

KRAKÓW |

***PROGRAM STRATEGICZNY PROMOCJI MIASTA
KRAKOWA NA LATA 2016-2022***



Kraków 2016

PREZYDENT MIASTA KRAKOWA

Prof. dr hab. Jacek Majchrowski

ZASTĘPCA PREZYDENTA MIASTA KRAKOWA

Dr hab. Andrzej Kulig, prof. UJ

WYDZIAŁ PROMOCJI I TURYSTYKI

DYREKTOR WYDZIAŁU:

Rafał Perłowski

Katarzyna Gądek

Anna Grabowska

Magdalena Łagisz

Edyta Przybyła-Mozgawa

Przemysław Walaszczyk

Magdalena Doksa-Tverberg

Małgorzata Przygórska-Skowron

Szymon Gatlik

Zespół autorski wykonawcy:

dr hab. Magdalena Florek

dr Karolina Janiszewska

dr Jarosław Górski

mgr Adam Mikołajczyk

mgr Piotr Firych

mgr Maciej Gajownik

Dokument powstawał w modelu partycypacyjnym, przy zaangażowaniu różnych podmiotów i środowisk związanych z szeroko rozumianą promocją miasta Krakowa (społecznych, naukowych, kulturalnych, biznesowych, turystycznych etc.). Przedstawiciele tych środowisk brali udział w cyklu warsztatów strategicznych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych, służących ustaleniu strategicznych założeń promocji Krakowa.

W fazie koncepcyjnej dokument był konsultowany także z polskimi ekspertami ds. marketingu miejsc i komunikacji marketingowej. W konsultacjach udział wzięli:

- Krystian Cieślak – Ifinity/agencja pr'owa Remarkable Ones.
- Jacek Debis – ekspert ds. marketingu produktów turystycznych.
- Marcin Gajownik – Agencja Promocji Miast i Regionów.
- Łukasz Goździor – Fundacja „Marka dla Polski”.
- Adam Kałucki – agencja reklamowa Locativo.
- Maciej Klaś – agencja reklamowa GDP Agency.
- Artur Żyrkowski – Agencja Promocji Miast i Regionów.

Zestaw proponowanych w dokumencie przedsięwzięć promocyjnych o znaczeniu strategicznym został wypracowany przy dużym zaangażowaniu jednostek organizacyjnych Urzędu Miasta Krakowa oraz jednostek podległych. Katalog działań powstał na podstawie wytycznych strategicznych dot. celów promocji, jej grup docelowych oraz głównej idei promocji Krakowa.

SPIS TREŚCI

1.	WPROWADZENIE - CEL, ZAKRES I METODYKA PRACY	5
2.	DIAGNOZA.....	8
2.1.	WSTĘP	8
2.2.	TRENDY W MARKETINGU MIAST ISTOTNE DLA PROMOCJI KRAKOWA.....	12
2.3.	KLUCZOWE WNIOSKI Z DIAGNOZY TOŻSAMOŚCI MARKETINGOWEJ MIASTA.....	21
2.4.	ANALIZA SWOT POTENCJAŁU PROMOCYJNEGO KRAKOWA	24
2.5.	PODSUMOWANIE I REKOMENDACJE	27
3.	ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE PROGRAMU PROMOCJI.....	30
3.1.	IDENTYFIKACJA GRUP DOCELOWYCH PROMOCJI KRAKOWA.....	30
3.2.	WYZNACZENIE GŁÓWNEJ IDEI PROMOCYJNEJ KRAKOWA	32
	ANALIZA KOMUNIKACJI MAREK KONKURENCYJNYCH	32
	EMOCJONALNA PROPOZYCJA SPRZEDAŻY (ESP)	35
	EMOCJONALNE SKOJARZENIA Z KRAKOWEM	36
	ARCHETYPY KRAKOWA	39
	ESP DLA KRAKOWA	45
	KORZYŚCI EMOCJONALNE ESP DLA GRUP DOCELOWYCH.....	51
	ZGODNOŚĆ ESP Z PROJEKTEM STRATEGII ROZWOJU KRAKOWA DO 2030 R.	54
4.	PROGRAM STRATEGICZNY PROMOCJI KRAKOWA	56
4.1.	WPROWADZENIE - KONTEKST I ZAŁOŻENIA METODYCZNE	56
4.2.	CELE I REZULTATY.....	60
4.3.	ZAKRES PROGRAMU - ZADANIA I PRZEDSIĘWZIĘCIA PROMOCYJNE	64
4.4.	ZAŁOŻENIA DOT. REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ PROMOCYJNYCH	73
4.5.	WDROŻENIE I ZARZĄDZANIE PROGRAMEM	76
	KOORDYNACJA WDRAŻANIA.....	76
	INTERESARIUSZE PROGRAMU	80
	SYSTEM MONITOROWANIA.....	82
	SPIS TABEL I RYSUNKÓW	86
	BIBLIOGRAFIA.....	87
	ZAŁĄCZNIK NR 1. PRELIMINARZ REALIZACJI PRZEDSIĘWZIĘĆ PROMOCYJNYCH KRAKOWA DO ROKU 2022	88
	ZAŁĄCZNIK NR 2. RAPORT Z PROGRAMU, STANOWIĄCY WYCIĄG Z SYSTEMU STRADOM	92

1. WPROWADZENIE - CEL, ZAKRES I METODYKA PRACY

Celem nadrzędnym "*Programu Strategicznego Promocji Krakowa na lata 2016-2022*" (w skrócie PSP) jest wsparcie rozwoju społeczno-gospodarczego Krakowa oraz budowanie przewagi konkurencyjnej za pomocą skoordynowanej i odpowiednio zaprogramowanej, skupionej wokół jednej wiodącej idei, promocji miasta.

PSP składa się zatem z **zespołu wytycznych strategicznych dotyczących promocji Krakowa w długim horyzoncie czasu oraz programu działań realizujących te założenia.**

PSP zakłada, że **działania promocyjne Krakowa w latach 2016-2022 będą oparte o główną ideę promocyjną wspartą emocjami, stworzoną według koncepcji tzw. ESP**, czyli emocjonalnej propozycji sprzedaży (ang. *Emotional Selling Proposition*).

Prace dotyczące opracowania PSP prowadzone były w ramach 5 następujących etapów:

- Etap I - analiza i synteza danych;
- Etap II - wytyczenie głównej idei promocyjnej miasta według koncepcji ESP;
- Etap III - opracowanie wstępnego "*Programu Strategicznego Promocji Krakowa na lata 2016-2022*";
- Etap IV - przeprowadzenie konsultacji społecznych oraz opracowanie roboczej wersji "*Programu Strategicznego Promocji Krakowa na lata 2016-2022*";
- Etap V - opracowanie finalnego Programu Strategicznego Promocji Miasta Krakowa na lata 2016-2022.

Wypracowanie głównej idei promocyjnej miasta Krakowa wymagało przeprowadzenia analiz i badań w oparciu o dane pierwotne i wtórne oraz odbycia konsultacji ze środowiskami lokalnymi Krakowa i ekspertami z zakresu marketingu miejsc.

W ramach realizacji I etapu prac przeprowadzono:

- analizę trendów w marketingu miast (terytorialnym), ze szczególnym uwzględnieniem trendów dotyczących potrzeb emocjonalnych różnych grup docelowych w stosunku do miasta;

- dokonano segmentacji i zdefiniowano grupy docelowe, używając do tego również danych dot. trendów marketingowych;
- zdefiniowano potrzeby emocjonalne grup docelowych w stosunku do miasta;
- przeprowadzono analizę dotychczasowego wizerunku Krakowa w kontekście postrzeganych skojarzeń emocjonalnych.

Metodami pracy prowadzącymi do powyższych rezultatów były:

- badania *desk research*, tj. badania na danych zastanych;
- badania etnografii wirtualnej oraz dyskursu medialnego;
- prace własne o charakterze diagnostyczno-analitycznym.

Stworzenie koncepcji ESP, uznawanej (akceptowanej) przez lokalnych interesariuszy promocji Krakowa było głównym rezultatem drugiego etapu projektu. Osiągnięcie tego efektu wymagało zrealizowania szeregu prac analitycznych i konsultacji, przy dużym zaangażowaniu różnych środowisk, w tym:

- warsztatu z ekspertami ds. komunikacji marketingowej miast,
- 14 indywidualnych wywiadów pogłębionych z autorytetami lokalnymi Krakowa,
- warsztatów z 2 grupami interesariuszy lokalnych,
- własnych prac koncepcyjnych zespołu autorskiego.

W ramach II etapu prac zrealizowano następujący zakres merytoryczny:

- analizę wartości i emocji komunikowanych przez marki konkurencyjne (co pozwoli na ewentualną eliminację obszarów zajętych przez marki konkurencyjne),
- wybór elementów emocjonalnych marki Kraków (cechy, wartości, korzyści emocjonalne) na potrzeby przygotowania ESP.

Efektem II etapu było wypracowanie głównej idea promocyjnej Krakowa w postaci emocjonalnej propozycji sprzedaży (ESP), wraz z archetypami Krakowa, korzyściami i skojarzeniami emocjonalnymi oraz wartościami określonymi dla wskazanych grup docelowych.

W ramach III etapu prac opracowano wstępną wersję PSP zawierającego propozycję przedsięwzięć promocyjnych na lata 2016-2022 realizujących strategiczne założenia promocji Krakowa. Projektowanie działań promocyjnych miasta prowadzone było w ramach ścisłej współpracy z jednostkami realizującymi zadania promocyjne miasta, w taki sposób, aby działania te były skoncentrowane wokół emocjonalnej propozycji sprzedaży (ESP) Krakowa, realizując założone cele i generując zamierzony pozytywny wizerunek w wybranych grupach docelowych.

Przedmiotem IV etapu projektu było poddanie wstępnej wersji PSP konsultacjom społecznym, zgodnie z przyjętymi zasadami i trybem przeprowadzania konsultacji społecznych inwestycji i projektów miejskich w Gminie Miejskiej Kraków, a następnie przygotowanie wersji roboczej PSP.

W ostatniej fazie projektu poddano część finansową dokumentu ponownej weryfikacji przez Wydziały Urzędu Miasta, będące beneficjentami i współtwórcami PSP oraz opracowano finalną wersję „Programu Strategicznego Promocji Miasta Krakowa na lata 2016-2022”.

2. DIAGNOZA

2.1. Wstęp

Diagnoza dziedziny na potrzeby PSP została opracowana na podstawie następujących ośmiu rodzajów analiz i badań:

1. **Analiza danych zastanych (*desk research*)** - w analizie wykorzystano wskazane i udostępnione przez Urząd Miasta Krakowa dokumenty i opracowania oraz materiały pozyskane od Polskiej Organizacji Turystycznej i we własnym zakresie. Kluczowe z nich na potrzeby wnioskowania to:
 - a. Badanie wizerunkowe miasta Kraków wraz z analizą porównawczą. Kraków 2015. Grupa Biostat
 - b. Barometr krakowski. Prezentacja wyników. Badanie nastrojów społecznych mieszkańców Krakowa. Michał A. Chrzanowski. Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego (CEAPP), 14.12.2015
 - c. Barometr Krakowski. Raport Badawczy
 - d. Krakowski rynek nieruchomości 2014. Kraków 2015
 - e. Magnetyzm polskich miast. Miasto Kraków. Raport 2009. BAV Consulting. Pretendent Korporacja Badawcza
 - f. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Edukacja
 - g. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Kultura
 - h. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Nauka
 - i. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Ochrona Zdrowia
 - j. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Sport

- k. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Transport
- l. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Turystyka
- m. Notatka ze Spotkania Roboczego dot. Strategii Komunikacji Marketingowej Miasta w latach 2016 -2022. Obszar: Usługi administracyjno-społeczne
- n. Opinie o Polsce – obcokrajowcy. Wyniki badania realizowanego przez Polską Organizację Turystyczną. Dane z ankiet wypełnionych w okresie: 1 stycznia – 31 grudnia 2015
- o. Plan Działania na lata 2015-2016 przyjęty przez Radę POT w dniu 5 lutego 2015 roku
- p. Plan działań dla Cracow Convention Bureau w zakresie marketingu turystyki biznesowej na lata 2011 – 2014. Kraków 2011
- q. Porozumienie na rzecz rozwoju przedsiębiorczości w Krakowie
- r. Poziom satysfakcji klienta Urzędu Miasta Krakowa. Raport z badań ilościowych – 2015. Lokalne badania społeczne dla Urzędu Miasta Krakowa.
- s. Ruch turystyczny w Krakowie w 2015 roku. Red. nauk. dr Krzysztof Borkowski
- t. Sprawozdanie z realizacji programu poprawy bezpieczeństwa dla miasta Krakowa „Bezpieczny Kraków” za rok 2014
- u. Strategia komunikacji marketingowej na rynkach szwedzkim i holenderskim - raport z projektu „Przeprowadzenie analizy desk research oraz badań jakościowych na rynkach: holenderskim i szwedzkim” przygotowany na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej, maj 2011
- v. Strategia komunikacji na rynkach: brytyjskim, niemieckim i francuskim przygotowana na zlecenie Polskiej Organizacji Turystycznej, Warszawa, czerwiec 2010
- w. Strategia Rozwoju Krakowa 2030. Projekt 2015.10.01
- x. Strategia rozwoju turystyki w Krakowie na lata 2014 – 2020

- y. Wytyczne do wprowadzenia zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej miasta Krakowa na lata 2016-2022. Dr Anna Wilkońska, mgr Katarzyna Rotter-Jarzębińska 2015

Realizując badanie *desk research* odwołano się do wyników najnowszych badań naukowych, które dowodzą, iż silne emocjonalne związki pomiędzy grupą docelową, a marką przyczyniają się zarówno do wzrostu siły i znaczenia marki, jak i budują lojalność odbiorców. Efektem wykorzystania emocjonalnego znaczenia marki jest budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej¹.

2. **Analiza dyskursu medialnego** - ta analiza to odkrywanie i opisywanie tego, w jaki sposób przekazy medialne wyrażają ekonomiczne, polityczne i społeczne interesy grup i osób związanych z badanym obiektem. Analiza dotycząca Krakowa miała wymiar jakościowy. Oparto ją o pogłębioną analizę zebranych materiałów medialnych wiążącą się ze szczegółowym studiowaniem tekstów i materiałów audio-wizualnych. Materiały pozyskano za pośrednictwem serwisu Instytutu Monitoringu Mediów.
3. **Analiza etnografii wirtualnej** - inaczej badanie *netnografii*, polegało na przeprowadzeniu pogłębionej analizy i sformułowaniu diagnozy dotyczącej komunikacji internetowej Krakowa. Szczególną uwagę w badaniu poświęcono emocjonalnemu aspektowi komunikacji na linii miasto – internauci. Jakościowej analizie poddano komunikację na jednym portalu społecznościowym - Facebook w roku 2015.
4. **Indywidualne wywiady pogłębione (badanie IDI)** - przeprowadzono je z 14 liderami opinii Krakowa - przedstawicielami władarzy miasta oraz środowisk naukowych, kulturalnych, biznesowych, turystycznych i lokalnymi aktywistami NGO tj.:
 - a. Prof. Andrzej Kulig – III Zastępca Prezydenta ds. Polityki Społecznej, Kultury i Promocji Miasta Krakowa
 - b. Paweł Wójtowicz – Fundacja MATIO

¹ L. Malar, H. Krohmer, W.D. Hoyer, B. Nyffenegger, (2011), Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of Actual and the Ideal Self, *Journal of Marketing*, Vol. 75, July, s. 35-52; B. Callen, D. Florin, J. Kropp, S. Mullen, (2005), *Emotional Connections Can Build Strong Brands Seven Ways*, White Papers by Hiebing.

- c. Maria Potocka – MOCAK
 - d. Prof. Barbara Kozuch – Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego
 - e. Izabela Chyłek – Pauza in Garden
 - f. Paweł Bączek – Jan Pol Incoming Tour Operator
 - g. Paweł Węgrzyn – Wydział FAIS Wydział Fizyki, Astronomii i Informatyki Stosowanej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Zakład Technologii Gier
 - h. Paweł Panczyj – Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (Association of Business Service Leaders in Poland, ABSL)
 - i. Anna Jędrocha – Symposium Cracoviense, Krakowska Izba Turystyczna
 - j. Paweł Szlachta – Klaster Przemysłów Kultury i czasu wolnego INRET
 - k. Bartosz Szydłowski – Teatr Łąźnia Nowa
 - l. Jan Tomasz Adamus – Capella Cracoviensis
 - m. Paweł Mierniczak – Małopolska Organizacja Turystyczna
 - n. Rafał Brzoska – InPost
5. **Warsztaty z ekspertami ds. marketingu miejsc i komunikacji marketingowej** - odbyły się w kwietniu 2016 r. w Warszawie z udziałem następujących osób:
- a. Krystian Cieślak – Ifinity/agencja pr'owa Remarkable Ones
 - b. Jacek Debis – ekspert ds. marketingu produktów turystycznych
 - c. Marcin Gajownik – Agencja Promocji Miast i Regionów
 - d. Łukasz Goździor – Fundacja „Marka dla Polski”
 - e. Adam Kałucki – agencja reklamowa Locativo
 - f. Maciej Kłaś – agencja reklamowa GDP Agency
 - g. Artur Żyrkowski – Agencja Promocji Miast i Regionów
6. **Warsztaty z lokalnymi interesariuszami** - odbyły się w Krakowie w kwietniu 2016 r. Do udziału w nich zostali zaproszeni przedstawiciele aktywnych

środowisk lokalnych, głównie młodzi, kreatywni krakowianie - miejscy aktywiści, twórcy niezależnej kultury, organizatorzy wydarzeń i przedsiębiorcy.

7. **Analiza trendów w marketingu miast (terytorialnym)**, ze specjalnym uwzględnieniem trendów dotyczących potrzeb emocjonalnych różnych grup docelowych w stosunku do miasta.
8. **Analiza potencjału promocyjnego miasta** - audyt dotychczasowych działań promocyjnych miasta był realizowany na podstawie analizy danych zastanych wraz z ich autorską interpretacją przez ekspertów Fundacji Best Place - Europejski Instytut Marketingu Miejsc.

Wnioski z przeprowadzonych badań i analiz, składające się na diagnozę dziedziny PSP, pogrupowane zostały w następujące wątki tematyczne:

- trendy w marketingu miast istotne dla promocji Krakowa (2.2.),
- diagnoza tożsamości marketingowej miasta Krakowa (2.3.),
- analiza potencjału promocyjnego miasta (2.4.).

2.2. Trendy w marketingu miast istotne dla promocji Krakowa

Niezwykle istotne jest aby wyznaczona główna idea promocyjna miasta Krakowa, jak i zaplanowane w ramach PSP działania promocyjne, wpisywały się w aktualne trendy i tendencje dotyczące szeroko rozumianego marketingu miast (terytorialnego).

Oparcie projektów i przedsięwzięć promocyjnych oraz sposobów ich realizacji na aktualnej wiedzy dotyczącej trendów marketingowych służy zwiększeniu trafności tych projektów (lepszemu dopasowaniu zwłaszcza do postaw i zachowań odbiorców działań promocyjnych) oraz większej skuteczności i efektywności w ich realizacji. Szczególnie ważne jest rozpoznanie trendów w zakresie potrzeb emocjonalnych odbiorców działań promocyjnych miasta, aby móc odpowiednio zaprojektować pożądane skojarzenia emocjonalne grup docelowych z miastem (w ramach głównej emocjonalnej idei promocyjnej Krakowa).

Kluczowe trendy dotyczące budowania i zarządzania marką terytorialną oraz komunikacji marketingowej miast to:

- **Skierowanie punktu ciężkości na markę terytorialną** - spójne i kompleksowe ujęcie koncepcji marketingu miast skoncentrowane jest wokół idei i siły marki. Tożsamość marki (suma charakterystycznych cech i działań, które odróżniają ją od innych) stanowi podstawę odpowiedniego doboru instrumentów marketingowych nie ograniczonych tylko do narzędzi promocji.
- **Narastająca współpraca jednostek samorządu terytorialnego (JST) z podmiotami rynkowymi** - w najbliższych latach rozwijać się będzie współpraca JST z podmiotami rynkowymi takimi jak agencje marketingowe, firmy badania rynku i opinii, firmy doradcze i konsultingowe, co prowadzić będzie do dalszej profesjonalizacji działań marketingowych JST i oparcia ich o uznane w sferze biznesu metodyki projektowania, realizacji i kontroli działań.
- **Symbioza marki terytorialnej z innymi markami** - symbioza marki terytorialnej z innymi markami komercyjnym odbywać się będzie w ramach budowania architektury marek terytorialnych. Marki miast i regionów będą wspierać marki komercyjne (firm i produktów lokalnych) oraz marki instytucji niekomercyjnych (np. instytucji kultury, stowarzyszeń i fundacji zajmujących się rozwojem społecznym i in.), udzielając im swojego autorytetu, ale oczekując wzajemności, tj. zasilania marek miejsc wartościami innych marek lokalnych.
- **Rozwój metodyk segmentacji rynku** - zważywszy na ten istotny trend na potrzeby opracowania charakterystyki grup docelowych promocji Krakowa szczególną wagę przykładają się do cech psychograficznych odbiorców, dotyczących w szczególności ich potrzeb emocjonalnych oraz emocjonalnych nastawień do miasta.
- **Pomiar działań marketingowych samorządów** - badanie skuteczności i efektywności działań marketingowych w miastach i regionach staje się standardem. Pomiar dotyczy zarówno pojedynczych przedsięwzięć promocyjnych, jak i bardziej kompleksowych działań związanych z tworzeniem i komercjalizacją produktów terytorialnych (np. tworzenie szlaków turystycznych, budowa nowej infrastruktury o funkcjach turystycznych, sprzedaż terenów inwestycyjnych), a nawet z zarządzaniem marką. Jest to odpowiedź na

rosnące zapotrzebowanie społeczne co do zasadności wydatków budżetowych oraz wymagań władz co do konstrukcji struktury budżetu jednostki terytorialnej.

- **Koordinacja marketingu i marketingu partycypacyjnego** - obserwować będziemy zatem powstawanie i rozwój metod oraz narzędzi zarządzania marketingowego, w tym zarządzania marką JST, takich jak kluby marki, ciała kolegialne, nowe formy konsultacji społecznych, narzędzia edukacji, platformy wymiany informacji i wiedzy, a z czasem instytucje działające w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, odpowiedzialne za (współ)zarządzanie marką miejsca.
- **Wdrażanie nowoczesnych technik i instrumentów komunikowania** - wśród technik komunikacji marketingowej, które będą nabierały na znaczeniu są: geolokalizacja (rekomendacje wydarzeń w danym obszarze geograficznym, rekomendacje i ocena określonych lokalizacji, nawigacja, mobile advertising, gry geolokalizacyjne); rzeczywistość rozszerzona - augmented reality (informacja o obiektach, „przenoszenie się w czasie” dzięki nowoczesnym technologiom cyfrowym), kody QR (dwumiarowe, matrycowe kody kreskowe, służące m.in. do odczytywania ukrytych adresów url i kierowania użytkownika na stronę www bądź do aplikacji mobilnej), lokowanie regionu/miasta - region/city placement (umieszczenie regionu w zaplanowanym kontekście w przekazach medialnych, np. w filmach jako miejsce akcji).
- Bardzo ważna staje się dla zarządców i marketerów miast **idea SMART CITY**. Miasto przyszłości to połączenie inteligentnego wykorzystania nowoczesnych technologii oraz innowacyjnych systemów (ułatwiających zarządzanie poszczególnymi funkcjami aglomeracji) z potencjałem instytucji i firm oraz kreatywnością i entuzjazmem obywateli. Należy uznać, że umiejętność zarządzania zrównoważonym rozwojem miast w duchu "smart city" będzie zależała od tego, czy miasta zdobędą kompetencje kompleksowego planowania, realizowania i ewaluowania działań, w sposób skoordynowany, w poszczególnych obszarach składających się na "smart": jakość życia, ludzie, inteligentne zarządzanie, gospodarka, środowisko, transport i komunikacja.

W dalszej części niniejszego podrozdziału scharakteryzowane zostały trendy wpływające na potrzeby emocjonalne podstawowych grup docelowych działań promocyjnych miast tj. mieszkańcy, turyści i przedsiębiorcy.

Te dotyczące mieszkańców zostały zebrane w tabeli 1² (ich charakterystyka znajduje się w dokumencie Diagnozy do PSP na str. 24-28). Przy każdym trendzie wskazano potrzeby emocjonalne grup docelowych, które są z nim powiązane.

Tabela 1. Kluczowe trendy dla kategorii – mieszkańcy

NAZWA TRENDU
Slow Life / work-life balance (równowaga między pracą a życiem osobistym)
Dekonsumpcja
Wzrost świadomości związanej z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem
Transparentność
Era niecierpliwości
Aktywny styl życia
Indywidualizacja, personalizacja
Sharing (używanie zamiast posiadania)
Retożsamość

² Trendy zostały zebrane i ekspercko wyselekcjonowane z bardzo licznych źródeł internetowych oraz publikacji polskich i anglojęzycznych tj. np. "Nowi Mieszczanie. Raport Trendowy", FPięć.pl; "15 destination marketing trends to watch in 2015", Toposophy 2015; "FUTUREMAKERS.TODAY, nasz świat w 2039 roku", Natalia Hatałska; "TrendBook 2014", Natalia Hatałska; "City Nation Place Forum Notes from Practitioner Workshop", Giannina Warren and Malcolm Allan; TripBarometer (<https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/TripBarometer-en-US>)

DIY (zrób to sam)
Podnoszenie kwalifikacji, rozwój osobisty, „kształcenie przez całe życie”
Życie świadomie
Partycypacja społeczna / współuczestniczące sprawowanie władzy
Lokalna tożsamość (local ID)
Młodzi miejscy profesjonalści (Young urban professionals)
Poza siecią (Off the grid)
Ulepszanie świata

Poza wskazanymi w tabeli 1 trendami odnoszącymi się do mieszkańców autorzy opracowania wskazują także szereg trendów bardziej uniwersalnych, które kształtują współczesne zachowania i postawy mieszkańców miast, wpływając na stosunek ludzi do miast, stopień i rodzaj ich aktywności oraz zaangażowania w sprawy miast. Należy mieć je na uwadze kształtując program działań marketingowych (w tym promocyjnych) adresowanych do mieszkańców. Należą do nich w szczególności:

- **Starzenie się społeczeństw** - demograficzne starzenie się społeczeństwa, wyrażające się większym udziałem osób starszych w społeczeństwie, pociąga za sobą wiele problemów i wyzwań. Następuje wzrost wymagań w zakresie jakości, bezpieczeństwa i komfortu życia, którym muszą sprostać współczesne miasta. Dotychczasowy segment ludzi starszych, określany najczęściej jako 55+ lub 60+ ulegnie zróżnicowaniu na dwie nowe kategorie: bardzo aktywną, zdrową grupę

55-65 i nieco mniej aktywną, zgłaszającą zapotrzebowanie na inne produkty grupę 65+.

- **Domocentryzacja konsumpcji** - jest to zjawisko przenoszenie się konsumpcji spoza domu, do domu. Dom (mieszkanie) staje się w tej sytuacji nie tylko, jak dotychczas, miejscem życia rodzinnego, towarzyskiego, miejscem odpoczynku, ale również miejscem zaspokajania potrzeb, które wcześniej były zaspokajane poza jego ścianami, np. potrzeb kulturalnych (kanały tematyczne TV), edukacyjnych (kursy on-line), ochrony zdrowia (zdalne porady), rekreacji fizycznej (aplikacje do ćwiczeń w domu).
- **Wpływ komunikacji mobilnej na codzienne życie** (aplikacje, internet rzeczy, life logging) - szybkie tempo absorpcji smartfonów na globalnym rynku zupełnie zmieniło sposób, w jaki komunikujemy się i korzystamy z internetu. Rewolucja mobilności stworzyła podwaliny dla transformacji najróżniejszych branż. Mieszkańcy będą zatem zgłaszać coraz większą potrzebę korzystania z oferty miasta (usługi komunalne, kultura, rozrywka, rekreacja, edukacja i in.) za pośrednictwem różnorodnych aplikacji. Towarzyszy temu zjawisko "internetu rzeczy" polegające na tym, że niemal każda rzecz może być dzisiaj podłączona do sieci, zyskując dostęp do informacji i baz danych, które może analizować w czasie rzeczywistym. Ponadto obserwujemy zjawisko "life logging", czyli podłączanie swojego życia do życia do sieci i kontrolowania oraz mierzenia jego wskaźników (zdrowie, sport i in.), w tym relacjonowanie przeżyć na żywo na portalach społecznościowych i aplikacji. Te procesy odnoszące się do coraz mocniejszej obecności technologii komunikacji mobilnej w życiu wszystkich ludzi stwarzają ogromne możliwości rozwijania nowych kanałów komunikacji oraz inteligentnego zarządzania infrastrukturą miejską.
- **Zdrowy styl życia** - pod zalewem niezdrowego, przetworzonego jedzenia i braku czasu na zadbanie o siebie zrodziła się moda na zdrowy styl życia i zdrowe nawyki. Jednym z podstawowych jej przejawów jest trend zdrowego odżywiania. W miastach mnożą się ekologiczne bazy, sklepy i restauracje ze zdrową żywnością. Ludzie zastanawiają się nad tym, co kupują i coraz częściej decydują się zapłacić więcej, aby kupić produkty lepszej jakości. Modne są także programy, portale i blogi, które pomagają dokonywać odpowiednich wyborów zakupowych

i żywieniowych. Zdrowy styl życia w wielu jego (także innych) przejawach może stanowić bardzo ważny temat, kontekst czy aspekt komunikacji miasta z mieszkańcami - przyciąga on bowiem uwagę i jest angażujący dla coraz większej grupy osób.

- **Upowszechnianie obrazkowego języka komunikacji** - jesteśmy świadkami procesu powstawania obrazkowego słownika, który wykorzystuje zdjęcia, emotikony, materiały wideo – i wypiera tekst. Obraz staje się nowym językiem. W związku z tym, że ilość emitowanych informacji rośnie co roku więcej niż dwukrotnie, grupy docelowe miejsc potrzebują prostych przekazów, szczególnie w fazie budowania świadomości. Atrakcyjny, angażujący „obraz” wydaje się, w zgodzie z powyższym trendem, podstawowym narzędziem komunikacji.
- **Angażujące doświadczenia** - rozrywka, odpowiednia narracja i marketing doświadczeń jeszcze mocniej zaangażują wyobraźnię i uwagę konsumentów. Doświadczenia są kluczowe w budowaniu marek terytorialnych. Działania, także dedykowane dla mieszkańców, powinny być jeszcze bardziej angażujące, wciągające.
- **Sensualizm** - przejawia się w rosnącej popularności dóbr i usług, które dają nowe lub bardziej intensywne wrażenia, hedonistyczne doświadczenia, większą skłonność do eksperymentowania i ryzyka (żywność, kosmetyki, rekreacja, sporty ekstremalne i rozrywka).

Kluczowe trendy kształtujące postawy emocjonalne grupy docelowej "turyści" wymienione zostały w tabeli 2³ (ich charakterystyka znajduje się w dokumencie Diagnozy do PSP na str. 32-36).

Tabela 2. Kluczowe trendy dla kategorii – turyści

NAZWA TRENDU
Kultura jest wszystkim (Culture is the king)
Hiperskie Wakacje (Hipster Holidays)
Podróże 3.0., Inteligentne podróżowanie (Travel 3.0: Smart Travel)
Retożsamość
Turystyka kreatywna (Creative tourism)
Cyfrowy turysta
Turystyka 3 x E: entertainment, education, excitement
Angażujące doświadczenie
Sensualizm
Turysta 3 F - Friends, Fun, Feedback
Rekreacja na pokaz (Conspicuous leisure)
B2L - bleisure
Życie last-minute (The rise of last-minute living)
Wielopokoleniowe podróżowanie (Multigenerational Travel Heating Up)
Cyfrowa dieta (Digital dieting / The luxury of silence)
Mężczyźni w pewnym wieku (MOCAS are coming)
Staycations (travelling closer to home)

³ Trendy zostały zebrane i ekspercko wyselekcjonowane z bardzo licznych źródeł internetowych oraz publikacji polskich i anglojęzycznych tj. np. "Nowi Mieszczanie. Raport Trendowy", FPięć.pl; "15 destination marketing trends to watch in 2015", Toposophy 2015; "FUTUREMAKERS.TODAY, nasz świat w 2039 roku", Natalia Hatałska ; "TrendBook 2014", Natalia Hatałska; "City Nation Place Forum Notes from Practitioner Workshop", Giannina Warren and Malcolm Allan; TripBarometer (<https://www.tripadvisor.com/TripAdvisorInsights/TripBarometer-en-US>)

NAZWA TRENDU
Sztuczna inteligencja (AI) oraz Uczenie się Maszyn (ML) w turystyce
Pochwała niedoskonałości

Wiele trendów dotyczących mieszkańców i turystów wpływa również na postawy emocjonalne i oczekiwania przedsiębiorców względem miejsc, w których prowadzą oni działalność gospodarczą. W tym kontekście należy zwrócić uwagę na kilka kluczowych trendów kształtujących potrzeby emocjonalne przedsiębiorców. Są one wymienione w tabeli 3 (a ich charakterystyka znajduje się w dokumencie Diagnozy do PSP na str. 36).

Tabela 3. Kluczowe trendy dla kategorii – przedsiębiorcy

TREND
Slow life / work life balance
Wzrost świadomości związanej z ochroną środowiska i zrównoważonym rozwojem
Transparentność
Era niecierpliwości
Indywidualizacja, personifikacja
Retożsamość
Podnoszenie kwalifikacji, kształcenie ustawiczne, rozwój osobisty, life long learning
Aktywny styl życia
Sharing (używanie zamiast posiadania)
Życ świadomie
Partycypacja społeczna/ współuczestniczące sprawowanie władzy
Lokalna tożsamość (local ID)

2.3. Kluczowe wnioski z diagnozy tożsamości marketingowej miasta

- To co wyróżnia Kraków, co stanowi o jego wyjątkowości, to kompaktowość tego miasta, które zwiedza się zazwyczaj pieszo. Ta **kameralność** tworzy **klimat bliskości i swojskości**.
- Kolejnym silnym wyróżnikiem jest **czas, który płynie tutaj wolniej**. Czas jest postrzegany pozytywnie jako przewaga i atut Krakowa, który jest dużym miastem, ale takim, w którym żyje się bez pośpiechu i nadmiernego stresu.
- Tutaj też **decyzje podejmuje się wolniej** – warto dłużej się zastanowić, by wypracować model, który będzie faktycznie działał. Rzeczy w Krakowie powstają w toku rozmów, choć wiadomo, że nie wszystko dojdzie do skutku.
- Innym wyróżniającym Kraków elementem tożsamości jest **relacyjność**, która jest pochodną czasu. Jeśli jest czas, to ten czas jest przede wszystkim na spotkania i rozmowy z bliskimi, z przyjaciółmi.
- Jednocześnie jest to miasto **kosmopolityczne, otwarte** na obcokrajowców. Choć nie wszyscy podzielają tą opinię.
- **Kraków to ostoja polskości** - silnie związany z historią, dziedzictwem i tożsamością naszego kraju, z powszechnie rozpoznawaną symboliką i postaciami.
- Bardzo charakterystyczna dla Krakowa jest **specyficzna atmosfera miasta**. Składa się na nią mieszanka wielu czynników tj.: **akademicki charakter** Krakowa, jego **wielowiekowa tradycja** oraz **potoki przechadzających się ludzi** (turystów z różnych stron świata, młodzieży, studentów), **różnorodność doznań**, jakie to miasto dostarcza.
- Krakowian charakteryzuje **nieukrywana duma z miasta**. Chętnie chwala się swoim pochodzeniem i podkreślają je jako istotny, wyróżniający walor. Wykazują przy tym silny **lokalny patriotyzm**. Jednocześnie silna więź z miastem oraz

podkreślanie własnej tożsamości tworzą dystans w stosunku do osób przyjezdnych. Istnieje przekonanie, że trzeba zasłużyć na to, by być krakusem.

- Tradycyjni krakowianie są **konserwatywni**. W życiu stawiają bardziej na stabilność niż dynamiczne zmiany. Mocno się pilnują, by nie popełniać gaf. Nad pracę zawodową przedkładają **życie rodzinne i towarzyskie**. W życiu krakusa liczy się **przyjemność**. Niektórzy uważają jednak, że mieszkańcy Krakowa nie wyróżniają się niczym szczególnym, a wizerunek krakusa należy interpretować w kategoriach miejskiej legendy.
- Kraków jest **postrzegany jako mekka dla środowisk twórczych**, choć dla wielu już nie tak silnie jak kiedyś. Jednocześnie zwracano uwagę na fakt, że w pewnych obszarach twórczości artystycznej **prym wiodą już inne polskie miasta**. Konserwatyzm Krakowa buduje atmosferę twórczą, ale stanowi również rodzaj ograniczenia. Można wiele dobrego powiedzieć o Krakowie jako przestrzeni sprzyjającej twórcom, ale nie to, że jest awangardowy.
- **Podtrzymanie wizerunku Krakowa jako miasta sprzyjającego twórcom** jest zdaniem kluczowe. To twórczość buduje wyjątkową atmosferę miasta i jest istotnym czynnikiem wyróżniającym. Dlatego należy tę sferę w szczególny sposób pielęgnować i aktywnie wspierać.
- Źródłem twórczego ducha jest przede wszystkim **historia i kulturalny dorobek miasta**. Drugim czynnikiem wskazywanym przez respondentów jest **specyficzna społeczna mentalność**. Zdaniem rozmówców ważne jest, aby tradycyjne źródła inspiracji zasilane były nową materią. Aby to, co tradycyjne, stare, łączyło się z nowoczesnością.
- Miasto przyciąga specyficznych ludzi. Jest **miejscem o tyle atrakcyjnym, co wymagającym**. Kraków wymaga od przybyszów, którzy chcą w nim osiąść, aby podzielali charakterystyczny styl bycia, na który składają się: dystans do rzeczywistości, poczucie humoru, szacunek do zwyczajów i tradycji, waga relacji międzyludzkich, nieszablonowość, negacja karierowiczostwa.
- Negatywne cechy tożsamości Krakowa, które rzutują na jego wizerunek zwłaszcza wśród mieszkańców to **zachowawczość i konserwatyzm**, które mogą hamować rozwój miasta. Ta zachowawczość i konserwatyzm broni *status quo*

i przeszkadza w realizacji nowych inicjatyw. Często nowa idea jest tutaj okupiona protestem, buntem i niezgodą.

- Kraków to także **miasto kompromisu**, poszukiwania satysfakcjonujących rozwiązań. Czasem ten kompromis ciąży i przeszkadza w pójściu do przodu.
- **Jest trochę ospały, mało aktywny**, nawet można powiedzieć, że czasami skostniały, stary – poprzestawanie na tym co jest, „wszystko już właściwie mamy, nie musimy nic robić”, „ale przecież tego nie da się zrobić”, często pojawia się bezradność, może trochę lenistwo, asekuracja i brak ekscytacji.
- **Ma mało nowoczesny wizerunek** – brakuje takiego powiewu nowoczesności oraz wizji, jakiego typu miasto to ma być, „tego dziedzictwa historycznego nikt już nam nie zabierze, ale co dalej?” (jest to bardzo ważna kwestia podnoszona głównie przez mieszkańców).
- "Krakowski" to: **bardzo specyficzny, charakterystyczny, z silną tożsamością**, trochę „w poprzek”, wbrew, z przytupem, indywidualny; **odrębny** – zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym znaczeniu, przekonany o własnej wyjątkowości, przez to trochę zadufany, „jesteśmy pępkiem świata; **autentyczny, prawdziwy, zacny**, stały – niewiele rzeczy w tym mieście zostało zniszczonych, pozostały średniowieczne mury, ale ta autentyczność wydaje się, że też jest w ludziach, constans, stały, nie przemija, ciągły, cenny, zacny, wartościowy; **magnetyczny** – ta „krakowskość”, odrębność, inność, jest dla ludzi z zewnątrz interesująca, atrakcyjna, magnetyczna; **luźny** – z luzem, dystansem, tutaj wszystko robi się na spokojnie, „bez spinki”, panuje prawdziwy „work-life balance”.
- Korzystając z koła emocji Roberta Plutchika⁴ można wskazać emocje, które są podobnie odczuwane we wszystkich grupach docelowych Krakowa. **Wspólną dla nich wszystkich emocją w stosunku do Krakowa jest zaufanie. Mieszkańcy i turyści dzielają także emocje spokoju. Natomiast przedsiębiorcy i inwestorzy wraz z mieszkańcami odczuwają w stosunku do Krakowa oczekiwanie.**

⁴ Plutchik, R. (1980), *Emotion: Theory, research, and experience: Vol. 1. Theories of emotion 1*, New York: Academic Press.

- Najczęściej pojawiającymi się emocjami dotyczącymi **mieszkańców** (w kołowym modelu Roberta Plutchika) są **emocje pozytywne takie jak: zaufanie, spokój oraz oczekiwanie**. Łączenie poszczególnych emocji pozwoliło także na zidentyfikowanie bardziej złożonych konstruktów emocjonalnych takich jak: **miłość do miasta oraz optymizm**.
- Uzupełniające i dookreślające emocje dot. mieszkańców (zgodnie z koncepcją emocji Desmeta⁵) to takie emocje jak: **bezpieczeństwo, duma, przekonanie, poparcie, uznanie, szacunek i empatia**. Spokój dookreślony jest emocjami takimi jak: **optymizm, satysfakcja i zrównoważenie**. Natomiast oczekiwanie opisują emocje: **zaangażowania, dbałości, odpowiedzialności, nadziei, inspiracji oraz motywacji do działania**.
- W przypadku **turystów** wskazuje się dominację takich emocji (w kołowym modelu Roberta Plutchika) jak: **spokój, ciekawość i zaufanie**. Emocjom tym towarzyszą także **podziw, zachwyt, radość i oczekiwanie**. Podobnie jak w przypadku mieszkańców łączenie emocji pozwala wskazać bardziej złożone konstrukty emocjonalne. Tu także pojawiają się emocje **miłości i optymizmu**.

2.4. Analiza SWOT potencjału promocyjnego Krakowa

Główna domena promocji miasta Krakowa ma być oparta o wyróżniki emocjonalne (ESP), a zatem podsumowaniem dotychczasowych analiz jest prezentowana tutaj diagnoza SWOT, koncentrująca uwagę na aspektach emocjonalnych przekazu promocyjnego. Identyfikowane i oceniane są kluczowe atuty i słabości promocji miasta Krakowa ze szczególnym uwzględnieniem emocjonalnej warstwy promocji, po czym konfrontowane są z ich aktualnymi i przyszłymi szansami i zagrożeniami.

Zgodnie z metodyką diagnozy strategicznego SWOT posiadane dane zostaną posegregowane na cztery kategorie czynników strategicznych, tj.:

- **S (Strengths)** – mocne strony: wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę Krakowa, w kontekście emocjonalnej propozycji sprzedaży (ESP).

⁵ Desmet, Pieter M.A. (2012), Faces of Product Pleasure: 25 Positive Emotions in Human-Product Interactions, *International Journal of Design*, Vol. 6 No 2.

- **W** (*Weaknesses*) – słabe strony: wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę w tym kontekście.
- **O** (*Opportunities*) – szanse: wszystko to, co stwarza w otoczeniu szansę korzystnej zmiany.
- **T** (*Threats*) – zagrożenia: wszystko to, co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

W niniejszej analizie zastosowano system wag dla określenia siły czynników. Kluczowe mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia promocji Krakowa (ze szczególnym uwzględnieniem warstwy emocjonalnej promocji miasta) przedstawione są w tabeli 4.

Tabela 4 . Analiza SWOT promocji miasta Krakowa

MOCNE STRONY				SŁABE STRONY			
nazwa czynnika	waga	ocena ⁶	ocena ważona	nazwa czynnika	waga	ocena	ocena ważona
Silna, unikalna tożsamość lokalna - odrębność, specyfika, autentyzm	0,2	4	0,8	Brak strategicznego podejścia do promocji Krakowa, a przez to brak spójności i współpracy w działaniach promocyjnych miasta	0,4	4	1,6
Duma i przywiązanie do miasta mieszkańców	0,1	3	0,3	Zbyt mała waga przykładana do zagadnień promocji gospodarczej miasta	0,2	4	0,8
Przestrzeń do realizacji oddolnych inicjatyw, rozwój ruchów miejskich	0,1	3	0,3	Niewiele działań dedykowanych wyłącznie wzmacnianiu marki miasta tj. specjalne kampanie brandingowe	0,1	3	0,3
Wiodąca destynacja turystyczna i kulturalna, różnorodność produktów turystycznych i kultury	0,2	4	0,8	Zbyt mało promowania nowych symboli Krakowa, które unowocześniłyby jego tradycyjny i konserwatywny wizerunek	0,1	3	0,3
Ważny ośrodek naukowy i akademicki kraju	0,2	4	0,8	Niski udział mieszkańców i inicjatyw oddolnych w promocji miasta	0,2	2	0,4
Znaczące centrum outsourcingu biznesowego	0,1	3	0,3				
Rozwijające się środowisko przedsiębiorców, w tym start-up'owe	0,1	3	0,3				
suma wag	1.0		3.6	suma wag	1.0		3.4

⁶ Rozpiętość wskaźnika oceny od 1 (niska) do 5 (wysoka).

SZANSE				ZAGROŻENIA			
nazwa czynnika	waga	ocena	ocena ważona	nazwa czynnika	waga	ocena	ocena ważona
Wzrost znaczenia w <i>place branding</i> u relacji, doświadczeń, emocji i wrażeń	0,3	4	1,2	Wizerunek miasta w wybranych grupach jako „skansen”, „miasto-muzeum”	0,3	4	1,2
Rosnące znaczenie wybranych trendów dot. postaw konsumenckich, spędzania czasu oraz kultury	0,2	3	0,6	Problemy ze smogiem, wzrost znaczenia aspektów czystości środowiska naturalnego w promocji miast	0,3	3	0,9
Spuścizna po ŚDM i wzrost zainteresowania turystyką religijną	0,2	4	0,8	Brak konsekwencji i spójności we wdrażaniu programu promocji, w tym nagła zmiana wizji promocji	0,2	3	0,6
Rosnąca popularność turystyki miejskiej (w tym typu city break) oraz biznesowej	0,2	3	0,6	Rosnące na znaczeniu miasta konkurencyjne	0,1	3	0,3
Rosnące znaczenie partycypacji społecznej, w tym w promocji miast	0,1	2	0,2	Pogorszenie wizerunku marki Polska, niesprzyjające uwarunkowania geopolityczne	0,1	2	0,2
suma wag	1.0		3.4	suma wag	1.0		3.2

Na podstawie ważonej sumy poszczególnych czynników (mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń) obliczona zostaje pozycja strategiczna promocji miasta Krakowa (tabela 5).

Tabela 5. Pozycja strategiczna promocji miasta Krakowa

CZYNNIKI	WYNIK
Mocne strony [I]	3.6
Słabe strony [II]	3.4
Szanse [III]	3.4
Zagrożenia [IV]	3.2
Pozycja rynkowa [V] = [I] - [II]	0.2
Atrakcyjność rynkowa [VI] = [III] - [IV]	0.2
POZYCJA STRATEGICZNA [V]+[VI]	0.4

Obliczona pozycja strategiczna Krakowa (0.2 pkt) wskazuje, że **miasto powinno prowadzić strategię maxi-maxi** (czyli strategię ekspansywną), gdyż przeważają mocne strony nad słabymi, a w otoczeniu szanse nad zagrożeniami. Rokuje to na sukces w rozwoju pod warunkiem ekspansji i spełnienia warunków strategicznych. Ogólnym zaleceniem jest to, aby w działaniach promocyjnych wykorzystywać mocne strony, odpowiadając na nadarzające się okazje (szanse). Szczegółowe zalecenia strategiczne do realizacji strategii sformułowane są w kolejnej części dokumentu.

2.5. Podsumowanie i rekomendacje

Podsumowanie niniejszej diagnozy zostało przygotowane w formie 10 kluczowych rekomendacji odnoszących się do zasad i kierunków promocji miasta:

1. Skupienie działań promocyjnych wokół naczelnej idei oraz zbudowanie systemu zarządzania nią, pozwalającego sprawnie koordynować wszystkie działania, nie tylko Urzędu Miasta Krakowa, ale również jednostek miejskich, w celu budowania jednoznacznego, spójnego, zwartego wizerunku miasta.
2. Konieczność wykreowania "drugiego filaru" wizerunkowego dla Krakowa. Niewątpliwym silnym zasobem miasta jest jego dziedzictwo historyczne i kulturalne, ale brakuje bardziej nowoczesnych skojarzeń. Godzenie tradycji i nowoczesności to wyzwanie dla promocji Krakowa.
3. Wyjście w promocji turystycznej poza standardowy zestaw ikon – „obrazków z Krakowa”, czyli wzbogacenie turystycznego obrazu miasta o nowe miejsca / obszary miasta, a w ich ramach wykreowanie nowych produktów / atrakcji. Promocja turystyczna powinna skupić się zatem na pokazywaniu także innych atrakcji, miejsc i produktów turystycznych (np. kultury), a także na komunikacji z bardziej wymagającym i wyrafinowanym odbiorcą.
4. Znacznie mocniejsze akcentowanie tematyki gospodarczej w ramach polityki promocyjnej miasta – w szerokim kontekście, ale także w wątkach pobocznych, budujących atrakcyjność i potencjał Krakowa (np. kapitał ludzki, w tym studenci). Promocja gospodarcza powinna zyskać większe znaczenie zarówno w dokumentach planistycznych, jak i budżecie.
5. Znalezienie dla promocji gospodarczej świeżego wyróżnika w kontekście gospodarczej/biznesowej specjalizacji miasta, mającej swe źródło w rzeczywistym potencjale Krakowa, istniejących osiągnięciach (często nie odkrytych dla ogółu), trendach rozwojowych; z uwzględnieniem sektorów gospodarki opartych na wiedzy, innowacyjności, nowych technologiach. Potrzebne jest także jeszcze mocniejsze akcentowanie pozycji lidera w sektorze BPO, ukierunkowane na powszechniejsze postrzeganie Krakowa z perspektywy osiągniętego sukcesu i tej – wypracowanej już - specjalizacji miasta.

6. Uwzględnienie maksymy „miasto tworzą ludzie” w podejściu do promocji – czyli większy nacisk na promocję wobec mieszkańców i wyjście poza proste komunikowanie czy oficjalne mechanizmy konsultacyjne (np. inwestycji publicznych). Chodzi tutaj przede wszystkim o wszelkie formy angażowania i zachęcania do współtworzenia działań przez lokalne społeczności np. w ramach oferowanych mikro-grantów na działania promocyjne wpisujące się w strategiczne założenia, ale także o lepsze dopasowanie do potrzeb miejskich grup odbiorców form dwustronnej komunikacji (internet, aplikacje, gry i konkursy).
7. Bardziej wyraziste, przykuwające uwagę i wyróżniające Kraków kreacje (rozwiązania kreatywne) w kampaniach. Trzeba zapewnić większe środki na ich realizację oraz z odpowiednim wyprzedzeniem planować ich realizację (największe kampanie powinny być planowane z prawie rocznym wyprzedzeniem, by móc zarezerwować najatrakcyjniejsze nośniki czy zaangażować wybrane gwiazdy).
8. Kiedy jest to zasadne, mocniejsze wykorzystywanie niestandardowych działań promocyjnych oraz możliwości, jakie dają nowoczesne technologie komunikacyjne (tj. np. aplikacje Snapchat czy Pokemon Go, technologie VR itp.). W tym także aktywniejsze poszukiwanie nowych okazji dla promocji, także wśród nieoczywistych okoliczności, by móc kreować nisze pozwalające w wyjątkowy sposób wyróżniać Kraków (można wykorzystać do tego celu biografie słynnych osób związanych z Krakowem, konieczna jest także współpraca ze środowiskami lokalnymi przy opracowywaniu i realizacji takich działań).
9. Opracowanie i przyjęcie PSP powinno być pretekstem do promocyjnej ofensywy miasta. Warto szeroko zakomunikować nowy "pomysł na Kraków", np. w ramach wizerunkowych kampanii dla kluczowych dziedzin tj. turystyka, kultura, biznes/inwestycje, nauka/studiowanie, dobre miejsce do życia. Należy także w całym okresie programowania rozwijać bieżące (produktowe, tematyczne) projekty promocyjne, spójne z ideą przewodnią (na zasadzie "od ogółu – do szczegółu").
10. W zarządzaniu marką i promocją, potrzebne jest bieżący monitoring oraz rzetelne ewaluacje działań promocyjnych prowadzonych w ramach wdrażania Programu - w każdej z dziedzin, prowadzone w całym urzędzie i jednostkach miejskich, w sposób systemowy i ujednolicony (wystandaryzowany). To pozwoli doskonalić

politykę promocyjną w ramach aktualizacji jej podstaw strategicznych, w kolejnych okresach programowania.

3. ZAŁOŻENIA STRATEGICZNE PROGRAMU PROMOCJI

3.1. Identyfikacja grup docelowych promocji Krakowa

Identyfikacja i wybór segmentów odbiorców promocji miasta jest ważnym etapem prac poprzedzającym stworzenie dla nich programu działań promocyjnych skoncentrowanych wokół głównej idei promocyjnej. Metoda wyłonienia segmentów - stanowiących potencjalne grupy docelowe - powinna być powiązana z logiką określenia głównej idei promocyjnej miasta, a zatem w przypadku niniejszego projektu odnosić się do postaw psychograficznych i zachowań odbiorców powiązanych z ich potrzebami emocjonalnymi.

Punktem wyjścia dla wyróżnienia grup docelowych promocji Krakowa jest więc z jednej strony przyjęta metodyka określenia głównej idei promocyjnej miasta w formule emocjonalnej propozycji sprzedaży (ESP), zaś z drugiej strony jest to wstępnie zdefiniowany podział grup docelowych przyjęty w opracowanym w 2015 r. dokumencie *Wytyczne do wprowadzania zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej miasta Krakowa na lata 2016-2022*. Oznacza to, że identyfikacja i charakterystyka grup docelowych promocji Krakowa będą oparte na grupach docelowych wskazanych w ww. dokumencie oraz będą polegały na jej znaczącemu uszczegółowieniu z wykorzystaniem wiedzy nt. aktualnych trendów marketingowych oraz aspektów psychograficznych i behawioralnych dotyczących tych grup docelowych. Istotne jest bowiem wychwycenie wszelkich wątków i informacji ważnych w kontekście potrzeb emocjonalnych grup docelowych i późniejszego zdefiniowania emocjonalnej propozycji sprzedaży (ESP) dla Krakowa. Definicja ESP musi się odnosić do wiedzy na temat postaw obecnych i potencjalnych użytkowników miasta (mieszkańców, turystów, przedsiębiorców) względem samego miasta, z których to postaw wynika stosunek emocjonalny do miasta.

W opracowaniu *Wytyczne do wprowadzania zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej miasta Krakowa na lata 2016-2022* określono, że grupami docelowymi komunikacji miasta są:

- a. mieszkańcy (w tym mieszkańcy okolicznych miejscowości pracujący w Krakowie, osoby długoterminowo przebywające w mieście itd.),

- b. odwiedzający z kraju i zagranicy (osoby krótkoterminowo przebywające w mieście),
- c. potencjalni użytkownicy przestrzeni miejskiej z kraju i zagranicy (w tym inwestorzy, turyści, mieszkańcy, studenci).

Na tej podstawie przyjęto, iż w procesie budowy ESP, gdzie najważniejszym elementem są emocje, dla miasta Krakowa kluczowymi grupami docelowymi (w ujęciu ogólnym, wymagającym dalszej segmentacji – kolejna część opracowania) są:

- a. mieszkańcy (w tym rdzenni, napływowi, czasowi, studenci),
- b. turyści (w tym polscy i zagraniczni),
- c. przedsiębiorcy.

W odniesieniu do tych grup docelowych aspekty emocjonalne mogą mieć kluczowe znaczenie w budowaniu postaw w stosunku do miasta, kształtowaniu relacji z nim, czy określonych, pożądanых zachowań (takich jak zaangażowanie w markę miasta; rekomendacje; pozytywny marketing szeptany, tj. *word-of-mouth*).

Powyższe grupy są jednak zróżnicowane wewnętrznie, jeśli chodzi o ich potrzeby emocjonalne, związki emocjonalne z miastem i poziom reakcji na określone emocje. Stąd konieczne jest przyjęcie kolejnych kryteriów bazujących na wymienionych związkach i dalsza segmentacja wyróżnionych grup, która została przeprowadzona w dokumencie Diagnozy do PSP.

Przeanalizowane dostępne metodyki segmentacji oraz powiązane z nimi kryteria segmentacji w kontekście emocjonalnej propozycji sprzedaży (ESP) miasta pozwalają na wyróżnienie następujących grup docelowych, w stosunku do których powinny być prowadzone adekwatne działania z zakresu komunikacji marketingowej (z naciskiem na grupy oznaczone pogrubioną kursywą):

- a) Mieszkańcy: ***aktywiści, samodzielni***, roszczeniowi, bierni;
- b) Turyści: ***rekreacyjni, dyspersyjni, doświadczający, eksperymentujący, egzystencjonalni***;
- c) Przedsiębiorcy: ***sympatycy, ambasadorzy***, negujący i racjoniści.

Zdefiniowana w dalszym etapie prac emocjonalna propozycja Krakowa (ESP) ma korespondować z potrzebami emocjonalnymi poszczególnych grup oraz odpowiadać na zaobserwowane trendy w ich zachowaniach.

3.2. Wyznaczenie głównej idei promocyjnej Krakowa

Analiza komunikacji marek konkurencyjnych

Założonym przez twórców niniejszego dokumentu punktem wyjścia do stworzenia PSP jest opracowanie głównej idei promocyjnej miasta według koncepcji ESP (ang. *Emotional Selling Proposition*). ESP to Emocjonalna Propozycja Sprzedaży, zwana także często Unikatową Propozycją Emocjonalną. Aby móc tego dokonać w pierwszej kolejności przeprowadzono analizę aktywności z zakresu komunikacji marketingowej (w tym promocji) miast konkurencyjnych względem Krakowa w celu określenia rodzaju emocji, jakie marki tych miast emitują.






Analizie komunikacji marek konkurencyjnych względem Krakowa poddano pięć miast zagranicznych (Pragę, Florencję, Amsterdam, Dublin, Monachium) oraz sześć miast polskich (Gdańsk, Łódź, Katowice, Poznań, Warszawę i Wrocław). Dokonano przeglądu licznych źródeł internetowych, na które składały się:







- dokumenty strategiczne wytyczające strategie rozwoju oraz odnoszące się do marketingu / promocji,
- oficjalne strony internetowe miast,
- portale turystyczne, dla mieszkańców i biznesu,
- profile w mediach społecznościowych (Pinterest, Facebook, Instagram, Twitter, YouTube),
- informacje o zrealizowanych kampaniach reklamowych.

Analiza materiałów zastanych była ukierunkowana na identyfikację kreowanego wizerunku miast konkurencyjnych, z uwzględnieniem cech emocjonalnych. Ukazano również stronę wizualną (logo) i werbalną (główne hasła), którymi analizowane miasta posługują się w komunikacji marketingowej z głównymi grupami odbiorców.

Tabela 6 zawiera zestawienie podsumowujące docelowe wizerunki miast, osobowość marek oraz poszczególne emocje.

Tabela 6. Podsumowanie pozycji emocjonalnych miast konkurencyjnych

	DOCELOWY WIZERUNEK I WARTOŚCI	OSOBYWOŚĆ	EMOCJE
	<p>miejsce, gdzie dzieją się rzeczy istotne i ważne, przełomowe (o krok przed innymi)</p> <p>wolność szerokie horyzonty otwartość na zmiany inspiracja twórczy klimat</p>	<p>niepokorne odważne nonkonformistyczne buntownicze z duchem czasu kreujące myśl</p>	<p>odwaga śmiałość pragnienie zmiany moc przekonanie triumf entuzjazm inspiracja</p>
	<p>wielowymiarowa przemiana nowoczesne centrum gospodarcze</p> <p>metropolitarność dziedzictwo alternatywa aktywność ekoodpowiedzialność swoboda myśli</p>	<p>otwarte poszukujące młode wizjonerskie awangardowe kreatywne ambitne pracowite</p>	<p>zaskoczenie pragnienie zmiany motywacja wyzwanie provokacja ciekawość ambicja optymizm</p>
	<p>miasto przemysłów kreatywnych</p> <p>pobudza wyobraźnię twórcza swoboda oddolna inicjatywa</p>	<p>odważne twórcze energetyczne otwarte niezależne przedsiębiorcze aktywne</p>	<p>inspiracja wyzwanie poczucie odwagi ciekawość ożywienie</p>
	<p>technologia osiągnięcia sukcesu</p> <p>biznesowe centrum jakość</p>	<p>ambitne przedsiębiorcze energiczne dynamiczne profesjonalne</p>	<p>bezpieczeństwo zaufanie pewność zrównoważenie uznanie</p>
	<p>miasto dynamicznie się rozwijające metropolia z gospodarką opartą na wiedzy otwarta i dostępna wspólnota</p> <p>jakość życia różnorodność przestrzeń działań zaradność wolność</p>	<p>otwarte dostępne atrakcyjne nowoczesne dynamiczne</p>	<p>gotowość, ochota do działania odwaga śmiałość podekscytowanie samozadowolenie niedosyt</p>

	DOCELOWY WIZERUNEK I WARTOŚCI	OSOBOWOŚĆ	EMOCJE
	<p>miasto spotkań miasto, które jednoczy jasne i zrozumiałe inspirujące</p>	<p>nowoczesne dostępne dynamiczne inspirujące romantyczne magiczne</p>	<p>zachwyt zauroczenie inspiracja życzliwość</p>
	<p>Praga inspiruje, daje efekt wow (<i>Wow Prague Inspires</i>)</p>	<p>romantyczne zachwycające magiczne inspirujące nowoczesne dynamiczne</p>	<p>rozmazanie zauroczenie zachwyt szacunek podziw zaskoczenie efekt wow inspiracja</p>
	<p>doniosłość wspaniałość spektakularność artyzm tradycja piękno</p>	<p>artystyczne tradycyjne dumne otwarte</p>	<p>szacunek podziw uznanie respekt zadumanie zauroczenie zachwyt</p>
	<p>Monachium kocha Cię (<i>Munich loves you</i>) Monachium lubi Cię (<i>Munich likes you</i>)</p> <p>relaks dobra zabawa jakość życia bliskość</p>	<p>energetyczne dynamiczne z dystansem z poczuciem humoru młode</p>	<p>rozrywka zabawa miłość radość szczęście luz entuzjazm</p>
	<p>Tutaj mieszka świat (<i>The world lives here</i>) Oddech świeżego powietrza (<i>A breath of fresh air</i>)</p> <p>naturalna, pełna życia przestrzeń niezależność awangarda bliskość</p>	<p>spontaniczne rozrywkowe radosne z dystansem z poczuciem humoru naturalne energetyczne młode</p>	<p>akceptacja radość spontaniczność luz rozbawienie podekscytowanie entuzjazm inspiracja odprężenie optymizm</p>
	<p>jakość życia jakość edukacji wolność niezależność innowacyjność kosmopolityczność indywidualizm kreatywność</p>	<p>otwarte dostępne nowoczesne dynamiczne kreatywne tolerancyjne świadome szczerze</p>	<p>zaangażowanie bliskość zadowolenie inspiracja gotowość stymulacja</p>

Źródło: opracowanie własne

Emocjonalna Propozycja Sprzedaży (ESP)

Emocjonalną propozycję sprzedaży (ESP) można zdefiniować jako **jasno określoną ofertę w ujęciu emocjonalnym, która jest wyróżniająca i na tyle przekonująca, że skłoni grupy docelowe do pożądanego działania**. W tym ujęciu przekaz marketingowy skupia się na emocjonalnych, a mniej na racjonalnych cechach i przewagach miasta. Oczywiście nie znaczy to, że zasoby materialne, racjonalna oferta miasta nie mają w tym podejściu znaczenia. Sfera racjonalna tworzy bazę dla emocjonalnego wyróżnienia się miasta - atrakcje turystyczne, dobrze działająca infrastruktura miejska, czy obiekty użyteczności publicznej też generują wrażenia i emocje w stosunku do osób ich odwiedzających. Zatem w porównaniu z Unikatową Cechą Sprzedaży (USP) podejście emocjonalne odzwierciedla przejście od odpowiedzi na pytanie: „co dany produkt robi/jak działa/wygląda” do tego: „co czuję obcując/używając produktu?”. Przenosząc je na grunt marek miejskich **ESP zwraca uwagę na efekty i korzyści emocjonalne obcowania z marką miasta i jej ofertą w opozycji do namacalnej i definiowalnej oferty** dla poszczególnych grup docelowych. Punktem wyjścia są zatem emocjonalne potrzeby grup docelowych, które dana oferta może zaspokoić.

Można wskazać kilka przesłanek uzasadniających oparcie programu działań promocyjnych na ESP miasta:

- **Współczesny konsument (w tym: turysta, mieszkaniec) mniej skupia się już na treściach, bardziej na emocjach/doznaniach/wrażeniach**. Nie podejmuje decyzji jedynie na podstawie funkcjonalnych i racjonalnych przesłanek, ale kieruje się także (a niekiedy przede wszystkim) emocjami, doznaniem i przeżyciami⁷. Współcześni konsumenci nabywają zatem nie tyle produkty czy usługi, lecz towarzyszące im emocje i doznania. Jest to szczególnie istotny trend dla kierunków rozwoju marek terytorialnych.
- Istota **przywiązania współczesnego konsumenta do marki sprowadza się do wytworzenia specyficznej, emocjonalnej więzi**, która powoduje określone działanie (np. zakup, rekomendację, itp.). Opiera się na atmosferze, unikatowych

⁷ Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2, pp. 132-140.

doznaniach, na wywoływaniu określonego stanu psychicznego. Nie chodzi przy tym o krótkotrwałą silny bodziec, lecz o długotrwałą wyrównaną relację.

- Koncepcja ta pozwala na **koncentrację działań komunikacyjnych wokół unikatowej emocjonalnej cechy miejsca**. Dzięki temu można lepiej wyróżnić się od miejsc konkurencyjnych. Planując i realizując działania z zakresu komunikacji marketingowej nacisk kładzie się na potencjał emocjonalny marki, emocjonalne potrzeby odbiorców i emocjonalne korzyści z relacji z marką.
- ESP wiąże się z tym, co współcześnie w marce najsilniejsze i najważniejsze – budowaniem relacji, doświadczeń i dostarczaniem niezapomnianych doznań, emocji i wrażeń.

Podsumowując, **ESP postuluje budowanie wizerunku marki, więzi między konsumentem, a marką i satysfakcji konsumenta, opierając się na emocjach, które miasto (jego oferta) wywołuje**. Emocje, czyli stany afektywne można określić jako „wewnętrzne impulsy pobudzające przeżywanie przyjemne lub nieprzyjemne w sposób bardziej lub mniej świadomy”⁸. Wywoływanie emocji u konsumentów sprzyja zapamiętywaniu danego zdarzenia – emocje angażują procesy poznawcze, stanowią więc przesłankę do zapamiętywania emocjonujących zdarzeń⁹. Emocje, jakie wzbudza miejsce, są przenoszone na oceny, wizerunek oraz na postawy grup docelowych.

Należy przy tym wyraźnie zaznaczyć, iż ESP nie powinno być rozumiane i traktowane jak hasło promocyjne. ESP wyznacza ramy dla działań promocyjnych i wymaga odpowiedniej interpretacji w poszczególnych kontekstach (działań, grup docelowych). Tym samym ESP może być źródłem wielu haseł promocyjnych opracowanych na potrzeby komunikacji z grupami docelowymi.

Emocjonalne skojarzenia z Krakowem

Emocjonalne skojarzenia z Krakowem zostały przedstawione w postaci mapy, na której zaprezentowano różne aspekty wizerunku miasta (rysunek 1). Mapę sporządzono na podstawie wniosków z badania *desk research*, dyskursu medialnego oraz badania etnograficznego prowadzonego w analityczno-badawczej części projektu. Mapa

⁸ Świątowy, G. (2006), *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa, s.60.

⁹ Drapińska, A. (2014), Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych, *Marketing i Rynek*, nr 8, s. 60

Emocjonalną cechą charakterystyczną Krakowa jest **spokój, który daje dystans, luz i swobodę mieszkańcom, turystom i przedsiębiorcom**. To miasto, w którym jest **czas na to co najważniejsze, na spotkania i budowanie relacji**. Te spotkania są **autentyczne i szczerze**, są cennym źródłem refleksji. Charakterystyczny dystans do siebie samych i otaczającego świata tworzy szczególną atmosferę Krakowa, inny świat.

Połączenie twórczego charakteru miasta i jego spokoju daje **poczucie twórczej harmonii, spełnienia i satysfakcji**.

Tworzenie wymaga zanurzenia i zaangażowania, jest procesem, który zapewnia **ciągłość i kontynuację**. Pomysły i idee ewoluują i inspirują do dalszych poszukiwań i odkryć. Tym samym twórczo zasilają nowe koncepty. W Krakowie ważniejszy od dążenia do celu jest sam proces, droga dojścia - namysł, refleksja i rozmowa. To tworzy **specyficzny rytm i puls miasta**. Przecież *nie od razu Kraków zbudowano*. Wszystko wymaga czasu, a proces rozwoju jest długotrwały. W tym procesie jest siła i unikatowość Krakowa. Optymalne rozwiązania wymagają **mądrego kompromisu**, który zadowoli wszystkie strony. *Krakowskim targiem*, bez pośpiechu powstają projekty, które przetrwają i zbudują tożsamość miasta. Proces, który jest efektem ciągłości i kontynuacji czerpie z tradycji i doświadczenia, z historycznego, kulturowego i naukowego dziedzictwa Krakowa. **Czerpanie ze źródła i moc łączności wielopokoleniowej** charakterystycznej dla Krakowa zasila proces twórczy.

Kolejnym silnym skojarzeniem z miastem jest **historyczne znaczenie Krakowa jako miasta królów**. Historyczne dziedzictwo jest jednocześnie **źródłem dumy i nobilitacji**. Kraków wzbudza **podziw, uznanie i szacunek**. Choć Kraków nie jest już stolicą Polski, to wciąż jest ważnym punktem odniesienia ze względu na **wiedzę, kulturę i mądrość miasta**. W Krakowie wyraźnie czuje się **trwałość i ponadczasowość wartości**, na których wciąż można budować i tworzyć. Historyczne i kulturowe dziedzictwo Krakowa stanowi swego rodzaju kanwę, osnowę, na której można „tkać” nowe treści. Jest **niewyczerpanym źródłem inspiracji**. Silna tożsamość miasta zbudowana jest na **poczuciu wspólnoty i zakorzenienia w tradycji**. Swoista wsobność ceni opinie i postawy mieszkańców Krakowa, którzy mają niejednokrotnie swoje odrębne zdanie na różne sprawy. Owa odrębność sprawia, że Kraków nie jest dla wszystkich, że na bycie krakusem trzeba zasłużyć. Kraków dla osób z zewnątrz jest z jednej strony hermetyczny, niedostępny, ale z drugiej strony niezwykle **magnetyczny, intrygujący i pociągający**.

Kraków jest wymagający. Aby poznać i zrozumieć jego naturę trzeba zanurzyć się w jego atmosferze, zaangażować się i dać sobie czas na poznanie tego, co prawdziwe i autentyczne. Wtedy można docenić tajemniczość i magię miasta.

Identyfikacja emocjonalnych skojarzeń z Krakowem stanowi cenne źródło informacji przydatnych w definiowaniu archetypów dla miasta, na co jest kolejnym krokiem zmierzającym do zdefiniowania ESP.

Archetypy Krakowa

Archetypy to rodzaj myślowej konstrukcji, która kształtuje nasz sposób widzenia otaczającego nas świata. Archetypy niezwykle silnie wpływają na nasz sposób postrzegania i interpretacji rzeczywistości, ponieważ mają swoje źródło u zarania rodzaju ludzkiego i kształtowały się w naszych umysłach przez dziesiątki tysięcy lat. Można powiedzieć, że archetypy dla kultury są tym, czym instynkt dla naszych zachowań. Ich niezwykła moc oddziaływania wynika w dużej mierze z faktu, że **wpływają one na naszą percepcję bez udziału świadomości.** Są rodzajem oprogramowania, poznawczej struktury – choć nieświadomej, lecz decydującej o naszych decyzjach, wyborach, sposobie oceny¹⁰.

Jako, że archetypy mają swoje źródło w naszym pierwotnym sposobie rozumienia świata, mają one charakter uniwersalny – są nieświadomie podzielane przez wszystkich ludzi. Archetyp jako **narzędzie do prezentowania treści** ma potężną siłę perswazyjną. Może służyć budowaniu wizerunku miejsca¹¹.

Archetypy są kategoriami wyobraźni, które ukierunkowują nasze myśli i uczucia.

Tym samym odwołują się do sfery emocjonalnej. Są **rodzajem wzorca**, za którym jesteśmy gotowi podążać. Za sprawą archetypu przekaz dociera do najgłębszych pokładów naszej świadomości, co decyduje o jego wyjątkowej skuteczności¹².

Wykorzystanie archetypów w strategii promocji pozwala na odwołanie się do emocji i wspomaga proces dekodowania głównej idei komunikacyjnej miasta.

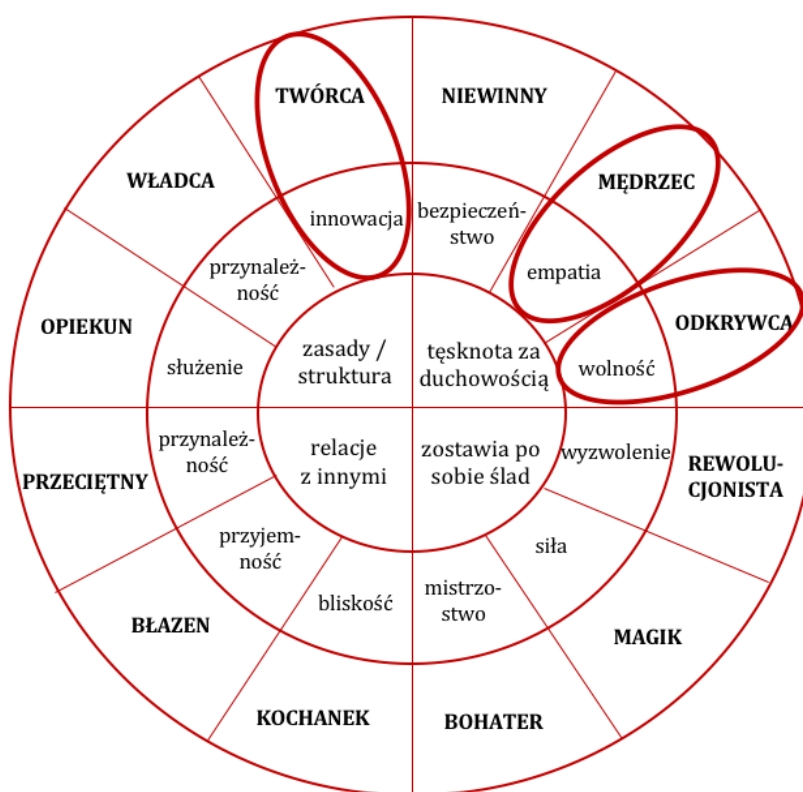
10 Lakoff, G. (2011), *Nie myśl o słoni! Jak język kształtuje politykę*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa.

11 Kostera, M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Wolters Kulwer Business, Warszawa.

12 Fog, K., Budtz, Ch., Munch, P., Blanchette, S. (2004), *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*, Saatchi & Saatchi, Kopenhaga.

Wyróżnia się **12 podstawowych rodzajów archetypów wykorzystywanych do budowania wizerunku marek** (rysunek 2). Poszczególnym archetypom przepisane są dominujące emocje, które zasilają markę tworząc jej unikatowy wizerunek. Stanowią one źródło rozwoju marki, z którego marka może czerpać bez względu na zmieniające się warunki otoczenia i budują jej wartość w świadomości odbiorców. Odwołanie się do symbolicznej natury marki w komunikacji sprawia, że działania promocyjne są bardziej wiarygodne, spójne i konsekwentne¹³.

Rysunek 2. Dwanaście archetypów marki ze wskazaniem trzech archetypów adekwatnych dla miasta Krakowa

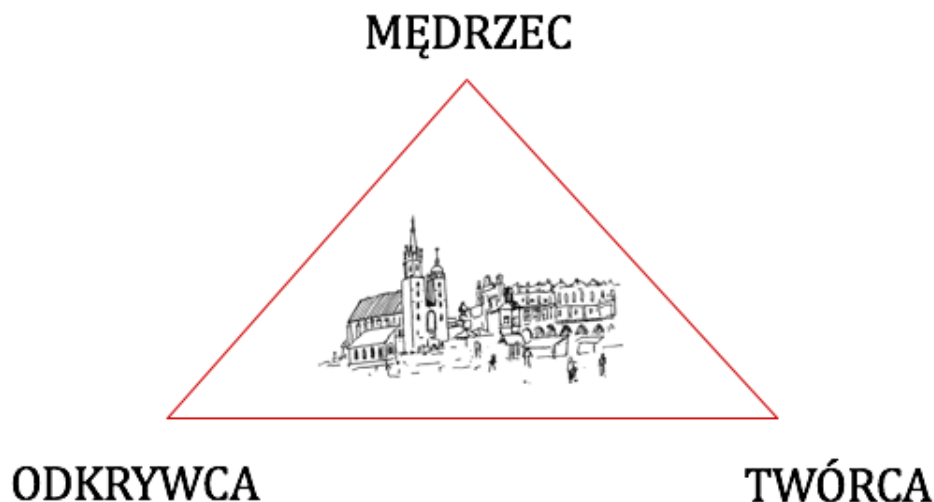


Źródło: Mark, M., Pearson, C.S. (2001), *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw-Hill, New York.

¹³ Mark, M., Pearson, C.S. (2001), *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw-Hill, New York

W odniesieniu do Krakowa autorzy PSP zidentyfikowali trzy archetypy, do których może odwoływać się miasto w komunikacji z grupami docelowymi (rysunek 3). Definiując archetypy wykorzystano wnioski z badania *desk research*, dyskursu medialnego, badania netnografii (etnografii wirtualnej), warsztatu z ekspertami, dwóch warsztatów z interesariuszami lokalnymi oraz wywiadów indywidualnych.

Rysunek 3. Archetypy miasta Krakowa



Źródło: opracowanie własne

Za każdym z wyróżnionych archetypów kryją się podświadome skojarzenia, które automatycznie są przypisywane danemu typowi. I tak:

MĘDRZEC

- Wierzy w zdolność człowieka do uczenia się i wzrostu, do podejmowania właściwych decyzji.
- Czerpie ze źródeł wiedzy i doświadczenia zdobywanych przez pokolenia.
- Ważne dla mędrca jest odkrywanie i dążenie do prawdy, które wymaga czasu i determinacji.
- Mędrzec nie musi niczego udowadniać, ponieważ jest świadomy swojego potencjału i swojej siły.
- Nie spieszy się, jego działania są rozważne i z namysłem.

- Jest dumny ze swojej wiedzy i inteligencji i chętnie się nią dzieli.
- Jego autorytet budują wiedza i doświadczenie.
- Odwołuje się do tradycji i klasycznych, ponadczasowych wartości.
- Podstawową emocją, do której odwołuje się mędrzec jest empatia.

TWÓRCA

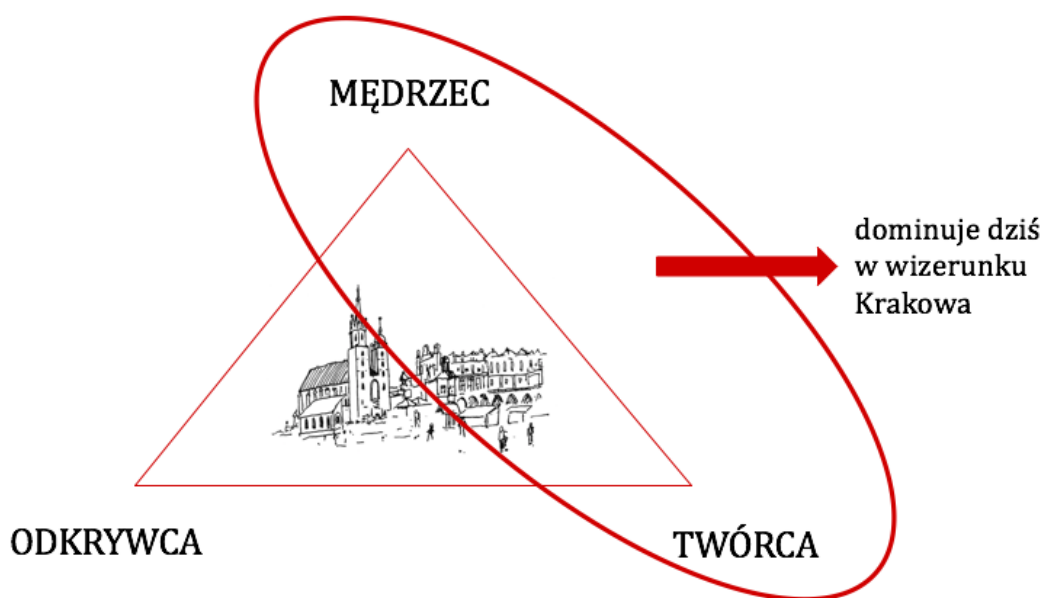
- Twórca to indywidualista, nie poddający się chwilowym modom.
- Widzi szerszy kontekst tego, co dzieje się dookoła niego i w nim samym.
- Dostrzega różne elementy konstruujące rzeczywistość, rozpoznaje je i potrafi im nadać zupełnie nowe znaczenia. Dzięki temu tworzy.
- Innowacyjność wynikająca z tworzenia jest jego siłą napędową.
- Widzi przyjemność i siłę w tworzeniu, choć ma świadomość, iż proces twórczy nie zawsze jest łatwy.
- Autentyczność jest ważna dla twórcy, który ufa procesowi twórczemu i wierzy w wyobraźnię.
- Pasjonat zdolny do tworzenia nowych pomysłów i idei.
- Dociekliwy, zanurzony, zaangażowany.
- Otwarty na współtworzenie i inspirujące relacje.

ODKRYWCA

- Rozwój jest podstawowym motorem jego działań.
- Aktywny, w ciągłym ruchu, uczy się przez doświadczenie.
- Niezależny i samodzielny, ceni indywidualizm.
- Odważnie podejmuje wyzwania.
- Naturalny non-konformista, ceni wolność i innowacje.
- Poszukuje lepszego świata i możliwości dostosowania potrzeb wewnętrznych do realiów zewnętrznych.

W wizerunku Krakowa dominuje archetyp Mędrca i Twórcy (rysunek 4). Archetyp Mędrca jest pochodną dziedzictwa historycznego i kulturowego miasta, jego zasobów intelektualnych i tradycji uniwersyteckich. Archetyp Twórcy odwołuje się do magnetyzmu miasta Krakowa, które przyciąga twórców i daje im przestrzeń do swobodnego działania w obszarze samorealizacji.

Rysunek 4. Archetypy Mędrca i Twórcy w Krakowie



Źródło: opracowanie własne

Wizerunek Krakowa wymaga zdynamizowania i wzbogacenia o element dotyczący wyzwań. W tym kontekście zasadne jest **włączenie do koncepcji archetypu Odkrywcy**, którego aktywność w poszukiwaniu rozwoju ożywi wizerunek dojrzałego i spokojnego Mędrca. Połączenie archetypu Odkrywcy i Twórcy jest **lepiej dopasowane do potrzeb młodych ludzi**, którzy mają kontakt z miastem (rysunek 5). Pasja, autentyczność, innowacyjność i zaangażowanie Twórcy uzupełnia poczucie wolności oraz swobody myślenia i działania Odkrywcy, który śmiało podejmuje wyzwania i dąży do urzeczywistnienia swoich wizji. W kontekście młodych przedsiębiorców i rozwijającego się sektora przemysłu kreatywnego oraz *start-upów* archetyp Odkrywcy i Twórcy będzie lepiej dopasowany do ich potrzeb i oczekiwań związanych z miastem.

ESP dla Krakowa

Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, iż najczęściej występującymi emocjami w stosunku do Krakowa są: **spokój, radość, zaufanie, oczekiwanie, ciekawość, zachwyt, zgoda, duma, uznanie, szacunek.**

Powyższe emocje wraz z analizą skojarzeń z miastem, pozwoliły na **określenie ESP Krakowa.**

Główna idea promocyjna (ESP) Krakowa brzmi:

Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły.

Prezentowane wcześniej skojarzenia z miastem (vide: mapa skojarzeń) należy traktować jako powód do uwierzenia (*RtB*) w emocjonalną propozycję sprzedaży miasta. Propozycję tę można uzasadnić i zinterpretować na wielu płaszczyznach odnosząc je zarówno do emocjonalnych cech, efektów i korzyści dla poszczególnych grup docelowych. Powody do uwierzenia oraz uzasadnienie ESP zawarte jest także w elementach rzeczywistej oferty miasta i jego potencjale.

Przedstawiona emocjonalna propozycja sprzedaży - **Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły** oznacza, że miasto dzięki swoim specyficznym atutom (emocjonalne, ale i racjonalne) sprawia, że to w Krakowie można znaleźć inną perspektywę, szersze i głębsze spojrzenie. W Krakowie nikt i nic nie pędzi na oślep do celu, dlatego **miasto daje swobodę do tworzenia i odkrywania.** Dzięki autentycznym, angażującym relacjom międzyludzkim każdy pomysł tutaj ma szansę na realizację, bo **lokalne społeczności wspierają się wzajemnie.** W harmonii i atmosferze refleksji, którym Kraków sprzyja, każdy staje się **natchniony i poruszony przez to miasto.**

W sferze racjonalnej (namacalnej) świadczy o tym wielowiekowa historia miasta, której świadectwo widać choćby w tkance miejskiej - mnogość zabytków, miejsc pamięci. Kraków to także niezliczona liczba słynnych postaci, praktycznie z każdej dziedziny

życia - kultury, nauki, sportu, polityki, biznesu. Kraków to od lat mekka artystów, ludzi z otwartą głową i niezliczoną liczbą pomysłów, którzy tutaj odnajdują wenę do tworzenia. To także ta wyjątkowa atmosfera miasta tłumaczona m.in. przez jego zwarty i kompaktowy charakter ("miasto na piechotę" - dzięki czemu można więcej zobaczyć, poczuć, dotknąć, doświadczyć, odkryć). Skłonność krakowian do spotkań i rozmów, bez pośpiechu, czemu sprzyja dobrze rozwinięta miejska infrastruktura (gastronomia, transport, tereny zielone, obiekty użyteczności publicznej) także dobrze oddaje ideę ESP. Do tego Kraków jako kuźnia talentów (akademicki charakter miasta) oraz miejsce sprzyjające innowacjom (ośrodki naukowe, biznes, start-upy). Wreszcie Kraków jako miejsce dobre do życia i realizowania się w sferze społecznej - aktywne ruchy miejskie, liczne inicjatywy oddolne, także zaświadczenia o adekwatności propozycji ESP.

„Dodaje znaczeń” wiąże się z archetypem mędrca, którego wiedza, doświadczenie i dojrzałość pozwalają spojrzeć na wiele kwestii z różnych perspektyw, pozwalają poszukiwać nowych znaczeń i kontekstów. Pewne rzeczy (adekwatne dla różnych grup docelowych) nabierają w Krakowie większej, nowej wartości. Tu nie ma powierzchowności, jest niewymuszona autentyczność. **Kraków jest dobrym nauczycielem** – to krakowska szkoła, która na długo pozostaje w sposobie działania i myślenia. Kraków wie co jest ważne, przywraca harmonię i hierarchię wartości.

Rysunek 7. ESP Krakowa

KRAKÓW dodaje znaczeń i porusza umysły



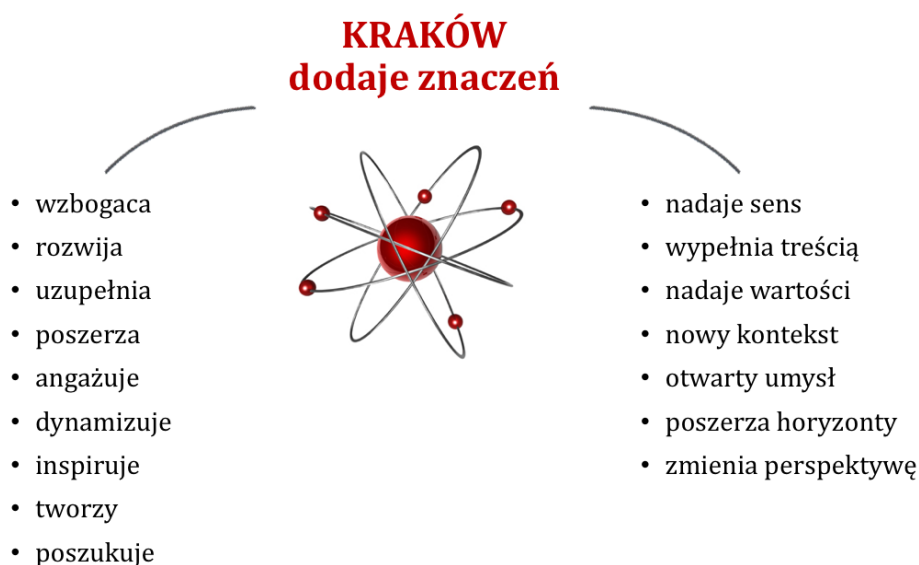
KRAKÓW daje swobodę myślenia i tworzenia
KRAKÓW szanuje wyobraźnię
KRAKÓW ceni autentyczność
KRAKÓW daje dystans
KRAKÓW ma czas
KRAKÓW dąży do równowagi
KRAKÓW tworzy historie
KRAKÓW buduje relacje
KRAKÓW daje przestrzeń lokalnym wspólnotom

Źródło: opracowanie własne

„Dodaje znaczeń” nawiązuje także do archetypu twórcy, ponieważ twórca widzi szerszy kontekst tego, co dzieje się dookoła niego i w nim samym. Dostrzega różne elementy konstruuje rzeczywistość, rozpoznaje je i **potrafi im nadać zupełnie nowe znaczenia**. To właśnie dzięki temu tworzy. **Jest dociekliwy, "zanurzony" i zaangażowany**.

W ten sposób **Kraków ubogaca, otwiera i porusza umysły, poszerza horyzonty, wzbogaca i wspiera proces tworzenia** (rysunek 8).

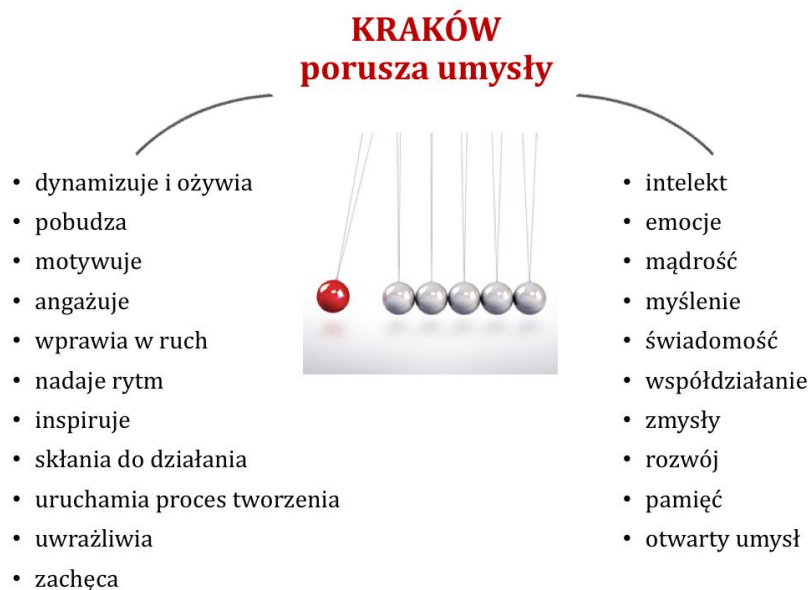
Rysunek 8. Interpretacja ESP Krakowa – „Kraków dodaje znaczeń”



Źródło: opracowanie własne

„Kraków porusza umysły” nawiązuje do archetypu twórcy i odkrywcy. Kraków dzięki temu, że nadaje znaczeń ma moc poruszania umysłów. Owo poruszanie jest subtelne, nie jest agresywne i wymuszone. Kraków poruszając umysły, wprawia różne grupy odbiorców w poruszenie, **skłania do przemyśleń, a następnie mądrego działania i zaangażowania**. Kraków sprawia, że zmotywowani patrzemy na pewne rzeczy na nowo, z innej perspektywy, uwrażliwia na współtworzenie i inspirujące relacje (rysunek 9). Określenie „porusza umysły” oprócz tego, że jest odpowiednie dla mieszkańców i turystów, znacznie lepiej oddaje charakter miasta w kontekście przedsiębiorców, których porusza do tworzenia (wymyślenia) nowych idei, rozwiązań, biznesów.

Rysunek 9. Interpretacja ESP Krakowa – „Kraków porusza umysły”



Źródło: opracowanie własne

Na podstawie zdefiniowanego ESP dla Krakowa sformułowano pozycjonowanie miasta, które pozwala na identyfikację i zajęcie emocjonalnego terytorium marki w świadomości odbiorców. Pozycjonowanie zawsze odbywa się w kontekście konkurencyjnym – w porównaniu z pozycjami zajętymi przez miasta konkurencyjne. Jest to szczególnie istotne, ponieważ pozycjonowanie jest unikatowe dla miasta, charakterystyczne i związane tylko z nim. Pozycjonowanie marki najczęściej przyjmuje formę twierdzenia pozycjonującego, w którym zawarte są cztery podstawowe elementy¹⁴:

1. skrótowy opis grupy docelowej,
2. przypisanie marki do kategorii (w tym przypadku jest to miasto),
3. korzyści, które marka zapewnia swoim odbiorcom - korzyści te są argumentem wyboru marki spośród marek konkurencyjnych,
4. wyjaśnienie dlaczego marka jest lepsza konkurencyjnych.

Należy przy tym jeszcze raz podkreślić, że pozycjonowanie emocjonalne marki nie jest oderwane od sfery racjonalnej, intelektualnej i nie stoi z nią w sprzeczności.

14 Tybout, A.M., Sternthal, B. (2005), *Brand Positioning w Kellogg on Branding*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.

Twierdzenie pozycjonujące dla Krakowa brzmi:

**Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły ludzi,
którzy są zaangażowani,
ale cenią równowagę w życiu.
Kraków daje przestrzeń i swobodę
myślenia, tworzenia i odkrywania,
dzięki temu, że jest
miastem dojrzałym i inteligentnym,
miastem, które tworzy i opowiada historie,
miastem, które ma czas na budowanie
autentycznych relacji.
Kraków jest po to, by móc odkryć lepszą wersję siebie.**

Analiza pozycjonowania polskich i zagranicznych miast konkurencyjnych względem Krakowa (przeprowadzona z użyciem dokumentów strategicznych tych miast oraz prowadzonych działań w zakresie komunikacji marketingowej) wykazała, że propozycja pozycjonowania Krakowa jest unikalna. Nie występuje zjawisko nakładania się, tj. konkurowania pozycjonowania Krakowa z pozycjonowaniem miast konkurencyjnych.

Gdańsk na poziomie emocji jest miastem odważnym, z mocą i śmiałością do dokonywania zmian i silnym przekonaniem, że zmiany te są potrzebne i pożądane.

Katowice to miasto, które podejmuje wyzwanie zmiany, silną wewnętrzną motywacją do jej dokonania. Zmiana ta ma charakter prowokacyjny i zaskakuje odbiorców, bo przeczy przyjętym stereotypom miasta.

Łódź ma odwagę i podejmuje wyzwanie zmiany poprzez kreatywną inspirację.

Poznań odwołuje się do emocji związanych z bezpieczeństwem, zaufaniem i pewnością tego, że wie jak powinien działać, aby w sposób zrównoważony się rozwijać.

Warszawa to miasto pełne ekscytacji i niedosytu, w którym śmiałość i odwaga łączy się z chęcią do działania nastawionego na sukces i samozadowolenie.

Wrocław to miasto jednoczących spotkań odwołujące się do życzliwości. Na poziomie emocji inspiruje poprzez zachwyt i zauroczenie.

Praga na poziomie emocji zachwyca swoim urokiem, sprawia, że odbiorcy czują się rozmarzeni. Miasto wzbudza szacunek i podziw. To wszystko powoduje efekt zapierający dech w piersiach, efekt wow, który inspiruje.

Florencja wzbudza szacunek, podziw, uznanie i respekt. Jej doniosłe i spektakularne dziedzictwo i piękno zachwycają i wprowadzają w stan zadumy.

Monachium daje poczucie luzu. Dzięki rozrywce i zabawie uwalnia entuzjazm i radość. Daje poczucie szczęścia, które prowadzi do miłości.

Dublin to miasto, które ekscytuje, wyzwala spontaniczność i radość. Daje poczucie akceptacji i luzu. Jest pełne optymizmu i inspiruje do odkrywania naturalnej i pełnej życia przestrzeni, daje odprężenie.

Amsterdam to miejsce zaangażowane, dające poczucie spełnienia i zadowolenia z bliskich relacji. Inspiruje do wolności, tolerancji i kreatywności. Do miasto gotowe do wyzwań, innowacji i eksperymentów, które stymuluje mieszkańców i jest przez nich stymulowane.

W kontekście pozycji zajętych przez analizowane miasta konkurencyjne, emocje związane z Krakowem zajmują niezagrożone terytorium. Analizowane miasta bowiem albo przyjmują pozycję związaną z silnymi pozytywnymi emocjami – rozrywką, radością i entuzjazmem lub emocjami bliższymi spokojowi, romantyzmowi, zachwytowi lub życzliwości. Można też zauważyć pozycje związane z emocjami takimi jak odwaga, prowokacja, silna inspiracja. Miasto, które „wysyła” emocje skierowane do wewnątrz to Amsterdam – angażuje i pobudza mieszkańców do działania, silnie nawiązując przy tym do tolerancji i wolności. Kraków poprzez „dodawanie znaczeń i poruszanie umysłów” łączy emocje związane z harmonią, spełnieniem, dumą i przyjemnością z poczuciem tworzenia, poruszenia i samorealizacją.

Odnosząc ESP oraz pozycjonowanie Krakowa do poszczególnych grup docelowych miasta, konieczna jest odpowiednia interpretacja głównej cechy emocjonalnej.

Korzyści emocjonalne ESP dla grup docelowych

Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły **mieszkańców** ponieważ:

- stwarza przestrzeń do swobodnego myślenia i działania,
- szanuje i ceni oddolne, lokalne inicjatywy, lokalną twórczą energię,
- inspiruje do twórczych działań, które mogą czerpać z atmosfery i doświadczenia miejsca i być źródłem samorealizacji i spełnienia,
- daje czas na to, co w życiu ważne – harmonię we wszystkich dziedzinach życia,
- pozwala na zachowanie dystansu i luzu w życiu, bez pośpiechu i napięcia,
- dzieli się swoją mądrością, tradycją i doświadczeniem,
- daje przestrzeń do bycia w kontakcie i budowania relacji,
- daje poczucie wspólnoty, zakorzenienia i dumę.

Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły **turystów** ponieważ:

- pozwala się zanurzyć w twórczej atmosferze miasta,
- daje autentyczność doznań,
- pozwala doświadczyć autentycznych relacji, przyjemności bycia w kontakcie z ludźmi,
- daje swobodę odkrywania i interpretacji – otwiera umysły, poszerza horyzonty,
- uczy doceniać chwile przyjemności,
- dzieli się swoją mądrością i doświadczeniem,
- pozwala złapać dystans i docenić równowagę w życiu,
- nieustannie tworzy historie i pozwala w nich uczestniczyć,
- wzbudza zaciekawienie i niedosyt.

Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły **przedsiębiorców** ponieważ:

- stwarza warunki do harmonijnego rozwoju we wszystkich dziedzinach życia, daje komfort funkcjonowania w biznesie,
- daje swobodę myślenia, tworzenia i działania,
- daje przestrzeń, wolność i warunki do odkrywania i samorealizacji,
- porusza do tworzenia (wymyślenia) nowych idei, rozwiązań, biznesów,
- ma czas na budowanie autentycznych relacji w biznesie,

- pozwala złapać dystans, daje luz,
- dzieli się swoją mądrością i doświadczeniem - *krakowską szkołą*,
- szanuje wyobraźnię i innowacyjność – otwiera umysły.

Na bazie ESP oraz zaproponowanego pozycjonowania można wskazać pożądane skojarzenia emocjonalne z Krakowem, cechy i wartości emocjonalne, z którymi Kraków powinien być kojarzony oraz korzyści emocjonalne wspólne dla wszystkich odbiorców. Innymi słowy chodzi o wskazanie: co powinny czuć grupy docelowe w związku z Krakowem? Jakie cechy i wartości związane z emocjami mają uważać za charakterystyczne dla Krakowa? Jakie korzyści emocjonalne mają odczuwać w kontakcie z miastem?

Jeśli chodzi o **pożądane skojarzenia emocjonalne z Krakowem**, to powinny nimi być:

- Duma,
- Zaciekawienie,
- Poruszenie / inspiracja,
- Przyjemność,
- Spełnienie,
- Zadowolenie,
- Pogoda ducha,
- Dystans,
- Niedosyt.

Wśród **pożądanych cech emocjonalnych Krakowa** należy wymienić takie jak:

- Zaangażowany,
- Aktywny,
- Dumny,
- Spełniony,
- Optymistyczny,
- Zrównoważony,
- Mądry,
- Doświadczony,
- Z charakterem,
- Z dystansem.

Natomiast **pożądanymi wartościami emocjonalnymi Krakowa** powinny być::

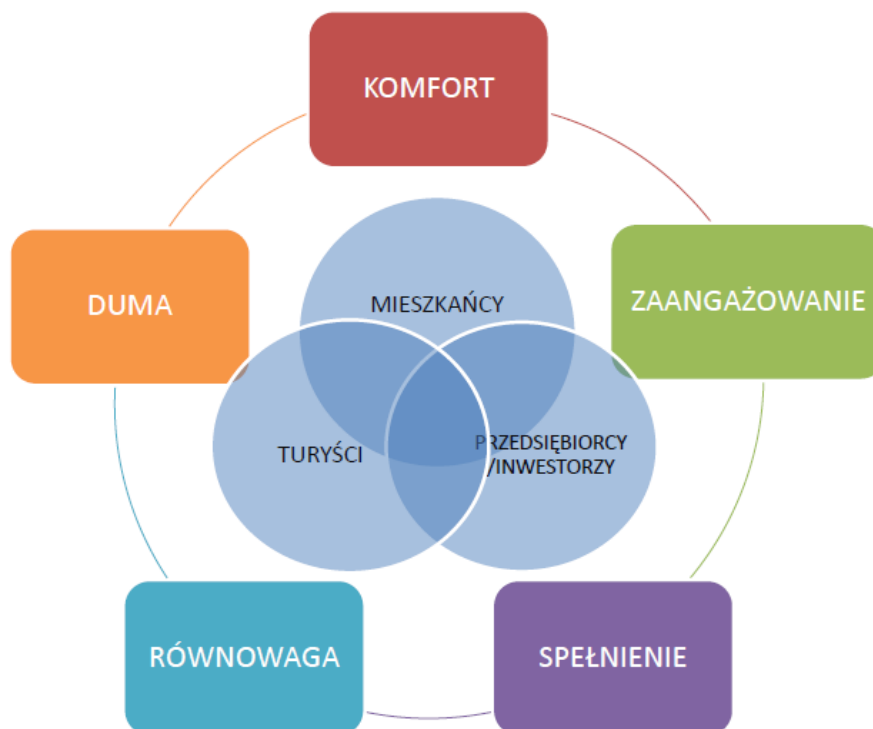
- Harmonia,
- Otwarty umysł,
- Twórczość,
- Samorealizacja,
- Współpraca.

„Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły” powinien skutkować następującymi **korzyściami emocjonalnymi – wspólnymi dla wszystkich odbiorców**:

- Komfort,
- Zaangażowanie,
- Spełnienie,
- Równowaga,
- Duma.

Powyższe wspólne dla grup docelowych korzyści emocjonalne są zilustrowane na rysunku 10.

Rysunek 10. Wspólne dla grup docelowych korzyści emocjonalne



Źródło: opracowanie własne

Omówione wyżej cechy, wartości i korzyści emocjonalne wyznaczają ramy zarówno do tematów i stylu komunikacji ESP, jak i stanowią wskazówkę co do konkretnych przedsięwzięć, które miasto powinno wdrażać w celu uwiarygodnienia emocjonalnej propozycji sprzedaży.

Zgodność ESP z projektem Strategii Rozwoju Krakowa do 2030 r.

Wyznaczone ESP jest spójne z projektem *Strategii rozwoju Krakowa 2020 – 2030* (dalej: Strategia), w której wizja miasta została określona jako: „Kraków – nowoczesna metropolia tętniąca kulturą, otwarta, bogata, bezpieczna i przyjazna, dumna z historycznego dziedzictwa, współtworzona przez mieszkańców”. W tak zdefiniowanej wizji można odnaleźć takie korzyści emocjonalne jak: duma, zaangażowanie, komfort, równowaga, spełnienie, a wśród wartości emocjonalnych: otwarty umysł, twórczość, współpracę.

Wśród celów strategicznych w projekcie *Strategii* pojawiają się aspekty związane z harmonią/równowagą, tworzeniem/kreowaniem, współpracą/zaangażowaniem:

- 1) CEL STRATEGICZNY I: Kraków – otwarta i harmonijna metropolia o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury.
- 2) CEL STRATEGICZNY II: Kraków – miasto kreujące i efektywnie korzystające z zasobów gospodarczych i naukowych.
- 3) CEL STRATEGICZNY III: Kraków – miasto kreujące i korzystające z potencjału kulturowego dla budowy nowoczesnej metropolii.
- 4) CEL STRATEGICZNY IV: Kraków – miasto przyjazne do życia.
- 5) CEL STRATEGICZNY V: Kraków – silna wspólnota samorządowa.
- 6) CEL STRATEGICZNY VI: Kraków – nowoczesnie zarządzana metropolia.

Podobne powiązania można odnaleźć w dokumencie *Wytyczne do wprowadzania zintegrowanego systemu komunikacji marketingowej miasta Krakowa na lata 2016-2022*. Docelowy wizerunek miasta w 2020 roku w dokumencie określony jako: „nowoczesna, gościnna metropolia, przyjazna dla użytkowników przestrzeni miejskiej, stwarzająca korzystne warunki do funkcjonowania, dialogu i rozwoju. Miasto dumne ze swojego

dziedzictwa – tworzy przyszłość w oparciu o swój autentyzm, kreatywność i innowacyjność, stale dążąc do rozwoju i doskonaląc swoją przestrzeń oraz systemy administracyjne i komunikacyjne.” W powyższym postrzeganiu miasta można znaleźć bezpośrednio nawiązania do: dumy, twórczości, odkrywania (innowacyjność), autentyczności, współpracy i harmonii, które stoją u podstaw ESP **Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły.**

4. PROGRAM STRATEGICZNY PROMOCJI KRAKOWA

4.1. Wprowadzenie - kontekst i założenia metodyczne

Promocja Krakowa ma być polityką horyzontalną, tj. oferować zestaw przedsięwzięć pomagających w realizacji różnych zadań miasta, w wielu dziedzinach zarządzania (takich jak kultura, turystyka, sport, inwestycje, czy edukacja).

W szczególności uważa się, że wdrażanie skoordynowanych przedsięwzięć promocji Krakowa może przyczynić się do poprawy sytuacji w odniesieniu do tak ważnych obszarów, jak poczucie przywiązania mieszkańców do miasta, ocena warunków życia, stan rozwoju gospodarki turystycznej na obszarze całego miasta, klimat dla przedsiębiorczości i inwestycji napływających do Krakowa oraz rozpoznawalność miasta i jego oferty w różnych grupach docelowych (mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy).

Nadrzędnym celem PSP (wizją docelową) jest doprowadzenie do stanu zdefiniowanego jako

"Kraków miastem skutecznie i efektywnie wykorzystującym skoordynowaną promocję na rzecz wspierania rozwoju społeczno-gospodarczego i realizacji wizji oraz strategicznych celów miasta".

Przy projektowaniu PSP przyjęto kilka założeń metodycznych, które są ważne dla prawidłowej interpretacji dalszych propozycji dotyczących celów programu oraz zestawu przedsięwzięć realizujących te cele.

1. Ścisłe powiązanie celów rozwojowych (strategia rozwoju) z celami promocyjnymi (program strategiczny promocji).

Promocja służy rozwojowi, co w praktyce oznacza, że:

- a) cele promocji są powiązane z celami rozwoju, te zaś wynikają z wizji i modelu rozwoju,
- b) działania promocyjne odnoszą się do docelowych grup odbiorców, które są szczególnie istotne dla realizacji celów promocji.

Powiązanie PSP ze strategiami rozwoju Krakowa (obowiązującą i projektowaną) prezentuje tabela 7.

Tabela 7. Powiązanie PSP ze strategiami rozwoju Krakowa

Cele strategiczne i operacyjne powiązane z PSP	Obowiązująca Strategia Rozwoju Krakowa z 2005 r.	Projekt Strategii Rozwoju Krakowa 2030
Cel strategiczny	CEL STRATEGICZNY I: KRAKÓW MIASTEM PRZYJAZNYM RODZINIE, ATRAKCYJNYM MIEJSCEM ZAMIESZKANIA I POBYTU	CEL STRATEGICZNY I: Kraków – otwartą i harmonijną metropolią o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury
Cel operacyjny	Cel operacyjny I.8: Rozwój samorządności lokalnej i doskonalenie metod zarządzania, zwiększenie świadomości obywatelskiej i zainteresowania życiem miasta	Cel operacyjny I.1: Kraków – węzłem w sieci metropolii Polski, Europy i świata Cel operacyjny I.2. Skoordynowane wykorzystywanie potencjałów Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego (KOM)
Cel strategiczny	CEL STRATEGICZNY II: KRAKÓW MIASTEM KONKURENCYJNEJ I NOWOCZESNEJ GOSPODARKI	CEL STRATEGICZNY II: Kraków – miasto kreujące i efektywnie korzystające z zasobów gospodarczych i naukowych
Cel operacyjny	Cel operacyjny II.4: Rozwój sektora małej i średniej przedsiębiorczości Cel operacyjny II.6: Zwiększenie atrakcyjności turystycznej Miasta	Cel operacyjny II.1: Współpraca nauki, biznesu i samorządu na rzecz rozwoju Miasta/metropolii
Cel strategiczny	CEL STRATEGICZNY III: KRAKÓW EUROPEJSKĄ METROPOLIĄ O WAŻNYCH FUNKCJACH NAUKI, KULTURY I SPORTU	CEL STRATEGICZNY III: Kraków – miasto kreujące i korzystające z potencjału kulturowego dla budowy nowoczesnej metropolii

Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022

Cele strategiczne i operacyjne powiązane z PSP	Obowiązująca Strategia Rozwoju Krakowa z 2005 r.	Projekt Strategii Rozwoju Krakowa 2030
Cel operacyjny	<p>Cel operacyjny III.2: Wspieranie instytucji współpracy nauki z gospodarką</p> <p>Cel operacyjny III.3: Zachowanie dziedzictwa kulturowego, w tym rewitalizacja zespołów zabytkowych Miasta</p> <p>Cel operacyjny III.4: Tworzenie materialnych i instytucjonalnych warunków dla rozwoju kultury</p> <p>Cel operacyjny III.5: Tworzenie warunków dla lokalizacji central i przedstawicielstw organizacji krajowych i międzynarodowych</p> <p>Cel operacyjny III.6: Tworzenie warunków dla rozwoju sportu, kultury fizycznej i rekreacji</p>	<p>Cel operacyjny III.1: Różnorodna oferta kulturalna</p> <p>Cel operacyjny III.2. Wysokie kompetencje kulturowe mieszkańców</p>
Cel strategiczny		CEL STRATEGICZNY IV: Kraków – miasto przyjazne do życia
Cel operacyjny		<p>Cel operacyjny IV.1: Powszechnie dostępna, wysokiej jakości przestrzeń publiczna</p> <p>Cel operacyjny IV.2. Środowisko zrównoważone ekologicznie</p> <p>Cel operacyjny IV.3. Przyjazny, efektywny i ekologiczny system transportowy</p> <p>Cel operacyjny IV.4. Zrewitalizowane obszary miejskie</p> <p>Cel operacyjny IV.6. Powszechność realizacji idei zdrowego życia</p>
Cel strategiczny		CEL STRATEGICZNY V: Kraków – silna wspólnota samorządowa mieszkańców Krakowa
Cel operacyjny		Cel operacyjny V.1: Wysoki poziom partycypacji społecznej i obywatelskiej mieszkańców
Cel strategiczny		CEL STRATEGICZNY VI: Kraków - nowoczesnie zarządzana metropolia

Cele strategiczne i operacyjne powiązane z PSP	Obowiązująca Strategia Rozwoju Krakowa z 2005 r.	Projekt Strategii Rozwoju Krakowa 2030
Cel operacyjny		Cel operacyjny VI.2: Wysoka jakość strategicznego zarządzania miastem Cel operacyjny VI.4: Atrakcyjność inwestycyjna Krakowa
Dziedzina zarządzania	H -Turystyka i promocja	H -Turystyka i promocja

2. Selektywność.

Warunkiem skuteczności działań promocyjnych jest ich **selektywność** (nie rozpraszanie środków, celne adresowanie działań) oraz **konsekwencja**. Konieczne jest:

- a) precyzyjne adresowanie działań promocyjnych do priorytetowych grup odbiorców,
- b) skoncentrowanie przekazu promocyjnego wokół głównej idei promocyjnej miasta,
- c) skupienie budżetów promocyjnych wokół przedsięwzięć o największym znaczeniu,
- d) stworzenie mechanizmów koordynacji działań promocyjnych w celu poprawy ich skuteczności i efektywności.

3. Nacisk na integrację i sieciowanie interesariuszy, zasobów oraz przedsięwzięć promocyjnych.

W celu zapewnienia optymalnej skuteczności działań promocyjnych wykorzystuje się efekty:

- a) **współpracy** wewnętrznych interesariuszy promocji Krakowa,
- b) **synergii** działań adresowanych do różnych grup docelowych,
- c) **komplementarności** działań na poziomie celów i grup docelowych działań.

4. Korzystanie z dobrych praktyk oraz podnoszenie jakości działań promocyjnych.

Zakres, skala, intensywność, ale także formy przedsięwzięć promocyjnych powinny wynikać zarówno z dotychczasowych doświadczeń, jak i z racjonalnej oceny przyszłych możliwości. W związku z tym plan działań promocyjnych powinien umożliwiać twórcze wykorzystanie istniejących zasobów oraz dotychczasowych przedsięwzięć (w tym wnioski z audytu dotychczasowych przedsięwzięć), a jednocześnie zamykać się w racjonalnych ramach finansowych.

4.2. Cele i rezultaty

Kierując się wnioskami z analiz i wcześniej podjętymi założeniami zdefiniowano poniżej wizję, cele operacyjne PSP (działania) oraz cele szczegółowe PSP (pożądane rezultaty, efekty), a także zestaw przedsięwzięć promocyjnych, pogrupowanych w celowo dobrane zadania promocyjne (będące przedmiotem prezentacji w kolejnym rozdziale).

PSP będzie zmierzał do osiągnięcia **WIZJI**, stanu idealnego, rozumianego jako:

"Kraków miastem skutecznie i efektywnie wykorzystującym skoordynowaną promocję na rzecz wspierania zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego i realizacji wizji oraz strategicznych celów miasta".

Celem głównym tak rozumianej wizji jest:

„Budowanie jednoznacznego, spójnego, zwartego wizerunku miasta”.

Wizja i cel główny będą realizowane poprzez **6 celów operacyjnych** (do których są przypisane przedsięwzięcia), zmierzających do osiągnięcia celów szczegółowych (rezultatów):

- 1. Skoordynowanie działań promocyjnych miasta z wykorzystaniem głównej idei promocyjnej "Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły" wraz z wynikającymi z niej wytycznymi dot. promocji.**

2. **Zaangażowanie interesariuszy lokalnych (środowisk społecznych, akademickich, kulturalnych, turystycznych, rekreacyjnych, sportowych, gospodarczych) we wspólną, skoordynowaną promocję Krakowa.**
3. **Precyzyjne adresowanie działań promocyjnych miasta do wybranych grup docelowych:**
 - a. **Mieszkańcy: aktywiści, samodzielni, roszczeniowi, bierni;**
 - b. **Turyści: rekreacyjni, dyspersyjni, doświadczający, eksperymentujący, egzystencjonalni;**
 - c. **Przedsiębiorcy: sympatycy, ambasadorzy, negocjacy i racjoniści.**
4. **Promocja zdywersyfikowanej oferty Krakowa i jej atrakcyjności dla grup docelowych.**
5. **Promowanie lojalności grup docelowych względem oferty Krakowa.**
6. **Informowanie grup docelowych o działaniach podejmowanych przez miasto w związku z kluczowymi wyzwaniami rozwoju Krakowa (wyzwania społeczne, ekonomiczne, dot. środowiska naturalnego).**

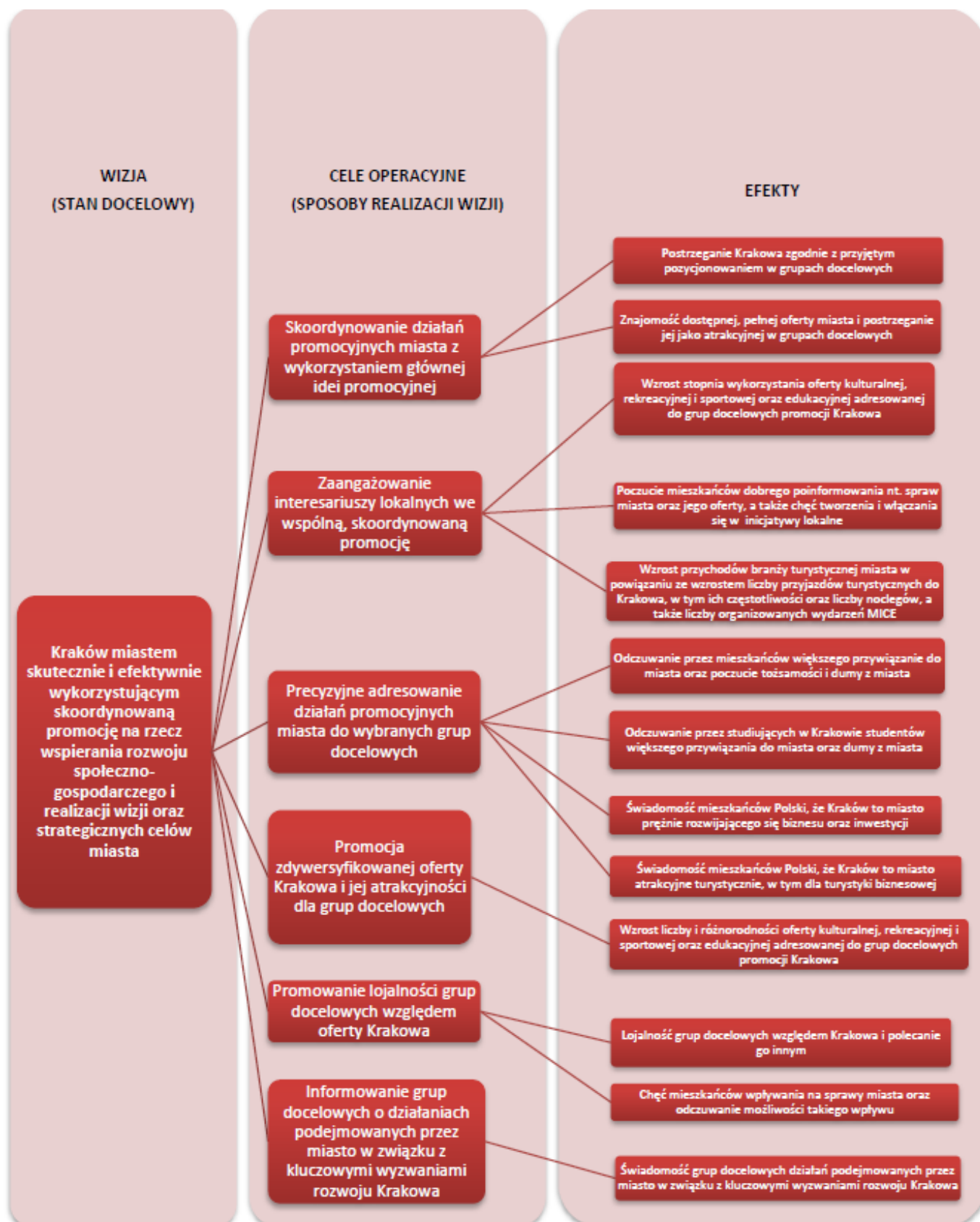
Odnosząc się do zakładanych rezultatów wdrażania PSP, będących efektem realizacji celów operacyjnych poprzez realizację celów szczegółowych, realizacja powinna prowadzić do tego, aby:

1. Przedstawiciele grup docelowych promocji Krakowa tj. mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy postrzegali Kraków zgodnie z przyjętym pozycjonowaniem.
2. Przedstawiciele grup docelowych promocji Krakowa tj. mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy znali dostępną, pełną ofertę miasta im dedykowaną oraz postrzegali ją jako atrakcyjną.
3. Przedstawiciele grup docelowych promocji Krakowa tj. mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy byli lojalni względem Krakowa i chętnie polecali go innym.
4. Przedstawiciele grup docelowych promocji Krakowa tj. mieszkańcy, turyści, przedsiębiorcy mieli świadomość działań podejmowanych przez miasto w związku z kluczowymi wyzwaniami rozwoju Krakowa (wyzwania społeczne, ekonomiczne, dot. środowiska naturalnego).

5. Mieszkańcy odczuwali większe przywiązanie do miasta oraz poczucie tożsamości i dumy z miasta.
6. Mieszkańcy czuli się dobrze poinformowani nt. spraw miasta oraz jego oferty im dedykowanej, a także chętniej tworzyli i włączali się w inicjatywy lokalne.
7. Mieszkańcy chcieli wpływać na sprawy miasta oraz odczuwali możliwości takiego wpływu.
8. Studiujący w Krakowie studenci odczuwali większe przywiązanie do miasta oraz poczucie dumy z miasta.
9. Mieszkańcy Polski mieli świadomość, że Kraków to miasto prężnie rozwijającego się biznesu oraz inwestycji.
10. Mieszkańcy Polski mieli świadomość, że Kraków to miasto atrakcyjne turystycznie, w tym dla turystyki biznesowej.
11. Wzrastały przychody branży turystycznej miasta w powiązaniu ze wzrostem liczby przyjazdów turystycznych do Krakowa, w tym ich częstotliwości oraz liczby noclegów, a także liczby organizowanych wydarzeń MICE.
12. Wzrastała liczba i różnorodność oferty kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej oraz edukacyjnej adresowanej do grup docelowych promocji Krakowa, tj. mieszkańców, turystów i przedsiębiorców.
13. Wzrastał stopień wykorzystania oferty kulturalnej, rekreacyjnej i sportowej oraz edukacyjnej adresowanej do grup docelowych promocji Krakowa, tj. mieszkańców, turystów i przedsiębiorców.

Cele i efekty wdrażania PSP do 2022 roku obrazuje rysunek 11.

Rysunek 11. Wizja, cele operacyjne oraz efekty wdrażania PSP.



Źródło: opracowanie własne

4.3. Zakres programu - zadania i przedsięwzięcia promocyjne

"Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022" ma być realizowany poprzez wdrożenie **zestawu przedsięwzięć promocyjnych** o charakterze strategicznym, a także **komplementarnych do nich przedsięwzięć pomocniczych**. Na przedsięwzięcia promocyjne składają się zarówno przedsięwzięcia już ujęte w zadaniach budżetowych Gminy Miasto Kraków, jak i nowo zaprojektowane w budżecie (załącznik 1). W przypadku tzw. przedsięwzięć nowych (rok 2017) zaplanowano także zestaw przedsięwzięć służących nie tyle samej promocji Krakowa, co **koordynacji promocji**, czyli usprawnianiu zarządzania promocją miasta. W zestawie wszystkich przedsięwzięć określonych jako strategicznie ważne dla promocji Krakowa znajdują się zarówno **samodzielne działania promocyjne**, jak i działania o charakterze promocyjnym, stanowiące istotny **komponent innych przedsięwzięć** (związanych np. z tworzeniem oferty kulturalnej, czy wzrostem jakości życia mieszkańców).

Kluczowe zadania promocyjne będą realizowane przez Wydział Promocji i Turystyki Urzędu Miasta Krakowa w partnerstwie z pozostałymi jednostkami organizacyjnymi Gminy Miasta Kraków. W tabelach uwzględniono priorytetowe działania zgłoszone przez następujące jednostki:

- Biuro Prasowe,
- Kancelaria Prezydenta,
- Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego,
- Wydział Edukacji,
- Wydział Organizacji i Nadzoru,
- Wydział Rozwoju,
- Wydział Spraw Administracyjnych,
- Zarząd Zieleni Miejskiej,
- Zarząd Infrastruktury Sportowej,
- Wydział Planowania i Monitorowania Inwestycji,
- Krakowskie Biuro Festiwalowe.

Należy jednak podkreślić, że w **realizacji PSP będą uczestniczyły wszystkie jednostki organizacyjne Urzędu Miasta Krakowa oraz jednostki podległe** zważywszy na fakt,

iż aktywności promocyjne samorządu mają zostać skoordynowane i ukierunkowane przez wytyczne strategiczne PSP.

Uzupełnieniem kluczowych zadań są tzw. zadania komplementarne, prowadzone przez ww. oraz wszystkie pozostałe jednostki organizacyjne, jednak niewykazane w zestawieniu priorytetowych przedsięwzięć promocyjnych niniejszego dokumentu.

Ponadto we wdrażaniu PSP będzie uczestniczyło wielu partnerów zewnętrznych – wszelkie organizacje, instytucje, osoby chcące partycypować w skoordynowanej promocji miasta Krakowa, skupionej wokół wiodącej idei promocyjnej opartej o emocje. Wielu partnerów zostało wskazanych z nazwy przy poszczególnych przedsięwzięciach rozpisanych w tabelach przedsięwzięć promocyjnych PSP.

Założeniem PSP jest, iż wszystkie przedsięwzięcia promocyjne mają być realizowane w taki sposób, aby **płynący z nich przekaz promocyjny (narracja, styl i ton przekazu), podporządkowany był głównej idei promocyjnej "Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły"**.

Ponadto, wszystkie sklasyfikowane i wyselekcjonowane przedsięwzięcia promocyjne mają być adresowane do wskazanych grup docelowych odbiorców i realizować co najmniej jeden z 6 celów opisanych w rozdziale 4.2.

Celami operacyjnymi przedsięwzięć promocyjnych są:

1. Skoordynowanie działań promocyjnych miasta z wykorzystaniem głównej idei promocyjnej "Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły" wraz z wynikającymi z niej wytycznymi dot. promocji.
2. Zaangażowanie interesariuszy lokalnych (środowisk społecznych, akademickich, kulturalnych, turystycznych, rekreacyjnych, sportowych, gospodarczych) we wspólną, skoordynowaną promocję Krakowa.
3. Precyzyjne adresowanie działań promocyjnych miasta adresowanych do wybranych grup docelowych:
 - a. Mieszkańcy: **aktywiści, samodzielni**, roszczeniowi, bierni;
 - b. Turyści: **rekreacyjni, dyspersyjni, doświadczający, eksperymentujący, egzystencjonalni**;

c.Przedsiębiorcy: **sympatycy, ambasadorzy**, negocjujący i racjonałiści.

4. Promocja zdywersyfikowanej oferty Krakowa i jej atrakcyjności dla grup docelowych.
5. Promowanie lojalności grup docelowych względem oferty Krakowa.
6. Informowanie grup docelowych o działaniach podejmowanych przez miasto w związku z kluczowymi wyzwaniami rozwoju Krakowa (wyzwania społeczne, ekonomiczne, dot. środowiska naturalnego).

Powyższa numeracja celów jest przytaczana w tabelach z zestawieniem przedsięwzięć promocyjnych (kolumna "cele przedsięwzięcia promocyjnego / promocyjnego komponentu innego zadania").

Przedsięwzięcia te zostały również pogrupowane w szersze zadania promocyjne.

Zadania promocyjne agregują przedsięwzięcia promocyjne realizowane przez różne jednostki miejskie, skupiając je wokół wspólnych celów, tematów i grup docelowych o strategicznym znaczeniu dla promocji Krakowa. Grupowanie przedsięwzięć i środków służy wzrostowi spójności, skuteczności i efektywności działań promocyjnych, poprzez poprawę zdolności samorządu do skoordynowanego zarządzania promocją miasta wykonywaną przez wiele jednostek organizacyjnych.

Strukturę przedsięwzięć promocyjnych zobrazowano na rysunku 12.

Rysunek 12. Struktura przedsięwzięć promocyjnych



Źródło: opracowanie własne

ZADANIA HORYZONTALNE (TJ. NIE PRZYPISANE WPROST DO JEDNEJ GRUPY DOCELOWEJ)

Zadanie nr 1 "Koordynacja promocji Krakowa"

Zadanie skupiające przedsięwzięcia o charakterze przekrojowym i zarządczym, mające na celu wdrożenie wyznaczonej głównej idei promocyjnej miasta opartej o emocje (ESP) „Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły”. Celem przedsięwzięć w ramach tego zadania jest przede wszystkim uspoźnianie komunikacji (zgodnie z założeniami ESP) oraz skoordynowanie promocji o charakterze wizerunkowym skierowanej do kluczowych grup odbiorców. Mieszczą się w tym zadaniu także przedsięwzięcia aktywizujące lokalnych interesariuszy na rzecz wspierania promocji prowadzonej przez samorząd miasta Krakowa oraz narzędzia analityczne i edukacyjne wspomagające proces realizowania głównej idei promocyjnej miasta w długim okresie.

Zadanie nr 2 „Kraków porusza kulturą”

Zadanie promocji unikalnych i wyjątkowych w skali kraju (czy nawet Europy) twórców i wydarzeń oraz przedsięwzięć kulturalnych, zarówno ze sfery kultury niezależnej, jak i kultury wysokiej, a także promocja postaw aktywnego uczestnictwa w kulturze. Zadanie o charakterze horyzontalnym, zatem przedsięwzięcia w jego ramach dedykowane są nie tylko turystom, ale wszystkim kluczowym grupom docelowym miasta. Bazują one na trendzie „kultura jest wszystkim”, mówiącym o zwiększającym się zainteresowaniu dziedzictwem niematerialnym - kulturą ludową, popularną, tradycjami i zwyczajami, znaczeniem klasy kreatywnej oraz aktywnym, a nie pasywnym, uczestnictwie w kulturze. Przedsięwzięcia promocyjne ujęte w tym zdaniu mają prowadzić do wzmocnienia postrzegania Krakowa jako miasta kultury, miasta twórców.

Zadanie nr 3 „Kraków porusza sportem i rekreacją”

Zadanie promocji wydarzeń i przedsięwzięć związanych ze sportem i rekreacją, wraz z ofertami i wydarzeniami towarzyszącymi. Celem zadania jest przede wszystkim skoordynowanie i uspołnienie działań promocyjnych realizowanych przez różne jednostki i różnych organizatorów oraz kreowanie atrakcyjnego, zgodnego z ESP, wizerunku miasta w kluczowych grupach docelowych. Przedsięwzięcia ujęte w tym zadaniu mają prowadzić do wzmocnienia postrzegania Krakowa jako miasta atrakcyjnych wydarzeń sportowych i dot. rekreacji, o różnej skali i o różnym charakterze, a także jako bardzo dobrego miejsca do organizacji atrakcyjnych wydarzeń w tej dziedzinie.

Zadanie nr 4 "Kraków miastem wysokiej jakości życia"

Zadanie to kładzie nacisk na promocję projektów adresowanych do mieszkańców, wychodzących naprzeciw ich potrzeb społecznych, rozwojowych, związanych np. z pełniejszym korzystaniem z oferty miasta (w tym edukacja, przestrzeń miejska, dostęp do terenów zielonych, rekreacja itd.). Ważną składową są też przedsięwzięcia animujące mieszkańców. Zadanie promuje także zaangażowanie miasta w rozwiązywanie sfer problemowych, takich jak zanieczyszczenie środowiska, problem wykluczenia społecznego, bezrobocie, niepełnosprawności itd. Celem przedsięwzięć ujętych w tym

zadaniu jest pokazywanie sprawnego działania instytucji miejskich i promocja projektów służących systematycznej poprawie jakości życia w mieście. Zadanie ma charakter horyzontalny, tzn. przedsięwzięcia w jego ramach nie są adresowane tylko do mieszkańców, ale pośrednio także do przedsiębiorstw i turystów oraz szerokiej opinii publicznej, tak by kształtować wizerunek Krakowa jako miasta wysokiej jakości życia.

ZADANIA DEDYKOWANE MIESZKAŃCOM

Zadanie nr 5 „Komunikacja społeczna”

W tym zadaniu skoordynowane są wszystkie przedsięwzięcia o charakterze stricte informacyjnym, dedykowane mieszkańcom miasta, w zakresie jego funkcjonowania oraz rozwoju infrastruktury i poprawy jakości usług publicznych (tj. komunikacja społeczna nie stanowiąca wprost promocji oferty miasta, lecz wpływająca na przywiązanie do niego, dumę i satysfakcję z korzystania z oferty miasta itd.). Wspólnym mianownikiem przedsięwzięć w ramach zadania jest skuteczne przekazywanie aktualnych i ważnych dla mieszkańców informacji, a także nakłanianie do zachowań korzystnych dla rozwoju ekonomicznego i społecznego miasta i jego mieszkańców. W zadaniu znajdują się przedsięwzięcia o charakterze informacyjnym, a nie stricte promocyjnym, tj. mają na celu dostarczanie aktualnych i potrzebnych informacji mieszkańcom, a nie promocję korzystania z oferty miasta.

ZADANIA DEDYKOWANE BIZNESOWI

Zadanie nr 6 „Kraków porusza biznes”

Zadanie skupia przedsięwzięcia przede wszystkim o charakterze informacyjno-edukacyjnym oraz mającym na celu integrację krakowskiego biznesu (w tym krakowską branżę start-upów, firm technologicznych, firm z przemysłów kreatywnych, klastrów itd.). Ich celem jest kreowanie klimatu inwestycyjnego, a także promocja Krakowa jako dobrego miejsca na prowadzenie działalności gospodarczej, m.in. dla start-upów. W ramach tego zadania mieszczą się również przedsięwzięcia służące zapoznaniu potencjalnych inwestorów z aktualną ofertą inwestycyjną miasta i funkcjonującymi tutaj

przedsiębiorstwami (w tym sektora BPO), promocja terenów inwestycyjnych i obsługa inwestorów.

ZADANIA DEDYKOWANE TURYSTOM

Zadanie nr 7 „Kraków porusza nowymi miejscami”

Zadanie skupia przedsięwzięcia mające na celu promocję wśród turystów nowych miejsc, dzielnic, produktów, tak aby wzbogacić i zdywersyfikować ofertę turystyczną Krakowa oraz rozprowadzić ruch turystyczny poza samo centrum miasta.

Zadanie nr 8 "Kreowanie atrakcyjnego wizerunku w kraju i za granicą"

W tym zadaniu skoordynowane są przedsięwzięcia głównie o charakterze wizerunkowym oraz produktowym, mające na celu wzmocnienie atrakcyjności turystycznej miasta wśród turystów krajowych i zagranicznych (poprawa wizerunku, zbudowanie świadomości oferty wysokiej jakości itd.).

Zadania te występują pod powyższą numeracją w tabelach przedsięwzięć promocyjnych ("zadania promocyjne" – kolumna nr 28).

W załączniku nr 1 zaprezentowana jest charakterystyka przedsięwzięć promocyjnych realizowanych przez Wydział Promocji i Turystyki Urzędu Miasta Krakowa oraz pozostałych kluczowych realizatorów strategicznych zadań z zakresu promocji. Zaprezentowane (wybrane, strategiczne) przedsięwzięcia są zgodne z zadaniami i działaniami budżetowymi ujętymi w systemie STRADOM¹⁵, przy czym część z nich jest powiązana z PSP bezpośrednio, a część pośrednio (cecha PSP). W tabeli każde przedsięwzięcie jest przyporządkowane do celu szczegółowego (od 1 do 6) oraz grupy docelowej (mieszkańcy - turyści - biznes), do której jest ono kierowane. Wskazano koordynatorów zadań i partnerów ich realizacji, jak również numer/nazwę zadania budżetowego. W ramach opisu przedsięwzięcia scharakteryzowano w skrócie przedmiot zadania/działania. Do każdego przedsięwzięcia przypisano produkty, czyli fizyczne rezultaty.

¹⁵ STRADOM (skrót od: Strategia Dużego Obszaru Miejskiego) – system informatyczny Urzędu Miasta Krakowa integrujący procesy planowania budżetowego, planowania wieloletniego oraz planowania strategicznego.

W załączniku nr 1 do PSP przedstawiono również założenia dotyczące harmonogramu oraz finansowania tych przedsięwzięć.

Tabela 8. Macierz powiązania celów, grup docelowych oraz zadań promocyjnych w PSP (M - MIESZKAŃCY; P - PRZEDSIĘBIORCY; T - TURYSŃCI)

ZADANIA I GRUPY DOCELOWE:	ZADANIA HORYZONTALNE												ZADANIA DEDYKOWANE MIESZKAŃCOM	ZADANIA DEDYKOWANE PRZEDSIĘBIORCOM	ZADANIA DEDYKOWANE TURYSTOM	
	Z1. KOORDYNACJA PROMOCJI KRAKOWA			Z2. KRAKÓW PORUSZA KULTURĄ			Z3. KRAKÓW PORUSZA SPORTEM I REKREACJĄ			Z4. KRAKÓW MIASTEM WYSOKIEJ JAKOŚCI ŻYCIA			Z5. KOMUNIKACJA SPOŁECZNA	Z6. KRAKÓW PORUSZA BIZNES	Z7. KRAKÓW PORUSZA NOWYMI MIEJSCAMI	Z8. KREOWANIE ATRAKCYJNEGO WIZERUNKU W KRAJU I ZA GRANICĄ
	M	P	T	M	P	T	M	P	T	M	P	T	M	p	T	T
1. SKOORDYNOWANIE DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH MIASTA Z WYKORZYSTANIEM GŁÓWNEJ IDEI PROMOCYJNEJ "KRAKÓW DODAJE ZNACZEŃ I PORUSZA UMYSŁY" WRAZ Z WYNIKAJĄCYMI Z NIEJ WYTYCZNYMI DOT. PROMOCJI.																
2. ZAANGAŻOWANIE INTERESARIUSZY LOKALNYCH (ŚRODOWISK SPOŁECZNYCH, AKADEMICKICH, KULTURALNYCH, TURYSTYCZNYCH, REKREACYJNYCH, SPORTOWYCH, GOSPODARCZYCH) WE WSPÓLNĄ, SKOORDYNOWANĄ PROMOCJĘ KRAKOWA.																
3. PRECYZYJNE ADRESOWANIE DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH MIASTA DO WYBRANYCH GRUP DOCELOWYCH:																
4. PROMOCJA ZDYWERSYFIKOWANEJ OFERTY KRAKOWA I JEJ ATRAKCYJNOŚCI DLA GRUP DOCELOWYCH.																
5. PROMOWANIE LOJALNOŚCI GRUP DOCELOWYCH WZGLĘDEM OFERTY KRAKOWA.																
6. INFORMOWANIE GRUP DOCELOWYCH O DZIAŁANIACH PODEJMOWANYCH PRZEZ MIASTO W ZWIĄZKU Z KLUCZOWYMI WYZWANIAM I ROZWOJU KRAKOWA (WYZWANIA SPOŁECZNE, EKONOMICZNE, DOT. ŚRODOWISKA NATURALNEGO).																

4.4. Założenia dot. realizacji przedsięwzięć promocyjnych

W katalogu przedsięwzięć promocyjnych PSP znajduje się bardzo wiele różnych ich rodzajów, tj. np. kampanie promocyjne, wydarzenia (eventy), narzędzia PR, materiały promocyjne, portale internetowe, aplikacje mobile itd. Mają one różną specyfikę, dlatego trudno jest przypisać stały i wspólny dla wszystkich przedsięwzięć katalog narzędzi do ich realizacji. Zatem każde z nich powinno zostać zaprogramowane i zrealizowane zgodnie z ich charakterystyką, ale także z założeniami niniejszego dokumentu (we współpracy z Wydziałem Promocji i Turystyki). Niemniej jednak wymienione w tym rozdziale przedsięwzięcia mogą mieć wspólne grupy docelowe, realizować jednocześnie jeden lub kilka wspólnych celów promocji, mogą także występować w ramach jednego zadania promocyjnego (patrz klasyfikacja przedsięwzięć wg celów w rozdziale 4.3). Dlatego przygotowano ramowe rekomendacje dot. realizacji przedsięwzięć promocyjnych w zakresie ich spójności z ESP (pożądane cechy emocjonalne i wartości, pożądane korzyści emocjonalnych) oraz charakteru i narzędzi komunikacji w zależności od a) grupy docelowej (tabela 9) oraz b) celu promocji (tabela 10).

Tabela 9. Ramowe wytyczne komunikacyjne dla przedsięwzięć promocyjnych ze względu na grupę docelową

Lp.	Grupa docelowa	Powiązanie z ESP w procesie komunikacji			Charakter/narzędzia komunikacji
		Jakie skojarzenia emocjonalne mają mieć w kontakcie z miastem?	Jakie cechy i wartości mają uważać za charakterystyczne dla Krakowa?	Jakie korzyści emocjonalne Krakowa związane z ESP należy podkreślać w komunikacji? (akcenty w komunikacji)	
1	Mieszkańcy: aktywiści, samodzielni, roszczeniowi, bierni; (w tym zadanie 5 - komunikacja społeczna)	<ul style="list-style-type: none"> Duma, Inspiracja, Przyjemność, Spełnienie, Zadowolenie, Pogoda ducha, Dystans. 	<ul style="list-style-type: none"> Zaangażowany, Aktywny, Dumny, Spełniony, Optymistyczny, Zrównoważony, Mądry, Doświadczony, Z charakterem, Z dystansem. Harmonia, Otwarty umysł, Twórczość, Samorealizacja, Współpraca. 	<ul style="list-style-type: none"> Że miasto stwarza przestrzeń do swobodnego myślenia i działania, szanuje i ceni oddolne, lokalne inicjatywy, lokalną twórczą energię, inspiruje do twórczych działań, które mogą czerpać z atmosfery i doświadczenia miejsca i być źródłem samorealizacji i spełnienia, daje czas na to, co w życiu ważne – harmonię we wszystkich dziedzinach życia, pozwala na zachowanie dystansu i luzu w życiu, bez pośpiechu i napięcia, dzieli się swoją mądrością, tradycją i doświadczeniem, daje przestrzeń do bycia w kontakcie i budowania relacji, daje poczucie wspólnoty, zakorzenienia i dumę. 	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie inteligentnego humoru (podkreślanie dystansu i pogody ducha) wykorzystywanie postaci młodych osób (aktywność, zaangażowanie, otwarty umysł) w harmonijnym zestawieniu z dojrzałymi osobami (duma, mądrość, spełnienie, doświadczenie) charakter jak najbardziej angażujący, dający możliwość samorealizacji wybranych środowisk (aktywiści, branża kreatywna) przekaz dający powody do podkreślenia dumy ze swojego miasta (sukcesy miasta, jego mieszkańców a nie władzy) społeczności i współpracy już na poziomie dzielnic/osiedli

Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022

Lp.	Grupa docelowa	Powiązanie z ESP w procesie komunikacji			Charakter/narzędzia komunikacji
		Jakie skojarzenia emocjonalne mają mieć w kontakcie z miastem?	Jakie cechy i wartości mają uważać za charakterystyczne dla Krakowa?	Jakie korzyści emocjonalne Krakowa związane z ESP należy podkreślać w komunikacji? (akcenty w komunikacji)	
2	Turyści: rekreacyjni, dyspersyjni, doświadczający, eksperymentujący, egzystencjonalni (w tym zadania 7 i 8)	<ul style="list-style-type: none"> Zaciekawienie, Poruszenie Przyjemność, Spełnienie, Zadowolenie, Pogoda ducha, Dystans, Niedosyt 	<ul style="list-style-type: none"> Zaangażowany, Aktywny, Dumny, Spełniony, Optymistyczny, Zrównoważony, Mądry, Doświadczony, Z charakterem, Z dystansem. Harmonia, Otwarty umysł, Twórczość, Samorealizacja, Współpraca. 	<ul style="list-style-type: none"> Że Kraków pozwala się zanurzyć w twórczej atmosferze miasta, daje autentyczność doznań, pozwala doświadczyć autentycznych relacji, przyjemności bycia w kontakcie z ludźmi, daje swobodę odkrywania i interpretacji – otwiera umysły, poszerza horyzonty, uczy doceniać chwile przyjemności, dzieli się swoją mądrością i doświadczeniem, pozwala złapać dystans i docenić równowagę w życiu, nieustannie tworzy historie i pozwala w nich uczestniczyć, wzbudza zaciekawienie i niedosyt. 	<ul style="list-style-type: none"> charakter jak najbardziej inspirujący, przekazujący odbiorcą jakąś konkretną wiedzę (ale bez pouczania), zachęcający do poszerzania horyzontów, uczestnictwa, wykorzystywanie storytellingu - umiejętnego opowiadania historii pokazywanie i podkreślanie autentyczności oraz przyjemności, relacji z ludźmi przekaz spokojny i z dystansem, szczery, wyważony i harmonijny, bez dużej dynamiki i wielości niepotrzebnych "wodotrysków" pokazywanie w komunikacji osób doświadczających autentycznych doznań, podkreślanie twórczej atmosfery miasta
3	Przedsiębiorcy: sympatycy, ambasadorzy, negujący i racjonałści (w tym zadanie 6 - Kraków porusza biznes)	<ul style="list-style-type: none"> Duma, Inspiracja, Przyjemność, Spełnienie, Zadowolenie, Pogoda ducha 	<ul style="list-style-type: none"> Że stwarza warunki do harmonijnego rozwoju we wszystkich dziedzinach życia, daje komfort funkcjonowania w biznesie, daje swobodę myślenia, tworzenia i działania, daje przestrzeń, wolność i warunki do odkrywania i samorealizacji, porusza do tworzenia (wymyślenia) nowych idei, rozwiązań, biznesów, ma czas na budowanie autentycznych relacji w biznesie, pozwala złapać dystans, daje luz, dzieli się swoją mądrością i doświadczeniem - krakowską szkołą, szanuje wyobraźnię i innowacyjność – otwiera umysły. 	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie testimonialu (rekomendacji), biznesowych ambasadorów miasta pokazywanie na równi z argumentami racjonalnymi, argumenty miasta o charakterze emocjonalnym (atmosfera miasta, wydarzenia kulturalne, klimatyczne miejsca spotkań itp.) podkreślanie panującego w Krakowie klimatu harmonii i dystansu, który sprzyja realizacji idei "life-work balance" podkreślanie wielowiekowej tradycji miasta w obszarze nauki (ośrodki akademickie), innowacji, biznesu i słynnych postaci w tym kontekście pokazywanie jak twórcza atmosfera może wpływać na sukcesy w biznesie (nowe idee) 	

Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022

Tabela 10. Ramowe wytyczne komunikacyjne dla przedsięwzięć promocyjnych ze względu na cel promocji

Lp.	Cele promocji	Charakter/narzędzia komunikacji
1	Skoordynowanie działań promocyjnych miasta z wykorzystaniem głównej idei promocyjnej "Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły" wraz z wynikającymi z niej wytycznymi dot. promocji.	<ul style="list-style-type: none"> przede wszystkim narzędzia o charakterze systemowym, integrującym i porządkującym działania, nadające im spójnego charakteru
2	Zaangażowanie interesariuszy lokalnych (środowisk społecznych, akademickich, kulturalnych, turystycznych, rekreacyjnych, sportowych, gospodarczych) we wspólną, skoordynowaną promocję Krakowa.	<ul style="list-style-type: none"> zachęcanie do współtworzenia działań promocyjnych na bazie opracowanych wytycznych (wykorzystanie naturalnych ambasadorów - aktywistów) działania i narzędzia o charakterze angażującym i sieciującym - wykorzystywanie portali społecznościowych oraz nieformalnych sieci współpracy (klubów, stowarzyszeń itp.) wykorzystywanie marketingu relacji
3	Precyzyjne adresowanie działań promocyjnych miasta do wybranych grup docelowych: <ul style="list-style-type: none"> Mieszkańcy: aktywiści, samodzielnicy, roszczeniowi, bierni; Turyści: rekreacyjni, dyspersyjni, doświadczający, eksperymentujący, egzystencjonalni; Przedsiębiorcy: sympatycy, ambasadorzy, negujący i racjonalisci. 	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie narzędzi i mediów dających możliwości precyzyjnego dotarcia do określonych grup odbiorców tj. internet, smartphon (smartwatch), smart TV komunikacja powinna wykorzystywać trendy dotyczące wybranych grup docelowych (opisane w rozdziale 2) duża rola działań o charakterze analitycznym (badanie skuteczności, efektywności, monitoring internetu, data mining itp.)
4	Promocja zdywersyfikowanej oferty Krakowa i jej atrakcyjności dla grup docelowych.	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie storytellingu - umiejętnego opowiadania historii pokazywanie różnorodności i atrakcyjności (unikalności) oferty w zależności od grupy docelowej wykorzystywanie testimonialu (rekomendacji)
5	Promowanie lojalności grup docelowych względem oferty Krakowa.	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie systemów typu CMR (Customer Managed Relationship) konstruowanie programów lojalnościowych dla wybranych grup docelowych stosowanie wybranych metod promocji sprzedaży konieczne badania satysfakcji i lojalności klientów
6	Informowanie grup docelowych o działaniach podejmowanych przez miasto w związku z kluczowymi wyzwaniami rozwoju Krakowa (wyzwania społeczne, ekonomiczne, dot. środowiska naturalnego).	<ul style="list-style-type: none"> wykorzystywanie narzędzi PR i e-PR (kampanie) pokazywanie, że jedynie w ramach współpracy samorząd-mieszkańcy jest możliwe uporanie się z kluczowymi wyzwaniami rozwojowymi miasta wykorzystywanie marketingu relacji

4.5. Wdrożenie i zarządzanie programem

Koordinacja wdrażania

Realizacja PSP będzie zależała przede wszystkim od stopnia skoordynowania działań promocyjnych miasta, zgodnie z celem nadrzędnym PSP, którym jest wsparcie rozwoju społeczno-gospodarczego Krakowa. PSP ma być strategicznym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej za pomocą skoordynowanej i odpowiednio zaprogramowanej promocji, skupionej wokół nadrzędnej idei.

Rolą tworzonego systemu koordynacji promocji jest określenie zasad organizacyjnych i komunikacyjnych, które będą usprawniać i przyspieszać proces promocji miasta oparty o wiodącą ideę promocyjną, przede wszystkim poprzez usprawnienie organizacji pracy w strukturze Urzędu Miasta Krakowa, w drugiej kolejności poprzez określenie reguł współpracy z innymi podmiotami, a także metody monitoringu realizowanych działań.

Przyjmuje się, że koordynacja taka wymaga jednego, silnego ośrodka w strukturze Urzędu Miasta Krakowa, którym obecnie jest Wydział Promocji i Turystyki - tym samym, zgodnie z przyjętymi zasadami zarządzania strategicznego Gminy Miejskiej Kraków, Wydział Promocji i Turystyki jest jednostką koordynującą ten program strategiczny, a dyrektor Wydziału pełni rolę koordynatora dziedziny, jaką jest promocja miasta.

Bazując na powyższych założeniach przyjęto, że **tronem systemu koordynacji wdrażania i zarządzania PSP będzie 8 przedsięwzięć (działań), pozostających w gestii Wydziału Promocji i Turystyki Urzędu Miasta Krakowa**. Przedsięwzięcia te będą miały wymiar zarówno wewnętrzny (zarządzanie na poziomie urzędu miasta i jednostek organizacyjnych), jak i zewnętrzny (tworzenie nieformalnych sieci współpracy podmiotów lokalnych na rzecz skoordynowanej promocji miasta). Przedsięwzięcia koordynacyjne zostały wykazane w zestawie przedsięwzięć promocyjnych w załączniku 1 do PSP i są nimi:

1. **Komitet (Zespół) Koordynacji Promocji Krakowa**. Komitet ma być ciałem konsultacyjno-doradczym powołanym przy Prezydencie Miasta Krakowa, składającym się z przedstawicieli kluczowych jednostek pozasamorządowych uczestniczących w procesie promocji Krakowa (tworzących własne działania promocyjne, zarządzających obiektami czy wydarzeniami o dużym znaczeniu promocyjnym dla Krakowa, będących ważnymi submarkami marki Krakowa itd.).

Cykliczne spotkania Komitetu (1-2 razy w roku) będą służyły tworzeniu koncepcji operacyjnych celów promocji Krakowa na poszczególne lata, ewaluacji dotychczasowych działań, wymianie informacji o zrealizowanych i planowanych przedsięwzięciach itd. Komitet ma być instytucją miękkiej koordynacji promocji miasta i nadawać ton działaniom promocyjnym.

2. **Aktualizacja Systemu Identyfikacji Wizualnej miasta Krakowa (zgodnie z wyznaczonym ESP i pozycjonowaniem).** Logo i SIW będą odzwierciedlały wyznaczoną główną oś promocji miasta opartą na emocjach "Kraków dodaje znaczeń i porusza umysł". Księga znaku (marki) powinna zawierać, poza standardowymi elementami, także uzgodnioną architekturę marki Kraków, w tym oddzielne znaki dla submarek miasta tj. jednostki organizacyjne, kluczowe obiekty czy wiodące wydarzenia miasta.
3. **Koordinacja i uspojnianie promocji Krakowa w warstwie wizualnej (strażnik marki)** - wdrożenie i koordynacja PSP, w tym stosowania nowego SIW na bazie systemu koordynacji (akceptacji) wszelkich materiałów wizualnych miasta o charakterze promocyjnym zgodnie z opracowanym SIW oraz zasadami spójności wizualnej marki. Konieczne będzie do tego celu powołanie międzywydziałowego zespołu odpowiedzialnego za operacyjną koordynację przedsięwzięć promocyjnych UMK, a także stanowiska w strukturze Wydziału Promocji i Turystyki - tzw. strażnika marki. Dodatkowo rekomendowane jest wdrożenie narzędzi o charakterze prawnym (np. w postaci zarządzenia prezydenta miasta) obligującym wybrane jednostki w strukturach miasta do uzyskania akceptacji strażnika marki realizowanych działań, w tym materiałów promocyjnych dot. swoich przedsięwzięć merytorycznych. Dotyczy to także działań w świecie on-line. Dlatego przewiduje się przeprowadzenie takich działań jak: optymalizacja i promocja urzędowych stron www, uspojnienie (wizualne) i rozwój kanałów mediów społecznościowych oraz realizacja kampanii informacyjnych i promocyjnych do wybranych grup docelowych poprzez kanały on-line.
4. **Baza Wizerunku Krakowa** – kolejny projekt służący uspojnianiu wizerunku Krakowa w warstwie wizualnej i narracyjnej. Projekt składa się z kilku komponentów: 1) profesjonalna baza nieodpłatnie udostępnianych zdjęć z Krakowa (miejsca, wydarzenia, instytucje, ludzie itd.); 2) komponent promocyjny -

głównie działania PR-owe z wykorzystaniem zasobów Bazy Wizerunku Krakowa (dystrybucja zasobów wśród dziennikarzy krajowych i zagranicznych, blogerów, organizatorów wydarzeń itd.); 3) opracowanie nowoczesnych materiałów promocyjnych elektronicznych i fizycznych z wykorzystaniem zasobów bazy (prezentacje multimedialne, szablony prezentacji konferencyjnych, wzory materiałów drukowanych i in.) oraz ich dystrybucja wśród odbiorców indywidualnych i instytucjonalnych; 4) animacja dyskusji wokół wizerunku Krakowa (media społecznościowe, blogi i in.) np. dot. ulubionych krakowskich miejsc, wydarzeń. Baza Wizerunku Krakowa powinna być narzędziem wdrażania głównej idei promocyjnej (wg. ESP) i stymulujących kreowanie emocjonalnego wizerunku miasta w zgodzie z ESP.

5. **Program Kompetencji Marketingowych** - program podnoszenia kompetencji marketingowych kadr wykonujących zadania promocyjne na rzecz Krakowa, tj. pracowników jednostek organizacyjnych oraz jednostek podległych Urzędowi Miasta Krakowa. Program jest istotnym elementem koordynacji promocji miasta i służy: 1) wzrostowi wiedzy marketingowej osób realizujących przedsięwzięcia o znaczeniu promocyjnym dla miasta; 2) wymianie doświadczeń, dobrych praktyk i integracji kadr uczestniczących w promocji miasta; 3) inicjowaniu partnerskich projektów promocyjnych zorientowanych na spójność, synergię i efekty skali. W ramach programu mogą się odbywać cykliczne (np. 1-2 razy w roku) szkolenia, warsztaty oraz konferencje (np. doroczny cykl konferencji "Tworzymy markę Kraków") z udziałem ekspertów zewnętrznych oraz przedstawicieli lokalnych środowisk (biznes, nauka, kultura, sprawy społeczne, sport, turystyka i in.). Efektem programu powinny być także materiały edukacyjne ułatwiające koordynację promocji Krakowa (np. instrukcje dot. korzystania z SIW, zasady oceny projektów promocyjnych i in.)
6. **Zintegrowane kampanie informacyjno-promocyjne miasta (na bazie ESP) skierowane do wewnątrz** - podstawą silnej marki miejsca jest utożsamianie się z nią mieszkańców oraz uzyskanie ich zaangażowania w kreację i promocję tej marki - zarówno osobistego, jak i za pośrednictwem samorządu terytorialnego, organizacji społecznych i gospodarczych. Mieszkańcy miasta są szczególnie ważną grupą odbiorców komunikatów na temat marki we wczesnej fazie jej rozwoju - w fazie zakorzeniania marki i zyskiwania dla niej akceptacji społecznej. Celem kampanii

powinno być więc także zapoznanie środowisk lokalnych z wyznaczonym głównym kierunkiem promocji miasta oraz wzmocnienie poczucia tożsamości lokalnej i wzrost przywiązania do miasta, z zastosowaniem skoordynowanej promocji. Kampanie mają pokazywać też zidentyfikowane korzyści emocjonalne dla mieszkańców.

7. **Zintegrowane kampanie wizerunkowo-produktowe miasta (na bazie ESP) skierowane na zewnątrz** - założeniem zewnętrznych kampanii promocyjnych jest budowanie wizerunku miasta zgodnego z ESP i pozycjonowaniem (aspekt wizerunkowy kampanii), a także wspomaganie celów marketingowych miasta (aspekt produktowy kampanii) w stosunku do wybranych grup docelowych tj. np. wzrost liczby wybranych segmentów turystów czy inwestorów. Kampanie promocyjne powinny w sposób spójny i konsekwentny prezentować korzyści emocjonalne, jakie ma do zaoferowania marka Kraków różnym grupom odbiorców.
8. **System badań marketingowych** - opracowanie spójnej metodyki monitoringu i ewaluacji pozycjonowania marki Krakowa oraz skuteczności działań promocyjnych wraz z cykliczną realizacją badań. Wyniki systematycznie prowadzonych badań marketingowych powinny być wykorzystywane w procesie planowania przedsięwzięć promocyjnych. System musi uwzględniać potrzebę prowadzenia zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych, odnoszących się do pozycjonowania marki w grupach docelowych oraz do najważniejszych przedsięwzięć promocyjnych. Rolą systemu będzie dostarczanie co 2 lata informacji o zmieniającym się wizerunku miasta, skuteczności przedsięwzięć promocyjnych, a w tym o skuteczności wdrażania głównej idei promocyjnej opartej o ESP. System powinien dostarczać także zestawu wskaźników i narzędzi badawczych dla wszystkich jednostek realizujących kluczowe przedsięwzięcia promocyjne oraz zawierać instrukcje dotyczące tworzenia komponentu ewaluacyjnego przedsięwzięć promocyjnych (więcej w podrozdziale dot. systemu monitorowania).

Ponadto zakłada się, że **przedsięwzięcia o charakterze promocyjnym zawarte w politykach miejskich**, tych aktualnych, jak i tych opracowywanych i wdrażanych w kolejnych latach obowiązywania PSP, **powinny być konsultowane i realizowane zgodnie z założeniami niniejszego dokumentu, w szczególności co do spójności z ESP i**

jego wytycznymi (wykorzystywanie w przekazach pożądaných cech emocjonalnych i wartości, generowanie odpowiednich korzyści emocjonalnych dla grup docelowych itd.).

Polityki miejskie, które zawierają komponenty promocyjne to m.in.:

- Program Poprawy Bezpieczeństwa dla Miasta Krakowa "Bezpieczny Kraków".
- Strategia Rozwoju Edukacji w Krakowie na lata 2016-2020.
- Krakowski Program Wspierania Przedsiębiorczości i Rozwoju Gospodarczego Miasta.
- Strategia rozwoju kultury w Krakowie na lata 2010-2014 i następne.
- Program Ochrony Środowiska na lata 2012-2019.
- „Strategia Rozwiązywania Problemów Społecznych Krakowa na lata 2015-2020”.
- „Program Wspierania Rodziny dla Gminy Miejskiej Kraków na lata 2016-2018”.
- PASIOS - Gminny Program Aktywności Społecznej i Integracji Osób Starszych na lata 2015 - 2020.
- Program Rozwoju Sportu w Krakowie na lata 2016 - 2019.
- Miejskie Programy Polityki Zdrowotnej na lata 2016-2018.
- Strategia Rozwoju Turystyki w Krakowie na lata 2014-2020.

Interesariusze programu

Opracowanie PSP, w którym kluczową rolę odgrywa wyznaczona główna idea promocyjna miasta (ESP), pociąga za sobą konieczność jej zaakceptowania i urzeczywistnienia przez interesariuszy - począwszy od tych umiejscowionych wewnątrz struktury Urzędu Miasta (wydziały, jednostki podległe UMK itd.), jak i zewnętrznych tj. organizacje, przedsiębiorstwa, mieszkańcy itd.

Ze względu na horyzontalny charakter dziedziny jaką jest promocja miasta można przyjąć, że **interesariuszami wewnętrznymi PSP są wszystkie wydziały i jednostki podległe Urzędu Miasta Krakowa.**

Inicjowanie, realizacja i koordynacja działań promocyjnych wewnątrz struktury organizacyjnej samorządu miejskiego w dużej mierze opiera się na działaniach komunikacyjnych. Zróżnicowana i duża liczba podmiotów prowadzących działalność pośrednio lub bezpośrednio na rzecz promocji miasta może sprawić, że pojawiające się między nimi relacje kooperacyjne mogą zaowocować szczególnym rodzajem pożądanej współpracy. Wydział Promocji i Turystyki będący koordynatorem niniejszego programu

strategicznego będzie zabiegał o sprawną komunikację pomiędzy tymi podmiotami, a w szczególności, o zapewnienie efektu synergii przedsięwzięć o znaczeniu promocyjnym, które są inicjowane i realizowane przez poszczególne jednostki organizacyjne Urzędu Miasta.

Kooperacja pomiędzy Wydziałem Promocji i Turystyki, a pozostałymi jednostkami organizacyjnymi Urzędu Miasta Krakowa polegać będzie m.in. na rozwoju procesu wymiany informacji (ze stosownym wyprzedzeniem pozwalającym na przygotowanie i uruchomienie działań informacyjno-promocyjnych). W szczególności taka współpraca powinna być realizowana (w ramach założeń PSP) przy wdrażaniu polityk miejskich.

Podobnie jak w przypadku interesariuszy wewnętrznych, tak w przypadku interesariuszy zewnętrznych, będzie to szeroka lista różnych organizacji i instytucji, przedsiębiorstw i osób, z Krakowa, jak i spoza niego, które w sposób mniej lub bardziej bezpośredni wpływają na realizację PSP. Należy pamiętać bowiem, że **proces promocji miasta nie daje się nigdy w pełni kontrolować - na obraz miasta oraz jego atrakcyjność dla różnych grup osób i instytucji wpływa bowiem szereg zdarzeń i osób, które pozostają poza wpływem władz samorządowych** - mogą to być choćby wybryki chuligańskie na rynku czy stadionach, które potencjalnie mogą negatywnie oddziaływać na wizerunek miasta. Zatem tak istotne jest, aby tworzyć lokalną sieć współpracy partnerów, którzy realizują cele związane z promocją miasta lub też posiadają możliwości wpływania na nią. **Ważnym narzędziem takiego angażowania i koordynacji działań interesariuszy zewnętrznych ma być Komitet Koordynacji Promocji Krakowa powołany przy Prezydencie Miasta, składający się z przedstawicieli kluczowych jednostek poza samorządowych uczestniczących w procesie promocji Krakowa.**

System monitorowania

Monitoring (i ewaluacja) to nic innego jak sprawdzanie za pomocą narzędzi (badawczych) czy realizowane są założone cele dot. promocji miasta w założonym horyzoncie czasowym.

W przypadku systemu monitoringu PSP rekomenduje się opracowanie spójnej metodyki badawczej dotyczącej wizerunku i pozycjonowania marki Krakowa oraz skuteczności działań promocyjnych wraz z cykliczną (np. w okresach rocznych bądź dwuletnich) realizacją badań. System musi uwzględniać potrzebę prowadzenia zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych, odnoszących się do założeń głównej idei promocyjnej opartej w grupach docelowych oraz do najważniejszych przedsięwzięć promocyjnych. Rolą systemu będzie dostarczanie cyklicznie informacji o zmieniającym się wizerunku miasta, skuteczności przedsięwzięć promocyjnych, w tym nt. skuteczności wdrażania głównej idei promocyjnej miasta opartej o emocje (ESP). Wyniki systematycznie prowadzonych badań powinny być bazą w procesie planowania przedsięwzięć promocyjnych.

Punktem wyjścia dla opracowania systemu monitoringu PSP może być zestaw tzw. wskaźników kontekstowych odnoszących się do kluczowych zagadnień stanowiących przedmiot oddziaływania przedsięwzięć strategicznych. Są one wymienione w tabeli 11.

Tabela 11. Wskaźniki kontekstowe realizacji PSP

Identyfikator wskaźnika w systemie STRADOM	Nazwa wskaźnika	Wartość oczekiwana (idealna)	Wartość w roku 2015	Wartość w roku 2014
W7_A	Poczucie przywiązania do miasta (z badań jakości życia)	90%	b.d	66,3%
W8_A	Poczucie tożsamości z miastem (z badań jakości życia)	90%	b.d.	69,9%
W6_S	Atrakcyjność wybranych imprez rekreacyjnych i sportowych (średnia ilość osób na imprezie)	4.000	2.546	2.758
W8_G	Skala inwestycji zagranicznych w Krakowie	30,000 mln USD	b.d	14,373 mln USD
W1_G	Nasylenie rynku lokalnego podmiotami gospodarki (liczba podmiotów na 1000 mieszkańców)	250,000 podmiotów	170,800 podmiotów	166,400 podmiotów
W8_H	Wzrost wielkości ruchu turystycznego	15,0 mln	10,5 mln	9,9 mln

źródło: opracowanie własne na podstawie systemu STRADOM

Rekomenduje się wykorzystanie w systemie monitoringu PSP zestawu wskaźników ujętych w tabeli 12. Lista wskaźników strategicznych (w tym ryzyk) zostanie zaktualizowana po przeprowadzeniu badań, które dokładnie określą ich parametry. Źródłem pierwszych

wskaźników (1-7) jest coroczne badanie realizowane przez samorząd miejski pod nazwą Barometr Krakowski, zatem jest możliwość monitorowania ich wartości corocznie. Natomiast źródłem pozostałych wskaźników (8-11) ma być zaplanowane badanie *trackingowe*, tj. badanie na reprezentatywnych próbach grup docelowych, powtarzane okresowo wg ustalonej metodyki. Wyniki pierwszego badania powinny być traktowane jako punkt wyjścia do porównań, czyli tzw. benchmark. Liczba etapów badania (kolejnych etapów sprawdzania efektów) uzależniona jest od długości wdrażania całego procesu, w tym przypadku do 2022 r. Odstępy czasowe pomiędzy pomiarami nie powinny przekraczać 24 miesięcy, ale wydaje się, że optymalny interwał pomiaru w tym przypadku to 12 miesięcy. Każda fala badania *trackingowego* powinna być realizowana tą samą metodą badawczą (także musi być zachowana identyczna wielkość próby i kryteria jej doboru). Brak spójności metodologicznej może wpływać znacząco na wysokość błędu oszacowania, a nawet uniemożliwiać porównywanie wyników. Badanie *trackingowe* powinno być badaniem obejmującym wszystkie grupy docelowe promocji miasta.

Tabela 12. Proponowane wskaźniki monitorowania (wskaźniki strategiczne)

LP	Identyfikator wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Wartość w roku 2015 r.	Aktualna wartość – 2016 r.	Źródło danych
1	W11_H	Wzrost zainteresowania krakowskim produktem turystycznym – deklaracja turyści krajowi	88%	b.d.	Barometr Krakowski
2	W12_H	Wzrost zainteresowania krakowskim produktem turystycznym – deklaracja turyści zagraniczni	75%	b.d.	Barometr Krakowski
3	b.d.	Odsetek mieszkańców Krakowa odczuwających pozytywnie poczucie dumy z miasta	78% (wartość z Barometru Krakowskiego 2015)	b.d.	Barometr Krakowski
4	b.d.	Odsetek mieszkańców Krakowa odczuwających pozytywnie poprawę w dialogu z władzami miasta w ciągu ostatnich 12 miesięcy	4% (wartość z Barometru Krakowskiego 2015)	b.d.	Barometr Krakowski
5	W26_D	Odsetek mieszkańców Krakowa odczuwających zadowolenie z dostępności informacji nt. działalności urzędu miasta	b.d.	b.d.	Barometr Krakowski
6	W23_D	Odsetek mieszkańców Krakowa odczuwających zadowolenie z możliwości wpływania na władze miasta	b.d.	b.d.	Barometr Krakowski

LP	Identyfikator wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Wartość w roku 2015 r.	Aktualna wartość - 2016 r.	Źródło danych
7	W21_D	Odsetek mieszkańców Krakowa podejmujących aktywności związane z działaniami miasta	b.d.	b.d.	Barometr Krakowski
8	Nowy wskaźnik 1	Wizerunek miasta w wybranych grupach docelowych zgodnie z ustalonym pozycjonowaniem i ESP	b.d.	b.d.	Planowane badania trackingowe
9	Nowy wskaźnik 2	Poziom lojalności wybranych grup docelowych względem miasta.	b.d.	b.d.	Planowane badania trackingowe
10	Nowy wskaźnik 3	Poziom rekomendacji miasta w wybranych grupach docelowych.	b.d.	b.d.	Planowane badania trackingowe
11	Nowy wskaźnik 4	Odsetek mieszkańców Krakowa czujących się zaangażowanych w budowanie marki miasta – odpowiedzi tak i raczej tak	33,2% (wartość wzięta z Badania wizerunkowe miasta Krakowa wraz z analizą porównawczą, 2015).	b.d.	Planowane badania trackingowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z systemu STRADOM

Pozostałe planowane do wdrożenia jako opcjonalne, uzupełniające (w miarę dostępności budżetu) narzędzia monitoringu:

- **Monitoring marki miasta** w Internecie.
- **Monitoring mediów** - polega na analizie określonych mediów w określonym czasie (np. miesiąca) pod kątem liczby informacji pojawiających się z użyciem określonych słów kluczowych, kontekstu (pozytywny, negatywny, neutralny), zasięgu informacji, profilu odbiorcy, tzw. ekwiwalentu reklamowego (czyli wartości pieniędzy, jaką należałoby wydać na publikację lub emisję danego przekazu, gdyby był on reklamą) i in. informacji istotnych dla oceny medialnego oddziaływania komunikatów promocyjnych miasta.
- Pozostałe wskaźniki do możliwego uzupełnienia badania trackingowego: **wskaźnik spontanicznej i wspomaganej znajomości kluczowych elementów identyfikacji wizualnej miasta, wskaźniki spontanicznej i wspomaganej znajomości kluczowych elementów zintegrowanych kampanii promocyjnych miasta Krakowa.**

Na potrzeby kontroli postępów w zakresie wdrażania kluczowych działań promocyjnych PSP zalecane byłoby także stosowanie **narzędzi kontrolnych zaczerpniętych z idei *project management***, zwłaszcza jeśli chodzi o **kontrolę harmonogramu prac** (np. za pomocą wykresu Gantta) oraz **budżetu**. Jednocześnie wskazane byłoby **wykorzystywanie w jednostkach odpowiedzialnych za realizację złożonych projektów promocyjnych jednolitego systemu zarządzania projektami z wykorzystaniem oprogramowania wspomagającego zarządzanie** tj. np. MS Project. Dodatkowymi narzędziami służącymi do kontroli realizacji mogą być:

- **Pre-test i post-test** - jest to jedno z narzędzi ilościowych metod badawczych. Za pierwszym razem dokonuje się pomiaru początkowego, tzw. pre-testu. Następnie wprowadza się do badania (do modelu badawczego) zmienną niezależną i dokonuje ponownego pomiaru, tzw. post-testu. Następnie sprawdza się czy wprowadzony czynnik (zmienna niezależna) miał wpływ na wystąpienie różnic w dwóch dokonanych pomiarach (pre-test i post-test). Narzędzie to może służyć przede wszystkim do testowania i badania skuteczności koncepcji tworzonych projektów oraz konkretnych działań promocyjnych (np. w Internecie).
- **Raport opisowy** - proste narzędzie kontrolne możliwe do szybkiego wdrożenia na różnych szczeblach zarządzania koordynacją promocji, np. rekomenduje się prowadzenie stałego monitoringu pozycji marki miasta w Internecie i cykliczne (np. nawet cotygodniowe) raportowanie przez wyznaczonego pracownika do osoby odpowiedzialnej za całokształt działań promocyjnych miasta w Internecie. Raport powinny być także sporządzane po przejściu każdego z kamieni milowych projektów oraz po ich zakończeniu. Wprowadzenie zasady raportowania sprzyja uczeniu się poprzez doświadczenie oraz budowaniu zasobów wiedzy i unikalnego know-how związanego ze skoordynowaną promocją miasta.
- **Audyt komunikacyjny** - polega na systematycznym i kompletnym badaniu wewnętrznych i/lub zewnętrznych działań komunikacyjnych. Audyt pomaga zdefiniować zatory i interferencje komunikacyjne oraz szkodliwy szum informacyjny.

SPIS TABEL I RYSUNKÓW

Tabela 1. Kluczowe trendy dla kategorii - mieszkańcy.....	15
Tabela 2. Kluczowe trendy dla kategorii - turyści	19
Tabela 3. Kluczowe trendy dla kategorii - przedsiębiorcy.....	20
Tabela 4. Analiza SWOT promocji miasta Krakowa	25
Tabela 5. Pozycja strategiczna promocji miasta Krakowa	26
Tabela 6. Podsumowanie pozycji emocjonalnych miast konkurencyjnych.....	33
Tabela 7. Powiązanie PSP ze strategiami rozwoju Krakowa.....	57
Tabela 8. Macierz powiązania celów, grup docelowych oraz zadań promocyjnych w PSP.....	72
Tabela 9. Ramowe wytyczne komunikacyjne dla przedsięwzięć promocyjnych ze względu na grupę docelową	73
Tabela 10. Ramowe wytyczne komunikacyjne dla przedsięwzięć promocyjnych ze względu na cel promocji.....	75
Tabela 11. Wskaźniki kontekstowe realizacji PSP	82
Tabela 12. Proponowane wskaźniki monitorowania (wskaźniki strategiczne)	83
Rysunek 1. Mapa unikatowych skojarzeń dla Krakowa.....	37
Rysunek 2. Dwanaście archetypów marki ze wskazaniem trzech archetypów adekwatnych dla miasta Krakowa.....	40
Rysunek 3. Archetypy miasta Krakowa.....	41
Rysunek 4. Archetypy Mędrca i Twórcy w Krakowie.....	43
Rysunek 5. Archetypy Odkrywcy i Twórcy w Krakowie.....	44
Rysunek 6. Kompleksowe ujęcie archetypów miasta Krakowa.....	44
Rysunek 7. ESP Krakowa	47
Rysunek 8. Interpretacja ESP Krakowa – „Kraków dodaje znaczeń”	47
Rysunek 9. Interpretacja ESP Krakowa – „Kraków porusza umysły”	48
Rysunek 10. Wspólne dla grup docelowych korzyści emocjonalne.....	53
Rysunek 11. Wizja, cele operacyjne oraz efekty wdrażania PSP.....	63
Rysunek 12. Struktura przedsięwzięć promocyjnych.....	67

BIBLIOGRAFIA

1. Barbour, I. G. (2016), *Mity. Modele. Paradygmaty*, Copernicus Center Press, Kraków.
2. Drapińska, A. (2014), *Marketing doświadczeń w przedsiębiorstwach usługowych*, Marketing i Rynek, nr 8.
3. Fog, K., Budtz, Ch., Munch, P., Blanchette, S. (2004), *Storytelling. Narracja w reklamie i biznesie*, Saatchi & Saatchi, Kopenhaga.
4. Holbrook M. B., Hirschman E. C. (1982), *The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun*, Journal of Consumer Research, Vol. 9, No. 2, pp. 132-140.
5. Jankowska, M., *Emocje, uczucia, pragnienia – jak je rozpoznawać i nad nimi panować*, dostępne na:
6. http://www.rodzina.ipjp2.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=774:emocje-uczucia-pragnienia-jak-je-rozpoznawac-i-nad-nimi-panowac&catid=176&Itemid=329
7. Kostera, M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
8. Kucharska-Pietura, K., *Czym jest emocja? Trudności definicyjne i klasyfikacyjne zjawisk emocjonalnych*, dostępne na: <http://www.psychiatria.pl/artukul/czym-jest-emocja-trudnosci-definicyjne-i-klasyfikacyjne-zjawisk-emocjonalnych/818/2.html>
9. Lakoff, G. (2011), *Nie myśl o słoniu! Jak język kształtuje politykę*, Oficyna Wydawnicza Łośgraf, Warszawa.
10. Mark, M., Pearson, C.S. (2001), *The Hero and the Outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*, McGraw-Hill, New York.
11. *Marka Warszawa. Tożsamość, wartości, nowa narracja*, <http://symbole.um.warszawa.pl/sites/default/files/files/Marka%20Warszawa.pdf>
12. *Strategia marki Gdańsk do 2013 roku*, www.gdansk.pl/plik,52157.html
13. *Strategia promocji Katowic*, <https://www.katowice.eu/miasto/o-mie%C5%9Bcie/strategia-promocji-miasta>
14. *Strategia promocji marki Poznań*, <http://www.poznan.pl/mim/promocja/strategia-promocji-marki-poznan,p,23995.html>
15. *Strategia rozwoju Miasta Stołecznego Warszawy do 2020 roku*, https://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/Strategia_Rozwoju_m.st._Warszawy_do_2020_r..pdf
16. *Strategia Zarządzania Marką Łódź na lata 2010 – 2016*, <http://www.kreatywna.lodz.pl/page/123,dokumenty-zwiazane-z-strategia.html?id=55>
17. Światowy, G. (2006), *Zachowania konsumentów*, PWE, Warszawa.
18. Tybout, A.M., Sternthal, B. (2005), *Brand Positioning w Kellogg on Branding*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
19. Wolff Olins, <http://www.wolffolins.com/views/333041458/usp-esp-xsp>
20. *Wrocław w perspektywie 2020 plus*, https://iwroclaw.pl/wps/wcm/connect/398102804280289a965bd796e258c1d9/strategia_pl.pdf?MOD=AJPERES
21. Zaltman, G., Zaltman L. (2010), *Metafora w marketingu. Jak przeniknąć umysły klientów dzięki metaforom głębokim*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań