

Załącznik do Uchwały nr
Rady Miasta Krakowa z dnia

PROGRAM STRATEGICZNY KOMUNIKACJI MARKI KRAKOWA NA LATA 2023-2030

Kraków 2023

PREZYDENT MIASTA KRAKOWA

Prof. dr hab. Jacek Majchrowski

ZASTĘPCA PREZYDENTA MIASTA KRAKOWA

Dr hab. Andrzej Kulig, prof. UJ

WYDZIAŁ KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ

DYREKTOR WYDZIAŁU:

Monika Chylaszek

Z-CA DYREKTORA WYDZIAŁU:

Rafał Perłowski

KIEROWNIK REFERATU ZARZĄDZANIA MARKĄ KRAKOWA:

Edyta Przybyła-Mozgawa

ZESPÓŁ:

Magdalena Łagisz

Mirosław Paluchowski

Joanna Voigt

Zespół autorski wykonawcy:

Dr Jarosław Górski

Adam Mikołajczyk

Adrian Gamoń

Spis treści

WSTĘP	4
1. ZAKRES I METODYKA PRACY	5
2. DIAGNOZA	8
2.1. WPROWADZENIE.....	8
2.2. STAN MARKI KRAKOWA.....	8
2.3. TRENDY ISTOTNE DLA PROMOCJI MARKI KRAKOWA.....	12
2.4. WYZWANIA DLA MARKI KRAKOWA I POTRZEBA AKTUALIZACJI WYTYCZNYCH STRATEGICZNYCH DOTYCZĄCYCH KOMUNIKACJI	15
3. ZAKTUALIZOWANA TOŻSAMOŚĆ MARKI WRAZ Z GRUPAMI DOCELOWYMI	18
3.1. WPROWADZENIE – ROLA TOŻSAMOŚCI MARKI	18
3.2. ATRYBUTY MARKI KRAKOWA.....	20
3.3. GRUPY DOCELOWE.....	22
3.4. WARTOŚCI I OSOBOWOŚĆ (ARCHETYPY) MARKI.....	25
3.5. MANIFEST MARKI KRAKOWA	28
4. CELE, WYTYCZNE I DZIAŁANIA STRATEGICZNE	30
4.1. WPROWADZENIE.....	30
4.2. DEKLARACJA WYNIKÓW PROGRAMU	30
4.3. ZGODNOŚĆ PSK ZE STRATEGIĄ ROZWOJU KRAKOWA.....	35
4.4. DZIAŁANIA W PSK.....	37
4.5. WYTYCZNE DOT. KOMUNIKACJI MARKI W PRAKTYCE.....	42
4.6. SYSTEM REALIZACJI PROGRAMU.....	46

Wstęp

Program strategiczny komunikacji marki Krakowa (dalej: Program lub PSK) stanowi w dużej mierze aktualizację oraz kontynuację założeń i kierunków określonych w poprzednim dokumencie programowym z zakresu promocji Krakowa, czyli w *Programie strategicznym promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022* (dalej: PSP). Program określa cele, formułuje wytyczne w zakresie komunikacji, wskazując na najważniejsze grupy odbiorców i stojące przed miastem wyzwania, wyznacza także zadania i sposoby ich realizacji, a także opisuje efekty, jakie miasto zamierza osiągnąć komunikując się ze swoimi odbiorcami. Program ten wpisuje się w działania miasta wynikające ze *Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*.

Ze względu na ewolucję oczekiwań i potrzeb odbiorców, a także istotne zmiany w procesach komunikacji społecznej wywołane wydarzeniami o charakterze globalnym, jak pandemia czy wojna w Ukrainie, których konsekwencje odczuwa cały świat, a także w związku z ogromnym rozwojem mediów społecznościowych czy form komunikacji zdalnej, rozwiązania strategiczne służące promocji Krakowa i kształtowaniu wizerunku miasta, zdefiniowane w PSP, wymagały aktualizacji. PSK składa się zatem z zespołu wytycznych strategicznych dotyczących promocji Krakowa w długim horyzoncie czasu oraz z katalogu działań realizujących te założenia.

Aktualizacja Programu została przygotowana przy udziale licznych podmiotów i środowisk związanych z szeroko rozumianą promocją i wizerunkiem Krakowa, których przedstawiciele uczestniczyli w spotkaniach, warsztatach i wywiadach, służących weryfikacji dotychczasowych założeń strategicznych dla marki Krakowa. Sformułowany w toku prac postulat kształtowania wizerunku Krakowa jako miasta nowoczesnego, prężnego, a przy tym zielonego, przyjaznego, otwartego, bezpiecznego i czerpiącego ze swego dziedzictwa, jest zgodny z dotychczasowymi celami promocji marki i jej pozycjonowaniem. Widać jednak potrzebę stworzenia rozwiązań wykonawczych, pomagających zaadoptować tożsamość marki do specyfiki poszczególnych obszarów polityki miejskiej i wyzwań teraźniejszości.

Niniejszy dokument obrazuje ewolucję w sposobie postrzegania marki Krakowa i w komunikowaniu o działaniach miasta. Podąża za zmianami, jakie dokonały się w świadomości odbiorców pod wpływem zmieniającej się rzeczywistości. W opinii respondentów i ekspertów wyznaczone przez poprzedni program strategiczny kierunki promocji miasta skoncentrowane wokół idei przewodniej „Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły” są trafne i pozostają nadal aktualne. Wydają się jednak niepełne i niewystarczające. Kraków jest bezsprzecznie magicznym i inspirującym miastem o wspaniałych tradycjach, ale sam w sobie jest zmianą, transformacją, dokonany wyborem i drogą rozwoju. Pragnie być miastem włączającym i odpowiedzialnym, wsłuchiwać się w głos swych mieszkańców i gości, pośród których każda i każdy tworzy własną opowieść o Krakowie i chce być wysłuchanym...

Kraków jest opowieścią.

1. Zakres i metodyka pracy

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

- Etap I – opracowanie raportu otwarcia, stanowiącego diagnozę wstępnych uwarunkowań oraz identyfikację kluczowych czynników strategicznych marki Krakowa, będącą punktem wyjścia do dalszych prac projektowych dotyczących celów, kierunków, zasad i metod komunikacji marki Krakowa.
- Etap II – aktualizacja tożsamości marki Krakowa oraz horyzontalnych zasad promocji marki.
- Etap III – opracowanie celów i wskaźników sukcesu promocji Krakowa, a także przygotowanie poradnika komunikacji marki Krakowa dla użytkowników, zbudowanego z przewodnika ogólnego, wprowadzającego oraz 6 przewodników praktycznych z wytycznymi taktycznymi dla promocji Krakowa w obszarach merytorycznych wyznaczonych celami strategicznymi rozwoju miasta.
- Etap IV – stworzenie celów i zestawów działań, zawierających rekomendacje narzędziowe oraz zarządcze dla promocji Krakowa.
- Etap V – opracowanie finalnego Programu strategicznego komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030 – w tym konsultacje społeczne Programu.

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

W ramach realizacji I etapu prac przeprowadzono:

- identyfikację aktualnych trendów w projektowaniu strategii marketingowych jednostek samorządu terytorialnego (JST) i ich umocowania w systemie zarządzania strategicznego jednostek samorządu terytorialnego,
- aktualizację atrybutów Krakowa, uwzględniających obszary jakości życia, warunków dla biznesu, turystyki,
- określenie markowych wyróżników Krakowa, tj. wyróżniających atrybutów miasta z potencjałem marketingowym mających kluczowe znaczenie dla tożsamości marki,
- analizę wyzwań dotyczących promocji marki Krakowa, w odniesieniu do całościowej polityki rozwoju miasta.

Metodami pracy prowadzącymi do powyższych rezultatów były:

- analiza wyników badań oraz dokumentów strategicznych, w tym w szczególności *Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030* (dalej: SRK 2030) ¹, raportów z badań marketingowych dotyczących ewaluacji promocji i pozycji marki Krakowa prowadzonych systematycznie od czasu opracowania PSP oraz obowiązujących programów strategicznych i polityk miejskich,

¹ Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030, https://www.bip.krakow.pl/?bip_id=1&mimi=47

- przeprowadzenie ankiet konsultacyjnych (CAWI) z ponad 100 przedstawicielami jednostek Systemu Koordynacji Promocji (SKP)², dotyczących m.in. postrzeganych mocnych i słabych stron promocji Krakowa, wyzwań w koordynacji komunikacji miasta, aktualności rozstrzygnięć strategicznych (pozycjonowanie i wartości marki) oraz oczekiwanych rozwiązań służących zwiększeniu skuteczności i efektywności promocji Krakowa,
- indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z przedstawicielami władz miasta oraz interesariuszy marki Krakowa, tj. miejskich środowisk naukowych, kulturalnych, biznesowych, turystycznych i społecznych, m.in.:
 - Prof. Andrzej Kulig – I Zastępca Prezydenta ds. Polityki Społecznej i Komunalnej
 - Dr hab. inż. Agnieszka Generowicz – Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki
 - Łukasz Cioch - specjalista ds. komunikacji międzykulturowej, LCMedia.pl
 - Dr hab. Agnieszka Hess, prof. UJ - Instytut Dziennikarstwa, Mediów i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego
 - Agnieszka Pleti – Prezes Fundacji Poland Business Run
 - Andrew Hallam – Sekretarz Generalny Stowarzyszenia ASPIRE
 - Dr Michał Kudłacz - Katedra Polityk Publicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- własne prace koncepcyjne zespołu autorskiego.

Diagnoza stanu marki Krakowa, zakończona aktualizacją jej atrybutów oraz stworzeniem drzewa wyzwań, będąca rezultatem etapu I, umożliwiła w ramach II etapu pracy aktualizację tożsamości marki oraz zaprojektowanie wytycznych horyzontalnych komunikacji marki Krakowa.

W ramach **II etapu** prac opracowano wytyczne dotyczące:

- identyfikacji grup docelowych marki Krakowa,
- aktualnych atrybutów, wartości oraz cech osobowości marki Krakowa,
- grup docelowych komunikacji marki miasta,
- idei komunikacyjnej w formie manifestu marki tj. głównego przekazu marki podkreślającego jej przewagę konkurencyjną i wyznaczającego ramy komunikacji,
- nadrzędnego zestawu horyzontalnych zasad komunikacji marki.

Rezultaty te osiągnięto poprzez:

- analizę działań jednostek SKP przeprowadzoną w oparciu m.in. o ankietę adresowaną do jednostek SKP, pod kątem ich powiązania z celami Strategii Rozwoju Krakowa, jak również promocją marki Krakowa,
- przeprowadzenie 6 warsztatów z przedstawicielami jednostek SKP, dla około 120 osób,

² Jednostki SKP - komórki organizacyjne Urzędu Miasta Krakowa, miejskie jednostki organizacyjne, miejskie jednostki pomocnicze oraz miejskie instytucje kultury, objęte Systemem Koordynacji Promocji, stanowiącym platformę elektroniczną do m.in. akceptacji projektów pod kątem zgodności z Systemem Identyfikacji Wizualnej miasta Krakowa (SIW), zamówień w zakresie miejskich materiałów i nośników, czy systemu wystawienniczego.

- prace koncepcyjne zespołu opracowującego Program.

Rozwinięciem tych prac było zaprojektowanie, w ramach **III etapu**, szczegółowych zasad komunikacji dla 6 wyznaczonych obszarów tematycznych aktywności marki Krakowa, w oparciu o wnioski z ww. warsztatów z przedstawicielami SKP oraz własne prace projektowe zespołu autorskiego. W rezultacie III etapu powstało 7 poradników (manuali) – poradnik ogólny, wprowadzający oraz 6 manuali sektorowych komunikacji marki, zawierających m.in. szczegółowe cele i tematy komunikacji, motywy i słowa kluczowe komunikacji oraz check-listy służące uspoźnieniu komunikacji z wytycznymi strategicznymi marki Krakowa – zdefiniowanymi dla 6 obszarów tematycznych komunikacji miasta: sprawy społeczne (1), gospodarka komunalna, transport, inwestycje i smart city (2), ekologia i klimat (3), nauka i biznes (4), kultura (5) oraz turystyka i sport (6).

Przedmiotem **IV etapu** było opracowanie rekomendacji narzędziowych oraz zarządczych dla promocji Krakowa. W ramach tego etapu, w oparciu o wnioski z ww. warsztatów z udziałem przedstawicieli SKP oraz pracę własną zespołu projektowego, powstał zestaw działań strategicznych (wraz z systemem realizacji i monitoringu realizacji PSK) obejmujący całokształt podstawowych przedsięwzięć realizujących cele PSK w okresie do 2030 roku oraz propozycje narzędzi wspierających koordynację komunikacji Krakowa.

Przedmiotem **V etapu** było opracowanie finalnej wersji PSK, poprzedzonej konsultacjami społecznymi, zgodnie z przyjętymi zasadami i trybem przeprowadzania konsultacji społecznych inwestycji i projektów miejskich w Gminie Miejskiej Kraków, tj. zgodnie z treścią uchwały NR CXI/2904/18 RADY MIASTA KRAKOWA z dnia 26 września 2018 roku w sprawie zasad i trybu przeprowadzania konsultacji z mieszkańcami Gminy Miejskiej Kraków oraz z Krakowską Radą Działalności Pożytku Publicznego lub organizacjami pozarządowymi i podmiotami, o których mowa w art. 3 ust. 3 ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie projektów aktów prawa miejscowego w dziedzinach dotyczących działalności statutowej tych organizacji.

2. Diagnoza

2.1. Wprowadzenie

Niniejszy rozdział stanowi syntezę diagnozy stanu i uwarunkowań rozwoju marki Krakowa. Wnioski płynące z diagnozy były punktem wyjścia do dalszych prac związanych z zaprojektowaniem zaktualizowanych założeń marki, a także celów i zasad komunikacji marki Krakowa. Diagnoza powstała na bazie szeregu analiz i badań zgodnie z metodyką przedstawioną w rozdziale 1.

Diagnoza obejmuje:

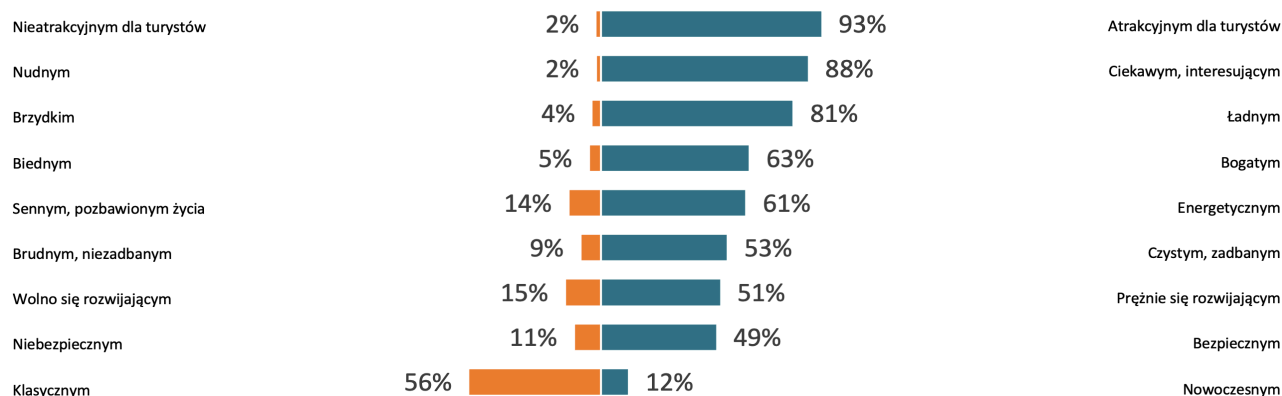
- informacje i refleksje nt. tego **JAKA JEST MARKA KRAKOWA** – stan obecny i spojrzenie w przyszłość, w tym odniesienie do wskaźników dziedzinowych dla Programu,
- identyfikację aktualnych **TRENDÓW** w projektowaniu strategii marketingowych jednostek samorządu terytorialnego i ich umocowania w systemie zarządzania strategicznego JST,
- aktualizację **ATRYBUTÓW** Krakowa mających kluczowe znaczenie dla tożsamości marki,
- **DRZEWO WYZWAŃ** dotyczących promocji marki Krakowa, w odniesieniu do całościowej polityki rozwoju miasta.

2.2. Stan marki Krakowa

Autorom przyjętego w 2016 roku *Programu strategicznego promocji miasta Krakowa* przyświecała konkretna wizja wykreowania silnej marki miasta, która przyczyni się do realizacji najważniejszych celów rozwoju miasta. Cele stawiane przed marką Krakowa zostały określone następująco:

- **Podniesimy satysfakcję mieszkańców**, a przez to przyciągniemy młodych i ambitnych ludzi do Krakowa, aby **zwiększyć potencjał miasta w przyszłości**.
- Zwiększymy **atrakcyjność turystyczną miasta**, a przez to **zwiększymy wykorzystanie oferty kulturalnej i zwiększymy dochody** mieszkańców i miasta.
- Przyciągniemy więcej firm, a co za tym idzie zwiększymy dochody miasta i podniesimy jego **atrakcyjność jako miejsca do życia**.
- Lepiej wykorzystamy zaangażowanie lokalnej społeczności, a przez to **zbudujemy kapitał społeczny** niezbędny w każdej nowoczesnej metropolii.
- Skutecznie **skoordynujemy działania komunikacyjne** różnych instytucji, a przez to podniesimy efektywność i **obniżymy koszty promocji miasta**.

Rysunek 1. Badanie mieszkańców Polski: Czy Pana(i) zdaniem Kraków jest miastem?



Źródło: Raport: Ewaluacja pozycji marki Krakowa oraz skuteczności i efektywności działań promocyjnych 2021

Podsumowując systematycznie prowadzone badania marketingowe wewnętrznych i zewnętrznych grup docelowych (w aspekcie wizerunku i pozycjonowania marki) oraz ewaluacje Systemu Koordynacji Promocji (w tym w aspekcie skuteczności i efektywności samej promocji oraz mechanizmów koordynacyjnych), w 2021 roku można było stwierdzić, że:

- W Krakowie wykształcił się dość **unikalny model współuczestniczącej promocji marki miasta z centralną funkcją koordynatora promocji**.
- Jednostki SKP realizują **corocznie ponad 200 projektów** o dużym znaczeniu dla promocji i wizerunku Krakowa, docierających do około 45-50 milionów odbiorców rocznie. Przeważnie są to projekty o zasięgu lokalnym, adresowane do mieszkańców (i ich szczególnych grup, jak osoby młode, rodziny, seniorzy) albo turystów, rośnie też udział przedsięwzięć zorientowanych na potrzeby przedsiębiorców.
- Widoczne jest **rosnące z czasem zbilansowanie grup docelowych oraz programów**, w które wpisują się przedsięwzięcia promocyjne, jednak obszar kultury nadal dominuje.
- Pomimo faktu, że 1/3 czasu wdrażania PSP przypadła na czas pandemii koronawirusa, cele promocji Krakowa zdefiniowane w PSP były realizowane w sposób systematyczny i konsekwentny, prowadząc do **stopniowej niwelacji wyzwań określonych w diagnozie do PSP oraz do umocnienia marki Krakowa**.
- **Pandemia nie zmniejszyła, a wręcz zwiększyła przywiązanie wewnętrznych grup docelowych do miasta i poczucie dumy z niego**, zwłaszcza wśród przedsiębiorców oraz mieszkańców. W 2021 roku odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów deklarujących pozostanie w Krakowie wyniósł 83% (w stosunku do 71 % w roku 2019). Odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów odczuwających pozytywnie poczucie dumy z miasta wyniósł 86% w tym samym roku, co stanowi wzrost o 14 punktów procentowych w stosunku do roku 2019.
- Marka Krakowa pozostaje bardziej **rozpoznawalna i wyróżniająca** w Polsce niż w Europie, choć jest ona dobrze postrzegana także przez mieszkańców miast europejskich.
- Miasto ma **wizerunek ściśle zaplanowany** zgodnie z przyjętym pozycjonowaniem marki, choć nieco słabszy niż w 2019 oku.

- **Warszawa i Wrocław są głównymi konkurentami** Krakowa w świadomości Polaków, zwłaszcza w kontekście wizerunku biznesowego.
- Kraków jest **miastem chętnie, a nawet chętniej, niż przed 2 lata, rekomendowanym** przez przedstawicieli poszczególnych badanych grup (z wyjątkiem przedsiębiorców). W 2021 roku odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów deklarujących polecenie Krakowa jako miejsca do życia, odwiedzenia lub prowadzenia działalności gospodarczej wyniósł średnio 74%, co stanowi wzrost o 2 punkty procentowe w stosunku do roku 2019.

Tabela 1. System wskaźników dziedzinowych dla Programu

LP	Identyfikator wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa (2021 r.)	Wartość docelowa (2030 r.)	Źródło badań
1	W18_H	Poczucie dumy z miasta w wybranych grupach docelowych [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów odczuwających pozytywnie poczucie dumy z miasta]	86% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa
2	W21_H	Aktywność związana z działaniami władz miasta w wybranych grupach docelowych [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów podejmujących aktywności związane z działaniami miasta]	22% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa
3	W23_H	Poziom lojalności wybranych grup docelowych względem miasta [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów deklarujących pozostanie w Krakowie]	83% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa
4	W24_H	Poziom rekomendacji miasta w wybranych grupach docelowych miasta [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów deklarujących polecenie Krakowa]	74% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa

LP	Identyfikator wskaźnika	Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa (2021 r.)	Wartość docelowa (2030 r.)	Źródło badań
5	W25_H	Poziom zaangażowania wybranych grup docelowych w budowanie marki miasta [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców, studentów czujących się zaangażowanymi w budowanie marki miasta]	45% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa

Źródło: opracowanie własne

Rysunek 2. System Koordynacji Promocji jako źródło siły marki Krakowa

Spójność przekazów i wizerunku	Optymalizacja działań i budżetów	Intensyfikacja działań
<ul style="list-style-type: none"> •uruchamianie środków na promocję tylko pod warunkiem zgodności z programem strategicznym dot. wizerunku miasta •wspólne przekazy w komunikacji prowadzonej przez miasto i organizacje zewnętrzne 	<ul style="list-style-type: none"> •unikanie dublowania działań •lepsze zgranie w czasie działań realizowanych przez różne podmioty •przejrzysta informacja o działaniach promocyjnych prowadzonych przez różne wydziały i jednostki 	<ul style="list-style-type: none"> •większa przejrzystość i zasady w zakresie przyznawania wsparcia dla podmiotów zewnętrznych •możliwość zamawiania przez miasto działań wspierających cele wizerunkowe miasta

Źródło: opracowanie własne

2.3. Trendy istotne dla promocji marki Krakowa

Wskazane poniżej trendy marketingowe powinny zostać wykorzystane przy projektowaniu i wdrażaniu mechanizmów oraz narzędzi komunikacji marki Krakowa, ponieważ służą one wykorzystaniu wysokiej jakości marketingu dla wspierania celów rozwojowych miasta:

- **Marketing dla rozwoju** – strategia marketingowa JST powinna dążyć do jak najsilniejszego powiązania inicjatyw marketingowych z działaniami rozwojowymi, jak najbardziej bezpośredniego wspierania celów rozwojowych miasta. Zespół ekspertów w raporcie „Place Branding & Marketing 2015+” pisał: „(...) *dzisiaj nadrzędnym celem marketingu miejsc jest budowanie dobrobytu i zadowolenia mieszkańców danego miejsca, a w tym celu obejmuje on zarówno korzyści ekonomiczne, jak i cele społeczne. W związku z tym jest to także proces zarządczy, który wspiera strategię rozwoju w jej realizacji*”.
- **Mieszkańcy w centrum uwagi** – po latach inwestowania przez miasta w marketing zewnętrzny (turyści, inwestorzy) następuje przeniesienie punktu ciężkości w działaniach marketingowych JST w stronę mieszkańców. Z badań „Planning for the Future. Annual Place Brand & Marketing Survey 2022” wynika, że w 2021 roku aż 51% czasu pracy zespołów zajmujących się markami w JST było przeznaczone na działania skierowane do mieszkańców właśnie.
- **Marka i tożsamość** – samorządy dojrzały do podejścia, w którym spójne i kompleksowe ujęcie koncepcji marketingu miast skoncentrowane jest wokół idei i siły marki. Marka traktowana jest jako instrument wyróżnienia się od konkurentów przez system identyfikacji, budujący relacje i związki z odbiorcą, w oparciu o jej unikatową osobowość, która z kolei jest połączeniem wartości funkcjonalnych oraz emocjonalnych. Tak rozumiana marka sprzyja budowaniu tożsamości lokalnej, wzmacnia poczucie dumy i przywiązania do miejsca. To podejście wspierane jest przez dwa inne trendy: deglobalizacji i retożsamości (pochwała lokalności).
- **Cyfrowy świat** – działania komunikacyjne miast muszą uwzględniać fakt, że do świata cyfrowego zostają przenoszone wszystkie aktywności, które znamy ze świata fizycznego (rozrywka, sport, biznes, praca, dom, edukacja, turystyka etc.) oraz ludzie, ich sposób funkcjonowania w świecie. Co więcej, pandemia drastycznie przyspieszyła tę tendencję (zdalna praca, zdalne spotkania, zdalne zakupy, zdalna rozrywka etc.).
- **Marketing wartości** – marki miejsc powinny być oparte na wartościach, jak i te wartości komunikować. Dlatego w nowoczesnych strategiach marketingowych często znajdziemy manifest marki, który definiuje w co wierzy dana marka i co jest dla niej ważne (za czym się opowiada). Ponadto to, co marki miejsc robią, a nie to, co mówią, będzie decydującym czynnikiem w zwiększaniu zaufania do nich. Komunikacja marketingowa skoncentruje się na promowaniu wartości, poglądów i społecznej odpowiedzialności. To ważny trend dla marek miejsc, które nieustająco muszą, poprzez realne działania, udowodniać swoje społeczne znaczenie. Oczyszczenie miasta ze szpetnych szyldów, zbudowanie zero-emisyjnej biblioteki³ czy oddanie mieszkańcom zielonej przestrzeni miejskiej zrobi większe wrażenie, niż jakakolwiek reklama.
- **Evidence-based marketing** – marketing bez danych, badań i wiedzy to marketing oparty na przypuszczeniach. Evidence-based marketing to marketing oparty na dowodach, w którym decyzje podejmowane są na podstawie rzetelnie zdobytej wiedzy o tym, jak działa świat, kim są

³ tj. wykorzystującej odnawialne źródła energii – np. budynek biblioteki zasilany energią słoneczną.

i czego potrzebują odbiorcy, jak funkcjonują interwencje marketingowe. Monitorowanie wizerunku i zachowań użytkowników, śledzenie ścieżek zakupowych, badania jakościowe i ilościowe, wydobywanie danych z narzędzi analitycznych – z tego wszystkiego powinni dziś korzystać marketerzy miejsc, którzy chcą zrozumieć swoich klientów i podjąć dobre decyzje.

- **Marketing plemienny** (ang. *Passion Tribe*: plemiona pasji) – koncepcja marketingowa skierowana do ludzi ogarniętych podobną pasją, która staje się coraz bardziej popularna. Grupy kontaktujących się nieustannie (głównie elektronicznie – poprzez platformy społecznościowe) ze sobą pasjonatów stanowią stosunkowo łatwy cel w kampaniach marketingowych – dla osiągnięcia dobrego efektu czasem wystarczy poznać jedynie łączącą zainteresowanych zasadę. Koncepcja „*passion tribes*” po raz pierwszy na szeroką skalę w marketingu miejsc została wykorzystana w rebrandingu Singapuru. *Passion made Possible* to kampania, która miała pomóc określić DNA tego wyspiarskiego kraju. Realizowana w 16 krajach i oparta na wykorzystywaniu pasji i opowiadaniu historii, które pozwalają się identyfikować z jednym z wyodrębnionych plemion, miała pokazać, że w Singapurze wszystko jest możliwe, jeśli tylko odkryje się swoją pasję.
- **Segmentacja** – nie ma dobrej strategii marketingowej bez wyznaczenia grup odbiorców, z którymi chcemy się komunikować i dla których chcemy dedykować ofertę promocyjną. To wiemy nie od dzisiaj. Jednak dzisiaj nie wystarczy opisać ich jedynie kryteriami demograficznymi (płeć, wiek) czy geograficznymi (miejsca zamieszkania). Aby móc je dobrze zdefiniować, a później skutecznie się z nimi komunikować, powinniśmy sięgnąć również po kryteria behawioralne i psychograficzne tj. style życia, podobne motywy działania, czy wspólne zainteresowania (patrz: marketing plemienny).
- **Zasady zamiast ścisłego planu** – w świecie VUCA (świecie ciągłej zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności) bardzo trudno jest planować szczegółowo przedsięwzięcia marketingowe w dłuższej perspektywie czasu (najpierw pandemia, a potem konsekwencje konfliktu zbrojnego za naszą wschodnią granicą, bardzo dobitnie to pokazały). Dlatego dzisiaj zamiast programować detalicznie przedsięwzięcia na wiele lat, czy nawet miesięcy, do przodu, pokazuje się jedynie wizję stanu docelowego (kierunek działań) oraz zasady, jakimi należy się kierować przy tworzeniu, realizowaniu i ewaluowaniu działań marketingu miejsc. To, z jednej strony, tworzy odpowiednie ramy, aby spójnie i konsekwentnie realizować założoną strategię, z drugiej zapobiega konieczności ciągłej aktualizacji założonych działań.
- **Koordinacja i współpraca** – samorządy przechodzą obecnie ze stadium wąsko pojętej aktywności promocyjnej do stadium tzw. orientacji marketingowej, wymagającej skoordynowanego zarządzania produktem terytorialnym, jego promocją, dystrybucją, jakością itd. Niezbędne jest zatem wykształcenie metod rzeczywistej (nie pozornej) koordynacji prac marketingowych na różnych poziomach: od planowania (w tym budżetowania), przez podział zadań, realizację i kontrolę. Konieczne jest także zaangażowanie różnych aktorów lokalnych do wspólnych działań. W raporcie „*Planning for the Future. Annual Place Brand & Marketing Survey 2022*” aż 62% respondentów badania stwierdziło, że są chętni do rozwijania partnerstw marketingowych skierowanych do wspólnie ustalonych odbiorców.
- **Wyróżnij się albo zgiń** - tylko wyraziste marki i działania w dzisiejszym, przebudźcowanym marketingowo świecie mają szansę odnieść sukcesy. Dlatego nie należy się obawiać odważnego mówienia o rzeczach istotnych dla marki. Nie należy się obawiać odważnie działać, bo tylko takie inicjatywy marketingowe mają szansę być zauważone i zapamiętane.

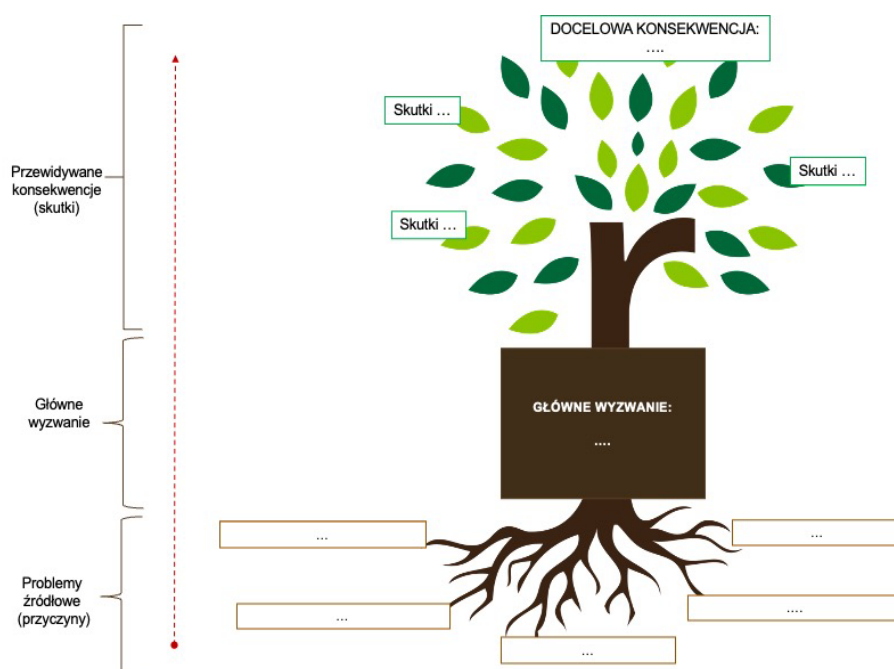
- **Partycypacja** – najnowsze podejście do tworzenia marek terytorialnych jest przejawem rosnącej demokratyzacji procesów rozwoju lokalnego i próbą wdrożenia koncepcji „zarządzania współuczestniczącego”. Ekspozuje takie funkcje marki terytorialnej jak: pokazanie i uświadomienie mieszkańcom wspólnych, łączących wartości, budowanie poczucia przynależności do danej społeczności oraz współuczestnictwo i zaangażowanie społeczne. Społeczność lokalna nie chce już być jedynie „przedmiotem” procesu nadawania marki określonej przez marketerów. Chce ją, na bazie eksperckich założeń, aktywnie i partnersko współtworzyć i wspierać. Warto zatem dać mieszkańcom głos, narzędzia i przede wszystkim możliwości, aby to oni tworzyli obraz miasta. W ten sposób miasto nie będzie mówiło tylko o sobie, ale od siebie - to więcej niż jest w stanie przygotować zespół marketerów.

Należy zauważyć, że **wiele z tych trendów jest wyznaczanych w Polsce przy silnym udziale marki Krakowa**, która od przyjęcia *Programu strategicznego promocji miasta Krakowa na lata 2016 - 2022* podąża drogą tożsamości opartej na wartościach, koordynacji zbudowanej na zasadach i mechanizmach współpracy i współoddziaływania, mierzalności celów i rezultatów, partycypacji, komunikacji skierowanej do odrębnych segmentów odbiorców. Korzystne jest zwrócenie się marki Krakowa w stronę mieszkańców i działanie w duchu idei „Kraków nie ma marki – Kraków jest marką”. Ten kierunek wymaga jednak utrwalenia i dalszego rozwijania, co wiąże się z koniecznością znajdowania prostszych i skuteczniejszych form zarówno dla wyrażania tożsamości, komunikowania się z interesariuszami oraz włączania ich w tworzenie treści marketingowych. W szczególności prowadzone dotychczas badania wskazują na potrzebę zwiększenia zaangażowania mieszkańców we współtworzenie marki, stworzenia prostych zasad i podręcznych narzędzi dla licznych uczestników promocji marki celem zwiększenia skali i zasięgu działań promocyjnych oraz prowadzenie działań na rzecz większego wyróżniania się marki, co można osiągnąć m.in. przez odwagę w komunikacji, łączenie apelu racjonalnego i emocjonalnego oraz intensywny „ślad cyfrowy” w komunikacji. Na uwagę zasługuje też trend marketingu plemiennego, który można zastosować zarówno w komunikacji tematycznej (np. edukacja / sport / kultura), społecznościowej (np. grupy hobbyistyczne, rodziny itd.) oraz dzielnicowej (świat małych krakowskich ojczyzn).

2.4. Wyzwania dla marki Krakowa i potrzeba aktualizacji wytycznych strategicznych dotyczących komunikacji

Zwieńczeniem diagnozy i swoistym jej podsumowaniem jest opracowanie tzw. **drzewa wyzwań**. Technika ta służy uzyskaniu pogłębionego obrazu wyzwań i problemów wraz z ich przyczynami oraz przewidywanymi konsekwencjami (skutkami), na jaki program strategiczny ma odpowiedzieć i z jakimi należy się uporać realizując zaprogramowane działania. Zaletą tego narzędzia jest prostota i intuicyjny sposób pracy oraz możliwość, w dalszej kolejności, bezpośredniego przełożenie tego schematu na drzewo celów (patrz schemat celów – rozdział 4). Schemat opracowania drzewa wyzwań prezentuje poniższy rysunek. Szczegóły metodyczne opracowania drzewa zostały z kolei opisane w rozdziale 1.

Rysunek 3. Schemat konstruowania drzewa wyzwań



Źródło: opracowanie własne

Po analizie określono 4 główne wyzwania oraz powiązane z nimi przyczyny i konsekwencje. Są to:

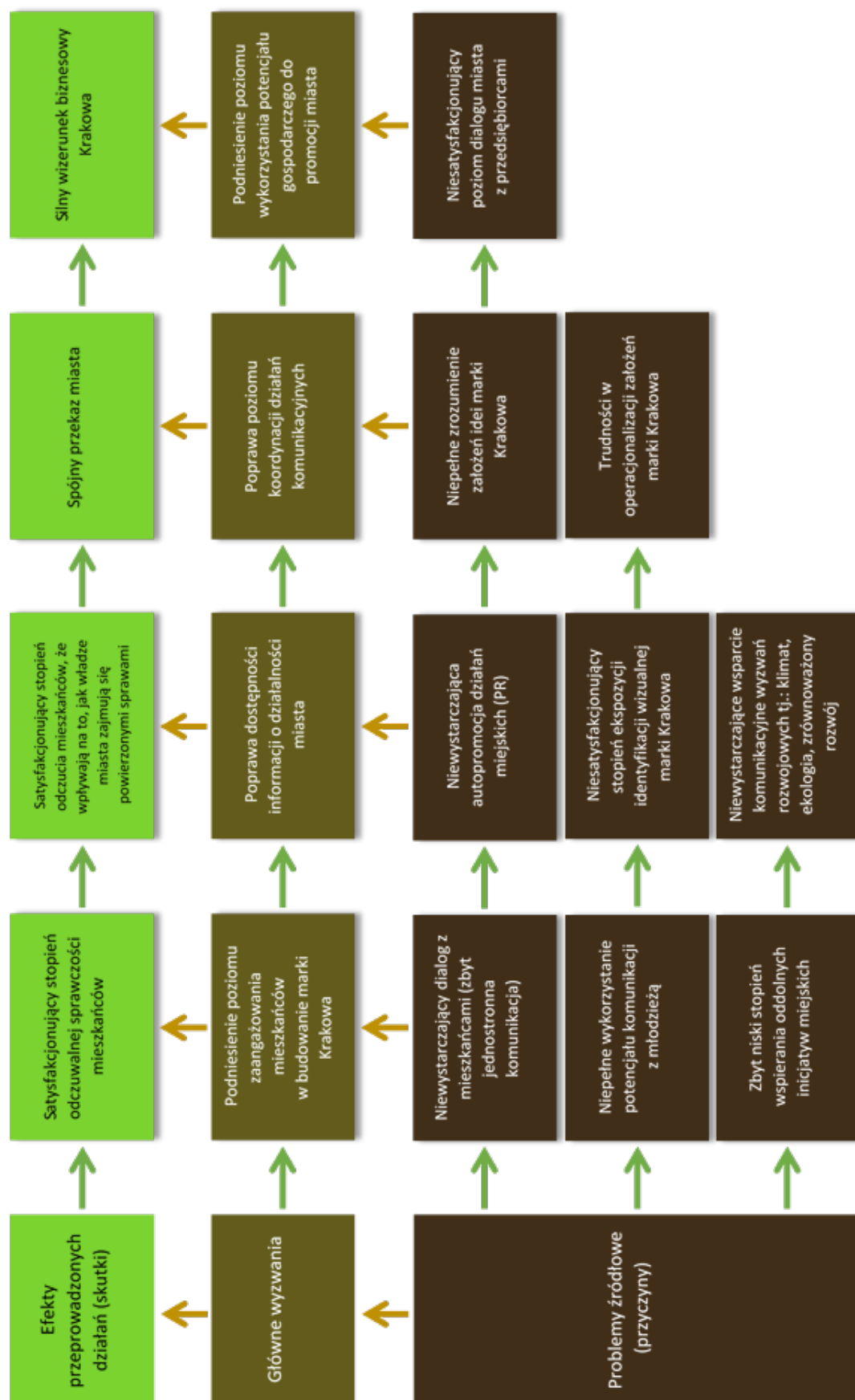
1. Zbyt niski poziom zaangażowania mieszkańców w budowanie marki Krakowa⁴.
2. Niewystarczająca dostępność informacji nt. działalności urzędu miasta⁵.
3. Niewystarczający poziom skoordynowania komunikacji licznych komórek organizacyjnych samorządu miasta Krakowa.
4. Zbyt niski stopień wykorzystania potencjału gospodarczego do promocji miasta.

Pełną strukturę drzewa wyzwań komunikacji marki Krakowa przedstawia poniższy rysunek.

⁴ Odsetek mieszkańców, przedsiębiorców, studentów czujących się zaangażowanymi w budowanie marki miasta wyniósł w roku 2021 tylko 45%, o 1 punkt procentowy niżej niż w 2019 r. Analogicznie, odsetek tych samych grup docelowych, podejmujących aktywności związane z działaniami miasta wyniósł w 2021 r. tylko 22%.

⁵ Zadowolenie z dostępności informacji urzędu miasta nt. spraw Krakowa i oferty miasta w wybranych grupach docelowych utrzymuje się od roku 2019 na poziomie ok. 53%, co jest wynikiem dość zadowolającym, jednakże wymagającym poprawy.

Rysunek 4. Drzewo wyzwań dot. komunikacji marki Krakowa



Źródło: opracowanie własne

Ze względu na specyficzny czas przygotowywania niniejszego dokumentu strategicznego – konflikt zbrojny w Ukrainie – przed komunikacją marki Krakowa stawiane są dodatkowe zadania związane z konsekwencjami obecnego kryzysu. Wśród nich można wymienić dwa najważniejsze:

1. Włączanie osób uchodźczych w społeczność mieszkańców Krakowa (w tym m.in. niwelowanie możliwych napięć społecznych).
2. Budowanie wizerunku miejsca bezpiecznego do odwiedzin (goście) i dłuższego pobytu (inwestorzy, pracownicy, migranci i migrantki).

Główne założenia marki Krakowa, które nazywamy **tożsamością** (*metodykę tożsamości marki znajdziesz dalej*) zostały zdefiniowane w 2016 roku. Stwierdzono wtedy m.in., że Kraków to miasto, które **DODAJE ZNACZEŃ I PORUSZA UMYSŁY**. Ta unikatowa idea marki⁶, wzmocniona przez wartości i osobowość marki, wyznaczyła tematy i styl komunikacji marki względem zdefiniowanych grup odbiorców na kolejne lata.

Tego, że był to kierunek słuszny dowodzą liczne badania marketingowe.

Raport otwarcia marki Krakowa z maja 2022 roku, stanowiący podsumowanie pierwszego, diagnostycznego etapu prac nad opracowaniem *Programu strategicznego komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030*, dokonał podsumowania dzisiejszej kondycji marki Krakowa, wskazał aktualne trendy w projektowaniu strategii marketingowych jednostek samorządu terytorialnego i ich umocowania w systemie zarządzania strategicznego JST, odświeżył zestawienie atrybutów Krakowa mających kluczowe znaczenie dla tożsamości marki miejsca oraz ustrukturyzował wyzwania stojące przed Krakowem w obszarze komunikacji i promocji miasta, w kontekście całościowych, strategicznych wyzwań rozwoju miasta.

⁶ Idea marki „Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły” została stworzona wg marketingowej koncepcji ESP, tj. emocjonalnej propozycji sprzedaży. Wykorzystanie ESP jako centrum marki polega na takim tworzeniu wizerunku marki, w którym istotne są więzi konsumenta z marką, poziom jego satysfakcji oraz emocje, jakie miasto (jego oferta) wywołuje.

3. ZAKTUALIZOWANA TOŻSAMOŚĆ MARKI WRAZ Z GRUPAMI DOCELOWYMI

3.1. Wprowadzenie – rola tożsamości marki

W celu dokonania odświeżenia tożsamości marki Krakowa, pod wpływem zmieniających się warunków otoczenia społecznego i ekonomicznego, bazując na zebranych wynikach analiz i badań, zarówno ilościowych, jak i jakościowych, należało odpowiedzieć na następujące pytania: Jaką marką jest Kraków? Co jest jej siłą? Co jednocześnie prawdziwego, ale syntetycznego, atrakcyjnego, ale prostego można powiedzieć o Krakowie, aby trafnie określić rdzeń marki tego wyjątkowego miasta?

W tej części dokumentu pokazano, jak należy rozumieć sens marki Krakowa. W szczególności należy podkreślić, że **Kraków jest marką dynamicznych zmian, marką ciągłej przemiany, wymagającą nieustannej reinterpretacji**. Dlatego wymaga formuły na tyle pojemnej (a przy tym trafnej), aby pomieścić różne znaczenia tego, co Kraków określa i wyróżnia.

Tożsamości marki miasta się nie tworzy, lecz ją dekoduje, odkrywa, łączy ze strzępków wiedzy, intuicji, doświadczeń, rozumienia. Poddaje osądowi, wystawia na krytykę i obserwuje, czy zostanie przyjęta przez mieszkańców miasta. A kiedy tożsamość marki miasta zostanie przyjęta, oddaje się ją w używanie, aby nabierała nowych znaczeń, żyła, rozkwitała i nabierała siły. Bo siłą każdej marki jest jej znajomość, adekwatność, rozpoznawalność, wiarygodność i skojarzenia, które uruchamiają decyzje. Miarą tego, czy marka ma dobrze zdefiniowaną tożsamość jest to, czy jest rozumiana, lubiana, chętnie używana.

Tożsamość marki to zatem nie rzecz, to nie narzędzie, to nie slajd w programie PowerPoint. Tożsamość marki to proces, dzianie się – to tworzenie i przetwarzanie (ciągle na nowo i na nowo) znaczeń, doświadczeń, ale i emocji, które marka wyraża – a wyraża w szczególności słowami, decyzjami i uczuciami swoich użytkowników. Uchwycić tożsamość marki to znaczy złapać tę niewidzialną nić, która przenika przez wszystkie ważne dla marki sprawy, ambicje, wartości, potencjały i wyróżniki.

W szczególności dotyczy to marki miasta.

Dlaczego?

Ponieważ miasto nie ma marki. **Miasto jest marką.**

Marka miasta to symbol jego dziedzictwa i zobowiązań, korzeni, ale i ambicji mieszkańców. Marka miasta jest pamięcią o jego sukcesach i porażkach oraz dumą z osiągnięć. Jest wiarą w lepszą przyszłość.

Jakiego zatem rodzaju marką jest Kraków?

Kategoria marki Krakowa oddaje charakter miasta, odzwierciedla specyficzny dla Krakowa sposób bycia i model rozwoju. Marka Krakowa łączy historię miasta z teraźniejszością i prowadzi do obietnicy przyszłości. Zbudowanie wiarygodnej idei przewodniej, głównego przekazu marki, wymaga dobrego zrozumienia tego, jakim miastem Kraków był, jest – i chce być. To zadanie dla wskazania charakteru, czyli kategorii marki Krakowa.

*Kraków to
najpiękniejsze miasto
na świecie*

Carlos Fuentes,
pisarz meksykański

Historia szczerze przydzielała temu miastu kolejne funkcje i zadania: stołeczności dzielnicy książęcej i stołeczności państwa, skrzyżowania kupieckich szlaków i rolę handlowej Mekki, ośrodka nauki i siedziby szeroko promieniującego uniwersytetu, miejsca świętych relikwii i najsilniejszego polskiego biskupstwa, miasta koronacji królów i ich pogrzebów. Ale też z Krakowem wiąże się zaściankowość i prowincjonalność, staroświecczyzna i zacofanie, brak szerszego horyzontu i śmieszność...

(„Gdzie miasto zaczarowane”, Karolina Grodziska, Wydawnictwo Znak, 2013)

Kraków jest miastem, które dodaje znaczeń i porusza umysły. Doświadczamy tego za każdym razem, gdy zanurzamy się w Krakowie, a w szczególności, gdy zadajemy pytanie, czym jest Kraków. Słyszymy wtedy wiele różnych opowieści, ale wszystkie są takie... jak Kraków, bo to właśnie z tych opowieści stworzony jest Kraków: inspirujące, poruszające, wyjątkowe, autentyczne, transformujące, pasjonujące.

Tożsamość marki Krakowa żyje w opowieściach, stwarza się w nich i odnawia, aby stać się impulsem do dalszych działań.

Profesor Philip Kotler, guru marketingu i jeden z pionierów marketingu miejsc twierdzi, że miarą siły marki miasta jest to, czy chce się o nim opowiadać i dzielić historiami o nim (pojęcie: *postcard test*).

Czy można znaleźć w Polsce drugie tak nośne miasto, tak barwne, żywe, ciekawe, ikoniczne, ale i nieodgadnione zarazem, posągowe i jednocześnie tak nowoczesne, historyczne i zarazem takie europejskie, tolerancyjne, patrzące w przyszłość – jak Kraków? Kraków zawdzięcza swoje niezwykle bogate dziedzictwo kulturowe nie tylko rdzennym mieszkańcom, którzy urodzili się w Krakowie, ale również przyjezdnym z kraju i zagranicy. Obok wybitnych i niepospolitych jednostek, Kraków od zawsze przyciągał także zwykłych imigrantów, którzy wnosili do tkanki miasta różnorodne wpływy kulturowe, a równocześnie przyczyniali się do jego rozwoju społeczno-ekonomicznego. W rezultacie Kraków zachował tradycje miasta wielokulturowego, którego historia związana jest z obecnością Żydów, Niemców czy Ormian. Nie powinno dziwić, że Kraków w powszechnej opinii mieszkańców, przedsiębiorców, studentów, środowisk naukowych, cudzoziemców, mniejszości narodowych i etnicznych, a nawet turystów, jest **MIASTEM DIALOGU**, jest **MIASTEM RESPANSYWNYM**. Bierze, transformuje i oddaje.

KRAKÓW DODAJE ZNACZEŃ I PORUSZA UMYSŁY. Ten emocjonalny wyróżnik marki Krakowa (ESP – emocjonalna propozycja sprzedaży) nadal pozostaje aktualny, trafnie opisuje Kraków. Choć trafne, to jednak w kontekście zmian tożsamości miasta, jego nieustającego rozwoju, to stwierdzenie jest dla marki Krakowa już niepełne, niewystarczające. Czym jest dziś dodawanie znaczeń i poruszanie umysłów? To poruszenie twórcze, to impuls do działania, to **ENERGIA SPRAWCZOŚCI** – bo Kraków jest tak samo metafizyczny, jak i pragmatyczny. I jest przy tym młody, bo jako miasto akademickie, trwa jako przestrzeń wymiany myśli oraz miasto studenckie. Jest **ZMIANA**, jest **TRANSFORMACJA**, jest **DROGĄ ROZWOJU** – jest **MIASTEM WŁĄCZAJĄCYM I ODPOWIEDZIALNYM**. Kraków **TROSZCZY SIĘ O MIESZKAŃCÓW** i jest **TWORZONY PRZEZ MIESZKAŃCÓW**. Kraków **PIELĘGUJE RÓŻNORODNOŚĆ**.

KULTURA z łac. colere:
uprawiać, dbać,
pielęgnować, kształcić

KRAKÓW jest **PIĘKNYM MIASTEM HISTORII I KULTURY** i choć to największy banał o Krakowie, ukrywa i odkrywa niezwykle ważną prawdę: **KRAKÓW JEST OPowieścią**.

3.2. Atrybuty marki Krakowa

Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022 zdefiniował główną ideę promocyjną marki w oparciu o ESP, nadając jej brzmienie „**Kraków dodaje znaczeń i porusza umysły**”.

Autorzy wskazywali wtedy na te atrybuty i wyróżniki, które odzwierciedlają głównie emocjonalne cechy miasta zogniskowane wokół czegoś, co można nazwać „**krakowską atmosferą**”, np. kameralność miasta, klimat bliskości i swojskości, poczucie czasu, który płynie tutaj wolniej, relacyjność, kosmopolityzm. Znacząca część wyróżników odnosiła się także do specyfiki mieszkańców i ich, często stereotypowego, postrzegania – Krakus jako indywidualista, z silną osobowością, odważny, inteligent, z silną tożsamością, dumny ze swojego miasta (lokalny patriotyzm).

Drugim ważnym filarem skojarzeniowym była **wielowiekowa historia miasta**, której świadectwo widać choćby w tkance miejskiej - mnogość zabytków, miejsc pamięci, a także w niezliczonej liczbie słynnych postaci, praktycznie z każdej dziedziny życia.

Trzeci trzon to wyróżniki związane z **miastem kultury** – mekką artystów oraz miejscem ważnych festiwali.

Obraz ten uzupełniały atrybuty:

- po pierwsze, związane z **akademickim charakterem miasta (kuźnia talentów)**,
- po drugie, **miejscem sprzyjającym innowacjom** (ośrodki naukowe, znane przedsiębiorstwa i marki, start-upy).

Wreszcie, na koniec, zasilały ideę marki także **aspekty dobrego życia i realizowania się w sferze społecznej** – aktywne ruchy miejskie, liczne inicjatywy oddolne. Łatwo dostrzec, że eksponowane były wtedy atrybuty miasta atrakcyjne bardziej dla zewnętrznych grup odbiorców (głównie turystów), mniej dla mieszkańców czy sfery biznesowej. Praktyka pokazała, że miasto przez ostatnie lata przeniósło punkt ciężkości z komunikacji zewnętrznej na komunikację wewnętrzną (do mieszkańców). Zatem zaktualizowana lista atrybutów Krakowa powinna, po pierwsze, zostać uzupełniona także o atrybuty ważne z punktu widzenia mieszkańców, po drugie o takie, które nie odnoszą się jedynie do emocjonalnej sfery miasta dostrzeganej przede wszystkim na zewnątrz.

Poniżej znajdują się **zaktualizowane listy atrybutów marki Krakowa** spełniających powyższe kryteria. Zostały one podzielone na te kluczowe o charakterze emocjonalnym, które dotyczą wszystkich podstawowych grup odbiorców oraz na te ważne z punktu widzenia poszczególnych segmentów tj. mieszkańcy, przedsiębiorcy (inwestorzy) oraz goście (turyści). Łatwo można zauważyć, że we wszystkich zestawieniach pojawiają się atrybuty: **bezpieczeństwo (i równowaga) oraz zielone miasto**.

Rysunek 5. Kluczowe atrybuty (cechy) marki Krakowa o charakterze emocjonalnym



Źródło: opracowanie własne

Kluczowe atrybuty (cechy) marki Krakowa z perspektywy mieszkańców:

- bezpieczeństwo,
- edukacja,
- satysfakcja z życia,
- dziedzictwo wartości,
- równowaga,
- zaangażowanie społeczne, sprawczość, dialog.

Kluczowe atrybuty (cechy) marki Krakowa z perspektywy przedsiębiorców (inwestorów):

- kompetencje,
- rozwój,
- bezpieczeństwo,
- kreatywność, inwencja, twórczość,
- sieci współpracy,
- potencjał.

Kluczowe atrybuty (cechy) marki Krakowa z perspektywy gości (turystów):

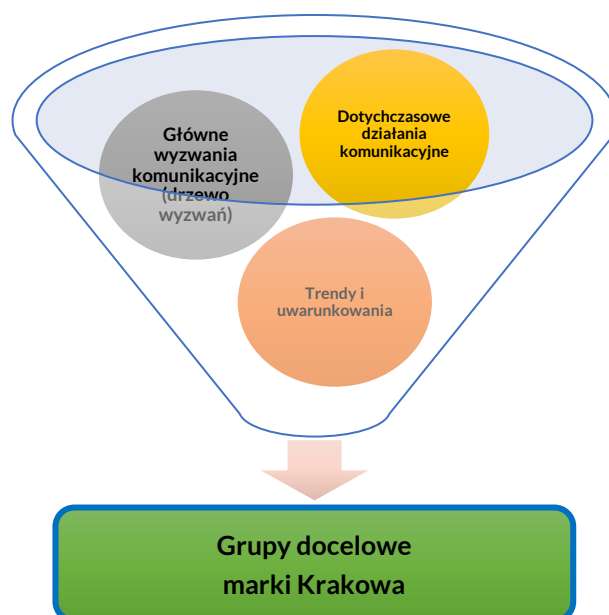
- historia, zabytki,
- gościnność,
- bezpieczeństwo,
- kultura, festiwale,
- krakowska atmosfera,
- tożsamość, tradycja.

3.3. Grupy docelowe

Grupy docelowe marki to najważniejsze grupy adresatów działań komunikacyjnych. Wskazują, do kogo miasto adresować będzie swój przekaz, z kim podejmować będzie dialog, nie tylko w celu kreowania pozytywnego wizerunku, ale także odpowiadania na potrzeby informacyjne tych grup docelowych oraz włączania określonych grup osób i instytucji w działania na rzecz rozwoju miasta.

Grupy odbiorców marki Krakowa zdefiniowaliśmy na podstawie analizy dotychczasowych działań komunikacyjnych oraz głównych wyzwań marki, a także trendów i uwarunkowań wskazujących na konieczność „zaopiekowania komunikacyjnego” wybranych, nowych kręgów odbiorców. Obrazuje to rysunek 6.

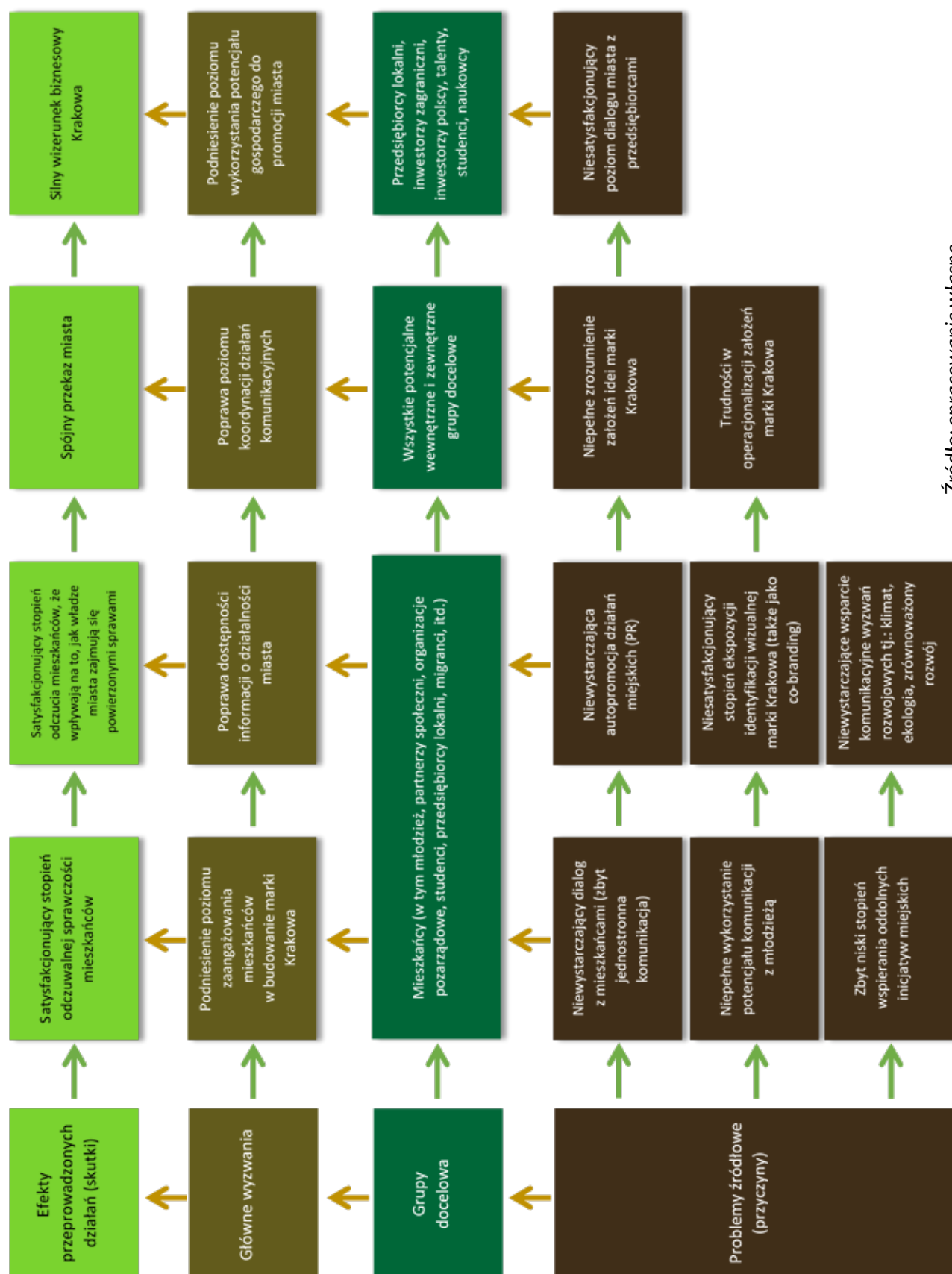
Rysunek 6. Sposób opracowania grup docelowych marki Krakowa



Źródło: opracowanie własne

Poniższy schemat pokazuje powiązanie grup docelowych z wyzwaniem

Rysunek 7. Powiązanie grup docelowych z wyzwaniami



Źródło: opracowanie własne

Trzy główne kategorie zbiorcze grup docelowych komunikacji marki Krakowa to **MIESZKAŃCY KRAKOWA, GOŚCIE (ODWIEDZAJĄCY)** oraz **PRZEDSIĘBIORCY** – jak przedstawiono na poniższym schemacie.

Rysunek 8. Trzy główne kategorie grup docelowych komunikacji marki Krakowa



Źródło: opracowanie własne

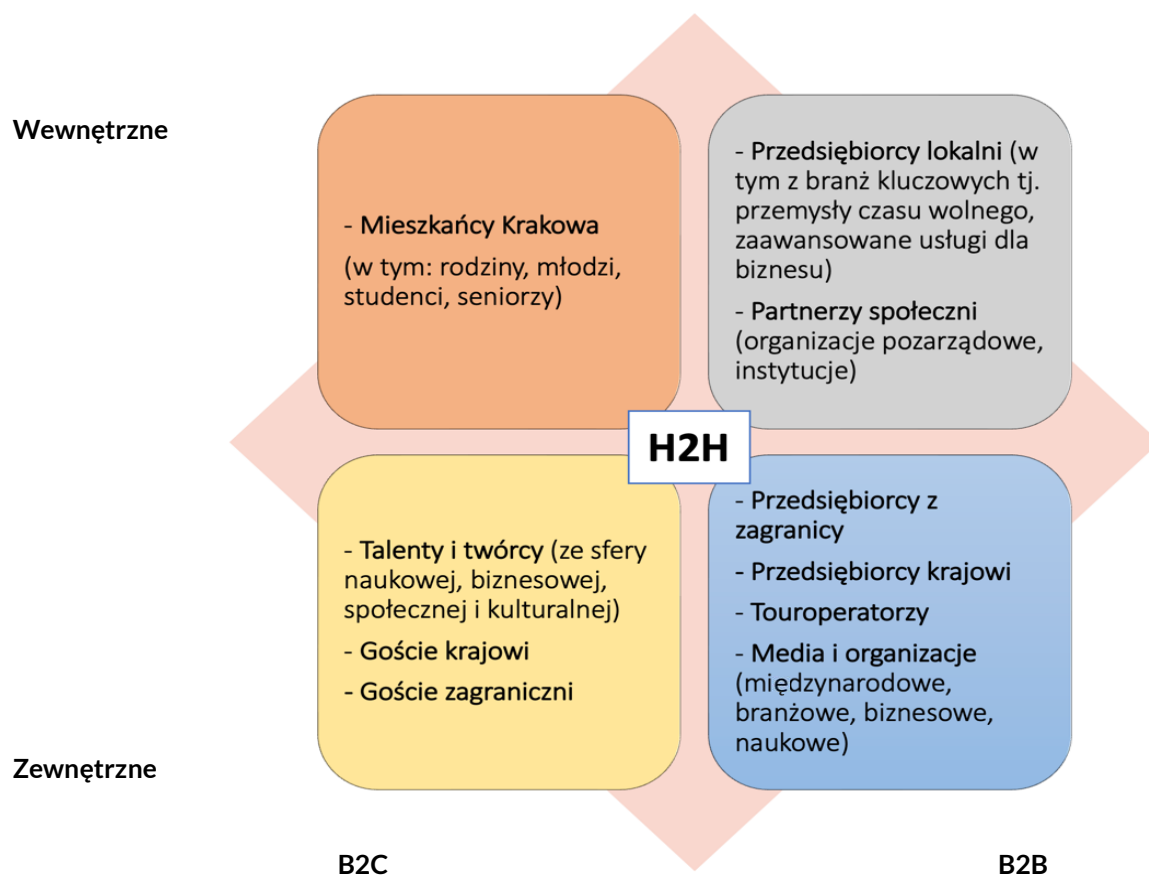
Dalsza analiza doprowadziła do uszczegółowienia grup docelowych, w podziale na:

- 1) grupy wewnętrzne i zewnętrzne, a jednocześnie, w podziale na:
- 2) wymagające komunikacji indywidualnej z bezpośrednim odbiorcą (B2C) vs wymagające komunikacji instytucjonalnej (B2B).

Podziałów dokonano w oparciu o **zasadę komunikacji H2H – czyli z ang. *Human to Human* – której podstawą jest koncentracja na odbiorcy-człowieku, z jego potrzebami i pragnieniami**. Główna idea H2H opiera się na stwierdzeniu, że powinniśmy komunikować się ze swoimi odbiorcami w sposób zrozumiały. **Przekaz powinien dążyć do prostoty, autentyzmu, powinien być jak rozmowa z drugim człowiekiem**. Na potrzeby poszczególnych działań komunikacyjnych będą mogły być wyodrębniane podsegmenty tj. rodziny, studenci, obcokrajowcy, mniejszości narodowe i etniczne, turyści zagraniczni czy start-upy, itd.

Szczegółowy podział grup docelowych zaprezentowany jest na rysunku 9.

Rysunek 9. Grupy docelowe komunikacji marki Krakowa i ich podział



Źródło: opracowanie własne

3.4. Wartości i osobowość (archetypy) marki

Marka musi być oparta na wartościach, stać na ich straży i wyrażać je w komunikacji z grupami docelowymi. Wartości marki Krakowa to wartości pożądane przez jej mieszkańców, przedsiębiorców, a także doceniane przez turystów. To wartości doświadczane i oczekiwane zarazem. Fundament strategii rozwoju i zobowiązanie dotyczące tego, o co Kraków chce się troszczyć w relacjach ze swoimi grupami docelowymi i jaką przestrzeń (do życia i rozwoju) chce tworzyć dla osób i instytucji, dla których jest domem.

Punktem wyjścia do określenia wartości marki były wartości wskazane w *Strategii Rozwoju Krakowa*, a także analiza komunikacji wartości marki wskazanych w PSP oraz to, jakie znaczenie i dla kogo ma mieć marka Krakowa dzisiaj. Tym sposobem wskazaliśmy **cztery kluczowe wartości, na których ma być oparta marka Krakowa**. Obejmują one znaczeniowo wartości obecne w poprzednim dokumencie strategicznym wyznaczającym cele promocji Krakowa, jak również wartości związane z misją i celami strategicznymi rozwoju miasta. Jednocześnie stanowią prosty zestaw dobrze uzupełniających się wartości, adekwatnych do współczesnego obrazu miasta oraz jego aspiracji rozwoju. Ponadto wartości te powiązane są z 3 ważnymi dla marki Krakowa archetypami (o czym będzie mowa dalej).

Czterema kluczowymi wartościami, jakie wyznaje marka Krakowa są **MĄDROŚĆ, TWÓRCZOŚĆ, WSPÓŁPRACA I PRZYJAŹŃ**.

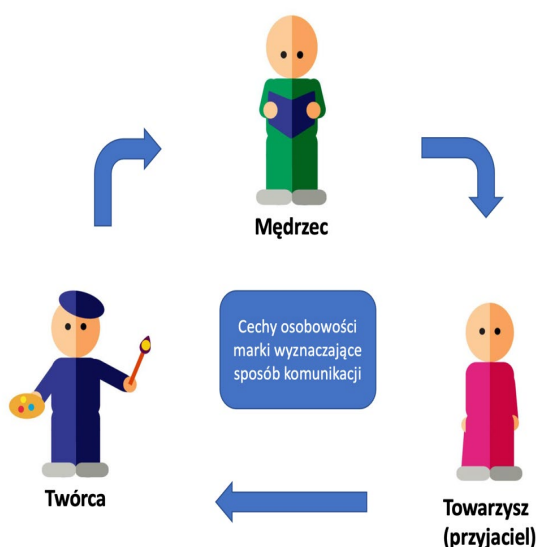
Określają one reputację marki oraz podkreślają jej unikatowość, a także wskazują na kierunek rozwoju marki. W praktyce wartości są także podstawą do formułowania treści i tematów komunikacji, na jakie marka ma się wypowiadać i jakie ważne kwestie ma poruszać w swojej narracji. Umożliwia to budowanie trwałych związków i relacji z kluczowymi grupami odbiorców marki. **Na potrzeby poszczególnych działań komunikacyjnych względem głównych grup odbiorców będą mogły być dobierane wartości wraz z ich odpowiednią interpretacją. Wartości te definiują również sposób działania i ambicje Krakowa, odzwierciedlone w manifeście marki.**

Marka to nie twór techniczny. Marka zbliża miasto do jego odbiorców, w szczególności mieszkańców. Do tego służy określenie cech osobowości marki, które nadają ludzki rys marce i **wyznaczają styl i ton komunikacji marki, czyli sposób, w jaki marka rozmawia ze swoimi odbiorcami.**

Dlatego do stworzenia profilu osobowościowego marki Krakowa, czyli zestawu cech i sposobów komunikacji marki, bazowaliśmy na koncepcji archetypów. Archetypy to uniwersalne, archaiczne wzorce wynikające z mitów, opowieści, legend na tyle głęboko zakorzenione w kulturze, że są one bez problemu identyfikowane przez każdego. Dzięki temu idealnie opisują markę w kontekście cech psychologicznych i tworzą swoisty most pomiędzy motywacjami konsumentów, a postrzeganiem marki.

Marki Krakowa nie da się zamknąć w ramach jednego czy nawet dwóch archetypów. Dlatego sposób jej komunikacji opisujemy opierając się na trzech archetypach: mędrca, twórcy i towarzysza.

Rysunek 10. Archetypy marki Krakowa



W PSP osobowość marki oparta była wprost na archetypach: mędrca i twórcy oraz odkrywcy. W obecnym programie komunikacji marki stworzyliśmy profil osobowościowy marki bazujący również na archetypach mędrca i twórcy, gdyż stanowią one istotę charakterologiczną marki Krakowa, natomiast uzupełniliśmy go o cechy wyrastające z archetypu towarzysza (inaczej „przyjaciela”). Jest to istotny zwrot w stronę najważniejszej grupy adresatów komunikacji marki Krakowa – mieszkańców, z którymi miasto chce się komunikować jak z dobrym „przyjacielem”, czyli zarówno ze szczerością, troską i uczciwością, ale i wspierając tworzenie wspólnoty, poczucia bezpieczeństwa i komfortu.

Na potrzeby poszczególnych działań komunikacyjnych względem głównych grup odbiorców będą mogły być wzmacniane odpowiednie cechy osobowości i sposoby komunikacji marki związane z poszczególnymi archetypami.

Źródło: opracowanie własne

Trzy archetypy przenikają się, wzbogacają narrację marki miasta - to z nich wywodzą się kluczowe wartości marki Krakowa. Przy czym archetypem, o nieco większym znaczeniu niż pozostałe, jest archetyp towarzysza.

Powiązanie wartości i archetypów marki prezentuje tabela 2 poniżej. Natomiast sposób wykorzystania zarówno wartości, jak i cech osobowości marki Krakowa (zilustrowanych narracyjnie archetypami marki), został szczegółowo zaprezentowany w rozdziale o wytycznych dot. komunikacji marki.

Tabela 2. Wartości marki w powiązaniu z archetypami

MĄDROŚĆ archetyp: MĘDRZEC		TWÓRCZOŚĆ archetyp: TWÓRCA		WSPÓŁPRACA archetyp: TOWARZYSZ		PRZYJAŹŃ archetyp: TOWARZYSZ	
Mądrość to nie tylko wiedza, nie tylko otwarty umysł, ale predyspozycja do poszerzania wiedzy o świecie, zdobywania doświadczenia i podejmowania decyzji dla dobra ludzi; to coś zmiennego, niestałego, to proces, to rozwój.		Twórczość to podstawa innowacyjności i zmiany. Dziś nabiera nowego znaczenia, współcześnie zachodzi proces demokratyzacji twórczości. Twórczość to także samorealizacja oraz zaangażowanie w poprawę swojego otoczenia i miejsca do życia.		Współpraca to coś więcej niż zaangażowanie, to wzajemna praca, to wymiana, wspólne wytwarzanie, wzajemna troska i wymiana wartości. Podstawą dla współpracy jest otwartość, współpraca prowadzi do harmonii i jest przepustką do samorealizacji.		Przyjaźń to silny związek między ludźmi oparty na wzajemnej sympatii i szacunku, lojalności i zaufaniu, życzliwości, solidarności, zrozumieniu, wspólnych zainteresowaniach i podobnym systemie wartości. Przyjaźń to także bliskość.	
Wartości powiązane z PSP 2016-2022: otwarty umysł, samorealizacja	Wartości powiązane ze SRK2030: odpowiedzialność, elastyczne reagowanie, budowanie konkurencyjności	Wartości powiązane z PSP 2016-2022: otwarty umysł, twórczość, samorealizacja	Wartości powiązane ze SRK2030: otwartość, budowanie konkurencyjności	Wartości powiązane z PSP 2016-2022: harmonia, współpraca	Wartości powiązane ze SRK2030: odpowiedzialność, otwartość, dialog społeczny, równe szanse	Wartości powiązane z PSP 2016-2022: harmonia, współpraca, samorealizacja	Wartości powiązane ze SRK2030: odpowiedzialność, otwartość, dialog społeczny, równe szanse

Źródło: opracowanie własne

3.5. Manifest marki Krakowa

Marka musi wyrażać swoją tożsamość w określony, zdefiniowany sposób, który odzwierciedla zarówno wartości jak i atrybuty marki, a przy tym jest zgodny z jej osobowością.

Czy marka Krakowa może mieć jedno centralne wyrażenie, które samodzielnie, w sposób kompletny, pełny i wystarczający odda naturę marki?

NIE.

Centralne pojęcie jest potrzebne, lecz nie po to, aby całościowo opisać – i zamknąć – wszystkie znaczenia Krakowa w jednym stwierdzeniu, ale po to, aby zogniskować liczne, komplementarne znaczenia tego, czym Kraków jest, czym się staje, do czego dąży i za co chce wziąć odpowiedzialność.

Oparcie się na jednym stwierdzeniu byłoby krokiem do nadmiernej stereotypizacji marki, zaprzeczeniem kategorii marki (**Kraków jest opowieścią**) oraz stałoby w niezgodzie z bardzo ważnymi wartościami marki: twórczość, zaangażowanie, otwarty umysł.

Marka Krakowa zamiast stwierdzenia centralnego, potrzebuje centralnej historii - manifestu, który jest deklaracją tożsamości i ambicji, prawdziwą, zobowiązującą, a przy tym dopasowaną do różnych grup docelowych, kontekstów, sytuacji i wyzwań. Rdzeń marki to konkretne, ale elastyczne narzędzie projektowania tematów, wątków i sposobów komunikowania się z grupami docelowymi, narzędzie przekazywania, ale także kreowania przekazu ważnego dla miasta – czyli dla jego użytkowników.

GŁÓWNA IDEA PROMOCYJNA:

Kraków jest opowieścią

Manifest marki:

W Krakowie stworzysz swoją opowieść

Manifest marki wyznacza kierunki – opowiada nie tylko o tym, jacy już jesteśmy i co oferujemy, ale także o tym, na czym nam zależy, o co zabiegamy, co chcemy osiągnąć. Silna, spójna marka Krakowa to nasza odpowiedzialność.

1. Kraków to my

Kraków tworzą bardzo różne osoby: kobiety i mężczyźni, młodszy i starsi, mieszkańcy i przyjezdni, przedsiębiorcy i studenci – miasto to owoc naszych wspólnych relacji. Jednocześnie każda i każdy z nas ma swój własny Kraków – swoją własną opowieść. Wszyscy jesteśmy zarówno twórcami, jak i odbiorcami Krakowa oraz jego marki. Dzięki temu Kraków to różnorodność, o którą wspólnie dbamy i którą pielęgnujemy.

2. Kraków to opowieści

Kraków łączy przeszłość z przyszłością – to, co trwałe z tym, co nieustannie się zmienia. Wiekowe dziedzictwo przeplata się tu ze współczesną kulturą. Różne poglądy, style życia i potrzeby nawiązują dialog, wchodzą w konflikty, ale i tworzą nowe jakości. Nasze miasto opowiada tysiące historii i w ten sposób porusza umysły oraz motywuje do działania – po to, byśmy mogli tworzyć kolejne opowieści. Kraków pokazuje ogrom możliwości i umożliwia dostęp do mnóstwa perspektyw.

3. Kraków to dom, najlepsze miejsce do życia

Kraków chce być dla nas możliwie najlepszym miejscem do życia – dlatego jest gościnny, otwarty i przyjazny. Życie w Krakowie jest dobrym, wartym podjęcia wyborem, ekscytującą możliwością, a jednocześnie pewną odpowiedzialnością – za relacje z innymi, społeczności i środowisko.

4. Kraków to przestrzeń rozwoju

Kraków chce być miastem kreatywnym, bezpiecznym, wygodnym, ekologicznym i interesującym – nowoczesną europejską metropolią. Podobnie jak żadne inne miasto samo w sobie nie sprawi, że ktoś będzie szczęśliwy – ale za to daje przestrzeń do rozwoju, realizacji pasji i ambicji, snucia marzeń oraz poszukiwań szczęścia.

4. CELE, WYTYCZNE I DZIAŁANIA STRATEGICZNE

PSK – INFORMACJE PODSTAWOWE:

- I. KOD PROGRAMU: PS/H2/2023.
- II. HORYZONT CZASOWY PROGRAMU: OD MOMENTU UCHWALENIA PROGRAMU DO 31.12.2030.
- III. KIEROWNIK PIONU: ANDRZEJ KULIG.
- IV. KOORDYNATOR PROGRAMU: DYREKTOR WYDZIAŁU LUB Z-CA DYREKTORA WYDZIAŁU KOORDYNUJĄCEGO PROGRAM.
- V. POWIĄZANIE Z DZIEDZINAMI ZARZĄDZANIA: H – TURYSTYKA I PROMOCJA.
- VI. POWIĄZANIE ZE STRATEGIĄ ROZWOJU KRAKOWA: CEL OPERACYJNY I.1.

4.1. Wprowadzenie

Program strategiczny komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030 obejmuje następujący zakres:

- Zaktualizowaną deklarację wyników Programu (wizja/cel ogólny – kluczowe działania – cele szczegółowe Programu).
- Zaktualizowaną propozycję działań – zadań bezpośrednio realizujących Program oraz zadań komplementarnych.
- Wytyczne do komunikacji marki wynikające ze zaktualizowanej tożsamości marki i idei komunikacyjnej.
- System realizacji Programu.

4.2. Deklaracja wyników Programu

Cel ogólny PSK został ujęty jako stan:

Doskonalenie zarządzania marką Krakowa dla realizacji celów Strategii Rozwoju Krakowa.

Cel ogólny należy rozumieć jako doskonalenie zarządzania skoordynowaną promocją marki miasta Krakowa, aby w ten sposób wspierać realizację celów rozwojowych miasta ujętych w *Strategii Rozwoju Krakowa*. Tak ujęty cel ogólny jest kontynuacją wizji Krakowa z PSP 2016-2022.

Cel ogólny będzie realizowany **poprzez 4 kluczowe działania**, zmierzające do osiągnięcia odpowiednich efektów (celów szczegółowych).

Kluczowe działania PSK to:

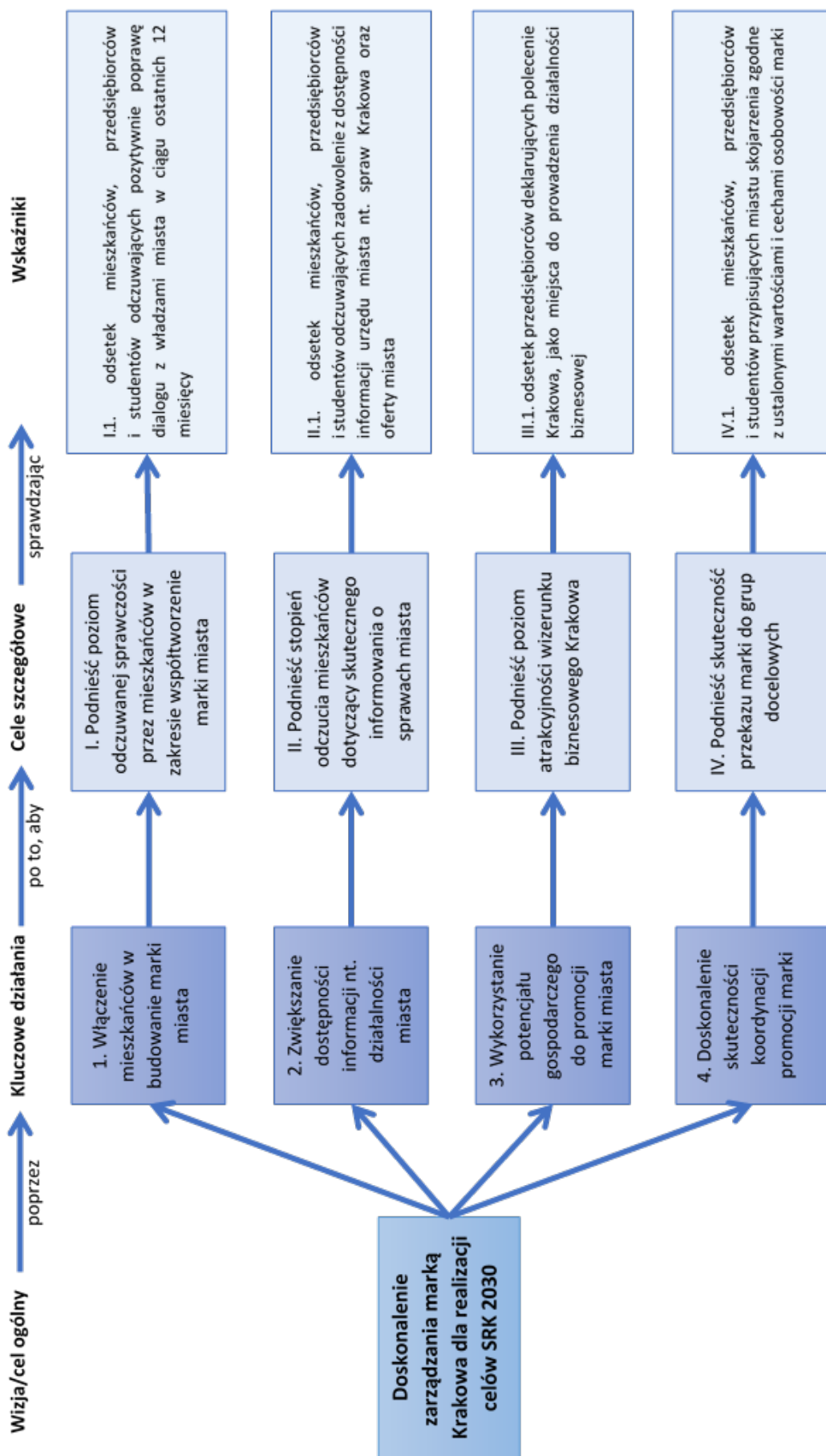
1. Włączenie mieszkańców w budowanie marki miasta.
2. Zwiększenie dostępności informacji nt. działalności miasta.
3. Wykorzystanie potencjału gospodarczego do promocji marki miasta.
4. Doskonalenie skuteczności koordynacji promocji marki.

Realizacja kluczowych działań ma oddziaływać **tak, aby** osiągnąć zamierzone efekty (cele szczegółowe), tj.:

1. **Podnieść poziom odczuwanej sprawczości przez mieszkańców w zakresie współtworzenia marki miasta** (mierzony wskaźnikiem: odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów odczuwających pozytywnie poprawę w dialogu z władzami miasta w ciągu ostatnich 12 miesięcy).
2. **Podnieść stopień odczucia mieszkańców dotyczący skutecznego informowania o sprawach miasta** (mierzony wskaźnikiem: odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów odczuwających zadowolenie z dostępności informacji urzędu miasta nt. spraw Krakowa i oferty miasta).
3. **Podnieść poziom atrakcyjności wizerunku biznesowego Krakowa** (mierzony wskaźnikiem: odsetek przedsiębiorców deklarujących polecenie Krakowa, jako miejsca do prowadzenia działalności biznesowej).
4. **Podnieść skuteczność przekazu marki do grup docelowych** (mierzony wskaźnikiem: odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów przypisujących miastu skojarzenia zgodne z ustalonymi wartościami i cechami osobowości marki).

Strukturę celów PSK w ujęciu: cel ogólny, realizowany poprzez 4 kluczowe działania, po to, aby osiągnąć 4 rezultaty (cele szczegółowe), przedstawia poniższy schemat.

Rysunek 11. Schemat struktury celów PSK



Źródło: opracowanie własne

W ramach prac warsztatowych nad Programem zidentyfikowano także liczne cele szczegółowe komunikacji marki wynikające z tzw. obszarów tematycznych, czyli dziedzin funkcjonowania miasta, które mają znaczący wpływ na to, jak miasto Kraków jest odbierane przez jego użytkowników, a zarazem wyznaczają główne dziedziny komunikacji miasta. W poniższej tabeli zaprezentowane zostały najważniejsze cele szczegółowe komunikacji marki Krakowa w ramach 6 obszarów tematycznych: sprawy społeczne (1), gospodarka komunalna, transport, inwestycje i smart city (2), ekologia i klimat (3), nauka i biznes (4), kultura (5) oraz turystyka i sport (6).

Tabela 3. Cele szczegółowe komunikacji marki wynikające z obszarów tematycznych

Obszar tematyczny	Cele szczegółowe komunikacji w ramach obszaru
Sprawy społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • skuteczne docieranie z informacją do wybranych grup odbiorców • dostosowanie przekazu do charakterystyki odbiorców, w tym mniejszości narodowych i etnicznych oraz cudzoziemców • docieranie z informacją do większej liczby odbiorców • przewyższanie stereotypów • budowanie zaufania wobec wybranych grup mieszkańców • wspieranie idei odpowiedzialności społecznej i praw człowieka • podnoszenie poziomu kapitału społecznego miasta • wspieranie wolontariatu w mieście
Gospodarka komunalna, transport, inwestycje i smart city	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie i utrwalanie wizerunku Krakowa jako smart city • zachęcanie mieszkańców do korzystania z transportu zbiorowego • zwrócenie uwagi na potrzeby osób wykluczonych, w tym niepełnosprawnych • zmniejszanie obaw przed wykorzystaniem nowych technologii w wybranych grupach odbiorców • skuteczne komunikowanie o dostępnych źródłach informacji o mieście • wzrost liczby użytkowników miejskich aplikacji mobilnych • poprawa komunikacji wewnątrz samorządu miejskiego
Ekologia i klimat	<ul style="list-style-type: none"> • aktywizacja mieszkańców w działania na rzecz klimatu • budowanie postaw proekologicznych (np. zero waste) • podnoszenie atrakcyjności informacji w dziedzinie ekologii i klimatu • zachęcanie mieszkańców do obcowania z przyrodą w mieście • skuteczne docieranie z informacją o działaniach miasta na rzecz ekologii i klimatu • wspieranie zachowania bioróżnorodności w mieście
Nauka i biznes	<ul style="list-style-type: none"> • utrwalanie przekonania, że Kraków jest miastem sukcesów • wzmacnianie wizerunku miasta dynamicznego i nowoczesnego

Obszar tematyczny	Cele szczegółowe komunikacji w ramach obszaru
	<ul style="list-style-type: none"> • zwiększanie rozpoznawalności i konkurencyjności Krakowa na arenie międzynarodowej w tym obszarze • wspieranie innowacyjności przedsiębiorców • stymulowanie inwestycji zagranicznych • wspieranie efektywnej komunikacji na linii nauka biznes i samorząd • zachęcanie studentów do pozostania w Krakowie • wspieranie rozwoju edukacji w mieście • przyciąganie większej liczby wydarzeń MICE
<p>Kultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poszerzanie grona odbiorców (np. zachęcanie seniorów do uczestnictwa w kulturze) • podnoszenie frekwencji na wydarzeniach • budowanie lojalności klientów • uspołnianie przekazu o ofercie kulturalnej miasta • włączanie odbiorców jako ambasadorów marki miasta • budowanie rozpoznawalnej marki wydarzeń • podnoszenie kompetencji odbiorców • angażowanie we współtworzenie kultury • kulturalne ożywianie peryferyjnych obszarów miasta (nieturystycznych)
<p>Turystyka i sport</p>	<ul style="list-style-type: none"> • wzmacnianie pozycji marki turystycznej miasta • wzmacnianie wizerunku miasta sportu i rekreacji dla wszystkich • pobudzenie turystyki zagranicznej i krajowej • zachęcanie mieszkańców Krakowa do aktywności fizycznej • propagowanie nowych form spędzania wolnego czasu w mieście • zwiększanie liczby międzynarodowych wydarzeń w Krakowie • poprawa dostępu do spójnej informacji o ofercie turystycznej miasta • promowanie infrastruktury sportowej i rekreacyjnej dla wybranych grup mieszkańców

Źródło: opracowanie własne

4.3. Zgodność PSK ze Strategią Rozwoju Krakowa

Dokumentem nadrzędnym względem *Programu strategicznego komunikacji marki Krakowa* (PSK) jest **Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030 (SRK 2030)**, przyjęta uchwałą nr XCIV/2449/18 z dnia 7 lutego 2018 roku przez Radę Miasta Krakowa (i będąca od połowy 2022 roku w procesie aktualizacji).

PSK jest w pełni zgodny z postanowieniami SRK 2030, w szczególności **służy realizacji wizji, która brzmi: Kraków – nowoczesna metropolia tętniąca kulturą, otwarta, bogata, bezpieczna i przyjazna, dumna z historycznego dziedzictwa, współtworzona przez mieszkańców⁷.**

Realizacja wizji odbywa się metodami komunikacji i promocji z grupami docelowymi, będącymi zarazem odbiorcami działań realizowanych przez miasto, jak i partnerami w komunikacji z miastem.

SRK 2030 identyfikuje markę miasta na pierwszym miejscu wśród mocnych stron, umożliwiającą osiągnięcie ambitnych celów rozwoju Krakowa.

Głównym zadaniem, przed jakim stoi PSK, jest umożliwienie realizacji wizji Krakowa w roku 2030, opisanej w sześciu punktach poniżej, za pośrednictwem systematycznej i skoordynowanej komunikacji, w zgodzie z wyznaczoną tożsamością marki.

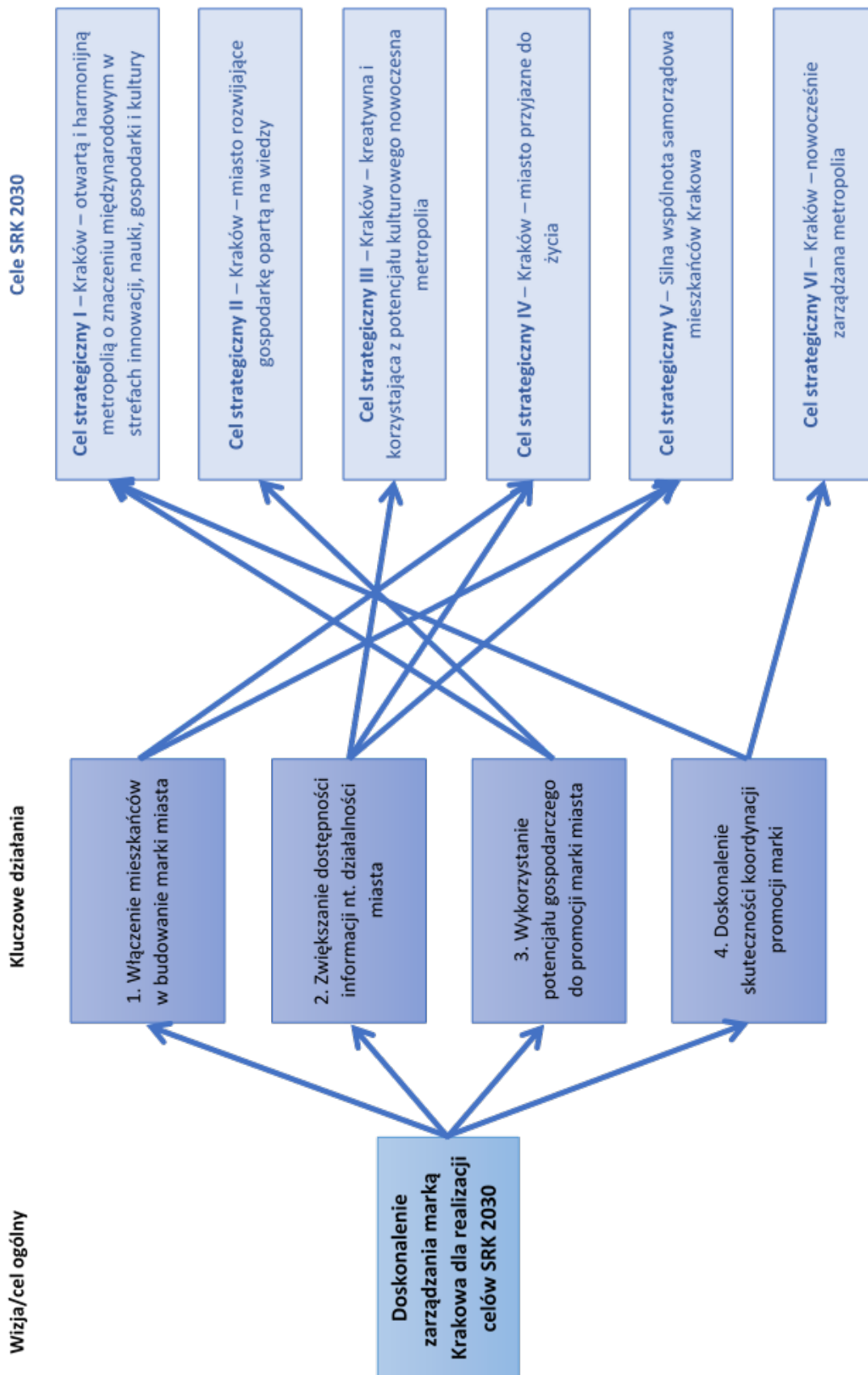
Realizacja PSK ma się przyczyniać do tego, że Kraków 2030 to:

1. **Otwarta i harmonijna metropolia o znaczeniu międzynarodowym w sferach: innowacji, nauki, gospodarki i kultury**
2. **Miasto rozwijające gospodarkę opartą na wiedzy**
3. **Kreatywna i korzystająca z potencjału kulturowego nowoczesna metropolia**
4. **Miasto przyjazne do życia**
5. **Silna wspólnota samorządowa mieszkańców Krakowa**
6. **Nowocześnie zarządzana metropolia**

Najważniejsze powiązania kluczowych działań PSK z celami strategicznymi SRK 2030 przedstawia poniższy schemat.

⁷ Wymieniona wizja i cele SRK 2030 mogą ulec zmianie w związku z procesem aktualizacji Strategii Rozwoju Krakowa, co będzie wymagało aktualizacji ww. założeń realizacji Programu strategicznego komunikacji marki Krakowa.

Rysunek 12. Powiązanie kluczowych działań PSK z celami strategicznymi SRK 2030



Źródło: opracowanie własne

4.4. Działania w PSK

Program strategiczny komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030 będzie realizowany poprzez zaktualizowaną listę **zadań o charakterze strategicznym**, bezpośrednio realizujących Program (tzw. zadania podpisane pod PSK w systemie STRADOM⁸), a także **komplementarnych do nich zadań pomocniczych** (działania o cechach PSK w systemie STRADOM).

Wykaz zadań bezpośrednio realizujących Program oraz zadań komplementarnych zawiera załącznik nr 1 do PSK. Załącznik nr 2 do PSK stanowi Raport z Programu z systemu STRADOM.

Wszystkie zaproponowane zadania **wpisują się w zaktualizowane założenia głównej idei promocyjnej miasta „Kraków jest opowieścią”**.

W aktualnej wersji PSK opracowanych zostało 5 grup działań strategicznych, które, z jednej strony są odpowiedzią na przyczyny głównych wyzwań marki Krakowa (patrz rysunek 4), a z drugiej realizują postawione przed PSK cele.

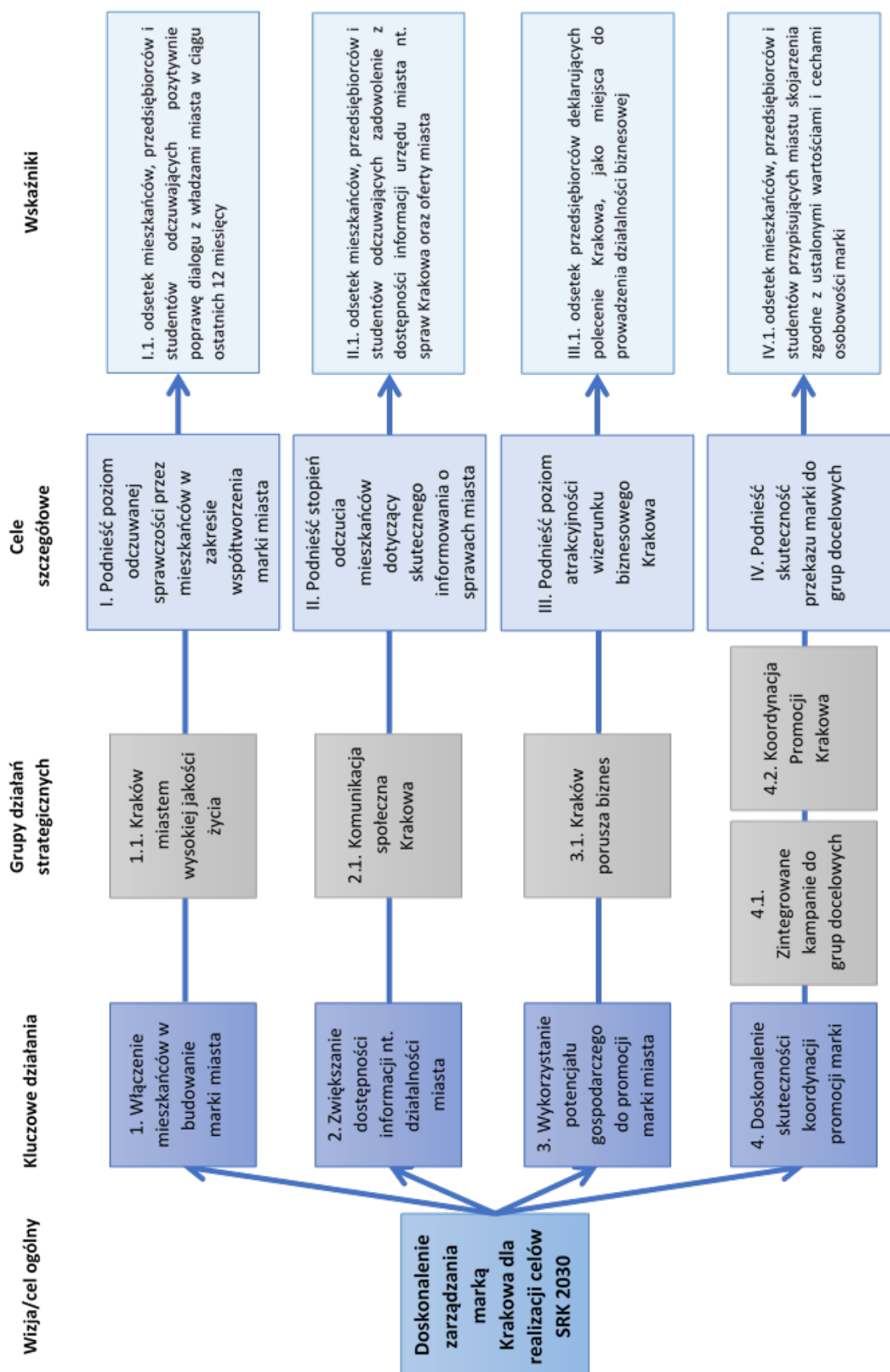
Grupy działań o charakterze strategicznym to:

- 1.1. **Kraków miastem wysokiej jakości życia**
- 2.1. **Komunikacja społeczna**
- 3.1. **Kraków porusza biznes**
- 4.1. **Zintegrowane kampanie do wybranych grup docelowych**
- 4.2. **Koordinacja Promocji Krakowa**

Schemat powiązania kluczowych działań i celów z grupami działań strategicznych przedstawia poniższy rysunek.

⁸ STRADOM (Strategia Dużego Obszaru Miejskiego) – informatyczny system zarządzania Urzędu Miasta Krakowa integrujący procesy planowania budżetowego, planowania wieloletniego oraz planowania strategicznego.

Rysunek 13. Powiązanie kluczowych działań i celów z grupami działań strategicznych



Źródło: opracowanie własne

Działania o charakterze strategicznym w PSK:

Działanie 1.1. Kraków miastem wysokiej jakości życia

Działanie to, podobnie jak w PSP, kładzie nacisk na komunikację adresowaną do mieszkańców Krakowa, wychodzącą naprzeciw ich potrzebom dot. kształtowania wysokiej jakości życia, ale także na rzecz przeciwdziałania wykluczeniu społecznemu i ograniczeniom dostępu do oferty miasta. Ważną składową tego działania są przedsięwzięcia animujące dialog (dwustronną komunikację) z mieszkańcami oraz **angażujące mieszkańców do aktywnego komunikowania się z miastem**, promocja postaw aktywnego uczestnictwa w życiu miasta, kulturze, sporcie, rekreacji itp. Drugim ważnym komponentem tego działania są przedsięwzięcia wspierające oddolne inicjatywy dot. szeroko rozumianej marki miasta. Działanie to jest adresowane przede wszystkim do mieszkańców (w tym przedsiębiorców i studentów), ale pośrednio także gości (turystów) oraz szerokiej opinii publicznej, tak by kształtować wizerunek Krakowa jako miasta wysokiej jakości życia. Celem tych działań jest podniesienie poziomu odczuwanej sprawczości mieszkańców w zakresie współtworzenia marki miasta.

Działanie 2.1. Komunikacja społeczna

W tym zadaniu, podobnie jak w PSP, skoordynowane są przedsięwzięcia o charakterze stricte informacyjnym, dedykowane mieszkańcom miasta, w zakresie jego funkcjonowania oraz rozwoju infrastruktury i poprawy jakości usług publicznych. Wspólnym mianownikiem przedsięwzięć w ramach działania jest **skuteczne przekazywanie aktualnych i ważnych dla mieszkańców informacji**, a także nakłanianie do zachowań korzystnych dla rozwoju miasta i jego mieszkańców. W działaniu znajdują się przedsięwzięcia dotyczące promocji i popularyzacji inicjatyw realizowanych przez samorząd miejski, w tym z wykorzystaniem różnych obszarów działalności miasta tj. np. kultura oraz sport i rekreacja. Drugim ważnym blokiem przedsięwzięć są zintegrowane kampanie parasolowe skierowane do mieszkańców, poruszające kluczowe dla różnych grup mieszkańców kwestie, takie jak: zanieczyszczenie środowiska, problem wykluczenia społecznego, bezrobocie, niepełnosprawności, praw człowieka i przeciwdziałanie dyskryminacji itd. Celem przedsięwzięć ujętych w tym działaniu jest podniesienie odczucia mieszkańców odnośnie skutecznego informowania ich o sprawach miasta. Zarówno w jednym, jak i drugim przypadku znaczna część działań będzie prowadzona w cyfrowych kanałach, z wykorzystaniem elektronicznych narzędzi komunikacji oraz e-usług (z naciskiem na tagowanie, wyróżnianie oraz indywidualny i autorski charakter przekazu, co sprzyja skuteczności przekazu).

Działanie 3.1. Kraków porusza biznes

Działanie, tak jak i w PSP, skupia przedsięwzięcia mające na celu promocję oraz integrację krakowskiego sektora gospodarczego (biznesu), w tym branżę start-upów i firm technologicznych, firm z dziedziny przemysłów kreatywnych, firm z sektora BPO, klastrów itd. Celem działania jest **promocja Krakowa jako dobrego miejsca na prowadzenie działalności gospodarczej i podniesienie atrakcyjności wizerunku biznesowego miasta**. W ramach tego działania mieszczą się również przedsięwzięcia służące budowaniu klimatu inwestycyjnego (w tym z wykorzystaniem kultury) oraz pozyskiwania inwestorów (w tym sektora BPO), promocji terenów inwestycyjnych i obsługi inwestorów.

Działanie 4.1. Zintegrowane kampanie do wybranych grup docelowych

W tym działaniu, tak jak i w PSP, skoordynowane są przede wszystkim działania promocyjne (zintegrowane kampanie wizerunkowe oraz produktowe) dedykowane ściśle określonym grupom docelowym spoza miasta tj. goście (turyści) krajowi i zagraniczni, inwestorzy, potencjalni studenci, talenty, itd.

Celem działania jest **uspójnienie działań promocyjnych realizowanych przez różne jednostki i różnych organizatorów** względem wspólnych grup odbiorców oraz kreowanie atrakcyjnego, zgodnego ze zaktualizowaną ideą promocyjną, wizerunku miasta w kluczowych grupach docelowych. Przedsięwzięcia ujęte w tym działaniu mają prowadzić do wzmocnienia postrzegania Krakowa jako miasta atrakcyjnego i konkurencyjnego.

Działanie 4.2. Koordynacja Promocji Krakowa (rozwój SKP)

Zadanie skupiające przedsięwzięcia o charakterze przekrojowym i zarządczym, mające na celu wdrożenie wyznaczonej głównej idei promocyjnej miasta opartej o zdefiniowany manifest marki. Celem przedsięwzięć w ramach tego zadania jest przede wszystkim **uspójnienie komunikacji (zgodnie z założeniami marki) oraz skoordynowanie promocji** o charakterze wizerunkowym skierowanej do kluczowych grup odbiorców. Mieszczą się w tym zadaniu także przedsięwzięcia aktywizujące lokalnych interesariuszy na rzecz wspierania promocji prowadzonej przez samorząd miasta Krakowa oraz narzędzia analityczne i edukacyjne wspomagające proces realizowania głównej idei promocyjnej miasta w długim okresie. Podstawowymi narzędziami realizacji tego zadania jest: wdrażanie poradników komunikacji, System Identyfikacji Wizualnej (SIW) i praca strażnika marki, rozwój funkcjonalności Systemu Koordynacji Promocji (w tym baza dobrych praktyk, fotobaza oraz system sprawozdawczości), a także realizacja parasolowych kampanii promocyjnych i system szkoleń marketingowych.

4.5. Wytyczne dot. komunikacji marki w praktyce

Marka Krakowa – to, co i jak ludzie myślą i mówią o naszym mieście – powstaje przez cały czas. Budują ją wszelkie komunikaty, które miasto kieruje do swoich mieszkańców i innych osób. Samo działanie miasta też jest komunikatem. Na postrzeganie Krakowa wpływa więc to, jak działa oraz to, jak o tym działaniu mówimy i piszemy.

W tworzeniu tej wielkiej opowieści Krakowa ważna jest nie tylko treść, ale i forma: jasność przekazu, jego spójność, konsekwencja oraz dopasowanie do odbiorców – poszanowanie ich potrzeb i wartości. Ważne, aby miasto, w całej swojej różnorodności, kreatywności i dynamice, przedstawiało spójną narrację – atrakcyjną dla mieszkańców, odwiedzających i przedsiębiorców.

W niniejszym rozdziale znajdują się najważniejsze, ogólne wytyczne dotyczące spójnego komunikowania marki Krakowa zgodnie z zaktualizowaną tożsamością oraz **ideą komunikacyjną – Kraków jest opowieścią** (opisane szczegółowo w rozdziale 3), tj.:

- manifest marki,
- wartości marki,
- cechy osobowości (archetypy) marki,
- ogólne standardy komunikacyjne.

Kluczowym elementem określającym markę Krakowa jest **manifest marki**. Jak z niego korzystać? Manifest to główny punkt odniesienia – planując kampanię promocyjną lub bieżące działania komunikacyjne, należy zastanowić się, czy wpisują się one w narrację manifestu marki. Nie chodzi jednak o to, aby był on cytowany w komunikatach – **chodzi o to, by działania wyrażały idee manifestu**.

Wartości marki, po pierwsze, definiują to, za czym marka Krakowa się opowiada oraz ambicje Krakowa, odzwierciedlone w manifestie marki. Po drugie, stanowią one źródło głównych tematów działania i komunikacji marki.

Cztery wartości marki Krakowa to:

- **Mądrość**
- **Twórczość**
- **Współpraca**
- **Przyjaźń**

Powinniśmy dążyć do tego, by odbiorcy rozpoznając te wartości w działaniach, rozpoznawali Kraków – podobnie, jak rozpoznają Kraków słysząc dźwięk hejnału. Chcemy też, by odbiorcy sami o nich opowiadali, wzmacniając i współtworząc markę miasta. Poszczególne działania komunikacyjne mogą wymagać różnego zaakcentowania poszczególnych wartości. Mogą być takie, które są oparte tylko na jednej wartości, ale także takie, które opowiadają o mieście przez pryzmat wszystkich czterech.

Jak z nich korzystać w praktyce? Po pierwsze, wartości te powinny być bardziej wyrażane i doświadczane niż wypowiedziane wprost, zatem nie powinny być zamieszczane bezpośrednio w komunikatach. Powinny być wyrażane w sposobie funkcjonowania miasta oraz opowiadane poprzez poruszanie tematów komunikacji, które z nich wynikają.

Wartości marki wywodzą się natomiast z wyznaczonych trzech **archetypów marki** Krakowa, które przenikają się i uzupełniają, budując fundamenty narracji marki miasta. Spójne współtworzenie marki Krakowa przez mieszkańców, odwiedzających i przedsiębiorców wymaga tego, by miała ona konkretną osobowość. Dlatego korzystamy z koncepcji archetypów marki – po to, osoby tworzące narrację miasta mogły lepiej ją zrozumieć, a nawet się z nią utożsamić.

Marki Krakowa nie da się zamknąć w ramach jednego archetypu, dlatego sposób jej komunikacji opisujemy bazując na trzech archetypach: **towarzysza, mędrca i twórcy**.

Wynikający z archetypów styl komunikacji, powiązany z wartościami marki, prezentuje poniższa tabela.

Tabela 4. Styl komunikacji marki wynikający z poszczególnych archetypów (powiązanych z wartościami marki)

	Rola archetypu	Wartości	Styl komunikacji
Towarzysz	Przyjaciel. Nie jest obojętny na ludzką krzywdę. Tworzy wspólnotę. Chce być w relacji z innymi. Troszczy się o innych. Dobry kompan i partner. Towarzyszy w podejmowaniu wyzwań. Traktuje wszystkich na równi. Jest realistą. Słucha, wspiera i rozumie.	Przyjaźń, współpraca, przynależność, relacje, bliskość, autentyczność, empatia, szacunek.	Pisz możliwie bezpośrednio i autentycznie, ale zawsze przyjaźnie i empatycznie. Unikaj urzędowych formuł i sztywności. Nie musisz unikać emocji (zwłaszcza, kiedy piszesz o czymś pozytywnym), choć pamiętaj o ich wyważeniu.
Mędrzec	Dąży do prawdy, zrozumienia, jasności. Pomaga ludziom zrozumieć ich świat, tłumacząc jego zasady. Chce stworzyć lepszy świat – kieruje się przy tym wiedzą, rozumem i refleksją. Jest odpowiedzialny i nastawiony na niezależność i spełnienie.	Mądrość, zrozumienie, uważność, wiedza, otwartość, odpowiedzialność.	Staraj się, by Twoje treści przekazywały wiedzę – użyteczną lub po prostu ciekawą. Stawiaj pytania, zastanów się nad odpowiedziami. Zachowuj obiektywizm. Pisz poprawną polszczyznę.
Twórca	Poszukujący inspiracji i inspirujący dla innych. Poszukuje twórczych narzędzi, nowych jakości i estetyk. Swobodnie łączy różne dziedziny i techniki. Pomaga wdrożyć wizję w życie.	Twórczość, kreatywność, innowacja, wyobraźnia, inspiracja.	Próbuj inspirować! Nie bój się wyobraźni i nieszablonowego podejścia. Stosuj metafory, używaj symboli, opowiadaj historie.

Źródło: opracowanie własne

Jak korzystać z archetypów w praktyce? Archetypy pozwalają nam wyobrazić sobie, jak dane komunikaty powinny być przedstawiane co do stylu i tonu komunikacji (zgodnie z osobowością danego

archetypu) – w pewnych treściach najbardziej odpowiedni będzie archetyp towarzysza, w innych lepiej sprawdzi się mędrzec bądź twórca. Tworząc komunikaty dla swojego wydziału, jednostki czy projektu trzeba zastanowić się, w jakim charakterze przemawiamy – do których z powyższych archetypów będzie pasować komunikat: do wszystkich, dwóch, a może tylko do jednego z nich? Potraktujmy archetypy jako pewne wyobrażone postaci – jak przemawiałyby, formułując komunikat, jakich argumentów by używały, jaki byłby styl ich wypowiedzi?

Poniżej znajdują się zalecane zasady dobrej komunikacji:

1. Opowiadanie historii, zamiast pisania sprawozdań

Nic tak naturalnie nie angażuje jak opowieści. Angażująca narracja powinna zawierać bohatera (podmiot), wyzwanie/cel, przed jakim stoi oraz rozwiązanie. Bohaterem może być miasto i jego zmiany, które są odpowiedzią na aktualne wyzwania. Mogą być też nim krakowianie, którzy tworzą miasto.

2. Weryfikowanie informacji z różnych źródeł

Unikamy potocznych przekonań, *fake newsów* i półprawd – staramy się, by nasze komunikaty były oparte na aktualnej, rzetelnej wiedzy.

3. Badanie potrzeb, motywacji odbiorców

Staramy się jak najlepiej poznać tych, do których i z którymi się komunikujemy. Próbuje odpowiedzieć na zauważone potrzeby w naszej komunikacji. Zwłaszcza w kontekście nowych grup odbiorców tj. cudzoziemcy mieszkający w Krakowie, migranci i migrantki, mniejszości narodowe i etniczne itp.

4. Bezpośrednia, jakościowa (z empatią i szacunkiem) komunikacja wewnętrzna między pracownikami Urzędu Miasta Krakowa i jednostek miejskich

Wzajemne postawy i relacje mają wpływ na jakość projektów. Nawet najlepiej zaplanowane rzeczy mogą być zniweczone przez nieporozumienia, brak szacunku i wzajemnego zrozumienia.

5. Wyciąganie wniosków z błędnych komunikatów

Nie wszystko zawsze będzie idealne. Jeśli nasz komunikat nie trafi do grupy docelowej, wywoła negatywne emocje lub nie zostanie zrozumiany – zastanawiamy się dlaczego i co możemy zrobić lepiej następnym razem.

6. Tworzenie poradników dla różnych grup, dotyczących aktualnych tematów

Miasto to ekspert – powinno chętnie dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem po to, by ułatwić mieszkańcom (i nie tylko) lepsze korzystanie z różnych obszarów życia.

7. Tworzenie cykli tematycznych – by odbiorca w natłoku informacji mógł wiedzieć na co czeka

Komunikacja lubi stałość i konsekwencję. Twórzmy cykle komunikacyjne – na Facebooku, podczas spotkań, gdziekolwiek – by uporządkować to, co chcemy opowiadać i przekazywać.

8. Spisywanie dobrych praktyk i studiów przypadków w komunikacji i dzielenie się nimi z innymi

Dobre praktyki wypracowywane są cały czas i mogą dotyczyć również poszczególnych platform i mediów, np. Facebooka czy spotkań z mieszkańcami. Spisujemy swoje doświadczenia, zastanawiamy się, co działało, a co nie i dzielimy się tą wiedzą z innymi (np. na platformie SKP).

9. Konkretnie planowanie komunikatów i kampanii zamiast improwizacji

Pomocne w tym zakresie będą *checklisty*, pozwalające zweryfikować, czy udało się zastosować wytyczne dotyczące tożsamości marki i dobrej komunikacji.

4.6. System realizacji Programu.

System koordynacji i zarządzania PSK, tak jak w przypadku PSP, składa się z zestawu przedsięwzięć (działań), pozostających w gestii komórki organizacyjnej Urzędu Miasta Krakowa właściwej ds. promocji i wizerunku miasta. Przedsięwzięcia te mają wymiar zarówno wewnętrzny (zarządzanie na poziomie urzędu miasta i jednostek miejskich), jak i zewnętrzny (tworzenie nieformalnych sieci współpracy podmiotów lokalnych na rzecz skoordynowanej promocji miasta) i są nimi:

1. **Komitet Sterujący Promocją i Wizerunkiem Miasta Krakowa.** Komitet jest ciałem konsultacyjno-doradczym powołanym przy Prezydencie Miasta Krakowa, składającym się z przedstawicieli kluczowych jednostek samorządowych uczestniczących w procesie promocji i komunikacji marki Krakowa (tworzących własne działania promocyjne, zarządzających obiektami czy wydarzeniami o dużym znaczeniu promocyjnym dla Krakowa, będących ważnymi submarkami marki Krakowa itd.). Cykliczne spotkania Komitetu (min. 1 razy w roku) służą tworzeniu koncepcji operacyjnych celów promocji Krakowa na poszczególne lata, ewaluacji dotychczasowych działań, wymianie informacji o zrealizowanych i planowanych przedsięwzięciach itd. Komitet jest instytucją miękkiej koordynacji promocji miasta i nadaje ton działaniom promocyjnym. To działanie koordynacyjne zostało zrealizowane w poprzednim okresie wdrażania PSP 2016-2022 i zostało wysoko ocenione przez wszystkich interesariuszy jako jedno z najbardziej efektywnych do koordynowania wspólnej promocji marki. Zatem działanie to będzie kontynuowane w ramach realizacji koordynacji PSK 2023-2030.
2. **Aktualizacja Systemu Identyfikacji Wizualnej miasta Krakowa (SIW).** To działanie zostało z sukcesem wdrożone w ramach realizacji PSP 2016-2022. Obecnie nie planuje się wdrażania zaktualizowanego SIW (jest on uaktualniany na bieżąco), jednak nadal rekomenduje się pogłębianie stosowania SIW marki w ramach działania SKP, o czym mówi kolejne działanie.
3. **Koordynacja i uspojnianie promocji Krakowa w warstwie wizualnej (Strażnik Marki) -** koordynacja PSK, w tym stosowania SIW na bazie systemu koordynacji (akceptacji) wszelkich materiałów wizualnych miasta o charakterze promocyjnym zgodnie z opracowanym SIW oraz zasadami spójności wizualnej marki za pomocą dedykowanej platformy Systemu Koordynacji Promocji (SKP). To działanie, podobne jak nr 1, zostało wdrożone i wysoko ocenione przez interesariuszy, zatem przewiduje się kontynuację i pogłębienie koordynacji PSK z wykorzystaniem SIW w ramach rozwoju SKP.
4. **Baza Wizerunku Krakowa** – kolejny projekt służący uspojnianiu wizerunku Krakowa w warstwie wizualnej i narracyjnej. Projekt polega na prowadzeniu bazy nieodpłatnie udostępnianych zdjęć z Krakowa (miejsca, wydarzenia, instytucje, ludzie itd.) w celu opracowywania nowoczesnych materiałów promocyjnych elektronicznych i fizycznych z wykorzystaniem zasobów bazy (prezentacje multimedialne, szablony prezentacji konferencyjnych, wzory materiałów drukowanych i in.) oraz ich dystrybucja wśród odbiorców instytucjonalnych. Taka baza powstała w komórce dedykowanej mediom miejskim, która zajmuje się udostępnianiem odpowiednich zdjęć. W ramach koordynacji PSK przewiduje się kontynuację oraz rozwój bazy wizerunku Krakowa.
5. **Program Kompetencji Marketingowych** – program podnoszenia kompetencji marketingowych kadr wykonujących zadania promocyjne na rzecz Krakowa, tj. pracowników jednostek organizacyjnych oraz jednostek podległych Urzędowi Miasta Krakowa. Program jest istotnym

elementem koordynacji promocji miasta i służy: 1) wzrostowi wiedzy marketingowej osób realizujących przedsięwzięcia o znaczeniu promocyjnym dla miasta; 2) wymianie doświadczeń, dobrych praktyk i integracji kadr uczestniczących w promocji miasta; 3) inicjowaniu partnerskich projektów promocyjnych zorientowanych na spójność, synergię i efekty skali. W ramach Programu odbywają się cykliczne (1-2 razy w roku) szkolenia i warsztaty. Program ten w ramach wdrażania PSP 2016-2022 był realizowany i cieszył się popularnością wśród kadr zajmujących się promocją. Zarządzając PSK 2023-2030 przewidziano jego kontynuację i rozwój, m.in. w zakresie organizacji tematycznych konferencji z udziałem ekspertów zewnętrznych oraz przedstawicieli lokalnych środowisk (biznes, nauka, kultura, sprawy społeczne, sport, turystyka i in.).

6. **Zintegrowane kampanie informacyjno-promocyjne miasta skierowane do wewnątrz i na zewnątrz** – tworzenie zintegrowanych kampanii tzw. parasolowych, skierowanych do wybranych grup odbiorców, wewnętrznych tj. mieszkańcy lub zewnętrznych tj. goście (turyści), to jedno z wiodących narzędzi koordynacji promocji marki realizowane w ramach PSP 2016-2022. W obecnym programie PSK 2023-2030 również przewidziano dla tych działań specjalne miejsce tworząc specjalną grupę działań w ramach celu 4 – Doskonalenie skuteczności koordynacji promocji marki.
7. **System badań marketingowych i ewaluacyjnych** – cykliczna realizacja badań marketingowych i wizerunkowych. Wyniki systematycznie prowadzonych badań marketingowych są wykorzystane w procesie planowania przedsięwzięć promocyjnych. System uwzględnia potrzebę prowadzenia zarówno badań ilościowych, jak i jakościowych, odnoszących się do pozycjonowania marki w grupach docelowych oraz do najważniejszych przedsięwzięć promocyjnych. Rolą systemu jest dostarczanie w regularnych okresach informacji o zmieniającym się wizerunku miasta, skuteczności przedsięwzięć promocyjnych, a w tym o skuteczności wdrażania głównej idei promocyjnej. System dostarcza także zestaw wskaźników i narzędzi badawczych dla wszystkich jednostek realizujących kluczowe przedsięwzięcia promocyjne.

Przyjęto, że badania realizowane w ramach tej koncepcji będą miały charakter *trackingowy*, co oznacza, że będą powtarzane regularnie w odpowiednich odstępach czasu. Pierwsza ich fala została zrealizowana w 2019 roku. W roku 2021 ww. koncepcja badań marketingowych została rozszerzona, a metodyka lekko zmodyfikowana (pod kątem grup docelowych, technik oraz pytań badawczych) ze względu na wnioski metodologiczne płynące z pierwszej fali badania, pandemię wirusa SARS-Cov-2 oraz plany przyszłej aktualizacji PSP.

W ramach realizacji systemu monitoringu i ewaluacji PSK 2023-2030 przewiduje się kontynuację tej koncepcji, czyli realizację badań trekkingowych, uzupełnianych doraźnie o analizę przedsięwzięć umieszczanych w SKP.

System monitorowania, ewaluacji i sprawozdawczości

System monitorowania i ewaluacji PSK 2023-2030 będzie co do zasady bardzo podobny do tego zastosowanego przy PSP 2016-2022.

Składa się on z 4 kluczowych komponentów:

- 1. Cyklicznych badań marketingowych**
- 2. Systemu raportowania SKP**
- 3. Rekomendacji Komitetu Sterującego Promocją i Wizerunkiem Miasta Krakowa**
- 4. Systemu monitorowania i raportowania w zintegrowanym systemie zarządzania STRADOM.**

W pierwszym przypadku rekomenduje się kontynuację cyklicznych badań marketingowych prowadzonych w oparciu o wypracowaną, spójną metodykę badawczą dotyczącą wizerunku i pozycjonowania marki Krakowa w grupach docelowych. Przyjmuje się, że w okresie wdrażania PSK badania takie będą realizowane w okresach co 3 lata (2023, 2026, 2029), a ich zakres będzie dostosowywany do aktualnych uwarunkowań (tak jak to miało miejsce w 2021 roku, kiedy uwzględniały one skutki pandemii koronawirusa). Przewiduje się także rozszerzenie badanej grupy mieszkańców do mieszkańców Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego (przy wybranych zagadnieniach badawczych) oraz ewentualnie wyodrębnienie dodatkowych podgrup badawczych (tj. np. grupy cudzoziemców, przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych).

System monitoringu PSK z wykorzystaniem cyklicznych badań marketingowych opiera się na wypracowanym zestawie zaktualizowanych wskaźników wymienionych w poniższej tabeli⁹.

⁹ Tabela zawiera kluczowe wskaźniki dla celów szczegółowych PSK. Wykaz innych wskaźników (dziedzinowych) omówiony został w rozdziale dot. Diagnozy.

Tabela 5. System wskaźników monitorowania pozycji i promocji marki Krakowa

LP	Identyfikator wskaźnika	Powiązanie z celami szczegółowymi	Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa (2021 r.)	Wartość docelowa (2030 r.)	Źródło badań
1	W19_H	Cel szczegółowy I. Podnieść poziom odczuwanej sprawczości przez mieszkańców w zakresie współtworzenia marki miasta	Poprawa jakości dialogu z miastem w wybranych grupach docelowych [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów odczuwających pozytywnie poprawę dialogu z władzami miasta w ciągu ostatnich 12 miesięcy]	65% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa
2	W20_H	Cel szczegółowy II. Podnieść stopień odczucia mieszkańców dotyczący skutecznego informowania o sprawach miasta	Zadowolenie z dostępności informacji urzędu miasta nt. spraw Krakowa i oferty miasta w wybranych grupach docelowych [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów odczuwających zadowolenie z dostępności informacji urzędu miasta nt. spraw Krakowa oraz oferty miasta]	53% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa
3	W34_H	Cel szczegółowy III. Podnieść poziom atrakcyjności wizerunku biznesowego Krakowa	Poziom rekomendacji miasta do polecenia miasta do prowadzenia działalności gospodarczej [odsetek przedsiębiorców deklarujących polecenie Krakowa, jako miejsca do prowadzenia działalności biznesowej]	61 %	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa

LP	Identyfikator wskaźnika	Powiązanie z celami szczegółowymi	Nazwa wskaźnika	Wartość bazowa (2021 r.)	Wartość docelowa (2030 r.)	Źródło badań
4	W22_H	Cel szczegółowy IV. Podnieść skuteczność przekazu marki do grup docelowych	Wizerunek miasta w wybranych grupach docelowych zgodnie z ustalonym pozycjonowaniem [odsetek mieszkańców, przedsiębiorców i studentów przypisujących miastu skojarzenia zgodne z ustalonymi wartościami i cechami osobowości marki]	66% (wartość średnia dla 3 grup docelowych: mieszkańców, przedsiębiorców i studentów)	Trend wzrostowy	Cykliczne badania ewaluacji marki Krakowa

Źródło: opracowanie własne

W razie możliwości (fakultatywnie) rekomenduje się także przeprowadzanie badań jakościowych zorientowanych na poznanie faktycznych potrzeb, wyzwań, barier oraz rozwiązań z jakimi mierzą się mieszkańcy miasta oraz inni jego interesariusze (np. migranci, mniejszości narodowe itd.).

Potrzeba badań jakościowych wynika z trendu na personalizację podejścia w działaniach i komunikacji miasta z interesariuszami. Badania jakościowe mogą zostać przeprowadzone w formie m.in. indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), wywiadów grupowych (FGI), warsztatów facylitowanych.

W zależności od budżetu oraz możliwości czasowych można przeprowadzić pierwszą główną serię badań i w kolejnych latach przeprowadzać ich aktualizację.

Ryzyka dla Programu

Analiza ryzyk dla dokumentu została przeprowadzona zgodnie z zapisami procesu GZ8 Zarządzanie ryzykiem, zdefiniowanego w Urzędzie Miasta Krakowa w ramach Systemu Zarządzania Jakością wg normy ISO 9001. W ramach procesu jako **ryzyko** rozumiemy **niepożądane zdarzenie lub okoliczność zagrażającą realizacji celu PSK**.

Dla celów szczegółowych PSK przyporządkowano ryzyka wraz ze wskazaniem kategorii ryzyka zdefiniowanej w słowniku systemu STRADOM, wskazano również działania zaradcze (naprawcze) przewidziane do podjęcia przez Właściciela (Koordynatora) Programu.

W niniejszym dokumencie przyjęto następującą procedurę w procesie analizy i zarządzania ryzykiem:

1. Identyfikacja ryzyka (rozważenie ryzyk, które mogą mieć wpływ na stopień osiągnięcia celów).
2. Ocena ryzyka (jakościowa i ilościowa ocena, klasyfikacja ryzyk).
3. Sterowanie ryzykiem (zidentyfikowanie odpowiednich reakcji na ryzyko, przydzielenie im właścicieli ryzyka, następnie wykonanie, monitorowanie i kontrolowanie tych reakcji).

Ocena ryzyka wykonana została w skali 1-7. W tej skali, zgodnie z zapisami procesu GZ 8 ryzyka oceniamy jako:

RYZYKO KRYTYCZNE (ocena 7) – gdy wymaga możliwie szybkiej reakcji kierownictwa, ponieważ stan obecny może grozić poważnymi negatywnymi konsekwencjami. Podjęcie działań nie powinno być odkładane.

RYZYKO POWAŻNE (ocena 5 lub 6) – gdy wymaga reakcji kierownictwa, sposób przeciwdziałania ryzyka zależy od możliwości kadrowych, finansowych itp. Działania należy zaplanować, ale ich terminy mogą być odleglejsze niż w przypadku powyżej.

RYZYKO UMIARKOWANE (ocena 3 lub 4) – gdy przeciwdziałanie jest wskazane, szczególnie tam, gdzie można uzyskać poprawę bezpieczeństwa bez istotnych nakładów. Jeśli właściciel ryzyka jest gotów je zaakceptować, to po przyjęciu do wiadomości jego istnienia działanie może być odłożone.

RYZYKO NISKIE (ocena 1 lub 2) – gdy nie wymaga działań ze strony kierownictwa, ponieważ stan obecny jest zadowalający i zapewnia dostateczny poziom kontroli.

Tabela 6. Zestawienie ryzyk dla Programu

Cel Programu	Nazwa ryzyka zagrażającego realizacji Programu	Nazwa ryzyka wg słownika Wybór z listy wyboru w STRADOM	Ocena istotności ryzyka 1 do 7	Status ryzyka	Opis reakcji na ryzyko. Działania zaradcze	Odpowiedzialność za reakcję (osoba, funkcja lub podmiot)
1. Podnieść poziom odczuwanej sprawczości przez mieszkańców w zakresie współtworzenia marki miasta.	Niska aktywność w wybranych grupach docelowych związana z działaniami władz miasta.	L1 zewnętrzne przeszkody, działania partnerów, interesariuszy	5	Przeciwdziałanie /ograniczenie	Plan rezerwowy (akceptacja czynna) – przygotowanie planu rezerwowego dla działań, które będą podjęte w celu zredukowania skutków zagrożenia, gdy ryzyko się zmaterializuje.	Wydział Komunikacji Społecznej
2. Podnieść stopień odczucia mieszkańców dotyczącego skutecznego informowania o sprawach miasta.	Niewystarczająca aktywność w wybranych grupach docelowych związana z działaniami władz miasta.	L1 zewnętrzne przeszkody, działania partnerów, interesariuszy	4	Przeciwdziałanie /ograniczenie	Redukowanie - Intensywne informowanie grup docelowych nt. spraw miasta i jego oferty im dedykowanej w celu zachęcenia mieszkańców do tworzenia i włączania się w inicjatywy lokalne.	Wydział Komunikacji Społecznej
3. Podnieść poziom atrakcyjności wizerunku biznesowego Krakowa.	Zbyt niski stopień wykorzystania potencjału gospodarczego do promocji Krakowa.	L1 zewnętrzne przeszkody, działania partnerów, interesariuszy	4	Przeciwdziałanie /ograniczenie	Redukowanie – proaktywne działania podjęte w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograniczenie wpływu zdarzenia – poprzez intensyfikację promocji gospodarczej miasta.	Wydział Komunikacji Społecznej

Cel Programu	Nazwa ryzyka zagrażającego realizacji Programu	Nazwa ryzyka wg słownika Wybór z listy wyboru w STRADOM	Ocena istotności ryzyka 1 do 7	Status ryzyka	Opis reakcji na ryzyko. Działania zaradcze	Odpowiedzialność za reakcję (osoba, funkcja lub podmiot)
4. Podnieść skuteczność przekazu marki do grup docelowych.	Niesatysfakcjonujący poziom skoordynowania komunikacji licznych komórek organizacyjnych poprzez nieefektywną organizację procesu koordynacji komunikacji miasta.	H3 informacja zewnętrzna nie na temat, niepełna, niejasna	3	Przeciwdziałanie /ograniczanie	Redukowanie – proaktywne działania podjęte w celu zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia lub ograniczenie wpływu zdarzenia.	Wydział Komunikacji Społecznej

Źródło: opracowanie własne

Interesariusze Programu

Ze względu na horyzontalny charakter dziedziny jaką jest promocja i dbanie o wizerunek miasta można przyjąć, że **interesariuszami PSK są również wszystkie wydziały i jednostki podległe Urzędowi Miasta Krakowa.**

Inicjowanie, realizacja i koordynacja działań promocyjnych wewnątrz struktury organizacyjnej samorządu miejskiego w dużej mierze opiera się na działaniach komunikacyjnych. Zróżnicowana i duża liczba podmiotów prowadzących działalność pośrednio lub bezpośrednio na rzecz promocji miasta może sprawić, że pojawiające się między nimi relacje kooperacyjne zaowocują szczególnym rodzajem pożądanej współpracy. Komórka organizacyjna Urzędu Miasta Krakowa właściwa ds. promocji i wizerunku miasta, będąca koordynatorem niniejszego Programu strategicznego, będzie zabiegała o dalszą sprawną komunikację pomiędzy tymi podmiotami, a w szczególności o zapewnienie efektu synergii przedsięwzięć o znaczeniu promocyjnym, które są inicjowane i realizowane przez poszczególne komórki organizacyjne Urzędu Miasta Krakowa.

Będzie to szeroka lista różnych organizacji i instytucji, przedsiębiorstw i osób z Krakowa, jak i spoza niego, które w sposób mniej lub bardziej bezpośredni wpływają na realizację PSK. Należy pamiętać bowiem, że **proces promocji miasta nie daje się nigdy w pełni kontrolować - na obraz miasta oraz jego atrakcyjność dla różnych grup osób i instytucji wpływa bowiem szereg zdarzeń i osób, które pozostają poza wpływem władz samorządowych.**

Spis tabel i rysunków

TABELA 1. SYSTEM WSKAŹNIKÓW DZIEDZINOWYCH DLA PROGRAMU	10
TABELA 2 WARTOŚCI MARKI W POWIĄZANIU Z ARCHETYPAMI	27
TABELA 3. CELE SZCZEGÓŁOWE KOMUNIKACJI MARKI WYNIKAJĄCE Z OBSZARÓW TEMATYCZNYCH	33
TABELA 4. STYL KOMUNIKACJI MARKI WYNIKAJĄCY Z POSZCZEGÓLNYCH ARCHETYPÓW	43
TABELA 5. SYSTEM WSKAŹNIKÓW MONITOROWANIA POZYCJI I PROMOCJI MARKI KRAKOWA	49
TABELA 6. ZESTAWIENIE RYZYK DLA PROGRAMU	51
RYSUNEK 1. BADANIE MIESZKAŃCÓW POLSKI: CZY PANA(I) ZDANIEM KRAKÓW JEST MIASTEM?	9
RYSUNEK 2. SYSTEM KOORDYNACJI PROMOCJI JAKO ŹRÓDŁO SIŁY MARKI KRAKOWA	11
RYSUNEK 3. SCHEMAT KONSTRUOWANIA DRZEWA WYZWAŃ	15
RYSUNEK 4. DRZEWO WYZWAŃ DOT. KOMUNIKACJI MARKI KRAKOWA	16
RYSUNEK 5. KLUCZOWE ATRYBUTY (CECHY) MARKI KRAKOWA O CHARAKTERZE EMOCJONALNYM	21
RYSUNEK 6. SPOSÓB OPRACOWANIA GRUP DOCELOWYCH MARKI KRAKOWA	22
RYSUNEK 7. POWIĄZANIE GRUP DOCELOWYCH Z WYZWANIAM	23
RYSUNEK 8. TRZY GŁÓWNE KATEGORIE GRUP DOCELOWYCH KOMUNIKACJI MARKI KRAKOWA	24
RYSUNEK 9. GRUPY DOCELOWE KOMUNIKACJI MARKI KRAKOWA I ICH PODZIAŁ	25
RYSUNEK 10. ARCHETYPY MARKI KRAKOWA	26
RYSUNEK 11. SCHEMAT STRUKTURY CELÓW PSK	32
RYSUNEK 12. POWIĄZANIE KLUCZOWYCH DZIAŁAŃ PSK Z CELAMI STRATEGICZNYMI SRK 2030	36
RYSUNEK 13. POWIĄZANIE KLUCZOWYCH DZIAŁAŃ I CELÓW Z GRUPAMI DZIAŁAŃ STRATEGICZNYCH	38

Załączniki do PSK:

Część 1. Preliminarz i opis przedsięwzięć wizerunkowych Krakowa do 2030 roku. Załącznik nr 1 do Programu strategicznego komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030.

Część 2. Raport z Programu stanowiący wyciąg z systemu STRADOM. Załącznik nr 2 do Programu strategicznego komunikacji marki Krakowa na lata 2023-2030.

Bibliografia

2022 Global Marketing Trends, Deloitte Insights, www.deloitte.com/insights, 2022

Badanie ankietowe dotyczące pozycjonowania marki Kraków w czterech grupach docelowych (mieszkańcy, studenci, turyści, przedsiębiorcy), Fundacja Instytut Badań Rynkowych i Społecznych, dla: Urząd Miasta Krakowa, 2021

Diagnoza sytuacji społeczno-gospodarczej Krakowa w 2022 roku, Aleksander Noworól consulting, Kraków, czerwiec 2022

J. Falagić, prof. nad. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Storytelling w promocji miasta Poznania, Poznań, grudzień 2016

G. Kosson, Podaj dalej, czyli jak stworzyć porywającą opowieść dla marki, 2014

K. Fog et al., Storytelling. Branding in practice, 2010

M. Mark & C. S. Pearson, The hero and the outlaw. Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes, 2001

M. Hajdas, Storytelling – nowa koncepcja budowania wizerunku marki w epoce kreatywnej, Współczesne Zarządzanie 1/2011

M. Lipiak, Archetypy marki. Tożsamość, wizerunek i komunikacja w social media. Część 1. Wprowadzenie, Marketer+

Mapa Trendów 2022, INFUTURE.INSTITUTE, Warszawa 2022

M. Dzięglewski, A. Fiń, M. Miszczuk-Wereszczyńska, „Dramat i życie”, czyli raport z badania krakowskiego pola literackiego, KBF, Kraków 2022

Planning for the Future. Annual Place Brand & Marketing Survey, City Nation Place, Londyn, 2022

Podręcznik dobrych praktyk w zakresie zarządzania terytorialnymi markami turystycznymi, Polskie Marki Turystyczne, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Warszawa, 2019

Program strategiczny promocji miasta Krakowa na lata 2016-2022, Urząd Miasta Krakowa, Kraków, grudzień 2016

Promocja marki Kraków w opinii użytkowników Systemu Koordynacji Promocji. Wyniki badania ankietowego przeprowadzonego wśród użytkowników SKP w dniach 8-18.04.2022, Best Place Institute, kwiecień 2022

Raport Badawczy - Ewaluacja „Strategii Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030”, Ecorys, 2022

RAPORT. Ewaluacja pozycji marki Krakowa oraz skuteczności i efektywności działań promocyjnych (2021), Urząd Miasta Krakowa, Kraków, grudzień 2021

Raport z badania: wizerunek miasta Krakowa w Polsce i w miastach Europy, Fundacja Instytut Badań Rynkowych i Społecznych, dla: Urząd Miasta Krakowa, 2021

Raport: Place Branding & Marketing 2015+, Best Place Institute, Poznań 2015

R. Marczak, 12 archetypów marki - czym jest archetyp marki i jakie ma znaczenie w kształtowaniu marki?, <https://marczak.me>, 2022

Skift Mega Trends, Looking Ahead to 2025, Skift Inc., 2021

Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030, Urząd Miasta Krakowa, Kraków, 2022