

HAJNAL VIRÁG

PHD HALLGATÓ

NEMZETI KÖZSZOLGÁLATI EGYETEM KÖZIGAZGATÁS-TUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA



A hely mint szervezet – Zenta középváros mint „szervezet” előtt álló kihívások az érintettek differenciálásából adódó változások kezelésének tükrében¹

Bevezetés

Zenta középváros lakossága tekintetében többségében magyarok által lakott település a Szerb Köztársaság területén a Vajdaság Autonóm Tartományban, az Észak-bánáti körzetben helyezkedik el. Zenta középváros a közigazgatásilag legkisebb egységhez, Zenta községhez tartozik, amely a Regionális Fejlesztési és Önkormányzati Minisztérium által meghatározott gazdasági, demográfiai és szociális statisztikai mutatók alapján A *vajdasági magyarok terület- és gazdaságfejlesztési stratégiája* (2015) című dokumentum által vizsgált céltérületen² belül azok közé a községek közé tartozik, amelyek fejlettsége meghaladja a köztársasági átlagot. A dokumentum által kiemelt községek közül Szabadka, Újvidék, Nagybecskerek, Magyarkanizsa, Zenta, Karlóca, Versec és Pancsova sorolható ebbe a kategóriába. A vizsgált céltérülethez tartozó községek közül Zenta község mellett tehát Szabadka és Magyarkanizsa található ebben a kategóriában, továbbá a községek közül kettő (Zenta, Magyarkanizsa) az ún. „Tisza menti övezetben” helyezkedik el. A vizsgált községek közül az Észak-bánáti körzet tekintetében a köztársasági átlagot meghaladó Magyarkanizsa és Zenta mellett a köztársasági átlag 80–100%-a közötti Ada, Nagykikinda, a köztársasági átlag 60–80%-a közötti Törökkanizsa és a köztársasági átlag 60%-a alatti Csóka községekről beszélhetünk. (2015: 19, 52)

Vajdaságban az elmúlt húsz évben a magyar lakosság száma ötvenezer fővel csökkent, ebből a negyvenezer fővel való

csökkenés az elmúlt tíz évben realizálódott. Zenta község egyike azoknak a községeknek – Magyarkanizsa és Ada községek mellett –, amelyekben a magyarság meg tudta tartani etnikai pozícióit. A magyarság által többségében lakott mikrorégiót a „Tisza menti övezetként” kezeli a közösség. A „Tisza menti övezet” tartozó Óbecse község esetében, mint a többségében magyarok által lakott „Tisza menti övezet” községében a felgyorsuló elvándorlás miatt a magyarság már nem birtokolja az abszolút többségét.

A tanulmány a helymárkázás témakörében tárgyalja a vajdasági Zenta középváros előtt álló kihívásokat, amelyek az „alkalmazottak” és a „fogyasztók” körében az elvándorlásból adódó helyzetet összegezi, kísérletet téve néhány lehetőség mint változtatás felvázolására, amelyek a jelenlegi szervezeti kultúrát meghatározzák. A gondolatmenet illeszkedik *Simon Anholt* azon érveléséhez, amely szerint a hely egy vállalattal azonosítható. Vállalati értelemben a településvezetők mint vállalatvezetők (Anholt 2007), a település lakossága pedig mint a vállalat alkalmazottai értelmezhetőek a helymárkázás esetében. Az utóbbi azokkal a jellemzővel, hogy sokszor az egyedüli érintetti csoport, amellyel a fogyasztó kapcsolatba lép. (Baxter 2013: 1080)

Zenta középváros esetében az elvándorlás tényéből adódó nehézségekből kívánja a tanulmány a lehetőségeket kiszűrni úgy, hogy ezt a folyamatot Zenta középváros „vállalatvezetése” ne véletlenszerűen, hanem tudatosan kezelje. (Belényesi 2014: 7) Ehhez mind a településfejlesztőknek, mind a település lakosságának a Zenta márkájához kapcsolódó elemeket újra kell értelmezni, hogy ne „elszenvedői” legyenek a külső változásoknak, hanem közösen tudjanak alkalmazkodni, a változásból adódó lehetőségeket felhasználva azt közösen, aktív részvétellel a település javára tudják fordítani.

¹ A tanulmány a Nemzeti Közzolgálati Egyetem Doktorandusz Pályázat 2016 támogatásával támogatva.

² A dokumentum célja a vajdasági magyar közösség gazdasági fejlesztése, így céltérületei a magyarok által lakott tömb- és szóróványtelepülések.

Kutatási kérdésem:

Melyek a szervezeti változásmenedzsment módszertanának párhuzamba állítható és alkalmazható elemei a helymárkázás, a helyújramárkázás folyamatában?

Elméleti megalapozás – Hely és szervezet, helyi identitás és vállalati identitás, helymárkaidentitás és vállalati márkaidentitás

Jessica Baxter (2013) *Brand orientation and the voices from within* című tanulmányában foglalkozik részletesen a vállalati identitás és a helyidentitás, valamint a vállalati márkaidentitás és helymárkaidentitás párhuzamba állításával. Vállalati értelemben – ahogy azt a fentiekben is kiemeli a tanulmány – a településvezetők mint vállalatvezetők (Anholt 2007), a település lakossága pedig mint a vállalat alkalmazottai értelmezhetőek a helymárkázás esetében, az utóbbi azokkal a jellemzővel, hogy sokszor az egyedüli érintetti csoport, amellyel a fogyasztó kapcsolatba lép. (Baxter 2013: 1080)

A vállalatok esetében az identitás arra utal, hogy kik vagyunk mi mint egy szervezet. Brown et al. (2006) kiemeli, hogy az identitáshordozók nem csupán maguk formálják az identitás elemeit, hanem formálódnak is általa. Így például egy vállalat esetében is egyaránt beszélhetünk esetükben létrehozókról és fogyasztókról ugyanabban az időben, amely jellegzetesség a település lakosságára ugyanúgy jellemző. (Baxter 2013: 1081)

A személy-hely kapcsolata érzékeny és megismerő dimenziókból áll. Az érzékeny dimenzió a kötődés a helyhez (place attachment), és a helyhez való kötődés érzelmi elemei által meghatározott, míg a helyidentitás egy összetett kognitív struktúra, de e két fogalmat a kötődést és az identitást mind elméleti, mind pedig gyakorlati szempontból nehéz elkülöníteni egymástól. Megegyezés a szakirodalomban csak az identitáshoz kapcsolódó kognitív elemek esetében van, amelyek a múlt, a jelen és a fizikai környezet megismerésének végtelen változataiból tevődik össze. (Vö. HIDALGO – Hernandez 2001; Twigger-Ross – Uzzell 1996; Proshansky et al. 1983; Brown – Werner, 1985; Downs – Stea 1977; Moore 1979; Rollero – Piccoli 2010; Tolman 1948)

Szociológiai értelemben az identitás egy társadalmi és kulturális folyamat. Hall (2003) szerint az identitás többszörös diskurzus a helyi térbeliséggel, amely pozitív és negatív értékeléseket hordoz magában a helyről, amely meghatározza a helyhez kapcsolódó viszonyokat és értelmezéseket. (Baxter 2013: 1081) A helyidentitás mindazoknak a tulajdonságoknak az összessége, amelyek a helyet megkülönböztetik a többi helytől, egyedivé teszik azt. (ANHOLT 2007; DINNIE 2008; FLOREK – INSCH – GNOTH 2006)

Így a vállalati és a helyi identitás is inkább többszörös, mint egységes. Mivel az egyének szintjén az identitás változatos, így a szervezeten és a helyen belül is, több tényező által befolyásolt, ezért szükséges az állandó identitásmenedzsment. Ezért mivel helyi identitás változatos, addig a helymárkaidentitás a helyi identitás azon elemeit tartalmazza, amelyek egyeségesen megjelennek a helyi identitásban kiemelve a hely egyediségét, különbözőségét a többi helytől. (Baxter 2013: 1081–1082)

A márka által vezérelt szervezet a márka mentén hajtja végre a stratégiai fejlesztéseket, a márkát a szervezetbe integrálja, továbbá a márka határozza meg a szervezeten belüli és szervezeten kívüli kommunikációt is. A márkavezéreltség által az üzenetek következetesek lesznek és értéket kívánnak nyújtani a befogadó számára. A szakirodalom kiemeli, hogy fontos, hogy a márkavezéreltség szem előtt tartsa a piaci változásokat is. (Baxter 2013: 1083)

Kutatási eredmények

Passzív változás – kényszer – aktív változás

Zenta középváros esetében az elvándorlás a probléma, amelyet – ha a helyet egy szervezetnek tekintjük – az alkalmazottak „felmondásaként” értékelhetünk. A probléma okát a település lakossága a szerint, hogy az elvándorlók vagy a helyben maradók csoportjához tartoznak, a következők szerint értékeli: az elvándorlók elvándorlásuk okaként a gazdasági helyzetet, a megélhetési bizonytalanságot jelölik meg, míg a településen maradó lakosság a gazdasági helyzet adta nehézségek elé helyezi az elvándorlást mint „divator”. Ebben az értelmezésben az elvándorláshoz a „Nyugaton élés” presztízse társul, amely a jobb megélhetést, a magasabb gazdasági pozíciót jelenti a lakosság és az elvándorló lakosság percepciójában, de ami nagyon fontos, nem a célországban, hanem a zentai közösség viszonylatában. Így megállapítható, hogy az elvándorlás melletti vagy az azt kizáró döntés esetében is a helyhez való kapcsolódás, viszonyítás észlelhető.

A változás indukciója tehát egyben külső indíttatású (gazdasági helyzet), amely hatására belső változás (alkalmazottak felmondása – lakosság elvándorlása) észlelhető, amely kényszer miatt a vállalatvezetőnek – városvezetésnek stratégiai irányváltásra van szüksége egyrészt a belső változás megállítása (további elvándorlás), illetve a külső indíttatású változás (gazdasági helyzet) kezelése érdekében.

A változás kezelésének egyik mozgatója a belső indíttatású változás lehetőségre való fordítása lehet, amely hatást gyakorolhat a külső indíttatású változásra. Egy hely esetében ugyanis az elvándorlással az elvándorlók helyhez való kötődése nem szűnik meg. A helyhez való kötődést meghatározza a helyen eltöltött idő, a helyhez kötődő emlékek és tapasztalatok, amelyek meghatározó elemei az elvándorlók identitásának. Ennek a kötődésnek az aktivizálása lehet az egyik megoldás a passzív változásból, a gazdasági helyzetből adódó, a változtatási kényszer aktív változássá, a gazdasági helyzet javításának formálásában.

Ha a gazdasági helyzet pozitív irányba mozdul el, akkor a helynek sikerül megtartania lakosságát, esetlegesen sikerrel járhat az elvándorlók hazahívásában. A gazdasági helyzet pozitív elmozdulását pedig a belső indíttatású változásból, a településről elvándorlók visszaintegrálásával lehet befolyásolni. Mindezt a településvezetés egyszerre tudja elérni a helyhez való kötődés aktivizálásával, a helymárkázás érintetti körének differenciálásával.

A hely lakossága és a helyről elvándorló lakosság döntéseinek helyhez kötött reflektálásának („a település lakosságához

A helymárkázás általános célcsoportjai (General Target Groups in Place Branding)				
Lakosok (Residents)	Turisták (Tourists)	Befektetők (Investors / Companies)	Média (Media)	
A helymárkázás nem tradicionális célcsoportjai (Non-Traditional Target Groups of Place Branding)				
Közvélekedés (Public Opinion)	Versenybírák (Competing Places)	„Pénzintézetek” (Creditors)	Munkavállalók (Employees of the Place)	Politikai fejlesztők (Political Agenda Setting)

1. ábra. A helymárkázás különböző célcsoportjai
Forrás: Zenker 2015: 216 (saját szerkesztés)

képest élek jobb gazdasági helyzetben”) erőssége miatt érdemes a település fejlesztői által a helyhez való kötődés azon elemeit megragadni, amelyek által az alkalmazotti körből kikerülő korábbi, elvándorló lakosok a fogyasztói érintetti kört differenciálhatják.

A helyhez való szoros kötődés a szülőföld esetében vagy a szülőföldhöz hasonló táj esetében is érzékelhető a fogyasztók esetében, ezért fontos azoknak a fogyasztóknak a differenciált megszólítása, akik irányába ezek lehetnek a megfelelő megszólító üzenetek.

A helymárkázás tradicionális célcsoportjai a lakosság, a turisták, a befektetők, a média, a nem tradicionális célcsoportok a közvélekedés, a versenytársak, a „pénzintézetek”, a munkavállalók, a politikai fejlesztők. Az elvándorlók esetében a hagyományos célcsoportok közül a turisták, a befektetők célcsoportja differenciálható úgy, hogy – szegmentálva az adott célcsoportokat – elkülönített üzenetekkel szólítja meg a városvezetés a helyhez való kötődéssel rendelkező „hazalátogató” potenciális turistákat, befektetőket.

A fenti aktív változtatás folyamata ezáltal hatással lesz a helymárkázás tradicionális és nem tradicionális célcsoportjai helymárkaképének percepciójára is, amely által a helyi lakosság, az „alkalmazottak” körében nő a maradás szándéka, a hellyel való elégedettség és a pozitív viselkedés.

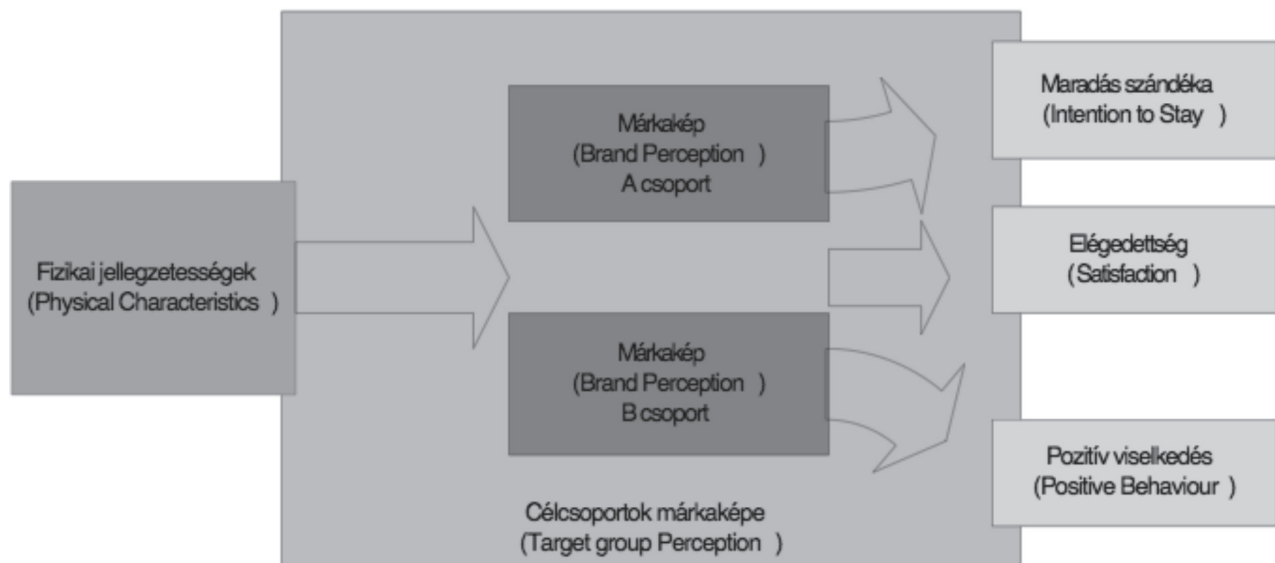
A változás és a változtatás jellemzői

A változás típusa szerint két elméletről beszélhetünk, az egyik az E-elmélet, amely gazdasági értékeken alapszik, a másik az O-elmélet, amely alapja a szervezeti kapacitás. (Belényesi 2014: 24) Elsődlegesen az O-elmülethez kapcsolódó változásról beszélhetünk esetünkben, amely célja a szervezet

képességeinek a fejlesztése. A változtatás folyamata a szervezeti kultúrára, az alkalmazottak attitűdjére kíván hatni. A változtatás O-elmélet szerinti való alkalmazására azért van szükség, mert a település attitűdjére jelentősen hat az elvándorlási hullám érzékelése. Az ebből fakadó bizonytalanság miatt a településen maradó lakosság tagjai nap mint nap megkérdőjelezzik, hogy valóban jól döntöttek-e, hogy a településen maradtak.

A változásmenedzsment módszertana a változás erőtere tekintetében a támogató- és fékezőerőket említi. (Belényesi 2014: 21) Esetünkben a változás erőterében a fékezőerő a bizonytalanság a hely gazdasági helyzetének megváltoztathatóságában. A változás sebessége szempontjából a big bang, a próba és a párhuzamos változás típusait különböztetjük meg. (Belényesi 2014: 24) A vázolt változtatás sebességét illetően egyaránt beszélhetünk próba típusú és párhuzamos típusú változásról. A párhuzamos változástípust abban érthetjük tetten, hogy a helymárkakép megváltoztatásának célcsoportjai nem változnak, csupán azok egyes csoportjai differenciálódnak. Ugyanebben az értelemben beszélhetünk próba típusú változtatásról is. Tehát a „rég rendszer” is él, de azzal párhuzamosan az „új rendszer” bevezetésével a szervezeti kultúra, a lakosság attitűdje a célcsoportdifferenciálás adta lehetőség által pozitív irányba változhat, illetve a rendszernek csak egy elemére hatunk a változtatással.

A változtatás tehát normatívák (Belényesi 2014: 28) alapján történik, amely a lakosság körében – a gazdasági helyzet és a nagy mértékű elvándorlás eredményeként – kialakult „lemondó”, „reménytelenség” gondolkodásmódját próbálja megváltoztatni, amely hatással lesz a későbbiekben a helymárkázás folyamatában a lakosság által érzékelt és lakosságon kívüli érintetti csoportok felé közvetített helymárkaképre is, amely segítségére lehet a hely gazdasági fellendülésének.



2. ábra, A márkakép koncepciója
(The concept of brand perception)
Forrás: Zenker 2015: 213 (saját szerkesztés)

1. táblázat

A változásmenedzsment szakaszai a vizsgált esetben

I. szakasz	
Feltérképezés (Carnall-modell)	A település hagyományos és nem hagyományos célcsoportjainak feltérképezése. A település helymárkaképének vizsgálata a hagyományos és nem hagyományos célcsoportok esetében különös tekintettel a település lakosságára és fejlesztőre.
Felengedés (Lewin-modell)	A változásra és változtatásra való igény felmérése a település lakosságának körében.
A változás elemzése és megtervezése (Judson-modell)	A Felengedés és a Feltérképezés elemekkel megegyező.
Kommunikáció a változásról (Judson-modell)	A célcsoportdifferenciálásra fókuszáló kommunikáció elindítása. Jelenleg a kommunikációnak azok az elemei erősek, amelyek a lakosság településen maradását szeretnék ösztönözni. Az elvándoroltak hazahívására érzelmi elemek lehetők fel a kommunikációban.
A változás halaszthatatlanságának érzékeltetése (Kotter-modell)	A változás halaszthatatlanságát sugallja a településvezetés kommunikációja. A település hivatalos honlapján a köszöntő szöveg leghangsúlyosabb üzenete az elvándorlás konstatálása. (Hajnal 2015)
II. szakasz	
Változtatás/mozgatás (Lewin-modell)	A helymárkázás folyamatában a helyi identitás feltérképezése a lakosság aktív bevonásával, a helymárkaidentitás kialakítása és összehasonlítása az eddig a település fejlesztői által projektált imázssal.
Cselekvés/végrehajtás (Carnall-modell)	A helymárkázás célcsoportjainak differenciálása úgy, hogy a hagyományos és a nem hagyományos célcsoportok kiegészülnek egy fókuszált csoporttal, a településről elvándorolt turistákkal, befektetőkkal, politikai vezetőikkel.
A változások jövőképeinek kommunikálása (Kotter-modell)	A projektált imázs elemeinek felkutatása, azok közül a változtatásra ható elemek kiemelése és hangsúlyozása.
Az alkalmazottak hatalommal való felruházása (Kotter-modell)	A helymárkaidentitás kialakításának fő szereplői a település lakosai, így az ő helypercepcióik szerint megalkotott helymárkaidentitással azonosulni tudnak, sajátjuknak érzik.
Megfelelő struktúrák létrehozása (Jick-modell)	A településről elvándorlók célcsoportok szerinti megszólítása, ezek felületeinek megteremtése.
III. szakasz	
A változás intézményesítése minden szervezeti alegységben (Beer-modell, Jick-modell)	A településről elvándorlók célcsoportok szerinti megszólításának állandósítása, ezek felületeinek fenntartása, a kapcsolatfelvételtől adódó közös eredmények bemutatása, továbbfejlesztése, összehangolása.

A változásmenedzsment folyamata a vizsgált esetben

A változásmenedzsment módszertanában a változások/változtatások kezelésére több modellt alkalmaznak, a Lewin-, a Carnall-, a Judson-, a Kotter-, Beer- és a Jick-modellt. (Belényesi 2014: 59) A továbbiakban a tanulmány a modellek három szakaszából, a helymárkázás folyamatában bekövetkező változások, illetve a helymárkázás által elérni kívánt változtatások szempontjából összegezi a folyamatban relevánsnak ítélt tevékenységeket a modellelemek forrásának megjelölésével:

A változásmenedzsment első szakaszában a Carnall-modell Feltérképezés, a Lewin-modell Felengedés, a Judson-modell Kommunikáció a változásról, a Kotter-modell *A* változás halaszthatatlanságának érzékeltetése elemek alkalmazhatóak a vizsgált esetben. Így az első szakaszban sor kerülhet a település hagyományos és nem hagyományos célcsoportjainak feltérképezése, a település helymárkázásának vizsgálatára a hagyományos és nem hagyományos célcsoportok esetében, különös tekintettel a település lakosságára és fejlesztőre, a változásra és változtatásra való igény felmérésére a település lakosságának körében, a célcsoportdifferenciálásra fókuszáló kommunikáció elindítása. Jelenleg a kommunikációnak azok az elemei erősek, amelyek a lakosság településen maradását szeretnék ösztönözni. Az elvándoroltak hazahívására érzelmi elemek lelhetőek fel a kommunikációban, a változás halaszthatatlanságára, amelyet már eleve sugall a településvezetés kommunikációja.

A változásmenedzsment második szakaszában Lewin-modell *Változtatás/mozgítás*, a Carnall-modell *Cselekvés/végrehajtás*, a Kotter-modell *A* változások jövőképeként kommunikálása, a Kotter-modell *Az alkalmazottak hatalommal való felruházása*, a Jick-modell *Megfelelő struktúrák létrehozása* elemek alkalmazhatóságára derült fény. A második szakasz keretében így sor kerülhet a helymárkázás folyamatában a helyi identitás feltérképezésére a lakosság aktív bevonásával, a helymárkaidentitás kialakítására és összehasonlítására az eddig a település fejlesztői által projektált imázssal, a helymárkázás célcsoportjainak differenciálására úgy, hogy a hagyományos és a nem hagyományos célcsoportok kiegészülnek egy fókuszált csoporttal, a településről elvándorolt turistákkal, befektetőkkel, politikai vezetőkkel, a projektált imázs elemeinek felkutatására, azok közül a változtatásra ható elemek kiemelésére és hangsúlyozására, a település lakosainak helypercepciójának alkalmazásával az „alkalmazottak”, a lakosság megnyerésére, a településről elvándorlók célcsoportok szerinti megszólítására, ezek felületeinek megteremtésére.

A változásmenedzsment harmadik szakaszában pedig a Beer- és a Jick-modellben található *A* változás intézményesítése minden szervezeti alegységben elem alkalmazása által valósulhat meg a településről elvándorlók célcsoportok szerinti megszólításának állandósítása. Ezek felületeinek fenntartása, a kapcsolatfelvételtől adódó közös eredmények bemutatása, továbbfejlesztése, összehangolása szükséges ennek megvalósításához.

Összegzés

A szervezeti változásmenedzsment módszertanának alkalmazása egy település helymárkázásának folyamatában hasznos elemekkel bővítette a helymárkázás módszertanának eszközkészletét új szempontból megvilágítva a folyamat egyes elemeinek kiegészítését, átgondolását, további szempontok szerinti rendszerezését, továbbá az egyes elemek közötti viszonyok feltérképezését. Zenta középváros esetében az elvándorlás tényéből adódó nehézségekből a lehetőségek kiszűrésével, az ezekhez kapcsolódó változások és változtatások tudatos kezelésével a település lakosai nem elszenvedői, hanem hasznosítói lehetnek ennek a folyamatnak. E folyamat módszertanának kidolgozása a további kutatás tárgya.

Felhasznált irodalom

- ANHOLT, S.: *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. London: Palgrave Macmillan, 2007.
- A vajdasági magyarok terület- és gazdaságfejlesztési stratégiája*, 2015 Forrás: www.prosperitati.org.rs (Letöltés ideje: 2017. január 3.)
- BAXTER, J.: Brand orientation and the voices from within, *Journal of Marketing Management*, 2013, 29 (9–10), 1079–1098.
- BELÉNYESI E.: *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. Budapest: Nemzeti Községi Egység. 2014
- BROWN, B., – WERNER, C. M.: Social cohesiveness, territoriality, and holiday decorations: The influence of cul-de-sacs. *Environment and Behavior*, 1985: 17, 539–565.
- DINNIE, K.: *Nation branding: Concepts, issues, practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- DOWNES, R. M., & STEA, D.: *Maps in minds: Reflections on cognitive mapping*. New York: Harper & Row, 1977
- FLOREK, M., INSCH, A., & GNOTH, J.: City council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding and Public Diplomacy*, 2006: 2, 276–296.
- HALL, S.: *Representation: Cultural representations and signifying practices*. Milton Keynes: Sage, 2003.
- HIDALGO, M. C., & HERNANDEZ, B.: Place attachment: Conceptual and empirical questions. *Journal of Environmental Psychology*, 2001: 21, 273–281.
- KAVARATZIS, M. – WARNABY, G. – ASHWORTH, G. J. (szerk.): *Re-thinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. London: Springer, 2016.
- MOORE, G. T.: Knowing about environmental knowing: The current state of theory and research in environmental cognition. *Environment and Behavior*, 1979: 11, 33–70.
- PROSHANSKY, H. M. – FABIAN, A. K., – KAMINOFF, R.: Place identity: Physical world socialization of the self. *Journal of Environmental Psychology*, 1983: 3, 57–83.
- ROLLER, C., – PICCOLI, N. D.: Place attachment, identification and environment perception: An empirical study. *Journal of Environmental Psychology*, 2010: 30, 198–205.

- TOLMAN, E.: Cognitive maps in rats and men. *Psychological Review*, 1948: 55, 189–208.
- TWIGGER-ROSS, C., – UZZELL, D.: Place and identity processes. *Journal of Environmental Psychology*, 1996: 16, 206–220.
- ZENKER, S. – BRAUN, E.: Rethinking the Measurement of Place Brands. In: Ashworth, G. J. – Kavaratzis, M – Warnaby, G. (szerk.): *Rethinking Place Branding. Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*. Springer: London, 2015. 211–223.