



Badanie marki Małopolska

Raport końcowy



Małopolskie Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego

Departament
Polityki Regionalnej



BADANIE MARKI MAŁOPOLSKA

raport końcowy

KRAKÓW 2018

Autorzy opracowania

Aleksandra Balkiewicz-Żerek
Barbara Leszczyńska
Helena Orzechowska
Kamila Sondej

Współpraca
merytoryczna

Rafał Poniewski (pracownik Departamentu Polityki Regionalnej UMWM)
Elżbieta Pierzchała (pracownik Departamentu Marki Małopolska UMWM)

Wydawca

Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego
Departament Polityki Regionalnej
Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków
tel. (+48) 12 29 90 900, fax. (+48) 12 29 90 926



Skład publikacji
Projekt okładki

Oficyna Wydawnicza Pegaz | www.epegaz.pl

Egzemplarz bezpłatny

Przy publikowaniu danych z opracowania prosimy o podawanie źródła.

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej pod adresem:
www.obserwatorium.malopolska.pl



Rzeczpospolita
Polska



MAŁOPOLSKA

Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego
w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020

SPIS TREŚCI

Wykaz skrótów	5
Streszczenie	6
Wymiar turystyczny marki Małopolska	6
Wymiar społeczny marki Małopolska	6
Wymiar gospodarczy marki Małopolska	7
Działania informacyjno-promocyjne Małopolski	8
Percepcja marki w mediach	8
Wizerunek marki Małopolska	9
Wprowadzenie	10
Ramy teoretyczne	10
Cele badania	11
Obszary i pytania badawcze	12
Grupy docelowe badania	12
Metodologia i przebieg badania	14
Badania ilościowe	14
Badania jakościowe	15
Analiza medialna	17
Wyniki badania	18
Wyniki analizy danych zastanych	18
Wymiar turystyczny	18
Wymiar gospodarczy	21
Wymiar społeczny	25
Jaki jest wizerunek Małopolski wg danych zastanych?	29
Wizerunek marki	30
Wizerunek funkcjonalny i emocjonalny	32
Wizerunek – podsumowanie	37
Doświadczenia związane z marką	40
Weryfikacja i aktualizacja profilu marki Małopolska	54
Identyfikacja pozycji marki Małopolska w skali rynku krajowego	59
Atrakcyjność turystyczna	59
Atrakcyjność gospodarcza	60
Atrakcyjność w kontekście jakości życia	61
Ranking atrakcyjności województw	62
Potencjalni konkurenci	66
Współpraca międzyregionalna	67
Porównanie działań promocyjnych regionów w Polsce	70
Wpływ działań marketingowych na rozpoznawalność marki Małopolska i systemu identyfikacji wizualnej województwa małopolskiego po rebrandingu	76
System zarządzania marką	76
Rozpoznawalność i ocena SIW	79
Kampanie promocyjne	81
Obraz Małopolski w mediach	82
Wprowadzenie	82
Analiza statystyczna monitorowanych komunikatów	83
Analiza wizerunkowa Małopolski	85
Atrakcje turystyczne	96



Wnioski i rekomendacje	100
Tożsamość marki Małopolska – czyli co komunikować poszczególnym grupom docelowym?	100
Marka parasolowa <i>versus</i> submarki – jak prowadzić dalszą komunikację?	102
Marka turystyczna	102
Marka gospodarcza	104
Marka społeczna	104
Instytucje i osoby kojarzone w największym stopniu z marką – jak korzystać z silnych regionalnych ambasadorów?	105
Ocena i wskazanie kierunków rozwoju systemu zarządzania marką	106
Bibliografia	112
Spis wykresów	116
Spis tabel	117
Spis map	117
Spis rysunków	117

WYKAZ SKRÓTÓW

- **CAPI** – ang. *computer-assisted personal interview*, czyli wspomagany komputerowo wywiad osobisty.
- **CATI** – ang. *computer-assisted telephone interviewing*, czyli wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny.
- **IDI** – ang. *individual in-depth interview*, swobodny wywiad mający na celu pogłębienie wiedzy o badanym zjawisku.
- **FGI** – ang. *focus group interview*, wywiad grupowy polegający na prowadzeniu przez moderatora dyskusji w grupie według ustalonego wcześniej scenariusza.
- **KOM** – Krakowski Obszar Metropolitalny
- **UNESCO** – Organizacja Narodów Zjednoczonych dla Wychowania Nauki i Kultury – wyspecjalizowany organ ONZ koordynujący działania na rzecz rozwoju międzynarodowej współpracy kulturalnej, oświatowej i naukowej.
- **UMWM** – Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.

STRESZCZENIE

Badanie wizerunku marki zostało przeprowadzone na zlecenie Województwa Małopolskiego przez konsorcjum firm Danae sp. z o.o. i Realizacja sp. z o.o. w okresie marzec–lipiec 2018 roku. Do zebrania danych zastosowano metody ilościowe (CAPI, CATI) oraz jakościowe (FGI, IDI). W ramach badania przeprowadzono także analizę medialną w sieci, TV, prasie i radio.

Wymiar turystyczny marki Małopolska

- **Małopolska jest niewątpliwym krajowym liderem pod względem atrakcyjności turystycznej.**
- Wszystkie badane grupy – ogół Polaków, Małopolanie, turyści i przedsiębiorcy – wskazały ten region jako najbardziej atrakcyjny turystycznie w Polsce. Również liczba odwiedzających Małopolskę z roku na rok wzrasta.
- Badania ilościowe potwierdziły hipotezy na temat istnienia dwóch **silnych submarek Małopolski**: (1) **Krakowa** (wskazywany przez 53% badanych Polaków jako pierwsze skojarzenie z Małopolską) oraz (2) **gór jako takich** (tę odpowiedź spontanicznie wskazało 43% badanych Polaków, Zakopane wskazało 31%).
- Marka Małopolska jest inaczej użytkowana przez turystów krajowych i zagranicznych. Turyści zagraniczni mają tendencję do odwiedzania miejsc powszechnie znanych i cenniejszych, **turyści krajowi z kolei wyraźnie częściej niż zagraniczni oddalają się od najpopularniejszych miejsc**. Małopolska jest również liderem w turystyce pielgrzymkowej.
- Największy ruch turystyczny jest generowany przez główne atrakcje regionu: Kraków, Zakopane czy Auschwitz. Jak wskazywali uczestnicy panelu ekspertów, jednym z celów polityki wojewódzkiej w tym zakresie powinno być rozproszenie ruchu turystycznego w województwie (szczególnie turystów zagranicznych), co umocni markę regionu, a nie jedynie jego najatrakcyjniejsze submarki.

Wymiar społeczny marki Małopolska

- Zarówno w danych zastanych, jak i percepcji badanych pojawia się obraz Małopolski jako miejsca przyjaznego do życia, jednego z najlepszych na mieszkalnej mapie Polski.
- Sami mieszkańcy Małopolski są bardzo przywiązani do swojego regionu, z niechęcią odnoszą się do perspektywy zmiany miejsca zamieszkania. W trakcie wywiadów jakościowych mieszkańcy powiatów oddalonych od krakowskiego wskazywali jednak na niedogodności związane z dostępem do rynku pracy, edukacji oraz kultury.

- Jednym z negatywnych czynników oddziałujących na markę regionu jest duże zanieczyszczenie powietrza: 40% mieszkańców Małopolski ocenia źle lub bardzo źle jakość powietrza w regionie.
- Prócz smogu w badaniach jakościowych pojawia się także kwestia niedostatecznej jakości infrastruktury drogowej i korków. Mieszkańcy Krakowa zwracają także uwagę na konieczność dzielenia infrastruktury miejskiej z turystami, co w ich odczuciu jest uciążliwe i obniża jakość życia w stolicy regionu.
- W kontekście dostępu do wydarzeń kulturalnych regionu, a także jakości rynku pracy, mieszkańcy powiatów oddalonych od krakowskiego zwracają uwagę na niższą jakość tych aspektów względem stolicy.
- W emocjonalnym odbiorze Małopolski wyraźne jest odniesienie do religijności i – przede wszystkim – osoby papieża Jana Pawła II jako najbardziej znanej postaci wywodzącej się z Małopolski.

Wymiar gospodarczy marki Małopolska

- Małopolska jest regionem dynamicznie się rozwijającym i atrakcyjnym inwestycyjnie. Jako najbardziej atrakcyjne województwo pod względem gospodarczym na Małopolskę wskazało 18% badanych przedsiębiorstw z całej Polski, ale aż 69% przedsiębiorców z samej Małopolski.
- Przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą na terenie Małopolski najbardziej cenią sobie ofertę powierzchni produkcyjnych i biurowych oraz zaplecze badawczo-rozwojowe regionu. Większość z badanych małopolskich przedsiębiorców (71%) poleciłaby prowadzenie biznesu w swoim regionie.
- Małopolska w wymiarze gospodarczym postrzegana jest najczęściej przez pryzmat turystyki. Przedsiębiorcy zarówno małopolscy, jak i z pozostałych regionów wskazują na szczególnie dobry poziom rozwoju branży przemysłów kreatywnych i czasu wolnego.
- Przedsiębiorcy z Małopolski dostrzegają także wyższy poziom rozwoju branży związanej z technologiami ICT. Uczestnicy panelu ekspertów wymieniają dodatkowo branżę outsourcingu usług biznesowych (BPO) – intensywnie rozwijającą się w Krakowie. Eksperti w trakcie wywiadów IDI podkreślali jednak, że obecnie wizerunek regionu oparty na turystyce nie stanowi wsparcia dla przedsiębiorców niezwiązanych bezpośrednio z tą branżą.
- Warto podkreślić, że w środowisku przedsiębiorców (szczególnie tych z Małopolski) ważne i rozpoznawalne jest odbywające się w Małopolsce wydarzenie o charakterze gospodarczym – Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju.



Działania informacyjno-promocyjne Małopolski

- Nowy znak graficzny Małopolski nie jest jeszcze szeroko rozpoznawalny przez odbiorców: w przypadku ogółu Polaków wskaźnik rozpoznawalności wyniósł 13%, wśród Małopolan 29%. Mimo relatywnie niewielkiej rozpoznawalności logo (na co wpływać może stosunkowo krótki okres jego użytkowania), jest oceniane pozytywnie.
- Stabiej rozpoznawalne są kampanie promocyjne Małopolski. Większość respondentów w badanych grupach nie przypomina sobie, żeby spotkało się z którąś z nich (tylko 5% respondentów z badania ogólnopolskiego odpowiedziało, że spotkało się z którąś kampanią).
- Małopolska sfera imprez sportowych i kulturalnych utożsamiana jest przede wszystkim ze światem skoków narciarskich (39%). O ile inne wydarzenia są również wśród badanych rozpoznawalne (głównie Tour de Pologne, Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie), o tyle Puchar Świata w skokach narciarskich w Zakopanem jest wydarzeniem, które respondenci przywołują w pierwszej kolejności.

Percepcja marki w mediach

- W analizowanym okresie zmonitorowano ponad 381 tys. materiałów medialnych pod kątem występowania hasła Małopolska. 80% z nich znalazło się w internecie i po 10% w prasie i stacjach RTV.
- 35% materiałów na temat Małopolski opublikowano w mediach ogólnopolskich, a 65% w regionalnych.
- Najczęściej o Małopolsce informowały media regionalne: „Dziennik Polski”, gazetakra-kowska.pl, dziennikpolski24.pl, Polskie Radio Kraków i radiokrakow.pl.
- Spośród mediów traktujących o tematyce lokalnej, w analizowanym regionie najczęściej informowały media z województwa małopolskiego. Na następnych miejscach uplasowały się media z województw: śląskiego, podkarpackiego i mazowieckiego.
- Spośród mediów ogólnopolskich najaktywniejsze były: Polskie Radio Program 1, tvn24.pl, polskatimes.pl, Polsat News i glos24.pl.
- W analizowanym okresie wśród 1 000 losowo wybranych publikacji 59% traktowało o jakości życia i sprawach społecznych w Małopolsce, 22% o gospodarce, a 19% o turystyce w regionie. Najczęściej poruszane aspekty, mające wpływ na życie mieszkańców regionu, to infrastruktura i zagadnienia z zakresu ochrony środowiska – z dominującą rolą smogu.
- Spośród 1 000 wyodrębnionych materiałów medialnych 68% miało wydźwięk pozytywny. Duży wpływ na ten wynik miały liczne inwestycje, wydarzenia, jak Światowe Dni Młodzieży czy walka z zanieczyszczeniem powietrza, plasująca Małopolskę jako pioniera i lidera w tym zakresie.
- W analizowanym okresie wyłącznie 14% materiałów przybrało wydźwięk negatywny. Były to publikacje na temat problemów ze służbą zdrowia, zarzutów za niegospodarność

dla władz samorządu czy dalsze problemy ze smogiem, pomimo wielu podejmowanych działań.

- 55% analizowanych materiałów traktowało o Małopolsce jako regionie, bez skupienia się na jednym wybranym miejscu. W pozostałych materiałach najczęściej dominującym w treści miastem był Kraków. Za nim uplasowało się Zakopane.

Wizerunek marki Małopolska

- Marka Małopolska budzi przede wszystkim pozytywne skojarzenia zarówno na poziomie emocjonalnym, jak i funkcjonalnym. We wszystkich trzech aspektach marki: turystycznym, gospodarczym oraz związanym z jakością życia, negatywne elementy występują rzadko i nie dominują w ogólnym odbiorze marki.
- Największym problemem wizerunkowym regionu jest smog: we wszystkich grupach jest jednym z pierwszych spontanicznych skojarzeń z marką. Szczególnie negatywnie wypowiadają się w tym kontekście mieszkańcy: zanieczyszczenie powietrza w dużym stopniu wpływa na ich doświadczenia z regionem.
- Obraz marki nie jest odbierany jako całość, lecz postrzegany w kontekście terytorialnych submarek: Krakowa i Tatr.
- Marka Małopolska jest liderem pod względem atrakcyjności turystycznej. Wszystkim grupom docelowym kojarzy się głównie z walorami krajobrazowymi oraz spędzaniem czasu wolnego. Nie tylko w grupie turystów, ale także w grupie inwestorów i mieszkańców regionu, aspekt ten dominuje w doświadczeniach, w korzyściach, a także wizerunku Małopolski.

WPROWADZENIE

Ramy teoretyczne

Na przestrzeni ostatnich lat można obserwować wzrost zainteresowania władz samorządowych świadomym kształtowaniem marek miast i regionów. Ten wzrost zainteresowania ze strony władz może wynikać z uświadomienia korzyści, jakie silna marka może przynieść jednostce terytorialnej. Marka miejsca pełni bowiem wiele funkcji, z których większość umożliwia dalszy rozwój jednostki oraz budowanie jej przewagi konkurencyjnej. Marka odgrywa istotną rolę w procesie podejmowania decyzji lokalizacyjnych – wyboru miejsca zamieszkania, wypoczynku, edukacji czy inwestowania.

Proponowane do realizacji badania podejście analityczne opiera się na koncepcji **marki miejsca** rozumianej jako: 1. Subiektywne wrażenie, wyobrażenie i odczucia powstające pod wpływem kontaktu z danym obiektem, w tym wypadku z określonym miejscem; 2. Oznaczenie zbioru wartości, które są istotne, dobrze dopasowane, spójnie dostarczane i pożądane przez odbiorcę (definicje za: J. Pogorzelski, *Praktyczny marketing miast i regionów*, Warszawa 2012); 3. Spójna, łatwo identyfikowalna i oferująca określone wartości koncepcja miejsca (za: M. Zdon-Korzeniowska, *Budowa marki regionalnej na wybranych przykładach województw Polski*, Warszawa–Kraków 2012); 4. Zestaw wartości, idei, cech, dziedzictwa historycznego, kultury, obrazów, słów, które wywołują u odbiorcy pozytywne emocje i określone skojarzenia (za: A. Koźlak, *Wpływ wizerunku marki regionu na jego konkurencyjność*, 2008).

W podejściu badawczym wyróżniono dwa kluczowe komponenty marki miejsca: **tożsamość i wizerunek**.

Przez *tożsamość marki miejsca* rozumie się zbiór cech i atrybutów, które są wpisane w dane miejsce, i które miejsce chce komunikować otoczeniu. Cechy te muszą ściśle bazować na rzeczywistych zasobach miejsca – tylko w ten sposób jest możliwe osiągnięcie wiarygodności komunikatów. Z uwagi na wielowymiarowy charakter marek miast, regionów czy krajów, na tożsamość miejsca składa się szereg elementów statycznych (jak np. historia, tradycje, język, walory przyrodnicze, zasoby naturalne, położenie geograficzne) oraz zmiennych, tj. wynikających z potrzeby dostosowywania się miejsca do zmian w otoczeniu miejsca (np. profil działalności gospodarczej, infrastruktura komunikacyjna). Można zatem przyjąć, że tożsamość marki miejsca podlega ciągłej ewolucji, jednak zmiany zachodzą raczej w długim okresie¹.

1 S. Dudek-Mańkowska, A. Balkiewicz-Żerek, *Sila marki miejsca*, „Marketing i Rynek” 6/2015.

Wizerunek marki miejsca określa natomiast sposób, w jaki otoczenie odbiera miejsce. Przez wizerunek marki miejsca można zatem rozumieć zespół subiektywnych odczuć (komponenty afektywne wizerunku) i opinii (komponenty kognitywne wizerunku) odbiorców oraz związków zachodzących pomiędzy tymi elementami, które powstały w wyniku napływu informacji z różnych źródeł². Komponenty afektywne wizerunku odnoszą się przede wszystkim do cech miejsca, natomiast komponenty kognitywne – do jego oferty. Wizerunek miejsca jest zatem czymś wtórnym w stosunku do tożsamości miejsca i podlega zmianom w czasie. Na wizerunek miejsca wpływają nie tylko komunikaty wysyłane przez właściciela marki (a więc komunikaty *stricte* oparte na tożsamości miejsca), ale również komunikaty płynące z mediów (te pozytywne i negatywne), konkretne wydarzenia i działania związane z miejscem, jak również osobiste doświadczenia odbiorców lub zasłyszane opinie. Istotne są również cechy i oczekiwania odbiorców.

Można zatem przyjąć, że tożsamość marki miejsca jest pożądanym wizerunkiem miejsca. Ze-stawienie tożsamości marki miejsca (a więc cech, przez jakie miejsce *chce być postrzegane*) z jej wizerunkiem (a więc cech, przez jakie miejsce *jest postrzegane*), pozwala określić **siłę marki miejsca**. Silne marki to te, których wizerunek w pełni odpowiada tożsamości. Z punktu widzenia właściciela marki kluczowe jest zatem nie tylko prowadzenie działań mających na celu komunikację marki otoczeniu, ale również monitorowanie wszelkich działań, które mogą prowadzić do rozdzwieniu pomiędzy wizerunkiem a tożsamością miejsca, oraz odpowiednie reagowanie na tego typu działania.

Cele badania

Tożsamość marki Małopolska została już określona przez pryzmat konkretnych wartości i cech osobowości marki, korzyści marki (wraz z uzasadnieniem), propozycji marki, esencji marki oraz pozycjonowania marki. Elementy te zostały określone w dokumencie *Tożsamość marki Małopolska*.

Celem niniejszego badania było dokonanie **szeroko zakrojonej diagnozy wizerunku marki Małopolska**, w kontekście realizowanych przez województwo małopolskie działań, a także **wskazanie kierunków rozwoju marki regionu i podnoszenia świadomości społeczności regionalnych w tym zakresie**.

Na potrzeby realizacji badania przyjęto, że na wizerunek Małopolski wpływają:

- **działania i decyzje władz regionu** mające na celu komunikowanie tożsamości odbiorcom (w tym działania marketingowe, wydarzenia promocyjne);
- wszystkie **działania i cechy regionu nieujęte w tożsamości marki** (a więc też cechy negatywne), które mają wpływ na odbiór marki;

2 S. Dudek-Mańkowska, *Koncepcja wizerunku miasta*, [w:] red. A. Grzegorzczak, A. Kochaniec, *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa 2011.



- sposób, w jaki Małopolska pojawia się w **mediach**;
- **doświadczenia użytkowników marki**, a także **cechy osobowe użytkowników**;
- **działania w otoczeniu regionu**, a więc wszystko to, co dzieje się poza regionem i ma wpływ na odbiór marki (np. działania regionów konkurencyjnych, sytuacja polityczna w kraju).

Obszary i pytania badawcze

W procesie badawczym wyróżniono **5 obszarów tematycznych**:

- Przygotowanie oraz przeprowadzenie pomiaru zestawu wskaźników opisujących obecny i pożądaný stan marki Małopolska;
- Weryfikacja i aktualizacja profilu marki Małopolska;
- Identyfikacja pozycji marki Małopolska w skali rynku krajowego;
- Określenie wpływu działań marketingowych na rozpoznawalność marki Małopolska i Systemu Identyfikacji Wizualnej Województwa Małopolskiego po rebrandingu;
- Przygotowanie rekomendacji i dostarczenie dobrych praktyk w zakresie budowania marki Małopolska.

W ramach każdego obszaru przygotowano zestaw **pytań badawczych**. Szczegółowy opis podejścia metodologicznego przedstawiono w *Raporcie metodologicznym*. Odpowiedź na pytania badawcze bazowała na podejściu *evidence-based* (tj. opartym na obiektywnych danych i dowodach). Wnioski zostały oparte zarówno na danych zastanych, jak i danych pierwotnych, pozyskanych na drodze badań **ilościowych i jakościowych** wśród wyróżnionych na potrzeby niniejszego badania **grup odbiorców marki Małopolska**.

Grupy docelowe badania

W badaniu zostali uwzględnieni **wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze** marki Małopolska. W grupie interesariuszy wewnętrznych wyróżniono: 1/ mieszkańców Małopolski; 2/ przedstawicieli biznesu z Małopolski oraz 3/ środowiska zaangażowane w rozwój Małopolski. Badanie interesariuszy zewnętrznych objęło natomiast: 1/ mieszkańców Polski; 2/ przedstawicieli biznesu z całej Polski oraz 3/ turystów odwiedzających Małopolskę. Zakres badań z poszczególnymi grupami interesariuszy przedstawiono w rozdziale *Metodologia i przebieg badania*.



Rysunek 1. Grupy interesariuszy marki Małopolska objęte badaniem



Źródło: opracowanie własne.

METODOLOGIA I PRZEBIEG BADANIA

Niniejszy raport opiera się na analizie danych zastanych oraz badaniach zrealizowanych technikami jakościowymi i ilościowymi.

Badania ilościowe

W skład części **ilościowej** projektu wchodziły badania na czterech grupach docelowych:

- **Ogólnopolskie badanie CAPI** – zrealizowane na 1000-elementowej losowej próbie reprezentatywnej dla ogółu ludności Polski w wieku 18 lat i więcej. Próba miała charakter losowo-kwotowy, a podstawą losowania i doboru był aktualny operat adresowy TERYT.
- **Badanie CAPI z mieszkańcami województwa małopolskiego** – przeprowadzone na reprezentatywnej próbie mieszkańców województwa małopolskiego w wieku 18 lub więcej lat o liczebności 400 respondentów.
- **Badanie CAPI z turystami** – zrealizowane na kwotowej próbie 400 turystów krajowych i zagranicznych (42% próby) przebywających na terenie Małopolski. Do badania zostały zaproszone losowo wybrane osoby odwiedzające 10 miejsc wskazanych w poniższej tabeli. Liczba wywiadów przewidzianych do realizacji w każdym z miejsc została ustalona proporcjonalnie do częstotliwości ruchu turystycznego w tych miejscach, określonej w publikacji *Badanie ruchu turystycznego w województwie małopolskim w 2017 roku*³.

Kwestionariusze zostały przetłumaczone na 8 języków (angielski, niemiecki, hiszpański, rosyjski, francuski, włoski, czeski, słowacki), tak by respondenci mogli zrealizować wywiad w języku, którym się płynnie posługują.



Tabela 1. Struktura próby w badaniu CAPI turystów

Lp.	Punkt ankietowania	Udział wywiadów w danym punkcie w badaniu CAPI	Zrealizowana liczba wywiadów w danym punkcie w badaniu CAPI
1.	Kraków – Rynek – Sukiennice	25,0%	100
2.	Punkt Małopolskiego Systemu Informacji Turystycznej (MSIT) w Krakowie		
3.	Kraków – sanktuarium w Łagiewnikach/ Centrum Jana Pawła II		

3 https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Badania%20Ruchu%20Turystycznego/Raport_2017.pdf

Lp.	Punkt ankietowania	Udział wywiadów w danym punkcie w badaniu CAPI	Zrealizowana liczba wywiadów w danym punkcie w badaniu CAPI
4.	Wieliczka – kopalnia soli	9,6%	38
5.	Kalwaria Zebrzydowska – sanktuarium	12,9%	51
6.	Wadowice – dom rodzinny Jana Pawła II/ rynek	12,6%	50
7.	Zakopane – Krupówki	22,4%	90
8.	Tarnów – rynek	5,1%	21
9.	Nowy Sącz – rynek	6,1%	24
10.	Rabka Zdrój – pijalnia wód/Park Zdrojowy	6,3%	25
SUMA w badaniu CAPI		100%	400

Źródło: opracowanie własne.

- **Badanie CATI z przedsiębiorcami** – badanie zostało zrealizowane na próbie n=800 przedsiębiorstw w podziale na dwie podpróby – próba przedsiębiorstw z województwa małopolskiego (n=300) i próba przedsiębiorstw z pozostałych 15 województw (n=500). Dobór próby do badania miał charakter losowo-kwotowy. Kwoty zostały wyznaczone na poziomie 3 zmiennych charakteryzujących przedsiębiorstwa: wielkości przedsiębiorstwa (małe, średnie i duże), lokalizacji przedsiębiorstwa oraz branży prowadzonej działalności gospodarczej wg PKD 2007⁴. Operat stanowiła baza dobierana z Krajowego Rejestru Urzędowego Podmiotów Gospodarki Narodowej (REGON) uzupełniona o informacje zawarte w wewnętrznych bazach danych Wykonawcy.

Każde z czterech wyżej wymienionych badań poprzedzone zostało pilotażem na próbie n=15.

Badania jakościowe

Na część **jakościową** projektu składały się wywiady indywidualne i grupowe:

- **FGI z turystami** – zrealizowano 3 wywiady grupowe z turystami krajowymi. Brali w nich udział turyści przebywający w czasie przeprowadzania wywiadu na terenie Małopolski. W każdym z wywiadów uczestniczyło 6–8 osób. Dobór respondentów miał charakter celowy, a głównym z kryteriów udziału w badaniu było przebywanie respondenta w Małopolsce w celach turystycznych.

4 W przypadku branżowej struktury badanych firm nie uwzględniono tych branż (według PKD 2007), dla których udział firm w badanej populacji nie przekraczał 2%.



- **FGI z mieszkańcami Małopolski** – z mieszkańcami różnych rejonów Małopolski przeprowadzono 6 zogniskowanych wywiadów grupowych. W pojedynczym spotkaniu brało udział 6–8 uczestników. Dobór respondentów do badania miał charakter celowy, a głównym kryterium udziału w badaniu było miejsce zamieszkania respondenta. Wywiady zostały przeprowadzone w Krakowie (4 wywiady), Nowym Sączu (1 wywiad) i w Tarnowie (1 wywiad).
- **FGI z mieszkańcami innych regionów** – dobór respondentów do badania miał charakter celowy, a głównym z kryteriów udziału w badaniu było miejsce zamieszkania respondenta inne niż Małopolska. W każdym z 6 wywiadów wzięło udział 6–8 osób. W tym badaniu FGI wzięli udział mieszkańcy trzech regionów Polski: województwa dolnośląskiego, pomorskiego i mazowieckiego.
- **IDI z przedstawicielami biznesu/inwestycji oraz z przedstawicielami środowisk zaangażowanych w rozwój województwa małopolskiego** – zrealizowano 16 wywiadów w tej grupie. Dobór respondentów do badania miał charakter celowy, a głównym kryterium udziału w badaniu był związek respondenta z firmą /inwestycją zlokalizowaną na terenie województwa małopolskiego lub też instytucją zaangażowaną w rozwój województwa. Konkretnie przedsiębiorstwa/ instytucje, których przedstawiciele uczestniczyli w wywiadzie zostały wskazane przez Zamawiającego. Kluczowym kryterium rekrutacyjnym był poziom wiedzy respondentów – do badania zaproszono osoby, które mają szeroką wiedzę z zakresu funkcjonowania organizacji, zachodzących wewnątrz procesów decyzyjnych oraz znają i rozumieją jej związek oraz wpływ na markę Małopolska.
- **IDI z turystami zagranicznymi** – zrealizowano 6 wywiadów z turystami zagranicznymi. Dobór respondentów do badania miał charakter celowy, a głównym kryterium udziału w badaniu było przebywanie respondenta w Małopolsce w celach turystycznych.

Analiza medialna

Równocześnie prowadzona była **analiza komunikatów medialnych**. Służyła ona dostarczeniu informacji o opiniach i ocenie marki Małopolska w szerszym kontekście informacyjnym. Analizie poddane były komunikaty, w których pojawił się termin **Małopolska**. Na potrzeby badania termin ten stanowił kwalifikator treści do próby, a na dalszym etapie analizy diagnozowano, czy komunikat dotyczy marki Małopolska.

Wszystkie komunikaty dotyczące marki Małopolska z 2016 i 2017 roku stanowiły populację komunikatów, a z niej do analizy była losowana próba (dobór miał charakter losowo-warstwowy):

- internet, z wyodrębnieniem mediów społecznościowych (550 treści) – jednostką analizy był artykuł, a przypadku mediów społecznościowych post;
- radio (150 treści) – jednostką analizy była audycja;
- telewizja (150 treści) – jednostkę analizy stanowił program;
- prasa (150 treści) – jednostkę analizy stanowił artykuł.

Analizie zarówno jakościowej, jak i ilościowej, poddano **1 000 losowo dobranych komunikatów** w podziale na wyżej zaprezentowane media.

Podsumowaniu i uzupełnieniu materiału zgromadzonego w toku całego procesu badawczego służyły **2 panele eksperckie**. Udział w nich wzięli specjaliści z różnych branż: samorządu terytorialnego, gospodarki, turystyki, kultury, instytucji odpowiedzialnych za rozwój i promocję.

WYNIKI BADANIA

Wyniki analizy danych zastanych

W niniejszym rozdziale przedstawiono kluczowe elementy oferty Małopolski, które mogą wpływać, w mniejszym lub większym stopniu, na 3 wyróżnione wymiary marki: turystyczny, gospodarczy i społeczny. W każdym z wymiarów wyróżniono przewagi i słabości konkurencyjne regionu (przyjmując w tym miejscu za otoczenie konkurencyjne wszystkie województwa w Polsce). Bazowano przede wszystkim na danych statystycznych (przedstawiając każdorazowo najnowsze dostępne dane) oraz informacjach zawartych w ogólnodostępnych opracowaniach, raportach, publikacjach i innych źródłach o wysokim poziomie wiarygodności.

Wymiar turystyczny

Analizując cechy regionu, istotne z punktu widzenia jego atrakcyjności turystycznej, wzięto pod uwagę elementy oferty związane z dziedzictwem kulturalnym i ofertą kulturalną, bazą noclegową, ruchem turystycznym, ofertą turystyki kwalifikowanej, walorami środowiskowymi. Analizie poddano także źródła pozwalające na określenie zadowolenia turystów z oferty regionu.

Dziedzictwo i oferta kulturalna:

- W Małopolsce znajduje się 15 spośród 32 polskich obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO – najwięcej w skali kraju. Ponad dwa razy mniej znajduje się w województwie podkarpackim (6) i 5 razy mniej w województwie dolnośląskim (3).
- Małopolska ma bogaty zasób zabytków o wartościach historycznych i artystycznych oraz największy w Polsce zasób zabytków ruchomych o różnorodnym pochodzeniu i strukturze własnościowej – w tym o światowej randze i rozpoznawalności.
- Małopolska ma największy w Polsce potencjał muzeów profesjonalnie zajmujących się ochroną, gromadzeniem i opracowaniem naukowym zabytków.
- Małopolska, zaraz po województwie mazowieckim, plasuje się w czołówce polskich regionów o największej liczbie osób odwiedzających muzea (blisko 9,7 mln w 2016 roku) oraz po województwie mazowieckim i śląskim, regionów o największej liczbie uczestników imprez masowych (ponad 2,9 mln w 2016 roku).
- Od 2009 roku Teatr Stary w Krakowie, jako jedyny w Polsce, współtworzy sieć prestiżowych teatrów europejskich Mito21: European Theatre Network.
- Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora Cricoteka jako pierwsze polskie muzeum zostało nagrodzone statuetką Živa Award w 2016 roku, m.in. za interdyscyplinarną działalność łączącą archiwum, teatr, sztukę, kulturę współczesną oraz intrygującą architekturę. Nagroda jest przyznawana za całokształt działalności.

- Szlak Orlich Gniazd znajdujący się w regionie Jury Krakowsko-Częstochowskiej (położony w województwie małopolskim oraz śląskim) otrzymał w 2012 roku tytuł Najlepszego Produktu Turystycznego Polski. Szlak uzyskał też Złoty Certyfikat Polskiej Organizacji Turystycznej.
- Willa Oksza w Zakopanem – filia Muzeum Tatrzańskiego, wpisana do rejestru zabytków województwa małopolskiego, została nagrodzona w konkursie „Zabytek Zadbane 2015” w kategorii architektura i konstrukcje drewniane.
- Na terenie Małopolski jest organizowanych wiele festiwali (w samym Krakowie ponad 100), np. Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie, Krakowski Festiwal Filmowy, Sacrum Profanum, Misteria Paschalia, Festiwal Muzyki Filmowej, Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziem Górskich, Life Festival Oświęcim, Summer Music Festival Wieliczka, Jazz Contest Tarnów, Małopolski Festiwal Smaku, Sabatowe Bajania w Bukowinie Tatrzańskiej. Wiele z tych wydarzeń ma rangę międzynarodową.

Baza noclegowa:

- Małopolska, zaraz po województwach: zachodniopomorskim i pomorskim, dysponuje największą liczbą miejsc noclegowych w obiektach zbiorowego zakwaterowania (blisko 96 tys.).
- Małopolska ma najwięcej spośród polskich województw hoteli 4- oraz 5-gwiazdkowych (83) – ma więcej takich hoteli niż wszystkie województwa ościenne razem i o 30 więcej niż województwo mazowieckie (53), które zajmuje w tym zestawieniu drugie miejsce.

Ruch turystyczny:

- Od 2009 roku wzrasta liczba odwiedzających Małopolskę – w 2017 roku region ten odwiedziło blisko 16 mln osób (o 7,1% więcej niż w roku poprzednim), w tym 3,3 mln spoza Polski.
- Małopolska plasuje się na drugiej pozycji w kraju, po województwie mazowieckim, pod względem liczby korzystających z obiektów noclegowych (blisko 4,6 mln korzystających w 2016 roku w Małopolsce, 4,7 mln na Mazowszu). Trzecią pozycję w tym zestawieniu zajmuje Dolny Śląsk z liczbą turystów na poziomie 3,1 mln.
- Największy strumień ruchu turystycznego w Małopolsce obserwuje się w sezonie letnim (lipiec–sierpień) – liczba turystów w tych dwóch miesiącach stanowi 22% rocznego ruchu turystycznego w Małopolsce (przy średniej krajowej wartości tego wskaźnika na poziomie 24%).
- Spośród osób korzystających z noclegów w Małopolsce aż 30% to turyści zagraniczni (dla porównania wartość tego wskaźnika na Mazowszu wyniosła 31%, a na Dolnym Śląsku – 19%).
- Małopolska jest regionem o najwyższym potencjale turystycznym – liczonym według metody Hellwiga.



Oferta turystyki kwalifikowanej:

- Małopolska dysponuje rozbudowaną ofertą dla szeroko pojętej turystyki aktywnej, szczególnie górskiej (letniej i zimowej) i rowerowej. Ten rodzaj turystyki jest jednak częściej wybierany przez turystów krajowych niż zagranicznych. Miasto Kraków przyciąga natomiast turystów weekendowych (*city-break*).
- Istotnym rodzajem turystyki w Małopolsce jest turystyka medyczna – cechuje ją wysoka jakość i standard, przy jednocześnie niskich kosztach. Małopolska ma 9 statutowych uzdrowisk, co daje jej 2. miejsce w Polsce pod względem regionów oferujących usługi uzdrowiskowe.
- W regionie małopolskim funkcjonują 3 międzynarodowe centra pielgrzymkowe – Kraków–Łagiewniki, Wadowice i Kalwaria Zebrzydowska, co daje Małopolsce miano wiodącego regionu turystyki pielgrzymkowej.

Walory środowiskowe:

- Na terenie Małopolski znajduje się najwięcej w Polsce parków narodowych – w całości jest ich pięć – Babiogórski, Gorczański, Ojcowski, Pieniński, Tatrzański, a w części jeden – Magurski.
- W Małopolsce jest 11 parków krajobrazowych, 85 rezerwatów przyrody i 2213 pomników przyrody.

Oceny turystów:

- Według danych ze strony Tripadvisor, województwo małopolskie ma w swojej ofercie najwięcej atrakcji turystycznych w Polsce. Jest tu zarówno najwięcej „Zabytków i ciekawych miejsc”, „Natury i parków”, jak i muzeów. Najwyżej w zestawieniu Tripadvisor wypadły województwa: małopolskie, a w dalszej kolejności: mazowieckie oraz dolnośląskie. Co więcej, na 5 najlepszych polskich atrakcji 4 (w tym 1. miejsce) należą do Małopolski – najlepszą polską atrakcją według strony Tripadvisor jest Kopalnia Soli „Wieliczka”, a na dalszych miejscach znajduje się Stare Miasto w Warszawie, Rynek Główny w Krakowie, Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu i Fabryka Schindlera w Krakowie.
- Goście, którzy przyjeżdżają do regionu, bardzo wysoko oceniają całą ofertę turystyczną i mają równie wysoki poziom zadowolenia z pobytu w regionie. Jako największe atrakcje odwiedzający wskazują Kraków, Zakopane, góry – ogólnie i Wieliczkę, a w dalszej kolejności: Oświęcim (muzeum Auschwitz-Birkenau), Krynica-Zdrój, Szczawnicę oraz Wadowice. Najwyżej odwiedzający oceniają – ogólnie – atrakcje turystyczne oraz gościnność mieszkańców regionu. Najniżej turyści oceniają dojazd do regionu – jest to jedyny wskaźnik, który w skali 5-punktowej ma cenę poniżej 4 punktów.
- Niemal każda osoba (99%) odwiedzająca województwo małopolskie wyraża chęć polecenia wizyty rodzinie i znajomym i niemal wszyscy odwiedzający (97%) chcą odwiedzić ten region ponownie.

Podsumowując, analiza źródeł wtórnych daje podstawy do potwierdzenia silnej atrakcyjności turystycznej Małopolski. Można wręcz zaryzykować w tym miejscu stwierdzenie, że Małopolska jest krajowym liderem pod tym względem. Niewątpliwie znaczący wpływ na tak wysoką pozycję regionu ma Kraków, a także oferta miejscowości górskich, szczególnie Zakopanego. Można zatem zakładać, że działania tych dwóch ośrodków miejskich silnie rzutują na odbiór atrakcyjności turystycznej całego regionu.

Założenia promocyjne Krakowa i Zakopanego wydają się spójne z przyjętą koncepcją tożsamości marki Małopolska, co niewątpliwie jest dużą korzyścią dla marki całego regionu. W *Programie Strategicznym Promocji Miasta Krakowa na lata 2016–2022* określono główną ideę promocyjną miasta (ESP): Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły. Określono również m.in. pożądane wartości emocjonalne miasta: harmonia, otwarty umysł, twórczość, samorealizacja, współpraca. Z kolei *Strategia promocji marki Zakopane 2012–2020* określa ideę przewodnią miasta: unikalne połączenie wartości przyrodniczych z kulturowym duchem miasta, proponuje 3 produkty wiodące miasta: „Kreatywne Zakopane” (dla turysty biznesowego), „Etno Zakopane” (dla turysty kulturowego) oraz „Awangardowe Zakopane” (dla turysty kwalifikowanego), a także podkreśla konieczność rozwoju flagowych produktów regionalnych „Made in Zakopane”.

Poniżej przedstawiono kluczowe tezy dotyczące marki Małopolska w wymiarze turystycznym, wyprowadzone na podstawie analizy danych zastanych, które zostaną poddane weryfikacji na drodze badań ilościowych i jakościowych:

1. Małopolska dysponuje bardzo silną marką w wymiarze turystycznym;
2. W wizerunku turystycznym Małopolski silnie dominuje Kraków i góry;
3. Małopolska ma szeroką ofertę w zakresie turystyki aktywnej;
4. Małopolska ma szeroką ofertę w zakresie turystyki medycznej;
5. Małopolska ma szeroką ofertę w zakresie turystyki pielgrzymkowej;
6. Turyści są zadowoleni z pobytu w Małopolsce.

Wymiar gospodarczy

Analizując cechy regionu, istotne z punktu widzenia jego atrakcyjności gospodarczej, wzięto pod uwagę elementy oferty związane ze stanem i strukturą gospodarki, atrakcyjnością inwestycyjną, innowacyjnością gospodarki, umiędzynarodowieniem gospodarki, ofertą produktów regionalnych, ofertą rynku pracy oraz infrastrukturą transportową.

Stan i struktura gospodarki:

- Małopolska zajmuje 6. miejsce w kraju (po województwach: mazowieckim, zachodniopomorskim, pomorskim, dolnośląskim i wielkopolskim) pod względem liczby podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym (1,7 tys. podmiotów).
- Małopolska plasuje się w grupie regionów o średnim poziomie PKB *per capita* (42 tys. zł



w 2015 roku). Wyższe wartości wskaźnika odnotowały województwa: mazowieckie (75 tys. zł), dolnośląskie (52 tys. zł), wielkopolskie (51 tys. zł), śląskie (49 tys. zł), pomorskie (45 tys. zł).

- Biorąc pod uwagę miarę PKB *per capita* wyrażoną w parytecie siły nabywczej (PPS, ang. *purchasing power standards*) jako % średniego PKB *per capita* w krajach UE (UE-28), Małopolska osiąga wartość wskaźnika na poziomie 62% średniej unijnej (średnia UE-28 = 100%). Wyższe wartości wskaźnika osiągnęły województwa: mazowieckie (109% – jako jedyne polskie województwo osiągające PKB *per capita* w PPS powyżej średniej unijnej), dolnośląskie (76%), wielkopolskie (75%), śląskie (71%) i pomorskie (66%).
- Średnie wynagrodzenie w województwie małopolskim w sektorze przedsiębiorstw w 2017 roku wynosiło 4 458 zł brutto, co daje Małopolsce 5. miejsce, za województwami mazowieckim, pomorskim, śląskim i dolnośląskim.

Atrakcyjność inwestycyjna:

- Małopolska cechuje się w ostatnich latach dużym przyrostem nowych podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, choć nadal ustępuje regionom będącym liderami w tworzeniu atrakcyjnych warunków dla lokalizacji inwestycji zagranicznych, tj. województwom: mazowieckiemu, dolnośląskiemu, wielkopolskiemu i śląskiemu.
- Małopolska jest bardzo atrakcyjną lokalizacją dla inwestorów zagranicznych z sektora nowoczesnych usług biznesowych. Kraków jest największym skupiskiem firm z sektora usług biznesowych w Polsce (pod względem zatrudnienia). W 2014 roku Kraków został uznany za najlepsze miejsce do świadczenia usług outsourcingowych w Europie. Z kolei ranking Tholons „Top 100 Outsourcing Destinations 2017”, wskazuje Kraków na 8. miejscu na świecie pod względem atrakcyjności dla sektora outsourcingu (awans o jedno miejsce w stosunku do roku 2016).
- Na terenie Małopolski działa 36 Stref Aktywności Gospodarczej (SAG), tj. wydzielonych i przygotowanych do inwestycji obszarów odpowiadających zapotrzebowaniu potencjalnych inwestorów.
- Według danych Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową Małopolska charakteryzuje się wysoką atrakcyjnością inwestycyjną w przemyśle (lepiej pod tym względem wypadają województwa: łódzkie, śląskie i dolnośląskie) oraz najwyższą atrakcyjnością inwestycyjną w usługach (obok województw śląskiego i mazowieckiego) i działalności zaawansowanej technologicznie (obok województw dolnośląskiego i mazowieckiego). Warto również podkreślić, że Małopolska uplasowała się w rankingu na 2. pozycji (po województwie śląskim) pod względem infrastruktury społecznej – doceniono szczególnie wysoką atrakcyjność turystyczną regionu. Do słabości Małopolski zaliczono natomiast dostępność transportową (10. miejsce w rankingu województw) i bezpieczeństwo powszechne (8. miejsce).
- Małopolska, dzięki wyróżniającej się na tle europejskim strategii rozwoju przedsiębiorczości, jako pierwsze polskie województwo otrzymało tytuł „Europejskiego Regionu Przedsiębiorczości 2016”.

Innowacyjność gospodarki:

- Na terenie Małopolski działa 100 jednostek badawczo-rozwojowych, co plasuje region na 2. pozycji w Polsce pod tym względem.
- W Małopolsce działają parki technologiczne i przemysłowe, np. Krakowski Park Technologiczny, który także zarządza Krakowską Specjalną Strefą Ekonomiczną o powierzchni 949 ha w 35 gminach.
- W Małopolsce zidentyfikowano ponad 130 instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości, a tym samym rozwój gospodarczy regionu.
- Małopolska ma wysoką (2.) pozycję w skali kraju w kwestii nakładów wewnętrznych na działania B+R (po województwie mazowieckim) oraz 4. pozycję pod względem nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle (po województwach: mazowieckim, śląskim i dolnośląskim).
- Małopolska jest regionem o najwyższej w skali kraju wartości wskaźnika liczby wdrożeń patentów w przeliczeniu na milion mieszkańców – wskaźnik ten osiągnął w 2015 roku wartość 27,1 (2. pozycję w zestawieniu osiągnęło Mazowsze – 25,1 wdrożeń, a średnia wartość wskaźnika dla Polski wyniosła 13,9).
- Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, regiony, w których znajduje się najwięcej klastrów gospodarczych, to województwo śląskie (16 klastrów), w następnej kolejności są regiony: mazowieckie i podkarpackie (w każdym 9 klastrów) oraz małopolskie, dolnośląskie i wielkopolskie (w każdym 8 klastrów). Małopolskie klastry specjalizują się m.in. w medycynie, przemyśle metalowym, budownictwie i biotechnologii.
- W Małopolsce na koniec 2015 roku było 397 podmiotów działających w obszarze badań naukowych i prac rozwojowych, w tym 329 podmiotów z sektora przedsiębiorstw (wśród 68 pozostałych podmiotów wyróżnić można 21 jednostek naukowych).
- Ciekawych wniosków w zakresie stopnia innowacyjności regionów Unii Europejskiej dostarcza Regional Innovation Scoreboard 2017 – Małopolska plasuje się wśród regionów określonych mianem *moderate innovators*. W grupie tej znalazły się również województwa: mazowieckie, śląskie, dolnośląskie, podkarpackie, łódzkie i pomorskie, a także większość regionów Czech, Słowacji, Węgier, Włoch, Hiszpanii, Grecji, Portugalii oraz kraje bałtyckie. Pozostałe polskie regiony osiągnęły niższe wartości indeksu innowacyjności i zostały zakwalifikowane do grupy *modest innovators*, podobnie jak wszystkie regiony Rumunii oraz część regionów Bułgarii, Grecji i Hiszpanii.

Umiędzynarodowienie gospodarki

- Pod względem wartości eksportu, Małopolska zajmuje 6. pozycję w kraju (8,8 mld euro) – po województwach: mazowieckim, śląskim, wielkopolskim, dolnośląskim i pomorskim.
- Najważniejsze produkty eksportowe Małopolski to przemysł elektromaszynowy, metalurgiczny i chemiczny. Z kolei opracowanie *Potencjał eksportowy przedsiębiorstw w Małopolsce* określa następujące branże jako kluczowe w eksporcie Małopolski: informacja i komunikacja; przetwórstwo przemysłowe; maszyny i urządzenia, sprzęt elektryczny i elektrotechniczny; sprzęt transportowy; produkty przemysłu chemicznego.



Produkty regionalne:

- Aż 12 małopolskich produktów (bryndza podhalańska, oscypek, redykołka, fasola Piękny Jaś z Doliny Dunajca, karp zatorski, jagnięcina podhalańska, kielbasa lisiecka, suska sechlońska, obwarzanek krakowski, chleb prądnicki, kielbasa piaszczańska, czosnek galicyjski) zostało zarejestrowanych przez Komisję Europejską w Rejestrze Chronionych Nazw Pochodzenia i Chronionych Oznaczeń Geograficznych lub Rejestrze Gwarantowanych Tradycyjnych Specjalności (łącznie w Polsce zarejestrowano 41 produktów).
- 208 małopolskich produktów zostało wpisanych na Listę Produktów Tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi – niewiele mniej niż w województwie podkarpackim, które jest liderem tego zestawienia (226 produktów).
- Produktem promowanym obecnie przez Małopolskę w ramach projektu „Made in Małopolska” są regionalne wody mineralne i źródlane. Region prowadzi kampanię promocyjną „Kraina Wód”. Co trzecia woda w butelce, którą można znaleźć w sklepach pochodzi z Małopolski.

Rynek pracy (cechy istotne również dla wymiaru społecznego – świadczące o jakości życia):

- Pod względem poziomu średnich miesięcznych wynagrodzeń brutto Małopolska plasuje się w grupie 4 województw (obok śląskiego, dolnośląskiego i pomorskiego) o wynagrodzeniu powyżej 4 tys. zł. Liderem rankingu jest województwo mazowieckie z poziomem wynagrodzeń 5 241 zł.
- Małopolska jest regionem o jednej z najniższych stóp bezrobocia w kraju (6,6%).
- Rynek pracy stolicy regionu jest określany jako duży i dobrze prosperujący, szczególnie dla sektora usług biznesowych (wysoki poziom kwalifikacji kadr, wysoka jakość świadczonych usług).

Infrastruktura transportowa:

- Małopolska jest dobrze geograficznie położona w kraju i w Europie – dysponuje korzystnymi powiązaniem krajowymi i międzynarodowymi oraz dobrym skomunikowaniem ośrodków subregionalnych z aglomeracją krakowską.
- Na przestrzeni ostatnich lat wzrasta liczba pasażerów odprawionych przez Kraków Airport – w 2016 roku było to blisko 5 mln osób, co jest wynikiem o 18% większym niż w roku poprzednim.
- Wśród mocnych stron regionu podkreśla się również gęstą sieć linii transportu zbiorowego w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym oraz położenie województwa na szlakach transportowych (TEN-T).

Na podstawie analizy wybranych czynników o charakterze gospodarczym można wnioskować, że Małopolska należy do grupy regionów plasujących się pod względem gospodarczym „tuż za podium” – prym wiodą województwa: mazowieckie, śląskie, dolnośląskie i wielkopolskie. Niewątpliwie Małopolska stwarza bardzo dobre warunki do rozwoju gospodarczego, co znajduje odzwierciedlenie we wskaźnikach mówiących o dynamice rozwoju gospodarczego regionu i rankingach atrakcyjności inwestycyjnej regionów. Istotną rolę w stymulowaniu rozwoju gospodarczego odgrywają również ośrodki subregionalne i lokalne, szczególnie działania gmin skierowane na pozyskiwanie inwestorów. To, czym Małopolska niewątpliwie wyróżnia się na tle innych regionów, jest oferta produktów regionalnych stwarzająca dobre perspektywy rozwoju dla projektu „Made in Małopolska”.

Poniżej przedstawiono kluczowe tezy dotyczące marki Małopolska w wymiarze gospodarczym, wyprowadzone na podstawie analizy danych zastanych, które zostaną poddane weryfikacji na drodze badań ilościowych i jakościowych:

1. Małopolska jest regionem o wysokiej atrakcyjności inwestycyjnej;
2. Małopolska stwarza przedsiębiorcom dobre warunki do prowadzenia biznesu;
3. Oferta produktów regionalnych Małopolski jest rozpoznawalna w skali kraju.

Wymiar społeczny

Analizując cechy regionu, istotne z punktu widzenia jego atrakcyjności pod względem miejsca do życia, wzięto pod uwagę elementy oferty związane ze stanem i strukturą ludności, ofertą kulturalną kierowaną do mieszkańców, mieszkalnictwem, stanem środowiska naturalnego, ofertą edukacyjną i ofertą rynku pracy. Przeanalizowano także poziom zadowolenia mieszkańców z jakości życia.

Stan i struktura ludności:

- Małopolskę zamieszkuje 3,39 mln osób, co plasuje województwo na 4. pozycji w kraju pod względem liczby mieszkańców (po mazowieckim, śląskim i wielkopolskim).
- Małopolska jest regionem o wysokiej gęstości zaludnienia – region zamieszkuje 223 osoby na 1 km²; większą wartość wskaźnika odnotowano tylko w województwie śląskim (370 osób na 1 km²).
- Małopolska należy do regionów o najwyższej, w skali kraju, rocznej wartości wskaźnika przyrostu naturalnego na 1 000 mieszkańców – według danych GUS w 2016 roku największy przyrost naturalny odnotowały województwa: pomorskie (2,04), wielkopolskie (1,7), małopolskie (1,66) i mazowieckie (0,88).
- Według prognoz demograficznych GUS, w 2030 roku Małopolskę będzie zamieszkiwać 3,40 mln osób (a więc o 0,3% więcej niż według stanu na 2017 roku), co plasuje Małopolskę w grupie 3 województw, w których przewiduje się wzrost liczby ludności



do 2030 roku (obok województwa mazowieckiego – przyrost na poziomie 0,6% i pomorskiego – przyrost na poziomie 0,4%). W pozostałych województwach prognozuje się spadek liczby ludności średnio o 5%.

Ruch migracyjny:

- Małopolska należy do regionów o wysokiej atrakcyjności osiedleńczej – w 2016 roku w województwie zameldowano 8,7 tys. osób, co plasuje region na 2. pozycji w skali kraju pod względem wartości tego wskaźnika (po województwie mazowieckim – 19 tys. osób); przy uwzględnieniu liczby wymeldowań (na poziomie 5,4 tys. osób). Małopolska należy do grupy 5 regionów o dodatnim saldzie migracji międzywojewódzkich na pobyt stały (obok województw: mazowieckiego, pomorskiego, dolnośląskiego i wielkopolskiego).
- W 2016 roku Małopolski Urząd Wojewódzki w Krakowie wydał 20 tys. zezwoleń na pracę cudzoziemcom, co jest liczbą znacznie większą niż w latach poprzednich (np. w 2015 roku – 9 tys. zezwoleń, w 2012 roku – 2,7 tys.); zdecydowana większość zezwoleń trafiła w 2016 roku do obywateli Ukrainy (85%); na liście krajów o największej liczbie zezwoleń na pracę, poza Ukrainą, znalazły się także: Mołdawia, Rosja oraz Białoruś. Warto również zaznaczyć, że coraz więcej cudzoziemców przybywa do Małopolski z Indii.
- Raport *Ruch migracyjny w Małopolsce – imigranci z zagranicy* wskazuje, że cudzoziemcy raczej pozytywnie oceniają warunki życia i pracy w Małopolsce, a o wyborze Małopolski decyduje najczęściej perspektywiczny rynek pracy oraz sieci kontaktów.

Mieszkalnictwo:

- Według danych GUS, w 2016 roku najczęściej mieszkań oddano do użytkowania w województwie mazowieckim (ponad 36 tys.), o połowę mniej oddano w województwie małopolskim, które zajęło 2. miejsce w tym zestawieniu (17,4 tys. oddanych mieszkań). Na kolejnych miejscach, pod względem liczby oddanych mieszkań, uplasowały się województwa: dolnośląskie (16,5 tys.), wielkopolskie (16,4 tys.) i pomorskie (13,2 tys.).
- Według danych NBP za II kwartał 2017 roku, ceny mieszkań, zarówno w przypadku rynku pierwotnego, jak i wtórnego, wykazują najwyższą wartość w największych wojewódzkich miastach. Najwyższe ceny są w Warszawie (7 347 zł za 1 m² na rynku wtórnym i 7 683 zł na rynku pierwotnym), na kolejnych miejscach jest Kraków (6 038 zł – rynek wtórny, 6 583 zł – rynek pierwotny) oraz Gdańsk (6 030 zł – rynek wtórny, 6 501 zł – rynek pierwotny).

Zanieczyszczenie powietrza:

- Raport *Jakość powietrza w ocenie mieszkańców województwa małopolskiego* wskazuje, że problem jakości powietrza w Małopolsce, a w szczególności w stolicy województwa, nabrał w ostatnich latach dużego znaczenia – wyniki badania przeprowadzonego na reprezentatywnej próbie mieszkańców regionu wykazały, że prawie 40% mieszkańców

Małopolski źle lub bardzo źle ocenia jakość powietrza w miejscu zamieszkania (wśród krakowian wskaźnik ten wynosi aż 80%). Co więcej, w opinii mieszkańców Małopolski, region należy, obok województwa śląskiego, do regionów o najbardziej zanieczyszczonym powietrzu w Polsce.

- W odpowiedzi na problem zanieczyszczenia powietrza, Województwo Małopolskie podejmuje szereg działań mających na celu poprawę jakości powietrza – w 2017 roku województwo przyjęło, jako pierwsze w kraju, uchwałę antysmogową, która wprowadza całkowity zakaz spalania najgorszej jakości węgla oraz mokrego drewna i biomasy w piecach i kominkach oraz określa rodzaje kotłów, które są dopuszczone do użycia, dając tym samym lokalnym samorządom podstawy prawne do podjęcia działań, które mogą realnie poprawić jakość powietrza. Województwo prowadzi również stronę internetową poświęconą problemowi jakości powietrza w regionie: <https://powietrze.malopolska.pl/>.

Jakość życia:

- Wyniki szeroko zakrojonego badania jakości życia *Diagnoza Społeczna 2015* wskazują, że Małopolska plasuje się na 1. miejscu pod względem warunków życia, a kolejne miejsca zajmują województwa: opolskie, lubuskie i wielkopolskie (wskaźnik obejmuje następujące obszary warunków życia: dochody, wyżywienie, zasobność materialna, warunki mieszkaniowe, kształcenie dzieci, ochrona zdrowia, uczestnictwo w kulturze, wypoczynek).
- Wyniki *Badania opinii mieszkańców Małopolski 2017* wskazują na wysoki poziom zadowolenia mieszkańców ze swojego miejsca zamieszkania – „bardzo dobrze” i „raczej dobrze” żyje się 80,4% Małopolan, „bardzo źle” i „raczej źle” – 3,6%. Warto podkreślić, że odsetek zadowolonych z miejsca zamieszkania rośnie – w 2014 roku wynosił 66,7%, a dwa lata wcześniej 62,3%.
- Warto przytoczyć w tym miejscu również wyniki badania jakości życia sprzed 10 lat. Autorzy raportu *Jak się żyje w województwie małopolskim* podkreślają, że mieszkańców Małopolski cechuje większy optymizm w podejściu do życia niż pozostałych Polaków. Przejawia się to w wielu wymiarach objętych badaniem. Są oni bardziej zadowoleni z sytuacji w kraju oraz w miejscu zamieszkania niż przeciętni Polacy.
- Małopolska należy, obok województw: podkarpackiego, opolskiego i lubelskiego, do regionów najbardziej religijnych.
- Z raportu *Diagnoza Społeczna* wynika, że poziom zadowolenia z miejsca zamieszkania jest wśród Małopolan duży – odsetek mieszkańców Małopolski bardzo zadowolonych i zadowolonych z miejscowości zamieszkania sięga poziomu 63%. Wyższą wartość wskaźnika odnotowano jedynie w województwie pomorskim (74%).
- Według danych *OECD Regional Well-Being* Małopolska ma podobny poziom zadowolenia z życia, co Wschodnia Słowenia, Centralna Słowacja, Morawy w Czechach czy Wielka Nizina Węgierska. Małopolska najwyżej jest oceniana w takich kryteriach jak: „edukacja” (10/10), „społeczeństwo” (7,9/10) i „bezpieczeństwo” (8,6/10).



Spółeczeństwo obywatelskie:

- Na terenie Małopolski zarejestrowanych jest ponad 7 tys. fundacji i stowarzyszeń; szacuje się, że aktywnie działa ok. 5,4 tys. podmiotów. Analizując strukturę branżową organizacji pozarządowych na poziomie podregionów, obserwuje się wysoki udział organizacji edukacyjnych w podregionie krakowskim oraz oświęcimskim, organizacji zdrowotnych w nowosądeckim oraz organizacji rozwoju lokalnego – w tarnowskim.
- W trakcie jest 3. edycja Budżetu Obywatelskiego Województwa Małopolskiego, w ramach którego do zagospodarowania jest 8 mln zł.

Edukacja:

- Na terenie Małopolski funkcjonuje 29 uczelni wyższych, co plasuje Małopolskę na 5. miejscu pod względem liczby szkół wyższych w kraju (po województwach: mazowieckim – 94 uczelnie, śląskim i wielkopolskim – w każdym 34 uczelnie, i dolnośląskim – 33 uczelnie).
- Co ciekawe, pod względem liczby studentów na uczelniach publicznych Małopolska, z liczbą 144,1 tys. osób, plasuje się na 2. miejscu (prym wiedzie województwo mazowieckie – 181,8 tys. studentów). Na kolejnych miejscach w tym zestawieniu uplasowały się województwa: dolnośląskie (102,4 tys.) i wielkopolskie (98,9 tys.).
- Województwo małopolskie zajmowało w 2015 roku 3. miejsce (po województwach: mazowieckim i wielkopolskim) pod względem liczby nadanych stopni naukowych doktora habilitowanego oraz tytułów naukowych profesora (207 stopni naukowych doktora habilitowanego).

Podsumowując, również w wymiarze społecznym pozycja Małopolski wydaje się mieć silną pozycję. Szczególnie pozytywnie o jakości życia w regionie świadczą wyniki badania *Diagnoza Społeczna 2015*. Małopolska dysponuje bogatą ofertą edukacyjną, rekreacyjną i kulturalną (co przedstawiono szerzej w wymiarze turystycznym), stwarza również dobre warunki na rynku pracy (co przedstawiono w wymiarze gospodarczym).

Niewątpliwie problemem obniżającym jakość życia w regionie jest zanieczyszczenie powietrza, szczególnie w miesiącach zimowych, co może wpływać na postrzeganie marki regionu.

Pozytywnie o jakości życia w regionie świadczą również wskaźniki dotyczące sytuacji na rynku pracy ujęte na potrzeby niniejszej analizy w wymiarze gospodarczym.

Poniżej przedstawiono kluczowe tezy dotyczące marki Małopolska w wymiarze społecznym, wyprowadzone na podstawie analizy danych zastanych, które zostaną poddane weryfikacji na drodze badań ilościowych i jakościowych:

1. Małopolska jest regionem o wysokiej atrakcyjności pod względem miejsca do życia;
2. Problem zanieczyszczenia powietrza wpływa na postrzeganie marki Małopolska.

Jaki jest wizerunek Małopolski wg danych zastanych?

Liczba dostępnych źródeł dostarczających wiedzy na temat wizerunku polskich regionów jest ograniczona. Częściej można spotkać opracowania prezentujące wyniki badań dotyczących wizerunku miast bądź kraju. Wartość informacyjna źródeł zastanych w odpowiedzi na kluczowe kwestie z punktu widzenia celu badania będzie zatem niewielka (określenie wizerunku Małopolski nastąpi na podstawie szeroko zakrojonych badań ilościowych i jakościowych).

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski z przeprowadzonej analizy źródeł zastanych w odniesieniu do wizerunku Małopolski lub jej submarek terytorialnych lub produktowych:

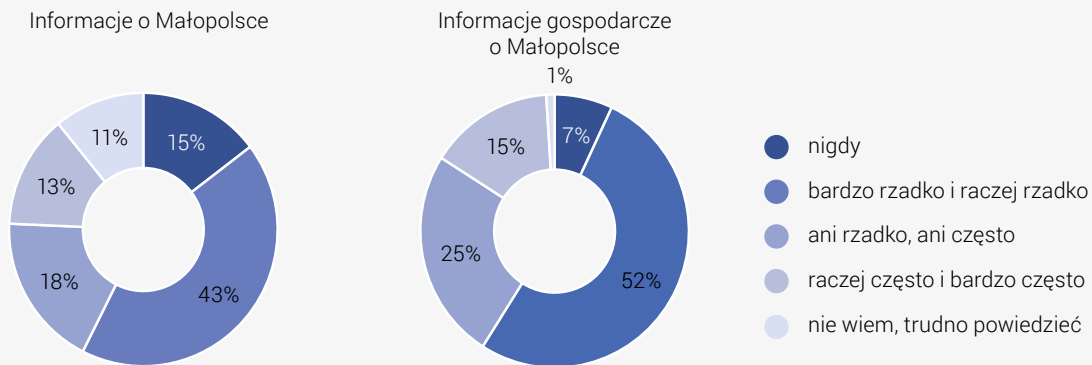
- Kraków charakteryzuje się wysoką rozpoznawalnością za granicą – co potwierdzają m.in. badania realizowane przez Polską Organizację Turystyczną oraz miasto Kraków; Miasto cieszy się również korzystnym wizerunkiem wśród turystów, co potwierdzają np. wyniki badania wśród turystów z Hiszpanii oraz Wielkiej Brytanii.
- Według raportów Polskiej Organizacji Turystycznej, Małopolska jest wyraźnie dostrzegana na takich rynkach jak: włoski, czeski, rosyjski, ukraiński, irlandzki czy hiszpański. Na rynku czeskim oraz włoskim na pytanie o miasto lub region, który respondenci znają choćby ze słyszenia, najczęściej wymieniano Kraków – odpowiednio 87% oraz 77%. Z kolei na pytanie dotyczące najbardziej znanych miejsc, które są w Polsce wpisane na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO, Czesi, Rosjanie oraz Ukraińcy na pierwszym miejscu wymieniali Stare Miasto w Krakowie – odpowiednio 46%, 51% i 58% badanych w tych krajach, a Włosi oraz Irlandczycy Auschwitz-Birkenau – odpowiednio 57% oraz 62%.
- Wyniki badań Polskiej Organizacji Turystycznej wskazują również, że małopolska oferta turystyczna jest dostrzegana również na dalekich rynkach azjatyckich – Kraków, Wieliczka, Auschwitz stanowią wraz z warszawskim „Chopin tour” trzon polskiej oferty turystycznej na tych rynkach. Co ciekawe, coraz większym zainteresowaniem cieszą się niszowe produkty turystyczne (szczególnie wśród Japończyków), jak np. wieś Zalipie czy Małopolski Szlak Architektury Drewnianej.
- Raporty o polskich metropoliach przygotowane przez firmę PwC (PricewaterhouseCoopers) w 2015 roku wskazują na silną pozycję Krakowa na mapie 12 wielkich polskich miast – w zestawieniu ogólnym (obejmujących 7 ujętych w analizie „kapitałów” miast) Kraków zajmuje 3. pozycję (po Warszawie i Wrocławiu), natomiast pod względem wizerunkowym (Kapitał Kultury i Wizerunku) Kraków plasuje się na 1. pozycji. Jak podkreślają autorzy raportu, wizerunek Krakowa jest znakomity. Jest to najbardziej rozpoznawalne polskie miasto na świecie, głównie dzięki bogatym tradycjom historycznym i kulturalnym. Kraków jest także najczęściej odwiedzany przez turystów zagranicznych miastem w Polsce.
- Wśród najbardziej popularnych ośrodków narciarskich w Polsce wskazywane są najczęściej, obok Wisły i Szczyrku (obie miejscowości zostały spontanicznie wymienione przez 20% respondentów badania zrealizowanego przez POT), ośrodki małopolskie: Białka Tatrzańska (przywoływana przez 16% badanych), Kasprowy Wierch (14%) i Krynica-Zdrój (12%).

Wizerunek marki

Informacje o Małopolsce umiarkowanie często docierają tak do ogółu Polaków (na tę odpowiedź wskazało 43% badanych), jak i do przedsiębiorców (52% wybrało odpowiedź „bardzo rzadko” lub „raczej rzadko”).



Wykres 1. Jak często docierają do Pana/i informacje o Małopolsce? Mam na myśli informacje z mediów

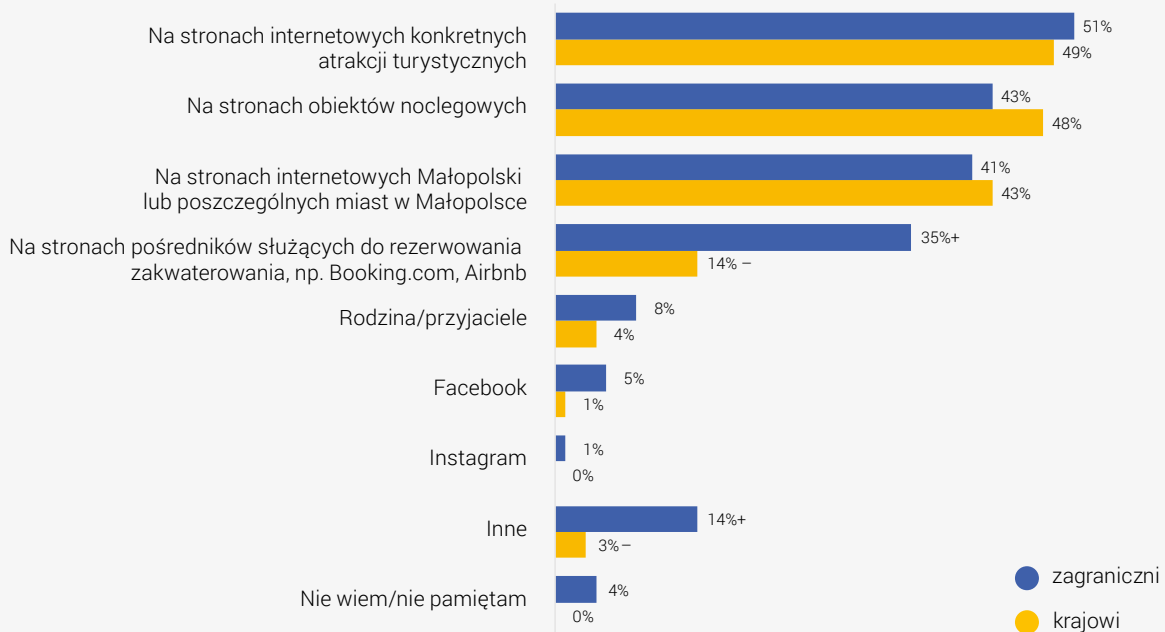


Źródło: badanie CAPI wśród ogółu Polaków, n=1000.

Źródło: badanie CATI wśród przedsiębiorców, n=800.



Wykres 2. W jakich źródłach internetowych poszukiwał/a Pan/i informacji o Małopolsce?



Źródło: badanie CAPI wśród turystów, n=400.

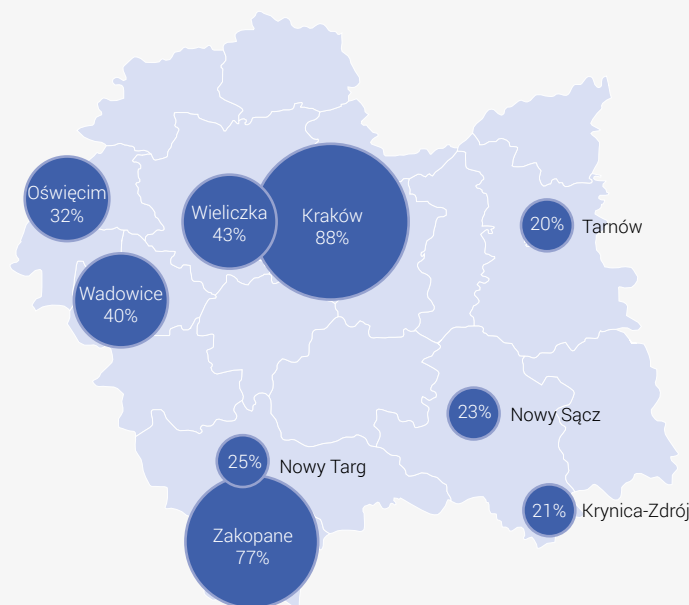
Głównym źródłem bieżących informacji o Małopolsce jest telewizja (wskazało na nią 68% badanych Polaków), w drugiej kolejności radio (11%). Zimową porą o Małopolsce w mediach jest głośno głównie dzięki organizowanemu w Zakopanem konkursowi Pucharu Świata w skokach narciarskich. 15% badanych Polaków odpowiedziało, że informacja o tym właśnie wydarzeniu była ostatnią, jaką słyszało o Małopolsce (w tym miejscu warto wspomnieć, że 57% badanych nie pamiętało dokładnie, jaką informację o Małopolsce słyszało). W przypadku informacji gospodarczych o Małopolsce, o które pytaliśmy przedsiębiorców, najczęściej respondenci stykali się z wiadomościami na temat inwestycji infrastrukturalnych – budowy dróg, ale także planów budowy metra w Krakowie.

W przypadku użytkowników marki Małopolska, jakimi są turyści odwiedzający Małopolskę, 42% samodzielnie poszukiwało informacji o regionie i jego atrakcjach.

Respondenci zapytani o to, jakie miasta Małopolski znają, potwierdzają to, co spontanicznie wskazali w skojarzeniach. Zarówno w badaniu ogólnopolskim, jak i w badaniu turystów pojawiają się takie miejscowości jak: Kraków, Zakopane, Wieliczka, Wadowice, Oświęcim, Krynica-Zdrój, Nowy Targ, Nowy Sącz oraz Tarnów. Wśród wskazań turystów pojawia się dodatkowo Szczawnica i Kalwaria Zebrzydowska.



Mapa 1. Jakie zna Pan/i miasta w Małopolsce?



Inne wskazania: Rabka-Zdrój (14%); Szczawnica (14%); Kalwaria Zebrzydowska (12%); Bochnia (11%); Muszyna (9%); Piwniczna-Zdrój (7%); Zator (6%).

Znajomość miast w podgrupach respondentów:

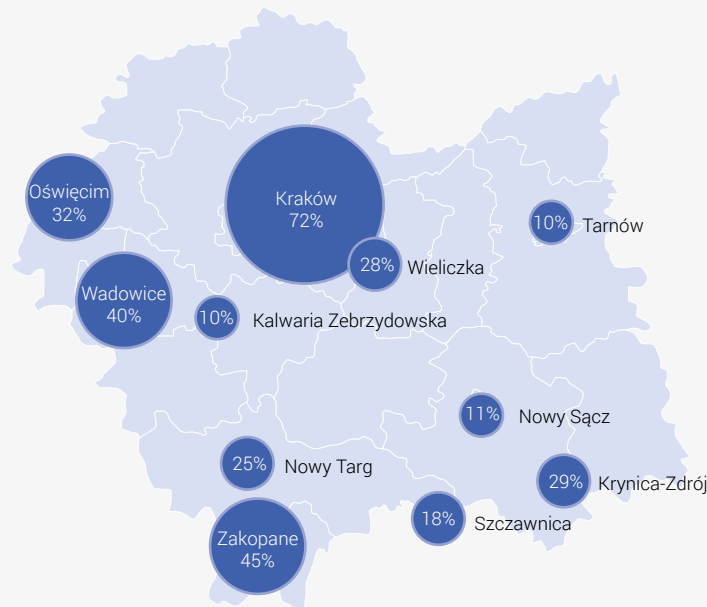
- Kraków częściej wskazywany przez osoby z wykształceniem wyższym (93%) i przez mieszkańców miast 200+ tys. (93%);
- Zakopane częściej wskazywane przez osoby z wykształceniem wyższym (82%), a rzadziej przez osoby w wieku 60+ (71%);
- Rabka Zdrój rzadziej wskazywana przez osoby w wieku <25 lat (8%);
- Zator częściej wskazywany przez mężczyzn (8%).

Jedynie 3% badanych nie potrafiło spontanicznie wskazać żadnego miasta w Małopolsce.

Źródło: badanie CAPI ogólnopolskie, n=1000.



Mapa 2. Które z poniższych miejscowości odwiedził/a Pan/i lub planuje odwiedzić podczas obecnej wizyty w Małopolsce?



Inne wskazania:

- Muszyna (8%)
- Piwniczna-Zdrój (8%)
- Nowy Targ (6%)
- Zator (6%)
- Rabka-Zdrój (6%)
- Bochnia (5%)
- Bukowina Tatrzańska (3%)
- Ojców (2%)

Po 1% wskazań (nazewnictwo podane zgodnie za respondentem): Białka, części Krakowa (Swoszowice, Tyniec), Myślenice, Biały Dunajec, Chocznia, Ciche Małe, Czarny Dunajec, Gorlice, Kaczyna, Kamienica, Łomnica, Rudawa, Mucharz, Pcim, Stary Sącz, Witów oraz błędnie zidentyfikowany z Małopolską Szczyrk.

Źródło: badanie CAPI turystów, n=400.

Wizerunek funkcjonalny i emocjonalny

Wizerunek funkcjonalny w niniejszym badaniu rozumiany jest jako zbiór zakorzenionych w świadomości odbiorców „użytecznych” atrybutów marki, związanych z korzyściami, jakie marka oferuje. Wizerunek emocjonalny natomiast to zestaw atrybutów emocjonalnych – dotyczących wartości czy cech osobowości przypisywanych marce.

Skojarzenia z marką

Wizerunek funkcjonalny Małopolski jest budowany na dwóch filarach: Krakowie oraz górach wraz z Zakopanem. Te 3 odpowiedzi są najczęściej wskazywane przez wszystkie grupy badane technikami ilościowymi w pytaniu o pierwsze skojarzenia z Małopolską. Na czwartym miejscu przez Małopolan i turystów (zarówno krajowych, jak i zagranicznych) wymieniana jest Wieliczka.

Dalsze skojarzenia są różnorodne. Zwraca jednak uwagę, że skojarzenia pojawiające się w badaniu ogólnopolskim w dużej mierze są powiązane z 3 głównymi (Wawel, górale, Tatry, skoki narciarskie, jazda na nartach, Pieniny). Jedynym negatywnym skojarzeniem jest smog, wskazywany przez 8% badanych. W przypadku turystów pojawiają się natomiast skojarzenia bardziej ogólne: krajobrazy, dobre jedzenie, alkohol, ale również Wadowice czy Jan Paweł II. Najwięcej różnorodnych skojarzeń z Małopolską mają mieszkańcy regionu, którzy wymieniają obóz koncentracyjny w Oświęcimiu, Ojców, Zamek na Wawelu, Wadowice, obwarzanek czy Krynicy-Zdrój.



Rysunek 2. Trzy najczęściej wymieniane pierwsze skojarzenia z Małopolską
(Pytanie: Chciałbym/abym zapytać, jakie są Pana/i pierwsze skojarzenia z Małopolską? Proszę wskazać hasłowo maksymalnie 3 spontaniczne skojarzenia z Małopolską)



Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich grupach badanych technikami ilościowymi wskazano, że produktem najbardziej kojarzącym się z Małopolską jest oscypek. Warto nadmienić, że większość najczęściej wymienianych przez respondentów produktów związanych jest z kuchnią regionalną (kwaśnica, bryndza, obwarzanek). Wyraźnie widać różnicę w odpowiedziach udzielanych przez turystów zagranicznych odwiedzających Małopolskę, którzy za oscypkiem w drugiej kolejności wymienili wyroby alkoholowe czy pierogi, czyli wyroby kojarzące się generalnie z Polską, a nie tylko z Małopolską. Wyjaśnienie przynoszą badania jakościowe prowadzone wśród turystów zagranicznych, które pokazują, że dla wielu cudzoziemców odwiedzających Małopolskę sam w sobie region nie jest rozpoznawalny. Dla nich punktem odniesienia jest kraj, który odwiedzają. Małopolanie natomiast wśród produktów związanych z regionem wskazują (za oscypkiem, obwarzankiem i kaptami góralskim) takie produkty jak: sól (23%), precel (20%), a także produkty cukiernicze firmy Wawel (19%). Przedsiębiorcy wskazali z kolei, że Małopolska kojarzy im się z wyrobami stalowymi i aluminiowymi oraz turystyką (oczywiście za oscypkiem).

W badaniach jakościowych respondenci pytani o skojarzenia z kuchnią małopolską wskazywali dodatkowo różnego rodzaju kiełbasy (np. krakowską, lisecką), tradycyjne dania kuchni małopolskiej czy też ogólnie polskiej.



Rysunek 3. Główne skojarzenia respondentów w różnych grupach docelowych dot. produktów/ miejsc/osób związanych z Małopolską



Źródło: opracowanie własne.

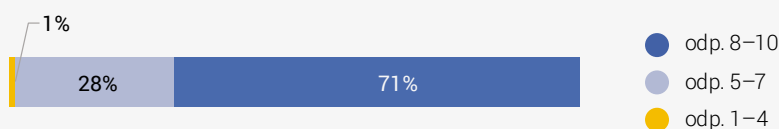
Najbardziej kojarzoną z Małopolską osobą jest papież Jan Paweł II. Został on wymieniony zarówno przez uczestników badań ilościowych, jak i jakościowych. W drugiej kolejności przez wszystkie grupy wymieniany jest Kamil Stoch. Na trzecim miejscu każda z grup wymieniała inną osobę. Najwięcej skojarzeń – co jest oczywiste – mają osoby zamieszkujące Małopolskę. Wskazują na szereg osób z obszaru kultury i sportu związanych z regionem.

Stosunek do Małopolski

Ogólny stosunek Polaków do Małopolski jest pozytywny. Odsetek Polaków deklarujących w badaniu ilościowym negatywny stosunek (odpowiedzi 1–4) do regionu sięgał zaledwie 1%.



Wykres 3. Używając skali od 1 do 10, proszę określić, jaki jest Pana/i stosunek do Małopolski, gdzie 1 oznacza bardzo negatywny stosunek, a 10 – bardzo pozytywny stosunek



Źródło: badania CAPI wśród ogółu Polaków (n=1 000).

Cechy osobowości marki

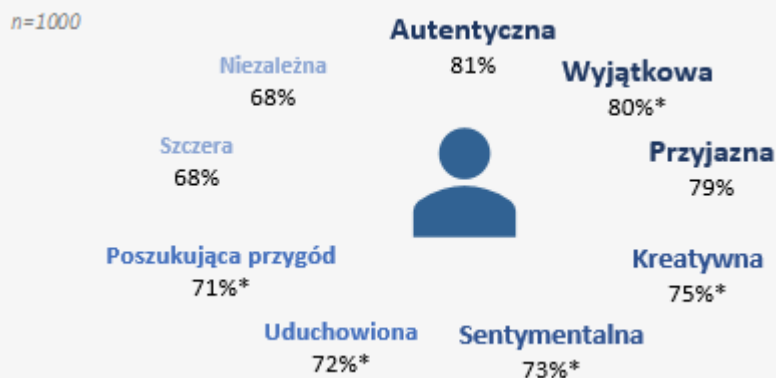
W badaniach ilościowych weryfikacji poddana została ustalona już tożsamość marki (cechy osobowości). Dopetnieniem tej weryfikacji było zgromadzenie spontanicznych wskazań respondentów na temat cech osobowości marki Małopolska w toku badań jakościowych.

W badaniu ilościowym Małopolska jest uznawana przede wszystkim za markę **autentyczną, wyjątkową i przyjazną**.

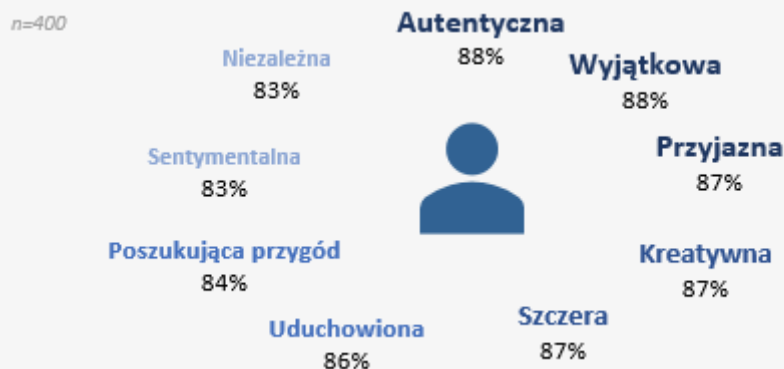


Rysunek 4. Proszę wyobrazić sobie Małopolskę jako osobę. Jakie cechy ludzkie przypisałby/aby Pani/ takiej osobie? Proszę ocenić na 5-stopniowej skali, na ile określenia pasują lub nie pasują do Małopolski: 1 – określenie zdecydowanie nie podoba się, 5 – zdecydowanie podoba się

Badanie wśród ogółu Polaków



Badanie wśród Małopolan



* odpowiedzi częściej wskazywane przez kobiety

Źródło: opracowanie własne.

Nieco inne niż wyżej wskazane cechy osobowości marki Małopolska spontanicznie wymieniali uczestnicy badań jakościowych – grup fokusowych i wywiadów pogłębionych. W trakcie wywiadów o Małopolsce mówiono jako o marce, która jest:



Rysunek 5. Jaka jest Małopolska?



Źródło: opracowanie własne.

Sposób myślenia o marce ilustrują niżej przytoczone typowe wypowiedzi respondentów na temat cech użytkownika marki Małopolska:

Lubiący spokój, bycie samemu, żeby nikt nie ingerował w jakieś ich działania po prostu, chcą się oddać czytaniu książki na środku rynku, na spokojnie, czy gdzieś w górach.

Tak i jednocześnie jest taką osobą rozważną. To znaczy ma taką chwilę czasu gdzieś tam, którą potrafi poświęcić na namysł. Nie tylko, aby gdzieś tam szybciotko do przodu biec i tak dalej. Czyli to życie ma jakieś określone rytmy, jest takie bardziej harmonijne, kontrolowane, nie takie nieokiełznane załóżmy.

To może być osoba, która potrafi wyciągać wnioski ze swoich doświadczeń, że już dużo rzeczy doświadczyła i już dużo mądrzej, dużo rozsądniej postępuje w życiu, nie pochopnie, że jakiś swój ma system wartości etycznych czy moralnych, którymi się kieruje i stara się ich przestrzegać.

Wizerunek regionu, zarówno na poziomie racjonalnym, jak i emocjonalnym, jest bardzo pozytywny. Głównym wyzwaniem badania była diagnoza obrazu/wizerunku regionu, bez odniesienia do kontekstu terytorialnych submarek. W efekcie wizerunek, który powstał na podstawie ćwiczeń projekcyjnych, a także dyskusji z mieszkańcami regionu oraz turystami, nie jest całkowicie jednoznaczny. Oparty jest na dwóch filarach, które mają największy wpływ na percepcję regionu: Krakowie i Tatrach.

Podkreślić również należy, że skojarzenia i wizerunek marki Małopolska zdominowane są przez obszar turystyki. Odniesienia do jakości życia w regionie oraz walorów gospodarczych pojawiają się rzadko, nie mają silnego przełożenia na wizerunek. Przedstawicielka jednej z lokalnych

firm podkreśla, że atrakcyjność turystyczna regionu przekłada się bezpośrednio na wartość gospodarczą jej działalności. Turyści, którzy będą mieli okazję spróbować produktów tej firmy i będą zadowoleni z jakości wyrobów, wyniosą tę wiedzę do swojego regionu, a dzięki temu produkt będzie bardziej rozpoznawany na świecie – (...) *marka idzie dalej w świat*. Ekspertsi podkreślają jednak, że np. z punktu widzenia prowadzenia biznesu, który nie jest powiązany w prostej linii z turystyką, wizerunek marki ma mniejsze szanse na wsparcie ich działalności. W ich opinii trudno jest połączyć świat biznesu nakierowanego na innowacje, dynamizm i nowe technologie z obecnym wizerunkiem marki.

Wizerunek – podsumowanie

Wszystkie cechy i elementy Małopolski, które tworzą jej wizerunek na poziomie emocjonalnym, pochodzą z cech funkcjonalnych i skojarzeń, jakich dostarcza albo stolica regionu, albo Podhale. Poniżej kolejno zostaną opisane wyróżniające się grupy cech i elementy marki Małopolska, a także ich geneza. W percepcji poszczególnych grup odbiorców, czyli mieszkańców, turystów oraz przedstawicieli biznesu i instytucji, nie zidentyfikowano znaczących różnic w odbiorze marki, jej wizerunku i skojarzeniach, dlatego poniższa część analizy będzie prezentowana z perspektywy wszystkich grup odbiorców.

Spokój, relaks, sielskość

Marka Małopolska kojarzona jest ze spokojem, wyciszeniem i sielskością. Wpływ na te skojarzenia mają przede wszystkim walory krajobrazowe regionu, duża ilość zieleni, terenów niezurbanizowanych oraz góry. Tatry budują wizerunek marki jako dającej poczucie wolności, swobody i nieograniczonych możliwości. Jest to miejsce, w którym można odpocząć, odzyskać życiową równowagę, „naładować akumulatory”. Często ta strona wizerunku marki wskazywana jest jako przeciwwaga do trudów codzienności, tempa życia w dużym mieście. Te elementy wizerunku zostają jednak zaburzone przez skojarzenia z Małopolską jako regionem o dużym wskaźniku zanieczyszczenia powietrza. Zarówno mieszkańcy, jak i turyści wskazują, że smog jest jedną z pierwszych myśli, która przychodzi im do głowy w kontekście marki Małopolska.

Sielsko, spokojnie, relaksując. Nie pojedę i nie spotkam wieźowców, tylko po prostu spokojnie sobie odpocznę od większego miasta.

Tradycja, historia, korzenie

Marka Małopolska postrzegana jest jako zakorzeniona w historii i tradycji. Dziedzictwo historyczne i kulturowe buduje w regionie unikalny klimat i atmosferę marki o ugruntowanej pozycji, silnej i zakorzenionej. Wpływ na powstanie tych skojarzeń ma głównie stolica regionu,



wraz z jej zabytkami, starą architekturą, rynkiem, a także obiektami muzealnymi i kulturowymi wskazującymi na tradycje w regionie i dziedzictwo historyczne. Kraków, będący w przeszłości siedzibą królów, jest silnie związany z najważniejszymi wydarzeniami z historii Polski, co dodatkowo potęguje te cechy marki Małopolska.

Co jest w tej Małopolsce unikatowego, czego nie ma w tym drugim świecie, co jest absolutnie niepodrabialne, czego to Mazowsze mogłoby się nauczyć od tego drugiego świata?

Może dbania o swoją tradycję, kulturę, może historię, bardziej to jakoś pielęgnować...

Należy też podkreślić, że te elementy marki kojarzą się głównie ze stolicą regionu. Zarówno mieszkańcy Małopolski, jak i turyści podkreślają, że rejony poza Krakowskim Obszarem Metropolitalnym kojarzą im się ze zbytnim przywiązaniem do tradycji, a co za tym idzie, zaściankowością i konserwatyzmem.

Nowoczesność, rozwój

Nowoczesność i rozwój pojawiają się w wizerunku regionu nieco rzadziej niż powyższe, głównie w trakcie rozmów i wywiadów z mieszkańcami Krakowa i okolic. Wizerunek marki jako nowoczesnej, nastawionej na rozwój, młodej, budowany jest poprzez skojarzenia z Krakowem i nowymi biurowcami, firmami mającymi w stolicy regionu swoje outsourcingowe oddziały specjalizujące się w nowych technologiach. Kraków jest także bogaty w start-upy oraz inicjatywy charakteryzujące się wsparciem i rozwijaniem małych, innowacyjnych firm i projektów. Przykładem może być organizowana corocznie w Krakowie konferencja Impact, konferencja Bitspiration czy Małopolski Festiwal Innowacji. Eksperti i instytucje otoczenia biznesu podkreślają, że powyższe cechy wizerunku marki Małopolska powinny być bardziej wspierane i promowane, aby skutecznie wspierać obszar biznesu i inwestycji. Ich zdaniem obecnie turystyczne elementy marki dominują w jej obrazie.

Harmonia, równowaga

Harmonia i równowaga marki jest bardzo ważnym elementem jej wizerunku. Postrzegana jest na bardzo wielu poziomach i płaszczyznach funkcjonalnych. Zarówno w kontekście jakości życia i pracy, jako region ułatwiający zachowanie balansu między życiem prywatnym i zawodowym, jak i w kontekście turystyki, gdzie możemy zachować równowagę między zanurzeniem w kulturze i naturze. Kolejnym elementem są wskazania na harmonię między starym a nowym. Wizerunek regionu zawiera w sobie zarówno elementy tradycji, historii, jak i nowoczesność oraz otwartość na zmianę.

Tradycja, Małopolska, Kraków – miasto królów. Ma tę swoją tradycję. Pewne rzeczy zostały zachowane, a jednocześnie ta nowoczesność, czyli nowe technologie, nowe firmy, które tutaj inwestują. Pewne rzeczy, które są jednak podejmowane przez władze miasta, ale pewne rzeczy zostały jakby zachowane. Nie jesteśmy miastem, które ma 100 lat. Tylko wydaje mi się, że ta nowoczesność z tą tradycją ciągle się przeplata. Jakiś dobry duet tworzą jak dla mnie.

Mądrość, doświadczenie, refleksja

Cennymi elementami wizerunku marki są odniesienia do jej mądrości, rozwagi, świadomości. Opierają się głównie na skojarzeniach z Krakowem, Uniwersytetem Jagiellońskim oraz tradycjach akademickich. Geneza tych skojarzeń sięga także czasów Galicji: region kojarzy się ze źródłem kultury, ze względu na większą swobodę panującą na terenach obecnej Małopolski podczas zaborów. Tradycje te były rozwijane także w dalszych okresach historycznych, a Małopolska stała się ostoją polskiej kultury. Wszystko to buduje wizerunek marki jako bogatej kulturowo, elitarnej, dla której wartością jest wiedza i doświadczenie. Skojarzenia z mądrością dotyczą także mądrości ludowej Podhala. Kultura góralska kojarzy się z mądrością wynikającą z intuicji, wspólnoty, doświadczenia życiowego oraz szacunku do natury.

Ja myślę, że ten uniwersytet tutaj jest stolicą edukacyjną Polski i też mi osobiście Kraków się kojarzy jako zagłębie intelektualistów.

Powyższe elementy w odczuciu mieszkańców Polski mają także swój dystansujący aspekt. Mądrość, bogactwo kulturowe, elitaryzm regionu, w odczuciu mieszkańców Polski, budują atmosferę niedostępności, kastowości, wyższości Małopolski i jej mieszkańców.

Uniwersalność, otwartość, marka dla każdego

Ostatni ważny element marki związany jest z jej otwartością i uniwersalnością. Różnorodność funkcjonalna regionu pod względem dostępnych atrakcji, bogactwa kulturowego, walorów krajobrazowych, możliwości spędzania wolnego czasu i atrakcji sprawia, że region jest odbierany jako miejsce dla każdego. Z tego też powodu obraz i wizerunek użytkownika marki był dla respondentów trudny do wskazania. W ich odczuciu może być to każdy, niezależnie od cech demograficznych i osobowościowych.

Mi się wydaje, że Małopolska jest na tyle zróżnicowana, że właśnie i znajdziemy taki Kraków, który jest po prostu nastawiony na turystę. Ale osoba, która na przykład lubi ciszę, spokój i naturę też się odnajdzie na spokojnie w Małopolsce. Czy na przykład ktoś, kto lubi dużo chodzić – też. To tylko kwestia tego, żeby poszukać odpowiedniego miejsca.

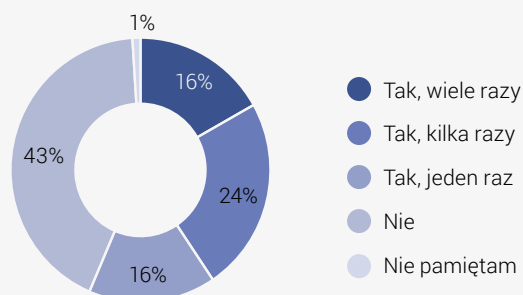
Doświadczenia związane z marką

Wszystkie badane grupy respondentów mają pewien zakres doświadczeń z regionem Małopolski. O ile w przypadku mieszkańców oraz przedsiębiorców małopolskich jest on naturalnie szeroki, o tyle w przypadku pozostałych grup docelowych – zróżnicowany, zależny od częstotliwości „kontaktów” z marką i regionem. Przede wszystkim to turyści wydają najbardziej lojalnymi, powracającymi użytkownikami marki. Nie dziwi to w kontekście siły turystycznej marki Małopolska. Dla ponad połowy badanych (57%) wizyta w Małopolsce była którąś z kolei wizytą. Biorąc pod uwagę pozostałe badane grupy skala zjawiska jest nieco mniejsza: 39% mieszkańców całej Polski w ciągu ostatnich 3 lat odwiedziło Małopolskę. Z kolei co piąty Małopolanin (23%) deklarował, że w celach wypoczynkowych lub turystycznych najczęściej przebywa w swoim regionie.

Biorąc pod uwagę aspekt biznesowy użytkowania marki, przytoczyć należy, że 45% badanych przedsiębiorców z całej Polski⁵ miało w ciągu ostatnich 3 lat jakiegokolwiek relacje biznesowe z firmami lub instytucjami z Małopolski. Charakter tych relacji dotyczył przede wszystkim zależności klient–dostawca. Zdecydowanie mniej badanych firm (jedynie 8%) rozważało możliwość inwestowania w Małopolsce. Wśród nielicznych, którzy się na to zdecydowali, deklarowanym motywem najczęściej były względy pragmatyczne (czynniki ekonomiczne – 44%, położenie geograficzne – 38%). Co istotne, wizerunek Małopolski nie miał dla inwestujących znaczenia (wskazany zaledwie przez 4 respondentów).



Wykres 4. Czy kiedykolwiek wcześniej był/a Pan/i w Małopolsce w celach turystycznych?



Źródło: badanie CAPI z turystami, n=400.

Doświadczenia z marką można rozpatrywać również w wymiarze uczestnictwa w wydarzeniach organizowanych na terenie regionu. Zdecydowana mniejszość badanych w poszczególnych grupach przyznaje, że uczestniczy w tego typu wydarzeniach (mieszkańcy Polski – 13%; mieszkańcy turyści ogółem – 12%; przedsiębiorcy ogółem – 8%); przy czym, tak jak można się tego spodziewać, wśród mieszkańców Małopolski odsetek ten jest nieco wyższy – 26%.

⁵ Z wyłączeniem województwa małopolskiego.

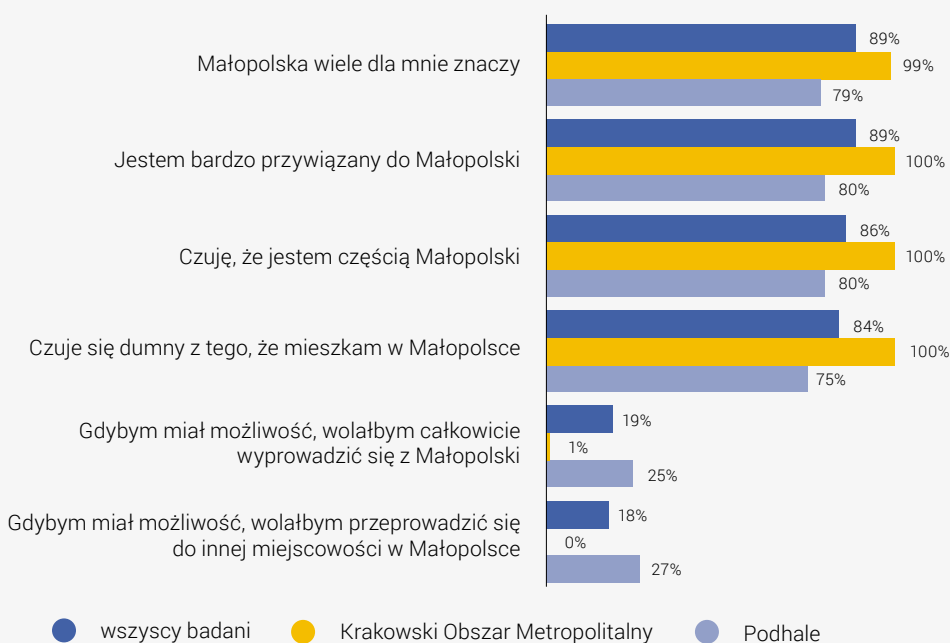
Rozpatrując kwestię lojalności użytkowników mierzoną w badaniu ilościowym, czyli grup mających bezpośrednią styczność z Małopolską, można wnioskować o jej wysokim poziomie. Większość Małopolan (między 84–89%, por. wykres 5) przyznaje, że jest przywiązana do swojego regionu, odczuwa dumę z faktu przynależności do Małopolski, czuje się jej częścią. Bardzo mały odsetek respondentów (19%) woląby zmienić region zamieszkania.

Warto zauważyć, że grupą szczególnie przywiązaną do swojego regionu są mieszkańcy subregionu podhalańskiego: na pierwszych czterech ocenianych wymiarach udzielali oni pozytywnych odpowiedzi („raczej się zgadzam”, „zdecydowanie się zgadzam”) istotnie częściej (odsetek pozytywnych odpowiedzi – 99–100%). Równie pozytywnie pierwsze cztery wymiary oceniali mieszkańcy subregionu tarnowskiego, niemniej jednak ta część mieszkańców stosunkowo często (26%) przyznawała, że chciałaby całkowicie wyprowadzić się z Małopolski.

Z kolei mieszkańcy Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego (KOM) udzielili pozytywnych odpowiedzi wyraźnie rzadziej (75–80%) niż ogół badanych. Ci ostatni również częściej wyrażali chęć wyprowadzki z regionu – co czwarty badany z Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego chciałby całkowicie wyprowadzić się z Małopolski. Mieszkańcy KOM oraz Podhalanie stanowili dwie najbardziej spolaryzowane grupy w kontekście stopnia poczucia związku z regionem, przy czym to u mieszkańców Podhala przywiązanie do miejsca i lojalność względem regionu są silniejsze niż u mieszkańców innych subregionów województwa małopolskiego.



Wykres 5. Skumulowany odsetek odpowiedzi „raczej się zgadzam” oraz „zdecydowanie się zgadzam” w ocenie poszczególnych wymiarów

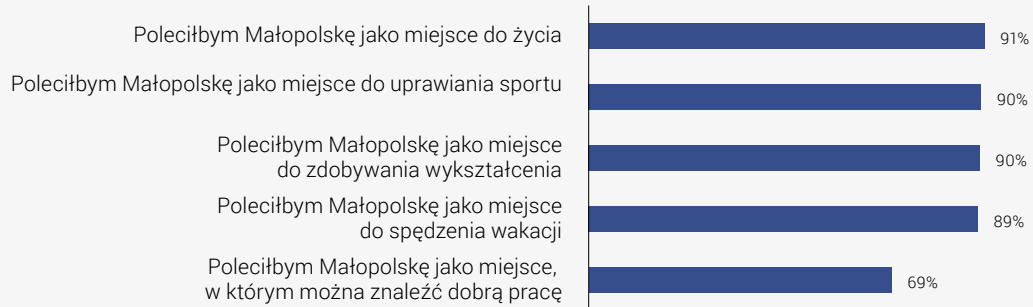


Źródło: badanie CAPI z mieszkańcami Małopolski, n=400; w tym mieszkańcy subregionu podhalańskiego, n=70 oraz Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego, n=150.

Ponadto większość respondentów w badaniu Małopolan jest gotowa rekomendować swój region i poleciłaby Małopolskę jako miejsce do życia, spędzania wakacji, zdobywania wykształcenia bądź uprawiania sportu. Z kolei 69% respondentów poleciłoby Małopolskę jako miejsce, w którym można znaleźć dobrą pracę.



Wykres 6. Czy poleciłby/aby Pan/i Małopolskę swojej rodzinie lub znajomym mieszkającym w innych regionach? (skumulowany odsetek odpowiedzi „raczej się zgadzam” oraz „zdecydowanie się zgadzam”)

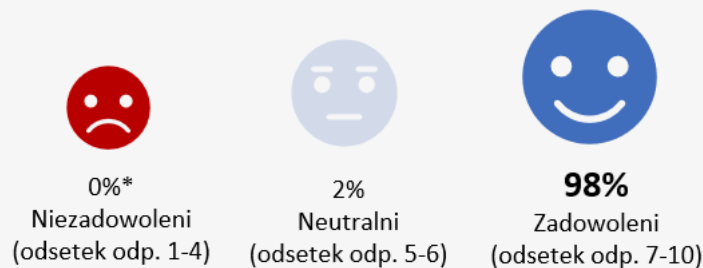


Źródło: badanie CAPI z mieszkańcami Małopolski, n=400.

Można stwierdzić, że turyści odwiedzający Małopolskę są równie lojalnymi użytkownikami marki. Prawie wszyscy odwiedzający byli zadowoleni z dotychczasowego pobytu w regionie. Większość z nich (74%) uważa ponowną wizytę w Małopolsce za bardzo prawdopodobną w ciągu najbliższych 5 lat. Najwyższą gotowość do ponownych odwiedzin w ciągu najbliższych 5 lat odnotowano w grupie osób młodych (18–25 lat) (89%), turystów zagranicznych mających polskie pochodzenie, którzy nie mieszkali nigdy w Polsce (94%) oraz mających rodzinę w Polsce (86%). Tylko 1% respondentów uznało, że ponowna wizyta w Małopolsce jest mało prawdopodobna.



Rysunek 6. Czy jest Pan/i zadowolony/a z obecnego/dotychczasowego pobytu w Małopolsce?

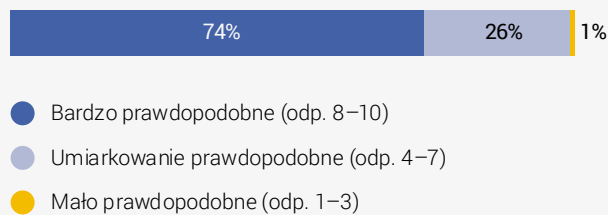


* zaledwie 1 respondent

Źródło: badanie CAPI z turystami, n=400.



Wykres 7. Na ile prawdopodobne jest, że odwiedzi Pan/i Małopolskę ponownie w ciągu najbliższych 5 lat?



Źródło: badanie CAPI z turystami, n=400.

W trakcie wywiadów jakościowych turyści podkreślali, że ich właśnie trwająca podróż po Małopolsce na pewno nie będzie ostatnią i w przyszłości także planują odwiedzić ten region. Główną motywacją jest różnorodność i bogactwo Małopolski, zarówno w kontekście walorów krajobrazowych i kulturowych, jak i możliwych aktywności. Dzięki temu mogą w regionie za każdym razem spędzać czas inaczej, a także odkrywać i zwiedzać nowe miejsca.

- *Powiedzcie mi, kto z was planuje jeszcze wrócić kiedyś do Małopolski? Wszyscy?*
- *Wszyscy.*
- *A powiedzcie mi, czy polecilibyście taką podróż innym?*
- *Jak najbardziej.*
- *Można polecić, bo przecież nie tylko dla studenta to jest miasto. Człowiek w każdym wieku znajdzie coś dobrego dla siebie.*

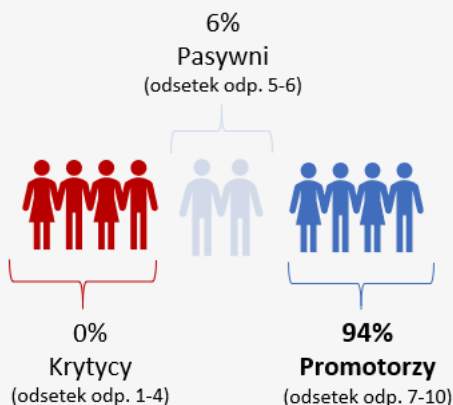
Z tych samych powodów, związanych z różnorodnością i bogactwem regionu, zarówno mieszkańcy, jak i turyści deklarują chęć rekomendacji Małopolski innym. W ich odczuciu nie ma osób, którym nie poleciliby zamieszkania lub spędzenia wolnego czasu w regionie, ponieważ jest on na tyle uniwersalny i różnorodny, że każdy znajdzie tu możliwość spędzania wolnego czasu tak, jak lubi.

Przyjęto, że osoby udzielające odpowiedzi na pytanie o gotowość do rekomendacji wyjazdu turystycznego do Małopolski odpowiedzi 7–10 są promotorami – użytkownikami najbardziej lojalnymi w stosunku do marki, gotowymi do jej polecenia. Wskaźnik rekomendacji wśród badanych turystów wyniósł aż **94%**.

Nie było respondentów, którzy udzielili odpowiedzi niższej niż 5. Odsetek turystów neutralnych (pasywnych) względem marki Małopolska, średnio gotowych do jej rekomendacji, wyniósł 6%.



Rysunek 7. Na ile prawdopodobne jest, że polecisz/aby Pan/i wyjazd turystyczny do Małopolski rodzinie lub znajomym?



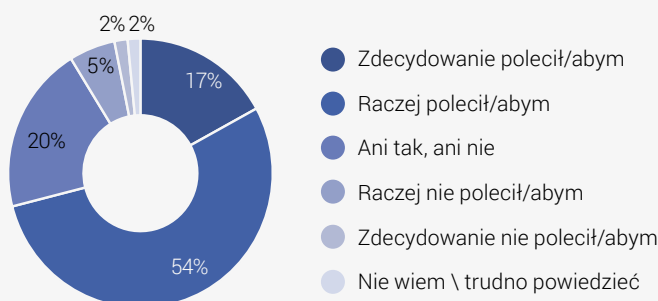
Źródło: badanie CAPI z turystami, n=400.

Badani małopolscy przedsiębiorcy również gotowi są rekomendować swój region – polecać Małopolskę jako miejsce do prowadzenia biznesu. Skłonnych polecać region w tym zakresie było 71% badanych przedstawicieli firm. Wśród powodów, dla których 8% respondentów nie poleciliby Małopolski, wskazywano przede wszystkim kwestie związane z **obciążeniami administracyjnymi, biurokracją**, a także **wysokimi kosztami prowadzenia działalności**. Otwarte pozostaje pytanie, na ile kwestie te są specyficzne dla regionu.

Przedstawiciele marek lokalnych także podkreślają, że teren Małopolski jest godny polecenia pod względem inwestowania. Związane jest to zarówno z możliwością uzyskania pomocy na etapie zakładania firmy, jak i z finansowaniem oraz atrakcyjnością samego terenu pod względem inwestycyjnym: możliwość wykorzystania walorów regionu.



Wykres 8. Czy polecisz/aby Pan/i przedsiębiorcom z innych regionów prowadzenie działalności gospodarczej w Małopolsce?



Źródło: badanie CATI z przedsiębiorcami z województwa małopolskiego, n=300.

Zamykając kwestię skali korzystania z marki regionu, przywołać należy ocenę respondentów i ładunek emocjonalny powstały na bazie doświadczeń z Małopolską. Ogólny obraz regionu zbudowany na podstawie doświadczeń poszczególnych grup odbiorców jest pozytywny. We wszystkich grupach za największą zaletę uważane jest położenie i walory krajobrazowe regionu.

Turyści wskazują, że Małopolska oferuje różnorodne możliwości spędzania wolnego czasu, co sprawia, że jest to region uniwersalny dla różnych stylów spędzania czasu i wypoczynku: odpoczynek na łonie natury, turystyka medyczna lub religijna, czerpanie z uroków dużego miasta lub aktywne spędzanie czasu: wycieczki piesze i rowerowe, sporty zimowe, wspinaczka. Podkreślają, że jest to region „dla każdego” i że każdy „znajdzie tu coś dla siebie” niezależnie od cech demograficznych, oczekiwań, pory roku czy pogody. Respondenci, projektując mapy idealnej podróży po Małopolsce dla różnych typów turystów, wskazywali, że wiele miejsc i atrakcji w regionie jest uniwersalnych, a samo województwo w ich odczuciu skupia się na ciągłym dostarczaniu i polepszaniu oferty turystycznej. Przykładem jest infrastruktura skierowana do odwiedzających, łatwy dostęp do informacji o regionie, szeroka oferta gastronomiczna i noclegowa. Wyjątkiem jest infrastruktura drogowa związana z przemieszczaniem się wewnątrz regionu. W tym aspekcie szczególnie często negatywnie oceniana jest popularna zakopianka.

To jest takim miejscem do tańca i do różańca.

Jest tu wszystko

Można i odpocząć, i się pomodlić, i potańczyć, i powygłupiać.

Turyści doceniają także walory kulturowe regionu, zabytki architektoniczne, bogactwo miejsc pamięci historycznej oraz różnego typu wydarzeń, m.in. muzycznych, teatralnych, kulinarnych, sportowych. Podkreślają, że pozwala im to zdobywać wiedzę o regionie i dziejach Polski, buduje poczucie nieograniczonych możliwości spędzania wolnego czasu, a także dostarcza niepowtarzalnej atmosfery/klimatu miejsc i atrakcji:

*– Co Ci się najbardziej podobało już tam na miejscu?
– (...) takie stare rzeczy mi się podobają, więc taki klimat. Tak sobie jakiś król siedział, a my tutaj sobie chodzimy po tym.*

Z punktu widzenia turystów krajowych pojawiały się nieliczne opinie odnośnie do komercjalizacji najpopularniejszych miejsc i atrakcji w Małopolsce, a także dostosowanie ich głównie do oczekiwań turystów zagranicznych. Jako przykład pojawiały się tu Krupówki oraz rynek w Krakowie. Respondenci wskazywali na brak autentyczności punktów gastronomicznych



(restauracje z kuchnią włoską lub amerykańską), a także sprzedawanych pamiątek, które w ich odczuciu były zbyt drogie w stosunku do jakości i pochodzenia, niemającego związku z regionem. Według nich ma to na celu sprostanie oczekiwaniom turystów zagranicznych, których wiedza o regionie i świadomość są mniejsze. Odwiedzający mieli także poczucie, że dostawcy oferty turystycznej, szczególnie na terenach górskich, na pierwszym miejscu stawiają oszczędności i dochód, a nie wygodę i zadowolenie klienta.

Natomiast wszystkie rodzaje miejsc typu (...) Wieliczka, Bochnia czy Zator to według mnie typowa komercja się zrobiła.

Kolejną kwestią są opinie mówiące, że Małopolska w swojej ofercie turystycznej odwołuje się do wartości i skojarzeń związanych z Polską, a nie *stricto* z Małopolską, np. restauracje serwujące pierogi i inne potrawy kuchni polskiej. Turyści oczekiwaliby większego nacisku na kuchnię, pamiątki i atrakcje odwołujące się do tradycji, wartości i dorobku regionu.

Czas wolny

Również mieszkańcy Małopolski mają bardzo pozytywne doświadczenia związane z jakością życia w regionie. Cenią region, podobnie jak turyści, za różnorodność atrakcji i możliwości spędzania czasu wolnego. Podkreślają położenie i walory krajobrazowe, które są w ich odczuciu unikalne w skali całego kraju. Pozytywnie oceniają także dostęp do zasobów kulturowych regionu: kin, teatrów, festiwali. Należy w tym miejscu jednak dodać, że mieszkańcy małych miejscowości gorzej oceniają dostęp do walorów kulturowych regionu i są zdania, że w ich miejscu zamieszkania w mniejszym stopniu organizowane są tego typu atrakcje i wydarzenia. Wskazują stolicę regionu jako rejon dominujący w tym kontekście.

Na pewno mamy blisko do spędzania czasu blisko natury. Mamy to ułatwione. Nie musimy nigdzie daleko jeździć, nie musimy się nigdzie daleko wypuszczać po to, żeby wejść do lasu, żeby spędzić czas na ścieżkach rowerowych. Jesteśmy coraz bardziej aktywni pod tym kątem. Ludzie coraz więcej jeżdżą na rowerach. Tak. Jest tego coraz więcej.

Infrastruktura

Na ocenę doświadczeń mieszkańców regionu wpływa także jakość i dostępność infrastruktury. Podkreślają, że komunikacja na terenie województwa nie spełnia wszystkich ich oczekiwań, szczególnie w kontekście czasu, jaki zajmuje przemieszczanie się, np. do Krakowa z Nowego Sącza i Tarnowa. Także mieszkańcy Krakowa i okolic dostrzegają potrzebę poprawy kwestii komunikacyjnych i ograniczenia sytuacji korkowania się ulic stolicy regionu.

Może się mylę, ale nie przypominam sobie, żeby gdzieś powstawały jakieś nowe ulice czy ciągi komunikacyjne. Nie można się doczekać na obwodnicę północną Krakowa. Tak jak tutaj pani powiedziała: miały być jakieś drogi wylotowe z Krakowa dwupasmowe, udrożnione. Nic nie zostało zrobione i jest dramat.

Także sama atrakcyjność regionu z perspektywy turystów polskich i zagranicznych jest utrudnieniem dla mieszkańców Małopolski, szczególnie w zakresie swobodnego poruszania się po mieście i spędzania czasu wolnego. Podkreślają, że tłumy odwiedzających utrudniają znalezienie spokoju, ciszy i odpoczynku.

Przepętnienie właśnie, jednak są takie miejsca, gdzie jest ciężko znaleźć spokój i ciszę. No, bo poza oczywiście rynkiem, gdzie tych turystów jest pełno, ale Krupówki, góry polskie, gdzie na Giewont trzeba w kolejce stać, aby wejść. Jednak po prostu atrakcyjność tego terenu powoduje, że w którymś momencie staje się to uciążliwe.

Mieszkańcy podkreślają, że wpływa to również na wysokie koszty wynajmu i zakupu mieszkań w dzielnicach Krakowa szczególnie uczęszczanych przez turystów.

Zdrowie

Z perspektywy mieszkańców regionu największym problemem w kwestii zdrowotnej jest smog. W ich odczuciu Małopolska jest regionem, w którym problem ten jest najpoważniejszy. Obawiają się negatywnego wpływu zanieczyszczeń powietrza na kondycję zdrowotną. Mimo że przyczynę problemu dostrzegają w położeniu regionu, które sprzyja tworzeniu się smogu, to wskazują także na działania mające na celu zmianę wiedzy i świadomości mieszkańców. W ich opinii w dłuższym okresie mają one szansę zmniejszyć skalę problemu. Ich zdaniem w dużych miastach należy także z większą rozważą planować nowe inwestycje mieszkaniowe i handlowe, które również mają wpływ na powstawanie smogu i brak odpowiedniej cyrkulacji powietrza. Ekspertki podkreślają, że działania województwa w tym zakresie są na tyle prężne, że Małopolska zyskała wizerunek obszaru aktywnie wspierającego i działającego na rzecz ograniczenia smogu. Jest to kierunek, który należy rozwijać i kontynuować.

Jeśli chodzi o zanieczyszczenia, to [Małopolska] jest jednym z trzech najbardziej zanieczyszczonych regionów.

Edukacja

Doświadczenia mieszkańców regionu w zakresie sfery edukacji także są pozytywne. Podkreślają, że Małopolska jest regionem o szerokich tradycjach edukacyjnych i uniwersyteckich. Odbierają poziom kształcenia w regionie jako wysokiej jakości i stosunkowo łatwo dostępny.



Zaletą w ich odczuciu jest także różnorodność kierunków edukacyjnych i możliwości wyboru na każdym etapie nauki.

Jest dużo uniwersytetów dla studentów, jako tako jest rozwinięte w porównaniu do innych województw, świętokrzyskie czy podkarpackie to raczej ludzie zjeżdżają się do nas, bo tam zbytnio nie ma co robić, kiepsko z pracą. Także jesteśmy w czołówce polskich miast.

Jednak mieszkańcy mniejszych miast podkreślają, że w kontekście kształcenia wyższego Kraków jest jedynym tak dobrze rozwiniętym ośrodkiem edukacyjnym, który spełnia wszystkie oczekiwania względem nauki. Oznacza to często konieczność dojeżdżania do Krakowa na studia lub gdy jest to niemożliwe, zmianę miejsca zamieszkania.

Praca

Obszar rynku pracy przez mieszkańców regionu nie został oceniony bardzo pozytywnie. Jak podkreślają mieszkańcy, przyczyną nie jest brak pracy lub trudności w jej znalezieniu. Jako problem wskazywali niskie płace oraz mały wybór branż i obszarów zatrudnienia. W ich odczuciu w Małopolsce, szczególnie w mniejszych ośrodkach, dominuje turystyka, a znalezienie pracy w innej branży nie jest łatwe. W tym przypadku opinie mieszkańców mniejszych miejscowości uczestniczących w wywiadach jakościowych były stosunkowo bardziej negatywne. Wynikało to z przeświadczenia, że rynek pracy w Krakowie daje dużo większe możliwości znalezienia zatrudnienia spełniającego oczekiwania związane z obszarem i wysokością płacy.

Są zarobki wyższe w Warszawie. Mało tego. Teraz Łódź też zyskuje.

Jest jednak duża różnica w zarobkach.

Na tym samym stanowisku tam zarabia się trzy razy więcej.

Ale tam więcej wydajesz, więcej za mieszkanie płacisz.

Ale to nie jest adekwatne. Nie jest aż na tyle. Tak tam jest drożej, no wiadomo, ale i tak więcej zarabiają relatywnie.

Doświadczenia przedstawicieli biznesu z marką Małopolska są pozytywne, jednak relatywnie słabsze niż w pozostałych grupach. W kontekście pozytywnych doświadczeń przedsiębiorcy wymieniają rosnące znaczenie sektora IT, bardzo dobrze funkcjonujący rynek BPO (*Business*

Process Outsourcing) oraz rynek start-upowy, który wpisuje się w trend lokalności i autentyczności. Przedstawicielka rynku lokalnego podkreśla rolę urzędów, które pomagają przedsiębiorcom uzyskać wsparcie pod postacią funduszy czy dodatkowych środków. Wsparciem jest także możliwość angażowania się i promowania swoich produktów, np. na Małopolskim Festiwalu Smaku. Badani korzystnie także wypowiedzieli się na temat kapitału ludzkiego i potencjału pracowników: w kontekście poziomu kształcenia w regionie oraz pracowitości jego przedstawicieli.

W kontekście negatywnych doświadczeń badani zwracali uwagę na kwestię braku dynamizmu w działaniach oraz kontynuacji projektów, które często zatrzymują się na pewnym etapie i trudno jest wdrożyć je w życie. Eksperti mówią o braku dynamizmu w sferze działań gospodarczych oraz braku energii i kreatywności. Kolejnym minusem, który wymieniają przedsiębiorcy, jest pewna blokada mentalna dotycząca krakowian. Przedstawicielka lokalnej firmy mówi o tym, że w innych regionach kraju nie ma problemów z odbiorcami ich produktów, które są tworzone z myślą o zamożnych osobach, a w Krakowie, mimo że Małopolska jest regionem, z którego pochodzi ich firma, często spotykają się z opiniami, że ceny są za wysokie. Ten sam przedsiębiorca podkreśla też pewną zaściankowość w kontaktach oraz problemy z transportem (trudności z wjazdem do Krakowa od strony północnej).

Problemem gospodarczej marki regionu jest kojarzenie Małopolski jednoznacznie z turystyką. Przedstawiciel lokalnej instytucji zwrócił uwagę na fakt, że turystyka jest pewnego rodzaju „balastem jakościowym”, ponieważ przez to, że ma ona tak znaczący wydźwięk, trudno jest o miejsce na inne cechy i skojarzenia, na których można oprzeć i uwiarygodnić gospodarcze/inwestycyjne walory regionu.

Ocena doświadczeń związanych z marką

Wszystkie grupy docelowe wskazywały głównie na pozytywne doświadczenia z regionem, które przekładają się na szereg korzyści, jakie daje im mieszkanie, inwestowanie i podróżowanie po Małopolsce. Korzyści, zarówno na poziomie funkcjonalnym, jak i emocjonalnym opierają się głównie na różnorodności regionu.

Odwiedzający podkreślali, że główną korzyścią są nieograniczone możliwości, jakie daje region, a co za tym idzie swoboda i poczucie wolności wyboru, brak konieczności dostosowywania się do dostępnych atrakcji. Kolejną kwestią jest spokój i możliwość wyciszenia, których dostarczają krajobrazowe walory Małopolski i góry. Także miejsca związane z turystyką medyczną dostarczają korzyści, przede wszystkim zdrowotnych, ale także opartych na regeneracji psychicznej, wyciszeniu i odzyskaniu harmonii. Kolejną kwestią jest możliwość obcowania z kulturą, tradycją i historią. Nie tylko dostarcza to wiedzy, ale także daje możliwość refleksji, zanurzenia w niepowtarzalnym klimacie i atmosferze regionu.

Taka tradycja jak była kiedyś, takie babcine domki mi się po prostu kojarzą, może nie z tradycją, ale z takimi zwyczajami, ze starym światem, który gdzieś tam pozostał i jakoś sobie współistnieje z tą nowoczesnością. I jakby jedno drugiego nie wyklucza.

Ważnym elementem są także korzyści związane z możliwością aktywnego spędzania czasu w Małopolsce. Imprezowanie w Krakowie, uprawianie sportów zimowych lub wspinaczki dostarczają radości, spełnienia i bycia blisko innych ludzi. Część turystów wskazuje jednak na niezaspokojenie ich potrzeby autentyczności regionu: najpopularniejsze atrakcje w ich odczuciu są w dużej mierze nastawione na zyski, a nie zaspokojenie potrzeb turystów. Negatywnie wpływa to na wizerunek regionu. Przykładem może być niska jakość pamiątek sprzedawanych na rynku w Krakowie, a także części usług gastronomicznych, co jest zagrożeniem w kontekście tego, iż turyści przebywający w Małopolsce bardzo mocno nastawiają się na próbowanie kuchni regionalnej (wykres).



Wykres 9. Przeczytam teraz kilka możliwości spędzania czasu w Małopolsce. Proszę wskazać te, z których Pan/i skorzystał/a lub zamierza skorzystać podczas aktualnego pobytu w Małopolsce



Źródło: badanie CAPI z turystami, n=400.

Także mieszkańcy regionu dostrzegają korzyści płynące z mieszkania w Małopolsce. Postrzegają województwo jako dające możliwości rozwoju i rozszerzania horyzontów, zarówno pod względem edukacyjnym, jak i możliwości korzystania z wydarzeń i atrakcji, np. kulturowych

i historycznych. Także położenie regionu w percepcji mieszkańców jest korzystne: nigdy nie zaznają nudy w swoim regionie, nie muszą wyjeżdżać do innego województwa, aby ciekawie spędzić czas. Szerokie możliwości spędzania czasu wolnego sprawiają, że region jest uniwersalny z punktu widzenia różnych mieszkańców, niezależnie od ich cech demograficznych i oczekiwań.

Całkiem niedaleko od Krakowa są góry.

Tak. Położenie jest idealne, bo w każdym kierunku można w ciekawe miejsce zajechać.

Jest co robić też w Krakowie. Jest dużo miejsc takich, w których można uprawiać sport, jeździć na rowerze, grać w piłkę nożną.

Jak widać na poniższym wykresie, różne wymiary atrakcyjności regionu są przez mieszkańców oceniane zdecydowanie pozytywnie, czego dowiodło badanie ilościowe prowadzone wśród mieszkańców województwa małopolskiego.



Wykres 10. Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami



Źródło: badanie CAPI z mieszkańcami Małopolski, n=400.



W kontekście niezaspokojonych potrzeb należy zwrócić uwagę na mieszkańców mniejszych miejscowości z powiatów oddalonych od krakowskiego. Podkreślają oni, że w ich odczuciu potrzeby związane z rozwojem zawodowym i kulturowym są ograniczone ze względu na odległość od stolicy regionu i utrudnione swobodne przemieszczanie się. Mieszkańcy Krakowa zwracają także uwagę na potrzebę większego spokoju i swobodę poruszania się po mieście, które to nie zawsze są możliwe ze względu na duży ruch turystyczny w regionie i konieczność dzielenia infrastruktury z odwiedzającymi. Także potrzeby zdrowotne nie są w pełni zaspokojone. Smog budzi w mieszkańcach niepokój związany z możliwością zachorowania i pogorszenia się ich stanu zdrowia.

Przedsiębiorcy w kontekście korzyści, jakie oferuje im marka Małopolska, w zależności od profesji kładli nacisk na inne elementy. Przedsiębiorca z Małopolski podkreśla dużą wagę całości potencjału, jaki daje mu region:

Wszystko mamy z Małopolski. Mamy wody mineralne, bo uważamy, że mamy najlepsze czy z Wysowej, czy z Krynicy. Mamy soki Maurera. (...). Więc tak maksymalnie, lokalnie korzystając.

Też ogórki tutaj. Staramy się tutaj z Charsznicy.

Ponadto ten sam przedsiębiorca podkreśla zaletę dużej liczby punktów gastronomicznych oraz nieduży koszt gruntów (poza Krakowem), na których można prowadzić własną działalność gospodarczą. Przedstawicielka drugiej marki lokalnej ocenia korzyści w sposób ogólny, podkreślając łatwość zbytu oraz łatwość w znalezieniu kontaktów biznesowych. Przedstawiciele instytucji biznesowych zaznaczali z kolei wysoką jakość kapitału ludzkiego – bardzo dobre zaplecze uczelniane czy pracowitość ludzi. Biorąc pod uwagę postrzeganie korzyści oferowanych przez markę Małopolska przez przedsiębiorców w badaniu ilościowym, na uwagę zasługuje przede wszystkim oferta powierzchni produkcyjnych i biurowych oraz zaplecze badawczo-rozwojowe regionu.



Tabela 2. Bazując na Pana/i wiedzy i wyobrażeniach, proszę dokonać oceny atrakcyjności gospodarczej Małopolski na tle kraju, przydzielając punkty, w skali od 1 do 5, poszczególnym cechom regionu, gdzie: 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo wysoka ocena

Element oceny	Średnia ocen przedsiębiorstw z Małopolski (n=303)	Średnia ocen przedsiębiorstw spoza Małopolski (n=500)
Zaplecze badawczo-rozwojowe regionu	3,69	3,75
Dostępność wykwalifikowanej siły roboczej	3,37	3,62
Aktywność władz samorządowych w stosunku do środowiska biznesowego	3,05	3,32
Oferta instytucji otoczenia biznesu	3,44	3,54
Warunki rozwoju dla start-upów	3,53	3,54
Oferta powierzchni produkcyjnych i biurowych	3,89	3,55
Dostępność terenów inwestycyjnych	3,45	3,47
Infrastruktura drogowa w regionie	3,23	3,40

Źródło: badanie CATI na próbie przedsiębiorstw.

Przedstawiając odpowiedzi badanych przedsiębiorców na temat korzyści, jakie oferuje marka Małopolska, warto także przyjrzeć się, na jakie potrzeby i oczekiwania przedstawicieli biznesu wymieniona marka odpowiada, a które z nich nie są zaspokojone. Odpowiedzi badanych w dużej mierze pokrywały się ze sobą. Podkreślali oni, że nie ma dobrej komunikacji do biznesu – brakuje inicjatyw, pomysłów, które byłyby skierowane *stricto* do sektora biznesowego. Dodatkowo przedstawiciel jednej z instytucji mówi o potrzebie przekierowania zasobów finansowych z nauk instytucjonalnych do biznesu, podkreśla, że to (...) *jest jedyna metoda i jakby w ten sposób pomaga budować potencjał, jakąś masę krytyczną badawczo-rozwojową sektora prywatnego samego*. Dodaje jednak, że jest to zadanie na wiele lat. Nieco inną opinię ma przedsiębiorca reprezentujący lokalny biznes – uważa, że zmienia się dziś wizerunek Małopolski, który był w jego opinii „zsiwiały” – (...) *zachęcanie do zdrowego trybu życia, wspieranie inwestorów. Jest to odświeżone wszystko* – mówi, dodając do tego, że jest to stały trend w regionie.



Weryfikacja i aktualizacja profilu marki Małopolska

Marka Małopolska poprzez swój wielowymiarowy charakter zakorzeniony w historii, tradycji, a także oparciu na walorach środowiskowo-kulturowych ma złożoną tożsamość, którą określa szczegółowo dokument *Tożsamość marki Małopolska*⁶ i która jest zgodna z wizją rozwoju województwa małopolskiego do roku 2020, zdefiniowaną w *Strategii rozwoju województwa małopolskiego na lata 2011–2020*.

Jednym z celów niniejszego badania była analiza zależności pomiędzy tożsamością marki a jej utrwalonym wizerunkiem. Wskazanie tej zależności, a także różnic w tożsamości i wizerunku, pomoże dokonać aktualizacji i weryfikacji profilu marki. Należy jednak zaznaczyć, że wizerunek to obraz marki tworzony w głowach odbiorców, a tożsamość to obraz promowany przez samą markę i przekazywany odbiorcom w punktach styku. Porównanie tych dwóch kwestii nie jest zatem możliwe, a rozdział będzie miał na celu raczej sprawdzenie, które elementy tożsamości nie pojawiają się w wizerunku marki, lub pojawiają się rzadziej i z mniejszym naciskiem, niż wskazywałby na to dokument *Tożsamość marki Małopolska*.

Tożsamość marki Małopolska oraz wyniki diagnozy wizerunku marki (szczegółowo omówione powyżej, w rozdziale dotyczącym wizerunku) są w dużej mierze spójne. Większość elementów i cech wskazanych w dokumencie pojawiła się w skojarzeniach z badanym regionem zarówno na poziomie badań ilościowych, jak i jakościowych. Poniższej weryfikacji profilu dokonamy na podstawie wartości marki, cech osobowości, esencji, korzyści wraz z ich uzasadnieniem, a także pozycjonowania. W tych elementach będziemy szukać w wynikach badania uzupełnienia dla tożsamości i symboliki.

Wśród podstawowych założeń tożsamości marki Małopolska wymienia się 5 kluczowych wartości:

- wewnętrzna harmonia (związana z duchowością, bezpieczeństwem i przyjemnością);
- poczucie spełnienia (odpowiadające optymizmowi i zadowoleniu z życia);
- szerokie horyzonty (rozumiane przez odwagę, wolność oraz niezależność);
- kreatywność (kształtowanie wyobraźni, innowacyjności i awangardy);
- mądrość (odwzorowująca intelekt, kompetencję i rozwój).

Wizerunek marki w oczach poszczególnych grup docelowych potwierdza odniesienia do harmonii w każdej dziedzinie życia, np. do balansu między życiem prywatnym i zawodowym, a także między naturą i kulturą, czy w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu. Silnie manifestuje się także kwestia mądrości i szerokich horyzontów: są to cechy marki mające swoje źródło w skojarzeniach z Krakowem, Uniwersytetem Jagiellońskim, swobodą intelektualną oraz pochodzeniem i galicyjską historią regionu. Małopolska kojarzona jest także z miejscem

⁶ *Tożsamość marki Małopolska*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Departament Turystyki, Sportu i Promocji, Kraków 2013.

o wieloletnich tradycjach, z pewną ciągłością i ugruntowaną pozycją. Także te elementy znajdują swoje miejsce w tożsamości marki. Kolejną kwestią jest określanie marki mianem innowacyjnej, kreatywnej (czwarta wyżej wymieniona wartość). Są to elementy Małopolski, które pojawiają się w opiniach uczestników wywiadów jakościowych, jednak dużo rzadziej i z mniejszym naciskiem niż w dokumencie. Dodatkowo nie wszystkie grupy w jednakowym stopniu identyfikują region z tymi elementami: głównie mieszkańcy Krakowa wskazują tę cechę jako element marki. Wynika to z intensyfikacji i skupienia działań oraz inicjatyw promujących region jako innowacyjny i nowoczesny właśnie w jego stolicy. W przyszłych działaniach komunikacyjnych należałoby komunikować te wartości szerzej, na arenie ogólnopolskiej, aby trwale włączyć do wizerunku marki te elementy.

Badanie potwierdziło także założenia tożsamości w odniesieniu do harmonii regionu: jest ona wartością kluczową i unikalną w skali kraju i opierając się na niej, marka powinna pozycjonować się na rynku. Twierdzenia pozycjonujące powinny być dostosowane do różnych grup docelowych wyodrębnionych w badaniu jako kluczowe dla działań marki: przedsiębiorców, mieszkańców oraz turystów. Pozycjonowanie określone w dokumencie *Tożsamość marki Małopolska* w odniesieniu do wyników badania nie wymaga weryfikacji i pozostaje aktualne. W działaniach promocyjnych regionu należy jednak w większym stopniu komunikować wspomnianą wcześniej innowacyjność, a także fantazję i wyobraźnię: są to cechy, które albo nie pojawiają się w wizerunku regionu, albo pojawiają się rzadziej. Do zachowania równowagi i harmonii jako kluczowych wartości marki, a także podstawy pozycjonowania, kluczowe jest wzmocnienie w wizerunku marki „korony drzewa”, tj. fantazji.

Skupiając się na cechach osobowościowych marki, włączonych do tożsamości, należy wymienić: wyjątkowość, niezależność, przyjacielskość, uduchowienie, wiarygodność oraz wyobraźnię. Badania ilościowe potwierdzają trafność tych cech osobowości: respondenci zgadzają się, że pasują one do regionu (rozdz. *Wizerunek funkcjonalny i emocjonalny*). Badania jakościowe, które opierały się na spontanicznych wskazaniach, wprowadzają jednak nowe cechy:

- gościnna, pomocna, życzliwa;
- zaradna;
- inteligentna, mądra, świadoma;
- rodzinna;
- spokojna;
- zadowolona z życia, otwarta na nowości;
- religijna;
- tradycjonalistyczna/konserwatywna;
- oszczędna/skąpa;
- doświadczona.

Z punktu widzenia wartości marki powyższe cechy nie wprowadzają nowych kontekstów. Jednak z uwagi na ich spontaniczny charakter, uzupełnienie tożsamości o te cechy (szczególnie niosące pozytywny przekaz) mogłoby okazać się korzystne: wyrażone są językiem użytkowników



i naturalne dla ich myślenia o regionie. Także wykorzystanie właśnie tych słów w promocji regionu mogłoby wzmacniać jego pozytywny wizerunek i stanowić uzupełnienie do pozycjonowania Małopolski.

Kolejną kwestią jest esencja marki określona w tożsamości jako mądrość i fantazja w harmonii. Esencja wizerunku marki także osadzona jest na harmonii, jednak w nieco innym wymiarze: pojawia się harmonia między naturą i kulturą. Wszystkie elementy krajobrazowe i walory przyrodnicze Małopolski stanowią uzasadnienie wartości natury. Natomiast mądrość regionu, jego ciągłość, tradycja i historia odnoszą się do komponentu kultury. Harmonia rozumiana w ten sposób powinna zatem stanowić uzupełnienie profilu marki.

Kolejnym elementem tożsamości, który został poddany weryfikacji są korzyści marki, a także ich uzasadnienie. Ten punkt okazał się całkowicie spójny z tożsamością regionu. RTB⁷ marki wyrażone w dokumencie: (...) *piękno przyrody i bogactwo kultury, równowaga przeszłości i teraźniejszości, tradycji i innowacyjności, kreatywności i wiedzy, duchowości i pragmatyzmu* to uzasadnienie korzyści marki będące spójne z wynikami niniejszych badań. Szczegółowe omówienie korzyści znajduje się w rozdziale *Doświadczenia związane z marką*.

Ostatnią kwestią wartą omówienia w kontekście profilu marki jest reputacja, czyli jej ogólny obraz w społeczeństwie, bazujący na dotychczasowych działaniach i wizerunku. W kontekście Małopolski stanowi ona silną markę mającą duży potencjał i zasoby do budowania relacji ze wszystkimi grupami odbiorców: zarówno pod względem pozytywnego wizerunku, jak i wskaźników porównujących sytuację społeczną, gospodarczą i turystyczną regionu. Analizując ranking szczegółowo przedstawiony w rozdziale *Ranking atrakcyjności województw*, stwierdzić należy, że reputacja marki pozwala na efektywne budowanie relacji we wszystkich trzech obszarach jej funkcjonowania: mieszkalnym, gospodarczym oraz turystycznym.

Istnieje jeszcze jedno zagadnienie, które nie znalazło swojego odniesienia w tożsamości marki, a stanowi silną cechę regionu w percepcji jej odbiorców. Jest to problem zanieczyszczenia powietrza. Skojarzenia ze smogiem są jednymi z pierwszych, jakie wymieniają respondenci w kontekście badanego regionu. Nie wyklucza to jednocześnie występowania skojarzeń i opinii odnośnie do bogatych walorów krajobrazowych Małopolski oraz dużej ilości zieleni. Oba typy skojarzeń funkcjonują w percepcji badanych wspólnie. Region podejmuje szeroko zakrojone działania na rzecz walki ze smogiem i ważne jest, aby w przyszłej komunikacji nadal podkreślać znaczenie tej kwestii dla społeczeństwa, co pomoże zniwelować jej negatywne oddziaływanie na wizerunek marki.

7 Ang. *Reason to Believe*, obietnica marki.

Drzewo jako symbol wartości marki stanowi dobry punkt wyjścia do ich komunikowania. Projekcyjne ćwiczenia w trakcie spotkań jakościowych wskazały jednak inne interesujące kierunki uzupełnień w warstwie wizualnej. Szczególnie często respondenci odnosili skojarzenia z marką do otwartej, starej książki oraz szachów. Obrazy te mają symbolizować mądrość, rozwagę, doświadczenie oraz historię: wszystkie elementy, do których odnoszą się „korzenie drzewa” tożsamości. Kolejną grupę obrazów stanowi jedzenie: swojskie i proste produkty, podane w tradycyjnych naczyniach, które mają symbolizować spokój, gościnność, otwartość i szczerść. Obrazki te mogą stanowić inspirację dla wizualnych elementów promocji marki, a także wspierać jej pozycjonowanie.



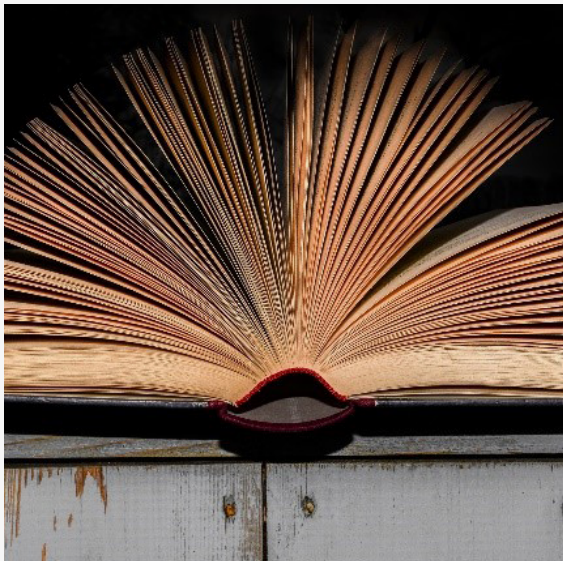
Rysunek 8. Porównanie Małopolski do symbolu drzewa



Źródło: dokument *Tożsamość marki Małopolska*.



Rysunek 9. Obrazy najczęściej utożsamiane z marką Małopolska



Źródło: fotografia stockowa.

Identyfikacja pozycji marki Małopolska w skali rynku krajowego

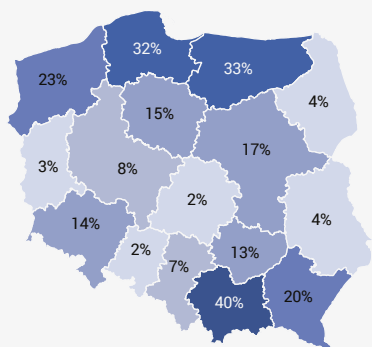
Atrakcyjność turystyczna

Turystyczna marka Małopolska jest bardzo silną marką, rozpoznawalną we wszystkich grupach badanych technikami ilościowymi. Małopolska jest uznawana za województwo charakteryzujące się największą atrakcyjnością turystyczną.

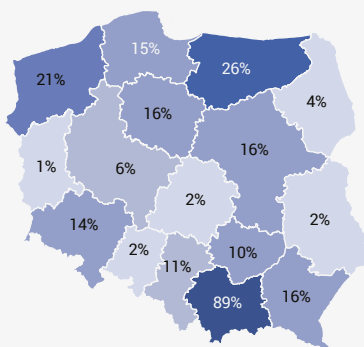


Mapa 3. Które polskie województwa charakteryzują się, Pana/i zdaniem, najwyższą atrakcyjnością turystyczną?

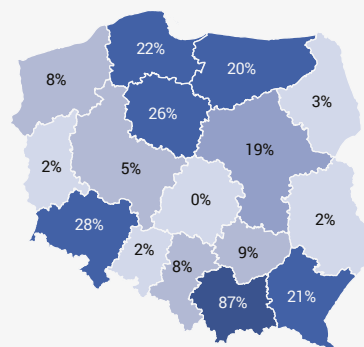
Badanie ogólnopolskie (n=1000)



Badanie wśród Małopolan (n=400)



Badanie wśród turystów krajowych (n=232)



Źródło: badania CAPI.

Tak pozytywna ocena nie jest zaskakująca w kontekście walorów funkcjonalnych Małopolski: bogactwa i różnorodności zabytków czy krajobrazów, a także dobrze przygotowanej bazy noclegowej.

Bazując na wynikach badania, można uznać, że w obszarze turystyki Małopolska ma niewielką konkurencję w postaci województw nadmorskich i województwa warmińsko-mazurskiego. Konkurencja ta wynika wprost z funkcjonalnych zalet tych regionów: dostępu do morza czy obfitości jezior. Należy podkreślić, że 3 wymienione wyżej województwa znajdują się w grupie województw mających niski budżet przeznaczony na promocję regionu⁸ (poniżej 2 mln zł w 2017 roku). Dla porównania Małopolska wydała w tym zakresie 8,5 mln zł.

Mimo konkurencji w postaci regionów nadmorskich oraz województwa warmińsko-mazurskiego badani podkreślali, że Małopolska jest unikalna pod względem różnorodności i uniwersalności walorów turystycznych. W kontekście Pomorza pojawiały się także argumenty mówiące o jego sezonowości: w miesiącach zimowych nie stanowi silnej konkurencji dla marki Małopolska.

8 R. Stępowski, *Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów*, Edycja 2018.

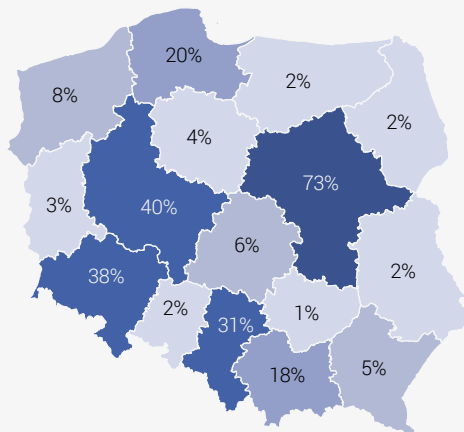
Atrakcyjność gospodarcza

W przypadku gospodarczej marki Małopolska sytuacja wygląda nieco odmiennie. Polscy przedsiębiorcy (z wyłączeniem przedsiębiorców z Małopolski) Małopolskę wskazali na piątym miejscu jako województwo charakteryzujące się najwyższą atrakcyjnością gospodarczą. Na pierwszym wskazywano Mazowsze (73%). Małopolscy przedsiębiorcy wykazali się patriotyzmem lokalnym i w tej grupie Małopolska znalazła się na 2. miejscu, tuż za Mazowszem.

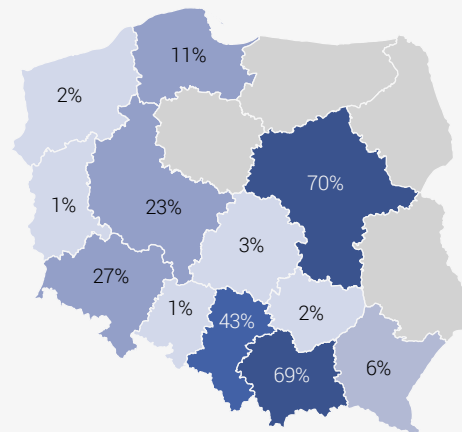


Mapa 4. Które polskie województwa charakteryzują się, Pana/i zdaniem, najwyższą atrakcyjnością gospodarczą?

Badanie wśród polskich przedsiębiorców
(z wyłączeniem Małopolski), (n=500)



Badanie wśród małopolskich przedsiębiorców (n=300)



Źródło: badanie CATI.

Na tle innych województw Małopolska wyróżnia się – zdaniem polskich przedsiębiorców – zapleczem badawczo-rozwojowym. Można sądzić, że duży wpływ na taki wizerunek Małopolski mają tradycje uniwersyteckie, jak również duża liczba uczelni (5. miejsce w kraju pod tym względem), w tym dwie uczelnie znajdujące się w pierwszej piątce najlepszych uczelni w kraju (ranking „Perspektywy” 2018⁹). W drugiej kolejności, jako siła regionu, postrzegana jest dostępność wykwalifikowanej siły roboczej. Co ciekawe, do takiej oceny sytuacji są mniej skłonni małopolscy przedsiębiorcy niż ci prowadzący działalność na terenie innych województw. Podaż talentów w dużej mierze jest pochodną oferty edukacyjnej regionu – przede wszystkim Krakowa, choć również mniejszych ośrodków, takich jak Nowy Sącz. Małopolskie natomiast zwracają uwagę na wysoką dostępność powierzchni produkcyjnych i biurowych (Tabela 2.).

9 <http://www.perspektywy.pl/RSW2018/ranking-uczelni-akademickich>

Zarówno w opinii przedsiębiorców z Małopolski, jak i z pozostałych województw, najbardziej do Małopolski pasuje określenie **wiedza i kompetencje**. Przedsiębiorstwa z Małopolski w najmniejszym stopniu są przekonane do określeń: **społeczna odpowiedzialność biznesu** i **zrównoważony rozwój**.



Rysunek 10. Określenia pasujące do Małopolski zdaniem polskich przedsiębiorców



Źródło: badanie CATI, n=800.

Powyższe wyniki mogą wskazywać na rozbieżności między wizerunkiem marki gospodarczej a praktycznymi doświadczeniami w tym zakresie. Eksperti związani ze wsparciem biznesu w Małopolsce podkreślają, że ich zdaniem odniesienia do gospodarki zarówno w wizerunku marki, jak i promocji regionu są komunikowane z mniejszym naciskiem niż inne aspekty. Inwestorzy, których działalność nie jest w prostej linii związana z turystyką, nie dostrzegają korzyści płynących z wizerunku marki.

Atrakcyjność w kontekście jakości życia

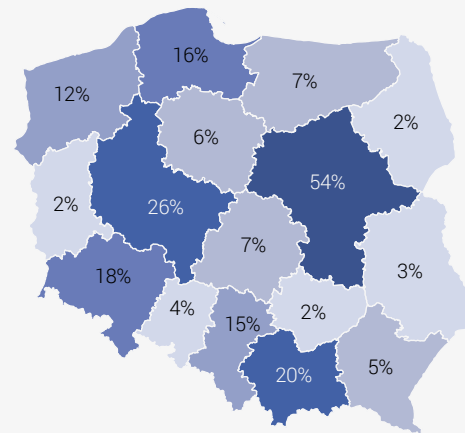
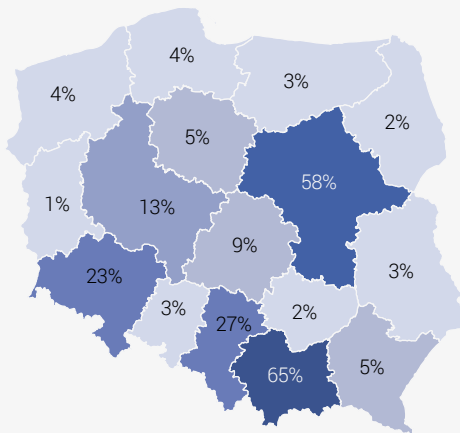
Małopolska jest uznawana przez jej mieszkańców jako najatrakcyjniejsze miejsce do życia. Taką odpowiedź wybrało 65% badanych. Największym konkurentem pod tym względem jest województwo mazowieckie wybrane przez 58% badanych. Na rzecz Mazowsza przemawiają argumenty funkcjonalne: najwyższy poziom PKB *per capita* (Małopolska – na 5. miejscu w Polsce), najwyższe średnie zarobki (podobnie Małopolska na 5. miejscu w Polsce). Należy podkreślić, że Małopolska należy do regionów o wysokiej atrakcyjności osiedleńczej – w 2016 roku w województwie zameldowano 8,7 tys. osób, co plasuje region na 2. pozycji w skali kraju pod względem wartości tego wskaźnika (po województwie mazowieckim – 19 tys. osób); przy uwzględnieniu liczby wymeldowań (na poziomie 5,4 tys. osób), Małopolska należy do grupy 5 regionów o dodatnim saldzie migracji międzywojewódzkich na pobyt stały (obok województw: mazowieckiego, pomorskiego, dolnośląskiego i wielkopolskiego).



Mapa 5. Które polskie województwa stwarzają, Pana/i zdaniem, najlepsze warunki do życia?

Badanie wśród Małopolan (n=400)

Badanie wśród mieszkańców Polski (n=1000)



Źródło: badanie CAPI.

Co natomiast wyróżnia Małopolskę na tle innych województw? Uczestnicy badań ilościowych wyraźnie wskazują na potencjał turystyczny: liczne atrakcje i zabytki, piękne krajobrazy. W tym miejscu warto również zaznaczyć, że przedsiębiorcy wymieniają turystykę jako wiodącą branżę regionu. Jedynym negatywnym wyróżnikiem Małopolski, na który wskazywali na 5. miejscu Polacy, na 4. Małopolanie, był smog (po 8% wskazań w każdej grupie). Należy również podkreślić, że 40% Polaków, 46 % Małopolan, 40% turystów krajowych i aż 80% turystów zagranicznych nie potrafiło wymienić żadnego z wyróżników Małopolski. Badania jakościowe prowadzone wśród turystów zagranicznych przynoszą wyjaśnienie, że odwiedzając Małopolskę, nie zawsze zdają sobie sprawę, w jakim regionie przebywają. Dla nich Kraków czy inne miejscowości Małopolski są po prostu południową częścią Polski, którą właśnie odwiedzają.

Ranking atrakcyjności województw

Celem stworzenia rankingu atrakcyjności było wskazanie potencjalnych konkurentów Małopolski na podstawie różnego typu wskaźników (w tabeli): na podstawie danych pochodzących z badań ilościowych oraz wybranych danych zastanych. W każdym wymiarze analitycznym uwzględniono 5–6 wskaźników kluczowych z punktu widzenia kreowania marki Małopolska (wskaźniki bazowe). Każdemu wskaźnikowi bazowemu przypisano wagę określającą ważność danego wskaźnika w analizie (waga analityczna). Przyjęto założenie, że najwyższe wagi zostaną przypisane wskaźnikom bazującym na autorskich badaniach terenowych realizowanych w ramach projektu – ze względu na ich reprezentatywny charakter i wysoką wartość informacyjną.

Wyliczenie rankingu w każdym z wymiarów przebiegało w następujący sposób:

- **Krok 1:** przypisanie wartości wskaźników bazowych poszczególnym województwom (na podstawie danych pochodzących z badań ilościowych oraz danych zastanych);

- **Krok 2:** standaryzacja wskaźników bazowych (czyli sprowadzenie zmiennych odpowiadających wskaźnikom do postaci, w której średnia wartość wskaźnika dla wszystkich województw wynosi zero, a odchylenie standardowe jeden);
- **Krok 3:** wyliczenie wartości wskaźnika syntetycznego dla każdego województwa (przemnożenie wystandaryzowanych wartości wskaźników bazowych przez przypisane wskaźnikom wagi analityczne);
- **Krok 4:** wyznaczenie rankingu atrakcyjności województw w danym wymiarze (na podstawie wartości wskaźnika syntetycznego – im wyższa wartość wskaźnika, tym wyższa pozycja województwa w rankingu).

Listę wskaźników bazowych uwzględnionych w analizie, wraz z uzasadnieniem dla wskaźników opartych na danych zastanych, przedstawiono w poniższej tabeli¹⁰.



Tabela 3. Lista wskaźników bazowych ujętych w analizie porównawczej regionów

Wymiar analizy	Wskaźniki bazowe	Źródło danych	Waga analityczna
Społeczny	<ul style="list-style-type: none"> • Odsetek mieszkańców Polski wskazujących spontanicznie dany region wśród trzech polskich regionów o najwyższej atrakcyjności do życia 	Badanie ilościowe CAPI na próbie mieszkańców Polski	0,40
	<ul style="list-style-type: none"> • Odsetek mieszkańców danego regionu wskazujących spontanicznie swój region wśród trzech polskich regionów o najwyższej atrakcyjności do życia 	Badanie ilościowe CAPI na próbie mieszkańców Polski	0,10
	<ul style="list-style-type: none"> • Odsetek mieszkańców zadowolonych z miejscowości, w której żyją – <i>Diagnoza Społeczna 2015</i> <p>Uzasadnienie: wskaźnik powszechnie stosowany w badaniach jakości życia w Polsce, wyznaczony na podstawie szeroko zakrojonego badania społecznego</p>	Analiza danych zastanych	0,20
	<ul style="list-style-type: none"> • Saldo migracji międzywojewódzkich na pobyt stały w 2017 roku – GUS BDL 2017 <p>Uzasadnienie: wskaźnik mówiący o atrakcyjności osiedleńczej województw</p>	Analiza danych zastanych	0,10
	<ul style="list-style-type: none"> • Stopa bezrobocia rejestrowanego – GUS BDL 2017 <p>Uzasadnienie: wskaźnik mówiący o sytuacji na rynku pracy, w dużym stopniu determinującej jakość życia</p>	Analiza danych zastanych	0,10
	<ul style="list-style-type: none"> • Wartość przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia brutto w województwie – GUS BDL 2016 <p>Uzasadnienie: wskaźnik mówiący o poziomie wynagrodzeń, w dużym stopniu determinującym jakość życia</p>	Analiza danych zastanych	0,10

10 Zestawienie ma charakter poglądowy i zostało stworzone na potrzeby niniejszego opracowania z ogólnodostępnych danych oraz danych zebranych w trakcie badania. Głównym celem było określenie pozycji marki Małopolska względem innych regionów. Konzeptualizacja wymiarów (wskaźniki i wagi) ma jedynie na celu realizację celów niniejszego badania, a nie wyznaczanie kryteriów oceny. Sposób analizy i informacje zawarte w tym miejscu należy traktować w sposób orientacyjny i nierozstrzygający.

Wymiar analizy	Wskaźniki bazowe	Źródło danych	Waga analityczna
Turystyczny	<ul style="list-style-type: none"> Odsetek mieszkańców Polski wskazujących spontanicznie dany region wśród trzech polskich regionów o najwyższej atrakcyjności turystycznej 	Badanie ilościowe CAPI na próbie mieszkańców Polski	0,40
	<ul style="list-style-type: none"> Odsetek mieszkańców danego regionu wskazujących spontanicznie swój region wśród trzech polskich regionów o najwyższej atrakcyjności turystycznej 	Badanie ilościowe CAPI na próbie mieszkańców Polski	0,15
	<ul style="list-style-type: none"> Stopień wykorzystania hoteli wg kategorii hotelu – GUS BDL 2017 <p>Uzasadnienie: ze wszystkich dostępnych wskaźników dotyczących bazy noclegowej i ruchu turystycznego rekomendujemy wybór wskaźnika mówiącego o stopniu wykorzystania konkretnej grupy obiektów zbiorowego zakwaterowania – hoteli, a więc wskaźnika mówiącego na ile popyt na miejsca noclegowe odpowiada podaży tych miejsc.</p>	Analiza danych zastanych	0,20
	<ul style="list-style-type: none"> Liczba obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO – unesco.org <p>Uzasadnienie: obiekty wpisane na listę UNESCO są często atrakcją dla turystów zagranicznych (np. badanie POT przeprowadzone na rynkach azjatyckich wskazuje, że Japończycy często wybierają cel podróży, kierując się listą UNESCO). Na liście UNESCO znajduje się 15 polskich obiektów.</p>	Analiza danych zastanych	0,10
	<ul style="list-style-type: none"> Liczba atrakcji turystycznych w województwie (<i>Things to Do</i>) – wg tripadvisor.com <p>Uzasadnienie: tripadvisor.com jest obecnie jednym z najpopularniejszych portali turystycznych na świecie – informacje o atrakcjach turystycznych są współtworzone przez użytkowników portalu, dzięki czemu intensywność wzmianek o danym miejscu na portalu jest dobrą miarą realnej atrakcyjności turystycznej miejsca.</p>	Analiza danych zastanych	0,15
Gospodarczy	<ul style="list-style-type: none"> Odsetek przedsiębiorców z Polski wskazujących spontanicznie dany region wśród trzech polskich regionów o najwyższej atrakcyjności inwestycyjnej 	Badanie ilościowe CATI wśród przedsiębiorców	0,40
	<ul style="list-style-type: none"> PKB <i>per capita</i> w danym województwie w 2015 roku – GUS BDL 2015 <p>Uzasadnienie: powszechnie stosowany wskaźnik pomiaru kondycji gospodarczej</p>	Analiza danych zastanych	0,20
	<ul style="list-style-type: none"> Liczba klastrów gospodarczych w regionie – wg opracowania <i>Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015</i>, PARP, Warszawa 2016 <p>Uzasadnienie: wskaźnik pokazuje aktywność kooperacyjną przedsiębiorstw w regionie</p>	Analiza danych zastanych	0,10
	<ul style="list-style-type: none"> Atrakcyjność inwestycyjna regionu – wg rankingu Godlewska-Majkowska H. (red.), <i>Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017</i>, PAIH, Warszawa 2017 <p>Uzasadnienie: dane z rankingu są powszechnie stosowane do oceny atrakcyjności inwestycyjnej województw</p>	Analiza danych zastanych	0,15
	<ul style="list-style-type: none"> Liczba produktów z danego województwa wpisanych na Listę Produktów Tradycyjnych Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi <p>Uzasadnienie: wskaźnik mówiący o bogactwie produktów regionalnych – istotny z punktu widzenia rozwoju projektu „Made in Małopolska”</p>	Analiza danych zastanych	0,15

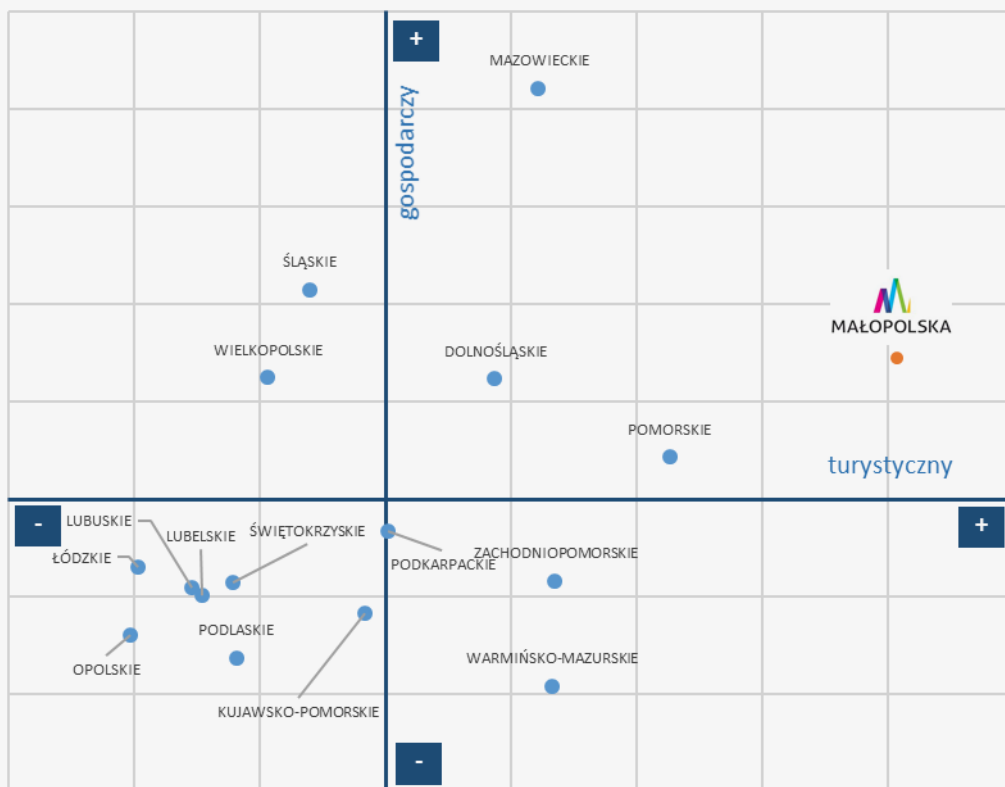
Wyniki analizy porównawczej przedstawiono na poniższych wykresach. Osie wykresów wyznaczają punkt „zero”, tj. oddzielają regiony o słabszej pozycji w danym wymiarze od regionów o lepszej pozycji.

Uwaga metodologiczna

Interpretując część ilościową wyników analizy porównawczej, należy mieć świadomość ograniczeń analitycznych wynikających z przyjętej koncepcji analizy. Przede wszystkim analizę oparto na wybranych wskaźnikach – nie ma zatem ona charakteru analizy pełnej. Ponadto nie wszystkie wskaźniki ujęte w analizie spełniają warunek mówiący o braku korelacji pomiędzy wskaźnikami. Skorelowane są również wskaźniki syntetyczne wyznaczone na poziomie poszczególnych wymiarów, szczególnie silnie wskaźnik społeczny z gospodarczym (współczynnik korelacji Pearsona na poziomie 0,88). Z punktu widzenia celów badania wymiar turystyczny z gospodarczym jest najcenniejszy analitycznie i w dalszej części rozdziału skupimy się właśnie na nich.



Rysunek 11. Wskaźnik atrakcyjności regionów: turystyczny z gospodarczym



Źródło: opracowanie własne.



Wskaźniki atrakcyjności w większości potwierdzają wyniki omówione w poprzednich rozdziałach w poszczególnych wymiarach marki. Małopolska, pomorskie, dolnośląskie, zachodniopomorskie i warmińsko-mazurskie to regiony o największej atrakcyjności turystycznej zarówno w kontekście wyników rankingu, badań ilościowych, jak i wizerunków zdiagnozowanych w trakcie wywiadów jakościowych. Zaskoczeniem może okazać się województwo podkarpackie, które wizerunkowo stanowi region atrakcyjny turystycznie, jednak powyższe wskaźniki nie potwierdzają tych deklaracji. Być może wynika to z samego charakteru atrakcji turystycznych tego regionu: słynie z „dzikości” i rejonu Bieszczad, a brak infrastruktury turystycznej w tym przypadku wzmocnia walory województwa i wpisuje się w jego charakter.

Także gospodarczy aspekt nie stanowi dużego zaskoczenia. Wszystkie moduły badań wskazują na Mazowsze, Śląsk, Dolny Śląsk, Wielkopolskę, Pomorze i Małopolskę jako najatrakcyjniejsze gospodarczo regiony. Na uwagę zasługuje fakt, że wizerunek Małopolski, powstały na etapie badań jakościowych, zawiera stosunkowo mało cech i skojarzeń odnoszących się do gospodarczego wymiaru marki. Wskazuje to na potrzebę zbudowania wizerunku regionu opartego na potencjale w tym zakresie za pomocą działań promocyjnych marki.

Potencjalni konkurenci

Podsumowując wyniki badań ilościowych i jakościowych, a także wywiadów eksperckich, Małopolska ma na rynku krajowym kilku konkurentów w postaci silnych marek i submarek regionalnych. Wyniki badań ilościowych wskazują, że w aspekcie turystycznym województwo pomorskie, dolnośląskie, warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie stanowią największą konkurencję. Warto jednak zaznaczyć, że atrakcyjność turystyczna poszczególnych regionów nie zawsze jest podobna w zakresie możliwości spędzania wolnego czasu oraz możliwości, jakie daje region. Włączając kryterium podobieństwa, realną konkurencją dla marki stanowi Dolny Śląsk z submarką Wrocławia, Mazury oraz Bieszczady. To właśnie te rejony mają zbieżne z Małopolską wizerunki jako miejsca różnorodne, bogate w walory krajobrazowe oraz dające możliwość odpoczynku i relaksu na łonie natury. Regionem o największym potencjale konkurencyjnym w opiniach ekspertów pozostaje Dolny Śląsk. Region położony na południowym zachodzie Polski zebrał bardzo dobre opinie zarówno wśród przedstawicieli biznesu, kultury, jak i administracji. Przedsiębiorcy, opisując Dolny Śląsk kładli nacisk na wysoki potencjał gospodarczy i turystyczny (związany z historią) czy marketingowy. Przedstawiciele pozostałych branż chwalili Dolny Śląsk za infrastrukturę, innowacyjne firmy, połączenie komunikacyjne z Czechami oraz współpracę z tym krajem. Ponadto jako zalety wymieniali sferę turystyczną, jakość życia czy możliwości biznesowe. Badani, podając przykład Dolnego Śląska, kładli nacisk także na jego wizerunek, który jest zgoła odmienny od Małopolski. Region Dolnośląski kojarzony jest z myśleniem zachodnim, stawiającym na otwartość, w przeciwieństwie do Małopolski – a w szczególności Krakowa, który utożsamiany jest z relatywnie bardziej konserwatywnym myśleniem.

Ciekawym przykładem regionu konkurencyjnego jest Lubelskie. Region wschodni stanowi konkurencję dla Małopolski ze względu na projekt „Lubelskie”. Ekspert porównuje tę inicjatywę do projektu „Made in Małopolska”. Zaznacza, że „Made in Małopolska” jest projektem, który obejmuje wiele dziedzin – zarówno produkty, wydarzenia, miejsca, jak i inicjatywy, dlatego trudno powiedzieć, jaki będzie tego dalszy wydźwięk. Marka „Lubelskie” natomiast dotyczy miejscowych produktów i usług, co jego zdaniem wydaje się pomysłem bardziej trafionym.

W przypadku submarki Krakowa konkurencja jest szersza. Miasta podobne i konkurencyjne względem stolicy regionu, takie, w których można spędzać czas w podobny sposób, to nie tylko Wrocław, ale również Poznań, Warszawa, a także Praga, Lwów czy Berlin. Badani podkreślali, że są to miasta z ciekawą historią i architekturą, pełne kulturalnych możliwości spędzania czasu wolnego, ale także z możliwością odpoczynku na łonie natury na obrzeżach tych aglomeracji.

Patrząc jedynie przez pryzmat gospodarczego oraz związanego z jakością życia aspektu marki, należy stwierdzić, że to Mazowsze stanowi główną konkurencję względem Małopolski. Kojarzone jest jako region, w którym zlokalizowanych jest najwięcej firm z różnych sektorów, a także jako region wysoko rozwinięty gospodarczo, innowacyjny i dynamiczny. Także rynek pracy w Warszawie odbierany jest jako wysokiej jakości. W kontekście Małopolski tego typu skojarzenia pojawiają się rzadziej. Szczególnie rynek pracy oceniany jest relatywnie słabiej: jako mniej różnorodny i z niższymi pensjami względem stolicy. Małopolska jednak w kontekście jakości życia kojarzy się jako miejsce harmonijne i zrównoważone: takie, w którym łatwo zachować balans między życiem prywatnym i zawodowym, a także w kontekście innych sfer życia, w tym spędzania wolnego czasu. W przeciwieństwie do Mazowsza, które kojarzy się z szybkim tempem życia, nadmiernym konsumpcjonizmem oraz brakiem życiowej równowagi.

Analizując konkurencję, warto jednak zaznaczyć, że Małopolska wyróżnia się unikalną cechą, jaką jest możliwość spędzania czasu w sposób harmonijny, w kontekście kultury i natury jednocześnie, oraz bardzo różnorodny w kontekście rodzaju i stylu spędzania wolnego czasu. Jest to aspekt, który pozytywnie wyróżnia markę nie tylko w kontekście turystyki, ale także gospodarki i jakości życia.

Współpraca międzyregionalna

W trakcie badania udało się także zidentyfikować marki oraz kategorie marek, z którymi Małopolska może nie tylko konkurować, ale także nawiązywać współpracę. W celu omówienia tych regionów i miast, poniższy rozdział podzielono wg możliwych typów takiej współpracy:

- współpraca infrastrukturalna;
- wzajemna promocja;
- wymiana doświadczeń.

W ramach możliwości współpracy infrastrukturalnej w trakcie wywiadów pojawiały się głównie: Śląsk, Słowacja, Podkarpacie oraz Świętokrzyskie.



W kontekście Śląska uczestnicy spotkań zwracali uwagę na obszary transgraniczne, w które oba regiony powinny inwestować, a także wspólnie wspierać promocyjnie i infrastrukturalnie. Temat Śląska pojawia się także w obszarze rynku pracy. W opinii ekspertów, Śląsk oferuje interesujące miejsca pracy i wielu mieszkańców Małopolski pracuje na Śląsku. W tym kontekście warto pielęgnować te zwyczaje, a także ułatwiać mieszkańcom przemieszczanie się między regionami (infrastruktura komunikacyjna). Z drugiej strony mieszkańcy Śląska chętnie spędzają swój czas wolny w Małopolsce, która w tym kontekście jest bardziej atrakcyjna. Wsparcie infrastruktury ułatwiłoby także ich odwiedziny i zachęciło do spędzania czasu na tych terenach.

Kolejnym regionem cennym z uwagi na możliwość współpracy jest karpacki rejon Słowacji. Tu pojawiały się dwa wskazania. Pierwszym jest współpraca infrastrukturalna w kontekście sportów zimowych. Przykładem może być ujednoczenie karnetów narciarskich, ułatwienie poruszania się między stokami po obu stronach granicy, a także współpraca bazy noclegowej: polecenie stoków, przygotowanie wspólnych map atrakcji po obu stronach granicy. Kolejną kwestią jest promocja obszarów turystycznych „w pakietach”. Po obu stronach granicy są interesujące miejsca i atrakcje. Współpraca polegałaby na wzajemnym promowaniu tych miejsc i przygotowywaniu tras podróży przebiegających przez oba kraje.

Tu jest jeszcze możliwość współpracy międzyregionalnej transgranicznej. Dlatego że akurat od słowackiej strony są dwa bardzo atrakcyjne obszary, które mogą być sprzedawane razem z naszym Beskidem Sąddeckim albo właśnie z Żarem Babiogórskim, które są obiektywnie słabsze. Ryzyko jest takie, że po prostu od strony słowackiej jest radykalnie bardziej atrakcyjnie niż od strony polskiej. Czy powiedzmy Orawski czy Spiski Hrad itd. My atrakcji w tej skali nie mamy. Ale proszę sobie wyobrazić, że byłyby pewne pakiety, że Beskid Niski, ale razem z atrakcjami słowackimi.

W odniesieniu do pozostałych regionów Polski, w tym Podkarpacia i województwa świętokrzyskiego, eksperci wskazywali na możliwość wyszukiwania wspólnych mianowników w kontekście atrakcji turystycznych i na ich podstawie przygotowywania szlaków tematycznych. Przykłady, które pojawiły się w trakcie wywiadów to szlak bursztynowy, architektury drewnianej, ścieżki rowerowe. Także obszar dawnej Galicji stanowi potencjalnie podstawę do nawiązywania współpracy i tworzenia pakietów dla zwiedzających, np. w kontekście Lwowa i Krakowa: dwóch byłych miast galicyjskich.

Współpraca regionalna może polegać także na wzajemnej promocji i w tym miejscu pojawiły się dwa pomysły oraz kierunki działań. Pierwszy z nich dotyczy współpracy północ-południe, czyli intensywnej promocji Małopolski na Pomorzu i odwrotnie. Byłoby to cenne szczególnie ze względu na dużą odległość dzielącą oba regiony (trudniejszy dostęp i mniejsza motywacja) oraz odmienność ich walorów krajobrazowych. To właśnie na tej odmienności zdaniem ekspertów powinny bazować wzajemnie działania promocyjne województw. Kolejnym pomysłem jest promocja, która nie odnosi się do całych regionów, ale pojedynczych gmin na północy i południu kraju.

Ostatnio mieliśmy taką strategię promocji gminy Zawoja, która leży w Małopolsce, że właściwie najbardziej opłacalna współpraca, którą podjęła gmina Zawoja, jest z gminą znad morza. W dodatku akurat tam jest rozciągnięcie sezonu turystycznego. Właśnie ludzie znad morza mogą jechać w góry, kiedy sami nie mają sezonu, szczytu turystycznego, więc dokładnie wtedy, kiedy w Zawoi są puste miejsca, można sobie pozwolić na rabaty i tak dalej. Także od teraz gmina Zawoja promuje się nad morzem.

Tego typu promocja mogłaby także adresować kwestie związane z dominacją w wizerunku marki Małopolska Krakowa i gór poprzez promocję mniejszych i mniej znanych rejonów, miast i atrakcji. Do osiągnięcia tego celu mogłaby także prowadzić zintensyfikowana promocja marki w regionach ościennych. Działania nakierowane byłyby na mniejsze i mniej znane atrakcje regionu, interesujące w trakcie jednodniowej wycieczki, na którą ze względu na odległość, właśnie sąsiadujące województwa mogłyby sobie pozwolić.

Ostatnim elementem współpracy jest wymiana doświadczeń Małopolski z innymi regionami. Po pierwsze w odniesieniu do regionów borykających się z podobnymi problemami, np. bardzo intensywnym ruchem turystycznym w obrębie jednego miasta. Przykładem może być Katalonia ze względu na Barcelonę, a także Friuli-Wenecja Julijska, ze względu na Wenecję. Regiony te mogłyby stanowić inspirację w kontekście rozwiązań np. infrastrukturalnych w celu minimalizowania skutków ruchu turystycznego w doświadczeniach mieszkańców. Także inne regiony, niekoniecznie mierzące się z podobnymi problemami, mogłyby stanowić wzór, np. w odniesieniu do ciekawych działań promocyjnych lub rozwiązań turystycznych. Jeden z ekspertów zwrócił uwagę na rozwiązania systemowe oraz systemy zarządzania, które funkcjonują w niektórych regionach w Europie:

Po pierwsze, są wypracowane mechanizmy związane z finansowaniem, związane z pozyskiwaniem środków finansowych. Podam przykład – „destination management organization”, czyli jest to pewna forma zarządzania regionem turystycznym, który ma bardzo różny status prawny, bo tutaj mogą być przeróżne formy, nikt nie powiedział, że to musi być tylko spółka akcyjna prywatna czy publiczno-prywatna, ale jest zdefiniowany sposób pozyskiwania pieniędzy. W takim Wiedniu na przykład, jedna część z opłaty klimatycznej, która wpływa z opłaty miejscowej, zasila dokładnie budżet turystyki i ta „destination management organization” odpowiada później za promocję regionu.

Jako regiony, w których stosuje się tego typu rozwiązania, respondent podaje kraje niemieckojęzyczne czy kraje Beneluxu, podkreślając, że w tych miejscach przedsiębiorcy rywalizują ze sobą, jednak potrafią także ze sobą współpracować, ponieważ dzięki temu mają większe korzyści. Jako kolejne obszary do naśladowania respondenci podają Bawarię czy Morawy, ponieważ właśnie te regiony wypracowały wyraziste cechy czy produkty, które utożsamiane są tylko z tymi miejscami – w przypadku Moraw jest to wino i winnice.

Porównanie działań promocyjnych regionów w Polsce

Opierając się na dostępnych źródłach wtórnych, analizie poddano także działania promocyjne podejmowane przez różne regiony w Polsce. W pierwszym kroku dokonano segmentacji województw pod względem wielkości budżetów promocyjnych województw z 2017 roku, co pokazało zróżnicowanie województw pod kątem inwestycji w kampanie promujące region. Małopolska znalazła się w grupie regionów o najwyższych wartościach budżetów. W tej grupie znajdziemy także dolnośląskie, śląskie, lubuskie i wielkopolskie.



Tabela 4. Budżety na promocję regionów w 2017 roku

Budżet na promocję: <2 mln zł (niski)	Budżet na promocję: 2–5 mln zł (średni)	Budżet na promocję: >5 mln zł (wysoki)
<ul style="list-style-type: none"> • pomorskie: 0,8 mln zł • świętokrzyskie: 1,2 mln zł • warmińsko-mazurskie: 1,4 mln zł • opolskie: 1,6 mln zł • zachodniopomorskie: 1,6 mln zł • podlaskie: 1,7 mln zł • lubelskie: 1,7 mln zł 	<ul style="list-style-type: none"> • podkarpackie: 2,8 mln zł • łódzkie: 2,8 mln zł • kujawsko-pomorskie: 3 mln zł • mazowieckie: 3,5 mln zł 	<ul style="list-style-type: none"> • dolnośląskie: 5,2 mln zł • lubuskie: 5,3 mln zł • śląskie: 6,1 mln zł • małopolskie: 8,5 mln zł • wielkopolskie: 12 mln zł

Źródło: opracowanie własne.

Analizując tematykę działań promocyjnych i kampanii poszczególnych regionów, można dostrzec trzy główne obszary działań: społeczny, turystyczny i gospodarczy. Kwestie społeczne są adresowane praktycznie we wszystkich regionach, koordynowane są również często przez samorządy terytorialne niższego szczebla, np. konkretnych miast. Przykładem kampanii w obszarze społecznym jest zrealizowana w Małopolsce kampania pod hasłem „Dymem z pieca zabijasz”, będąca odpowiedzią na problem zanieczyszczenia powietrza, czy też kampania o nazwie „Poczuj ducha świąt” odpowiadająca na współczesne zabieganie, poczucie pustki, poszukiwanie głębszych wartości i sensu.

W poniższym opracowaniu skupimy się na obszarach turystycznym i gospodarczym, jako tych, które w największym stopniu różnicują województwa. Na potrzeby tej analizy wyróżnimy trzy typy województw w kontekście działań promujących markę regionu:

- kładące większy nacisk na turystyczne aspekty województwa;
- w równym stopniu podkreślające oba wyróżnione obszary;
- kładące większy nacisk na gospodarcze aspekty województwa.

Małopolska zdecydowanie należy do regionów promujących, obok aspektów społecznych, zarówno aspekty gospodarcze, jak i turystyczne. Cechy i atrybuty obszaru komunikowane są

w oparciu o aspekt różnorodności regionu, a co za tym idzie, jego unikalności w zakresie szerokiej oferty. Dwa główne komunikowane atuty to natura/przyroda i kultura/tradycja.

Przykładem działań z zakresu komunikowania przyrodniczych, krajoznawczych walorów regionu, kierowanych zarówno do turystów, jak i mieszkańców, jest kampania „Małopolska na rowery”¹¹. Projekt ma za zadanie promować region poprzez trasy rowerowe przebiegające w najpiękniejszych obszarach krajobrazowych i podkreślać naturalne walory Małopolski. Jest także narzędziem realizującym trendy kierowania działań marketingowych do wąskich grup odbiorców i dostosowywania oferty do różnych potrzeb: w ramach projektu organizowanych jest wiele mniejszych wydarzeń, jak np. Rodzinne Rajdy Rowerowe czy Małopolska Joy Ride Festiwal, które czynią projekt bardziej uniwersalnym. Projekt ma również wymiar społeczny – jego celem jest promowanie jazdy na rowerze jako alternatywy dla współczesnego uzależnienia młodych ludzi od komputera i telefonu.

Warto w tym miejscu podkreślić, że silnym konkurentem Małopolski w zakresie turystyki rowerowej pozostaje Green Velo Wschodni Szlak Rowerowy – licząca 1980 km trasa przebiegająca przez województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, podkarpackie i świętokrzyskie. Zarówno sam szlak, jak i zaangażowane we współpracę województwa promują regiony poprzez atrakcje turystyczne występujące na szlaku: przyrodnicze, kulinarne i kulturowe.

W ostatnim czasie Małopolska silnie promuje projekt „Made in Małopolska”, stanowiący platformę współpracy marketingowej województwa z uznanymi regionalnymi markami. „Pochodzenie ma znaczenie” jest ideą przyświecającą w tworzeniu projektu, którego nadrzędnym celem jest wsparcie regionalnego biznesu, dobrego smaku, oryginalnego dizajnu, wartościowych inicjatyw, a także miejsc szczególnie atrakcyjnych w regionie. Przedsięwzięcie ma zbudować w świadomości Małopolan i turystów pozytywne skojarzenie marek z miejscem ich powstania. Specjalny znak „Made in Małopolska” ma potwierdzać jakość i renomę firm oraz produktów z Małopolski. Prawo posługiwania się znakiem otrzymują partnerzy projektu, którzy mogą go umieszczać na etykietach i opakowaniach produktów czy stosować go w działaniach własnych firmy. Posługiwanie się znakiem jest sygnałem dla konsumentów, że produkty czy usługi nim opatrzone są godne polecenia.

Elementem kampanii jest projekt „Kraina Wód”, który ma podkreślać aspekty natury, czystości i dzikości regionu oraz promować małopolskie wody w regionie i reszcie kraju¹². Kampania zawiera elementy społeczne: w ramach projektu marka edukuje w kontekście picia wody i jej wpływu na zdrowie. W ramach kampanii wydano także magazyn „Woda to skarb”, który prezentuje wszystkie miejsca w Małopolsce związane z wodą: uzdrowiska, baseny termalne, tężnie solankowe oraz chronione źródła wód mineralnych i leczniczych. Projekt wpisuje się

11 <https://www.malopolska.pl/narowery>

12 <https://www.malopolska.pl/krainawod>

w popularny teraz trend *Slow Life* oraz *Slow Food*: delektowanie się życiem oraz celebrowanie i ochrona zdrowej, regionalnej kuchni. Wskazuje na wagę dokonywania mądrych, świadomych wyborów w kontekście jakości usług i produktów oraz ich pochodzenia.

W ramach inicjatywy „Made in Małopolska” realizowany jest obecnie projekt Małopolski Smak, którego celem jest promocja małopolskich produktów regionalnych i tradycyjnych. Głównym elementem projektu jest coroczna organizacja wydarzeń pod nazwą Małopolski Festiwal Smaku¹³.



Rysunek 12. Małopolski Festiwal Smaku w Krakowie



Źródło: <https://www.malopolska.pl>

W trakcie festiwalu wytwórcy żywności z Małopolski prezentują oraz sprzedają swoje produkty i potrawy. W projekcie odnajdujemy także odwołania do kultury, tradycji i regionalnego dziedzictwa kulinarnego, których celem jest umacnianie lokalnej tożsamości, pielęgnowanie tradycji oraz promocja regionalnej kuchni.

Na terenie Małopolski odbywa się również wiele wydarzeń o tematyce gospodarczej. Na uwagę zasługuje przede wszystkim odbywające się corocznie Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju – spotkanie przedstawicieli dziedziny gospodarczej i politycznej (szefowie rządów,

¹³ <https://www.malopolska.pl/malopolski-festiwal-smaku>

parlamentów, ministrowie, prezesi spółek, eksperci, naukowcy, przedstawiciele świata kultury i mediów) z regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Wizerunek gospodarczy regionu wspiera również działalność Centrum Business in Małopolska¹⁴.

W czerwcu 2018 roku odbyła się także kolejna edycja Małopolskiego Festiwalu Innowacji – wydarzenia łączącego biznes, administrację i naukę. Jego celem jest promocja małopolskiej innowacji i przedsiębiorczości. Wśród atrakcji można znaleźć szkolenia, targi, warsztaty czy pokazy nowych technologii.

Nagrody i wyróżnienia

Wszystkie działania promocyjne regionu są koordynowane na poziomie Systemu Koordynacji Marki Małopolska, którego celem jest uspołnienie komunikacji marki Małopolska prowadzonej przez instytucje województwa i podmioty współpracujące. Region pod tym względem wyróżnia się spośród innych województw: w 2017 roku Małopolska znalazła się w gronie finalistów międzynarodowego konkursu City Nation Place Awards 2017, który nagradza najbardziej kreatywne i skuteczne strategie z zakresu marketingu miejsca. Strategia marki Małopolska została wyróżniona w kategorii Place Brand of the Year¹⁵.

Kampania promocyjna „Młodość to stan ducha” została doceniona przez ekspertów, którzy przyznali jej tytuł Grand Prix Kryształów PR-u w kategorii „Najbardziej kreatywna kampania w 2016 roku”¹⁶. Z kolei spot promocyjny z kampanii „Małopolska na rowery” również został wyróżniony przez ekspertów, zdobywając tytuł Grand Prix Kryształów PR-u w 2017 roku¹⁷.

Małopolska jest aktywna w sieciach społecznościowych – fanpage Małopolski znajduje się w czołówce najbardziej angażujących stron regionalnych na Facebooku. W 2016 roku Małopolska otrzymała wyróżnienie za najlepszy wizerunek w mediach społecznościowych w konkursie Kryształów PR-u.

Warto w tym miejscu nadmienić, że wizerunek marki regionu wspierają również działania realizowane na poziomie lokalnym. Odwołania do tradycji, ludowej mądrości oraz kultury możemy odnaleźć również w projektach partnerskich marki, jak np. Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie czy Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziemi Górskich w Zakopanem, których celem jest prezentacja i promocja tradycji ludowych oraz budowanie pozytywnych skojarzeń z regionem opartych na jego bogatej i różnorodnej historii.

14 <http://www.businessinmalopolska.pl/>

15 <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/promocja/malopolska-nominowana-w-city-nation-place-awards-2017>

16 <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/promocja/malopolska-krysztalem-pru>

17 <https://www.malopolska.pl/aktualnosci/promocja/malopolska-wyrozni-na-krysztalem-pru>

Działania innych regionów

Przyglądając się działaniom promocyjnym konkurentów, warto przytoczyć kampanie Dolnego Śląska – na uwagę zasługuje kampania: „Tajemniczy Dolny Śląsk: Nie do opowiedzenia. Do zobaczenia”, która promuje turystyczne walory regionu, opierając się na jego różnorodności: przyrodzie i naturze z jednej strony oraz sztuce i kulturze z drugiej. Jest to już druga odstępna kampanii, realizowana pod hasłem, „Dolny Śląsk. Dotknij tajemnicy”, która w spotach reklamowych odwołuje się do konkretnych lokalizacji w regionie, np. Zamku Czocha czy Doliny Baryczy.

Przykładem województwa, które, podobnie jak Małopolska, w równym stopniu podkreśla swoje walory turystyczne, jak i gospodarcze, może być województwo lubelskie. Kampania „Siła jest w nas!” promuje nie tylko przyrodniczy i kulturowy potencjał regionu, ale również gospodarczy¹⁸. Wykorzystane w kampanii kreacje ukazywały potencjał województwa tkwiący w ludziach, technologii, nauce oraz bogactwie nieskażonej natury. Działanie to jest związane z szerszą inicjatywą „Marki Lubelskie”, promującą produkty, obiekty, miejsca, biznes i inne inicjatywy pochodzące z regionu¹⁹.



Rysunek 13. Kampania województwa lubelskiego: Siła jest w nas!



Źródło: <http://marketingmiejsca.com.pl>

¹⁸ www.lubelskie.pl/kampanie-promocyjne/

¹⁹ www.marka.lubelskie.pl

W zestawieniu warto również zwrócić uwagę na regiony kładące silny nacisk głównie na promocję gospodarczą – dobrym przykładem jest województwo łódzkie, które buduje swoją markę wokół przemysłów kreatywnych. Ponadto w 2017 roku odbył się „Międzynarodowy Kongres Biogospodarki Łódź 2017”, którego głównym organizatorem było województwo łódzkie. Na kongresie zgromadzono 500 ekspertów z samorządów, organów ustawodawczych, przedsiębiorców, przedstawiciele uczelni, NGO czy rolników. W poprzedniej edycji Kongresu (2016) marszałek województwa Witold Stępień powiedział, że „Łódź jest stolicą polskiej i europejskiej biogospodarki”. W tym samym roku w regionie odbył się Festiwal Myślenia Projektowego. Podczas Festiwalu odbyły się konferencje, webinary czy warsztaty nastawione na podejście Design Thinking²⁰.

Na uwagę zasługuje także województwo śląskie, które swój silny potencjał gospodarczy wykorzystuje w budowaniu przewagi turystycznej. Śląsk słynie z unikatowych zabytków techniki związanych z górnictwem, hutą, energetyką, kolejnictwem, łącznością, produkcją wody, przemysłem spożywczym. Z tego względu co roku organizowana jest „Industriada” – święto Szlaku Zabytków Techniki i największy festiwal dziedzictwa przemysłowego w Europie Środkowo-Wschodniej²¹. W trakcie festiwalu promuje się kulturę industrialną oraz oferty spędzania czasu wolnego w regionie Śląska. W 2017 roku ruszyła także kampania promująca uzyskanie przez przedsiębiorstwa (mikro, małe i średnie) oraz przez osoby prowadzące działalność gospodarczą dofinansowania na szkolenia dla pracowników pod nazwą „Śląskie rozwija Twój biznes – profesjonalne wsparcie dla firm”²².

Podsumowując:

1. Poszczególne samorzady terytorialne w różnym stopniu inwestują w kampanie promujące region. Małopolska znalazła się w grupie regionów o najwyższych wartościach budżetów na promocję.
2. Analizując działania promocyjne i kampanie poszczególnych regionów, można dostrzec trzy główne obszary działań: społeczny, turystyczny i gospodarczy. Wymiar społeczny (uwzględniający takie aspekty życia w regionie jak: zdrowie mieszkańców, komfort i przestrzeń do życia, rozwój, czas wolny, dbanie o środowisko naturalne) jest obecny w działaniach promocyjnych wszystkich województw, różne są natomiast akcenty w promocji turystycznej i gospodarczej, co pozwala na wyróżnienie trzech typów województw w kontekście działań promujących markę regionu:
 - kładące większy nacisk na turystyczne aspekty województwa;
 - w równym stopniu podkreślające oba wyróżnione obszary;
 - kładące większy nacisk na gospodarcze aspekty województwa.

20 www.promujelodzkie.pl/szczegoly/news/festiwal-mylenia-projektowego-2017

21 www.industriada.pl

22 www.szkolenislaskie.pl



Marka Małopolska należy do drugiej grupy marek, w których w równym stopniu rozwijane są działania promujące walory turystyczne, jak i gospodarcze regionu. Region prowadzi również intensywne działania promocyjne w sferze społecznej i środowiskowej.

3. Cechy i atrybuty Małopolski komunikowane są w oparciu o aspekt różnorodności regionu, a co za tym idzie jego unikalności w zakresie szerokiej oferty. Dwa główne komunikowane atuty to natura/przyroda oraz kultura/tradycja.
4. Część działań promocyjnych Małopolski wpisuje się w modne obecnie trendy *slow life*. Wiadać także, że dostosowuje swoją ofertę do wyspecjalizowanych wąskich grup odbiorców.
5. Wyróżniającym elementem promocji Małopolski na tle innych polskich regionów pozostaje System Koordynacji Marki Małopolska, który reguluje i uspójnia działania promocyjne i komunikacyjne w instytucjach Województwa Małopolskiego.
6. Potencjał gospodarczy regionu wspiera projekt „Made in Małopolska”, stanowiący platformę współpracy marketingowej w regionie.

Wpływ działań marketingowych na rozpoznawalność marki Małopolska i systemu identyfikacji wizualnej województwa małopolskiego po rebrandingu

System zarządzania marką

Na wstępie podkreślenia wymaga fakt, iż stosunkowo niewielki odsetek Małopolan (23%) zdaje sobie sprawę z tego, kto odpowiada za kreowanie wizerunku marki ich regionu. Najwyższy odsetek respondentów badania ilościowego (27%) od razu deklaruje niewiedzę w tym zakresie, zaś ponad połowa (51%) błędnie wskazała instytucję odpowiedzialną za budowanie marki Małopolska.

Co ciekawe, mieszkańcy regionu podhalańskiego byli grupą, która wskazywała poprawnie instytucję wyraźnie częściej (44% badanych w tej grupie) niż ogół respondentów. Może to być związane z faktem wyższego poczucia związania z regionem (kwestia szerzej omówiona w rozdziale o doświadczeniach związanych z marką Małopolska), a co za tym idzie – większej wiedzy i świadomości na temat działań regionu. Może to wynikać z generalnej niskiej wiedzy na temat organów państwowych (w tym samorządowych). Dodatkowo samorząd województwa, jak potwierdzają badania CBOS, jest poziomem samorządu stosunkowo odległym dla przeciętnego obywatela (największym zainteresowaniem cieszą się działania samorządu najniższego szczebla).

Respondenci pytani w trakcie wywiadów jakościowych o spontaniczne wskazania władarza marki, udzielali zazwyczaj błędnych odpowiedzi, jednocześnie ujawniając, że mają bardzo niejasny obraz tego, jaka instytucja jest za markę odpowiedzialna.

Przedstawiciele danych regionów być może.

Wojewoda, prezydent.

Radni.

Musi być jakaś komórka, która będzie się zajmowała funkcjonowaniem danego regionu w urzędzie miasta...

Niestety politycy.

Jesteśmy przekonani, że ktoś wyżej, ale tak naprawdę z tego, co słyszę są jakieś szkolenia oddolnych inicjatyw społecznych.

Strategia promocyjna marki Małopolska, opierająca się na koncepcji marketingu 3.0, zakłada, że dynamiczny **rozwój Małopolski** będzie możliwy dzięki sprawnemu i skutecznemu marketingowi regionalnemu, który ma się opierać na jednolicie zidentyfikowanej **marce regionu**. Kluczowe założenia w zakresie wdrożenia marki Małopolska określa dokument **Program Strategiczny Marketing Terytorialny** opracowany w 2015 roku²³.

Działania marketingowe na poziomie regionu (a więc komunikowanie tożsamości marki zgodnie z przyjętą koncepcją ujętą w dokumencie *Tożsamość marki Małopolska*) są koordynowane za pomocą **Systemu Koordynacji Marki Małopolska**. Zasady te dotyczą działań realizowanych przez: departamenty Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, wojewódzkie samorządowe jednostki organizacyjne, które nie mają osobowości prawnej oraz wybrane wojewódzkie osoby prawne, spółki kapitałowe oraz stowarzyszenia, w tym Małopolską Organizację Turystyczną, w których Województwo Małopolskie jest udziałowcem, akcjonariuszem lub członkiem, które pełnią istotną rolę w kreowaniu marki Małopolska.

Kluczowe działania marketingowe podejmowane przez Małopolskę w ostatnich latach to przede wszystkim dwie kampanie o zasięgu ogólnopolskim:

- Małopolska na rowery (kampania społeczno-promocyjna województwa małopolskiego pod hasłem „Małopolska na rowery” ma zachęcać do aktywności, promować jazdę na rowerze jako alternatywę do spędzania czasu wolnego przy komputerze, tablecie czy smartfonie);
- Kampania „Młodość to stan ducha” z okazji Światowych Dni Młodości;

23 Program Strategiczny *Marketing Terytorialny*, Departament Turystyki, Sportu i Promocji, Kraków 2015.



oraz liczne działania o zasięgu regionalnym, m.in.:

- BO! Małopolska (kampania informacyjno-edukacyjna, która zachęca mieszkańców Małopolski do decydowania o budżecie obywatelskim regionu);
- Festiwal Zawodów w Małopolsce – Targi edukacyjne (kampania edukacyjna, która polega na promocji kształcenia zawodowego wśród uczniów);
- Małopolska Noc Naukowców (promocja i popularyzacja nauki, a także przybliżenie dzieciom i młodzieży zawodu naukowca oraz zachęcenie ich do wyboru kariery naukowej);
- Małopolska Rodzina;
- Małopolski Festiwal Innowacji (pokazy nowoczesnych laboratoriów, szkolenia związane z innowacyjnością, warsztaty, dni otwarte, spotkania informacyjne); dotyczące funduszy, konferencje i wiele więcej Małopolski Festiwal Innowacji (MFI) to wydarzenia promujące innowacje w Małopolsce);
- Małopolski Festiwal Smaku (kampania województwa małopolskiego, której głównym celem jest promocja produktów regionalnych z Małopolski);
- My Małopolska (przedsięwzięcia promocyjne budujące tożsamość regionalną i wzmacniające markę Małopolska);
- Światowy Tydzień Przedsiębiorczości (globalna inicjatywa, mającą na celu promowanie idei „bycia przedsiębiorczym”, w szczególności wśród młodych ludzi);
- Święto Małopolski;
- Kampania „Kraina Wód”;
- Kampania społeczna pod hasłem „Dymem z pieca zabijasz”;
- Kongres Marki Małopolska;
- Zostaw swój 1% w Małopolsce (kampania, która zachęca mieszkańców Małopolski do przekazywania 1% podatku na rzecz małopolskich organizacji pozarządowych);
- Wydarzenia partnerskie (m.in. Life Festival Oświęcim, Festiwal Kultury Żydowskiej w Krakowie, Festiwal im. Jana Kiepury w Krynicy-Zdroju, Puchar Świata w skokach narciarskich w Zakopanem, Tour de Pologne, Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju, Góralski Karnawał w Bukowinie Tatrzańskiej, Summer Music Festival Wieliczka, Sabatowe Bajania w Bukowinie Tatrzańskiej, Międzynarodowy Festiwal Folkloru Ziemi Górskich w Zakopanem, Międzynarodowy Festiwal Muzyki Kameralnej „Muzyka na szczytach” w Zakopanem, Jazz Contest Tarnów).

Istotną rolę w promocji województwa odgrywa projekt wizerunkowy **„Made in Małopolska”**, stanowiący platformę współpracy marketingowej w regionie. Projekt ma na celu **wsparcie regionalnego biznesu, ciekawego dizajnu, dobrego smaku, wartościowych inicjatyw, a także miejsc i obiektów szczególnie atrakcyjnych w regionie**. Przedsięwzięcie daje szansę nie tylko na **wsparcie województwa i promocję** produktów czy usług, ale **zbuduje** przede wszystkim w świadomości Małopolan, przedsiębiorców i turystów **pozytywne skojarzenie** poszczególnych marek z miejscem ich powstawania. **„Made in Małopolska”** będzie podkreślać miejsce pochodzenia firmy czy produktu, ale także **potwierdzać ich jakość i renomę**.

Województwo Małopolskie ma oficjalne strony w mediach społecznościowych: na Facebooku, Instagramie i kanale YouTube. Rocznie komunikaty zamieszczane na ww. profilach docierają do blisko 5 mln użytkowników. Ponadto od lipca 2017 roku działa aplikacja „FotoPortal”²⁴ – narzędzie do przechowywania, katalogowania i dystrybucji promocyjnych materiałów multimedialnych wytwarzanych przez departamenty UMWM. Dzięki aplikacji użytkownicy mogą w łatwy sposób korzystać z ponad 10 tys. zasobów, które przyczyniają się do skutecznej promocji marki Małopolska.

W celu skoordynowania i uspołnienienia komunikacji marki Małopolska Województwo Małopolskie udostępniło narzędzie, tj. Elektroniczną Platformę Komunikacji Marki Małopolska (EPKMM), która służy do gromadzenia i aktualizacji informacji o planowanych i zrealizowanych przez podmioty Województwa Małopolskiego działaniach marketingowych. Narzędzie również służy do przesyłania i akceptacji projektów graficznych z użyciem logo Małopolski oraz rezerwacji systemu wystawienniczego.

Wyżej przytoczone działania marketingowe zwracają uwagę na spójność i holistyczne podejście do regionu – kampanie i wydarzenia nakierowane są na całą Małopolskę, nie zaś na wybiórcze promowanie submarek. Takie inicjatywy, jak Małopolski Festiwal Smaku czy kampania „Kraina Wód” zwracają uwagę na walory regionu, lokalnych miejsc i atrakcji, przy czym nie są to działania nakierowane na promocję i tak już silnych terytorialnych submarek, takich jak Podhale i Kraków. W tym zakresie należy pozytywnie ocenić strategię marketingową regionu: nacisk komunikacyjny rozłożony jest równomiernie na cały region, a marka komunikowana jest całościowo.

Rozpoznawalność i ocena SIW

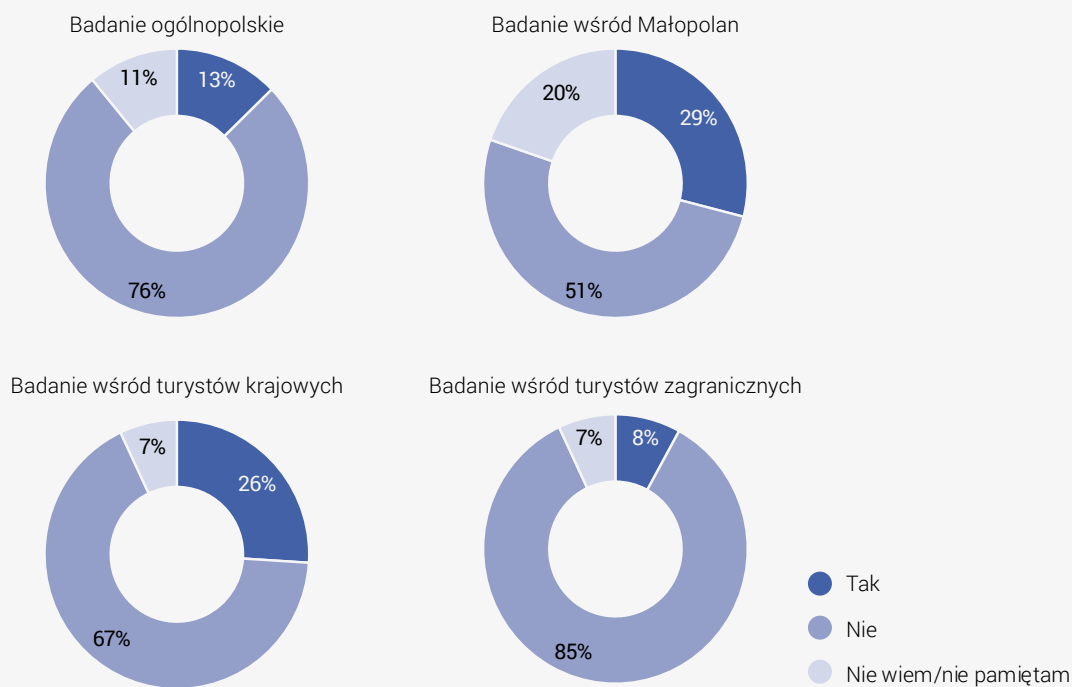
System Identyfikacji Wizualnej (SIW) obejmujący logo województwa funkcjonuje od grudnia 2015 roku. Wyjaśnia to niewielki poziom rozpoznawalności logo w badanych grupach: wśród ogółu mieszkańców Polski – 13%, Małopolan – 29%, turystów krajowych – 26% i turystów zagranicznych – 8%. Billboardy i plakaty w przestrzeni publicznej są miejscem, gdzie osoby przebywające w Małopolsce najczęściej widziały logo – mieszkańcy regionu (54%) i turyści krajowi (28%). Telewizja jest natomiast źródłem informacji w tym zakresie dla ogółu Polaków (33%).

Logo Małopolski jest oceniane zdecydowanie pozytywnie. Większość respondentów badań ilościowych uważa, że jest ładne i czytelne. Badania jakościowe ujawniły dodatkowo spontaniczne skojarzenia respondentów związane przede wszystkim z **nowoczesnością** – cecha ta zdaniem respondentów najlepiej pasuje do nowego logotypu; w mniejszym stopniu można je natomiast utożsamić z takimi wartościami, jak tradycja czy mądrość regionu.

24 www.fotoportal.malopolska.pl



Wykres 11. Czy kiedykolwiek zetknął/zetknęła się Pan/i z logo Małopolski?



Źródło: badania CAPI.



Tabela 5. Odsetek pozytywnych wskazań w pytaniu: Proszę opisać swoje odczucia względem logo, używając skali od 1 do 5... Czy logo Małopolski jest....

Element oceny	Badanie ogólnopolskie	Badanie wśród Małopolan	Badanie wśród turystów
ładne	64%	66%	66%
ciekawe	59%	64%	57%
wyjatkowe	49%	58%	49%
czytelne	64%	62%	63%
profesjonalne	57%	61%	54%

Źródło: badania CAPI.

Kampanie promocyjne

Konkretne kampanie promocyjne mają stosunkowo niską rozpoznawalność wśród ogółu Polaków. Sytuacja zdecydowanie lepiej wygląda w przypadku badania Małopolan – wśród nich 23% rozpoznaje kampanię „Małopolska na Rowery”, a 20% „Młodość to stan ducha”. Zwraca uwagę fakt, że ta kampania jest też znacząco rozpoznawalna przez turystów.



Rysunek 14. Rozpoznawalność i ocena kampanii promocyjnych w różnych grupach docelowych



Badanie ogólnopolskie



Badanie turystów



Badanie Małopolan



Czy spotkał/a się Pan/i z tymi kampaniami? Jak ocenia Pan/i kampanię ... ?

Źródło: opracowanie własne.

Obecnie nie jest możliwa jednoznaczna ocena wpływu działań marketingowych na kluczowych odbiorców. Z uwagi na wizerunek regionu, rozbity na kilka strategicznych i dominujących submarek, intensyfikacja działań marketingowych powinna obejmować jeszcze przynajmniej kilkuletni okres, aby dać dostrzegalne efekty. Niemniej jednak obecne działania należy ocenić pozytywnie, jako zmierzające w kierunku zapewnienia większej spójności w postrzeganiu regionu.

Obraz Małopolski w mediach

Wprowadzenie

Niniejszy rozdział prezentuje rezultaty analizy wizerunku medialnego Małopolski w latach 2016–2017. Analizie poddano materiał pochodzący z monitoringu ponad 1,1 tys. tytułów prasowych, 5 mln polskojęzycznych portali internetowych oraz 100 stacji radiowych i telewizyjnych. Odnotowane publikacje podzielono ze względu na: **wydźwięk medialny** (materiały pozytywne, negatywne, neutralne), **rodzaj medium** (internet, prasę, radio, telewizję) **profil medium** (media ogólnoinformacyjne i specjalistyczne) oraz wybrane aspekty tematyczne obecne w przekazie. Zgromadzony materiał przeanalizowano za pomocą technik służących badaniu efektywności działań PR. W tym celu użyto wskaźników: dotarcia przekazu do odbiorcy, indeksu wydźwięku wizerunkowego oraz ekwiwalentu reklamowego.

Treści zostały przeanalizowane pod kątem:

1. Trzech głównych **obszarów tematycznych**:
 - jakość życia, sprawy społeczne;
 - gospodarka;
 - turystyka.
2. **Szczegółowych tematów**: akcje charytatywne, budżet województwa, budżet obywatelski, infrastruktura, inwestycje, kultura, marsze, protesty, ochrona środowiska, organy samorządowe, pomoc społeczna, przedsiębiorczość, rankingi, zestawienia, reklama, PR, reprivatyzacja, rynek pracy, służba zdrowia, sport, system oświaty, wydarzenia, konferencje, festiwale, zmiany demograficzne.
3. **Lokalizacji**, o której mowa w publikacji. Wyróżniono treści dotyczące Małopolski jako całego regionu i te, które skupiały się na jednym z miejsc.
4. **Atrakcji turystycznych**, o których informowano obszerniej (z pominięciem krótkich wzmianek na temat atrakcji).

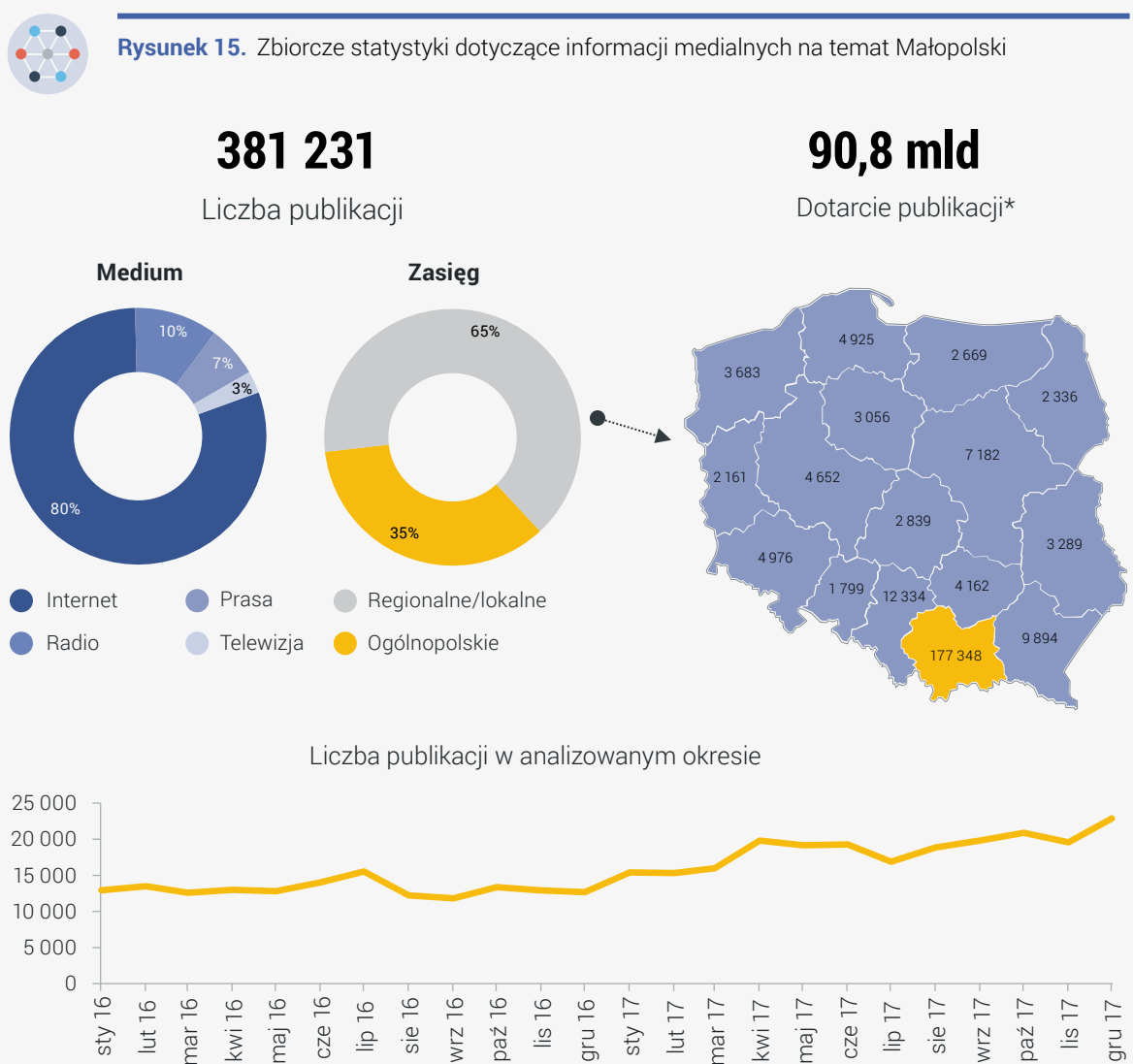
W kwestii doboru materiałów medialnych, przyjęto następujące kryteria doboru do próby:

1. 1 tys. materiałów medialnych uwzględnionych w badaniu wg podziału na rodzaj medium:
 - internet (550 treści);
 - radio (150 treści);
 - telewizja (150 treści);
 - prasa (150 treści).
2. W toku analizy odrzucane były materiały nierelevantne. Usuwano m.in. treści dotyczące ogłoszeń o pracę, wypadków, krótkich wzmianek topograficznych, zdarzeń kryminalnych oraz inne materiały, które analitycy uznali za mało ważne z punktu widzenia wpływu i odniesienia do wizerunku Małopolski.

Analiza statystyczna monitorowanych komunikatów

Łącznie w analizowanym okresie zmonitorowano ponad 381 tys. materiałów medialnych wg hasła „Małopolska”. 80% z nich znalazło się w internecie i po 10% w prasie i stacjach RTV. 35% materiałów na temat Małopolski opublikowano w mediach ogólnopolskich, a 65% w mediach o zasięgu regionalnym/lokalnym. Spośród mediów traktujących o tematyce lokalnej o analizowanym regionie najczęściej informowały media z województwa małopolskiego. Na następnych miejscach uplasowały się media z województw: śląskiego, podkarpackiego i mazowieckiego.

Poniżej zawarto podsumowanie ilościowe informacji medialnych na temat Małopolski we wszystkich zmonitorowanych publikacjach w analizowanym okresie.



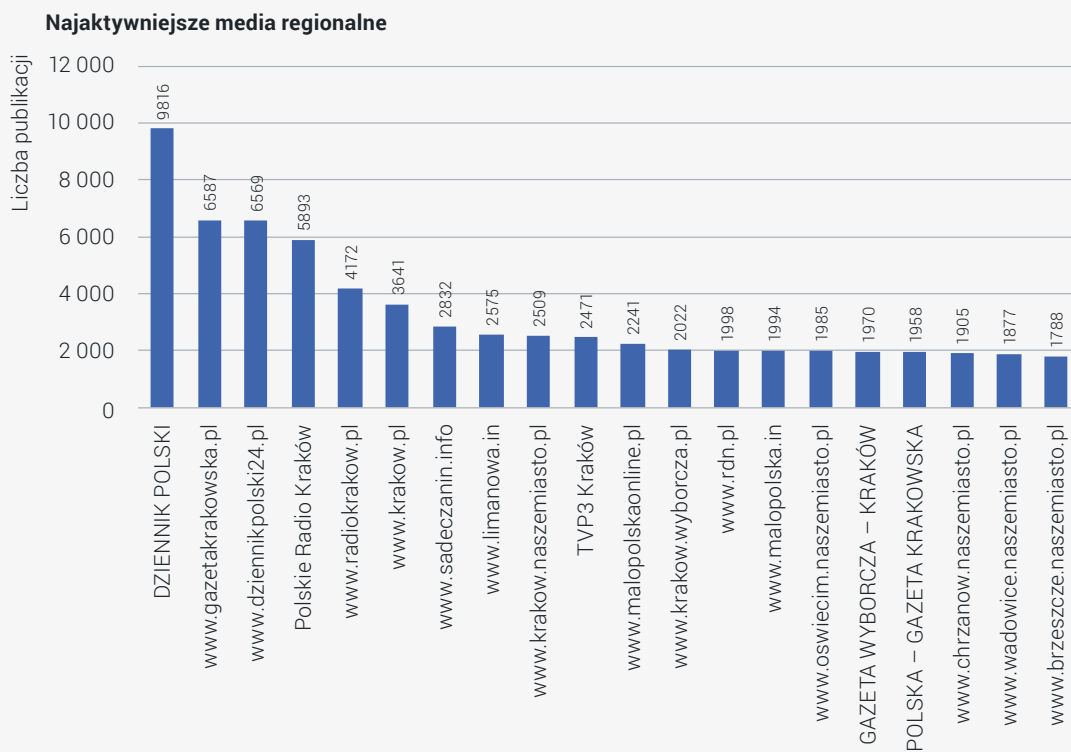
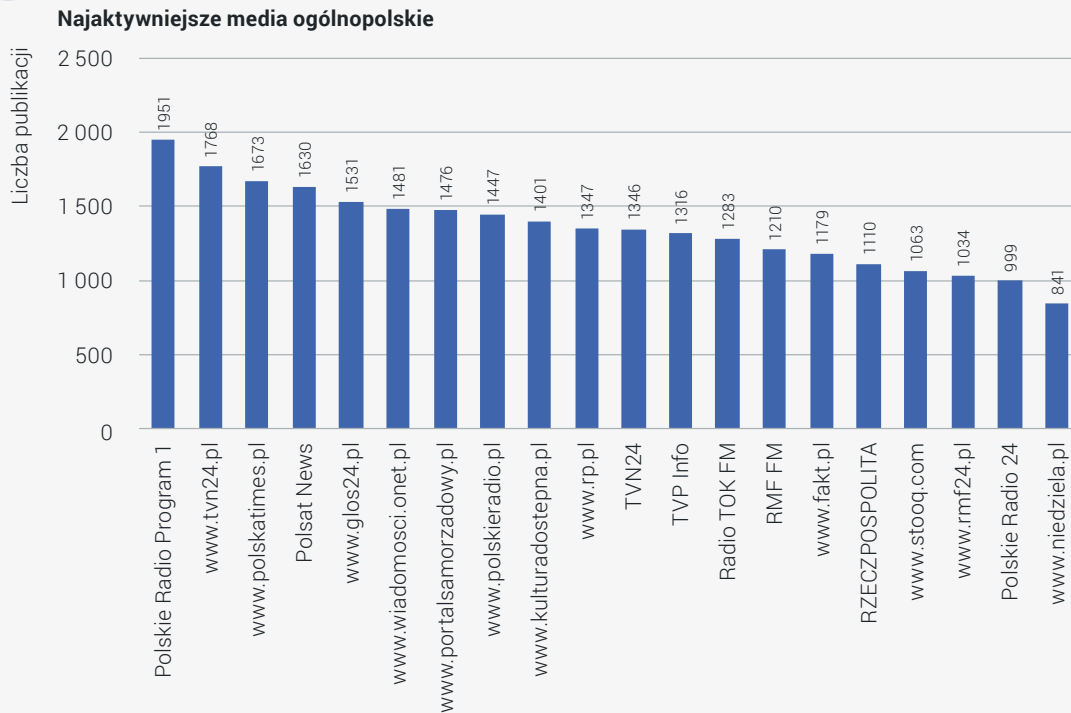
*Dotarcie – zasięg informacji wyrażony w potencjalnej liczbie kontaktów

Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Najczęściej o Małopolsce informowały media regionalne: „Dziennik Polski”, gazetakrakowska.pl, dziennikpolski24.pl, Polskie Radio Kraków i radiokrakow.pl. Z kolei spośród mediów ogólnopolskich najaktywniejsze były: Polskie Radio Program 1, tvn24.pl, polskatimes.pl, Polsat News i glos24.pl.



Wykres 12. Aktywność mediów pod kątem informacji o Małopolsce



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Analiza wizerunkowa Małopolski

Spośród zmonitorowanych materiałów medialnych losowo wyłoniono **1 000 publikacji**, które stanowiły próbkę – podstawę analizy wizerunkowej Małopolski w mediach. Poniżej zaprezentowano podsumowanie wybranych informacji medialnych na temat Małopolski.



Rysunek 16. Analiza wizerunkowa Małopolski w liczbach



* Dotarcie – zasięg informacji wyrażony w potencjalnej liczbie kontaktów

* AVE zweryfikowany – wartość informacji o marce

Źródło: analiza komunikatów medialnych.

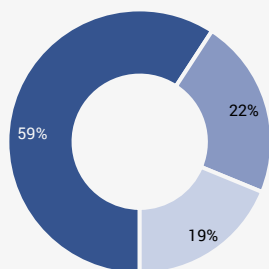
W analizowanym okresie wśród 1 000 losowo wybranych publikacji 59% traktowało o jakości życia i sprawach społecznych w Małopolsce, 22% o gospodarce, a 19% o turystyce w regionie.

Najczęściej poruszane aspekty mające wpływ na jakość życia mieszkańców regionu to infrastruktura i zagadnienia z zakresu ochrony środowiska – z dominującą rolą smogu.



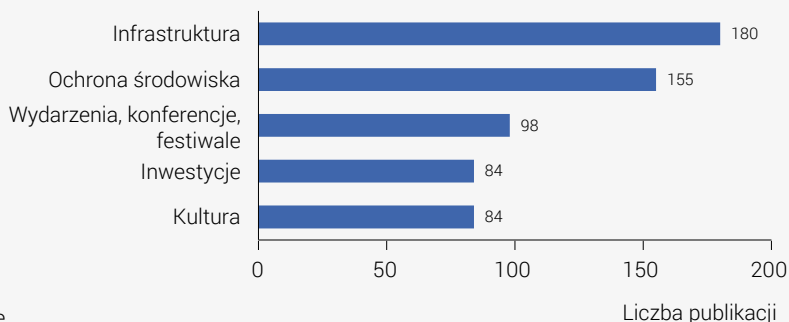
Wykres 13. Najczęściej poruszane tematy w mediach

Obszar tematyczny



- Jakość życia, sprawy społeczne
- Gospodarka
- Turystyka

TOP5 szczegółowych tematów



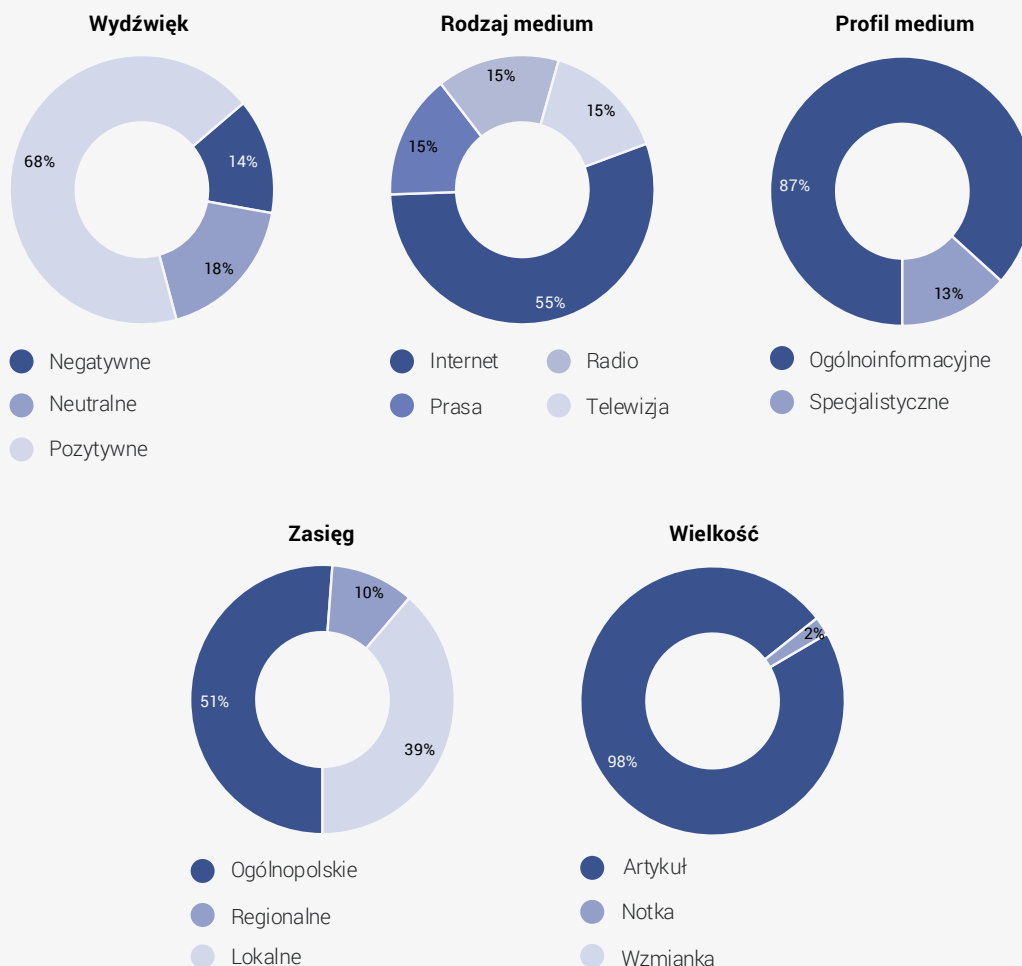
Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Spośród 1 000 wyodrębnionych materiałów medialnych **68% miało wydźwięk pozytywny**. Duży wpływ na ten wynik miały liczne inwestycje, wydarzenia, takie jak Światowe Dni Młodzieży czy walka z zanieczyszczeniem powietrza, plasująca Małopolskę jako pioniera i lidera w tym zakresie. W analizowanym okresie 14% materiałów przybrało wydźwięk negatywny. Były to publikacje na temat problemów ze służbą zdrowia, zarzutów za niegospodarność dla władz samorządu czy też nieustających problemów ze smogiem, pomimo wielu podejmowanych działań.

55% analizowanych materiałów traktowało o Małopolsce jako regionie, bez skupienia się na jednym wybranym miejscu. W pozostałych materiałach najczęściej dominującym w treści miastem był Kraków. Za nim uplasowało się Zakopane.



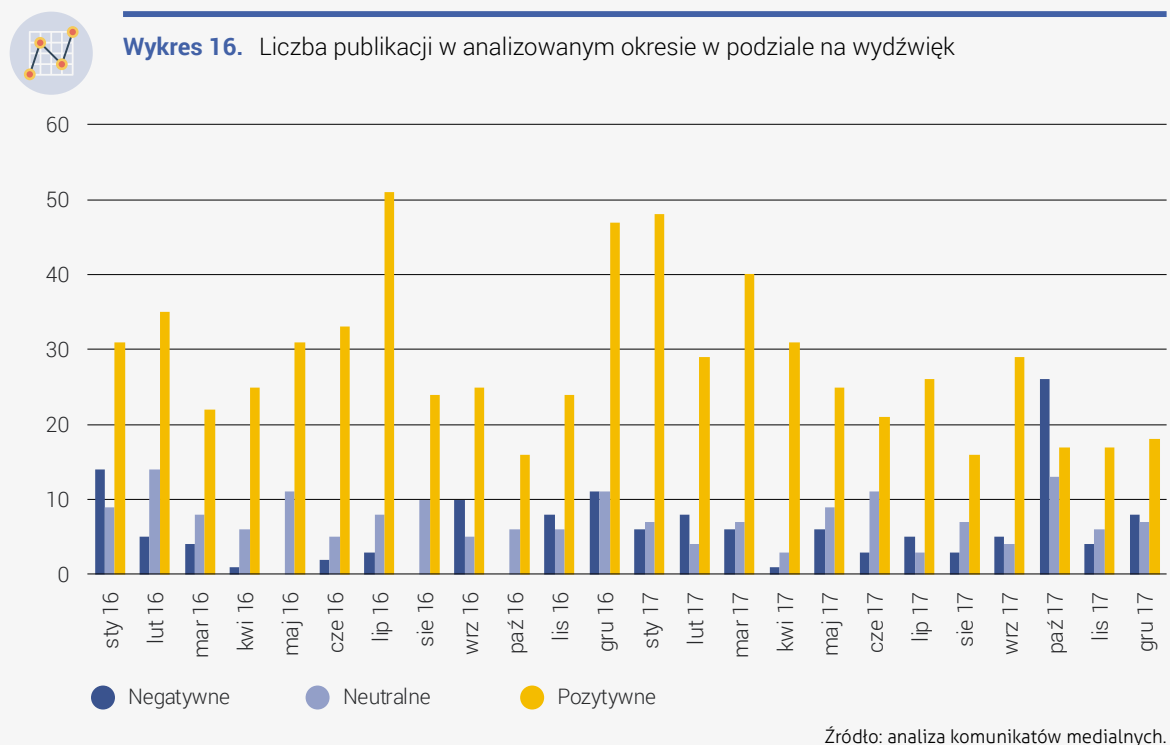
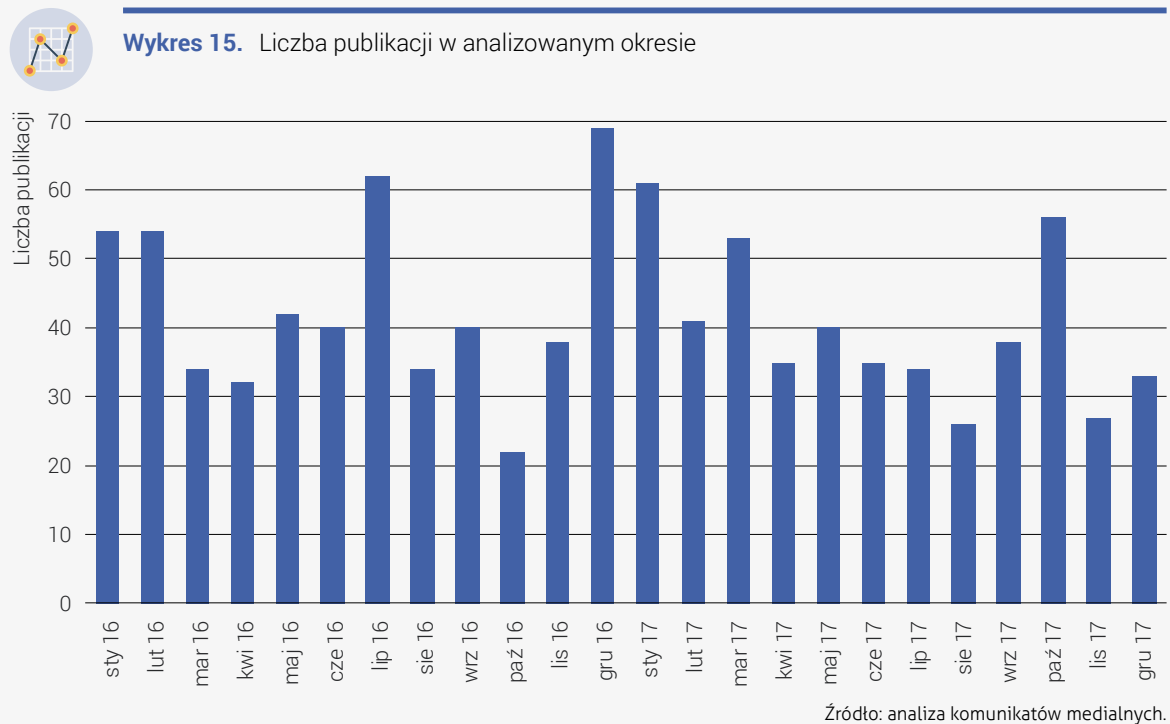
Wykres 14. Przekrój analizowanych informacji na temat Małopolski



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Rozkład publikacji w czasie

Publikacje w analizowanej próbie cechowały się zmiennym rozkładem w czasie. Na uwagę zasługuje znaczący wzrost publikacji o wydźwięku negatywnym i neutralnym w październiku 2017 roku (był to okres przypadający na strajk lekarzy w Małopolsce).

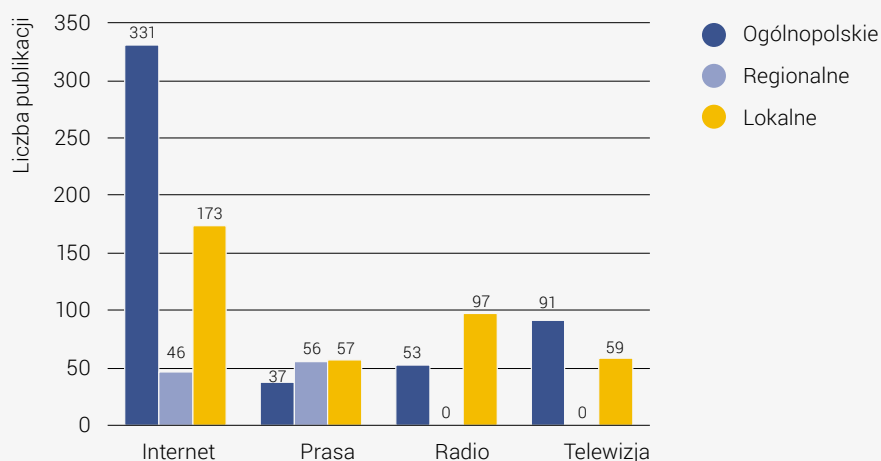


Media według rodzaju i zasięgu

W analizowanym materiale medialnym dominującym medium był internet. Z tego źródła pochodziły głównie publikacje o zasięgu ogólnopolskim.



Wykres 17. Liczba publikacji według rodzaju i zasięgu medium



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Tematyka publikacji

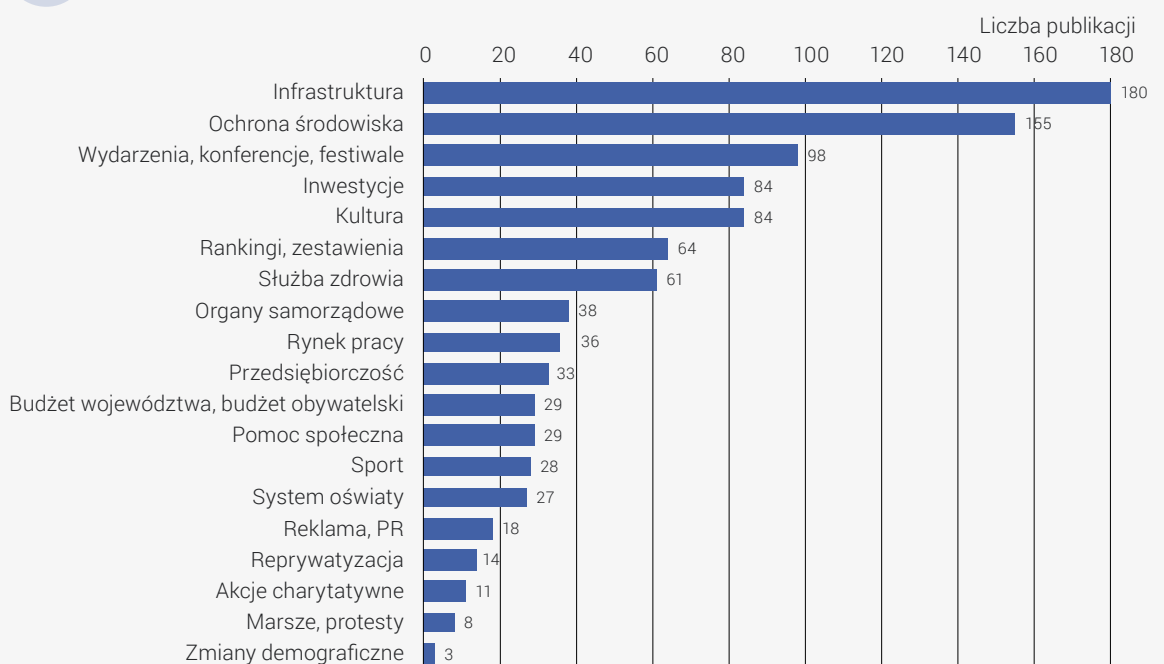
Jak przytaczano już wcześniej, najwyższy odsetek treści (59%) dotyczył jakości życia i spraw społecznych. Więcej niż co piąty przekaz medialny (22%) związany był z gospodarką, natomiast aż 19% wszystkich treści dotyczyło turystyki. Wśród analizowanych publikacji wyróżniono następującą szczegółową tematykę prezentowanych treści:

- **Akcje charytatywne** – informacje na temat akcji charytatywnych na terenie Małopolski. W mediach pisano m.in. o kolejnych edycjach Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy oraz wsparciu domów dziecka na Ukrainie;
- **Budżet województwa, budżet obywatelski** – informacje na temat wysokości budżetu województwa małopolskiego oraz publikacje dotyczące projektów biorących udział w głosowaniu budżetu obywatelskiego;
- **Infrastruktura** – informacje na temat kolei, autobusów, lotniska, dróg oraz ścieżek rowerowych na terenie Małopolski;
- **Inwestycje** – informacje na temat inwestycji mających miejsce na terenie Małopolski. Najczęściej inwestycje wspierane przez fundusze europejskie;
- **Kultura** – informacje na temat muzeów, pomników i innych atrakcji turystycznych na terenie Małopolski;
- **Marsze, protesty** – publikacje dotyczące wszelkiego rodzaju marszów czy protestów;

- **Ochrona środowiska** – informacje na temat smogu w województwie małopolskim;
- **Organy samorządowe** – informacje na temat działalności władz samorządowych województwa małopolskiego;
- **Pomoc społeczna** – świadczenia i pomoc udzielane niepełnosprawnym, osobom poszkodowanym, uchodźcom oraz wsparcie rodzin;
- **Przedsiębiorczość** – informacje na temat wsparcia rozwoju przedsiębiorstw; wszelkiego rodzaju dofinansowania dla firm;
- **Rankingi, zestawienia** – Małopolska i Kraków we wszelkiego rodzaju rankingach i zestawieniach regionów i miast. Informacje na temat ruchu turystycznego;
- **Reklama, PR** – promocja Małopolski za pomocą spotów promocyjnych. Walka z reklamami w przestrzeni miejskiej;
- **Reprywatyzacja** – informacje na temat reprywatyzacji lokali na terenie Małopolski;
- **Rynek pracy** – publikacje na temat najbardziej poszukiwanych zawodów w regionie, poziom płac i wskaźnik bezrobocia;
- **Służba zdrowia** – kondycja małopolskich szpitali, protesty lekarzy i pielęgniarek;
- **Sport** – informacje na temat wydarzeń sportowych na terenie Małopolski;
- **System oświaty** – publikacje na temat małopolskich szkół w kontekście reformy edukacji, projektu „Małopolska niania”;
- **Wydarzenia, konferencje, festiwale** – informacje na temat Światowych Dni Młodzieży, różnego rodzaju konferencje i festiwale;
- **Zmiany demograficzne** – sytuacja demograficzna na terenie Małopolski.



Wykres 18. Szczegółowa tematyka analizowanych publikacji



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

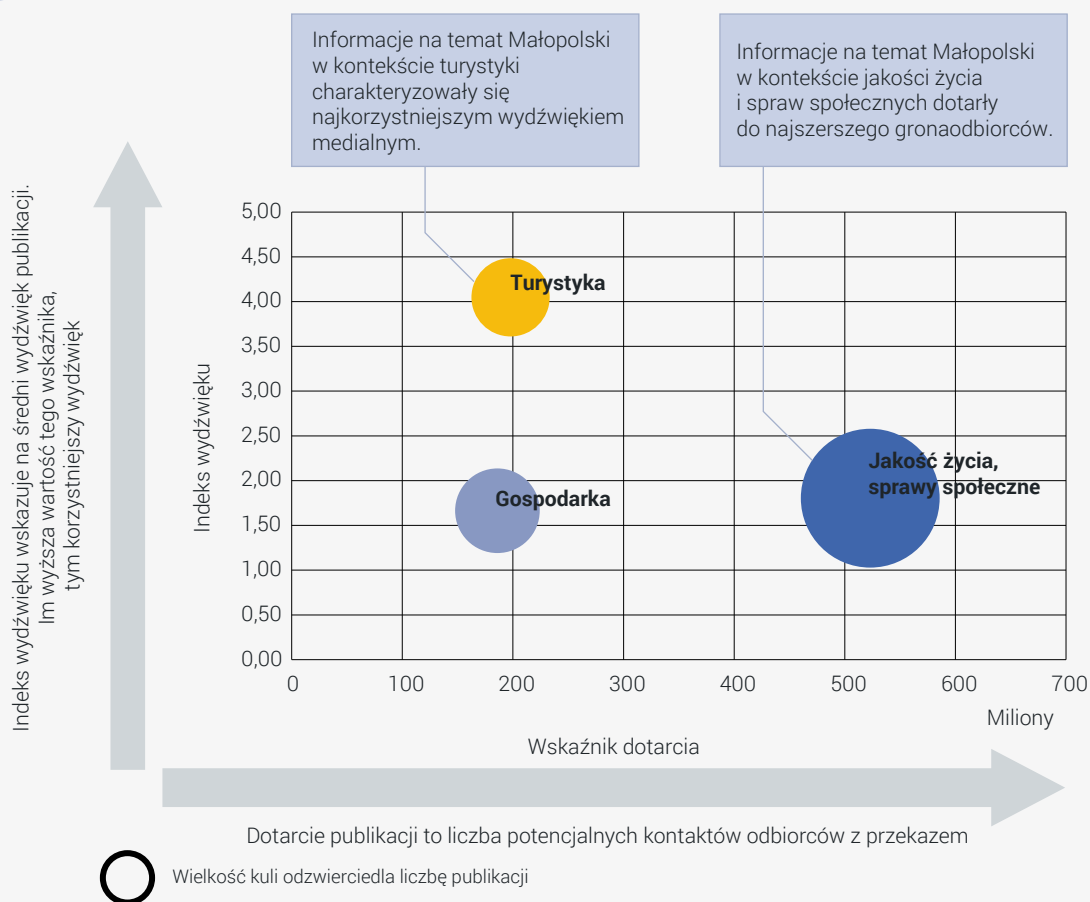
Mapa benchmarkingowa

Mapa benchmarkingowa jest narzędziem służącym do porównania ze sobą marek, firm bądź okresów w rozwoju firmy/marki. Przedstawia ona jednocześnie dane dotyczące liczby publikacji na temat marki, ich zasięg (co jest wyrażane przez sumę nakładów) oraz wydźwięk. Niezbędny do dokonania takiej analizy jest **indeks wydźwięku wizerunkowego** (*Favorability*), który jest średnią ważoną obliczaną na podstawie liczby publikacji o określonych wydźwiękach. Może przyjmować wartość od -10 do 5. Zakres skali oraz znaczenie poszczególnych wartości jest następujące:

- **od -10 do -5** – przekaz medialny bardzo negatywny. Przy dużej liczbie doniesień w wysokonakładowych mediach oznacza kryzys wizerunku;
- **od powyżej -5 do 0** – przekaz medialny negatywny. Oznacza niedostateczne równoważenie materiałów negatywnych materiałami pozytywnymi;
- **od powyżej 0 do 2** – przekaz medialny neutralny. Może oznaczać przewagę materiałów neutralnych lub równoważenie się przekazu pozytywnego i negatywnego;
- **od powyżej 2 do 5** – przekaz medialny pozytywny. Najczęściej oznacza dużą przewagę materiałów korzystnych w wydźwięku nad pozostałymi.



Wykres 19. Indeks wydźwięku wizerunkowego



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Przy obliczaniu wskaźnika Indeksu wydźwięku wizerunkowego materiały o wydźwięku negatywnym otrzymują dwukrotnie wyższą wagę niż materiały o wydźwięku pozytywnym. Dlatego, aby zrównoważyć jedną informację negatywną, potrzebne są dwa materiały pozytywne.

Dotarcie publikacji jest miarą określającą **liczbę potencjalnych kontaktów odbiorców z przekazem medialnym**. W prasie obliczany jest na podstawie sumy nakładów pisma, w internecie wyrażany jest przez sumę unikatowych użytkowników danego portalu. Natomiast w radiu i telewizji zasięgiem jest suma oglądalności bądź słuchalności danej stacji. Zasięg wyraża liczbę potencjalnych kontaktów z informacją, a nie liczbę osób, które mogły zetknąć się z nią.

Tematyka publikacji i przekaz

W analizowanej próbie 1 tys. publikacji zmonitorowanych w latach 2016–2017 na temat Małopolski dominowały informacje dotyczące jakości życia w regionie i spraw społecznych. 180 materiałów medialnych traktowało o **infrastrukturze**. Najczęściej poruszano temat kolei w regionie. Dziennikarze informowali o nowym taborze, kolejnych połączeniach oraz pomysły szybkiej kolei aglomeracyjnej. Ponadto w mediach relacjonowano kolejne przetargi na inwestycje drogowe, ścieżki rowerowe oraz zakup nowych autobusów w miastach regionu.

Małopolskie: za dwa lata ma być lepszy dojazd do Zakopanego

11 paź 16 08:44

f FACEBOOK | 15 t TWITTER | 0 e E-MAIL k KOPIUJ LINK 0 SKOMENTUJ

Za dwa lata zostanie generalnie przebudowany węzeł drogowy popularnej zakopianki w Poroninie, gdzie do-tychczas w sezonie turystycznym tworzą się gigantyczne korki. Inwestycja ma kosztować 43 mln 868 tys. zł - podała rzeczniczka Generalnej Dyrekcji Dróg Krajowych i Autostrad Iwona Mikrut.



Odcinek zakopianki

Bezkolizyjne skrzyżowanie zakopianki z drogą wojewódzką w kierunku Bukowiny Tatrzańskiej oraz trzema lokalnymi drogami i torami kolejowymi, dwa duże mosty drogowe na Białym Dunajcu i Porońcu, a także most kolejowy, tunel i rondo mają być wybudowane w ciągu 22 miesięcy. Inwestycję zrealizuje Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Banimex sp. z o.o. z Będzina wraz z partnerem Eurovia Polska S.A.

Źródło: wiadomosci.onet.pl, dostęp: 11.10.2016.

Na drugiej pozycji pod względem liczby publikacji znalazł się temat **ochrony środowiska** w regionie. W tym obszarze dominowało jedno zagadnienie – smog. Z jednej strony narzekano na fatalną jakość powietrza w województwie, z drugiej podkreślano, że władze Małopolski zdają sobie sprawę z powagi problemu i podejmują wiele działań, żeby mieszkańcom oddychało się lżej. Wiele materiałów z tego obszaru zostało zakwalifikowanych jako pozytywne dla regionu. Jest to efekt uchwalenia przez samorządowców uchwały antysmogowej. W mediach podkreślano, że to dopiero pierwsze województwo, które odważyło się na tego rodzaju regulacje. Wcześniej podobne przepisy uchwalono dla samego Krakowa. Nowa uchwała, która weszła w życie 1 lipca 2017 roku, zakazała korzystania z paliw niskiej jakości, czyli mułów i flotów węglowych, a także z biomasy o wilgotności ponad 20%. Stare kotły muszą być wymienione do 2023 roku. Z przekazów medialnych jasno wynika, że Małopolska próbuje zerwać z łatką regionu o najgorszej jakości powietrza. Oprócz uchwały antysmogowej władze inwestują również we wspomnianą wyżej infrastrukturę, która ma jak najmniej obciążać środowisko naturalne. Miasta regionu kupują autobusy ekologiczne, województwo przystąpiło do pilotażowego programu „e-Mobility” (stacje do ładowania pojazdów elektrycznych powstałe przy współpracy z PGE).

Kraków ogranicza ruch samochodów, by zmniejszyć smog i poprawić bezpieczeństwo

OCHRONA ŚRODOWISKA

Wprawdzie do tego, żeby nazwać Kraków miastem bez samochodów, sporo jeszcze brakuje, ale w ubiegłym tygodniu miasto przedstawiło koncepcję dalszych ograniczeń ruchu pojazdów w mieście. Urząd w tym zakresie działa nie rewolucyjnie, a ewolucyjnie. Podstawę do tego rodzaju działań daje „Program ochrony powietrza dla województwa małopolskiego”.

W centralnej części mają powstać trzy strefy: złota, srebrna i zielona. – W Krakowie od dawna obowiązują ograniczenia ruchu w centrum. Nie można zatem mówić o wprowadzeniu ograniczeń, a raczej o poszerzeniu już obowiązujących obostrzeń – przyznaje w rozmowie z DCP

prezydent Jacek Majchrowski. Zanim jednak koncepcja wejdzie w życie, zostanie przedyskutowana z przedsiębiorcami, radnymi i mieszkańcami.

To, co ma największy walor nowości, to zewnętrzna strefa zielona, znajdująca się w obrębie pierwszej obwodnicy miasta. Tam na wielu ulicach miałby obowiązywać ruch jednokierunkowy, choć radykalnych obostrzeń dotyczących wjazdu samochodów projekt nie przewiduje. Znacznie większe i ostrzejsze niż do tej pory mają być restrykcje w historycznej części miasta. Pozwoli to nie tylko ograniczyć nieco miejski smog, lecz także poprawić bezpieczeństwo ruchu. Żeby mieszkańcy mieli się jak przemieszczać, władze zapowiadają częstsze kursowanie komunikacji miejskiej. – Zwiększona zostanie częstotliwość kursowania kilku linii, w godzinach szczytu tramwaje podjeżdżać będą nawet co 6 minut. Na wzmocnienie komunikacji chcemy wydać rocznie kilkadziesiąt milionów złotych – zapowiada prezydent. I dodaje, że przygotowania trwały od kilku lat i polegały m.in. na zakupie nowoczesnego taboru.

17 proc.
za taką część pyłu zawieszonego (PM10) w Krakowie odpowiadają lokalne źródła komunikacyjne
Źródło: Program ochrony powietrza dla województwa małopolskiego

© ZJ C3

Źródło: „Dziennik Gazeta Prawna”, dostęp: 01.02.2017.

Na trzeciej pozycji pod względem medialności znalazły się informacje na temat **wydarzeń organizowanych w Małopolsce**. W analizowanym okresie największym echem w mediach odbiły się Światowe Dni Młodości. Po początkowych obawach o bezpieczeństwo i organizację spotkania pielgrzymów zakończyły się sporym sukcesem. Według medialnych informacji

większość przyjezdnych wyjeżdżała z Krakowa i okolic bardzo zadowolona. W ankiecie przeprowadzonej przez Małopolską Organizację Turystyczną wśród uczestników ŚDM pielgrzymi wysoko ocenili atmosferę miejsca, gościnność, wolontariat, życzliwość i bezpieczeństwo. Sumarycznie w pięciostopniowej skali organizatorzy dostali ocenę 4+.

Mniejszą medialnością od spraw dotyczących jakości życia w regionie cieszyły się **tematy gospodarcze**. W tym obszarze informowano głównie o kolejnych inwestycjach w województwie. Najczęściej nowe projekty były powiązane z pieniędzmi pozyskanymi z Unii Europejskiej. W kontekście gospodarczym na temat Małopolski w przekazach medialnych dziennikarze pisali m.in. o wsparciu przez samorząd innowacyjnych firm, coraz większej powierzchni biurowej w Krakowie czy zmianach na rynku pracy.

Znaczna liczba publikacji na temat Małopolski dotyczyła **turystyki**. Jak wcześniej wspomniano, w analizowanym okresie wydarzeniem, które przyciągnęło najwięcej turystów były Światowe Dni Młodości. W tym obszarze tematycznym media informowały również w kontekście atrakcji turystycznych regionu. Warto zauważyć, że w przekazach medialnych częściej informuje się o nowych obiektach – już istniejących lub tych, które są dopiero w planach. Rzadko można odnaleźć obszerniejszą informację o Wawelu, bazylice Mariackiej czy Sukiennicach. Wydaje się, że dziennikarze wychodzą z założenia, że te atrakcje znają już wszyscy i informacje na ich temat nie przyciągną czytelników do ich treści. Pojawiają się one najwyżej jako miejsce topograficzne, np. „obok bazyliki Mariackiej”.

MUZEUM "SPRAWIEDLIWYCH SPOD AUSCHWITZ" POWSTANIE W OSWIĘCIMIU

Muzeum upamiętni i uhonoruje mieszkańców Oswięcimia i okolicy, niosących pomoc więźniom tego niemieckiego obozu. Chce je utworzyć starostwo oświęcimskie.

Foto: materiały prasowe

Jwięciż mało jest informacji o tych, którzy wspierali więźniów i pomagali im. Tym ludziom należy się hold i pamięć. Muzeum będzie zwołistym podziękowaniem, a zarazem upamiętnieniem ich czynów" – powiedział starosta oświęcimski Zbigniew Starzec.

Źródło: radiokrakow.pl, dostęp: 23.05.2017.

O **potencjale turystycznym** regionu świadczą wzrosty z roku na rok odwiedzających Kraków i okolice. Jak można było przeczytać w przekazach medialnych, w 2016 roku było to 14,9 mln osób, czyli o ponad milion więcej niż rok wcześniej.

Pozytywnie na wizerunek medialny regionu wpływają wszelkiego rodzaju **rankingi i zestawienia** przygotowywane przez zagraniczne media i organizacje. W analizowanym okresie bożonarodzeniowym jarmark na Rynku Głównym w Krakowie został doceniony przez brytyjską prasę. „The Guardian” wyróżnił go w rankingu najlepszych europejskich miejsc, które warto odwiedzić podczas zimowej, świątecznej przerwy. Stacja CNN doceniła z kolei Kraków w rankingu najlepszych targów bożonarodzeniowych na świecie. Ponadto Kraków cztery razy z rzędu zwyciężył w plebiscycie portalu turystycznego Zoover i został uznany za najlepszy cel weekendowych podróży po Europie. Z kolei czytelnicy prestiżowego serwisu „The Telegraph” wybrali 50 najlepszych miast na świecie. Z polskich przedstawicieli najwyżej znalazła się stolica województwa małopolskiego.



Tabela 6. Obszar tematyczny a wydźwięk komunikatów

Szczegółowy temat	Negatywne	Neutralne	Pozytywne	Suma
Infrastruktura	9	28	143	180
Ochrona środowiska	39	33	83	155
Wydarzenia, konferencje, festiwale	3	20	75	98
Inwestycje	1	12	71	84
Kultura	3	14	67	84
Rankingi, zestawienia	1	5	58	64
Służba zdrowia	29	11	21	61
Organy samorządowe	26	11	1	38
Rynek pracy	5	10	21	36
Przedsiębiorczość	0	0	33	33
Budżet województwa, budżet obywatelski	0	10	19	29
Pomoc społeczna	5	7	17	29
Sport	5	5	18	28
System oświaty	0	5	22	27
Reklama, PR	1	0	17	18
Reprywatyzacja	12	2	0	14
Akcje charytatywne	0	0	11	11
Marsze, protesty	0	4	4	8
Zmiany demograficzne	0	3	0	3

Źródło: opracowanie własne.

Wśród analizowanych materiałów najwięcej tych o **wydźwięku negatywnym** dotyczyło wcześniej wspomnianego zanieczyszczenia powietrza w regionie. W całości przekazu na temat Małopolski można wyróżnić jeszcze pewne obszary tematyczne, które negatywnie mogły wpłynąć na wizerunek medialny regionu. Pierwszym z nich były informacje na temat służby zdrowia. Dziennikarze pisali o dniu bez lekarza w Małopolsce, proteście pielęgniarek z krakowskiego

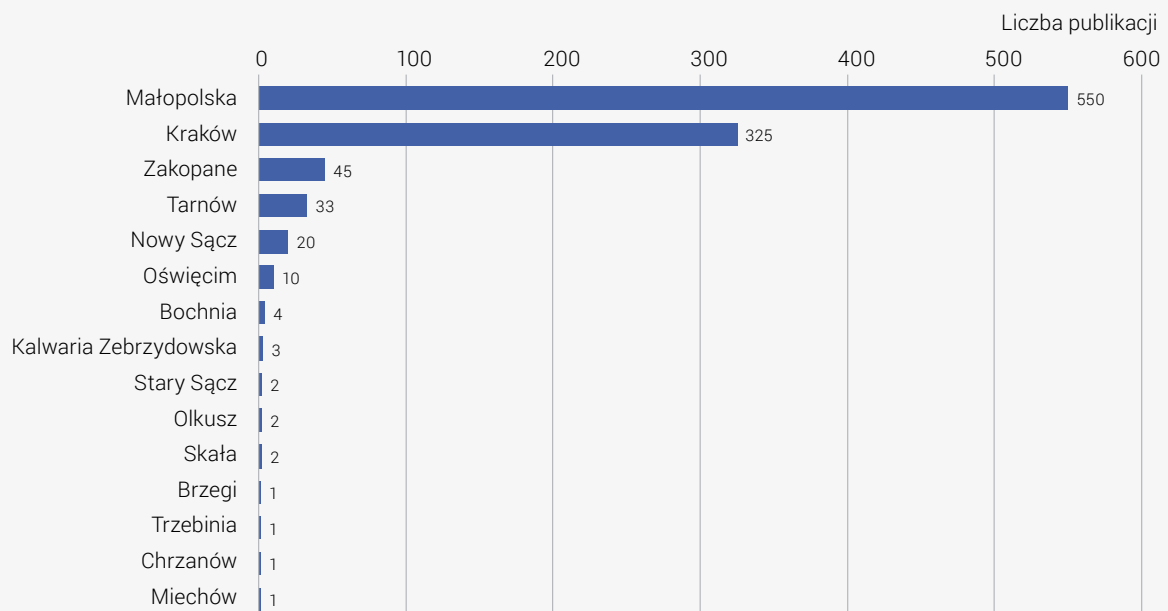
szpitala Jana Pawła II czy wielomilionowych długach krakowskich placówek. Niekorzystnie na wizerunek Małopolski mogły wpłynąć także pojawiające się sporadycznie informacje na temat niedopełnienia obowiązków służbowych, niegospodarności czy też nadużyć w administracji publicznej.

Podsumowanie zależności pomiędzy obszarem tematycznym a wydźwiękiem publikacji prezentuje poniższe zestawienie. Widać wyraźnie, że infrastruktura i ochrona środowiska to nie tylko najczęściej poruszane w kontekście Małopolski tematy, ale i obszary tematyczne, w obrębie których występują najczęstsze przekazy o wydźwięku pozytywnym.

Główna lokalizacja



Wykres 20. Liczba publikacji z dominującą treścią na temat konkretnego regionu lub miasta



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Spośród 1 tys. przeanalizowanych materiałów medialnych 550 dotyczyło Małopolski jako całego regionu.

W publikacjach tych nie stwierdzono dominacji treści na temat konkretnego miasta leżącego na terenie województwa małopolskiego. W publikacjach tych wzmiankowano o miastach regionu, jednak to Małopolska, jako cały region, była na pierwszym planie.

W 325 publikacjach to Kraków był dominującą lokalizacją w publikacji. Były to konkretne informacje na temat infrastruktury stolicy regionu, decyzjach władz czy wynikach ruchu turystycznego w mieście.

Na trzeciej pozycji pod względem medialności w wybranej próbce materiałów medialnych znalazło się Zakopane. Informowano m.in. o rewitalizacji dworca PKP, dodatkowych połączeniach kolejowych do stolicy Tatr i problemie ze smogiem.

Na kolejnych trzech pozycjach w zestawieniu znalazły się: Tarnów, Nowy Sącz i Oświęcim.

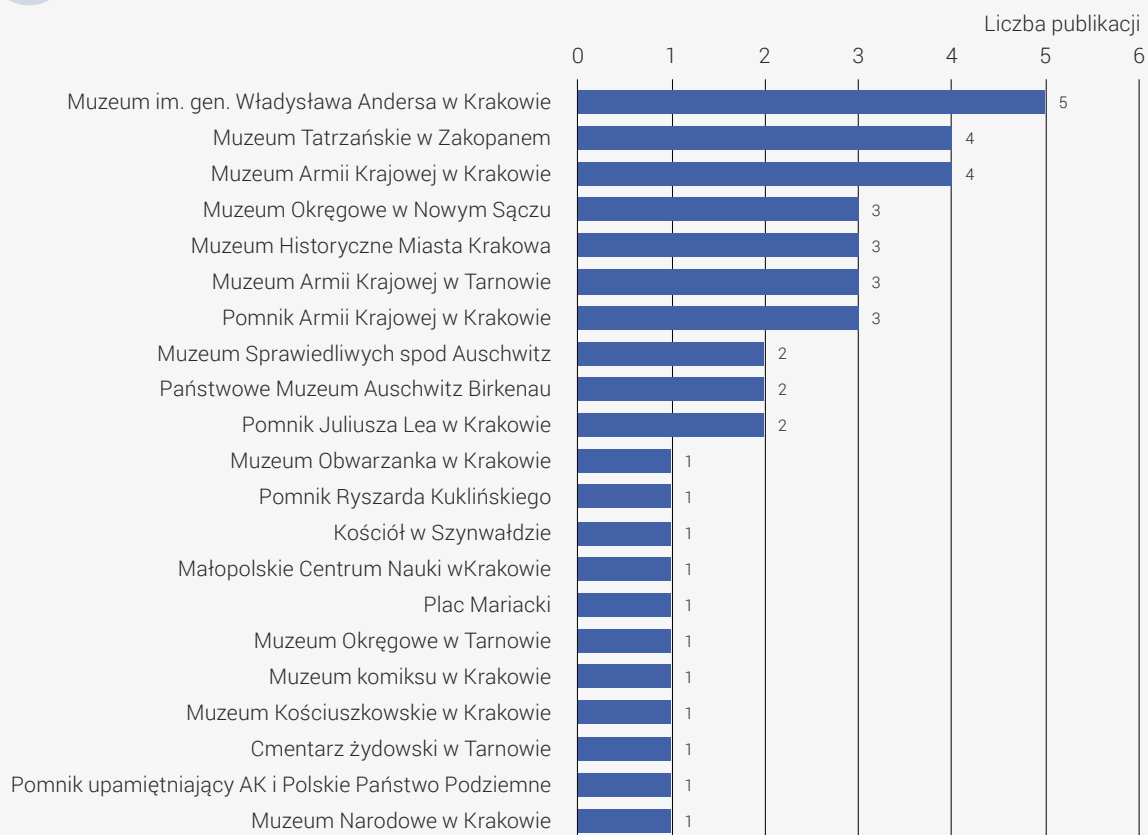
Atrakcje turystyczne

Wśród 1 tys. przeanalizowanych materiałów medialnych najczęstszą atrakcją turystyczną, o której informowali obszernie dziennikarze, było **Muzeum im. gen. Władysława Andersa**, które miało powstać w Krakowie. W publikacjach pisano, że placówka prawdopodobnie będzie mieściła się w zabytkowym budynku dawnego dworca PKP.

Po cztery publikacje zmonitorowano na temat **Muzeum Armii Krajowej w Krakowie i Muzeum Tatrzańskiego w Zakopanem**. W zestawieniu dominują muzea, te istniejące oraz te, które są dopiero w planach.



Wykres 21. Liczba publikacji dotyczących atrakcji turystycznych



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

W zestawieniu ujęto atrakcje, o których pisano obszernie w materiałach medialnych, nie brano pod uwagę krótkich wzmianek na temat atrakcji typu „znajduje się obok Wawelu”.

Ekwiwalent reklamowy

Ekwiwalent reklamowy (ang. *Advertising Value Equivalent*, skr. AVE) – to wycena danego przekazu określana w pieniądzu (w złotych). Polega na szacowaniu wartości publikacji lub emisji danego przekazu na podstawie cenników reklamowych medium, powierzchni publikacji, liczby odstępów, liczby unikatowych użytkowników czy czasu trwania programu. Wyraża sumę środków finansowych, jakie trzeba byłoby wydać, gdyby dany materiał był reklamą. Wartość ekwiwalentu reklamowego jest ponadto modyfikowana o wydzwięk danej informacji. Dla informacji pozytywnych mnożnik wynosi 2, dla neutralnych – 1, a dla negatywnych -1.

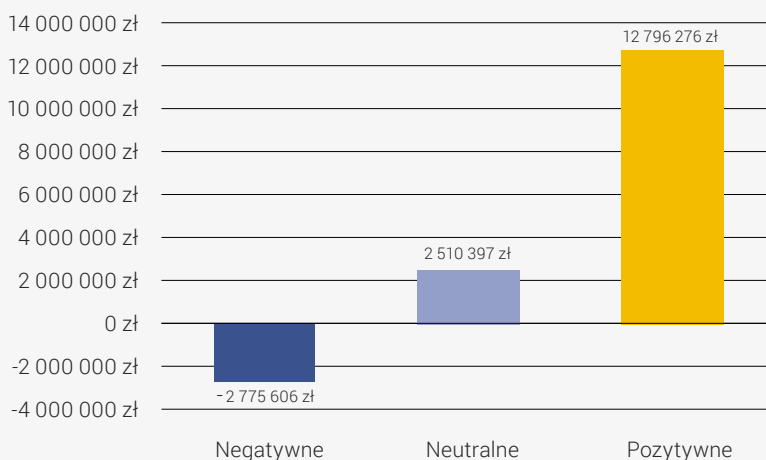
W wycenie zweryfikowanej szacowane są jedynie fragmenty związane z analizowanym podmiotem.

Techniki liczenia ekwiwalentu reklamowego w różnych mediach:

- **Ekwiwalent reklamowy w prasie** to suma, jaką należałoby zapłacić za wykupienie powierzchni reklamowej, którą zajęły wszystkie zgromadzone materiały medialne. Szacunki są dokonywane z uwzględnieniem rodzaju medium (prasa ogólnopolska, specjalistyczna, ekonomiczna itp.), aktualnego cennika reklamowego każdego źródła oraz zsumowanej powierzchni wszystkich publikacji prasowych.
- **Ekwiwalent reklamowy w radiu i telewizji** to suma, jaką należałoby zapłacić za wykupienie czasu reklamowego, który zajęłyby wszystkie zgromadzone materiały medialne. Szacunki są dokonywane z uwzględnieniem rodzaju medium (stacja ogólnopolska, specjalistyczna, ekonomiczna itp.), aktualnego cennika reklamowego każdego źródła oraz zsumowanego czasu wszystkich materiałów medialnych.
- **Ekwiwalent reklamowy w internecie** to suma, jaką należałoby zapłacić za reklamę we wszystkich zgromadzonych źródłach. Podstawę dla wartości AVE materiałów internetowych stanowią artykuły sponsorowane (najbardziej zbliżone do form redakcyjnych).



Wykres 22. Ekwiwalent reklamowy według wydźwięku

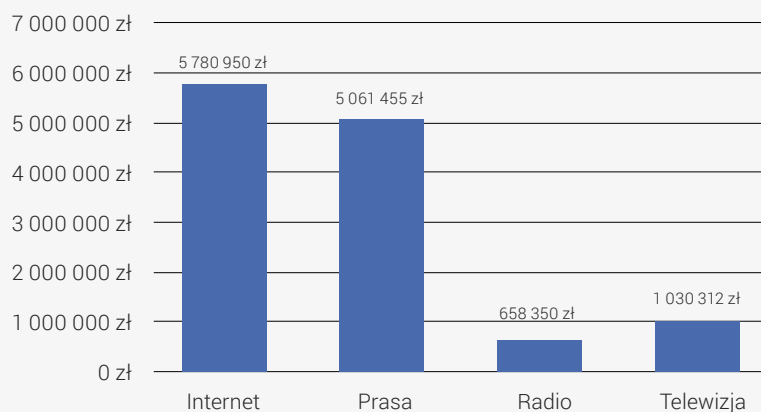


Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Największy udział w sumie ekwiwalentu reklamowego wygenerowanego przez publikacje na temat Małopolski mają **materiały o wydźwięku pozytywnym**.



Wykres 23. Ekwiwalent reklamowy według medium



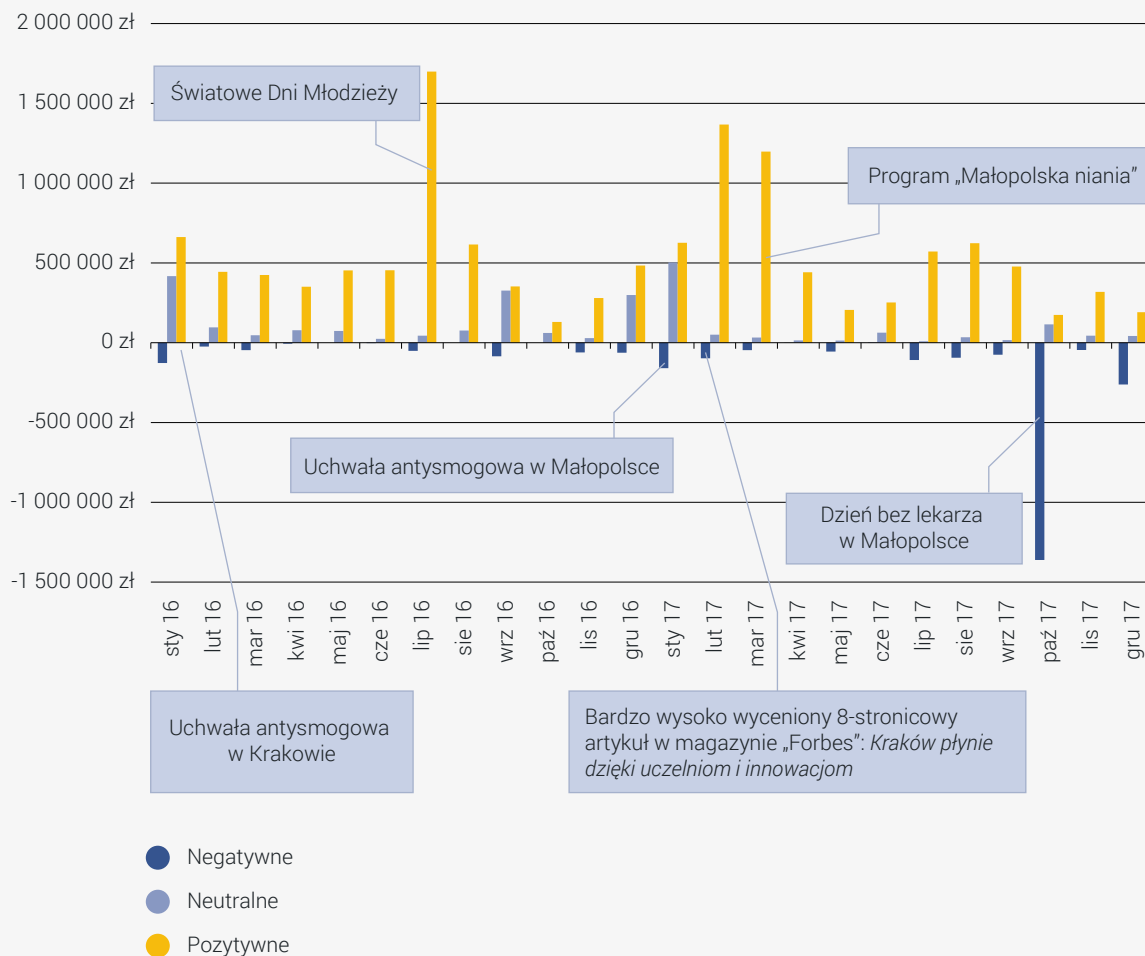
Źródło: analiza komunikatów medialnych.

Największy udział w sumie ekwiwalentu reklamowego wygenerowanego przez publikacje na temat Małopolski mają **materiały internetowe**.

Analizując trendy z poniższego wykresu, można uznać, że treści z analizowanej próbki, gdyby były materiałem reklamowym, przyniosłyby marce Małopolska najwyższy dochód w lipcu 2016 roku (co przypadało na czas Światowych Dni Młodzieży). Z kolei największe straty marka odnotowałyby w październiku 2017 roku. Wówczas prezentowano treści głównie o wydźwięku negatywnym (był to czas przypadający na strajk lekarzy).



Wykres 24. AVE w analizowanym okresie w podziale na wydzwięk



Źródło: analiza komunikatów medialnych.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Tożsamość marki Małopolska – czyli co komunikować poszczególnym grupom docelowym?

Badanie pokazuje, że Małopolska we wszystkich trzech aspektach: turystycznym, gospodarczym i społecznym, jest silnym i rozpoznawalnym regionem. Komunikacja marki powinna skupiać się na głównych i pozytywnych skojarzeniach z regionem. Niezależnie od obszaru promocyjnego, komunikacja marki powinna wykorzystywać już istniejący emocjonalny potencjał regionu, na który składają się:

- spójność, relaks, sielskość;
- tradycja, historia, korzenie;
- nowoczesność, rozwój;
- harmonia, równowaga;
- mądrość, doświadczenie, refleksja;
- uniwersalność, otwartość, marka dla „każdego”.

Promocja funkcjonalnych atrybutów marki powinna bazować na jej emocjonalnym/wizerunkowym potencjale we wszystkich trzech aspektach. Przykładem może być kwestia „harmonii”. W biznesie powinna odnosić się do zrównoważonego rozwoju oraz odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. W kontekście jakości życia może stanowić balans między życiem prywatnym/rodzinnym i zawodowym, a także między pracą/rozwojem i odpoczynkiem. Harmonia może odnosić się również do aspektu turystycznego – region charakteryzuje się harmonią w obszarach natury i kultury oraz spokoju i aktywności.

Wymienione powyżej aspekty składające się na emocjonalny wizerunek regionu są zgodne z koncepcją marki przyjętą w dokumencie *Tożsamość marki Małopolska*. Warto jednak w tym miejscu zwrócić uwagę na jeden z kluczowych elementów marki regionu określony w ww. dokumencie, który nie pojawia się w odbiorze marki – mowa o „ai”, która obok silnie zakorzenionych w wizerunku aspektów „mądrości” i „harmonii” stanowi esencję marki. Z założenia charakterystyczna dla Małopolski jest fantazja, która „czerpiąc z mądrości pozwala na rozwój w wielu kierunkach, nie ogranicza i kreuje”. Na potrzeby przyszłych działań komunikacyjnych warto zintensyfikować przekaz tego elementu na konkretne przekazy dostosowane do poszczególnych grup docelowych, co pozwoli osiągnąć pełną zgodność wizerunku marki z przyjętą tożsamością.

Spośród przedstawionych w dokumencie *Tożsamość marki Małopolska* akcentów w komunikacji esencji marki, kluczowe wydaje się wzmocnienie następujących akcentów:

Tabela 7. Akcenty w komunikacji marki wśród wybranych grup docelowych

Grupa docelowa	Akcenty w komunikacji esencji marki przedstawione w dokumencie <i>Tożsamość Marki Małopolska</i> – pogrubiono akcenty wymagające wzmocnienia w komunikacji
Mieszkańcy Małopolski	<ul style="list-style-type: none"> • Dzielenie się wiedzą • Dzielenie się mądrością życiową • Pomysłowość, własna inwencja • Wspólne działania i wymiana doświadczeń • Balans i równowaga życiowa
Turyści	<ul style="list-style-type: none"> • Mądrość dziejowa i życiowa • Zaskoczenie nawet drobnymi rzeczami (efekt: ale to fajnie wymyślone, taka prosta rzecz, a zupełnie inaczej) • Równowaga i balans na poziomie oferty turystycznej, np. strefa odpoczynku (trawa i leżaki) przed muzeum • Mądrość ludzi z Małopolski – ludzie jako nośnik mądrości i fantazji
Inwestorzy	<ul style="list-style-type: none"> • Wiedza, kompetencja • Kreatywność, innowacyjność • Współpraca • Zrównoważony rozwój • Społeczna odpowiedzialność biznesu
Małopolscy eksporterzy, przedsiębiorcy, ich izby i stowarzyszenia	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca • Wiedza, kompetencja • Kreatywność, innowacyjność
Konsumenci produktów z Małopolski	<ul style="list-style-type: none"> • Jakość, gwarancja • Inteligentne rozwiązania • Kreatywne pomysły nawet przy produktach tradycyjnych • Łączenie tradycji z innowacyjnością • Pomysłowość, polot • Oryginalność • Edukacja

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że model komunikacji *nadawca* → *odbiorca* powinien opierać się na przekazie zbudowanym na tożsamości marki i każdorazowo podkreślać jej kluczowe cechy, takie jak **mądrość, fantazja i harmonia**. Informacje i komunikaty powinny być dostosowane do postaw i potrzeb danej grupy docelowej. Z uwagi na złożoność marki terytorialnej, jaką jest niewątpliwie marka Małopolska, należy mieć na uwadze, że Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego (UMWM) nie jest jedynym nadawcą komunikatów. Wizerunek marki regionalnej kształtuje się na wielu płaszczyznach, z których wiele jest poza strefą wpływów UMWM. Dlatego też rolę urzędu powinno być integrowanie i uspołnianie działań promocyjnych, poprzez włączanie kolejnych grup interesariuszy do Systemu Koordynacji Marki Małopolska.



Marka parasolowa *versus* submarki – jak prowadzić dalszą komunikację?

Z uwagi na złożoność i różnorodność potrzeb, jakie zaspokaja marka regionu, podejście do marketingu regionalnego nie powinno opierać się na podejściu uniwersalnym. Strategia komunikacji marki regionu powinna silnie akcentować potrzeby poszczególnych grup docelowych marki, a sama marka Małopolska powinna być marką parasolową dla silnych submarek produktowych i terytorialnych. Sebastian Zenker i Erik Braun w artykule *Questioning a „one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management* wskazują na istotną rolę silnych submarek w procesie budowania marki miejsca, podkreślając przy tym, że marka parasolowa musi być na tyle silna, by dostarczać korzyści swoim submarkom²⁵.

Ze wszystkich trzech aspektów marki Małopolska najsilniejszy i najlepiej oceniany okazał się obszar turystyki – można przyjąć, że to właśnie turystyka jest najsilniejszą submarką marki Małopolska, a w wymiarze terytorialnym najsilniejszymi submarkami są: Kraków i góry (szeroko pojęte). Dalsze prace nad rozwojem marki regionu powinny dążyć do wzmocnienia submarki gospodarczej i społecznej, a osiągnięciu tego celu może sprzyjać jeszcze lepsze wykorzystanie potencjału submarki turystycznej.

Poniżej przedstawiamy kluczowe rekomendacje dla rozwoju marki Małopolska w trzech wymiarach: turystycznym, gospodarczym i społecznym.

Marka turystyczna

Badanie pokazuje, że marka Małopolska w aspekcie turystycznym jest najsilniejszą marką w kraju. Bardzo silne są dwie submarki Małopolski: Kraków – który ma duże oddziaływanie zagraniczne, oraz góry wraz z Zakopanem o największym oddziaływaniu krajowym.

Kluczowe jednak jest, by komunikacja marki nie zwiększała ruchu turystycznego w miejscach, gdzie jest on bardzo duży, a raczej go **rozpraszala po województwie**. Zatem w komunikacji powinny być akcentowane nietypowe możliwości, jakie daje Małopolska. Komunikaty powinny być skierowane do ogółu Polaków, z naciskiem na mieszkańców ościennych województw oraz województwa mazowieckiego, którzy są najczęstszymi odbiorcami marki w aspekcie turystycznym. Kanałem komunikacji, który wymaga wzmocnienia w tym kontekście jest internet.

25 S. Zenker, E. Braun, *Questioning a „one size fits all” city brand: Developing a branded house strategy for place brand management*, „Journal of Place Management and Development” 2017, Vol. 10 Issue: 3, pp. 270–287.

Dobra praktyka: Visit Porto and the North

Ciekawym przykładem działań nakierowanych na „rozprowadzenie” ruchu turystycznego po regionie Północnej Portugalii jest inicjatywa Visit Porto and the North. Porto, podobnie jak Kraków, jest miastem koncentrującym dużą część ruchu turystycznego w regionie. Portal <http://visitportoandnorth.travel/> prezentuje konkretne możliwości spędzenia czasu w regionie Północnej Portugalii w sposób dopasowany do długości pobytu, typu turysty oraz jego zainteresowań.

W komunikatach kierowanych do turystów zagranicznych należy dążyć do **podniesienia świadomości marki Małopolska**, która, jak wykazały przeprowadzone badania, jest niska. Zagraniczni turyści biorący udział w badaniu, praktycznie nie mieli żadnej wiedzy o regionie, często też nie potrafili przywołać nazwy regionu. W ich percepcji największą siłę oddziaływania ma miasto Kraków i wizyta turystyczna w Małopolsce sprowadza się do zwiedzania Krakowa i okolic. Dlatego też wizerunek marki Małopolska nie powinien być budowany w oderwaniu od marki Kraków. Celami **co-brandingu** powinno być podniesienie świadomości marki Małopolska (korzyść marki Małopolska) i rozproszenie ruchu turystycznego (korzyść marki Kraków). Działania umożliwiające promocję marki Małopolska powinny skupić na działaniach internetowych:

- budowanie **atrakcyjnego contentu** na stronie www.visitmalopolska.pl (również w językach obcych);
- linkowanie stron pomiędzy oficjalną stroną miasta Kraków a [visitmalopolska.pl](http://www.visitmalopolska.pl) (np. „sprawdź, co jeszcze możesz zobaczyć w Małopolsce”).

Warto również kontynuować **dystrybucję materiałów promocyjnych** (w formie ulotek, broszur) w kanałach tradycyjnych, m.in. w hotelach i restauracjach regionu. Materiały powinny zawierać informacje o różnego typu atrakcjach w województwie (atrybuty funkcjonalne) i sposobach dotarcia do nich. Przekaz również powinien akcentować różnorodność i harmonię Małopolski: połączenie tradycji i nowoczesności czy natury i kultury.

W promocji silnych produktów turystycznych, jak np. VeloMałopolska, warto inwestować w działania, które będą mieć **duży zasięg promocyjny** w swoich grupach docelowych, a jednocześnie będą mieć wysoką wartość informacyjną. Warto inwestować w interaktywne narzędzia prezentujące potencjał flagowych produktów turystycznych regionu.

Dobra praktyka: mapa tras rowerowych na Morawach

Przykładem dobrze funkcjonującego portalu informującego o trasach rowerowych jest portal prowadzony przez Kraj południowomorawski (Jihomoravský kraj).

Portal <http://mapy.jizni-morava.cz> daje możliwość zaplanowania trasy na mapie oraz prezentuje ciekawe obiekty turystyczne na wyznaczonych trasach.



Marka gospodarcza

Mimo obiektywnie silnej pozycji gospodarczej regionu w skali kraju, wizerunek gospodarczy regionu nie oddaje w pełni jego potencjału. W komunikacji marki kluczowe więc będzie umocnienie wizerunku regionu silnego gospodarczo i inwestycyjnie. W tym celu należy konsekwentnie wykorzystywać elementy i cechy marki określone w dokumencie *Tożsamość marki Małopolska*.

Dalsze prace nad umacnianiem marki Małopolska powinny przebiegać przy **silnym zaangażowaniu wewnętrznych interesariuszy gospodarczych regionu** – przede wszystkim lokalnych przedsiębiorców i kluczowych inwestorów zagranicznych. Należy kontynuować dotychczas prowadzone działania (np. w postaci wydarzeń, dedykowanego centrum obsługi inwestycji zagranicznych), a także rozwijać, zgodnie z przyjętym kierunkiem działań, projekt „Made in Małopolska”.

Istotnym elementem budowania wizerunku gospodarczego Małopolski powinno być **przyciąganie talentów**, co już teraz ma miejsce z uwagi na rozbudowane zaplecze uczelni wyższych w regionie.

Ważnym działaniem w obszarze gospodarczym jest również **dalsze wspieranie społeczności start-upowych** i komunikowanie sukcesów małopolskich start-upów.

W komunikacji skierowanej do odbiorców biznesowych należy również **podkreślać strategiczne działania regionu** nakierowane na podnoszenie jakości infrastruktury w regionie i wszelkie inicjatywy poprawiające warunki do prowadzenia biznesu w Małopolsce.

Marka społeczna

W kontekście jakości życia w regionie i siły związku z miejscem zamieszkania Małopolska także stanowi wyróżniającą się markę. Jednak wyniki badania wskazują na trudności, jakie mają mieszkańcy w określeniu cech tożsamości regionalnej i wyróżników regionu w kontekście jakości życia, historii, produktów i tradycji. Pojawia się pytanie, na ile taka tożsamość regionalna jest istotna z punktu widzenia rozwijania marki regionu. Mieszkańcy bardziej identyfikują się z miejscem zamieszkania w skali lokalnej i z pewnością te więzi lokalne są i będą silniejsze niż więzy regionalne. Marka Małopolska powinna zatem **dawać przestrzeń do umacniania tych tożsamości lokalnych** oraz na wszelkich płaszczyznach **dążyć do podnoszenia jakości życia mieszkańców**.

Należy jednak pamiętać i mieć na uwadze fakt, że to właśnie mieszkańcy Małopolski są bezpośrednim kanałem kontaktu dla całego obszaru turystyki, a w praktyce ambasadorami marki, dlatego też **działania umacniające tożsamość regionalną** są pożądane.

Dobra praktyka: Questing Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych (MiLA)

O tym, że można angażować mieszkańców w rozwój oferty turystycznej regionu przekonuje aplikacja Fundacji Miejsc i Ludzi Aktywnych, która wspólnie z mieszkańcami tworzy piesze i rowerowe questy – nieoznakowane trasy, którymi wędruje się do skarbu. Taki rodzaj podróżowania, zwany też turystyką dziedzictwa, pozwala turystom być blisko ludzi, ich tradycji, kultury i lokalnej przyrody, a mieszkańcom uświadamia piękno ich regionu, daje impuls do rozwoju przedsiębiorczości, a także ułatwia budowanie lokalnej tożsamości i współpracy.

Kolejną kwestią jest **zwiększanie wiedzy i świadomości Małopolan w obszarze wpływu działań promocyjnych** regionu na ich codzienne życie. Często nie dostrzegają oni wymiernych korzyści płynących z umacniania marki regionalnej, a co za tym idzie, postrzegają działania promocyjne UMWM jako niedostatecznie zrównoważone lub faworyzujące turystów oraz branżę turystyczną. Wskazywanie benefitów związanych z takimi działaniami, np. poprzez kampanię w lokalnych mediach, wesprze świadomość w tym zakresie i zwiększy pozytywny odbiór tego aspektu marki.

Dobra praktyka: kampania społeczna Małopolski „Dymem z pieca zabijasz”

Niewątpliwie dobrym przykładem komunikacji skierowanej do mieszkańców jest kampania społeczna Małopolski „Dymem z pieca zabijasz”. Kampania, poza wymiarem edukacyjnym, komunikowała również działania podejmowane przez region mające na celu ograniczenie zanieczyszczenia powietrza, stanowiącego jeden z kluczowych problemów społecznych w Małopolsce.

Instytucje i osoby kojarzone w największym stopniu z marką – jak korzystać z silnych regionalnych ambasadorów?

W trakcie diagnozy wizerunku regionu w pierwszych skojarzeniach z marką bardzo często pojawiały się konkretne osoby, które jednoznacznie są utożsamiane z Małopolską. Obok dominującej pozycji Jana Pawła II, w grupie osób spontanicznie kojarzonych z regionem znalazło się wiele postaci świata sportu i kultury, które mogą wspierać przekazy promocyjne regionu. Kluczową zasadą przy podejmowaniu decyzji o współpracy partnerskiej z regionalnymi ambasadorami marki powinno być zaangażowanie tych osób w sprawy regionu, zgodnie z przyjętymi kierunkami strategicznymi rozwoju marki. Promocja marki i współpraca z konkretnymi osobami lub instytucjami zawsze powinna być poprzedzona analizą ich wizerunku oraz tego, na ile wpisują się w tożsamość i działania marki i w jakim stopniu są w stanie pozytywnie wpływać na jej odbiór. Także kwestia siły poszczególnych osób i instytucji powinna mieć znaczenie. Aby efektywnie wspierać tak silną i unikalną markę jak Małopolska, współpraca powinna być nawiązywana z osobami i instytucjami, które są w jakiś sposób zaangażowane w rozwój regionu, a co za tym idzie, wiarygodne. Sama lokalizacja związana z umiejscowieniem firmy lub miejsca zamieszkania w Małopolsce nie jest wystarczająca. Warto także dodać, że praktyki

związane z promocją regionalną w Polsce i na świecie wskazują na ograniczenie współpracy marek z rozpoznawalnymi osobami, na rzecz współpracy ze „zwykłymi mieszkańcami” oraz lokalnymi influencerami.

Dobra praktyka: People Make Glasgow

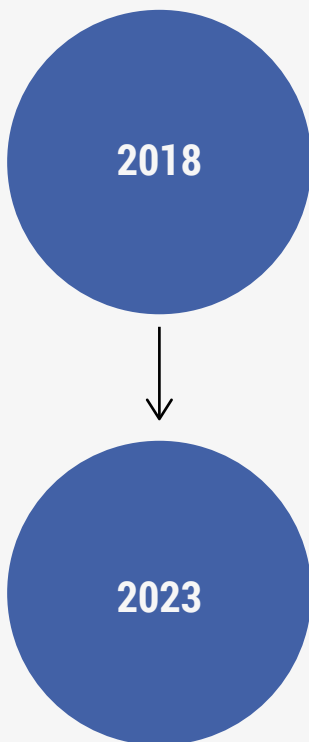
Przykładem działań promocyjnych opartych na relacjach mieszkańców jest inicjatywa „People Make Glasgow”. Na oficjalnym portalu promocyjnym miasta <https://peoplemakeglasgow.com/> zamieszczone są przykładowe trasy wycieczek po mieście przygotowane przez mieszkańców. Praktyka ta wpisuje się w silny trend angażowania wewnętrznych interesariuszy marki miejsca w promocję.

Ocena i wskazanie kierunków rozwoju systemu zarządzania marką

Biorąc pod uwagę zdiagnozowaną pozycję marki Małopolska, potencjał regionu oraz aktualne trendy w zakresie zarządzania marką terytorialną, można zarysować następujący scenariusz rozwoju marki w perspektywie najbliższych 5 lat:



Rysunek 17. Scenariusz rozwoju marki Małopolska do 2023 roku



Wymiar turystyczny:

- Utrzymana silna pozycja na turystycznej mapie Polski
- Wzrost świadomości marki Małopolska wśród turystów zagranicznych
- Rozproszenie ruchu turystycznego po całym regionie

Wymiar gospodarczy:

- Umocniony wizerunek gospodarczy regionu – region kojarzony z tradycją i innowacyjnością
- Marka „Made in Małopolska” kojarzona z jakością i prestiżem, szeroko stosowana przez lokalnych przedsiębiorców
- Wysoka rozpoznawalność małopolskich produktów flagowych

Wymiar społeczny:

- Wzrost poczucia tożsamości mieszkańców z regionem
- Zwiększona świadomość mieszkańców odnośnie do strategicznych kierunków rozwoju regionu
- Zwiększone zaangażowanie mieszkańców w sprawy regionu

Źródło: opracowanie własne.

Realizacja tego scenariusza wymaga podjęcia działań na trzech kluczowych płaszczyznach:

1. Wzmocnienie zaangażowania wewnętrznych interesariuszy regionu

Skuteczne budowanie marki regionu wymaga zaangażowania wewnętrznych interesariuszy marki regionu – przede wszystkim mieszkańców i przedsiębiorców. Osiągnięcie zaangażowania w markę tych grup docelowych nie jest prostym zadaniem, szczególnie w przypadku marek złożonych i wielowymiarowych, do jakich niewątpliwie należy marka Małopolska. Jest to jednak warunek konieczny do powodzenia całej „operacji” związanej z budowaniem marki regionu i wypracowania realnych korzyści dla mieszkańców i przedsiębiorców. Zaangażowanie kluczowych interesariuszy w markę regionalną wydaje się możliwe tylko wtedy, gdy grupy te będą dostrzegać korzyści z prowadzonych działań umacniających markę regionu. Aby te korzyści zostały dostrzeżone, konieczne jest prowadzenie działań związanych z budowaniem marki regionu zgodnie z przyjętą wizją zrównoważonego rozwoju regionalnego – mieszkańcy i przedsiębiorcy mają mieć poczucie, że za tymi działaniami stoją realne dążenia do poprawy warunków życia i prowadzenia działalności gospodarczej. Strategia marki miejsca musi zatem silnie odpowiadać strategii rozwoju regionu i komunikować zmiany, ulepszenia będące wynikiem skoordynowanej pracy władz regionalnych na wielu płaszczyznach. Ograniczanie działań związanych z marką regionu wyłącznie do działań o charakterze *stricte* wizerunkowym może ograniczać poczucie sensu tych działań – pojawia się ryzyko, że działania promocyjne będą postrzegane jako zbędny wydatek w budżecie regionu, przez co trudniej będzie uzyskać akceptację dla tych działań, która w dłuższej perspektywie ma się przełożyć w zaangażowanie w markę.

Dobra praktyka: Oslo Brand Alliance

Przykładem sprawnie funkcjonującego systemu zarządzania marką regionalną jest inicjatywa Oslo Brand Alliance, którą tworzą 3 regionalne instytucje: Visit Oslo, Oslo Business Region, Oslo Region Alliance. Inicjatywa jest koordynowana przez The Oslo Region Alliance – utworzone w 2005 roku i skupiające przedstawicieli 79 lokalnych jednostek terytorialnych. Strategia zarządzania marką regionu Oslo podkreśla silną rolę wewnętrznych interesariuszy w procesie umacniania marki regionu. Ambasadorami marki mogą być lokalni liderzy – znane osoby silnie zaangażowane w rozwój regionu (np. w sferze sportowej, biznesowej, kulturalnej, naukowej) i zainteresowane komunikowaniem sukcesów regionu zewnętrznym grupom docelowym bądź mieszkańcy regionu identyfikujący się z regionem i mający ciekawy pomysł na jego promocję (przykładowo, mieszkańcy regionu mają możliwość zgłoszenia swoich pomysłów na promocję regionu za pomocą strony internetowej Oslo Brand Toolbox <https://oslobrandbox.no/>).

Źródło: *The Oslo Region Brand Management Strategy*, Osloregionen 2015

Jak wskazuje Eduardo Oliveira w artykule *Place branding as a strategic spatial planning instrument: A theoretical framework to branding regions with references to northern Portugal: marketing miejsca powinien być w pierwszej kolejności zorientowany na wsparcie lokalnego biznesu, poprawę infrastruktury, zapewnianie wysokiej jakości usług zdrowotnych i edukacyjnych, wsparcie tworzenia i utrzymywania miejsc pracy oraz zatrzymywania talentów*. Taka koncepcja wykracza

zatem poza podejście do marketingu miejsc zorientowanego wyłącznie na przyciągnięcie turystów, inwestorów czy też wykwalifikowanych pracowników, ale stawia przed marką miejsca ambitne zadanie współtworzenia wizji rozwoju miejsca i sposobów dojścia do tej wizji²⁶.

Wewnętrzni interesariuszami marki Małopolska są nie tylko mieszkańcy i przedsiębiorcy działający w regionie, ale również samorządy lokalne, dlatego w ramach dalszych działań promocyjnych należy rozszerzać zaangażowanie samorządów w System Koordynacji Marki Małopolska.

2. Zaadresowanie kluczowych problemów wizerunkowych

Przeprowadzone badania wykazały, że wizerunek marki w obszarze gospodarczym i społecznym odbiega w pewnym stopniu od przyjętych założeń. W wizerunku gospodarczym w zbyt małym stopniu dostrzegane są aspekty związane z nowoczesnością, kreatywnością, innowacyjnością i współpracą (dominują aspekty związane z tradycją), natomiast w obszarze społecznym problemem jest zbyt niski poziom identyfikacji mieszkańców z regionem (silna jest natomiast tożsamość lokalna). Silny wizerunkowo obszar turystyczny oddziałuje pod pewnymi względami negatywnie na wizerunek gospodarczy (turystyka „przykrywa” gospodarkę, będąc jednocześnie jej silną gałęzią) oraz na jakość życia mieszkańców (zbyt duża liczba turystów powoduje zmęczenie wśród mieszkańców). Problemem w obszarze turystycznym, wymagającym zaadresowania w przyszłych działaniach komunikacyjnych regionu, jest zbyt niska świadomość marki Małopolska wśród turystów zagranicznych.

Zniwelowanie zidentyfikowanych problemów wymaga konsekwentnego wdrażania założeń określonych w dokumencie *Tożsamość Marki Małopolska* oraz prowadzenia działań wyeksponowanych w poniższej tabeli.



Tabela 8. Propozycja działań na rzecz wzmocnienia wizerunku marki Małopolska

Cel	Działanie
1. Umacnianie skojarzeń związanych z mądrością regionu	<p>Wyłącznie oparte na inicjatywach oddolnych, np. poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zachęcanie małopolskich przedsiębiorców do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem (np. podczas konferencji, spotkań biznesowych); • prezentację przykładów projektów/przedsięwzięć, które osiągnęły sukces dzięki wiedzy i doświadczeniu mieszkańców regionu („Made in Małopolska”) – dobrym narzędziem do tego działania są sieci społecznościowe; • podkreślanie zasobów małopolskich uczelni wyższych. <p>Należy unikać komunikowania tej cechy regionu wprost, z uwagi na ryzyko odebrania tych treści jako chęci „wywyższania się” nad innymi regionami.</p>

26 E. Oliveira, *Place branding as a strategic spatial planning instrument: A theoretical framework to branding regions with references to northern Portugal*, „Journal of Place Management and Development” 2016, Vol. 9 Issue: 1, pp. 47–72.

Cel	Działanie
2. Umacnianie świadomości marki Małopolska wśród zagranicznych turystów	Kluczowe działania: <ul style="list-style-type: none"> • zacieśnienie kooperacji z miastem Kraków na rzecz co-brandingu (marka Kraków + marka Małopolska) i rozprowadzenia ruchu turystycznego po całym regionie; • przygotowanie materiałów z konkretnymi propozycjami wycieczek po całym regionie (wersje drukowane dystrybuowane w punktach informacji turystycznej oraz w hotelach); • stworzenie i promocja narzędzia pozwalającego na samodzielne zaplanowanie wycieczki po Małopolsce (strona WWW lub aplikacja mobilna).
3. Promocja flagowych produktów turystycznych Małopolski	Wytypowanie flagowych małopolskich produktów turystycznych (np. VeloMałopolska) i ich konsekwentna promocja oparta na narzędziach dostosowanych do grup docelowych. Do działań zgodnych z aktualnymi trendami w marketingu miejsc można zaliczyć: <ul style="list-style-type: none"> • działania promocyjne na Instagramie – prezentacja atrakcyjnych wizualnie zdjęć prezentujących uroki Małopolski (np. wieś Zalipie); dbanie o profesjonalną oprawę fotograficzną flagowych wydarzeń regionu; • przygotowanie szlaków tematycznych (w tym również szlaków firmowanych nazwiskiem sławnych Małopolan).
4. Umocnienie wizerunku gospodarczego regionu	Działania powinny być nakierowane na: <ul style="list-style-type: none"> • komunikowanie postępów w podnoszeniu atrakcyjności gospodarczej regionu; • dalsze wspieranie społeczności start-upowych i komunikowanie sukcesów małopolskich firm; • głównie na podstawie narzędzi PR.
5. Podniesienie poczucia tożsamości regionalnej wśród mieszkańców	Kluczowe działania: <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie przestrzeni do umacniania więzi lokalnych, przy jednoczesnym dążeniu do umacniania tożsamości regionalnej (np. poprzez wydarzenia promocyjne prezentujące potencjał regionu, jak Małopolski Festiwal Smaku); • zachęcanie mieszkańców i małopolskich influencerów do opowiadania o Małopolsce (np. w formie konkursów); • komunikowanie kluczowych działań regionu nakierowanych na podniesienie jakości życia, np. działania na rzecz walki ze smogiem (narzędzia: działania PR, kampanie outdoorowe, komunikacja w mediach społecznościowych).

Źródło: opracowanie własne.

3. Prowadzenie monitoringu działań promocyjnych i podejmowanie działań korygujących

Kompleksowe badanie wizerunku marki powinno zostać zrealizowane w dalszej perspektywie czasowej – przedstawiony w niniejszym rozdziale scenariusz rozwoju marki zakłada cykl 5-letni i taki okres wydaje się właściwy do zaobserwowania zmian, jakie mogą zajść w wizerunku marki. Dlatego też rekomendujemy, by tak kompleksowe badanie, jak niniejsza ewaluacja, zostało przeprowadzone najwcześniej za 5 lat.

Jednakże monitorowanie osiągniętych efektów za pomocą kluczowych wskaźników pokazanych w poniższej tabeli powinno być prowadzone w cyklu 2-letnim. Cykl 2-letni pozwoli na zaobserwowanie trendów w postrzeganiu marki, jednocześnie koszty jego prowadzenia w proponowanym ujęciu nie powinny być wysokie.



Jednym z kluczowych aspektów monitoringu powinno być badanie rozpoznawalności logo marki Małopolska oraz wybranych kampanii promocyjnych. Niniejsze badanie pokazało pozytywne przyjęcie rebrandingu marki Małopolska. Jednakże poziom rozpoznawalności tak logo, jak i samych kampanii promocyjnych jest znacznie niższy – co oczywiście nie dziwi ze względu na krótki czas stosowania nowych logotypów. By móc ocenić, czy podjęte działania przyniosły efekt w postaci zwiększonej rozpoznawalności logo i kampanii, należy prowadzić systematyczny monitoring. W celu ograniczenia kosztów badania na ogólnopolskiej reprezentatywnej próbie Polaków rekomendujemy wykorzystanie badania typu omnibus²⁷. Do oceny efektywności działań w omawianym zakresie powinno zostać zadanych ok. 3–4 pytań.

Drugim aspektem monitoringu powinno być analizowanie komunikatów medialnych na temat marki Małopolska. Celem tej analizy jest przede wszystkim rozpoznanie kontekstów, w jakich pojawia się marka, tak by możliwe było reagowanie na pojawiające się informacje o marce. Można wykorzystać do tego celu systematyczny monitoring mediów lub też dokonywać dwuletnich przeglądów. Obecne trendy wskazują na zwiększanie się roli mediów społecznościowych, w ostatnim czasie przede wszystkim serwisu Instagram. Social media mają przede wszystkim znaczenie przy budowaniu takiego wizerunku marki Małopolska, który przyciągnie turystów „wysokiej jakości”. Dlatego też należy wyodrębnić ten kanał komunikacji w analizie medialnej.

Badania jakościowe powinny być każdorazowo prowadzone przy projektowaniu kampanii. W trakcie grup fokusowych powinny być poddawane ocenie koncepty reklamowe, tak by zwiększyć efektywność prowadzonych działań.

Badania jakościowe powinny być również prowadzone *ad hoc*, pogłębiając w danym momencie istotne dla marki problemy. Ważnym obecnie dla marki Małopolska problemem wymagającym pogłębienia jest zwiększenie znaczenia gospodarczego aspektu marki Małopolska. Badania jakościowe wśród małopolskich liderów gospodarczych, przedsiębiorców i inwestorów powinny przynieść informacje o wizerunku marki w tej grupie w ujęciu jakościowym, nie ilościowym.

Badania jakościowe przeprowadzone w niniejszym badaniu wskazały najważniejsze elementy wizerunku marki Małopolska, dlatego rekomendujemy, by dopiero po zrealizowaniu 5-letniego scenariusza rozwoju marki przeprowadzić kolejne badania o charakterze jakościowym o ogólnym wizerunku marki.

27 Badanie realizowane dla wielu klientów jednocześnie, dotyczące wielu projektów. Z tego powodu koszty badania są zdecydowanie niższe, gdyż płaci się wyłącznie za umieszczone pytania.


Tabela 9. Propozycja monitoringu działań promocyjnych

Rodzaj badania	Okres	Wielkość próby	Zakres zbieranych danych
Badania ilościowe na reprezentatywnej próbie Polaków techniką CAPI (omnibus)	co 2 lata	n=1000	<ul style="list-style-type: none"> znajomość logo Małopolska (wskaźnik rozpoznawalności logo) znajomość wybranych kampanii (wskaźnik znajomości kampanii)
Badania ilościowe na reprezentatywnej próbie Małopolan techniką CAPI	co 2 lata	n=400	<ul style="list-style-type: none"> znajomość logo Małopolska (wskaźnik rozpoznawalności logo) znajomość wybranych kampanii (wskaźnik znajomości kampanii) – poziom przywiązania do regionu ocena wybranych aspektów jakości życia mieszkańców
Badanie komunikatów medialnych	co 2 lata	n=1000 komunikatów	<ul style="list-style-type: none"> zakres kontekstów/tematów, w jakich pojawia się Małopolska sentyment (pozytywny/neutralny/negatywny)
Badanie jakościowe	<i>Ad hoc</i>	–	<ul style="list-style-type: none"> tematy wymagające pogłębienia – w pierwszej kolejności gospodarcze badanie konceptów reklamowych
Badanie wizerunku marki Małopolska	co 5 lat	różne próby badawcze	<ul style="list-style-type: none"> ocena stopnia realizacji scenariusza rozwoju marki

Źródło: opracowanie własne.

BIBLIOGRAFIA

1. *Aktualizacja diagnozy pogłębionej innowacyjności gospodarki Małopolski. Opracowanie przygotowane na potrzeby prac nad Regionalną Strategią Innowacji Województwa Małopolskiego na lata 2014–2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2015.
2. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016.
3. *Badania konsumentów usług turystycznych w regionach*, Polska Organizacja Turystyczna, Warszawa 2015.
4. *Badania na rynkach: chińskim, indyjskim i japońskim realizowane w ramach projektu Lubię Polskę!, 2014; Raporty z badań na rynkach: czeskim, hiszpańskim, irlandzkim, rosyjskim, ukraińskim i włoskim*, Polska Organizacja Turystyczna, 2014.
5. *Badanie opinii mieszkańców Małopolski 2017* (edycja 6), Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2017.
6. *Badanie opinii „Określenie wizerunku, który Polska powinna promować za granicą”*, Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Warszawa 2017.
7. *Badanie wizerunkowe miasta Kraków wraz z analizą porównawczą*, Urząd Miasta Krakowa, 2015.
8. *Turystyka zdrowotna w województwie małopolskim*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Biuletyn Badawczy 2015, Kraków 2015.
9. Czapiński J., Panek T., *Diagnoza Społeczna 2015, Warunki i Jakość Życia Polaków – Raport*. „Contemporary Economics”, 9/4.
10. Dane OECD – *Regional Innovation*.
11. Dudek-Mańkowska S., *Koncepcja wizerunku miasta*, [w:] red. A. Grzegorzczuk, A. Kochaniec, *Kreowanie wizerunku miast*, Warszawa 2011.
12. Dudek-Mańkowska S., Balkiewicz-Żerek A., *Siła marki miejsca*, „Marketing i Rynek” nr 6/2015.
13. *Działalność badawcza i rozwojowa przedsiębiorstw*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
14. Godlewska-Majkowska H. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017*, PAIH, Warszawa 2017.
15. Grycuk A., *Klustry a rozwój regionalny. Klaster usług biznesowych w Krakowie*, „Studia BAS” nr 1(49) 2017, s. 133–167.
16. *Handel zagraniczny w Polsce i w Małopolsce*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2016.
17. *Informacja o cenach mieszkań i sytuacji na rynku nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych w Polsce w II kwartale 2017 r.*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2017.
18. *Inwestorzy zagraniczni w Małopolsce 2014*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2016.

19. *Jakość powietrza w ocenie mieszkańców województwa Małopolskiego*, CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej, Kraków 2016.
20. *Jakość życia w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, edycja 2015.
21. Karty realizacji wybranych przedsięwzięć promocyjnych realizowanych przez Województwo Małopolskie (dostarczone przez Zamawiającego).
22. *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2013.
23. Komplet dokumentów Systemu Identyfikacji Wizualnej Województwa Małopolskiego oraz materiałów zamieszczonych na <https://www.malopolska.pl/marka-malopolska/proces-budowy-marki-malopolska> (wraz z pełną zawartością podstron i zawartych tam dokumentów: Proces budowy marki Małopolska, Tożsamość marki Małopolska, Strategia promocyjna marki Małopolska, System Koordynacji Marki Małopolska, Kampanie województwa, O Małopolsce, Made in Małopolska).
24. *Kondycja małopolskiego III sektora*. Raport z badania, Stowarzyszenie Klon/Jawor 2017 na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego, Kraków 2017.
25. *Nauka i szkolnictwo wyższe w województwie małopolskim*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2017; za: *Szkoły wyższe i ich finanse w 2015 r.*, Raport GUS, 2016.
26. Niemczyk A., Rudnicki M., *Kraków w opinii angielskich turystów-kibiców w kontekście Euro 2012*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
27. *Odkrywanie tożsamości marki Małopolska*. Raport z warsztatów strategicznych, Best Place Europejski Instytut Marketingu Miejsc, Kraków 2013.
28. *Potencjał eksportowy przedsiębiorstw w Małopolsce*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2017.
29. *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.
30. *Program Strategiczny Dziedzictwo i Przemysły Czasu Wolnego*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2012.
31. *Program Strategiczny Kapitał Intelktualny i Rynek Pracy*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2015.
32. *Program Strategiczny Marketing Terytorialny*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2015.
33. *Program Strategiczny Ochrona Środowiska*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2014.
34. *Program Strategiczny Promocji Miasta Krakowa na lata 2016–2022*, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Promocji i Turystyki, Kraków 2016.
35. *Program Strategiczny Transport i Komunikacja*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków 2016.
36. *Raport o polskich metropoliach 2015*, PwC, Kraków 2015.
37. *Raport o stanie środowiska w województwie małopolskim w 2016 roku*, Wojewódzki Inspektorat Ochrony Środowiska w Krakowie, Kraków 2017.
38. *Raport przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce*, Polska Organizacja Turystyczna, 2017.



39. *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*, PARP, Warszawa 2016.
40. Raporty o stanie województwa (2000–2017), Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.
41. Raporty z badań *Atrakcyjność inwestycyjna regionów*, Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych, edycje 2013–2017.
42. Raporty z badań *Ruch turystyczny w województwie małopolskim* (2003–2017), Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego.
43. *Regional Innovation Scoreboard 2017*, European Commission, 2017.
44. *Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Departament Rozwoju Gospodarczego, Kraków 2016.
45. *Ruch migracyjny w Małopolsce – imigranci z zagranicy*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2017.
46. Rudzka-Omyła M., *Jak się żyje w województwie małopolskim?*, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa 2008.
47. Seweryn R., *Kryzys gospodarczy a ewolucja marki Kraków w opinii hiszpańskich turystów*, „Współczesne Zarządzanie”, Kraków 2013.
48. Stępowski R., *Najlepsze działania promocyjne polskich miast i regionów*, edycja 2015–2016.
49. Stępowski R., *Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów*, edycja 2017.
50. Stępowski R., *Wydatki i działania promocyjne polskich miast i regionów*, edycja 2017–2018.
51. *Strategia dla Rozwoju Polski Południowej w obszarze województw małopolskiego i śląskiego do roku 2020*, 2011.
52. *Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011–2020*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Departament Polityki Regionalnej, Kraków 2011.
53. Synówka-Bejenka E., *Potencjał turystyczny województw Polski*, „Wiadomości Statystyczne” nr 7 (674), 2017.
54. *Tożsamość marki Małopolska*, Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Departament Turystyki, Sportu i Promocji, Kraków 2013.
55. *Turystyka w 2016 r.*, Główny Urząd Statystyczny i Urząd Statystyczny w Rzeszowie, Warszawa 2017.
56. *Turystyka w województwie małopolskim*, Urząd Statystyczny w Krakowie, Kraków 2017.
57. *Turystyka zimowa w Polsce 2016 / 2017*, Raport z badań, Polska Organizacja Turystyczna, 2017.
58. *Wykaz instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości w Małopolsce*, Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Kraków 2018.

Źródła internetowe:

1. <http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door/list.html>
2. <http://ec.europa.eu/eurostat>
3. <http://panoramy.businessinmalopolska.pl>

4. <http://stats.oecd.org>
5. http://www.krakow.pl/get_html.php?dok_id=23021
6. <http://www.minrol.gov.pl/Jakosc-zywnosci/Produkty-regionalne-i-tradycyjne/Lista-produktow-tradycyjnych>
7. <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/>
8. <https://en.unesco.org/>
9. <https://mapy.zabytek.gov.pl/nid/>
10. <https://pl.tripadvisor.com/>
11. <https://placebrandobserver.com/>
12. <https://powietrze.malopolska.pl/antysmogowa/>
13. <https://stary.pl/pl/o-teatrze/>
14. <https://www.bo.malopolska.pl>
15. <https://www.malopolska.pl/biznes/gospodarka/potencjal-gospodarczy>
16. <https://www.oecdregionalwellbeing.org/>

SPIS WYKRESÓW

Wykres 1.	Jak często docierają do Pana/i informacje o Małopolsce? Mam na myśli informacje z mediów	30
Wykres 2.	W jakich źródłach internetowych poszukiwał/a Pan/i informacji o Małopolsce?	30
Wykres 3.	Używając skali od 1 do 10, proszę określić, jaki jest Pana/i stosunek do Małopolski, gdzie 1 oznacza bardzo negatywny stosunek, a 10 – bardzo pozytywny stosunek	34
Wykres 4.	Czy kiedykolwiek wcześniej był/a Pan/i w Małopolsce w celach turystycznych?	40
Wykres 5.	Skumulowany odsetek odpowiedzi „raczej się zgadzam” oraz „zdecydowanie się zgadzam” w ocenie poszczególnych wymiarów	41
Wykres 6.	Czy poleciliby/aby Pan/i Małopolskę swojej rodzinie lub znajomym mieszkającym w innych regionach? (skumulowany odsetek odpowiedzi „raczej się zgadzam” oraz „zdecydowanie się zgadzam”)	42
Wykres 7.	Na ile prawdopodobne jest, że odwiedzi Pan/i Małopolskę ponownie w ciągu najbliższych 5 lat?	43
Wykres 8.	Czy poleciliby/aby Pan/i przedsiębiorcom z innych regionów prowadzenie działalności gospodarczej w Małopolsce?	44
Wykres 9.	Przeczytałem teraz kilka możliwości spędzania czasu w Małopolsce. Proszę wskazać te, z których Pan/i skorzystał/a lub zamierza skorzystać podczas aktualnego pobytu w Małopolsce	50
Wykres 10.	Proszę ocenić, w jakim stopniu zgadza się Pan/i z poniższymi stwierdzeniami	51
Wykres 11.	Czy kiedykolwiek zetknął/zetknęła się Pan/i z logo Małopolski?	80
Wykres 12.	Aktywność mediów pod kątem informacji o Małopolsce	84
Wykres 13.	Najczęściej poruszane tematy w mediach	85
Wykres 14.	Przekrój analizowanych informacji na temat Małopolski	86
Wykres 15.	Liczba publikacji w analizowanym okresie	87
Wykres 16.	Liczba publikacji w analizowanym okresie w podziale na wydźwięk	87
Wykres 17.	Liczba publikacji według rodzaju i zasięgu medium	88
Wykres 18.	Szczegółowa tematyka analizowanych publikacji	89
Wykres 19.	Indeks wydźwięku wizerunkowego	90
Wykres 20.	Liczba publikacji z dominującą treścią na temat konkretnego regionu lub miasta	95
Wykres 21.	Liczba publikacji dotyczących atrakcji turystycznych	96
Wykres 22.	Ekwiwalent reklamy według wydźwięku	98
Wykres 23.	Ekwiwalent reklamy według medium	98
Wykres 24.	AVE w analizowanym okresie w podziale na wydźwięk	99

SPIS TABEL

Tabela 1.	Struktura próby w badaniu CAPI turystów	14
Tabela 2.	Bazując na Pana/i wiedzy i wyobrażeniach, proszę dokonać oceny atrakcyjności gospodarczej Małopolski na tle kraju, przydzielając punkty, w skali od 1 do 5, poszczególnym cechom regionu, gdzie: 1 – bardzo niska ocena, 5 – bardzo wysoka ocena	53
Tabela 3.	Lista wskaźników bazowych ujętych w analizie porównawczej regionów	63
Tabela 4.	Budżety na promocję regionów w 2017 roku	70
Tabela 5.	Odsetek pozytywnych wskazań w pytaniu: Proszę opisać swoje odczucia względem logo, używając skali od 1 do 5... Czy logo Małopolski jest...	80
Tabela 6.	Obszar tematyczny a wydźwięk komunikatów	94
Tabela 7.	Akcenty w komunikacji marki wśród wybranych grup docelowych	101
Tabela 8.	Propozycja działań na rzecz wzmocnienia wizerunku marki Małopolska	108
Tabela 9.	Propozycja monitoringu działań promocyjnych	111

SPIS MAP

Mapa 1.	Jakie zna Pan/i miasta w Małopolsce?	31
Mapa 2.	Które z poniższych miejscowości odwiedził/a Pan/i lub planuje odwiedzić podczas obecnej wizyty w Małopolsce?	32
Mapa 3.	Które polskie województwa charakteryzują się, Pana/i zdaniem, najwyższą atrakcyjnością turystyczną?	59
Mapa 4.	Które polskie województwa charakteryzują się, Pana/i zdaniem, najwyższą atrakcyjnością gospodarczą?	60
Mapa 5.	Które polskie województwa stwarzają, Pana/i zdaniem, najlepsze warunki do życia?	62

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1.	Grupy interesariuszy marki Małopolska objęte badaniem	13
Rysunek 2.	Trzy najczęściej wymieniane pierwsze skojarzenia z Małopolską (Pytanie: Chciałbym/abym zapytać, jakie są Pana/i pierwsze skojarzenia z Małopolską? Proszę wskazać hasłowo maksymalnie 3 spontaniczne skojarzenia z Małopolską)	33
Rysunek 3.	Główne skojarzenia respondentów w różnych grupach docelowych dot. produktów/miejsc/osób związanych z Małopolską	34
Rysunek 4.	Proszę wyobrazić sobie Małopolskę jako osobę. Jakie cechy ludzkie przypisałby/aby Pani/ takiej osobie? Proszę ocenić na 5-stopniowej skali, na ile określenia pasują lub nie pasują do Małopolski: 1 – określenie zdecydowanie nie podoba się, 5 – zdecydowanie podoba się	35



Rysunek 5. Jaka jest Małopolska?	36
Rysunek 6. Czy jest Pan/i zadowolony/a z obecnego/dotychczasowego pobytu w Małopolsce?	42
Rysunek 7. Na ile prawdopodobne jest, że polecił/aby Pan/i wyjazd turystyczny do Małopolski rodzinie lub znajomym?	44
Rysunek 8. Porównanie Małopolski do symbolu drzewa	57
Rysunek 9. Obrazy najczęściej utożsamiane z marką Małopolska	58
Rysunek 10. Określenia pasujące do Małopolski zdaniem polskich przedsiębiorców	61
Rysunek 11. Wskaźnik atrakcyjności regionów: turystyczny z gospodarczym	65
Rysunek 12. Małopolski Festiwal Smaku w Krakowie	72
Rysunek 13. Kampania województwa lubelskiego: Siła jest w nas!	74
Rysunek 14. Rozpoznawalność i ocena kampanii promocyjnych w różnych grupach docelowych	81
Rysunek 15. Zbiorcze statystyki dotyczące informacji medialnych na temat Małopolski	83
Rysunek 16. Analiza wizerunkowa Małopolski w liczbach	85
Rysunek 17. Scenariusz rozwoju marki Małopolska do 2023 roku	106



Małopolskie
Obserwatorium
Rozwoju Regionalnego

Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego
Departament Polityki Regionalnej
ul. Wielicka 72B, 30-552 Kraków

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego na lata 2014-2020



Rzeczpospolita
Polska



MAŁOPOLSKA

Unia Europejska
Europejskie Fundusze
Strukturalne i Inwestycyjne



www.obserwatorium.malopolska.pl