnych płaszczyznach. Baza ekonomiczna MOF-u jest rozwinięta, z wysokim stopniem dywersyfikacji i znaczącym udziałem usług rynkowych opartych na wiedzy. W raporcie o polskich metropoliach (2019) Wrocław uzyskał wyniki powyżej średniej. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2021–2027* (2024) zakłada wykorzystanie silnej marki Wrocławia do wspierania całego MOF-u i promowania go jako ośrodka innowacji i gospodarki wiedzy. MOF Wrocławia dąży do pogłębiania współpracy między gminami wchodzącymi w jego skład, planując realizację partnerskich projektów również poza mechanizmem ZIT.

MOF Zielonej Góry został zaklasyfikowany do strefy wzrostu współpracy instytucjonalnej. Wraz z powołaniem stowarzyszenia i włączeniem do niego wszystkich gmin obszaru współpraca została rozszerzona na wszystkie pola tematyczne. Baza ekonomiczna MOF-u, mimo jej małej wielkości bezwzględnej oraz niskiego stopnia rozwinięcia, uznana została za obszar o dużym potencjale. W *Strategii Rozwoju Ponadlokalnego Zielonogórsko-Nowosolskiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2021–2030* (2024) przewidziano budowę marki MOF-u w oparciu o środowisko przyrodnicze i dziedzictwo kulturowe, z rozwiniętą ofertą turystyczną oraz integracją

z regionalnymi inicjatywami promocyjnymi. Zaplanowano również wykorzystanie istniejących lokalnych marek, takich jak Lubuski Szlak Wina i Miodu, „Zielona kraina inteligentnych technologii" i „Lubuskie warte zachodu".

Należy podkreślić, że charakterystyka MOF-ów została opracowana na podstawie dokumentów przygotowanych dla perspektywy finansowej 2021–2027. W momencie realizacji badań obowiązywała jednak perspektywa 2014–2020. W tym okresie każdy z analizowanych MOF-ów uwzględniał w strategii ZIT działania o charakterze marketingowym i promocyjnym. Nie wszystkie jednostki dążyły jednak do wypracowania spójnej marki terytorialnej. Wyjątek stanowiły MOF-y Białegostoku, Łodzi i Warszawy.

Warto również zwrócić uwagę, że w kontekście przeanalizowanych dokumentów jedynie MOF-y Poznania i Warszawy zaklasyfikowano do strefy wzrostu poziomu współpracy instytucjonalnej, a w raporcie o polskich metropoliach (2019) jedynie one uzyskały wyniki powyżej średniej w zakresie analizowanych kapitałów rozwojowych.

Znaczna część zidentyfikowanych działań w ramach budowania marki obszaru dotyczyła istniejących lub budowanych już marek w obrębie poszczególnych MOF-ów, a nie koncepcji wspólnej marki dla całego obszaru. Może to sugerować intencję wykorzystania produktów regionalnych jako kluczowego elementu w procesie kształtowania głównej marki regionu.

3.3. Postawy przedstawicieli miejskich obszarów funkcjonalnych wobec zarządzania marką miejsca – wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych

W pierwszej kolejności podczas wywiadu pogłębionego proszono respondentów o deklarację, czy w reprezentowanym przez nich MOF-ie prowadzone były działania z zakresu marketingu lub brandingu terytorialnego.

Na podstawie analizy wypowiedzi respondentów wyróżniono trzy główne postawy przedstawicieli biur MOF-ów wobec działań brandingowych: świadome budowanie marki MOF-u, działania o charakterze spontanicznym oraz brak spójnych i celowych inicjatyw w tym zakresie (tabela 3.3). Uczestnicy IDI przywoływali konkretne działania ujęte w strategiach ZIT, które – ich zdaniem – odzwierciedlają stopień zaangażowania w proces budowania marki miejskiego obszaru funkcjonalnego.

Podejście oparte na świadomym budowaniu marki MOF-u przejawiało się między innymi w wypowiedziach respondentów o identyfikowaniu konkretnych grup docelowych, takich jak inwestorzy czy turyści, do których kierowane są działania wizerunkowe. Niemal wszyscy rozmówcy podkreślali znaczenie angażowania interesariuszy i współpracy dla skutecznego zarządzania marką MOF-u. Respondenci wskazywali na konieczność rozwijania współpracy zarówno między gminami tworzącymi obszar, jak i z zewnętrznymi interesariuszami. Uczestnicy wywiadów wypowiadali się także

o konieczności prowadzenia konsultacji w zakresie wyboru kluczowych wyróżników marki obszaru. Taki model działania jest istotny dla budowania marki MOF-u, aby uniknąć jej odrzucenia przez zidentyfikowane grupy docelowe.

Obok podejścia opartego na świadomym budowaniu marki w części MOF-ów zaobserwowano zjawisko nieintencjonalnego powstawania marki. Respondenci wskazywali, że choć nie prowadzono tam zorganizowanych działań brandingowych, pewien wizerunek obszaru i tak się tworzył – jako efekt uboczny realizowanych działań strategicznych, w szczególności wdrażania zapisów strategii ZIT. Marka była w tym ujęciu postrzegana jako konsekwencja skutecznych projektów inwestycyjnych i operacyjnych, a nie jako samodzielny cel.

Ostatnie podejście cechowało się brakiem działań brandingowych podejmowanych w MOF-ach. Wypowiedzi respondentów reprezentujących te obszary wskazywały na wyraźną niechęć lub brak zainteresowania prowadzeniem działań wizerunkowych na poziomie MOF-u, przynajmniej w kontekście strategii ZIT. Uczestnicy wywiadów podkreślali, że nadrzędnym celem funkcjonowania ich biur jest realizacja projektów inwestycyjnych, a nie budowanie spójnej marki. Podkreślano dominację priorytetów techniczno-infrastrukturalnych nad marketingowymi oraz brak jasno zdefiniowanych celów związanych z brandingiem. Wypowiedzi respondentów wskazywały także na zróżnicowany poziom identyfikacji z reprezentowanym przez siebie MOF-em. Część badanych wyraźnie akcentowała swoją przynależność instytucjonalną do biura ZIT, którego działalność – jak podkreślano – jest ściśle uwarunkowana odgórnymi regulacjami. W jednym przypadku zidentyfikowano wręcz świadomy sprzeciw wobec tworzenia wspólnego wizerunku MOF-u wynikający z obaw przed dominacją jednego z dwóch głównych ośrodków miejskich i postrzegania całego obszaru przez pryzmat „duopolu".

Szczegółowy wykaz kategorii zidentyfikowanych postaw wraz z powiązanymi z nimi działaniami oraz reprezentatywnymi przykładami wypowiedzi uczestników wywiadów przedstawiono w tabeli 3.3.

TABELA 3.3. Podejścia MOF-ów do marketingu i brandingu terytorialnego wraz z przykładami wypowiedzi respondentów

Podejście	Realizowane działanie	Przykłady wypowiedzi respondentów
Świadome budowanie marki MOF-u	Identyfikacja grup docelowych	„Stawiamy na kreowanie warunków do rozwoju przedsiębiorczości. Ale są też regiony, które bardziej idą w kierunku turystyki […] i to też ma przełożenie w realizowanych projektach współfinansowanych ze środków unijnych" (MOF 9)
		„Jesteśmy nastawieni na mieszkańców. Informacje takie jak strategie, konsultacje strategii i inne tego typu informacje są publikowane na naszych stronach" (MOF 15)

Podejście	Realizowane działanie	Przykłady wypowiedzi respondentów
Świadome budowanie marki MOF-u	Angażowanie interesariuszy	„Przede wszystkim musimy mocno zaangażować nasze gminy, bo to jest ich teren. Żebyśmy dobrze zdiagnozowali problemy i słabości każdej jednostki, musimy bardzo wyczulić gminy na to, że one się muszą włączyć. To jest pierwsza, podstawowa rzecz" (MOF 5)
		„Każdy przedstawia wtedy swoją problematykę i trwa dyskusja. Czyli jest stała wymiana informacji" (MOF 12)
	Procedura wyboru kluczowych wyróżników	„Nasz obszar, i chcielibyśmy to zawrzeć w nowej Strategii Rozwoju Ponadlokalnego, oparty jest na bogactwach geologicznych" (MOF 6)
		„Prawda jest taka, że optymalnie byłoby stworzyć markę, która będzie bazować na najważniejszych cechach poszczególnych gmin. Tutaj musimy znaleźć pewien konsensus, nie możemy promować wszystkiego i wszędzie. Musimy promować najważniejsze rzeczy, więc w takich przekazach – na pewno zewnętrznych, międzynarodowych – będziemy starali się promować markę metropolii opartą o wyróżniki, które w tym momencie też cały czas identyfikujemy" (MOF 7)
Spontaniczne powstawanie marki MOF-u	Realizacja zapisów strategii ZIT	„Więc my, jako ZIT, jego twórcy, instytucja funkcjonująca w porozumieniu, nie musieliśmy się reklamować w jakikolwiek sposób, ponieważ my realizowaliśmy projekty" (MOF 8)
		„W strategii ZIT, jakby siłą rzeczy, musieliśmy się wpasować w wytyczne, bo część finansowania jest z RPO [Regionalnego Programu Operacyjnego] – musieliśmy się w związku z tym wpisać w działania informacyjno-promocyjne Marszałka i RPO. W związku tym musieliśmy wejść w te wyznaczone tory, w sztampę" (MOF 12)
Brak działań brandingowych	Priorytety działania MOF-u ukierunkowane na realizację inwestycji	„Do tej pory nie kładliśmy, w mojej ocenie, odpowiedniego nacisku na informowanie o aspektach naszej działalności czy promowanie tego" (MOF 7)
		„Raczej nikt w ramach tej pierwszej strategii nie skupiał się na marketingu jako takim, czy to po to, żeby się »sprzedawać« na zewnątrz, czy […] wewnątrz, w ramach naszego urzędu" (MOF 14)
	Nieuwzględnianie celów związanych z marketingiem i brandingiem w rozwoju MOF-u	„Nie promowaliśmy więc dotychczas marki w żaden sposób, nie leżało to w naszym interesie, bo nie chcieliśmy tworzyć wspólnej marki" (MOF 2)
		„Nacisk jest na markę Funduszy ze strony instytucji zewnętrznych, a nie na markę metropolii" (MOF 13)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość respondentów wskazała, że reprezentowane przez nich MOF-y podejmują celowe działania w zakresie budowania marki, traktując je jako narzędzie wspierające rozwój społeczno-gospodarczy. Takie podejście zadeklarowano w przypadku dziewięciu z piętnastu MOF-ów objętych badaniem. Działania świadczące o spontanicznym powstawaniu marki wskazano w przypadku dwóch obszarów. Brak działań brandingowych podkreślali reprezentanci czterech pozostałych MOF-ów ujętych w badaniu.

Warto zaznaczyć, że część respondentów deklarujących brak zorganizowanych inicjatyw w zakresie zarządzania marką miejsca odnosiła się pośrednio do kwestii takich, jak „identyfikacja grup docelowych", „angażowanie interesariuszy" czy „procedura wyboru kluczowych wyróżników". Można zatem wnioskować, że nawet przy braku formalnej strategii wybrane działania realizowane w ramach aktywności zarządzających MOF-ami nawiązują do poszczególnych aspektów procesu brandingu miejsca.

Respondentów zapytano także o inicjatywy marketingowe i brandingowe, które zostały wdrożone w ramach działalności danego MOF-u. W odróżnieniu od odpowiedzi udzielonych na poprzednie pytanie badawcze wypowiedzi respondentów odnosiły się nie tylko do strategii ZIT, lecz także do szerszego zakresu działań podejmowanych przez MOF-y. Rozmówcy wskazywali na różnorodne działania, które pogrupowano w trzy główne kategorie: kreowanie wizerunku marki, działania promocyjne oraz działania organizacyjne wspierające promocję (tabela 3.4).

Pośród działań zakwalifikowanych do kategorii „kreowanie wizerunku marki MOF-u" znalazły się inicjatywy brandingowe ukierunkowane na społeczności lokalne. Mieszkańcy byli wskazywani przez respondentów jako kluczowi odbiorcy podejmowanych aktywności. W opinii uczestników wywiadów działania służące „poprawie atrakcyjności MOF-u jako miejsca zamieszkania" mają na celu przeciwdziałanie procesom depopulacyjnym oraz przyciąganie nowych mieszkańców. Jednocześnie podkreślano rolę obecnych mieszkańców jako naturalnych ambasadorów danego terytorium, upatrując w tym największego potencjału dla wzmocnienia marki MOF-u.

Drugim typem działań ujętych w kategorii „kreowanie wizerunku marki MOF-u" była „poprawa atrakcyjności inwestycyjnej". Promowanie inwestycji gospodarczych pojawiało się najczęściej w wypowiedziach przedstawicieli obszarów dysponujących rozbudowanym zapleczem biznesowym. W kontekście budowania marki dostrzegano potencjał w pozyskiwaniu nowych firm i tworzeniu zaplecza logistyczno-produkcyjnego wokół rdzenia MOF-u, co (w opinii respondentów) może prowadzić do aktywizacji gospodarczej mniejszych gmin.

Respondenci w swoich wypowiedziach odnosili się także do kwestii „poprawy atrakcyjności turystycznej", podkreślając znaczenie działań ukierunkowanych na zwiększenie rozpoznawalności lokalnych atrakcji przyrodniczych i kulturowych. Uczestnicy IDI podkreślali, że przyciągnięcie turystów do rdzeni MOF-ów stanowi okazję do zaprezentowania lokalnych zasobów kulturowych i przyrodniczych. Działania te miały na celu zwiększenie świadomości odwiedzających na temat dostępnych atrakcji oraz wzmocnienie rozpoznawalności i pozytywnego wizerunku całego obszaru.

Niektóre wypowiedzi przedstawicieli MOF-ów zwracały również uwagę na kwestię „poprawy atrakcyjności akademickiej" MOF-u. Uczestnicy wywiadów wskazywali na prestiżowe szkoły wyższe funkcjonujące na terenie MOF-ów jako silne marki lokalne wzmacniające wizerunek całego obszaru. Jeden z respondentów dodatkowo opisał praktykę angażowania lokalnej uczelni w prowadzenie badań marketingowych mających na celu identyfikację wyróżników obszaru oraz oczekiwań interesariuszy wobec kreowanej marki.

Respondenci wskazywali także na „inicjatywy proekologiczne", które poprzez rozwój zrównoważonej mobilności i promowanie troski o środowisko mogą wspierać kształtowanie wizerunku MOF-ów jako obszarów proekologicznych. Najczęściej przywoływanym przykładem podejmowanych działań w tym zakresie były projekty infrastrukturalne obejmujące budowę ścieżek rowerowych łączących miejscowości należące do danego MOF-u.

Do działań marketingowych i brandingowych podejmowanych przez MOF-y w ramach kategorii „działania promocyjne MOF-u" zakwalifikowano „opracowanie systemu identyfikacji wizualnej". Respondenci utożsamiali ten element głównie z logotypem MOF-u, który pojawiał się na materiałach promocyjnych oraz projektach realizowanych w ramach strategii ZIT. Logo stanowiło symbol jednoczący różne inicjatywy i wzmacniający rozpoznawalność obszaru wśród mieszkańców i interesariuszy zewnętrznych.

Uczestnicy wywiadów pogłębionych podkreślali również fakt „realizacji lokalnych projektów kulturalno-rekreacyjnych", pełniących funkcję wizerunkową MOF-u. Respondenci wskazali na takie inicjatywy, jak: projekty z zakresu promocji dziedzictwa kulturowego i turystycznego, inicjatywy infrastrukturalne i transportowe, wydarzenia networkingowe dla przedsiębiorców oraz inicjatywy rekreacyjno-edukacyjne dla mieszkańców.

Ostatnia z wyróżnionych kategorii działań brandingowych MOF-ów została określona jako „działania organizacyjne wspierające promocję MOF-u" i odnosiła się przede wszystkim do „monitorowania wskaźników rozwoju". Wśród ujętych w tej grupie praktyk znalazły się: badania społeczne, spacery badawcze[5] oraz monitorowanie potrzeb interesariuszy. Respondenci akcentowali konieczność dostosowywania działań promocyjnych do zmieniających się oczekiwań mieszkańców i innych lokalnych społeczności, uznając to za warunek ich skuteczności.

Respondenci podkreślali również znaczenie „opracowania strategii promocji" w ramach poszczególnych MOF-ów. Wśród przywoływanych przykładów pojawiały się plany komunikacji marketingowej oraz strategie budowy marki.

[5] Spacer badawczy jest partycypacyjną metodą diagnozowania przestrzeni, łączącą elementy wywiadu i obserwacji. Polega na wspólnym przejściu wybranego obszaru, podczas którego uczestnicy identyfikują problemy i formułują wnioski dotyczące jego funkcjonowania. Określenie to zastosowano zgodnie z terminologią używaną przez przedstawicieli MOF-ów uczestniczących w badaniu.

W wypowiedziach uczestników wywiadów znalazł się również wątek „rozbudowy narzędzi marketingu internetowego". Respondenci pozytywnie oceniali wykorzystywanie mediów społecznościowych oraz portali internetowych jako efektywnych kanałów komunikacji, charakteryzujących się niskimi kosztami i szerokim zasięgiem. Pandemia COVID-19 była wskazywana jako impuls do wdrożenia takich rozwiązań, które – mimo zniesienia ograniczeń – nadal są chętnie wykorzystywane.

Wśród przywoływanych przez uczestników wywiadów rozwiązań organizacyjnych wspierających promocję znalazł się przykład MOF-u, w którym „utworzono stanowisko ds. marketingu". Jak podkreślił respondent, osoba na tym stanowisku odpowiada za koordynację działań brandingowych na poziomie całego MOF-u oraz za opracowywanie dokumentów strategicznych, takich jak strategie marketingowe czy komunikacyjne.

Szczegółowe zestawienie kategorii, przypisanych im działań oraz reprezentatywnych wypowiedzi uczestników wywiadów przedstawiono w tabeli 3.4.

TABELA 3.4. Działania podejmowane w ramach marketingu i brandingu MOF-ów wraz z przykładami wypowiedzi respondentów

Kategoria działań	Obszar działań	Przykłady wypowiedzi respondentów
Kreowanie wizerunku marki MOF-u	Poprawa atrakcyjności MOF-u jako miejsca zamieszkania	„W przyszłej strategii chcemy kłaść nacisk na te nasze skarby wokół rdzenia, że jest to obszar, w którym warto zamieszkać" (MOF 7)
		„Głównym celem działania jest polepszenie poziomu życia mieszkańców poprzez pośredni rozwój jednostek tworzących MOF" (MOF 15)
	Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej	„[Projekt] dotyczył promocji gospodarczej, był kierowany na małe i średnie przedsiębiorstwa, ale projekt był tak ułożony, że pozwolił tak naprawdę na wypracowanie wspólnej marki wizerunku" (MOF 4)
		„To, że promujemy nasz teren gospodarczo wynika z jednej strony z potrzeb miasta (rdzenia), w tym nasz nowy projekt, który ma zapewnić wiele nowych terenów inwestycyjnych, ale przy okazji – a w zasadzie dzięki temu – budować wspólną ofertę inwestycyjną" (MOF 7)
	Poprawa atrakcyjności turystycznej	„Staramy się zidentyfikować takie unikatowe produkty […] odnoszące się do poszczególnych gmin. One miały być też podstawą takiej promocji turystycznej tego obszaru" (MOF 1)
		„Są samorządy, które są bardziej zainteresowane rozwojem nowoczesnej oferty turystycznej, a są samorządy, które są bardziej zainteresowane tym, żeby dostać instrumentarium w zakresie rozwoju gospodarki lokalnej" (MOF 11)

Kategoria działań	Obszar działań	Przykłady wypowiedzi respondentów
Kreowanie wizerunku marki MOF-u	Poprawa atrakcyjności akademickiej	„Teraz to […] jest tak znane, »zrosło się« w krajobraz promocyjny [obszaru], że współpraca z uczelniami wyższymi i poprzez projekty, zgodnie z wymogami projektów unijnych" (MOF 4)
		„Uniwersytet […] też jest naszym kluczowym wyróżnikiem. Ogólnie można powiedzieć, że nasze miasto-rdzeń jest ośrodkiem akademickim i wielu uzdolnionych studentów decyduje się właśnie na zamieszkanie tutaj" (MOF 7)
	Inicjatywy proekologiczne	„Aspektów, wymiarów zawartych w strategii wyróżników dla MOF-u jest kilka. Teraz na przykład jest bardzo duży *boom* związany z tym, żeby wprowadzać ekologiczne rozwiązania (między innymi centralne ewidencje emisyjności budynków)" (MOF 7)
		„Naszą tożsamość byśmy ugruntowywali i sprzedawali jako ścieżki rowerowe, ekologia być może. […] Mają być przygotowywane ścieżki rowerowe, które w sposób »gwiaździsty« będą oferowały dojazd do szkół w sposób ekologiczny i bezpieczny" (MOF 12)
Działania promocyjne MOF-u	Opracowanie systemu identyfikacji wizualnej	„Mamy utworzony swój logotyp, który również jest widoczny na portalu. Posiadamy również system identyfikacji wizualnej. Żadnego innego dokumentu dotyczącego marki nie posiadamy" (MOF 6)
		„Marka marką, ale dla nas istotne jest, żeby było spójne oznakowanie. Na przykład ścieżki rowerowe powinny być oznakowane spójnie, nie tylko według wymogów przepisów ruchu drogowego, my opracowaliśmy księgę wizualizacji symbolu oznakowania tras rowerowych zrealizowanych w ramach ZIT i one są według tych wytycznych znakowane" (MOF 13)
	Realizacja lokalnych projektów kulturalno-rekreacyjnych	„Poza tym mamy fajny produkt, który nazywa się »raj dla dzieci«, który zawiera wszystkie kluczowe informacje dla MOF-u" (MOF 6)
		„To miasto rodziło się w konsultacjach i żeby ten proces ułatwić powstał tygodnik, […] bezpłatny i dostępny, wtedy, na terenie całej gminy miejskiej i gmin ościennych. […] W momencie tworzenia ZIT-u bardzo prosiliśmy o możliwość rozszerzenia tego »łącznika« na wszystkie gminy wchodzące w skład MOF-u. […] Tam były też informacje dotyczące konsultacji, zgłaszania uwag, spotkań w gminach, o koordynatorach – generalnie o wszystkim. To nie były tylko inwestycje miasta-rdzenia, ale inwestycje też naszych gmin" (MOF 15)
Działania organizacyjne wspierające promocję MOF-u	Monitorowanie wskaźników rozwoju	„Kamienie milowe są odraportowywane, jesteśmy na tych wydarzeniach i przez swoje kanały informujemy, co ciekawego się dzieje" (MOF 3)

Kategoria działań	Obszar działań	Przykłady wypowiedzi respondentów
Działania organizacyjne wspierające promocję MOF-u	Monitorowanie wskaźników rozwoju	„Oczywiście poza tym monitoringiem wskaźnikowym, który jest prowadzony w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego, mamy […] wdrożoną procedurę monitorowania strategii rozwoju aglomeracji […], te działania są monitorowane, dokonaliśmy również takiej ewaluacji śródokresowej strategii wykonanej przez firmę trzecią. Cały czas oceniamy te działania, tak, żeby wiedzieć, czy one przynoszą oczekiwane rezultaty" (MOF 11)
	Opracowanie strategii promocji	„My w międzyczasie jak już funkcjonowaliśmy kilka lat, to stworzyliśmy dokument, który nazywał się *Strategia promocji gospodarczej z elementami strategii promocji turystycznej* i to jest dokument, który został nam przygotowany przez podmiot zewnętrzny. Można powiedzieć, że jest też trochę taką strategią marki, nie tylko takiej *stricte* promocji" (MOF 1)
		„Jak najbardziej uwzględniamy i będziemy uwzględniać zagadnienia marketingowe w ramach naszej strategii. Takim praktycznym przykładem jest realizowany wspólny Projekt Promocji Gospodarczej MOF-u" (MOF 4)
	Rozbudowa narzędzi marketingu internetowego	„My na wszystkich swoich kanałach promocyjnych promujemy nasze projekty, a jest to nie tylko strona www, nie tylko Facebook, ale również i Twitter, i Instagram" (MOF 3)
		„Oczywiście mamy stronę internetową, teraz na czas przeniesienia tworzymy nową dla MOF-u – w sensie już dla stowarzyszenia" (MOF 15)
	Utworzenie stanowiska ds. marketingu	„[…] jedynie mamy na tę chwilę opracowany raport marketingowy dotyczący postrzegania marki gospodarczej, natomiast właśnie pani [która też uczestniczy w wywiadzie], będzie liderem procesu" (MOF 7)
		„[Pani na stanowisku ds. marketingu] będzie opracowywać właśnie taką strategię komunikacji – strategię marki, w której będziemy chcieli zawrzeć te nasze główne zasady i wartości. I przekazy, z którymi będziemy gdzieś na zewnątrz wychodzić" (MOF 7)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W ramach zidentyfikowanych kategorii działań respondenci czternastu spośród piętnastu MOF-ów objętych badaniem wskazywali przykłady odnoszące się do „kreowania wizerunku marki MOF-u" oraz „działań promocyjnych MOF-u". Przykłady „działań organizacyjnych wspierających promocję MOF-u" pojawiły się natomiast w kontekście trzynastu MOF-ów.

Wśród wskazywanych przez respondentów obszarów działań brandingowych na pierwszy plan wysuwa się dążenie do „poprawy atrakcyjności MOF-u jako miejsca zamieszkania", co podkreśla szczególną rolę mieszkańców jako kluczowych odbiorców działań marketingowych i wizerunkowych. Aspekt ten został poruszony w przypadku czternastu z piętnastu MOF-ów objętych badaniem. Drugim najczęściej pojawiającym

się wątkiem, wskazywanym przez reprezentantów trzynastu MOF-ów, było „monitorowanie wskaźników rozwoju", traktowane jako warunek dostosowywania przekazu i form promocji do dynamicznie zmieniającego się otoczenia. Natomiast w jedenastu spośród badanych MOF-ów uczestnicy wywiadów odwoływali się do „opracowania systemu identyfikacji wizualnej" jako przykładu działań promocyjnych. Pozostałe obszary działań pojawiały się w wypowiedziach rzadziej, jednak respondenci wyrażali przekonanie o ich istotnym znaczeniu dla budowania marki MOF-u.

Podejmowane dotychczas przez MOF-y inicjatywy wskazują na wzrastającą świadomość znaczenia zarządzania marką, choć ich intensywność i skala różnią się pomiędzy poszczególnymi obszarami funkcjonalnymi.

Ostatnie pytanie badawcze zawarte w scenariuszu wywiadu dotyczyło uniwersalnych zasad kreowania marki MOF-u. Część rozmówców podkreślała potrzebę ich opracowania, wskazując na brak wspólnych standardów w tym zakresie. Pojawiały się jednak także głosy sceptyczne – pojedynczy respondenci zwracali uwagę na specyfikę MOF-ów, które jako układy złożone z wielu odrębnych jednostek samorządu terytorialnego mogą wymykać się jednolitym regułom. Ostatecznie na podstawie wypowiedzi uczestników wywiadów pogłębionych wyodrębniono trzy kluczowe zasady brandingu tego typu obszarów: uwzględnienie zasobów lokalnych w kapitale marki MOF-u, zapewnienie jej spójności oraz prowadzenie ewaluacji marki (tabela 3.5).

W ramach wypowiedzi przedstawicieli MOF-ów odnośnie do „uwzględniania zasobów lokalnych w kapitale marki MOF-u" podkreślano znaczenie lokalnych zasobów kulturowych i naturalnych – takich jak dziedzictwo historyczne, architektura, walory krajobrazowe czy położenie geograficzne – jako podstawowych składników tożsamości marki. Zasoby te były często wskazywane jako najtrwalsze i najbardziej autentyczne wyróżniki, pozwalające na skuteczne pozycjonowanie MOF-u względem innych obszarów. Ponadto respondenci zwracali uwagę, że „uwzględnienie marek poszczególnych samorządów" może wspierać tworzenie spójnej marki parasolowej MOF-u. Kluczowe w tym procesie jest opracowanie katalogu marek lokalnych, który pozwala zidentyfikować elementy o największym potencjale promocyjnym.

Kolejna z wyłonionych zasad budowania marki MOF-u została określona jako „zapewnienie spójności marki MOF-u". Respondenci nawiązywali w swoich wypowiedziach do koncepcji marketingu relacji oraz wzajemnego uczenia się między jednostkami samorządu terytorialnego tworzącymi MOF, co umożliwia dzielenie się doświadczeniami i dobrymi praktykami w obszarze brandingu. W tym kontekście szczególną uwagę zwracano na wyzwanie, jakim jest „uwzględnienie zmian liczby samorządów w strukturze MOF-u", co wynika z dynamicznego charakteru tych struktur. Respondenci zaznaczali, że tworzenie marki w warunkach zmieniającego się składu jednostek samorządu terytorialnego wymaga elastycznego podejścia oraz konsekwentnego budowania więzi między uczestnikami, niezależnie od bieżącego układu organizacyjnego. Przedstawiciele MOF-ów podkreślali, że warunkiem efektywnego zarządzania marką jest aktywny udział wszystkich samorządów jako interesariuszy, co wymaga otwartości na dialog oraz „integracji stanowisk samorządów w kreowaniu marki MOF-u". Uczestnicy wywiadów poruszyli również kwestię dotyczącą

„harmonizacji potencjałów lokalnych w ramach marki MOF-u", rozumianą jako proces wspólnego planowania i współtworzenia marki, który integruje różnorodne wyróżniki poszczególnych gmin w spójną ofertę obszaru.

Trzecia z wyróżnionych zasad, określona jako „prowadzenie ewaluacji marki MOF-u", obejmuje przede wszystkim „realizację badań marketingowych wśród różnych grup interesariuszy". Respondenci wskazywali na różnorodne metody badawcze – od badań ilościowych po jakościowe konsultacje – które umożliwiają dostosowanie przekazu marki do potrzeb mieszkańców, inwestorów czy turystów. Zwracano również uwagę na konieczność różnicowania przekazu w zależności od grupy docelowej, co pozwala na bardziej precyzyjne i efektywne zarządzanie tożsamością MOF-u. W wybranych przypadkach poruszono również temat „aktualizacji założeń marki MOF-u" w odpowiedzi na zmieniające się uwarunkowania społeczne, gospodarcze lub polityczne. Wypowiedzi te wskazują, że elastyczność i gotowość do zmian są postrzegane jako cechy niezbędne w długofalowym zarządzaniu marką terytorialną.

Wykaz zasad kreowania marki MOF-u wraz z przypisanymi do nich kluczowymi elementami zarządzania nią oraz przykładami wypowiedzi respondentów zestawiono w tabeli 3.5.

TABELA 3.5. Propozycje uniwersalnych zasad kreowania marki MOF-u deklarowane przez respondentów wraz z przykładami ich wypowiedzi

Zasada kreowania marki MOF-u	Uszczegółowienie zasady	Przykłady wypowiedzi respondentów
Uwzględnienie zasobów lokalnych w kapitale marki MOF-u	Uwzględnienie lokalnych zasobów kulturowych	„Marka samego rdzenia MOF-u jest na świecie bardziej znana niż marka Polski, co jest potwierdzone badaniami. Jest to z jednej strony miasto historyczne, zabytkowe, z rozwiniętą kulturą, o dużej liczbie muzeów i festiwali – to jest bardzo duża wartość dodana" (MOF 7)
		„Miejsca turystyczne, […] mamy jakiś tam obiekt na liście UNESCO i słynne […] zabytki typu katedry, muzea czy chociażby ogród zoologiczny, który przyciąga setki czy chyba już tysiące turystów w skali roku" (MOF 14)
	Uwzględnienie lokalnych zasobów naturalnych	„Cały nasz obszar funkcjonalny, i my będziemy chcieli zawrzeć to jakby w tej nowej strategii rozwoju ponadlokalnego, cały jest oparty jakby na bogactwach geologicznych" (MOF 6)
		„Jest tego bardzo dużo, tutaj w tych moich okolicach, w części wschodniej […] obszaru funkcjonalnego, mamy dużo lasów" (MOF 13)
	Uwzględnienie marek poszczególnych samorządów	„[Wymienione miejscowości] wchodzą w skład MOF-u, a jednocześnie, że tak powiem, mają swoją własną silną tożsamość i jakby też nie chcą mieć narzuconego jakiegoś takiego wizerunku [opartego na rdzeniu MOF-u]" (MOF 12)

Zasada kreowania marki MOF-u	Uszczegółowienie zasady	Przykłady wypowiedzi respondentów
Uwzględnienie zasobów lokalnych w kapitale marki MOF-u	Uwzględnienie marek poszczególnych samorządów	„Kwestia marki terytorialnej nie była kwestią kluczową. […] Samorządy jako samorządy też są na etapie budowania własnych lokalnych marek. To jest dla nich ważne, żeby być lokalnie wyrazistym. Samorządy nie są za bardzo skłonne, żeby im jakąś markę narzucać, bo każdy buduje trochę swoją" (MOF 13)
Zapewnienie spójności marki MOF-u	Uwzględnienie zmian liczby samorządów w strukturze MOF-u	„W poprzedniej perspektywie było szesnastu partnerów, teraz mamy 27 partnerów, więc mówiąc o marce terytorialnej, popełnilibyśmy jedno *faux pas* polegające na tym, że przez poprzedni okres sześciu lat byśmy promowali czy tworzyli markę szesnastki, tak? A teraz mamy markę dwudziestki siódemki, nie jestem specjalistą od marketingu, więc nie chcę się wypowiadać, natomiast byłby to jakiś zgrzyt" (MOF 8)
		„Skład się zmieni niewątpliwie, aczkolwiek w tej chwili jesteśmy w takim punkcie zawieszenia" (MOF 14)
	Integracja stanowisk samorządów w kreowaniu marki MOF-u	„Staramy się wyszukiwać potencjał w gminach, nie traktujemy tego jako monolit. Nic nie narzucamy" (MOF 1)
		„Wtedy [wymienione powiaty] brały oczywiście udział w pracach nad strategią oraz szereg innych instytucji" (MOF 11)
	Harmonizacja potencjałów lokalnych w ramach marki MOF-u	„Istotne jest też to, że mamy tak bardzo zróżnicowane gminy. To spowodowało, że na problemy musieliśmy spojrzeć z różnych perspektyw, ta współpraca nabierała jeszcze szerszego sensu. Zdecydowanie takie promowanie będziemy kontynuować w nowej perspektywie" (MOF 5)
		„[…] nie powinno być tak, że każdy sobie usiądzie i powie: »Ja mam to w swojej gminie, to będę to pokazywał i będę zachęcał«. Wydaje mi się, że powinno być tak: »Ok, skoro ty masz, na przykład, fragment drogi rowerowej, to może dobudujmy fragment do kolejnej gminy, gdzie można coś mniejszego pokazać, ale też fajnego. W kolejnej gminie można przenocować, w innej gminie można coś fajnego zjeść regionalnego«. Właśnie chyba przez tę współpracę i takie wspólne planowanie, myślę, że to jest takie najważniejsze" (MOF 10)
Prowadzenie ewaluacji marki MOF-u	Realizacja badań marketingowych wśród różnych grup interesariuszy	„Przygotowując strategię promocji, prowadzone były badania również wśród mieszkańców […], ale generalnie mogę powiedzieć, że [świadomość mieszkańców o przynależności do MOF-u] jest niska" (MOF 1)
		„Mamy taki pomysł, który zawsze się opóźniał, ale myślę, że powoli dojdzie do skutku. Chciałbym odbyć kilka wizyt w samorządach, abyśmy mogli być bardziej przekonujący i szukać wspólnych celów do realizacji. Aby te relacje były lepsze" (MOF 3)

Zasada kreowania marki MOF-u	Uszczegółowienie zasady	Przykłady wypowiedzi respondentów
Prowadzenie ewaluacji marki MOF-u	Aktualizacja założeń marki MOF-u	„Teraz jesteśmy na etapie już kończenia prac nad nową strategią rozwoju, ten obszar związany ze zmianami demograficznymi, starzejącym się społeczeństwem i potrzebą skierowania pewnych działań już wprost do grupy ludzi młodych, czyli w wieku 13–30 lat [jest istotny]" (MOF 4)
		„Musimy je [strategie] najpierw dostosować do potrzeb naszych mieszkańców. […] Te strategie wynikają z uwarunkowań pewnych […], to są wyzwania, przed którymi staną włodarze i te małe obszary funkcjonalne, i one będą musiały zdiagnozować te problemy globalne, które funkcjonują w ogóle w całym kraju i skonfrontować to ze swoimi problemami" (MOF 8)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród zasad kreowania marki MOF-u najczęściej przywoływana w wypowiedziach respondentów była ta odnosząca się do „uwzględniania zasobów lokalnych w kapitale marki MOF-u", która została wskazana w przypadku czternastu z piętnastu MOF-ów. Regułę „zapewnienia spójności marki MOF-u" wymieniono w kontekście trzynastu MOF-ów, a zasadę „prowadzenia ewaluacji marki MOF-u" – dwunastu.

Jeśli chodzi o zasadę „uwzględniania zasobów lokalnych w kapitale marki MOF-u" respondenci najczęściej odnosili się do „lokalnych zasobów kulturowych", o których mowa była w przypadku dwunastu MOF-ów. W ramach zasady „zapewnienia spójności marki MOF-u" wskazywano przede wszystkim na „harmonizację potencjałów lokalnych w ramach marki MOF-u", obecną w wypowiedziach przedstawicieli trzynastu obszarów. Z kolei w odniesieniu do zasady „prowadzenia ewaluacji marki MOF-u" najczęściej powtarzanym elementem była „realizacja badań marketingowych wśród różnych grup interesariuszy", która pojawiła się w wypowiedziach reprezentantów dwunastu MOF-ów.

Biorąc pod uwagę odpowiedzi respondentów, za kluczowe należy uznać systematyczne monitorowanie potrzeb i oczekiwań interesariuszy, w tym jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład MOF-ów, tak aby zapewnić wewnętrzną spójność i współpracę. Realizacja tego celu może odbywać się poprzez prowadzenie badań marketingowych ukierunkowanych na identyfikację zasobów stanowiących potencjalny wyróżnik danego MOF-u.

Podsumowując analizę odpowiedzi udzielonych przez respondentów, należy stwierdzić, że większość przedstawicieli MOF-ów objętych badaniem jest zainteresowana zagadnieniem budowania marki swojego obszaru. Jednakże podejścia do brandingu terytorialnego były zróżnicowane, co wynikało przede wszystkim z odmiennego rozumienia roli biur ZIT. Część rozmówców postrzegała je jako podmioty realizujące wyłącznie cele inwestycyjne, inni zaś widzieli w nich potencjalnych koordynatorów działań wizerunkowych.

W wypowiedziach uczestników wywiadów szczególną uwagę zwracało przypisywanie istotnej roli mieszkańcom – najczęściej identyfikowanym jako główni odbiorcy oraz ambasadorzy marki MOF-u. To podejście pozostaje spójne z ideą MOF-ów jako struktur powstałych w odpowiedzi na potrzeby osób żyjących pomiędzy rdzeniem a obszarem peryferyjnym. Wskazywano również na rosnącą świadomość wśród przedstawicieli biur ZIT w zakresie zarządzania marką oraz systematyzowania działań brandingowych, czego wyrazem są między innymi niepublikowane, ale funkcjonujące dokumenty strategiczne. Jednocześnie część respondentów wciąż utożsamia markę głównie z elementami wizualnymi – logotypem lub sloganem – co potwierdza obserwacje znane z literatury.

W odpowiedzi na pytanie o zasady skutecznego zarządzania marką MOF-u najczęściej wskazywano na potrzebę opierania jej na rozpoznawalnych, lokalnych wyróżnikach, dbałości o spójność wizerunku oraz regularnej ewaluacji działań – prowadzonej z udziałem interesariuszy. Model, w którym rdzeń MOF-u odgórnie kształtuje tożsamość marki, był konsekwentnie odrzucany na rzecz rozwiązań umożliwiających odbiorcom samodzielne odkrywanie potencjału całego obszaru funkcjonalnego.

Zebrane odpowiedzi wskazują na silne powiązania pomiędzy kluczowymi komponentami zarządzania marką: identyfikacją grup docelowych, wyborem wyróżników, zaangażowaniem interesariuszy, współpracą samorządów wchodzących w skład MOF-u oraz harmonizacją potencjałów lokalnych. Elementy te należy uznać za szczególnie istotne przy tworzeniu koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u.

3.4. Bariery i czynniki wspierające zarządzanie marką miejskiego obszaru funkcjonalnego – wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych

Uczestników wywiadu poproszono o wskazanie czynników wpływających na obecny stan realizacji inicjatyw brandingowych w ich MOF-ach. Zwrócono się do nich z prośbą o identyfikację zarówno kwestii sprzyjających, jak i utrudniających rozwój tego typu działań.

Respondenci podkreślali, że branding MOF-ów jest silnie zależny od lokalnych uwarunkowań – wspomagających lub ograniczających jego realizację. Wypowiedzi respondentów wykraczały poza ramy pojedynczego zagadnienia i wskazywały na szereg przeszkód o zróżnicowanym charakterze (tabela 3.6).

Uczestnicy wywiadów w swoich wypowiedziach zwracali uwagę na „niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT". Przejawiały się one przede wszystkim w ograniczonym wykorzystaniu mediów społecznościowych w zarządzaniu marką. Utrudnienie to dotyczyło również komunikacji zdalnej poprzez odpowiednie platformy, która – zdaniem uczestników wywiadów – nie jest wykorzystywana

w pełni, mimo że mogłaby sprzyjać usprawnieniu współpracy pomiędzy jednostkami wchodzącymi w skład MOF-u oraz przyczynić się do podniesienia efektywności działań związanych z budowaniem marki obszaru.

Kolejną zidentyfikowaną barierę stanowiło „niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki". Dotyczy ono zarówno niektórych jednostek samorządu terytorialnego, które ograniczają się do deklaratywnego udziału w działaniach MOF-u, jak i mieszkańców, którzy często nie są świadomi przynależności do danego obszaru funkcjonalnego. Brak aktywnego uczestnictwa osłabia potencjał wizerunkowy obszaru oraz utrudnia prowadzenie spójnych działań komunikacyjnych i promocyjnych.

Inne utrudnienie w opinii uczestników wywiadów stanowiły „ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u". Zdaniem respondentów wynika to przede wszystkim ze zmiennego składu MOF-u oraz dominacji marki rdzenia obszaru. Zmiany kadrowe w samorządach (wynikające na przykład z wyboru nowych wójtów lub burmistrzów), a także zmiany liczby jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład MOF-u w kolejnych perspektywach finansowych skutkują trudnościami w utrzymaniu ciągłości działań oraz spójnej wizji marki. Brak stabilności terytorialnej ogranicza możliwość prowadzenia długofalowej strategii komunikacyjnej i wizerunkowej. Ponadto, zdaniem niektórych respondentów, silna marka rdzenia może przyćmić mniejsze gminy, które obawiają się, że działania promocyjne będą je marginalizować. Jednocześnie wskazywano, że dominujący ośrodek może odgrywać istotną rolę inicjatora procesów rozwojowych oraz wzmacniania rozpoznawalności całego MOF-u, co może przynosić korzyści również mniejszym jednostkom, zwłaszcza gdy działania promocyjne są odpowiednio skoordynowane i uwzględniają zróżnicowane potrzeby wszystkich partnerów.

Znaczenie według przedstawicieli MOF-ów mają również „ograniczenia wynikające z przyjętego modelu współpracy w ramach MOF-u". W opinii respondentów stowarzyszenia, jako formy bardziej sformalizowane i niezależne, zapewniają większą elastyczność w planowaniu i wdrażaniu działań promocyjnych. Porozumienia, które nie posiadają osobowości prawnej i często przekazują odpowiedzialność jednemu liderującemu samorządowi, są postrzegane jako mniej efektywne narzędzie współpracy, szczególnie w kontekście budowania marki.

Respondenci zwracali również uwagę na „ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u", które uwarunkowane są specyfiką narzędzia ZIT. W ocenie uczestników wywiadów kluczem funkcjonowania reprezentowanych przez nich biur jest realizacja konkretnych projektów zgłaszanych przez gminy i mieszkańców, a nie inicjowanie działań strategicznych, takich jak budowa marki terytorialnej. W rezultacie promocja obszaru często znajduje się poza głównym zakresem działań podejmowanych przez MOF.

Wśród przytaczanych przez respondentów barier pojawiły się także kwestie związane z „ograniczeniami finansowymi" przy wdrażaniu inicjatyw brandingowych. W wypowiedziach wybrzmiewało przekonanie o negatywnym wpływie niewystarczającego finansowania na realizację tego typu działań. Respondenci podkreślali

zgodnie, że brak odpowiednich środków stanowi podstawową przeszkodę w realizacji aktywności wykraczających poza obligatoryjne zadania przypisane biurom ZIT. Niedobory budżetowe często łączono z przyjętym modelem współpracy w danym MOF-ie – formą organizacyjną, która wpływa na możliwości pozyskiwania środków zewnętrznych i elastyczność działania.

Respondenci zwracali również uwagę na „ograniczenia wynikające z różnych interesów politycznych", które wpływają na funkcjonowanie MOF-u. W niektórych przypadkach jednostki samorządu terytorialnego nie są w stanie wypracować wspólnej strategii, a nawet zaczynają ze sobą rywalizować, co osłabia spójność działań i ogranicza możliwość budowania silnej, wspólnej marki. Dodatkowo relacje polityczne między MOF-em a administracją centralną bywają napięte, co może utrudniać pozyskiwanie wsparcia dla inicjatyw promocyjnych.

Z powyższym podejściem ściśle związana jest bariera dotycząca „ograniczeń wynikających z wymogów i regulacji prawnych". Respondenci podkreślali, że działania promocyjne nie są obowiązkowym elementem funkcjonowania MOF-u, a przepisy i wytyczne je obowiązujące koncentrują się na realizacji projektów oraz osiąganiu konkretnych wskaźników rzeczowych i finansowych. W efekcie ograniczona zostaje przestrzeń instytucjonalna dla działań wizerunkowych.

Zestawienie zidentyfikowanych barier wdrożenia brandingu MOF-u wraz z reprezentatywnymi przykładami wypowiedzi respondentów zawarto w tabeli 3.6.

TABELA 3.6. Bariery wdrożenia brandingu MOF-u wraz z przykładami wypowiedzi respondentów

Bariera wdrożenia brandingu MOF-u	Przykłady wypowiedzi respondentów
Niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT	„Więc myślę, że bardzo mocno pójdziemy w temat social mediów po to, aby te gminy mogły się nauczyć, jak się komunikować, rozmawiać i wymieniać dobre praktyki. Ale też budować markę na zewnątrz" (MOF 5)
	„Przeprowadzaliśmy szereg paneli eksperckich, na które zapraszaliśmy przedstawicieli przeróżnych gremiów i instytucji […], na których niestety nie pojawili się przedstawiciele niektórych gmin [z powodu nieumiejętności dołączenia do spotkania w formie zdalnej], co znacznie utrudnia współpracę" (MOF 7)
Niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki	„Barierą zawsze są ludzie w dużej mierze. Nie można wszystkich do jednego dzbana wsadzać, ale mamy w naszym gronie samorządowców, którzy są bardziej przekonani za obszarem metropolitalnym, a są tacy, którzy nie chcą się głębiej zaangażować" (MOF 3)
	„Też jest tak, że z jednej strony współpracujemy, rzeczywiście ta współpraca jest, ale z drugiej strony, jeżeli gmina nie musi albo nie widzi potrzeby, to to mówi. Na przykład, że nie będzie brała w czymś udziału albo ma ważniejsze sprawy" (MOF 10)

Bariera wdrożenia brandingu MOF-u	Przykłady wypowiedzi respondentów
Ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u	„Do tej pory nie kładliśmy, w mojej ocenie, odpowiedniego nacisku na informowanie o aspektach naszej działalności czy promowanie tego" (MOF 7)
	„Możliwe, że w przyszłej perspektywie – czyli powiedzmy za sześć lat – nam obszar się pomniejszy, na przykład któraś gmina wypadnie. I załóżmy, dotychczas [ich] promowaliśmy, braliśmy pod uwagę, a teraz ich nie ma" (MOF 8)
Ograniczenia wynikające z przyjętego modelu współpracy w ramach MOF-u	„Znaczna większość stowarzyszeń ma dużo dłuższe doświadczenie w zakresie współpracy […], co również przekłada się na ciężar działań, że oni już po pewnym czasie większą wagę przykładali do tych działań marketingowych" (MOF 8)
	„My jesteśmy tutaj porozumieniem międzygminnym. Na pewno mamy troszeczkę bardziej ograniczone pole działania niż na przykład stowarzyszenie. Stowarzyszenia zazwyczaj zajmują się jeszcze MOF-ami w kontekście innych rzeczy. Oni jakby bardziej mogą wypromować, stworzyć tę markę. U nas [w porozumieniu] jednak mamy dużo równie ważnych działań w ramach urzędu" (MOF 10)
Ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u	„My [jako biuro ZIT] jesteśmy po to, żeby odpowiadać na zgłaszane problemy, nie kreujemy ich sami. Ja sobie tak myślę, że możemy owszem postawić na marketing, ale marketing partnerstwa, tego, że my jesteśmy w stanie razem współpracować" (MOF 8)
	„W zasadzie to my działamy okresowo, jest pewna perspektywa, w ramach której my wykonujemy jakieś działania. Teraz zaczyna się inna, w ramach której ZIT może mieć już całkiem inne zadania" (MOF 14)
Ograniczenia finansowe	„Jako stowarzyszenie korzystamy ze składek członkowskich oraz z funduszy unijnych, ale one są jedynie na cele konkretnie wyznaczone w strategii ZIT" (MOF 1)
	„Uważamy marketing terytorialny za istotny i powinien być rozwijany w nowej perspektywie, ale – priorytetyzując – nie wiem, czy najważniejszy. Myślę, że tu znowu wracamy do podstawowego problemu. Czyli potrzeby i możliwości finansowania przedsięwzięć, które by te potrzeby rozwiązały" (MOF 9)
Ograniczenia wynikające z różnych interesów politycznych	„Przy niektórych inicjatywach część samorządowców się nie angażuje ze względu na większość parlamentarno-rządową, bo od tej większości uzależnione są środki finansowe. Jeśli pomysł lub jakaś inicjatywa wzbudza jakieś kontrowersje, to wolą się nie angażować" (MOF 3)
	„Teraz jest centralizacja władzy. Instrumenty wsparcia samorządów są kreowane w specyficzny sposób, gdzie kryteria są nie do końca jasne, gdzie redystrybuują środki jednostki rządowe – na podstawie wyników wyborów" (MOF 13)

Bariera wdrożenia brandingu MOF-u	Przykłady wypowiedzi respondentów
Ograniczenia wynikające z wymogów i regulacji prawnych	„Przez ministerstwo były narzucone nam pewne progi, które musimy zrealizować. Zarówno wskaźniki, jakby wykonania produktów, jak i finansowe" (MOF 6)
	„[…] nasza strategia tak naprawdę była opracowana w oparciu o wytyczne przygotowywane przez ministerstwo w porozumieniu z Komisją Europejską. Natomiast nasza strategia była oceniana zarówno przez ministerstwo, jak i przez instytucję zarządzającą, czyli nasz urząd marszałkowski" (MOF 10)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zidentyfikowane bariery można powiązać z kategoriami utrudnień wyróżnianymi w literaturze, takimi jak: finansowe, społeczno-organizacyjne, polityczne, komunikacyjne oraz wewnętrzne (Brańka, 2019; Kiryluk i in., 2020; Matwiejczyk, 2024). Do kategorii finansowej wpasowują się zidentyfikowane „ograniczenia finansowe". Do społeczno-organizacyjnej zaliczyć można: „niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki", „ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u" oraz „ograniczenia wynikające z przyjętego modelu współpracy w ramach MOF-u". W ramach politycznych można uwzględnić „ograniczenia wynikające z różnych interesów politycznych" oraz „ograniczenia wynikające z wymogów i regulacji prawnych". Do komunikacyjnych przypisano „niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT". Do barier wewnętrznych przynależą natomiast „ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u". Takie ujęcie nie tylko koresponduje z podejściem obecnym w literaturze przedmiotu, lecz także umożliwia uchwycenie złożoności wyzwań i szans towarzyszących procesowi budowania marki obszarów funkcjonalnych. Podobne obserwacje przedstawili Adamus-Matuszyńska i Dzik (2023), wskazując na brak stabilnych źródeł finansowania, ryzyko odrzucenia marki przez społeczność lokalną oraz niespójność istniejących modeli z praktyką samorządową – kwestie w dużej mierze zbieżne z barierami zidentyfikowanymi w niniejszym badaniu.

W efekcie analizy odpowiedzi udzielanych przez przedstawicieli MOF-ów dodatkowo zidentyfikowano barierę związaną z ograniczoną wiedzą z zakresu zarządzania marką wśród respondentów. Warto odnotować, że część z nich posługiwała się pojęciami, takimi jak promocja, marketing oraz marka w sposób zamienny i równoznaczny, co wskazuje na brak pełnego zrozumienia tych zagadnień. Tego rodzaju niedoprecyzowanie może również wpływać na podejmowane działania w obszarze zarządzania marką MOF-u (Hospers, 2020).

Wśród barier wdrażania brandingu MOF-ów zdecydowanie najczęściej wskazywano na „ograniczenia finansowe" – problem ten deklarowali przedstawiciele trzynastu spośród piętnastu badanych MOF-ów. Pozostałe bariery były wymieniane znacznie rzadziej. Kolejne najczęściej wskazywane dotyczyły „niskiego zaangażowania interesariuszy w proces budowania wspólnej marki", „ograniczeń wynikających

z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u" oraz „ograniczeń wynikających z wymogów i regulacji prawnych". Wszystkie te bariery zostały wymienione przez przedstawicieli sześciu MOF-ów. „Ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u" oraz „niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT" przywołali przedstawicieli pięciu obszarów funkcjonalnych.

W odróżnieniu od barier uczestnicy wywiadów dużo mniej uwagi poświęcili w swoich wypowiedziach czynnikom wspierającym zarządzanie marką MOF-ów. W wielu przypadkach podczas omawiania przeszkód respondenci równocześnie wskazywali na ich przeciwieństwa jako potencjalne elementy wspomagające inicjatywy brandingowe – zarówno w kontekście obecnych warunków, jak i przyszłych scenariuszy, w których mogłyby one przyspieszyć proces budowania marki (tabela 3.7).

Przedstawiciele MOF-ów w swoich wypowiedziach dotyczących czynników wspierających działania brandingowe przytaczali „wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę". W opinii respondentów aktywne włączanie różnych grup w proces zarządzania marką – w tym mniejszych gmin czy przedstawicieli biur ZIT – sprzyja budowaniu zrozumienia wspólnych celów oraz minimalizowaniu potencjalnych napięć. Regularne spotkania i wymiana doświadczeń w ramach struktur MOF-u umożliwiają lepsze rozpoznanie potencjału poszczególnych obszarów oraz wzmacniają relacje między partnerami. Takie działania wspierają również rozwój wzajemnego zaufania, co stanowi fundament skutecznej współpracy w procesie budowania marki.

Kolejnym czynnikiem wspierającym, wynikającym z wypowiedzi uczestników wywiadów, była „wysoka świadomość przynależności mieszkańców do MOF-u". Respondenci podkreślali, że wiele osób nie identyfikuje się z obszarem funkcjonalnym jako całością, postrzegając MOF głównie jako „sztuczną" jednostkę administracyjną.

Kolejną poruszaną kwestią było „wysokie zainteresowanie mieszkańców obszarami oddalonymi od centrów miast". W opinii respondentów rozwijanie unikalnych zasobów gmin położonych poza rdzeniem MOF-u może sprzyjać wzmacnianiu tożsamości całego obszaru funkcjonalnego. Promowanie lokalnych walorów, takich jak tereny zielone czy dziedzictwo kulturowe, przyczynia się do równoważenia narracji wizerunkowej i zmniejsza ryzyko marginalizacji mniejszych jednostek samorządu terytorialnego.

Respondenci zwracali również uwagę na „wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em", podkreślając w wypowiedziach znaczenie wiedzy, doświadczenia oraz umiejętności organizacyjnych, które bezpośrednio wpływają na jakość i sprawność realizacji projektów brandingowych. Wskazywano także na różnice między samorządami – niektóre z nich realizują projekty modelowo, inne zaś dopiero rozwijają swoje kompetencje w tym zakresie. Obserwacje te potwierdzają również potrzebę systematycznego podnoszenia kwalifikacji w zakresie brandingu terytorialnego, w tym lepszego rozumienia odrębności pojęciowej między promocją terytorialną a kompleksowym zarządzaniem marką.

Respondenci wskazywali także na „dodatkowe wsparcie finansowe" jako na czynnik sprzyjający inicjatywom brandingowym. W opinii przedstawicieli biur ZIT odpowiednie zabezpieczenie środków finansowych umożliwia realizację profesjonalnych działań promocyjnych, angażowanie specjalistów oraz wdrażanie zintegrowanych strategii komunikacyjnych.

Znaczenie przypisywano również „współpracy z ekspertami akademickimi w procesie budowania marki MOF-u", która może przyczynić się do profesjonalizacji działań oraz zwiększenia ich efektywności. Uczelnie wyższe odgrywają rolę doradczą i ekspercką, uczestnicząc w opracowywaniu dokumentów strategicznych, analiz i projektów.

Respondenci zwracali także uwagę na „aktywne korzystanie z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych". W ich opinii nowoczesne kanały komunikacji pozwalają nie tylko na poszerzenie zasięgu działań promocyjnych przy stosunkowo niskich kosztach, ale również na bardziej efektywną współpracę między partnerami MOF-u. Możliwość organizowania spotkań online, szybszy obieg informacji oraz łatwiejszy kontakt z mieszkańcami zostały wskazane jako konkretne korzyści wynikające z zastosowania rozwiązań cyfrowych.

Ostatnim wskazywanym przez uczestników wywiadów czynnikiem wspierającym było „funkcjonowanie sprzyjających regulacji prawnych". Respondenci wskazywali na fakt aktualnego obowiązywania ustawy metropolitalnej, która przyczynia się do integracji działań i daje silne podstawy instytucjonalne dla rozwoju marki MOF-u, jednak obecnie ma to miejsce wyłącznie w przypadku Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii. Z tego względu postulowano objęcie ustawą także innych obszarów funkcjonalnych, co – w ocenie respondentów – mogłoby wyraźnie zwiększyć ich możliwości organizacyjne i promocyjne.

Wykaz czynników wspierających działania brandingowe MOF-ów zidentyfikowanych w efekcie analizy wyników wywiadów wraz z przykładowymi wypowiedziami respondentów przedstawiono w tabeli 3.7.

TABELA 3.7. Zidentyfikowane czynniki wspierające wdrożenie brandingu MOF-u wraz z przykładami wypowiedzi respondentów

Czynnik wspierający wdrożenie brandingu MOF-u	Przykłady wypowiedzi respondentów
Wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę	„Sama inicjatywa projektu [brandingowego] wyszła od [miasta-rdzenia], natomiast głównymi beneficjentami mają być przede wszystkim te gminy mniejsze metropolii, które mogą dzięki temu poznać swój potencjał i poznać narzędzia do tego, żeby promować ten potencjał na zewnątrz" (MOF 7)
	„[…] te nasze działania dotarły do włodarzy i zostały prawidłowo odczytane, i większość samorządów jest zainteresowana rozwojem tej idei i wchodzeniem na kolejne, wyższe *levele*" (MOF 11)

Czynnik wspierający wdrożenie brandingu MOF-u	Przykłady wypowiedzi respondentów
Wysoka świadomość przynależności mieszkańców do MOF-u	„[…] byli badani mieszkańcy i były pytania odnośnie MOF-u, ale generalnie mogę powiedzieć, że świadomość przynależności jest niska. Świadomość w ogóle istnienia czegoś takiego jak MOF jest bardziej taka administracyjna" (MOF 1)
	„Pomimo że staramy się promować, zgodnie z wewnętrzną uchwałą komitetu sterującego ZIT, żeby wszystkie projekty realizowane w ramach ZIT-u, żeby mówić o tym głośno, żeby ludzie wiedzieli – to jednak nie robimy tylko projektów z ZIT-u. Jakby ten MOF jest mniej pokazywany i mniej odczytywany przez mieszkańców" (MOF 10)
Wysokie zainteresowanie mieszkańców obszarami oddalonymi od centrów miast	„Można kreować ten obszar pod jakimś konkretnym kątem, wtedy moim zdaniem na tym wszyscy mogą skorzystać, bo jeżeli ktoś zwrócił uwagę na ten obszar, to potem sobie tylko wybiera, czy się ulokuje w tej gminie, czy się ulokuje w tej gminie, ale ciągle jest ona na terenie obszaru funkcjonalnego" (MOF 1)
	„Wszyscy poruszamy się wokół centrum [miasta-rdzenia], wokół jednego miejsca i wszystkich ono nas łączy, bo albo przyjeżdżamy tu do pracy, albo przyjeżdżamy na zakupy – dosyć regularnie. […] Wiele osób decyduje się jednak zamieszkać w tych gminach ościennych MOF-u" (MOF 14)
Wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em	„Dotykamy kwestii ludzi i ich kompetencji, ich charakteru, również ich chęci do pracy i tak dalej. Jeżeli są jakieś organizacje, nazwijmy to, dojrzałe, to one zupełnie inaczej realizują i wdrażają te projekty. Chcę przez to powiedzieć, że niektóre samorządy po prostu robią to modelowo, perfekcyjnie, bez problemu, nawet wnioski o płatność. Nie wytwarzają z tym problemu, a są niestety samorządy, które po prostu dopiero się uczą" (MOF 12)
	„[…] może nasze kompetencje też są dosyć takie, no powiedzmy, mgliste, nie do końca dookreślone, ale mimo wszystko gdzieś tam czujemy, że mamy jakieś tam umiejętności" (MOF 14)
Dodatkowe wsparcie finansowe	„W dużej mierze jesteśmy finansowani ze środków własnych, czyli składek członkowskich samorządów i członków wspierających. Mamy kilkanaście takich podmiotów, część jakoś nas wspomaga w naszych wspólnych działaniach, i jeśli chodzi o samą istotę marki i budowanie jej na profesjonalnym poziomie, to cały czas o to walczymy. O naszą markę, ale nie da się pewnych działań zrobić za bardzo niewielkie pieniądze w dużej mierze" (MOF 3)
	„Dzięki naszemu mechanizmowi pozyskiwania środków z UE udało się wyremontować te parki, zrobić te Park&Ride'y, wyremontować drogi, zbudować dworzec" (MOF 8)
Współpraca z ekspertami akademickimi w procesie budowania marki MOF-u	„No właśnie i uczelnie, na przykład, jeśli chodzi o naszych merytorycznych ekspertów, którzy biorą udział w akcentowaniu różnych dokumentów czy doradzają w projektach, to są często wykładowcy" (MOF 3)

Czynnik wspierający wdrożenie brandingu MOF-u	Przykłady wypowiedzi respondentów
Współpraca z ekspertami akademickimi w procesie budowania marki MOF-u	„Uniwersytet […] też jest naszym kluczowym wyróżnikiem. Ogólnie można powiedzieć, że nasze miasto-rdzeń jest ośrodkiem akademickim i wielu uzdolnionych studentów decyduje się właśnie na zamieszkanie tutaj" (MOF 7)
Aktywne korzystanie z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych	„Magiczne słowo »zasięg« i w tym media społecznościowe, ale przede wszystkim media elektroniczne różnego rodzaju" (MOF 3)
	„Na podstawie tych zidentyfikowanych paneli [grup interesariuszy] działamy, oczywiście z racji COVID-19 odbywa się to w formie zdalnej" (MOF 7)
	„Jakbyśmy mogli mieć finanse, nie wiem, nawet na rozpowszechnienie przez Facebooka. Czyli byśmy mogli zainwestować w sponsoring tego Facebooka, żebyśmy mogli zrobić zasięg, żebyśmy byli bardziej rozpoznawalni – to byłoby fajnie" (MOF 14)
Funkcjonowanie sprzyjających regulacji prawnych	„Więc drugą taką kategorią to jest ustawa metropolitalna, czyli nasz nadrzędny cel, o który się staramy. Staramy się dotrzeć do jak najszerszego grona, już mamy poparcie naukowców, polityków" (MOF 3)
	„Nie widzę problemu w tym, żeby również pozostałe obszary funkcjonalne objąć takimi ustawami metropolitalnymi" (MOF 9)

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analogicznie do wcześniej omawianych barier najczęściej wskazywanym przez respondentów czynnikiem wspierającym działania brandingowe MOF-ów było „dodatkowe wsparcie finansowe" – aspekt ten został przywołany przez przedstawicieli trzynastu spośród piętnastu badanych MOF-ów. Drugim najczęściej wymienianym czynnikiem było „wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę", na które wskazali reprezentanci ośmiu MOF-ów. Pozostałe elementy, choć przywoływane rzadziej – maksymalnie przez przedstawicieli trzech MOF-ów – również uznano za istotne dla skutecznego zarządzania marką. W licznych wypowiedziach poszczególne czynniki łączono ze sobą – przykładowo „aktywne korzystanie z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych" postrzegano jako aspekt kluczowy dla angażowania interesariuszy, zwłaszcza mieszkańców, co sprzyjało zarówno „wysokiej świadomości przynależności mieszkańców do MOF-u", jak i promowaniu potencjału obszarów oddalonych od centrów miast wśród pozostałych grup docelowych.

Zidentyfikowane czynniki wspierające, w sposób analogiczny do barier wdrażania brandingu MOF-u, można powiązać z pięcioma kategoriami: finansową, społeczno-organizacyjną, polityczną, komunikacyjną oraz wewnętrzną. W kategorię finansową wpisuje się „dodatkowe wsparcie finansowe". Do społeczno-organizacyjnej zaliczyć można: „wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę", „wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em", „wysoką świadomość przynależności mieszkańców do MOF-u" oraz „współpracę z ekspertami akademickimi w procesie budowania marki MOF-u".

Do politycznej zaklasyfikowano „funkcjonowanie sprzyjających regulacji prawnych", natomiast do komunikacyjnej „aktywne korzystanie z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych". Do wewnętrznej przynależy natomiast „wysokie zainteresowanie mieszkańców obszarami oddalonymi od centrów miast". Takie ujęcie pozwala nie tylko uporządkować różnorodne przykłady, lecz także podkreślić, że proces budowania marki obszaru funkcjonalnego jest kształtowany zarówno przez czynniki endogeniczne, jak i przez warunki zewnętrzne.

Podsumowując, kwestie finansowe stanowiły zarówno najczęściej wskazywaną przeszkodę, jak i najważniejszy potencjalny impuls rozwojowy wdrażania brandingu MOF-ów.

Na drugim miejscu pod względem częstotliwości wskazań znalazły się kwestie społeczno-organizacyjne. Respondenci podkreślali ograniczenia wynikające z niskiego zaangażowania interesariuszy oraz zadaniowego charakteru MOF-ów wynikającego z logiki instrumentu ZIT. Dodatkowo problematyczne okazywały się różnice w modelach współpracy – szczególnie w przypadku porozumień bez osobowości prawnej, które utrudniają prowadzenie spójnej polityki wizerunkowej. Jako czynniki wspierające wskazywano natomiast kompetencje osób odpowiedzialnych za promocję obszaru, wzmacnianie świadomości mieszkańców o przynależności do MOF-u i angażowanie różnych grup –zarówno mieszkańców, jak i mniejszych gmin – w proces budowania marki MOF-u.

W wymiarze politycznym respondenci zwracali uwagę na brak instytucjonalnych podstaw dla prowadzenia działań wizerunkowych oraz istnienie napięć między MOF-ami a administracją centralną. Jednocześnie dostrzegali potencjał legislacyjny w postaci ustawy metropolitalnej, która mogłaby ułatwić koordynację działań promocyjnych MOF-u i zwiększyć ich skuteczność.

Kwestie komunikacyjne wiązano przede wszystkim z wypowiedziami respondentów odnośnie do zmiennej struktury MOF-ów w kolejnych perspektywach finansowych. Zmiany te skutkują trudnościami w utrzymaniu ciągłości przekazu oraz budowaniu jednolitej wizji marki. Jako potencjalne rozwiązanie wskazywano rozwój narzędzi cyfrowych – w tym mediów społecznościowych i platform do komunikacji zdalnej – które umożliwiają szybszy przepływ informacji, a także ułatwiają kontakt z mieszkańcami i jednostkami wchodzącymi w skład MOF-u.

Aspekty wewnętrzne odnosiły się do przestrzennego zróżnicowania MOF-ów oraz konfliktów interesów między jednostkami wchodzącymi w ich skład. Problem stanowiły między innymi różnice w priorytetach rozwojowych i obawy przed dominacją rdzenia. Jednocześnie respondenci zauważali, że odpowiednie zarządzanie tym zróżnicowaniem – w tym wykorzystanie potencjału obszarów peryferyjnych – może wzmacniać wspólną tożsamość MOF-u.

Zarówno bariery, jak i czynniki wspierające zidentyfikowane przez respondentów wykazują wzajemne powiązania i potwierdzają, że skuteczne zarządzanie marką terytorialną w przypadku MOF-ów wymaga kompleksowego podejścia. Dlatego, ze względu na istotność, jaką respondenci przypisywali tym zagadnieniom, podjęto decyzję o uwzględnieniu barier oraz czynników wspierających w ostatecznej wersji modelu zarządzania marką MOF-u.

4. Koncepcyjny model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego

4.1. Metodyka opracowania modelu

Na gruncie wniosków z analizy literatury oraz badań w ramach poszerzonego studium przypadku przystąpiono do osiągnięcia kolejnego, czwartego celu szczegółowego, którym jest opracowanie koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego.

W literaturze pojęcia model koncepcyjny i rama koncepcyjna bywają używane zamiennie, choć odnoszą się do odmiennego poziomu uogólnienia zjawisk, które opisują. Rama koncepcyjna (ang. *conceptual framework*) stanowi szeroką strukturę organizującą proces badawczy poprzez wskazanie kluczowych pojęć, zmiennych i zakładanych zależności (Jabareen, 2009). Z kolei model koncepcyjny (ang. *conceptual model*) odznacza się wyższym stopniem szczegółowości pod względem zawartych w nim elementów i często przybiera formę wizualną lub schematyczną (Lawrence i in., 2019). Ilustruje relacje pomiędzy wyodrębnionymi komponentami i koncentruje się na ukazaniu mechanizmów ich wzajemnych oddziaływań, w tym na związkach przyczynowo-skutkowych lub procesach zachodzących w badanym obszarze (Jonassen i in., 2005; Adriaenssen i Johannessen, 2015). Jednocześnie jest to narzędzie umożliwiające uchwycenie w praktyce badanych zjawisk i procesów poprzez powiązanie komponentów z pojęciami oraz ze sobą nawzajem. Modele koncepcyjne mogą bazować na różnej liczbie studiów empirycznych i być projektowane na odmiennych poziomach abstrakcji. Ich zasadniczym celem jest, z jednej strony, wyodrębnienie właściwości ogólnych danego zjawiska, a z drugiej – pogłębione zrozumienie i wyjaśnienie jego natury (Johannessen i Olsen, 2023, s. 7).

W opracowaniach naukowych można odnaleźć różne procedury konstruowania modeli koncepcyjnych. Celom niniejszej pracy najpełniej odpowiada metodologia modelowania koncepcyjnego (Tusquellas i in., 2025), która pozwala w sposób systematyczny przejść od identyfikacji problemu badawczego do opracowania spójnej konstrukcji teoretycznej. Metodologia ta obejmuje pięć etapów: definiowanie zakresu i przedmiotu problemu wraz z ograniczeniami istniejących ujęć, systematyczny przegląd literatury, rozwój i udoskonalanie modelu poprzez przekształcanie

idei w formalne konstrukty, integrację i analizę, czyli łączenie elementów w spójny schemat, oraz ocenę i adaptację, które zapewniają doskonalenie modelu (Tusquellas i in., 2025).

W literaturze dotyczącej marketingu zauważalna jest różnorodność podejść do budowania modelu koncepcyjnego. Poszczególni autorzy identyfikują różną liczbę etapów tej procedury, jednak opierają je na zbliżonym schemacie. Zazwyczaj wskazuje się na następującą kolejność działań: przegląd literatury, sformułowanie problemu badawczego i hipotez oraz przeprowadzenie badań ilościowych lub jakościowych. Wyniki analiz stanowią podstawę do selekcji elementów modelu, który w dalszej kolejności poddawany jest wizualizacji (Cheung i in., 2019; Ho i in., 2020). Takie ujęcie podkreśla znaczenie wykorzystania zarówno danych pierwotnych, jak i wtórnych, co zostało zaadaptowane w metodyce przyjętej na potrzeby opracowania modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego.

Odmienne podejście przyjęli Cid i in. (2022), opracowując ramy koncepcyjne tworzenia strategii zarządzania marką. Proces ten obejmował trzy etapy: selekcję istniejących modeli zarządzania marką, ich klasyfikację według ustalonych wymiarów marki oraz opracowanie ram koncepcyjnych, które można uznać za ogólny model zarządzania marką, nadający się do zastosowania w różnych scenariuszach biznesowych. W kontekście niniejszej pracy należy jednak podkreślić, że przyjęte rozwiązanie jest niewystarczające, gdyż nie uwzględnia badań empirycznych.

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, że istotnym punktem odniesienia staje się podejście oparte na analizie tematycznej[6] z wykorzystaniem badań jakościowych zastosowane przez Naeem i in. (2023). Przyjęta przez nich metodyka objęła sześć etapów: zapoznanie się z materiałem empirycznym, identyfikację słów kluczowych, kodowanie, tworzenie kategorii tematycznych kodów, konceptualizację pojęć oraz budowę modelu.

W niniejszej monografii zaadaptowano podejście oparte przede wszystkim na metodologii modelowania koncepcyjnego (Tusquellas i in., 2025), uzupełniająco wykorzystując metodę analizy tematycznej oraz uwzględniając etap konceptualizacji pojęć (Naeem i in., 2023). Dodatkowo do metodyki opracowania modelu włączono omawianą w rozdziale 1.3 metodę elastycznego dopasowywania wzorców (ang. *flexible pattern matching method*), co pozwoliło na porównanie elementów zarządzania marką miejsca wywodzących się z literatury (podrozdziały 1.3 i 2.3) z wynikami badań empirycznych oraz na ich iteracyjne dopasowywanie (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023). W ten sposób uwzględniono podejścia wskazywane w pozostałych przytoczonych opracowaniach, które identyfikowały potrzebę połączenia informacji uzyskanych ze źródeł literatury z danymi empirycznymi (Cheung i in., 2019; Ho i in., 2020; Cid i in. 2022).

[6] Analiza tematyczna stanowi metodę analizy danych jakościowych polegającą na identyfikacji i opisie wzorców wyłaniających się z danych, które następnie są interpretowane pod kątem ich wewnętrznego znaczenia. Wzorce te można odnaleźć na podstawie analizy słów kluczowych używanych przez uczestników wywiadów (Liebenberg i in., 2020).

Przyjętą na potrzeby pracy metodykę projektowania koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u zaprezentowano na rysunku 4.1.



RYSUNEK 4.1. **Etapy konstrukcji koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Etap pierwszy polegał na zdefiniowaniu problemu, który ma być rozwiązany poprzez opracowany model (Tusquellas i in., 2025). Odnosi się do luki badawczej wskazanej we wstępie (na stronie 8), dotyczącej braku opracowanych modeli zarządzania marką dla złożonych jednostek terytorialnych, takich jak MOF-y.

Etap drugi objął adaptację modeli marki miejsca do specyfiki MOF-ów. Jego realizacja opierała się na przeglądzie literatury – który jest obecny prawie we wszystkich przytoczonych wcześniej metodykach budowy modeli koncepcyjnych (Cheung i in., 2019; Cid i in., 2022; Tusquellas i in., 2025) – oraz na analizie wyselekcjonowanych modeli zarządzania marką miejsca i zastosowaniu metody elastycznego dopasowywania wzorców (tabela 1.3). Wyłonione w drodze porównania modeli komponenty zarządzania marką stanowiły podstawową strukturę budowanego modelu (rozdział 4.2).

Etap trzeci – włączenie perspektywy interesariuszy MOF-ów – polegał na adaptacji wniosków pochodzących z przeprowadzonych badań jakościowych (rozdział 3) oraz na analizie danych empirycznych z wykorzystaniem analizy tematycznej (Naeem i in., 2023). Uzupełnienie ramy koncepcyjnej opracowanej na podstawie analizy literatury o wnioski płynące z wywiadów pogłębionych pozwoliło zweryfikować trafność przyjętych założeń oraz rozszerzyć je o dodatkowe elementy wynikające z praktyki funkcjonowania MOF-ów (podrozdział 4.3). W literaturze podkreśla się, że uwzględnienie opinii interesariuszy w procesie tworzenia modeli koncepcyjnych ma istotne znaczenie, gdyż pozwala uchwycić zróżnicowane perspektywy i priorytety, dzięki czemu modele te stają się bardziej kompleksowe i odzwierciedlają realne wyzwania (Klijn i in., 2012; Seara i in., 2024).

W ramach włączenia perspektywy interesariuszy MOF-ów dokonano również analizy współwystępowania komponentów zarządzania marką zidentyfikowanych w literaturze i w wywiadach. Efekt tej analizy zobrazowano w programie IRaMuTeQ (fr. *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), co znacznie ułatwiło dalszą konstrukcję modelu koncepcyjnego (Glińska-Neweś i Escher, 2018). W tym celu przeprowadzono analizę obejmującą transkrypcje wywiadów oraz modele teoretyczne zarządzania marką miejsc przygotowane w wersji

pozbawionej polskich znaków[7]. Zastosowanie metody Reinerta[8] umożliwiło wygenerowanie chmury słów ukazującej zarówno obszary wspólne, jak i zagadnienia charakterystyczne wyłącznie dla literatury bądź wyników przeprowadzonych wywiadów. Dane zostały następnie oczyszczone i ujednolicone, między innymi poprzez łączenie wyrażeń wielowyrazowych oraz eliminację nieistotnych części mowy typowych zwłaszcza dla transkryptów. Wyniki analizy przedstawiono na rysunku 4.3.

Etap czwarty objął konceptualizację pojęć, czyli zdefiniowanie zidentyfikowanych elementów modelu koncepcyjnego. Wobec różnorodnych ujęć w literaturze przedmiotu w niniejszej monografii przyjęto określone rozumienie komponentów modelu poparte źródłami naukowymi (podrozdział 4.2). Na tym etapie ponownie zastosowano metodę elastycznego dopasowywania wzorców, umożliwiającą porównanie wzorców teoretycznych z wynikami badań jakościowych. W efekcie w porozdziale 4.4 przedstawiono opisy poszczególnych elementów zgodnie z ich rozumieniem przyjętym w pracy.

Ostatni etap dotyczył wizualizacji modelu i objął graficzne opracowanie koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u (rysunek 4.4).

Należy zaznaczyć, że w klasycznej metodyce modelowania koncepcyjnego ostatni etap stanowią ocena i adaptacja, które zapewniają dalsze doskonalenie modelu (Tusquellas i in., 2025). W niniejszej pracy etap ten przyjął formę ewaluacji modelu przeprowadzonej z wykorzystaniem metody delfickiej.

Opracowany model koncepcyjny łączy perspektywę teoretyczną z empiryczną, opierając się na wieloaspektowej analizie rzeczywistych sytuacji (Adriaenssen i Johannessen, 2015). Umożliwia tym samym pogłębione poznanie procesu zarządzania marką w kontekście MOF-ów oraz uchwycenie złożonych relacji i mechanizmów, których identyfikacja byłaby trudna przy zastosowaniu innych podejść.

4.2. Adaptacja modeli zarządzania marką miejsca do specyfiki miejskiego obszaru funkcjonalnego

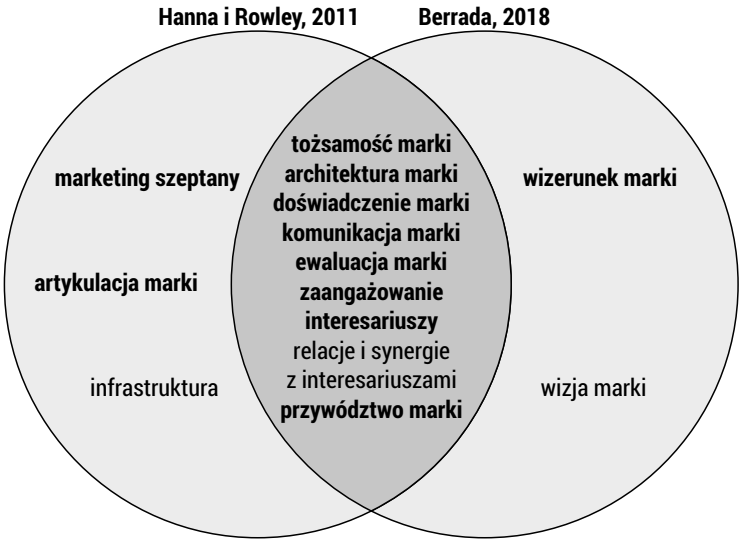
Spośród modeli zarządzania marką miejsca zaprezentowanych w podrozdziale 1.3 za najbardziej kompleksowe należy uznać modele Hanny i Rowley (2011) oraz Berrada (2018). Są one efektem dokonanego przez autorów przeglądu literatury przedmiotu oraz krytycznej analizy istniejących modeli zarządzania marką miejsc.

[7] Istotnym ograniczeniem programu IRaMuTeQ pozostaje brak polskiego słownika, dlatego konieczne jest wcześniejsze ujednolicenie tekstu poprzez usunięcie znaków diakrytycznych.

[8] Metoda Reinerta stanowi jedną z funkcji oprogramowania IRaMuTeQ. Polega na dzieleniu tekstu na fragmenty, z uwzględnieniem ich znaczenia, a następnie na grupowaniu słów w klasy (klastry, kategorie) odnoszące się do wspólnego tematu lub idei.

Modele te cechuje wysoki poziom adaptacyjności, umożliwiający ich dostosowanie do zróżnicowanych kategorii miejsc, z uwzględnieniem lokalnego kontekstu (Hanna i Rowley, 2013).

Wybór tych modeli jako punktu wyjścia dla konstrukcji modelu koncepcyjnego zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych oparto na zauważalnej powtarzalności ich elementów składowych. Do modelu koncepcyjnego włączono jedynie te komponenty, które cechowały się możliwością dostosowania do specyfiki MOF-ów. Rezultat tej selekcji, ze wskazaniem zarówno elementów wspólnych, jak i rozbieżnych pomiędzy modelami Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018), przedstawia rysunek 4.2.



Elementy oznaczone pogrubioną czcionką zostały zaadaptowane do modelu koncepcyjnego.

RYSUNEK 4.2. Zestawienie komponentów modeli teoretycznych wykorzystanych w konstrukcji modelu koncepcyjnego

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jako podstawę budowy modelu koncepcyjnego przyjęto niemal wszystkie komponenty wspólne dla modeli Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018). Wśród tych elementów znalazły się: „tożsamość marki", „architektura marki", „doświadczenie marki", „komunikacja marki", „ewaluacja marki", „zaangażowanie interesariuszy" oraz „przywództwo marki".

Centralną rolę w modelach Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018) odgrywają „tożsamość marki", „przywództwo marki" oraz „zaangażowanie interesariuszy". Warto podkreślić, że w obu modelach aspekty te pozostają ze sobą ściśle powiązane. Z tego względu zostały wybrane jako punkt wyjścia dla opracowywanego koncepcyjnego modelu.

Dodatkowo z elementów niewystępujących równocześnie w obu modelach wybrano także takie składowe, jak „marketing szeptany" i „artykulacja marki" z modelu Hanny i Rowley (2011) oraz „wizerunek marki" z modelu autorstwa Berrady (2018). Decyzję o ich włączeniu podjęto na podstawie wyników analizy literatury dotyczącej brandingu terytorialnego (tabela 2.5). Źródła te wskazywały na szczególne znaczenie powyższych elementów w kontekście zarządzania marką obszaru funkcjonalnego (Giejłaszewska, 2018; Migdał-Najman i Najman, 2023).

„Tożsamość marki" to kluczowy komponent procesu budowania marki miejsca. Opiera się na kreowaniu i podtrzymywaniu unikalnych skojarzeń, które – poprzez selekcję wyróżników atrakcyjnych dla zidentyfikowanych grup docelowych – sprzyjają budowaniu relacji z interesariuszami poprzez oferowanie im spójnej propozycji wartości (funkcjonalnej, emocjonalnej i autoekspresyjnej). Zidentyfikowany zestaw skojarzeń i cech (funkcjonalnych oraz doświadczalnych) powinien oddawać istotę miejsca i być konsekwentnie komunikowany (Hanna i Rowley, 2011). W przypadku złożonych struktur terytorialnych, takich jak MOF-y, tożsamość marki stanowi fundament spójnej narracji oraz koordynacji działań wielu interesariuszy (Hanna i in., 2021).

Elementem niezbędnym do skutecznego budowania tożsamości jest „przywództwo marki". Polega ono na angażowaniu interesariuszy wokół wspólnych celów – nie poprzez narzucanie rozwiązań, lecz w drodze dialogu i współpracy (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018). W kontekście MOF-ów, w których współdziałają zróżnicowane jednostki samorządu terytorialnego o odmiennych potrzebach, silne i otwarte na różnorodność przywództwo sprzyja spójności działań, budowie partnerstw oraz ukierunkowywaniu rozwoju zgodnego z potencjałem i uwarunkowaniami danego miejsca. Pełni ono funkcję nadawania kierunku, koordynowania procesów i tworzenia warunków do efektywnego współdziałania interesariuszy (Hanna i in., 2021).

Wspomniane „zaangażowanie interesariuszy" odnosi się do budowania relacji z podmiotami mającymi wpływ na markę miejsca – zarówno zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018). W odróżnieniu od tradycyjnego brandingu proces ten w przypadku MOF-ów opiera się na współtworzeniu marki przez sieci partnerstw. Interesariusze, często dysponujący własnymi celami i interesami, współuczestniczą w definiowaniu wspólnej wizji, co wzmacnia spójność przekazu i poczucie odpowiedzialności za markę. W odróżnieniu od przywództwa zaangażowanie odnosi się do udziału i współpracy, a nie do koordynacji działań (Shahabadi i in., 2020).

Kolejny istotny element stanowi „komunikacja marki", która obejmuje działania służące wyrażaniu jej tożsamości i bezpośrednio wpływa na to, jak marka jest postrzegana i odbierana (Hanna i in., 2021). W strukturach takich jak MOF-y nabiera ona szczególnego znaczenia ze względu na liczbę samorządów współtworzących przekaz. Zintegrowana komunikacja wzmacnia wiarygodność marki, jednak nadmierna jednolitość przekazu może prowadzić do nieporozumień lub wykluczenia niektórych

jednostek samorządu terytorialnego. Dlatego konieczne jest świadome dostosowywanie komunikatów do różnych grup docelowych, przy zachowaniu wspólnie wypracowanej tożsamości marki obszaru (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018).

Następny komponent to „architektura marki", która odnosi się do sposobu organizowania i koordynowania relacji pomiędzy marką nadrzędną a powiązanymi submarkami funkcjonującymi w obrębie jednego miejsca (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018). W przypadku MOF-ów, obejmujących między innymi: gminy, instytucje, jednostki kultury czy lokalnych przedsiębiorców, architektura ta pozwala na uporządkowanie zróżnicowanych tożsamości i powiązanie ich z marką obszaru. Odpowiednio zaprojektowana struktura sprzyja współdziałaniu bez konieczności rezygnacji z lokalnej specyfiki, wzmacniając spójność wizerunkową i efektywność komunikacyjną (Shahabadi i in., 2020).

Kolejny element to „doświadczenie marki", które obejmuje wszystkie punkty styku odbiorcy z marką – zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie – czyli momenty, w których tożsamość marki przestaje być tylko komunikatem, a staje się realnym przeżyciem. To poprzez emocje, interakcje i zmysły użytkownicy tworzą własny obraz miejsca i współuczestniczą w budowaniu jego znaczenia (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018). W MOF-ach nośnikami doświadczeń są między innymi: przestrzeń, infrastruktura, usługi i wydarzenia, nad którymi kontrola jest rozproszona. Oznacza to, że wrażenia odbiorców kształtują nie tylko działania strategiczne, lecz także codzienne praktyki mieszkańców, instytucji i innych społeczności lokalnych. Skuteczne zarządzanie tym aspektem wymaga monitorowania oczekiwań, jakości kontaktu z miejscem oraz współpracy z lokalnymi podmiotami, tak aby tworzone doświadczenia były spójne z tożsamością marki MOF-u i wzmacniały jej autentyczność (Hanna i in., 2021).

Taki proces systematycznego zbierania informacji zwrotnych na temat wizerunku i doświadczenia marki zawarty jest w komponencie „ewaluacji marki". Umożliwia ocenę skuteczności działań brandingowych oraz identyfikację obszarów wymagających dostosowania. Kluczowe znaczenie ma monitorowanie oczekiwań, poziomu satysfakcji oraz zgodności działań z założoną tożsamością, co wymaga ścisłej współpracy z interesariuszami (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018). W kontekście MOF-ów ewaluacja pełni funkcję podstawowego narzędzia zarządczego. Pozwala nie tylko ocenić odbiór marki, ale też wykrywać niespójności, mierzyć zaangażowanie, oceniać efekty komunikacji i doświadczenia, a także dostosowywać strategię do zmieniających się warunków. Skuteczna ewaluacja powinna jednak wykraczać poza tradycyjne wskaźniki i obejmować również poziom współpracy między interesariuszami, obecność marki w mediach oraz aktywność lokalnych ambasadorów miejsca (Hanna i in., 2021).

Element określony jako „relacje i synergie z interesariuszami", stanowiący ostatni komponent współwystępujący w modelach autorstwa Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018), podkreśla znaczenie współzależności między lokalnymi aktorami, infrastrukturą a tożsamością marki miejsca. Zaproponowany sposób ujęcia tej zależności uznano jednak za niewystarczająco szczegółowy w kontekście specyfiki MOF-ów, gdyż nie obejmował wyodrębnienia najistotniejszych podmiotów lokalnych, które w tym przypadku mają kluczowe znaczenie. Dlatego komponent ten nie został

zaadaptowany w takiej formie (Hanna i Rowley, 2011; Berrada, 2018). Zadecydowano natomiast o uwzględnieniu tej kwestii w modelu koncepcyjnym zgodnie z podejściem zaproponowanym przez Acharyę i Rahmana (2016) – poprzez wyróżnienie w komponencie „zaangażowanie interesariuszy" dodatkowo wyodrębnionych ich kluczowych grup.

Następny komponent to „wizerunek marki", rozumiany jako zbiorowa percepcja miejsca – suma przekonań, skojarzeń i wyobrażeń, jakie mają o nim zarówno odbiorcy zewnętrzni, jak i wewnętrzni. Odzwierciedla to, jak marka miejsca funkcjonuje w świadomości społecznej, niezależnie od intencji twórców jej tożsamości (Berrada, 2018). W odniesieniu do MOF-ów wizerunek odgrywa kluczową rolę integrującą postrzeganie różnych komponentów obszaru funkcjonalnego – od potencjału gospodarczego, przez jakość życia, po ofertę kulturalną czy walory środowiskowe. Silny wizerunek wspiera spójność wewnętrzną MOF-u, ułatwia przyciąganie kluczowych grup interesariuszy, a także wzmacnia poczucie przynależności mieszkańców do obszaru (Migdał-Najman i Najman, 2023).

Kolejny element to „marketing szeptany", będacy formą nieformalnej komunikacji między odbiorcami marki, opartą na dzieleniu się osobistymi doświadczeniami, opiniami i rekomendacjami. Jego siła wynika z wiarygodności – nadawcy nie są postrzegani jako bezpośrednio zaangażowani w promocję, co nadaje przekazowi autentyczności (Hanna i Rowley, 2011). Marketing szeptany może znacząco wzmocnić przekaz budowanej marki MOF-u, szczególnie gdy jego źródłem są zadowoleni mieszkańcy, turyści czy lokalni przedsiębiorcy. Dobre doświadczenia z przestrzenią, usługami czy wydarzeniami przekładają się na pozytywne opinie, które rozchodzą się niezależnie od formalnych kanałów promocji. Marketing szeptany staje się więc nie tylko wskaźnikiem skuteczności działań, ale też narzędziem ich korekty – sygnalizując zgodność między komunikacją a rzeczywistością (Giejłaszewska, 2018).

Ostatni z komponentów to „artykulacja marki", która odnosi się do sposobu, w jaki tożsamość miejsca jest wyrażana poprzez konkretne środki wizualne i werbalne – takie jak nazwa, logo czy kolory (Shahabadi i in., 2020). Jest to również narzędzie porządkowania przekazu i wzmacniania spójności komunikacyjnej. Artykulacja marki MOF-u powinna być opracowywana w ścisłej współpracy z wewnętrznymi interesariuszami. Jasne i przemyślane przedstawienie marki może ułatwiać komunikację między gminami oraz wspierać proces budowania jednej rozpoznawalnej narracji (Hanna i Rowley, 2011).

Podsumowując, do dalszego etapu opracowania modelu koncepcyjnego włączono niemal wszystkie komponenty wspólne dla modeli autorstwa Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018). Uzupełniono je o dodatkowe aspekty wskazywane w literaturze, takie jak „wizerunek marki", „marketing szeptany" oraz „artykulacja marki", które wydają się szczególnie istotne w kontekście MOF-ów.

4.3. Włączenie perspektywy przedstawicieli miejskich obszarów funkcjonalnych do opracowania modelu

Wybór elementów ujętych w podrozdziale 4.2 został uzupełniony o wyniki wywiadów pogłębionych, w których respondenci – przedstawiciele MOF-ów ośrodków wojewódzkich – wskazywali na konkretne potrzeby, uwarunkowania i praktyki istotne z perspektywy budowania marki MOF-u. W badaniach podkreśla się, że konstrukcja modeli koncepcyjnych powinna łączyć kwestie teoretyczne z konsultacjami eksperckimi, co umożliwia ocenę i lepsze dostosowanie modeli do realnych uwarunkowań (Shafiee i in., 2020).

Wśród najczęściej podnoszonych przez uczestników wywiadów kwestii znalazły się: znaczenie współpracy z interesariuszami, konieczność uwzględnienia lokalnych zasobów tożsamości obszaru oraz potrzeba adekwatnej komunikacji działań brandingowych realizowanych w ramach MOF-u. Część z tych zagadnień pokrywa się z podejściami obecnymi w literaturze, inne natomiast stanowią rozwinięcie lub uzupełnienie dotychczasowych modeli, co pozwala lepiej osadzić model koncepcyjny w realiach funkcjonowania MOF-ów.

W ramach procedury opracowania modelu koncepcyjnego przeprowadzono analizę współwystępowania pojęć związanych z marką miejsca w materiałach literaturowych oraz materiale empirycznym z wykorzystaniem programu IRaMuTeQ. W odniesieniu do danych literaturowych uwzględniono modele zaproponowane przez Hannę i Rowley (2011) oraz Berradę (2018), a także dwa opracowania naukowe dotyczące zarządzania marką MOF-ów (Giejłaszewska, 2018; Migdał-Najman i Najman, 2023), które umożliwiły identyfikację elementów zarządzania marką w kontekście tego typu obszarów (tabela 2.5). Materiał empiryczny stanowiły transkrypcje wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami biur ZIT funkcjonujących w MOF-ach ośrodków wojewódzkich. Zwizualizowany efekt tej analizy przedstawiono na rysunku 4.3.

W wyniku przeprowadzonej analizy oraz wizualizacji zidentyfikowane zostały trzy zestawy fraz odnoszących się do elementów zarządzania marką miejsca: pochodzące z literatury, z danych empirycznych oraz współwystępujące w obu typach źródeł.

Kluczowe znaczenie dla opracowywanego modelu ma zbiór obejmujący elementy obecne zarówno w literaturze, jak i w wypowiedziach przedstawicieli MOF-ów. Fakt ich występowania w obu źródłach pozwolił uznać je za szczególnie istotne, ponieważ łączą perspektywę koncepcyjną z praktyką funkcjonowania MOF-ów. Należą do nich: „tożsamość marki", „przywództwo marki", „zaangażowanie interesariuszy", „komunikacja marki", „architektura marki", „ewaluacja marki", „marketing szeptany" oraz „artykulacja marki".

Warto podkreślić, że w trakcie wywiadów pogłębionych nie odnotowano bezpośrednich odniesień do komponentów „doświadczenie marki" oraz „wizerunek marki". Wypowiedzi respondentów koncentrowały się w większym stopniu na działaniach

pozostających w sferze bezpośredniego wpływu MOF-ów, co może tłumaczyć ograniczoną obecność zagadnień dotyczących postrzegania lub odbioru marki przez zewnętrznych interesariuszy.



Elementy oznaczone pogrubioną czcionką zostały zaadaptowane do modelu koncepcyjnego.

RYSUNEK 4.3. Wizualizacja współwystępowania pojęć związanych z marką miejsca w danych literaturowych i empirycznych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W odniesieniu do „tożsamości marki" respondenci podkreślali konieczność identyfikacji kluczowych wyróżników obszaru w oparciu o konsultacje z interesariuszami. Jak wskazał jeden z uczestników wywiadów pogłębionych: „[…] naszą tożsamość byśmy ugruntowywali i sprzedawali jako ścieżki rowerowe, ekologia być może. […] Mają być przygotowywane ścieżki rowerowe, które w sposób »gwiaździsty« będą oferowały dojazd do szkół w sposób ekologiczny i bezpieczny" (MOF 12). Ponadto zwracano uwagę, że dobór elementów definiujących markę MOF-u powinien wynikać z dialogu i współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego, co pozwala uniknąć sytuacji, w której marka tworzona jest arbitralnie i nie znajduje odzwierciedlenia w odczuciach lokalnych społeczności.

Zdaniem przedstawicieli MOF-ów „przywództwo marki" oznaczało koordynację działań brandingowych na poziomie całego obszaru. Jeden z przedstawicieli MOF-ów podkreślił: „To, że promujemy nasz teren gospodarczo, wynika z jednej strony z potrzeb miasta [rdzenia], w tym nasz nowy projekt, który ma zapewnić wiele nowych terenów inwestycyjnych, ale przy okazji – a w zasadzie dzięki temu – budować wspólną ofertę inwestycyjną" (MOF 7). W wybranych przypadkach podkreślano znaczenie powołania specjalnego stanowiska do spraw marketingu, odpowiedzialnego za prowadzenie spójnej polityki wizerunkowej oraz opracowywanie dokumentów

strategicznych. Tego rodzaju rozwiązanie postrzegano jako istotne dla zapewnienia ciągłości działań, integracji komunikacji i koordynacji procesów angażujących zróżnicowane jednostki MOF-u. W wielu przypadkach respondenci wskazywali, że naturalnie funkcję tę pełniło miasto-rdzeń.

Jednym z najczęściej podkreślanych przez respondentów elementów było „zaangażowanie interesariuszy". Przypisywali oni istotne znaczenie relacjom z różnymi grupami aktorów lokalnych, uznając je za kluczowy czynnik skutecznego budowania marki MOF-u. W wypowiedziach podkreślano konieczność angażowania zarówno interesariuszy wewnętrznych (samorządy MOF-u), jak i zewnętrznych (mieszkańcy, turyści, inwestorzy). Niektórzy z respondentów wskazywali na zidentyfikowane przez nich kluczowe grupy: „[…] właśnie [pod względem] mobilności, transportu, na pewno [to będą] mieszkańcy czy przedstawiciele mieszkańców. To są nasze główne grupy interesariuszy. Ale na pewno też ścisła współpraca z organizacjami pozarządowymi. […] Oczywiście też przedsiębiorcy są, w określonych dziedzinach, mocno zaangażowani. Na pewno też będziemy z nimi dalej współpracować" (MOF 12). W modelu koncepcyjnym uznano za uzasadnione wyodrębnienie najważniejszych grup interesariuszy, co znajduje uzasadnienie w zróżnicowaniu MOF-ów pod względem struktury i relacji instytucjonalnych. Wskazywano również, że brak zaangażowania niektórych podmiotów stanowi jedną z głównych barier dla prowadzenia skutecznych działań brandingowych. Jak wskazał jeden z respondentów: „[…] żeby sami włodarze gmin zrozumieli, że nie trzeba działać na własną rękę, ale współpracować i tworzyć obszar wzajemnej współpracy, gdzie można rozmawiać o problemach" (MOF 10).

Kolejnym elementem, na który zwrócili uwagę respondenci była „komunikacja marki". Została ona odzwierciedlona w wypowiedziach przedstawicieli MOF-ów dotyczących wykorzystywania nowoczesnych kanałów przekazu – takich jak media społecznościowe czy portale internetowe – jako skutecznych narzędzi umożliwiających dotarcie do zróżnicowanych grup odbiorców. Ich istotność podkreślił jeden z przedstawicieli MOF-ów: „[…] magiczne słowo »zasięg«, i w tym media społecznościowe, ale przede wszystkim media elektroniczne różnego rodzaju" (MOF 3). Szeroka dostępność oraz niski koszt implementacji wspomnianych rozwiązań zwiększają ich atrakcyjność, zwłaszcza w kontekście ograniczonych zasobów finansowych MOF-ów. Fakt ten podkreślił w swojej wypowiedzi jeden z respondentów: „Staramy się po prostu robić wiele rzeczy własnymi rękoma, tym, co mamy. Więc tyle, ile nam się uda [zrobić] poprzez stronę, poprzez Facebooka, poprzez newslettera – co nic nas nie kosztuje i da nam się wypromować" (MOF 14). Uczestnicy wywiadów pogłębionych zwracali również uwagę na konieczność dostosowania przekazu do różnych grup docelowych, co ma istotne znaczenie przy budowie spójnego i rozpoznawalnego wizerunku całego obszaru.

W wypowiedziach respondentów komponent „architektura marki" był najczęściej odnoszony do relacji między centralnym ośrodkiem miejskim a tożsamościami jednostek współtworzących MOF. Szczególną uwagę zwracano na potrzebę wyważenia układu sił między silnie ugruntowaną marką rdzenia a mniejszymi gminami sygnalizującymi obawy przed marginalizacją własnych interesów oraz narracji promocyjnych.

Asymetria potencjałów tożsamości w obrębie MOF-u rodzi konieczność zarządzania portfelem marek w sposób umożliwiający zachowanie lokalnej autonomii przy jednoczesnym kształtowaniu wspólnego wizerunku. Jak podkreślił jeden z przedstawicieli MOF-ów: „Samorządy jako samorządy też są na etapie budowania własnych lokalnych marek. To jest dla nich ważne, żeby być lokalnie wyrazistym. Samorządy nie są za bardzo skłonne, żeby im jakąś markę narzucać, bo każdy buduje trochę swoją" (MOF 13). Uczestnicy wywiadów pogłębionych wskazywali ponadto na potrzebę prowadzenia działań promocyjnych, które – przy zachowaniu jednolitego przekazu – pozwalają na eksponowanie indywidualnych atutów poszczególnych samorządów. Przykład takiego podejścia zasygnalizował jeden z respondentów: „[…] wynika [to] z pewnych uwarunkowań. Tu dobrym przykładem może być gmina […], która leży na skrzyżowaniu autostrad. Siłą rzeczy właśnie [tu powstało] centrum logistyczne – stawiamy na kreowanie warunków do rozwoju przedsiębiorczości. Ale są też regiony, które bardziej idą w kierunku turystyki" (MOF 9).

W zakresie „ewaluacji marki" przedstawiciele MOF-ów wymieniali wykorzystywane przez nich metody monitorowania skuteczności działań wizerunkowych. Jeden z uczestników wywiadu powołał się na wyniki przeprowadzonego badania mającego na celu ewaluację marki obszaru funkcjonalnego: „Ogólnie świadomość marki była oceniana jako niska. […] Ten raport pokazał, że naszym *unique selling proposition* jest miasto-rdzeń" (MOF 7). Wskazywano między innymi na badania społeczne – zwłaszcza ilościowe badania wśród mieszkańców – oraz analizę wskaźników powiązanych z wdrażaniem strategii ZIT. Zwracano również uwagę na mniej sformalizowane formy diagnozy, takie jak spacery badawcze, które umożliwiają bezpośredni kontakt z odbiorcami działań brandingowych oraz lepsze zrozumienie lokalnych potrzeb i odczuć. Aspekt ten podkreślił jeden z respondentów: „Mamy taki pomysł, który zawsze się opóźniał, ale myślę, że powoli dojdzie do skutku. Chciałbym odbyć kilka wizyt w samorządach, abyśmy mogli być bardziej przekonujący i szukać wspólnych celów do realizacji. Aby te relacje były lepsze" (MOF 3). Działania ewaluacyjne traktowano jako niezbędne narzędzie dopasowywania komunikacji i oferty do oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy.

Respondenci w swoich wypowiedziach, podkreślali także znaczenie „marketingu szeptanego". W ich opinii media społecznościowe, będące współcześnie jednym z głównych kanałów spontanicznej wymiany opinii, pełnią istotną funkcję w budowaniu rozpoznawalności marki. W tym kontekście wypowiedzi respondentów podkreślały rolę mieszkańców jako ambasadorów marki MOF-u: „[…] mieszkańcy też nie do końca mieli świadomość, czym jest aglomeracja […] i myślę, że teraz to się zmienia. Mieszkańcy stają się jej [aktywną] częścią" (MOF 8). Jakość życia, dostępność usług publicznych czy odbiór przestrzeni wspólnej kształtują codzienne doświadczenia interesariuszy, które – przekazywane w nieformalny sposób – wzmacniają lub osłabiają wizerunek MOF-u. Respondenci zwracali również uwagę, że tego rodzaju przekaz może stanowić uzupełniające źródło informacji o skuteczności działań brandingowych MOF-u. W tym ujęciu marketing szeptany pełni także dodatkową funkcję wspierającą

proces „ewaluacji marki". Jak podkreślił respondent: „Oczywiście słuchamy tego głosu mieszkańców, ale go też analizujemy. Możemy zbierać ankiety, dzięki takim ankietom możemy odkrywać nowe informacje, o których nie wiedzieliśmy" (MOF 7).

Znaczna część wypowiedzi respondentów odnosiła się do „artykulacji marki", którą często utożsamiano z budowaniem marki MOF-u poprzez opracowany system identyfikacji wizualnej. Jak podkreślił jeden z uczestników wywiadów: „Bardzo zależy mi na tym, żeby to, co robimy, było spójne i czytelne dla mieszkańca, a nie żeby było sztuką dla sztuki. Oczywiście samo logo też musi być atrakcyjne i musi wzbudzać pozytywne emocje" (MOF 13). Logotyp oraz inne elementy graficzne pojawiające się na materiałach promocyjnych i projektach realizowanych w ramach strategii ZIT były wskazywane jako podstawowe narzędzia wzmacniające rozpoznawalność obszaru oraz symbolizujące jego spójność. W tym ujęciu artykulacja marki – jako wizualna i werbalna ekspresja jej tożsamości – została uznana za najbardziej widoczny i praktycznie wykorzystywany element działań brandingowych MOF-u.

W wypowiedziach przedstawicieli MOF-ów zidentyfikowano również elementy, które nie zostały ujęte w analizowanych modelach teoretycznych autorstwa Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018), lecz uznano je za istotne w kontekście praktyki zarządzania marką MOF-u. Zostały one zaadaptowane do koncepcyjnego modelu jako uzupełniające komponenty: „kapitał marki", „samorządy MOF-u" jako interesariusze, „integralność marki MOF-u" oraz „współpraca".

W przypadku „kapitału marki" respondenci podkreślali przede wszystkim unikalne zasoby kulturowe, naturalne i przestrzenne, które stanowią trwałe wyróżniki MOF-u. Podkreślano znaczenie autentyczności i niepowtarzalności tych cech jako podstaw budowania silnej i wiarygodnej marki MOF-u. Wskazywano również na potrzebę wykorzystania istniejących marek lokalnych – zarówno gminnych, jak i instytucjonalnych – jako elementów wspierających spójną markę parasolową. W tym kontekście kluczowe znaczenie przypisywano stworzeniu katalogu marek lokalnych pozwalającego na identyfikację ich potencjału promocyjnego. Jeden z respondentów podkreślił: „Tutaj musimy znaleźć pewien konsensus, nie możemy promować wszystkiego i wszędzie. Musimy promować najważniejsze rzeczy, więc w takich przekazach – na pewno zewnętrznych, międzynarodowych – będziemy starali się promować markę metropolii opartą o wyróżniki, które w tym momencie też cały czas identyfikujemy" (MOF 7). Inny uczestnik wywiadu zaznaczył: „Każda gmina [wchodząca w skład MOF-u] charakteryzuje się innym charakterystycznym produktem danego obszaru, który wynika z pewnych uwarunkowań" (MOF 9).

Z kolei „samorządy MOF-u" były wskazywane jako kluczowe, ale jednocześnie problematyczne grupy interesariuszy. Respondenci zwracali uwagę na zmienność składu obszarów funkcjonalnych oraz trudności we współpracy wynikające z różnic w potencjale, aspiracjach i zaangażowaniu poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego. Zgodnie z wypowiedzią jednego z przedstawicieli MOF-ów: „Są samorządy, które są bardziej zainteresowane rozwojem nowoczesnej oferty turystycznej, a są samorządy, które są bardziej zainteresowane tym, żeby dostać instrumentarium w zakresie rozwoju gospodarki lokalnej, niekoniecznie opartej na przykład o aspekty

rolnicze" (MOF 11). Wskazywano, że skuteczne budowanie marki wymaga uznania samorządów jako równorzędnych partnerów procesu oraz stworzenia mechanizmów, które zapewnią każdej jednostce poczucie sprawczości i wpływu na efekt końcowy. Jak podkreślił jeden z respondentów: „Staramy się wyszukiwać potencjał w gminach, nie traktujemy tego jako monolit" (MOF 1).

W wypowiedziach respondentów „integralność marki MOF-u" była rozumiana jako spójność wizji, przekazu i działań promocyjnych prowadzonych przez poszczególne samorządy wchodzące w skład MOF-u. Wskazywano, że kluczowym wyzwaniem jest stworzenie marki obejmującej zróżnicowane jednostki, ale zachowującej wspólne ramy tożsamości. Uczestnicy wywiadów podkreślali: „Istotne jest też to, że mamy tak bardzo zróżnicowane gminy. To spowodowało, że na problemy musieliśmy spojrzeć z różnych perspektyw, ta współpraca nabierała jeszcze szerszego sensu. Zdecydowanie takie promowanie będziemy kontynuować w nowej perspektywie" (MOF 5). Respondenci wskazywali, że integralność marki wymaga zbudowania systemu współtworzenia, który opiera się na równym udziale, wzajemnym zaufaniu i akceptacji odmiennych potencjałów. Szczególnie istotna była potrzeba unikania dominacji miasta-rdzenia oraz zapewnienia rozpoznawalności także mniejszym gminom, jak przytoczył jeden z respondentów: „Przykład z innego obszaru, jeżeli mamy Zakopane – to jest marka Zakopane, a nie marka Podhale. Zakopane po prostu przytłacza resztę" (MOF 13).

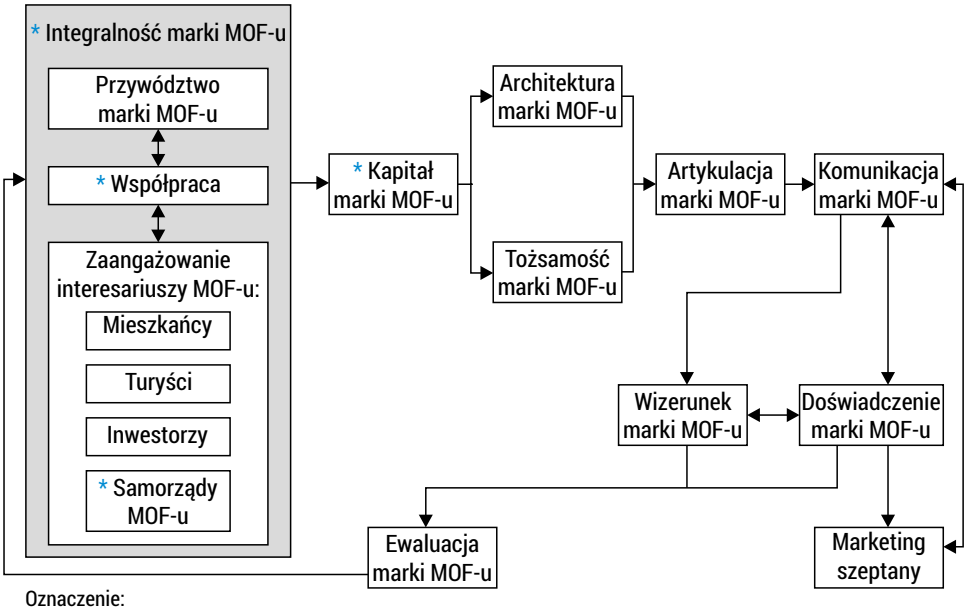
W wypowiedziach respondentów „współpraca" była wskazywana jako warunek skutecznego zarządzania marką MOF-u. Zwracano uwagę na znaczenie regularnych spotkań, wymiany doświadczeń i koordynacji działań promocyjnych między jednostkami samorządu terytorialnego. Jak wskazał jeden z przedstawicieli MOF-ów: „Wydaje mi się, że powinno być tak: »Ok, skoro ty masz, na przykład, fragment drogi rowerowej, to może dobudujmy fragment do kolejnej gminy, gdzie można coś mniejszego pokazać, ale też fajnego. W kolejnej gminie można przenocować, w innej gminie można coś fajnego zjeść regionalnego«. Właśnie chyba przez tę współpracę i takie wspólne planowanie, myślę, że to jest takie najważniejsze" (MOF 10). W kontekście budowania marki podkreślano rolę komunikacji wewnętrznej, ale także współpracy z zewnętrznymi interesariuszami, takimi jak uczelnie wyższe czy instytucje opracowujące strategie ZIT. Wpływ na ten element, w opinii przedstawicieli MOF-ów, mają także forma przyjętej współpracy w postaci stowarzyszenia lub porozumienia oraz perspektywa uchwalenia ustawy metropolitalnej. Jak podkreślił jeden z uczestników wywiadu: „Porozumienie nas zobowiązywało do tego, żeby tę informację/promocję utrzymywać i to się działo. Jeśli chodzi o markę terytorialną, to kładliśmy nacisk na działanie wspólne, na wspólne radzenie sobie ze zidentyfikowanymi razem problemami gmin" (MOF 5). Są to jednak aspekty, które zostały zakwalifikowane przez respondentów jako bariery oraz czynniki wspierające działania brandingowe MOF-u. Przedstawiciele nielicznych MOF-ów deklarowali ambicje objęcia ich obszaru ustawą metropolitalną oraz korzystania ze wsparcia interesariuszy zewnętrznych przy opracowywaniu strategii ZIT, dlatego czynniki te nie zostały uwzględnione w budowanym

modelu. Zidentyfikowane bariery oraz mechanizmy wspierające postanowiono poddać ocenie eksperckiej przed ewentualnym włączeniem ich do modelu zarządzania marką MOF-u.

Dodatkowo w modelu koncepcyjnym pominięto niektóre elementy, na które wskazywali uczestnicy wywiadów pogłębionych, takie jak zaangażowanie ekspertów zewnętrznych czy środowiska akademickiego w proces definiowania marki MOF-u. Wynika to z faktu, że eksperci akademiccy stanowili dodatkowe grupy docelowe, specyficzne dla poszczególnych MOF-ów, a nie uniwersalny element możliwy do ujęcia w ogólnym modelu zarządzania marką obszaru funkcjonalnego. Ponadto część działań brandingowych była podejmowana głównie w odpowiedzi na zewnętrzne wymagania prawne, a nie w wyniku zidentyfikowanej potrzeby budowania marki obszaru funkcjonalnego.

4.4. Wizualizacja koncepcyjnego modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego

Na podstawie zidentyfikowanych komponentów składających się na proces zarządzania marką MOF-u, zidentyfikowanych w toku analizy literatury przedmiotu oraz badań własnych, opracowano model koncepcyjny przedstawiony na rysunku 4.4.



RYSUNEK 4.4. Koncepcyjny model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Punktem wyjścia opracowanego modelu koncepcyjnego jest element określony jako „integralność marki MOF-u". Stanowi on jego najbardziej dostosowany do potrzeb MOF-u fragment, co uzasadnia sformułowaną we wstępie tezę, że specyfika MOF-ów redefiniuje zarządzanie ich marką w sposób wykraczający poza klasyczne modele zarządzania marką miasta. W ramach tego komponentu ujęto: „przywództwo marki MOF-u", „współpracę" oraz „zaangażowanie interesariuszy MOF-u". Elementy te nie mają charakteru sekwencyjnego. Stanowią współzależne i równoległe obszary działań, które – w zależności od specyfiki danego MOF-u, zidentyfikowanych interesariuszy oraz celów brandingowych – mogą przyjmować różne formy i stopień intensywności. Razem tworzą fundament umożliwiający skoordynowane zarządzanie marką MOF-u.

W modelu koncepcyjnym „przywództwo marki MOF-u" jest traktowane jako element nadający kierunek całemu procesowi zarządzania marką obszaru funkcjonalnego. Jego realizacja – najczęściej przez miasto-rdzeń – wynika zarówno z potencjału promocyjnego, jak i z instytucjonalnej roli przypisanej biurom ZIT MOF-ów.

Komponent „współpraca" jest wyrazem potrzeby koordynacji działań i znaczenia komunikacji między podmiotami. Podmioty te mogą mieć odmienne interesy, ale działają razem na rzecz wspólnej marki. W modelu element ten pośredniczy między „przywództwem" a „zaangażowaniem interesariuszy", będąc łącznikiem między relacjami instytucjonalnymi i procesami partycypacyjnymi. Uwzględnia zarówno relacje wewnętrzne – między jednostkami samorządu terytorialnego – jak i zewnętrzne, obejmujące interesariuszy takich, jak mieszkańcy, inwestorzy czy turyści.

„Zaangażowanie interesariuszy MOF-u" odnosi się do aktywnego udziału w procesie współtworzenia marki zarówno podmiotów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W modelu element ten pełni funkcję mechanizmu zapewniającego spójność wizji marki w strukturze rozproszonego zarządzania (de San Eugenio-Vela i in., 2019). Wyróżnienie samorządów jako odrębnej grupy interesariuszy podkreśla ich specyficzną pozycję: są równocześnie twórcami, użytkownikami i adresatami strategii marki. Takie ujęcie pozwala uchwycić dynamiczne relacje wewnętrzne MOF-u oraz zróżnicowany poziom zaangażowania poszczególnych jednostek terytorialnych.

Zgodnie z przyjętą logiką identyfikacja „kapitału marki MOF-u" jest możliwa dopiero po określeniu grup interesariuszy, ustaleniu zasad współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego oraz wyznaczeniu podmiotu wiodącego w procesie zarządzania marką MOF-u. Na tej podstawie możliwe staje się rozpoznanie zasobów – kulturowych, przestrzennych, społecznych – które w oczach interesariuszy posiadają wartość wyróżniającą obszar na tle innych terytoriów (Florek, 2013). Tak zidentyfikowany potencjał promocyjny, zakorzeniony w realnych cechach miejsca, stanowi podstawę do budowania pozytywnych skojarzeń oraz wzmacniania zaangażowania. Dzięki takiemu podejściu możliwe byłoby przezwyciężenie bariery związanej z niską świadomością mieszkańców na temat przynależności do MOF-u, o której wspominali uczestnicy wywiadów. Angażowanie ich w większym stopniu może przyczynić się do wzmacniania identyfikacji mieszkańców z obszarem oraz kształtowania ich roli jako ambasadorów marki MOF-u.

Następne dwa komponenty modelu są elementami współwystępującymi, które można opracowywać równolegle. „Architektura marki MOF-u" stanowi bezpośrednią kontynuację podjętej wcześniej identyfikacji „kapitału marki". W ramach tej kategorii dokonywana jest selekcja funkcjonujących na obszarze MOF-u marek lokalnych, które potencjalnie zostały uznane za istotny element „kapitału marki MOF-u" i które mają zostać wykorzystane do wzbudzenia zainteresowania grup docelowych oraz odzwierciedlenia tożsamości marki. W tym kontekście „tożsamość marki MOF-u" jest zbiorem niematerialnych i emocjonalnych aspektów marki, zdefiniowanych w taki sposób, aby spełniać oczekiwania i przekonania zidentyfikowanych grup interesariuszy. Poprzez takie podejście zmniejszane jest ryzyko odrzucenia budowanej marki MOF-u przez jej grupy docelowe. Warto podkreślić, że w wypowiedziach przedstawicieli MOF-ów pojawiały się przede wszystkim takie cechy, jak proekologiczność, otwartość i przyjazność, wskazywane jako kluczowe elementy tożsamości marki. Powtarzalność tych przykładów wśród różnych respondentów sugeruje brak unikalności i innowacyjności w definiowaniu tożsamości marki terytorialnej. Taka sytuacja może świadczyć o niewystarczających efektach przeprowadzenia analiz strategicznych i diagnostycznych, które powinny wyłonić potencjalne marketingowe wyróżniki obszaru.

Zdefiniowanie architektury oraz tożsamości jest podstawą do opracowania sposobów jej artykulacji (Hanna i Rowley, 2011; Keller, 2015). Ustalonym wartościom funkcjonalnym i emocjonalnym można na tym etapie nadać spójną formę graficzną. Do „artykulacji marki MOF-u" zaliczyć należy aspekty wizualne, o których wspominali respondenci, czyli między innymi logotypy i oznaczenia przestrzenne. Warto zauważyć, że znaczna część przedstawicieli MOF-ów deklarowała posiadanie opracowanego systemu identyfikacji wizualnej, choć w ich wypowiedziach rzadko pojawiały się odniesienia do uprzedniego zdefiniowania tożsamości marki lub jej architektury. Ponadto tylko nieliczni respondenci odwoływali się do dostosowania marki do potrzeb i oczekiwań konkretnych grup interesariuszy, co może wskazywać na niedostateczne uwzględnienie tego aspektu w procesie jej kształtowania.

Kolejnym komponentem modelu jest „komunikacja marki MOF-u". Element ten jest wysoce uzależniony od zdefiniowania grup interesariuszy. Sposób, w jaki zarządzający marką będą się z nimi kontaktować oraz jakie kanały komunikacyjne w tym celu wykorzystają, stanowią kluczowe kwestie warunkujące skuteczność przekazu opracowanych założeń marki (Hanna i Rowley, 2011). Komunikacja marki ma w kontekście koncepcyjnego modelu przyczyniać się do kształtowania „wizerunku marki", „doświadczenia marki" oraz „marketingu szeptanego". W związku z tym powyższe elementy są powiązane obustronnymi relacjami z „komunikacją marki".

„Wizerunek marki" to element odnoszący się do potrzeby uwzględniania opinii odbiorców marki oraz badania luki pomiędzy tym, co zarządzający marką chcieli osiągnąć, a jak faktycznie marka jest postrzegana (Oleksy-Gębczyk i Niemczyk, 2020, s. 46–47). Warto zaznaczyć, że dzięki powszechności metod zdalnych oraz poprzez

„marketing szeptany" możliwe jest wykreowanie wizerunku miejsca w świadomości potencjalnych interesariuszy bez wchodzenia z nimi w bezpośrednią interakcję (Stylianou i in., 2025).

Komponent „doświadczenie marki MOF-u" jest uwzględniony w modelu w analogiczny sposób i umiejscowiony równolegle do „wizerunku marki MOF-u". Jest to kluczowy element, stanowiący podstawę do przeprowadzenia „ewaluacji marki". W zależności od potrzeby zarządzających marką MOF-u możliwe jest uwzględnienie obu tych aspektów lub tylko jednego z nich. Osoby, które wcześniej już wykształciły wizerunek obszaru zgodny z założeniami tożsamości marki, mogą go zweryfikować w konfrontacji z rzeczywistością, odwiedzając MOF. Z tego względu w ramach modelu elementy te są także połączone ze sobą sprzężeniem zwrotnym.

Dodatkowym elementem łączącym „doświadczenie marki MOF-u" i „komunikację marki MOF-u" jest „marketing szeptany", czyli szczególnie pożądana przez zarządzających miejscem forma marketingu. Fakt wystąpienia tego elementu wskazuje na wysoki poziom satysfakcji związany z marką MOF-u wśród interesariuszy. W takiej sytuacji podejmują oni spontaniczne działania na rzecz jej rekomendowania i promowania. Tego rodzaju naturalne rozpowszechnianie pozytywnych opinii stanowi wysoce istotny element w budowaniu wizerunku obszaru, opierający się na autentyczności przekazu i zaufaniu między odbiorcami (Sandbach, 2022).

Zgodnie z przyjętą logiką modelu „ewaluacja marki MOF-u" stanowi element wieńczący, a także inicjujący na nowo proces zarządzania marką. Na podstawie dokonanej ewaluacji możliwe jest zweryfikowanie, który z elementów modelu nie został zdefiniowany prawidłowo. Komponenty „wizerunek marki MOF-u", „doświadczenie marki MOF-u" oraz „ewaluacja marki MOF-u" zostały ujęte w modelu w sposób umożliwiający ocenę skuteczności brandingu wśród różnych grup interesariuszy. Założono, że możliwe jest doświadczenie MOF-u jako miejsca bez wcześniejszej styczności z jego marką (Jiménez-Barreto i in., 2020). W sposób analogiczny „ewaluacja marki" uwzględnia także osoby, które posiadały swoisty wizerunek marki MOF-u w swoim umyśle przed jego odwiedzeniem.

Cały proces wdrażania brandingu powinien być monitorowany i aktualizowany – również w sytuacji, gdy wszystkie elementy pozornie działają spójnie (Ashworth, 2011). Konieczne jest także dostosowywanie budowanej marki w sytuacji zmiany liczebności jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład MOF-u (Ginesta i in., 2020). Taka sytuacja może potencjalnie wpłynąć na zmianę „przywódcy marki MOF-u" oraz zdefiniowanych sposobów współpracy pomiędzy interesariuszami.

Zidentyfikowane bariery oraz czynniki wspierające zostały na podstawie wypowiedzi przedstawicieli MOF-ów i analizy literatury pogrupowane w pięć kategorii: finansową, społeczno-organizacyjną, polityczną, komunikacyjną oraz wewnętrzną (Brańka, 2019; Kiryluk i in., 2020; Matwiejczyk, 2024). Zarówno w przypadku barier, jak i czynników wspierających najczęściej wskazywano na kwestie finansowe,

co podkreśla znaczenie dostępności zasobów w procesie wdrażania działań brandingowych w MOF-ach. Pozostałe kategorie, choć wskazywane przez przedstawicieli MOF-ów rzadziej, również odgrywają istotną rolę[9].

Ze względu na dużą liczbę zidentyfikowanych barier i czynników wspierających oraz ich silne osadzenie w kontekście lokalnym nie zostały one uwzględnione na etapie budowy modelu koncepcyjnego zaprezentowanego w niniejszym rozdziale. Ich włączenie mogłoby wpłynąć na przejrzystość konstrukcji, która na tym etapie ma charakter ogólny i strukturalny. Ocenie barier i czynników wspierających oraz ich powiązaniu z elementami modelu posłużyło badanie eksperckie omówione w kolejnym rozdziale.

Należy podkreślić, że opracowany model koncepcyjny obarczony jest nieuniknionymi ograniczeniami. Stanowi interpretację rzeczywistości, a nie jej wierne odzwierciedlenie. Jego konstrukcja wiąże się z koniecznością uproszczeń i redukcji złożoności, co oznacza, że nie jest on w stanie w pełni oddać wielowymiarowości badanego zjawiska.

[9] Szczegółowe omówienie barier i czynników wspierających zidentyfikowanych w drodze wywiadów pogłębionych znajduje się w podrozdziale 3.4 (s. 111–121).

5. Ocena modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego

5.1. Metodyka oceny modelu metodą delficką

Zgodnie z przyjętą metodologią modelowania koncepcyjnego ostatnim etapem tworzenia modelu jest jego ocena, często w literaturze określana jako walidacja (Naeem i in., 2023). W przypadku modeli z obszaru nauk społecznych granica między pojęciami walidacji i weryfikacji często się zaciera. Weryfikacja odnosi się bowiem do technicznego potwierdzenia poprawności konstrukcji systemu, podczas gdy walidacja dotyczy zgodności opracowanego rozwiązania z oczekiwaniami interesariuszy oraz stopnia, w jakim trafnie odzwierciedla ono rzeczywistość (Hahn, 2013). O ile zatem weryfikacja odpowiada na pytanie, czy model został skonstruowany poprawnie z punktu widzenia przyjętych założeń, o tyle walidacja pozwala potwierdzić jego adekwatność i przydatność w praktyce, na przykład poprzez ocenę ekspertów (Creswell i Miller, 2000; Sargent, 2015).

Walidacja stanowi kluczowy etap oceny modeli koncepcyjnych. Jej celem jest określenie trafności konstruktu, czyli sprawdzenie, czy model pozostaje zgodny z pojęciami teoretycznymi, które reprezentuje (Hahn, 2013). Skuteczność tego procesu zależy od jakości danych oraz adekwatności przyjętych założeń, co w naukach społecznych bywa szczególnie wymagające (Ten Broeke i Tobi, 2021).

Walidacja modeli może przyjmować dwie podstawowe formy: ilościową, opartą na podejściu statystycznym, oraz jakościową. Metody jakościowe stanowią szczególnie ważne narzędzie w sytuacji, gdy brak jest możliwości zastosowania analiz ilościowych. Kluczowym elementem tego podejścia jest walidacja fasadowa, czyli ekspercka ocena modelu (Ling i Leng, 2018).

Trafny dobór metody badawczej stanowił istotne wyzwanie. Obecnie za standardowe uznaje się podejście mieszane, łączące metody jakościowe i ilościowe. Zastosowanie metod hybrydowych postrzegane jest w znacznej mierze jako komplementarne, wzajemnie łagodzące istniejące słabości (Silverman, 2010, s. 37–38). Jednak jak zauważają Glinka i Czakon (2021, s. 31), wybór metod badawczych powinien być uzależniony od charakteru problemu badawczego. Badania jakościowe nie muszą stanowić jedynie uzupełnienia badań ilościowych, ale mogą także pełnić samodzielną

funkcję w tworzeniu wartościowych projektów badawczych. Znajduje to odzwierciedlenie w pracach dotyczących zarządzania marką terytorialną. W zarządzaniu marką miejsc najistotniejsze jest uchwycenie „głosu wewnętrznego", czyli odczuć i opinii mieszkańców na temat „ich" miejsca (Baxter i in., 2014). Anholt (2007, s. 75) dodatkowo podkreśla, że znaczenie marki należy „wydobywać" z historii, kultury, geografii i społeczeństwa danego miejsca, a nie sztucznie je tworzyć. Inne źródła bezpośrednio wskazują, że pełne poznanie istoty marki miejsca wymaga podejścia jakościowego, ponieważ nie może być ono uchwycone wyłącznie za pomocą metod ilościowych (Guba i Lincoln, 2005).

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania oraz eksploracyjny charakter badań realizowanych na potrzebę niniejszej monografii, zdecydowano o ponownym wykorzystaniu badań jakościowych. Zastosowanie różnych technik w obrębie jednej metody badawczej spełnia założenia triangulacji metodologicznej, co zwiększa wiarygodność wyników (Silverman, 2010, s. 163–164, 260). Tak zaplanowana metodyka pozwala zminimalizować wpływ indywidualnych uprzedzeń i ograniczeń badawczych, a także umożliwia spojrzenie na problem z różnych perspektyw (Jonsen i Jehn, 2009; Denzin, 2017). Jak zauważa Matejun (2012), szczególnie metoda delficka sprawdza się w badaniach eksploracyjnych dotyczących nowych obszarów badawczych, w przypadku których brakuje wcześniejszych danych empirycznych. Umożliwia ona pozyskanie wiedzy od niezależnych ekspertów, co jest szczególnie cenne w warunkach dużej niepewności, wymagających modelowania i prognozowania rzeczywistości (Cieślak, 2002, s. 165; Matejun, 2012). Równie istotnym atutem metody delfickiej jest możliwość uwzględnienia zróżnicowanych perspektyw, a następnie ich konfrontacji (Stone Fish i Busby, 2005, s. 240). Tak uzyskane dane pozwalają uniknąć spekulacji i wypełnić luki w wiedzy w danej dziedzinie (de San Eugenio-Vela i in., 2013).

Metoda delficka znajduje szerokie zastosowanie w procesie oceny modeli jako technika pozwalająca gromadzić i porządkować opinie ekspertów. Celem jest nie tylko osiągnięcie konsensusu, lecz także identyfikacja obszarów niezgody i związanej z nimi niepewności, co zwiększa przejrzystość procesu walidacyjnego (Sullivan i Payne, 2011). Zaletą metody jest także jej potencjał do zwiększania możliwości uogólniania modeli wynikający ze zdolności angażowania dużej liczby oceniających reprezentujących zróżnicowane środowiska zawodowe (Iglesias i in., 2016). W ten sposób metoda delficka nie tylko wspiera ewaluację poprawności struktury modelu, ale również umożliwia lepsze uchwycenie różnic kontekstowych istotnych dla wiarygodności wyników (Husbands i in., 2017). Co istotne, metoda ta pełni także funkcję narzędzia foresightowego, pozwalającego na antycypowanie przyszłych trendów i scenariuszy (Flostrand i in., 2020). Dzięki temu ocena, przy jej wykorzystaniu, zyskuje wymiar przyszłościowy, a sam model ukierunkowany jest na przewidywanie i adaptację do nadchodzących zmian.

Metoda delficka jest elastycznym podejściem badawczym, które łączy elementy jakościowe i ilościowe w celu uporządkowania wkładu ekspertów w wielu turach, wspierając podejmowanie decyzji oraz rozwój teorii (Brady, 2015). Może być wykorzystywana zarówno w badaniach zaangażowanych społecznie, jak i w procesie tworzenia

teorii. Jej charakter definiują trzy kluczowe cechy: anonimowość uczestników, iteracyjność procesu z kontrolowaną przez badacza informacją zwrotną oraz prezentacja zagregowanych odpowiedzi grupowych (Sekayi i Kennedy, 2017).

Dokonując wyboru metody badawczej, uwzględniono zarówno jej zalety, jak i ograniczenia wynikające z jej zastosowania. Głównym ograniczeniem metody delfickiej w kontekście niniejszej monografii jest zależność wyników od odpowiedniego doboru ekspertów oraz jakości zastosowanych narzędzi badawczych. Dodatkowe wyzwanie to czasochłonność procesu, która może wpływać zarówno na liczbę uczestników, jak i poziom ich zaangażowania w badanie (Matejun, 2012).

Aby zminimalizować te ograniczenia, zaproszono do udziału w badaniu szerokie grono ekspertów międzynarodowych. Z tego względu zdecydowano się na przeprowadzenie badania w korespondencyjnej odmianie metody delfickiej, z wykorzystaniem techniki CAWI (ang. *computer assisted web interview*). Takie rozwiązanie umożliwiło pełną anonimizację odpowiedzi ekspertów, którzy nie znali tożsamości pozostałych uczestników badania (Sudoł, 2016). Niezależność pracy respondentów ograniczyła natomiast ryzyko wpływu dominujących osobowości (Shim i Siegel, 2007, s. 251).

Przyjęte założenia metodyczne umożliwiły sformułowanie pytań badawczych, które zestawiono w tabeli 5.1.

TABELA 5.1. Powiązanie celu szczegółowego pracy z pytaniami badawczymi uwzględnionymi w badaniu metodą delficką

Cel szczegółowy	Pytania badawcze
Cel szczegółowy 5. Ocena modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego	1. Które elementy strukturalne należy uznać za istotne dla budowanego modelu zarządzania marką MOF-u? 2. Które elementy strukturalne należy uznać za pożądane w procesie budowania marki MOF-u? 3. Jakie są główne czynniki wspierające wdrażanie procesu zarządzania marką MOF-u? 4. Jakie są główne bariery wdrażania procesu zarządzania marką MOF-u? 5. Jakie czynniki są najistotniejsze z punktu widzenia mieszkańców, turystów i inwestorów w kontekście zarządzania marką MOF-u?

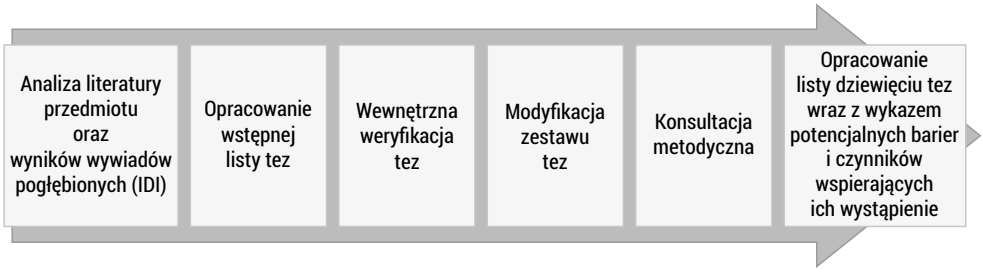
ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Przeprowadzone metodą delficką badania zapewniły osiągnięcie piątego celu szczegółowego, którym jest ocena modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego. Przyjęta procedura badawcza zapewniła odpowiedź na pytania badawcze ukierunkowane na kluczowe aspekty zarządzania marką MOF-u. Skoncentrowano się na identyfikacji istotnych i pożądanych elementów strukturalnych modelu, czynników wspierających oraz ograniczających jego wdrażanie, a także na rozpoznaniu oczekiwań kluczowych grup interesariuszy – mieszkańców, turystów i inwestorów – wobec procesu zarządzania marką MOF-u. W rezultacie opracowano ostateczną wersję modelu zarządzania marką MOF-u, z uwzględnieniem opinii ekspertów międzynarodowych.

Zgodnie z wymogami metodycznymi metody delfickiej w pierwszym etapie opracowano tezy odnoszące się do koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u. W opisie tych stwierdzeń celowo zastosowano termin „tezy", zgodnie z praktyką charakterystyczną dla badań wykorzystujących Delphi w naukach o zarządzaniu i jakości (Breńko i Kononiuk, 2021, s. 75–99). Dodatkowo wyodrębniono powiązane z nimi bariery oraz czynniki wspierające. Wszystkie te elementy poddano ocenie ekspertów z zakresu zarządzania marką miejsc w celu określenia zasadności ich uwzględnienia w ostatecznym modelu zarządzania marką MOF-u.

Jednym z kluczowych wyzwań związanych z formułowaniem tez jest minimalizowanie potencjalnych rozbieżności interpretacyjnych wśród ekspertów. Ich źródłem może być różnorodność perspektyw interpretacyjnych, szczególnie w odniesieniu do informacji odległych czasowo, przestrzennie lub emocjonalnie (Lange, 2023). W celu ograniczenia tego problemu tezy zostały sformułowane w sposób jednoznaczny, jasno wyrażający konkretne stanowisko – pozytywne lub negatywne – co miało na celu ułatwienie ekspertom wyrażenia zdecydowanej zgody bądź sprzeciwu wobec ocenianej kwestii.

Proces formułowania tez delfickich (rysunek 5.1) rozpoczęto od analizy literatury przedmiotu dotyczącej zarządzania marką terytorialną oraz wyników wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami piętnastu biur ZIT MOF-ów ośrodków wojewódzkich. Na tej podstawie opracowano wstępną listę tez, która została skonsultowana z ekspertem specjalizującym się w prowadzeniu badań metodą delficką. Po wprowadzeniu zgłoszonych uwag przygotowano zmodyfikowaną wersję zestawu tez. Efektem tego procesu była ostateczna lista dziewięciu tez wraz z czynnikami wspierającymi i barierami w procesie zarządzania marką MOF-u.



RYSUNEK 5.1. **Proces formułowania tez delfickich**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Opracowane tezy zostały uporządkowane zgodnie z zasadą „od ogółu do szczegółu", co umożliwia ich logiczne powiązanie ze sobą. Wszystkie tezy, które zostały poddane ocenie ekspertów, wraz z ich symbolami przedstawiono w tabeli 5.2.

TABELA 5.2. Opracowane tezy delfickie i przypisane im symbole

Symbol tezy	Teza
T1	Odgórna decyzja administracyjna będzie powodem zainicjowania działań związanych z budowaniem marki MOF-u
T2	Środowisko akademickie będzie źródłem wiedzy na temat zarządzania marką dla złożonych podmiotów, takich jak MOF-y
T3	Marka MOF-u będzie oparta przede wszystkim na tożsamości miasta, które stanowi rdzeń MOF-u
T4	Zdefiniowanie kluczowych grup interesariuszy, w odniesieniu do których będzie tworzony wizerunek marki, będzie punktem wyjścia do opracowania marki MOF-u
T5	Wspólnie opracowana strategia marki MOF-u zapewni platformę do współpracy i integracji między jednostkami wchodzącymi w skład MOF-u
T6	Badania marketingowe przeprowadzone wśród kluczowych grup interesariuszy marki MOF-u pozwolą na uwzględnienie oczekiwań i wyznawanych przez te grupy wartości
T7	Współtworzenie wartości (branding partycypacyjny angażujący interesariuszy) będzie elementem charakterystycznym tworzonej marki MOF-u
T8	Marka MOF-u będzie łączyć zarówno wartości emocjonalne, jak i funkcjonalne, które charakteryzują jednostki wchodzące w skład MOF-u
T9	Media społecznościowe będą najczęściej wykorzystywanym kanałem do komunikowania opracowanej marki MOF-u

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

W celu zachowania przejrzystości metodyki badawczej poniżej szczegółowo opisano każdą z tez wraz z kontekstem ich opracowania.

Teza T1 odnosi się do współczesnych metod zarządzania marką, opartych na oddolnych inicjatywach realizowanych poprzez interakcje ze zidentyfikowanymi grupami interesariuszy (Kavaratzis i Hatch, 2019; VanHoose i in., 2021). Mimo to w praktyce odgórne narzucanie strategii brandingu przez organy administracyjne pozostaje zjawiskiem powszechnym (Eshuis i in., 2014; Collins, 2016). W kontekście MOF-u odgórne wymagania i regulacje są wyznaczane na skalę UE, krajową i regionalną, co było zaprezentowane na rysunku 2.1. Warto także przypomnieć, że istnienie MOF-u oraz ZIT-u wynika między innymi z *Agendy Terytorialnej Unii Europejskiej 2030* (2020), w którym to dokumencie rekomendowane jest funkcjonowanie miast poza ich granicami administracyjnymi, co ma prowadzić do zrównoważonego rozwoju i niwelacji nierówności między obszarami (*Mainstreaming functional urban areas cooperation*, 2021). Ponadto, zgodnie z regulacjami Komisji Europejskiej, stowarzyszenia oraz związki metropolitalne posiadają obowiązek prowadzenia działań promocyjnych, zwłaszcza w zakresie promowania zrównoważonego rozwoju MOF-ów (*Functional areas in the EU*, b.d.). Innym podmiotem na skalę krajową, który również był wskazywany przez przedstawicieli MOF-ów podczas wywiadów jako bezpośrednio wpływający na funkcjonowanie biur ZIT, jest Ministerstwo Funduszy i Polityki

Regionalnej (*Zasady realizacji instrumentów terytorialnych*, 2023). Respondenci w trakcie rozmów wskazywali na ten fakt zwłaszcza w kontekście otrzymanych na prowadzenie działań w zakresie promocji środków finansowych oraz konieczności podkreślania, zgodnie z wymaganiami UE, faktu korzystania z funduszy europejskich. Jak wskazał jeden z rozmówców: „Taki marketing się pojawiał, nawet w takich obowiązkach, które wynikają z podręczników informacyjnych. Także generalnie promowany jest projekt i fakt, że jest współfinansowany ze środków, [...], Unii Europejskiej czy w ramach jakiegoś innego działania" (MOF 14). Inne wypowiedzi uczestników wywiadów wskazują, że dotychczas większość działań brandingowych MOF-ów była podporządkowana odgórnym wymogom. Wraz z rozwojem kompetencji zarządzających w tym zakresie możliwa jest jednak zmiana powyższego podejścia. W przyszłości może pojawić się więcej inicjatyw oddolnych, które będą wyrazem większej autonomii i kreatywności w kształtowaniu marki MOF-u. Teza T1 nie znajduje bezpośredniego odzwierciedlenia w elementach modelu koncepcyjnego. Została jednak włączona do oceny jako element dodatkowy, wynikający z analizy literatury i praktyki funkcjonowania MOF-ów.

Teza T2 odzwierciedla model działania oparty na adaptacji wiedzy eksperckiej do praktyki, w którym współpraca ze środowiskiem akademickim odgrywa kluczową rolę (Kidwell, 2014). Badacze, dzięki doświadczeniu w komercjalizacji wyników badań i transferze wiedzy, mogą skutecznie wspierać proces łączenia teorii z praktyką w złożonych obszarach MOF-ów, przekazując przedstawicielom samorządów niezbędny *know-how* do skutecznego zarządzania marką ich obszaru (Bisani i in., 2022; Dolmans i in., 2022). Zauważalne są już pierwsze inicjatywy współpracy z ośrodkami akademickimi, jak podkreślał w wywiadzie jeden z przedstawicieli MOF-ów: „Jeżeli chodzi o założenia dla strategii, to były cztery tury warsztatów strategicznych, gdzie byli zarówno przedstawiciele gmin, jak i, tak jak mówiłem, wsparcie zewnętrzne z uniwersytetu. […] Trzeba pamiętać, że tutaj to powiązanie dokumentów jest dosyć złożone, no i też jeszcze jest coś takiego jak strategia rozwoju, która wyznacza obszary strategicznej interwencji i tak dalej. Dużo jest tutaj nowomowy" (MOF 13). Zgodnie z założeniami modelu koncepcyjnego regularna ewaluacja marki MOF-u wymaga systematycznego zbierania i analizy danych ze wszystkich jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład obszaru. Współpraca z uniwersytetami i instytutami badawczymi może znacząco ułatwić harmonizację tych danych, co stanowi kluczowy krok do skuteczniejszego zarządzania tym procesem (Fioretti i Pertoldi, 2020). Badania dotyczące roli uniwersytetów w zarządzaniu marką terytorialną wskazują, że partnerstwa między uniwersytetami a władzami regionalnymi przynoszą obopólne korzyści. Zauważalne są one zwłaszcza wtedy, gdy samorządy lokalne mają ograniczony budżet oraz zasoby publiczne (Bisani i in., 2022). Przyjmując podejście oparte na społecznym uczeniu się, uniwersytety jako edukatorzy mogą ułatwiać uczenie się wśród interesariuszy, promując dialog na temat celów i wizji, jednocześnie podnosząc umiejętności skutecznego budowania marki miejsca (Pasquinelli, 2010). Podobnie jak miało to miejsce w przypadku tezy T1, teza T2 nie została uwzględniona w modelu

koncepcyjnym jako odrębny komponent. Jej włączenie do oceny miało na celu sprawdzenie, czy eksperci akademiccy potwierdzą znaczenie zaplecza naukowego w praktyce zarządzania marką MOF-ów.

Teza T3 została sformułowana w odniesieniu do przytaczanego w rozdziale drugim zjawiska dominacji miasta-rdzenia, które stanowi warunek konieczny istnienia MOF-u. Oznacza to, że w procesie budowania marki takiego obszaru zawsze występuje dominacja jednej z jednostek samorządu terytorialnego. Główne miasto, jako centralny ośrodek regionalny, dysponuje wyraźnie większym potencjałem brandingowym, wynikającym z bogatszego zasobu wyróżników w porównaniu z mniejszymi miejscowościami je otaczającymi. W kontekście złożonych obszarów, takich jak kraje, regiony czy aglomeracje, kluczowe jest określenie tożsamości opierającej się na identyfikacji unikalnych cech społeczno-gospodarczych, co oznacza też w wielu przypadkach wykorzystanie potencjału największych miast obszaru (Giejłaszewska, 2018; Migdał-Najman i Najman, 2023). Podstawę do sformułowania tezy T3 stanowiły jednak przede wszystkim wypowiedzi przedstawicieli MOF-ów, na przykład: „Ten rdzeń metropolii, jako że realizuje najdroższe inwestycje, realizuje ich najwięcej, to siłą rzeczy jakby wychodzi w promocji […] na pierwszy plan. Natomiast staramy się promować cały region, cały obszar metropolitalny, wszystkich naszych członków" (MOF 3). Kluczowe wyzwanie stanowi opracowanie takich wyróżników oraz aspiracji, które będą spójne i jednocześnie reprezentatywne dla całego obszaru. Taka strategia pozwala ograniczyć ryzyko odrzucenia przez społeczność lokalną, co jest szczególnie istotne w procesie budowania marki miejsca (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023). W modelu koncepcyjnym teza T3 obejmuje komponenty „tożsamość marki MOF-u" oraz „architektura marki MOF-u". Silniejsza rola miasta-rdzenia wyznacza podstawowe ramy tożsamości, a architektura porządkuje relacje między marką rdzenia a markami pozostałych jednostek w obszarze.

Teza T4 opiera się zarówno na wnioskach z przeglądu literatury, jak i opiniach przedstawicieli MOF-ów, którzy podkreślali konieczność identyfikacji grup docelowych budowanej marki i innych kluczowych interesariuszy. Zgodnie z wypowiedziami respondentów MOF może charakteryzować się silnie rozwiniętymi aspektami gospodarczymi, a jednocześnie niedostatecznie zwracać uwagę na problemy mieszkańców. Z tego względu na podstawie zidentyfikowanych grup interesariuszy możliwe jest opracowanie marki akceptowanej przez społeczność oraz uwzględniającej jej potrzeby i oczekiwania (Glińska, 2013). Takie podejście w centrum zarządzania marką stawia interesariuszy, traktując miejsca jako stale zmieniające się względem ich potrzeb (Dinnie, 2017). Respondenci wskazywali na różnorodne grupy interesariuszy zdefiniowane w swoich obszarach, między innymi: „Właśnie [uwzględniając] mobilność, transport, na pewno [to będą] mieszkańcy czy przedstawiciele mieszkańców. To są nasze główne grupy interesariuszy. Ale na pewno też ścisła współpraca z organizacjami pozarządowymi. […] Oczywiście też przedsiębiorcy są, w określonych dziedzinach, mocno zaangażowani. Na pewno też będziemy z nimi dalej współpracować" (MOF 12). Najnowsze modele zarządzania marką miejsc traktują interakcje z najistotniejszymi grupami docelowymi jako element w największym stopniu

potęgujący kreowaną tożsamość, a zatem kluczowy dla budowanej marki (de Arruda Lourenção i de Moura Engracia Giraldi, 2017). W modelu koncepcyjnym teza T4 dotyczy komponentu „zaangażowanie interesariuszy MOF-u". Identyfikacja kluczowych grup stanowi punkt wyjścia do ich aktywnego włączania w proces współtworzenia marki oraz dopasowywania działań do potrzeb poszczególnych odbiorców.

W ramach tezy T5 przyjęto, że mimo zawiązanej formalnej współpracy jednostki wchodzące w skład MOF-u zachowują autonomię w działaniach podejmowanych przez swoje samorządy. Może to prowadzić do niespójności aktywności wizerunkowych, na przykład w obszarze proekologicznym. Budowanie wspólnej marki MOF-u stanowi szansę na wzmocnienie współpracy między jednostkami samorządu terytorialnego, a tym samym ograniczenie ryzyka sprzecznych działań (Stubbs i Warnaby, 2015). Samorządy jako kluczowi interesariusze mają decydującą rolę w zarządzaniu marką, dlatego ich aktywne zaangażowanie w proces jej tworzenia jest niezbędne (Källström i Siljeklint, 2024). Przedstawiciele MOF-ów także podkreślali istotność dążenia do porozumienia i integracji między jednostkami samorządu terytorialnego w ramach wspólnego celu. Jak zauważył respondent: „Przy takim promowaniu istotna jest też współpraca. Wydaje mi się, że nie powinno być tak, że każdy sobie usiądzie i powie: »Ja mam to i to w swojej gminie, więc to będę pokazywał«. […] Wydaje mi się, że powinno być tak: »Ok, skoro ty masz, na przykład, fragment drogi rowerowej, to może dobudujmy fragment do kolejnej gminy, gdzie można coś mniejszego pokazać, ale też fajnego. W kolejnej gminie można przenocować, w innej gminie można coś fajnego zjeść regionalnego«. Właśnie chyba przez tę współpracę i takie wspólne planowanie powinno się to odbywać. Myślę, że to jest takie najważniejsze" (MOF 10). Literatura przedmiotu, analizując rolę interesariuszy, klasyfikuje ich według wpływu na funkcjonowanie miejsca. Przyjęte zostało założenie, w odniesieniu do tezy T5, że współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego w ramach MOF-ów powinna być uznana nie tylko za obligatoryjną, ale także za dobrowolną, opartą na autentycznej woli tworzenia wspólnej marki obszaru (Stubbs i Warnaby, 2015). W modelu koncepcyjnym teza T5 obejmuje komponenty „integralność marki MOF-u" oraz „współpraca". Podkreślają one konieczność tworzenia ram koordynacji działań między jednostkami samorządu, które – mimo formalnej współpracy – zachowują znaczną autonomię w podejmowanych inicjatywach. Strategia marki staje się zatem narzędziem budowania wspólnej płaszczyzny integracji, równoważenia interesów oraz ograniczania ryzyka rozbieżnych i niespójnych działań wizerunkowych.

Teza T6 stanowi logiczną konsekwencję wcześniej sformułowanych tez T4 i T5. Warunkiem koniecznym do identyfikacji kluczowych grup interesariuszy oraz stworzenia dla nich efektywnej platformy współpracy jest przeprowadzenie badań z ich udziałem. Zagadnienie to znajduje swoje odzwierciedlenie zarówno w modelach zarządzania marką miejsc, gdzie występuje w ramach „ewaluacji marki" (Shahabadi i in., 2020; Hanna i in., 2021), jak i w bezpośrednich analizach rynkowych, obejmujących wszystkie etapy procesu brandingowego (Balakrishnan, 2009). Problematyka ta była również podnoszona przez uczestników wywiadów pogłębionych, którzy wskazywali konkretne działania podejmowane w celu określenia potrzeb interesariuszy.

Przykładem takiej wypowiedzi jest komentarz respondenta: „Oczywiście słuchamy tego głosu mieszkańców, ale go też analizujemy. Możemy zbierać ankiety, dzięki takim ankietom możemy odkrywać nowe informacje, o których nie wiedzieliśmy. Ostatnio uczestniczyłem w konferencji, w której przedstawiciele Poznania, budując ideę *smart city*, wskazywali na stworzenie takiej aplikacji, która umożliwia im zbieranie danych od mieszkańców na temat tego, co warto byłoby w danym kwartale zrobić. To jest super i to pomaga nam budować fajną ofertę" (MOF 7). Analiza sposobu, w jaki różne grupy interesariuszy postrzegają opracowaną tożsamość marki, może stanowić kluczowy czynnik decydujący o powodzeniu strategii brandingowej (Sepe i Pitt, 2017). Należy jednak podkreślić, że dane gromadzone w ramach badań nie muszą ograniczać się wyłącznie do wyników ankiet. W modelu koncepcyjnym teza T6 jest powiązana z komponentem „ewaluacja marki MOF-u". Badania prowadzone w ramach tego procesu pozwalają nie tylko weryfikować skuteczność działań brandingowych, lecz także gromadzić wiedzę o potrzebach i oczekiwaniach interesariuszy, które stają się podstawą dalszego kształtowania marki.

Teza T7 to ostatnia z opracowanych tez odnoszących się bezpośrednio do zidentyfikowanych grup interesariuszy, podkreślająca konieczność współtworzenia marki MOF-u zgodnie z koncepcją współtworzenia wartości. Angażowanie interesariuszy we współtworzenie marek miejsc stanowi jeden z najchętniej podejmowanych tematów opracowań naukowych w ostatnich latach (Pham i in., 2022; Stoica i in., 2022; Camatti i Wallington, 2023). Tym bardziej zasadne zdaje się poddanie tezy T7 ocenie przez ekspertów akademickich w kontekście modelu zarządzania marką MOF-u. Jeden z respondentów zaznaczył: „Już zwracamy się do mieszkańców po to, żeby oni z nami zaczęli rozmawiać. Proszę zwrócić uwagę, że jeszcze nie mamy dokumentu. Podobno to jest książkowy model partycypacji społecznej przy tworzeniu dokumentu. Czyli jeszcze nie mamy dokumentu, a już pytamy: co byście chcieli, żeby się w tym dokumencie znalazło? […] Dlatego my wyszliśmy może troszeczkę przed szereg, ale podobno tak to powinno się robić" (MOF 8). Opracowanie tezy T7 odpowiada także na zmieniające się oczekiwania nowego pokolenia odbiorców marek, które podejmuje decyzje zakupowe w oparciu o wspólne wartości dzielone z marką, a nie jedynie na podstawie sposobu jej promocji (Conick, 2019). Nieprzerwane współtworzenie wartości może ostatecznie przybrać formę wewnętrznego brandingu miejsca, dążącego do zwiększenia emocjonalnego zaangażowania interesariuszy, zachęcając ich do stania się ambasadorami marki MOF-u (Wassler i in., 2021; Camatti i Wallington, 2023; Hongsuchon i in., 2023; Lever i in., 2023). W modelu koncepcyjnym teza T7 odnosi się do komponentu „doświadczenie marki MOF-u". Partycypacja interesariuszy znajduje odzwierciedlenie w ich bezpośrednim i pośrednim przeżywaniu obszaru oraz aktywnym współtworzeniu jego marki, co sprzyja autentyczności działań i budowaniu trwałej identyfikacji z miejscem.

Teza T8 została opracowana z uwzględnieniem trudności, z jakimi mierzą się przedstawiciele MOF-ów przy definiowaniu wyróżników swoich obszarów, obejmujących zarówno wartości emocjonalne, jak i funkcjonalne (de Chernatony, 2009; Raszkowski, 2013). Sami respondenci nie nawiązywali bezpośrednio do takiego

rozróżnienia potencjalnych wartości marki. Pod względem wartości emocjonalnych wskazywali przede wszystkim na pozytywne odczucia w stosunku do opracowanych przez przedstawicieli MOF-ów materiałów, jak zaznaczył przedstawiciel MOF-u: „Bardzo zależy mi na tym, żeby to, co robimy, było spójne i czytelne dla mieszkańca, a nie żeby było sztuką dla sztuki. Oczywiście samo logo też musi być atrakcyjne i musi wzbudzać pozytywne emocje" (MOF 13). Pod kątem wartości funkcjonalnych skupiano się natomiast na identyfikacji wyróżników poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego wchodzących w skład MOF-u. Jak zauważył uczestnik wywiadu: „Określiliśmy takie obszary strategicznej interwencji w aglomeracji […] i to są takie koszyki, do których autonomicznie będziemy zapraszać poszczególne samorządy. Są samorządy, które są bardziej zainteresowane rozwojem nowoczesnej oferty turystycznej, a są samorządy, które są bardziej zainteresowane tym, żeby dostać instrumentarium w zakresie rozwoju gospodarki lokalnej, niekoniecznie opartej na przykład o aspekty rolnicze" (MOF 11). Siła marki mierzona jest między innymi poprzez skojarzenia, jakie generuje ona w opinii publicznej. Zgodnie z opracowaniami naukowymi jest ona tym silniejsza, im bardziej jest powiązana jednocześnie z korzyściami funkcjonalnymi i emocjonalnymi (Glińska i Kilon, 2014; Sadowska, 2020). Również z badań urbanistycznych wynika, że coraz częściej celem działań projektowych w przestrzeniach miejskich jest stworzenie takiego środowiska, które będzie wyróżniało się na tle innych oraz tworzyło niezapomniane wrażenia emocjonalne i sensoryczne dla osób z nich korzystających (Sepe i Pitt, 2017). W modelu koncepcyjnym teza T8 obejmuje komponenty „kapitał marki MOF-u", „artykulacja marki MOF-u" oraz „wizerunek marki MOF-u". Zasoby materialne i niematerialne tworzą podstawę korzyści funkcjonalnych i emocjonalnych, ich spójna artykulacja nadaje im czytelną formę komunikacyjną i wizualną, a wizerunek odzwierciedla sposób, w jaki wartości te są odbierane przez interesariuszy.

Ostatnia teza – T9 – odnosiła się do istotności wykorzystywania mediów społecznościowych do komunikowania marki MOF-u. Na ich wykorzystywanie wskazywali przedstawiciele MOF-ów, podkreślając ich niski koszt oraz duże możliwości pod względem zasięgu – zgodnie, między innymi, z wypowiedzią respondenta: „Staramy się po prostu robić wiele rzeczy własnymi rękoma, tym, co mamy. Więc tyle, ile nam się uda [zrobić] poprzez stronę, poprzez Facebooka, poprzez newslettera – co nic nas nie kosztuje i da nam się wypromować. Oczywiście jakbyśmy mieli więcej kasy na to, […] pewnie ten marketing i ten branding byłby jeszcze lepszy i możliwa byłaby większa kampania dla społeczeństwa, żebyśmy byli bardziej rozpoznawani" (MOF 14). Biorąc pod uwagę szybki rozwój mediów społecznościowych, nie dziwi fakt, że kwestie ich wykorzystywania są poruszane także w kontekście budowania marki miejsca. W ramach Aglomeracji Trójmiejskiej opublikowane zostało nawet opracowanie mające na celu zbadanie opinii użytkowników Twittera (obecnie X) na temat tego obszaru (Migdał-Najman i Najman, 2023). Wykorzystywanie mediów społecznościowych daje także możliwość szybkiego powiększania społeczności marki, która poprzez poczucie wspólnoty w sferze wirtualnej może przysłużyć się kształtowaniu nowych ambasadorów marki (Liao i Wang, 2020). Społeczności marki tworzone w oparciu o media

społecznościowe budują w znacznym stopniu trwalsze relacje z danym miejscem (Dey i Rahman, 2023). Ze względu na funkcjonalny charakter MOF-ów rodzi się pytanie, czy media społecznościowe w odczuciu ekspertów akademickich stanowić będą najważniejszy kanał komunikacyjny marki. W modelu koncepcyjnym teza T9 dotyczy komponentu „komunikacja marki MOF-u" oraz „marketing szeptany". Media społecznościowe stanowią obecnie podstawowy kanał przekazu, umożliwiający nie tylko dotarcie do zróżnicowanych grup odbiorców, lecz także inicjowanie spontanicznych rekomendacji, które zwiększają wiarygodność i atrakcyjność marki.

Tezy posłużyły do ostatecznej walidacji elementów koncepcyjnego modelu. Na podstawie uzyskanych ocen możliwe było ustalenie poziomu znaczenia przypisywanego przez ekspertów poszczególnym aspektom w ostatecznej wersji modelu zarządzania marką MOF-u.

W trakcie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami MOF-ów zidentyfikowano bariery oraz czynniki wspierające proces zarządzania marką. Chociaż nie zostały one ujęte w koncepcyjnym modelu, zdecydowano o ich uwzględnieniu w finalnym modelu zarządzania marką MOF-u. Z szerokiego spektrum barier i czynników przywoływanych przez respondentów wybrano te, które pojawiały się najczęściej, a także te, które – w świetle wiedzy dotyczącej funkcjonowania MOF-ów – można uznać za szczególnie istotne w ich brandingu (tabela 5.3). Takie podejście pozwoliło na zwiększenie aplikacyjności modelu oraz jego lepsze dostosowanie do rzeczywistych uwarunkowań funkcjonowania MOF-ów.

TABELA 5.3. Czynniki wspierające oraz bariery brandingu MOF-ów

Symbol	Czynnik wspierający	Symbol	Bariera
CW1	Dodatkowe wsparcie finansowe	B1	Ograniczenia finansowe
CW2	Aktywne korzystanie z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych	B2	Ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u
CW3	Wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em	B3	Niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT
CW4	Wysoka świadomość przynależności mieszkańców do MOF-u	B4	Ograniczenia wynikające z wymogów i regulacji prawnych
CW5	Wysokie zainteresowanie mieszkańców obszarami oddalonymi od centrów miast	B5	Ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u
CW6	Wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę	B6	Niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród wszystkich czynników wspierających jedynie CW1 i CW6 wykazywały bezpośrednie powiązania z barierami – odpowiednio B1 i B6. CW1 i B1 dotyczyły kwestii finansowych, natomiast CW6 i B6 odnosiły się do zaangażowania interesariuszy. Obszary te były szczególnie silnie akcentowane przez przedstawicieli MOF-ów w trakcie wywiadów. Pozostałe czynniki i bariery nie tworzyły wzajemnych powiązań i odnosiły się do odrębnych zagadnień. Warto jednak zauważyć, że zidentyfikowane bariery wraz z odpowiadającymi im czynnikami wspierającymi są zbieżne z tymi, które pojawiają się w literaturze dotyczącej adaptacji modeli zarządzania marką w polskich samorządach. Obejmują one między innymi: ograniczenia finansowe, brak sformalizowanego procesu wdrażania, niskie zaangażowanie interesariuszy oraz odrzucenie opracowanej tożsamości przez lokalną społeczność (Adamus-Matuszyńska i Dzik, 2023).

Każdy z czynników wspierających oraz każda z barier zostały ocenione przez ekspertów pod kątem ich wpływu na poszczególne tezy delfickie, co pozwoliło wskazać uwarunkowania sprzyjające bądź utrudniające budowanie marki MOF-u w finalnym modelu w odniesieniu do jego komponentów.

Opisana ocena została przeprowadzona w ramach dwóch tur Delphi z wykorzystaniem, jak wspominano wcześniej, kwestionariusza CAWI opracowanego na platformie Webankieta. Kwestionariusz badawczy, stanowiący podstawowe narzędzie realizacji procedury delfickiej, został przygotowany w oparciu o opracowane tezy (tabela 5.2). Dla każdej z dziewięciu tez zastosowano standaryzowany zestaw pytań, co umożliwiło porównywalność ocen dokonywanych przez ekspertów oraz zachowanie spójności metodologicznej badania. Eksperci oceniali tezy z wykorzystaniem pięciostopniowej skali, biorąc pod uwagę ich istotność oraz pożądalność w kontekście projektowanego modelu zarządzania marką MOF-u (Cuhls i in., 2022). Istotność odnosiła się do konieczności uwzględnienia danej tezy w modelu, podczas gdy pożądalność dotyczyła oceny idealnego stanu, w którym dana teza powinna wystąpić lub zostać wyeliminowana.

Eksperci oceniali także wpływ czynników wspierających i barier na realizację poszczególnych tez oraz oszacowywali wpływ każdej tezy na efektywność zarządzania marką MOF-u. Dla tez 6–9 dodatkowo uwzględniono ocenę ich oddziaływania na tworzenie marki MOF-u w odniesieniu do kluczowych grup interesariuszy: mieszkańców, inwestorów i turystów.

Zgodnie z rekomendacjami dostępnymi w literaturze liczba uczestników niezbędna do skutecznego przeprowadzenia badania metodą delficką w grupach jednorodnych wynosi siedem osób (Powell, 2003). Inne źródła wskazują na minimalną wielkość próby wynoszącą od 10 do 25 uczestników, choć brakuje empirycznych dowodów uzasadniających tę wartość (Okoli i Pawlowski, 2004). Zgodnie z wytycznymi dotyczącymi badań obejmujących wielu interesariuszy próba licząca minimum 50 osób jest uznawana za wystarczającą (Landeta i Lertxundi, 2024; Manyara i in., 2024). Liczebność próby odpowiadała zarówno minimalnym, jak i zalecanym standardom dla metody delfickiej, przy udziale 81 ekspertów w pierwszej turze badania oraz 58 uczestników w drugiej.

Najnowsze opracowania kładą jednak większy nacisk na „jakość" zapraszanych do badania ekspertów niż na ich liczbę (Kuźmicz i in., 2022). Jakość eksperta można ocenić na podstawie kryteriów, takich jak: okres doświadczenia zawodowego, liczba opublikowanych prac naukowych w obszarze tematycznie powiązanym z zakresem badania, posiadany stopień zawodowy lub naukowy, wyniki samooceny w odniesieniu do konkretnego pytania lub tematu badawczego, a także brak istnienia konfliktu interesów (Landeta i Lertxundi, 2024). W opracowanym kwestionariuszu uwzględniono kryterium samooceny ekspertów obejmujące wiedzę o zarządzaniu marką oraz zarządzaniu marką MOF-u (bardzo niska, niska, przeciętna, wysoka, bardzo wysoka), co umożliwiło weryfikację poziomu ich kompetencji. Dokonując selekcji ekspertów, wzięto także pod uwagę obszary ich zainteresowań badawczych w celu zapewnienia wzbogaconego dyskursu (de San Eugenio-Vela i in., 2013). Jest to zgodne z założeniami triangulacji, w przypadku której badania powinny być przeprowadzane w ramach różnych środowisk eksperckich (Stańczyk, 2015; Glinka i Czakon, 2021, s. 39).

Międzynarodowi eksperci zostali wyselekcjonowani do udziału w badaniu na podstawie ich publikacji dostępnych w bazach Scopus i Web of Science, które bezpośrednio nawiązywały do tematyki monografii. Uwzględniono zarówno opracowania dotyczące szeroko pojętego brandingu miejsc, jak i zagadnień związanych z MOF-ami, przy czym nie ograniczano się do autorów łączących te koncepcje z uwagi na ich marginalną liczbę. Po usunięciu powtarzających się rekordów autorów z obu baz zidentyfikowano ponad 15 000 adresów e-mail spełniających przyjęte kryteria.

Ostatecznie kwestionariusz został wysłany do 15 348 ekspertów za pośrednictwem wiadomości e-mail zawierającej oficjalne zaproszenie oraz link do kwestionariusza. Po pierwotnym rozesłaniu zaproszeń prowadzono dalszą korespondencję przypominającą w celu zwiększenia liczby odpowiedzi. Odpowiadano również na indywidualne pytania ekspertów dotyczące badania, co miało na celu zapewnienie przejrzystości i rzetelności procesu. Dane zgromadzone w badaniu zostały zanonimizowane – wyjątek stanowią wybrane informacje demograficzne wykorzystane w analizie struktury panelu eksperckiego. Pozostałe dane nie są publicznie udostępniane, zgodnie z zasadami etyki badań naukowych.

Pierwsza tura badania trwała od 17 lipca do 20 sierpnia 2023 roku. W tym czasie otrzymano 81 wypełnionych ankiet. Po zakończeniu pierwszej rundy kwestionariusz został uzupełniony o zagregowane wyniki odpowiedzi ekspertów przedstawione w formie wykresów kołowych ilustrujących procentowy rozkład odpowiedzi dla każdego pytania przypisanego do konkretnej tezy.

Zmodyfikowany formularz został następnie ponownie rozesłany wyłącznie do ekspertów, którzy wzięli udział w pierwszej turze, w celu przeprowadzenia drugiego etapu badania. W drugiej rundzie badania wykorzystano ten sam kwestionariusz co w pierwszej, co umożliwiło ekspertom wgląd w swoje wcześniejsze odpowiedzi oraz uśrednione odpowiedzi całej grupy. Takie rozwiązanie miało na celu zminimalizowanie ryzyka odmowy uczestnictwa w drugiej turze z powodu czasochłonności uzupełniania nowego kwestionariusza (Matejun, 2012).

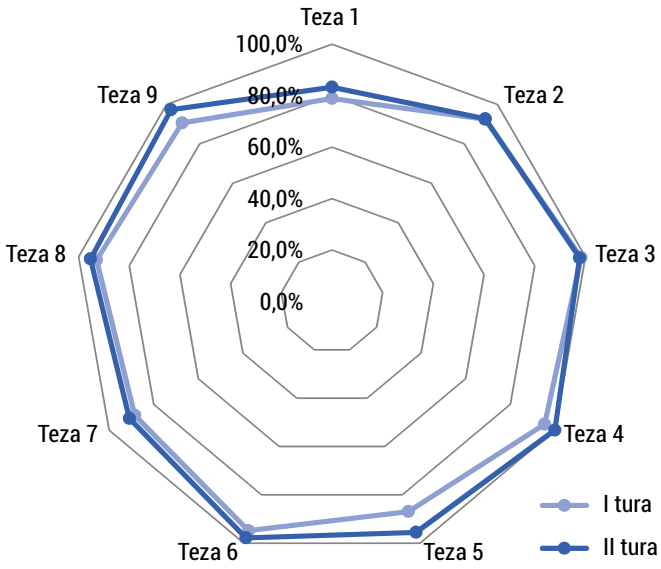
Druga tura badania trwała od 21 sierpnia do 19 września 2023 roku. W tym czasie uczestnikom przypomniano kilkukrotnie o możliwości wypełnienia kwestionariusza, co miało na celu utrzymanie wysokiego poziomu uczestnictwa w panelu. Ostatecznie w drugiej turze wzięło udział 58 ekspertów spośród 81 biorących udział w rundzie pierwszej. Brak jest jednoznacznych wytycznych określających akceptowalny poziom rezygnacji ekspertów z kolejnych tur badania. Niektórzy autorzy wskazują, że wskaźnik uczestnictwa na poziomie 70% jest konieczny dla zachowania rygoru metodologicznego (Keeney i in., 2010, s. 77–83). W niniejszym badaniu wskaźnik ten wyniósł około 71% w stosunku do liczby ekspertów zaangażowanych w pierwszej rundzie, co spełnia wspomniane zalecenie.

Istotą badań metodą delficką jest ich iteracyjny charakter oraz zapewnienie kontrolowanego sprzężenia zwrotnego, które ma na celu osiągnięcie konsensusu. Współczesne kryteria zamknięcia zakładają, że osiągany jest on zwykle po dwóch turach (Diamond i in., 2014; Schmalz i in., 2020). Wynika to z faktu, że zapewniony wgląd w zbiorowe opinie po pierwszej rundzie ma największy wpływ na zmianę indywidualnych stanowisk ekspertów (Bolger i in., 2011). W przypadku przeprowadzonego badania konsensus ten uzyskano jednak już w pierwszej turze. W celu ustalenia poziomu konsensusu przyjęto próg 75% dla ocen istotności 1–2 („nieistotna", „mało istotna") oraz 4–5 („istotna", „bardzo istotna"). Odpowiedzi przypisane środkowej wartości skali pięciostopniowej („średnio istotna") zostały wykluczone z mianownika podczas obliczania poziomu konsensusu (Keeney i in., 2010, s. 87–88)[10]. Wyniki tej analizy przedstawiono na rysunku 5.2.

Uzyskany poziom konsensusu wśród ekspertów w odniesieniu do każdej z tez osiągnął wymagany próg zgodności. Zgodnie z teoretycznymi założeniami metody delfickiej w drugiej turze badania konsensus ekspertów, po otrzymanej sprzężonej informacji zwrotnej, uległ oczekiwanemu zwiększeniu, choć charakteryzował się wysokim poziomem już w pierwszej rundzie. Biorąc pod uwagę samoocenę ekspertów, z której wynika, że 85,2% uczestników posiada wiedzę na temat zarządzania marką równą lub wyższą od przeciętnej, wysoka zgodność ich opinii już w pierwszej turze dodatkowo potwierdza celowość ich doboru i wysoką jakość próby badawczej.

Należy podkreślić, że przyjęty sposób liczenia konsensusu był podporządkowany głównemu celowi badania – ocenie elementów modelu zarządzania marką MOF-u. Celem nie było osiągnięcie pełnej zgodności ekspertów co do każdego komponentu, lecz wyselekcjonowanie tych, które mają największe znaczenie w kontekście opracowywanego modelu. Z tego względu metoda delficka została zastosowana głównie jako narzędzie selekcji kluczowych elementów modelu.

[10] Zastosowana metoda, choć prostsza od standardowej procedury opartej na analizie zakresu międzykwartylowego (ang. *interquartile range*, IQR), została świadomie dobrana w kontekście specyfiki badania. IQR jest powszechnie uznawany za bardziej rygorystyczne narzędzie, zwłaszcza w analizie tendencji centralnych i ocenie rozkładu odpowiedzi. Jednak jego wykorzystanie może prowadzić do pozornego obiektywizmu, skupiając uwagę na zgodności statystycznej, a nie na kluczowych celach badania.



RYSUNEK 5.2. **Poziom konsensusu wśród ekspertów dla obu tur badania**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Decyzja o zakończeniu badania wynikała zatem z faktu, że mimo dostarczenia kontrolowanej informacji zwrotnej opinie ekspertów w drugiej turze nie uległy istotnym zmianom. Tym samym osiągnięto poziom zgodności uznawany za wystarczający do spełnienia kryterium konsensusu (Mamaqi i in., 2010).

Aby uprościć analizę obszernego zbioru danych uzyskanych podczas badania, część zmiennych uwzględnionych w kwestionariuszu przedstawiono w formie wskaźników syntetycznych, które porządkują wyniki bardziej szczegółowych obserwacji. Z uwagi na fakt, że wszystkie tezy zostały uznane za istotne, identyfikacja kluczowych elementów modelu została przeprowadzona w oparciu o obliczony wskaźnik istotności (W_I) oraz analizę homogeniczności i heterogeniczności wyrażonych przez ekspertów opinii. Strategiczne znaczenie poszczególnych tez dla opracowywanego modelu zarządzania marką MOF-u określono poprzez wyznaczenie wskaźników istotności (W_I) według następującego wzoru (Kononiuk i in., 2021; Kuźmicz i in., 2022):

$$W_I = \frac{100 \cdot n_{BI} + 75 \cdot n_I + 50 \cdot n_{ŚI} + 25 \cdot n_{MI} + 0 \cdot n_{NI}}{n} \tag{5.1}$$

gdzie:
n_{BI} – liczba odpowiedzi „bardzo istotna”,
n_I – liczba odpowiedzi „istotna”,
$n_{ŚI}$ – liczba odpowiedzi „średnio istotna”,
n_{MI} – liczba odpowiedzi „mało istotna”,
n_{NI} – liczba odpowiedzi „nieistotna”,
n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Wskaźnik ten przyjmuje wartości w przedziale od 0 do 100. Im bardziej wartość wskaźnika zbliżona jest do 100, tym dana teza, zdaniem ekspertów, odgrywa większą rolę w budowanym modelu zarządzania marką MOF-u.

Analogicznie obliczono wskaźniki siły wpływu dla czynników sprzyjających realizacji tez oraz dla barier, które utrudniają ich realizację. Wartości tych wskaźników zostały wyznaczone przy użyciu następującego wzoru (Ejdys, 2013; Nazarko, 2013, s. 97; Breńko i Kononiuk, 2021, s. 91):

$$W_{SW} = \frac{100 \cdot n_{BD} + 75 \cdot n_D + 50 \cdot n_Ś + 25 \cdot n_M + 0 \cdot n_{BM}}{n} \tag{5.2}$$

gdzie:
n_{BD} – liczba odpowiedzi „w bardzo dużym stopniu",
n_D – liczba odpowiedzi „w dużym stopniu",
$n_Ś$ – liczba odpowiedzi „w średnim stopniu",
n_M – liczba odpowiedzi „w małym stopniu",
n_{BM} – liczba odpowiedzi „w bardzo małym stopniu",
n – liczba wszystkich odpowiedzi.

Ten wskaźnik, podobnie jak wskaźnik istotności, przyjmuje wartości w przedziale od 0 do 100. Im bliżej wartości 100, tym silniejszy wpływ danego czynnika wspierającego lub bariery na realizację tezy.

Z uwagi na wcześniejszą identyfikację elementów modelu zarządzania marką MOF-u na podstawie analizy literaturowej oraz przeprowadzonych wywiadów IDI (rozdział 4) metoda delficka została wykorzystana przede wszystkim do wyłonienia kluczowych komponentów, które według ekspertów powinny znaleźć się w finalnej wersji modelu. W ramach pogłębienia analiz przeprowadzonych na podstawie obliczonych wskaźników istotności dokonano także analizy statystycznej, uwzględniając wartości średnie i odchylenia standardowe. Umożliwiło to rozmieszczenie tez, czynników wspierających oraz barier na płaszczyźnie tych dwóch miar. Wyznacznikiem wysokości oceny oraz jej homogeniczności (lub heterogeniczności) były proste wyznaczone na podstawie średniej wartości ocen wszystkich stwierdzeń oraz średniej odchyleń standardowych uzyskanych w drugiej turze badania. Tak podzielona płaszczyzna umożliwiła wyodrębnienie czterech obszarów (Kononiuk i in., 2020, s. 39):

1. Skupiona wysoka ocena – wysokie oceny homogeniczne (wysoka średnia ocena oraz niskie odchylenie standardowe).
2. Skupiona niska ocena – niskie oceny homogeniczne (niska średnia ocena oraz niskie odchylenie standardowe).
3. Rozproszona wysoka ocena – wysokie oceny heterogeniczne (wysoka średnia ocena oraz wysokie odchylenie standardowe).
4. Rozproszona niska ocena – niskie oceny heterogeniczne (niska średnia ocena oraz wysokie odchylenie standardowe).

Celem tak przyjętego postępowania badawczego było wyłonienie elementów, które zostały przyporządkowane przez ekspertów do obszaru skupionych wysokich ocen, oraz odrzucenie tych o ocenach homogenicznie niskich. Podejście to, polegające na równoczesnym uwzględnieniu poziomu ocen i stopnia rozproszenia opinii (homogeniczności i heterogeniczności), znajduje zastosowanie również w innych badaniach foresightowych, między innymi w analizach prowadzonych przez Nazarko i in. (2010) oraz Kononiuk i in. (2020, s. 39–46).

W ostatecznej propozycji modelu zarządzania marką MOF-u uwzględniono zatem przede wszystkim te tezy, czynniki wspierające oraz bariery, które wyróżniały się najwyższymi wartościami wskaźnika istotności i jednocześnie uzyskały homogenicznie wysokie oceny. Procedura ta została zrealizowana z udziałem wyselekcjonowanej grupy ekspertów różniących się między sobą pod względem kraju pochodzenia, miejsca zatrudnienia, poziomu doświadczenia akademickiego oraz reprezentowanego obszaru badań.

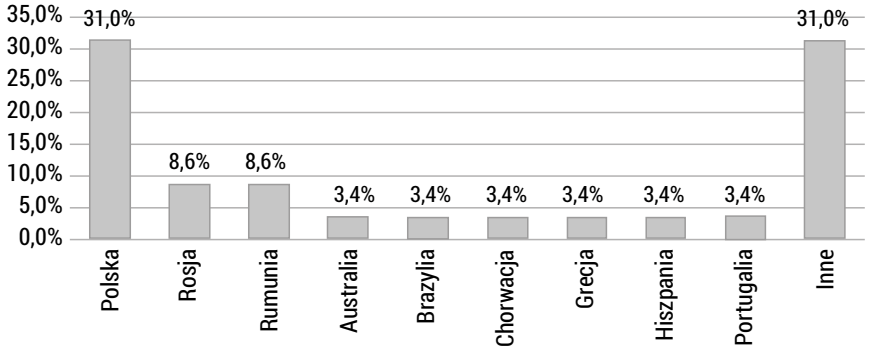
W pierwszej rundzie najliczniejszą grupę stanowili uczestnicy z Polski (29,6%). Kolejne najliczniejsze reprezentacje obejmowały Rosję i Rumunię (po 6,2%) oraz Grecję, Chorwację i Włochy (po 3,7%). Eksperci z Australii, Danii, Hiszpanii, Anglii, Ukrainy, Irlandii, Brazylii i Portugalii stanowili po 2,5% w przypadku każdej z tych grup. W kategorii „inne" (27,2%) zagregowano pojedynczych respondentów z państw takich, jak: Armenia, Austria, Belgia, Bośnia i Hercegowina, Chiny, Czechy, Finlandia, Francja, Iran, Kolumbia, Kosowo, Litwa, Luksemburg, Łotwa, Meksyk, Mołdawia, Pakistan, RPA, Serbia, Słowenia, Stany Zjednoczone oraz Turcja.

Spośród uczestników badania 53,1% stanowili mężczyźni, a 45,7% kobiety, natomiast 1,2% nie udzieliło odpowiedzi na pytanie o płeć. Zdecydowaną większość respondentów tworzyli pracownicy uczelni wyższych (82,7%). Pozostali związani byli z sektorem prywatnym (8,6%) lub instytutami badawczymi (4,9%).

Eksperci mogli wskazać więcej niż jeden obszar specjalizacji. Najczęściej wybieranymi dziedzinami były marketing i branding oraz *place branding* (po 27,2%), następnie zarządzanie (25,9%) i studia miejskie (17,3%). W kategorii „inne" (23,5%) znalazły się takie dziedziny, jak: projektowanie, zrównoważony rozwój, nauki polityczne oraz zarządzanie publiczne.

Pod względem doświadczenia akademickiego dominowali eksperci (45,7%) oraz osoby o statusie seniora (29,6%). Wiedzę na temat zarządzania marką 39,5% uczestników oceniło jako wysoką, a 12,4% jako bardzo wysoką. Przeciętny poziom wiedzy wskazało 33,3% badanych, natomiast 14,8% określiło go jako niski lub bardzo niski. W odniesieniu do wiedzy o zarządzaniu marką w kontekście MOF-ów dominowały odpowiedzi deklarujące poziom przeciętny (37,0%) i niski (30,9%). Wysoką wiedzę zadeklarowało 23,5% ekspertów, bardzo wysoką – 1,2%, a bardzo niską – 7,4%.

Strukturę międzynarodowych ekspertów akademickich, którzy wzięli udział w drugiej turze badania delfickiego, zaprezentowano na rysunkach 5.3–5.9.

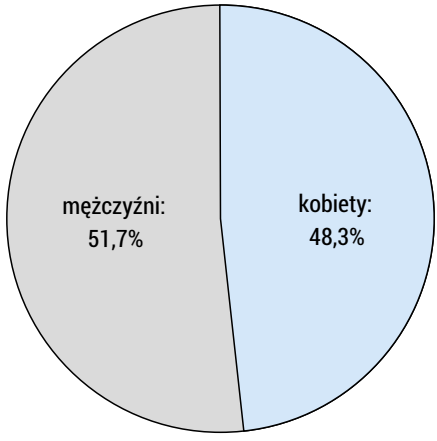


RYSUNEK 5.3. **Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na kraj pochodzenia – II tura badania**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

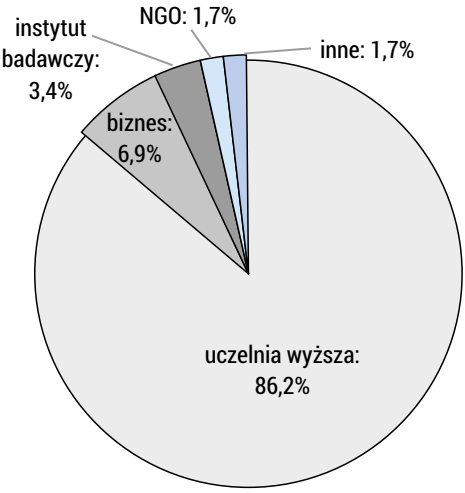
W drugiej turze badania najliczniejszą grupę uczestników pod względem kraju pochodzenia stanowili eksperci z Polski, reprezentujący 31% respondentów biorących udział w tej rundzie badania. Kolejne najbardziej liczne grupy tworzyli eksperci z Rosji i Rumunii (po 8,6%), a następnie z Grecji, Chorwacji, Australii, Hiszpanii, Brazylii i Portugalii (po 3,4%). W kategorii „inne" zagregowano pojedynczych respondentów z państw takich, jak: Anglia, Austria, Belgia, Chiny, Czechy, Finlandia, Francja, Iran, Kolumbia, Kosowo, Litwa, Łotwa, Meksyk, Mołdawia, Pakistan, Serbia, Ukraina, Włochy.

Aby uchwycić kontekst przedstawianych opinii, przeanalizowano charakterystykę demograficzno-zawodową respondentów. W pierwszej kolejności uwzględniono podstawowe zmienne, takie jak płeć i miejsce zatrudnienia. Strukturę uczestników badania w odniesieniu do tych dwóch kryteriów ilustrują rysunki 5.4 i 5.5.



RYSUNEK 5.4. **Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na płeć – II tura badania**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**



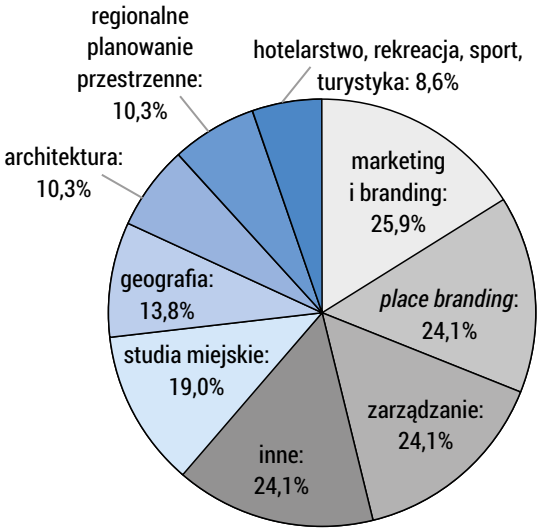
RYSUNEK 5.5. **Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na miejsce zatrudnienia – II tura badania**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Wśród uczestników drugiej tury badania 51,7% stanowili mężczyźni, a 48,3% kobiety. Zdecydowana większość badanych (86,2%) reprezentowała środowisko akademickie. Kolejne najliczniejsze grupy tworzyli eksperci związani z sektorem prywatnym (6,9%) oraz zatrudnieni w instytutach badawczych (3,4%). Struktura ta potwierdza poprawność przyjętego procesu doboru próby badawczej, zapewniającej wgląd w opinie ekspertów akademickich.

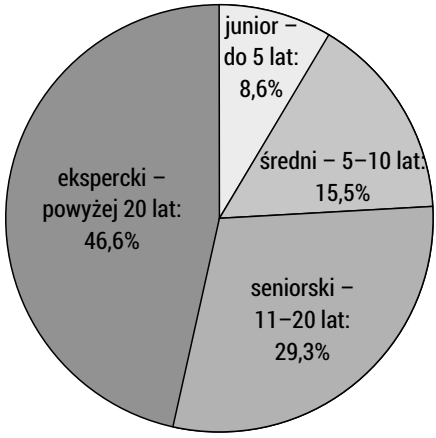
W dalszej części przeanalizowano również strukturę ekspertów ze względu na reprezentowane obszary badawcze oraz poziom doświadczenia w pracy naukowej. Rozkład według tych dwóch kryteriów przedstawiają rysunki 5.6 i 5.7.

W odniesieniu do reprezentowanych obszarów badań eksperci mogli wskazać więcej niż jeden obszar specjalizacji. Najczęściej deklarowanymi dziedzinami były marketing i branding (25,9%) oraz *place branding* (24,1%). Kolejne pod względem liczebności obszary to zarządzanie (24,1%) oraz studia miejskie (19%). W kategorii „inne" (24,1%) znalazły się takie dziedziny, jak: projektowanie, środowisko i zrównoważony rozwój, komunikacja i public relations, zarządzanie publiczne oraz kultura i sport. Są to obszary wysoce istotne w kontekście postawionego celu badania delfickiego. Z perspektywy doświadczenia akademickiego dominowali uczestnicy o statusie eksperta (46,6%) oraz seniora (29,3%), co łącznie stanowiło ponad 75% całego panelu eksperckiego. Taka struktura gwarantuje wysoki poziom merytoryczny badania, gdyż panel tworzyli specjaliści dysponujący rozległym doświadczeniem naukowym i aktywnie zaangażowani w obszary istotne dla problematyki monografii.



RYSUNEK 5.6. **Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na reprezentowane obszary badań – II tura badania**

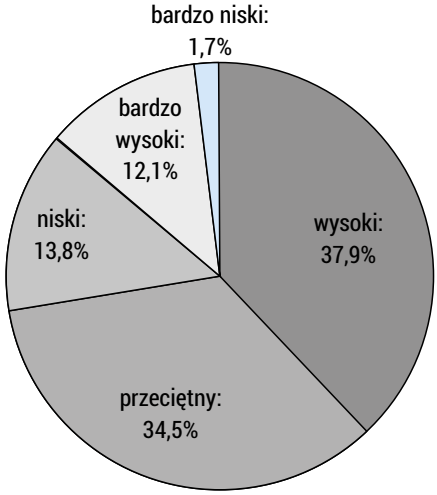
ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**



RYSUNEK 5.7. **Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na poziom doświadczenia w pracy akademickiej – II tura badania**

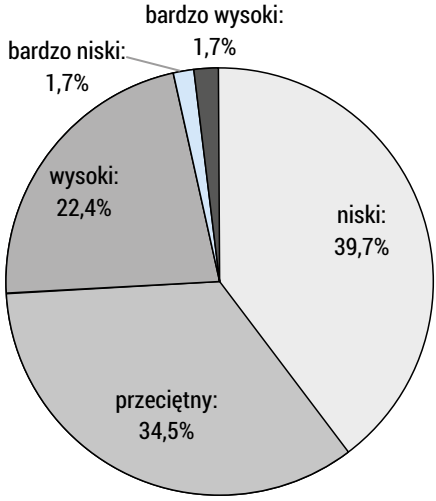
ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Uzupełnieniem analizy struktury ekspertów była ocena deklarowanego poziomu wiedzy w obszarze zarządzania marką oraz zarządzania marką w kontekście MOF-ów. Zestawienie tych danych przedstawiono na rysunkach 5.8 i 5.9.



RYSUNEK 5.8. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na poziom wiedzy nt. zarządzania marką – II tura badania

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



RYSUNEK 5.9. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na poziom wiedzy nt. zarządzania marką MOF-u – II tura badania

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Większość ekspertów oceniła swój poziom wiedzy na temat zarządzania marką jako wysoki (37,9%), a 12,1% uznało go za bardzo wysoki. Przeciętny poziom wiedzy wskazało natomiast 34,5% uczestników, co stanowiło drugi najczęstszy wybór. Z kolei niski i bardzo niski poziom zadeklarowało łącznie 15,5% ekspertów. W odniesieniu

do wiedzy na temat zarządzania marką w kontekście MOF-ów dominowały odpowiedzi wskazujące na poziom niski (39,7%) oraz przeciętny (34,5%). Wysoką znajomość tej tematyki zadeklarowało 22,4% ekspertów, podczas gdy poziom bardzo wysoki oraz bardzo niski wskazało po 1,7%. Takie rozproszenie wyników może wynikać z ograniczonej liczby publikacji naukowych poświęconych problematyce zarządzania marką w kontekście złożonych struktur terytorialnych, jakimi są MOF-y. Mimo to poziom wiedzy ekspertów uznano za satysfakcjonujący w kontekście planowanego badania. Eksperci dokonywali bowiem oceny elementów modelu, a nie ich tworzenia.

Podsumowując, proces badawczy został zaplanowany i przeprowadzony w sposób umożliwiający systematyczne pozyskanie oraz ocenę opinii eksperckich w odniesieniu do dziewięciu kluczowych tez dotyczących projektowanego modelu zarządzania marką MOF-u. Przyjęta procedura delficka, oparta na standaryzowanym kwestionariuszu, pozwoliła na zapewnienie porównywalności danych oraz przejrzystości kolejnych etapów badania. Zgodnie z założeniami taki przebieg procesu badawczego umożliwia ocenę opracowanego modelu koncepcyjnego.

5.2. Elementy strukturalne modelu zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego w opinii ekspertów brandingu terytorialnego

Analizując istotność poszczególnych tez dla modelu zarządzania marką MOF-u, określono wskaźnik ich istotności (W_i) zgodnie z podanym wcześniej wzorem (równanie 5.1 zamieszczone w podrozdziale 5.1). Wyniki tej analizy zaprezentowano w tabeli 5.4. W porównaniu uwzględnione zostały dane dla obu tur badania delfickiego.

W tabeli 5.4 zaznaczono tezy charakteryzujące się najwyższymi wartościami wskaźnika istotności w obu turach (tezy 3, 4, 5, 6). Analizując uzyskane rezultaty, można zauważyć, że w ocenie ekspertów za najistotniejszy element budowanego modelu zarządzania marką MOF-u uznano definiowanie kluczowych grup interesariuszy (teza 4). Wskaźniki istotności dla tej tezy osiągnęły najwyższe wartości spośród wszystkich analizowanych i wyniosły odpowiednio 78,4 w pierwszej oraz 82,8 w drugiej turze badania. Świadczy to o dużym uzależnieniu planowanego modelu od grupy docelowej, w odniesieniu do której będzie kreowany wizerunek MOF-u. Tezy, które osiągnęły kolejne najwyższe wartości wskaźnika istotności, zdają się to dalej potwierdzać. Za ważne w kontekście modelu zarządzania marką MOF-u uznano również: współpracę pomiędzy jednostkami wchodzącymi w skład MOF-u w ramach budowanej marki (teza 5), przeprowadzanie badań marketingowych wśród zidentyfikowanych grup interesariuszy (teza 6) oraz tworzenie marki MOF-u w oparciu o tożsamość miasta będącego jego rdzeniem (teza 3). Warto zauważyć, że wszystkie wskaźniki

istotności wzrosły w drugiej turze badania, a największa różnica w wartościach osiągnęła poziom 4,4 (teza 4). Ponadto właśnie te tezy (3, 4, 5 i 6) charakteryzowały się najwyższym poziomem konsensusu wśród ekspertów (rysunek 5.2).

TABELA 5.4. Wartości wskaźników istotności tez dla obu tur badania metodą delficką w kontekście modelu zarządzania marką MOF-u

Teza	I tura	II tura
TEZA 1. Odgórna decyzja administracyjna będzie powodem zainicjowania działań związanych z budowaniem marki MOF-u	61,4	63,4
TEZA 2. Środowisko akademickie będzie źródłem wiedzy na temat zarządzania marką dla złożonych podmiotów, takich jak MOF-y	67,6	67,7
TEZA 3. Marka MOF-u będzie oparta przede wszystkim na tożsamości miasta, które stanowi rdzeń MOF-u	74,1	75,0
TEZA 4. Zdefiniowanie kluczowych grup interesariuszy, w odniesieniu do których będzie tworzony wizerunek marki, będzie punktem wyjścia do opracowania marki MOF-u	78,4	82,8
TEZA 5. Wspólnie opracowana strategia marki MOF-u zapewni platformę do współpracy i integracji między jednostkami wchodzącymi w skład MOF-u	72,2	76,3
TEZA 6. Badania marketingowe przeprowadzone wśród kluczowych grup interesariuszy marki MOF-u pozwolą na uwzględnienie oczekiwań i wyznawanych przez te grupy wartości	72,8	75,9
TEZA 7. Współtworzenie wartości (branding partycypacyjny angażujący interesariuszy) będzie elementem charakterystycznym tworzonej marki MOF-u	70,7	72,4
TEZA 8. Marka MOF-u będzie łączyć zarówno wartości emocjonalne, jak i funkcjonalne, które charakteryzują jednostki wchodzące w skład MOF-u	70,1	72,4
TEZA 9. Media społecznościowe będą najczęściej wykorzystywanym kanałem do komunikowania opracowanej marki MOF-u	69,1	71,6

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Spośród wszystkich tez za najmniej istotną została uznana teza 1. Nie uzyskała ona zakładanego progu konsensusu (75%) pod względem pożądalności jej wystąpienia. Stopień pożądalności tej tezy wyniósł 66,1% w pierwszej turze i 67,4% w drugiej. Biorąc pod uwagę te wartości oraz tezy o najwyższych wskaźnikach istotności, można wnioskować, że zdaniem ekspertów działania brandingowe MOF-ów powinny być inicjowane oddolnie (Andersen i Damurski, 2022). Teza 2, dotycząca środowiska akademickiego jako źródła wiedzy na temat zarządzania marką dla złożonych podmiotów, uzyskała drugi najniższy wskaźnik istotności. Może to sugerować, że eksperci preferują identyfikację kluczowych elementów modelu zarządzania marką poprzez wewnętrzne ustalenia i wzmacnianie oddolnej integracji jednostek wchodzących w skład MOF-u.

Jak wskazano w opisie metodyki, w trakcie badania eksperci dokonywali także oceny czynników wspierających oraz barier implementacji poszczególnych tez. W tabeli 5.5 przedstawiono wartości wskaźników siły wpływu (W_{SW}), syntetyzujących i porządkujących wyniki wskazań ekspertów odnoszących się do stopnia wpływu poszczególnych czynników i barier na możliwość realizacji zidentyfikowanych tez.

TABELA 5.5. Wartości wskaźników siły wpływu czynników wspierających oraz barier na możliwość realizacji tez (wyniki II tury)

	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9
Czynnik wspierający									
Dodatkowe wsparcie finansowe	75,9	64,2	67,2	58,6	69	71,6	59,9	54,3	58,6
Aktywne korzystanie z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych	61,6	65,5	64,2	59,1	67,7	66,4	60,3	54,3	80,2
Wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-ami	69,4	65,1	66,8	66,8	72,8	69,4	67,7	66,8	68,1
Wysoka świadomość przynależności mieszkańców do MOF-u	55,2	54,7	64,2	60,8	64,7	59,9	67,2	66,4	65,1
Wysokie zainteresowanie mieszkańców obszarami oddalonymi od centrów miast	56,0	53,9	59,1	60,3	60,3	59,1	63,4	60,8	59,5
Wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę	68,5	65,9	65,1	65,5	72,8	68,1	77,2	68,5	65,9
Bariera									
Ograniczenia finansowe	74,6	64,7	62,9	57,8	62,1	67,2	54,7	53,0	59,5
Ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u	63,8	59,9	59,9	58,6	58,6	57,8	54,3	59,1	57,8
Niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT	61,6	57,3	55,6	55,6	60,3	58,6	54,3	52,6	72,8
Ograniczenia wynikające z wymogów i regulacji prawnych	66,8	57,8	57,8	53,0	55,6	51,7	52,2	50,4	50,9
Ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u	69,0	61,2	63,4	61,2	59,9	55,6	63,4	65,5	61,2
Niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki	71,6	62,9	62,5	64,7	62,9	64,2	69,0	63,8	65,1

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

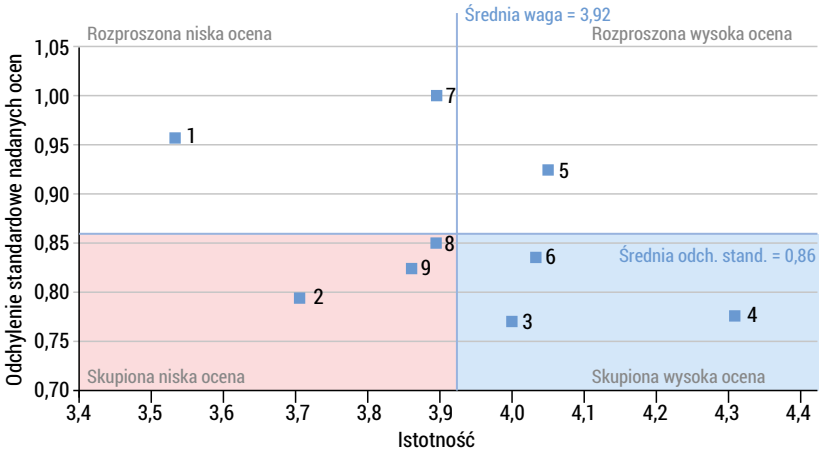
Wartości wskaźników przedstawionych w tabeli 5.5 zostały obliczone na podstawie równania 5.2 z wykorzystaniem danych zebranych podczas drugiej tury badania. Ciemniejsze odcienie pól w tabeli 5.5 symbolizują wyższą wartość wskaźnika wpływu, wskazując na silniejsze oddziaływanie danego czynnika lub bariery w kontekście określonej tezy. Analogicznie do analizy w tabeli 5.4, w tabeli 5.5 wyszczególniono tezy 3–6, które odznaczały się najwyższymi wskaźnikami istotności.

W ocenie ekspertów dodatkowe wsparcie finansowe ma największy wpływ na zagadnienie opisane w tezie T1, dotyczące inicjacji działań brandingowych MOF-ów na podstawie odgórnych decyzji administracyjnych (wartość wskaźnika istotności wynosi 75,9). Czynnik dotyczący aktywnego korzystania z potencjału technologii cyfrowych i mediów społecznościowych ma w ich ocenie najistotniejszy wpływ na możliwość realizacji tezy 9, zakładającej, że media społecznościowe będą najczęściej wykorzystywanym kanałem do komunikowania opracowanej marki MOF-u. Według wskazań ekspertów wskaźnik dla tego czynnika przyjął wartość 80,2. Była to najwyższa wartość współczynnika istotności spośród wszystkich czynników zidentyfikowanych na potrzeby niniejszego badania. Czynnik dotyczący wysokiego poziomu kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em ma natomiast największy wpływ na prawdopodobieństwo realizacji tezy 5 (wspólnie opracowana strategia marki MOF-u zapewni platformę do współpracy i integracji między jednostkami wchodzącymi w skład MOF-u). Wartość współczynnika siły wpływu wyniosła w tym przypadku 72,8. Pozostałe trzy czynniki wspierające (dotyczące wysokiej świadomości przynależności mieszkańców do MOF-u, zainteresowania mieszkańców obszarami oddalonymi od rdzenia MOF-u oraz wysokim zaangażowaniem interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę), w ocenie ekspertów, w największym stopniu wpływają na realizację tezy 7. Teza ta dotyczy zagadnienia współtworzenia wartości jako elementu charakterystycznego dla tworzonej marki MOF-u.

Pod względem siły wpływu barier na implementację poszczególnych tez szczególną uwagę należy zwrócić na tezę 1. To stwierdzenie uzyskało najniższe wskaźniki istotności w obu turach badania (tabela 5.4) oraz zostało obciążone szerokim zakresem barier, które mogą utrudniać wdrożenie go w modelu. Wśród zidentyfikowanych przeszkód dla implementacji odgórnego inicjowania działań związanych z budowaniem marki MOF-u przez administrację wyróżniono: ograniczenia finansowe (wskaźnik siły wpływu: 74,6), ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u (63,8), ograniczenia wynikające z wymogów i regulacji prawnych (66,8), ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u (69,0), a także niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki (71,6). Jedyną barierą wyraźnie odnoszącą się do innej tezy niż teza 1 były niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT, które uzyskały wskaźnik na poziomie 72,8 w odniesieniu do tezy 9 (media społecznościowe będą najczęściej wykorzystywanym kanałem do komunikowania opracowanej marki MOF-u).

Dla tez ocenionych jako najistotniejsze według wskaźnika istotności (tabela 5.4) odnotowano umiarkowany wpływ czynników wspierających i barier na ich implementację. Obliczone wartości wskaźnika wpływu dla tez 3–6 wskazują, że czynniki wspierające mają na nie większy wpływ niż bariery.

W celu wyłonienia elementów modelu przeanalizowano zgodność i siłę ocen ekspertów, wybierając tezy o wysokim poparciu i spójności ocen. Wyniki analizy, obejmujące wartości średnie ocen stwierdzeń oraz odchylenia standardowego, naniesiono na jedną płaszczyznę, na której zaznaczono proste reprezentujące średnią ocenę wszystkich stwierdzeń oraz średnią wartość odchylenia standardowego (rysunek 5.10).



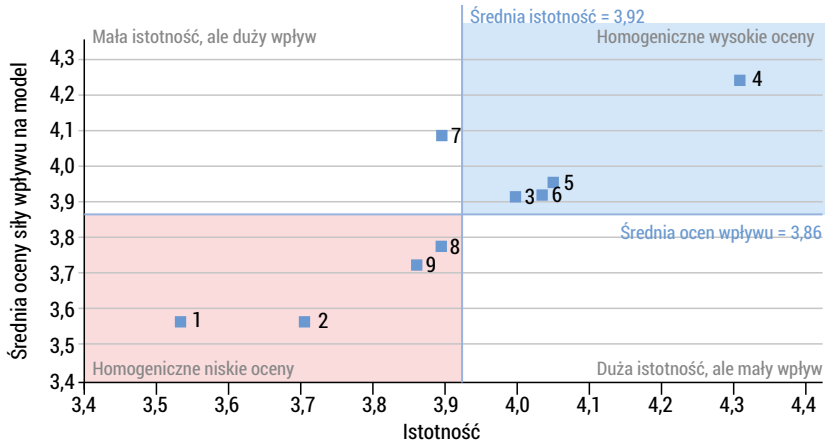
RYSUNEK 5.10. **Rozmieszczenie ocenianych tez na płaszczyźnie średnich i odchyleń standardowych**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Można zauważyć, że eksperci byli zgodni w większości ocenianych stwierdzeń (rysunek 5.10). Homogeniczne oceny wystąpiły w przypadku większości tez (tezy 2, 3, 4, 6, 8, 9), podczas gdy zróżnicowanie opinii ekspertów zaobserwowano w odniesieniu do tez 1, 5 oraz 7. Największe rozbieżności dotyczyły tezy 7, odnoszącej się do współtworzenia wartości z udziałem interesariuszy jako elementu marki MOF-u. Zgodnie z założeniem przeprowadzanej analizy wykluczeniu w modelu zarządzania marką MOF-u uległy tezy dotyczące: środowiska akademickiego jako źródła wiedzy na temat zarządzania marką (teza 2), marki MOF-u łączącej wartości emocjonalne i funkcjonalne, które charakteryzują jednostki wchodzące w skład MOF-u (teza 8), oraz mediów społecznościowych jako najważniejszego kanału do komunikowania opracowanej marki MOF-u (teza 9).

Podobnie jak w przypadku analizy wskaźnika istotności tezy 3, 4 oraz 6 zostały uznane za najistotniejsze. Pod kątem analizy homogeniczności znalazły się w kategorii skupionych wysokich ocen, co wskazuje na konieczność uwzględnienia ich w budowanym modelu. Teza 5, która również osiągnęła stosunkowo wysoki wskaźnik istotności (tabela 5.4), została zakwalifikowana do kategorii rozproszonych wysokich ocen.

Przed podjęciem decyzji o ewentualnym wykluczeniu jej z modelu przeprowadzono dodatkową analizę uśrednionych wartości ocen ekspertów dla pytań dotyczących istotności, pożądalności oraz wpływu tez na budowany model. Wyniki tej analizy zostały przedstawione graficznie na rysunkach 5.11 i 5.12.

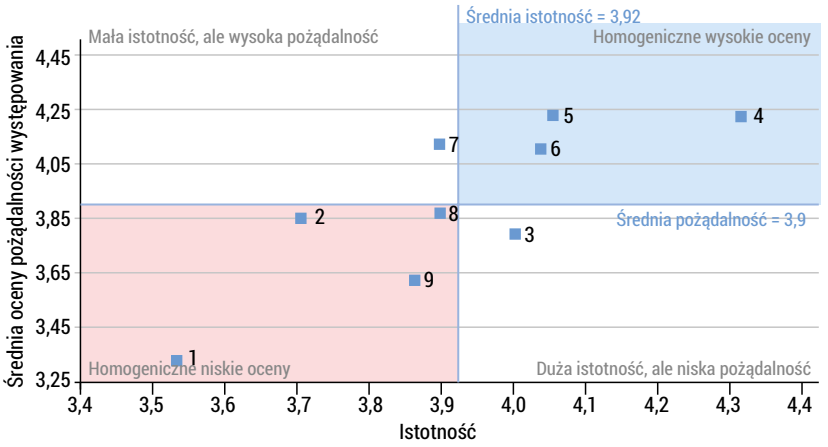


RYSUNEK 5.11. **Rozmieszczenie ocenianych tez na płaszczyźnie oceny siły wpływu i istotności**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

Średnia z ocen siły wpływu i średnia ocena istotności dla całej grupy ekspertów wyznaczyły cztery obszary: homogenicznie wysokie oceny (wysoka średnia ocena siły wpływu i wysoka ocena istotności), homogenicznie niskie oceny (niska średnia ocena siły wpływu i niska ocena istotności), a także dwa obszary określone jako „znaki zapytania". Te ostatnie obejmują przypadki, w których stwierdzenia uzyskały niską średnią ocenę siły wpływu przy jednocześnie wysokiej ocenie istotności lub wysoką średnią ocenę siły wpływu przy jednocześnie niskiej ocenie istotności (Nazarko i in., 2010). W porównaniu do wyników przedstawionych na rysunku 5.10, w tym ujęciu teza 5 została zakwalifikowana jako element istotny dla modelu, podczas gdy tezę 1 oceniono jako nieistotną i niemającą realnego wpływu na zarządzanie marką MOF-u. Rysunek 5.12, uwzględniający pożądalność wystąpienia tez oraz średnią ocenę ich istotności, dodatkowo potwierdza te wnioski.

Analiza danych przedstawionych na rysunku 5.12 potwierdziła wcześniejsze wnioski. Odrzucono tezy z ćwiartki oznaczonej jako „homogeniczne niskie oceny" (tezy 1, 2, 8, 9). Do dalszych analiz włączono tezy 3, 4 oraz 6, a także tezę 5, która – pomimo relatywnie wysokiego poziomu rozproszenia ocen – została zakwalifikowana ze względu na homogenicznie wysokie oceny w zakresie jej pożądalności oraz istotności w kontekście modelu zarządzania marką MOF-u.



RYSUNEK 5.12. **Rozmieszczenie ocenianych tez na płaszczyźnie oceny pożądalności i istotności**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne na podstawie wyników badań.**

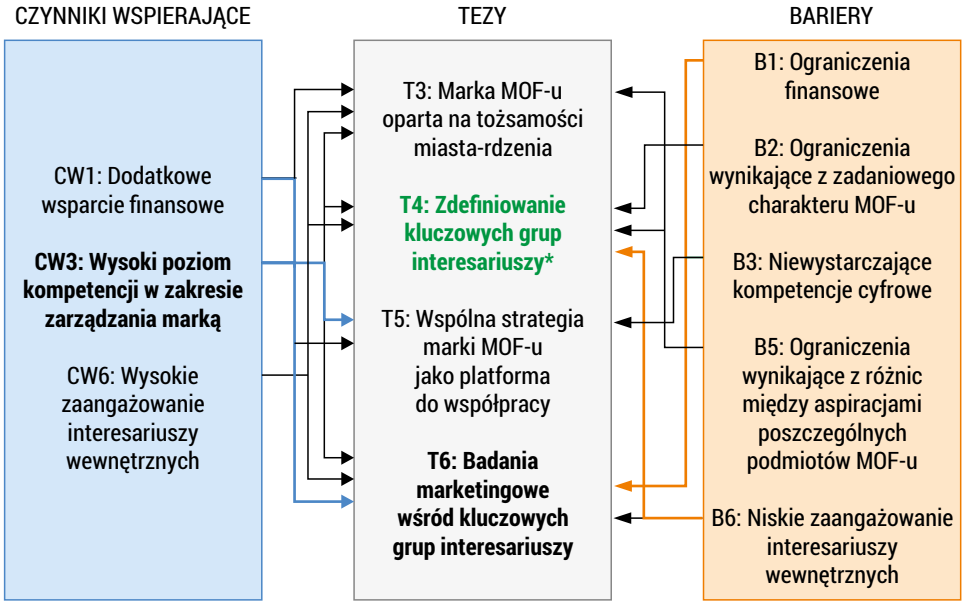
Wśród analizowanych tez kluczowe znaczenie przypisano tezom 4 i 6, które jako jedyne wykazały skupione wysokie oceny w każdej z przeprowadzonych analiz (rysunki 5.10–5.12). W ten sposób zawężoną liczbę tez poddano dalszej ocenie, analizując czynniki wspierające i bariery wpływające na ich realizację. Celem było pogłębienie analizy rozpoczętej wstępnie w ramach wyników przedstawionych w tabeli 5.5.

Wyznaczone dla czynników wspierających i barier średnie oceny siły wpływu oraz odchyleń standardowych zostały naniesione na płaszczyznę w układzie współrzędnych. Podobnie jak w poprzednich etapach analizy, odnoszących się do selekcji kluczowych tez, tak wyznaczone proste podzieliły płaszczyznę na cztery obszary. Selekcja kluczowych czynników i barier opierała się na wyodrębnieniu elementów charakteryzujących się homogenicznie wysokimi ocenami.

W rezultacie wyodrębniono trzy kluczowe czynniki wspierające, do których eksperci zaliczyli: dodatkowe wsparcie finansowe, wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em oraz wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę. W ramach analizy zidentyfikowano również pięć kluczowych barier: ograniczenia finansowe, ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u, niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT, ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u oraz niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki.

Najczęściej wskazywanym czynnikiem, mającym istotne znaczenie dla opracowywanego modelu, okazał się czynnik odnoszący się do poziomu kompetencji zarządzających MOF-ami w zakresie zarządzania marką, który został zidentyfikowany w odniesieniu do wszystkich wyselekcjonowanych tez, co daje podstawy do potraktowania go jako kluczowego czynnika mającego wpływ na konstruowany model. W przypadku barier proces selekcji nie przyniósł równie jednoznacznych wyników. Zróżnicowane opinie ekspertów sugerują, że bariery mają mniej uniwersalny, a bardziej kontekstowy

charakter – ich znaczenie może się różnić w zależności od specyfiki poszczególnych tez lub lokalnych uwarunkowań. W celu podsumowania przeprowadzonych analiz opracowano grafikę przedstawiającą zidentyfikowane czynniki wspierające (CW) oraz bariery (B) w odniesieniu do wyselekcjonowanych tez (T3–T6), wskazując te, które w opinii ekspertów mają największy wpływ na ich realizację, mimo że potencjalnie mogą oddziaływać również na inne tezy (rysunek 5.13). Zarówno tezy, jak i czynniki wspierające oraz bariery zostały przedstawione w formie skróconej, aby zapewnić przejrzystość schematu.



Objaśnienie:
Pogrubione elementy oznaczają te, które charakteryzują się homogenicznie wysokimi ocenami.
* Teza z homogenicznie wysokimi ocenami oraz z najwyższymi wartościami W_I w obu rundach badania.
→ Czynniki wspierające o relatywnie najwyższych wartościach W_{SW}.
← Bariery o relatywnie najwyższych wartościach W_{SW}.

RYSUNEK 5.13. **Zidentyfikowane czynniki wspierające i bariery wpływające na realizację kluczowych tez**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne.**

Kluczowe elementy modelu wybrane przez ekspertów zostały na rysunku 5.13 oznaczone pogrubioną czcionką. Dotyczy to zarówno tez 4 oraz 6, jak i czynnika wspierającego CW3, które we wszystkich analizach homogeniczności charakteryzowały się spójnie wysokimi ocenami. Teza 4, posiadająca najwyższy wskaźnik istotności w obu turach badania metodą delficką (tabela 5.4), została dodatkowo wyróżniona kolorem zielonym.

Na podstawie przeprowadzonych analiz homogeniczności zidentyfikowano kluczowe czynniki wspierające oraz bariery w odniesieniu do analizowanych tez 3–6. Strzałki, dodatkowo oznaczone kolorem i pogrubione, reprezentują elementy o relatywnie najwyższym wskaźniku siły wpływu (W_{SW}, tabela 5.5) po zastosowaniu kryterium homogeniczności. Dla tezy 4 uznano za istotną barierę B6, której wartość wskaźnika wyniosła 64,7. W przypadku tezy 5 wskazano czynnik wspierający CW3 o wartości 72,8, natomiast w odniesieniu do tezy 6 wyodrębniono czynnik wspierający CW1 o wartości 71,6 oraz barierę B1, której wskaźnik siły wpływu wyniósł 67,2. Wartości te są relatywnie wysokie, choć w odniesieniu do wszystkich dziewięciu analizowanych tez, tezy 3–6 nie osiągnęły najwyższych możliwych wskaźników siły wpływu.

Zdefiniowane przez ekspertów elementy, które uzyskały najwyższe i jednorodne oceny, wskazują na kluczową rolę grup interesariuszy w modelu zarządzania marką MOF-u, zwłaszcza w kontekście potrzeby ich identyfikacji oraz prowadzenia ukierunkowanych badań marketingowych. Założenie to jest spójne z wynikami innych badań przedstawionych w literaturze, w których wskazano na znaczenie interakcji z interesariuszami jako kluczowego czynnika wzmacniającego tożsamość marki miejsca (de Arruda Lourenção i de Moura Engracia Giraldi, 2017). Zgodnie z tym podejściem to wyselekcjonowane grupy docelowe powinny stanowić centrum opracowywanego modelu marki miejsca (Nursanty, 2021).

Z tego względu ostatni etap analizy obejmował identyfikację kluczowych grup interesariuszy, wobec których powinna być budowana marka MOF-u. W kwestionariuszu pytanie dotyczące tych grup oceniano w odniesieniu do tez 6–9, których realizacja w znacznym stopniu zależy od jakości relacji z głównymi grupami docelowymi, takimi jak mieszkańcy, inwestorzy i turyści. Analogicznie do poprzednich etapów analizy, oceny ekspertów zostały zbadane pod kątem średniej wartości wpływu oraz uśrednionej wartości odchylenia standardowego. Ze względu na wykluczenie tez 7–9 z dalszej analizy odstąpiono od przedstawiania dodatkowego rysunku odpowiadającego rysunkowi 5.10. Wyniki obliczeń dla tez 6–9, obejmujące średnie oceny i odchylenia standardowe, zestawiono w tabeli 5.6.

TABELA 5.6. Kluczowe grupy interesariuszy w kontekście realizacji tez 6–9

Teza	Mieszkańcy		Turyści		Inwestorzy	
	śr. ocena	odch. stand.	śr. ocena	odch. stand.	śr. ocena	odch. stand.
Teza 6	4,03	0,70	3,95	0,76	4,26	0,83
Teza 7	3,95	0,85	3,53	0,82	3,97	0,99
Teza 8	3,93	0,81	3,97	0,79	3,36	1,07
Teza 9	3,78	0,86	4,33	0,82	3,53	1,06

ŹRÓDŁO: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Eksperci byli zgodni, że badania marketingowe (T6) odgrywają kluczową rolę w odniesieniu do każdej z analizowanych grup interesariuszy. Wskazuje to na ich

centralne znaczenie w budowaniu marki MOF-u oraz na potrzebę prowadzenia analiz pozwalających nie tylko na precyzyjne określenie głównych adresatów działań, lecz także na identyfikację ich oczekiwań wobec kształtowanego wizerunku. Wykluczenie mediów społecznościowych (T9) z dalszych analiz sugeruje, że w opinii ekspertów nie są one wystarczająco uniwersalne, aby stanowić element modelu zarządzania marką MOF-u. Należy je jednak uwzględniać w procesie budowania marki w sytuacji, gdy turystyka stanowi kluczowy kierunek rozwoju danego obszaru funkcjonalnego.

5.3. Model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego

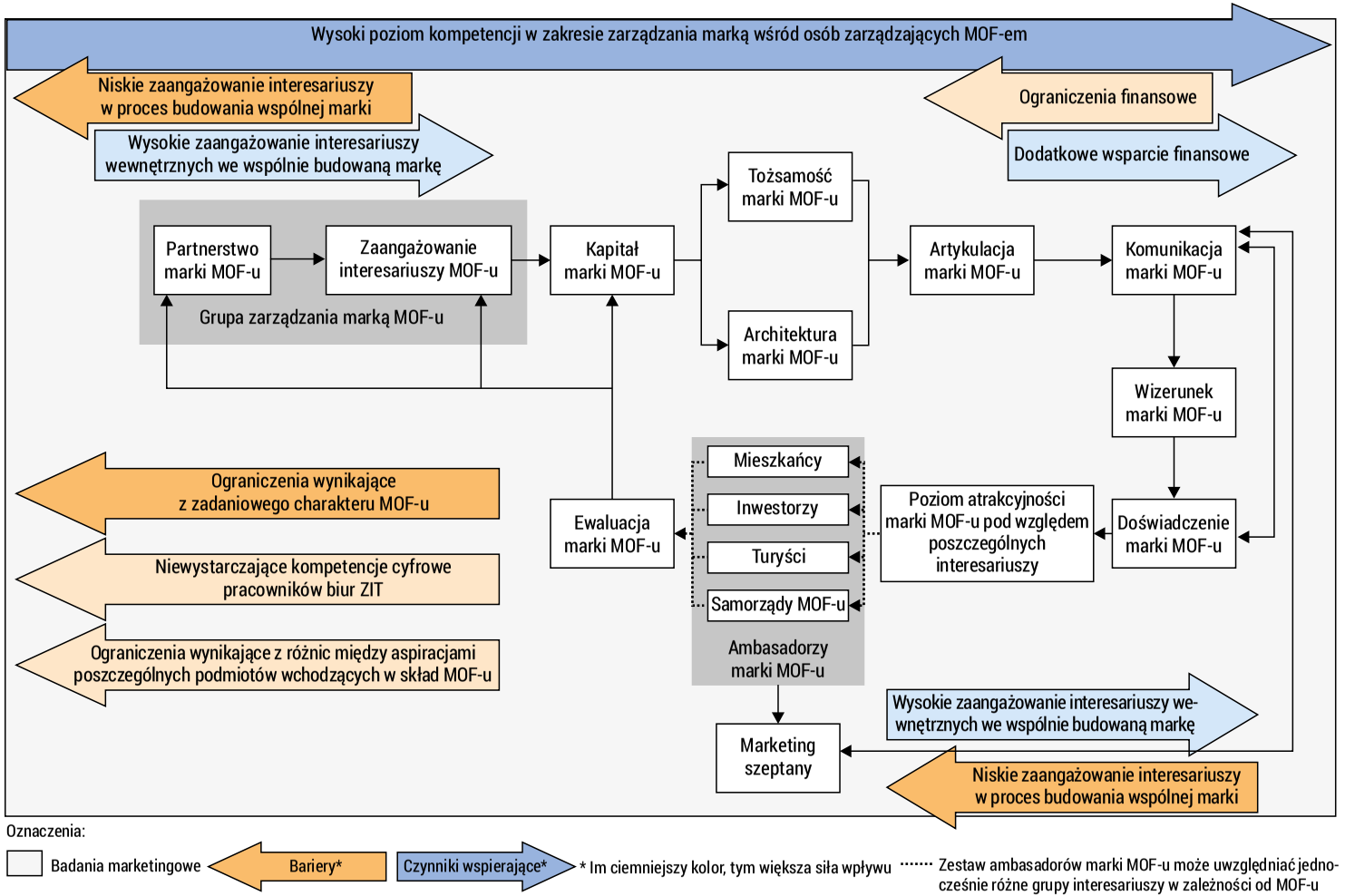
Wyniki uzyskane w toku badań zostały poddane ponownej integracji i przetworzeniu poprzez wykorzystanie metody analizy i konstrukcji logicznej. Tak zaplanowany i zrealizowany proces badawczy umożliwił osiągnięcie głównego celu pracy, jakim było opracowanie modelu zarządzania marką MOF-u z uwzględnieniem kluczowych czynników wspierających oraz barier jego implementacji. W ramach logicznej argumentacji wykorzystano nie tylko analizę i syntezę, ale także indukcję, analogię, zestawienie argumentów, dedukcję oraz redukcję (Niezabitowska, 2014, s. 185). Redukcja danych objęła przede wszystkim te elementy, które uzyskały najniższe współczynniki istotności oraz charakteryzowały się skupionymi niskimi ocenami.

Graficzną wizualizację opracowanego modelu, przygotowaną w programie PaintTool SAI[11], przedstawia rysunek 5.14. W celu lepszego zrozumienia zastosowanego układu graficznego kluczowe jest wyjaśnienie oznaczeń i przyjętego sposobu przedstawienia treści. Początek modelu stanowi element oznaczony jako „partnerstwo marki MOF-u", będący punktem wyjścia do jego implementacji. Model został zaprojektowany jako proces ciągły, oparty na mechanizmie sprzężenia zwrotnego, w którym rdzeniem podejmowanych działań brandingowych są ludzie (Nursanty, 2021).

Relacje między komponentami modelu zilustrowano za pomocą strzałek, które wskazują na kierunek i charakter wpływu. W przypadku elementów związanych z obszarem oznaczonym jako „ambasadorzy marki MOF-u" zastosowano przerywaną linię, aby zaznaczyć, że liczba oraz skład ambasadorów mogą różnić się w zależności od konkretnego MOF-u lub być skierowane wyłącznie do jednej grupy docelowej.

Innym wysoce istotnym komponentem modelu jest przestrzeń oznaczona jako „grupa zarządzająca marką MOF-u", która stanowi drugi kluczowy element modelu. Większość komponentów modelu jest ze sobą powiązana w sposób sekwencyjny, z wpływem skierowanym w jednym kierunku. Wyjątkiem są elementy, takie jak „marketing szeptany" oraz „doświadczenie marki", które generują sprzężenie zwrotne w odniesieniu do komunikacji marki MOF-u. Ponadto „tożsamość marki MOF-u" oraz „architektura marki MOF-u" powinny być definiowane równolegle, tak aby zapewnić spójny zestaw wartości emocjonalnych i funkcjonalnych.

[11] PaintTool SAI to program graficzny przeznaczony głównie do rysowania i malowania cyfrowego, umożliwiający pracę na warstwach oraz precyzyjne opracowywanie detali ilustracji.



RYSUNEK 5.14. **Model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego**

ŹRÓDŁO: **opracowanie własne z wykorzystaniem PainTool SAI na podstawie wyników badań.**

Cały model został objęty oznaczeniem wskazującym na konieczność prowadzenia badań marketingowych na każdym etapie procesu zarządzania marką, co zostało potwierdzone w wyselekcjonowanej przez ekspertów tezie (T6).

W celu graficznego oznaczenia zidentyfikowanych czynników wspierających i barier wykorzystano strzałki oznaczone kolorami niebieskim dla czynników wspierających oraz pomarańczowym dla barier. Intensywność koloru oraz grubość strzałki odzwierciedlają siłę ich oddziaływania – im ciemniejszy kolor i grubsza linia, tym silniejszy wpływ. Umiejscowienie strzałek wskazuje na elementy modelu, na które mają największy wpływ zgodnie z ocenami ekspertów.

Elementy zawarte w modelach Hanny i Rowley (2011) oraz Berrady (2018) posłużyły jako ramy teoretyczne do opracowania modelu zarządzania marką MOF-u. Do kluczowych komponentów tych modeli należą: zaangażowanie interesariuszy, tożsamość marki, architektura marki, artykulacja marki, komunikacja marki, wizerunek marki, doświadczenie marki, ewaluacja marki oraz marketing szeptany. Jak już wcześniej przedstawiono na rysunku 4.3, elementy te zostały powiązane z wynikami analizy literatury przedmiotu, modeli zarządzania marką miejsc oraz wywiadów pogłębionych. Przyjęte modele zakładają, że proces powstawania marki dokonuje się niezależnie od intencji władz obszaru – przebiega zarówno wtedy, gdy stosowane są aktywne strategie zarządzania, jak i wówczas, gdy nie podejmuje się żadnych działań (Hanna i Rowley, 2011).

Ponadto oba modele cechuje silne ukierunkowanie na kluczowe grupy interesariuszy, co – zgodnie z wynikami badań zaprezentowanymi w pracy – zostało potwierdzone przez międzynarodowych ekspertów akademickich jako fundamentalny element zarządzania marką MOF-u. Na podstawie krytycznej analizy literatury przedmiotu, przeprowadzonych wywiadów pogłębionych oraz badań metodą delficką wyodrębniono kluczowe komponenty, które zostały uwzględnione w modelu zarządzania marką MOF-u.

„Grupa zarządzania marką MOF-u" stanowi specjalnie wyodrębnioną jednostkę składającą się z zaangażowanych podmiotów wchodzących w skład MOF-u oraz kluczowych interesariuszy. Jej celem jest wspólne działanie na rzecz kreowania spójnej marki MOF-u poprzez ustalanie przejrzystych reguł współpracy. Koncepcja ta odpowiada najnowszym opracowaniom, które podkreślają konieczność identyfikacji wyspecjalizowanych grup zarządzania marką miejsca (Kotler, 2024). Zadania takiej grupy obejmują badanie aktualnego wizerunku miejsca, ocenę stanu obecnej infrastruktury miejsca, analizę przyjazności mieszkańców w stosunku do odwiedzających i turystów oraz tworzenie listy kluczowych atrakcji istniejących w MOF-ie. W ramach proponowanego modelu w skład grupy zarządzającej marką MOF-u wchodzą dwa kluczowe komponenty – partnerstwo marki MOF-u oraz zaangażowanie interesariuszy.

Kolejnym elementem jest „partnerstwo marki MOF-u", które stanowi adaptację koncepcji przywództwa marki oraz marki współtworzonej w kontekście marek produktowych (Hanna i Rowley, 2011; Michel i Willing, 2020). Jest to pierwszy etap proponowanego modelu, obejmujący identyfikację jednostek wchodzących w skład MOF-u, które wyrażają chęć uczestnictwa w procesie kreowania marki. W złożonych

strukturach, takich jak MOF, każda jednostka powinna wnosić unikalną wartość do działań brandingowych, zgodnie z wyselekcjonowaną przez ekspertów tezą (T5). Oddolne podejście do budowy marki może zmniejszyć ryzyko odrzucenia jej przez członków, a także wspiera harmonijny rozwój całego obszaru (Frankowski i Szmytkowska, 2015). Ważnym założeniem partnerstwa marki MOF-u jest wzajemna akceptacja i równość jego członków niezależnie od ich wielkości, siły gospodarczej czy politycznej. Rdzeń MOF-u nie może dominować partnerstwa, co zapewnia równomierne zaangażowanie wszystkich uczestników.

Następny komponent – „zaangażowanie interesariuszy" jest kluczowym elementem w przypadku MOF-ów, które charakteryzują się dużą różnorodnością interesariuszy, posiadających często sprzeczne cele i interesy. Konieczność zaangażowania tych grup została zidentyfikowana między innymi w modelach Hanny i Rowley (2011), Zenkera i Brauna (2017) oraz Shahabadi i in. (2020). Jest to komponent o fundamentalnym znaczeniu dla niniejszej monogragii, ponieważ jego istotność była potwierdzana na każdym etapie procesu badawczego – w literaturze, przez przedstawicieli biur ZIT w ramach polskich MOF-ów oraz przez międzynarodowych ekspertów akademickich. Zaangażowanie interesariuszy MOF-u uwzględnia zarówno interesariuszy wewnętrznych (zaangażowanych w proces budowania marki MOF-u), jak i zewnętrznych (będących odbiorcami marki). W wyniku przeprowadzonych badań do kluczowych interesariuszy zewnętrznych zaliczono: mieszkańców, inwestorów, turystów (Acharya i Rahman, 2016) oraz samorządy terytorialne wchodzące w skład MOF-u.

Następny element modelu stanowi „kapitał marki MOF-u", który integruje założenia koncepcji kapitału marki (ang. *brand equity*) (Mariutti i de Moura Engracia Giraldi, 2021; Swain i in., 2023) oraz złożoności marki (ang. *brand complexity*) (Zenker i in., 2017). Koncepcja złożoności marki definiowana jest jako zdolność do zachowania indywidualności przy jednoczesnym byciu częścią większej, wspólnej tożsamości. Przyjęcie takiej perspektywy umożliwia włączenie poszczególnych jednostek MOF-u do ogólnego wizerunku całego obszaru bez naruszania ich odrębności. Dzięki temu każda jednostka może odczuwać swoją wartość i istotność bez poczucia izolacji lub całkowitej utraty indywidualności. Optymalne, odrębne podgrupy w ramach mentalnej reprezentacji miejsca wzmacniają identyfikację z marką bardziej niż jednorodna, monolityczna struktura. Kapitał marki, jako kategoria praktyczna, pozwala na ocenę działań marketingowych miejsca oraz dostarcza zarządzającym informacji o reputacji marki w odczuciu interesariuszy (Florek, 2013). Kapitał marki MOF-u obejmuje wszystkie wyróżniki jednostek wchodzących w skład grupy zarządzania marką, które mogą zostać wykorzystane jako fundament budowanej tożsamości. Kluczową rolę w tej strukturze odgrywa miasto-rdzeń MOF-u, które zgodnie z tezą (T3), wyselekcjonowaną przez ekspertów, stanowi nie tylko nieodzowny element kapitału marki, ale także potencjalny centralny punkt budowanej tożsamości.

Na szczególną uwagę zasługuje „tożsamość marki MOF-u", która obejmuje główne wyróżniki definiujące sposób, w jaki osoby budujące markę chcą, aby była ona postrzegana. Tożsamość stanowi reprezentację charakterystycznych cech marki miejsca, które czynią je unikalnym (Hanna i Rowley, 2013). Jest to kluczowy element modeli

zarządzania marką, zarówno ogólnych, jak i tych odnoszących się do miejsc. Stanowi istotny komponent modeli zarządzania marką autorstwa takich badaczy, jak: Cai (2002), Rainisto (2003) i Berrada (2018).

Kolejnym komponentem jest „architektura marki MOF-u", która koncentruje się na procesie zarządzania portfelem marek obejmującym elementy, takie jak: infrastruktura, projektowanie urbanistyczne, tereny zielone, zabytki czy znane kluby sportowe (Hanna i Rowley, 2011). Jest to zbiór wyselekcjonowanych elementów z portfolio kapitału marki MOF-u, ściśle powiązanych z ustaloną tożsamością marki miejsca. Kluczowe zatem jest zapewnienie spójności pomiędzy tożsamością marki a jej architekturą. Architektura marki MOF-u musi także zarządzać relacjami z indywidualnymi markami jednostek terytorialnych wchodzących w skład MOF-u, uwzględniając ich specyfikę i różnorodność, tak aby efektywnie integrować je w ramach większej struktury marki miejsca (Berrada, 2018).

Następny istotny element stanowi „artykulacja marki MOF-u", która odnosi się do sposobu reprezentacji tożsamości marki, uwzględniającego elementy architektury marki poprzez wykorzystanie jej werbalnej i wizualnej identyfikacji (Hanna i Rowley, 2011). Element ten jest często kojarzony z systemem identyfikacji wizualnej, który odgrywa kluczową rolę w spójności komunikacji marki. Na znaczenie artykulacji marki szczególną uwagę zwracali przedstawiciele biur ZIT w trakcie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych.

Wysoce istotna jest także „komunikacja marki MOF-u", która odnosi się do działań promocyjnych mających na celu przekazanie tożsamości marki grupom docelowym. Jest ściśle powiązana z artykulacją marki i ma bezpośredni wpływ na wizerunek oraz doświadczenie marki. Komponent ten jest jednym z najczęściej pojawiających się w modelach zarządzania marką miejsc, co potwierdzają te autorstwa między innymi: Cai (2002), Hankinsona (2004), Kavaratzisa (2004), Hanny i Rowley (2011), Berrady (2018) oraz Hanny i in. (2021).

Z kolei „wizerunek marki MOF-u" to suma przekonań, wrażeń i emocji, jakie grupy docelowe (zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne) mają na temat danego miejsca. Reprezentuje tym samym sposób, w jaki marka MOF-u jest faktycznie postrzegana wprzez mieszkańców, turystów, inwestorów i inne grupy interesariuszy (Berrada, 2018). Jest to jeden z najczęściej omawianych komponentów w literaturze dotyczącej zarządzania marką miejsc, co potwierdzają modele opracowane przez takich autorów, jak: Tapachai i Waryszak (2000), Cai (2002), Rainisto (2003), Dinnie (2008), Berrada (2018) czy Hanna i in. (2021).

„Doświadczenie marki MOF-u" to element różniący się od wizerunku marki, choć w niektórych źródłach bywają one traktowane jako tożsame (Hanna i Rowley, 2011). Możliwe jest jednak posiadanie wizerunku marki, mimo braku jej faktycznego doświadczenia. W tym kontekście doświadczenie marki rozumiane jest jako moment, w którym odbiorca bezpośrednio angażuje się w interakcję z danym miejscem. Poprzez takie zaangażowanie odbiorcy kształtują własne postrzeganie doświadczenia marki oraz interpretują jej tożsamość, tworząc unikalne wyobrażenie wizerunku obszaru. Z tego względu doświadczenie marki MOF-u jest w modelu przedstawione jako

element sprzężony zwrotnie z komunikacją marki. Doświadczenie marki zostało zawarte w modelach takich badaczy, jak: Balakrishnan i Kerr (2013), Berrada (2018), Hanna i Rowley (2011) czy Jain i in. (2022).

Na szczególną uwagę zasługuje komponent „poziom atrakcyjności marki MOF-u wśród poszczególnych grup interesariuszy", który został wyodrębniony na podstawie przeprowadzonych badań. Zgodnie z najnowszym podejściem do zarządzania marką miejsca, które w centrum działań umieszcza interesariuszy, kluczowe jest dążenie do oceny atrakcyjności marki z perspektywy tych grup (Klijn i in., 2012; Kotler, 2024). Poziom atrakcyjności powinien być mierzony względem wszystkich grup interesariuszy, które zostały uwzględnione na etapie zaangażowania interesariuszy MOF-u.

Szczególnie istotny jest element modelu nazwany jako „ambasadorzy marki MOF-u". Jest on ściśle powiązany z poziomem atrakcyjności marki względem grup interesariuszy, a także stanowi jego naturalną kontynuację. Różne grupy docelowe, takie jak mieszkańcy, inwestorzy, turyści czy samorządy terytorialne wchodzące w skład MOF-u, mogą w odmienny sposób doświadczać marki MOF-u, co wpływa na ich potencjalną rolę jako ambasadorów. Celem budowanej marki MOF-u jest identyfikacja jak największej liczby tychże ambasadorów, którzy w wiarygodny sposób będą promować atrakcyjność obszaru w oczach interesariuszy zewnętrznych (Wassler i in., 2021; Lever i in., 2023). Proces ten wymaga stałego monitorowania poprzez regularne badania marketingowe. Ambasadorzy marki to kluczowy element podkreślany między innymi w modelu Dinnie (2008).

Istotną rolę odgrywa także „marketing szeptany", obejmujący procesy związane z nieformalną komunikacją pomiędzy konsumentami doświadczającymi marki. Odnosi się do procesów nieformalnej komunikacji, podczas której ambasadorzy dzielą się swoimi doświadczeniami związanymi z marką MOF-u. W opracowanym modelu marketing szeptany został przedstawiony jako sprzężenie zwrotne z komunikacją marki MOF-u. Wynika to z badań, które wskazują, że nieformalna komunikacja może znacznie zwiększyć skuteczność działań promocyjnych, nawet trzykrotnie, przy jednoczesnym wzmacnianiu tożsamości marki (Hanna i Rowley, 2011). Komponent ten pojawia się w modelach zarządzania marką miejsca proponowanych przez: Kavaratzisa (2004), Balakrishnan (2009), Hannę i Rowley (2011), Zenkera i Brauna (2017).

Ostatni komponent stanowi „ewaluacja marki MOF-u", która obejmuje szereg działań zmierzających do zebrania informacji zwrotnych dotyczących poziomu atrakcyjności marki w oczach poszczególnych grup interesariuszy. Działania te obejmują również ocenę wizerunku i doświadczenia marki jako całości. Stałe monitorowanie oczekiwań i satysfakcji interesariuszy jest niezbędne, aby zminimalizować ryzyko odrzucenia wypracowanej marki oraz zapewnić, że infrastruktura marki nie tylko spełnia, ale i przewyższa oczekiwania (Balakrishnan, 2009). Ewaluacja jest kluczowym elementem w procesie ewolucji marki, ponieważ zapewnia dane do przyszłego rozszerzania grupy ambasadorów marki oraz wzmocnienia jej pozycji na rynku. Komponent ten występuje w modelach opracowanych przez takich autorów, jak: Hanna i Rowley (2011), Berrada (2018) oraz Hanna i in. (2021).

Opracowany model zarządzania marką MOF-u został zaprojektowany jako niekończący się, cykliczny proces, w którym kluczowe grupy docelowe (zarówno jako angażowani interesariusze, jak i potencjalni ambasadorzy marki) znajdują się w centrum działań. W zależności od wyników przeprowadzonej ewaluacji konieczne może być ponowne rozpoczęcie procesu zarządzania marką od jednego z trzech kluczowych elementów: weryfikacji jednostek uczestniczących w partnerstwie marki MOF-u, ponownego określenia zaangażowania interesariuszy MOF-u lub redefinicji kapitału marki.

Stałe monitorowanie wszystkich elementów modelu odbywa się poprzez badania marketingowe, ze szczególnym uwzględnieniem kluczowych grup interesariuszy, co pozostaje zgodne z tezami T4 i T6, dotyczącymi definiowania kluczowych grup interesariuszy oraz przeprowadzania wśród nich badań marketingowych, wskazanymi przez ekspertów jako szczególnie istotne. Warto podkreślić, że największy wpływ wspierający na cały proces ma czynnik odnoszący się do wysokiego poziomu kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em. Wskazuje to na konieczność angażowania środowiska akademickiego w proces zarządzania marką lub podnoszenia kwalifikacji osób bezpośrednio zaangażowanych w budowanie marki MOF-u. Pozostałe czynniki, takie jak wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę oraz dodatkowe wsparcie finansowe, również są istotne, choć ich wpływ na postawione tezy delfickie jest nieco mniejszy.

Uśrednione wartości wskaźników siły wpływu wskazują, że bariery oddziaływały na oceniane tezy słabiej niż czynniki wspierające (tabela 5.5). Sugeruje to, że w projektowanym modelu to mechanizmy wspierające mają większy potencjał sprawczy niż ograniczenia wynikające z identyfikowanych barier. Najważniejszymi barierami okazały się niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki oraz ograniczenia finansowe. Relatywnie istotną barierą były również ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u, mogące zaburzać wspólny cel marki MOF-u jako jednego spójnego obszaru. Dodatkowo wymieniono ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u oraz niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT, które mogą ograniczać możliwości tworzenia platform współpracy online.

Opracowany model może służyć kadrze zarządzającej MOF-ami ośrodków wojewódzkich jako narzędzie do opisywania zjawiska brandingu w ich biurach ZIT oraz stanowić ramy analityczne do oceny bieżącego stanu zarządzania marką. Opracowanie modelu opiera się na usystematyzowaniu dostępnej wiedzy i doświadczeń związanych z budowaniem marki miejsca w złożonych jednostkach terytorialnych. Uwzględniono przy tym zarówno doświadczenia przedstawicieli biur ZIT w Polsce (rozdział 3), jak i opinie szerokiej grupy międzynarodowych ekspertów akademickich.

Warto podkreślić, że brak proaktywnego podejścia do implementacji modelu może prowadzić do rozczarowujących rezultatów, negatywnie wpływając na doświadczenie marki, skuteczność marketingu szeptanego oraz efektywność komunikacji marketingowej (Hanna i Rowley, 2011). Tym samym wdrożenie modelu wymaga zaangażowania i świadomego zarządzania, aby osiągnąć zamierzone cele brandingowe.

Należy jednak zaznaczyć, że opracowany model – choć oparty na szerokiej analizie literatury oraz wynikach badań własnych – nie uwzględnia wszystkich uwarunkowań kontekstowych, które mogą wpływać na zarządzanie marką w konkretnych miejskich obszarach funkcjonalnych. Ostateczna skuteczność jego wdrożenia zależy od lokalnych zasobów, uwarunkowań instytucjonalnych, kompetencji zespołów wdrożeniowych oraz poziomu współpracy między interesariuszami.

W tym kontekście sformułowano także rekomendacje, które mogą wspierać praktyczne zastosowanie modelu w MOF-ach.

Jednym z kluczowych zaleceń jest powołanie stałej grupy zarządzania marką, która będzie odpowiadała za koordynację działań promocyjnych, ustalanie zasad partnerstwa oraz minimalizowanie potencjalnych konfliktów wewnętrznych. Funkcję przewodniczącego grupy mogłaby pełnić rotacyjnie każda z gmin wchodzących w skład MOF-u, co sprzyjałoby równowadze interesów i wzmacniało poczucie współodpowiedzialności za markę.

Istotne znaczenie ma również rozwijanie partnerstwa marki poprzez tworzenie sieci współpracy jednostek samorządu, instytucji kultury, uczelni, przedsiębiorstw i organizacji pozarządowych, czemu sprzyja zarówno specjalna platforma cyfrowa, jak i cykliczne spotkania robocze.

Rekomendacje obejmują ponadto wdrożenie systematycznych badań marketingowych i ewaluacji marki, co umożliwi monitorowanie opinii różnych grup interesariuszy oraz korygowanie strategii w oparciu o uzyskane wyniki.

Wskazane jest także podnoszenie kompetencji osób odpowiedzialnych za zarządzanie marką MOF-u, zwłaszcza w obszarze brandingu terytorialnego, komunikacji cyfrowej i współpracy międzyinstytucjonalnej. Realizacja tych działań może przyczynić się do wzmocnienia spójności przekazu marki, zwiększenia jej atrakcyjności w oczach interesariuszy oraz podniesienia skuteczności działań promocyjnych całego obszaru funkcjonalnego.

Relacja pomiędzy teorią a praktyką w zakresie zarządzania marką miejsc pozostaje obszarem wymagającym dalszego rozwoju – zarówno poprzez pogłębione badania praktyk instytucji odpowiedzialnych za działania promocyjne i strategiczne, jak i przez większe zaangażowanie środowiska naukowego w procesy wdrożeniowe (Hospers, 2020). W tym kontekście zaproponowany model należy traktować jako punkt wyjścia, który wymaga dalszego testowania i adaptacji w konkretnych warunkach funkcjonowania MOF-ów.

Podsumowanie

Zarządzanie marką miejsca, jako ugruntowany obszar badań, wskazuje na rosnące zainteresowanie tą tematyką i pozwala rozważać adaptację tej koncepcji do mniej typowych jednostek niż miasta czy państwa (Fernandez de Osso Fuentes i in., 2024). Zgodnie z literaturą przedmiotu współczesne miasta, stanowiące część większego układu miejskiego, pozostają w relacjach jednocześnie kooperacyjnych i konkurencyjnych. Mogą współpracować, aby wzmacniać wizerunek całego regionu w odniesieniu do innych, ale jednocześnie rywalizują o inwestorów, przedsiębiorstwa i wykwalifikowanych pracowników (Goess i in., 2016).

Debata naukowa jest obecnie szczególnie istotna w kontekście miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF), które są odzwierciedleniem nowoczesnego podejścia do rozwoju miejskiego, akcentującego współpracę i współtworzenie wartości. Zarządzanie marką MOF-u wymaga uwzględnienia złożonej sieci interesariuszy oraz harmonijnego łączenia tożsamości regionalnej i miejskiej. Jednostki wchodzące w skład MOF-u mogą budować przewagę konkurencyjną w skali krajowej i globalnej, równoważąc rywalizację o zasoby z kooperacją. Kontrolowana współpraca, niewykluczająca konkurencji między gminami MOF-u, sprzyja synergii, specjalizacji i komplementarności działań brandingowych.

W niniejszej pracy podjęto problematykę zarządzania marką MOF-ów. Sformułowany problem badawczy polegał na określeniu elementów, które powinien zawierać model zarządzania marką tego typu jednostki terytorialnej.

Wyniki badań empirycznych przedstawione w monografii wypełniają zidentyfikowaną lukę badawczą wskazaną we wstępie. Publikacja prezentuje rezultaty szeroko zakrojonej analizy literatury z zakresu zarządzania marką miejsca oraz MOF-ów, w wyniku której sformułowano główne ustalenia:

1. Marka w warunkach nasilającej się konkurencji stanowi kluczowy wyróżnik terytorium. Jej skuteczność zależy od spójnej i wyrazistej tożsamości, która buduje lojalność i zaufanie interesariuszy oraz pozwala odróżnić obszar od konkurencji.
2. Współczesne podejście do zarządzania marką miejsc opiera się na autentyczności tożsamości marki, aktywnym angażowaniu interesariuszy i współtworzeniu wartości. Skuteczność tego procesu wzmacniają zaangażowanie oraz emocjonalna więź ambasadorów marki z miejscem, stanowiące podstawę trwałego wizerunku.

3. Kluczową rolę w zarządzaniu marką miejsca odgrywają samorządy lokalne, które opracowują strategie brandingowe i koordynują działania w zgodzie z oczekiwaniami społeczności lokalnych, jednocześnie wnosząc własną perspektywę ekspercką.
4. Selektywność brandingu miejsca prowadzi do powstawania nierówności przestrzennych widocznych pomiędzy obszarami wpisującymi się w pozycjonowane atrybuty tożsamości marki a tymi, które zostały z niej wykluczone.
5. Zarządzanie marką w kontekście MOF-ów jest procesem bardziej złożonym niż w przypadku pojedynczych miast. Wymaga specjalistycznej wiedzy, szerokiej współpracy jednostek samorządu terytorialnego oraz świadomego kształtowania wspólnego „megaproduktu" odpowiadającego na zróżnicowane potrzeby lokalnych społeczności i samorządów wchodzących w skład MOF-u.

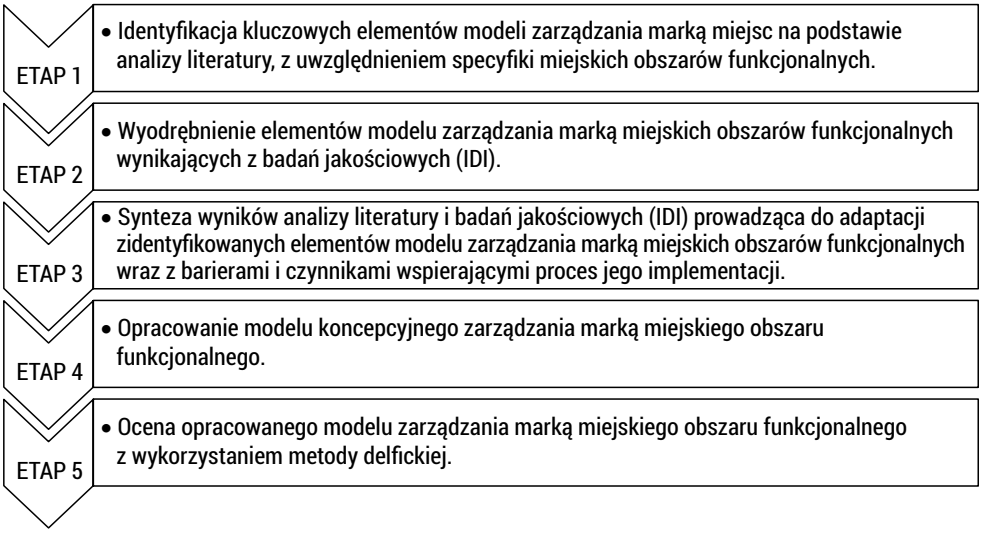
W ramach badań empirycznych obejmujących analizę studium przypadku – a w jej obrębie indywidualne wywiady pogłębione – oraz metodę delficką:

- zidentyfikowano czynniki sprzyjające i bariery w realizacji działań brandingowych MOF-u,
- opracowano autorski model zarządzania marką MOF-u.

Przeprowadzone studia literatury i badania empiryczne pozwoliły na zaprojektowanie modelu jako procesu cyklicznego, rozumianego jako niekończący się i powtarzalny ciąg działań, w którym kluczową rolę odgrywają zidentyfikowane grupy docelowe oraz badania marketingowe prowadzone na poszczególnych etapach zarządzania marką. Model obejmuje komponenty typowe dla modeli zarządzania marką miejsca, takie jak: tożsamość marki, kapitał marki, architektura marki, komunikacja marki, wizerunek marki, ewaluacja marki, badania marketingowe czy zaangażowanie interesariuszy. Uwzględnia on także elementy specyficzne dla MOF-ów, wyłonione w drodze badań empirycznych i oceny metodą delficką, do których należy zaliczyć: powołanie grupy zarządzania marką MOF-u, utworzenie partnerstwa marki, uwzględnienie poziomu atrakcyjności marki w oczach poszczególnych interesariuszy oraz rozszerzenie kategorii ambasadorów o samorządy wchodzące w skład MOF-u. Centralnym rozwiązaniem modelu jest powołanie grupy zarządzania marką MOF-u, co sprzyja przejrzystemu ustaleniu zasad partnerstwa i ograniczaniu konfliktów wewnętrznych. W zależności od wyników ewaluacji proces może być ponownie inicjowany od jednego z trzech elementów: weryfikacji uczestników partnerstwa marki, ponownego określenia poziomu zaangażowania interesariuszy lub redefinicji kapitału marki. Ponadto model został wzbogacony o kluczowe czynniki wspierające, takie jak: dodatkowe wsparcie finansowe, wysoki poziom kompetencji w zakresie zarządzania marką wśród osób zarządzających MOF-em oraz wysokie zaangażowanie interesariuszy wewnętrznych we wspólnie budowaną markę. W odniesieniu do barier uwzględniono natomiast: ograniczenia finansowe, ograniczenia wynikające z zadaniowego charakteru MOF-u, niewystarczające kompetencje cyfrowe pracowników biur ZIT,

ograniczenia wynikające z różnic między aspiracjami poszczególnych podmiotów wchodzących w skład MOF-u oraz niskie zaangażowanie interesariuszy w proces budowania wspólnej marki.

Wyniki badań empirycznych oraz opracowane na ich podstawie wnioski pozwoliły na osiągnięcie głównego celu pracy, jakim było opracowanie modelu zarządzania marką MOF-u. Jednocześnie umożliwiły one uzasadnienie tezy sformułowanej na początku pracy, dotyczącej specyfiki procesu zarządzania marką MOF-u, która wykracza poza tradycyjny model zarządzania marką miasta. Etapy działań, które zapewniły opracowanie modelu, przedstawia rysunek 6.1.



RYSUNEK 6.1. Etapy opracowania i walidacji modelu zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych

ŹRÓDŁO: opracowanie własne.

Monografia wnosi wkład w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości w trzech wzajemnie uzupełniających się wymiarach: teoriopoznawczym, metodycznym i praktycznym. W obszarze teoriopoznawczym model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego łączy porównanie wielu teoretycznych modeli zarządzania marką miejsc z wynikami badań jakościowych przeprowadzonych w piętnastu MOF-ach ośrodków wojewódzkich w Polsce, co pozwoliło wyodrębnić wspólne komponenty oraz praktyki możliwe do zastosowania w różnych kontekstach (Johannessen i Olsen, 2023, s. 7). Dzięki temu opracowany model stanowi przykład konceptualizacji wykraczającej poza opis pojedynczego przypadku i może być wykorzystywany jako źródło dobrych praktyk w zarządzaniu marką MOF-ów.

Wkład teoriopoznawczy polega także na przedstawieniu aktualnego stanu wiedzy w zakresie definiowania MOF-ów oraz sposobów zarządzania marką tego typu jednostek terytorialnych. Problematyka ta nie była dotychczas prezentowana w literaturze

przedmiotu i jest pierwszą próbą określenia elementów zarządzania marką obszarów o złożonej strukturze z wyraźnie dominującym rdzeniem miejskim. Po raz pierwszy, na podstawie badań empirycznych obejmujących MOF-y ośrodków wojewódzkich, opracowano wyniki badań poszerzające wiedzę na temat zarządzania marką tych jednostek. Ujęcie to wykracza poza dominujące we wcześniejszych badaniach analizy dotyczące ich typologii, delimitacji oraz zasad funkcjonowania. Wkład teoriopoznawczy obejmuje również uporządkowanie wiedzy na temat barier i czynników wspierających inicjatywy brandingowe MOF-ów, co pozwala na lepsze zrozumienie uwarunkowań skutecznego zarządzania ich marką.

Metodyczny wkład pracy w rozwój nauk o zarządzaniu i jakości dotyczy zastosowania metody delfickiej do oceny modelu koncepcyjnego. Walidacja modeli z wykorzystaniem tej metody jest obecna w literaturze (Culley, 2011; Ubaidullah i in., 2020; Głuszek, 2021), jednak po raz pierwszy została ona użyta w odniesieniu do problematyki zarządzania marką. Metoda ta, mająca charakter foresightowy i służąca antycypowaniu przyszłości, pozwoliła ukierunkować opracowany model na działania perspektywiczne.

Wkład praktyczny odnosi się do możliwości wykorzystania modelu przez kadrę zarządzającą MOF-ami jako narzędzia umożliwiającego zarówno opis zjawiska brandingu w biurach ZIT, jak i analizę bieżącego stanu zarządzania marką. Jego użyteczność wynika między innymi z uwzględnienia perspektywy zróżnicowanego grona interesariuszy, co pozwala lepiej odzwierciedlić realne uwarunkowania funkcjonowania MOF-ów. Istotnym elementem praktycznego wymiaru pracy są również zidentyfikowane w toku badań bariery i czynniki wspierające budowę marki MOF-u, które stanowią źródło praktycznych implikacji menedżerskich w zakresie opracowywania i wdrażania strategii brandingowych. Skuteczna implementacja modelu wymaga jednak posiadania przez kadrę zarządzającą odpowiedniej wiedzy z zakresu zarządzania marką. Brak zrozumienia znaczenia poszczególnych elementów modelu może prowadzić do niezadowalających rezultatów i nadmiernych uproszczeń, które nie oddają złożoności procesów zachodzących w MOF-ach. Opracowane rekomendacje stanowią wytyczne wspierające zastosowanie modelu w praktyce. Odnoszą się one przede wszystkim do powołania stałej grupy odpowiedzialnej za zarządzanie marką, rozwijania partnerstwa poprzez sieci współpracy z wykorzystaniem stworzonej do tego celu platformy cyfrowej, organizacji cyklicznych spotkań, systematycznego prowadzenia badań marketingowych i ewaluacji wdrożonych działań brandingowych, a także podnoszenia kompetencji osób odpowiedzialnych za zarządzanie marką MOF-u.

Do najważniejszych ograniczeń badań własnych należy zaliczyć fakt, że objęły one wyłącznie MOF-y funkcjonujące w Polsce, co ogranicza możliwość bezpośredniego odniesienia wyników do kontekstów innych krajów. Specyfika biur ZIT, nastawionych głównie na praktyczną realizację polityk publicznych i działających w dużej mierze w oparciu o odgórne wytyczne, mogła również wpływać na sposób postrzegania i wdrażania działań brandingowych. Trzeba także pamiętać, że opracowany

model – mimo tego, że opiera się na pogłębionej analizie literatury i danych empirycznych – stanowi jedynie interpretację rzeczywistości wymagającą pewnych uproszczeń, a zatem nie oddaje w pełni całej złożoności procesów zachodzących w MOF-ach.

Zawarte w pracy wyniki badań i opracowany model mogą być podstawą do przeprowadzenia badań ilościowych w zakresie dojrzałości zarzadzania marką MOF-u oraz budowy narzędzia pomiarowego. W trakcie badań część przedstawicieli MOF-ów akcentowała aspiracje do uzyskania statusu obszaru metropolitalnego, co przejawiało się w rezygnacji z używania określenia „miejski obszar funkcjonalny" w oficjalnych dokumentach i materiałach informacyjnych. Tendencja ta jest częściowo podyktowana chęcią objęcia danego ośrodka ustawą metropolitalną, która obecnie dotyczy jedynie jednego MOF-u w kraju. Nie oznacza to jednak, że każda jednostka posiada warunki sprzyjające takiej transformacji. Wobec obserwowanych aspiracji metropolitalnych zasadne wydaje się ukierunkowanie przyszłych badań dwutorowo – z podziałem na duże MOF-y dążące do uzyskania statusu metropolii oraz MOF-y o mniejszym zasięgu oddziaływania swojego rdzenia. Warto również poszerzyć perspektywę analiz, prowadząc badania nad zarządzaniem marką MOF-ów funkcjonujących w innych krajach, co umożliwiłoby porównanie uwarunkowań i praktyk w odmiennych kontekstach społeczno-gospodarczych.

Bibliografia

1. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
2. Aaker, D. A. (2010). *Building Strong Brands*. Simon&Schuster.
3. Acharya, A., Rahman, Z. (2016). Place branding research: A thematic review and future research agenda. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *13*, 289–317.
4. Adamus-Matuszyńska, A., Dzik, P. (2023). The Place as a Brand. Theory and Practise of the Place Branding. *Economics and Culture*, *20*(1), 17–29.
5. Adriaenssen, D. J., Johannessen, J. A. (2015). Conceptual generalisation: Methodological reflections in social science – a systemic viewpoint. *Kybernetes*, *44*(4), 588–605.
6. *Agenda Terytorialna 2030: Przyszłość dla wszystkich obszarów*. (2020). https://territorialagenda.eu/wp-content/uploads/TA2030_jul2021_pl.pdf
7. Aires Barroso, G., Nicolau Mota, K. C. (2010). Marketing turístico internacional: La marca Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, *19*(2), 241–267. Za: de San Eugenio-Vela, J. (2013). Place branding: A conceptual and theoretical framework. *Boletin de la Asociacion de Geografos Espanoles*, *62*, 467–471.
8. Alsalloum, A., Brown, A. (2019). Towards a Heritage-Led Sustainable Post-Conflict Reconciliation: A Policy-Led Perspective. *Sustainability*, *11*(6), 1686.
9. *American Marketing Association Dictionary*. (b.d.). Pobrane 7 października 2022 z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing
10. Andersen, H. T., Damurski, Ł. (2022). Towards political cohesion in metropolitan areas: an overview of governance models. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*, *56*(56), 43–62.
11. Anders-Morawska, J., Rudolf, W. (2015). *Orientacja rynkowa we współrządzeniu miastem*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
12. Angelina, J., Nurlinda, R. A. (2023). The influence of brand experience and brand personality on brand loyalty through brand love. *Jurnal Scientia*, *12*(3), 2677–2690.
13. Anholt, S. (2006a). The Anholt-GMI City Brands Index: How the world sees the world's cities. *Place Branding*, *2*(1), 18–31.
14. Anholt, S. (2006b). Why brand? Some practical considerations for nation branding. *Journal of Place Branding*, *2*, 97–107.
15. Anholt, S. (2007). *Competitive Identity. The new Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave Macmillan.
16. Anholt, S. (2008). Editorial. *Place Branding and Public Diplomacy*, *4*(2), 97–101. Za: de San Eugenio-Vela, J. (2013). Place branding: A conceptual and theoretical framework. *Boletin de la Asociacion de Geografos Espanoles*, *62*, 467–471.
17. Anholt, S. (2010a). Definitions of place branding – Working towards a resolution. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*, 1–10.

18. Anholt, S. (2010b). *Places: Identity, image and reputation*. Palgrave Macmillan.
19. Arabzadeh, E., Aghaeian, S. (2015). Malaysia's place branding in today competitive globalized market. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, *4*(8), 128–139.
20. Araujo, L., Kjellberg, H., Spencer, R. (2008). Market Practices and Forms. *Marketing Theory*, *8*(1), 5–14.
21. Ashworth, G. J. (2009). The Instruments of Place Branding: How is it Done? *European Spatial Research and Policy*, *16*(1), 9–22.
22. Ashworth, G. J. (2011). Should we brand places? *Journal of Town and City Management*, *1*(3), 248–252.
23. Ashworth, G. J., Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. Belhaven Press.
24. Audouin, C. (2022). The Role of Multi-Level Governance in Branding Medium-Sized Cities: The Case of Nantes, France. *Cities*, *123*, 103577.
25. Avis, M., Henderson, I. L. (2022). A solution to the problem of brand definition. *European Journal of Marketing*, *56*(2), 351–374.
26. Azevedo, A. (2005). Cities as brands: The role of communication strategy in place marketing context. W: *Proceedings of 4TH SOPCOM : "Repensar os Media: Novos Contextos da Comunicação e da Informação"*. Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, 1777–1786.
27. Baalbaki, S., Guzmán, F. (2016). A consumer-perceived consumer-based brand equity scale. *Journal of Brand Management*, *23*(3), 229–251.
28. Baker, B. (2007). *Destination branding for small cities: The essentials for successful place branding*. Creative Leap Books.
29. Balakrishnan, M. S. (2009). Strategic branding of destinations: A framework. *European Journal of Marketing*, *43*(5/6), 611–629.
30. Balakrishnan, M. S., Kerr, G. (2013). The 4D model of place brand management. W: S. Sonnenburg, L. Baker. (Eds.), *Branded spaces, management – culture – interpretation* (s. 31–42). Springer Fachmedien Wiesbaden.
31. Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, *21*(1), 24–46.
32. Barbour, R. (2011). *Badania fokusowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
33. Bardach, E., Patashnik, E. M. (2020). *Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. CQ Press – An Imprint of SAGE Publications.
34. Bartosiewicz, B. (2016). Obszary funkcjonalne małych i średnich miast w Polsce – koncepcja badawcza. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *279*, 234–244.
35. Barwise, P., Dunham, A., Ritson, M. (2000). Ties that bind: brands, consumers and businesses. W: J. Pavitt (Ed.), *Brand New* (s. 71–108). V&A Publications.
36. Bastos, W., Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, *4*(3), 347–368.
37. Bauer, R. (1960). *Consumer Behavior as risk taking*. W: R. S. Hanckok (Ed.), *Dynamic Marketing for a Changing World* (s. 389–398). American Marketing Association.
38. Baxter, J., Kerr, G., Clarke, R. J. (2014). Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management*, *29*(9–10), 1079–1098.

39. Baxter, P., Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, *13*(4), 544–559.
40. Berner-Rodoreda, A., Bärnighausen, T., Kennedy, C., Brinkmann, S., Sarker, M., Wikler, D., Eyal, N., McMahon, S. A. (2020). From doxastic to epistemic: a typology and critique of qualitative interview styles. *Qualitative Inquiry*, *26*(3–4), 291–305.
41. Berrada, M. (2018). Towards a Holistic Place Branding Model: A Conceptual Model Proposal. *Chinese Business Review*, *17*, 223–237.
42. Berry, B. J. L. (1973). *Growth Centers in the American Urban System*. Ballinger.
43. Bhimrao, M., Ghodeswar, M. (2008). Building brand identity in competitive markets: a conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, *17*(1), 4–12.
44. Bisani, S., Daye, M., Mortimer, K. (2022). Multi-stakeholder perspective on the role of universities in place branding. *Journal of Place Management and Development*, *15*(2), 112–129.
45. Björner, E., Aronsson, L. (2022). Decentralised place branding through multiple authors and narratives: the collective branding of a small town in Sweden. *Journal of Marketing Management*, *38*(13–14), 1587–1612.
46. Blackston, M. (1992). Observations: building brand equity by managing the brand's relationships. *Journal of Advertising Research*, *32*, 79–83.
47. Bogdański, M. (2014). Delimitacja obszaru aglomeracji olsztyńskiej. *Ekonomia XXI Wieku*, *1*(1), 58–73.
48. Boisen, M. (2015). Place Branding and Nonstandard Regionalization in Europe. W: S. Zenker, B. Jacobsen (Eds.), *Inter-regional place branding* (s. 13–23). Springer.
49. Boisen, M., Terlouw, K., Gorp, B. (2011). The Selective Nature of Place Branding and the Layering of Spatial Identities. *Journal of Place Management and Development*, *4*(2), 135–147.
50. Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding – moving beyond conceptual confusion. *Cities*, *80*, 4–11.
51. Bolger, F., Stranieri, A., Yearwood, J. (2011). Does the Delphi process lead to increased accuracy in group-based judgmental forecasts or does it simply induce consensus amongst judgmental forecasters? *Technological Forecasting and Social Change*, *78*(9), 1671–1680.
52. Boulding, K. E. (1956). *The Image: knowledge in life and society*. University of Michigan Press Ann Arbor.
53. Bouncken, R. B., Qiu, Y., Sinkovics, N. K., Kursten, W. (2021). Qualitative researching: Extending the range with flexible pattern matching. *Review of Managerial Science*, *15*, 251–273.
54. Bourne, L. (1975). *Conceptual issues in designing and evaluating strategies for national settlement systems*. International Institute for Applied Systems Analysis. https://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/435/1/CP-75-003.pdf
55. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, *9*(2), 27–40.
56. Brady, S. R. (2015). Utilizing and Adapting the Delphi Method for Use in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *14*(5), 1–6.

57. Brańka, S. (2019). An Assessment of Obstacles for Place Marketing. Lessons from an Exploratory Study among Place Marketing Practitioners in a Suburban Area of a Big City. *World of Real Estate Journal*, *109*(3), 73–85.
58. Brańka, S., Coca-Stefaniak, J. A., Plichta, J. (2016). City centres as places for strategic cooperation through active city management – the significance of trade entities. *Scientific Annals of Economics and Business*, *63*(1), 125–133.
59. Braun, E. (2008). *City Marketing: Towards an integrated approach*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
60. Braun, E., Eshuis, J., Klijn, E. H. (2014). The effectiveness of place brand communication. *Cities*, *41*, 64–70.
61. Braun, E., Kavaratzis, M., Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, *6*(1), 18–28.
62. Braun, E., Zenker, S. (2010). *Towards an integrated approach for place brand management*. 50th European Regional Science Association Congress, Jönköping, Sweden (19–23 August). https://www.econstor.eu/bitstream/10419/118799/1/ERSA2010_0181.pdf
63. Breńko, A., Kononiuk, A. (2021). Zastosowanie metody delfickiej do oceny możliwości wdrożenia innowacyjnych rozwiązań Przemysłu 4.0 w obszarze logistyki na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjno-usługowego. *Akademia Zarządzania*, *5*(1), 75–99.
64. Briana, M. (2025). Bridging brands: a conceptual framework for product-place co-branding. *Journal of Place Management and Development* [przed wydrukiem]. https://doi.org/10.1108/JPMD-08-2024-0092
65. Briciu, V.-A., Briciu, A. (2016). A brief history of brands and the evolution of place branding. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series VII: Social Sciences and Law*, *9*(58):2, 137–142.
66. Broadbent, K., Cooper, P. (1987). Research is good for you. The contribution of research to Guinness advertising. *Marketing Intelligence and Planning, 5(1), 3–9.*
67. Brodie, R. J., de Chernatony, L. (2009). Towards new conceptualizations of branding: theories of the middle range. *Marketing Theory*, *9*(1), 95–100.
68. *Brown* G. (1992). *People*, *brands and advertising. Millward Brown International.* Za: Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, *38/9*, 662–669.
69. Bruwer, J. (2014). Service quality perception and satisfaction: buying behaviour prediction in an Australian festivalscape. *International Journal of Tourism Research*, *16*(1), 76–86.
70. Buhalis, D., Park, S. (2021). Brand management and cocreation – lessons from tourism and hospitality: introduction to the special issue. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(1), 1–11.
71. Burmann, C., Barth, S. (2020). *Markenführung Weiterdenken – Mehr Verantwortung* übernehmen. W: M. Bruhn, C. Burmann, M. Kirchgeorg (Eds.), *Marketing Weiterdenken* (s. 597–613). Springer Gabler. Za: Burmann C., Riley, N.-M., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., Piehler, R. (2023). *Identity-Based Brand Management. Fundamentals – Strategy – Implementation – Controlling* (2nd ed.). Springer Gabler.
72. Burmann, C., Riley, N.-M., Halaszovich, T., Schade, M., Klein, K., Piehler, R. (2023). *Identity-Based Brand Management. Fundamentals – Strategy – Implementation – Controlling* (2nd ed.). Springer Gabler.

73. Busłowska, A. (2024). Sustainable Development of Functional Urban Areas of Voivodship's Capital Cities in Poland. *Economics and Environment*, *2*(89), 720.
74. Butler, R. S. (1914). *Marketing Methods*. Alexander Hamilton Institute.
75. Buzzell, R. D. (1999). Market Functions and Market Evolution. *Journal of Marketing*, *63*(4), 61–63.
76. Cai, L. A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, *29*(3), 720–742.
77. Camatti, N., Wallington, S. (2023). Co-creation and internal place branding: a case study of Plettenberg Bay, South Africa. *Place Branding and Public Diplomacy*, *19*, 525–534.
78. Campelo, A., Aitken, R., Thyne, M., Gnoth, J. (2014). Sense of Place: The Importance for Destination Branding. *Journal of Travel Research*, *53*(2), 154–166.
79. Casali, G. L., Liu, Y., Presenza, A., Moyle, C. L. (2020). How does familiarity shape destination image and loyalty for visitors and residents? *Journal of Vacation Marketing*, *27*(2), 151–167.
80. Chaba, D. (2018). Aspekty prawne funkcjonowania obszarów metropolitalnych w Polsce. W: B. Dolnicki (red.), *Organizacja i funkcjonowanie aglomeracji miejskich* (s. 48). Wolters Kluwer Polska.
81. Chan, C.-S., Marafa, L. M. (2013). A review of place branding methodologies in the new millennium. *Place Branding and Public Diplomacy*, *9*, 236–253.
82. Chan, C.-S., Marafa, L. M. (2014). Developing a Sustainable and Green City Brand for Hong Kong: Assessment of Current Brand and Park Resources. *International Journal of Tourism Sciences*, *14*(1), 93–117.
83. Chapman, C., Tulien, S. (2010). *Brand DNA: Uncover Your Organization's Genetic Code for Competitive Advantage*. iUniverse.
84. Charmaz, K. (2013). *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
85. Cherington, P. T. (1920). *The Elements of Marketing*. Macmillan.
86. Cheung, M. L., Pires, G. D., Rosenberger III, P. J. (2019). Developing a conceptual model for examining social media marketing effects on brand awareness and brand image. *International Journal of Economics and Business Research*, *17*(3), 243–261.
87. Chevan, H. (1992). What's in a name? *Catalog Age*, *9*(9), 28.
88. Christodoulides, G., de Chernatony, L. (2010). Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement: a literature review. *International Journal of Market Research*, *52*(1), 43–66.
89. Churski, P., Adamiak, C., Szyda, B., Dubownik, A., Pietrzykowski, M., Śleszyński, P. (2023). Nowa delimitacja miejskich obszarów funkcjonalnych w Polsce i jej zastosowanie w praktyce integrowanego podejścia terytorialnego (*place based approach*). *Przegląd Geograficzny*, *95*, 29–55.
90. Chybalski, F., Matejun, M. (2013). Organizacja jako przedmiot badań – od zbierania danych do analizy wyników. W: A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne* (s. 93–151). Oficyna a Wolters Kluwer business.
91. Cid, A., Blanchet, P., Robichaud, F., Kinuani, N. A. (2022). Conceptual Framework for Creating Brand Management Strategies. *Businesses*, *2*, 546–561.
92. Cieślak, M. (2002). *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

93. Clark, H., F. Jr. (1987). Consumer and Corporate Values: Yet Another View on Global Marketing. *International Journal of Advertising*, *6*(1), 29–42.
94. Cleave, E. (2014). *Economic development in the contemporary global environment: The role of place branding as a tool of local economic development in Ontario, Canada* [Doctoral thesis]. The University of Western Ontario.
95. Cleave, E., Arku, G. (2020). Place branding and growth machines: Implications for spatial planning and urban development. *Journal of Urban Affairs*, *44*(7), 949–966.
96. Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., Gilliland, J. (2016a). The role of place branding in local and regional economic development: bridging the gap between policy and practicality. *Regional Studies, Regional Science*, *3*(1), 207–228.
97. Cleave, E., Arku, G., Sadler, R., Kyeremeh, E. (2016b). Place Marketing, Place Branding, and Social Media: Perspectives of Municipal Practitioners. *Growth and Change*, *48*(4), 1012–1033.
98. Collins, C. S., Stockton, C. M. (2018). The Central Role of Theory in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *17*(1), 1–10.
99. Collins, T. (2016). Urban civic pride and the new localism. *Transactions of the Institute of British Geographers*, *41*, 175–186.
100. Conick, H. (2019). *Be Fast, Engaging and Relevant to Win Over Generation Z*. American Marketing Association. https://www.ama.org/marketing-news/be-fast-engaging-and-relevant-to-win-over-generation-z
101. Creswell, J. W., Miller, D. L. (2000). Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory into Practice*, *39*(3), 124–130.
102. Cuhls, K., Dragomir, B., Gheorghiu, R., Rosa, A., Curaj, A. (2022). Probability and desirability of future developments – Results of a large-scale Argumentative Delphi in support of Horizon Europe preparation. *Futures*, *138*, 102918.
103. Culley, J. (2011). Use of a Computer-Mediated Delphi Process to Validate a Mass Casualty Conceptual Model. *CIN: Computers, Informatics, Nursing*, *29*(5), 272–279.
104. Culliney, K. (2014). *Frito-Lay: 'These days of mass marketing are limited…'*. http://www.bakeryandsnacks.com/Markets/Frito-Lay-These-days-of-mass-marketing-are-limited
105. Ćwiklicki, M., Pilch, K. (2021). Multiple case study design: the example of place marketing research. *Place Branding and Public Diplomacy*, *17*, 50–62.
106. Czakon, P., Janas, K., Dziadowicz, K. (2023). *Sformalizowane formy współpracy międzysamorządowej w miejskich obszarach funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w latach 2016–2021.* Instytut Rozwoju Miast i Regionów (IRMiR). https://irmir.pl/wp-content/uploads/2023/12/Sformalizowane-formy-wspolpracy-miedzysamorzadowej-w-MOF-2016%E2%80%932021.pdf
107. Czakon, P., Jarczewski, W. (2023). *Funkcjonowanie Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (GZM) na tle rozwiązań europejskich*. Instytut Rozwoju Miast i Regionów (IRMiR). https://irmir.pl/wp-content/uploads/2023/06/Funkcjonowanie-Gornoslasko-Zaglebiowskiej-Metropolii-2.pdf
108. Czakon, W., Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor perceptions in tourism coopetition. *Journal of Travel Research*, *60*(2), 312–335.
109. Czyż, T. (2009). Koncepcja aglomeracji miejskiej i obszaru metropolitalnego w Polsce. *Przegląd Geograficzny*, *4*, 445–459.

110. Dalglish, S. L., Khalid, H., McMahon, S. A. (2020). Document analysis in health policy research: the READ approach. *Health Policy and Planning*, *35*(10), 1424–1431.
111. de Almeida, G. G. F. (2023). Territorial Brand in Regional Development: Interdisciplinary Discussions. *Encyclopedia*, *3*(3), 870–886.
112. de Almeida, G. G. F., Cardoso, L. (2022). Discussions between Place Branding and Territorial Brand in Regional Development – A Classification Model Proposal for a Territorial Brand. *Sustainability*, *14*(11), 6669.
113. de Arruda Lourenção, M. T, de Moura Engracia Giraldi, J. (2017). Development of an identity model for sector brands. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *21*(3), 317–340.
114. de Arruda Lourenção, M. T, Miyamaru, L., de Moura Engracia Giraldi, J., de Pádua, S. I. D. (2020). Development of sectoral brands with emphasis on structure and processes. *Business Process Management Journal*, *26*(1), 24–58.
115. de Chernatony, L. (2003). *Marka – wizja i tworzenie marki*. GWP.
116. de Chernatony, L. (2009). Towards the holy grail of defining „brand". *Marketing Theory*, *9*(1), 101–105.
117. de Chernatony, L., McDonald, M. (1994). *Creating powerful brands*. Butterworth-Heinemann.
118. de Chernatony, L., McDonald, M. (2010). *Creating Powerful Brands*. Butterworth-Heinemann.
119. de Chernatony, L., Riley, F. D. (1998). Defining A "Brand": Beyond the Literature with Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*, *14*(5), 417–443.
120. de Chernatony, L., Segal-Horn, S. (2001). Building on services' characteristic to develop successful services brand. *Journal of Marketing Management*, *17*(7–8), 645–670.
121. de Jong, M. (2018). Explaining city branding practices in China's three mega-city regions: The role of ecological modernization. *Journal of Cleaner Production*, *179*, 527–543.
122. de Noronha, I., Coca-Stefaniak, J. A., Morrison, A. M. (2017). Confused branding? An exploratory study of place branding practices among place management professionals. *Cities*, *66*, 91–98.
123. de San Eugenio-Vela, J. (2013). Place branding: A conceptual and theoretical framework. *Boletin de la Asociacion de Geografos Espanoles*, *62*, 467–471.
124. de San Eugenio-Vela, J., Fernández-Cavia, J., Nogué, J., Jiménez-Morales, M. (2013). Characteristics and functions for place brands based on a Delphi method. *Revista Latina De Comunicación Social*, *68*, 656–675.
125. de San Eugenio-Vela, J., Ginesta, X., Compte-Pujol, M., Frigola-Reig, J., Fernández-Rovira, C. (2023). The Process of Implementing a Place Brand Based on a Multilevel Approach: The Case of the Municipality of Masquefa. *Sustainability*, *15*(22), 15788.
126. de San Eugenio-Vela, J., Ginesta, X., Kavaratzis, M. (2019). The critical role of stakeholder engagement in a place branding strategy: a case study of the Empordà brand. *European Planning Studies*, *28*(7), 1393–1412.
127. Deale, C. S., Lee, S. H. (2024). Consumers' Perceptions of North Carolina Wines: A Case Study with a Place-Based Focus. *Journal of Hospitality & Tourism Cases*, *13*(2), 105–114.
128. *Definitions of Marketing*. (b.d.). W: *American Marketing Association Dictionary*. Pobrane 7 października 2022 z: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing

129. Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge.
130. Dey, A., Rahman, M. H. A. (2023). Impact of Social Media Based Brand Community Participation on Brand Image in Bangladesh: Mediating Role of Brand Association and Brand Awareness. *Global Journal of Management and Business Research*, *22*(3), 71–84.
131. Diamond, I. R., Grant, R. C., Feldman, B. M., Pencharz, P. B., Ling, S. C., Moore, A. M., Wales, P. W. (2014). Defining consensus: a systematic review recommends methodologic criteria for reporting of Delphi studies. *Journal of Clinical Epidemiology*, *67*, 401–409.
132. Diefenbach, J. (1992). The Corporate Identity as the Brand. W: J. M. Murphy (Ed.), *Branding: A Key Marketing Tool* (s. 155–164). MacMillan.
133. Dijkstra, L., Garcilazo, E., McCann, P. (2013). The economic performance of European cities and city regions: myths and realities. *European Planning Studies*, *21*(3), 334–354.
134. Dijkstra, L., Poelman, H., Veneri, P. (2019). *OECD Regional Development Working Papers 2019/11. The EU-OECD Definition of a Functional Urban Area*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/12/the-eu-oecd-definition-of-a-functional-urban-area_cef4a128/d58cb34d-en.pdf
135. Dinnie, K. (2008). *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Butterworth-Heinemann.
136. Dinnie, K. (2017). Contingent self-definition and amorphous regions: a dynamic approach to place brand architecture. *Marketing Theory*, *18*(1), 31–53.
137. Dolmans, S. A. M., Walrave, B., Read, S., van Stijn, N. (2022). Knowledge transfer to industry: how academic researchers learn to become boundary spanners during academic engagement. *The Journal of Technology Transfer*, *47*, 1422–1450.
138. Donner, M. I. M. (2016). *Understanding place brands as collective and territorial development processes* [Doctoral thesis]. Montpellier SupAgro, France, and Wageningen University, Wageningen, The Netherlands.
139. Doyle, P., Law, P., Weinberg, C., Simmonds, K. (1974). *Analytical Marketing Management*. Harper and Row. Za: Glińska, E. (2016). *Budowanie marki miasta. Koncepcje, warunki, modele*. Wolters Kluwer.
140. Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 582–590.
141. Dubownik, A., Churski, P., Adamiak, C., Szyda, B. (2023). Cohesion Policy in the Struggle Against the Marginalization of the Inner Peripheries: Polish Experience and Recommendations. W: P. K. Pradhan, W. Leimgruber (Eds.), *Nature, Society, and Marginality* (s. 271–290). Springer.
142. Dudek-Mańkowska, S., Grochowski, M. (2019). From creative industries to the creative place brand: some reflections on city branding in Poland. *Place Branding and Public Diplomacy*, *15*, 274–287.
143. Dzik, P. (2022). *Kreowanie, rozwój i stabilizacja marek terytorialnych polskich województw samorządowych w latach 1999–2014 (16)* [rozprawa doktorska]. Uniwersytet Śląski w Katowicach.
144. Ebaid, M. (2023). Branding Small Cities through Placemaking: A Case Study on El-Burullos, Egypt. *International Journal of Architectural Engineering and Urban Research*, *6*(2), 83–108.

145. Edwarczyk, B. (2015). Rozwój obszarów metropolitalnych w świetle transformacji samorządu terytorialnego w Polsce w latach 1990–2014. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, *3*, 303–319.

146. Ejdys, J. (2013). *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju lokalnego województwa mazowieckiego.* Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza.

147. Eriksson, P., Kovalainen, A. (2008). Research philosophy. W: P. Eriksson, A. Kovalainen (Eds.), *Qualitative Methods in Business Research* (s. 118). SAGE Publications Ltd.

148. Eshuis, J., Braun, E., Klijn, E. H. (2013). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, *73*(3), 507–516.

149. 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.

150. Eshuis, J., Ripoll González, L. (2025). Conceptualising place branding in three approaches: towards a new definition of place brands as embodied experiences. *Journal of Place Management and Development*, *18*(1), 61–79.

151. ESPON 1.1.1. (2005). *Potentials for polycentric development in Europe* [finalny raport, wersja poprawiona]. https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/fr-1.1.1_revised-full_0.pdf

152. *European Metropolitan Report, Metropolis*. (2023). https://www.metropolis.org/sites/default/files/resources/European_Metropolitan_Report.pdf

153. Farid, M., El-Bassiouny, N. M., Adib, H. (2025). Country branding through the internationalization of higher education: the case of Egypt. *International Journal of Educational Management*, *39*(3), 588–616.

154. Fedyk, W., Sołtysik, M., Bagińska, J., Ziemba, M., Kołodziej, M., Borzyszkowski, J. (2022). Changes in DMO's Orientation and Tools to Support Organizations in the Era of the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, *14*(18), 11611.

155. Feng, S., Berndt, A., Ots, M. (2023). Residents and the place branding process: Socio-spatial construction of a locked-down city's brand identity. *Journal of Place Management and Development*, *16*(3), 440–462.

156. Ferbrache, F., Knowles, R. D. (2017). City boosterism and place-making with light rail transit: A critical review of light rail impacts on city image and quality. *Geoforum*, *80*, 103–113.

157. Fernandez de Osso Fuentes, M., Keegan, B. J., Rowley, J., Worboys, E. (2024). Big trouble in little places: understanding the complexities of place micro-brands. *Journal of Place Management and Development*, *17*(3), 369–388.

158. Fioretti, C., Pertoldi, M. (2020). Exploring the functional area approach in EU urban strategies. *Transactions of the Association of European Schools of Planning*, *4*, 146–162.

159. Flick, U. (2018). *Managing Quality in Qualitative Research* (2nd ed.). SAGE Publications Ltd.

160. Florek, M. (2006). *Podstawy marketingu terytorialnego*. Wydawnictwo AE w Poznaniu.

161. Florek, M. (2013). Kapitał marki a rozwój jednostek terytorialnych. *Ekonomista*, *3*, 411–425.

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

163. Florek, M., Gazda, J. (2016). Znaczenie produktów tradycyjnych dla regionu – próba oszacowania. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *17*(4), III, 177–191.
164. Florek, M., Insch, A., Gnoth, J. (2006). City council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding*, *2*(4), 276–296.
165. Florek, M., Janiszewska, K. (2013). Defining place brand identity. Methods and determinants of application. *Actual Problems of Economics*, *12*, 543–553.
166. Flostrand, A., Pitt, L., Bridson, S. (2020). The Delphi technique in forecasting – A 42-year bibliographic analysis (1975–2017). *Technological Forecasting and Social Change*, *150*, 119773. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119773
167. Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What is in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, *33*(2), 233–258
168. Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P., Foroudi, M., Nguyen, B. (2016). A Framework of Place Branding, Place Image, and Place Reputation: Antecedents and Moderators. *Qualitative Market Research*, *19*, 241–264.
169. Frankowski, J., Szmytkowska, M. (2015). Regionalne zróżnicowanie nowych partnerstw miejskich w Polsce. *Zarządzanie Publiczne*, *2*(30), 131–150.
170. *Functional areas in the EU*. (b.d.). Pobrane 11 stycznia 2025 z: https://functionalareas.eu
171. Gabbott, M., Jevons, C. (2009). Brand community in search of theory: an endless spiral of ambiguity. *Marketing Theory*, *9*(1), 119–122.
172. Gaggiotti, H., Cheng, P., Yunak, O. (2008). City brand management (CBM): The case of Kazakhstan. *Place Branding and Public Diplomacy*, *4*, 115–123.
173. Gajewski, R. (2016). Definicja pojęcia „obszar metropolitalny" w nauce i prawie. W: J. H. Szlachetko, R. Gajewski (red.), *Instytucjonalne formy współdziałania jednostek samorządu terytorialnego na obszarach metropolitalnych* (s. 23–37). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
174. Gardner, B., Levy, S. (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, March/April, 33–39.
175. Garvey, C. M., Jones, R. (2021). Is There a Place for Theoretical Frameworks in Qualitative Research? *International Journal of Qualitative Methods*, *20*, 1–7.
176. Gaski, J. F. (2020). A history of brand misdefinition – with corresponding implications for mismeasurement and incoherent brand theory. *Journal of Product and Brand Management*, *29*(4), 517–530.
177. Gębarowski, M. (2022). World's Fairs in The Service of National Branding – The State of Research, Key Elements of Exhibitors' Presentations, Exemplification of Image-Building Activities. *Modern Management Review*, *27*(2), 45–55.
178. Gębarowski, M., Majka, M. (2023). Duży festiwal muzyczny jako przestrzeń kreowania silnych doświadczeń jego uczestników (na przykładzie Pol'and'Rock Festival). W: A. Cholewa-Wójcik, J. Wiażewicz (red.), *Współczesne wyzwania nauki i biznesu w turbulentnym otoczeniu* (s. 51–64). Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
179. Geider, P. (2021). *What is a brand? A brief history*. https://patrickgeider.medium.com/what-is-a-brand-a-brief-history-35f2e82f5cc9
180. Gerard, R. (1958). Commuting and the labour market area. *Journal of Regional Science*, *1*, 124–130.
181. Gertner, D. (2011). A (tentative) meta-analysis of the place marketing and place branding literature. *Journal of Brand Management*, *19*, 112–131.

182. Giannopoulos, A., Piha, L., Skourtis, G. (2021). Destination branding and co-creation: A service ecosystem perspective. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(1), 148–166.

183. Giejłaszewska, G. (2018). Wybrane instrumenty promocji związku metropolitalnego i jego obszaru W: B. Dolnicki (red.), *Organizacja i funkcjonowanie aglomeracji miejskich* (s. 109–123), Wolters Kluwer.

184. Gilboa, E. (2008). Searching for a Theory of Public Diplomacy. *The Annals of The American Academy of Political and Social Science*, *616*(1), 507–516.

185. Gilboa, S., Jaffe, E. (2021). Can one brand fit all? Segmenting city residents for place branding. *Cities*, *116*, 103287.

186. Gilboa, S., Jaffe, E. D., Vianelli, D., Pastore, A., Herstein, R. (2015). A summated rating scale for measuring city image. *Cities*, *44*, 50–59.

187. Ginesta, X., Cristòfol, F., de San Eugenio-Vela, J., Martínez-Navarro, J. (2024). The Role of Future Generations in Place Branding: The Case of Huelva City. *Politics and Governance*, *12*, 7730.

188. Ginesta, X., de San Eugenio-Vela, J., Corral Marfil, J. A., Montaña, J. (2020). The Role of a City Council in a Place Branding Campaign: The Case of Vic in Catalonia. *Sustainability*, *12*(11), 4420.

189. Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

190. Glińska, E. (2013). How to search the place brand identity distinguished features? The local stakeholders' perspective. *Zeszyty Naukowe SGGW: Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, *10*(59), 214–224.

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

192. Glińska, E., Kilon, J. (2014). Desirable Traits of the City Brand Personality in the Opinion of Managers for the Promotion of the City Government in Poland. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, *156*, 418–423.

193. Glińska-Neweś, A., Escher, I. (2018). Analiza treści w badaniach zjawisk społecznych w organizacji. Zastosowanie programu IRaMuTeQ. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, *6*(3), 73–94.

194. Głuszek, E. (2021). Use of the e-Delphi Method to Validate the Corporate Reputation Management Maturity Model (CR3M). *Sustainability*, *13*(21), 12019.

195. Gnoth, J. (2007). The structure of destination brands: Leveraging values. *Tourism Analysis*, *12*(5–6), 345–358.

196. Goess, S., de Jong, M., Meijers, E. (2016). City branding in polycentric urban regions: identification, profiling and transformation in the Randstad and Rhine-Ruhr. *European Planning Studies*, *24*(11), 2036–2056.

197. Golestaneh, H., Guerreiro, M., Pinto, P., Mosaddad, S. H. (2022). On the role of internal stakeholders in place branding. *Journal of Place Management and Development*, *15*(2), 202–228.

198. Goodyear, M. (1996). Divided by a common language. *Journal of the Market Research Society*, *38*(2), 105–122.

199. Gorzelak, G., Smętkowski, M. (2005). *Metropolia i jej region w gospodarce informacyjnej*. Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR.

200. Govers, R. (2020). Imaginative communities and place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *16*, 1–5.
201. Govers, R., Go, F. M. (2009). *Place branding: Glocal, virtual and physical, identities constructed, imagined and experienced*. Palgrave Macmillan.
202. Gręboszk-Krawczyk, M. (2021). Place branding (r)evolution: the management of the smart city's brand. *Place Branding and Public Diplomacy*, *17*, 93–104.
203. Gruszka, M. (2024). Charakterystyka aglomeracji na przykładzie Aglomeracji Kalisko-Ostrowskiej. *Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego* („E-Monografie", nr 216). http://repozytorium.uni.wroc.pl/Content/141202/PDF/12_M_Gruszka_Charakterystyka_aglomeracji_na_przykladzie_Aglomeracji_Kalisko-Ostrowskiej.pdf
204. Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging influences. W: N. L. Denzin, Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (s. 191–215). Sage.
205. Hahn, H. A. (2013). The conundrum of verification and validation of social science-based models. *Procedia Computer Science*, *16*, 878–887.
206. Haiyan, L., Wenting, M. (2023). Spatial relationship of city branding strategy adoption in megacity regions: Patterns and influencing factors. *Cities*, *143*, 104567. https://doi.org/10.1016/j.cities.2023.104567
207. Hakala, U. (2021). The voice of dwellers – developing a place brand by listening to its residents. *Journal of Place Management and Development*, *14*(3), 277–300.
208. Hall, E., Menzies, J., Zutshi, A., Creed, A. (2021). Opera participants' perceptions of brand resonance. *International Journal of Consumer Studies*, *46*(3), 1016–1034.
209. Hall, P., Gracey, H., Drewett, R., Thomas, R. (1973). *The Containment of Urban England*. George Allen and Unwin.
210. Hankinson, G. (2001). Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities. *Journal of Brand Management*, *9*(2), 127–142.
211. Hankinson, G. (2004). Relational network brands: Towards a conceptual model of place brands. *Journal of Vacation Marketing*, *10*(2), 109–121.
212. Hankinson, G. (2005). Destination brand images: a business tourism perspective. *Journal of Services Marketing*, *19*(1), 24–32.
213. Hankinson, G. (2007). The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding. *Journal of Brand Management*, *14*(3), 240–254.
214. Hankinson, G. (2010). Place branding research: A cross-disciplinary agenda and the views of practitioners. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(4), 300–315.
215. Hankinson, G. (2015). Rethinking the place branding construct. W: M. Kavaratzis, G. Warnaby, G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding. Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions* (s. 13–31), Springer International Publishing.
216. Hankinson, G., Cowking, P. (1995). What do you really mean by a brand? *Journal of Brand Management*, *3*(1), 43–50.
217. Hankinson, P. (2000). Brand orientation in charity organisations: qualitative research into key charity sectors. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *5*(4), 207–219.

218. Hanna, S., Rowley, J. (2011). Towards a strategic place brand-management model. *Journal of Marketing Management*, *27*(5–6), 458–476.
219. Hanna, S., Rowley, J. (2012). Practitioners views on the essence of place brand management. *Place Branding and Public Diplomacy*, *8*, 102–109.
220. Hanna, S., Rowley, J. (2013). A practitioner-led strategic place brand management model. *Journal of Marketing Management*, *29*(15–16), 1782–1815.
221. Hanna, S., Rowley, J. (2015). Towards a model of the Place Brand Web. *Tourism Management*, *48*, 100–112.
222. Hanna, S., Rowley, J., Keegan, B. (2021). Place and destination branding: A review and conceptual mapping of the domain. *European Management Review*, *18*(2), 105–117.
223. Hassan, S., Mahrous, A. A. (2019). Nation branding: the strategic imperative for sustainable market competitiveness. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, *1*(2), 146–158.
224. Heffner, K., Gibas, P. (2014). Zasięg stref oddziaływania metropolii. *Studia Miejskie*, *13*, 9–26.
225. Henderson, I. L., Avis, M., Tsui, W. H. K., Ngo, T., Gilbey, A. (2023). Compound Brands and the Multi-Creation of Brand Associations: Evidence from Airports and Shopping Malls. *Sustainability*, *15*(2), 1450.
226. Hereźniak, M. (2011). *Marka narodowa: jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
227. Herstein, R. (2011). Thin line between country, city, and region branding. *Journal of Vacation Marketing*, *18*(2), 147–155.
228. Ho, J., Pang, C., Choy, C. (2020). Content marketing capability building: a conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *14*(1), 133–151.
229. *Hongsuchon,* T., Rahardja, U., Khan, A., Wu, T. H., Hung, C. W., Chang, R. H., Hsu, C. H., Chen, S. C. (2023). Brand Experience on Brand Attachment: The Role of Interpersonal Interaction, Feedback, and Advocacy. *Emerging Science Journal*, *7*(4), 1232–1243.
230. Hoque, M. T., Ahammad, M. F., Tzokas, N., Gabay, G. (2021). Dimensions of dynamic marketing capability and export performance. *Journal of Knowledge Management*, *25*(5), 1219–1240.
231. Hospers, G.-J. (2020). A short reflection on city branding and its controversies. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, *111*(1), 18–23.
232. Houssart, J., Evens, H. (2011). Conducting task-based interviews with pairs of children: Consensus, conflict, knowledge construction and turn taking. *International Journal of Research & Method in Education*, *34*(1), 63–79.
233. Huang, X., Zhao, D., Brown, C. G., Wu, Y., Waldron, S. A. (2010). Environmental Issues and Policy Priorities in China: A Content Analysis of Government Documents. *China: An International Journal*, *08*(02), 220–246.
234. Hudson, S., Cárdenas, D., Meng, F., Thal, K. (2016). Building a place brand from the bottom up: A case study from the United States. *Journal of Vacation Marketing*, *23*(4), 365–377.
235. Huff, D. L. (1963). Defining and estimating a trade area. *Journal of Marketing*, *28*, 34–38.
236. Husbands, S., Jowett, S., Barton, P., Coast, J. (2017). How qualitative methods can be used to inform model development. *PharmacoEconomics*, *35*(6), 607–612.

237. Iglesias, C. P., Thompson, A., Rogowski, W. H., Payne, K. (2016). Reporting Guidelines for the Use of Expert Judgement in Model-Based Economic Evaluations. *PharmacoEconomics*, *34*(11), 1161–1172.

238. Ind, N. (2001). *Living the brand*. Kogan Page.

239. Ind, N., Iglesias, O., Schultz, M. (2013). Building Brands Together: Emergence and Outcomes of Co-creation. *California Management Review*, *55*(3), 9.

240. Ind, N., Schmidt, H. J. (2019). *Co-creating brands. Brand management from a co-creative perspective* (1st ed.). Bloomsbury Publishing.

241. Insch, A., Florek, M. (2008). A great place to live, work and play. Conceptualising place satisfaction in the case of a city's residents. *Journal of Place Management and Development*, *1*(2), 138–149.

242. ISO 22384:2020(en). Pobrane 8 października 2022 z: https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22384:ed-1:v1:en:term:3.1

243. Iversen, N., Hem, L. E. (2008). Provenance association as core values of place umbrella brands: a framework of characteristics. *European Journal of Marketing*, *42*(5–6), 603–626.

244. Iwanicka-Lyra, E. (1969). *Delimitacja aglomeracji wielkomiejskich w Polsce* („Prace Geograficzne – Instytut Geografii PAN", nr 76). Wydawnictwo Naukowe PWN.

245. Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, *8*(4), 49–62.

246. Jacoby, J., Szybillo, G. J., Busato-Schach, J. (1977). Information Acquisition Behavior in Brand Choice Situations. *Journal of Consumer Research*, *3*(4), 209–216.

247. Jafarli, F., Canavari, M. (2025). Place branding in rural areas: A literature review. *AIMS Agriculture and Food*, *10*(1), 129–152.

248. Jain, V., Shroff, P., Merchant, A., Bezbaruah, S. (2022). Introducing bi-directional participatory place branding: A theoretical model with multi-stakeholder perspectives. *Journal of Product & Brand Management*, *31*(1), 73–95.

249. Janiszewska, O., Wiśniewska, K. (2015). Regional Policy in Lubelskie Region – Cohesion Between Development Strategy of Lublin Region and Lublin. W: M. E. Sokołowicz, D. Kociuba (red.), *Place-based Approach to Regional Policy. Polish, Slovakian and Ukrainian Youth Perspective. Selection of Proceedings* („Monographs of ERSA Poland", s. 61–77). Wydawnictwo Biblioteka.

250. Jiménez-Barreto, J., Rubio, N., Campo, S., Molinillo, S. (2020). Linking the online destination brand experience and brand credibility with tourists' behavioral intentions toward a destination. *Tourism Management*, *79*, 104101. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104101

251. Johannessen, J. A., Olsen, B. (2023). Conceptual generalization. W: *How to Write Conceptual Papers in the Social Sciences: A Practical Guide for Students* (1st ed., s. 7). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003457091

252. Jonassen, D., Strobel, J., Gottdenker, J. (2005). Model Building for Conceptual Change. *Interactive Learning Environments*, *13*(1–2), 15–37.

253. Jones, J. P. (1986). *What's in a name?* Aldershot.

254. Jonsen, K., Jehn, K. A. (2009). Using triangulation to validate themes in qualitative studies. *Qualitative Research in Organizations*, *4*, 123–150.

255. Joo, Y. M., Seo, B. (2018). Transformative city branding for policy change: The case of Seoul's participatory branding. *Environment and Planning C: Politics and Space*, *36*(2), 239–257.

256. Jovanovska Boshkovska, N., Poposki, K. (2018). Territorial marketing strategy – way ahead for economic development. *Horizons: Series A*, *23*, 229–237.

257. Jovičić Vuković, A. (2018). The importance and phases of the place branding process. *Skola Biznisa*, *2*, 133–148.

258. Kaczmarek, T. (2015). Functional urban areas as the focus of development policy in Poland. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, *29*, 9–19.

259. Kaczmarek, T. (2016). Obszary metropolitalne w świetle podziału administracyjnego Polski. *Konserwatorium Wiedzy o Mieście*, *1*(29), 23–29.

260. Kaczmarek, T. (2017a). Implementacja Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych (ZIT) w miejskich obszarach funkcjonalnych. Przykład metropolii Poznań. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, *40*, 9–24.

261. Kaczmarek, T. (2017b). Miejskie obszary funkcjonalne – problemy integracji zarządzania. *Studia Komitetu Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN*, *174*, 157–167.

262. Kaczmarek, T., Kociuba, D. (2017). Models of governance in the urban functional areas: Policy lessons from the implementation of integrated territorial investments (ITIs) in Poland. *Quaestiones Geographicae*, *36*(4), 47–64.

263. Kaczmarek, T., Ryder, A. (2015). Top-down and bottom-up metropolitan integration in Poland. W: J. Buček, A. Ryder (Eds.), *Governance in Transition* (s. 19–40). Springer Science + Business Media B.V.

264. Kalinowski, S., Rosa, A. (2021). Sustainable development and the problems of rural poverty and social exclusion in the EU countries. *European Research Studies Journal*, *24*(2), 438–463.

265. Källström, L., Siljeklint, P. (2024). Place branding in the eyes of the place stakeholders – paradoxes in the perceptions of the meaning and scope of place branding. *Journal of Place Management and Development*, *17*(1), 74–89.

266. Kamrowska-Załuska, D., Obracht-Prondzyńska, H. (2020). Urban regeneration in urban functional areas in Poland as an instrument of implementation of the EU Cohesion Policy. *Growth and Change*, *51*, 278–301.

267. Kaneva, N. (2011). Nation Branding: Toward an Agenda for Critical Research. *International Journal of Communication*, *5*, 117–141.

268. Kang, E., Hwang, H.-J. (2023). The Importance of Anonymity and Confidentiality for Conducting Survey Research. *Journal of Research and Publication Ethics*, *4*(1), 1–7.

269. Kapferer, J. N. (1992). *Strategic Brand Management*. Kogan Page.

270. Kapferer, J. N. (1995). Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and 'copycat' own labels. *Marketing and Research Today*, *23*, 96–103.

271. Kapferer, J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management. Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). Kogan Page.

272. Kapferer, J. N. (2012). *The New Strategic Brand Management. Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.

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

274. Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models. *The Marketing Review*, *5*(4), 329–342.

275. Kavaratzis, M. (2008). *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens* [Doctoral thesis]. University of Groningen, Netherlands.

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

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

278. Kavaratzis, M., Ashworth, G. J. (2005). City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, *96*(5), 506–514.

279. 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.

280. Kavaratzis, M., Hatch, M. J. (2019). The elusive destination brand and the ATLAS wheel of place brand management. *Journal of Travel Research*, *60*(1), 3–15.

281. Keeble, G. (1991). Creativity and the Brand. W: D. Cowley (Ed.), *Understanding Brands by 10 people who do* (s. 167–182). Kogan Page.

282. Keeney, S., Hasson, F., McKenna, H. (2010). *The Delphi technique in nursing and Health Research*. Wiley.

283. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, *57*(1), 1–22.

284. Keller, K. L. (2015). Designing and implementing brand architecture strategies. *Journal of Brand Management*, *21*, 702–715.

285. Keller, K. L., Donald, R. L (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science*, *25*, 740–775.

286. Keller, K. L., Machado, M. (2016). *Gestão Estratégica de Marcas*. Pearson Prentice Hall. Za: de Almeida, G. G. F., Cardoso, L. (2022). Discussions between Place Branding and Territorial Brand in Regional Development – A Classification Model Proposal for a Territorial Brand. *Sustainability*, *14*(11), 6669.

287. Kidwell, D. K. (2014). Navigating the role of the principal investigator: A comparison of four cases. *The Journal of Technology Transfer*, *39*(1), 33–51.

288. King, S. (1973). *Developing New Brands*. Pitman Publishing.

289. Kirillova, K., Park, J., Zhu, M., Dioko, L. D., Zeng, G. (2020). Developing the competitive destination brand for the greater bay area. *Journal of Destination Marketing & Management*, *17*, 100439.

290. Kiryluk, H., Glińska, E., Barkun, Y. (2020). Benefits and barriers to cooperation in the process of building a place's brand: perspective of tourist region stakeholders in Poland. *Oeconomia Copernicana*, *11*(2), 289–307.

291. 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.

292. Klusáková, L., Parafianowicz, H., Brzozowska, M. (2019). The Strategic Use of Heritage Representations: The Small Towns of Podlasie Province. *Urbanities*, *9*(1), 54–73.

293. Knisely, G. (1979). Greater Marketing Emphasis by Holiday Inns Breaks Mold. *Advertising Age*, 47–51.

294. Kociuba, D. (2015). Miejskie Obszary Funkcjonalne – Wyzwania Planistyczne. *Studia Miejskie*, *18*, 39–53.

295. Kociuba, D. (2017). Delimitacja miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich w realizacji zintegrowanych inwestycji terytorialnych w Polsce – teoria versus praktyka. *Studia Regionalne i Lokalne*, *3*(69), 54–78.

296. Kohli, C., Suri, R., Kapoor, A. (2015). Will social media kill branding? *Business Horizons*, *58*(1), 35–44.

297. Kolbe, R. H., Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, *18*, 243–250.

298. *Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030*. (2012). https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20120000252/O/M20120252-1.pdf

299. Kononenko, O. (2021). Theoretical Aspects of the Organization Brand Management. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, *1*(15), 76–82.

300. Kononiuk, A., Pająk, A., Gudanowska, A., Kozłowska, J., Magruk, A., Rollnik-Sadowska, E., Sacio-Szymańska, A. (2020). Badania ilościowe – ocena jakości oferty i kompetencji kadry dydaktycznej kształcącej w zakresie doradztwa zawodowego przy wykorzystaniu zmodyfikowanego modelu SERVQUAL. W: A. Kononiuk, A. Pająk (red.), *Projektowanie kariery zawodowej: perspektywa badań foresightowych* (s. 39–46). Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

301. Kononiuk, A., Siderska, J., Gudanowska, A. E., Dębkowska, K. (2021). The Problem of Labour Resources as a Development Barrier to the Polish Economy – the Application of the Delphi Method. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, *18*, 139–151.

302. Korcelli, P. (1976). Aglomeracje miejskie w systemach osadniczych, Wybrane hipotezy i perspektywy badawcze. *Przegląd Geograficzny*, *48*(4), 589–600.

303. Korcelli, P. (1977). *An Approach to the Analysis of Functional Urban Regions: A Case Study of Poland* (IIASA Research Memorandum). IIASA.

304. Korcelli, P. (1981). Regiony miejskie w systemie osadniczym Polski. W: K. Dziewoński, P. Korcelli (red.), *Studia nad migracjami i przemianami systemu osadniczego w Polsce* („Prace Geograficzne", nr 140, s. 189–212). IGiPZ PAN.

305. Korcelli-Olejniczak, E. (2012). *Region metropolitalny – pojęcie, struktura przestrzenna, dynamika* („Prace Geograficzne – Polska Akademia Nauk", t. 235). IGiPZ PAN.

306. Kotarski, H. (2018). Marka narodowa i regionalna jako branding miejsca. *Pogranicze. Studia Społeczne*, *XXXIII*, 65–80.

307. Kotler, P. (2024). What's happening in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *20*, 10–13.

308. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V. (1999). *Principles of Marketing* (2nd ed.). Prentice Hall Europe.

309. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

310. Kotler, P., Levy, S. (1969). Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, *33*, 10–15.

311. Kozak, M. W. (2016). Zintegrowane inwestycje terytorialne jako eksperyment. *Studia Regionalne i Lokalne*, *3*, 50–69.

312. Krukowska, J., Lackowska, M. (2016). Metropolitalne kolory europeizacji. Instytucjonalizacja współpracy w funkcjonalnych obszarach miejskich w Polsce w świetle nowych instrumentów polityki spójności UE. *Studia Regionalne i Lokalne*, *1*(63), 82–107.

313. KSRR 2030. (2019). *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2030*. https://www.gov.pl/web/fundusze-regiony/krajowa-strategia-rozwoju-regionalnego

314. Kurek, S., Wójtowicz, M., Gałka, J. (2020). *Functional Urban Areas in Poland/ Demographic Trends and Migration Patterns*. Springer Nature.

315. Kuźmicz, K., Ryciuk, U., Glińska, E., Kiryluk, H., Rollnik-Sadowska, E. (2022). Perspectives of mobility development in remote areas attractive to tourists. *Ekonomia i Środowisko*, *80*, 150–188.

316. Kuźnik, F. (2015). Miejskie obszary funkcjonalne a polityka miejska. *Studia Ekonomiczne*, *250*, 7–24.

317. Ładysz, J. (2021). *Delimitacja transgranicznych obszarów funkcjonalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

318. Lai, D., Roccu, R. (2019). Case study research and critical IR: The case for the extended case methodology. *International Relations*, 1–21.

319. Lambin, J. J. (1993). *Strategic Marketing*. McGrawHill.

320. Landeta, J., Lertxundi, A. (2024). Quality indicators for Delphi studies. *Futures & Foresight Science*, *6*, e172. https://doi.org/10.1002/ffo2.172

321. Lange, N. (2023). *Future Perspectives for Higher Education. A Delphi-based Scenario Study with Special Regard to Elite Higher Education Institutions and Leadership Education*. Springer VS.

322. Łaszkiewicz, A. (2023). The Use of Influencer Marketing in Marketing Communication of Places. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *173*, 445–456.

323. Lawrence, R. J., Forbat, J., Zufferey, J. (2019). Rethinking conceptual frameworks and models of health and natural environments. *Health*, *23*(2), 158–179.

324. Lever, M. W., Elliot, S., Joppe, M. (2023). Pride and promotion: Exploring relationships between national identification, destination advocacy, tourism ethnocentrism and destination image. *Journal of Vacation Marketing*, *29*(4), 537–554.

325. Liao, J., Wang, D. (2020). When does an online brand community backfire? An empirical study. *Journal of Research in Interactive Marketing*, *14*(4), 413–430.

326. Liebenberg, L., Jamal, A., Ikeda, J. (2020). Extending Youth Voices in a Participatory Thematic Analysis Approach. *International Journal of Qualitative Methods*, *19*. https://doi.org/10.1177/1609406920934614

327. Ling, G. H. T., Leng, P. C. (2018). Ten Steps Qualitative Modelling: Development and Validation of Conceptual Institutional-Social-Ecological Model of Public Open Space (POS) Governance and Quality. *Resources*, *7*(4), 62. https://doi.org/10.3390/resources7040062

328. Lityński, P., Hołuj, A. (2020). Urban Sprawl Risk Delimitation: The Concept for Spatial Planning Policy in Poland. *Sustainability*, *12*(7), 2637.

329. Liu, K., Murayama, Y., Ichinose, T. (2020). Using a new approach for revealing the spatiotemporal patterns of functional urban polycentricity: A case study in the Tokyo metropolitan area. *Sustainable Cities and Society*, *59*, 102176. https://doi.org/10.1016/j.scs.2020.102176

330. Logar, E. (2022). Place branding as an approach to the development of rural areas: A case study of the brand "Babica in Dedek" from the Škofja Loka Hills, Slovenia. *Acta Geographica Slovenica*, *62*(2), 119–133.

331. Loudon, D. L., Della Bitta, A. J. (1993). *Consumer Behaviour: Concepts and Applications* (4th ed.). McGraw-Hill.

332. Low, G., Fullerton, R. (1994). Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation. *Journal of Marketing Research*, *31*(2), 173–190.

333. Lubowiecki-Vikuk, A. P., Basińska-Zych, A. (2011). Sport and tourism as elements of place branding: A case study on Poland. *Journal of Tourism Challenges and Trends*, *4*(2), 33–52.

334. Lucarelli, A. (2018). Place branding as urban policy: The (im)political place branding. *Cities*, *80*, 12–21.

335. Lucarelli, A., Hallin, A. (2015). Brand transformation: a performative approach to brand regeneration. *Journal of Marketing Management*, *31*(1–2), 84–106.

336. Lucarelli, A., Olof Berg, P. (2011). City branding: a state-of-the-art review of the research domain. *Journal of Place Management and Development*, *4*(1), 9–27.

337. Lund, N. F., Cohen, S. A., Scarles, C. (2018). The power of social media storytelling in destination branding. *Journal of Destination Marketing & Management*, *8*, 271–280.

338. Lutek, P., Gołoś, A. (2010). Model przygotowania strategii marki miejsca. *Marketing i Rynek*, *10*, 17–24.

339. Mabillard, V., Pasquier, M., Vuignier, R. (2023). *Place Branding and Marketing from a Policy Perspective. Building Effective Strategies for Places*. Routledge.

340. *Mainstreaming functional urban areas cooperation as a tool to mitigate urban sprawl. Guidelines and recommendations*. (b.d.). Pobrane 11 stycznia 2025 z: https://futurium.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-09/2.5.5-Action%205-%20Promoting%20FUA%20cooperation%20%20as%20a%20tool%20to%20mitigate%20sprawl-Guidebook.pdf

341. Maison, D. (2010). *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

342. Makarov, P. Y., Illarionov, A. E. (2020). The role of regional administrations in improving place branding effectiveness: an exploratory study. *Journal of Place Management and Development*, *13*(4), 409–427.

343. Mamaqi, X., Miguel, J., Olavel, P. (2010). The e-DELPHI method to test the importance competence and skills: Case of the lifelong learning spanish trainers. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, *42*, 1494–1504.

344. Manyara, A. M., Purvis, A., Ciani, O., Collins, G. S., Taylor, R. S. (2024). Sample size in multistakeholder Delphi surveys: At what minimum sample size do replicability of results stabilize? *Journal of Clinical Epidemiology*, *174*, 111485. https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2024.111485

345. Mariutti, F. G., de Moura Engracia Giraldi, J. (2021). Branding cities, regions and countries: the roadmap of place brand equity. *RAUSP Management Journal*, *56*(2), 202–216.

346. Markowski, T., Marszał, T. (2006). *Metropolie. Obszary Metropolitalne. Metropolizacja. Problemy i pojęcia podstawowe*. Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju Polskiej Akademii Nauk.

347. Marsden, P. (2002). Brand positioning: meme's the word. *Marketing Intelligence and Planning*, *20*(5), 307–312.

348. Martineau, P. (1959). Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, *36*(1), 49–58.

349. Masik, G., Sagan, I., Scott, J. W. (2021). Smart City strategies and new urban development policies in the Polish Context. *Cities*, *108*, 102970.

350. Matejun, M. (2012). Metoda delficka w naukach o zarządzaniu. W: E. Kuczmera-Ludwiczyńska (red.), *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka* (s. 173–182). Oficyna Wydawnicza SGH.

351. Matwiejczyk, A. (2024). Polish Functional Urban Areas: fundamental barriers to place branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *20*, 76–85.

352. Matwiejczyk, A., Glińska, E., Barkun, Y. (2020). Marketing and branding-oriented goals for the development of Functional Urban Areas: evidence from Poland. *Engineering Management in Production and Services*, *12*, 57–73.

353. Maurya, U. K., Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, *4*(3), 122–133.

354. Maxwell, J. A. (2009). Designing a Qualitative Study. W: L. Bickman, D. J. Rog (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (2nd ed., s. 214–254). SAGE Publications.

355. Maxwell, J. A., Chmiel, M. (2014). Notes Toward a Theory of Qualitative Data Analysis. W: U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (p. 26). SAGE Publications.

356. McCartney, G., Butler, R., Bennett, M. (2008). A strategic use of the communication mix in the destination image-formation process. *Journal of Travel Research*, *47*(2), 183–196.

357. McKenna, R. (1990). Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, *69*, 65–79.

358. McKenzie, R. D. (1933). *The Metropolitan Community*. McGraw-Hill. Za: Marszał, T. (2017). Łódź Metropolitan Area: Delimitation, Planning and Development. *Geographia Polonica*, *90*(3), 281–300.

359. Meadows, R. (1983). They consume advertising too. *Admap*, 408–413.

360. 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*, *27*(3), 328–344.

361. Metzger, J. (2013). Raising the Regional Leviathan: A Relational-Materialist Conceptualization of Regions-in-Becoming as Publics-in-Stabilization. *International Journal of Urban and Regional Research*, *37*(4), 1368–1395.

362. Micevski, M., Diamantopoulos, A., Erdbrügger, J. (2021). From country stereotypes to country emotions to intentions to visit a country: Implications for a country as a destination brand. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(1), 118–131.

363. Michalcewicz-Kaniowska, M., Zajdel, M. (2023). Integrated Territorial Investments as an Example of Measures for Sustainable Territorial Development. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *174*, 7–16.

364. Michel, G., Willing, R. (2020). *The Art of Successful Brand Collaborations: Partnerships with Artists, Designers, Museums, Territories, Sports, Celebrities, Science, Good Cause… and More* (1st ed.). Routledge.

365. Migdał-Najman, K., Najman, K. (2023). Wizerunek aglomeracji trójmiejskiej oczami użytkowników Twittera. W: L. Balcerowicz (red.), *Potencjał Aglomeracji Trójmiasta i metodyka pomiaru jego wykorzystania* (s. 189–202). Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.

366. Mihajlović, J. (2014). The discursive construction of regional development policy of the North Bačka region, Serbia. *Regional Studies, Regional Science*, *1*(1), 269–275.
367. Moilanen, T. (2008). *Network brand management: Study of competencies of place branding ski destinations*. HSE Print.
368. Morgan, N., Pritchard, A. (1999). Editorial. *Journal of Vacation Marketing*, *5*(3), 213–214.
369. Morgan, N., Pritchard, A., Pride, R. (Eds.). (2004). *Destination branding: creating the unique destination proposition* (wyd. II). Butterworth-Heinemann.
370. Moulard, J. G., Pounders, K. (2020). Guest editorial. *Journal of Product & Brand Management*, *29*(6), 689–694.
371. Mróz-Gorgoń, B. (2019). *Rebranding: strategiczna zmiana dla organizacji*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
372. Muchenje, C., Mtengwa, E., Kabote, F. (2023). Building a Strong Brand: Future Strategies and Insights. W: R. Masengu, S. Bigirimana, O. Chiwaridzo, R. Bensson, C. Blossom (Eds.), *Sustainable Marketing, Branding, and Reputation Management: Strategies for a Greener Future* (s. 238–257). IGI Global Scientific.
373. Muniz, A. M., O'Guinn, T. C., Thomas, C. (2001). Brand Community. *The Journal of Consumer Research*, *27*(4), 412–432.
374. Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., Ranfagni, S. (2023). A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, *22*, 1–18.
375. Nazarko, J. (2013). *Regionalny foresight gospodarczy. Scenariusze rozwoju innowacyjności mazowieckich przedsiębiorstw*. Związek Pracodawców Warszawy i Mazowsza.
376. Nazarko, J., Dobrzański, G., Ejdys, J., Glińska, E., Kononiuk, A., Kowalewska, A., Nazarko, Ł., Pawluczuk, A., Olszewska, A. M., Urban, W. (2010). Analiza STEEPVL uwarunkowań rozwoju nanotechnologii. W: J. Nazarko, Z. Kędzior (red.), *Uwarunkowania rozwoju nanotechnologii w województwie podlaskim: wyniki analiz STEEPVL i SWOT* (s. 28–54). Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej. https://pbc.biaman.pl/dlibra/publication/22443/edition/21424/content
377. Nenonen, S., Kjellberg, H., Pels, J., Cheung, L., Lindeman, S., Mele, C., Sajtos, L., Storbacka, K. (2014). A new perspective on market dynamics: Market plasticity and the stability–fluidity dialectics. *Marketing Theory*, *14*(3), 269–289.
378. Nguyen, D. C., Tull, J. (2022). Context and contextualization: The extended case method in qualitative international business research. *Journal of World Business*, *57*(5), 101348.
379. Niezabitowska, E. D. (2014). *Metody i techniki badawcze w architekturze*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
380. Niezgoda, A. (2017). Rola doświadczeń i relacji z podróży w kształtowaniu wizerunku miejsca. *Marketing i Zarządzanie*, *47*, 221–228.
381. Niezgoda, A., Markiewicz, E. (2023). Rola aktywizacji społecznej w edukacji mieszkańców i turystów – przykład projektu „Cichy Memoriał". *Przedsiębiorczość-Edukacja*, *19*(1), 19–32.
382. Nikolaichuk, O. (2020). Tourist branding policy for promoting national tourist products: central east European countries experience. *Galician Economik Journal*, *2*(63), 64–77.
383. Niziołek, M. (2008). *Problemy ustroju aglomeracji miejskich ze szczególnym uwzględnieniem Warszawy*. Oficyna a Wolters Kluwer business.

384. Nogué, J., de San Eugenio-Vela, J. D. (2018). Geographies of affect: In search of the emotional dimension of place branding. *Communication & Society*, *31*(4), 27–44.

385. Nowak, A. (2018). Miejsce miejskich obszarów funkcjonalnych w procesie rozwoju regionalnego. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, *41*, 51–69.

386. Nowogródzka, T. (2010). Rola i znaczenie marketingu terytorialnego na przykładzie Siedlec. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej. Administracja i Zarządzanie*, *12*(85), 85–100.

387. Noworól, A. (2019). Management of the Kraków Functional Urban Area, in Poland, using a European Union Instrument: Integrated Territorial Investments. *Zarządzanie Publiczne*, *2*(48), 26–36.

388. Nursanty, E. (2021). The anatomy of place branding: relating place transformation to community identity. *Place Branding and Public Diplomacy*, *17*, 19–35.

389. Obrębalski, M. (2014). Kontrowersje wokół zintegrowanych inwestycji terytorialnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka Regionalna w Teorii i Praktyce*, *333*, 63–70.

390. Obrębalski, M. (2020). Terytorializacja polityki rozwoju regionu dolnośląskiego. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, *49*, 79–96.

391. OECD. (b.d.) *Definition of Functional Urban Areas (FUA) for the OECD metropolitan database*. Pobrane 16 lipca 2024 z: https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-definition-of-cities-and-functional-urban-areas.html

392. Okoli, C., Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, *42*(1), 15–29.

393. Oleksy-Gębczyk, A., Niemczyk, A. (2020). *Wykorzystanie instrumentów marketingu relacji w jednostkach samorządu terytorialnego*. C.H.Beck.

394. Olins, W. (2004). *Wally Olins o marce*. Fundacja Promocja Polska – Instytut Marki Polskiej.

395. Olins, W. (2009). *Wally Olins Podręcznik brandingu*. Fundacja Promocja Polska – Instytut Marki Polskiej.

396. Oliveira, E. (2015). Constructing regional advantage in branding the cross-border Euroregion Galicia–northern Portugal. *Regional Studies, Regional Science*, *2*(1), 341–349.

397. Onkvisit, S., Shaw, J. J. (1989). Service Marketing: Image, Branding, and Competition. *Business Horizons*, *32*(1), 13–18.

398. PAN. (2022). Państwowa Akademia Nauk, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju. *Przestrzenne Zagospodarowanie Kraju – perspektywa długookresowa*. https://pan.pl/pliki/pzk.pdf

399. Pandey, D. N., Shukla, B., Agarwal, A. (2020). How Consumer Centric Brand Equity Parameters Affects Brand Loyalty of FMCG Consumers in the District of Gorakhpur? *Kala Sarovar*, 1–12.

400. Paradowska, M., Platje, J. (2015). European sustainable urban development policy in the light of priorities of the Europe 2020 Strategy. *Journal of Economics and Management*, *19*(1), 95–107.

401. Pasquinelli, C. (2010). The limits of place branding for local development: the case of Tuscany and the Arnovalley brand. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, *25*(7), 558–572.

402. Patsiaouras, G. (2019). Marketing concepts can have a life of their own: representation and pluralism in marketing concept analysis. *Marketing Theory*, *19*(4), 559–566.

403. Payini, V., Mallya, J., Piramanayagam, S. (2020). Indian women consumers' wine choice: a study based on conjoint analysis. *International Journal of Wine Business Research*, *34*(4), 469–494.

404. Perkins, R., Khoo-Lattimore, C., Arcodia, C. (2020). Understanding the contribution of stakeholder collaboration towards regional destination branding: A systematic narrative literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *43*, 250–258.

405. Persky, J., Wiewel, J. (2012). Urban Decentralization, Suburbanization, and Sprawl: An Equity Perspective. W: N. Brooks, K. Donaghy, G. J. Knaap (Eds.), *Urban Economics and Planning* (s. 150–166). Oxford University Press.

406. Pfister, D. (2020). Combining Brand Theory with Space and Atmosphere Theory. W: M. Volgger, D. Pfister (Eds.), *Atmospheric Turn in Culture and Tourism: Place, Design and Process Impacts on Customer Behaviour, Marketing and Branding* ("Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research", Vol. 16, s. 119–136). Emerald Publishing Limited.

407. Pham, H. L., Pham, H. T., Nguyen, T. T. (2022). Value co-creation in branding: A systematic review from a tourism perspective. *European Journal of Tourism Research*, *32*, 3203.

408. Pieniążek, M., Rogalińska, D. (2015). Suburbanizacja jako wyzwanie badawcze dla statystyki regionalnej. *Studia i Materiały Miscellanea Oeconomicae*, *4*, 197–206.

409. Pike, S., Mason, R. (2011). Destination competitiveness through the lens of brand positioning: The case of Australia's Sunshine Coast. *Current Issues in Tourism*, *14*(2), 169–182.

410. Pinheiro, F. L., Balland, P. A., Boschma, R., Hartmann, D. (2022). The dark side of the geography of innovation: Relatedness, complexity, and regional inequality in Europe. *Regional Studies*, *59*(1). https://doi.org/10.1080/00343404.2022.2106362

411. Pirlone, F., Spadaro, I., Candia, S. (2017). Metropolitan Governance for Territorial Cohesion Sustainable Development Policies for Urban and Inland Areas. *TeMA Journal of Land Use Mobility and Environment*, *10*(2), 213–228.

412. Płaszowska, R. (2017). Zasady i warunki realizacji zadań gminy w zakresie promocji. W: S. Płażek, M. Stec (red.), *Charakter i konstrukcja zadań samorządu terytorialnego* (s. 252–267). Wolters Kluwer.

413. Pokojski, Z., Kister, A., Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective – What's Next? *Sustainability*, *14*(7), 4220.

414. Popoli, P. (2017). The Holistic Vision of Brand Management. W: *Advancing Insights on Brand Management*. InTech. http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.71303

415. Potapovs, M. (2024). Place branding: is it public policy, or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, *20*, 275–292.

416. Pournaris, M., Lee, H. (2016). How online brand community participation strengthens brand trust and commitment: A relationship marketing perspective. *Proceedings of the 18th Annual International Conference on Electronic Commerce: E-Commerce in Smart Connected World*, 27.

417. Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Methodological Issues in Nursing Research*, *41*, 376–382.

418. Prayag, G. (2010). Brand image assessment: international visitors' perceptions of Cape Town. *Marketing Intelligence & Planning*, *28*(4), 462–485. Za: Glińska, E. (2016). *Budowanie marki miasta. Koncepcje, warunki, modele*, Wolters Kluwer.

419. Punjaisri, K., Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factor. *European Journal of Marketing*, *45*(9–10), 1521–1537.

420. Pyka, R. (2016). Metropolizacja bez metropolii. Perspektywy upodmiotowienia polskich obszarów metropolitalnych na przykładzie konurbacji górnośląskiej. *Górnośląskie Studia Socjologiczne. Seria Nowa*, *7*, 117–137.

421. Quirin, A. (2016). Branding narodowy – co to jest? Uwagi dotyczące dyskusji. *Athenaeum. Polskie Studia Politoligiczne*, *49*, 78–96.

422. Rainisto, S. (2003). *Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States* [Doctoral thesis]. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Helsinki.

423. Ramkissoon, H. (2023). Perceived social impacts of tourism and quality-of-life: a new conceptual model. *Journal of Sustainable Tourism*, *31*(2), 442–459.

424. Ramkissoon, H., Nekmahmud, M., Mavondo, F. T. (2025). Pathways to Social and Business Sustainability: Place Attachment, Trust in Government, and Quality of Life. *Sustainability*, *17*(5), 1901.

425. *Raport o polskich metropoliach 2019.* (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2019/raport-o-polskich-metropoliach-2019.html

426. Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, *18*, 1–13.

427. Raszkowski, A. (2013). Strategia kreowania marki JST – Wybrane zagadnienia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, *28*, 119–127.

428. *Region warszawski stołeczny w 2020 r.* (2021). Urząd Statystyczny w Warszawie. https://warszawa.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/inne-opracowania/region-warszawski-stoleczny-w-2020-r-,25,5.html

429. Reibstein, D. J., Day, G., Wind, J. (2009). Guest editorial: is marketing academia losing its way? *Journal of Marketing*, *73*(4), 1–3.

430. Renigier-Biłozor, M., Biłozor, A. (2015). Territorial Marketing as an Element Boosting the Development of a Commune. *Real Estate Management and Valuation*, *23*(2), 38–49.

431. Reynolds, T. J., Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research*, *28*, 11–31.

432. Richards, G., Duif, L. (2019). *Small cities with big dreams: creative placemaking and branding strategies*. Routledge.

433. Ries, A., Trout, J. (1972). The positioning era. *Advertising Age*, *24*, 35–38.

434. Ripoll González, L., Zhao, R., Källström, L., Hereźniak, M., Eshuis, J., Belabas, W. (2025). What does it take to co-create place brands? Learnings from an academic-practitioner exchange. *Journal of Place Management and Development*, *18*(1), 80–91.

435. Ritchie, J., Ritchie, R. (1998). The branding of tourism destinations: past achievements and future challenges. W: P. Keller (Ed.), *Proceedings of the Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Destination Marketing: Scopes and Limitations* (s. 89–116). International Association of Scientific Experts in Tourism.

436. Riyadi, S., Sufa, S., Baruno, A., Chrisyantyawati, N., Priyambodo, P. (2024). The Governance of Island Tourism Management Strategies and Sustainable Development Plans, Sumenep, Madura. *International Journal of Business, Law, and Education*, *5*(2), 1636–1647.

437. Rosenkiewicz, K. (2012). Obszary funkcjonalne jako nowa kategoria polityki regionalnej i polityki przestrzennej w Polsce. *Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, *17/18*, 71–88.

438. Ros-McDonnell, L., De La Fuente, M., Ros-McDonnell, D., Cardós, M. (2018). Analysis of freight distribution flows in an urban functional area. *Cities*, *79*, 159–168.

439. Rovira, M., Garay, L., Górriz-Mifsud, E., Bonet, J. A. (2022). Territorial Marketing Based on Non-Wood Forest Products (NWFPs) to Enhance Sustainable Tourism in Rural Areas: A Literature Review. *Forests*, *13*(8), 1231.

440. Roy, D., Banerjee, S. (2014). Identification and measurement of brand identity and image gap: a quantitative approach. *Journal of Product & Brand Management*, *23*(3), 207–219.

441. Rozporządzenie. (2021). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2021/1060 z dnia 24 czerwca 2021 r. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1060

442. Ruiz-Real, J. L., Uribe-Toril, J., Gázquez-Abad, J. C. (2020). Destination branding: Opportunities and new challenges. *Journal of Destination Marketing & Management*, *17*, 100453.

443. Rutledge, P. B., Hogg, J. L. C. (2020). In-Depth Interviews. *The International Encyclopedia of Media Psychology*, 1–7.

444. Sabra, S., Burger, Y. (2025). Rising from the ashes: co-creation as a collaborative branding strategy for South African cities in the post-pandemic era. W: A. Deffner, M. Kavaratzis (Eds.), *City Branding. Concepts and Tools for Reputation Management and Tourism Development* (s. 197). Edward Elgar Publishing.

445. Sadłakowski, D. (2016). Skutki internacjonalizacji gospodarki polskiej w kontekście zmian transformacyjnych. W: M. Geise, J. Oczki, D. Piotrowski (red.), *Transformacja gospodarcza w Polsce* (s. 21–31). Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki.

446. Sadowska, M. (2020). „Lubuski Szlak Wina i Miodu" jako marka turystyczna. W: M. Bogusz, M. Wojcieszak, P. Rachwał (red.), *Poszerzamy horyzonty* (s. 449–457), Mateusz Weiland Network Solutions.

447. Samiee, S. (2019). Reflections on global brands, global consumer culture and globalization. *International Marketing Review*, *36*(4), 536–544.

448. Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and Branding. W: C. L. Cooper (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Management. Strategic Management* (Vol. 12, s. 1–3). John Wiley & Sons.

449. Sandbach, K. (2022). Authenticity, local creatives and place branding: a case study from the Blue Mountains, Australia. *Journal of Place Management and Development*, *15*(2), 149–166.

450. Santos-Júnior, A., Almeida-García, F., Morgado, P., Mendes-Filho, L. (2020). Residents' Quality of Life in Smart Tourism Destinations: A Theoretical Approach. *Sustainability*, *12*, 8445.

451. Saqib, N. (2021). Positioning – a literature review. *PSU Research Review*, *5*(2), 141–169.

452. Sargent, R. (2015). Model Verification and Validation. W: M. Loper (Ed.), *Modeling and Simulation in the Systems Engineering Life Cycle. Simulation Foundations, Methods and Applications* (s. 57–65). Springer.

453. Sarkar, A. N., Singh, J. (2005). New Paradigm in Evolving Brand Management Strategy. *Journal of Management Research*, *5*(2), 80–90.

454. Schiavina, M., Melchiorri, M., Freire, S., Florio, P., Ehrlich, D., Tommasi, P., Pesaresi, M., Kemper, T. (2022). Land use efficiency of functional urban areas: Global pattern and evolution of development trajectories. *Habitat International*, *123*, 102543. https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2022.102543

455. Schmalz, U., Spinler, S., Ringbeck, J. (2020). Lessons Learned from a Two-Round Delphi-based Scenario Study. *MethodsX*, *8*, 101179.

456. Schmitt, B. (2009). The concept of brand experience. *Journal of Brand Management*, *16*, 417–419.

457. Seara, T., Williams, S. M., Acevedo, K., Garcia-Molliner, G., Tzadik, O., Duval, M., Cruz-Motta, J. J. (2024). Development and analyses of stakeholder driven conceptual models to support the implementation of ecosystem-based fisheries management in the U.S. Caribbean. *PLoS ONE*, *19*(5), e0304101. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0304101

458. Sekayi, D., Kennedy, A. (2017). Qualitative Delphi Method: A Four Round Process with a Worked Example. *The Qualitative Report*, *22*(10), 2755–2763.

459. Sepe, M., Pitt, M. (2017). Urban branding and place as a quality product: innovations in the urban experience. *Journal of Facilities Management*, *15*(1), 2–14.

460. Séraphin, H., Zaman, M., Olver, S., Bourliataux-Lajoinie, S., Dosquet, F. (2019). Destination branding and overtourism. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *38*(1), 1–4.

461. Shafiee, M., Gheidi, S., Khorrami, M. S., Asadollah, H. (2020). Proposing a new framework for personal brand positioning. *European Research on Management and Business Economics*, *26*(1), 45–54.

462. Shahabadi, M. R. Y. P., Sajadzadeh, H., Rafieian, M. (2020). Explaining the theoretical model of place branding: an asset-based approach to regeneration of the historic district of Tehran. *Journal of Brand Management*, *27*, 1–16.

463. Shani, A., Chen, P. J., Wang, Y., Hua, N. (2010). Testing the impact of a promotional video on destination image change: application of China as a tourism destination. *International Journal of Tourism Research*, *12*(2), 116–133.

464. Sheth, J., Newman, B., Gross, B. (1991). Why we buy, what we buy: a theory of consumption values. *Journal of Business Research*, *22*, 159–170.

465. Shim, J. K., Siegel, J. G. (2007). *Handbook of financial analysis, forecasting and modelling.* CCH.

466. Silverman, D. (2010). *Prowadzenie badań jakościowych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

467. Simonson, I. (1994). Trademark infringement from the buyer perspective: Conceptual analysis and measurement implications. *Journal of Public Policy and Marketing*, *13*(2), 181–199.

468. Sjöberg, M. (2025). From a bad to good reputation: a case study illustrating the re-branding of a stigmatized neighbourhood in Sweden. *Place Branding and Public Diplomacy*, *21*, 223–231.

469. Śleszyńska-Świderska, A. (2023). Branding and place image on the example of the capital city of Warsaw. *Przegląd Politologiczny*, *3*, 113–128.

470. Śleszyński, P. (2013). Delimitacja Miejskich Obszarów Funkcjonalnych stolic województw. *Przegląd Geograficzny*, *85*(2), 173–197.

471. Sobala-Gwosdz, A. (2024). *Baza ekonomiczna miast I ich obszarów funkcjonalnych*. Instytut Rozwoju Miast i Regionów (IRMiR). https://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2024/03/Baza-ekonomiczna-miast-i-ich-obszarow-funkcjonalnych.pdf
472. Squires, G. D. B. (2002). *Urban Sprawl: Causes, Consequences and Policy Responses*. Urban Institute Press.
473. Stańczyk, S. (2015). Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (wyd. III, s. 243–265). Oficyna a Wolters Kluwer business.
474. Staveley, N. (1987). Advertising, marketing and brands. *Admap*, *23*, 31–35.
475. Stern, B. B. (2006). What does brand mean? Historical-analysis method and construct definition. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 216–223.
476. Stoica, I. S., Kavaratzis, M., Schwabenland, C., Haag, M. (2022). Place Brand Co-Creation through Storytelling: Benefits, Risks and Preconditions. *Tourism and Hospitality*, *3*(1), 15–30.
477. Stone Fish, L., Busby, D. M. (2005). The Delphi Method. W: D. H. Sprenkle, F. P. Piercy (Eds.), *Research Methods in Family Therapy* (s. 240). The Guilford Press.
478. *Strategia MOF Olsztyna 2030+. Nowe Wyzwania*. (2021). *Projekt*. https://bip-v1-files.idcom-jst.pl/sites/47160/wiadomosci/590021/files/strategia_mof.pdf
479. *Strategia Rozwoju Aglomeracji Opolskiej do 2030 roku*. (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://aglomeracja-opolska.pl/sites/default/files/page/attachments/2._strategia_rozwoju_aglomeracji_opolskiej_do_2030_roku.pdf
480. *Strategia Rozwoju Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego do 2030 roku*. (b.d.) Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://bof.org.pl/images/Strategia_2030/SR_BOF_23.01.2024.pdf
481. *Strategia Rozwoju Łódzkiego Obszaru Metropolitalnego 2020+*. (2022). https://www.lom.lodz.pl/wp-content/uploads/Strategia_Rozwoju_LOM_2020_-29.09.2022.pdf
482. *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego do roku 2030 dla Obszaru Metropolitalnego Gdańsk-Gdynia-Sopot*. (b.d.). Pobrane 23 lipca 2024 z: https://www.metropoliagdansk.pl/upload/files/Strategia%20OMGGS%20do%202030(1).pdf
483. *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego Kieleckiego Obszaru Funkcjonalnego 2030+*. (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://zitkof.kielce.eu/ZIT-KOF/Biuro-KOF/strategia-ponadlokalna-2030.html
484. *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego do roku 2030*. (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://slom.pl/wp-content/uploads/2024/10/Strategia-Rozwoju-Ponadlokalnego-LOM-aktualizacja.pdf
485. *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego 2030*. (2024). https://som.szczecin.pl/wp-content/uploads/strategia/Projekt/Strategia_Rozwoju_Ponadlokalnego_Szczecinskiego_Obszaru_Metropolitalnego_2030.pdf
486. *Strategia Rozwoju Ponadlokalnego Zielonogórsko-Nowosolskiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2021–2030*. (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://www.zielona-gora.pl/wp-content/uploads/2024/10/ZNOF_strategia-calosc_2024.04.02.pdf
487. *Strategia Rozwoju Subregionu Centralnego Województwa Śląskiego na lata 2021–2027, z perspektywą do 2030 r.* (2023). https://subregioncentralny.pl/zit-2021-2027/strategia-rozwoju-subregionu-centralnego
488. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych 2021–2027*. (2024). Stowarzyszenie Łódzki Obszar Metropolitalny. https://www.lom.lodz.pl/wp-content/uploads/Strategia-ZIT_przyj%C4%99ta_07.06.2024.pdf

489. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Aglomeracji Opolskiej 2021+*. (2024). https://aglomeracja-opolska.pl/sites/default/files/page/attachments/1._strategia_zit_-_zalacznik_do_uchwaly_walnego_zebrania_z_dnia_22_lutego_2024_r.pdf

490. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Bydgoskiego Obszaru Funkcjonalnego 2030+*. (2023). https://www.bydgoszcz.pl/fileadmin/multimedia/WSPOLNE/ZIT_BydOF_Materialy_robocze/Dokumenty_Strategiczne/Strategia_ZIT_BydOF.pdf

491. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Metropolii Warszawskiej 2021–2027+* (wersja 2). (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://um.warszawa.pl/documents/50357630/96222760/Strategia_ZIT_2021_2027%2B_wersja_2.pdf/d847cdea-7d22-a4a3-7574-ccc76f7e50fe?t=1718609368492

492. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Metropolii Krakowskiej na lata 2021–2027*. (2024). https://metropoliakrakowska.pl/brepo/panel_repo/2024/09/20/ustqre/03strategia-zit-mk-2021-2027-plik-ogolny.pdf

493. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Gorzowa Wielkopolskiego*. (2024). https://um.gorzow.pl/strategia-zit-mof-gw-perspektywa-2021-2027.html

494. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Miejskiego Obszaru Funkcjonalnego Torunia*. (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: dostęp online: https://www.zit-torun.pl

495. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych w Miejskim Obszarze Funkcjonalnym Poznania na lata 2021–2027*. (2024). http://zit.metropoliapoznan.pl/media/A-STRATEGIA-ZIT-Aktualna/Aktualizacja_wiosna_2024/STRATEGIA_ZAOPINIOWANA/AKTUALIZACJA_Strategia_ZIT_2021_.pdf

496. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2021–2027*. (2024). https://funduszeuedolnoslaskie.pl/sites/default/files/2024/04/4737/Strategia-ZIT-WrOF-2021-2027.pdf

497. *Strategia ZIT Rzeszowskiego Obszaru Funkcjonalnego do roku 2030 (projekt do konsultacji)*. (b.d.). Pobrane 6 grudnia 2024 z: https://rof.org.pl/wp-content/uploads/2024/11/Projekt-Strategii-ZIT-ROF-do-roku-2030.pdf

498. Stubbs, J., Warnaby, G. (2015). Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders. W: M. Kavaratzis, G. Warnaby, G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking place branding: Comprehensive brand development for cities and regions* (s. 101–118). Springer 2015.

499. Stylianou, C., Pipyros, K., Aslanides, A. (2025). Rural place branding through social media: a stakeholder strategy perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *17*(1), 62–76.

500. Sudoł, S. (2016). Delficka metoda badawcza. *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, *17*(3), 69–74.

501. Sullivan, W., Payne, K. (2011). The Appropriate Elicitation of Expert Opinion in Economic Models: Making Expert Data Fit for Purpose. *PharmacoEconomics*, *29*(6), 455–459.

502. Swain, S., Jebarajakirthy, C., Sharma, B. K., Maseeh, H. I., Agrawal, A., Shah, J., Saha, R. (2023). Place Branding: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Travel Research*, *63*(3), 535–564.

503. Swaminathan, V., Sorescu, A., Steenkamp, J. B., Gibsion O'Guinn, T. C., Schmitt, B. (2020). Branding in a hyperconnected world: Refocusing theories and rethinking boundaries. *Journal of Marketing*, *84*(2), 24–46.

504. Szafranek, E. (2015). Cohesion of planning and programming the development of regions in the conditions of a territorially-oriented policy. *Studia Regionalia*, *41–42*, 169–184.

505. Szafranek, E., Kociuba, D. (2018). Development of Urban Areas in the Conditions of Territorial-Oriented Policy-Theoretical Assumptions and Experience in Functional Areas of Polish Cities. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *361*, 53–75.

506. Szondi, G. (2010). From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *6*(4), 333–343.

507. Szymańska, W. (2018). Delimitacja strefy wpływów demograficznych na przykładzie byłych miast wojewódzkich w Polsce. *Space – Society – Economy*, *23*, 7–28.

508. Tapachai, N., Waryszak, R. (2000). An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection. *Journal of Travel Research*, *39*(1), 37–44.

509. Tarapata, J. (2017). Budowanie silnej marki a zaufanie konsumentów. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, *12*(4), 169–179.

510. Ten Broeke, G., Tobi, H. (2021). Mapping validity and validation in modelling for interdisciplinary research. *Quality & Quantity*, *55*, 1613–1630.

511. Therkelsen, A., Halkier, H., Jensen, O. B. (2010). Branding Aalborg: building community or selling place? W: G. Ahworth, M. Kavaratzis (Eds.), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions* (s. 136–155). Edward Elgar Publishing.

512. Thomas, D. R. E. (1978). Strategy Is Different in Service Business. *Harvard Business Review*, *56*, 158–165.

513. Thomas, M. B., Fay, D. L., Berry, F. S. (2021). More Than a Logo: Branding Viewpoints from City Managers Leading to Testable Propositions. *Public Performance & Management Review*, *44*(6), 1395–1421.

514. Tran, P. K. T., Nguyen, V. K., Tran, V. T. (2021). Brand equity and customer satisfaction: A comparative analysis of international and domestic tourists in Vietnam. *Journal of Product & Brand Management*, *30*(1), 180–194.

515. Trueman, M., Cornelius, N. (2006). *Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration* (Working Paper 06/13). Bradford University School of Management.

516. Tusquellas, N., López-Villanueva, D., Palau, R., Santiago, R. (2025). Educational Conceptual Model Design Research Methodology. *Universitas Tarraconensis Revista de Ciències de l Educació*, *2*, e4103. https://doi.org/10.17345/ute.2025.4103

517. Ubaidullah, N. H., Mohamed, Z., Hamid, J., Sulaiman, S. (2020). The Use of Delphi Technique in Validating a Teaching and Learning Model for Enhancing Students' Computational Thinking Skills. *Universal Journal of Educational Research*, *8*(12B), 8201–8213.

518. Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, *20*(9), 742–761.

519. Ussif, R., Ertugrul, M., Coskun, M., Baycan, I. (2020). Research Methodologies: Qualitative Quantitative and Mixed Research Methods in Social Sciences. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*, *4*(6), 83–91.

520. Ustawa. (2003). Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2015 poz. 199 z późniejszymi zmianami). https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030800717/U/D20030717Lj.pdf

521. Ustawa. (2006). Ustawa z dnia 6 grudnia 2006 r. o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz.U. 2006 Nr 227 poz. 1658 z późniejszymi zmianami). https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20062271658/U/D20061658Lj.pdf

522. Ustawa. (2022). Ustawa z dnia 28 kwietnia 2022 r. o zasadach realizacji zadań finansowanych ze środków europejskich w perspektywie finansowej 2021–2027 (Dz.U. poz. 1079). https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20220001079

523. Van Ham, P. (2001). The rise of the brand state. *Foreign Affairs*, *80*(5), 2–8.

524. VanHoose, K., Hoekstra, M., Bontje, M. (2021). Marketing the unmarketable: Place branding in a postindustrial medium-sized town. *Cities*, *114*, 103216.

525. Varadarajan, R., DeFanti, M. P., Busch, P. S. (2006). Brand Portfolio, Corporate Image, and Reputaion: Managing Brand Deletions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(2), 195–205.

526. Veloutsou, C., Christodoulides, G., de Chernatony, L. (2013). A taxonomy of measures for consumer-based brand equity: drawing on the views of managers in Europe. *Journal of Product and Brand Management*, *22*(3), 238–248.

527. Viglia, G., Pera, R., Dyussembayeva, S., Mifsud, M., Hollebeek, L. D. (2023). Engagement and value cocreation within a multi-stakeholder service ecosystem. *Journal of Business Research*, *157*, 113584.

528. Vinyals-Mirabent, S., Fernández-Cavia, J., Piñeiro-Naval, V., Torres, J. F. (2025). Nation branding: a strategic tool for attracting talent globally. *Journal of Global Mobility* [przed wydrukiem]. https://doi.org/10.1108/JGM-10-2024-0118

529. Vuignier, R. (2017). Place branding and place marketing 1976-2016: A multidisciplinary literature review. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *14*(4), 447–473.

530. Wäckerlin, N., Hoppe, T., Warnier, M., de Jong, W. M. (2020). Comparing city image and brand identity in polycentric regions using network analysis. *Place Branding and Public Diplomacy*, *16*, 80–96.

531. Ward, S. V., Gold, J. R. (1994). *Introduction*. W: J. R. Gold, S. V. Ward (Eds.), *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions* (s. 2). Wiley.

532. Wasilewska, I. (2011). Istota kapitału i wartości marki. *Ekonomia. Rynek, Gospodarka, Społeczeństwo*, *27*, 107–136.

533. Wassler, P., Wang, L., Hung, K. (2021). Residents' power and trust: A road to brand ambassadorship? *Journal of Destination Marketing & Management*, *19*, 100550.

534. *Web of Science*. https://www.webofscience.com/wos

535. Węcławowicz, G. (2017). Geografia społeczna miast w Polsce. *Przegląd Geograficzny*, *89*(4), 535–563.

536. Węgrzynowicz, P. (2022). Characteristics of Residential Areas in Krakow Functional Urban Area. *Journal of Settlements and Spatial Planning* (Special Issue 2022), *10*, 15–24.

537. Williams, P., Escalas, J. E., Morningstar, A. (2022). Conceptualizing brand purpose and considering its implications for consumer eudaimonic well-being. *Journal of Consumer Psychology*, *32*, 699–723.

538. Williams, R. L., Omar, M. (2014). Applying brand management to higher education through the use of the brand flux model – the case of Arcadia university. *Journal of Marketing for Higher Education*, *24*(2), 222–242.

539. Wilson, A., Onwuegbuzie, A., Manning, L. S. (2016). Using Paired Depth Interviews to Collect Qualitative Data. *The Qualitative Report*, *21*(9), 1549–1573.

540. Winters, L. C. (1991). Brand equity measures: some recent advances. *Marketing Research*, *3*, 70–73.

541. Witek-Hajduk, M. K. (2011). *Zarządzanie silną marką*. Oficyna a Wolters Kluwer business.

542. Wu, F., Phelps, N. A. (2011). (Post)suburban development and state entrepreneurialism in Beijing's outer suburbs. *Environment and Planning A: Economy and Space*, *43*(2), 410–430.

543. Wyrwa, J., Barska, A., Jędrzejczak-Gas, J. (2017). Integrated territorial investments as a tool of building the capability of functional areas – Illustrated with an example of Poland. *Public Policy and Administration*, *16*, 567–582.

544. Xu, P., Huang, J., Liu, M., Li, Y. (2024). Promotion paths for regional public brand development of agri-products in urban areas: resource and institutional perspectives. *Frontiers in Sustainable Food Systems*, *8*, 1327574. https://doi.org/10.3389/fsufs.2024.1327574

545. Ye, L., Björner, E. (2018). Linking city branding to multilevel urban governance in Chinese megacities: A case study of Guangzhou. *Cities*, *80*, 29–37.

546. Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Sage Publications.

547. Yunfeng, H., Yueqi, H. (2019). Identification of Urban Functional Areas Based on POI Data: A Case Study of the Guangzhou Economic and Technological Development Zone. *Sustainability*, *11*(5), 1385.

548. Zakrzewska-Półtorak, A. (2013). *Zintegrowane inwestycje terytorialne jako nowe narzędzie wspierania współpracy jednostek samorządu terytorialnego – przypadek Wrocławskiego Obszaru Funkcjonalnego* („Biblioteka Regionalisty", t. 13). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

549. *Zasady realizacji instrumentów terytorialnych w Polsce w perspektywie finansowej UE na lata 2021–2027*. (2023). https://www.funduszedlamazowsza.eu/wp-content/uploads/2023/09/zasady-realizacji-instrumentow-terytorialnych-w-perspektywie-2021-2027-aktualizacja-08.2023.pdf

550. *Zasady realizacji ZIT w Polsce z 2013 r.* (b.d.). Pobrane 24 lipca 2024 z: http://www.partnerstwa.jst.org.pl/informacje-o-projekcie/dokumenty/8-aktualnosci/310-zasady-funkcjonowania-zintegrowanych-obszarow-terytorialnych

551. Zavattaro, S. M. (2014). *Place Branding through Phases of the Image: Balancing Image and Substance*. Palgrave Macmillan.

552. Zbuchea, A. (2014). Territorial Marketing based on Cultural Heritage. *Management and Marketing*, *12*, 135–151.

553. Zdon-Korzeniowska, M. (2012). Budowa marki regionalnej na wybranych przykładach województw Polski. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, *19*, 130–141.

554. Zenker, S. (2009). Who's Your Target? The Creative Class as a Target Group for Place Branding. *Journal of Place Management and Development*, *2*(1), 23–32.

555. Zenker, S., Braun, E. (2015). Rethinking the Measurement of Place Brands. W: M. Kavaratzis, G. Warnaby, G. J. Ashworth (Eds.), *Rethinking Place Branding: comprehensive brand development for cities and regions* (s. 211–223). Springer International Publishing.

556. Zenker, S., Braun, E. (2017). Questioning a "one size fits all" city brand: Developing a branded house strategy for place brand management. *Journal of Place Management and Development*, *10*(3), 270–287.

557. Zenker, S., Braun, E., Petersen, S. (2017). Branding the destination versus the place: The effects of brand complexity and identification for residents and visitors. *Tourism Management*, *58*, 15–27.

558. Zenker, S., Jacobsen, B. P. (Eds.). (2015). *Inter-Regional Place Branding: Best Practices, Challenges and Solutions*.

559. Zenker, S., Martin, N. (2011). Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, *7*(1), 32–41.

560. Zenker, S., Petersen, S., Aholt, A. (2013). The citizen satisfaction index (CSI): evidence for a four basic factor model in a German sample. *Cities*, *31*, 156–164.

561. Zinkhan, G. M., Haytko, D. L., Ward, A. (1996). Self-concept theory. *Journal of Marketing Communication*, *2*(1), 1–19.

562. Zuzańska-Żyśko, E. (2012). Funkcje metropolitalne w Górnośląskim Obszarze Metropolitalnym. *Studia Regionalne i Lokalne*, *2*(48), 39–61.

Spis tabel

Tabela 1. Metody badawcze wykorzystane w realizacji poszczególnych zadań badawczych ... 10

Tabela 1.1. Przegląd sposobów definiowania marki w ramach jej dwunastu wymiarów ... 16

Tabela 1.2. Przegląd definicji kształtujących podejście do brandingu miejsc na przestrzeni lat ... 28

Tabela 1.3. Porównanie modeli zarządzania marką miejsca pod względem ich kluczowych elementów ... 43

Tabela 2.1. Przegląd najważniejszych koncepcji dotyczących miejskich obszarów funkcjonalnych ... 49

Tabela 2.2. Wskaźniki delimitacji polskich MOF-ów ... 52

Tabela 2.3. Przegląd wybranych metod delimitacji miejskich obszarów funkcjonalnych ... 54

Tabela 2.4. Zmiany w wielkości obszarów objętych obowiązkiem realizacji instrumentu ZIT ... 61

Tabela 2.5. Elementy zarządzania marką miejsca w świetle badań prowadzonych w Polsce ... 66

Tabela 3.1. Powiązanie celu szczegółowego pracy z pytaniami badawczymi uwzględnionymi w scenariuszu indywidualnego wywiadu pogłębionego ... 77

Tabela 3.2. Struktura uczestników IDI ... 78

Tabela 3.3. Podejścia MOF-ów do marketingu i brandingu terytorialnego wraz z przykładami wypowiedzi respondentów ... 89

Tabela 3.4. Działania podejmowane w ramach marketingu i brandingu MOF-ów wraz z przykładami wypowiedzi respondentów ... 93

Tabela 3.5. Propozycje uniwersalnych zasad kreowania marki MOF-u deklarowane przez respondentów wraz z przykładami ich wypowiedzi ... 97

Tabela 3.6. Bariery wdrożenia brandingu MOF-u wraz z przykładami wypowiedzi respondentów ... 102

Tabela 3.7. Zidentyfikowane czynniki wspierające wdrożenie brandingu MOF-u wraz z przykładami wypowiedzi respondentów ... 106

Tabela 5.1. Powiązanie celu szczegółowego pracy z pytaniami badawczymi uwzględnionymi w badaniu metodą delficką ... 131

Tabela 5.2. Opracowane tezy delfickie i przypisane im symbole ... 133

Tabela 5.3. Czynniki wspierające oraz bariery brandingu MOF-ów 139
Tabela 5.4. Wartości wskaźników istotności tez dla obu tur badania metodą delficką w kontekście modelu zarządzania marką MOF-u 151
Tabela 5.5. Wartości wskaźników siły wpływu czynników wspierających oraz barier na możliwość realizacji tez (wyniki II tury) 152
Tabela 5.6. Kluczowe grupy interesariuszy w kontekście realizacji tez 6–9 158

Spis rysunków

Rysunek 1.1. Marka i powiązane z nią kluczowe pojęcia 23

Rysunek 1.2. Chronologiczny rozwój koncepcji brandingu miejsca 27

Rysunek 1.3. Przegląd bazy Web of Science pod względem opracowań dotyczących brandingu miejsc, stan z 22 kwietnia 2025 roku..... 39

Rysunek 1.4. Koncepcyjna mapa zasobów literatury na temat brandingu miejsc..... 42

Rysunek 2.1. Odgórne i oddolne inicjatywy na rzecz integracji zarządzania w MOF-ach 57

Rysunek 3.1. Zastosowane metody badawcze o charakterze jakościowym 75

Rysunek 4.1. Etapy konstrukcji koncepcyjnego modelu zarządzania marką MOF-u..... 112

Rysunek 4.2. Zestawienie komponentów modeli teoretycznych wykorzystanych w konstrukcji modelu koncepcyjnego 114

Rysunek 4.3. Wizualizacja współwystępowania pojęć związanych z marką miejsca w danych literaturowych i empirycznych..... 119

Rysunek 4.4. Koncepcyjny model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego..... 124

Rysunek 5.1. Proces formułowania tez delfickich..... 132

Rysunek 5.2. Poziom konsensusu wśród ekspertów dla obu tur badania..... 143

Rysunek 5.3. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na kraj pochodzenia – II tura badania..... 146

Rysunek 5.4. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na płeć – II tura badania..... 146

Rysunek 5.5. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na miejsce zatrudnienia – II tura badania..... 147

Rysunek 5.6. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na reprezentowane obszary badań – II tura badania..... 148

Rysunek 5.7. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na poziom doświadczenia w pracy akademickiej – II tura badania..... 148

Rysunek 5.8. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na poziom wiedzy nt. zarządzania marką – II tura badania..... 149

Rysunek 5.9. Struktura ekspertów międzynarodowych ze względu na poziom wiedzy nt. zarządzania marką MOF-u – II tura badania 149

Rysunek 5.10. Rozmieszczenie ocenianych tez na płaszczyźnie średnich i odchyleń standardowych 154
Rysunek 5.11. Rozmieszczenie ocenianych tez na płaszczyźnie oceny siły wpływu i istotności 155
Rysunek 5.12. Rozmieszczenie ocenianych tez na płaszczyźnie oceny pożądalności i istotności 156
Rysunek 5.13. Zidentyfikowane czynniki wspierające i bariery wpływające na realizację kluczowych tez 157
Rysunek 5.14. Model zarządzania marką miejskiego obszaru funkcjonalnego 160
Rysunek 6.1. Etapy opracowania i walidacji modelu zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych 169

Streszczenie

W pracy podjęto problematykę zarządzania marką miejskich obszarów funkcjonalnych (MOF-ów), łącząc perspektywę teorii marketingu terytorialnego i brandingu miejsc z praktyką funkcjonowania tych złożonych struktur terytorialnych.

Współczesne podejścia do brandingu miejsc coraz silniej akcentują potrzebę angażowania interesariuszy w proces współtworzenia marki, szczególnie poprzez budowanie tożsamości, wizerunku i spójnej komunikacji. Równolegle zjawisko rozlewania się miast oraz fragmentaryzacji układów osadniczych doprowadziło do wykształcenia się koncepcji rozwoju policentrycznego, której celem było ograniczenie nadmiernej koncentracji w centrach regionalnych oraz lepsze wykorzystanie potencjału mniejszych ośrodków. W efekcie wykształciły się MOF-y, układy przestrzenne obejmujące miasto-rdzeń i otaczające je gminy, powiązane relacjami społecznymi i gospodarczymi. Złożoność ich struktury oraz wielość zaangażowanych podmiotów sprawiają, że zarządzanie marką MOF-u może wymagać podejścia odrębnego od stosowanego w klasycznych jednostkach terytorialnych.

Głównym celem pracy uczyniono opracowanie modelu zarządzania marką MOF-u. Sformułowano tezę iż specyfika miejskich obszarów funkcjonalnych redefiniuje zarządzanie ich marką, wykraczając poza klasyczne modele zarządzania marką miasta.

Ze względu na eksploracyjny charakter badań wykorzystano wyłącznie metody jakościowe, a wiarygodność wyników zapewniono poprzez zastosowanie dwóch odmiennych metod badawczych. W celu realizacji celów pracy posłużono się: analizą i krytyką piśmiennictwa, analizą bibliometryczną, metodą elastycznego dopasowywania wzorców, poszerzonym studium przypadku (analizą dokumentów i indywidualnymi wywiadami pogłębionymi z przedstawicielami biur ZIT MOF-ów ośrodków wojewódzkich), analizą tematyczną, analizą i konstrukcją logiczną oraz metodą delficką, wspartą analizą konsensusu i zgodności ocen ekspertów międzynarodowych.

Wyniki badań uzasadniły postawioną tezę. Zidentyfikowano kluczowe bariery i czynniki wspierające proces brandingu MOF-ów, które pogrupowano w pięć kategorii: finansową, społeczno-organizacyjną, polityczną, komunikacyjną oraz wewnętrzną. Opracowany model koncepcyjny zarządzania marką MOF-u, poddany ocenie metodą delficką, uwzględnia zarówno elementy typowe dla zarządzania marką miejsca, jak i rozwiązania charakterystyczne dla MOF-ów, takie jak: grupa zarządzania marką MOF-u, partnerstwo marki oraz samorządy pełniące funkcję ambasadorów marki.

Implikacje praktyczne pracy dotyczą możliwości wykorzystania opracowanego modelu przez kadrę zarządzającą MOF-ami jako narzędzia diagnozowania i doskonalenia działań brandingowych. Może on wspierać samorządy i instytucje zrzeszone w ramach MOF-u w tworzeniu spójnych strategii komunikacji, ograniczaniu konfliktów wewnętrznych oraz budowaniu zintegrowanej narracji marki, obejmującej zarówno rdzeń miejski, jak i gminy go otaczające.

Słowa kluczowe: branding miejsc; zarządzanie marką miejsca; model zarządzania marką; miejski obszar funkcjonalny; MOF

Abstract

Brand Management of Functional Urban Areas

This study addresses the issue of brand management in Functional Urban Areas (FUAs), combining the theoretical perspective of territorial marketing and place branding with the practical realities of how these complex territorial structures operate.

Contemporary approaches to place branding increasingly emphasise the importance of involving stakeholders in the co-creation of brand identity, particularly through the development of identity, image and coherent communication. At the same time, urban sprawl and the fragmentation of settlement systems have led to the emergence of the concept of polycentric development, aimed at reducing excessive concentration in regional centres and making better use of the potential of smaller localities. As a result, FUAs have evolved – spatial systems comprising a core city and surrounding municipalities linked by social and economic relations. The complexity of their structure and the multiplicity of actors involved make brand management of FUAs' fundamentally different from that of traditional territorial units.

The main objective of the study was to develop a model for managing the brand of a FUA. A thesis was put forward that the specific nature of functional urban areas redefines their brand management, going beyond classic city brand management models.

Due to the exploratory nature of the research, exclusively qualitative methods were employed, while the reliability of the results was ensured through the use of two distinct methodological approaches. In order to achieve the objectives of the study, the following methods were applied: literature review and critical analysis, bibliometric analysis, the flexible pattern matching method, an extended case study (including document content analysis and in-depth interviews with representatives of Integrated Territorial Investment office of voivodeship FUAs), thematic analysis, logical analysis and construction, and the Delphi method, supported by consensus analysis and the assessment of inter-expert agreement.

The research results confirmed both hypotheses. Key barriers and supporting factors in the FUA branding process were identified and grouped into five categories: financial, socio-organisational, political, communicative and internal. The resulting conceptual model of FUA brand management – evaluated using the Delphi

method – integrates components typical of place branding with elements specific to FUAs, such as the FUA brand management group, brand partnerships, and local governments acting as brand ambassadors.

The practical implications of the study concern the potential use of the proposed model by FUA management teams as a tool for diagnosing and improving branding activities. The model can support local authorities and institutions within FUAs in developing coherent communication strategies, reducing internal conflicts, and creating an integrated brand narrative encompassing both the core city and its surrounding municipalities.

Key words: place branding; place brand management; place branding model; functional urban area; FUA



Politechnika
Białostocka