

# Program Strategiczny Marketing Terytorialny



## Spis treści

I.	WPROWADZENIE .....	2
II.	DIAGNOZA SYTUACJI .....	6
	2.1. Diagnoza kluczowych uwarunkowań dla kreacji marki Małopolska .....	6
	2.2. Analiza otoczenia marki Małopolska .....	11
	2.2.1. Trendy w marketingu terytorialnym, które powinny mieć zastosowanie przy budowaniu marki Małopolska .....	11
	2.2.2. Trendy konsumenckie .....	12
	2.3. Analiza sytuacji konkurencyjnej .....	14
	2.3.1. Kompleksowe produkty regionu stanowiące spójną ofertę dla odbiorców .....	14
	2.3.2. Komunikacja poprzez znak marki .....	14
	2.3.3. Komunikacja poprzez ogólnopolskie kampanie reklamowe .....	15
	2.3.4. Analiza działań promocyjnych Samorządu Województwa Małopolskiego .....	25
	2.4. Bilans strategiczny potencjału marketingu Małopolski .....	28
III.	ANALIZA STRATEGICZNA .....	33
	3.1. Analiza SWOT w obszarze marketingu w perspektywie roku 2020 .....	34
	3.2. Analiza potencjalnych filarów marki Małopolska .....	40
	3.2.1. Potencjalne filary marki Małopolska w kontekście aktualnych atutów regionu .	41
	3.2.2. Projekcje dotyczące potencjalnych filarów Marki Małopolska .....	43
	3.3. Potencjalne grupy docelowe promocji marki Małopolska .....	48
	3.4. Kluczowe wnioski (synteza prac diagnostyczno-analitycznych): .....	51
IV.	CEL GŁÓWNY .....	54
V.	PRIORYTETY, DZIAŁANIA I PRZEDSIĘWZIĘCIA .....	55
VI.	PLAN FINANSOWY .....	78
VII.	SYSTEM WDRAŻANIA .....	81
VIII.	SYSTEM MONITOROWANIA .....	83

## I. WPROWADZENIE

Program strategiczny „Marketing Terytorialny” jest dokumentem wykonawczym do Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 i stanowi wytyczne w zakresie rozwoju marki Małopolska i jej promocji w perspektywie do roku 2020. Projekt programu strategicznego „Marketing Terytorialny” powstał we współpracy z ekspertami Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc Best Place, następnie został zaktualizowany przez Zespół ds. Marketingu Regionu w Departamencie Turystyki Sportu Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Główne postanowienia Programu strategicznego „Marketing Terytorialny” opierają się na następujących dokumentach o charakterze strategicznym:

- Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 (dalej: SRWM),
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010-2020 oraz Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju do 2030 roku,
- Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020 (RPO WM),
- Program Strategiczny „Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2014-2020” oraz dokument uzupełniający pn. „Action Plan”

oraz na szeregu uwarunkowań szczególnych, wynikających z ww. i innych dokumentów oraz ze stanu faktycznego dotyczącego potrzeby, potencjału i stanu obecnego marki „Małopolska”.

Strategia Rozwoju Kraju 2020 z listopada 2012 r. zakłada, iż remedium na poprawę nadal niskiej konkurencyjności Polski ma być nieustanny rozwój potencjału i budowa przewag, na różnych szczeblach, także w układzie terytorialnym<sup>1</sup>.

Z punktu widzenia założeń Strategii Rozwoju Kraju 2020, które mówią, iż „wspierana będzie specjalizacja regionów oparta na ich zasobach i możliwościach rozwojowych”, Program Strategiczny „Marketing Terytorialny” (dalej: program MT) może stać się bardzo pomocnym, horyzontalnym narzędziem strategicznego planowania rozwoju Województwa Małopolskiego, łączącym priorytety rozwoju Województwa z priorytetami i założeniami strategicznymi Strategii Rozwoju Kraju 2020. Program MT umożliwi bowiem identyfikację, tworzenie oraz wzmocnienie najważniejszych przewag konkurencyjnych regionu – istotnych dla Województwa, ale także

---

<sup>1</sup>W ramach realizacji celu głównego średniookresowej strategii, jakim jest „wzmocnienie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę życia ludności” przewiduje się przeniesienie ciężaru oddziaływania strategii z poziomu centralnego, tj. ogólnopolskiego, na regionalny i lokalny. Wybór trzech obszarów strategicznych, tj. „sprawne i efektywne państwo”, „konkurencyjna gospodarka” oraz „spójność społeczna i terytorialna”, został zdeterminowany przyjętym założeniem strategicznym, że konkurencyjność kraju buduje się poprzez zrównoważone zarządzanie konkurencyjnością regionów.

z punktu widzenia wyzwań rozwojowych całego kraju, w powiązaniu ze źródłami finansowania przedsięwzięć strategicznych dla Polski.

Strategia Rozwoju Kraju 2020 przewiduje także wzmocnienie ośrodków wojewódzkich w zakresie wspierania mechanizmów rozwoju współpracy i sieciowania ich z otoczeniem. Współpraca regionów, miast, przedsiębiorstw, ośrodków naukowych, szkół wyższych i organizacji na różnych płaszczyznach (gospodarczej, naukowej, edukacyjnej i kulturalnej), będzie ważnym mechanizmem dynamizacji rozwoju regionu, ale także niezwykle istotnym czynnikiem budowy marki „Małopolska”, w oparciu o identyfikację tożsamości marki i marketingowe zarządzanie regionem i subregionami Województwa Małopolskiego. Ponadto, ww. strategia ma tworzyć warunki dla rozwoju subregionalnych i lokalnych ośrodków miejskich, a także wzmocnienia potencjału obszarów wiejskich, aby lepiej wykorzystywać specyfikę terytorialną i pogłębiać specjalizację, co ma decydujące znaczenie dla przewag komparatywnych danego obszaru.

Oba te założenia – wzmocnienie ośrodków wojewódzkich i tworzenie warunków dla rozwoju ośrodków miejskich subregionalnych i lokalnych oraz wykorzystywania potencjału obszarów wiejskich – są spójne z ideą budowania marki regionu. Program marki „Małopolska” również zasadza się na tworzeniu mechanizmów współpracy wewnątrzregionalnej, aby – bazując na wspólnej tożsamości regionu – rozwijać atrakcyjność tzw. produktów regionalnych (umiejscowionych lokalnie, będących składową megaprojektu Województwa) i promować je.

Wewnętrzne zróżnicowanie regionu (względem typów i poziomu atrakcyjności biznesowej, innowacyjnej, turystycznej, kulturowej oraz sportowej) oraz fakt istnienia silnej marki miasta Krakowa – centrum regionu – nie powinien zaburzać i rozpraszać potencjału wspólnej marki Województwa, lecz wzmocniać go, poprzez stworzenie różnorodnej, a zarazem spójnej (w ramach tożsamości marki i jej unikalnej propozycji sprzedaży (*Unique Selling Proposition – USP*) oferty dla wybranych grup docelowych. USP dotyczy złożonej w większą całość przemysłowej oferty – gotowego pakietu sprzedażowego, podczas gdy tożsamość jednostki samorządu terytorialnego (dalej: JST) to spójny system wyróżniających wartości i atrybutów, wspólny dla danej społeczności i względnie stały w czasie.

Ponadto, nadanie szczególnego znaczenia dla rozwoju mechanizmów partnerskich (w tym przede wszystkim partnerstwa między jednostkami samorządu terytorialnego z regionu) w ramach programu tworzenia marki „Małopolska” ma umocowanie w tym, iż cały Obszar 7. SRWM jest powiązany z celem trzecim Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego 2010-2020: Regiony, Miasta, Obszary Wiejskie, według którego tworzone mają być warunki „dla skutecznej, efektywnej i partnerskiej realizacji działań rozwojowych ukierunkowanych terytorialnie.”

Potrzeba wypracowania programu strategicznego „Marketing terytorialny” wynika przede wszystkim z przyjęcia w SRWM, jako jednego z działań w ramach obszaru „Zarządzanie rozwojem Województwa”, kierunku polityki rozwoju polegającego na budowie i promocji marki Małopolska na arenie krajowej oraz międzynarodowej. Zadanie to, obok trzech innych

(sprawnego systemu zarządzania strategicznego Województwem, kształtowania i rozwoju aktywności obywatelskiej oraz wzmocnienia kapitału społecznego, rozwoju współpracy terytorialnej) ma służyć osiągnięciu celu strategicznego jakim jest efektywne zarządzanie Województwem, którego rozwój oparty jest na współpracy i mobilizowaniu zasobów. „Marketing terytorialny” to program nie tylko działań merytorycznych budujących markę „Małopolska”, ale także program służący wzrostowi kompetencji partnerskiego zarządzania tą marką.

Program MT ma do odegrania istotną rolę w postaci identyfikacji i aktywizacji potencjału Województwa, używając do tego metod, koncepcji i narzędzi marketingowych, w celu wygenerowania, promocji i umacniania w perspektywie do roku 2020 (i późniejszej) atrakcyjnej, komplementarnej z priorytetami rozwoju Województwa, marki regionu Małopolska.

Kluczowym założeniem programu jest, aby zbudowana na jednolitej marce promocja Województwa na arenie krajowej i międzynarodowej, integrowała i nadawała wspólne ramy dla promocji prowadzonej w ramach poszczególnych regionalnych polityk sektorowych. Ponadto, zgodnie z założeniami SRWM, program budowy i promocji marki „Małopolska” na arenie krajowej oraz międzynarodowej powinien zostać oparty na 4 kluczowych działaniach:

- sprawnym i skutecznym marketingu regionalnym w wymiarze krajowym i zagranicznym, opartym na jednolicie zidentyfikowanej marce Małopolska,
- wzmocnieniu aktywności biura regionalnego Małopolski w Brukseli,
- aktywnym udziale Małopolski w krajowych i międzynarodowych sieciach współpracy,
- pozyskaniu dla Małopolski lokalizacji instytucji europejskich,

przy czym Plan Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa 2011-2020 (PZSRWM) przewiduje, iż przedmiotem programu strategicznego MT jest jedynie działanie „sprawny i skuteczny marketing regionalny w wymiarze krajowym i zagranicznym oparty na jednolicie zidentyfikowanej marce Małopolska”.

Realizacja programu strategicznego prowadzona jest w oparciu o 5 głównych zasad przyjętych w PZSRWM;

- koncentrację,
- podejście zintegrowane,
- podejście terytorialne i projektowe,
- partnerstwo,
- racjonalność.

Ma to odzwierciedlenie zarówno w sposobie projektowania programu MT (metodyka, organizacja pracy), jak i określeniu jego roli i zadań. Przyjęto bowiem, zgodnie z wytycznymi SRWM, iż polityka regionalna w zakresie promocji Województwa, realizowana w oparciu m.in.

o powstający program strategiczny MT, będzie powiązana bezpośrednio z Obszarem 7. SRWM (Zarządzanie rozwojem Województwa). Jednocześnie będzie miała ona rolę uzupełniającą w stosunku do pozostałych sześciu obszarów, m.in. z uwagi na to, że program MT dotyczy kreowania spójnego i korzystnego wizerunku Województwa. Zakres pomocniczości regionalnej polityki promocji w stosunku do obszarów Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020 jest następujący:

- w obszarze wyzwań kompetencyjnych: przemysł wiedzy, przedsiębiorczość, dziedzictwo regionalne, przemysł czasu wolnego;
- w obszarze wyzwań terytorialnych: transport ekologiczny, transport zbiorowy, potencjały subregionalne, rolnictwo ekologiczne i żywność regionalna;
- w obszarze wyzwań cywilizacyjnych: ochrona środowiska, zdrowy styl życia, postawy wobec sytuacji kryzysowych.

SRWM wyznacza również szereg zadań strategicznych, których realizacja w istotny sposób zwiększy potencjał programu strategicznego MT w oddziaływaniu na postrzeganą atrakcyjność Województwa i tym samym kreację marki „Małopolska”.

## II. DIAGNOZA SYTUACJI

Diagnoza sytuacji marketingu terytorialnego Małopolski składa się z następujących części:

- 2.1. Diagnoza kluczowych uwarunkowań dla kreacji marki Małopolska
- 2.2. Analiza otoczenia marki Małopolska
  - 2.2.1. Trendy w marketingu terytorialnym, które powinny mieć zastosowanie przy budowaniu marki Małopolska
  - 2.2.2. Trendy konsumenckie
- 2.3. Analiza sytuacji konkurencyjnej
  - 2.3.1. Kompleksowe produkty regionu stanowiące spójną ofertę dla odbiorców
  - 2.3.2. Komunikacja poprzez znak marki
  - 2.3.3. Komunikacja poprzez ogólnopolskie kampanie reklamowe
  - 2.3.4. Analiza działań promocyjnych Samorządu Województwa Małopolskiego
- 2.4. Bilans strategiczny potencjału marketingu Małopolski

### 2.1. Diagnoza kluczowych uwarunkowań dla kreacji marki Małopolska

Dostępne badania i analizy pozwalają wnioskować, iż region posiada duży potencjał marketingowy i możliwość zbudowania silnej marki do roku 2020<sup>2</sup>. Zarówno położenie i zróżnicowanie terenu Małopolski, stwarzające doskonałe warunki do rozwoju wszelkich form turystyki i sportu, jak również bogate dziedzictwo kulturowe, wysoki poziom usług, ale przede wszystkim mocne zaplecze naukowo-techniczne oraz prężnie rozwijający się sektor nowych technologii stanowią o wysokim potencjale Małopolski do budowania mocnej marki regionalnej.

O sile regionu decyduje przede wszystkim wewnętrzny potencjał wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz konsekwentnie wdrażana strategia jego wzmocnienia. Opiera się ona na trzech fundamentach: wspieraniu przedsiębiorczości w dziedzinach kluczowych dla specjalizacji regionalnej, dziedzictwie naturalnym i kulturowym Małopolski oraz na potencjale mieszkańców regionu. Samorząd Województwa Małopolskiego od kilku lat realizuje wizję regionu kładącą nacisk na nowoczesne technologie i budowę przewagi konkurencyjnej

---

<sup>2</sup> O marce, z punktu widzenia zarządzania JST, mówimy wówczas, gdy jest ona wynikiem procesu zwanego brandingiem. Branding to proces projektowania, planowania i komunikacji tożsamości (produktu, usługi czy instytucji) w celu zbudowania i zarządzania jego/jej wizerunkiem. Wizerunek marki to skojarzenia utrzymywane w pamięci odbiorców, rozumiane jako znaczenie marki dla nabywców. Wizerunek stanowi jedno ze źródeł siły marki, ponieważ stanowi istotny składnik wiedzy konsumenta o marce.

Województwa opartą o inteligentne specjalizacje i innowacyjność. Dzięki temu w ciągu zaledwie kilku ostatnich lat, w Małopolsce możliwe było stworzenie silnych fundamentów przyszłego systemu innowacji w regionie. Małopolska specjalizuje się w branżach, w których prognozowany jest najwyższy wzrost w najbliższych latach. Do dziedzin kluczowych dla specjalizacji regionalnej są to: nauki o życiu (life science), energia zrównoważona, technologie informacyjne i komunikacyjne, chemia, produkcja metali i wyrobów metalowych oraz wyrobów mineralnych z surowców niemetalicznych, elektrotechnika i przemysł maszynowy oraz przemysły kreatywne i czasu wolnego. Nieustannie rozwijana infrastruktura, atrakcyjne warunki inwestowania, a nade wszystko otwartość na współpracę sprawia, że region staje się siedzibą wielu międzynarodowych firm. W najnowszym, prestiżowym raporcie Financial Times „European Cities and Regions of the Future 2014/15” Małopolska uplasowała się na piątym miejscu w najlepszej dziesiątce regionów Europy Wschodniej i drugim miejscu pod względem najlepszej strategii przyciągania bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie Wschodniej.

Analiza dostępnych danych statystycznych pozwala wnioskować, że Małopolska jest w grupie umiarkowanie rozwiniętych gospodarczo regionów Polski (5. miejsce pod względem PKB, 6. miejsce pod względem produktywności, 7. miejsce pod względem liczby podmiotów gospodarki narodowej w przeliczeniu na 10 tys. ludności, 6. miejsce pod względem wysokości przeciętnych miesięcznych wynagrodzeń brutto w sektorze przedsiębiorstw, 5. miejsce pod względem nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach poniżej średniej ogólnopolskiej, 5. miejsce w kraju co do wskaźnika zatrudnienia 50,8 % dla ludności w wieku 15+; 2. miejsce pod względem najniższego bezrobocia rejestrowanego, Główny Urząd Statystyczny, Bank danych lokalnych – dane za okres 2013-2015 r.)

Jednakże szczególnie istotna dla kreowania marki regionu jest wysoka atrakcyjność inwestycyjna regionu. W raporcie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową pn. „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2013”, Małopolska znalazła się w ścisłej czołówce regionów Polski – zajęła czwarte miejsce po województwie śląskim, dolnośląskim i mazowieckim. Jako mocną stronę regionu uznano: zasoby i koszty pracy, szczególnie biorąc pod uwagę wysoki odsetek absolwentów szkół średnich i wyższych, infrastrukturę gospodarczą i społeczną, w tym dobrze rozwinięty sektor badawczo-rozwojowy, dużą aktywność inwestorów w SEE oraz dobrze rozwiniętą infrastrukturę społeczną, w tym wysoką intensywność działalności kulturalnej, dobrze rozwiniętą infrastrukturę hotelową i gastronomiczną oraz wysoką aktywność lokalnych instytucji kultury. W ostatnich latach widoczny jest sukcesywny wzrost liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych. Małopolska pod tym względem znajduje się w krajowej czołówce, zajmując 4. miejsce. W 2014 roku w województwie małopolskim według stanu na koniec grudnia 2014 r. w rejestrze podmiotów gospodarki narodowej REGON zarejestrowanych było 356,8 tys. podmiotów gospodarki narodowej, tj. o 6% więcej niż przed rokiem. Sektor prywatny skupiał 348,7 tys. podmiotów (97,8% ogólnej ich liczby), a sektor publiczny 7,9 tys. (2,2%). W porównaniu z końcem 2010 r. w województwie małopolskim liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych wzrosła o 7,7%, głównie z powodu rozwoju sektora prywatnego. Istotnym elementem pojawiania się w regionie nowych innowacyjnych firm są instytucje otoczenia biznesu oraz ośrodki innowacji i przedsiębiorczości, m.in. agencje rozwoju regionalnego i lokalnego, izby gospodarcze, centra transferu technologii, preinkubatory i inkubatory przedsiębiorczości, inkubatory i parki technologiczne (np. Krakowski Park Technologiczny, wspierający firmy na każdym etapie ich rozwoju: od startup’u aż po dojrzałe



firmy, budowa Małopolskiego Parku Technologii Informacyjnych w Krakowie-Pychowicach, wspierająca przedsiębiorstwa z branży ICT, Life Science Park i Jagiellońskie Centrum Innowacji, wspierająca branżę life science). Bardzo istotnym czynnikiem przyciągającym inwestorów i decydującym o przyjaznym klimacie inwestycyjnym w Małopolsce jest oferta Specjalnej Strefy Ekonomicznej (SSE) oraz dogodne warunki dla funkcjonowania Stref Aktywności Gospodarczej (SAG). Obecnie w Małopolsce funkcjonuje 36 stref aktywności gospodarczej zlokalizowanych w 26 gminach.

W skali całego kraju Małopolska zajmuje wysokie pozycje w europejskich i krajowych rankingach innowacyjności. W rankingu Indeksów Konkurencyjności Regionalnej (The EU Regional Competitiveness Index RCI), podwskaznik RCI dotyczący innowacyjności (m.in. potencjał ludzki w zakresie naukowo-technologicznym, zatrudnienie w dziedzinach zw. z nauką i nowoczesnymi technologiami, publikacje naukowe) daje Małopolsce 2. miejsce wśród polskich regionów (po Mazowszu). Także na Regionalnej Tablicy Wyników Innowacyjności 2014 (Regional Innovation Scoreboard 2014) Małopolska awansowała do kategorii Moderate Innovators (tzw. umiarkowanych innowatorów) z dotychczas zajmowanego miejsca w grupie Modest Innovators, tzw. słabych innowatorów. W rankingu innowacyjności województw wg rankingów PARP Małopolska zajmuje 4. miejsce w kraju (po Mazowszu, Śląsku i Dolnym Śląsku), gdzie pod uwagę są brane poziom innowacyjności oraz dynamika poziomu innowacyjności, przy czym jeśli chodzi o dynamiczny wskaźnik innowacyjności, pokazujący zmiany potencjału innowacyjnego województw, Małopolska osiąga 2. miejsce po Mazowszu.

Małopolska wraz z Krakowem lokują się wysoko w zestawieniach i rankingach miejsc, w których warto inwestować. W rankingu firmy Tholons (Tholons Top 100 Outsourcing Destinations) Kraków zajmował w 2014 roku 1 miejsce w Europie (a 9 na świecie) wśród ośrodków rekomendowanych jako najlepsze miejsca dla inwestycji outsourcingowych. W zestawieniu European Cities & Regions of the Future 2014/2015 Kraków został wyróżniony jako najlepsze pod względem strategii pozyskiwania inwestorów zagranicznych miasto w Europie Wschodniej oraz jako jedno z 10 europejskich miast o najwyższej efektywności kosztowej inwestycji. Województwo małopolskie znajduje się w grupie województw i europejskich regionów wyróżniających się w zakresie aktywności względem przyciągania inwestorów zagranicznych. Małopolska w rankingu European Cities & Regions of the Future 2014/2015 zajęła 10 miejsce w Europie (wśród regionów średniej wielkości) pod względem strategii pozyskiwania inwestorów zagranicznych i drugie miejsce w tej samej kategorii w Europie Wschodniej (za regionem pilzneńskim) oraz 5. miejsce wśród najatrakcyjniejszych dla inwestycji regionów Europy Wschodniej (przed woj. śląskim, wielkopolskim i mazowieckim).

Zasługi naszego regionu na polu przedsiębiorczości zostały docenione przez Komitet Regionów i Małopolska została ogłoszona Europejskim Regionem Przedsiębiorczości 2016. Ten prestiżowy tytuł to nagroda Komitetu Regionów przyznawana tym regionom, które przedstawiły najbardziej przyszłościowe w Europie wizje rozwoju przedsiębiorczości. Żaden polski region nie otrzymał jeszcze tego wyróżnienia.

Małopolska jest jednym z najbardziej atrakcyjnych turystycznie regionów w kraju. Aż 14 na 25 polskich obiektów na liście światowego dziedzictwa kulturowego UNESCO znajduje się właśnie w Małopolsce. To w Małopolsce znajduje się najwięcej w Polsce parków narodowych (6), krajowych zasobów wód mineralnych i 1/6 zbiorów muzealnych Polski. Jej wizytówki to

przede wszystkim znane w świecie marki takie jak Kraków, Tatry i Zakopane, ale także liczne uzdrowiska z Krynica-Zdrój na czele, kopalnia soli w Wieliczce, Pieniny z przełomem Dunajca, Kalwaria Zebrzydowska, Wadowice – rodzinne miasto św. Jana Pawła II oraz Beskidy. W Małopolsce doskonale rozwijają się wszystkie formy turystyki: od miejskiej, kulturowej, pielgrzymkowej, poprzez aktywną i uzdrowską i wiejską, aż po turystykę biznesową, eventową i sentymentalną. Region dysponuje największym zapleczem bazy noclegowej w Polsce, bogatą infrastrukturą turystyczną, rekreacyjną i konferencyjną oraz wysokim standardem usług, w tym Małopolskim Systemem Informacji Turystycznej, co stanowi o wysokim potencjalnie turystycznym regionu i stawia Małopolskę w czołówce regionów o największej atrakcyjności turystycznej w Polsce.

Według „Badań ruchu turystycznego w Województwie Małopolskim w 2014r.”, przeprowadzonych na zlecenie Województwa Małopolskiego przez firmę EU Consult, Małopolska pozostaje niezmiennie od lat w czołówce najchętniej odwiedzanych regionów w Polsce i to zarówno przez odwiedzających krajowych jak i zagranicznych. Szacuje się, że w 2014r. Małopolskę odwiedziło 13,1 mln osób, to o prawie 4% więcej niż w roku poprzednim (12,6 mln os.). Odwiedzający wysoko oceniają swój pobyt w Małopolsce podkreślając atmosferę, życzliwość i gościnność mieszkańców Małopolski oraz atrakcje turystyczne regionu. Do najchętniej odwiedzanych miejsc w Małopolsce należą: Kraków (70%), Zakopane (43%) oraz kopalnia soli w Wieliczce (19%). Na wysokich pozycjach plasują się także Oświęcim oraz Wadowice. To niepodważalne filary atrakcyjności turystycznej regionu, ze zdecydowaną przewagą Krakowa. Do największych atutów regionu respondenci zaliczyli: piękno przyrody i architektury, liczne zabytki oraz szeroką ofertę atrakcji turystycznych.

Istotnym atutem z punktu widzenia budowania marki regionu jest także wysokie poczucie tożsamości regionalnej mieszkańców Małopolski. Jak podaje raport „Badanie opinii mieszkańców Małopolski na temat istotnych dla rozwoju województwa obszarów działań samorządu wojewódzkiego” , przeprowadzony w 2014r. przez Małopolskie Obserwatorium Polityki Rozwoju, prawie 67% mieszkańców Małopolski jest zadowolonych ze swojego miejsca zamieszkania i poziom ten zwiększa się z roku na rok. 87% Małopolan czuje się związanych ze swoim regionem.

Jednym z istotnych uwarunkowań przedsięwzięć strategicznych, zaprojektowanych w ramach programu strategicznego MT, jest silnie oddziałująca na markę Małopolski - marka Krakowa, a także inne wewnątrzregionalne zróżnicowania wizerunkowe oraz istniejące i postrzegane przez interesariuszy marki „Małopolska” mocne i słabe strony regionu.

Oznacza to, że nad marką „Małopolska” góruje obecnie submarka miasta Kraków. Miasto posiada przy tym atrakcyjny wizerunek, co stanowi poważny atut miasta i co potwierdzają liczne rankingi wizerunku miast sporządzanych rokrocznie przez firmy badawcze. W rankingu Travel+Leisure 2015's World Best Awards w 2015 r., Kraków znalazł się po raz pierwszy w pierwszej dziesiątce najciekawszych do zobaczenia miast na świecie.

Obecnie obowiązujące wytyczne strategiczne dotyczące strategii promocji Krakowa zakładają dalsze (w stosunku do działań realizowanych w latach 2004-2006) umacnianie „metropolitalnych funkcji Krakowa jako europejskiego ośrodka kultury, sztuki, nauki, turystyki, usług, oraz nowoczesnego przemysłu i stałej poprawy życia jego Mieszkańców”. Kraków posiada kapitał zaufania mieszkańców i przedsiębiorstw, co jest ważnym atutem przy realizacji takich

zamierzeń marketingowych. Idea marki Krakowa, wyrażona w słowach „Kraków stanie się miastem obywatelskim, zapewniającym wysoką jakość życia Mieszkańców i zrównoważony rozwój, a po drugie, europejską metropolią, konkurencyjnym ośrodkiem nowoczesnej gospodarki opartej na potencjale naukowym i kulturowym” nie stoi w sprzeczności z intencjami Samorządu Województwa Małopolskiego, aby Kraków jako stolica Województwa nie osłabiał, lecz wspierał markę Małopolski. Odpowiednio ukształtowana współpraca obu samorządów, bazująca na ustanowieniu komplementarnych, wzmacniających się (także w przekazie marketingowym dla odbiorców) atrybutów obu marek, będzie kluczowym aspektem ukształtowania ich symbiotycznych zależności i wygenerowania efektu synergii. Koncept związany z aktualnym systemem identyfikacji wizualnej Małopolski, polegający na komunikacji regionu odbiorcom zagranicznym jako „Małopolska. Kraków Region” jest dobrym rozwiązaniem z punktu widzenia możliwości wykorzystania *genius loci* Krakowa („Tylko tu jest tak wiele różnych atrakcji zgromadzonych na niewielkiej przestrzeni”) dla promocji całego Województwa jako równie atrakcyjnego, bo oferującego podobne korzyści, lecz w szerszej skali i kontekście (geograficznym, kulturowym, ekonomicznym i społecznym).

Aby to jednak było w pełni możliwe, Województwo Małopolskie potrzebuje szeregu przedsięwzięć strategicznych, które nie tylko dookreślą, ale także wypromują kluczowe elementy tożsamości marki Małopolska: atrybuty i kompetencje (cechy, stanowiące podstawę marki), osobowość (cechy ludzkie przypisane marce, pozwalające tworzyć emocjonalny stosunek „klientów” do marki), pozycjonowanie (pożądany, uogólniony i wyrazisty sposób myślenia o marce) oraz obietnicę (najważniejszą deklarację marki na temat tego, czym jest i co oferuje swoim „klientom”). Ten proces musi zostać systematycznie (metodycznie) i konsekwentnie zrealizowany z uwzględnieniem nie tylko różnorodnych uwarunkowań wewnątrzregionalnych oraz szeregu dotychczasowych doświadczeń promocyjnych i dobrych praktyk wypracowanych w marketingu regionu, ale także w następstwie szeroko zakrojonych diagnoz i analiz: trendów w marketingu miejsc, otoczenia konkurencyjnego Małopolski, dotychczasowych działań marketingowych regionu, jego kluczowych mocnych i słabych stron, zastanego wizerunku etc.

Powyższe rozważania prowadzą do wniosku, iż Małopolska posiada atuty oraz sytuację wizerunkową, które predestynują region do zajęcia mocnej pozycji na mapie marek terytorialnych. Posiadając silną bazę rozpoznawalności i atrakcyjności poszczególnych produktów regionalnych (miejsc, wydarzeń itd.), na tle innych województw, mocne poczucie tożsamości regionalnej wśród mieszkańców oraz prowadząc intensywną promocję, opartą o potencjał regionu, powinna skoncentrować wysiłki na dalszym wzroście koordynacji i uspołnieniu działalności marketingowej, w celu wykreowania silnej marki Małopolska. Aktywność marketingowa innych województw realizujących strategię marek może być z tego punktu widzenia istotnym zagrożeniem.

Dążenie do wzmocnienia marki Małopolska wymaga jednak dwutorowej intensyfikacji wysiłków: po pierwsze konsekwentnego wdrożenia procesu budowy marki Małopolska, ze szczególnym uwzględnieniem istnienia silnej marki Krakowa i potrzeby stymulowania partnerstwa jednostek samorządu terytorialnego (i innych podmiotów) na rzecz marki regionu, a po drugie wzmocnienia skoordynowanych przedsięwzięć marketingowych ściśle ukierunkowanych na osiągnięcie wizerunku Małopolski zgodnego z zamierzoną tożsamością marki regionu. Międzynarodowy potencjał Krakowa jako europejskiej metropolii o dość dobrze

ukształtowanej ofercie, zwłaszcza w obszarze gospodarki, przemysłów czasu wolnego, dziedzictwa kulturowego oraz potencjału mieszkańców, powinien zostać wykorzystany do wzmocnienia marki Małopolska.

## 2.2. Analiza otoczenia marki Małopolska

### 2.2.1. Trendy w marketingu terytorialnym, które powinny mieć zastosowanie przy budowaniu marki Małopolska

- **Skierowanie punktu ciężkości na markę terytorialną** - spójne i kompleksowe ujęcie koncepcji marketingu miejsc skoncentrowane jest wokół idei i siły marki. Tożsamość marki (suma charakterystycznych cech i działań, które odróżniają ją od innych) stanowi podstawę odpowiedniego doboru instrumentów marketingowych nie ograniczonych tylko do narzędzi promocji<sup>3</sup>;
- **Badanie skuteczności i efektywności działań marketingowych** w regionach staje się standardem (pomiar dotyczy zarówno pojedynczych przedsięwzięć promocyjnych, jak i bardziej kompleksowych działań związanych z zarządzaniem marką, w tym skutecznością jej zarządzania)<sup>4</sup>;
- **Wzrost zainteresowania pomiarem działalności marketingowej JST** – popularność rankingów i konkursów w tym obszarze;
- **Wykorzystanie najnowocześniejszych instrumentów komunikowania** – coraz więcej jednostek samorządu terytorialnego (JST), w tym także województw, oddziałuje na rynek z wykorzystaniem takich narzędzi marketingowych, jak np. geolokalizacja (rekomendacje wydarzeń w danym obszarze geograficznym, rekomendacje i ocena określonych lokalizacji, nawigacja, mobile advertising, gry geolokalizacyjne); rzeczywistość rozszerzona – *augmented reality* (informacja o obiektach, „przenoszenie się w czasie” dzięki nowoczesnym technologiom cyfrowym), kody QR (dwumiarowe, matrycowe kody kreskowe, służące m.in. do odczytywania ukrytych adresów url i kierowania użytkownika na stronę www bądź do aplikacji mobilnej), lokowanie regionu - *region placement* (umieszczenie regionu w zaplanowanym kontekście w przekazach medialnych, np. w filmach jako miejsce akcji) i inne;
- **Symbioza marki terytorialnej z markami komercyjnymi na zasadzie *co-brandingu*** – JST nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami – właścicielami marek komercyjnych

---

<sup>3</sup> Marka traktowana jest jako prawnie chroniony instrument wyróżnienia się od konkurentów przez system identyfikacji, budujący relacje i związki z odbiorcą, w oparciu o jej unikatową osobowość, która z kolei jest połączeniem wartości funkcjonalnych oraz emocjonalnych. Wizerunek marki oraz jej doświadczanie są podstawą identyfikacji marki przez odbiorcę. Najbardziej pożądanym efektem wytworzonych związków odbiorców z marką jest satysfakcja i lojalność (przywiązanie) wobec niej. Warunkiem stworzenia silnej marki – o mocno oddziałującym wizerunku – jest zatem między innymi dobrze wykreowana, atrakcyjna oferta produktowa, która daje możliwość specyficznych doznań i przeżyć.

<sup>4</sup> Jest to odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie społeczne co do zasadności wydatków budżetowych oraz wymagań władz co do konstrukcji struktury budżetu jednostki terytorialnej

w celu wspólnej promocji i budowania spójnego wizerunku miejsca (przykład: Konsorcjum Marki Poznań);

- **Wykorzystanie wspólnego potencjału regionów Małopolski i Śląska** na rzecz rozwoju Polski Południowej i kreowania jej silnego wizerunku jako makroregionu konkurencyjnego w skali kraju i w Europie;
- **Inicjowanie, koordynowanie i konsolidacja działań na rzecz organizacji w Małopolsce międzynarodowych imprez najwyższej rangi**, jak Puchar Świata w Skokach Narciarskich czy Światowe Dni Młodzieży 2016, przynoszących korzyści społeczno – wizerunkowe tzw. civic pride;
- **Koordynacja wszystkich form działalności w JST skierowanych na osiągnięcie celów marketingowych/marki jednostki terytorialnej** – synergia działań wielu jednostek (zarówno w ramach struktury urzędów, jak i gospodarki, kultury i turystyki);
- **Narastająca współpraca JST z podmiotami rynkowymi** (np. agencjami marketingowymi, firmami badania rynku i opinii i in.) przy opracowywaniu strategii marki/promocji JST oraz realizacji poszczególnych zadań;
- **Nastawienie na długotrwałe budowanie więzi z regionem** – wzrost znaczenia przywiązania do miejsca jako źródła siły marki terytorialnej;
- **Wydatki województw na działania marketingowe są niższe niż wydatki miast** (pomimo tego, że regiony są terytorialnie większe), są też przestrzennie zróżnicowane i pochodzą z różnych źródeł.

### 2.2.2. Trendy konsumenckie

Dokonujące się zmiany w konsumpcji i stylu życia społeczeństw nie mają jednolitego kierunku. Czasami wykazują tendencje przeciwstawne, innym razem znoszące się albo synergiczne. Znajomość trendów konsumenckich będzie mieć duże znaczenie dla planowania metod i narzędzi dotarcia do klientów docelowych działań promocyjnych marki „Małopolska”. Do najważniejszych zaliczyć można:

- **Rosnącą mobilność** - penetracja Internetu, telefonii komórkowej,
- **Life-streaming** - nadawanie na żywo ( odróżnieniu od wgrzywania gotowych plików wideo na serwery) materiałów wideo w Internecie, relacjonowanie tego, co się dzieje tu i teraz,
- **Geolokalizację** - wykorzystywanie informacji określających położenie geograficzne, informowanie o własnej lokalizacji oraz lokalizacji konsumentów i proponowanie im ofert specjalnych, gdy znajdą się w pobliżu miejsca zakupu,
- **Internet miejsc** – trend ściśle związany z rozwojem technologii, określanej jak o BLE (bluetooth low energy) lub Bluetooth Smart – urządzenia mobilne rozpoznają kontekst w którym się znajdują (połączenie miejsca z cyfrową informacją),

- **Grywalizację** (gryfikacja - gamification) – dodawanie tzw mechaniki gier do aspektów życia, które do tej pory z graniem nie miało nic wspólnego, to zamiana codziennej rzeczywistości w grę,
- **Postmodernizm** - zjawisko kulturowe, cechujące się pluralizmem stylów i ideologii oraz potrzebą nadrzeczywistości i wyrażania samego siebie przez konsumpcję,
- **Indywidualizację oferty** - w odniesieniu nie tylko do prostych kryteriów demograficznych (wiek, wykształcenie, dochody), ale w dużo bardziej wyrafinowany sposób trafiając do poszczególnych nabywców,
- **Ekologizację konsumpcji** - przejawia się m.in. w działaniach takich jak: racjonalne wykorzystanie dóbr konsumpcyjnych; ograniczanie konsumpcji dóbr, które cechują się wysoką chłonnością rzadkich, nieodnawialnych zasobów; nabywanie i konsumowanie dóbr pozostawiających niewielką ilość materiałów pokonsumpcyjnych; konsumowanie tzw. dóbr ekologicznych, a więc dóbr nieuzupełnianych surogatami jak np. sztuczna skóra, sztuczne białko, imitacje drewna czy szkła,
- **Internet rzeczy / przedmiotów** – przedmioty mogą identyfikować siebie nawzajem, prowadząc ze sobą komunikację i współdziałać. Szacuje się, że do 2020 roku na świecie będzie 50 miliardów urządzeń z dostępem do sieci, co oznacza, że na jedną osobę będzie przypadać ok. 7 takich urządzeń. Do tego czasu wartość tego rynku ma wynieść 14 trylionów dolarów. Ponad połowa przedsiębiorców zamierza wykorzystać rozwiązania tego typu w ciągu najbliższych dwóch lat (Trendbook 2013),
- **Wearable computers** - urządzenia z dostępem do sieci, stale włączone, łatwe do założenia/ noszenia na sobie i dokonujące odpowiednich (różnych) pomiarów w czasie rzeczywistym, a oprócz tego posiadające także zdolność dwustronnej komunikacji na linii człowiek-urządzenie. Szacuje się, że do 2016 przychody z tej kategorii wyniosą minimum 6 mld dolarów (Trendbook 2013),
- **Humanizację maszyn** - lawinowy przyrost (we wszystkich obszarach i aspektach naszego życia) urządzeń inteligentnych – czyli takich, które nas samych zwalniają myślenia,
- **Świat hybrydowy**, czyli świat bez granic połączenie między światem online i offline. Naśladowanie zachowań, także z zakresu odpoczynku i rekreacji osób młodszych - w tym także korzystanie z innowacyjnych, rodzimych wynalazków, dbałość o własny wygląd, popularność odpoczynku w ośrodkach SPA,
- **Zjawisko slow** - życie według idei *wellness*, akcentującej konieczność harmonii pomiędzy ciałem, duchem i umysłem; spowolnienie biegu życia, „smakowanie” doznań konsumpcyjnych, również jako oferta dla ludzi biznesu, którzy lokują w Małopolsce swoje inwestycje,
- **Zmianę cech rodziny**- zanik modelu rodziny tradycyjnej, pojawiają się rodziny „zrekonstruowane” czyli rodziny uzupełnione w wyniku nowego związku małżeńskiego osamotnionego współmałżonka,

- **Zmianę ról** - Ludzie o wysokich dochodach „snobują się” na antyluksus, prostotę (wyprzedaże, dyskonty, wakacje w klasztorach o surowym reżimie). Ubodzy dążą do luksusu,
- **Konsumpcję doznań** - istotną rolę odgrywa czas wolny – uprawianie sportów ekstremalnych, weekendowa turystyka wypadowa,
- **Global brain** - suma doświadczeń milionów zwykłych konsumentów; to także suma doznań i emocji anonimowych użytkowników Internetu; porady na co zwracać uwagę, a czego unikać w decyzjach konsumpcyjnych oraz rozpowszechnianie w cyberprzestrzeni nowych mód i trendów zachowań.

### 2.3. Analiza sytuacji konkurencyjnej

Analiza konkurentów obejmuje przede wszystkim aktywność marketingową jednostek samorządu terytorialnego w Polsce na tym samym poziomie administracyjnym (województwa). Analizy dokonano na podstawie dostępnych informacji publikowanych przez JST, a punktem odniesienia, charakterystycznym dla koncepcji marketingowej, jest odbiorca działań.

Wyróżniono następujące obszary analiz:

1. Kompleksowe produkty regionu stanowiące spójną ofertę dla odbiorców
2. Komunikacja poprzez znak marki
3. Komunikacja poprzez kampanie reklamowe

#### 2.3.1. Kompleksowe produkty regionu stanowiące spójną ofertę dla odbiorców

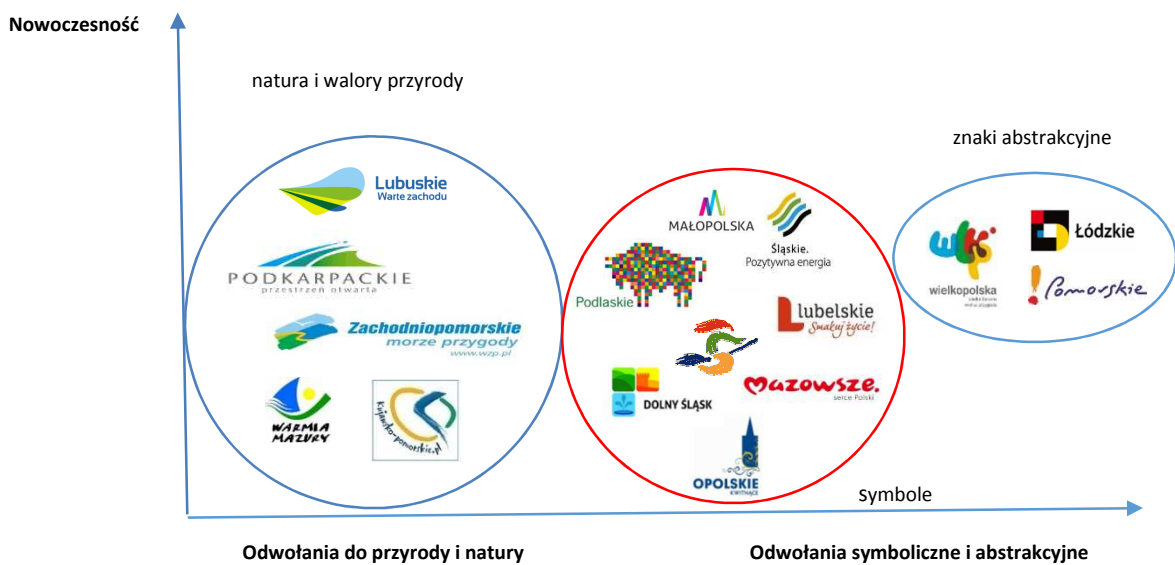
Umiejętności w zakresie tworzenia spójnej oferty produktowej w JST pozwalają na wyróżnienie Małopolski na tle innych województw. Szczególnie dobrze rozwijają się koncepcje w zakresie aktywności turystycznych. Najmocniej rozwijanym obszarem działalności marketingowej jest turystyka. Naturalny i kulturalny potencjał regionu Małopolski (przede wszystkim: położenie geograficzne, obszary chronione, siła Krakowa, Wieliczki i Zakopanego, postać Jana Pawła II) sprawia, że oferta ma unikatowy charakter. Należy jednakże inwestować w możliwości kreowania nowych produktów, które będą skierowane do różnych, bardziej szczegółowych (dobrze zdefiniowanych) grup docelowych. Konstruowanie oferty produktowej i późniejsze jej komunikowanie wymaga zdefiniowania grup docelowych, które winny być dookreślone pod względem cech psychograficznych i behawioralnych przy uwzględnieniu ich potrzeb i oczekiwań. Stworzenie spójnej i kompleksowej oferty produktowej dla różnych grup docelowych pozwoli na wyróżnienie regionu na tle konkurentów i tym samym umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej w obszarze produktowym, ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności, przedsiębiorczości oraz inteligentnych specjalizacji.

#### 2.3.2. Komunikacja poprzez znak marki

Wyróżniono trzy podstawowe grupy znaków województw (rysunek 2.1)

- Odwołania do krajobrazu i walorów przyrody – najczęściej stosowane, najtrudniej wyróżnić się w tym obszarze, ale najbliższe skojarzeniom w grupie docelowej turystów.
- Odwołania symboliczne – poszukiwanie symboli charakterystycznych dla regionu, co pozwala na zdefiniowanie wyróżniającego USP pod warunkiem unikatowości i czytelności symbolu.
- Abstrakcyjne – najtrudniejsze w dekodowaniu przez odbiorców wymagają spójnego i konsekwentnego wsparcia komunikacyjnego, które pozwoli na ukształtowanie konkretnych skojarzeń ze znakiem marki.

**Rysunek 2.1. Analiza znaków marek polskich województw**











Nowy znak marki Małopolska, przyjęty przez Zarząd Województwa Małopolskiego w 2015r. znajduje się w grupie znaków o największym potencjale komunikacyjnym (znaki symboliczne). Powstał w odpowiedzi na potrzebę wykreowania mocnej i nowoczesnej marki Małopolska, opartej o potencjał innowacyjności, a jednocześnie mocno związany z korzeniami i tradycjami regionu. Symbolizuje dynamizm rozwoju gospodarczego, przedsiębiorczości i kreatywności Małopolski. Na bazie nowego znaku graficznego należy rozbudować system zarządzania identyfikacją wizualną regionu oraz zadbać o jego właściwą promocję.

### 2.3.3. Komunikacja poprzez ogólnopolskie kampanie reklamowe

Wyraźnym trendem w działaniach marketingowych województw jest ich aktywność reklamowa. Najczęściej wykorzystywane są media klasyczne: telewizja, radio, prasa, reklama zewnętrzna oraz Internet. Dominują tradycyjne przekazy reklamowe odwołujące się do walorów przyrodniczych i atrakcji turystycznych (tabela 2.1, tabela 2.2).




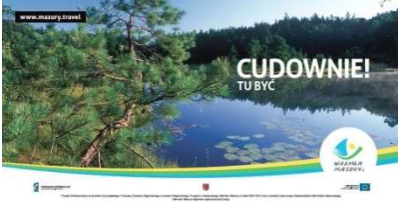






Tabela 2.1. Analiza i ocena wybranych komunikatów reklamowych konkurentów

WOJEWÓDZTWO	MOTYW KAMPANII	OPIS KAMPANII
<p><b>Świętokrzyskie</b></p> 	 	<p><b>Świętokrzyskie czaruje (2009)</b> Kampania skierowana do turystów. Kampania telewizyjna (tvn) outdoor (W-wa, Kraków, Łódź), happening (W-wa) + Internet .</p> <p><b>Świętokrzyskie! Na kiedy umówić spotkanie?" (2014)</b> Kampania telewizyjna zachęcająca przedsiębiorców do inwestowania w regionie (TVN 24, TVN Biznes i Świat)</p>
<p><b>Śląskie</b></p> 	   	<p><b>Invest in Silesia (2010)</b> Kampania ogólnopolska (outdoor, prasa biznesowa, Internet).</p> <p><b>Guck mal! Schlesien (2010)</b> Pierwsza zagraniczna kampania produktów turystycznych woj. Śląskiego</p> <p><b>Industriada (od 2010r. corocznie)</b> Promocja turystyki industrialnej opartej na dorobku przemysłowym regionu (media miejskie, outdoor, internet i media społecznościowe)</p> <p><b>Śląskie. Sukces w genach. (2012)</b> Przedstawienie za pomocą kampanii atrakcyjności inwestycyjnej regionu.</p>

		<p>Komunikat przy użyciu symbolu genotypu. (outdoor, internet, prasa, e-mailing, inne)</p> <p><b>Razem zmieniamy Śląskie. (2014)</b> Kampania regionalna podsumowująca RPO 2007-2014</p>
<p><b>Mazowsze.</b> Serce Polski.</p> 	 	<p><b>Gramy o więcej (2010)</b> Multimedialna kampania dla lokalnych przedsiębiorców (tv, radio, outdoor, Internet, e-mailing).</p> <p><b>Weekend dwa kroki stąd (2011)</b> Lokalna kampania multimedialna (tv, outdoor, prasa, radio, Internet) skierowana do mieszkańców.</p>
<p><b>Zachodniopomorskie</b></p> 		<p><b>Morze przygody (2011)</b> Film promujący region, dostępny w Internecie.</p>
<p><b>Podlaskie</b></p> 		<p><b>Bogactwo różnorodności (2011)</b> Kampania ogólnopolska (głównie grupa discovery, grupa tvn), budżet 1 mln</p> <p><b>Odwieczna potrzeba natury (2012-2015)</b> Kampania zorientowana na rynki ogólnopolski i wewnętrzny,</p>

		<p>skierowana do mieszkańców dużych miast oraz turystów zagranicznych (eventy organizowane w największych miastach polski) spoty m.in. na kanałach Discovery</p>
<p><b>Lubelskie</b></p> 	   	<p><b>Chwilo trwaj (2010)</b> Kampania multimedialna (tv, outdoor, radio, internet).</p> <p><b>Smakuj życie (2011)</b> Kampania multimedialna (tv, outdoor, radio, internet) wykorzystująca media ogólnopolskie i regionalne, product placement w serialu „Pogodni”. Koszt kampanii 1,1 mln.</p> <p><b>Marka lubelskie (2011)</b> Multimedialna kampania ogólnopolska promująca produkty z lubelskiego.</p> <p><b>Lubelskie – Na chwilę lub na dłużej (2014)</b> Kampania ma ukazać region jako miejsce przyjazne ludziom, w którym można poczuć inspirację i wolność.</p> <p><b>Lub Lubelskie (2014)</b></p>

		<p>Kontynuacja telewizyjnej kampanii wizerunkowej pn. „Lubelskie - na chwilę lub na dłużej”. (kampania billboardowa)</p>
<p>Warmińsko-mazurskie</p> 	   	<p><b>Mazury. Cud natury (2011)</b> Intensywna kampania multimedialna o charakterze wizerunkowym podkreślająca naturalne i przyrodnicze walory regionu.</p> <p><b>WARMIA I MAZURY – Cudownie! Tu być (2012)</b> Kampania mająca na celu zwiększenie rozpoznawalności regionu w kraju i poza jego granicami.</p> <p><b>„Warmia i Mazury Pro-invest 2015”</b> kampania mająca na celu zwrócenie uwagi przedsiębiorców na atuty inwestycyjne województwa warmińsko-mazurskiego oraz wskazać, co konkretnie mogą oni zyskać, jeśli zdecydują się na prowadzenie działalności w regionie</p>
<p>Dolnośląskie</p> 		<p><b>Nie do opowiedzenia. Do zobaczenia ( 2012 )</b> Kampania ogólnopolska (tvp, tvn, polsat, kanały geograficzne), Internet i outdoor.</p> <p><b>„Dolny Śląsk – dotknij tajemnicy” (2012)</b></p>





**Kampania promująca miejsca nieznane w regionie.** Filmy można było oglądać m.in. w 46 krajach Europy podczas transmisji zawodów Pucharu Świata w Skokach Narciarskich w Wiśle i Zakopanem



**Razem odkryjmy Dolny Śląsk (2013)**

Kampania przygotowana głównie z myślą o mieszkańcach dolnego śląska. ( billboardy, citylighty, wydanie przewodnika, spoty )

**Podkarpackie**



**Przestrzeń otwarta (2011)**

Kampania skierowana do mieszkańców. Kampania lokalna w mediach klasycznych + Internet. Kampania skierowana do potencjalnych inwestorów (outdoor 2012).



**Kampania informacyjno – promocyjna województwa podkarpackiego (2014)**

Promocja projektów realizowanych z udziałem środków z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podkarpackiego na lata 2007–2013 oraz przedstawienie wizerunku RPO WP jako programu mającego kluczowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego i społecznego w regionie.

## Małopolskie

Logo stosowane do 15. 09.2015r.



Logo stosowane po 15. 09.2015r.



### Smak najlepszego (2010)

Kampania w największych miastach Polski (outdoor, Internet, akcje promocyjne w miejscowościach nadmorskich).



### „Leć na narty. Do małopolski” (2011)

Kampania zimowa promująca walory turystyki zimowej w Małopolsce.



### KORALE XXL (2012)

W miesiącach **od sierpnia do września** Małopolska promowała się za pomocą instalacji przestrzennej w postaci sznura czerwonych koralów składających się z ponad 30 kul.



### Małopolska. Zaskakuje (2012)

Kampania zimowa z wykorzystaniem małopolskiego koralu.



### Koralowe studio (2013)

Kampania promocyjna z wykorzystaniem wielkogabarytowego koralowego ekranu do stworzenia telemostu – transmisji „live” prezentującego Małopolskę oraz koralowych mebli tj. siedzisk i stolików.

### Graj w koralu (2014)

Kampania promocyjna Województwa Małopolskiego w

	   	<p>oparciu o motyw czerwonego koralu</p> <p><b>Duch Święt pochodzi z Małopolski (2014)</b> Kampania promująca tradycje Święt Bożego Narodzenia w Małopolsce. Adresatami są mieszkańcy województwa</p> <p><b>JA Małopolska (2015)</b> Kampania prezentująca pozytywne cechy mieszkańców województwa. Konkurs wiedzy o regionie, w którym Małopolanie mogli walczyć o nagrody nie tylko dla siebie, ale i swojego powiatu (kino letnie)</p>
--	--	---

**Tabela 2.2. Konkurenci nieaktywni lub mało aktywni w obszarze komunikacji reklamowej**

WOJEWÓDZTWO	LOGO	KOMENTARZ
<p><b>Lubuskie</b> Warte zachodu.</p>		<p>Dobrze opracowana księga znaku, która uwzględnia różne możliwości aktywności marki, jest dobrą podstawą do stworzenia spójnej koncepcji komunikacji.</p>
<p><b>Opolskie</b> Opolskie kwitnące</p>		<p>Działania lokalne ukierunkowane na współpracę z czeskim regionem sąsiadującym – wspólny produkt turystyczny. Niewielka aktywność w kontekście spójnej strategii promocji marki województwa, raczej pojedyncze działania.</p>

<p><b>Wielkopolskie</b> Wielka historia. Wielka przygoda.</p>		<p>W trakcie realizacji tożsamości marki, która może być podstawą przyszłych działań komunikacyjnych.</p>
<p><b>Kujawsko-pomorskie</b></p>		<p>Najmniej aktywny komunikacyjnie region Polski.</p>



#### Główne wnioski z analizy komunikacji konkurentów:

- Małopolska jako pierwszy region w kraju pozwoliła sobie na symboliczne, prowokacyjne skojarzenia kreujące wizerunek regionu.
- Wyraźna profesjonalizacja działań komunikacyjnych marek województw zarówno w obszarze marki, jak i reklamy.
- Większość komunikatów odwołuje się do koncepcji doświadczenia i doznań jako głównej korzyści z marki.
- Realna groźba uaktywnienia się nowych konkurentów, którzy zakończyli prace nad identyfikacją marki i prawdopodobnie przygotowują się do podjęcia działań promocyjnych.
- Marka Małopolska docelowo służąca budowaniu potencjału gospodarczego, innowacyjnego i przedsiębiorczego regionu, wykorzystując naturalne, kulturowe i turystyczne atuty regionu, powinna dobrze zapisać się w świadomości odbiorców, zwłaszcza krajowych. Kreowanie marki Małopolska należy zatem oprzeć o istotne argumenty służące budowaniu przewagi konkurencyjnej regionu, a wynikające z dynamicznie rosnącego znaczenia przemysłów wiedzy, innowacyjności i przedsiębiorczości dla wzmocnienia potencjału gospodarczego regionu.

Porównując kampanie reklamowe Małopolski, „Małopolska – Smak Najlepszego” (2010), „Leć na narty. Do Małopolski”, „Koral XXL. Instalacja koralowa” (2012), „Małopolska zaskakuje” (2012), „Koralowe studio” (2013), „Graj w korale” (2014), „Duch Świąt pochodzi z Małopolski” (2014), „JA Małopolska” (2015)) do konkurencyjnych kampanii innych regionów z lat 2010-2014 (województw dolnośląskiego, śląskiego, mazowieckiego, lubelskiego, mazowieckiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego, pomorskiego i zachodniopomorskiego) można stwierdzić, że komunikacja reklamowa Małopolski jest wyróżniająca. Plakatowa forma i konsekwentne odwołania do symboli są intrygujące i ciekawe. Również jakość egzekucji (wykonania) jest wyróżniająca. Należy jednak intensyfikować działania w tym obszarze. Wiele województw zakończyło prace nad tożsamością i znakiem marki, zatem można przyjąć, że ich następnym krokiem będzie przygotowanie spójnych kampanii reklamowych. Na szczególną uwagę zasługują marki: Mazowsze, Podlaskie, Wielkopolska, Pomorskie i Śląsk. Zatem przewaga konkurencyjna w tym zakresie jest nietrwała i wymaga dalszych inwestycji.

W komunikacji marki Małopolska należy zwrócić większą uwagę na konkretne cele jakie powinna ona realizować: podniesienie poziomu znajomości marki (lepszemu ekspozycja marki w komunikacji), kreowanie określonego zestawu skojarzeń (wypracowanie kodu komunikacyjnego, który będzie rozpoznawalny dla odbiorców i względnie stały w długim czasie).

### 2.3.4. Analiza działań promocyjnych samorządu Województwa Małopolskiego

Analiza działań promocyjnych Samorządu Województwa Małopolskiego została przeprowadzona dla okresu 2010 - 2015. Dotyczyła ona całokształtu działań o znaczeniu promocyjnym, mogących mieć wpływ na tworzenie się wizerunku Małopolski, w które zaangażowany był Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Analizie poddano działania promocyjne Województwa małopolskiego na rynku polskim, które charakteryzuje cykliczność i konsekwencja w doborze grup docelowych i form przekazu. Działania na rynkach zagranicznych prowadzone były przez Samorząd Województwa nieregularnie np. z okazji Dni Polskich na rynkach wskazanych przez MSZ, Dni Małopolski w regionach partnerskich, czy w ramach aktywności Biura Małopolski w Brukseli (Dni Małopolski, Klub Małopolanina). Konsekwentnie stosowaną formą prezentacji oferty turystycznej Małopolski za granicą jest udział w targach turystycznych zgodnie ze wskazaniami i na zasadach określonych przez Polską Organizację Turystyczną, a wykorzystywanych przez Małopolską Organizację Turystyczną podczas prezentacji regionalnych.

W odniesieniu do działań o znaczeniu promocyjnym, analizowano:

- Obszar działania (organizacje pozarządowe, polityka, promocja gospodarcza, sport, tradycja/kultura, turystyka i inne)
- Typ działania
- Termin
- Cele
- Formy działania oraz użyte narzędzia marketingowe
- Rezultaty, w tym produkty materialne działania
- Budżet

W odniesieniu do kampanii promocyjnych, analizowano następujące:

- „Małopolska – Smak Najlepszego”
- „Leć na narty. Do Małopolski”
- „Koralowe studio”
- „Koral XXL”
- „Leć na narty. Do Małopolski”
- „Małopolska. Zaskakuje”
- „Graj w korale”
- „Duch święty pochodzi z Małopolski”
- „JA Małopolska”

Brano pod uwagę:

- Termin
- Odbiorców
- Cele
- Podmioty odpowiedzialne
- Zasięg
- Budżet
- Efekty
- Formy działania oraz użyte narzędzia marketingowe
- Wizualizacje

Na podstawie analizy sformułowano następujące wnioski:

1. W strukturze działań promocyjnych Małopolski w ramach obszarów tematycznych dominuje turystyka i powiązany z nim motyw kultury. Istotne znaczenie miały też działania związane z beatyfikacją Jana Pawła II oraz w obszarze sportu. Natomiast siłę promocji gospodarczej na rynku wewnętrznym tworzy głównie wydarzenie Forum Ekonomiczne w Krynicy, choć na uwagę zasługują przedsięwzięcia promocyjne zrealizowane z dofinansowaniem UE kierowane na rynki zagraniczne np. „Małopolska w akcji” oraz intensywna promocja regionu podczas polskiej Prezydencji w Unii Europejskiej.
2. W strukturze narzędziowej wykorzystuje się różnorodność instrumentów i środków – głównie tradycyjnych, stosowane są także narzędzia nietypowe lub oparte na nowoczesnych technologiach. Stosunkowo często wykorzystuje się wydarzenia, które same w sobie stają się submarkami Małopolski i silnie wpływają na wizerunek regionu.
3. Postuluje się zwiększenie efektywności promocji na rynkach zagranicznych w oparciu o markę Krakowa.
4. Na uwagę zasługuje fakt opracowania dokumentu pn. „Tożsamość Marki Małopolski” (2013r.), określającego podstawowe wartości marki Małopolska oraz zasady jej komunikacji.
5. Wyróżniające na tle działań konkurentów są ogólnopolskie kampanie promocyjne Małopolski (vide: analiza konkurentów).
6. Mając na uwadze cel, jakim jest budowanie nowoczesnego wizerunku Małopolski, o silnym potencjale gospodarczym, przedsiębiorczym oraz innowacyjnym, kreowanie

marki Małopolska należy oprzeć o istotne argumenty służące budowaniu przewagi konkurencyjnej regionu w tym zakresie i bazujące na naturalnych, kulturowych i turystycznych atutach regionu oraz na wybitnych osiągnięciach naukowych będących wynikiem dynamicznie rosnącego znaczenia przemysłów wiedzy, innowacyjności i przedsiębiorczości.

7. Biorąc pod uwagę potrzebę wykreowania mocnej i nowoczesnej marki Małopolska, opartej na potencjale innowacyjności i przedsiębiorczości, należy stworzyć właściwe narzędzie do sprawnego nią sterowania, jakim jest spójny system zarządzania identyfikacją wizualną regionu i komunikacji marketingowej, w oparciu o nowy znak graficzny Małopolski.


## 2.4. Bilans strategiczny potencjału marketingu Małopolski

Tabela 2.4. Bilans strategiczny potencjału marketingu Małopolski

SKŁADOWE POTENCJAŁU	SŁABE	PRZECIĘTNE	DOBRE	WYRÓŻNIAJĄCE
obecny wizerunek Małopolski (z perspektywy turystów)				<p><b>X</b></p> <p>Obok województwa pomorskiego najbardziej atrakcyjny region w Polsce - alternatywa południa dla północy Polski; wiodąca rola centrum regionu - Krakowa – szczególnie za granicą; wizerunek turystyczny dominuje nad pozostałymi obszarami.</p> <p>Kierunek działań: w pierwszym etapie rozszerzyć skojarzenia poza Kraków i poza turystykę.</p>
obecny wizerunek Małopolski (z perspektywy mieszkańców)			<p><b>X</b></p> <p>Dobry wizerunek Małopolski z punktu widzenia mieszkańców regionu. (1 miejsce wśród województw - ogólny wskaźnik jakości życia) wg szczegółowych wyników „Diagnozy społecznej” 2013.</p> <p>Kierunek działań: promocja związana z marką skierowana do wewnątrz regionu – urzeczywistnianie tożsamości marki wg zasady <i>bottom-up</i>.</p>	
obecny wizerunek Małopolski (z perspektywy inwestorów)			<p><b>X</b></p> <p>Pod względem atrakcyjności inwestycyjnej 4. miejsce po</p>	

			<p>województwach: śląskim, śląskim, dolnośląskim i mazowieckim.</p> <p>Wg edycji 2014/2015 raportu „European Cities and Regions of the Future”, Małopolska zajęła drugą pozycję w strategii przyciągania inwestorów wśród regionów Europy Wschodniej, Wśród TOP 10 średnieuropejskich regionów Małopolska znalazła się na miejscu 10 jako jedyny polski region w tej kategorii. Ponadto Małopolska została ogłoszona Europejskim Regionem Przedsiębiorczości 2016, w nagrodę za najbardziej przyszłościowe w Europie wizje rozwoju przedsiębiorczości.</p> <p>Kierunek działań: wykorzystanie atutów w celu zbudowania silniejszych gospodarczych skojarzeń z marką, włączenie kontekstu gospodarczego do tożsamości marki.</p>	
poziom znajomości regionu			<p><b>X</b></p> <p>Dominuje Kraków; z Małopolską nie są jednoznacznie kojarzone główne ośrodki regionu – np. Zakopane, Wieliczka, Krynica, itp., choć mają one dobrze wykorzystywany potencjał turystyczny.</p> <p>Kierunek działań: rozszerzyć skojarzenia z Małopolską poza Kraków, zlokalizować ośrodki o najsilniejszym potencjale do budowania marki i jej komunikowania w różnorodnych obszarach (turystyka, gospodarka, itp.).</p>	

<p><b>Atrakcyjność komunikatów promocyjnych marki (kampanie zewnętrzne dla odbiorców masowych)</b></p>			<p style="text-align: center;"><b>X</b></p> <p>Małopolska jest liderem wśród polskich regionów w rankingu najlepiej promujących się jst. (Top Promocji polskich miast, powiatów i regionów 2013).</p> <p style="text-align: center;">Kampanie i claimy:      „Małopolska – Smak Najlepszego” (2010)      „leć na narty. Do MałopolSKI”      „Koral XXL. Instalacja koralowa” (2012)      „Małopolska zaskakuje (2012)      „Koralowe studio” (2013)      „Graj w korale” (2014)      „Duch święt pochodzi z MałopolSKI” (2014)      JA MałopolSKA (2015)</p> <p>Nacisk w narracji na turystykę, kulturę i kulinaria.</p> <p>Wszystkie kampanie: wysoki poziom graficzny, oryginalność przekazu = rozpoznawalny „małopolSKI styl”.      Kierunek działań: kontynuować styl komunikatów, który dobrze odzwierciedla charakter regionu - konsekwencja wspiera budowę silnej i rozpoznawalnej marki. Konieczne jest jednak objęcie tych działań parasolem marki (silniejsza komunikacja marki) oraz opracowanie głównej idei komunikacji, w oparciu o potencjał gospodarczy regionu, w tym przemysłach wiedzy, innowacyjności i przedsiębiorczości.</p>	
--	--	--	---	--

<p><b>Unikatowość i komunikacja wartości marki poprzez logo i SIW</b></p>  <p>Znak graficzny Województwa Małopolskiego, posiadający kształt litery M jest uniwersalną i nowoczesną formą nawiązującą z jednej strony do charakterystycznych cech i walorów regionu: krajobrazu, architektury i historii, a z drugiej symbolizujący region nowoczesny, dynamiczny i kreatywny.</p> <p>Uzupełniające symbole Małopolski stosowane dotąd w działaniach promocyjnych regionu:</p>				<p><b>X</b></p> <p>Nowy znak marki Małopolska, przyjęty przez Zarząd Województwa Małopolskiego w 2015r. znajduje się w grupie znaków o największym potencjale komunikacyjnym, powstał w odpowiedzi na potrzebę wykreowania mocnej i nowoczesnej marki Małopolska, opartej o potencjał innowacyjności, a jednocześnie mocno związanej z korzeniami i tradycjami regionu. Kierunek działań: zmiana Systemu Identyfikacji Wizualnej, w oparciu o nowy, dynamiczny znak graficzny oraz rozszerzenie architektury znaku o submarki regionu (zarówno JST regionu jak i podmioty związane z regionem, np. instytucje publiczne, projekty, itp.).</p>
--	--	--	--	---



<p>- tzw. pattern, wzór nawiązujący do etnostylu. - motyw czerwonych koralików wykorzystywany w kampaniach reklamowych</p>				
<p><b>Jakość i unikatowość komunikacji w stosunku do konkurentów</b></p>			<p><b>X</b> (vide: analiza konkurentów) Wyróżniająca forma przekazu w kampaniach ogólnopolskich na przełomie lat 2010-2015 , jednak zbyt wąsko realizująca konkretne cele z zakresu marki Kierunek działań: bliższe powiązanie celów i komunikatów kampanii z tożsamością marki</p>	
<p><b>Wykorzystanie potencjału miast w działaniach wspierających markę</b></p>		<p><b>X</b> Na poziomie efektywnego i skutecznego kształtowania wizerunku Kierunek działań: sieciowanie działań i współpraca wewnątrzregionalna</p>		

### **III. ANALIZA STRATEGICZNA**

Część poświęcona analizie strategicznej dla potrzeb projektu działań w ramach programu „Marketing terytorialny” zawiera analizę SWOT w obszarze marketingu Samorządu Województwa Małopolskiego oraz analizę potencjalnych filarów marki Małopolska w kontekście planowanych działań promocyjnych.

Analiza strategiczna składa się zatem z następujących części:

- 3.1. Analiza SWOT w obszarze marketingu w perspektywie roku 2020
- 3.2. Analiza potencjalnych filarów marki Małopolska
  - 3.2.1. Potencjalne filary marki Małopolska w kontekście aktualnych atutów regionu
  - 3.2.2. Projekcje dotyczące potencjalnych filarów marki Małopolska
- 3.3. Potencjalne grupy docelowe promocji marki Małopolska
- 3.4. Kluczowe wnioski (synteza prac diagnostyczno-analitycznych)

### 3.1. Analiza SWOT w obszarze marketingu w perspektywie roku 2020

Tabela 3.1. Silne v. słabe strony

NAJWAŻNIEJSZE SILNE STRONY	WAG A	OCENA A	OCENA WAŻON A	NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY	WAG A	OCENA A	OCENA WAŻON A
Dominacja stolicy regionu w wizerunku Województwa (wizerunek Krakowa potęguje siłę przyciągania i wpływa na sposób postrzegania Małopolski)	0,1	5	0,5	Brak szczegółowo zdefiniowanych grup docelowych ze wskazaniem ich potrzeb i oczekiwań we wszystkich obszarach aktywności marketingowej	0,2	5	1
Atrakcyjność poszczególnych miejsc w regionie tworzących obrót gospodarczy, z potencjałem siły przyciągania i kreowania wizerunku regionu (m.in. Zakopane, Wieliczka, Krynica, Oświęcim, góry)	0,1	5	0,5	Dominacja Krakowa w wizerunku Małopolski (ogranicza zdolność kreowania spójnego, ale odrębnego wizerunku Małopolski)	0,15	5	0,75
Atrakcyjny wizerunek marki z perspektywy turystów oraz inwestorów	0,1	5	0,5	Niepełne wykorzystanie wizerunkowego potencjału inwestycyjnego regionu i oparcia marki na innowacji)	0,13	5	0,65
Pozytywny wizerunek marki z perspektywy mieszkańców	0,08	5	0,4	Niedostatecznie wykorzystany potencjał wizerunkowy silnie atrakcyjnych destynacji turystycznych regionu generujących duży ruch turystyczny (Zakopane, Wieliczka, Oświęcim, Wadowice, Krynica, Szczawnica i in).	0,12	4	0,48
Wysoko oceniana aktywność z zakresu promocji gospodarczej	0,08	4	0,32	Brak nowoczesnego brandu regionu oraz jednolitego kodu identyfikacyjnego w dotychczasowej komunikacji reklamowej marki (kolor, layout, symbole) uniwersalnego dla różnych kampanii skierowanych do różnych grup docelowych, unowocześnienie	0,12	4	0,48
Różnorodna oferta turystyczna, w tym zarówno	0,08	5	0,4	Niewykorzystanie potencjału systemu identyfikacji wizualnej, w kontekście użycia go	0,06	4	0,24

NAJWAŻNIEJSZE SILNE STRONY	WAG A	OCEN A	OCENA WAŻON A	NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY	WAG A	OCEN A	OCENA WAŻON A
o potencjale krajowym, jak i międzynarodowym (turystyka biznesowa, aktywna, na terenach wiejskich, pielgrzymkowa, uzdrowiskowa), duże wydarzenia o charakterze kulturowym i sportowym i religijnym na skalę europejską.				do stworzenia architektury marki w relacjach region-miasta, produktów regionalnych i instytucji samorządowych			
Wysoki poziom świadomości regionu/Województwa	0,08	5	0,4	Niedostateczne wykorzystanie potencjału specjalizacji poszczególnych subregionów w oferowaniu zróżnicowanych atrakcji turystycznych (rozwój infrastruktury i promocja; wzmacnianie submarek regionu)	0,06	4	0,24
Wykreowane wydarzenia własne i partnerskie o dużej sile komunikacyjnej i wizerunkowej, skupione gł. wokół różnorodnej i atrakcyjnej oferty kulturalnej (np. Małopolski Smak, Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziemi Górskich w Zakopanem, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Kameralnej "Muzyka na Szczytach", Summer Music Festival w Wieliczce, Europejski Festiwal im. Jana Kiepury i in.) oraz sportowej (np. Puchar Świata w Skokach Narciarskich w Zakopanem, Mistrzostwa Europy w Piłce Nożnej 2012, Mistrzostwa Świata w Piłce Siatkowej Mężczyzn 2014)	0,07	4	0,28	Słaba współpraca z Miastem Kraków, jako motorem postrzegalności Małopolski	0,06	2	0,12

NAJWAŻNIEJSZE SILNE STRONY	WAG A	OCEN A	OCENA WAŻON A	NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY	WAG A	OCEN A	OCENA WAŻON A
Strategia rozwoju Województwa, umiejscawiająca marketing terytorialny wśród działań dotyczących zarządzania rozwojem, co umożliwi lepszą koordynację wysiłków promocyjnych w różnych obszarach funkcjonalnych (sport, kultura, gospodarka itd.)	0,06	4	0,24	Niedostateczny budżet na działania zmierzające do rozwoju i promocji silnej marki Małopolska.	0,05	2	0,1
Opracowanie Tożsamości Marki Małopolska, określającej podstawowe zasady komunikacji marki.	0,05	4	0,20	Niedostateczna współpraca z jednostkami samorządu terytorialnego Małopolski w zakresie spójnych działań promocyjnych oraz identyfikacji wizualnej	0,05	2	0,1
Uporządkowanie architektury marki Małopolska w wymiarze jej identyfikacji wizualnej – świadomość strategiczna potencjału oddziaływania wizualnej strony marki regionu	0,05	4	0,20				
Nowy znak graficzny Województwa Małopolskiego, symbolizujące region innowacyjny, dynamiczny i kreatywny, a jednocześnie mocno związany ze swoimi korzeniami i tradycjami.	0,05	5	0,25				
Wyróżniająca się intensywność i zauważalność działań reklamowych	0,05	4	0,20				

NAJWAŻNIEJSZE SILNE STRONY	WAG A	OCEN A	OCENA WAŻON A	NAJWAŻNIEJSZE SŁABE STRONY	WAG A	OCEN A	OCENA WAŻON A
Podejmowane inicjatywy partnerskie oraz wygenerowane mechanizmy promocji regionu (programy „Małopolska. I wszystko gra”; „Małopolski Smak”) przy okazji wydarzeń mogących być motorami marki Małopolska (np. Forum w Krynicy)	0,05	4	0,20				
<b>SUMA</b>	<b>1,00</b>		<b>4,59</b>		<b>1,00</b>		<b>4,16</b>

**Tabela 3.2. Szanse v. zagrożenia**

SZANSE	WAGA	OCENA	OCENA WAŻONA	ZAGROŻENIA	WAGA	OCENA	OCENA WAŻONA
Wykorzystanie potencjału naukowo - badawczego i technologicznego dla rozwoju nowoczesnych narzędzi promocji marki	0,2	5	1	Rosnąca aktywność i kompetencje konkurentów w zakresie zarządzania marką regionu	0,25	5	1,25
Rozwój przedsiębiorczości w regionie, zwłaszcza innowacyjnej i w obszarze nowoczesnych technologii	0,15	5	0,75	Rosnąca aktywność w zakresie wykorzystania nowoczesnych form komunikacji z odbiorcami przez JST	0,2	4	0,8
Rosnąca mobilność grup docelowych zarówno fizyczna, jak i technologiczna	0,1	4	0,4	Ambicje włodarzy poszczególnych jednostek składających się na region Małopolski co do roli JST w budowaniu marki regionalnej	0,2	4	0,8
Rosnąca popularność konsumpcji doznań (do wykorzystania przy wdrażaniu tożsamości marki i jej pozycjonowaniu)	0,1	4	0,4	Potencjalne nowe kampanie promocyjne konkurentów, którzy profesjonalizują działania nad komunikacją marki	0,15	3	0,45
Nieustająca popularność Krakowa jako destynacji turystycznej, kulturalnej i religijnej (Światowe Dni Młodzieży 2016) w kraju i za granicą -naturalna kotwica promocyjna	0,1	4	0,4	Mnogość komunikatów nadawanych przez JST różnej skali	0,1	4	0,4
Popularność lifestreaming i geolokalizacji, dostępność nowych technologii komunikacji	0,1	3	0,3	Ograniczenie zachowania indywidualności regionu poprzez rosnące znaczenie zjawiska globalizacja	0,1	5	0,5
Przewaga potencjału regionu w kontekście zwiększenia indywidualizacji regionu w kierunku innowacyjności oraz inteligentnych specjalizacji	0,05	4	0,2				

Umożliwienie powszechnej komunikacji treści promocyjnych dzięki rosnącemu znaczeniu zjawiska globalizacji	0,05	5	0,25			
Moda na <i>s/ow</i> w różnych dziedzinach życia (szansa dla regionów o dużym ładunku tradycji)	0,05	3	0,15			
Zrekonstruowany model rodziny (sprzyja podróżowaniu, rozrywce, itp.)	0,05	2	0,1			
<b>SUMA</b>	<b>1,00</b>		<b>4,20</b>		<b>1,00</b>	<b>4,20</b>

**Rysunek 3.1. Pozycja strategiczna marketingu Małopolski**

**Pozycja strategiczna**

Silne i słabe strony

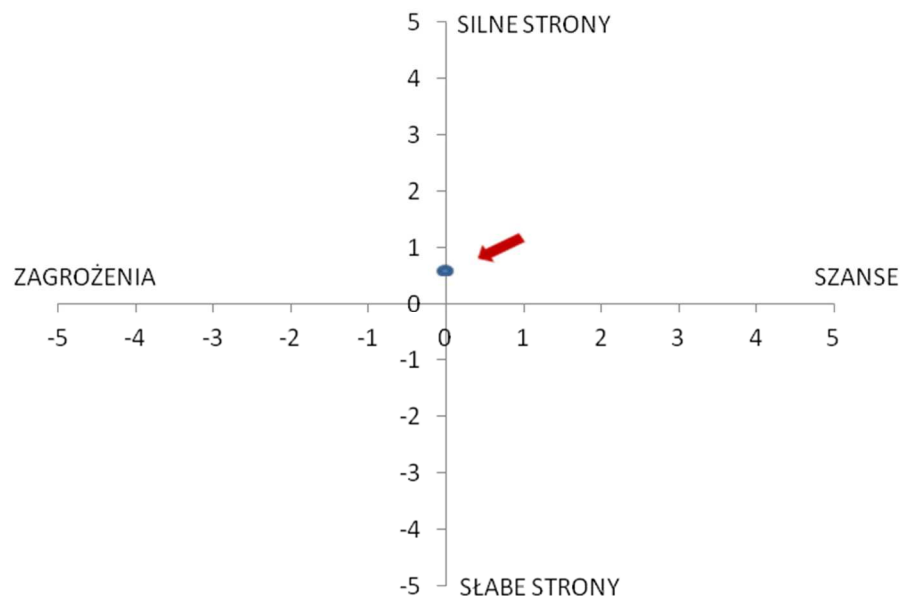
$$4,59 - 4,16 = 0,43$$

Minimalna przewaga silnych stron

Szanse i zagrożenia

$$4,2 - 4,2 = 0$$

Znoszą się wzajemnie





Wynik analizy SWOT pokazuje, iż żadna grupa analizowanych czynników wewnętrznych i determinant zewnętrznych nie ma charakteru dominującego. Oznacza to, iż przewagę konkurencyjną w badanym obszarze można uzyskać przy odpowiednim wykorzystaniu umiejętności marketingowych (przede wszystkim podejścia strategicznego do budowania marki Małopolski), które pozwolą na wykorzystanie dobrego potencjału marketingowego regionu przy jednoczesnej poprawie niedoskonałości obecnych aktywności z zakresu kształtowania wizerunku i promocji Małopolski wobec pojawiających się w otoczeniu szans i zagrożeń.

**Najważniejsze dla zrealizowania priorytetu strategicznego pt. „Sprawny i skuteczny marketing regionalny w wymiarze krajowym i zagranicznym oparty na jednolicie zidentyfikowanej marce Małopolska” jest podjęcie działań mających na celu rozwój silnej i stabilnej marki Małopolska oraz opracowanie planów działań w szczególności w zakresie komunikacji marketingowej, skierowanej do wewnątrz regionu (utrwalanie poczucia tożsamości regionalnej oraz budowanie sieci partnerskich wokół marki Małopolska), do polskich grup docelowych oraz do zagranicznych grup docelowych.**

Zdefiniowanie „filarów” marki Małopolska, co będzie bazą dla dalszych prac analitycznych i projektowych w zakresie marketingu terytorialnego Województwa Małopolskiego.

### **3.2. Analiza potencjalnych filarów marki Małopolska**

Filary marki należy rozumieć jako wyraziste, mocne atuty regionu, które mogą stanowić źródło siły jego marki. Siła marki regionu wyraża się natomiast w jego rozpoznawalności, wyróżnialności, zdolności do tworzenia spójnych, atrakcyjnych skojarzeń (siła wizerunkowa) oraz skuteczności we wspieraniu realizacji celów rozwojowych Województwa z użyciem narzędzi marketingowych. Filarami marki są więc selektywnie wybrane, najsilniejsze i najbardziej wyróżniające przewagi konkurencyjne regionu, stanowiące bądź to aktywa materialne służące jego rozwojowi (np. rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe będące atutem dla obecnych i potencjalnych inwestorów), bądź to aktywa niematerialne (np. kapitał postrzegania regionu przez pryzmat pewnych korzystnych zjawisk, czy atrakcyjnych miejsc).

### 3.2.1. Potencjalne filary marki Małopolska w kontekście aktualnych atutów regionu

**Tabela 3.3.** Mocne strony i potencjalne przewagi konkurencyjne w ramach obszarów programów strategicznych - stan wyjściowy dla budowania wyróżników marki

AKTUALNE ATUTY	RANGA		WYRÓŻNIENIE NA TLE KONKURENTÓW (PRZEWAGA)		
	GŁÓWNA MOCNA STRONA	WSPOMA GAJĄCA MOCNA STRONA	WYSOKIE	ŚREDNIE	NISKIE
<b>Dziedzictwo i Przemysł Czasu Wolnego</b>					
1. Bogactwo i unikatowość dziedzictwa (bogaty zasób zabytków nieruchomych o niekwestionowanych europejskich wartościach artystycznych i historycznych oraz największy w Polsce zasób zabytków ruchomych, w tym obiektów o światowej randze i rozpoznawalności; wysoki potencjał naturalny – przyrodniczy i geograficzny) oraz wielokulturowość, korelujące z silną tożsamością lokalną Małopolan.	X		X		
2. Wysoki potencjał instytucji kultury w regionie, w tym największy w Polsce potencjał muzeów.	X		X		
3. Dobrze rozwinięta infrastruktura turystyczna	X		X		
4. Potencjał zróżnicowanych produktów turystycznych (w tym turystyka miejska, kulturowa, religijna, aktywna, rekreacyjna, uzdrowiskowa, biznesowa oraz turystyka na terenach wiejskich).	X		X		
5. Doświadczenie w organizacji zimowych imprez sportowych najwyższej rangi, także: najstarsze w Polsce tradycje uprawiania sportów zimowych, wielu utalentowanych i znanych sportowców.	X		X		
<b>Transport i Komunikacja</b>					
1. Transport lotniczy - Port lotniczy Kraków – Balice jako drugi co do wielkości port lotniczy w kraju.	X		X		
2. Transport kolejowy - kolejowa linia tranzytowa E30 wschód-zachód (w korytarzu TEN-T).	X			X	
3. Transport drogowy - autostrada A4 wschód-zachód (w korytarzu TEN-T).	X			X	
<b>Ochrona Środowiska</b>					
1. Unikatowe i wyjątkowo różnorodne w skali kraju dziedzictwo przyrodnicze	X		X		
<b>Ochrona Zdrowia</b>					
1. Coraz szersze zastosowanie innowacyjnych metod diagnostyki i leczenia pacjentów.	X		X		

AKTUALNE ATUTY	RANGA		WYRÓŻNIENIE NA TLE KONKURENTÓW (PRZEWAGA)		
	GŁÓWNA MOCNA STRONA	WSPOMA GAJĄCA MOCNA STRONA	WYSOKIE	ŚREDNIE	NISKIE
2. Silne zaplecze akademickie Krakowa – dostęp do wykwalifikowanej kadry medycznej oraz bazy naukowo-badawczej.	X			X	
3. Wysoki poziom zabezpieczenia pacjentów kardiologicznych.	X		X		
<b>Włączenie społeczne</b>					
1. Funkcjonujący system wsparcia ekonomii społecznej		X		X	
2. Rozwinięta sieć działań na rzecz seniorów (dokument strategiczny pn. Wyzwania Małopolski w kontekście starzenia się społeczeństwa. Podejście strategiczne; rozwinięta sieć Uniwersytetów III Wieku, plebiscyty na miejsca przyjazne seniorom oraz seniorów roku)		X		X	
3. System przeciwdziałania przemocy (upowszechnienie interdyscyplinarnego modelu pracy służb publicznych na rzecz przeciwdziałania przemocy w rodzinach na poziomie lokalnym, diagnoza zjawiska przemocy - badanie Małopolskiego Obserwatorium Polityki Społecznej pt. "Przemoc w rodzinie w opinii Małopolan)		X		X	
<b>Kapitał Intelktualny i Rynek Pracy</b>					
1. Potencjał naukowy, badawczy i kulturalny do upowszechnienia osiągnięć w tych dziedzinach wśród mieszkańców Małopolski, w szczególności dzieci i młodzieży.	X		X		
2. Metody odkrywania talentów i pracy dla ich rozwijania oraz systemów wspierania i motywowania uczniów		X		X	
3. Wyższa niż w innych regionach kraju świadomość potrzeby doskonalenia i nabywania nowych kompetencji wśród osób dorosłych	X			X	
4. Duża liczba młodych i dobrze wykształconych mieszkańców przewagą konkurencyjną dla gospodarki i rynku pracy	X			X	
<b>Obszary Wiejskie</b>					
1. Żywność wysokiej jakości	X			X	
<b>Regionalna Strategia Innowacji</b>					
1. Wysoki potencjał kadrowy i badawczy małopolskich szkół wyższych i innych instytucji naukowych	X		X		
2. Znaczący potencjał w zakresie liczby i kwalifikacji absolwentów kierunków	X			X	

AKTUALNE ATUTY	RANGA		WYRÓŻNIENIE NA TLE KONKURENTÓW (PRZEWAGA)		
	GŁÓWNA MOCNA STRONA	WSPOMA GAJĄCA MOCNA STRONA	WYSOKIE	ŚREDNIE	NISKIE
inżynieryjno-technicznych, informatycznych oraz biologicznych					
3. Dobrze rozwinięte przemysły kreatywne, silny sektor informatyczny oraz multimediiów	X		X		
4. Wysoki poziom przedsiębiorczości	X		X		

Analiza powyższych obszarów (wg programów strategicznych) wskazuje, iż wiodącą rolę w budowaniu wyróżników (tym samym filarów), marki, zarówno w sferze funkcjonalnej jak i emocjonalnej, związanej z osobowością marki, korzyściami niematerialnymi, itp. powinny mieć atuty związane z:

- a) regionalną strategią innowacji
- b) dziedzictwem i przemysłami czasu wolnego,
- c) kapitałem intelektualnym

Nie oznacza to, iż pozostałe zidentyfikowane obszary są nieistotne lub nie powinny być brane pod uwagę. Atuty sklasyfikowane jako te o mniejszej sile powinny mieć charakter wspomagający w stosunku do składowych najmocniejszych i najbardziej wyróżniających z punktu widzenia budowania marki Małopolska. Przykładowo, z punktu widzenia marketingowego, działania z zakresu transportu i komunikacji choć nie stanowią bezpośredniego źródła wartości marki, to jednak wysokiej jakości infrastruktura techniczna regionu (w tym transportowa i komunikacyjna) stwarza dobre warunki dostępności marki w wielu wymiarach (przestrzennym, czasowym, ekonomicznym, itp.), a ponadto pośrednio wzmacnia wizerunek marki opartej na wartościach związanych z nowoczesnością, wysoką jakością i postępem.

### 3.2.2. Projekcje dotyczące potencjalnych filarów Marki Małopolska

W poniższej macierzy dokonano próby rozwinięcia i przełożenia wyznaczonych najważniejszych obszarów z punktu widzenia budowania rozpoznawalności i wyróżnienia marki Małopolska na konkretne symbole i ikony oraz cechy i wartości marki Małopolska.

Przedstawiona poniżej tabela nie ma charakteru zamkniętego – są to ikoniczne przykłady, o bardzo dużej sile oddziaływania symbolicznego (nie jest to lista wszystkich atrakcji, czy atutów).

**Tabela 3.5. Rozwinięcie potencjalnych filarów marki Małopolska**

WYTYPOWANE OBSZARY PRZEWAĞ KONKURENCYJNYCH O NAJWIĘKSZY POTENCJAŁ "MARKOTWÓRCZYM"	SUGEROWANE SUBOBSZARY	SYMBOLE, IKONY, AMBASADORZY (JAKO RTB <sup>5</sup> )	CECHY I WARTOŚCI
I  <b>Kapitał intelektualny, społeczny i strategię innowacji</b>	<p><b>Potencjał naukowo - badawczy, infrastrukturalny i kadrowy</b> - małopolskie szkoły wyższe i inne instytucje naukowe, infrastruktura nowoczesnych technologii, instytucje wspierania innowacji, wysoki udział nakładów B+R</p> <p><b>Potencjał absolwentów</b> - najwyższy w skali kraju wskaźnik liczby studentów szkół wyższych przypadających na 10 tys. ludności, kierunki inżynieryjno-techniczne, informatyczne oraz biologiczne</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniwersytet Jagielloński</li> <li>• Akademia Górniczo-Hutnicza</li> <li>• KIC INNO Energy</li> <li>• Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki</li> <li>• Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja</li> <li>• Krakowski Park Technologiczny</li> <li>• Sektor ICT</li> <li>• Małopolski Park Technologii Informatycznych</li> <li>• ks. prof. Michał Heller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza</li> <li>• inteligencja</li> <li>• kompetencja</li> <li>• potencjał</li> <li>• uznanie</li> <li>• profesjonalizm</li> <li>• inwencja</li> <li>• talent</li> <li>• kompetencja</li> <li>• chłonność</li> <li>• rozwój</li> <li>• ambicja</li> </ul>
	<p><b>Przemysły kreatywne, sektor informatyczny oraz multimediiów i projektowania</b> - muzyka, scenopisarstwo, scenografia, reklama, projektowanie graficzne i 3D</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrum Komputerowe (Informatyki) AGH</li> <li>• klastry (klastry medialny)</li> <li>• specjalizacja regionalna (<i>life science</i>, energia zrównoważona, technologie informacyjne i komunikacyjne, multimedia)</li> <li>• Akademia Sztuk Pięknych im. Jana Matejki w Krakowie (Wydział Form Przemysłowych)</li> <li>• Krakowska Akademia im. A. Frycza Modrzewskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inteligencja</li> <li>• kompetencja</li> <li>• kreatywność</li> <li>• inspiracja</li> <li>• potencjał</li> <li>• przedsiębiorczość</li> <li>• wyobraźnia</li> <li>• talent</li> <li>• współpraca</li> </ul>
	<p><b>Nowoczesne technologie w obszarze <i>life science and green</i></b> - czyste technologie energetyczne, budownictwo samowystarczalne energetycznie, inżynieria materiałowa i nanotechnologie, inżynieria tkankowa, biotechnologia, farmacja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klaster LifeScience Kraków</li> <li>• BioRegion</li> <li>• Małopolskie Laboratorium Budownictwa Energooszczędnego</li> <li>• Nowoczesna diagnostyka i terapia, Digital Health</li> <li>• Nowe technologie terapeutyczne i wspomagające urządzenia medyczne</li> <li>• Innowacyjne Centrum Medyczne (Innowacyjny szpital)</li> <li>• Zdrowa żywność i żywienie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• współpraca</li> <li>• kooperacja</li> <li>• nowatorstwo</li> <li>• wizja</li> <li>• innowacyjność</li> <li>• talent</li> </ul>

<sup>5</sup> RTB (skrót od ang. Reason to believe) – czyli powód do uwierzenia w obietnicę marki. Wskazuje obiektywne fakty i opinie na poparcie marki (w tym jej wartości, cech osobowości i esencji marki).

WYTYPOWANE OBSZARY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH O NAJWIĘKSZYM POTENCJALE "MARKOTWÓRCZYM"	SUGEROWANE SUBOBSZARY	SYMBOLE, IKONY, AMBASADORZY (JAKO RTB <sup>5</sup> )	CECHY I WARTOŚCI
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowoczesne, zrównoważone rolnictwo</li> <li>• Środowisko – środowiskowe czynniki zdrowia</li> <li>• Biogospodarka</li> </ul>	
	<p><b>Kapitał społeczny, ekonomia społeczna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pierwszy w Polsce regionalny pakt na rzecz ekonomii społecznej</li> <li>• regionalny system wsparcia ekonomii społecznej</li> <li>• firmy społeczne</li> <li>• organizacje pozarządowe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpowiedzialność</li> <li>• zrównoważony rozwój</li> <li>• rozważa</li> <li>• edukacja</li> <li>• pomocniczość</li> <li>• społeczność</li> </ul>
	<p><b>Potencjał kreatywny mieszkańców, społeczeństwo informacyjne, przedsiębiorczość</b> - mieszkańcy mający potrzebę doskonalenia i nabywania nowych kompetencji, drugi region w Polsce pod względem wartości poziomu wiedzy funkcjonalnej, lider w poziomie dostępu do Internetu, przyrostu liczby zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w regionie</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>lifelong learning</i></li> <li>• programy wspierania talentów</li> <li>• Małopolska Europejskim Regionem Przedsiębiorczości 2016</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• samorozwój</li> <li>• kreatywność</li> <li>• szerokie horyzonty</li> <li>• innowacyjność</li> <li>• wiedza</li> </ul>
II	<p><b>Dziedzictwo i przemysły czasu wolnego</b></p> <p><b>Dziedzictwo kulturowe – zabytki i muzea, dziedzictwo kulinarne</b> - największy w Polsce zasób zabytków i zespołów obiektów zabytkowych (w tym światowej skali), a także muzeów, pierwsze miejsce w Polsce pod względem liczby produktów regionalnych zarejestrowanych w Unii Europejskiej.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraków, w tym Zamek Królewski na Wawelu, hejnał mariacki, smok wawelski, legendy, Kazimierz</li> <li>• Muzeum Zabytkowej Kopalni Soli w Wieliczce</li> <li>• Muzeum Auschwitz - Birkenau</li> <li>• Zakopane</li> <li>• „Dama z gronostajem” Leonarda da Vinci</li> <li>• oscypek, bryndza, obwarzanek</li> <li>• Witkiewicz, Kasprówic, Wyspiański, Matejko, Witos, Kwiatkowski</li> <li>• Kilar, Penderecki, Sasnal</li> <li>• Muzeum Diecezjalne w Tarnowie, Muzeum Etnograficzne w Tarnowie</li> <li>• Biecz</li> <li>• Bobowa jako ośrodek chasydyzmu</li> <li>• Szlak cmentarzy z I Wojny Światowej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradycja</li> <li>• dziedzictwo</li> <li>• szacunek</li> <li>• majątność</li> <li>• elitarność</li> <li>• historia</li> <li>• majestat</li> <li>• kultura i sztuka</li> <li>• szerokie horyzonty i idee</li> <li>• romantyzm</li> <li>• atmosfera miejsc – obcowanie z tradycją w nowoczesnej oprawie</li> </ul>

WYTYPOWANE OBSZARY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH O NAJWIĘKSZY POTENCJALE "MARKOTWÓRCZYM"	SUGEROWANE SUBOBSZARY	SYMBOLE, IKONY, AMBASADORZY (JAKO RTB <sup>5</sup> )	CECHY I WARTOŚCI
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignacy Łukasiewicz, W. Potocki, M. Kromer, Wł. Długosz</li> </ul>	
	<p><b>Krajobraz i natura</b> - pasma górskie, 6 (najwięcej w kraju) parków narodowych, 85 rezerwatów przyrody, 11 parków krajobrazowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tatry (Rysy), Beskidy, Pieniny</li> <li>• Dolina Pięciu Stawów</li> <li>• Morskie Oko</li> <li>• Dunajec (spływ)</li> <li>• Tatrzański Park Narodowy (Rezerwat Biosfery UNESCO)</li> <li>• Beskid Niski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• naturalność</li> <li>• dziewiczność</li> <li>• czystość</li> <li>• bezkresność</li> <li>• świeżość</li> <li>• szacunek</li> <li>• wytchnienie</li> </ul>
	<p><b>Architektura, estetyzacja przestrzeni, dizajn</b> - unikatowa architektura, rewitalizacja, estetyzacja małopolskiej wsi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanisław Witkiewicz - styl zakopiański, neozakopiański</li> <li>• architektura drewniana i sakralna</li> <li>• budownictwo podhalańskie i łemkowskie</li> <li>• zabudowa uzdrowska</li> <li>• "chałupy góralskie", koliba</li> <li>• Alwernia</li> <li>• Tarnów – „Perła renesansu”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• awangarda</li> <li>• oryginalność</li> <li>• inspiracja</li> <li>• kreatywność</li> <li>• estetyka, ład</li> <li>• wyobraźnia</li> <li>• nowe formy i idee</li> <li>• rodzimność</li> <li>• eklektyzm</li> </ul>
	<p><b>Turystyka i baza</b> - jeden z dwóch najbardziej popularnych regionów turystycznych w kraju, szeroka oferta produktów turystycznych, szlaków turystycznych, 12 obiektów UNESCO (I miejsce wśród innych województw polskich), 6 parków narodowych (I miejsce wśród polskich województw), uzdrowiska, n pierwsze miejsce w Polsce pod względem liczby obiektów hotelarskich, ponad 70 tys. miejsc noclegowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kraków</li> <li>• Zakopane, Białka Tatrzańska Wierchomla,</li> <li>• Wieliczka, Oświęcim, Wadowice</li> <li>• Uzdrowiska: Krynica Zdrój, Muszyna, Piwniczna Zdrój, Rabka Zdrój, Szczawnica, Wysowa Zdrój, Wapienne</li> <li>• 300 wyciągów narciarskich,</li> <li>• 80 km szlaku narciarstwa biegowego</li> <li>• 3360 km szlaków górskich</li> <li>• Małopolska Trasa UNESCO, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Żydów Małopolskich, Szlak Jana Pawła II, Szlak Solny, Szlak Orlich Gniazd, Małopolska Wieś Pachnąca Ziołami, Szlak Jana Pawła II</li> <li>• od 5 lat stały wzrost liczby turystów w regionie</li> <li>• rozwój bazy nowoczesnych obiektów konferencyjnych, w tym m.in. : Centrum Kongresowe ICE w Krakowie, Międzynarodowe Centrum Targowo-Kongresowe EXPO Kraków, Hala Widowiskowo – Sportowa TAURON Arena Kraków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• popularność</li> <li>• szerokie możliwości</li> <li>• nowoczesność</li> <li>• dynamika</li> <li>• wysoka jakość</li> <li>• wyznaczanie trendów</li> <li>• otwartość</li> <li>• gościnność</li> <li>• pomysłowość</li> <li>• przedsiębiorczość</li> </ul>

WYTYPOWANE OBSZARY PRZEWAG KONKURENCYJNYCH O NAJWIĘKSZY POTENCJAŁ "MARKOTWÓRCZYM"	SUGEROWANE SUBOBSZARY	SYMBOLE, IKONY, AMBASADORZY (JAKO RTB <sup>5</sup> )	CECHY I WARTOŚCI
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Światowe Dni Młodzieży 2016 w Krakowie</li> </ul>	
	<p><b>Ludzie</b> - silna i wyróżniająca tożsamość Małopolan, wielokulturowość regionu, kilkanaście regionów etnograficznych różniących się od siebie gwarą, strojem, muzyką, obrzędami i lokalnymi zwyczajami, wysoka aktywność twórcza mieszkańców oraz wielość i różnorodność amatorskich grup artystycznych i folklorystycznych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>górale</li> <li>"krakusy"</li> <li>Łemkowie i Romowie (grupy etniczne)</li> <li>Żydzi, Ormianie, Słowacy, Ukraińcy (mniejszości narodowe)</li> <li>kapecle i artyści ludowi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>obyczajowość</li> <li>tradycja</li> <li>indywidualizm</li> <li>różnorodność</li> <li>wielobarwność</li> <li>nonkonformizm</li> <li>konserwatyzm</li> <li>hart ducha, siła</li> <li>zadziorność, jurność</li> </ul>
	<p><b>JP II</b> - dziedzictwo i turystyka religijna oparta na postaci Ojca Świętego Jana Pawła II.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karol Wojtyła - Jan Paweł II</li> <li>Wadowice, "kremówka papieska", okno papieskie</li> <li>Kraków</li> <li>Łagiewniki, Kalwaria Zebrzydowska</li> <li>ks. Stanisław Dziwisz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wiara</li> <li>filozofia</li> <li>powołanie</li> <li>ekumenizm</li> <li>pojednanie</li> <li>mądrość</li> <li>człowieczeństwo</li> <li>szacunek</li> <li>podziw</li> </ul>
	<p><b>Sport</b> - wielkie wydarzenia sportowe, najstarsze w Polsce tradycje kultury fizycznej</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puchar Świata w skokach narciarskich w Zakopanem, Wielka Krokiew</li> <li>tor łyżwiarstwa szybkiego w Zakopanem</li> <li>Justyna Kowalczyk</li> <li>Rafał Sonik</li> <li>Kamil Stoch</li> <li>Agnieszka i Urszula Radwańskie</li> <li>Kibice</li> <li>Nowe, duże obiekty sportowe, w tym: Tauron Arena, umożliwiające realizację dużych imprez sportowych o międzynarodowym charakterze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>talent</li> <li>kompetencje</li> <li>dynamika</li> <li>wyzwania</li> <li>inspiracja</li> <li>podziw</li> <li>radość</li> <li>rywalizacja</li> </ul>

W powyższym zestawieniu nie został uwzględniony obszar Transport i komunikacja, gdyż jak wspomniano wyżej, ma on tylko rolę uzupełniającą, sam nie jest źródłem wyróżników konkurencyjnych tworzących rdzeń marki (szczególnie w warstwie emocjonalnej). Natomiast obszary Kapitał intelektualny i Rynek pracy oraz Regionalna strategia innowacji zostały połączone w jeden kluczowy obszar: Kapitał intelektualny i strategię innowacji.



### **3.3. Potencjalne grupy docelowe promocji marki Małopolska**

Poniżej prezentowane są propozycje kluczowych grup docelowych dla promocji marki Małopolska – w wymiarze gospodarczym i turystycznym – na rynkach krajowym i zagranicznym. Istotną grupę docelową stanowią podmioty regionalne (głównie mieszkańcy i przedsiębiorcy): tak w obszarze turystyki wewnątrzregionalnej, rozwoju przedsiębiorczości i inwestycji oraz jakości życia. Wewnętrzne grupy docelowe zostały zasygnalizowane w zidentyfikowanych grupach docelowych promocji gospodarczej i turystycznej.

**Tabela 3.6. Grupy docelowe promocji turystycznej marki Małopolska**

NAZWA SEGMENTU I PODSEGMENTÓW	GŁÓWNE MOTYWY	CECHY	OBSZARY GEOGRAFICZNE
<b>Turysta miejski kulturowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Krótkie urlopy w miastach (pobyty letnie, święta, długie weekendy)</li> <li>• Przyjazdy na wydarzenia kulturalne oraz sportowe</li> <li>• Odwiedziny znajomych i rodziny</li> <li>• Zakupy oraz wyprzedaże</li> <li>• Motywy rozrywkowe</li> <li>• Poznanie Polski – wycieczki zorganizowane, odwiedzanie głównych atrakcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferowanie dużych miast, oraz miejsc modnych z bogatą ofertą kulturalną i gastronomiczną</li> <li>• Istotny aspekt popularności miejsca (status „gwiazdy”, ikony, dziedzictwo UNESCO)</li> <li>• Niezbędna zróżnicowana oferta bazy noclegowej</li> </ul>	<p>Cała Polska, głównie duże miasta</p> <p>Europa Zachodnia oraz duże miasta Europy Wschodniej</p>
<b>Turysta biznesowy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesy, spotkania biznesowe</li> <li>• Wyjazdy na imprezy motywacyjne oraz integracyjne</li> <li>• Przemysł spotkań – w tym kongresy, konferencje, targi, szkolenia,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istotny potencjał bazy noclegowej oraz zaplecza konferencyjnego</li> <li>• W przypadku oferty kongresowej – istotne zaplecze naukowe i otoczenia biznesu w regionie</li> <li>• Bogata oferta atrakcji turystycznych umożliwiających realizację wyjazdów integracyjno-motywacyjnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cała POLSKA – głównie pobliskie regiony oraz największe ośrodki gospodarcze i naukowe Polski</li> <li>• W przypadku kongresów główne ośrodki nauki i biznesu oraz stolice Europy i świata</li> </ul>
<b>Turysta aktywny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sporty zimowe, w tym narciarstwo</li> <li>• wycieczki i spacery po szlakach górskich</li> <li>• wycieczki rowerowe</li> <li>• wypoczynek w siodle</li> <li>• wspinaczka skałkowa</li> <li>• spływy kajakowe</li> <li>• golf</li> <li>• obozy sportowe - rekreacyjne uprawianie sportów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doskonałe zróżnicowanie terenu i bogata infrastruktura umożliwiająca uprawianie sportów zimowych i letnich</li> <li>• Walory przyrodnicze, krajobrazowe, parki narodowe, obiekty UNESCO, jak oferta towarzysząca</li> <li>• z reguły decyduje wizerunek regionu, miejsca oraz konkurencyjność oferty ze względu na jakość i cenę</li> <li>• istotny aspekt komplementarny np. motywów kulturalnych i rekreacji aktywnej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cała POLSKA - turystyka górską, zimową, skałkową</li> <li>• Kraje Anglosaskie, Skandynawia, Benelux, Europa Wschodnia (w tym kraje Bałtyckie)</li> <li>• Istotny potencjał zainteresowania grup zamorskich – w tym polskiej emigracji</li> </ul>

NAZWA SEGMENTU I PODSEGMENTÓW	GŁÓWNE MOTYWY	CECHY	OBSZARY GEOGRAFICZNE
<b>Turysta religijny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pielgrzymki do miejsc kultu religijnego, w tym sanktuariów</li> <li>• Uczestnictwo w wydarzeniach religijnych</li> <li>• Modlitwa i kontemplacja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Z reguły silna koncentracja zainteresowania na kilku miejscach kultu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cała Polska</li> <li>• Hiszpania, Włochy, Portugalia, Izrael, Argentyna, USA, Brazylia</li> </ul>
<b>Miłośnik pobytów turystycznych na obszarach wiejskich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wypoczynek na obszarach wiejskich</li> <li>• Poznanie folkloru, kolorytu etnicznego miejsca</li> <li>• Kulinaria, rzemiosło artystyczne – cel poznawczy i merkantylny</li> <li>• Przyjazdy sentymentalne</li> <li>• Praca twórcza</li> <li>• Prozdrowotny</li> <li>• Edukacje dzieci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istotny aspekt dziedzictwa kulturowego</li> <li>• Autentyczność miejsca i mieszkańców</li> <li>• Bezpieczeństwo oferty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cała Polska, głównie duże i średnie miasta</li> <li>• Niemcy, Włochy, Skandynawia</li> </ul>
<b>Kuracjusz oraz turysta prozdrowotny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poprawa zdrowia (kuracja, rehabilitacja)</li> <li>• Profilaktyka zdrowotna</li> <li>• Połączenie wypoczynku z poprawą samopoczucia</li> <li>• Osiągnięcie harmonii ducha i ciała (wellness)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakter uzdrowisk oraz profilu leczniczego</li> <li>• Oferta kulturalna</li> <li>• Potencjał infrastruktury zdrojowej</li> <li>• Skuteczność leczenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cała Polska, choć większe znaczenie turystyki regionalnej i międzyregionalnej</li> <li>• Polonica</li> <li>• Rosnące znaczenie rynków zagranicznych</li> </ul>
<b>Sportowiec</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udział w zawodach sportowych</li> <li>• Przygotowanie do zawodów sportowych</li> <li>• Odnowa biologiczna, rehabilitacja</li> <li>• Szkolenie - podnoszenie umiejętności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jakość infrastruktury</li> <li>• Dostępność komunikacyjna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polska – głównie duże miasta</li> <li>• Rynki zagraniczne, zależne głównie od charakteru, terminów i organizacji zawodów sportowych</li> </ul>

Strategia działań promocyjnych w zakresie promocji gospodarczej zakłada realizację działań skierowanych do najważniejszych grup docelowych regionu:

1. Inwestorów krajowych i zagranicznych, których chcemy zachęcić do inwestycji w Małopolsce
2. Małopolskich eksporterów
3. Przedsiębiorców małopolskich, ich izb i stowarzyszeń
4. Konsumentów, w tym mieszkańców Małopolski

Rynki geograficzne docelowej promocji gospodarczej zidentyfikowane na podstawie struktury geograficznej wymiany międzynarodowej Małopolski oraz pozytywnych skutków dotychczas prowadzonych przedsięwzięć gospodarczych i promocyjno-gospodarczych (promocja eksportu i w celu pozyskiwania inwestycji):

1. Kraje UE, w tym w szczególności: Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Włochy, a w dalszej kolejności Czechy, Słowacja, Austria, Holandia
2. Rosja i Ukraina
3. USA, Indie, Chiny

Uzasadnienie wyboru rynków docelowych dla promocji gospodarczej:

- Niemcy i UE15 oraz południowi sąsiedzi - stanowią największy udział w strukturze wartościowej eksportu Małopolski,
- Niemcy, Czechy, Francja, Słowacja, Wielka Brytania, Włochy, Holandia Austria, Ukraina, Rumunia - top 10 największych partnerów handlowych Małopolski (wartość eksportu) w latach 2010-2014 ,
- Indie, Chiny, Irak - rynki wschodzące, które zyskują znaczenie na mapie potencjalnych odbiorców polskiego eksportu,
- USA, Azja, Bliski Wschód, Europa Zachodnia - projekty promocji gospodarczej realizowane przez Centrum Business in Małopolska
- Wielka Brytania, USA, Niemcy, Włochy, Francja, Szwecja, Dania, Ukraina i Hiszpania - najczęściej obsłużonych inwestorów z tych krajów przez Centrum Business in Małopolska.

Szczególną grupą docelową marki Małopolska stanowią mieszkańcy regionu, którzy będąc swoistymi ambasadorami Małopolski bardzo aktywnie korzystają z oferty regionu.

#### **3.4. Kluczowe wnioski (synteza prac diagnostyczno-analitycznych):**

- Województwo Małopolskie posiada duży potencjał gospodarczy, który dość aktywnie jest komunikowany, choć obecnie pozostaje on niejako w „cieniu” wizerunku turystycznego. By zmniejszyć owe dysproporcje, w szczególności w grupie docelowej inwestorów i przedsiębiorców, rekomenduje się położenie większego nacisku na aspekty gospodarcze przy budowaniu marki regionalnej. Dotychczasowe sukcesy w tej dziedzinie (jak np. wysokie miejsca w rankingach, ogłoszenie Małopolski Europejskim Regionem Przedsiębiorczości 2016) powinny być silniej kapitalizowane by zbudować wizerunek regionu atrakcyjnego gospodarczo. Warto także prowadzić działania mające na celu popularyzację i wzrost popytu na produkty regionalne, jednocząc rozproszone możliwości lokalnych wytwórców. Wspieranie lokalnych przedsiębiorstw to obecnie trend, za którym podąża wiele województw w kraju (np. lubelskie) i regionów w Europie (np. Tyrol), u podstaw którego leżą też oczekiwania rodzimych producentów w stosunku do władz. Może stanowić to zatem dodatkowy element integrujący i zwiększający poziom tożsamości regionalnej. Mając na względzie kompleksowe ujęcie wszystkich atutów regionu w celu rozwoju silnej Marki Małopolska jest wskazane stworzenie ram instytucjonalnych, merytorycznych, organizacyjnych i finansowych w celu sprawnego zarządzania marką Małopolska przez podmioty regionalne (Konsorcjum Marki Małopolska).

- Przyjęty w 2015r. nowy znak marki Małopolski znajduje się w grupie znaków o największym potencjale komunikacyjnym (znaki symboliczne), symbolizuje region innowacyjny, dynamiczny i kreatywny, a jednocześnie mocno związany ze swoimi korzeniami. Należy na jego bazie opracować nowy System Identyfikacji Wizualnej regionu.
- Naturalny potencjał regionu Małopolski (przede wszystkim: położenie geograficzne, siła Krakowa, Wieliczki i Zakopanego, dziedzictwo kulturowe regionu, postać Jana Pawła II) sprawia, że oferta Województwa ma unikatowy charakter w kontekście turystycznym. Należy jednakże inwestować w możliwości kreowania nowych produktów, które będą ukierunkowane do różnych, bardziej szczegółowych (dobrze zdefiniowanych) grup docelowych.
- Na poziomie mentalnym i wizerunkowym Małopolska jest postrzegana przez pryzmat Krakowa i jego atrakcyjności. Dla zbudowania regionalnej marki Małopolska konieczne jest tworzenie bardziej zróżnicowanych terytorialnie skojarzeń z regionem, a to będzie możliwe wskutek zdefiniowania spójnej tożsamości i pozycjonowania marki, a następnie odpowiedniej jej komunikacji oraz uruchomienia mechanizmów działań partnerskich wokół innowacyjnej marki Małopolska.
- Obecnie podejmowane przedsięwzięcia promocyjne (wydarzenia, kampanie reklamowe, itp.) charakteryzują się wysokim poziomem egzekucji, powinny jednak pozostawać w ścisłym powiązaniu ze spójną tożsamością marki, z której wynikają konkretne zalecenia w obszarze komunikacji marketingowej co do treści i formy przekazu oraz kodu identyfikującego markę. Ponadto komunikacja marketingowa w dziedzinie marketingu terytorialnego wykorzystuje coraz nowocześniejsze narzędzia, podczas gdy analiza działań promocyjnych regionu wykazała dominację form tradycyjnych. W tym zakresie rekomenduje się rozszerzenie wachlarza instrumentów marketingowych (należy uwzględnić ten fakt przy opracowywaniu planów promocji i konkretnych wydarzeń).
- Opracowanie tożsamości marki regionu pociąga za sobą konieczność jej zaakceptowania i urzeczywistnienia przez interesariuszy regionu, zarówno w przekroju terytorialnym (poszczególne samorządy) jak i podmiotowym (instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa, mieszkańcy, itd.). Stąd działaniem niezbędnym w tym zakresie jest komunikacja do wewnątrz regionu, której celem będzie wzmocnienie poczucia tożsamości regionalnej w oparciu o bogactwo różnorodności oferty regionu. Drugim warunkiem jest zbudowanie sieci relacji partnerskich wokół marki Małopolska i wzmocnienie poczucia współuczestniczenia w jej rozwoju i współdecydowania o jej przyszłym kształcie. Mogą służyć temu rozmaite narzędzia: od kampanii promocyjnych, poprzez elitarne kluby, po projekty/programy o charakterze motywującym do intensyfikacji działań budujących wspólną markę.
- Jednym z warunków powodzenia działań związanych z zarządzaniem marką jest spójność i konsekwencja podejmowanych aktywności, która wymaga jednego ośrodka koordynującego. W tym kontekście konieczne jest wzmocnienie w strukturze UMWM

jednostki odpowiedzialnej za koordynację działań, zarówno na etapie wdrażania tożsamości marki jak i szczegółowych planów promocji.

- Aktywność konkurentów Województwa Małopolskiego w obszarze marketingu terytorialnego i wzrastająca profesjonalizacja tej dziedziny będą wymagać bieżącego monitoringu siły marki Małopolska i podejmowania ewentualnych działań korygujących jej pozycję, a nawet decyzji o modyfikacji pozycji marki (która definiowana jest w oparciu o aktywność i cechy wizerunków konkurentów). W tym celu należy opracować procedury badania efektywności podejmowanych działań.
- Wysoki poziom rozpoznawalności regionu wspierają wydarzenia o dużej skali oddziaływania. Małopolskie zdołało wypracować znaczące przedsięwzięcia, których organizowanie należy kontynuować, jednak rekomenduje się uwypuklenie silniejszych związków lokalizacji wydarzeń z regionem oraz charakterem marki (wartości, osobowość), zdefiniowanej w tożsamości marki Małopolska. Aktualny pozytywny wizerunek z punktu widzenia mieszkańców powinien być podtrzymywany poprzez przedsięwzięcia o namacalnym i widocznym efekcie. Poza bowiem sferą emocjonalną (w którą ingerować można poprzez programy mające na celu jednoczenie się wokół idei marki czy innej idei o charakterze społecznym), projekty o charakterze racjonalnym, wskazujące wyraźne korzyści (takie jak poprawa estetyki miejsca zamieszkania) podnoszą poziom satysfakcji mieszkańców, ich przywiązania do miejsca, a także zaangażowanie jako ambasadorów regionu.
- Silna pozycja regionu w kraju (pod kątem świadomości i popularności turystycznej) powinna w dalszym etapie przekładać się na pozycję za granicą. Choć silnie uwarunkowana pozycja Krakowa jako kotwicy wizerunkowej regionu, marka Małopolska zgodnie z opracowaną tożsamością, powinna komunikować dodatkowe atuty regionu i stopniowo uzupełniać skojarzenia z Województwem (w przekroju terytorialnym, np. Zakopane leży w Małopolsce, której stolicą jest Kraków oraz w przekroju produktowym: inteligentne specjalizacje, innowacje).
- **Podsumowanie filarów marki - propozycje zestawienia kluczowych cech i wartości marki:**
  - **region, w którym równowaga historii i teraźniejszości, tradycji i innowacyjności, kreatywności i wiedzy jest źródłem rozwoju ekonomicznego i ludzkiego szczęścia,**
  - **region inteligentny, szanujący dziedzictwo i tradycję, na których buduje swą siłę mentalną teraz i na przyszłość,**
  - **region nonkonformistyczny i eklektyczny, słynący z awangardowego połączenia nowych form i idei z historią i tradycją,**
  - **region utalentowany, w którym korzenie dziedzictwa, historii i tradycji rodzą nowoczesne idee i nowatorskie pomysły.**

#### **IV. CEL GŁÓWNY**

Program strategiczny „Marketing terytorialny” ma realizować priorytet zdefiniowany w Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego 2013-2020 jako działanie 7.4.1 SRWM, tj.:

**Sprawny i skuteczny marketing regionalny w wymiarze krajowym i zagranicznym oparty na jednolicie zidentyfikowanej marce Małopolska.**

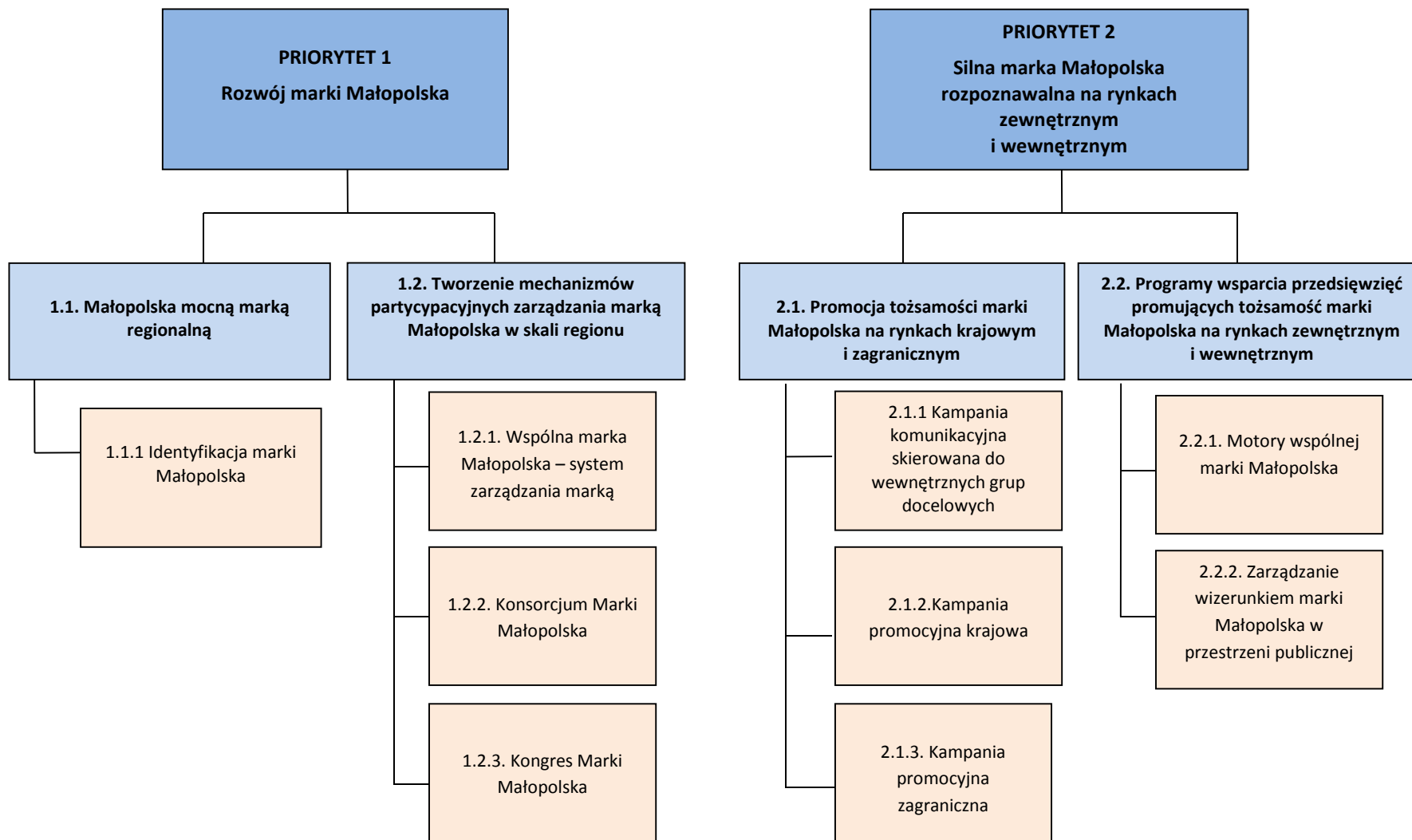
#### **CEL GŁÓWNY (STRATEGICZNY):**

**Silna, skutecznie i efektywnie zarządzana marka "Małopolska" oparta na innowacyjnym potencjale Regionu jako narzędzia służącego podniesieniu konkurencyjności i możliwości rozwoju społeczno - gospodarczego Małopolski.**

#### **Wyznaczniki silnej marki Małopolska**

1. Wysoki udział marki w rynku regionalnych marek terytorialnych.
2. Wysoki wskaźnik świadomości istnienia marki (zwiększenie średniego poziomu spontanicznej znajomości marki w całej Polsce tak, aby wyróżnić się od konkurentów i zbliżyć do lidera świadomości, którym jest województwo mazowieckie.) W tym celu planuje się realizację cyklicznych badań świadomości marek terytorialnych w Polsce we współpracy z Małopolskim Obserwatorium Rozwoju Regionalnego.
3. Przypisywanie marce przywództwa (zdefiniowanie kompetencji marki, w których będzie ona mogła być liderem).
4. Ponadregionalny charakter marki (zwiększenie rozpoznawalności marki Małopolska poza granicami kraju).
5. Długofalowy trend wartości marki (konieczna spójność i konsekwencja działań marki zgodna z jej tożsamością i pozycjonowaniem, co pozwoli w długim czasie na kreowanie jej wartości, wykorzystanie efektów synergii marek terytorialnych współtworzących markę Małopolska).
6. Wsparcie marki działaniami marketingowymi odpowiedniej skali i jakości.
7. Wrażliwość na markę (wzrost konkurencyjnego znaczenia marki Małopolska w podejmowaniu decyzji przez różne grupy odbiorców).
8. Ochrona prawna marki (w pierwszym etapie znaku graficznego marki).

## V. PRIORYTETY, DZIAŁANIA I PRZEDSIĘWZIĘCIA





## **PRIORYTET 1: Rozwój marki Małopolska**

### **Słowa klucze:**

- marka regionalna
- grupy docelowe marki
- architektura marki
- system identyfikacji wizualnej marki
- zarządzanie marką
- konsorcjum marki
- kongres marki

### **Cel priorytetu:**

Mocna i sprawnie zarządzana marka „Małopolska” oparta na innowacyjnym potencjale regionu jako narzędzia służącego podniesieniu konkurencyjności i możliwości rozwoju społeczno - gospodarczego Małopolski, z utrwalonym pozytywnym wizerunkiem w kraju i za granicą oraz stabilną pozycją na rynku marek regionalnych.

### **Cel szczegółowy priorytetu:**

Rebranding, koordynacja i uspołnienie komunikacji nowoczesnej marki „Małopolska” w oparciu o nowy system komunikacji marketingowej regionu.

### **Kierunki działań i postulowany zakres działań:**

Kluczowe znaczenie przypisuje się działaniom mającym na celu wzmocnienie, rozwijanie, umacnianie i wzbogacanie marki Małopolska oraz tworzenie partycypacyjnych mechanizmów zarządzania marką w skali regionu. Szczególne znaczenie w Priorytecie 1 będzie miała zmiana obowiązującego systemu identyfikacji wizualnej, w oparciu o przyjęty nowy znak graficzny regionu, symbolizujący potencjał przedsiębiorczości i innowacyjności Małopolski, prezentującej podstawowe założenia komunikacyjne, spójnego z tożsamością marki, a następnie, na tak stworzonym fundamencie stworzenie ram instytucjonalnych, merytorycznych i finansowych dla spójnego zarządzania marką Małopolska przez podmioty regionalne (Konsorcjum Marki Małopolska) oraz realizacja pierwszego z cyklu wydarzeń o charakterze integrującym podmioty zaangażowane w Marketing Małopolski w celu zwiększenia skutecznego zarządzania marką regionu (Kongres Marki Małopolska).

### **Efekty działań:**

Efektami działań w ramach priorytetu będzie program promocji zorientowany na promocję wizerunku regionu zgodnego z przyjętą tożsamością marki oraz promocję najważniejszych atutów Małopolski w różnych obszarach. Po, drugie najważniejsi aktorzy regionalni będą skupieni wokół wspólnej platformy zarządzania i rozwoju marki i na zasadach kooperacji partycypacyjnej będą uczestniczyć w strategicznych i operacyjnych pracach na rzecz skoordynowanego i skutecznego marketingu Małopolski.

W ramach **2 działań** w obszarze Priorytetu 1. Rozwój marki Małopolska przewidziano do realizacji **4 przedsięwzięcia strategiczne**

**1. Działanie 1:** Małopolska mocną marką regionalną

- **Przedsięwzięcie 1:** Identyfikacja marki Małopolska

**2. Działanie 2:** Tworzenie mechanizmów partycypacyjnych zarządzania marką Małopolska w skali regionu

- **Przedsięwzięcie 1:** Wspólna marka Małopolska - system identyfikacji i zarządzania marką
- **Przedsięwzięcie 2:** Konsorcjum Marki Małopolska
- **Przedsięwzięcie 3:** Kongres Marki Małopolska

**PRIORYTET 2: Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym**

**Słowa klucze:**

- promocja marki
- kampanie promocyjne
- zarządzanie wizerunkiem marki
- komunikacja marketingowa

**Cel priorytetu:**

Skoordynowana i spójna promocja konkurencyjnego wizerunku Województwa Małopolskiego w kraju i za granicą, a także wspieranie inicjatyw wpisujących się w tożsamość marki i synergicznie ją wzmacniających.

**Cel szczegółowy:**

Nowoczesny wizerunek Samorządu Województwa jako gospodarza marki "Małopolska", budowany skutecznie poprzez kampanie promocyjne dedykowane krajowym i zagranicznym docelowym grupom odbiorców marki „Małopolska”: mieszkańcom, przedsiębiorcom, partnerom instytucjonalnym, potencjalnym wnioskodawcom oraz beneficjentom funduszy europejskich.

**Kierunki działań i postulowany zakres działań:**

Głównym kierunkiem działań skupionych w priorytecie 2. będzie implementacja założeń tożsamości marki, prowadzących do jej skutecznego wypromowania w krajowych i zagranicznych grupach docelowych. Jeden obszar działań będzie obejmował kampanie

promocyjne skierowane do najważniejszych interesariuszy marki - mieszkańców Małopolski, mieszkańców Polski oraz wybranych zagranicznych grup docelowych. Drugi, komplementarny do pierwszego obszar działań w ramach tego samego kierunku strategicznego będzie polegał na tworzeniu i rozwijaniu istniejących mechanizmów wspierania inicjatyw "markotwórczych", w tym także przedsięwzięć zorientowanych na estetykę i ład wizualny w przestrzeni publicznej.

#### **Efekty działań:**

Efektem działań w ramach tego priorytetu będzie umocnienie, utrwalenie atrakcyjnego wizerunku regionu, jako silnego brendu gospodarczego, wśród najważniejszych grup odbiorców marki, a także powiększający się nieustannie, katalog spójnych z esencją marki inicjatyw i działań różnych aktorów regionalnych. Dodatkowo uspołniona zostanie także komunikacja marki w warstwie wizualnej w przestrzeni publicznej regionu.

W ramach **2 działań** w obszarze Priorytetu 2. Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym przewidziano do realizacji **5 przedsięwzięć strategicznych**.

- 1. Działanie 1:** Promocja tożsamości marki Małopolska na rynkach krajowym i zagranicznym
  - **Przedsięwzięcie 1:** Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych
  - **Przedsięwzięcie 2:** Kampania promocyjna krajowa
  - **Przedsięwzięcie 3:** Kampania promocyjna zagraniczna
  
- 2. Działanie 2:** Programy wsparcia przedsięwzięć promujących tożsamość marki Małopolska na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym
  - **Przedsięwzięcie 1:** Motory wspólnej marki Małopolska
  - **Przedsięwzięcie 2:** Zarządzanie wizerunkiem marki Małopolska w przestrzeni publicznej

**Tabela 5.1. Priorytety, działania i przedsięwzięcia programu „Marketing terytorialny”**

<b>Priorytet 1.</b>	<b>Rozwój marki Małopolska</b>
<b>Działanie 1.1.</b>	<b>Małopolska mocna marką regionalną</b>
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie . 1.1.1 Identyfikacja marki Małopolska</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Celem przedsięwzięcia jest budowa nowoczesnego wizerunku Samorządu Województwa jako gospodarza marki "Małopolska", realizowana przez rebranding, koordynację i uspołnienie komunikacji nowoczesnej Marki „Małopolska” w oparciu o nowy system komunikacji marketingowej, budowa relacji partnerskich z podmiotami zależnymi i zewnętrznymi wobec Samorządu Województwa zainteresowanymi współpracą przy budowaniu marki Małopolska, jako kluczowego narzędzia dynamizacji rozwoju regionu. Narzędziem rozwoju tej współpracy będzie rozwinięty system identyfikacji wizualnej i werbalnej marki Małopolska.
<b>ZAŁOŻENIA</b>	Zgodnie z wnioskami z analizy strategicznej, Województwo Małopolskie, dążąc do rozwoju swojego potencjału promocyjnego, podejmie działania mające na celu wdrażanie nowo przyjętego znaku graficznego regionu oraz budowę – na jego podstawie - spójnego, silnego przekazu wizualnego i werbalnego ujętego w regionalnym Systemie Identyfikacji Wizualnej. Taki zmodernizowany system będzie jednym z podstawowych narzędzi koordynacji marketingu regionalnego prowadzonego przez Samorząd Województwa, jak również będzie mógł być wykorzystywany przez jednostki samorządu terytorialnego i inne podmioty z regionu.
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualizacja obowiązującego dokumentu systemu identyfikacji marki prezentującego jej podstawowe założenia komunikacyjne w ścisłej korelacji z tożsamością marki, w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ rozszerzenie o regulacje związane z architekturą marki, np. współwystępowanie znaków Małopolski i JST w jej ramach</li> <li>○ uporządkowanie relacji między elementami graficznymi obecnie kojarzonymi z Małopolską: logo, symbol koraliki wykorzystywany w kampaniach promocyjnych oraz przyjęty do wprowadzenia w Systemie Identyfikacji Wizualnej – pattern</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ określenie stylu, tonu wizualnej komunikacji, dominujących motywów graficznych</li> <li>○ określenie zasad dotyczących komunikacji werbalnej marki Małopolska</li> <li>○ określenie zasad dotyczących udostępniania Systemu Identyfikacji Wizualnej Małopolski podmiotom zależnym i zewnętrznym względem Samorządu Województwa</li> <li>○ wykonanie nowego systemu identyfikacji wizualnej i materiałów promocyjnych</li> </ul>
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2015-2018
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	<p>Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na doradztwo w procesie przygotowania systemu identyfikacji wizualnej i werbalnej marki Małopolska</li> <li>- na wykonanie opracowania pn. „System Identyfikacji Wizualnej Małopolska"</li> <li>- na wykonanie systemu identyfikacji wizualnej i materiałów promocyjnych</li> </ul>
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	600 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce

<b>WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	600 000 zł (100%)
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	
<b>Działanie 1.2.</b>	<b>Tworzenie mechanizmów partycypacyjnych zarządzania marką Małopolska w skali regionu</b>
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 1.2.1 Wspólna marka Małopolska - system zarządzania marką</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Utrzymanie i rozwój potencjału marki wynikającego z mechanizmów partnerskich, dających efekty synergiczne dla utrwalania pozytywnego wizerunku Małopolski i promocji różnorodnych walorów regionu stanowiących filary marki. Wdrożenie systemu zarządzania marką wraz ze wskazaniem kierunków jej rozszerzania, utrzymania i rozwoju potencjału marki.
<b>ZAŁOŻENIA</b>	Z diagnozy strategicznej wynika, że jednym z obszarów poszukiwania wzrostu skuteczności marketingu regionalnego Małopolski może być próba lepszego skoordynowania działań marketingowych, zarówno na poziomie Urzędu Marszałkowskiego, jak i interesariuszy marki Małopolska. Dlatego ważnym przedsięwzięciem dla skoordynowanego i synergicznego marketingu regionalnego jest wdrożenie systemu zarządzania marką na różnych płaszczyznach: od zarządzania strategicznego, po operacyjne, od generowania idei ważnych dla marki, po ich wdrażanie: organizację i finansowanie.
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustanowienie i wdrożenie (w toku mechanizmu partnerskiego) reguł współpracy podmiotów angażujących się w umacnianie marki Małopolska, uwzględniających możliwości aktywności marketingowej ukierunkowanej na utrzymanie i rozwój potencjału marki. Zbiór wypracowanych reguł powinien wskazywać między innymi typy i kolejność wprowadzania produktów regionalnych sygnowanych marką.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stworzenie procedur komunikacji pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za tworzenie marki Małopolska, w tym między jednostkami samorządu terytorialnego z regionu.</li> <li>• Stworzenie systemu szkoleń podmiotów regionalnych (w tym samorządowych) z zakresu tożsamości i wdrażania marki Małopolska.</li> </ul>
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2016-2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	W zakresie realizacji projektów przygotowujących koordynację marketingu regionalnego (w tym projekty szkoleniowe): wyłonieni partnerzy spośród jednostek samorządu terytorialnego z Małopolski. Ponadto, partnerami będą podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego na realizację poszczególnych części przedsięwzięcia.
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	150 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce.
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	150 000 zł (100%)

<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 1.2.2. Konsorcjum Marki Małopolska</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Stworzenie ram instytucjonalnych, merytorycznych, organizacyjnych i finansowych dla partycypacyjnego zarządzania marką Małopolska przez podmioty regionalne: stworzenie i rozwijanie Konsorcjum Marki Małopolska (KMM).
<b>ZAŁOŻENIA</b>	Przedsięwzięcie odpowiada na potrzebę utworzenia instytucjonalnych ram dla systematycznej i efektywnej współpracy partnerów, powiązanych wspólnym interesem sprawnego kreowania marki Małopolska. Ramy instytucjonalne, jakie powstaną po założeniu Konsorcjum Marki Małopolska, pozwolą na wzmocnienie zarówno merytorycznych jak i organizacyjnych i finansowych możliwości Samorządu Województwa w zakresie tworzenia marki Małopolska. Konsorcjum będzie zrzeszało przedstawicieli samorządu terytorialnego, kluczowych przedsiębiorców, przedstawicieli samorządu gospodarczego, jednostek naukowo-badawczych (w tym uczelni wyższych) oraz organizacji pozarządowych z terenu woj. małopolskiego, chcących wzmocnić wspólnymi wysiłkami markę Małopolska. Konsorcjum Marki Małopolska będzie pełniło rolę opiniotwórczo-konsultacyjną dla Samorządu Województwa Małopolskiego w zakresie „kamieni milowych” budowania marki regionu oraz inicjującą w zakresie mechanizmów promocji marki wymagających aktywnej partycypacji interesariuszy regionalnych. KMM będzie również partnerem dla interesariuszy zewnętrznych istotnych dla promocji regionu, pełniąc funkcje lobbingowe (np. Ministerstwa Spraw Zagranicznych, Ministerstwa Gospodarki, Ministerstwa Sportu i Turystyki, Polskiej Organizacji Turystycznej, Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych i in.).
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powołanie Konsorcjum Marki Małopolska, w tym: określenie zasad działania, dobór członków, wybór prezydium i in.</li> <li>• Organizacja (w formule PPP) wspólnych przedsięwzięć promocyjnych (np. kampanie medialne, eventy promocyjne, działania PR) wzmocniających markę Małopolska, w tym submarki regionalne (turystyczną, gospodarczą, naukową, kulturalną i in.).</li> <li>• Działania lobbingowe na rzecz aktywnej promocji wizerunku Małopolski w kraju i za granicą.</li> </ul>



<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2016- 2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	W zakresie realizacji projektów inicjalizujących koordynację marketingu regionalnego (w tym projekty szkoleniowe): wyłonieni partnerzy spośród jednostek samorządu terytorialnego z Małopolski, przedsiębiorcy, przedstawiciele świata nauki, organizacje pozarządowe. Ponadto, partnerami będą podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego na realizację poszczególnych części przedsięwzięcia.
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	3 000 000zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	3 000 000 zł (100%)
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA</b>	

<b>FINANSOWANIA</b>	
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 1.2.3. Kongres Marki Małopolska</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Ustanowienie cyklicznego wydarzenia integrującego podmioty zaangażowane w marketing Małopolski i zwiększające ich kompetencje i zdolności do skutecznego i efektywnego zarządzania marką regionu.
<b>Założenia</b>	<p>Kongres Marki Małopolska jest odpowiedzią na zdiagnozowaną potrzebę rozwoju kompetencji partnerów regionalnych w zakresie marketingu terytorialnego oraz podnoszenia umiejętności partnerskiego wytyczania i realizacji celów stawianych przed marką Małopolska. Kongres będzie wydarzeniem adresowanym do JST, organizacji non-profit oraz mediów z regionu, zamierzonym na określone rezultaty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrażanie marki Województwa w wymiarze zewnętrznym (uzyskiwanie spójności działań, koordynacja)</li> <li>• podnoszenie kompetencji w zakresie marketingu miejsc (warsztaty, szkolenia, planowanie wspólnych przedsięwzięć)</li> <li>• organizacja konkursu na najlepsze działania promocyjne małopolskich JST, a przez to popularyzacja najlepszych praktyk w marketingu regionalnym oraz wzrost efektu synergii działań promocyjnych małopolskich JST (wzmacnianie marki Małopolska).</li> </ul>
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Określenie formuły organizacyjnej i działania logistyczno-organizacyjne</li> <li>• Działania promocyjne (gł. z zakresu <i>public relations</i>)</li> <li>• Działania merytoryczne: wykłady, szkolenia, warsztaty (nt. marketingu terytorialnego), imprezy towarzyszące (integracja środowisk współdziałających na rzecz promocji marki Małopolska)</li> <li>• Towarzyszący Kongresowi Marki Małopolska konkurs na najlepsze działania promocyjne małopolskich JST (działanie cykliczne, coroczne): nagradzane będą działania promocyjne dla małopolskich JST, wpisujące się w kreację i promocję marki regionu, wykorzystujące mechanizm partnerstwa JST w tworzeniu przedsięwzięć z zakresu marketingu terytorialnego</li> </ul>
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>

<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2017
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	JST - gospodarze Kongresu Marki Małopolska Wyłoniony w drodze zamówienia publicznego partner merytoryczny i/lub partner organizacyjny Podmioty zewnętrzne - w charakterze sponsorów nagród w konkursie towarzyszącym Kongresowi Marki Małopolska
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	600 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce.
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	460 000 zł (ok. 76%)
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	140 000 zł (ok. 24%), w tym: 80 000 zł - partnerzy 60 000 zł - podmioty prywatne/sponsorzy

<b>Priorytet 2.</b>	<b>Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym</b>
<b>Działanie 2.1.</b>	<b>Promocja tożsamości marki Małopolska na rynkach krajowym i zagranicznym</b>
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 2.1.1. Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Celem przedsięwzięcia jest tworzenie i umacnianie nowoczesnego wizerunku Samorządu Województwa jako gospodarza marki "Małopolska", z zastosowaniem skoordynowanej promocji, tj. zakorzenionej w tożsamości marki, prowadzonej w oparciu o zidentyfikowane wartości marki (bazujące na przewagach konkurencyjnych np. w zakresie gospodarki, turystyki, kultury, sportu i jakości życia) zgodnie z rozpoznanymi filarami marki.
<b>ZAŁOŻENIA</b>	Jednym z podstawowych warunków skuteczności marketingu terytorialnego (z punktu widzenia roli, jaką ma do odegrania w rozwoju społeczno-ekonomicznym regionu) jest sprawne komunikowanie korzyści, jakie ma do zaoferowania marka (w tym przypadku region) różnym grupom odbiorców. Ważną grupą odbiorców marki regionalnej są mieszkańcy województwa. Z tego względu zaplanowane przedsięwzięcie polegające na przeprowadzeniu kampanii promocyjnej Małopolski do jej mieszkańców, zorientowane na wzmocnienie poczucia tożsamości regionalnej i wzrost przywiązania do regionu, przekładający się na wzrost skali przedsiębiorczości i innowacyjności w regionie, wzrost ruchu turystycznego oraz spadek migracji.
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	Kampanie komunikacyjne skierowane do wewnętrznych grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców, partnerów instytucjonalnych, zorientowane na wzmocnienie poczucia tożsamości regionalnej, w oparciu o bogactwo różnorodności oferty regionu (spójność + różnorodność): - kampania cykliczna: „JA Małopolska” - kampania cykliczna „Małopolska. Lider Samorządności”
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>

<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2016-2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego: - na doradztwo i ekspertyzy w procesie przygotowania założeń kreatywnych i realizacyjnych programu promocji marki Małopolska Partnerzy: jednostki samorządu terytorialnego z regionu (w tym miasto Kraków oraz miasta - centra subregionów) w zakresie współorganizacji kampanii promocyjnych (konsultacje)
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	1 800 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	1 800 000 zł (100%)
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	

Tytuł przedsięwzięcia	Przedsięwzięcie 2.1.2. Kampania promocyjna krajowa
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
CEL REALIZACJI	Celem przedsięwzięcia jest skoordynowana promocja marki Małopolska zmierzająca do wytworzenia pozytywnego wizerunku Małopolski zgodnego z zamierzoną tożsamością marki, w oparciu o zidentyfikowane wartości marki (bazujące na przewagach konkurencyjnych np. w zakresie gospodarki, turystyki, kultury, sportu i jakości życia) zgodnie z rozpoznanymi filarami marki na rynku krajowym.
ZAŁOŻENIA	Jednym z podstawowych warunków skuteczności marketingu terytorialnego (z punktu widzenia roli, jaką ma do odegrania w rozwoju gospodarczym i społeczno-ekonomicznym regionu) jest sprawne komunikowanie korzyści, jakie ma do zaoferowania marka (w tym przypadku region) różnym grupom odbiorców. Wieloletni, skoordynowany program promocji marki ma służyć jej skutecznemu wypromowaniu - jako narzędzia wspierającego konkurencyjność ekonomiczno-społeczną Województwa w skali kraju.
ZAKRES RZECZOWY	<p>Realizacja 3 kampanii krajowych, mających na celu promocję marki Małopolska zmierzająca do wytworzenia pozytywnego wizerunku Małopolski zgodnego z zamierzoną tożsamością marki:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Made In Małopolska</b> – przedsięwzięcie mające na celu zwiększenie rozpoznawalności Małopolski jako marki gospodarczej budowanej w oparciu o potencjał marek przedsiębiorców działających w regionie oraz wykreowanie Małopolski jako dobrego miejsca dla rozwoju biznesu oraz nowych inwestycji, poprzez efektywną współpracę władz regionu z kluczowymi i innowacyjnymi firmami z Małopolski. Operator: Województwo Małopolskie Lata realizacji: 2018-2020</li> <li>2. <b>Kampania Małopolska Europejskim Regionem Przedsiębiorczości</b> promująca potencjał gospodarczy i innowacyjny Małopolski, oferująca doskonałe warunki do lokowania inwestycji przez potencjalnych inwestorów. Operator: Województwo Małopolskie Lata realizacji: 2016</li> <li>3. <b>Kampania wizerunkowa</b> targetowana na określone województwa i grupy docelowe (zdefiniowane głównie wg kryteriów psychograficznych i behawioralnych), umacniająca przyjętą tożsamość marki i kreująca siłę marki Małopolska (zgodnie z modelem</li> </ol>

	<p>komunikacji marketingowej AIDCAS) (zakres: opracowanie koncepcji strategicznej, opracowanie koncepcji kreatywnej, egzekucja kampanii).</p> <p>Operator: Województwo Małopolskie</p> <p>Lata realizacji: 2018-2020</p>
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2016 - 2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	<p>Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na doradztwo i ekspertyzy w procesie przygotowania założeń kreatywnych i realizacyjnych programu promocji marki Małopolska</li> <li>- na opracowanie koncepcji strategicznej, kreatywnej i realizacyjnej kampanii krajowej</li> </ul> <p>Partnerzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• jednostki samorządu terytorialnego, ich związki i stowarzyszenia, partnerzy komercyjni</li> </ul>
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	10 620 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce.

<b>WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	7 848 000 zł (73,90%) , w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampania Made In Małopolska –1 848 000 zł – (40% - wkład własny do dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 - Promocja gospodarcza Małopolski)</li> <li>• Kampania Małopolska Europejskim Regionem Przedsiębiorczości – 3 000 000 zł (100%)</li> <li>• Kampania wizerunkowa – 3 000 000 zł (100%)</li> </ul>
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	2 772 000 zł (26,10%), w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kampania Made In Małopolska – 2 310 000 zł (50 % kosztów realizacji z dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 – Promocja gospodarcza Małopolski) oraz 462 000 zł (10% - budżet partnerów, wkład własny do dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 - Promocja gospodarcza Małopolski)</li> </ul>
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 2.1.3. Kampania promocyjna zagraniczna</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Celem przedsięwzięcia jest skoordynowana promocja marki Małopolska zmierzająca do wytworzenia pozytywnego wizerunku Małopolski zgodnego z zamierzoną tożsamością marki, w oparciu o zidentyfikowane wartości marki (bazujące na przewagach konkurencyjnych np. w zakresie gospodarki, turystyki, kultury, sportu i jakości życia) zgodnie z rozpoznanymi filarami marki na rynkach zagranicznych.
<b>ZAŁOŻENIA</b>	Jednym z podstawowych warunków skuteczności marketingu terytorialnego (z punktu widzenia roli, jaką ma do odegrania w rozwoju gospodarczym i społeczno-ekonomicznym regionu) jest sprawne komunikowanie korzyści, jakie ma do zaoferowania marka (w tym przypadku region) różnym grupom odbiorców. Planowana kampania promocyjna na rynkach zagranicznych pn. „Made in Małopolska” jest trzecim etapem kampanii promocyjnych, pozostaje w ścisłej relacji komplementarności w stosunku do kampanii kierowanej do mieszkańców Małopolski oraz innych regionów Polski. Wieloletni, skoordynowany i spójny program promocji marki ma służyć jej



	skutecznemu wypromowaniu, jako narzędzia wspierającego konkurencyjność ekonomiczno-społeczną Województwa na wybranych rynkach zagranicznych.
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	Realizacja kampanii zagranicznej pn. „Made in Małopolska”, mającej na celu promocję marki Małopolska i zmierzającej do wytworzenia pozytywnego wizerunku Małopolski zgodnego z określoną tożsamością marki. Kampania wizerunkowa targetowana na określone rynki i grupy docelowe (zdefiniowane głównie wg kryteriów psychograficznych i behawioralnych), umacniająca przyjętą tożsamość marki i kreująca siłę marki Małopolska (zgodnie z modelem komunikacji marketingowej AIDCAS) (zakres: opracowanie koncepcji strategicznej, opracowanie koncepcji kreatywnej, egzekucja kampanii).
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2018 – 2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie
<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego: <ul style="list-style-type: none"> <li>- na doradztwo i ekspertyzy w procesie przygotowania założeń kreatywnych i realizacyjnych programu promocji marki Małopolska</li> <li>- na opracowanie koncepcji strategicznej, kreatywnej i realizacyjnej kampanii zagranicznej pn. „Made in Małopolska” <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerzy: jednostki samorządu terytorialnego i ich związki i stowarzyszenia, partnerzy komercyjni</li> </ul> </li> </ul>
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	

<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	6 930 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	2 772 000 zł – (40% - wkład własny do dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 - Promocja gospodarcza Małopolski)
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	3 465 000 zł (50 % kosztów realizacji z dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 – Promocja gospodarcza Małopolski) oraz 693 000 zł (10% - budżet partnerów, wkład własny do dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 - Promocja gospodarcza Małopolski)
<b>Działanie 2.2.</b>	<b>Programy wsparcia przedsięwzięć promujących tożsamość marki Małopolska na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym</b>
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 2.2.1. Motory wspólnej marki Małopolska</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	
<b>CEL REALIZACJI</b>	Wzmacnianie marki Małopolska przez współorganizację i/lub współfinansowanie ważnych przedsięwzięć o charakterze regionalnym, krajowym lub międzynarodowym, wpisujących się w ideę marki Małopolska i mających dużych potencjał promocji korzystnego wizerunku Małopolski w zakresie różnych submarek (np. gospodarczej, turystycznej, kulturalnej, sportowej, naukowej, jakości życia).

<b>ZAŁOŻENIA</b>	W wyniku przeprowadzonych prac diagnostyczno-analitycznych konkludowano, że rozwój marki Małopolska powinien być procesem ewolucyjnym, konsumującym dotychczasowe osiągnięcia promocyjne i dobre praktyki marketingu regionalnego. Zgodnie z tym założeniem proponuje się kontynuację prac nad szeregiem sprawdzonych inicjatyw, które mają duży potencjał promocji dookreślonej tożsamości marki Małopolska, a zarazem są źródłem mechanizmów partnerskich, cennych dla sprawnej promocji marki i dystrybucji korzyści z niej płynących.
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	Kontynuacja i rozwój dotychczasowych przedsięwzięć, istotnych dla kreacji marki Małopolska z punktu widzenia generowanych mechanizmów partnerskich i promocyjnych: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>„Małopolski Business Smak”</b> – projekt mający na celu promocję potencjału gospodarczego i przedsiębiorczości regionu, prowadzącej do intensyfikacji regionalnej, krajowej i zagranicznej współpracy gospodarczej producentów działających w branży spożywczej.</li> <li>• <b>Małopolski Smak</b> – projekt mający na celu promocję produktów regionalnych i tradycyjnych Małopolski</li> <li>• <b>Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju</b> – projekt mający na celu promocję oferty Małopolski jako gospodarza międzynarodowego wydarzenia, gromadzącego rokrocznie prawie 3 mln uczestników - liderów życia politycznego, gospodarczego i społecznego, reprezentujących około 60 krajów Europy, Ameryki i Azji.</li> <li>• <b>„Małopolska. I wszystko gra”</b> - projekt mający na celu upowszechnienie wizerunku Województwa, jako regionu angażującego się w rozwój inicjatyw kulturalnych, artystycznych i sportowych.</li> </ul>
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2016 - 2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie

<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	Jednostki samorządu terytorialnego Podmioty prywatne Organizacje pozarządowe
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	34 500 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach przez Samorząd Województwa Małopolskiego.
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	27 500 000 zł (79,71%) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Małopolski Business Smak - 3 000 000 zł (30% - wkład własny do środków z dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 – Promocja gospodarcza Małopolski)</li> <li>○ Małopolski Smak – 5 000 000 zł (100%)</li> <li>○ Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju - 6 500 000 zł (100%)</li> <li>○ „Małopolska. I wszystko gra” - 13 000 000 zł (100%)</li> </ul>
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	7 000 000 zł (20,29%) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Małopolski Business Smak - 7 000 000 zł, ( w tym: 5 000 000 zł (50 %) z dotacji UE, Oś 3 RPO WM, Przedsiębiorcza Małopolska, 3.3.1 – Promocja gospodarcza Małopolski oraz 2 000 000 (20%) - partnerzy projektu)</li> </ul>
<b>Tytuł przedsięwzięcia</b>	<b>Przedsięwzięcie 2.2.2 Zarządzanie wizerunkiem Małopolski w przestrzeni publicznej</b>
<b>CZĘŚĆ PROJEKTOWA</b>	

<b>CEL REALIZACJI</b>	Program zarządzania wizerunkiem Województwa poprzez działania zorientowane na estetykę i ład wizualny w przestrzeni publicznej: przedsięwzięcia o charakterze projektowym i promocyjnym, lecz nie inwestycyjnym.
<b>ZAŁOŻENIA</b>	Zakłada się, że wizerunek marki powstaje nie tylko w przestrzeni medialnej, wskutek komunikatów promocyjnych (reklama, PR), ale jest przede wszystkim pochodną doświadczeń użytkowników marki, którzy w różnych miejscach, okolicznościach i o różnym czasie obcuja z produktami, objętymi wspólną marką. W przypadku budowy marki regionalnej musi to oznaczać między innymi dbałość o estetykę przestrzeni publicznej, która jest pierwszym stopniem kontaktu użytkownika z marką Województwa. Przestrzeń publiczna, zwłaszcza w zakresie infrastruktury komunikacji marketingowej, powinna w sposób możliwie spójny (i zgodny z systemem identyfikacji wizualnej marki Małopolska) wyrażać istotne dla marki wartości i cechy osobowości, prowadzące do zamierzonego pozycjonowania marki.
<b>ZAKRES RZECZOWY</b>	Cykl inicjatyw służących poprawie i spójności wizerunku Małopolski z tożsamością marki regionu, poprzez wpływanie na estetykę w przestrzeni publicznej, poprzez tworzenie projektów i komunikację marketingową w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tworzenie i wspieranie inicjatyw służących porządkowaniu sfery reklamy w przestrzeni publicznej;</li> <li>• Tworzenie i wspieranie inicjatyw służących koordynacji systemów identyfikacji wizualnej JST oraz podmiotów publicznych z obszaru Małopolski z Systemem Identyfikacji Wizualnej marki Małopolska</li> </ul>
<b>KOMPLEMENTARNOŚĆ</b>	<i>Zgodnie z macierzą komplementarności przedsięwzięć</i>
<b>FORMUŁA REALIZACJI</b>	PP – zadanie podlegające administracji regionalnej: aktywność własna i zaangażowanie partnerów
<b>CZĘŚĆ WDROŻENIOWA</b>	
<b>LATA REALIZACJI</b>	2016 - 2020
<b>OPERATOR/ KOORDYNATOR</b>	Województwo Małopolskie

<b>PARTNERZY UCZESTNICZĄCY</b>	Jednostki samorządu terytorialnego Podmioty prywatne - samorząd gospodarczy
<b>CZĘŚĆ FINANSOWA</b>	
<b>SZACOWANA WARTOŚĆ CAŁKOWITA</b>	800 000 zł
<b>OPIS SPOSOBU SZACOWANIA WARTOŚCI CAŁKOWITEJ</b>	Szacowana wartość całkowita na podstawie podobnych projektów realizowanych w ostatnich 3 latach dla samorządów wojewódzkich w Polsce.
<b>SZACOWANY UDZIAŁ BUDŻETU WOJEWÓDZTWA</b>	800 000 zł (100%)
<b>PRZEWIDYWANE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA</b>	

## VI. PLAN FINANSOWY

Tabela 6.1. Kosztorys programu strategicznego „Marketing terytorialny”

Priorytet / przedsięwzięcie	Lata realizacji	Całkowita wartość wskazana w PS [w tys. zł]	RPO WM 2014-2020			KPO		Inne programy europejskie		Razem środki europejskie [w tys. zł]	Budżet województwa [w tys. zł]	Inne źródła	
			kwota dofinansowania [w tys. zł]	Numer działania	Numer poddziałania	kwota dofinansowania [w tys. zł]	Nazwa KPO, numer i nazwa osi priorytetowej	Kwota dofinansowania [w tys. zł]	Nazwa programu, numer i nazwa osi priorytetowej			Kwota [w tys. zł]	Nazwa źródła
<b>Priorytet nr 1. Rozwój marki Małopolska</b>		4 350	0			0		0		0	4 210	140	
1.1.1 Identyfikacja marki Małopolska	2015-2018	600	0			0		0		0	600	0	
1.2.1 Wspólna marka Małopolska - system zarządzania marką	2016-2020	150	0			0		0		0	150	0	
1.2.2 Konsorcjum marki Małopolska	2016-2020	3 000	0			0		0		0	3 000	0	
1.2.3 Kongres marki Małopolska	2017	600	0			0		0		0	460	140	budżet partnerów
<b>Priorytet nr 2. Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym</b>		54 650	10 775			0		0		10 775	40 720	3 155	
2.1.1 Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych	2016-2020	1 800	0			0		0		0	1 800	0	
2.1.2 Kampania promocyjna krajowa	2016-2020	10 620	2 310	3.1		0		0		2 310	7 848	462	budżet partnerów
2.1.3 Kampania promocyjna zagraniczna	2018-2020	6 930	3 465	3.1		0		0		3 465	2 772	693	budżet partnerów
2.2.1 Motory wspólnej marki Małopolska	2016-2020	34 500	5 000	3.1		0		0		5 000	27 500	2 000	budżet partnerów
2.2.2 Zarządzanie wizerunkiem Małopolski w przestrzeni publicznej	2016-2020	800	0			0		0		0	800	0	
<b>OGÓLEM PRIORYTETY 1-2</b>		<b>59 000</b>	<b>10 775</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10 775</b>	<b>44 930</b>	<b>3 295</b>	

Całkowity budżet dla programu strategicznego „Marketing terytorialny”, realizującego priorytet „Sprawny i skuteczny marketing regionalny w wymiarze krajowym i zagranicznym oparty na jednolicie zidentyfikowanej marce Małopolska” wynosi 59 000 000 zł (w tym 10 500 000 zł z EFRR w ramach RPO 2014-2020, co stanowi 17,80 % całkowitego budżetu programu).

Tabela 6.2. Macierz komplementarności przedsięwzięć programu strategicznego „Marketing terytorialny”

Macierz komplementarności przedsięwzięć programu strategicznego "MARKETING TERYTORIALNY" (cz. 1/2)			PRIORYTET 1: Rozwój marki Małopolska				PRIORYTET 2: Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym					
			1. Działanie 1: Małopolska mocną marką regionalną.		2. Działanie 2: Tworzenie mechanizmów partycypacyjnych zarządzania marką Małopolska w skali regionu		1. Działanie 1: Promocja tożsamości marki Małopolska na rynkach krajowym i zagranicznym		2. Działanie 2: Programy wsparcia przedsięwzięć promujących tożsamość marki Małopolska na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym			
			Przedsięwzięcie 1: Identyfikacja marki Małopolska		Przedsięwzięcie 1: Wspólna marka Małopolska - system zarządzania marką	Przedsięwzięcie 2: Konsorcjum Marki Małopolska	Przedsięwzięcie 3: Kongres Marki Małopolska	Przedsięwzięcie 1: Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych	Przedsięwzięcie 2: Kampania promocyjna krajowa	Przedsięwzięcie 3: Kampania promocyjna zagraniczna	Przedsięwzięcie 1: Motory wspólnej marki Małopolska	Przedsięwzięcie 2: Zarządzanie wizerunkiem marki Małopolska w przestrzeni publicznej
			1. Działanie 1: Budowa tożsamości marki Małopolska zgodnie ze wskazanymi kierunkami i metodami jej promocji.	Przedsięwzięcie 1: Identyfikacja marki Małopolska	Przedsięwzięcie 1: Wspólna marka Małopolska - system zarządzania marką	Przedsięwzięcie 2: Konsorcjum Marki Małopolska	Przedsięwzięcie 3: Kongres Marki Małopolska	Przedsięwzięcie 1: Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych	Przedsięwzięcie 2: Kampania promocyjna krajowa	Przedsięwzięcie 3: Kampania promocyjna zagraniczna	Przedsięwzięcie 1: Motory wspólnej marki Małopolska	Przedsięwzięcie 2: Zarządzanie wizerunkiem marki Małopolska w przestrzeni publicznej
PRIORYTET 1: Rozwój marki Małopolska	1. Działanie 1: Budowa tożsamości marki Małopolska zgodnie ze wskazanymi kierunkami i metodami jej promocji.	Przedsięwzięcie 1: Identyfikacja marki Małopolska					X	X	X	X	X	
	2. Działanie 2: Tworzenie mechanizmów partycypacyjnych zarządzania marką Małopolska w skali regionu	Przedsięwzięcie 1: Wspólna marka Małopolska - system zarządzania marką		X	X							
		Przedsięwzięcie 2: Konsorcjum Marki Małopolska	X									
		Przedsięwzięcie 3: Kongres Marki Małopolska	X									



**Macierz komplementarności przedsięwzięć programu strategicznego "MARKETING TERYTORIALNY" (cz. 2/2)**

			PRIORYTET 1: Rozwój marki Małopolska				PRIORYTET 2: Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym				
			1. Działanie 1: Małopolska mocną marką regionalną		2. Działanie 2: Tworzenie mechanizmów partycypacyjnych zarządzania marką Małopolska w skali regionu		1. Działanie 1: Promocja tożsamości marki Małopolska na rynkach krajowym i zagranicznym			2. Działanie 2: Programy wsparcia przedsięwzięć promujących tożsamość marki Małopolska na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym	
			Przedsięwzięcie 1: Identyfikacja marki Małopolska	Przedsięwzięcie 1: Wspólna marka Małopolska - system zarządzania marką	Przedsięwzięcie 2: Konsorcjum Marki Małopolska	Przedsięwzięcie 3: Kongres Marki Małopolska	Przedsięwzięcie 1: Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych	Przedsięwzięcie 2: Kampania promocyjna krajowa	Przedsięwzięcie 3: Kampania promocyjna zagraniczna	Przedsięwzięcie 1: Motory wspólnej marki Małopolska	Przedsięwzięcie 2: Zarządzanie wizerunkiem marki Małopolska w przestrzeni publicznej
PRIORYTET 2: Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym	1. Działanie 1: Promocja tożsamości marki Małopolska na rynkach krajowym i zagranicznym	Przedsięwzięcie 1: Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych	X					X	X		
		Przedsięwzięcie 2: Kampania promocyjna krajowa	X				X		X		
		Przedsięwzięcie 3: Kampania promocyjna zagraniczna	X				X	X			
	2. Działanie 2: Programy wsparcia przedsięwzięć promujących tożsamość marki Małopolska na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym	Przedsięwzięcie 1: Motory wspólnej marki Małopolska	X								
		Przedsięwzięcie 2: Zarządzanie wizerunkiem marki Małopolska w przestrzeni publicznej	X								

## VII. SYSTEM WDRAŻANIA

**W układzie podstawowym, system wdrażania programu strategicznego opiera się na:**

- 1. wdrażaniu przedsięwzięć strategicznych określonych w programie,**
- 2. regułach planowania realizacji tych przedsięwzięć – w cyklu rocznym, zgodnie z Planem zarządzania Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020.**

Poniższe zestawienie zawiera wykaz przedsięwzięć strategicznych, zidentyfikowanych i uzgodnionych w ramach prac nad programem strategicznym.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Wykaz przedsięwzięć strategicznych uwzględniony w programie stanowił przedmiot konsultacji społecznych, w tym konsultacji z udziałem podmiotów wskazanych jako operatorzy (koordynatorzy) oraz partnerzy w realizacji danego przedsięwzięcia.

<b>Nazwa przedsięwzięcia</b>	<b>Lata realizacji</b>	<b>Operator/ Koordynator</b>	<b>Partnerzy</b>
<b>Priorytet 1. Rozwój marki Małopolska</b>			
<b>Identyfikacja marki Małopolska</b>	2015-2018	Województwo Małopolskie	<p>Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na doradztwo w procesie przygotowania systemu identyfikacji wizualnej i werbalnej marki Małopolska</li> <li>- na wykonanie opracowania nt. "System Identyfikacji Wizualnej marki Małopolska"</li> </ul>
<b>Wspólna marka Małopolska – system zarządzania marką</b>	2016-2020	Województwo Małopolskie	<p>W zakresie realizacji projektów inicjalizujących koordynację marketingu regionalnego (w tym projekty szkoleniowe): wyłonieni partnerzy spośród jednostek samorządu terytorialnego z Małopolski</p> <p>Ponadto, partnerami będą podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego na realizację poszczególnych części przedsięwzięcia.</p>
<b>Konsorcjum Marki Małopolska</b>	2016-2020	Województwo Małopolskie	<p>W zakresie realizacji projektów inicjalizujących koordynację marketingu regionalnego (w tym projekty szkoleniowe): wyłonieni partnerzy spośród jednostek samorządu terytorialnego z Małopolski, przedsiębiorcy, przedstawiciele świata nauki, organizacje pozarządowe.</p> <p>Ponadto, partnerami będą podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego na realizację poszczególnych części przedsięwzięcia.</p>
<b>Kongres Marki Małopolska</b>	2017	Województwo Małopolskie	<p>JST - gospodarze Kongresu Marki Małopolska</p> <p>Wyłoniony w drodze zamówienia publicznego partner merytoryczny i/lub partner organizacyjny</p> <p>Podmioty zewnętrzne - w charakterze sponsorów nagród w konkursie towarzyszącym Kongresowi Marki Małopolska</p>
<b>Priorytet 2. Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym</b>			
<b>Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych</b>	2016-2020	Województwo Małopolskie	<p>Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- na doradztwo i ekspertyzy w procesie przygotowania założeń kreatywnych i realizacyjnych programu promocji marki Małopolska</li> </ul> <p>Partnerzy: jednostki samorządu terytorialnego z regionu (w tym miasto Kraków oraz miasta - centra subregionów) w zakresie współorganizacji kampanii promocyjnych (konsultacje)</p>

<b>Kampania promocyjna krajowa</b>	2016-2020	Województwo Małopolskie	Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego: - na doradztwo i ekspertyzy w procesie przygotowania założeń kreatywnych i realizacyjnych programu promocji marki Małopolska - na opracowanie koncepcji strategicznej, kreatywnej i realizacyjnej kampanii krajowej Partnerzy: jednostki samorządu terytorialnego z regionu, ich związki i stowarzyszenia, partnerzy komercyjni
<b>Kampania promocyjna zagraniczna</b>	2018-2020	Województwo Małopolskie	Podmioty wyłonione w drodze zamówienia publicznego: - na doradztwo i ekspertyzy w procesie przygotowania założeń kreatywnych i realizacyjnych programu promocji marki Małopolska - na opracowanie koncepcji strategicznej, kreatywnej i realizacyjnej kampanii zagranicznej Partnerzy: jednostki samorządu terytorialnego z regionu, ich związki i stowarzyszenia, partnerzy komercyjni
<b>Motory wspólnej marki Małopolska</b>	2016-2020	Województwo Małopolskie	Jednostki samorządu terytorialnego Podmioty prywatne Organizacja pozarządowe
<b>Zarządzanie wizerunkiem marki Małopolska w przestrzeni publicznej</b>	2016-2020	Województwo Małopolskie	Jednostki samorządu terytorialnego Podmioty prywatne – samorząd gospodarczy

## VIII. SYSTEM MONITOROWANIA

### System monitorowania programu strategicznego

System przygotowywania, aktualizacji i monitorowania programów strategicznych opisany został szczegółowo w dokumencie **Plan Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020**, który stanowi załącznik do Uchwały nr 1122/15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 26 sierpnia 2015 roku.

System monitorowania programu strategicznego będzie przebiegał dwutorowo, poprzez:

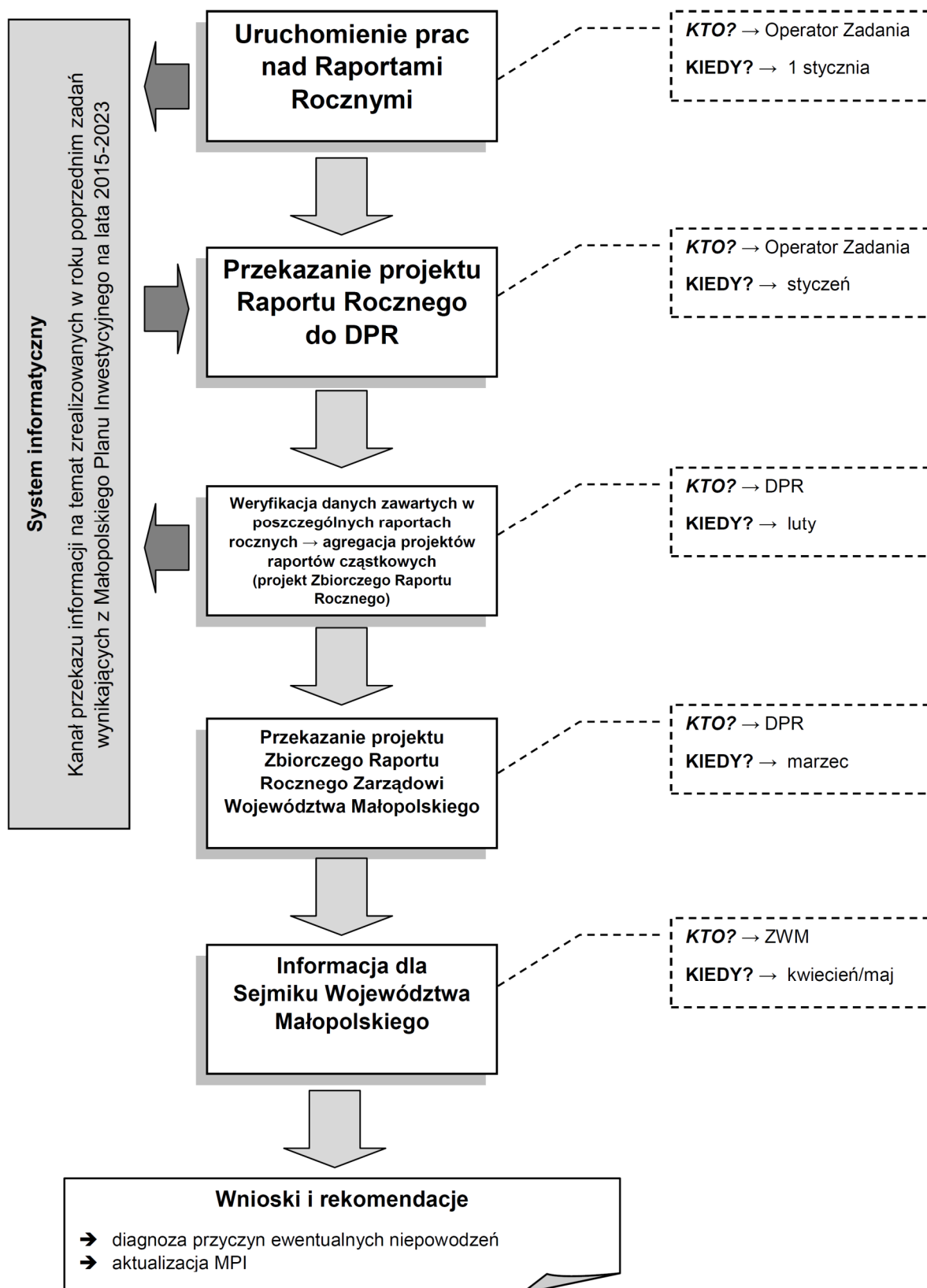
- 1) **roczne monitorowanie** przedsięwzięć programu, ujętych w *Małopolskim Planie Inwestycyjnym na lata 2015 – 2023*;
- 2) **okresową ocenę** realizacji działań SRWM przeprowadzaną w cyklu trzyletnim, w formie raportu, którego elementem będą cząstkowe raporty z realizacji poszczególnych programów strategicznych z wykorzystaniem danych pochodzących z systemu informatycznego uzupełnione o informacje zebrane w formie dedykowanych badań ewaluacyjnych.

Za przeprowadzenie procesu monitorowania programu strategicznego odpowiedzialny jest Operator Zadania, tj. właściwy merytorycznie Departament UMWM/Jednostka WM, odpowiedzialne za przygotowanie i realizację programu.

**W cyklu rocznym** monitorowane będą przedsięwzięcia wynikające z programu strategicznego i ujęte w *Małopolskim Planie Inwestycyjnym na lata 2015 – 2023*. Monitoring realizacji przedsięwzięć zapisanych w tym dokumencie prowadzony będzie w oparciu o analizę tzw. „kroków milowych” (harmonogramów), reprezentujących kluczowe etapy realizacji poszczególnych przedsięwzięć inwestycyjnych. Poprzez oparcie rocznych raportów na analizie postępów w realizacji strategicznych dla rozwoju Małopolski zadań, uzyskana zostanie informacja o wkładzie działań podejmowanych przez Samorząd Województwa Małopolskiego w osiąganie celów SRWM. Efektem procesu rocznego monitorowania będzie raport przekazywany do końca I kwartału Zarządowi WM, a następnie Sejmikowi WM.

Coroczny, powtarzalny charakter procesu, ściśle powiązany będzie ze sprawozdawczością budżetową, a monitorowanie postępów we wdrażaniu zadań inwestycyjnych stworzy warunki do ukierunkowania procesów decyzyjnych i korygowania ścieżki postępowania w przypadku każdego z przedsięwzięć, jak i w bieżącej realizacji celów opisanych w SRWM i programie strategicznym, przy uwzględnieniu stanu realizacji poszczególnych zadań wraz z identyfikacją bieżących problemów i ryzyk.

**Rysunek 1.** Roczne monitorowanie i ocena realizacji zadań wynikających z Małopolskiego Planu Inwestycyjnego na lata 2015-2023



Źródło: Plan Zarządzania SRWM 2011-2020 [Załącznik do Uchwały nr 1122/15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 26 sierpnia 2015 r.]

Okresowa ocena realizacji Działań SRWM przeprowadzana jest **w cyklu trzyletnim**, zaś jej produktem są strategiczne raporty ewaluacyjne przygotowywane w latach: 2014, 2017 i 2020. Elementem raportu okresowego będą również cząstkowe raporty z realizacji poszczególnych programów strategicznych w perspektywie trzyletniej (przygotowywane z wykorzystaniem danych pochodzących z systemu informatycznego). Operacyjny, trzyletni charakter procesu stworzy warunki do ukierunkowania procesów decyzyjnych i korygowania ścieżki postępowania w realizacji SRWM i programu strategicznego.

Strategiczny raport okresowy o rozwoju województwa w wymiarze gospodarczym, społecznym i przestrzennym zawierał będzie informacje na temat postępów w realizacji programu strategicznego. W jego opracowaniu wykorzystywane będą roczne raporty o realizacji zadań wynikających z *Małopolskiego Planu Inwestycyjnego na lata 2015 – 2023*, cząstkowe raporty okresowe zawierające sprawozdanie o realizacji w minionych trzech latach przedsięwzięć wynikających z programu strategicznego, wyniki badań i analiz przygotowywanych przez Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego oraz ewentualne cząstkowe opracowania przekazane przez właściwe merytorycznie Departamenty UMWM / Jednostki WM.

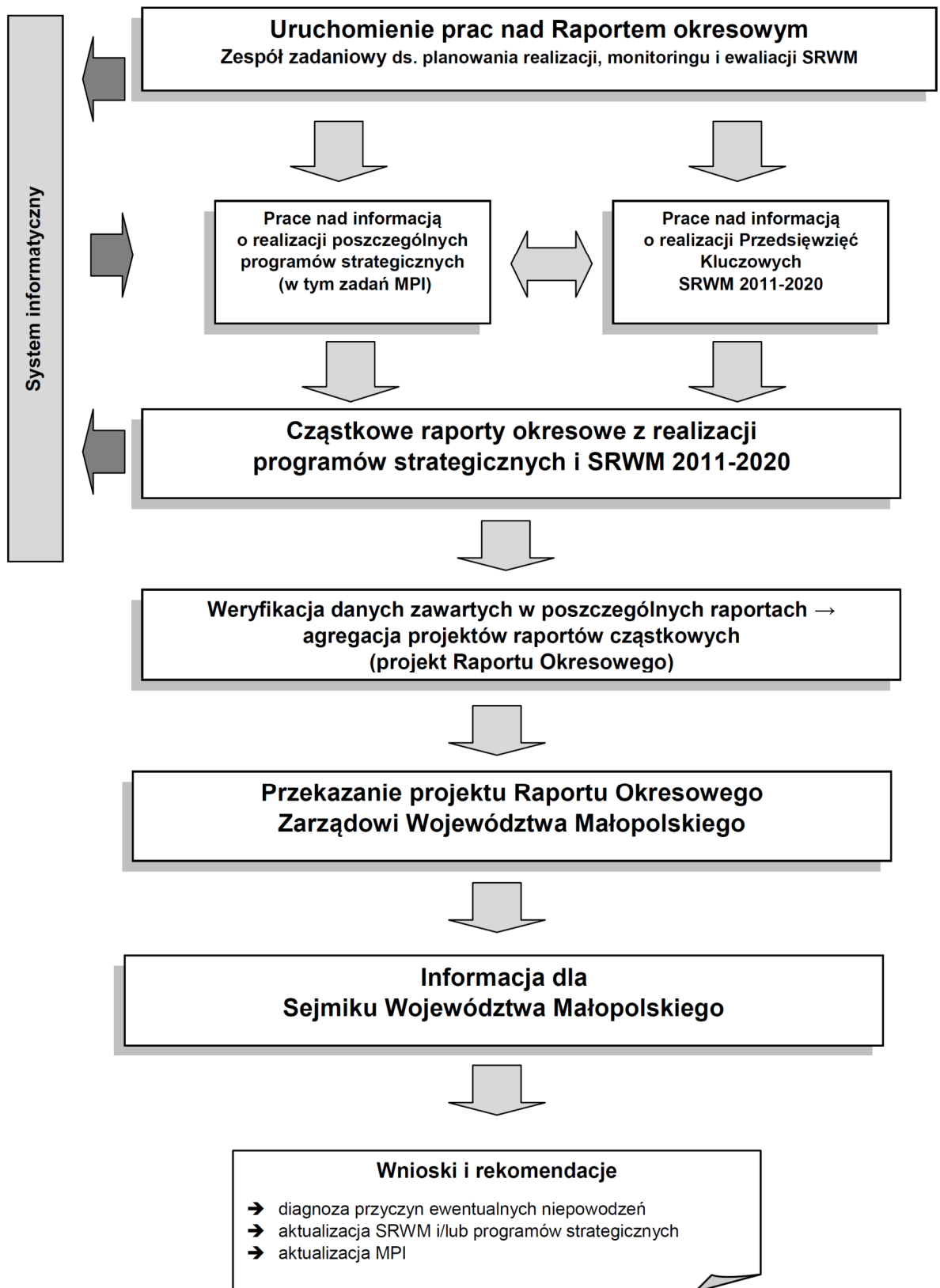
Wyniki okresowej oceny realizacji Działań SRWM stanowiąc będą podstawą do ewentualnej decyzji o aktualizacji strategii rozwoju województwa, programów strategicznych oraz *Małopolskiego Planu Inwestycyjnego na lata 2015-2023*.

Monitoring realizacji SRWM nie będzie ograniczał się wyłącznie do aktywności Samorządu Województwa Małopolskiego, ale również będzie uwzględniał działania podejmowane przez pozostałe podmioty działające w przestrzeni regionalnej. Dlatego też raporty okresowe będą zawierały dwójakiego rodzaju informacje:

- 1) informacja (w formie raportu) o aktywności podejmowanych przez Samorząd Województwa oraz jednostki mu podległe w realizację celów SRWM, których zasadniczą częścią będzie w szczególności sprawozdanie z realizacji programów strategicznych (w tym zwłaszcza zadań wynikających z MPI) w horyzoncie trzech lat, przygotowywane z wykorzystaniem danych pochodzących z systemu informatycznego;
- 2) ocena działalności podejmowanej przez podmioty niezależne od administracji regionalnej na rzecz realizacji celów SRWM (oparta o wyniki badań i analiz w tym zakresie).

Całość procesu koordynowana będzie przez Departament Polityki Regionalnej, działający za pomocą powołanego przez Marszałka Województwa Małopolskiego, Zespołu zadaniowego ds. planowania, realizacji, monitoringu i ewaluacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020.

Rysunek 2. Przygotowanie Raportu Okresowego z realizacji SRWM 2011-2020



Źródło: Plan Zarządzania SRWM 2011-2020 [Załącznik do Uchwały nr 1122/15 Zarządu Województwa Małopolskiego z dnia 26 sierpnia 2015 r.]



## Wskaźniki rezultatu

Priorytet	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Wartość początkowa	Wartość pośrednia/docelowa 2020	Wartość docelowa 2023	Źródło
1. Rozwój marki Małopolska	Liczba podmiotów stosujących nowy System Identyfikacji Wizualnej Małopolski	Liczba sztuk	0	87	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
2. Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym	Poziom rozpoznawania znaku graficznego Małopolski na rynku krajowym	% badanych osób	Do uzupełnienia po przeprowadzeniu badań	Do uzupełnienia po przeprowadzeniu badań	Do uzupełnienia po przeprowadzeniu badań	Badania rozpoznawalności Marki Małopolska realizowane przez Obserwatorium Rozwoju Regionalnego na terenie Polski

## Wskaźniki produktu

Priorytet 1 Rozwój marki Małopolska					
Przedsięwzięcie	Nazwa wskaźnika	Jednostka miary	Wartość pośrednia/docelowa 2020	Wartość docelowa 2023	Źródło
1.1.1. Identyfikacja marki Małopolska	Nowy System Identyfikacji Wizualnej	Liczba sztuk	1	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
1.2.1. Wspólna marka Małopolska – system zarządzania marką	Liczba wdrożonych zmian w zakresie systemu zarządzania marką	Liczba sztuk	5	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
1.2.2. Konsorcjum marki Małopolska	Liczba podmiotów wchodzących w skład Konsorcjum Marki Małopolska	Liczba sztuk	40	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
1.2.3. Kongres marki Małopolska	Organizacja Kongresu Marki Małopolska	Liczba sztuk	1	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego

Priorytet 2 Silna marka Małopolska rozpoznawalna na rynkach zewnętrznym i wewnętrznym					
2.1.1. Kampania komunikacyjna skierowana do wewnętrznych grup docelowych	Liczba przeprowadzonych kampanii wewnętrznych (regionalnych)	Liczba sztuk	10	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
2.1.2. Kampania promocyjna krajowa	Liczba przeprowadzonych kampanii krajowych	Liczba sztuk	4	6	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
2.1.3. Kampania promocyjna zagraniczna	Liczba przeprowadzonych kampanii zagranicznych	Liczba sztuk	1	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
2.2.1 Motory wspólnej marki Małopolska	Liczba uczestników wydarzeń promocyjnych – motorów marki Małopolska	Liczba osób	2 100 000	2 400 000	Statystyki organizatora kampanii
2.2.2. Zarządzanie wizerunkiem Małopolski w przestrzeni publicznej	Liczba wdrożonych inicjatyw w zakresie poprawy spójności wizerunku Małopolski w przestrzeni publicznej	Liczba sztuk	5	-	Dane własne Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego

## IX. WYNIKI OCENY EX ANTE

W wyniku ramowej oceny ex-ante projektu programu strategicznego *Marketing Terytorialny* dla województwa małopolskiego dokonano oceny poprawności i trafności opisu diagnozy sytuacji społeczno-ekonomicznej, analizy strategicznej, celu głównego oraz priorytetów, działań i przedsięwzięć strategicznych. Oceną objęto również projektowaną logikę interwencji i demarkację.

Ocena ex-ante odnosi się do obowiązujących przepisów zawartych w aktach prawnych i dokumentach ramowych:

- Ustawę z dnia 6 grudnia 2006 r., o zasadach prowadzenia polityki rozwoju ( Dz.U. 2006 r. Nr 227 poz.1658 z późn.zm.)
- Ustawę z dnia 5 czerwca 1998, o samorządzie województwa ( Dz.U. z 2001 r. Nr 142, poz. 1590 z późn.zm.)
- Plan Zarządzania Strategią Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011- 2020.

Projekt programu strategicznego *Marketing Terytorialny* został pozytywnie oceniony przez zespół ewaluacyjny pod względem poprawności i trafności opisu i zawartości merytorycznej.

Opis diagnozy sytuacji społeczno – ekonomicznej oceniono jako rzeczowy, trafny i poprawny. Bardzo wysoko oceniono jakość dokonanej analizy strategicznej. Wskazano na rozszerzenie części opisowej dla priorytetów i działań, co zostało uwzględnione w ostatecznej wersji projektu programu strategicznego. Opisy przedsięwzięć określono jako trafne i poprawne. Zwrócono uwagę na wyłączenie wskaźników realizacji z opisów przedsięwzięć strategicznych. Zalecenia te skonsultowano z Departamentem Polityki Regionalnej. W dotychczasowej formie wskaźniki odnoszą się do poziomu priorytetów (zgodnie z wytycznymi PR), ponieważ dopasowanie ich do poszczególnych przedsięwzięć nastęczałoby trudności.

Strukturę interwencji oceniono jako spójną wewnątrznie, co pozwala na założenie prawdopodobieństwa realizacji zakładanych celów i w konsekwencji trwałych zmian społeczno-ekonomicznych.

Reasumując, przedstawiony do analizy dokument oceniono jako poprawnie i trafnie zaprojektowany. Cechuje go rzetelność i spójność prezentowanego materiału. Poszczególne elementy programu strategicznego spełniają wymogi formalne i merytoryczne.

## **X. WYNIKI KONSULTACJI SPOŁECZNYCH**

W okresie od 3 lipca do 21 września 2012 r. trwały konsultacje społeczne założeń i nabór projektów do Programów Strategicznych do roku 2020 za pośrednictwem Banku Projektów Regionalnych (BPR). Odkonano również seminarium eksperckie, w którym wzięli udział specjaliści z różnych dziedzin, w tym z zakresu marketingu terytorialnego.

W ramach konsultacji społecznych do programu strategicznego Marketing terytorialny wpłynęło 20 uwag ( w tym uwagi skierowane przez radnych województwa) oraz 10 projektów w ramach Banku Projektów.

W marcu 2013 r. Zarząd Województwa Małopolskiego przyjął projekt programu strategicznego Marketing Terytorialny, który w dalszej kolejności, wraz z pozostałymi programami, został skierowany do konsultacji społecznych. Konsultacje trwały od 4 kwietnia do 10 maja 2013 r.

W ramach kolejnej tury konsultacji wpłynęło 13 uwag ( w tym uwagi ze stronnych radnych województwa). Zgłoszone uwagi zostały uwzględnione podczas przygotowywania projektu.