



Adam Grzegorz Dębski

Kolegium Ekonomiczno-Społeczne (doktorant)
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
e-mail: adam_debski@wp.pl

MOŻLIWOŚCI POMIARU EFEKTÓW PROMOCJI MIASTA NA PRZYKŁADZIE MARKI „WSCHODZĄCY BIAŁYSTOK”

Streszczenie

Promocja miast, wpisująca się w koncepcję marketingu terytorialnego, na dobre zagościła w praktyce jednostek samorządowych różnych szczebli. Zarówno wśród władarzy miast i regionów, jak i teoretyków panuje powszechne przekonanie o pozytywnym wpływie promocji na rozwój jednostki terytorialnej. Wciąż jednak brak teoretycznych podstaw do określenia warunków i siły tego wpływu na wzmocnienie konkurencyjności miast. Niniejszy artykuł porusza problem pomiaru efektów działań promocyjnych prowadzonych przez władze samorządowe. Autor dokonuje przeglądu różnorodnych metod pomiaru rezultatów promocji i proponuje własny syntetyczny wskaźnik efektów promocji miasta oparty na czterech przewagach konkurencyjnych: marce, satysfakcji, przyciąganiu i biznesie.

Słowa kluczowe: marketing terytorialny, promocja miast, marka terytorialna, skuteczność, efektywność

Klasyfikacja JEL: H720, H76, L88, M31, R11

Wprowadzenie

Miasta, regiony, a nawet całe państwa od wieków starały się wyróżnić spośród innych barwami, herbami czy wyjątkowymi lokalnymi zwyczajami. Ostatnie dziesięciolecie przyniosły niespotykaną profesjonalizację tego rodzaju działań. W związku z coraz łatwiejszym przepływem ludzi i kapitału, jednostki terytorialne dbają o tworzenie jak najlepszych warunków stanowiących element „przyciągający” nowych użytkowników oferty terytorialnej, lecz także przynoszących satysfakcję ich obecnym konsumentom (Glińska, 2011, s. 33). Spowodowało to wzrost zainteresowania zagadnieniami marketingu terytorialnego, dzięki któremu określone „miejsca” mogą poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku (Ashworth, 1997, za: Glińska, 2011, s. 36). Choć niemal wszystkie duże polskie miasta posiadają i wdrażają strategie promocyjne, zauważyć można niedostatek badań w zakresie oceny rezultatów promocji. Tymczasem ewaluacja tego rodzaju działań z punktu widzenia efektywności i skuteczności jest naturalnym elementem procesu budowania marki. Celem artykułu jest przegląd dostępnych narzędzi oceny rezultatów promocji miast oraz prezentacja własnego modelu opartego na czterech przewagach konkurencyjnych, które mogą kształtować władze miast w odniesieniu do kluczowych grup docelowych subproduktów miejskich. Miastem, które poddano analizie jest Białystok, gdzie w latach 2009–2014 wdrożono strategię budowy marki miasta „Wschodzący Białystok”. Zastosowane w toku procesu badawczego metody to: krytyczna analiza literatury przedmiotu, analiza danych zastanych: badań i raportów dotyczących oceny wybranych kryteriów składających się na markę miasta, analiza danych GUS obrazujących przemiany społeczno-gospodarcze w Białymstoku w badanym okresie, a także seria 16 wywiadów pogłębionych z liderami opinii, reprezentującymi grupy docelowe, z którymi komunikuje się miasto, tj. mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, środowisko akademickie.

1. Metody promocji jednostek terytorialnych

Promocja miasta oznacza politykę komunikacyjną prowadzoną przez władze samorządowe wobec zdefiniowanych grup docelowych, która służy tworzeniu pozytywnego wizerunku i budowaniu marki, a także wzmocnienia konkurencyjności miasta. Jej celem jest pobudzenie zainteresowania potencjalnych oraz utrzymanie zainteresowania istniejących interesariuszy (Kauf, 2009, s. 133). Promocja może być więc postrzegana w dwóch wymiarach – zewnętrznym i wewnętrznym. W tym

pierwszym działania koncentrują się przede wszystkim na wzbudzeniu zainteresowania daną jednostką terytorialną wśród inwestorów, turystów, instytucji krajowych i zagranicznych oraz władz centralnych i budowy wśród nich pozytywnego wizerunku (Sekuła, 2008, s. 288). Promocja wewnętrzna służy ukształtowaniu wizerunku oraz przekonaniu do jego akceptacji mieszkańców, organizacje zrzeszające mieszkańców, miejskie grupy nacisku, przedsiębiorstwa oraz lokalne lobby gospodarcze (Czornik, 2005, s. 65).

Samorządy, podobnie jak przedsiębiorstwa o charakterze komercyjnym, mają do dyspozycji szerokie instrumentarium narzędzi promocyjnych. W klasycznym ujęciu zostały one określone jako *promotion mix*. Wśród różnych autorów istnieje zgoda, że na tę kompozycję składają się: reklama, promocja sprzedaży, *Public Relations* i *publicity* oraz sprzedaż osobista (Kotler, 1994, s. 563–564; Pilarczyk, 2002, s. 11; Adamczyk, 2001, s. 546). Niektórzy autorzy wzbogacają ten zestaw o dodatkowe narzędzia, takie jak marketing bezpośredni czy sponsoring (Garbarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, s. 525), a także identyfikację wizualną oraz aktywność w internecie, co przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane instrumenty promocyjne miast

Instrument promocji	Przykładowe działania
1. REKLAMA	<ul style="list-style-type: none"> • Produkcja materiałów audiowizualnych (filmy, spoty promocyjne) • Płatne reklamy w gazetach, czasopismach, internecie • <i>Outdoor</i> • Plakaty i ulotki • Informatory • Produkcja i dystrybucja gadżetów • Slogany reklamowe
2. <i>PUBLIC RELATIONS</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca z mediami • Polityka informacyjna • Relacje ze społecznościami lokalnymi • Lobbying • <i>Ambient media</i> – niestandardowe działania promocyjne, realizowane w nietypowych miejscach • <i>City placement</i> • Akcje społeczne zainicjowane bądź wspierane przez władze miasta • Relacje z miastami partnerskimi
3. IDENTYFIKACJA WIZUALNA	<ul style="list-style-type: none"> • Logo • Księga znaku • Symbole miejskie • Kolory • System Informacji Miejskiej • Szyldy, tablice • Oznaczenie istotnych obiektów, zabytków, szlaków
4. SPRZEDAŻ OSOBISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Wizyty studyjne • Spotkania handlowe • Targi i pokazy handlowe • Wystawy • Gry miejskie

cd. tabeli 1

Instrument promocji	Przykładowe działania
5. EVENT MARKETING	<ul style="list-style-type: none"> • Festyny dla mieszkańców • Wydarzenia, którym towarzyszy napływ gości z zewnątrz, np. festiwale muzyczne, artystyczne, masowe imprezy sportowe – mecze piłki nożnej, wyścigi kolarskie, biegi maratońskie • Sponsoring
6. MARKETING INTERNETOWY	<ul style="list-style-type: none"> • Strona internetowa miasta • <i>Social media</i> – portale społecznościowe • Marketing wirusowy • Monitoring trendów w sieci

Źródło: opracowanie własne.

Katalog przedstawiony w tabeli 1 ma charakter otwarty, a przykłady różnorodnych działań z zakresu promocji miasta mogą znacznie wykraczać poza przyjęte schematy.

2. Problemy pomiaru rezultatów działań promocyjnych

Nieodłącznym elementem wdrażania promocji miasta powinna być ocena rezultatów podejmowanych działań. Zarówno podmiot prowadzący działalność gospodarczą, jak i jednostka samorządu powinny prawidłowo określić wysokość nakładów poniesionych dla realizacji celów promocji, a także skuteczność oraz efektywność działań.

Na wstępie należy zauważyć, iż ocena działań promocyjnych jest jednym z najbardziej złożonych zadań w marketingu. Nie ma jednego narzędzia, które służyłoby pomiarowi rezultatów osiągniętych w tej dziedzinie, jest natomiast bardzo wiele metod i technik, które służą ewaluacji pojedynczych działań (Datko, 2008). Ponadto w przypadku działań marketingowych, relacja nakłady–efekty bardzo często ma wymiar niefinansowy (niepieniężny) (Malinowska, 2015, s. 22). W związku z tym kontrola efektów ekonomicznych przedsięwzięć promocyjnych jest obciążona dużą dozą relatywności. Trudności powyższe nie zwalniają jednak z konieczności prowadzenia badań pozwalających ocenić trafność działań promocyjnych. Istotne jest przy tym rozróżnienie pojęć skuteczności i efektywności (*effectiveness* oraz *efficiency*). Skuteczność to pozytywnie oceniana zgodność wyniku z celem (Pszczółowski, 1978, s. 219). Według J. Zieleniewskiego, działanie jest skuteczne, gdy osiąga zamierzony cel, umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie. Przy ocenie skuteczności nie bierze się pod uwagę kosztu, a spośród wyników – tylko te przewidywane (Zieleniewski, 1976, s. 225). Jako że skuteczność oznacza osiągnięcie założonych celów, marginalizuje niejako stronę nakładową. Skuteczność umożliwia ulepszenie działań marketingowych w przyszłości oraz prowadzi do oszczędności kosztów i kumulacji wiedzy, lepszej alokacji zasobów, a przede wszystkim weryfikacji celów marketingowych danego

podmiotu (Augustyn, Hereźniak, Florek, 2017, s. 26). Efektywność z kolei to zależność pomiędzy finansowymi efektami i nakładami na działalność marketingową. Polega na osiągnięciu wyznaczonych celów z zachowaniem najlepszego stosunku ponoszonych kosztów do uzyskiwanych rezultatów, a więc klasycznej relacji nakład–efekt (Szołno, 2016, s. 92). Działanie jest efektywne, jeśli przyniosło nadwyżkę mierzalnych efektów nad kosztami (Łapiński, 2001, s. 349). Efektywność wydatkowania środków powinna być rozpatrywana jako poszukiwanie oszczędności w rozumieniu zastosowania rozwiązań, które przyniosą maksymalizację efektów. Zatem podstawowym narzędziem wykorzystywanym w ocenie efektywności jest rachunek ekonomiczny (Kamiński, 2004, s. 40). W praktycznym wymiarze istotę efektywności sprowadza się do badania relacji ogółu efektów (wyników) działania do poniesionych w związku z tym nakładów przy użyciu formuły ilorazowej lub różnicowej (Czechowski, 1997, s. 12). W teorii organizacji i zarządzania efektywność jest traktowana jako podstawowy warunek funkcjonowania podmiotu na rynku. Używa się często określenia efektywność gospodarcza, w której perspektywa finansowa jest tylko jedną z płaszczyzn, obok efektywności operacyjnej, rynkowej, dynamicznej, a także organizacyjnej (Kachniarz, 2012, s. 61). Biorąc pod uwagę powyższe zastrzeżenia, w ocenie rezultatów działań promocyjnych miast, ze względu na złożoność zagadnienia, a także trudności metodologiczne w pomiarze efektów społecznych wybranych działań, mierzona może być raczej ich skuteczność niż efektywność.

W odniesieniu do rezultatów działań promocyjnych, zaznaczyć należy, że ich pomiar nie został dostatecznie przeanalizowany w literaturze przedmiotu (Pike, 2007). Istnieje przy tym zgodność co do faktu, że są uprawnione różnorodne modele pomiaru skuteczności promocji miast, eksponujące ich różnorodne atuty i uwzględniające specyficzne uwarunkowania, w szczególności dotyczące charakteru miasta, jego wielkości, położenia, konkurencyjności, a przede wszystkim postawionych celów rozwojowych. Jest także wiele metod i technik, które służą ewaluacji pojedynczych działań (Datko, 2008). Teoretycy wskazują, iż proces ten można rozłożyć na podprocesy, które w końcowym efekcie pozwolą na ustalenie, jaki faktyczny wpływ miała promocja na działania jej odbiorców. Pomocą może służyć tu model przetwarzania informacji wyróżniający trzy fazy: kognitywną (poznawczą), afektywną (emocjonalną) i behawioralną (działania) (Czarnecki, 1996, s. 12). W ramach fazy kognitywnej konsument przyjmuje informację zawartą w przekazie promocyjnym. W fazie afektywnej informacja ta zostaje przetworzona i prowadzi do wywołania określonego stanu emocjonalnego. Wreszcie w fazie behawioralnej następuje podjęcie określonych działań wywołanych zmianą przekonań (Czarnecki, 1996, s. 12–13). Przykładowe metody pomiaru rezultatów działań w kolejnych fazach zobrazowano w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane metody pomiaru rezultatów działań promocyjnych

Faza	Cel działania	Przykładowe metody pomiaru
Kognitywna	Dotarcie przekazu do świadomości odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> Zasięg przekazu (liczba publikacji, liczba odbiorców) Spontaniczna świadomość marki (procent badanych pamiętających markę na tyle, by spontanicznie wymienić jej nazwę) Pierwsza wymieniona marka (procent badanych, którzy wymienili spontanicznie daną markę jako pierwszą) Wspomagana znajomość marki (procent badanych, którzy znają daną markę) Koszt CPP (koszt przeliczony na jeden punkt ratingowy wśród audytorium objętego zasięgiem przekazu) Koszt CPT (wskaźnik kosztu dotarcia do 1000 odbiorców)
Afektywna	Wpływ na zmianę postawy odbiorców przekazu	<ul style="list-style-type: none"> Metody pomiaru zmiany wizerunku, np. DAGMAR, model Markova, <i>Event-Analysis</i>, <i>Attitude Adjustment ROI</i>
Behawioralna	Wpływ na wielkość sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> Badanie zmian wielkości sprzedaży w przeszłości Metoda pojedynczego źródła danych (<i>single – source data</i>) Wskaźnik kosztu sprzedaży CPS (odniesienie kosztów konkretnej linii produktów do sprzedaży w grupie docelowej) <i>ROI – return of investment</i> – stopa zwrotu z inwestycji w promocję

Źródło: opracowanie własne na podstawie Datko (2018, s. 3–10).

Jak można zauważyć, wymienione metody, w szczególności dotyczące fazy behawioralnej, opierają się na skwantyfikowanych wartościach pieniężnych. Wielkość sprzedaży/przychodów miast jako miernik skuteczności działań promocyjnych podlega istotnym ograniczeniom, a mianowicie:

- na wartość wskaźników marketingowych ma wpływ wiele czynników spoza obszaru promocji,
- zależność pomiędzy kwotami wydawanymi na promocję a wielkością sprzedaży nie ma charakteru liniowego, ich wzrost nie musi powodować proporcjonalnego wzrostu sprzedaży,
- sprzedaż może wzrastać po upływie znacznego czasu od momentu kontaktu między konsumentem a bodźcem promocyjnym (*time lag*),
- wzrost sprzedaży może być efektem wcześniejszej kampanii (*carry over*),
- korzyści dla firmy mogły powstać w innych niż zakładane przez nią sferach (*spill over*),
- promocja nie jest jedynym elementem *marketing mix* oddziałującym na nabywcę,
- formy promocji nakładają się na siebie, co oznacza, że trudno określić wpływ pojedynczego czynnika,
- należy uwzględnić działalność podmiotów konkurencyjnych, które mogą oddziaływać na końcową wielkość sprzedaży.

Działania promocyjne miast służą jak już wskazano budowie marki miasta, która bywa różnorodnie conceptualizowana, co także wpływa na heterogeniczność metodologii badania tego zjawiska. Według W.C. Gartnera źródeł różnorodności

w metodologii pomiaru wizerunku miejsca należy upatrywać w dwóch kwestiach (Beerli, Martin, 2004, za: Glińska, 2011, s. 39): sposobach gromadzenia danych empirycznych oraz w zestawach atrybutów (cech) wykorzystywanych do pomiaru wizerunku. Złotym środkiem do badania wizerunku miejsca wydaje się tzw. pluralizm metodologiczny, gdyż – jak twierdzą M. Selby i N.J. Morgan – najbogatszy i najbardziej użyteczny materiał empiryczny, niezbędny do identyfikacji wizerunku określonego miejsca, powstaje w wyniku kombinacji rozmaitych technik badawczych zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym (Selby, Morgan, 1996, za: Glińska, 2011, s. 39). Podobnego zdania jest A. Lucarelli, który twierdzi, że: badanie marki miasta jest możliwe poprzez skupienie się na analizie różnych stosowanych metod (jakościowych, ilościowych i mieszanych) w odniesieniu do elementów marki (Lucarelli, 2012, s. 233). Przegląd literatury, którego dokonała E. Glińska (2011, s. 39), wskazuje (na przykładzie badania wizerunku destynacji turystycznej) na różnorodne ujęcia empiryczne rezultatów komunikacji marketingowej jednostek samorządowych z otoczeniem (tabela 3).

Tabela 3. Metodologia i techniki tworzenia atrybutów wizerunku

Autorzy i źródło	Metodologia	Techniki tworzenia cech (atrybutów) wizerunku
Hunt, J.D. (1975). Image as a factor in tourism development, <i>Journal of Travel Research</i> , 3, s. 1–7	Podjęcie ustrukturyzowane: • 20 atrybutów wizerunku, • 7- i 5-punktowa skala dyferencjału semantycznego	• eksperci z zakresu turystyki • osąd badacza
Crompton, J.L. (1977). <i>A systems model of the tourist's destination selection decision process with particular reference to the role of image and perceived constraints</i> , Texas, niepubl.	Podjęcie ustrukturyzowane: • 18 atrybutów wizerunku, • 7-punktowa skala dyferencjału semantycznego	• analiza treści materiałów promocyjnych/broszur • wywiady konsumenckie (N = 36)
Goodrich, J.N. (1977). A new approach to image analysis through multidimensional scaling, <i>Journal of Travel Research</i> , 3, s. 3–7	Podjęcie ustrukturyzowane: • 10 atrybutów wizerunku, • 7-punktowa skala Likerta	• eksperci z zakresu turystyki • broszury turystyczne
Crompton, J.L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image, <i>Journal of Travel Research</i> , 4, s. 18–23	Podjęcie ustrukturyzowane: • 30 atrybutów wizerunku, • 7-punktowa skala dyferencjału semantycznego	• analiza treści materiałów promocyjnych/broszur • wywiady konsumenckie (N = 36)
Haahti, A., Yavas, U. (1983). Tourists' perception of Finland and selected European countries as travel destinations, <i>European Journal of Marketing</i> , 2, s. 34–42	Podjęcie ustrukturyzowane: • 10 atrybutów wizerunku, • 9-punktowa skala Likerta	• przegląd literatury • wywiad fokusowy z agentami turystycznymi
Crompton, J.L., Duray, N.A. (1985). An investigation of the relative efficacy of four alternative approaches to importance – performance analysis, <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , 4, s. 69–80	Podjęcie ustrukturyzowane: • 28 atrybutów wizerunku, • 5-punktowa skala dyferencjału semantycznego	• analiza treści materiałów/broszur • wywiady konsumenckie (N = 100)
Kale, S.H., Weir, K.M. (1986). Marketing Third World countries to the Western traveler: The case of India, <i>Journal of Travel Research</i> , 2, s. 2–7	Podjęcie ustrukturyzowane: • 26 atrybutów wizerunku, • 7-punktowa skala Likerta	• nie dyskutowano

cd. tabeli 3

Autorzy i źródło	Metodologia	Techniki tworzenia cech (atrybutów) wizerunku
Phelps, A. (1986). Holiday destination image. The problem of assessment: An example developed in Menorca, <i>Tourism Management</i> , 9, s. 168–180	Podejście ustrukturyzowane: • 32 atrybuty wizerunku	• ocena badacza
<i>Pleasure travel markets to North America: Canada</i> . (1987). Toronto	Podejście ustrukturyzowane: • 11 atrybutów wizerunku, • 5-punktowa skala dyferencjału semantycznego	• eksperci z zakresu turystyki • ocena badaczy
Gartner, W.C., Hunt, J.D. (1987). An analysis of state image change over a twelve-year period (1971–1983), <i>Journal of Travel Research</i> , 2, s. 15–19	Podejście ustrukturyzowane: • 11 atrybutów wizerunku, • 5-punktowa skala dyferencjału semantycznego	• eksperci z zakresu turystyki • ocena badaczy
Reilly, M.D. (1990). Free elicitation of descriptive adjectives for tourism image assessment, <i>Journal of Travel Research</i> , 4, s. 21–26	Podejście nieustrukturyzowane: • pytania otwarte	• nie dotyczy

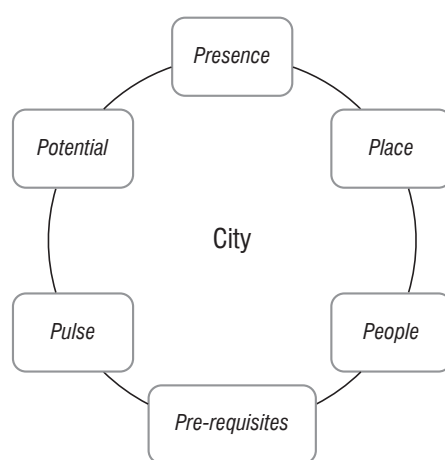
Źródło: opracowanie na podstawie Echtner, Ritchie (2003).

Jak wspomniano, każde miasto ma wiele grup docelowych, a więc marki miast reprezentują inne wartości dla różnych grup. Miasto jako marka jest trudne do ujednoczenia i osiągnięcia tego samego poziomu dla każdej grupy docelowej (Benedek, 2017, s. 55). Z tego powodu bezskuteczne dla pełnej oceny oferty miasta są proste mierniki, takie jak liczba nocy spędzonych w danej miejscowości lub liczba wystąpień w mediach, które nie pokazują prawdziwej wartości marki miejsca (Zenker, Nicole, 2011, s. 35). Potrzebne są raczej syntetyczne wskaźniki, biorące pod uwagę zarówno miary ilościowe, jak i jakościowe. Jednocześnie możemy zauważyć, że w przypadku najpopularniejszych modeli oceny oferty miasta często możemy znaleźć podobne elementy (Benedek, 2017, s. 55). Na przykład według S. Anholta (2006a), na markę miasta składa się sześć elementów reprezentujących kanały komunikacji, działania i zachowania. Zostały one nazwane sześciokątem komunikacji marek miast (rysunek 1). Są to:

1. *Presence* – obecność, wyraz istnienia. Jest to wskaźnik stopnia znajomości miasta przez ludzi z zewnątrz i funkcjonowania w ich świadomości oraz tego, z czego miasto słynie i czy miało ważny wkład w kulturę, naukę.
2. *Potential* – potencjał. Opisuje ekonomiczne i edukacyjne możliwości, jakie miasto może zaoferować przybyszom lub przedstawicielom biznesu, na ile łatwo znaleźć pracę w mieście, na ile jest dobrym miejscem do prowadzenia biznesu czy oferuje możliwość edukacji.
3. *Place* – miejsce. Percepcja fizycznych aspektów miasta – jak piękne jest miasto, na ile przyjemnie bądź nieprzyjemnie jest je poznawać.
4. *Pulse* – tętno życia miejskiego. Wskazuje, jak ekscytujące jest miasto w opinii ludzi i jak wiele interesujących form aktywności można w nim znaleźć.

5. *People* – ludzie. Jest to wskaźnik tego, czy mieszkańcy są przyjaźni wobec obcych, czy łatwo obcemu włączyć się w społeczność w mieście, w kulturę, specyfikę, na ile miasto jest bezpieczne dla ludzi.
6. *Pre-requisites* – podstawowe warunki życia. Określa, jakie są podstawowe warunki jakościowe miasta, np. transport, jakość edukacji, opieka medyczna, rekreacja.

Rysunek 1. Składniki marki miasta według S. Anholta



Źródło: Anholt (2006b).

Badanie „Magnetyzmu polskich miast” (Staniszewski, Hołub, 2012) wykorzystuje natomiast metodologię pomiaru komercyjnych marek *Brand Asset Valuator* (BAV). Podstawowym źródłem „siły marki” miasta jest jego „atrakcyjność”. Jest to stopień, w jakim miasto przyciąga do siebie mieszkańców kraju czy regionu. W badaniu jest ona wektorem określającym siłę przyciągania następujących grup interesariuszy: turystów indywidualnych, mieszkańców, potencjalnych inwestorów, przedsiębiorców, ale również pracowników kwalifikowanych. Wektor atrakcyjności jest zdefiniowany przez siedem głównych składowych, którymi są:

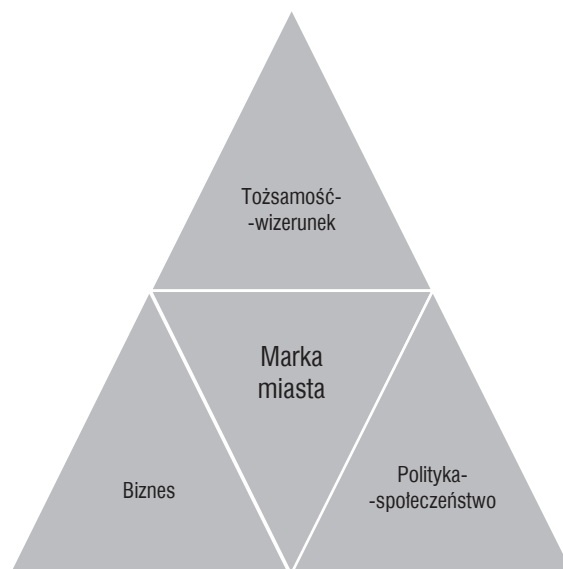
- atrakcyjność turystyczna – czyli zdolność do przyciągania ofertą turystyczną;
- atrakcyjność biznesowa – atrakcyjność inwestycyjna, m.in. atrakcyjność siły roboczej (stosunek poziomu kwalifikacji do kosztów);
- komfort, jakość życia – atrakcyjność miasta jako miejsca do codziennego życia (przyjazne, dbające o mieszkańców itp.);
- atrakcyjna natura – otoczenie przyrodnicze, walory naturalne;
- atrakcyjność kulturalna – zdolność przyciągania miasta jako ośrodka życia kulturowego (infrastruktura kulturowa oraz wydarzenia);

- atrakcyjne dziedzictwo – zdolność przyciągania dziedzictwem historycznym, zabytkami, ciekawą prezentacją ważnych wydarzeń z przeszłości;
- atrakcyjność sportowa – zdolność przyciągania przez kluby, imprezy i wydarzenia o charakterze sportowym.

Z kolei przywołany wcześniej A. Lucarelli (Lucarelli, 2012, s. 231–252) proponuje trójwymiarową analizę kapitału marki miasta (rysunek 2), opartą na następujących obszarach:

- tożsamościowo-wizerunkowym,
- społeczno-politycznym,
- biznesowym.

Rysunek 2. Trójwymiarowa analiza kapitału marki miasta



Źródło: opracowanie własne na podstawie Lucarelli (2012, s. 231–252).

Jako wpływ tożsamościowo-wizerunkowy rozumie się związek wizerunku marki miasta z postawami mieszkańców, atrybutami miasta, postrzeganiem jego wizerunku oraz formowaniem tożsamości. Wpływ „społeczno-polityczny” odnosi się do warunków społecznych, politycznych i kulturowych. Ostatnia kategoria „wpływ ekonomiczny” dotyczy wskaźników definiujących gospodarczy potencjał miasta. Obejmuje zarówno negatywne, jak i pozytywne rezultaty działań promocyjnych, takie jak dane statystyczne, zachowania konsumenckie czy poziomy inwestycji gospodarczych.

3. Syntetyczny wskaźnik efektów promocji miasta na przykładzie Białegostoku

Jako że działania promocyjne winny być celowe i obliczone na poprawę wybranych obszarów konkurencyjności miasta, dla oceny ich rezultatów należy wyodrębnić moduły, w których jest możliwa interwencja władz miasta, należy też ustalić, czy w określonym okresie zaszła zmiana, a jeśli tak – zinterpretować, czy zmiana jest związana z działaniami promocyjnymi.

Na podstawie zaprezentowanych modeli, uwzględniając zakres dostępnych informacji, a także własne badania o charakterze jakościowym, w celu określenia związku między działaniami promocyjnymi władz miasta a zmianą jego sytuacji społeczno-gospodarczej, autor wybrał 46 mierników/wskaźników podzielonych na 4 grupy, kolejno ilustrujące sfery potencjalnych przewag: marki (10 wskaźników), satysfakcji (15 wskaźników), przyciągania (10 wskaźników) i biznesu (11 wskaźników).

Przewaga marki. Obszar ten wskazuje na korzyści, jakie miasto może osiągnąć dzięki mocnej, ugruntowanej marce. Silne marki ułatwiają podejmowanie decyzji konsumenckich, identyfikują, gwarantują jakość i strukturyzują produkty. Marka miejsca zawiera w sobie obietnicę korzyści funkcjonalnych, jak i symbolicznych wynikających z kontaktu z miastem. Przez „przewagę marki” należy rozumieć skumulowaną wartość, jaka wiąże się z wizerunkiem miasta – przede wszystkim w opinii osób z zewnątrz – zarówno odwiedzających, jak i niemających żadnych związków z miastem.

Przewaga satysfakcji. Wielu teoretyków marketingu terytorialnego zgadza się, że najistotniejszą grupą docelową działań promocyjnych miast jest sfera wewnętrzna, czyli mieszkańcy. Miasto chcące odnieść sukces gospodarczy, musi tworzyć dobre warunki życia. Zwiększa to szanse na skłonność nowych i przyszłych mieszkańców do osiedlania się i poszukiwania pracy. Wysoka jakość życia oznacza również dumę i zadowolenie ze swojego miasta. Na ocenę jakości życia mają wpływ różnorodne czynniki, takie jak środowisko naturalne, dostępność usług, jakość opieki zdrowotnej i edukacji, koszty życia czy poczucie bezpieczeństwa. Wysoki poziom satysfakcji z życia w mieście zwiększa lojalność mieszkańców, przeciwdziała emigracji, zwiększa poziom zaufania społecznego i optymizmu, które z kolei pobudzają przedsiębiorczość.

Przewaga przyciągania. Celem marketingu terytorialnego jest rozwój jednostki terytorialnej. Warunkiem rozwoju miasta jest zaś zdolność do przyciągania kapitału i osób z zewnątrz. W sposób szczególny chodzi tu o napływ inwestycji, imprez organizowanych przez podmioty zewnętrzne, nowych mieszkańców, studentów oraz turystów.

Przewaga biznesowa. Parametr ten określa stan wybranych wskaźników makroekonomicznych w ujęciu dynamicznym. Wartości te, poszerzone o komentarze przedsiębiorców dają obraz zmian, jakie zachodzą dzięki kampanii promocyjnej miasta. Rozwój gospodarczy regionu jest możliwy dzięki powiązaniom, jakie przedsiębiorstwa tworzą z otoczeniem, oraz efektem mnożnikowym. Tworzenie warunków do koncentracji podmiotów gospodarczych zdolnych do wykorzystania potencjału miejsca sprzyja trwałemu, samodzielnemu i długookresowemu rozwojowi całego otoczenia. Z tego powodu analiza poziomu mierników gospodarczych umożliwi wskazanie przewag konkurencyjnych miasta w sferze tworzenia klimatu dla biznesu (tabela 4).

Tabela 4. Wskaźniki i mierniki przewag konkurencyjnych miasta

Obszar konkurencyjności	Cel działania	Wskaźnik/miernik	Źródło informacji
Przewaga marki	Poprawa wizerunku Białegostoku	Częstotliwość i siła pozytywnych opinii o wizerunku miasta w oczach mieszkańców	Wywiady pogłębione z liderami opinii
		Częstotliwość i siła pozytywnych opinii o wizerunku miasta w oczach nierezydentów	Wywiady pogłębione z nierezydentami
		Częstotliwość i siła pozytywnych opinii dotyczących zmian w wizerunku miasta w latach 2009–2014	Wywiady pogłębione
		Częstotliwość i siła pozytywnych opinii nt. działań promocyjnych miasta	Wywiady pogłębione
		Wzrost parametru „ogólny wizerunek miasta” w badaniu PwC 7 kapitałów miast	Rankingi PwC kapitałów miast 2011–2015
		Poziom przekonania mieszkańców o wyjątkowym charakterze miasta	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2007–2017
		Poziom przekonania mieszkańców o pozytywnych zmianach wizerunku	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2008–2010
		Liczba respondentów deklarujących chęć przyjazdu do Białegostoku	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2008–2010
		Poziom oceny atrakcyjności Białegostoku	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2008–2017
		Liczba pozytywnych publikacji w mediach ogólnopolskich	Analiza zasobów archiwalnych dziennika „Rzeczpospolita” i Polskiego Radia
Przewaga satysfakcji	Wzbudzenie wśród mieszkańców poczucia dumy z miasta	Częstotliwość i siła pozytywnych opinii o warunkach życia w mieście	Wywiady pogłębione
		Częstotliwość i siła pozytywnych opinii o rynku pracy	Wywiady pogłębione
		Częstotliwość i siła pozytywnych opinii o zmianach w mieście w opinii mieszkańców	Wywiady pogłębione
		Częstotliwość i siła pozytywnych opinii o skutecznym wykorzystaniu funduszy europejskich	Wywiady pogłębione
		Satysfakcja mieszkańców z poziomu bezpieczeństwa	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2009–2017
		Poziom satysfakcji mieszkańców z czystości miasta	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2009–2017

Obszar konkurencyjności	Cel działania	Wskaźnik/miernik	Źródło informacji
		Poziom satysfakcji mieszkańców z zieleni w mieście	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2009–2017
		Częstotliwość opinii mieszkańców o żywotności miasta	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2009–2017
		Poziom zadowolenia mieszkańców z infrastruktury sportowo-rekreacyjnej	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2009–2017
		Poziom zadowolenia z oferty kulturalnej miasta	Badania sondażowe opinii publicznej z lat 2009–2017
		Częstotliwość opinii o ogólnym kierunku zmian w mieście	Badania sondażowe opinii publicznej z 2014 r.
		Częstotliwość pozytywnych ocen zmian w jakości przestrzeni publicznej	Badania sondażowe opinii publicznej z 2014 r.
		Częstotliwość pozytywnych ocen zmian w dostępności dla niepełnosprawnych	Badania sondażowe opinii publicznej z 2014 r.
		Poziom poparcia dla urzędującego prezydenta w wyborach samorządowych	Wyniki wyborów 2006–2018
Przewaga przyciągania	Promocja turystyki i napływu ludności	Syntetyczna ocena konkurencyjności miasta przez mieszkańców	Wywiady pogłębione
		Ocena stopnia przyjazności miasta dla turystów	Wywiady pogłębione
		Saldo migracji osób w wieku produkcyjnym	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wskaźnik obciążenia demograficznego	Bank Danych Lokalnych GUS
		Nasilenie ruchu budowlanego – mieszkania oddane do użytku na 1000 ludności	Bank Danych Lokalnych GUS
		Liczba studentów na 1000 mieszkańców	Bank Danych Lokalnych GUS
		Liczba turystów krajowych i zagranicznych nocujących w Białymstoku	Dane Urzędu Miasta
		Liczba noclegów udzielanych turystom zagranicznym	Bank Danych Lokalnych GUS
		Liczba imprez i festiwali zorganizowanych w mieście	Bank Danych Lokalnych GUS
		Poziom zadowolenia turystów z wizyty w mieście	Badania sondażowe opinii publicznej z 2008 r. i 2010 r.
Przewaga biznesu	Promocja potencjału gospodarczego	Ocena poziomu przyjazności miasta dla biznesu	Wywiady pogłębione
		Ocena zaangażowania władz miasta w promocję lokalnych przedsiębiorców	Wywiady pogłębione
		Ocena zdolności miasta do przyciągnięcia zewnętrznych inwestycji	Wywiady pogłębione
		Dochody własne miasta	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wartość środków unijnych pozyskanych przez władze miasta	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wysokość nakładów inwestycyjnych	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wartość kapitału zagranicznego	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wskaźniki zadłużenia	Dane Urzędu Miasta
		Liczba podmiotów gospodarki narodowej	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wartość produkcji sprzedanej przemysłu	Bank Danych Lokalnych GUS
		Wysokość średniego wynagrodzenia brutto	Bank Danych Lokalnych GUS
		Stopa bezrobocia	Bank Danych Lokalnych GUS

Źródło: opracowanie własne.

Wskaźniki przedstawione w tabeli 4 stanowią propozycję, która może być poszerzana o inne dostępne dane w zależności od lokalnych uwarunkowań.

4. Ocena rezultatów promocji oparta na czterech przewagach konkurencyjnych

Przykładem zastosowania syntetycznego wskaźnika efektów promocji miasta jest ocena rezultatów wdrożenia marki stolicy województwa podlaskiego „Wschodzący Białystok” w latach 2009–2016.

Przewaga marki. Analiza badań i raportów z lat 2009–2017 wskazuje na poprawę wizerunku Białegostoku. Na przykład w badaniach porównawczych PwC¹ pomiędzy latami 2011 i 2015 „generalny wizerunek” miasta w opinii autorów nieznacznie się poprawił (z 51 na 58 punktów przy średniej dla wszystkich 11 badanych miast na poziomie 100). W badaniach sondażowych na zlecenie Urzędu Miejskiego z 2016 r.² niemal wszyscy respondenci (94%) podzielali opinię, że wizerunek Białegostoku jest lepszy niż 5 lat temu, z czego 2/3 mieszkańców sądzi, że wizerunek jest zdecydowanie lepszy. Jedynie 2% badanych twierdzi, że wizerunek miasta jest gorszy niż 5 lat wcześniej. Zmiany w przedmiotowym zakresie na przestrzeni dekady 2007–2017 pokazuje także zestawienie dwóch badań wykonanych na zlecenie „Gazety Wyborczej”³. Spektakularną zmianą jest ukształtowanie wśród mieszkańców opinii o niepowtarzalnym charakterze Białegostoku, co jest elementem jego trwałego wizerunku. Wiele wcześniejszych badań wskazywało, że ankietowani mają problem z określeniem, jaki jest Białystok. W sondażu z 2016 r. aż 96% respondentów uznało, iż miasto to ma swój klimat i niepowtarzalny charakter. Dla porównania, dziesięć lat wcześniej było to niespełna 3/4 odpowiedzi. Zniknęły dość liczne w poprzednim sondażu odpowiedzi, że Białystok nie ma szczególnego charakteru (w 2007 r. łącznie 25%). Ogólne oceny marki „Wschodzący Białystok” były pozytywne. Respondentom podobało się hasło, jako budzące pozytywne skojarzenia i w treściwy sposób niosące zapowiedź korzyści związanych z miastem. Respondenci pytani o ocenę rezultatów działań promocyjnych, niemal zgodnie wyrażali się pozytywnie na temat potrzeby intensywnej promocji miasta. Jednocześnie, wypowiedzi świadczyły o wątpliwościach wobec bezpośredniego wpływu władz miasta na postawy głównych grup odbiorców działań promocyjnych, to jest potencjalnych inwestorów czy studentów.

¹ www.pwc.pl/pl/pdf/miasta/raport-o-metropoliach-bialystok-2015.pdf (dostęp: 10.01.2019).

² www.bialystok.pl/pl/wiadomosci/aktualnosci/badanie-opinii-bialostoczan.html (dostęp: 20.12.2018).

³ bialystok.wyborcza.pl/bialystok/7,35241,22721035_bialystok-w-oczach-bialostoczan-wielkie-badanie-wyborczej-i.html (dostęp: 02.12.2018).

Przewaga satysfakcji. Przewaga satysfakcji utrzymuje się wśród białostoczan począwszy od 2008 r. Wówczas 81% respondentów twierdziło, że Białystok ma szansę stać się głównym ośrodkiem akademickim wschodniej Polski, ponad 50% zgadzało się, że miasto rozwija się dynamicznie dzięki działaniom władz. Białystok był także postrzegany jako miasto bezpieczne (72%), czyste, zadbane i gwarantujące dobrą opiekę medyczną. Trzech spośród pięciu respondentów uważało miasto za dobre miejsce na zakupy i posiłek w restauracji. Co trzeci wskazywał niskie koszty utrzymania. W wypowiedziach białostoczan warunki życia w mieście były oceniane dobrze. Prawie co piąty ankietowany był zdecydowanie zadowolony z jakości życia, a sześciu na dziesięciu było raczej zadowolonych. Jedynie 2% badanych było zdecydowanie niezadowolonych z jakości życia w Białymstoku.

Badania Kantar Millward Brown z 2017 r. potwierdziły, że Białystok jest przez mieszkańców uważany za miasto bezpieczne. Odpowiedzi „zdecydowanie tak” i „raczej tak” w tym względzie stanowiły łącznie 86% wszystkich głosów, co stanowiło wzrost o 18 p. p. w stosunku do badań PBS DGA z 2007 r. Jeszcze bardziej jednoznaczne były odpowiedzi na pytania, czy Białystok jest miastem czystym i zielonym. Na pierwsze pytanie twierdząco odpowiadało 99% mieszkańców (w 2007 r. – 72%), zaś na drugie – 95%. Odpowiedzi te świadczą o utrzymującym się przekonaniu o wysokich walorach środowiska naturalnego Białegostoku i wzrastającym przekonaniu, że miasto jest zadbane i schludne. Na pytanie „Czy Białystok jest raczej miastem żywym czy sennym?” pierwszą możliwość wybrało 72%, zaś drugą – 22%. Dziesięć lat wcześniej obie odpowiedzi były jednakowo popularne. Duży wpływ na zmianę nastrojów wśród mieszkańców – respondentów miała z pewnością decyzja o zamknięciu dla ruchu Rynku Kościuszki i stworzeniu tam placu miejskiego, który pełni silną rolę miastotwórczą. O „żywości” miasta świadczą też koncerty i festiwale przyciągające miłośników muzyki z Polski i zagranicy. Na przestrzeni dekady poprawiły się także oceny możliwości uprawiania sportu i rekreacji w Białymstoku. Przeważająca liczba ankietowanych mieszkańców (łącznie 83%) oceniało ją dobrze lub bardzo dobrze. Dziesięć lat wcześniej uważała tak 1/3 badanych. Badania porównawcze PwC (7 kapitałów miast) wskazują na poprawę oceny jakości życia w Białymstoku pomiędzy rokiem 2011 a 2017. Przy średnim poziomie syntetycznego wskaźnika dla 12 największych miast Polski równym 100, Kapitał Jakości Życia w Białymstoku został oszacowany na poziomie 107,4. Do mocnych stron Białegostoku zaliczono wówczas stan środowiska naturalnego, poczucie bezpieczeństwa wśród mieszkańców oraz niską uciążliwość ruchu drogowego.

W 2014 r. w badaniach na zlecenie Urzędu Miasta⁴ zdecydowana większość (71,5%) oceniła, że w Białymstoku, na skutek realizowanych działań, żyje się lepiej niż

⁴ www.bialystok.pl/pl/dla_biznesu/rozwoj_miasta (dostęp: 10.01.2019).

wcześniej. Aż 84% badanych oceniło, że poprawiła się jakość przestrzeni publicznej (przeciwnego zdania był 1%). Transport zbiorowy dobrze lub raczej dobrze oceniło 60% respondentów, a organizację ścieżek rowerowych – 85%. Ponadto 80% badanych oceniło, że stan przestrzeni publicznej pod względem udogodnień dla osób niepełnosprawnych poprawił się. Na wysokie poparcie dla działań władz miasta wskazują także wyniki kolejnych wyborów prezydenta miasta.

Również badania własne autora przeprowadzone metodą wywiadów pogłębionych wskazują, że większość respondentów wyraża ogólnie pozytywną opinię o życiu w mieście. Zadowolenie budzi czyste środowisko, łatwość przemieszczania się, dobry dostęp do usług publicznych, brak problemów typowych dla dużych metropolii. Reprezentatywną dla wielu białostoczan wydaje się opinia jednego z respondentów wywiadów pogłębionych: *Jest na tyle duże, żeby się w nim dobrze, swobodnie czuć, anonimowo, ale na tyle małe, że nie przytłacza.*

Wśród respondentów panuje przekonanie, że infrastruktura miejska jest na poziomie co najmniej zadowalającym, warunki środowiskowe zaś – bardzo dobre. Przeważają natomiast negatywne opinie na temat czynników ekonomicznych: niskiej dostępności pracy (szczególnie dla osób o wysokich kwalifikacjach) oraz niskich zarobków. Częste wśród badanych były opinie, że w Białymstoku najlepiej żyje się ludziom, którzy nie muszą szukać zatrudnienia, a odnieśli sukces – mają stabilną pracę, pozycję społeczną zgodną z aspiracjami oraz wolny czas, który mogą spżytkować według własnych upodobań. Jako czynnik mogący przekonać do powrotu do Białegostoku osoby, które wyemigrowały wskazywano wyraźną poprawę sytuacji na rynku pracy. W wypowiedziach, istotnym czynnikiem decydującym o wyborze miejsca zamieszkania okazała się również estetyka miasta i komfort życia.

Podsumowując, w świetle przeanalizowanych dokumentów można stwierdzić, iż wzrasta przekonanie o tym, że Białystok jest miastem równie dobrym jak inne, a do tego czystym, zadbanym i zielonym. W ogólnej opinii mieszkańców zmiany w ciągu ostatniej dekady są bardzo zauważalne i pozytywne. Mieszkańcy są przekonani, że miasto powinno się promować, w szczególności powinno wskazywać na swoje atuty związane z naturą, czystym powietrzem, położeniem wśród cennych przyrodniczo obszarów.

Przewaga przyciągania. Jak wynika z analizy danych, w latach 2008–2016 Białystok utrzymał swoją pozycję w zakresie przyciągania na tle innych dużych miast wschodniej Polski. Na uwagę zasługuje dodatnie saldo migracji osób w wieku produkcyjnym, wyższe od stolic pozostałych pobliskich regionów. Sprzyjający imigracji jest również wskaźnik nasilenia ruchu budowlanego, to jest liczby mieszkań oddawanych do użytku. Wynosi on w Białymstoku nieco ponad 6 na 1000 mieszkańców, a zatem więcej niż w Olsztynie i Kielcach. Te dwa miasta wypadają gorzej niż Białystok również pod względem liczby studentów. Wyraźny wzrost zauważyć można

natomiast w liczbie noclegów udzielonych turystom szczególnie z zagranicy. Białystok pod tym względem jest niekwestionowanym liderem spośród miast wschodniej Polski. Trudno jednak w tym upatrywać skutku zamierzonej działalności władz Białegostoku. Jak wynika z analizy wydatków promocyjnych, działania skierowane do klientów z Białorusi zostały wdrożone dopiero w 2014 r. i 2015 r. (wizyta blogerów turystycznych, ożywienie współpracy miast partnerskich, kampania banerowa). Niewątpliwym sukcesem jest natomiast wzrost liczby imprez kulturalnych, w tym festiwali w Białymstoku, z których niektóre stają się rozpoznawalnymi markami zyskującymi swoich stałych fanów (jak *Up to Date Festival* czy *Fashionable East*).

Przewaga biznesu. Wskaźniki wybranych aspektów sytuacji społeczno-gospodarczej wyraźnie wskazują na lukę rozwojową między Białymstokiem a innymi stolicami województw wschodniej Polski. Główny strumień nakładów inwestycyjnych był związany z dotacjami z funduszy europejskich z perspektywy 2007–2013. Sektor prywatnej przedsiębiorczości charakteryzuje się tu niskim poziomem konkurencyjności. W Białymstoku powstaje mniej firm w porównaniu do innych analizowanych miast wschodniej Polski, najniższy jest poziom nakładów inwestycyjnych oraz wartość kapitału zagranicznego. Spadła wartość sprzedanej produkcji przemysłu. Pomimo wzrostu średniej płacy, nadal jest ona niekonkurencyjna dla pracobiorców w porównaniu ze średnią krajową. Jest to związane z utrzymującym się w Białymstoku od wielu lat najwyższym poziomem bezrobocia wśród stolic województw wschodniej Polski. Mimo więc działań podejmowanych przez władze miasta w zakresie promocji gospodarczej, nie przyniosła ona dotąd spodziewanych rezultatów w postaci wzmocnienia przewagi konkurencyjnej w dziedzinie biznesu.

Przeprowadzona analiza wskazuje, iż działania promocyjne miasta Białystok przyniosły skutek w zakresie przewag satysfakcji i marki, nie wpływając istotnie na poprawę przewag przyciągania oraz biznesowej. Potwierdzają to wyniki badań jakościowych przeprowadzonych przez autora. W przypadku Białegostoku najłatwiej było uzyskać poprawę pozycji konkurencyjnej miasta w sferze społecznej („mentalnej”), najtrudniej zaś w sferze gospodarczej. Z pewnością dalsze wykorzystywanie narzędzi marketingu terytorialnego, ze szczególnym uwzględnieniem promocji miasta, jest nie tylko wskazane, lecz wręcz konieczne we współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Komunikacja marketingowa, spójna z celami rozwojowymi miasta, może korzystnie wpływać na wzrost jego przewag konkurencyjnych. Wymaga to jednak precyzyjnego określenia celów działań promocyjnych, grup docelowych i konsekwentnego budowania strategicznych przekazów docierających do adresatów za pomocą starannie wybranych kanałów komunikacji. Należy jednak przy tym pamiętać, iż efekty działań promocyjnych są dziedzinowo zróżnicowane, co powinno prowadzić do ich doskonalenia, a nie osłabiania lub zaniechania.

POSSIBILITIES OF MEASURING THE EFFECTIVENESS OF CITY PROMOTIONAL ACTIVITIES ON THE EXAMPLE OF THE RISING BIAŁYSTOK BRAND

Abstract

Among place branding tools, promotion plays an important role. Regions and cities continually try to attract new investors and achieve the flow of resources such as people, capital and infrastructure. In order to build a positive image, cities or regions use various promotional instruments such as visual identification systems, advertising slogans, commercial campaigns and public relations. Comprehensively planned promotional activities result in the creation of a coherent brand of a city.

The article indicates the areas in which city authorities, through marketing communication tools, are able to enhance its competitive advantage. The author, reviewing the literature, noticed that there are no universally accepted methods of measuring the effectiveness of the promotion. He also proposed analysing the results of promotional activities according to his own model, covering 4 advantages which city authorities may shape through marketing communication: image advantage, satisfaction, attraction and business.

The case study of Białystok showed that promotional activities were effective in terms of its satisfaction advantage and image advantage, to a limited extent improving the attracting advantage and the least impacting the strengthening of business advantage.

Keywords: territorial marketing, place branding, promotion, efficiency, effectiveness

Bibliografia

1. Adamczyk, J. (2001). Strategiczne decyzje w zakresie komunikacji. W: *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, J.J. Lambin (red.), M. Strzyżewska-Kamińska (red. nauk. przekładu). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
2. Anholt, S. (2006a), *How The World Views Its Cities, The Anholt City Brands Index 2006*, www.futuremelbourne.com.au/wiki/pub/FMPlan/S3Resources/Anholt_City_Brands_Index_cbi2006-q4-free.pdf (dostęp: 30.04.2019).
3. Anholt, S. (2006b). *Sprawiedliwość marek: jak branding miejsc i produktów może uczynić kraj bogatym, dumnym i pewnym siebie*. Warszawa: Instytut Marki Polskiej.
4. Ashworth, G.J. (1997). *The Transition to Market Economies and Market Cities*, www.lgi.osi.hu/publications/books/kimball/kimb7.pdf (20.01.2011), za: Glińska, E. (2011). Identyfikacja wyróżników tożsamości miast podlaskich – koncepcja badań, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 75, *Marketing przyszłości: trendy, strategie, instrumenty: wybrane aspekty marketingu terytorialnego*, s. 36.

5. Augustyn, A., Hereźniak, M., Florek, M. (2017). W poszukiwaniu wiarygodnych metod pomiaru skuteczności budowania marek miast, *Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 17(66).
6. Beerli, A., Martin, J.D. (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourists destinations: a quantitative analysis – a case study of Lanzarote, Spain, *Tourism Management*, 25, s. 623–636, za: Glišńska, E. (2011). Sposoby badania wizerunku miejsca, *Samorząd Terytorialny*, 11, s. 39.
7. Benedek, I. (2017). Measuring Place Brand Equity: A Review of Current Models, *Journal of Media Research*, 10, 1(27).
8. Czarnecki, A. (1996). Skuteczność reklamy, *Marketing i Rynek*, 3.
9. Czechowski, L. (1997). *Wielowymiarowa ocena efektywności ekonomicznej przedsiębiorstwa przemysłowego*. Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
10. Czornik, M. (2005). *Promocja miasta*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
11. Datko, M. (2008), *Wskaźniki pomiaru skuteczności i efektywności wydarzeń promocyjnych*, [wsp.pl/file/ 56_946083143.pdf](http://wsp.pl/file/56_946083143.pdf) (dostęp: 13.06.2019).
12. Echtner, C.M., Ritchie, J.R.B. (2003). *The Meaning and Measurement of Destination Image*. *The Journal of Tourism Studies*, s. 1–12., za: Glišńska, E. (2011). Sposoby badania wizerunku miejsca, *Samorząd Terytorialny*, 11, s. 41.
13. Florek, M., *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta – źródła i pomiar*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
14. Garbarski, L., Rutkowski, I., Wrzosek, W. (2000). *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. Warszawa: PWE.
15. Glišńska, E. (2011). Sposoby badania wizerunku miejsca, *Samorząd Terytorialny*, 11.
16. Kachniarz, M. (2012). *Efektywność usług publicznych – teoria i praktyka*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
17. Kall, J., Kłeczek, R., Sagan, A. (2006). *Zarządzanie marką*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
18. Kamiński, T. (2004). Ocena ekonomicznej efektywności – dylematy teorii i praktyki. W: *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych*, Z. Bombera, J. Telep (red.). Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
19. Kauf, S. (2009). *Orientacja marketingowa i logistyczna w zarządzaniu regionem*. Opole: Uniwersytet Opolski.
20. Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, *Place Branding*, 1(1).
21. Kotler, Ph. (1994). *Marketing analiza planowanie wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & Ska.
22. Lambin, J.J. (red.). (2001). *Strategiczne zarządzanie marketingowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

23. Lucarelli, A. (2012). Unraveling the complexity of „city brand equity”: A three-dimensional Framework, *Journal of Place Management and Development*, October.
24. Łapiński, A. (2001). Badania mediów dla celów reklamy. W: *Komunikacja marketingowa*, M. Rydel (red.). Gdańsk: Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.
25. Malinowska M., (2015). *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*. Warszawa: Difin.
26. Mruk, H. (red.). (2002). *Komunikowanie się w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
27. Pike, S. (2007). Consumer brand equity measures, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22(1), za: Florek, M. (2007). *Kapitał marki miasta zorientowany na konsumenta – źródła i pomiar*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
28. Pilarczyk, B. (2002). Komunikacja jako element marketingu. W: *Komunikowanie się w biznesie*, H. Mruk (red.). Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
29. Pszczołowski, J. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
30. Sekuła, A. (2008). Marketing terytorialny. W: *Gospodarka regionalna i lokalna*, Z. Strzelecki (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
31. Selby, M., Morgan, N.J. (1996). Reconstructing place image. A case study of its role in destination market research, *Tourism Management*, 4, s. 287–294, za: Glińska, E. (2011). Sposoby badania wizerunku miejsca, *Samorząd Terytorialny*, 11, s. 39.
32. Staniszewski, M., Hołub, A. (2012), *Miejsce jako marka – „Magnetyzm polskich miast”*, www.wspolnota.org.pl/index.php?id=9&tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&tx_news_pi1%5Bnews%5D=21173&cHash=7c74a3c7b886f15f0413fb7a1273f58e (dostęp: 11.02.2019).
33. Szofno, O. (2016). Wybrane aspekty pomiaru efektywności i skuteczności jednostki samorządu terytorialnego, *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 6(84).
34. Zenker, S., Nicole, M. (2011). Measuring success in place marketing and branding, *Journal of Place Branding and Public Diplomacy*, 7, 1.
35. Zieleniewski, J. (1976). *Organizacja i Zarządzanie*. Warszawa: PWN.