



**RAPORT Z BADAŃ MARKETINGOWYCH NT.  
„POSTRZEGANIA MARKI GOSPODARCZEJ  
KRAKOWSKIEGO OBSZARU FUNKCJONALNEGO  
(METROPOLII KRAKOWSKIEJ)”**

Kraków, marzec 2020

Zamówienie realizowane w ramach projektu Kraków Metropolitan Area For Business (KMA4Business) współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Małopolskiego 2014-2020, Oś priorytetowa 3 „Przedsiębiorcza Małopolska”, Działanie 3.3 „Umiędzynarodowienie małopolskiej gospodarki”, Poddziałanie 3.3.1 „Promocja gospodarcza Małopolski”.

Zamawiający:  metropolia  
krakowska

STOWARZYSZENIE METROPOLIA KRAKOWSKA  
ul. Reymonta 20, 30-059 Kraków  
tel. 12 34 18 512  
e-mail: [biuro@metropoliakrakowska.pl](mailto:biuro@metropoliakrakowska.pl)

Wykonawca:  SACADA  
Pracownia Badawczo-Projektowa

SACADA Pracownia Badawczo-Projektowa Sp. z o.o.  
ul. Fatimska 41a/310, 31-831 Kraków  
e-mail: [office@sacada.pl](mailto:office@sacada.pl)  
NIP: 6783154371

## SPIS TREŚCI

WYKAZ SKRÓTÓW .....	4
1. __ STRESZCZENIE – NAJISTOTNIEJSZE WNIOSKI I REKOMENDACJE Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ.....	5
2. __ SUMMARY - THE MOST ESSENTIAL RESULTS AND RECOMMENDATIONS CONCERNING THE RESEARCH.....	8
3. __ O MARCE TERYTORIALNEJ SŁÓW KILKA... CZYLI O CZYM BĘDZIE MOWA?.....	11
4. __ METODOLOGIA BADANIA.....	14
4.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH.....	16
4.3. BADANIA ILOŚCIOWE CATI.....	16
4.4. BADANIA JAKOŚCIOWE (IDI/TDI/FGI).....	17
4. __ METROPOLIA KRAKOWSKA ... CZYLI KRAKOWSKI OBSZAR FUNKCJONALNY .....	18
5. __ ANALIZA DANYCH ZASTANYCH (DESK RESEARCH).....	23
6. __ WYNIKI BADAŃ ILOŚCIOWYCH [CATI].....	31
7. __ WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH [IDI/FGI].....	41
WPADA W UCHO?.....	41
Z CZYM SIĘ KOJARZY?.....	41
KRAKÓW VS „RESZTA” METROPOLII.....	44
DOBRANOC... JADĘ DO DOMU.....	45
U NAS TO, U NICH TAMTO .....	45
W JEDNOŚCI SIŁA? .....	47
HOUSTON! MAMY PROBLEM.....	47
CO SŁYCHAĆ U KONKURENCJI? .....	49
ROBIMY START-UPY .....	49
DOBRE PANU (I), RADZĘ... ..	50
JAK ONI ZACHĘCAJĄ? .....	51
JEŚLI NIE POTRAFISZ WYTŁUMACZYĆ CZEGOŚ W PROSTY SPOSÓB.....	52
CZAS TO PIENIĄDZ.....	52
8. __ REKOMENDACJE .....	54
SPIS OBIEKTÓW .....	59
ZAŁĄCZNIKI NR 1. PROFIL BADANYCH .....	60
ZAŁĄCZNIK NR 2. LITERATURA DO ANALIZY DANYCH ZASTANYCH.....	61
ZAŁĄCZNIK NR 4. KWESTIONARIUSZ BADANIA CATI (POZA RAPORTEM).....	62
ZAŁĄCZNIK NR 5. SCENARIUSZ WYWIADU IDI/TDI (POZA RAPORTEM).....	62
ZAŁĄCZNIK NR 6. SCENARIUSZ WYWIADU FGI (POZA RAPORTEM).....	62

## WYKAZ SKRÓTÓW

**BDL** – Bank Danych Lokalnych

**CATI** – *Computer-assisted telephone interviewing* (wspomagany komputerowo wywiad telefoniczny)

**IDI** - *Individual In-depth Interview* (Indywidualny wywiad pogłębiony)

**IOB** – Instytucja otoczenia biznesu

**JST** – Jednostka samorządu terytorialnego

**FGI** - *Focus Group Interview* (Zogniskowany Wywiad Grupowy)

**KMA4B** - Kraków Metropolitan Area for Business

**KPT** – Krakowski Park Technologiczny

**KrOF** – Krakowski Obszar Funkcjonalny

**MK** – Metropolia Krakowska

**KOM** – Krakowski Obszar Metropolitalny

**RPO WM** - Regionalny Program Operacyjny Województwa Małopolskiego

**TDI** - *Telephone depth interviewing* (Telefoniczny wywiad pogłębiony)

**UNESCO** – Organizacja Narodów Zjednoczonych dla Wychowania Nauki i Kultury

**USP** - Unique Selling Proposition (unikatowa cecha produktu)

# 1. STRESZCZENIE – NAJISTOTNIEJSZE WNIOSKI I REKOMENDACJE Z PRZEPROWADZONYCH BADAŃ

Badanie miało na celu diagnozę ukierunkowaną na przygotowanie założeń dla strategii promocyjnej Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego (KrOF)/ Metropolii Krakowskiej (MK) opartą na pierwotnej identyfikacji marki gospodarczej tego obszaru. Bazuje na koncepcji marketingu terytorialnego oraz marki miejsca. Badanie wiąże się z realizacją projektu partnerskiego pn. Krakow Metropolitan Area for Business (KMA4Business). Głównym celem projektu jest wzrost zainteresowania ofertą gospodarczą Małopolski, w szczególności Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego wśród potencjalnych inwestorów oraz pobudzenia eksportu produktów oraz usług. Metropolia Krakowska została zidentyfikowana jako delimitacja terytorialna w formule Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych - obejmuje obszar 15 gmin o intensywnych powiązaniach funkcjonalnych: gminę miejską Kraków i otaczające ją 14 gmin.

## W badaniu posłużono się technikami badawczymi:

- a) Analizą danych zastanych;
- b) Badaniem ankietowym CATI;
- c) Indywidualnymi wywiadami pogłębionymi z przedsiębiorcami;
- d) Zogniskowanymi wywiadami grupowymi z przedstawicielami JST, przedsiębiorcami, ekspertami, dziennikarzami oraz przedstawicielami samorządu gospodarczego.

## Cele operacyjne badania objęły trzy podstawowe obszary:

- a) Wartość marki - rozpoznanie cech wyróżniających markę, znajomość/świadomość marki, sposób jej postrzegania, skłonności do korzystania z marki (w tym wypadku skłonność do lokowania inwestycji).
- b) Symbole marki - Identyfikacja symboli związanych z marką oraz określenie jej zgodności z elementami tworzącymi wizerunek.
- c) Kampania promocyjna - poszukiwanie najlepiej dopasowanych elementów, i cech sprzyjających rozpoznawalności przekazu promocyjnego, budowania/kreowania marki w wybranych środkach komunikacji.

## Główne wnioski z badania:

1. Tylko jeden respondent w sondażu ankietowym samodzielnie wykazał się spontaniczną znajomością marki Metropolia Krakowska. **Wspomagana świadomość marki to już prawie 18% badanych.**
2. **Niewiele ponad 6% badanych** spotkało się wcześniej z nazwą Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego (KrOF). **Metropolia Krakowska** jako nazwa ma o wiele większy potencjał i jest pozytywniej kojarzona.
3. **Świadomość marki „Metropolia Krakowska”** trzeba **na ten moment ocenić jako niską wśród jej odbiorców.** Natomiast **posiada silną afiliację z marką Krakowa** i przez ten pryzmat całość posiada markę gospodarczą, która pozytywnie wyróżnia ją w kraju w ocenie

niemal 90% badanych. **Aż 75% wszystkich badanych jest skłonnych zarekomendować markę.**

4. Marka Metropolii Krakowskiej **jest wciąż niedookreślona i brak jej wyrazistej tożsamości** (wychodzącej wyraźnie poza tożsamość Krakowa). **Brak skojarzeń z marką deklarowało w sondażu 62% respondentów.**
5. Do produktów i symboli pojawiających się w kontekście marki w trakcie badania można zaliczyć: obwarzanek krakowski, kiełbasę (lisiecką), kopalnię soli, Lajkonika, herb Krakowa, koronę i „królewskie” miasto.
6. Wartości, z jakimi wiążą się wskazywane w trakcie badania elementy to: **historia, tradycja, mądrość, nauka i rozwój, współpraca, integralność, wspólnota.** W negatywnym kontekście są to: **chaos, irytacja, poczucie zagrożenia konfliktem.**
7. Wśród branżowych skojarzeń z Metropolią Krakowską najczęściej występuje **turystyka.** Wskazywana jest też jako środowisko **dla rozwoju branż nowych technologii (w szczególności sektor IT), przemysły kreatywne (branża gier) oraz ogólnie dla start-upów.**
8. Wydarzenia i projekty kojarzone z marką to **Małopolski Festiwal Innowacji, Business in Małopolska oraz Made in Małopolska.**
9. Pozytywne wyróżniki Metropolii Krakowskiej to **rozpoznawalna marka miasta Kraków (52%), łatwość nawiązywania kontaktów biznesowych (26%), rozpoznawalna marka Małopolski (16%).** Do negatywów wizerunku o największym ciężarze gatunkowym należy zaliczyć: **koszty najmu (50%), zanieczyszczenie powietrza (34%) oraz wysokie koszty pracy (11%).**
10. W kategoriach cech związanych z biznesem Metropolią Krakowską opisują najlepiej określenia: **atrakcyjny, profesjonalny, otwarty na współpracę.**
11. Metropolia w zakresie atrakcyjności inwestycyjnej kojarzy się w dużym stopniu z **dostępnością profesjonalnych kadr, możliwościami rozwoju, rozpoznawalnością Krakowa, dostępnością powierzchni biurowych.**
12. Korzyści, jakie oferuje marka w kategoriach biznesowych, to: **rynek zbytu, dostępność klientów i ogromne możliwości rozwoju, otwartość na wyzwania, niepowtarzalny klimat Krakowa oraz atmosfera zabytków i historii - sprzyjająca interesom oraz otwartości na kontakty.**
13. Wśród elementów obniżających jej atrakcyjność są: **wygórowane oczekiwania konsumentów, silna konkurencja oraz obawy przed obniżeniem jakości życia.**
14. Naturalnymi konkurentami dla Metropolii Krakowskiej są **Warszawa, Wrocław i Trójmiasto** oraz **Poznań.** Silnym konkurentem o ewentualnym potencjale do konkurencyjnej współpracy jest **Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia (skupiona wokół Katowic).** Obszarem konkurencyjnym w branży przemysłowej jest „Polska wschodnia”.
15. Przedsiębiorcy jako wiarygodny kanał komunikacji marki postrzegają m.in. dedykowany serwis internetowy redagowany przez instytucję publiczną.
16. **Dla około 25% badanych atrakcyjność otaczających gmin może być przewagą w stosunku do głównego ośrodka metropolii.** W komunikatach promocyjnych powinny znajdować się informacje dotyczące gmin ościennych Krakowa.

## Przeprowadzone badanie pozwoliło na przygotowanie następujących rekomendacji:

1. **Budowa marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej w oparciu o markę Krakowa i Małopolski** - budowania marki wokół USP (Unique Selling Proposition) Krakowa oraz unikalnej atmosfery regionu. Wykorzystanie w przekazie promocyjnym wyróżników i produktów wskazanych w badaniu – wykorzystanie pozytywnych wyróżników marki oraz artefaktów do budowania zdefiniowanego wizerunku.
2. **Przygotowanie platformy internetowej stanowiącej źródło informacji dla przedsiębiorców i inwestorów.** Serwis powinien zwiierać kompleksowe informacje, w szczególności w zakresie oferty inwestycyjnej oraz możliwości nawiązywania zagranicznej współpracy handlowej. Serwis wraz z wizualizacją Metropolii Krakowskiej, powinien stać się jej znakiem rozpoznawczym..
3. **Prowadzenie działań podnoszących świadomość i wartości marki wśród użytkowników marki Metropolia Krakowska** – należy podjąć działania w celu podniesienia znajomości marki na zewnątrz stowarzyszenia oraz budować komunikację wewnętrzną wśród jego członków opartą na wspólnocie celów i zaufaniu.
4. **Akcentowanie w przekazie informacyjnym elementów konkurencyjnych w stosunku do innych Metropolii w kraju** – umiejętne wykorzystanie akcentów stanowiących przewagę w stosunku do wskazanych w badaniu konkurentów w kanałach komunikacyjnych.
5. **Zaprojektowanie zintegrowanego punktu obsługi przedsiębiorcy Metropolii Krakowskiej** – potrzeba utworzenia wystandaryzowanego procesu obsługi opartego o możliwie jak największe skrócenie czasu angażującego przedsiębiorcę w kontaktach z urzędem.
6. **Przygotowanie pakietu informacji dla inwestorów i przedsiębiorców** – opracowanie zestawu informacji i danych w przekrojach przydatnych dla różnych typów przedsiębiorstw.
7. **Mapowanie procesów w ramach obsługi inwestora** – opracowanie ścieżki pozwalającej na wykorzystanie wystandaryzowanych elementów na poziomie każdej gminy Metropolii Krakowskiej.
8. **Opracowanie strategii promocyjnej oraz dobór kanałów komunikacji** – przygotowanie kompleksowego opracowania stanowiącego podstawę działań promocyjnych dla marki Metropolii Krakowskiej (ze szczególnym uwzględnieniem **budowania relacji z inwestorem oraz opieki poinwestycyjnej** – wprowadzenie standardów obsługi i monitorowanie potrzeb w trakcie i po realizacji inwestycji).
9. **Świadome zarządzanie planami zagospodarowania przestrzennego w gminach** – sprawdzenie możliwości w zakresie prowadzenia stosowania sprawdzonych rozwiązań dotyczących przekształcania działek pod inwestycje (przygotowanie zakupu prywatnej działki w momencie zainteresowania inwestora).
10. **Utworzenie centrum (stanowiska) analitycznego** – przygotowanie zaplecza analitycznego w ramach stowarzyszenia pozwalającego na szybkie dostarczanie danych oraz tworzenie atrakcyjnych informacji graficznych (infografik) jako materiałów informacyjno-promocyjnych.

## 2. SUMMARY - THE MOST ESSENTIAL RESULTS AND RECOMMENDATIONS CONCERNING THE RESEARCH

The aim of this analysis was to find assessments which could be useful while working on **Kraków Functional Area (KrOF) / Kraków Metropolitan Area (MK)** promotional strategy based on the original identification of the economic brand of this area. The strategy is built on territorial marketing and place branding. The research entails the implementation of partnership project under the name Krakow Metropolitan Area for Business (KMA4Business). The main project goal is to increase the interest of economic offer of Małopolska province, notably **Cracow Functional Area** among potential investors and to develop products and services export. Kraków Metropolitan Area has been identified as territorial delimitation in Integrated Territorial Investments formule. It includes 15 boroughs of strong functional linkages: Kraków city and 14 that surround it.

**The following research techniques were used:**

- a) Desk research
- b) Phone survey among 250 entrepreneurs
- c) Entrepreneurs Individual In-depth Interview
- d) Focus Group Interview with municipal representatives, entrepreneurs, expats, journalists and economic self-government representatives.

**Operational purposes of the research include three basic issues:**

- a) Brand value: identifying of brand distinctive features, brand knowledge, the way of perceiving it, tendency to use it (in this case, tendency to investment placement).
- b) Brand symbols - identification of brand symbols and determining its compatibility with elements creating the image.
- c) Promotional campaign - searching for the most matched elements and features which are helpful to recognize promotional message, building the brand in selected marketing communication elements.

**Main research results:**

1. Only one respondent in a survey has shown spontaneous knowledge about Kraków Metropolitan Area brand. **Prompted brand awareness approaches 18% of the participants.**
2. **Little over 6% of subjects have known the name of KrOF** before the research. Kraków Metropolitan Area as a name has much bigger potential and is associated more positively.
3. Brand awareness of MK is now evaluated as rather low among its subjects. However, it is strongly affiliated with Kraków city brand and due to that aspect the whole view on economical brand **is very positively seen by almost 90% of answers. 75% of participants are willing to recommend the brand.**
4. MK brand is still unspecified and it lacks distinct identity (coming out beyond Cracow identity). No association with the brand was declared by 62 % of respondents.
5. Products and symbols which were visible in brand context during the research are: **obwarzanek krakowski (a braided ring-shaped bread), Sausage (from Liszki), a salt mine, Lajkonik (represented as a bearded man resembling a Tatar in a characteristic pointed hat,**



**dressed in Mongol attire and with a wooden horse around his waist), a crown and the „royal” city.**

6. The values which are associated with elements pointed in the research are: history, tradition, wisdom, science and development, cooperation, integrity and community. In a negative context **chaos, irritation and conflict threat sense** were pointed out.
7. Among trade associations with MK the most common are: tourism (gastronomy and hotel trade) and transportation. MK is also appropriate for new technologies field development (especially for IT), creative industries (gaming industry) and for start-ups.
8. Events and projects associated with the brand are: **Małopolski Festiwal Innowacji, Business in Małopolska oraz Made in Małopolska.**
9. Positive characteristics for MK are: brand recognition of Krakow city (52%), **ease in making business contacts (26%), brand recognition of Małopolska province (16%)**. Disadvantages which are the most essential for the respondents are: **rental costs (50%), air pollution (34%) and high labour costs (11%)**.
10. Regarding business features, MK is best defined with: **attractive, professional, open to cooperation.**
11. In a range of investment attractiveness it is highly associated with availability of professional personnel, development opportunity, Cracow city recognition and wide range of office space.
12. Benefits which are offered by the brand in business categories are: **market, access to customers, enormous development possibilities, being up to challenges, unique atmosphere of the city, history and monuments - which is favorable for business and new social contacts.**
13. Among elements that are bringing the attractiveness down are: **too high consumers expectations, strong competitors and fear connected with quality of life reduction.**
14. Natural competitors for MK are **Warszawa, Wrocław, Trójmiasto** and **Poznań**. A strong competitor with potential to competitive cooperation is Silesian Metropolitan Area (around Katowice). „East Poland” is a competitive area in an industry trade.
15. A dedicated internet portal which is edited by public authorities is seen as a reliable brand communication channel by entrepreneurs.
16. **About 25% of answers claim that the attraction of surrounding boroughs is more essential than the main metropolitan area.** Promotion strategy should provide information about them.

## Recommendations and conclusions:

- 1. Building economic brand of MK based on Cracow city and Małopolska province brand.**  
Creating the brand based on USP of the city and the atmosphere of the region. Base promotional message on characteristics and products pointed out in the study - making use of positive differentiators of the brand and artefacts concerning defined image building.
- 2. Preparation on the online-platform constituting the source of information both for entrepreneurs and investors.** It should contain complex information, notably about the investment offer and establishing foreign trade cooperation. Platform and MK visualization should become its trademark.
- 3. Carrying out activities to raise awareness and values of brand among MK brand users.**  
Activities to raise knowledge about the brand outside the community should be carried. Internal communication between community members based on mutual aims and trust should be built.
- 4. Paying attention to competitive elements in information messaging while concerning other metropolitan areas in Poland.** Making skillful use of features which make advantage in comparison to competitors mentioned in research.
- 5. Designing integrated MK entrepreneur service point** - it is necessary to provide short process service that engages entrepreneur to contact the office.
- 6. Preparing useful information package for investors and entrepreneurs about datas for different business types.**
- 7. Process mapping in investment service** - elaboration of a path which would be helpful in standardized elements use on every MK borough level.
- 8. Promotional strategy and communication channels choice report** - preparing complex elaboration that determines the base for promotional activities for Cracow Metropolitan Area brand (with particular focus on building relations with investors and post-investment care-implementation of service standards and monitoring needs during and after investment process).
- 9. Aware management of plans concerning area planning in boroughs** - checking possibilities for proven solution concerning transformation plots into investment.
- 10. Creating analytic workplace** - preparing analytical background which could be useful for faster data supply and for creating attractive infographics.

### 3. O MARCE TERYTORIALNEJ SŁÓW KILKA... CZYLI O CZYM BĘDZIE MOWA?

Punktem wyjścia dla analizy będzie krótkie opisanie pojęcia marki w kontekście jej funkcjonowania na gruncie marketingu terytorialnego. Perspektywa prowadzenia działań marketingowych w kontekście rozpoznawalności terytorium ma przede wszystkim na celu zaakcentowanie szerokiego spojrzenia na role wypełniane przez instytucje, stowarzyszenia, organizacje w zakresie prowadzenia działań promocyjnych. Jednocześnie warto uświadomić sobie, że sama idea marketingu terytorialnego opiera się na wymianie – przedstawieniu oferty dla zróżnicowanego grona odbiorców (mieszkańców, turystów, przedsiębiorców) i przyniesieniu korzyści zarówno oferującym, jak i tym, którzy są adresatami oferty. Budowanie rozpoznawalnego wizerunku powinno leżeć u podstaw funkcjonowania nie tylko każdej instytucji, ale także być podstawowym założeniem ekonomicznego nurtu postrzegania wartości miejsca.

*„Marketing miasta obejmuje analizę, planowanie i kontrolę programów, których celem jest osiągnięcie pożądanego wymiany z wybranymi rynkami, względnie grupami odbiorców”<sup>1</sup>.*

---

Przytoczona definicja kładzie nacisk na funkcjonowanie organizacji odpowiedzialnych za prowadzenie działań wpisujących się w zakres pojęcia „marketing”, czyli sposobu myślenia przekładającego się na wcześniej wspomniane rozumienie jako transakcji. W taki sposób przyjmujemy dynamiczny punkt widzenia oparty o proste założenie, że wysiłek poniesiony na prowadzenie sprawnego marketingu terytorialnego, ma przynieść określone korzyści w zamian za „sprzedanie” odbiorcom czegoś, co przybiera postać **marki miejsca**.

W bardzo powszechnym znaczeniu marka kojarzy się przede wszystkim jako wizualizacja graficzna, logo, pewna wartość trudna do materialnego określenia, a nawet w pewien sposób składnik majątku podlegający wycenie. Poniżej wskazano kilka elementów, które w kontekście tej analizy będą przydatne do zrozumienia, w jaki sposób należy rozumieć markę miejsca.

*„Marka to pewne subiektywne wrażenia, wyobrażenia i odczucia powstające pod wpływem kontaktu z danym obiektem, w tym wypadku z określonym miejscem. To może być obraz, wspomnienie lub historia (...)”<sup>2</sup>.*

---

Rozpoznawalna marka pozwala na mnożenie korzyści dla danego miejsca; nie tylko pod kątem wartości ekonomicznych. To także sposób, w jaki mówi się o marce i przytacza doświadczenia z nią związane. Dla wielu osób samo przywołanie nazw regionów Toskania czy Bawaria nasuwa od razu pozytywne skojarzenia. I to nie tylko turystyczne, ale także konkretnego produktu (np. wino z Toskanii) czy szeroko pojętego bogactwa i dobrej atmosfery dla biznesu (Bawaria). Posiadanie „marki” to także zapewnienie o tym, że oczekiwania odbiorców zostaną zaspokojone w możliwie najlepszy sposób.

*„Marka to nie jest jakiś abstrakcyjny świat, ale opakowanie wartości. (...) marka powinna być atrakcyjnym i wyróżniającym opakowaniem wartości dostarczanej*

---

<sup>1</sup> Szromnik A., Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów, [w:] Grzegorzcyk A., Kochaniec A. (red.), Kreowanie wizerunku miast, Warszawa 2011, s. 21

<sup>2</sup> Pogorzelski J., Praktyczny marketing miast i regionów, Warszawa 2012, s. 18

*odbiorcy. (...) To oznaczenie zbioru wartości, które są istotne, dobrze dopasowane, spójnie dostarczane i pożądane przez odbiorcę.”<sup>3</sup>*

---

Marka to punkt zainteresowania dla różnych grup odbiorców, którzy, ze względu na popularność czy szeroko pojętą atrakcyjność, poszukują korzyści w tych wartościach. Kreowana jest na zasadzie zbioru pewnych elementów i dopasowania ich do oczekiwań potencjalnych odbiorców. Konsekwentne budowanie marki pozwala na systematyczne zwiększanie jej wartości. To wiąże się z obustronnymi korzyściami - dla posiadaczy marki (w tym mieszkańców lokalizacji) oraz grup odbiorców działań promocyjnych. To z kolei koncepcja, która w najprostszy możliwy sposób kondensuje pojęcie marki do oferty przedstawianej na zewnątrz, silnego identyfikowania konkretnych elementów tej oferty z danym miejscem.

*„Marka to nie jest coś statycznego i określonego, co można precyzyjnie zmierzyć, bo jest to także pewna dynamiczna relacja. W tym określeniu mieszczą się dwie cechy marek: zmienność i relacyjność.”<sup>4</sup>*

---

Kolejny aspekt to przede wszystkim podkreślenie dynamicznego ujęcia marki. Jest ona różnie postrzegana w odbiorze różnych grup. Zależy od tego, w jaki sposób marki otaczające zyskują i tracą na wartości. Przede wszystkim jednak mają charakter subiektywny. Dociekania na temat wizerunku i marki często prowadzą do wytworzenia różnych odczuć i obrazów wśród badanych osób. Z kolei wizerunek jest zbiorem wyobrażeń powstałych u odbiorców w związku z informacjami, które pozyskują na temat miejsca, działań promocyjnych, przekazów medialnych czy spontanicznie przekazywanych opowieści związanych z danym miejscem. Powstaje w wyniku subiektywnego łączenia wrażeń i opinii.

*„Wizerunek to całokształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich, jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych.”<sup>5</sup>*

---

Badanie marki lub wizerunku podkreśla to, co ludzie myślą i, jakie mają wyobrażenia na dany temat. Pokazują, jaki jest utrwalony obraz miejsca. Często skupiają się na odczuciach, pomijając nieco stan faktyczny, który przez lata mógł się zmienić (równie na lepsze, jak i na gorsze). Dlatego dyskusje o wizerunku miejsc mogą nieść ze sobą element kontrowersji, polegający głównie na próbie zderzenia kilku punktów widzenia – w tych najbardziej jaskrawych przypadkach między wyobrazeniami a rzeczywistością.

Sposób postrzegania marki miejsca przez odbiorców sprowadza się do rozłożenia jej na części składowe, pozwalające rozumieć go na niższych poziomach. Jest to o tyle ważne, że budowanie marki nie może się odbyć bez planowego określenia tego, czym jest i, czym powinna być? Ten rozdzwięk pokazuje dwa poziomy konstrukcji marki miejsca. Pierwszy to stan obecny (trzon zbudowany z elementów o konstytutywnym dla danego miejsca znaczeniu) oraz stan pożądany (wskazujący kierunki ewolucji w budowaniu wizerunku).

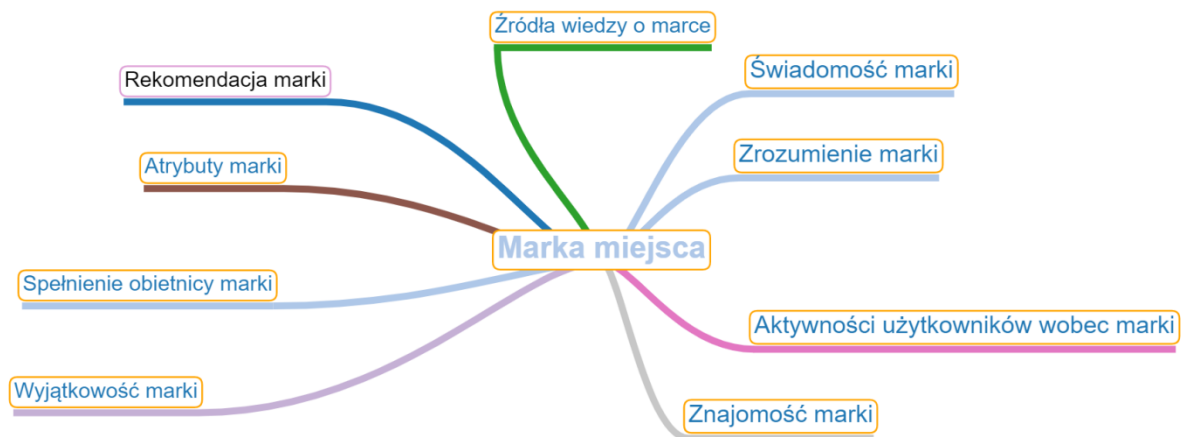
---

<sup>3</sup> Pogorzelski J., Praktyczny marketing miast i regionów, Warszawa 2012, s. 19

<sup>4</sup> Pogorzelski J., Praktyczny marketing miast i regionów, Warszawa 2012, s. 18

<sup>5</sup> Szromnik A., Marketing terytorialny, Miasto i region na rynku, Kraków 2007. s. 134

Rysunek 1. Pojęcia związane z marką terytorialną



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Pogorzelski J., *Praktyczny marketing miast i regionów*

Bardzo ważnym elementem w procesie świadomego budowania marki jest identyfikacja jej pozycji w otoczeniu konkurencyjnym. Dlatego ważne jest zakreślenie realnego rynku stanowiącego pole konkurencji oraz wskazanie potencjalnych konkurentów jako punktów odniesienia (na zasadzie brandów obecnych na rynku komercyjnych produktów – towarów, usług, firm). W ramach analizy otoczenia istotne jest nie tylko wskazanie najważniejszych konkurentów, ale także pól komunikacji stanowiących obszary o potencjalnie zbliżonej treści (co jest w pewnym sensie osłabieniem przekazu marketingowego o unikalnym charakterze np. w rozumieniu „unique selling proposition<sup>6</sup>”) lub stanowiących pole rywalizacji. W kontekście powyższego, kolejnym krokiem w eksploatacji dobrze budowanej marki jest określenie tematów, które mają na celu pozycjonowanie marki. Chodzi przede wszystkim o dobór tematów do komunikowania na wyselekcjonowanych rynkach docelowych, a także wybór kanałów, za pomocą których dociera się do grup docelowych.

<sup>6</sup> Wyjątkowa (unikatowa) propozycja marki wyróżniająca w danym segmencie. Należy rozumieć jako unikalną korzyść dla użytkownika marki.

## 4. METODOLOGIA BADANIA

### 4.1. PROBLEMY I OBSZARY BADAWCZE

Główny cel badania to przeprowadzenie diagnozy i identyfikacja działań mających na celu wypracowanie rozpoznawalnej marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej. Wnioski z badania zostaną wykorzystane przy budowaniu strategii promocji gospodarczej Metropolii Krakowskiej, w tym programu promocji gospodarczej obszaru. Badanie prowadzone jest pod kątem realizacji projektu Kraków Metropolitan Area for Business. Jest to inicjatywa, która obejmuje zintegrowaną promocję potencjału gospodarczego Małopolski ze szczególnym nastawieniem na Krakowski Obszar Funkcjonalny. Projekt kierowany jest do inwestorów – rodzimych i zagranicznych, a także do środowiska przedsiębiorców aktywnych na rynkach zagranicznych. Realizowany będzie przy użyciu różnych instrumentów promocji gospodarczej na arenie międzynarodowej.

Budowany w ten sposób przekaz promocyjny będzie stanowił źródło informacji dla instytucji otoczenia biznesu, eksporterów, inwestorów i szeroko pojętego biznesu. Badanie zakłada wykorzystanie kilku technik badawczych w celu diagnozy postawionego problemu, przy wykorzystaniu danych zastanych oraz badań terenowych. Cele operacyjne badania można w tym kontekście zdefiniować na polach trzech obszarów badawczych.

#### WARTOŚĆ MARKI

Rozpoznanie cech wyróżniających markę gospodarczą Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego /Metropolii Krakowskiej w kontekście wartości marki – znajomość/świadomość marki, sposób jej postrzegania, skłonności do korzystania z marki (w tym wypadku skłonność do lokowania inwestycji). Cel skupił się na poszukiwaniu wizerunku (skojarzeń, wyobrażeń), jaki posiada marka. Drugi element to rozpoznanie oczekiwań wobec marki oraz korzyści dla zdefiniowanych w badaniu użytkowników. W tym obszarze badanie ogniskowało się na odnalezieniu specyficznych przewag posiadanych przez markę w kontekście potrzeb, a skupiono się na następujących **pytaniach badawczych**:

1. Jaka jest świadomość marki gospodarczej KroF/Metropolii Krakowskiej?
2. Czy marka KroF/Metropolii Krakowskiej postrzegana jest spójnie, czy raczej w kontekście innych marek/submarek (czy jest rozpoznawalna jako całość)?
3. Jakie są skojarzenia z istniejącymi markami? Jakie marki stanowią markę parasolową (Używanie marki jako wspomagającej identyfikację) dla marki KroF/Metropolii Krakowskiej? Jakie submarki wchodzi w skład marki KroF/Metropolii Krakowskiej?
4. Jak wygląda wizerunek tożsamość marki KroF/Metropolii Krakowskiej na poziomie kluczowych wartości, cech (określeń), skojarzeń?
5. Czy marka jest na tyle wyrazista, że może określić jej tożsamość i wizerunek jako samodzielną (niezależną od innych marek)?
6. Jak wygląda wizerunek marki KroF/Metropolii Krakowskiej na poziomie rozpoznawalności, wiedzy odbiorców, opinii, emocji?
7. Jakie jest otoczenie konkurencyjne marki KroF/Metropolii Krakowskiej? Czy można określić pozycje marki na tle marek konkurencyjnych?

## SYMBOLE MARKI

W ramach tego obszaru zidentyfikowano symbole związane z marką gospodarczą Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego / Metropolii Krakowskiej. Dodatkowo poszukiwania skupiły się na jej zgodności z elementami tworzącymi tożsamość i wizerunek (co pozwoliło na określenie poziomu wiarygodności, w tym wypadku przede wszystkim skłonność do inwestowania na terenie Metropolii Krakowskiej). W tym obszarze postawiono następujące **pytania badawcze**:

1. Jakie są czynniki/wyróżniki dla gospodarczej marki regionu i Metropolii Krakowskiej?
2. Jakie korzyści oferuje marka KroF/Metropolii Krakowskiej zdefiniowanym w badaniu grupom odbiorców?
3. Czy użytkownicy utożsamiają się z marką (czy korzystają z usług KroF/Metropolii Krakowskiej)?
4. Jakie doświadczenia związane z marką KroF/Metropolii Krakowskiej mają użytkownicy?
5. Na jakie potrzeby poszczególnych użytkowników powinna odpowiadać marka KroF/Metropolii Krakowskiej?
6. Czy marka jako całość jest atrakcyjna dla swoich użytkowników/potencjalnych użytkowników? Czy są jej promotorami?
7. Czy marka jest wiarygodna z punktu widzenia użytkowników?
8. Czy nazwa Metropolii Krakowskiej jest rozpoznawalna (ew. inne elementy wizualizacji, wizja) i gdzie użytkownicy mogli się z nią spotkać?
9. Czy grupy docelowe wiedzą kto jest właścicielem marki KroF/Metropolii Krakowskiej?

## KAMPANIA PROMOCYJNA

W tym obszarze poszukiwano najlepiej dopasowanych elementów, które należy zaakcentować w kampanii promocyjnej dedykowanej marce gospodarczej Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego/ Metropolii Krakowskiej. W ramach obszaru zidentyfikowane zostały cechy sprzyjające rozpoznawalności przekazu promocyjnego, kreowaniu marki w wybranych środkach komunikacji oraz doborze właściwych adresatów kampanii. W tym obszarze postawiono następujące **pytania badawcze**:

1. Jak oceniana jest atrakcyjność inwestycyjna obszaru Metropolii Krakowskiej?
2. Jakie submarki mają największy potencjał promocyjny? Czy zasadne jest prowadzenie działań promocyjnych odrębnie dla marki/submarek (czy należy posługiwać się marką parasolową)?
3. Jak często do grup docelowych docierają informacje o marce KroF/ Metropolii Krakowskiej? Jak należy podjąć kroki w celu wzmacniania przekazu o marce i które grupy docelowe tego wymagają?
4. Z jakich źródeł docierają do grup docelowych informacje o marce KroF/ Metropolii Krakowskiej?
5. Jakie elementy wizerunku/tożsamości posiadają największy potencjał promocyjny?
6. Jakie elementy wizerunku/tożsamości wymagają dopracowania i bardziej starannej ekspozycji?
7. Jakie kanały należy rozwijać w zakresie komunikacji marki KroF/ Metropolii Krakowskiej?
8. Jakie elementy powinny stać się kanwą przyszłych działań marketingowych?
9. Jak należy przyjąć priorytety w pracy nad sposobem percepcji instytucji/miejsc, itp. związanych z marką KroF/ Metropolii Krakowskiej?

## 4.2. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH

Istota tej techniki opiera się na systematycznym przeglądzie źródeł pozwalającym dotrzeć do kolejnych dokumentów powiązanych z danym tematem. Teksty zostały przeanalizowane pod kątem obecności powiązań z pytaniami badawczymi, które zostaną przywołane w raporcie. Mają one również dostarczyć danych statystycznych wykraczających poza źródła statystyki publicznej. Jednocześnie systematyczny przegląd treści praktykowany w badaniach pozwala na poszerzenie katalogu dostępnych oraz uzupełnianie materiału badawczego lub wzbogacanie treści narzędzi badawczych. Zgodnie z wymaganiami Zamawiającego desk research objął analizę europejskich, regionalnych, gminnych dokumentów strategicznych oraz opracowań związanych z atrakcyjnością inwestycyjną oraz promocją gospodarczą.

## 4.3. BADANIA ILOŚCIOWE CATI

Badanie zostało wykonane **na próbie 250 reprezentatywnych przedsiębiorstw** mających swoje siedziby (miejsce prowadzenia działalności gospodarczej) **na terenie 15 gmin Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego**. Minimalna wielkość próby i parametry alokacji zostały określone na następującym poziomie:

- a) **200 wywiadów** - mikroprzedsiębiorstwa (do 9 zatrudnionych), małe przedsiębiorstwa (od 10 do 49 zatrudnionych);
- b) **50 wywiadów** - średnie przedsiębiorstwa (od 50 do 249 zatrudnionych);
- c) **125 przedsiębiorstw** posiadających siedzibę na terenie gminy Kraków;
- d) w pozostałych 14 gminach zrealizowano co najmniej **8 wywiadów**.

Operatem losowania były podmioty gospodarcze wyodrębnione według kryteriów wskazanych przez Zamawiającego (lokalizacja, wielkość firmy). Zamawiający do losowania przedsiębiorstw wykorzystał komercyjną bazę danych, która jest w jego posiadaniu. Dobór próby do badania miał charakter losowo-kwotowy. Kwoty zostały wyznaczone na poziomie dwóch zmiennych charakteryzujących przedsiębiorstwa:

- a) **Lokalizacja przedsiębiorstwa** – 15 gmin wchodzących w skład KrOF.
- b) **Wielkość przedsiębiorstwa** – według tego kryterium podzielono podmioty gospodarcze na trzy grupy – przedsiębiorstwa mikro (0-9 pracujących<sup>7</sup> i roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 2 mln euro), małe (10-49 pracujących i roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 mln euro), średnie (50-249 pracujących i roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 mln EUR).

Poniżej alokacja próby uwzględniająca dobrane przez Zamawiającego kryteria, sporządzona na podstawie danych o liczbie przedsiębiorstw według Banku Danych Lokalnych<sup>8</sup> według stanu na 30 czerwca 2019 roku.

---

<sup>7</sup> W tym samozatrudnienie.

<sup>8</sup> Bank Danych Lokalnych, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>



**Tabela 1.** Alokacja próby w badaniu CATI

Gmina	Firmy mikro i małe	Firmy średnie
Czernichów	8	0
Igołomia-Wawrzeńczyce	8	0
Kocmyrzów-Luborzyca	8	0
Liszki	8	0
Michałowice	8	0
Mogilany	8	0
Skawina	8	2
Świątniki Górne	8	0
Wielka Wieś	8	0
Zabierzów	8	0
Zielonki	8	0
Biskupice	8	0
Niepołomice	8	2
Wieliczka	13	4
Kraków	83	42
<b>Razem</b>	<b>200</b>	<b>50</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z BDL

#### 4.4. BADANIA JAKOŚCIOWE (IDI/TDI/FGI)

Przez badanie typu FGI rozumie się wywiad podczas, którego respondenci zgromadzeni w jednym pomieszczeniu uczestniczą w swobodnej dyskusji prowadzonej przez wykwalifikowanego moderatora. Celem wywiadu było zebranie informacji dotyczących tematu badania i pogłębienie wiedzy w danym obszarze tak, aby uzyskać odpowiedzi na konkretne pytania badawcze. Dobór respondentów miał charakter celowy według określonych przez Zamawiającego kryteriów. W ramach tej techniki Wykonawca przeprowadził 3 wywiady FGI podzielane na 2 części, w których wzięli udział:

- a) **przedsiębiorcy z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw**, mający miejsce prowadzenia swojej działalności na terenie jednej z gmin Metropolii Krakowskiej objętej wywiadem (różnych gmin dla każdego z 5 przedsiębiorców i różnych w porównaniu do pozostałych wywiadów – celem jest objęcie badaniem przedsiębiorców z wszystkich 15 gmin KrOF);
- b) **przedstawiciele samorządu terytorialnego z terenu KrOF**;
- c) **ekspaci** zamieszkujący na terenie gmin Metropolii Krakowskiej;
- d) **przedstawiciele organizacji samorządu gospodarczego i środowiska dziennikarskiego** – działający na terenie gmin Metropolii Krakowskiej.

Przez badanie typu IDI/TDI rozumie się swobodny wywiad z respondentem prowadzony według niestandardyzowanego kwestionariusza (scenariusza). Celem wywiadu było zebranie informacji dotyczących tematu badania i pogłębienie wiedzy w wybranych obszarach. Dobór respondentów miał charakter celowy według określonych przez Zamawiającego kryteriów (przedstawiciele MŚP oraz JST na terenie gmin KrOF). W ramach tej techniki Wykonawca przeprowadził 15 wywiadów z przedsiębiorcami z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, prowadzących działalność na terenie gmin zlokalizowanych w KrOF (po 1 wywiadzie IDI lub TDI w każdej z 15 gmin). Przedsiębiorstwa były reprezentowane przez właścicieli przedsiębiorstw, członków zarządu osoby zatrudnione na stanowisku dyrektora, kierownika lub specjalistów ds. PR i marketingu.

## 4. METROPOLIA KRAKOWSKA ... CZYLI KRAKOWSKI OBSZAR FUNKCJONALNY

Współpraca samorządów realizujących ZIT dla obszaru funkcjonalnego Krakowa została sformalizowana poprzez zawiązanie partnerstwa – Stowarzyszenia Metropolia Krakowska, powołanego do życia 24 czerwca 2014 roku. Stowarzyszenie skupia Kraków oraz 14 otaczających go gmin: Biskupice, Czernichów, Igołomia – Wawrzeńczyce, Kocmyrzów – Luborzyca, Liszki, Michałowice, Mogilany, Niepołomice, Skawina, Świątynki Górne, Wieliczka, Wielka Wieś, Zabierzów, Zielonki. Zadaniem Stowarzyszenia jest wdrażanie ZIT w Krakowskim Obszarze Funkcjonalnym (KrOF).

### Relacje między pojęciami

W dokumentach strategicznych i planistycznych wyznaczających kierunki zagospodarowania obszarów oraz polityki regionalnej na różnych szczeblach współistnieje wiele pojęć i delimitacji, które utrudniają jednoznaczne zdefiniowanie i określenie zasięgu Metropolii Krakowskiej czy Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego. W praktyce, różne kryteria uwzględniane w delimitacji skutkują różnymi zasięgami wyznaczanych obszarów. Najistotniejsze obszary, istniejące równoległe z KrOF to Krakowski Obszar Metropolitalny (KOM) i Miejski Obszar Funkcjonalny (MOF) Krakowa.

W Koncepcji Przestrzennego Zagospodarowania Kraju **Miejski Obszar Funkcjonalny (MOF)** to ciągły przestrzennie układ osadniczy, obejmujący „zwarty obszar miejski oraz powiązaną z nim funkcjonalnie strefę zurbanizowaną”<sup>9</sup>. W dokumencie wskazano cztery typy MOF, w zależności od rangi ośrodków miejskich stanowiących ich rdzenie (ośrodki wojewódzkie, w tym metropolitalne; regionalne; subregionalne i lokalne). W KPZK wyznaczono ośrodki metropolitalne w oparciu o funkcję, jaką pełnią w systemie osadniczym, doprecyzowując jednocześnie kryteria, które musi spełniać ośrodek miejski, wokół którego powstaje obszar metropolitalny. Kraków posiada wszystkie wskazane w dokumencie **cechy metropolitalności**. W KPZK nie została jednak podjęta próba delimitacji granic miejskich obszarów funkcjonalnych. Zasięg **MOF Krakowa** został wyznaczony w przygotowanej na potrzeby przyjętych w KPZK2030 oraz Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego założeń delimitacji MOF ośrodków wojewódzkich<sup>10</sup>. Ma on większy zasięg niż Metropolia Krakowska (KrOF) czy KOM. Obejmuje rdzeń, czyli Kraków oraz 22 gminy w powiatach: krakowskim (Czernichów, Iwanowice, Jerzmanowice-Przegonia, Kocmyrzów-Luborzyca, Krzeszowice, Liszki, Michałowice, Mogilany, Skąta, Skawina, Świątynki Górne, Wielka Wieś, Zabierzów, Zielonki), wielickim (Biskupice, Wieliczka, Niepołomice, Gdów, Kłaj) i myślenickim (Dobczyce, Myślenice, Siepraw). Uwzględnione powiązania między gminami obszaru funkcjonalnego a rdzeniem przejawiają się w aspektach: funkcjonalnym (dojazdy do pracy i migracje stałe), społeczno-gospodarczym i morfologicznym.

**Krakowski Obszar Metropolitalny (KOM)** został wyznaczony w Planie Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego<sup>11</sup>. U podstaw delimitacji leżało dążenie do wyznaczenia obszarów spójnych gospodarczo, demograficznie, krajobrazowo oraz pod względem zagospodarowania przestrzennego i kierunków rozwoju. KOM obejmuje miasto centralne (metropolię) Kraków oraz 16 sąsiadujących z nim gmin, położonych na obszarze 2 powiatów: krakowskiego

<sup>9</sup> Koncepcja Przestrzennego Zagospodarowania Kraju 2030, Załącznik do uchwały nr 239 Rady Ministrów z dnia 13 grudnia 2011 r. (poz. 252).

<sup>10</sup> Kryteria delimitacji miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 2013.

<sup>11</sup> Załącznik nr 1 do uchwały Nr XLVII/732/18 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 26 marca 2018 r. w sprawie zmiany Uchwały Nr XV/174/03 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 22 grudnia 2003 r. w sprawie uchwalenia Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego.

i wielickiego. Tak wyznaczony KOM ma o wiele mniejszy zasięg niż zatwierdzony w PZP województwa obowiązującym od 2003 roku<sup>12</sup>. Wówczas KOM obejmował 51 gmin, w tym miasto Kraków, wszystkie gminy powiatów: krakowskiego, myślenickiego i wielickiego, prawie wszystkie gminy powiatów: bocheńskiego i proszowickiego oraz część gmin powiatów: wadowickiego, olkuskiego i miechowskiego. Do tak wyznaczonego KOM odnosi się Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Krakowa<sup>13</sup> w części sytuującej miasto na tle województwa, operując pojęciami obszar metropolitalny i aglomeracja krakowska.

W statystyce publicznej funkcjonuje również **Podregion Krakowski**<sup>14</sup>, który obejmuje gminy powiatów: bocheńskiego, krakowskiego, miechowskiego, myślenickiego, proszowickiego, wielickiego. Osobno traktowane jest miasto Kraków – jako **Podregion Miasto Kraków**.

**Tabela 2.** Porównanie wybranych delimitacji obszarów funkcjonalnych i metropolitalnych

Nazwa i źródło delimitacji	Krakowski Obszar Metropolitalny <sup>1</sup>	Krakowski Obszar Metropolitalny <sup>2</sup>	Miejski Obszar Funkcjonalny <sup>3</sup>	KrOF/Metropolia Krakowska <sup>4</sup>
<b>Zasięg terytorialny</b>	Kraków + 16 gmin w 2 powiatach	Kraków + 50 gmin w 8 powiatach	Kraków + 22 gminy w 3 powiatach	Kraków + 14 gmin w 2 powiatach

**Objaśnienia:** 1 - wg PZP WM uchwalonego w 2018 roku; 2 - wg PZP WM uchwalonego w 2003 roku; 3 - wg Kryteria delimitacji miejskich obszarów funkcjonalnych ośrodków wojewódzkich; 4 - Stowarzyszenie „Metropolia Krakowska”.  
**Źródło:** opracowanie własne.

## Portret obszaru

Pod względem administracyjnym w KrOF znajdują się: 1 gmina miejska, 10 gmin wiejskich oraz 4 gminy miejsko-wiejskie. Łącznie zajmują one powierzchnię około 1,3 tys. km<sup>2</sup>, z czego obszar Krakowa stanowi nieco ponad 1/4. Oprócz Krakowa w skład KrOF wchodzi jeszcze 4 miasta: Niepołomice, Skawina, Świątyni Górne i Wieliczka. W poświęconym relacjom miast z otoczeniem raporcie *Analiza relacji funkcjonalno-przestrzennych...*<sup>15</sup> wskazano, że Kraków cechuje bardzo wysoki, a pozostałe miasta Metropolii – wysoki poziom rozwoju społeczno-gospodarczego. Według sporządzonej typologii rozwojowej miast wszystkie miasta KrOF należą do typu wysokiego lub bardzo wysokiego rozwoju oraz koncentracji znaczenia funkcji. Rozwój społeczno-gospodarczy gmin na tym obszarze jest jednak zróżnicowany przestrzennie.<sup>16</sup>

## Sytuacja demograficzna

W 2018 roku w granicach gmin wchodzących w skład KrOF mieszkało około 1,06 mln osób, czyli nieco ponad 31% wszystkich mieszkańców województwa. Kraków, z ponad 770 tys.<sup>17</sup> mieszkańców, skupia niemal 72,5% mieszkańców Metropolii Krakowskiej. Na obszarach wiejskich mieszka 21,6%

<sup>12</sup> Uchwała Nr XV/174/03 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 22 grudnia 2003 r. w sprawie uchwalenia Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego.

<sup>13</sup> Załącznik nr 4 do Uchwały nr CXII/1700/14 Rady Miasta Krakowa z dnia 9 lipca 2014 r. w sprawie uchwalenia zmiany "Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego Miasta Krakowa".

<sup>14</sup> Podregiony to tzw. jednostki NUTS3 wyodrębnione w ramach Klasyfikacji Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NUTS); <https://stat.gov.pl/statystyka-regionalna/jednostki-terytorialne/klasyfikacja-nuts/>.

<sup>15</sup> Analiza relacji funkcjonalno-przestrzennych między ośrodkami miejskimi i ich otoczeniem. Raport cząstkowy. Komponent 1. Potencjał społeczno-gospodarczy i funkcje miast. Województwo małopolskie, Warszawa, 2019.

<sup>16</sup> Malago\_Musiał M., Społeczno-ekonomiczne przemiany jednostek terytorialnych obszarów funkcjonalnych. Studium przypadku krakowskiego obszaru funkcjonalnego, s. 184

<sup>17</sup> Według stanu na 31 XII 2018 r. było to dokładnie 1 064 082 osób w KrOF oraz 771 069 w Krakowie, według stanu na 30 VI 2019 r. – odpowiednio 1 069 733 i 774 839 osób.

mieszkańców KrOF, a w pozostałych miastach – niespełna 6%. W niemal wszystkich gminach Metropolii Krakowskiej (poza gm. Igołomia-Wawrzeńczyce) gęstość zaludnienia przekracza jednak średnią 150 os./km<sup>2</sup>, którą OECD przyjmuje jako granicę między obszarem o charakterze miejskim i wiejskim (na poziomie lokalnym). KrOF to obszar dynamicznego rozwoju demograficznego. W latach 2010-2018 liczba mieszkańców obszaru wzrosła o prawie 42 tys., najintensywniej w gminach: Zielonki, Wielka Wieś i Niepołomice (o około 1/5). Jediną gminą, która zanotowała w tym okresie niewielki spadek liczby ludności jest Igołomia-Wawrzeńczyce. Wzrost liczby ludności to pochodna utrzymującej się w większości gmin przewagi liczby urodzeń nad liczbą zgonów (12,7 tys. względem 10,3 tys. w 2018 roku) oraz – w znacznie większym stopniu – dodatniego salda migracji (7,9 tys.). Prognoza demograficzna GUS zakłada, że liczba mieszkańców KrOF będzie nadal wzrastać. W perspektywie do 2030 roku najdynamiczniejszy rozwój odnotują gminy: Zielonki, Michałowice, Niepołomice i Wielka Wieś, a stagnację – Kraków, Igołomia-Wawrzeńczyce i Skawina<sup>18</sup>.

Co piąty mieszkaniec KrOF jest w wieku poprodukcyjnym, podczas gdy osoby do 18 roku życia stanowią około 18% mieszkańców. Systematycznie wzrasta i będzie wzrastać<sup>19</sup> liczba osób w wieku nieprodukcyjnym przypadających na 100 osób w wieku produkcyjnym. W 2018 roku wskaźnik osiągnął wartość 66,2, był wyższy niż w całym województwie małopolskim, przy czym w ostatnich latach wzrastała zarówno liczba najmłodszych, jak i najstarszych mieszkańców KrOF. Rdzeń Metropolii Krakowskiej charakteryzuje wyraźnie starsza struktura wieku niż pozostałe gminy obszaru funkcjonalnego.

## Gospodarka

KrOF to obszar koncentracji przedsiębiorczości. W 2019 roku funkcjonowało tu 185,6 tys. podmiotów gospodarki narodowej zarejestrowanych w REGON, które stanowiły 45% podmiotów z całego województwa. Obszar cechuje ponadprzeciętny poziom przedsiębiorczości – liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym wzrasta z roku na rok, a w 2018 wyniosła niemal 2,8 tys., podczas gdy w całym województwie – około 1,9 tys. Wyższa była również liczba osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą na 10 tys. ludności – 1,1 tys. porównaniu do 0,8 tys. w skali województwa.

W 2019 roku najwięcej spośród zarejestrowanych podmiotów gospodarczych działało w sekcji G (handel hurtowy i detaliczny i naprawę pojazdów samochodowych (19,5%). Wyróżnia się Igołomia-Wawrzeńczyce, w której aż 27,6% podmiotów działa w tej sekcji. Na dalszych pozycjach znalazły się sekcja M (działalność profesjonalna, naukowa i techniczna), F (budownictwo) oraz J (informacja i komunikacja) i C (przetwórstwo przemysłowe). Największe udziały podmiotów działających w sekcji M zaobserwowano w Krakowie, Zielonkach i Wielkiej Wsi, w sekcji F w Czernichowie, Biskupicach i Skawinie, w sekcji J – w Krakowie i Zielonkach, a w sekcji C – w Świątnikach Górnych.

KrOF skupia firmy z sektora nowoczesnych usług dla biznesu. Na początku 2019 roku w Krakowie oraz Zabierzowie działało 217 centrów usług BPO, SSC/GBS, IT, R&D świadczących usługi w językach obcych. Krakowskie centra zatrudniają łącznie około 70 tys. osób. Aż 18 spośród zlokalizowanych na terenie Krakowa to podmioty zatrudniające więcej niż 1 tys. pracowników. Tylko między I kw. 2018 a I kw. 2019 roku krakowskie centra utworzyły około 6,5 tys. nowych miejsc pracy<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Metropolia Krakowska – obraz terytorium, Go Global Group, Kraków, 2019.

<sup>19</sup> Metropolia Krakowska – obraz terytorium, Go Global Group, Kraków, 2019.

<sup>20</sup> ABSL, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019, Warszawa, 2019.

## Rynek pracy

Z liczbą przekraczającą 423 tys. osób KrOF skupiał w 2018 roku 51% wszystkich pracujących w województwie. Na 1 tys. mieszkańców Metropolii Krakowskiej przypadało 398 pracujących<sup>21</sup>. Jednocześnie w rejestrach bezrobotnych figurowało wówczas 16 tys. mieszkańców obszaru<sup>22</sup>, którzy stanowili 2,5% ludności w wieku produkcyjnym.

## Dojazdy do pracy<sup>23</sup>

Najsilniej oddziałującym w zakresie dojazdów do pracy ośrodkiem jest Kraków. W 2016 roku liczba przyjeżdżających do pracy w mieście wynosiła ponad 84 tys., co stanowiło 27,5% przyjeżdżających do pracy w województwie. Wśród gmin o największej skali przyjazdów znalazły się także: Zabierzów (8,5 tys.), miasto Skawina (ponad 7 tys.) oraz miasto Niepołomice (4,2 tys.), w których na intensywność dojazdów do pracy złożyły się procesy przenoszenia działalności przemysłowej na obszary podmiejskie i tworzenie specjalnych stref ekonomicznych. Obszary, z których odnotowano największe wyjazdy do pracy, to Kraków (19,9 tys.) i obszar wiejski gminy Wieliczka (6,1 tys.). Pomimo silnego oddziaływania Krakowa, miasta Niepołomice, Skawina i Wieliczka cechuje dodatni bilans dojazdów, a Świątyniki Górne to ośrodek o zrównoważonym bilansie przyjazdów i wyjazdów do pracy. Zabierzów jest jedną z 3 gmin wiejskich w województwie małopolskim, które w 2016 roku cechowało dodatnie saldo dojazdów do pracy. Pozostałe obszary KrOF odnotowały ujemne saldo dojazdów, w tym największe – obszar wiejski gminy Wieliczka. Ponadto, Zabierzów, Wielka Wieś, Niepołomice, Biskupice, Skawina i miasto Wieliczka cechują wysokie udziały przyjeżdżających do pracy w liczbie pracujących w gminie. Wszystkie gminy KrOF położone są w strefie intensywnych dojazdów do pracy w Krakowie (wartości powyżej 70 osób na 1 tys. mieszkańców w wieku produkcyjnym). Obszar wiejski gminy Wieliczka oraz Biskupice znajdują się także w strefie oddziaływania Wieliczki.

## Suburbanizacja<sup>24</sup>

W 2018 roku w gminach KrOF zameldowało się na pobyt stały 17,1 tys. osób. Trzeba mieć na uwadze, że znaczna część z tych przemieszczeń odbywa się w granicach Metropolii Krakowskiej, w tym na kierunku Kraków – gminy podmiejskie, a zatem jest związana z suburbanizacją. Niemal wszystkie gminy Metropolii Krakowskiej podlegają intensywnym procesom tego typu. Niepołomice (miasto), Wielka Wieś, Wieliczka (miasto), Zielonki i Michałowice odnotowały współczynnik napływu powyżej 20 na 1 tys. mieszkańców w latach 2016–2018. Wszystkie znalazły się również wśród gmin o największym dodatnim saldzie migracji w tym okresie. Powiązaniem z napływem ludności wymiarem suburbanizacji jest także aktywność budowlana. Gminy o najwyższych współczynnikach napływu migracyjnego to także obszary intensywnego ruchu budowlanego. Należące do KrOF: Wielka Wieś, Kraków, miasta Niepołomice i Wieliczka, Zielonki, Michałowice, Kocmyrzów-Luborzycza, obszar wiejski Wieliczki i Mogilany znalazły się wśród gmin o najwyższym wskaźniku oddanych mieszkań na 10 tys. mieszkańców w latach 2016–2018.

Michałowice, Mogilany, miasta Niepołomice i Wieliczka, Wielka Wieś i Zielonki to obszary, na których stopień zaawansowania suburbanizacji autorzy raportu *Miasta województwa małopolskiego...* <sup>25</sup>

<sup>21</sup> Bez podmiotów o liczbie pracujących do 9 osób oraz gospodarstw indywidualnych w rolnictwie.

<sup>22</sup> Według stanu na koniec czerwca 2019 roku – około 14 tys. osób.

<sup>23</sup> Guzik R., Koloś A., Fiedziński Ł., Kocaj A., Wiedermann K., [https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/01/Raport\\_Relacje\\_przestrzenne\\_online.pdf](https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/01/Raport_Relacje_przestrzenne_online.pdf), Relacje przestrzenne i dostępność komunikacyjna – województwo małopolskie, Kraków, 2019.

<sup>24</sup> Guzik R., Koloś A., Fiedziński Ł., Kocaj A., Wiedermann K., [https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/01/Raport\\_Relacje\\_przestrzenne\\_online.pdf](https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2020/01/Raport_Relacje_przestrzenne_online.pdf), Relacje przestrzenne i dostępność komunikacyjna – województwo małopolskie, Kraków, 2019.

określili jako silny. Biskupice, Kocmyrzów-Luborzyca, Zabierzów i obszary wiejskie Niepołomic i Wieliczki cechuje suburbanizacja umiarkowana, natomiast Czernichów, Liszki i obszar wiejski Świątnik Górnych – inicjalna. Dla zdecydowanej większości gmin KrOF głównym źródłem napływu mieszkańców jest Kraków.

---

<sup>25</sup> Binda A., Łobodzińska A., Motak E., Nowak A., Jarząbek B., Poniewierska A., Miasta województwa małopolskiego – zmiany, wyzwania i perspektywy rozwoju, [https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2018/12/\\_Miasta\\_Malopolski.pdf](https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2018/12/_Miasta_Malopolski.pdf), Kraków, 2018.

## 5. ANALIZA DANYCH ZASTANYCH (DESK RESEARCH)

W analizowanych dokumentach strategicznych poszukiwano związków z potencjałem promocyjnym Metropolii i Krakowa. Punktem wyjścia była „Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego”<sup>26</sup>. W tym miejscu warto przytoczyć wizję wskazaną w strategii: „Kraków wraz z Obszarem Funkcjonalnym – metropolią o znaczeniu krajowym i międzynarodowym”. Jest ona symbolem marki i przekłada się na cel strategiczny „Wysoka konkurencyjność gospodarcza KrOF”.

### Dokumenty strategiczne

Wnioski z analizy danych zastanych	Dokument
<p>Miasta, w szczególności akademickie, ogniskują wiedzę i innowacje, podstawy inteligentnego rozwoju gospodarki. Dostrzeganie wspólnych dla całego obszaru funkcjonalnego problemów oraz komplementarność wdrażanych rozwiązań to odpowiedź zarówno na wyzwania związane z rozwojem zrównoważonym, jak i rozwojem sprzyjającym włączeniu społecznemu. Wyznaczone w Strategii ZIT cele, zgodne z priorytetami strategii Europa 2020, to wciąż dziedziny kluczowe dla rozwoju KrOF (mobilność, środowisko i przestrzeń, gospodarka, usługi społeczne, kultura czasu wolnego, edukacja).</p>	<p><b>Europa 2020</b></p>
<p>Dokument definiuje spójność terytorialną przez zasady harmonijnego, efektywnego i zrównoważonego rozwoju przestrzennego. Strategie rozwoju oparte na znajomości potrzeb w skali lokalnej i regionalnej mają służyć wyzwoleniu potencjału terytorialnego. „Wspieranie zintegrowanego rozwoju w miastach oraz regionach wiejskich i na obszarach o szczególnych uwarunkowaniach” to jeden z priorytetów terytorialnych wskazanych w dokumencie. Zapisy dokumentu podkreślają rolę powiązań terytorialnych, dostępności, a także poczucia tożsamości lokalnej i regionalnej.</p>	<p><b>Agenda Terytorialna Unii Europejskiej 2020</b></p>
<p>Podjęcie terytorialne znalazło swój wyraz także w wypracowanym przez ESPON zestawie scenariuszów i wizji Europy w perspektywie do 2030 i 2050 roku. Wspieranie zrównoważonej struktury urbanistycznej to jeden z pięciu celów wizji terytorialnej Europy otwartej i policentrycznej. Ma on zostać osiągnięty m.in. dzięki integracji funkcjonalnych regionów miejskich w ramach zaawansowanych instytucjonalnych mechanizmów współpracy. Stały i formalny system współpracy między i wewnątrz europejskich obszarów zurbanizowanych, w tym obszarów metropolitalnych, miast i ich otoczenia, organizowany na poziomie obszarów funkcjonalnych, to w perspektywie długoterminowej ścieżka ku wspieraniu zrównoważonej struktury urbanistycznej.</p>	<p><b>Making Europe Open and Polycentric</b></p>
<p>Jednym z mocniej wybrzmiewających problemów w kontekście atrakcyjności inwestycyjnej jest niska dostępność terenów inwestycyjnych (w szczególności powyżej 50 ha). Dodatkową barierą jest wysoki koszt gruntów w Krakowie. Tereny wymagają scalania. Niezbędna jest aktywna polityka samorządów w kierunku pozyskiwania gruntów prywatnych pod inwestycje. Wśród problemów wybrzmiewa brak jednolitej promocji gospodarczej obszaru i niski poziom tożsamości metropolitalnej. Warto podkreślić wartości wspólnoty i zaufania wyrażone w zdaniu: „Wspólne podejście do problemów rozwoju Metropolii Krakowskiej pozwoliło na wypracowanie obszarów rozwoju metropolitalnego, w których współdziałają ze sobą jednostki samorządu terytorialnego oraz podmioty z nimi powiązane.”</p>	<p><b>Strategia ZIT</b></p>
<p>Definiuje potrzebę wzmocnienia integracji tzw. Europolu górnośląsko – krakowskiego. Wskazany został jako obszar koncentracji innowacji i kreatywności, wyznaczający trendy rozwojowe i wpisujący się w sieć najdynamiczniej rozwijających się metropolii europejskich. W takim zestawieniu uzyskuje on rangę makroregionu. Strategia wskazuje na Europol jako formę współpracy pomiędzy ośrodkami metropolitalnymi Kraków-Katowice.</p>	<p><b>Strategia dla Rozwoju Polski Południowej</b></p>

<sup>26</sup> Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych dla Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego, [http://metropoliakrakowska.pl/wp-content/uploads/2019/08/Strategia-ZIT-KrOF\\_wer.-4.0-zm.-6.pdf](http://metropoliakrakowska.pl/wp-content/uploads/2019/08/Strategia-ZIT-KrOF_wer.-4.0-zm.-6.pdf)

<p>Realizowanie projektów zintegrowanych w sposób skoordynowany, komplementarny i prowadzący do synergii. Kierunek działania dla zarządców metropolii – partnerski i efektywny. Podkreśla się znaczenie centrów wiedzy (w tym wypadku na poziomie krajowym) jako istotnego wsparcia merytorycznego mniejszych miast. W kontekście promocji gospodarczej warto zwrócić uwagę na wątki związane z kształtowaniem przestrzeni oraz rozwojem gospodarczym. W pierwszym elemencie istotny jest dział związany z jakością planów zagospodarowania przestrzennego. W obszarze rozwoju gospodarczego warto zwrócić uwagę na wykorzystanie na możliwie szerokim zidentyfikowaniu i rozwijaniu lokalnych specjalizacji.</p>	<p><b>Krajowa Polityka Miejska 2023</b></p>
<p>KOM rozumiany jest jako obszar funkcjonalny z monocentrycznym rdzeniem i powiązaniem ze strefą przyległą. Podkreślana jest silna pozycja konkurencyjna KOM w przestrzeni europejskiej. Obszar metropolitalny traktowany jest jednak bardzo szeroko „od Bochni po Wadowice na osi wschód-zachód oraz od Miechowa po cały powiat myślenicki na osi północ-południe”. Istotna jest także funkcja marki Krakowa - jako stolicy nowoczesnej gospodarki, nauki i kultury wraz z jego znaczeniem symbolicznym. Pojawia się także odniesienie do partnerskiego współdziałania samorządów. Zgodnie z RSI inteligentne specjalizacje w województwie małopolskim to: Nauki o życiu (life science), Energia zrównoważona, Technologie informacyjne i komunikacyjne (w tym multimedia), Chemia, Produkcja metali i wyrobów metalowych (z wyłączeniem maszyn i urządzeń), Elektrotechnika i przemysł maszynowy, Przemysły kreatywne oraz czasu wolnego.</p>	<p><b>Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 oraz Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2020</b></p>
<p>Powiększyły się dysproporcje między KOM a pozostałymi częściami Małopolski. ZIT i jego funkcje przywołane są w zakresie: promowania przedsiębiorczości, rozwijania infrastruktury drogowej i wspierania zrównoważonej multimodalnej mobilności miejskiej, działania z zakresu poprawy jakości powietrza i modernizacji energetycznej budynku, czy inwestowanie w sektor gospodarki wodno-kanalizacyjnej, gospodarki odpadami i w rozwój infrastruktury społecznej. Strategia podkreśla, że Metropolia Krakowska powinna się stać w perspektywie kilku następnych lat wzorem dla takich obszarów funkcjonalnych na terenie Tarnowa i Nowego Sącza.</p>	<p><b>Projekt Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”</b></p>
<p>W kontekście funkcjonowania Metropolii Krakowskiej wyłoniono obszary tematyczne Smart City o największym potencjale dla inteligentnego rozwoju aglomeracyjnego: komunikacja i koordynacja międzyinstytucjonalna, a także międzysektorowa, transport aglomeracyjny, cyfryzacja usług, wielofunkcyjne tereny zielone.</p>	<p><b>SMART_KOM</b></p>
<p>Nacisk na zwiększenie efektywności promocji na rynkach zagranicznych w oparciu o markę Krakowa. Proponuje się także symbiozę marki terytorialnej z markami komercyjnymi na zasadzie co-brandingu (JST nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami w celu budowania marki miejsca (np.: Konsorcjum Marki Poznań). Postuluje się korzystać z wydarzeń, które same w sobie stają się submarkami i silnie wpływają na wizerunek regionu (np. Forum Ekonomiczne w Krynicy). Filarami nowoczesnego wizerunku Małopolski powinny być: argumenty bazujące na naturalnych, kulturowych i turystycznych atutach regionu oraz na osiągnięciach naukowych w dziedzinach przemysłów wiedzy, innowacyjności i przedsiębiorczości.</p>	<p><b>Program „Marketing Terytorialny” – województwo małopolskie</b></p>
<p>Analiza efektów wdrażania Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 w zakresie innowacyjności wskazuje, że Wartość wsparcia przeznaczanego na rozwój innowacji koncentruje się w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym. Aż 66,5% wsparcia kwotowo przypada na miasto Kraków oraz powiat krakowski. Zrealizowano tam łącznie 205 projektów. (57% wszystkich – w Krakowie 177 projektów, w powiecie krakowskim 23, a w Wielickim 10). Wysoka koncentracja sprzyja występowaniu dodatkowych efektów stymulujących rozwój.</p>	<p><b>Analiza efektów wdrażania MRPO w zakresie innowacyjności</b></p>
<p>Pozytywnym skutkiem integracji w ramach mechanizmów ZIT jest współpraca z Krakowem na partnerskich zasadach. Wspólnota taka wpływa na budowanie zaufania przede wszystkim w kwestiach dotyczących podziału środków i wydatkowania na wspólny cel. Relacje między członkami Metropolii, określane jako dobra współpraca, minimalizują uciążliwości powstałe w trakcie realizacji projektów i ułatwiają rozmowy z mieszkańcami poszczególnych gmin (także odnośnie do konieczności współpracy z Krakowem w ramach metropolii).</p>	<p><b>Ewaluacja systemu realizacji instrumentu ZIT w perspektywie finansowej UE na lata 2014-2020</b></p>



## Potencjał ekonomiczny

W poniższym zestawieniu zebrano informacje na temat potencjału gospodarczego obszaru KrOF i elementów wpływających na jego postrzeganie atrakcyjności.

Wnioski z analizy danych zastanych	Kategoria
<p>Małopolska otrzymała tytuł Europejskiego Regionu Przedsiębiorczości 2016. Ten prestiżowy tytuł to nagroda Komitetu Regionów dla tych regionów, które przedstawiły najbardziej przyszłościowe w Europie wizje rozwoju przedsiębiorczości. Małopolska jest pierwszym województwem, które otrzymało to wyróżnienie (obecnie jest to także Pomorze). Województwo małopolskie utrzymuje stały, wysoki rating przyznawany przez Agencję ratingową Fitch dla zadłużenia walucie zagranicznej oraz w walucie krajowej na poziomie A-.</p>	Rankingi
<p>Kraków pod względem atrakcyjności lokalizacji dla nowoczesnych usług biznesowych plasuje się w pierwszej dziesiątce globalnych liderów w rankingu Tholons Services Globalization City Index (6. i 11. miejsce na świecie odpowiednio w 2018 i 2019 roku).<sup>27</sup> W rankingu fDi European Cities and Regions of the Future 2020/21 - Top 10 Eastern European Cities of the Future 2020/2021 – 10. Miejsce; Top 10 Large European Cities of the Future 2020/2021 – 8. miejsce.<sup>28</sup></p>	Rankingi
<p>W ocenie inwestorów Kraków jest atrakcyjnym miejscem na lokowanie inwestycji przede wszystkim z uwagi na dostępność „rynku talentów”, wysoko wykwalifikowanej kadry, a w dalszej kolejności z uwagi na dostępność komunikacyjną (lotniska, pociągi) oraz współpracę z lokalnymi uczelniami.<sup>29</sup></p>	Rynek pracy
<p>Kraków został również wskazany jako jeden z dwóch ośrodków, w których sektor usług stanowi specjalizację lokalną, czyli gdzie widoczna jest znaczna nadreprezentacja zatrudnienia w sektorze usług biznesowych. W Krakowie w sektorze zaawansowanych usług dla biznesu (BPO) działa 76 międzynarodowych firm i zatrudnionych jest ponad 60 tys. osób, co stanowi ponad 28% z ogółu zatrudnionych w całym kraju. 41% z nich w Krakowie pracuje w branży technologii informacyjnych (IT). Kraków jest liderem pod względem średniego zatrudnienia w centrach nowoczesnych usług dla biznesu. W 2017 roku Kraków z wynikiem 195 centrów nowoczesnych usług biznesowych uplasował się na 2. pozycji w Polsce pod względem ich łącznej liczby.<sup>30</sup></p>	Rynek pracy
<p>Na terenie Małopolski działa ponad 3,9 tys. eksporterów, co daje regionowi 4. lokatę w kategorii liczby przedsiębiorstw eksportujących w Polsce (więcej firm znajduje się na Mazowszu, Śląsku oraz w Wielkopolsce). Wartość eksportu z terenu województwa małopolskiego w 2018 roku to ponad 10 mld euro, co stanowi 4,6% krajowego eksportu (6. miejsce w kraju za województwami śląskim, mazowiecki, wielkopolskim, dolnośląskim i pomorskim).<sup>31</sup></p>	Handel zagraniczny
<p>Ponad połowa wartości wymiany handlowej wysyłana jest z Krakowa oraz sąsiadujących powiatów: krakowskiego i wielickiego (tylko powiat oświęcimski ma porównywalną siłę do dwóch wcześniej wymienionych). Kraków generuje 24% małopolskiego eksportu (ok. 2 mld euro), a razem z powiatami wielickim i krakowskim niemal połowę. W projekcie „Mapa Marek. Region Małopolska” zidentyfikowano na obszarze KrOF 94 firmy, które mogą zwiększyć konkurencyjność małopolskich marek na rynkach zagranicznych (17 firm z wymienionych otrzymało status ambasadorów marki na rynku krajowym i zagranicznym – w Krakowie oraz pozostałych gminach KrOF).<sup>32</sup></p>	Handel zagraniczny

<sup>27</sup> Tholons, Tholons Services Globalization Index 2019, <http://www.tholons.com/Tholonstop100/TSGI2019Report.pdf> wyd. Tholons.

<sup>28</sup> fDi's European Cities and Regions of the Future 2020/21, <https://www.fdiintelligence.com/article/76767>

<sup>29</sup> Aktualizacja pogłębionej diagnozy innowacyjności gospodarki Małopolski, [https://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/Aktualizacja%20pog%C5%82%C4%99bionej%20diagnozy%20innowacyjno%C5%9Bci%20Ma%C5%82opolski%20\(2018\).pdf](https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Aktualizacja%20pog%C5%82%C4%99bionej%20diagnozy%20innowacyjno%C5%9Bci%20Ma%C5%82opolski%20(2018).pdf)

<sup>30</sup> ABSL, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018, wyd. ABSL

<sup>31</sup> Skóra M., Handel zagraniczny w Polsce i Małopolsce w 2018 roku, <https://www.obserwatorium.malopolska.pl/blog/handel-zagraniczny-w-polsce-i-malopolsce-w-2018-roku>

<sup>32</sup> Pełna informacja o konkretnych firmach na: <https://mapa-marek.pl/>

<p>Do problemów małopolskich eksporterów należy zaliczyć: braki przepływu wiedzy na starcie prowadzenia działalności, brak możliwości współpracy z innymi firmami, brak wymiany doświadczeń o rynkach docelowych. W 2017 roku aż 45% firm z regionu deklaroowało brak strategii eksportowej w jakiegokolwiek formie.<sup>33</sup></p>	<p><b>Handel zagraniczny</b></p>
<p>Według ostatniego raportu z serii „Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016” podregion krakowski znajdował się wśród trzech najbardziej atrakcyjnych podregionów w Polsce dla działalności usługowej i zaawansowanej technologicznie (drugie miejsce po Warszawie). Wysoka jest także atrakcyjność tego obszaru dla działalności przemysłowej. O takiej pozycji podregionu decydują według autorów raportu bogate zasoby pracy, infrastruktura społeczna, oferta kulturalna.<sup>34</sup></p>	<p><b>Atrakcyjność inwestycyjna</b></p>
<p>W raporcie „Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017” opracowywanym przez Szkołę Główną Handlową w Warszawie jako wyróżniające się atrakcyjnością inwestycyjną wymieniono zdecydowaną większość gmin KrOF. Autorzy raportu posługują się wyróżnieniami oceniając sektory gospodarki narodowej, przemysłu, handlu, usług turystycznych oraz usług profesjonalnych. Najwyższy poziom to „złota gwiazda”, a ponad przeciętna ocena to „pomarańczowa gwiazda”. W grupie gmin wiejskich najwyższą ocenę otrzymały: Liszki, Michałowice, Mogilany, Wielka Wieś, Zabierzów i Zielonki. Poziom niżej znalazły się Biskupice oraz Kocmyrzów-Luborzyca. W grupie gmin miejsko-wiejskich natomiast najwyższą ocenę uzyskały Niepołomice, Skawina, Świętynki Górne oraz Wieliczka. Oczywiście wśród gmin miejskich najwyższe noty uzyskał Kraków.<sup>35</sup></p>	<p><b>Atrakcyjność inwestycyjna</b></p>
<p>W raporcie ANTAL ogólna ocena, jaką uzyskał Kraków, wyniosła 7,1. Jest to wynik nieznacznie (o 0,1) wyższy od średniej uzyskanej dla terenu całej Polski. Na tle całego kraju świetnie ocenione zostało Trójmiasto (7,4). Największe atuty Krakowa koncentrują się wokół potencjału edukacyjnego oraz lokalizacji do życia. Pola do poprawy to relacje biznes-administracja publiczna oraz zanieczyszczenie środowiska.<sup>36</sup></p>	<p><b>Atrakcyjność inwestycyjna</b></p>
<p>Okolo 77% strumienia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, który trafił do województwa małopolskiego w latach 1989–2017, skumulowało się w powiatach zlokalizowanych w obrębie KOM. W Krakowie znalazło się ponad 60% nakładów. Na terenie KOM zlokalizowanych jest 87% ogółu małopolskich podmiotów zagranicznych. W jego granicach zainwestowano niemal 76% kapitału zaangażowanego w inwestycje greenfield w okresie 1989–2017 w Małopolsce.<sup>37</sup></p>	<p><b>Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ)</b></p>
<p>W Krakowie działa ok. 11% start-upów zarejestrowanych w Polsce. Specjalizacją krakowskich start-upów jest prowadzenie analiz typu big data oraz świadczenie usług w zakresie Internet of Things 2.0. Jest to wyraźna przewaga na tle innych miast, która może korzystnie wpływać na rozwój przemysłu 4.0. Start-upy działające w Krakowie są liderami w pozyskiwaniu funduszy. Aż 40% tych, które zgromadziły ponad 10 mln zł, pochodzi z Małopolski.<sup>38</sup></p>	<p><b>Start-upy</b></p>
<p>Małopolska wyróżnia się na tle kraju ofertą przemysłów kreatywnych i czasu wolnego. Największe znaczenie spośród branż kreatywnych mają gry komputerowe, oprogramowanie oraz media i reklama. Udział małopolskiego rynku produktów z branż kreatywnych w skali kraju wynosi 7,2%. Zauważalny jest coroczny wzrost ogólnej liczby pracowników w ramach całego sektora kreatywnego. Najwyższy odsetek zatrudnionych odnotowano dla Krakowa (14,7%). Dla pozostałych podregionów przyjmuje wartości od 5,7% (tarnowski) do 7,4% (krakowski).<sup>39</sup></p>	<p><b>Przemysły kreatywne</b></p>

<sup>33</sup> Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Potencjał eksportowy małopolskich przedsiębiorstw,

<sup>34</sup> Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów polski 2016, [http://www.ibngr.pl/content/download/2234/20523/file/Atrakcyjnos\\_inwestycyjna\\_2016-raport.pdf](http://www.ibngr.pl/content/download/2234/20523/file/Atrakcyjnos_inwestycyjna_2016-raport.pdf)

<sup>35</sup> Szkoła Główna Handlowa, Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017. Województwo małopolskie, [https://www.paih.gov.pl/files/?id\\_plik=30844](https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=30844)

<sup>36</sup> ANTATL, Potencjał inwestycyjny Krakowa, <https://antal.pl/wiedza/raport/potencjal-inwestycyjny-krakowa-beas>

<sup>37</sup> Poniewski R., Łobodzińska A., Skóra M., Surmacz B., Inwestorzy zagraniczni w Małopolsce w 2017 roku, [https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2019/12/RAPORT\\_BIZ\\_17\\_do\\_publicacji.pdf](https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2019/12/RAPORT_BIZ_17_do_publicacji.pdf)

<sup>38</sup> Skala A., Kruczkowska E., Raport Polskie Startupy 2016, [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup\\_Poland\\_Raport\\_2016\\_16.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/Startup_Poland_Raport_2016_16.pdf)

<sup>39</sup> Dzielnicka E., Gawryś P., Kania I., Mackiewicz M., Niedolisteł A., Sochaczewska M., Sroka M., Małopolskie przemysły kreatywne – stan i warunki rozwoju, [https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2019/01/Raport\\_ko%C5%84cowy\\_przemys%C5%82y-kreatywne.pdf](https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2019/01/Raport_ko%C5%84cowy_przemys%C5%82y-kreatywne.pdf)

## Polskie Metropolie

Aktualnego benchmarku dla pozycji Krakowa w kraju dostarcza „Raport o polskich metropoliach 2019” opracowany przez PwC (PricewaterhouseCoopers)<sup>40</sup>. Kraków obok Warszawy uznany został za najlepiej rozwiniętą polską metropolią. Metropolię określono jako centrum wiedzy, edukacji, kultury o ugruntowanym wizerunku. Posiada także ogromny potencjał rozwojowy w obszarze budowania nowoczesnej gospodarki. Za najszybciej rozwijające się gospodarczo metropolie w raporcie uznano także Wrocław i Rzeszów. Raport diagnozuje Metropolie pod kątem siedmiu kapitałów i ich rozwoju z perspektywy ostatnich czterech lat.<sup>41</sup>

Nazwa kapitału	Mocne strony	Wyzwania
<p>Kapitał Techniczny i Infrastrukturalny</p> <p><b>Czołowa pozycja wśród polskich metropolii.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wysoka jakości infrastruktury drogowej i kolejowej.</li> <li>Liczby odprawionych pasażerów lotniska w Polsce.</li> <li>Bogata i nowoczesną bazą mieszkaniową.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transport przyjazny środowisku.</li> <li>Rozwój infrastruktury rowerowej.</li> <li>Rozwój ekologicznego transportu szynowego.</li> </ul>
<p>Kapitał Kultury i Wizerunku</p> <p><b>Zdecydowany lider wśród polskich metropolii.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ugruntowany wizerunek miasta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niski, w porównaniu do pozostałych metropolii, dostęp do powierzchni zielonych.</li> </ul>
<p>Kapitał Jakości Życia</p> <p><b>Poziom rozwoju w dalszym ciągu należy uznać za niezadawalający.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponadprzeciętny poziom nauczania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poprawa jakości powietrza.</li> <li>Poprawa dostępność do publicznej opieki zdrowotnej.</li> <li>Wzmocnienie oferty transportu publicznego (długi czas podróży z gmin ościennych w godzinach szczytu).</li> </ul>
<p>Kapitał Ludzki i Społeczny</p> <p><b>Wskazuje na duży potencjał inwestycyjny Krakowa.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponadprzeciętny poziom nauczania w krakowskich liceach.</li> <li>Wysoka ocena jakości kształcenia w szkołach wyższych</li> <li>Szeroki dostęp do prywatnej służby zdrowia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Większe zaangażowanie mieszkańców w proces decyzyjny w mieście.</li> <li>Wzrost korzyści z wysokiego poziomu kapitału ludzkiego poprzez dialog z uczelniami i firmami.</li> </ul>
<p>Kapitał Atrakcyjności Inwestycyjnej</p> <p><b>Można uznać za bardzo dobrze rozwinięty.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bogata oferta na rynku nowoczesnych powierzchni biurowych.</li> <li>Obecność KPT.</li> <li>Pierwsze miejsce w Polsce pod względem koncentracji firm z branży usług dla biznesu (SSC, BPO).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Przyciągnięcie większej liczby dużych inwestorów zagranicznych, zwłaszcza w sektorach innowacyjnych (Przemysł 4.0).</li> <li>Opracowanie planów zagospodarowania (obecny wskaźnik pokrycia to 63%).</li> </ul>
<p>Kapitał Instytucjonalno-Demokratyczny</p> <p><b>Należy ocenić pozytywnie, choć pewne jego elementy wymagają dalszej poprawy.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wykształcenie ludności.</li> <li>Wysokie zaangażowanie polityczne mieszkańców.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Większe zaangażowanie mieszkańców w proces decyzyjny w mieście.</li> </ul>
<p>Kapitał Źródeł Finansowania</p> <p><b>Dobrze rozwinięty, dzięki dynamicznemu rozwojowi gospodarki</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lider wykorzystania funduszy europejskich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zarządzanie finansami ograniczające ryzyko zmian salda budżetowego</li> </ul>

Źródło: opracowanie na podstawie Raport o stanie polskich metropolii: Kraków, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf>, s 9-15

<sup>40</sup> Globalna sieć przedsiębiorstw świadczących usługi księgowo, audytorskie i doradcze

<sup>41</sup> PwC, Raport o stanie polskich metropolii: Kraków, <https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf>

## Markowa Małopolska i Kraków

W poniższym zestawieniu przytoczono najważniejsze wnioski odnoszące się do kwestii związanych z marką regionu i Krakowa. Zwrócono uwagę na kwestie istotne w odniesieniu do wizerunku, skojarzeń, cech miejsca, otoczenia konkurencyjnego oraz wartości.<sup>42 43</sup>

Wnioski z analizy danych zastanych	Kategoria
<p>Małopolska to najbardziej atrakcyjny turystycznie region w Polsce. W odniesieniu do jakości życia - ma wizerunek jednego z najlepszych w kraju (mieszkańcy podkreślają przywiązanie do regionu). Dla 18% przedsiębiorców spoza Małopolski jest to najbardziej atrakcyjne pod względem gospodarczym województwo (a jeśli chodzi o samych przedsiębiorców z Małopolski, to 69% wskazuje region jako najbardziej atrakcyjny w Polsce). Małopolska wyprzedzają w kategoriach oceny atrakcyjności gospodarczej: Mazowsze (73%), Wielkopolskie (40%), Dolnośląskie (38%), Śląskie (38%).</p>	<p><b>Marki Małopolska - wymiary</b></p>
<p>Małopolanie wśród produktów związanych z regionem wskazują: oscypki, obwarzanek/ precel, kapcie góralskie, produkty cukiernicze firmy Wawel, wędliny/kielbasy, tradycyjną kuchnię. Przedsiębiorcy wskazują na skojarzenia z wyrobami stalowymi, turystyką i nowymi technologiami. Ogólny wizerunek to region bogaty kulturowo, elitarny, z wiedzą i doświadczeniem. Rozpoznawalna submarka w kontekście gospodarczym w całym kraju to Forum Ekonomiczne w Krynicy-Zdroju. W emocjonalnym odbiorze regionu podkreślona jest religijność. Najbardziej znaną osobą kojarzącą się z regionem jest Jan Paweł II.</p>	<p><b>Wizerunek i skojarzenia z Małopolską</b></p>
<p>Małopolska jest przede wszystkim autentyczna, wyjątkowa, przyjazna. W dalszej kolejności określano ją takimi cechami jak: kreatywna, sentymentalna, uduchowiona, gościnna, mądra, rodzinna, spokojna, religijna, konserwatywna. W opinii przedsiębiorców do Małopolski pasują określenia: wiedza i kompetencje. Ważnym elementem wizerunku regionu są powtarzające się odniesienia do mądrości i rozwoju.</p>	<p><b>Cechy regionu</b></p>
<p>Mazowsze – główny konkurent Małopolski w kategorii gospodarczej, Dolny Śląsk – kojarzony z dobrym położeniem (połączenie z Czechami) i z myśleniem kreatywnym (w tym wymiarze Małopolska/Kraków mają bardziej konserwatywny wizerunek).</p>	<p><b>Konkurencja</b></p>
<p>Małopolska oparta jest o takie wartości jak:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Harmonia – balans w różnych dziedzinach życia (w przeciwieństwie do miejsc kojarzących się z intensywnym i szybkim tempem życia, czy nadmiernym konsumpcjonizmem np. Warszawa);</li> <li>Równowaga - podkreślane jest poszukiwanie równowagi w wielu wymiarach np. tradycja (rzemiosło) i innowacyjności (nowe technologie), przeszłość i teraźniejszości, duchowość i pragmatyzm.</li> <li>Wartości, jakie kieruje marka Małopolska do przedsiębiorców/inwestorów to: umiejętność decydowania o zrównoważonym kształcie swojego biznesu w duchu wartości wyższych, harmonijny rozwój dzięki mądrej współpracy i pozytywnemu nastawieniu partnerów.</li> </ol>	<p><b>Wartości</b></p>
<p>Kraków w swojej Strategia Rozwoju Krakowa "Tu chcę żyć. Kraków 2030" wskazuje na cele takie jak: status jednego z dwu najważniejszych miast Polski, silna europejska metropolia, miasto inteligentne (smart city) – w wyznaczonych w przez SMART_KOM obszarach.<sup>44</sup> Obraz marki całego regionu nie jest odbierany jako całość, lecz postrzegany w kontekście terytorialnych submarek: Krakowa i Tatr. Do najbardziej znanych miast Małopolski należą Kraków (88%), Zakopane (77%) i Wieliczka (43%). W dalszej kolejności jest to nowoczesność i rozwój (głównie w skojarzeniach z Krakowem i nowymi biurami, firmami specjalizującymi się w nowych technologiach). W przypadku submarki Krakowa (w kontekście wizerunku regionu) konkurentami obok Warszawy i Wrocławia są także Poznań, Praga, Lwów czy Berlin.</p>	<p><b>Najważniejsza submarka - Kraków</b></p>

<sup>42</sup> Balkiewicz-Żerek A., Leszczyńska B., Orzechowska H., Sondej K., Badanie marki Małopolska, [https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2018/12/1214\\_Marka\\_Ma%C5%82opolska.pdf](https://www.obserwatorium.malopolska.pl/wp-content/uploads/2018/12/1214_Marka_Ma%C5%82opolska.pdf)

<sup>43</sup> Tożsamość marki Małopolska, [https://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/TMM.pdf](https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/TMM.pdf)

<sup>44</sup> Strategia Rozwoju Krakowa "Tu chcę żyć. Kraków 2030."

## Potencjał marketingowy gmin KroF<sup>45</sup>

Na poziomie gminnym dokonano identyfikacji celów strategii odnoszących się do działań związanych z potencjałem gospodarczym i marketingowym gmin tworzących KrOF poza Krakowem. W poniższym zestawieniu zebrano najbardziej istotne informacje nt. wartości i elementów zawartych w celach/kierunkach strategicznych gmin. Skupiono się na analizie fragmentów określonych jako: misja, wizja, wartości gminy oraz cele strategiczne wyróżnione w kontekście rekomendacji opracowania. Należy dodać, że w zestawieniu pominięto cele/kierunki strategiczne odnoszące się do ogólnie pojętego rozwoju gospodarczego, wsparcia przedsiębiorczości, uporządkowania spraw związanych z zagospodarowaniem przestrzennym, wsparciem atrakcyjności inwestycyjnej terenów. Elementy te występują w niemal każdej strategii. Skupiono się na wartościach w odniesieniu do potencjału marketingowego terenu. Wyróżniono fragmenty akcentujące indywidualne podejście (przykład Michałowic), wskazujące na mocne budowanie marki (produktów, miejsca) oraz wspomagające rozwój integracji w ramach obszaru funkcjonalnego (w tym profesjonalizacja kadr).

### Biskupice

**Misja/Wizja/Działania:** Zatrzymaj się ... zostań. Gmina Biskupice – w środku powiatu wielickiego – ekologiczna, gościnna, bezpieczna, otwarta na współpracę.

### Czernichów

**Misja/Wizja/Działania:** atrakcyjne warunki życia i pracy, partnerskie współdziałanie, wykorzystania położenia w sąsiedztwie Krakowa, unikatowe zasoby lokalnego dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego.

### Gminy Igołomia - Wawrzeńczyce

**Misja/Wizja/Działania:** dynamiczny rozwój przedsiębiorczości i rolnictwa, otwarcie na innowacyjność i przedsiębiorczość, kreowanie marki oraz promocja produktów lokalnych, doskonalenie kadry urzędniczej i administracyjnej.

### Gminy Kocmyrzów- Luborzycza

**Misja/Wizja/Działania:** Polepszenie warunków życia jej mieszkańców, zapewnienie dynamicznego rozwoju gminy, kreowanie marki i promocja produktów lokalnych.

### Liszki

**Misja/Wizja/Działania:** korzystanie z metropolitalnego położenia, aktywność gospodarcza, markowe produkty regionalne, zwiększenie standardu życia mieszkańców i nowego osadnictwa, poszanowanie dla szczególnego dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego gminy przyjazny wizerunek Wspólnoty Lokalnej, Produkcja w gospodarstwach rolnych dostosowana do potrzeb KOM, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej dla inwestorów zewnętrznych przez wprowadzenie procedur ułatwiających proces inwestycyjny, stworzenie w stanowiska asystenta dla inwestora.

### Michałowice

**Misja/Wizja/Działania:** Michałowice - podkrakowska ziemia, w której zapuścisz korzenie. W przyjaznej Dolinie Dłubni spotkasz uśmiechniętych ludzi, pozdrawiających sąsiadów, dumnych z przeszłości z Długoszem, Piłsudskim i Strumiłłą w tle (wizja sformułowana w postaci pytań i odpowiedzi, wyznaczenie realnych konkurentów w otoczeniu – Zielonki i Wielka Wieś), stworzenie atrakcyjnego miejsca zamieszkania, pracy i wypoczynku – „Dłubniańskie Planty Krakowa”, wzmacnianie poczucia tożsamości mieszkańców

<sup>45</sup> Opracowanie własne na podstawie strategii gmin KrOF

### **Mogilany**

**Misja/Wizja/Działania:** wieloaspektowy rozwój, doskonalenie, wspieranie przedsiębiorczość, poszanowanie dla szczególnego dziedzictwa kulturowego i bogactwa przyrodniczego Gminy, Rozwój współpracy międzysamorządowej na różnych poziomach strukturalnych oraz wprowadzanie nowoczesnych instrumentów zarządzania, współpraca z partnerskimi JST w zakresie gromadzenia i analizowania danych oraz informacji dotyczących sytuacji społeczno-gospodarczej obszaru funkcjonalnego „Blisko Krakowa” i ZIT.

### **Niepołomice**

**Misja/Wizja/Działania:** pokonywanie barier rozwojowych (gospodarcze, edukacyjne, społeczne), wyznaczanie europejskich standardów, nieograniczony rozwój, samorealizacja mieszkańców, budowa stabilnej gospodarki opartej o Niepołomicką Strefę Inwestycyjną i lokalny potencjał gospodarczy, wzmacnianie marki gospodarczej Niepołomic,

### **Świątynki Górne**

**Misja/Wizja/Działania:** silny ośrodek lokalny, wysoka jakość usług (edukacyjnych, kulturalnych, zdrowotnych i sportoworekreacyjnych), bogactwo dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego.

### **Wielka Wieś**

**Misja/Wizja/Działania:** bogactwo przyrodnicze, atrakcyjne miejsce zamieszkania, wzmocnienie kapitału ludzkiego i społecznego wspólnoty samorządowej, wyższego standardu życia mieszkańców oraz nowego osadnictwa, wspieranie rozwoju, doskonalenie oferty usług publicznych, poszanowanie dla szczególnego dziedzictwa kulturowego i bogactwa przyrodniczego, przyjazny wizerunek Wspólnoty Lokalnej, rozwój profesjonalizacji kadr samorządowych

### **Zabierzów**

**Misja/Wizja/Działania:** korzystna położenia względem Krakowa, rozwój konkurencyjnych i innowacyjnych sektorów gospodarki, równowaga przestrzenna (dbałość o ochronę obszarów cennych przyrodniczo i krajobrazowo), integracja społeczna, zrównoważony rozwoju, miejsca przyjazne do życia.

### **Zielonki**

**Misja/Wizja/Działania:** miejsce przyjazne ludziom i środowisku, dogodne do mieszkania, pracy i wypoczynku, budowanie współpracy międzysektorowej w ramach aglomeracji krakowskiej w celu zapewnienia harmonijnego rozwoju, współpraca w zakresie budowy zintegrowanego systemu transportu komunikacji zbiorowej.

### **Wieliczka**

**Misja/Wizja/Działania:** Wieliczka buduje swoją światową markę, jeden z wierzchołków turystycznego trójkąta „Kraków – Wieliczka – Oświęcim”. Dobra, wygodna do zamieszkania gmina, Funkcjonalna gmina, Wieliczka zwrócona ku turystom i kuracjom, Wieliczka dobre miejsce na biznes.

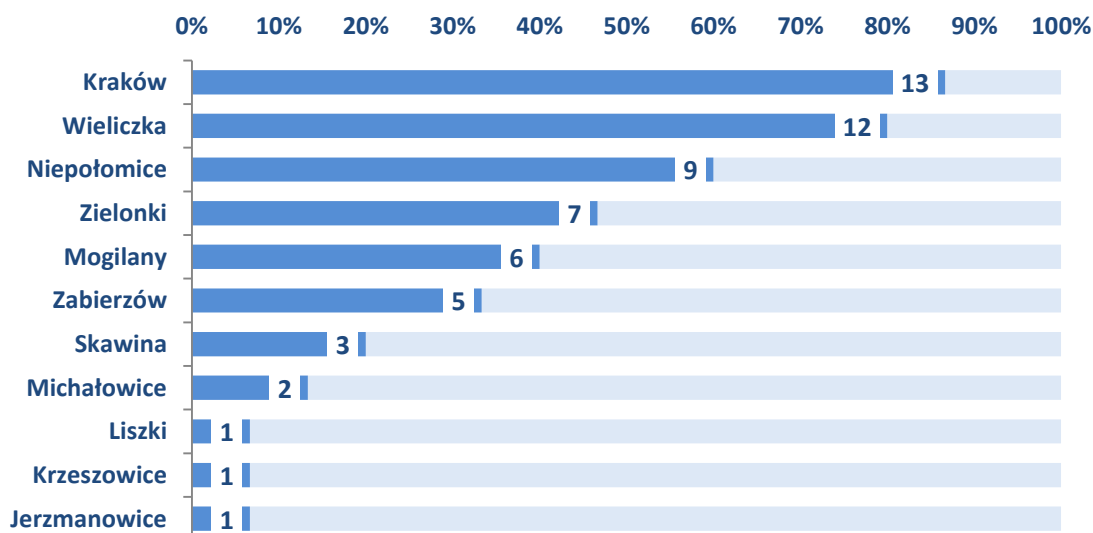
### **Skawina**

**Misja/Wizja/Działania:** dobre miejsce do życia i pracy, dostosowujące się do trendów ekologicznych, otwarta na biznes i rodziny, bliskość Krakowa jest atutem, rozwój gospodarczy, społeczny oraz przestrzenny, partnerstwo z sektorem biznesowym i pozarządowym, miejsce przyjaznego do życia, prowadzenia działalności gospodarczej i realizacji własnych aspiracji.

## 6. WYNIKI BADAŃ ILOŚCIOWYCH [CATI]

W ramach badania przeprowadzono sondaż wśród przedsiębiorców, który miał za zadanie określić rozpoznawalność tematów związanych z Metropolią Krakowską<sup>46</sup> wśród przedsiębiorców. Niestety nie są oni świadomi istnienia marki Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego (KrOF). **Niewiele ponad 6% badanych potwierdziło**, że spotkało się wcześniej z taką nazwą. W tym zakresie należy określić świadomość marki jako niską. Jeśli chodzi o wiedzę na temat gmin tworzących KrOF, to wśród respondentów, będących świadomymi istnienia takiego obszaru, najwięcej wskazań otrzymał oczywiście Kraków<sup>47</sup>. Tuż za nim uplasowały się Wieliczka i Niepołomice. Drugą grupę gmin o względnie dobrej rozpoznawalności tworzą: Zielonki, Mogilany i Zabierzów. To, co także istotne, Kraków i Wieliczka stanowią miejsca „pierwszego” wyboru, a więc w spontanicznym wskazaniu gmin tworzących KrOF znalazły się na pierwszym miejscu wśród pięciu (Kraków) i czterech (Wieliczka) respondentów.

**Wykres 1.** Proszę wymienić nazwy gmin/miast, które Pana(i) zdaniem tworzą obszar KrOF?



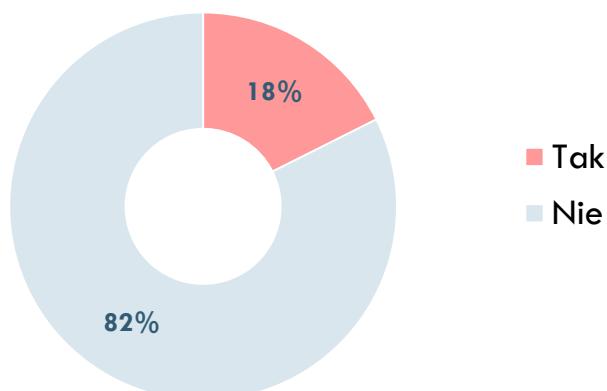
Źródło: badanie CATI (N=16)

Kolejne pytanie ma kluczowy charakter dla całego badania. Zmierzone w nim spontaniczną znajomość marki Metropolii Krakowskiej. **Tylko jeden respondent samodzielnie wskazał prawidłową nazwę stowarzyszenia**, które tworzy instytucjonalne ramy współpracy dla gmin Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego. Wspomaga świadomość marki Metropolii Krakowskiej wskazuje już na nieco większą rozpoznawalność/powszechność. Po wymienieniu nazwy, **na jej znajomość wskazało już prawie 18% badanych**.

<sup>46</sup> Warto w dalszej części zwrócić uwagę na relacje pojęciowe jakie zachodzą na linii Kraków-Metropolia Krakowska. Respondenci odpowiadają na pytania dotyczące Metropolii, ale często widzą to przez dominujący pryzmat Krakowa z braku innych dostępnych spontanicznie skojarzeń. Wniosek ten jest silnie ugruntowany w części jakościowej badań.

<sup>47</sup> Pytanie o miasta/gminy tworzące KrOF zadano 16 respondentom, którzy twierdząco odpowiedzieli na pytanie o świadomość istnienia takiego obszaru. Mogli oni wskazać do 5 różnych gmin tworzących ten obszar.

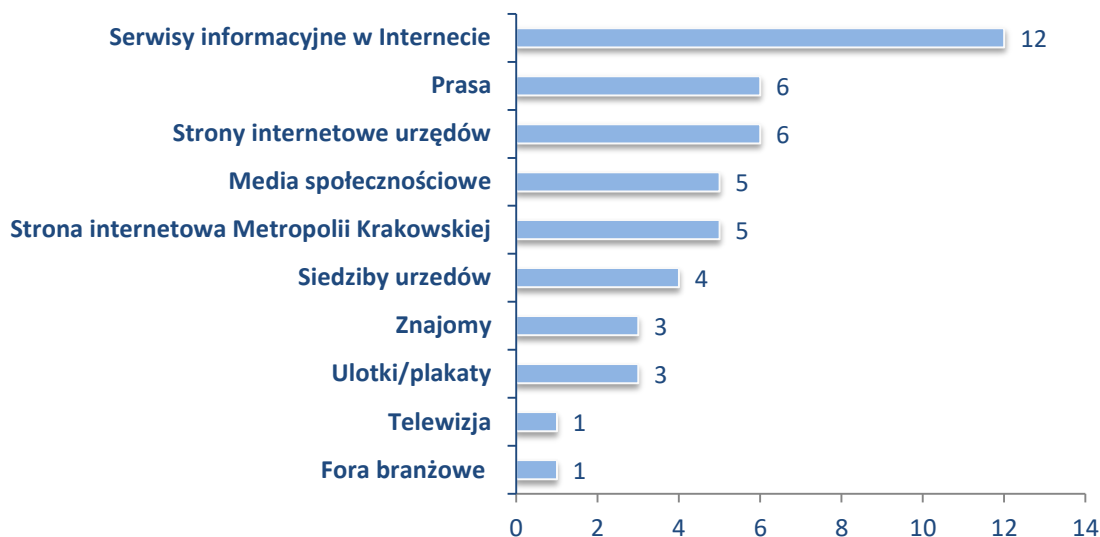
**Wykres 2.** Czy słyisał(a) Pan(i) nazwę Stowarzyszenie Metropolia Krakowska?



Źródło: badanie CATI (N=250)

Badani mieli również trudności ze wskazaniem miejsca, w którym zetknęli się z nazwą Metropolia Krakowska. Najczęściej przypominali sobie, że **nazwa pojawiała się w serwisach informacyjnych w Internecie**. Jednak jest to tylko co czwarty respondent z grona osób, które znały tą nazwę. Po kilka wskazań otrzymały takie kanały komunikacyjne jak: prasa, strony urzędów i siedziby urzędów oraz strona Metropolii Krakowskiej. Co godne odnotowania, żadna z osób nie spotkała się z tą nazwą w instytucjach otoczenia biznesu.

**Wykres 3.** Gdzie spotkał się Pan/i z nazwą Metropolia Krakowska?



Źródło: badanie CATI (N=250)

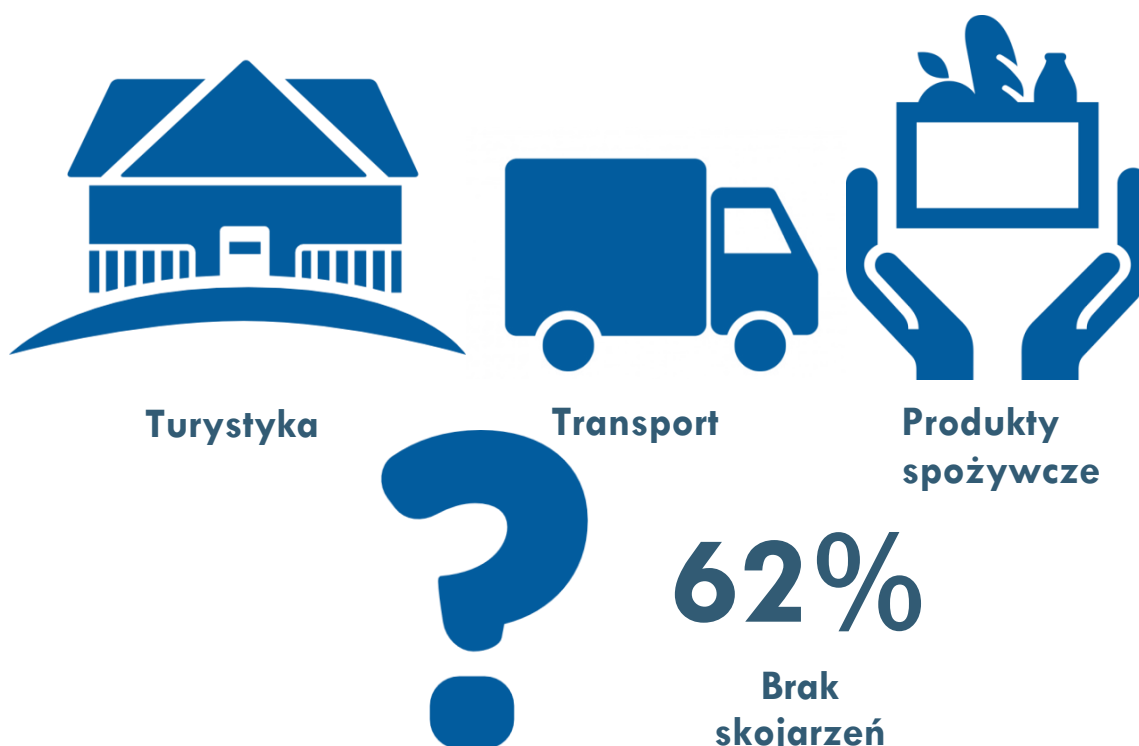
Co szósty respondent kojarzy nazwę stowarzyszenia po jego usłyszeniu, ale brak kanału komunikacyjnego, który w wyraźny sposób dominowałby w podtrzymywaniu przekazu na jej temat. Badani mogą w natłoku informacji, z którym mamy współcześnie do czynienia, nie pamiętać (nie identyfikować źródła). Należy w takiej sytuacji wyrazić wątpliwość, czy komunikat o marce przebija się



skutecznie pośród innych (marka Top of Mind<sup>48</sup>). Można także przypuszczać, że ekspozycja marki nie jest na tyle skuteczna i/lub powszechna, aby zapisać się w pamięci badanych (ekspozycja dotyczy przede wszystkim takich elementów jak: symbole, logo, hasła).

Wśród skojarzeń z Metropolią Krakowską najczęściej **występują takie branże jak: turystyka (w tym gastronomia i hotelarstwo) oraz transport**. Trzecia branża wskazywana najczęściej to przemysł spożywczy (w tym wędliniarsko-mięsny) oraz w ogóle przemysł. Obok propozycji związanych z gałęziami przemysłu w wolnych skojarzeniach z Metropolią Krakowską pojawiają się takie produkty jak: **obwarzanek krakowski** czy **produkty metalowe**. Wśród skojarzeń wykraczających poza konotacje gospodarcze pojawiały się odniesienia do Kościoła.

*Rysunek 2. Branże najczęściej kojarzące się z Metropolią Krakowską*



*Źródło: badanie CATI (N=250)*

Uwagę najbardziej jednak zwraca wybierana najczęściej kategoria „Nie wiem”. **Brak jakichkolwiek skojarzeń deklarowało 62% respondentów**. To, z punktu widzenia samej marki Metropolia Krakowska, oznacza brak jednoznacznych asocjacji z tym terminem. W tym aspekcie marka może pozostawać nieokreślona, co przekłada się z jednej strony na niezbyt silny wizerunek w percepcji odbiorców, a z drugiej strony jednak wciąż pozostaje miejsce na wykreowanie nowych skojarzeń mogących stanowić flagowe produkty Metropolii.<sup>49</sup>

Wśród projektów i wydarzeń, które nasuwają się respondentom w trakcie pytań o Metropolie Krakowską wymieniono trzy inicjatywy, które organizowane są przez Województwo Małopolskie.

<sup>48</sup> Procent grupy docelowej wskazujący daną markę jako pierwszą w badaniu

<sup>49</sup> W tym miejscu należy nadmienić, że jest to badanie ilościowe w trakcie którego respondenci udzielali odpowiedzi na konkretne pytania. Wielu z nich mogło nie łączyć marki Krakowa bezpośrednio z Metropolią Krakowską co nie przekładało się także na jednoznaczne skojarzenia z samym Krakowem.

Rysunek 3. Jakie projekty i wydarzenia kojarzą się Panu(i) z Metropolią Krakowską?<sup>50</sup>



**46%**

**Małopolski Festiwal  
Innowacji**



**Business  
in Małopolska**

**23%**

**Business in Małopolska**



**21%**  
**Made in  
Małopolska**

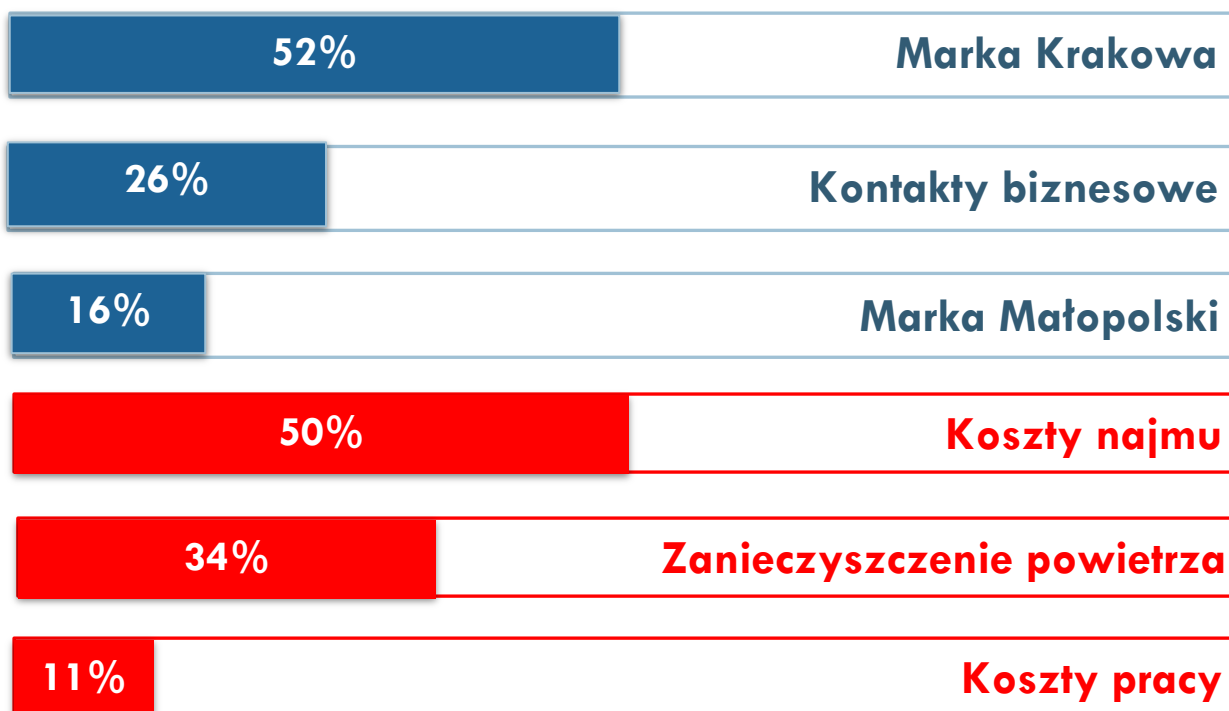
Źródło: badanie CATI (N=250)

Na pierwszym miejscu bezsprzecznie wskazano **Małopolski Festiwal Innowacji** – cykliczne wydarzenie prezentujące innowacyjne rozwiązania z terenu Małopolski. Na drugim miejscu znalazł się projekt **Centrum Business in Małopolska** – projekt wspierający międzynarodową współpracę firm oraz wspomagający obsługę inwestorów na terenie regionu. Trzeci w kolejności to **Made in Małopolska** – projekt wspierający markę regionu przez nadawanie rozpoznawalnego znaku gospodarczym ambasadorem regionu. W pojedynczych odpowiedziach pojawiały się takie inicjatywy jak: Digital Dragons, Smart\_Kom czy Wianki. Nie można pominąć faktu, że wszystkie najbardziej popularne inicjatywy pojawiające się w kontekście skojarzeń z Metropolią Krakowską są organizowane przez samorząd województwa. Jednocześnie dwa pierwsze posiadają już ugruntowaną markę i są projektami rozpoznawalnymi na skalę wykraczającą poza region. Są to na tyle rozpoznawalne projekty i wydarzenia, że Metropolia Krakowska powinna występować w ich towarzystwie jak najczęściej. Dwie pierwsze inicjatywy stanowią z poziomu gospodarczego naturalną markę partnerską dla takiego przedsięwzięcia jak KMA4Business.

Przedsiębiorcy wymienili także pozytywne i negatywne wyróżniki obszaru metropolii. Wyznaczają one tematy oraz akcenty komunikacji marki (czy tematy, których należy unikać lub neutralizować w przekazie medialnym). Mogą być także używane jako element kreowania wizerunku marki.

<sup>50</sup> Respondenci mogli wskazać spontanicznie wydarzenia/projekty. Przy braku odpowiedzi otrzymywali listę pomocniczą.

Rysunek 4. Co wyróżnia w pozytywny i negatywny sposób Metropolię Krakowską



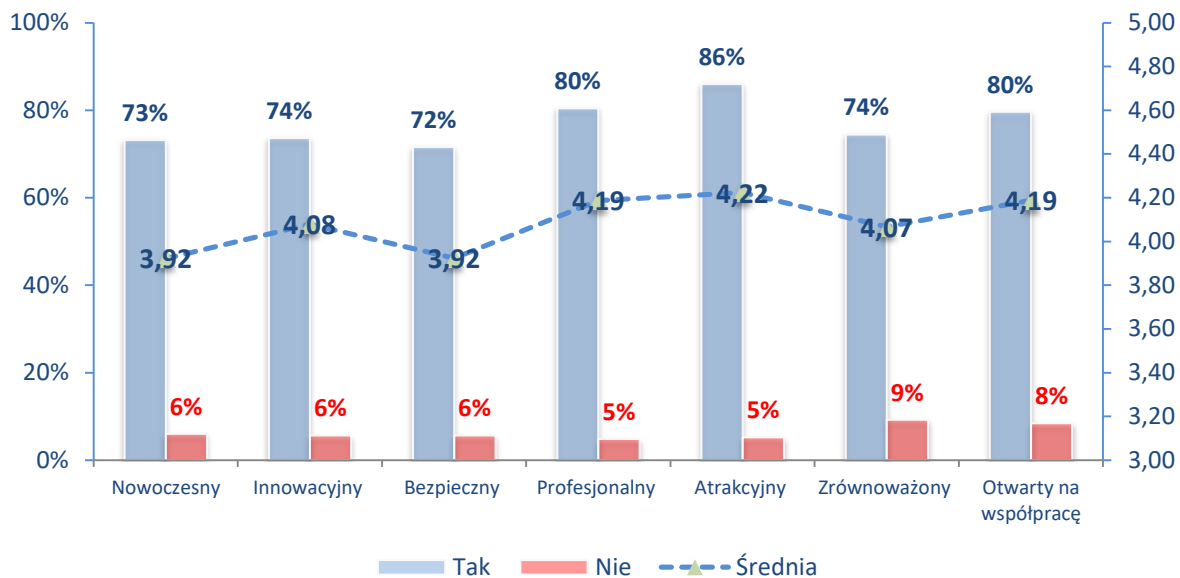
Źródło: badanie CATI (N=250)

Wśród trzech najczęściej wymienianych pozytywnych skojarzeń z Metropolią Krakowską znalazły się: **rozpoznawalna marka miasta Kraków, łatwość nawiązywania kontaktów biznesowych oraz rozpoznawalna marka Małopolski**. Na 8% wskazań mogły liczyć takie pozycje jak: dostępność akademickiego zaplecza oraz duża liczba turystów. Wśród negatywnych cech najbardziej wyróżniły się: **koszty najmu, zanieczyszczenie powietrza oraz wysokie koszty pracy**. Na uwagę zasługuje także brak negatywnych skojarzeń („nic nie wyróżnia” – 15%). Wśród spontanicznych wskazań dotyczących negatywnych wyróżników znalazły się kwestie, które można zebrać w takie grupy tematów jak: rosnąca konkurencja, brak wsparcia dla firm (w tym utrudnienia ze strony administracji), trudności transportowe oraz słaba dostępność terenów pod inwestycje. Wnioski z tak przedstawiających się wyników można sformułować w kilka uwag. Po pierwsze, należy rozważyć kierunek działań promocyjnych wykorzystujących zdecydowanie silniejsze zaangażowanie Krakowa i Małopolski jako marek parasolowych. Po drugie, naturalny wydaje się być kierunek komunikacji marketingowej nastawiony na prezentowanie atmosfery miasta w kontekście budowania kontaktów biznesowych i skutecznego networkingu. Jeśli chodzi o negatywne wyróżniki, niestety coraz silniej zaznacza się wizerunek miasta w powiązaniu z rosnącymi kosztami prowadzenia działalności. W tym wypadku akcenty komunikacji trzeba rozkładać na korzyści płynące z inwestowania w sąsiednich gminach, a nawet rozszerzenie zakresu współpracy poza gminy Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego. Jeśli chodzi o smog, to jest to wciąż problem wizerunkowy pomimo licznych aktywności podejmowanych na terenie Krakowa i okolic w celu zniwelowania tego problemu.

Ocena Metropolii Krakowskiej, przy użyciu różnych określeń, pozwoliła na zarys personalizacji marki. W tym wypadku użyto przymiotników powiązanych z kategoriami atrakcyjności inwestycyjnej. W ten sposób marka uzyska pewną hierarchię wartości, którymi powinna się posługiwać i budować na niej wiarygodny przekaz. Metropolię Krakowską opisują najlepiej **trzy określenia: atrakcyjny, profesjonalny, otwarty na współpracę**. Nieco mniej pasujące określenia to innowacyjny i zrównoważony. Najmniej pasujące wśród podanych określeń według przedsiębiorców **to nowoczesny i bezpieczny**. Trzeba jednak podkreślić, że odsetek odrzuceń nie jest wielki (procent

osób nie zgadzających się z tymi określeniami). Najbardziej zarysowało się to w odniesieniu do określeń: **zrównoważony i otwarty na współpracę**.

**Wykres 4.** Opierając się o własną wiedzę i wyobrażenia, proszę ocenić, na ile poniższe określenia pasują lub nie pasują do Metropolii Krakowskiej<sup>51</sup>

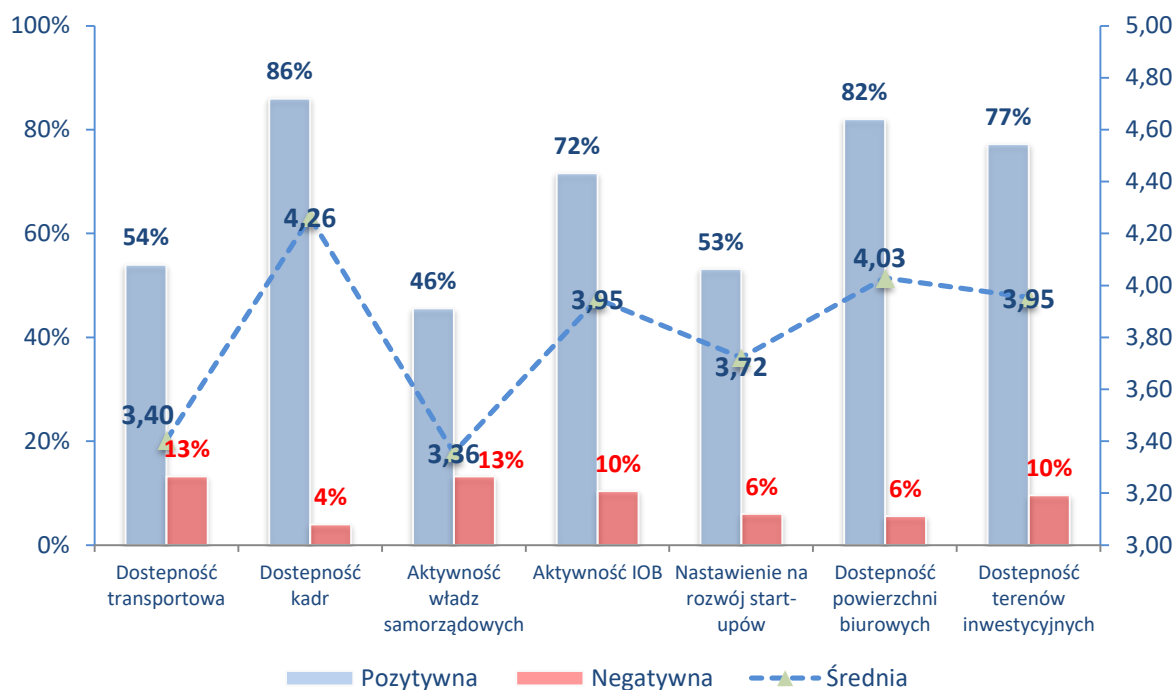


Źródło: badanie CATI (N=250)

Kolejnym krokiem w ustalaniu aktualnego wizerunku marki jest diagnoza cech związanych z atrakcyjnością inwestycyjną. Należy ją zdefiniować na poziomie czynników zachęcających inwestorów/przedsiębiorców do zakładania/prowadzenia działalności gospodarczej na wybranym terenie. Jej operacyjna definicja sprowadza się do ustalenia wymiarów i konkretnych czynników wspierających skłonność biznesu do lokowania się w tym miejscu. Jeśli chodzi o Metropolię Krakowską, to przedsiębiorcy najwyżej ocenili takie aspekty atrakcyjności inwestycyjnej jak: **dostępność profesjonalnych kadr oraz dostępność powierzchni biurowych**. Kraków jako silny ośrodek akademicki dostarcza biznesowi wykwalifikowanych kadr. Warto zwrócić uwagę na **rozwój start-upów**, który może nie jest zjawiskiem tyle nowym, co pozwalającym na wykreowanie silnego wizerunku w sferze wciąż pozostającej nie do końca zagospodarowaną przez wiele metropolii w Polsce. Trzeba zwrócić uwagę na dokładny rozkład odpowiedzi w ocenie tego aspektu. Liczba odpowiedzi oceniających jednoznacznie pozytywnie (odpowiedzi „zdecydowanie tak”, „raczej tak”) wsparcie dla start-upów jest niska. Wiele odpowiedzi respondentów ogniskowało się na poziomie braku zdecydowania dla oceny negatywnej lub pozytywnej. Ten aspekt wymaga zdecydowanych działań, jeśli ma się stać istotnym wymiarem marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej. Na drugim biegunie atrakcyjności inwestycyjnej **znajdują się dostępność transportowa i aktywność władz samorządowych**. Pierwszy problem jest bardzo dobrze znany (szeroko opisywany chociażby w kontekście dostępności południowo-wschodniej części Małopolski oraz dojazdu „Zakopianką”). Drugi to zbiór problemów związanych z funkcjonowaniem administracji, na co należy patrzeć też przez pryzmat biurokracji, przedłużających się procedur czy poczucia braku wsparcia dla biznesu.

<sup>51</sup> W kolumnach zagregowany odsetek odpowiedzi na dane pytanie – Tak: „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak”; Nie: „Zdecydowanie nie” i „Raczej nie”, na wykresie liniowym średnia ważona dla danego pytania.

**Wykres 5.** Bazując na Pana(i) wiedzy i wyobrażeniach, proszę dokonać oceny atrakcyjności inwestycyjnej Metropolii Krakowskiej na tle całego kraju<sup>52</sup>

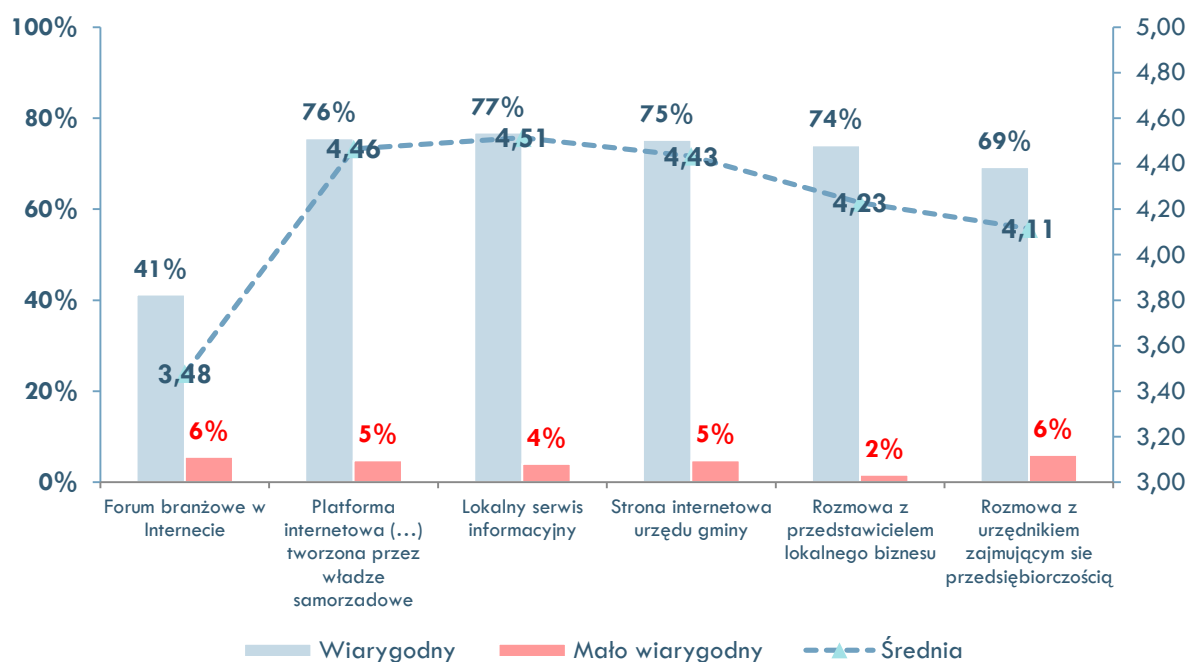


Źródło: badanie CATI (N=250)

Jeśli chodzi o wiarygodny kanał komunikacji z przedsiębiorcami, to uwagę przyciągają trzy najpopularniejsze odpowiedzi: **lokalne serwisy informacyjne, strony urzędów, platforma informacyjna zawierająca informacje gospodarcze (redagowana przez samorząd terytorialny)**. Propozycje te uzyskały najwyższą wiarygodność w oczach respondentów. Należy zwrócić uwagę w szczególności na bardzo pozytywną ocenę platformy z informacjami gospodarczymi administrowaną przez instytucje publiczne. Przedsiębiorcy nie są już tak ufni, jeśli chodzi o spotkanie z urzędnikiem czy fora branżowe. Można przypuszczać, że ważną rolę w takiej ocenie odgrywa profesjonalne źródło redakcji tekstów. Na pewno istotną kwestią jest także język formułowania komunikatów, który na „administracyjnym” poziomie jest często ogromną barierą w skutecznej komunikacji na linii urzędnik-przedsiębiorca.

<sup>52</sup> W kolumnach zagregowany odsetek odpowiedzi na dane pytanie – Pozytywny: „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak”; Negatywny: „Zdecydowanie nie” i „Raczej nie”, na wykresie liniowym średnia ważona dla danego pytania.

**Wykres 6.** Proszę ocenić jaki kanał informacyjny uznał(a)by Pan(i) za najbardziej wiarygodny<sup>53</sup>



Źródło: badanie CATI (N=250)

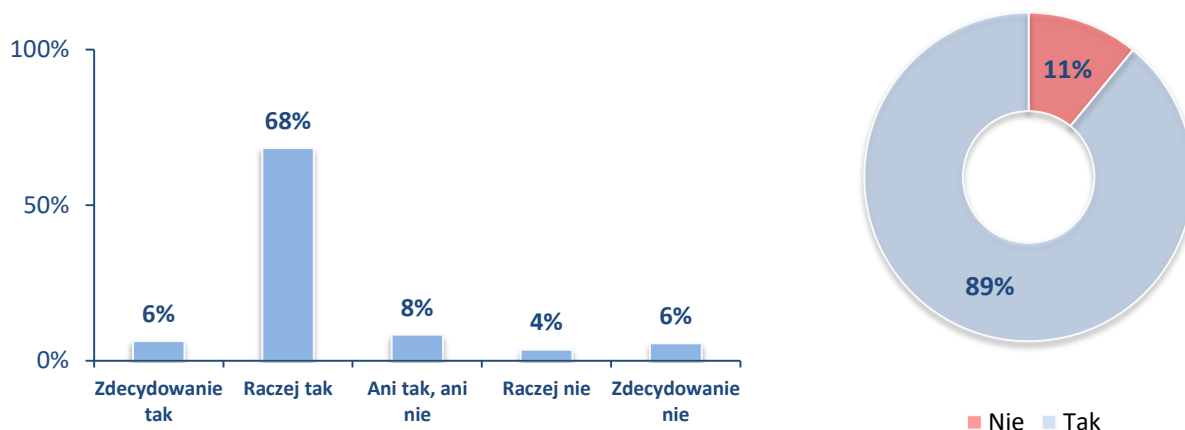
Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców przychyliła się do stwierdzenia, że **Metropolia Krakowska posiada silną markę gospodarczą**.<sup>54</sup> Pytanie miało na celu zaakcentować szerszy terytorialnie kontekst niż sam Kraków. Pytanie jest wskaźnikiem siły marki w opinii jej użytkowników. Dominującą opinią (89%) jest wśród respondentów odpowiedź pokazująca, że Metropolia Krakowska to marka pozytywnie wyróżniająca się na tle kraju. Respondenci w ten sposób budują reputację marki (sposób jej postrzegania na zewnątrz). Jeśli pod uwagę weźmiemy tylko odpowiedzi osób deklarujących wsparcie lub dezaprobatę<sup>55</sup> dla marki, to wynik wskazuje jednoznacznie na określenie pozytywnego kierunku jej oddziaływania. Pewien dysonans budzi rozdźwięk między niską świadomością istnienia marki Metropolii Krakowskiej a oceną jej reputacji. W tym wypadku działa „efekt aureoli”, który pozwala przenieść pozytywne skojarzenia z Krakowem i jego rozpoznawalnością na jego submarkę.

<sup>53</sup> W kolumnach zagregowany odsetek odpowiedzi na dane pytanie – Wiarygodny: „Zdecydowanie tak” i „Raczej tak”; Mało wiarygodny: „Zdecydowanie nie” i „Raczej nie”, na wykresie liniowym średnia ważona dla danego pytania.

<sup>54</sup> Respondenci odpowiadają na pytanie dotyczące Metropolii Krakowskiej. Należy mieć jednak na uwadze, że w trakcie sondażu respondenci często postrzegają markę właśnie w odniesieniu do jej najbardziej rozpoznawalnego elementu.

<sup>55</sup> Wykluczono odpowiedzi „ani tak, ani nie” oraz „nie wiem/trudno powiedzieć” z podstawy procentowania.

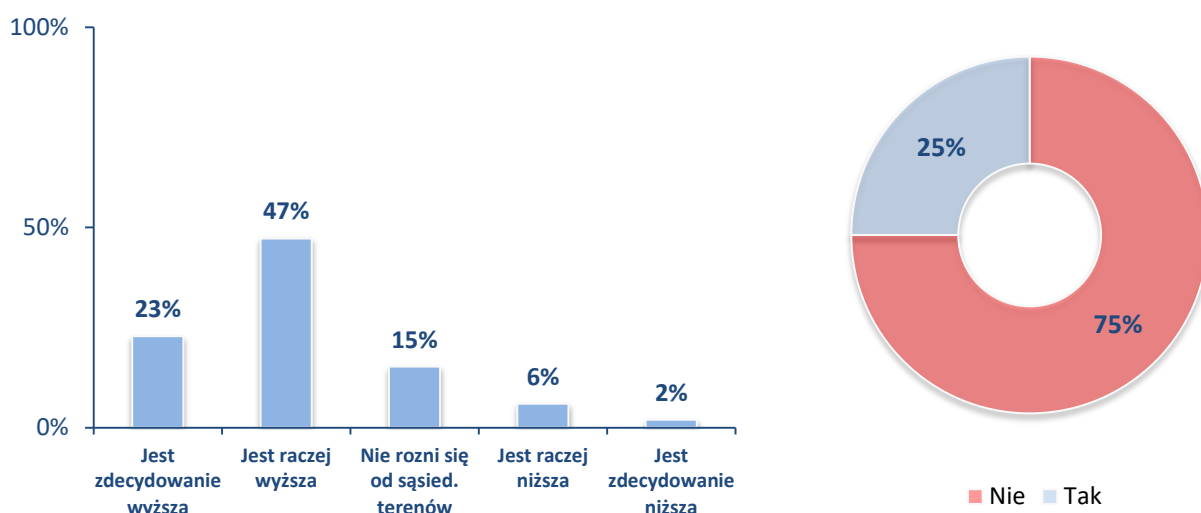
**Wykres 7.** Czy w Pana(i) opinii Metropolia Krakowska jako całość posiada markę gospodarczą, która pozytywnie wyróżnia firmę w kraju?



Źródło: badanie CATI (N=250)

Kolejna kwestia poruszona w sondażu dotyczyła oceny wewnętrznego zróżnicowania atrakcyjności marki dla potencjalnych użytkowników. Pomiar ten może odpowiedzieć na pytanie o trzon tożsamości marki. W tym wypadku skonfrontowano atrakcyjność Krakowa z potencjalną atrakcyjnością pozostałych gmin Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego. Kraków stanowi kanwę atrakcyjności marki. Zarysowują się jednak opinie świadczące o ważnej roli ośrodków peryferyjnych. **Dominującą odpowiedzią było wskazanie o treści „Atrakcyjność Krakowa jest raczej wyższa”.** Jeśli wykluczyć niezdecydowanych, to trzech na czterech badanych potwierdza taki stan rzeczy.

**Wykres 8.** Biorąc pod uwagę wszelkie zalety i wady, jak ocenia Pan(i) atrakcyjność rozpoczęcia biznesu w Krakowie w porównaniu do terenów blisko sąsiadujących z Krakowem?



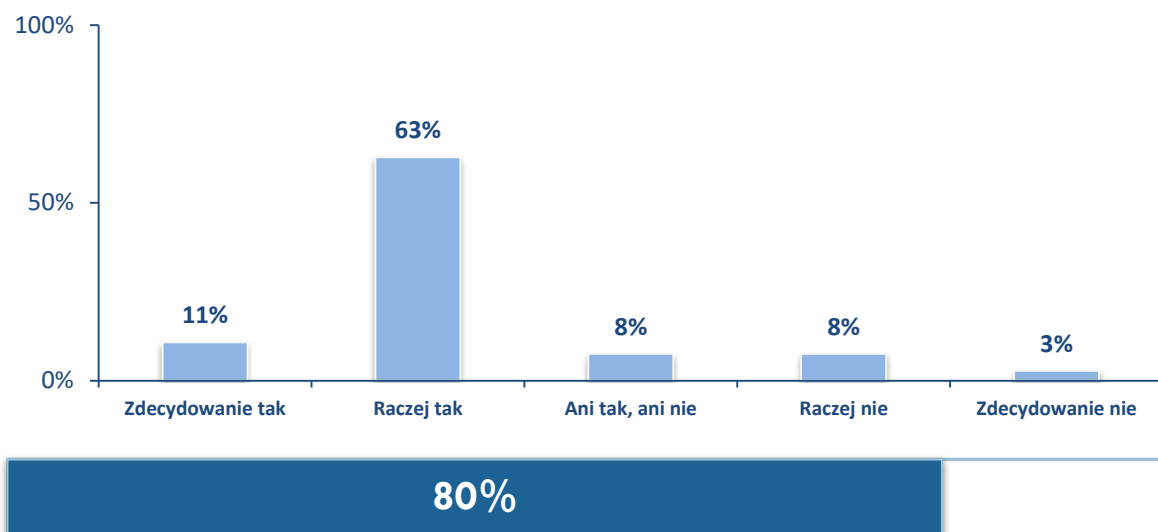
Źródło: badanie CATI (N=250)

Pomimo dość wysokiego odsetka, **należy zwrócić uwagę na około 25% badanych – dla których atrakcyjność otaczających gmin może być przewagą w stosunku do głównego ośrodka metropolii.** Dlatego warto poszukać co najmniej jednego filaru wspierającego przekaz marki dotyczący wewnętrznego zróżnicowania atrakcyjności.

Respondenci zauważają, że gminy z sąsiedztwa posiadają także zalety takie jak: **niższe koszty prowadzenia działalności (w tym koszty najmu), dostępność terenów, czy generalne poczucie łatwiejszego prowadzenia biznesu niż w samym Krakowie.**

Ostatnia kwestia, którą poruszono w badaniu ilościowym, to klasyczny wskaźnik rekomendacji marki. Respondentów zapytano o polecenie marki na zewnątrz. Otrzymany wynik potwierdza pozytywne nastawienie użytkowników marki.

**Wykres 9.** Czy polecit(a)by Pan (i) znajomej osobie otwarcie własnego biznesu na terenie Metropolii Krakowskiej?



Źródło: badanie CATI (N=250)

**Niemal 75% badanych poleciliby markę swoim znajomym, co stanowi dobry wynik. Natomiast biorąc pod uwagę tylko odpowiedzi, które wyrażają **pozytywny lub negatywny stosunek do marki, to aż 80% respondentów jest skłonnych zarekomendować markę.** Ten wynik należy przyjąć jako wskaźnik rekomendacji marki (równoważny do wyników **Net Promoter Score**<sup>56</sup>).**

<sup>56</sup> Wskaźnik lojalności klientów/użytkowników wobec marki liczony jak odsetek odpowiedzi deklarujących rekomendację marki dla otoczenia.



## 7. WYNIKI BADAŃ JAKOŚCIOWYCH [IDI/FGI]

W trakcie wywiadów grupowych i indywidualnych respondenci mieli okazję do wyrażenia bardziej pogłębionych opinii na temat marki Metropolii Krakowskiej i obszarów jej funkcjonowania. W poniższym materiale uporządkowano najważniejsze kwestie, które pojawiały się w wypowiedziach uczestników.

### Wpada w ucho?

Badania jakościowe potwierdzają otrzymane wcześniej wskazania na etapie badań ilościowych. Świadomość istnienia marki Metropolii Krakowskiej jest bardzo niska. Respondenci oceniali łatwość zapamiętania dwóch nazw: Krakowski Obszar Funkcjonalny oraz Metropolia Krakowska. **Zdecydowanie lepiej oceniony został ten drugi.** Krakowski Obszar Funkcjonalny budzi przede wszystkim skojarzenia z **administracyjną nazwą jakiegoś terytorium**. Respondenci wyrażają także powątpiewanie czy zwykli mieszkańcy mieli do czynienia w ogóle z takim hasłem. Pojawiają się także skojarzenia zdecydowanie bardziej negatywne takie jak: **„Źle, jednoznacznie źle” czy „Wygląda strasznie”**. Nazwę określono jako nienaturalną, sztuczną i niezrozumiałą (słowo „funkcjonalny” nie jest do końca zrozumiałe w tym zestawieniu). Wśród przedsiębiorców nazwa niemal kompletnie nie jest obecna jako punkt odniesienia.

Nieco lepiej w badaniu oceniono nazwę Metropolia Krakowska. Jest ona **o wiele łatwiejsza do zapamiętania** oraz **budzi pozytywne skojarzenia** wśród części badanych. Mimo to, świadomość istnienia w przestrzeni publicznej tej nazwy jest także bardzo niska. Według opinii badanych nazwa nobilituje i „wpada” w ucho. Pojawiają się jednak wątpliwości, czy jest adekwatna w stosunku do obejmowanego obszaru i działalności instytucji, która za nią stoi. Bardzo jasno wybrzmiało skojarzenie nazwy z Archidiecezją krakowską i Kościołem. W kilku miejscach pojawiały się także głosy, że Metropolia Krakowska to **utrata tożsamości gmin ościennych i powolne „wchłanianie” przez Kraków**. Zdania są podzielone co do tego, czy Metropolia to głównie Kraków czy ośrodek miejski łącznie z otoczką miasta. Natomiast jeśli bierzemy pod uwagę gminy sąsiadujące, to przez większość osób traktowane są one **jak sypialnia Krakowa**. Wśród najpopularniejszych nazw, które mogłyby zastąpić Metropolię Krakowską wymieniano: **„Wielki Kraków” (ang. „Big Cracow”), „Kraków plus”, „Region Kraków”, „Polska Południowa”, „Aglomeracja Krakowska”**. W kontekście nazwy Metropolia Krakowska pojawiła się także obawa o nadużywanie nazwy w kontekście postrzegania obszarów miejskich przez region stołeczny.

### Z czym się kojarzy?

Respondenci w trakcie badań wskazywali na różne atrybuty i symbole powiązane z marką Metropolii Krakowskiej. W tym zakresie wspomagano się techniką projekcyjną polegającą na wyborze grafik kojarzących się z nazwą Metropolia Krakowska. Najczęściej pojawiającym się motywem jest **kopalnia soli i nawiązanie do Wieliczki**. Według respondentów podstawą do tego są konotacje historyczne tej miejscowości. Ponadto podkreślano szeroką rozpoznawalność miejsca na całym świecie (od ponad 40 lat zabytkowa kopalnia soli w Wieliczce wpisana jest na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO). Kilukrotnie podkreślano **znaczenie tego miejsca dla całego obszaru Metropolii Krakowskiej** oraz **potrzebę zawarcia tego miejsca w przekazach promocyjnych**. Z tym elementem wiążą się takie wartości jak **tradycja, historia i rozpoznawalność**.

W dalszej kolejności Metropolia Krakowska kojarzy się z **lajkonikiem i herbem Krakowa**. Są to symbole towarzyszące grodowi Kraka od lat. Herb Krakowa podkreśla przede wszystkim znaczenie centralnego ośrodka Metropolii oraz wpływu jaki wywiera na otaczające gminy. Lajkonik (konik zwierzyniecki, Tatarzyn) to jeden z symboli Krakowa, ale także kojarzony ze strefą podkrakowską (nazwa jednej z firm z branży produkcji żywności – obecnie z kapitałem zagranicznym). To motyw często występujący w opowiadaniach, przedstawieniach i pracach artystycznych. Lajkonik to „żywa” legenda, co dodaje mu walorów wiążących przeszłość z teraźniejszością, można nawet powiedzieć nieco bajkowych. W tym aspekcie nie można pominąć pojawiających się dość licznie nawiązań **do królewskiej tradycji grodu Kraka**. Skojarzenia pojawiające się w odniesieniu do **korony i miasta królów** są bardzo istotne dla budowania marki. Jest to symbol odnoszący się **do historii i tradycji**.

Wśród skojarzeń z obszarem podkrakowskim pojawiły się **wędliny z Liszek oraz Obwarzanek**. Tu trzeba zaznaczyć, że zwłaszcza ta druga opcja ma spory potencjał marketingowy odnoszący się do potocznej nazwy powiatu krakowskiego otaczającego Kraków oraz tradycyjnego produktu regionalnego (tu podobnie jak wędliny np. Kiełbasa lisecka).

Wśród bardziej współczesnych skojarzeń odnajdziemy **powiązania z transportem i biznesem**. Pierwszy element odnosi się do komunikacji miejskiej (symbolizowanej graficznie przez kolej, ale w trakcie wywiadów mocno rozbrzmiewa ekstrapolowanie tego zjawiska na wszelkiego rodzaju środki komunikacji). **Jest to symbol silnych powiązań między centrum a peryferiami**. Bardzo wyraźnie wyrażone zostały potrzeby umacniania tych więzi (w odpowiedzi na niedostatecznie efektywne połączenia z Krakowem, występujące w tym zakresie ograniczenia czy ich nawet całkowity brak w niektórych gminach). Jeden z respondentów wyraził nawet pogląd, że obszar funkcjonalny jest tam, gdzie dojeżdża komunikacja miejska (**silny związek zjawiska ze słowem funkcjonalny – jest skomunikowany**). Potrzeba inwestowania w zintegrowany system komunikacji miejskiej i podmiejskiej jest zdaniem respondentów jedną z najpilniejszych potrzeb stojących przed aglomeracją krakowską. W tym aspekcie skojarzenia odnoszą się do takich wartości jak **wspólnota i integracja**. Druga „twarz” transportu, wskazywana równie często, to **wszelkie korki**. Powiązania z tym tematem to oczywiście ciągle spóźnienia, przedłużające się w nieskończoność remonty i brak rozplanowania prac. Co ciekawe, respondenci opowiadają o tym również w kontekście sąsiednich gmin. Drogi wiodące z gmin ościennych do Krakowa są ciągle zakorkowane, a system dojazdowy niewydolny. Powiązania z tym tematem są negatywne – to głównie **chaos i irytacja**.

Z kolei skojarzenia wiodące do biznesu to obrazy prezentujące pieniądze i biznesmenów. Podkreślana jest obecność wielkich firm i obecność inwestorów zagranicznych. Kraków to też **szeroki rynek zbytu, dostępność klientów i ogromne możliwości rozwoju**. Ale pojawiają się także rosnące, a nawet **wygórowane oczekiwania konsumentów oraz silna konkurencja**. W tym aspekcie Kraków to **szansa dla biznesu i możliwości rozwojowe**.

Nie sposób pominąć także jednego z najbardziej negatywnych odniesień, który pojawia się na każdym etapie analizy - **smog i jakość powietrza**. Jest to chyba najbardziej wyraźny problem Krakowa (obecnie w dużej mierze stref podmiejskich). Przekroczenia norm jakości powietrza dominują w doniesieniach medialnych i wpływają na wizerunek metropolii. W ramach stowarzyszenia wykonuje się ogromną pracę mającą na celu ograniczenie tego zjawiska, wymianę pieców czy likwidację palenisk (skojarzenia stowarzyszenia z wymianą piecy pojawiły się w badaniach jakościowych). Jednak wizerunek związany ze złą jakością powietrza był utrwalany w mediach przez długi czas.

**„Wydaje mi się, że w tej chwili czymś co jakoś tam obciąża markę Kraków jest kwestia związana z czystym powietrzem bądź brudnym. To może odstręczać np. ludzi z zagranicy.”**

W doniesieniach pojawia się także **bardzo wyraźne przerzucanie odpowiedzialności na strefy podmiejskie za aktualny stan powietrza**. Dlatego temat ma także potencjalnie charakter inicjujący rozłam i rozbieżność interesów. Na grafikach spośród różnych możliwych ilustracji tego motywu wybierano najczęściej kominy przemysłowe, co także zbliża w interpretacjach ten temat do biznesu. Pojawia się to też w kontekście ściągania do Krakowa wysokiej klasy specjalistów, menadżerów, obecności biznesu z sektora wysokich technologii. W tym konkretnym wypadku wiąże się głównie z takimi wartościami jak: **zagrożenie zdrowia, jakość życia i konflikt**.

Kolejne skojarzenie dotyczy **nowych technologii**. Nie jest może już ono tak wyraźne jak wcześniej omawiane przypadki, z pewnością jednak należy do niego przywiązać odpowiednią uwagę. Skojarzenia związane z robotyzacją oraz biznesem z branży nowych technologii mają wymiar otwarcia się na nowe wyzwania stojące nie tylko przed metropolią, ale i całym krajem. W kontekście tego tematu wskazywano **Kraków (centrum Metropolii) jako świetne środowisko dla rozwoju branż nowych technologii (w szczególności sektor IT) oraz start-upów**. Pojawiły się także głosy, warto promować **branżę „gamingową”** (określoną przez jednego z respondentów jako bardzo mocna w tym miejscu w kontekście posiadania silnej marki imprezy „Digital Dragons”). Ma to kontekst pozytywny i wiąże się z postrzeganiem metropolii **jako nowoczesnej i otwartej na wyzwania**.

Wśród ważnych skojarzeń mowa jest także o ścisłości i zabierającej przestrzeń publiczną zabudowie. Symbolizują to blokowiska oraz budowy nowych przestrzeni biurowych. Akcentowany jest **chaos i brak ładu przestrzennego w rozbudowie**. Ciągłe trwające budowy i powstające w szybkim tempie blokowiska kojarzą się nierozzerwalnie z trudnym do zaakceptowania dla mieszkańców zabieraniem przestrzeni zielonych. Co ciekawe, temat ten przenosi się także na tereny podkrakowskie w związku z coraz bardziej obserwowalnym zjawiskiem suburbanizacji. Skojarzenia z tym tematem to przede wszystkim **obniżenie jakości i komfortu życia**.

Tematem, którego nie sposób pominąć jest **szeroko rozumiana atmosfera Krakowa i związany z tym klimat do prowadzenia biznesu**. Na ilustracjach pojawiają się aspekty powiązane z Rynkiem, gastronomią i uściskiem dłoni. Interpretacje respondentów odnoszą się **do niepowtarzalnego klimatu Krakowa oraz atmosfery zabytków i historii**.

*„Dwadzieścia lat temu miałem szczęście w jakiś tam sposób uczestniczyć w procesie wchodzenia metropolii do Krakowa, do Polski, bo od tego się zaczęło. Oni mieli dylemat czy Katowice, czy Kraków, usiedli sobie w knajpie na Krakowskim Rynku i stwierdzili.... nie no Kraków.”*

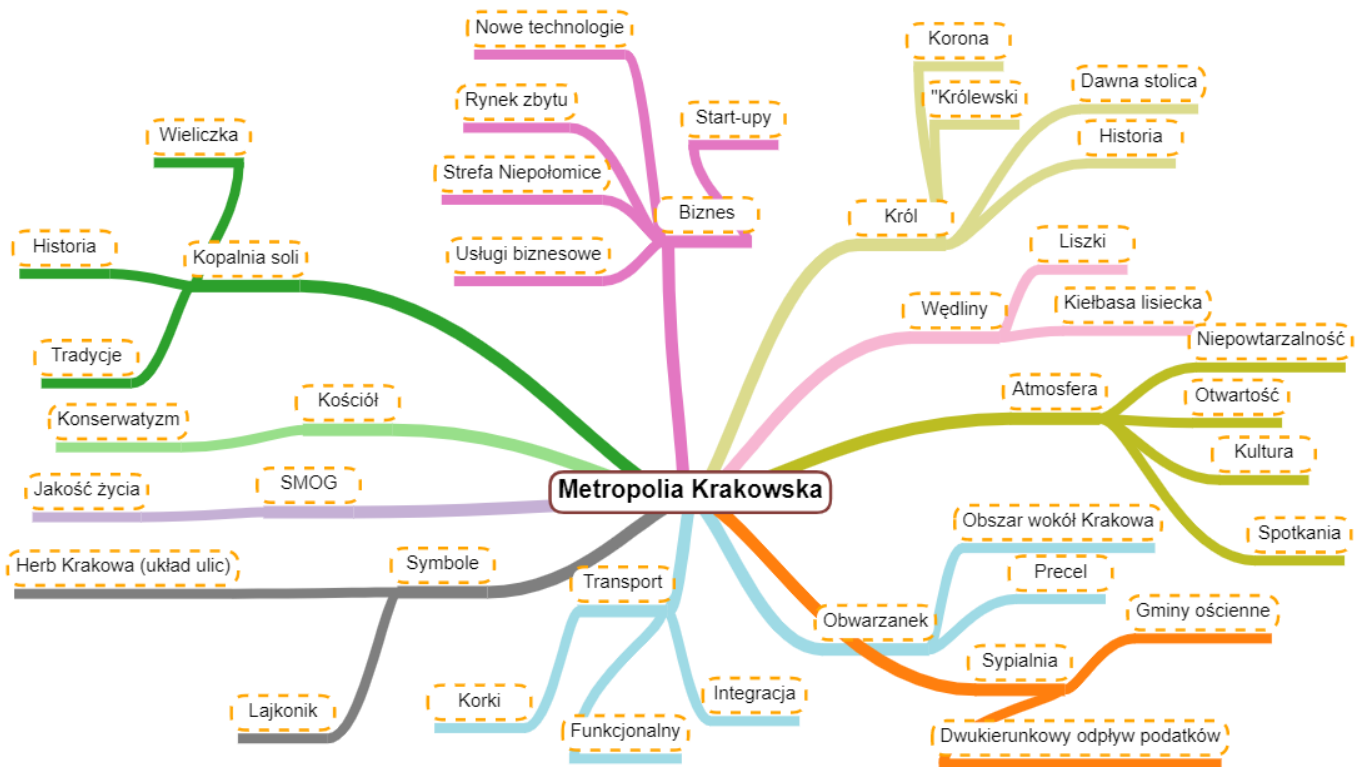
*Uczestnik FGI*

Dobre jedzenie to nie tylko biznes w branży turystycznej, ale spotkania i rozmowy. Jednym słowem świetny klimat do współpracy przy właściwym akompaniamencie sztuki, rozrywki, kultury w wielu wariantach. Dla inwestorów jest to miejsce, w którym łatwo zakotwiczyć swoje myśli w przyjemnych akcentach czy atmosferze sprzyjającej głębszej refleksji. Należy zaakcentować, że w świecie żyjącym szybkim tempem, jest to alternatywa, którą niełatwo pominąć. Wartości będące podstawą tych skojarzeń **to atmosfera sprzyjająca interesom i otwartość na kontakty**.

Jednym z nieco kontrowersyjnych skojarzeń były powiązania z Kościołem i archidiecezją metropolitalną. Respondenci nawiązywali do nazwy metropolia w kontekście podziału administracyjnego Kościoła Katolickiego w Polsce. Metropolia Krakowska oraz Metropolita Krakowski to terminy związane z porządkiem kościelnym. Obok tak rozumianego słowa „metropolia” uzupełnienie stanowią konotacje dotyczące postaw konserwatywnych (w pejoratywnym znaczeniu) oraz zachowań sklasyfikowanych jako zaściankowe. W narracji przedstawianej przez **respondentów jest to tradycjonalizm, który jest trudny do pogodzenia z duchem postępu**. Oczywiście należy tu

zdecydowanie abstrahować od przekonań religijnych i światopoglądowych. Chodzi bardziej o mentalność części społeczeństwa, którą można określić jako prowincjonalną. Trzeba mieć jednak świadomość, że te skojarzenia z porządkiem terytorialnym w organizacji Kościoła Katolickiego są i będą obecne.

Rysunek 5. Skojarzenia z Metropolią Krakowską



Źródło: opracowanie własne

## Kraków vs „Reszta” Metropolii

Jednym z motywów, które przewijają się przez wywiady jakościowe, jest rysowanie się linii demarkacyjnej między Krakowem a pozostałymi gminami Metropolii Krakowskiej. Nie wymaga tłumaczeń, że Kraków stanowi siłę napędową i jest marką samą w sobie. **Kraków jest postrzegany jako lider.** Ta rola potwierdzona jest według respondentów marką rozpoznawalną w Europie i na całym świecie. Metropolia postrzegana jest przez pryzmat Krakowa. To także znajduje potwierdzenie w percepcji prowadzenia biznesu na mapie. Jako lokalizację prowadzenia swoich interesów przedsiębiorcy z obszaru Metropolii Krakowskiej **wskazują na „Kraków”, „okolice Krakowa” i „blisko Krakowa”.** Kraków to wciąż w świadomości Polaków stolica Polski za czasów świetności Jagiellonów. Pozostałością po tych czasach jest najlepsza w Polsce uczelnia, która we współczesnym kontekście (wraz z innymi uczelniami) jest kuźnią kadr nowej gospodarki. **W tym nurcie należy wspomnieć także o wskazaniach związanych z nauką i rozwojem wiedzy. Kraków to marka, ale i mądrość.** Ta wartość jest unikalna w odniesieniu do innych metropolii. To połączenie tradycji oraz ducha historii z nowoczesnością, która jest niepowtarzalna w skali całego kraju. **Ta narracja stanowi zdecydowane wskazanie na propozycję USP (unique selling proposition).**

Chodzi jednak bardziej o obawy dotyczące przyszłości współpracy w ramach wspólnego projektu. Pomimo partnerstwa i współdziałania czasami pojawiają się głosy o zdeklarowanie dalszej wizji współpracy i formy jaką będzie przyjmować.

*„Zobaczymy w ogóle, w jakim kierunku pójdą te projektowane, ta administracja, jak to w ogóle te podziały administracyjne, co będzie tworzone, bo się tutaj mówiło, że ma być Metropolia, z mocy ustawy funkcjonować. Nie wiemy, w którym momencie i jak to dalej będzie rozegrane. (...)*

*Uczestnik FGI*

---

To ważne, aby mocno komunikować wspólnotę również wewnątrz stowarzyszenia. Użytkownicy marki (mieszkańcy gmin, wóldarze gmin) **mogą nie czuć spójności celu**, co z czasem może przybrać dysfunkcyjną formę dla wykuwania dalszej wizji współpracy.

## Dobranoc... jadę do domu

Kolejny motyw, który uwidacznia się w czytelny sposób w trakcie badań to przejmowanie funkcji sypialni Krakowa przez otaczające gminy. Problem jest szerszy i dotyczy nie tylko gmin zrzeszonych w ramach Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego, ale także miast w całym Krakowskim Obszarze Metropolitalnym. Jednym z problemów Krakowa jest wspomniany wcześniej wzrost kosztów utrzymania i najmu nieruchomości (dotyczy również powierzchni mieszkalnych). Ceny najmu i koszty życia na peryferiach są niższe. Ludność miejska migruje w okolice granic Krakowa lub całkiem poza Kraków, zgodnie z obserwowalnym trendem suburbanizacji. Natomiast ludność napływowa wybiera tereny sąsiadujące z Krakowem.

*„(...) ale to jest tak jak mówiliście sypialnia dla Krakowa nic więcej i dlatego, że nie ma integracji władz tak jak gmin z Krakowem, czyli z władzami Krakowa.”*

*Uczestnik FGI*

---

Dla mniejszych gmin w nadchodzących latach może stanowić to problem. W dużej mierze to ludzie pracujący w Krakowie, wracający do swoich domów jedynie na nocleg. Prawdopodobieństwo, że podatki płacą także w Krakowie jest także spore (wg szacunków jednego z wóldarzy gmin może być to nawet kilkanaście procent mieszkańców). Głosy pojawiające się w trakcie dyskusji **wskazują na poczucie nieco mniej sprawiedliwego podziału korzyści związanego z tym zjawiskiem**: „płacą dla Krakowa, a u nas żądają” (biorąc jednak ogląd całego problemu w obiektywne kategoriach sytuacja ma charakter dwukierunkowy, chodzi bardziej o skalę zjawiska). Ich aktywność miejska, życie towarzyskie także powiązane są bardziej z Krakowem. W ten sposób gminy stają się w pewnym sensie **sypialnią miasta**, co może przyczyniać się do postrzegania tej sytuacji jako mocno problematycznej w podziale obowiązków i korzyści z korzystania ze wspólnej marki przedsięwzięcia. Pojawiają się głosy związane z tym, że gminy stają przed problemem realizacji roszczeń mieszkańców, a Kraków przejmuje korzyści. To sprowadza się do myślenia o **przejmowaniu funkcji służebnej wobec centrum** (w kontekście pojawiającego się w nazwie KrOF słowa funkcjonalny).

## U nas to, u nich tamto

Kontynuacją poprzedniego wątku jest identyfikacja marek lokalnych, które mogą być użyteczne w promocji Metropolii Krakowskiej. Jednocześnie przekaz promocyjny powinien bazować na walorach tych obszarów i pokazywać ich najmocniejsze strony. Zasadne jest rozważenie zróżnicowanego

przekazu pokazującego siłę wybranych miejsc w kontekście współpracy peryferii metropolii z centrum. Respondenci podkreślają silne strony kilku gmin akcentując przy tym ich specyfikę oraz wyróżniki.

**Tabela 3.** Wyróżniki gmin w Krakowskim Obszarze Funkcjonalnym

<b>Wieliczka</b> – tradycja, historia, kopalnia soli, przyjazne nastawienie do prowadzenia biznesu
<b>Niepołomice</b> – dynamicznie rozwijający się biznes, świetnie działająca strefa, przyjazne nastawienie do biznesu
<b>Skawina</b> – dobrze funkcjonująca strefa, rozwój firm (niestety także w negatywnym aspekcie – „trujący” biznes)
<b>Świątyniki Górne</b> – historia, tradycja, rękodzieło (kowlstwo artystyczne)
<b>Zabierzów</b> – Business Park, korporacje, rozwój IT (niestety także w negatywnym aspekcie – wyprowadzka firm do Krakowa)
<b>Liszki</b> – Kiełbasa Lisiecka, przemysł mięsno-wędliniarskiego
<b>Wielka Wieś</b> – jedna z najbogatszych gmin w Małopolsce <sup>57</sup>
<b>Mogilany</b> – gmina przy Zakopiance (dobre miejsce na usytuowanie firmy)
<b>Zielonki</b> – dynamizuje rozwój gospodarczy
<b>Michałowice</b> – przyjazna Dolina Dłubni
<b>Biskupice</b> – gmina w środku powiatu wielickiego
<b>Czernichów</b> - unikatowych zasobów lokalnego dziedzictwa przyrodniczo-kulturowego
<b>Gminy Igołomia-Wawrzeńczyce</b> – zapewnienie dynamicznego rozwoju przedsiębiorczości i rolnictwa
<b>Gminy Kocmyrzów- Luborzycza</b> – położenie w sąsiedztwie Krakowa

Źródło: opracowanie własne

Niektóre gminy wymienione zostały tylko w ogólnym kontekście – jako gminy ościenne (dla części z nich wyróżniki uzupełniono tylko na podstawie desk research). Dla tych miejsc wyróżnikiem jest bliskość Krakowa i możliwość wypozycjonowania się w jego sąsiedztwie. W trakcie wywiadu ujawniła się także opinia, że gminy ościenne (poza kilkoma wyróżniającymi się) tworzą bliżej nieokreślony obraz, któremu niełatwo przypisać jakieś wyobrażenia. Trudno dla każdej z gmin diagnozować potencjał marketingowy pozwalający na osobne komunikowanie jej walorów. Warto jednak zwrócić uwagę na formułowane na poziomie strategii gmin wizje, misje, działania – które wyróżniają przekaz na temat gminy (np. Michałowice), podkreślają rolę marki gospodarczej (np. Niepołomice) czy turystycznej (np. Wieliczka), akcentują działania na rzecz promocji marek lokalnych produktów (np. Liszki)<sup>58</sup>. Indywidualizowanie strategii gminnych (podkreślanie ich wyjątkowości) jest jednym ze sposobów na podkreślanie ich zróżnicowanego charakteru.

Oczekiwania wobec włączenia gmin do przekazu promocyjnego są godne odnotowania. Jedną z propozycji jest kilkutorowe prowadzenie kampanii promocyjnych akcentujących różne tematy związane z rozwojem, a jednocześnie uwypuklające silne strony różnych miejsc w Metropolii Krakowskiej. Patrząc jednak przekrojowo na analizowany materiał badawczy, fundamenty ewentualnej konstrukcji takiego przekazu powinny być oparte w pierwszej kolejności o Wieliczkę, która obok tradycji i ugruntowanej marki turystycznej wyróżnia się także znaczącym potencjałem gospodarczym. Tuż za nią znajdują się Niepołomice oraz Skawina.

<sup>57</sup> Najbogatsza gmina wiejska i druga w ogólnym rankingu w województwie małopolskim. Ranking Bogactwo gmin, <https://krakow.naszemiasto.pl/najbogatsze-gminy-w-powiecie-krakowskim-najbardziej-zasobne/ar/c1-7284117>

<sup>58</sup> Pełne odniesienia do charakterystyk gmin w świetle strategii znajdują się w wynikach desk research.

## W jedności siła?

Metropolia Krakowska powinna być postrzegana przez pryzmat **jedności, współpracy i integracji**. To bardzo ważne dla **siły marki oraz poczucia bezpieczeństwa jej użytkowników**. Wizerunek, jaki próbuje się budować w oczach odbiorców marki, wskazuje co prawda na współpracę, ale jej wizualizacją jest obraz puzzli wybrany przez jednego z badanych. To zazębiająca się integracja, ale z jednym dominującym elementem. W trakcie badania mocno wybrzmiewają obawy o zakres i jakość współpracy w ramach metropolii.

*„Tak mi się wydaje, że można to tak określić, że przy jakiejś partnerskiej współpracy, na partnerskich warunkach, przy zrównoważonym rozwoju możemy osiągnąć dużo fajnych celów w postaci inwestycji, czystego powietrza, czystego środowiska, dobrej komunikacji, rozkorkowania Krakowa samego w sobie. To jest ta współpraca na różnych partnerskich warunkach, bo na chwilę obecną nie powiedziałbym, mi się to nie kojarzy, bo gdyby tu był taki duży puzzel jeden w środku, to tak, bo to na chwilę obecną nie jest to współpraca, tak?”*

*Uczestnik FGI*

Takie głosy mogą świadczyć o braku jasnego komunikatu dotyczącego wspólnej realizacji celów, poczucia korzyści jakie marka przynosi swoim użytkownikom. Współdziałanie członków Metropolii Krakowskiej oparte na zasadach dobrowolności, poczucia misji i równości wyróżnia stowarzyszenie spośród innych tego typu organizacji w Polsce, które oparte są o odgórne postanowienia i regulacje (np. Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii). Ma to o tyle istotne znaczenie, że dobrowolna wspólnota celów oraz historia kształtowania się Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego stanowią fundamenty marki. Przekładają się na misję i wizję stowarzyszenia. Wartości te powinny być komunikowane, a także uświadamiane przy każdej możliwej okazji.

Na pewno znaczenie marki Krakowa dla powodzenia całego przedsięwzięcia jest niepodważalne. Natomiast oczekiwania w stosunku do współpracy i korzyści, leżą właśnie w konstruktywnej współpracy i korzystaniu z możliwości, jakie daje obecność w stowarzyszeniu.

*„(...) pokazywać Kraków i przy okazji co w gminie, ale niekoniecznie z nazwy.”*

*„(...) może poprawiać wizerunek tych mniejszych miejscowości, że gdzieś występujemy, my jesteśmy z Metropolii Krakowskiej, więc to może pomóc firmom funkcjonującym na tych mniejszych obrzeżach.”*

*Uczestnik FGI*

## Houston! Mamy problem.

Metropolia boryka się z problemami, które częściowo omówione zostały w analizie ilościowej oraz we fragmencie dotyczącym skojarzeń z nazwą Metropolią Krakowską. Większość z nich to ciągnące się przez lata problemy infrastrukturalne o niewielkich możliwościach do szybkich zmian. Mówiąc jednak o marce, trzeba mieć na uwadze wpływ tych problemów na aktualny wizerunek gospodarczy i ewentualne możliwości niwelowania problematycznego przekazu medialnego.

Wspominany wcześniej wielokrotnie problem zanieczyszczeń powietrza, jest kluczowy dla marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej. Badanie potwierdziło, że jest to ogromny problem wizerunkowy. Nawiązując do wcześniejszych rozważań, należy mieć na względzie **proces rozkładu**

**odpowiedzialności za taki stan rzeczy na sąsiednie gminy z Krakowa** (co jest zarzewiem konfliktu na linii centrum-peryferia) oraz zniechęcenia specjalistów do pracy w Krakowie (a nawet przypadki wyprowadzek z tego powodu do konkurencyjnych miejsc).

Brak współpracy wewnątrz metropolii stanowi problem dla użytkowników. **Problem rodzi dysfunkcję na poziomie integracji gmin w ramach stowarzyszenia i budowania zaufania partnerów.** Ale obok tego może zrodzić problemy wizerunkowe, jeśli komunikaty tego typu będą pojawiać się na zewnątrz. W każdym razie można odnieść wrażenie, że metaforą obrazującą tą sytuację są problemy komunikacyjne na drogach dojazdowych do Krakowa, długie korki, problemy z remontami dróg i niewielkie przestrzenie do parkowania.

*„Komunikacja, ta zbiorowa, brak dostępności, bardzo ograniczona. Skoro jesteśmy częścią Metropolii, powinniśmy być jednak bardziej połączeni.”*

*Uczestnik FGI*

---

Problemy komunikacji i transportu zbiorowego są ważne z punktu widzenia funkcjonowania metropolii. Trzeba jednak też przyznać, że pojawiły się także pozytywne zdania na temat organizacji transportu w metropolii. Jest to opinia obcokrajowca, który szczególnie docenił aplikację obsługującą zintegrowany transport. Problem rozpoznany przez przedsiębiorców w trakcie wywiadów **to brak przyjaznego nastawienia urzędników i wspomniany wysoki poziom biurokratyzacji.** Akcentowano wielokrotnie, że nastawienie urzędników jest hamulcem rozwoju dla biznesu w wybranych miejscach. Podkreślana jest postawa utrudniająca załatwianie wszelkich spraw. To element, który może w znacznej mierze przyczynić się do zniechęcania inwestorów.

*„(...) myślę, że brakuje przede wszystkim- ja to odbieram jako przedsiębiorca- przejrzystości czytelności prawa związanego z prowadzeniem działalności”*

*Uczestnik IDI*

---

*„Tylko mentalność urzędów się powinna zmienić. Jeżeli mamy takie z prawdziwego zdarzenia urzędy, bo wiem, że takie są, gdzie mam trzech urzędników obsadzonych w urzędzie i oni tylko dla przedsiębiorców są, przedsiębiorca nawet nie musi zgadywać gdzie oni siedzą, bo go prowadzą strzałki, to wie gdzie iść i o co zapytać, i wie, że dostanie tam odpowiedź, to wiadomo, że urząd jest frontem ustawiony do przedsiębiorcy.”*

*„Od A do Z, wszystko powinien załatwić u jednego urzędnika”*

*Uczestnik FGI*

---

Ponadto buduje nieprzyjazny wizerunek w oczach już istniejącego biznesu. Pojawił się także argument o braku kompetencji językowych urzędników w miejscu, które powinno wymagać takich umiejętności w pierwszej kolejności.

*(...) to jest bardzo smutne, bo ja brałem udział, cztery lata temu, w takich konsultacjach dotyczących Krakowa, chodziło o markę Kraków i padał dokładnie ten*



*sam argument, że dalej nikt nie gada<sup>59</sup>. Minęły minęły pięć czy cztery lata, dalej nikt nie gada.*

*Uczestnik FGI*

---

Jak wiadomo ten problem dotyczy nie tylko obszaru Metropolii Krakowskiej i istnieje pokusa, aby dokonać generalizacji tego tematu na cały kraj. Trzeba jednak wyraźnie powiedzieć, że w wywiadach **pojawiają się akcenty chwalcące pracę urzędników i kontakt z nimi w mniejszych gminach Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego**. Dlatego nie można uogólniać tej opinii. Pozytywne oceny pracy urzędów dotyczą mniejszych gmin.

## Co słyszeć u konkurencji?

Respondenci pokusili się także o identyfikację otoczenia konkurencyjnego dla Metropolii Krakowskiej. Próbuąc odnaleźć konkurentów na mapie Polski pojawiło się kilka propozycji i interpretacji takich wskazań. Wskazywali oni na **Warszawę**, która jako region stołeczny skupia z definicji dużą część biznesu na swoim obszarze. Obok stolicy mowa jest także o **Wrocławiu i Trójmieście**. Ten pierwszy wygrywa przede wszystkim sprzyjającymi warunkami do inwestowania, skutecznemu zachęcaniu inwestorów oraz dobrej atmosferze do prowadzenia biznesu.

*„(...) bo ja to się przebijam przez różne konferencje, to mają gotowe całe prospekty nawet inwestycyjne przygotowane dla nich.*

*Uczestnik FGI*

---

Trójmiasto wyróżnia się dynamicznym rozwojem - ludzie napływają do Gdańska, do pracy, bo tam powstało wiele centrów biznesowych, istnieje bardzo dobry system komunikacji miejskiej, a powietrze wolne jest od zanieczyszczeń. Jeśli chodzi o Trójmiasto, to zaakcentowano także wolność i liberalizm, które można odnieść do „solidarnościowej” przeszłości oraz aktualnych podziałów politycznych. Naturalnym konkurentem dla Krakowa jest także **Konurbacja Śląska/Metropolia Śląska**. Tu z kolei podkreślana jest współpraca wewnątrz metropolii oraz duży rynek zbytu. Ta konkurencja jest także ważna w kontekście imprez branżowych, których wg respondentów nieco brakuje w Krakowie. Pojawiały się też propozycje nawiązania konkurencyjnej współpracy w ramach tworzenia czegoś na kształt Metropolii krakowsko-katowickiej. Całkiem odwrotnym kierunkiem do myślenia kategoriami metropolii jest wskazanie konkurencji **we wschodniej części Polski**. Liczne tereny inwestycyjne dostępne we wschodnich połaciach kraju są realną konkurencją dla topniejących obszarów pod inwestycje, którymi dysponuje Kraków oraz podkrakowskie gminy. To także niższe koszty inwestycyjne, najmu powierzchni oraz koszty pracy. Jeśli chodzi o województwo małopolskie to brak takich obszarów, które mogłyby stanowić konkurencyjne otoczenie dla Metropolii Krakowskiej.

## Robimy start-upy

Ważnym czynnikiem w budowaniu narracji marki Metropolii Krakowskiej jako **nowoczesnej i otwartej na wyzwania**, jest wsparcie dla projektów **z branży nowych technologii**. Start-upy nie były szeroko dyskutowanym tematem w trakcie badania, ale pojawiło się kilka ważnych informacji w tym kontekście. Po pierwsze, doceniono **wsparcie dla tego sektora przez instytucje otoczenia biznesu**, przede wszystkim z poziomu Krakowskiego Parku Technologicznego. Po drugie zdiagnozowano **problem ze ścieżką rozwoju** tego typu projektów, których natura postrzegana jest jako efemeryczna.

---

<sup>59</sup> Tu: język angielski

*„No tylko ze start-upem też jest taki problem, że jak start-up wypali, to nie mija rok i jest wykupywany przez większą firmę, to jest cały start-up.”*

Uczestnik FGI

Po trzecie wskazywano także **powątpiewanie w zakresie szerszego rozwoju tego sektora poza Krakowem**. Powtarzały się opinie, w których podkreślano warunki do rozwoju biznesu z zakresu nowych technologii w Krakowie. Natomiast ciężko respondentom było o optymistyczne projekcje co do sukcesu takich firm na peryferiach. Wiąże się to nieodzownie z czwartym aspektem tj. **kadrami zasilającymi branżę z tego obszaru, dostępnymi na obszarze Krakowa**. W tym momencie jest to ogromny atut samego miasta, z pewnością mogący przekonać inwestorów o lokowaniu biznesu.

## **Dobrze Panu (i), radzę...**

Respondenci w trakcie badania poproszeni zostali o uzupełnienie kilku zdań, które mogłyby pomóc wyznaczyć kierunek budowania strategii inwestycyjnej oraz konstruowania przekazów promocyjnych na gruncie Metropolii Krakowskiej. Mieli oni polecić lub przekazać ostrzeżenie swojemu znajomemu o ważnych aspektach specyficznych dla inwestowania w tym miejscu.

W co zainwestować? Badani **najchętniej polecali inwestycje w sektorze nowych technologii**. Pod tymi sformułowaniami kryły się także takie elementy jak **start-upy, IT czy informatyka**. W drugiej kolejności respondenci polecali inwestycję w cały region (Małopolskę). Na trzecim miejscu pod względem popularności znalazły się **turystyka oraz nieruchomości**.

Według badanych z terenu metropolii najważniejsze w prowadzeniu biznesu są kadry – **świetnie przygotowane zasoby ludzkie i dużo młodych ludzi**. W dalszej kolejności doceniają **bliskość Krakowa i jego rozpoznawalną markę**. Jako pochodną tego stanu rzeczy można opisać trzecie w kolejności wskazanie tzn. **rosnącą liczbę potencjalnych klientów i kontrahentów**.

Podstawowe skojarzenia dla polecających innym prowadzenie biznesu w metropolii to zdecydowanie **tradycja, kultura i sztuka**. W dalszej kolejności badani wymieniają **dynamiczny rozwój i warunki dla biznesu**. Nie mogłoby także zabraknąć odniesień do **królewskiego miasta, Rynku i Wawelu**.

Niezwykle pozytywnie rysuje się portret mieszkańca metropolii. Według badanych to **pracowity fachowiec. Dynamiczny i odważny w podejmowaniu decyzji**. Na pewno **otwarty na świat i pomysłowy**, a przy tym **przyjazny**. To ostatnie bardzo ważne w kontekście podkreślonej multikulturowości i otwartości na cudzoziemców.

A na co trzeba uważać, jeśli chce się zainwestować na terenie Metropolii Krakowskiej? Zdecydowanym postrachem inwestorów powinna **czuć się biurokracja i skomplikowane procedury**. Ten element jest wymieniany najczęściej i wielokrotnie podkreślany w różnych aspektach (interpretacja przepisów, nieprzychylna nastawienie, zawilość regulacji). Oczywiście pojawia się też **zanieczyszczenie powietrza**. Ten duet jednoznacznie lideruje ostrzeżeniom przed inwestowaniem pieniędzy w tym miejscu. Według respondentów największe ryzyko zepsucia wizerunku firmy w metropolii krakowskiej także wiąże się **z jakością powietrza**. Za nim znajdują się problemy komunikacyjne. Wśród znaczących problemów wizerunkowych wymieniono także kwestie polityczne oraz sankcje urzędnicze. Jednym z lekko zasygnalizowanych problemów wizerunkowych jest też **podział metropolii na Kraków i gminy sąsiadujące**.

Z czym najtrudniej sobie poradzić? Po raz kolejny obawy badanych zdominowane zostały przez **sprawy powiązane z pracą urzędów i urzędników**. Oprócz typowych wskazań na biurokrację, pojawiły się też ostrzeżenia przed mentalnością urzędników, niezrozumiałymi przepisami oraz

niehumanym językiem biurokratów. Niepokoję budzi też **dojazd do pracy i komunikacja**. Jednak przewaga obaw związanych z lawiną biurokratycznych formalności jest zauważalna.

## Jak oni zachęcają?

Wśród oczekiwanych zachęt dla przedsiębiorców do rozpoczynania czy pomocy w prowadzeniu biznesu pojawiają się oczekiwania przede wszystkim co do pomocy w załatwianiu spraw przez administrację publiczną. Są one dość sprecyzowane i wiążą się z przedstawieniem oferty pozwalającej na kompleksowe załatwianie spraw z pomocą jednej osoby (urzędnika). Rozproszony system przygotowywania sprawozdań, formularzy, rejestracji jest trudny do zaakceptowania tak na starcie biznesu, jak i w trakcie jego prowadzenia. Daje to praktycznie przewagę większym podmiotom, które coraz więcej wycinków swojej organizacyjnej działalności mogą powierzyć wyspecjalizowanym agentom (pośrednikom). Przedsiębiorcy oczekują większej aktywności od instytucji publicznych i nastawienia proinwestycyjnego.

Wyraźna jest potrzeba łatwiejszego dostępu do informacji, a w szczególności możliwości sprawdzania stanu terenów inwestycyjnych w gminach. Co prawda w województwie małopolskim istnieje strona internetowa w ramach CEBiM, na której można znaleźć takie informacje.<sup>60</sup> Wydaje się jednak, że jest ona jeszcze nieco słabo rozpoznawalna. Ponadto respondenci chętnie widzieliby na niej także tereny, którymi gmina bezpośrednio nie dysponuje, ale znajdują się na jej terenie.

*„Powinien też stworzyć taką wirtualną mapę terenów inwestycyjnych i scharakteryzować te tereny.”*

*Uczestnik FGI*

*„Ona byłaby wypromowana, przecież tutaj jest w Metropolii dużo takich środków, że można by ją wypromować, tylko trzeba po prostu gminy zachęcić do tego, że mamy inwestycję, zgłóście, nic was to nie kosztuje, tworzymy taką mapę, żebyście określili, co chcecie mieć na terenie. Można to według kodów PKD.”*

*Uczestnik FGI*

W kontekście ulg i zachęt pojawiło się kilka uwag, że są one generalnie słabo dostępne. Kojarzone są ulgi dla przedsiębiorców rozpoczynających działalność w strefie ekonomicznej. Jednak poza tym przedsiębiorcy słabo się orientują w możliwościach uzyskania takiej pomocy. Większość z nich w ogóle nie słyszała o takich możliwościach i nie wie, gdzie szukać takich informacji (to informacje wskazywane głównie w wywiadach IDI). Tu wybrzmiało także coś, co dotyczy trudności aplikowania o środki ze względu na biurokrację i język dokumentów. Respondenci potrafili wskazać, że nie jest to problem obecny w równym stopniu we wszystkich województwach<sup>61</sup>. Dobrym podsumowaniem będzie także odniesienie do analizy danych zastanych, w której sformułowano **postulat 5 najważniejszych elementów, od których zależy sukces wdrażania polityki proinwestycyjnej** tj.: infrastruktura techniczna, jakość obsługi w urzędzie, lokalne zachęty podatkowe, stosunek lokalnych władz do inwestorów, nastawienie mieszkańców do inwestycji zagranicznych.<sup>62</sup>

<sup>60</sup> <https://mapy.businessinmalopolska.pl/>

<sup>61</sup> Jako punktu odniesienia wskazano Śląsk i Dolny Śląsk.

<sup>62</sup> Raport o stanie polskich miast 2016, Rozwój gospodarczy [http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Raport\\_o\\_stanie\\_polskich\\_miast\\_2016\\_Rozw%C3%B3j\\_gospodarczy.pdf](http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Raport_o_stanie_polskich_miast_2016_Rozw%C3%B3j_gospodarczy.pdf) s. 86-87

## Jeśli nie potrafisz wytłumaczyć czegoś w prosty sposób....

Jednym z akcentowanych przez respondentów badań jakościowych elementem tworzenia przekazów informacyjnych oraz przygotowania dokumentów **dla przedsiębiorców jest niezrozumiały język**. Postulat uproszczenia języka co jakiś czas pojawia się w przestrzeni publicznej. Można jednak odnieść wrażenie, że na poziomie administracji publicznej oraz jednostek operujących urzędowymi dokumentami nie jest do końca traktowany poważnie. Najprostsze modele efektywnego komunikowania zakładają, że Nadawca wytwarzając komunikat dociera bez zakłóceń (szumów) do Odbiorcy. Najważniejsze, aby jeden i drugi rozumieli ten komunikat w taki sam sposób tzn. podstawowym warunkiem efektywności komunikowania jest zrozumiałość komunikatu powodująca wytworzenie oczekiwanych reakcji z jednej i drugiej strony. W praktyce jednak komunikaty, dokumenty, przekazy informacyjne dla przedsiębiorców wciąż tworzone są językiem urzędowym. Jest to dostrzegane przez przedsiębiorców i stanowi ogromny problem w jednoznacznym odczytaniu oczekiwań Nadawcy.

*(...) my się interesujemy, ale proszę zwrócić uwagę na język, jaki on jest sformalizowany, nieludzki absolutnie.*

*Uczestnik FGI*

*(...) język i dokumenty, które są przygotowane głównie dla sektora MŚP, czyli tak prawdę mówiąc mikro i małych jest absolutnie niedostosowany do odbiorców. Te przepisy są skomplikowane. (...) patrząc na całą Polskę, Kraków ma jedno z najbardziej skomplikowanych wniosków. One są bardzo obszerne i pracy, jaką trzeba włożyć w uzupełnienie dokumentów w stosunku do pozyskanych środków, to jest zbyt dużo.*

*Uczestnik FGI*

---

Trywialnym byłoby powtarzać, że komunikacja z przedsiębiorcami wymaga uproszczenia języka stosowanego przez urzędników. Wiadomo, że jest on bogaty w prawne sformułowanie i opisy regulacji. Przedsiębiorcy jednak mają poczucie, że gmatwanina zapisów jest niepotrzebna, a skomplikowane sformułowania służą zabezpieczeniu interesów urzędników, administracji i dysponentów środków publicznych. Komunikaty formułowane w ten sposób zniechęcają do dalszego kontaktu z instytucją czy odwiedzania stron internetowych informujących o ważnych dla nich kwestiach. Implikuje to też kolejny ważny problem – po wiedzę, środki i informacje sięgają przede wszystkim firmy, które mogą sobie pozwolić na wynajęcie specjalistów w danej dziedzinie (np. pośrednika czy specjalistę ds. funduszy unijnych). **Taka sytuacja buduje wizerunek instytucji niedostępnej, nieprzyjaźnie nastawionej do potrzeb przedsiębiorców** (powołując się na wypowiedź respondenta „nieludzki”). Co więcej, przygotowywanie skomplikowanych komunikatów przyczynia się do budowania wrażenia, które oparte jest na braku poszukiwania płaszczyzny zrozumienia ich potrzeb. Jednocześnie brak, czy unikanie przekazania prostych komunikatów (**ograniczających się często do jednoznacznej odpowiedzi „Tak” lub „Nie”**), buduje komunikacyjny zator oraz może podważać kompetencje osób stojących za takim przekazem.

## Czas to pieniądz

Konkurencja na rynku wymaga od przedsiębiorców szybkiego działania i podejmowania decyzji. W oparciu o możliwe do zdobycia w krótkim czasie informacje, przedsiębiorcy podejmują szereg

decyzji o newralgicznym dla rozwoju swojego biznesu charakterze. Łączy się to nierozzerwalnie z deficytem czasu, jaki przedsiębiorca może przeznaczyć na załatwianie różnych spraw. W takiej sytuacji ich oczekiwania opierają się o możliwości pozyskania informacji, która jest łatwo przyswajalna, skondensowana i znajduje się w jednym miejscu.

*„(...)nie ma jednego miejsca, które by zrobiło np. na stronie internetowej, pełną informacji, co mogę dostać, jakie są korzyści trzeba mówić też korzyści.”*

*Uczestnik FGI*

*„(...) proszę pamiętać, że od momentu ogłoszenia konkursu nieraz jest miesiąc albo dwa tygodnie nie ma czasu przygotować się do złożenia dokumentacji.”*

*Uczestnik FGI*

---

Orientacja na czas jest o tyle ważna, że przedsiębiorcy w swoich wypowiedziach akcentują systematyczny wzrost wymagań sektora publicznego w stosunku do licznych formalności i obowiązków sprawozdawczych. Często pojawiają się one nagle i w niesygnalizowany wcześniej sposób. Do tego dochodzi niezwykle rosnąca w lawinowym tempie fala regulacji i ich bardzo skomplikowany charakter. Przedsiębiorcy raportują, że nie są w stanie samodzielnie zająć się tymi sprawami. Brak poczucia panowania nad ładem w firmie budzi wątpliwości i obawy w stosunku do instytucji reprezentujących sektor publiczny. Brak zaufania jest często poszerzany przez brak możliwości uzyskania jednoznacznej interpretacji co do konkretnego przepisu. Regulacje pojawiają się na poziomie administracji z wielu instytucji, co jeszcze tym bardziej osłabia wizerunek administracji publicznej i instytucji działających w jej otoczeniu jako partnera godnego zaufania. Zgodnie z danymi przedstawionymi przez firmę Grant Thornton w ramach „Barometru Prawa” „łącznie w trzech pierwszych kwartałach 2019 r. produkcja prawa w Polsce wyniosła 17 419 stron – to również wzrost, o 5,9 proc. rok do roku. To zła wiadomość, ponieważ w dwóch ostatnich latach (2017 i 2018) liczba nowych aktów prawnych istotnie spadała i wszystko wskazuje na to, że w 2019 r. ta dobra seria zostanie przerwana. **Jeśli przyjąć teoretyczne założenie, że dynamika wzrostu o 5,9 proc. utrzyma się w czwartym kwartale**, to w całym 2019 roku przyjętych zostałoby 21 524 stron maszynopisu aktów prawnych, czyli o 1199 stron więcej niż w 2018 r. Oznaczałoby to, że produkcja prawa utrzyma się na poziomie zbliżonym do średniej z lat 2012-2018, a więc do okresu wzmóżonej zmienności otoczenia prawnego.”<sup>63</sup> Czas, jaki przedsiębiorca musi poświęcić na zorientowanie się w przepisach prawnych, wciąż rośnie i przeciętnie zabiera około kilku godzin dziennie. To o tyle ważne, że przedsiębiorca zamiast zajmować się swoją działalnością, musi co najmniej w tym samym zakresie poświęcać czas na sprawy związane z aktualizacją swojej wiedzy na temat meandrów prawnych prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce. Jednocześnie podkreśla się znaczenie zmieniających się przepisów prawnych, które nie pozwalają na znalezienie stabilności w prowadzeniu biznesu. Akcentowana jest potrzeba zbudowania miejsca, repozytorium, instytucji, która będzie nadążać za pojawiającymi się zmianami i dostarczać pakiet informacji/danych dla przedsiębiorców. **Tworzenie wizerunku kompetentnej, profesjonalnej instytucji o charakterze doradcy buduje zaufanie do marki.** W ten sposób instytucja stojąca za marką pozwala na zredukowanie czasu poświęcanego na sprawy nie związane bezpośrednio z biznesem przez przedsiębiorców.

---

<sup>63</sup> <https://grantthornton.pl/publikacja/produkcja-prawa-znowu-w-gore/>

## 8. REKOMENDACJE

W ramach badania wypracowano rekomendacje, które powinny przysłużyć się budowaniu rozpoznawalności marki Metropolii Krakowskiej, pomóc w budowaniu spójności wewnątrz stowarzyszenia oraz realizować działania informacyjno-promocyjne.

### 1. Budowa marki gospodarczej Metropolii Krakowskiej w oparciu o markę Krakowa i Małopolski

- Budowania marki wokół USP Krakowa oraz unikalnej atmosfery regionu.

#### Proponowane działania:

- Należy gruntownie rozważyć stopień samodzielnej budowy marki Metropolii Krakowskiej. Na ten moment jest ona rozpoznawalna przez pryzmat Krakowa i trudno ją komunikować samodzielnie.
- Należy przekazać oprócz o główne atuty Krakowa (przede wszystkim w sferze gospodarczej) i akcentować atuty gmin ościennych<sup>64</sup> przez pryzmat miejsc (a nie nazw gmin).
- Marka Metropolii jako silnego ośrodka gospodarczego postrzegana jest przede wszystkim przez Kraków – czego nie należy mylić w przekazie informacyjnym i budowaniu tożsamości z zastępowaniem marki Krakowa, ale używania jej jako marki parasolowej.
- Należy wzmacniać przekaz dotyczący prawdziwego właściciela marki Metropolii Krakowskiej. Należy zwrócić uwagę, aby przekaz dostarczał informacji jednoznacznie wskazujących na stowarzyszenie (a nie jedną z gmin). Trzeba pamiętać, że wprowadzanie informacji na temat właściciela marki, nie neguje filaru, na jakim powinna być oparta tj. Kraków.
- Wykorzystanie w przekazie promocyjnym wyróżników i produktów wskazanych w badaniu – wykorzystanie pozytywnych wyróżników marki oraz artefaktów do budowania zdefiniowanego wizerunku. Wśród branż wartych popularyzowania należy wskazać na technologie informacyjne i komunikacyjne, przemysły kreatywne (w szczególności branża gamingowa) i generalnie środowisko start-upów.
- Korzystanie z projektów i wydarzeń (np. na zasadzie partnerskiej), które są prowadzone w ramach województwa małopolskiego – marka CEBiM, Digital Dragons (w kontekście branży gamingowej)

### 2. Przygotowanie platformy internetowej

stanowiącej źródło informacji dla przedsiębiorców i inwestorów. Serwis powinien zawierać kompleksowe informacje, w szczególności w zakresie oferty inwestycyjnej oraz możliwości nawiązywania zagranicznej współpracy handlowej. Serwis wraz z wizualizacją Metropolii Krakowskiej, powinien stać się jej znakiem rozpoznawczym.

#### Proponowane działania:

- Serwis powinien być zaprojektowany z nastawieniem na łatwość obsługi i intuicyjne poruszanie (potrzeba ta wybrzmiewa w kontekście mało czytelnych Biuletynów Informacji Publicznej, rozproszonych w różnych instytucjach informacji).
- Zaprojektowanie serwisu w oparciu o wytyczne z zakresu UX oraz warsztaty design thinking. Platforma powinna stać produktem sztandarowym projektu KMA4Business. Należy wcześniej zebrać wartościowy content i dopiero na tej podstawie dopasowywać niezbędne funkcje platformy.
- Przygotowanie strony w trakcie tzw. testów z użytkownikami, którzy wskażą najistotniejsze potrzeby (także w zakresie contentu strony). Przykładem strony grupującej informacje dla przedsiębiorców jest <https://www.biznes.gov.pl/pl/firma>. Jednak sposób prezentacji i poszukiwania potrzebnych informacji może utrudniać i zniechęcać do korzystania ze strony.
- Przygotowanie mapy inwestycji dla Metropolii Krakowskiej, która będzie prezentować w formie przestrzennej informacje o inwestycjach realizowanych w KroF, KOM i regionie.
- Aktywne prowadzenie kont na kanałach społecznościowych (w kontekście rekomendacji 10).

<sup>64</sup> Przykład w raporcie: Tabela 3.

3. **Prowadzenie działań podnoszących świadomość i wartości marki Metropolii Krakowskiej** wśród jej użytkowników – należy podjąć działania w celu podniesienia znajomości marki na zewnątrz stowarzyszenia oraz budować komunikację wewnętrzną wśród jego członków opartą na wspólnocie celów i zaufaniu.

**Proponowane działania:**

- Marka Metropolii Krakowskiej powinna bazować na takich wartościach jak wspólnota i równość. Wartości te powinny być obecne na wielu płaszczyznach działań i odzwierciedlać partnerską ideę współdziałania na rzecz lepszej przyszłości, wspólnego dobra.
- Redakcja newslettera, który pozwoli na systematyczne informowanie i zaznajamianie z aktualnościami wszystkich pracowników gmin będących członkami stowarzyszeniami.
- Przygotowanie materiałów informacyjnych związanych z Metropolią Krakowską dedykowanych członkom stowarzyszenia.
- Skuteczne działania informacyjne mające na celu podkreślanie równego charakteru członków stowarzyszenia na spotkaniach, konferencjach, seminariach.
- Wyznaczenie osób odpowiedzialnych za komunikowanie osiągnięć i aktualności wśród członków stowarzyszenia.
- Budowa zaufania wśród członków stowarzyszenia zakładająca zaangażowanie liderów w gminie.

4. **Akcentowanie w przekazie informacyjnym elementów konkurencyjnych w stosunku do innych Metropolii w kraju** – umiejętne wykorzystanie akcentów stanowiących przewagę w stosunku do wskazanych w badaniu konkurentów w kanałach komunikacyjnych.

**Proponowane działania:**

- Kraków dostarcza kombinacji wartości (atmosfera, mądrość, historia, kultura, królewskie tradycje), która jest niepowtarzalna w skali całego kraju. Ta narracja stanowi zdecydowane wskazanie na propozycję USP (unique selling proposition).
- Wykorzystanie bliskości Katowic jako atutu pod kątem korzyści wynikających z tzw. konkurencyjnej współpracy (Europol).
- Opracowanie profesjonalnych komunikatów (we współpracy z dziennikarzami i ekspertami od PR) dotyczących budowania świadomości i zmiany wizerunku w kontekście smogu i obciążeń transportowych w Krakowie (przede wszystkim akcentowanie współpracy wielu gmin na rzecz wspólnego celu).

5. **Zaprojektowanie zintegrowanego punktu obsługi przedsiębiorcy Metropolii Krakowskiej** – potrzeba utworzenia wystandaryzowanego procesu obsługi opartego o możliwie jak największym skróceniu czasu angażującego przedsiębiorcę w kontaktach z urzędem.

**Proponowane działania:**

- Zaprojektowanie systemowego rozwiązania we wszystkich gminach Metropolii Krakowskiej polegającego na utworzeniu Zintegrowanego Punktu Obsługi Przedsiębiorcy.
- Analiza zadań w kontekście utworzenia takiej jednostki w gminie, która pozwoli na wyjście naprzeciw szybszemu załatwianiu spraw na poziomie gminy – a jednocześnie nie będzie dublować zadań wykonywanych w ramach innych komórek oraz wyspecjalizowanych projektów np. CEBiM.
- Oparcie o istniejące dobre praktyki opracowane na terenie województwa małopolskiego jak np. „Standardy obsługi inwestora w Małopolsce”, „Podręcznik zarządzania Strefami Aktywności Gospodarczej”.

- Wykorzystanie case study gmin, które z sukcesem realizują obsługę inwestora np. system obsługi inwestora w Zatorze<sup>65</sup>.
- Opracowanie w postaci wewnętrznego dokumentu zbioru standardów i dobrych praktyk obsługi przedsiębiorcy w Metropolii Krakowskiej. Na pewno istnieje potrzeba zbudowania takiego rozwiązania w sposób zunifikowany dla wszystkich członków stowarzyszenia. Przyczyniłoby się to także do budowania wspólnoty oraz marki przyjaznej inwestorowi (co wprost przekłada się na korzyści użytkownika marki).

6. **Przygotowanie pakietu informacji dla inwestorów i przedsiębiorców** – opracowanie zestawu informacji i danych w przekrojach przydatnych dla różnych typów przedsiębiorstw.

**Proponowane działania:**

- Uruchomienie cyklu szkoleń wewnętrznych i/lub zewnętrznych pozwalających na podniesienie wiedzy i szkolenia pracowników gmin w zakresie obsługi klienta zewnętrznego.
- Opracowanie pakietów informacyjnych w odpowiedzi na najczęściej pojawiające się potrzeby przedsiębiorców pozwalające na łatwe dotarcie do pożądaných informacji np. „Pakiet inwestora Metropolii Krakowskiej”, „Przedsiębiorca na start”, „IT w Metropolii Krakowskiej”.
- Przeprowadzenie kwerendy dotyczącej najbardziej potrzebnych informacji wśród przedsiębiorców. Zebrane materiały należałoby pogrupować według częstości pozyskiwania ich przez przedsiębiorców oraz kosztów pozyskania (w ten sposób łatwiej pogrupować dane i oszacować koszty ich uzyskania).
- Ta rekomendacja skupia się przede wszystkim na opracowaniu merytorycznej treści jaką dysponowałby taki punkt zintegrowanej obsługi. Z oczywistych przyczyn nie ma możliwości przewidzieć wszystkich potrzeb informacyjnych przedsiębiorców – chociażby ze względu na specyfikę prowadzonej działalności gospodarczej (chociażby ze względu na różne obowiązki sprawozdawcze w branżach). Na pewno warto jednak przygotować kilka pakietów informacyjnych wychodzących naprzeciw najczęstszym potrzebom biznesu.

7. **Mapowanie procesów w ramach obsługi inwestora w KrOF** – opracowanie ścieżki pozwalającej na wykorzystanie wystandaryzowanych elementów na poziomie każdej gminy Metropolii Krakowskiej. Z badania wynika, że proces obsługi inwestora w opinii badanych jest wciąż rozproszony.

**Proponowane działania:**

- Należy zmapować proces pozyskiwania inwestorów na terenie Metropolii Krakowskiej z udziałem pracowników zajmujących się tymi czynnościami na terenie swoich gmin. Rezultatem powinna być jednolita instrukcja postępowania w wypadku otrzymania zapytania ofertowego od inwestora.
- Przygotowanie warsztatów dla pracowników gmin w ramach, którego dokona się szczegółowego mapowania procesu obsługi inwestora.
- Rozwiązanie potencjalnych problemów z przekierowaniami inwestorów do innych gmin posiadających dostępne tereny inwestycyjne.
- Opracowanie kompleksowej instrukcji wyznaczającej czynności oraz maksymalny czas ich wykonania na poziomie jednostki wykonującej czynności z obsługą inwestora.
- Prowadzenie spotkań według ustalonego standardu, opracowanie wystandaryzowanych formularzy kontaktu.
- Współpraca z CEBiM jako jednostką opartą o działanie kilku instytucji prowadzących obsługę eksporterów i inwestorów.
- Wypracowanie na gruncie współpracy z ekspertami możliwości przygotowania lokalnych zachęt i ulg inwestycyjnych, w tym pomoc/doradztwo w zakresie łączenia regionalnej pomocy z lokalnymi ulgami.

<sup>65</sup> Raport o stanie polskich miast 2016, Rozwój gospodarczy [http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Raport\\_o\\_stanie\\_polskich\\_miast\\_2016\\_Rozw%C3%B3j\\_gospodarczy.pdf](http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Raport_o_stanie_polskich_miast_2016_Rozw%C3%B3j_gospodarczy.pdf) s. 97-115



8. **Opracowanie strategii promocyjnej oraz dobór kanałów komunikacji** – przygotowanie kompleksowego opracowania stanowiącego podstawę działań promocyjnych dla marki Metropolii Krakowskiej.

**Proponowane działania:**

- Wykorzystanie pełnego potencjału komunikacji elektronicznej (platforma internetowa, media społecznościowe, aplikacje mobilne, Google AdWords).
- Opracowanie aplikacji mobilnej o charakterze informacyjnym, promocyjnym i analitycznym (także w kontekście rekomendacji nr 3). Aplikacja miałaby charakter określający tożsamość KrOF również na poziomie atrakcyjności turystycznej (w szczególności należałoby zwrócić tu uwagę na mało eksponowane przestrzenie krajobrazowe na terenie powiatu krakowskiego, które mają spory potencjał marketingowy). W kontekście atrakcji turystycznych można lokować informacje o atrakcyjności terenu w innych wymiarach (w kontekście pogłębionych informacji z rekomendacji nr 10). Wykorzystanie programów lojalnościowych i/lub elementów grywalizacji.<sup>66</sup>
- Aktywne nawiązywanie współpracy z dziennikarzami i ekspozycja marki w lokalnych serwisach.
- Przygotowanie Zintegrowanego Punktu Obsługi Przedsiębiorców pozwalające na popularyzowanie przyjaznych postaw urzędników wobec biznesu (przygotowanie ekspertów na poziomie gmin).
- Budowanie relacji z inwestorem oraz opieka poinwestycyjna. Kontakt z przedsiębiorcą po uruchomieniu przez niego inwestycji i monitorowanie jego potrzeb. Wprowadzenie standardów obsługi w zakresie kontaktów z inwestorem, który podjął już decyzję o inwestycji.
- Animacja marketingu szeptanego w obszarze budowania dobrych relacji z inwestorami i tworzenia przyjaznej atmosfery dla rozwoju biznesu poza Metropolią (potrzeba nawiązania szerokich kontaktów z inwestorami, którzy podjęli i próbowali podjąć inwestycje w regionie).
- Organizacja imprez i misji branżowych, wizyty w centrach inwestora za granicą, aktywna pomoc w pozyskiwaniu informacji o wejściu na rynki zagraniczne dla firm (np. we współpracy z CEBiM).
- Wykorzystanie niekonwencjonalnych elementów organizacji spotkań np. obsługa inwestorów w stylu „zapraszamy na śniadanie na trawie” – dyskusja o biznesie w otoczeniu przyrody lub aranżacja Sali w stylu odbiegającym od konferencyjnych standardów (przykład wskazany w dokumencie „Tożsamość marki Małopolska”).<sup>67</sup>
- W trakcie kryzysu marka powinna przesuwac akcenty komunikacji na elementy związane z dbaniem o swoich użytkowników. Powinny one się przekładać na poczucie bezpieczeństwa (w tym kwestii związanych z bezpieczeństwem ekonomicznym – utrata pracy, bankructwa firma). Zalecane jest angażowanie się w akcje budujące wizerunek „marki dbającej i wspierającej”. Przykładami jest opracowywanie planów pomocy czy projektowanie rozwiązań mających na celu przygotowanie ulg poszkodowanym.<sup>68</sup>
- Ważnym elementem budowania marki w trakcie kryzysu jest opracowywanie rozwiązań ułatwiających funkcjonowanie w pogarszających się realiach jej użytkowników. Łączenie marki z usprawnieniami i oszczędnością czasu, może być najważniejszym kapitałem w sytuacji ograniczania wydatków. Przykładami rozwiązań mogą być działania informacyjne łączące interesy różnych grup (przykład: #zostanwdomu.lublin.eu<sup>69</sup>), projektowanie rozwiązań mobilnych, dostarczanie rozwiązań w zakresie ułatwień w procedurach.
- Budowanie wiarygodności marki w trakcie kryzysu polega także na szybkim rzetelnym dostarczaniu informacji w sposób, który zapewni ich dostarczenie inwestorom czy przedsiębiorcom. W chaosie informacyjnym łatwo pozyskać niesprawdzone informacje na temat działań podejmowanych w przestrzeni publicznej. W takiej sytuacji istotne jest opracowanie odrębnego planu komunikacji medialnej i dystrybuowania informacji przez partnerów.
- W komunikacji powinny dominować akcenty dotyczące takich wartości jak: wspólnota, integracja, bezpieczeństwo, budowanie marki wokół wspólnego celu, solidarność. Należy zmniejszyć znaczenie wartości ogniskujących się wokół ekskluzywności i elitarności marki.
- Jak największa aktywizacja marki w kontekście akcji prospołecznych i okazywanie troski o lokalne społeczności.

<sup>66</sup> Przykład rozwiązania:

[https://www.researchgate.net/publication/273132707\\_Lokalizacyjna\\_aplikacja\\_mobilna\\_jako\\_narzedzie\\_badan\\_ruchu\\_turystycznego\\_w\\_miastach](https://www.researchgate.net/publication/273132707_Lokalizacyjna_aplikacja_mobilna_jako_narzedzie_badan_ruchu_turystycznego_w_miastach)

<sup>67</sup> Tożsamość marki Małopolska, [https://www.malopolska.pl/\\_userfiles/uploads/TMM.pdf](https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/TMM.pdf)

<sup>68</sup> <https://markaterytorialna.pl/blog/miasta-chronia-lokalny-biznes-przed-wirusem-kryzysu>

<sup>69</sup> <https://markaterytorialna.pl/blog/miasta-chronia-lokalny-biznes-przed-wirusem-kryzysu>

9. **Świadome zarządzanie planami zagospodarowania przestrzennego w gminach** – sprawdzenie możliwości w zakresie prowadzenia stosowania sprawdzonych rozwiązań dotyczących przekształcania działek pod inwestycje (przygotowanie zakupu prywatnej działki w momencie zainteresowania inwestora).

#### Proponowane działania:

- Propagowanie rozwiązań w Metropolii Krakowskiej, które oparte są o przekazywanie inwestorom kierującym zapytania do konkretnych gmin kompleksowych informacji na temat wolnych terenów inwestycyjnych w całym KrOF.
- Przygotowanie „metropolitalnej” oferty inwestycyjnej pozwalającej na postrzeganie Metropolii Krakowskiej jako przyjaznego miejsca do załatwiania spraw związanych z obrotem gruntami.
- Prowadzenie proaktywnej polityki w ramach pozyskiwania prywatnych gruntów w oparciu o dobre praktyki zidentyfikowane w opracowaniach „Raport o stanie polskich miast” (w tym wykorzystanie algorytmu obliczania skutków finansowych aktywnego gospodarowania nieruchomościami komunalnymi z perspektywy budżetu władz lokalnych). Opisany algorytm pozwala na ocenę działań w różnych wariantach (model obejmuje koszty gospodarowania nieruchomościami, koszty uzbrojenia działek, opracowania planu zagospodarowania przestrzennego, działań proinwestycyjnych) oraz korzyści finansowych dla lokalnego samorządu (w tym efekty mnożnikowe).<sup>70</sup>
- Kompleksowa inwentaryzacja terenów inwestycyjnych wraz z wizualizacją i przygotowaniem kart informacyjnych terenów, w których znajdują się informacje pozwalające inwestorowi na wstępne podjęcie decyzji o rozpoczęciu starań o pozyskanie gruntu (w tym wypadku można rozważyć wykorzystanie i/lub promocję już istniejących narzędzi takich jak: <https://mapy.businessinmalopolska.pl/>).

10. **Utworzenie stanowiska analitycznego wspomagającego promocję marki** – przygotowanie zaplecza pozwalającego na szybkie dostarczanie danych oraz tworzenie atrakcyjnych informacji graficznych (infografik).

#### Proponowane działania:

- Popularyzacja danych statystycznych nt. Metropolii Krakowskiej.
- Utworzenie ośrodka /stanowiska analitycznego w ramach Metropolii Krakowskiej. W ramach tego zadania można udostępniać dane i tworzyć infografiki wspomagające świadomość marki Metropolii Krakowskiej.
- Rozwój dziennikarstwa danych (trend Data Journalism), który byłby źródłem ciekawego contentu do platformy internetowej (rekomendowanej do utworzenia w pkt 2).
- Wykorzystania ciekawych statystyk i danych w postaci infografik w mediach społecznościowych.

<sup>70</sup> Raport o stanie polskich miast 2016, Rozwój gospodarczy [http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Raport\\_o\\_stanie\\_polskich\\_miast\\_2016\\_Rozw%C3%B3j\\_gospodarczy.pdf](http://obserwatorium.miasta.pl/wp-content/uploads/2017/02/Raport_o_stanie_polskich_miast_2016_Rozw%C3%B3j_gospodarczy.pdf) s. 117-139

## Spis obiektów

<b>Tabela 1.</b> Alokacja próby w badaniu CATI .....	17
<b>Tabela 2.</b> Porównanie wybranych delimitacji obszarów funkcjonalnych i metropolitalnych.....	19
<b>Tabela 3.</b> Wyróżniki gmin w Krakowskim Obszarze Funkcjonalnym.....	46
<b>Rysunek 1.</b> Pojęcia związane z marką terytorialną.....	13
<b>Rysunek 2.</b> Branże najczęściej kojarzące się z Metropolią Krakowską .....	33
<b>Rysunek 3.</b> Jakie projekty i wydarzenia kojarzą się Panu(i) z Metropolią Krakowską?.....	34
<b>Rysunek 4.</b> Co wyróżnia w pozytywny i negatywny sposób Metropolię Krakowską.....	35
<b>Rysunek 5.</b> Skojarzenia z Metropolią Krakowską.....	44
<b>Wykres 1.</b> Proszę wymienić nazwy gmin/miast, które Pana(i) zdaniem tworzą obszar KrOF? .....	31
<b>Wykres 2.</b> Czy słyszał(a) Pan(i) nazwę Stowarzyszenie Metropolia Krakowska?.....	32
<b>Wykres 3.</b> Gdzie spotkał się Pan/i z nazwą Metropolia Krakowska?.....	32
<b>Wykres 4.</b> Opierając się o własną wiedzę i wyobrażenia, proszę ocenić, na ile poniższe określenia pasują lub nie pasują do Metropolii Krakowskiej .....	36
<b>Wykres 5.</b> Bazując na Pana(i) wiedzy i wyobrażeniach, proszę dokonać oceny atrakcyjności inwestycyjnej Metropolii Krakowskiej na tle całego kraju.....	37
<b>Wykres 6.</b> Proszę ocenić jaki kanał informacyjny uznał(a)by Pan(i) za najbardziej wiarygodny.....	38
<b>Wykres 7.</b> Czy w Pana(i) opinii Metropolia Krakowska jako całość posiada markę gospodarczą, która pozytywnie wyróżnia firmę w kraju?.....	39
<b>Wykres 8.</b> Biorąc pod uwagę wszelkie zalety i wady, jak ocenia Pan(i) atrakcyjność rozpoczęcia biznesu w Krakowie w porównaniu do terenów blisko sąsiadujących z Krakowem?.....	39
<b>Wykres 9.</b> Czy polecił(a)by Pan (i) znajomej osobie otwarcie własnego biznesu na terenie Metropolii Krakowskiej? .....	40

## Załączniki nr 1. Profil badanych

### Badanie CATI

Płeć	Częstość	Procent
Kobieta	74	29,6%
Mężczyzna	176	70,4%
Ogółem	250	100%

Wiek	Częstość	Procent
25-35	40	16,0%
36-45	98	39,2%
46-55	65	26,0%
56-80	37	14,8%
Brak	10	4,0%
Ogółem	250	100%

Stanowisko	Częstość	Procent
Właściciel firmy	192	76,8%
Członek zarządu	34	13,6%
Dyrektor	3	1,2%
Kierownik	17	6,8%
Specjalista ds. P	4	1,6%
Ogółem	250	100%

Gmina	Częstość	Procent
Biskupice	9	3,6%
Czernichów	6	2,4%
Igołomia - Wawrzeńczyce	8	3,2%
Jerzmanowice	1	0,4%
Kocmyrzów- Luborzycza	9	3,6%
Kraków	126	50,4%
Liszki	10	4,0%
Michałowice	8	3,2%
Mogilany	8	3,2%
Niepołomice	11	4,4%
Skawina	10	4,0%
Sułoszowa	1	0,4%
Świątniki Górne	9	3,6%
Wadowice	1	0,4%
Wieliczka	13	5,2%
Zielonki	8	3,2%
Wielka Wieś	4	1,6%
Zabierzów	8	3,2%
Ogółem	250	100,0%

### Badanie IDI

Płeć	Częstość	Procent
Kobieta	4	26,7%
Mężczyzna	11	73,3%
Ogółem	15	100%

Wiek	Częstość	Procent
25-35	3	20,0%
36-45	6	40,0%
46-55	3	20,0%
56-70	2	13,3%
Brak	1	6,7%
Ogółem	15	100%

### Badanie FGI

Płeć	Częstość	Procent
Kobieta	15	45,5%
Mężczyzna	18	54,5%
Ogółem	33	100%

Wiek	Częstość	Procent
25-35	4	12,1%
36-45	15	45,4%
46-55	9	27,3%
Brak	5	15,2%
Ogółem	33	100%

## Załącznik nr 2. Literatura do analizy danych zastanych

1. ABSL, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2019
2. Aktualizacja pogłębionej diagnozy innowacyjności gospodarki Małopolski
3. Analiza relacji funkcjonalno-przestrzennych między ośrodkami miejskimi i ich otoczeniem, Komponent1: potencjał społeczno-gospodarczy i funkcje miast [województwo małopolskie]
4. Analiza relacji funkcjonalno-przestrzennych między ośrodkami miejskimi i ich otoczeniem, Komponent3: Relacje przestrzenne i dostępność komunikacyjna [województwo małopolskie]
5. Analiza efektów wdrażania Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 w zakresie innowacyjności
6. Anna Harańczyk, Gospodarka finansowa jednostek terytorialnych Krakowskiego Obszaru Funkcjonalnego wobec nowych wyzwań
7. Danielewicz J., Współpraca gmin w obszarach funkcjonalnych miast wojewódzkich w ramach związków międzygminnych
8. Dokument „Tożsamość Marki Małopolska”
9. Ewaluacja Systemu Realizacji Instrumentu ZIT
10. Ferry M., Borkowska-Waszak, S, Integrated Territorial Investments and New Governance Models in Poland. European Structural and Investment Funds Journal
11. Ferry, M., McMaster, I., Van Der Zwet, A., Assessing the performance of integrated territorial and urban strategies: Challenges, emerging approaches and options for the future
12. Inteligentne specjalizacje Województwa Małopolskiego - Uszczegółowienie obszarów wskazanych w regionalnej strategii innowacji województwa małopolskiego 2014-2020
13. Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim (2013)
14. Krajowa Polityka Miejska 2023
15. Kudłacz T., Malago\_Musiak M., Funkcjonalne miasto w teorii i praktyce na przykładzie Krakowa i Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego
16. Making Europe Open and Polycentric, Vision and Scenarios for the European Territory towards 2050
17. Malago\_Musiak M., Społeczno-ekonomiczne przemiany jednostek terytorialnych obszarów funkcjonalnych. Studium przypadku krakowskiego obszaru funkcjonalnego
18. Mapa Marek – Region Małopolska
19. Morizon.pl , Obok siebie. Obcokrajowcy w Polsce
20. Plan Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Małopolskiego
21. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych: "Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2017”
22. Program Strategiczny „Marketing Terytorialny” województwa małopolskiego/ Strategia promocyjna marki Małopolska
23. PwC, Raport o stanie polskich metropolii (2019)
24. Obserwatorium Polityki Miejskiej, Raport o stanie polskich miast - Rozwój gospodarczy
25. Obserwatorium Polityki Miejskiej, Raport o stanie polskich miast - Zarządzanie i współpraca w miejskich obszarach funkcjonalnych
26. Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Małopolskie przemysły kreatywne – stan i warunki rozwoju”
27. Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Marka Małopolski
28. Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Miasta województwa małopolskiego – zmiany, wyzwania i perspektywy rozwoju
29. Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, Potencjał eksportowy małopolskich przedsiębiorstw
30. Raport z warsztatów strategicznych „Odkrywanie tożsamości marki Małopolska”.

31. Raporty Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów polski 2016
32. Regionalna Strategia Innowacji Województwa Małopolskiego 2020.
33. Strategia dla Rozwoju Polski Południowej
34. Strategia Rozwoju Gminy Biskupice do roku 2024
35. Strategia rozwoju gminy czernichów na lata 2015-2020+
36. Strategia Rozwoju Gminy Liszki na lata 2016-2024
37. Strategia Rozwoju Gminy Michałowice na lata 2014-2020
38. Strategia Rozwoju Gminy Skawina na lata 2014-2020
39. Strategia rozwoju gminy Świątniki Górne na lata 2015-2020+
40. Strategia Rozwoju Gminy Wielka Wieś na lata 2014-2020
41. Strategia Rozwoju Gminy Zabierzów na lata 2014-2020
42. Strategia Rozwoju Gminy Zielonki na lata 2010-2020
43. Strategia Rozwoju Krakowa "Tu chcę żyć. Kraków 2030.
44. Strategia rozwoju miasta i gminy Niepołomice
45. Strategia Rozwoju Miasta i Gminy Wieliczka na lata 2015 – 2022
46. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”
47. Strategia Rozwoju Województwa Małopolskiego 2011-2020.
48. Strategia Smart\_Kom czyli mapa drogowa dla inteligentnych rozwiązań
49. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Gminy Igołomia-Wawrzeńczyce na lata 2014-2020
50. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Gminy Gminy Kocmyrzów-Luborzyca na lata 2016-2020
51. Strategii Rozwoju Gminy Mogilany na lata 2015 - 2020+
52. Studium Uwarunkowań i Kierunków Zagospodarowania Przestrzennego Miasta Krakowa
53. Pogorzelski J., Praktyczny marketing miast i regionów, Warszawa 2012
54. Van der Zwet A., Bachtler J., Ferry, M., McMaster, I., & Miller, S. (2017). Integrated territorial and urban strategies: how are ESIF adding value in 2014-2020? Final Report. Brussels. w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym
55. Zdun M., Krakowski Obszar Funkcjonalny jako system społeczny
56. Noworól A., Współpraca gmin Stowarzyszenia Metropolia Krakowska – doświadczenia i perspektywy
57. Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, Raport z analizy stanu finansów 15 gmin wchodzących w skład Stowarzyszenia Metropolia Krakowska
58. Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, Raport na podstawie przeprowadzonej analizy dokumentów, opracowań i stron internetowych na poziomie europejskim, krajowym, regionalnym, ponadlokalnym i lokalnym w kontekście identyfikacji dziedzin współpracy, celów i priorytetów rozwoju miejskich obszarów funkcjonalnych
59. Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, Metropolia Krakowska – obraz terytorium
60. Stowarzyszenie Metropolia Krakowska. I Forum Metropolii Krakowskiej – raport podsumowujący
61. Szromnik A., Marketing terytorialny jako atrybut rynkowej orientacji miast oraz regionów, [w:] Grzegorz A., Kochaniec A. (red.), Kreowanie wizerunku miast, Warszawa 2011

**Załącznik nr 4. Kwestionariusz badania CATI (poza raportem)**

**Załącznik nr 5. Scenariusz wywiadu IDI/TDI (poza raportem)**

**Załącznik nr 6. Scenariusz wywiadu FGI (poza raportem)**