UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE

STRATEGIA ROZWOJU FIRMY „KRAKÓW5020” SP. Z O.O.

Kraków | 50 — 20

Kraków, kwiecień 2023

Zespół autorski

dr Michał Thlon

dr hab. Tomasz Jedynak, prof. UEK

dr Maciej Piotrowski

Realizacja

Centrum Komercjalizacji Badań Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie sp. z o.o.

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

www: https://scuek.pl/

Spis treści

1. Wykaz skrótów oraz słownik kluczowych pojęć 6

2. Wprowadzenie 7

3. Podstawowa charakterystyka przedsiębiorstwa Kraków5020 sp. z o.o. 8

4. Analiza potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa 15

4.1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa 16

4.2. Analiza zasobów przedsiębiorstwa 19

4.2.1. Zasoby kadrowe 19

4.2.2. Zasoby infrastrukturalne 20

4.3. Kondycja finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa 23

4.3.1. Modele analizy dyskryminacyjnej 26

4.3.2. Analiza wskaźnikowa 28

5. Analiza otoczenia 31

5.1. Omówienie uwarunkowań kształtujących funkcjonalnie rynku na którym działa spółka. 32

5.2. Ocena pozycji konkurencyjnej Spółki za pomocą macierzy McKinsey'a 37

5.2.1. Wprowadzenie 37

5.2.2. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowego ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 41

5.2.3. Macierz McKinsey'a dla platformy multimedialnej Play Kraków 52

5.2.4. Macierz McKinsey'a dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story 64

5.3. Ocena pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów za pomocą cyklu życia produktu 74

5.4. Analiza uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych 81

5.4.1. Uwarunkowania polityczno-prawne 82

5.4.2. Uwarunkowania ekonomiczne 86
5.4.1. Uwarunkowania społeczno-demograficzne....96
5.4.2. Uwarunkowania techniczne 98
5.4.3. Podsumowanie analizy PEST....100
5.5. Kluczowe czynniki sukcesu....102
6. Analiza trendów rozwojowych 107
6.1. Potencjał rozwojowy i atrakcyjność inwestycyjna Krakowa w obszarze działalności Spółki 107
6.2. Strategia i wizja rozwoju województwa Małoposkiego 122
6.3. Pomiar atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych....134
7. Kierunki rozwoju spółki.... 142
7.1. Rozbudowa Centrum Kongresowego ICE Kraków jako kluczowy obszar rozwoju Spółki Kraków5020 143
7.2. Pozostałe strategiczne kierunki rozwoju Spółki....146
8. Analiza TOWS/SWOT 149
8.1. Identyfikacja zagrożeń i szans w otoczeniu firmy 149
8.2. Wskazanie mocnych i słabych stron organizacji 152
8.3. Analiza korelacji między poszczególnymi grupami czynników w kierunku wskazania pożądanego wariantu postępowania 153
9. Rekomendacje w zakresie wyboru adekwatnej strategii rozwoju 156
9.1. Priorytetowe obszary rozwoju....156
9.2. Wizja i misja firmy Kraków5020 sp. z o.o. 156
9.3. Domeny działania....158
10. Cele strategiczne i operacyjne wraz z kluczowymi kierunkami działań.... 159
10.1. Cele strategiczne i operacyjne wraz z propozycją działań 159
10.2. Uszczegółowienie działań wraz ze wskaźnikami osiągnięcia celów 164

11. Warunki realizacji strategii 183

11.1. Źródła finansowania 183

11.2. Harmonogram realizacji celów i działań strategii 185

11.3. Sposoby kontrolowania i raportowania realizowanych celów 186

12. Charakterystyka uwarunkowań realizacji strategii 187

Bibliografia 191

Spis tabel 195

Spis rysunków 198

1. Wykaz skrótów oraz słownik kluczowych pojęć

Poniżej znajdują się najważniejsze wykorzystane skróty oraz kluczowe pojęcia wykorzystane w Strategii.

Skrót	Rozwinięcie
DMO	Destination Management Organisation
GMK	Gmina Miejska Kraków
GUS	Główny Urząd Statystyczny
KBF	Krakowskie Biuro Festiwalowe
RMK	Rada Miasta Krakowa
MSIT	Małopolski System Informacji Turystyczne
UMK	Urząd Miasta Krakowa
UOIG	Usługi w Ogólnym Interesie Gospodarczym w rozumieniu Decyzji 2012/21/UE, których wykonywanie jest przedmiotem Umowy

2. Wprowadzenie

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa to sposób, w jaki zamierza ono realizować misję i cele strategiczne, odzwierciedla kierunki i zakres rozwoju przedsiębiorstwa.

Skuteczność strategii będącej przedmiotem niniejszego opracowania będzie możliwa do osiągnięcia dzięki zastosowaniu przy jej tworzeniu następujących zasad[1]:

- przedmiot strategii musi być wyraźnie określony, ściśle powiązany z ustalonymi do osiągnięcia celami,
- konieczne jest określenie kosztu realizacji strategii oraz określenie relacji tego kosztu do oczekiwanych rezultatów z uwzględnieniem optymalizacji nakładów i długości czasu osiągnięcia celów,
- zasoby zaangażowane w realizację strategii powinny umożliwiać wprowadzanie szybkich i elastycznych zmian w przypadku zaistnienia nowych sytuacji,
- strategia powinna oznaczać akcję zamiast tylko reakcji na nowe uwarunkowania i powstałe zagrożenia,
- strategia i jej działania powinny być ukierunkowane na uzyskanie maksymalnych efektów.

[1] T. Sztucki, *Marketing. Sposób myślenia, system działania*, Agencja Wyd. PLACET, Warszawa 1994, s. 203.

3. Podstawowa charakterystyka przedsiębiorstwa Kraków5020 sp. z o.o.

Firma Kraków5020 sp. z o.o. (dalej Kraków5020 lub Spółka) z siedzibą przy ul. M. Konopnickiej 17 w Krakowie została powołana uchwałą Rady Miasta Krakowa (dalej RMK) nr LXXII/2037/2021 z dnia 17 listopada 2021 r. oraz Aktu Założycielskiego Spółki z dnia 7 grudnia 2021 r. sporządzonego w formie aktu notarialnego repertorium A 8222/2021. Aktualnie spółka prowadzi działalność na podstawie tekstu jednolitego aktu założycielskiego z dnia 19 grudnia 2022 r. stanowiącego Załącznik do Uchwały Rady Nadzorczej nr 18/2022.

W dniu 14 stycznia 2022 r. Spółka została wpisana do Rejestru Przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego pod numerem KRS 0000946545. Spółka posługuje się numerem identyfikacji podatkowej NIP 6762609702 oraz numerem statystycznym REGON 520951738.

Zgodnie z treścią aktu założycielskiego celem powołania Spółki jest działalność promocyjna na rzecz Gminy Miejskiej Kraków (dalej GMK), a także realizacja innych ważnych zadań dla jej rozwoju w tym usług doradczych oraz zarządzanie istniejącą lub mającą powstać infrastrukturą, w tym w szczególności:

- Centrum Kongresowym ICE Kraków,
- Studiem nagrań i montażu, w tym platformą multimedialną Play Kraków,
- Pawilonem Wyspiańskiego,
- Siecią Informacji Miejskiej InfoKraków wraz z Kraków Story – concept store w Pawilonie Wyspiańskiego, prowadzoną przez Spółkę w nieruchomościach udostępnionych i powierzonych do zarządzania w tym celu przez Gminę na podstawie odrębnie zawieranych umów obligacyjnych.

Celem i misją spółki jest kreowanie wizerunku i promocja konkretnego miejsca, miasta, regionu, poprzez wykorzystanie sieciowania podmiotów z różnych branż i obszarów. Spółka ma w założeniu stanowić swego rodzaju łącznik pomiędzy interesariuszami lokalnego rynku spotkań.

Model biznesowy Spółki oparty został założeniach, które w niektórych obszarach działalności są zbieżne z formułą funkcjonowania podmiotów typu Destination Management Organisation (DMO).

Podmioty tego segmentu skupiają się na świadczeniu usług i programów, które mają na celu promocję destynacji, przyciągnięcie turystów i zwiększenie dochodu z turystyki. Działania te obejmują tworzenie i promowanie ofert turystycznych, współpracę z lokalnymi przedsiębiorstwami, organizowanie wydarzeń i wykorzystywanie narzędzi marketingowych, ukierunkowanych na zmultiplikowanie efektu promocyjnego.

Elementami modelu DMO w działalności Spółki są w szczególności działania ukierunkowane na kompleksowe promowanie Krakowa poprzez wykorzystanie sieciowania podmiotów z różnych branż i obszarów. Ważną częścią działalności Spółki są również systematycznie wdrażane strategie marketingowe (w tym marketing cyfrowy, marketing wielokanałowy, marketing bezpośredni i public relations), które mogą stanowić skuteczne narzędzie promocji zarówno Miasta Krakowa, jak i całego regionu[2].

Spółka funkcjonuje na styku sektora publicznego i prywatnego, sfery regulacyjnej i sfery gospodarczej oraz strony popytowej i strony podażowej. Forma partnerstwa publiczno-prywatnego wpisana w funkcjonowanie tego modelu biznesowego pozwala na wykorzystanie potencjału partnerskiego tkwiącego w tej różnorodności. Funkcjonowanie między sferą regulacyjną, a sferą rynkową, reprezentowaną przez branżę turystyczną, pragmatycznie oceniającą możliwości rozwoju turystyki, daje Spółce silną pozycję w realizacji działań strategicznych (strategie i plany rozwoju turystyki), jak i marketingowych.

Spółka Kraków5020 tworzy hybrydową strukturę ukierunkowaną równocześnie na proces pozyskiwania klientów i turystów, moderowania ruchu turystycznego w Krakowie, a także działalności na niwie kulturalnej i medialnej.

Zgodnie z uchwałą RMK obszar działalności Spółki obejmuje również działalność doradczą na rzecz GMK. W związku z tym docelowo jednym z istotnych zadań Spółki będzie aktywne wspieranie Gminy poprzez zapewnienie organom samorządowym specjalistycznych usług doradczych związanych z rozwojem kulturalnym, gospodarczym i społecznym[3]. Celem

---

[2] Koncepcja tego typu została opisana w publikacji: S.J. Page, *Marketing Tourism Destinations*. Butterworth-Heinemann 2002.

[3] W aktualnej wersji Umowy Wykonawczej nie powierzono obecnie spółce świadczenia takich usług na rzecz GMK

działalności Spółki jest ścisła współpraca zarówno z lokalnymi przedsiębiorcami, jak i innymi instytucjami miejskimi działającymi na rzecz rozwoju turystyki i promocji miasta.

Spółce powierzono realizację zadań własnych GMK stanowiących usługi publiczne w ogólnym interesie gospodarczym dotyczące promocji Gminy. Charakterystyka tych zadań została sformułowana w przytoczonej uchwale o utworzeniu Spółki, Akcie Założycielskim Spółki oraz doprecyzowana w Umowie Wykonawczej podpisanej 30 maja 2022 r. pomiędzy Gminą, a Spółką wraz z Aneksami Nr 1/2022 z dnia 16 grudnia i Nr 2/2022 z dnia 23 grudnia 2022 r.

Aneks nr 2/2022 do Umowy wykonawczej określa zakres usług, które mają być świadczone przez Spółkę w ramach ogólnego interesu gospodarczego, powierzonych jej przez GMK na rok 2023. Celem tych usług jest zapewnienie realizacji zadań własnych Gminy z zakresu działalności promocyjnej na rzecz miasta. Zakres ten jest zdefiniowany przez opis powierzonych UOIG. Jednocześnie, Spółka ma pełną swobodę wyboru narzędzi i sposobów realizacji tych usług, wykorzystując przy tym posiadaną infrastrukturę i zasoby.

Spółka świadczy usługi zintegrowane i kompleksowe na rzecz Gminy, które są porównywalne z działaniami, jakie Urząd Miasta Krakowa mógłby przeprowadzać w ramach swojej struktury wewnętrznej. Dzięki możliwości powierzenia tych usług Spółce, ta może wykorzystać szerszy zakres narzędzi i form działania niż Urząd. Celem tych usług jest przede wszystkim stworzenie zintegrowanego modelu zaspokojenia zbiorowych potrzeb mieszkańców Krakowa, zapewniając im wiedzę na temat funkcjonowania samorządu gminnego oraz oferty samorządowej w zakresie usług publicznych i ich dostępności. Dodatkowo, usługi te mają na celu stworzenie skutecznych narzędzi komunikacji pomiędzy władzą lokalną a mieszkańcami, które pomogą zidentyfikować potrzeby społeczności lokalnej. Spółka w założeniu dąży do promocji Miasta Krakowa w kraju i za granicą, kreując jego atrakcyjny wizerunek jako destynacji turystycznej i biznesowej.

Umowa wykonawcza szczegółowo reguluje sposób wzajemnej współpracy oraz zasady wykonywania powierzonych Spółce zadań, w tym określa konkretne usługi, zakres uprawnień i obowiązków Stron oraz zasady wynagradzania. Wśród enumeratywnie wskazanych zadań do najistotniejszych należą:

- **Rozwój i integracja marek własnych** m.in.: Centrum Kongresowe ICE; Studio Hybrydowe mające swoją siedzibę w budynku ICE Kraków i znajdujące się w jego ofercie; platforma multimedialna Play Kraków – w tym zakresie przewidziano wykorzystanie zaawansowanej infrastruktury multimedialnej ukierunkowanej na tworzenie treści kulturotwórczych, edukacyjnych oraz emitowanych na żywo audycji newsowych, dokumentalnych, sportowych czy rozrywkowych.
- **Wprowadzenie nowych marek na rynek i rozwój już istniejących marek –** zakłada się stworzenie i wdrożenie kompleksowej strategii w zakresie komunikacji z mieszkańcami oraz innymi odbiorcami poprzez wykorzystanie zaawansowanych narzędzi marketingowych, w tym m.in. z wypozycjonowanych stron internetowych z optymalizacją SEO i dostosowanych pod kątem dostępności oraz UX (*user experience*), mediów społecznościowych, takich jak Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube oraz aplikacji mobilnych typu TikTok.
- **Prowadzenie akcji marketingowych, których celem jest promocja marek własnych Spółki -** podejmowane będą działania opierające się na bieżącej współpracy z przedstawicielami, zarówno mediów tradycyjnych odpowiadających za: reklamy na nośnikach zewnętrznych, reklamy radiowe i drukowane w gazetach oraz czasopismach, wysyłki materiałów promocyjnych pocztą tradycyjną, jak i nowych mediów.
- współorganizacja wydarzeń z partnerami zewnętrznymi, takich jak cykl koncertów muzyki klasycznej „ICE Classic" oraz „Dzień dobry ICE Classic" realizowanych we współpracy z Krakowskim Biurem Festiwalowym (dalej: KBF).
- **Kraków Network –** w ramach tej inicjatywy Spółka będzie pozostawać w stałym kontakcie z ponad 500 partnerami biznesowymi, zrzeszonymi w ramach tego projektu, z którymi będzie współorganizować spotkania i wydarzenia oraz akcje specjalne, związane z realizacją głównego zadania Spółki, jakim jest kreowanie wizerunku Krakowa jako atrakcyjnej destynacji turystycznej i biznesowej.
- **Kraków Story –** inicjatywa zakładająca stworzenie oryginalnego miejsca spotkań i wydarzeń, profesjonalnego punktu miejskiej informacji turystycznej (funkcjonującego w ramach Oficjalnej Sieci Miejskiej Informacji Turystycznej InfoKraków), showroomu z

wyselekcjonowanymi produktami i wysokiej jakości pamiątkami lokalnych twórców i rzemieślników, stworzonych w zgodnie z najwyższymi standardami i dbałością o kwestie zrównoważonego rozwoju.

- **Działania o charakterze prawnym i administracyjnym –** działania mające na celu uzyskanie wymaganych koncesji, zezwoleń oraz pozostałych niezbędnych zgód wydawanych przez odpowiednie władze publiczne, koniecznych do rozbudowy kanałów dotarcia do mieszkańców, a także podpisanie niezbędnych umów z Organizacjami Zbiorowego Zarządzania.
- **Zarządzanie nieruchomościami udostępnionymi Spółce przez Gminę w celu wykonywania UOIG.** W tym celu zawarte zostały ze Spółką odrębne umowy dzierżawy lub najmu nieruchomości (Pawilon Wyspiańskiego, Centrum Kongresowe ICE Kraków, punkty Sieci Informacji Miejskiej InfoKraków: Sukiennice, Kraków Airport - port lotnicy w Balicach, Centrum Obsługi Ruchu Turystycznego - Powiśle 11,. ul. św. Jana 2, ul. Szpitalna 25, ul. Józefa 7, ul. Zgody 7). Zawarcie umów nastąpiło ze skutkiem od dnia 1 września 2022 r. co do Centrum Kongresowego ICE Kraków oraz Pawilonu Wyspiańskiego, zaś co do pozostałych nieruchomości ze skutkiem od dnia 1 listopada 2022 r.

Kraków5020 ma wzmacniać markę Krakowa w świecie - jako europejskiej metropolii, otwartej, tolerancyjnej, atrakcyjnej; miasta światowego dziedzictwa kulturowego i prężnego ośrodka akademickiego i biznesowego. Celem spółki jest angażowanie Krakowa w realizację wydarzeń o znaczeniu międzynarodowym, naukowym, kulturalnym, sportowym, włączanie się w rozwój turystyki biznesowej i *leisure* (indywidualnej i grupowej), a także stwarzanie warunków dla lokowania w Krakowie prestiżowych instytucji i siedzib dużych przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych.

W myśl uchwały RMK w sprawie utworzenia Spółki nowo otwarty podmiot przejął część zadań stanowiących dotychczas domenę Krakowskiego Biura Festiwalowego. Z tego względu część zasobów KBF została przekazana Spółce w formie aportu zwiększającego wartość kapitału zakładowego.

Markami własnymi Kraków5020 są Centrum Kongresowe ICE Kraków i zlokalizowane w nim studio hybrydowe, a także realizowane w Centrum Kongresowym cykle koncertowe ICE Classic, cykl otwartych wydarzeń dla rodzin Dzień Dobry ICE Kraków, akcja CSR Aleja Kongresowa (polegająca na sadzeniu drzew podczas najważniejszych wydarzeń kongresowych); platforma multimedialna Play Kraków, Kraków Story oraz cykliczne wydarzenia np.. Po\wolna sobota czy Niedzielne Story. Na mocy porozumienia o współpracy z Krakowskim Biurem Festiwalowym Spółka będzie współorganizować spotkania i wydarzenia w różnych formatach.

Partnerstwa realizowane przez spółkę Kraków5020 to m.in. projekty Kraków Network – zrzeszający krakowską branżę turystyki biznesowej MICE i Power of 4 – zrzeszającą obiekty konferencyjne w Polsce.

Dzięki kompleksowym usługom, które obejmują funkcję informacyjną i sprzedażową w obszarze turystycznym oraz kulturalnym, InfoKraków ma możliwość dotarcia do szerokiej rzeszy turystów jak i mieszkańców Krakowa. Dostępne w jej punktach materiały promocyjne, przewodniki, mapy, bilety i wejściówki na wydarzenia kulturalne, stanowią niezbędne wsparcie w planowaniu wizyty w mieście. InfoKraków jest również ważnym elementem Małopolskiego Systemu Informacji Turystycznej (MSIT), regionalnej sieci informacji turystycznej, co pozwala na wymianę doświadczeń i wiedzy z innymi uczestnikami systemu oraz korzystanie z jego zasobów merytorycznych.

Punkty InfoKraków zlokalizowane są w atrakcyjnych turystycznie punktach miasta takich jak: Sukiennice, Rynek Główny 1/3, ul. św. Jana 2, ul. Józefa 7, ul. Powiśle 11, ul. Szpitalna 25, os. Zgody 7, Międzynarodowy Port Lotniczy w Balicach, ul. Kpt. Medweckiego 1, Centrum Kongresowe ICE Kraków, ul. Marii Konopnickiej 17, Pawilon Wyspiańskiego (wraz z Kraków Story), pl. Wszystkich Świętych 2.

Marka InfoKraków ma jeszcze jeden wymiar, a mianowicie dotyczy stale rozwijanego projektu Kraków Story, który uzupełnia i wspiera rozwój Sieci Informacji Miejskiej. Znajdujący się w Pawilonie Wyspiańskiego Kraków Story to miejsce spotkań, wydarzeń oraz showroom z wyselekcjonowanymi produktami i pamiątkami o wysokiej jakości, stworzonymi przez lokalnych twórców i rzemieślników.

Docelowo Spółka ma również zarządzać powstającym w mieście obiektem, którego budowa jest aktualnie na etapie opracowywania koncepcji – Centrum Literatury i Języka Planeta Lem na Zabłociu.

4. Analiza potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa

Potencjał przedsiębiorstwa jest kategorią wielowymiarową i dotyczy w różny sposób określonych możliwości, zbudowanych na szczególnych zdolnościach, kompetencjach, sprawnościach zawartych w posiadanych zasobach, a także na umiejętnym korzystaniu z zasobów otoczenia, które mają służyć osiąganiu celów wyznaczonych przez przedsiębiorstwo[4].

Wielowymiarowy i wieloaspektowy charakter potencjału, wiąże się z tym, że może on przybierać różne formy i występować na różnych poziomach w hierarchii systemu społeczno-gospodarczego.

Potencjał firmy można też określić jako tą część całkowitego potencjalnego zapotrzebowania rynkowego na jej usługi, którą zgodnie z racjonalnymi oczekiwaniami, spodziewa się pozyskać na rynku w określonym przedziale czasowym[5].

W krótkiej perspektywie potencjał określa, ile maksymalnie przedsiębiorstwo może wytworzyć dóbr lub wyświadczyć usług przy pełnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, w długiej – stanowi o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa, pozwala na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej, wprowadzanie innowacji oraz osiąganie sukcesu na rynku[6]. O potencjale w długim horyzoncie czasowym zwykło się mówić jako o potencjale rozwojowym i zgodnie z teorią przedsiębiorstwa ma on największe znaczenie dla firmy[7].

W przypadku przedsiębiorstw działających w formule DMO potencjał rozwojowy można określić jako zbiór kombinacji szeregu zmiennych wpływających na zdolność tych przedsiębiorstw do budowania sieci współpracy. Współpraca jest jednym z działań będących wynikiem relacji sieciowych, mających trwalszy charakter od incydentalnych bądź krótkotrwałych interakcji. Obszar działalności przedsiębiorstwa ma charakter ponadbranżowy, a nawet ponadsektorowy,

---

[4] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s.98.
[5] K.Cybulski, *Zarządzanie działem sprzedaży firmy*, WN PWN, Warszawa 2004, s. 54-55.
[6] A. Rapacz, P. Gryszel, D. Jaremen, *Potencjał turystyczny uzdrowiska Świeradów Zdrój*, Zeszyty Naukowe US nr 590 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 194.
[7] Z. Martyniuk, *Organizacja i zarządzanie: 60 problemów teorii i praktyki*, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1996, s. 44

co sprawia, że relacje między różnorodnymi podmiotami są dużym wyzwaniem. Jest to jednak przede wszystkim wyzwanie o charakterze pozytywnym, wyzwalające przewagę konkurencyjną wynikającą ze współdziałania (*cooperatiue advantage*)[8] oraz „konkuperacji" (ang. *coopetition*) – unikatowym modelu współpracy konkurentów, która ma miejsce w Kraków Network.

Ważnym czynnikiem potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa jest kapitał, czyli wartość, która ma zdolność do wzrostu i jest „nośnikiem" sprawnego i efektywnego działania. Pojęcie kapitału bywa łączone z pojęciem zasobu. Zasobem jest każdy znajdujący się w dyspozycji czynnik wytwórczy, który może być wykorzystany w procesie produkcji i wymiany. W klasycznym ujęciu czynnikami tymi są praca, kapitał (rzeczowy i finansowy) i ziemia. W nowej ekonomii, obok nich wymienia się czynniki niematerialne w tym wiedzę, relacje z otoczeniem, lojalność klienta, wizerunek, markę, reputację itp[9]. Zasoby te tworzą wspólnie tzw. kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Potencjał rozwojowy wynika nie tylko z jego zasobów przedsiębiorstwa, ale także z ich struktury, cech i właściwości jakościowych oraz umiejętności tworzenia optymalnych kombinacji zasobów[10].

4.1. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa

Struktura organizacyjna jest obok ludzi, techniki i celów jednym z elementów systemu organizacyjnego. Jej istota polega na odpowiednim spojeniu celów i zadań organizacji, wynikających ze strategii z ludźmi i sposobami oddziaływania na nich. Podstawowym więc warunkiem prawidłowej struktury organizacyjnej jest dokładne ustalenie zadań i zakresu odpowiedzialności wszystkich komórek składających się na określoną strukturę oraz ustalenie powiązań służbowych między komórkami organizacyjnymi. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa jest kształtowana pod wpływem wielu czynników, określanych także jako

[8] P. Zmyślony, *Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.
[9] A. Rapacz, M. Januszewska, Potencjał rozwojowy przedsiębiorstw uzdrowiskowych w świetle globalnych trendów w turystyce zdrowotnej. FOLIA TURISTICA, 79/2009.
[10] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s.103.

uwarunkowania struktury organizacyjnej. Powodują one różnice struktur organizacyjnych różnych przedsiębiorstw oraz zmienność tych struktur w czasie.

Do najważniejszych problemów organizacyjnych wymagających rozwiązania w procesie konstrukcji struktury organizacyjnej należy określenie[11]:

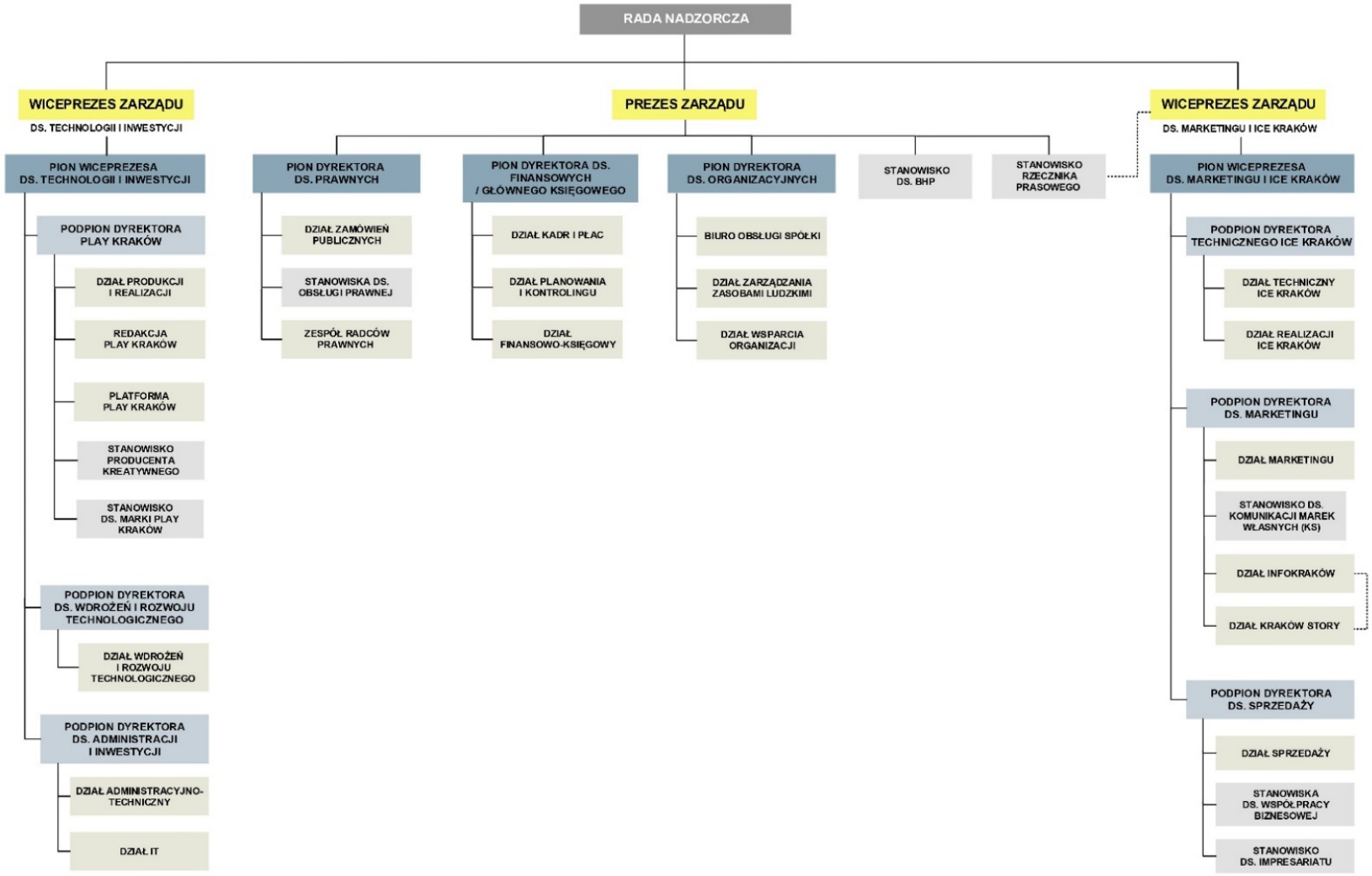
- optymalnego stopnia centralizacji – decentralizacji władzy poprzez rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w ramach instytucji,
- właściwego poziomu specjalizacji w drodze podziału pracy polegającego na ustaleniu zadań (obowiązków) wszystkich komórek organizacyjnych i stanowisk pracy,
- stopnia rozdrobnienia organizacji (przedsiębiorstwa) na coraz mniejsze elementy składowe do nadania strukturze organizacyjnej odpowiedniego kształtu (konfiguracji).

Formalną podstawą struktury organizacyjnej i funkcjonalnej Spółki jest Uchwała nr 10/2022 Zarządu z dnia 23 maja 2022 r. w ramach której przyjęto Regulamin Organizacyjny Spółki (z późniejszymi zmianami w zakresach poszczególnych pionów – m.in. nazewnictwa komórek organizacyjnych). Z uwagi na zakres zadań postawionych przed Spółką jej struktura organizacyjna została rozbudowana na pięć głównych pionów:

1. Pion Wiceprezesa ds. Technologii i Inwestycji
2. Pion Wiceprezesa ds. Marketingu i ICE Kraków
3. Pion Dyrektora ds. Organizacyjnych
4. Pion Dyrektora ds. Finansowych/Głównego Księgowego
5. Pion Dyrektora ds. Prawnych

W każdym z funkcjonalnych pionów wyodrębniono podpiony, działy oraz stanowiska dedykowane poszczególnym obszarom działalności Spółki. Aktualny schemat struktury organizacyjnej Kraków5020 zaprezentowano na Rysunku 4.1. Schemat systemu organizacyjnego Spółki uwzględnia podział celu głównego na cele cząstkowe, aż do działań jednopodmiotowych realizowanych na stanowisku pracy.

[11] H. Bieniok, Wstęp do nauki organizacji i zarządzania, Agencja Informacji Użytkowej Promotor, Warszawa 2008, s. 93-94.



Rysunek 4.1. Schemat struktury organizacyjnej Spółki Kraków5020

Źródło: opracowanie na podstawie danych przekazanych przez Spółkę Kraków5020.

4.2. Analiza zasobów przedsiębiorstwa

4.2.1. Zasoby kadrowe

Sukces przyjętego przez Spółkę modelu biznesowego bazującego na formule DMO skupiającego się na tworzeniu warunków i ułatwianiu działania swoim członkom oraz innym interesariuszom uwarunkowany jest jakością kadr tworzących organizację.

Subsydiarność działań w modelu DMO wymaga wiedzy i wyczucia w celu rozpoznania w jakich obszarach należy odsunąć się cień podmiotów członkowskich i innych partnerów, a w jakich wzmocnić swoją obecność. Doświadczenie i wiedza zdobyte na tym polu często prowadzą do przejęcia jeszcze szerszego zakresu zadań wykraczających poza pierwotne założenia, w tym np. wywieranie wpływu na kształtowanie ogólnej marki regionu, partnerstwo w rozwiązywaniu problemów rozwojowych, czy wyznaczanie trendów rozwojowych.

Z tego względu pewnym truizmem jest stwierdzenie, że zwiększanie zakresu zadań Kraków5020 możliwe jest tylko poprzez zwiększanie kompetencji, doświadczenia w działaniu i wiedzy osób je tworzących. W tym obszarze czynnikami ryzyka są częste zmiany kadrowe, nieprecyzyjne przepisy prawne oraz ingerencja polityczna, które osłabiają oddziaływanie organizacji działających w modelu DMO w zakresie wzmacniania współpracy sieciowej i powodują, że ich rola nie może być należycie wypełniona.

Zasoby kadrowe Spółki kształtowane są w sposób według trzech odmiennych schematów. W pierwszej kolejności zasoby te stworzyło systematyczne przejmowanie w 2022 r. pracowników z zasobów KBF. Jako uzupełniające metody rekrutacji przyjęto nabór zewnętrzny poprzez publikację ogłoszeń rekrutacyjnych oraz nabór wewnętrzny, którego znaczenie będzie wzrastać w kolejnych latach.

Pracownicy pozyskani z zasobów Krakowskiego Biura Festiwalowego realizują zadania powierzone Spółce, które dotychczas były realizowane w ramach struktur KBF. Rekrutację zewnętrzną stosuje się głównie w stosunku do stanowisk, które trudno obsadzić w ramach

własnych zasobów kadrowych. Rekrutacja wewnętrzna zakłada poszukiwanie potencjalnych kandydatów do pracy wśród własnego personelu.

W związku z sukcesywnym przejmowaniem zadań przez Spółkę z KBF oraz jej rozwojem na koniec roku 2022 poziom zatrudnienia sięgnął 149 osób. Przeszło połowa zatrudnionych pracowników została przejęta z KBF na podstawie art. 231 Kodeksu pracy. W roku 2023, Spółka planuje zwiększyć zatrudnienie do poziomu 158,8 etatu, włączając w to 6,3 etatu dla osób na urlopach wychowawczych i macierzyńskich. Naturalna fluktuacja zatrudnienia może prowadzić do wymiany pracowników.

4.2.2. Zasoby infrastrukturalne

Z uwagi na wspomniany wcześniej transfer zadań realizowanych dotychczas przez Krakowskie Biuro Festiwalowe Spółka przejęła część majątku trwałego KBF. GMK przekazała (wraz ze środkami trwałymi wytworzonymi i zakupionymi przez KBF w ramach działalności prowadzonej na rzecz Gminy) Spółce majątek w następującej formie:

- Budynek ICE Kraków wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami jest dzierżawiony przez Spółkę od 1 września 2022 r. Część mienia ruchomego niezbędnego do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu została w dniu 18 listopada 2022 r. wniesiona do Spółki aportem na podstawie umowy Rep. A 6321/2022, w zamian za co Gmina Miejska Kraków objęła odpowiednią ilość udziałów w podwyższonym kapitale zakładowym Spółki. Charakterystyka obiektu:
  - powierzchnia zabudowy: 8.051,69 m2,
  - powierzchnia użytkowa: 36.720,33 m2,
  - powierzchnia całkowita: 48.015,93 m2,
  - kubatura budynku: 280.473,683 m3,
  - liczba kondygnacji: 7 (w tym 5 nadziemnych),
  - miejsca parkingowe: 348 miejsc na terenie dwupoziomowego parkingu podziemnego.

- Budynek Pawilonu Wyspiańskiego wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami analogicznie jak budynek ICE jest dzierżawiony przez Spółkę od 1 września 2022 r. Część środków trwałych niezbędnych do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu zostało wniesionych aportem do Spółki przez GMK w dniu 30 sierpnia 2022 r. Charakterystyka obiektu:
    - powierzchnia zabudowy: 268,95 m2,
    - powierzchnia użytkowa: 653,54 m2,
    - powierzchnia całkowita: 856,42 m2,
    - kubatura budynku: 4.114,71 m3,
    - liczba kondygnacji: 5 (w tym 3 nadziemne),
    - miejsca parkingowe: udostępnione jedno miejsce parkingowe.
- Punkty Sieci Informacji Miejskiej InfoKraków obejmujące:
    - Budynek przy ul. Powiśle 11 w Krakowie (CORT) wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami dzierżawiony jest przez Spółkę od 1 listopada 2022 r. Mienie ruchome oraz wartości niematerialne i prawne niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu mają zostać wniesione do Spółki aportem w 2023 r. przez GMK. Charakterystyka obiektu:
        - powierzchnia zabudowy: 809,48 m2,
        - powierzchnia użytkowa: 734,00 m2,
        - powierzchnia całkowita: 809,48 m2,
        - kubatura budynku: 2.609,96 m3,
        - liczba kondygnacji: 1,
        - miejsca parkingowe: brak.
    - Lokal InfoKraków przy ul. Jana 2 w Krakowie wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami wynajmowany jest przez Spółkę od 1 listopada 2022 r. Mienie ruchome oraz wartości niematerialne i prawne niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu mają zostać wniesione do Spółki aportem w 2023 r. przez GMK. Charakterystyka obiektu:

- powierzchnia użytkowa: 68,06 m2,
- liczba kondygnacji: 1.

- Lokal InfoKraków przy ul. Józefa 7 w Krakowie wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami wynajmowany jest przez Spółkę od 1 listopada 2022 r. Mienie ruchome oraz wartości niematerialne i prawne niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu mają zostać wniesione do Spółki aportem w 2023 r. przez GMK. Charakterystyka obiektu:
  - powierzchnia użytkowa: 63,49 m2,
  - liczba kondygnacji: 1.
- Lokal InfoKraków w budynku Sukiennic – Rynek Główny 1-3 w Krakowie wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami wynajmowany jest przez Spółkę od 1 listopada 2022 r. Mienie ruchome oraz wartości niematerialne i prawne niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu mają zostać wniesione do Spółki aportem w 2023 r. przez GMK. Charakterystyka obiektu:
  - powierzchnia użytkowa: 26,73 m2,
  - liczba kondygnacji: 1.
- Lokal InfoKraków w budynku przy ul. Szpitalnej 25 w Krakowie wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami wynajmowany jest przez Spółkę od 1 listopada 2022 r. Mienie ruchome oraz wartości niematerialne i prawne niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu mają zostać wniesione do Spółki aportem w 2023 r. przez GMK. Charakterystyka obiektu:
  - powierzchnia użytkowa: 22,50 m2,
  - liczba kondygnacji: 1.
- Lokal InfoKraków w budynku przy os. Zgody 7 w Krakowie wraz z towarzyszącą infrastrukturą i instalacjami wynajmowany jest przez Spółkę od 1 listopada 2022 r. Mienie ruchome oraz wartości niematerialne i prawne niezbędne do zapewnienia prawidłowego funkcjonowania obiektu mają zostać wniesione do Spółki aportem w 2023 r. przez GMK. Charakterystyka obiektu:
  - powierzchnia użytkowa: 148,16 m2,

- liczba kondygnacji: 1.

- Punkt InfoKraków przy ul. Kpt. Medweckiego 1 w Balicach udostępniona przestrzeń na terenie Portu Lotniczego w Balicach wraz z dostępem do infrastruktury obiektu na podstawie umów obowiązujących odpowiednio od 1.11.- 31.12.2022 r. a następnie od 1.01.2023 r. Charakterystyka obiektu:
  - powierzchnia użytkowa: około 5,00 m2,
  - liczba kondygnacji: 1.

Katalog aktualnie użytkowanych obiektów nie jest zamknięty. Zakłada się, iż wraz z rozwojem Spółki liczba dostępnych obiektów infrastruktury technicznej będzie się zwiększać.

4.3. Kondycja finansowo-ekonomiczna przedsiębiorstwa

Literatura ekonomiczna opisuje wiele różnych metod identyfikacji i oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstwa wśród których, obok tradycyjnych metod opartych na analizie wskaźnikowej, znane są metody ekonometryczne, w tym wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna, metody rekurencyjnego podziału, modele regresji liniowej, modele logitowe i probitowe, modele podziału krokowego, drzewa decyzyjne, systemy eksperckie, prognozowanie matematyczne, sieci neuronowe, zastosowanie teorii zbiorów rozmytych[12]. Zbudowanie, a także ocena poprawności i możliwości predykcyjnych danego modelu zależy od podjętej ścieżki postępowania.

Nie ma jednego wzorca, według którego powinno się postępować w procesie budowy i doboru danych do modelu. Każdy z modeli wymaga określenia celu, jego budowy, techniki, doboru odpowiedniej grupy badawczej, materiału statystycznego oraz możliwości testowania na odpowiedniej próbie uczącej.

W niniejszym opracowaniu z uwagi na krótki okres działalności Spółki oraz brak danych porównawczych wykorzystano dwie metody analizy:

[12] Szerzej Antonowicz, P. Metody oceny i prognozowania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw, ODDK, Gdańsk 2007.

1. wielowymiarową analizę dyskryminacyjną, z wykorzystaniem najbardziej aktualnych równań ekonometrycznych charakteryzujących się najmniejszym poziomem błędu. Dobór równań ekonometrycznych został przeprowadzony w oparciu o kryterium maksymalizacji średniej sprawności prognozy (odrzucono modele o poziomie sprawności prognozy poniżej 93,5%) oraz minimalizacji błędu (odrzucono modele o poziomie błędu powyżej 6,5%).
2. analizy wskaźnikowej w wariancie wzorcowym[13].

W pierwszej kolejności dla zobrazowania struktury majątku Spółki zaprezentowano wybrane kategorie bilansu i rachunku wyników na koniec 2022 r. (patrz Tabela 4.1).

Tabela 4.1. Elementy bilansu i rachunku zysków i strat na koniec 2022 r.

Elementy bilansu	2022
Aktywa trwałe	3 502 260,98 zł
Wartości niematerialne i prawne	291 704,58 zł
Rzeczowe aktywa trwałe	3 166 500,16 zł
Należności długoterminowe	41 137,80 zł
Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	2 918,44 zł
Aktywa obrotowe	34 443 530,62 zł
Zapasy	130 750,77 zł
Należności krótkoterminowe	550 388,54 zł
Inwestycje krótkoterminowe	33 114 327,68 zł
Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	648 063,63 zł
Aktywa razem	37 945 791,60 zł

[13] Z uwagi na specyfikę modelu biznesowego firmy bezzasadne było odnoszenie wyników firmy do wyników konkurencyjnych podmiotów działających w branży

Kapitał (fundusz) własny	26 848 581,58 zł
Kapitał (fundusz) podstawowy	24 628 500,00 zł
Zysk (strata) netto	2 219 911,58 zł
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	11 097 210,02 zł
Rezerwy na zobowiązania	2 589 708,15 zł
Zobowiązania długoterminowe	21 775,30 zł
Zobowiązania krótkoterminowe	6 186 392,94 zł
Rozliczenia międzyokresowe	2 299 333,63 zł
Elementy rachunku zysków i strat	
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi, w tym:	27 644 785,25 zł
Przychody netto ze sprzedaży produktów	29 700 689,87 zł
Zmiana stanu produktów (zwiększenie - wartość dodatnia, zmniejszenie - wartość ujemna)	-2 055 904,62 zł
Koszty działalności operacyjnej	25 014 899,47 zł
Amortyzacja	101 197,67 zł
Zużycie materiałów i energii	3 940 745,24 zł
Usługi obce	7 635 243,98 zł
Podatki i opłaty	666 606,81 zł
Wynagrodzenia	9 186 969,44 zł
Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	1 718 118,83 zł
Zysk (strata) ze sprzedaży	2 629 885,78 zł
Pozostałe przychody operacyjne	95 972,03 zł
Pozostałe koszty operacyjne	30 295,50 zł
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	2 695 562,31 zł

Przychody finansowe	713 277,21 zł
Koszty finansowe	20 670,94 zł
Zysk (strata) brutto	3 388 168,58 zł
Podatek dochodowy	1 168 257,00 zł
Zysk (strata) netto	2 219 911,58 zł

Źródło: opracowanie własne.

4.3.1. Modele analizy dyskryminacyjnej

Jedną z metod badawczych wykorzystanych w celu oceny kondycji finansowej Spółki w okresie analizy jest wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna, która należy do grupy metod empiryczno-indukcyjnych. Metody te nie skupiają się bezpośrednio na sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, a wyciągają wnioski z zakresu jego zdolności płatniczej na podstawie zgromadzonego materiału statystycznego odnoszącego się do innych firm, które utraciły wypłacalność. Wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna analizuje jednocześnie kilka wskaźników, a jej modele przyporządkowują jednostkę do grupy zagrożonych lub takich, którym bankructwo nie zagraża.

Zmienne dyskryminacyjne wyraźnie różnicują (dyskryminują) zbiorowość obiektów. Za miarę zróżnicowania zbiorowości obiektów przejmuje się mierniki wyrażające stosunki wielkości zróżnicowania (odległości) między grupami - do wielkości zróżnicowania wewnątrz grup. Wartość funkcji dyskryminacyjnej stanowi złożenie iloczynów zmiennych (czyli wskaźników charakteryzujących kondycję przedsiębiorstw) oraz statystycznie wyznaczanych parametrów funkcji czyli wag tych wskaźników. Ustalana na podstawie cech klasyfikowanego obiektu wartość funkcji dyskryminacyjnej - przez porównanie z wartością graniczną - daje odpowiedź na pytanie, do której grupy należy badany obiekt[14]. Analiza dyskryminacyjna jest powszechnie stosowanym narzędziem prognozowania upadłości przedsiębiorstw z kilku względów:

[14] Szerzej: E. Mączyńska, E. Zawadzki, *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, Ekonomista 2006, nr 2, s. 7.

- daje możliwość porządkowania, grupowania oraz porównywania heterogenicznych przedsiębiorstw w homogeniczne grupy,
- jest prosta i jednoznaczna w zakresie interpretacji wyników,
- daje możliwość aplikacji metody do analizy zarówno rozwojowej, dynamicznej jak i przestrzennej, wykorzystywanej w decyzjach taktycznych i strategicznych.
- W opracowaniu wykorzystano cztery modele dyskryminacyjne, stworzone dla warunków polskiej gospodarki, mające największą zdolność do prognozowania bankructwa firm[15]:Model Z_7 INE PAN[16];
- Model Z_6 INE PAN[17];
- Model Zm MAD[18];
- Model „poznański”[19].

W Tabeli 4.2 zaprezentowano wyniki analizy dyskryminacyjnej Spółki.

Tabela 4.2. Wyniki uzyskane na podstawie wybranych modeli dyskryminacyjnych

Model dyskryminacyjny	**Wartość ustalona na podstawie sprawozdania finansowego na dzień: 31 grudnia 2022 r,**
Model Z_7 INE PAN	4,82
Interpretacja	nie zagrożony niewypłacalnością

[15] Wybór modeli dokonany został w oparciu o kryterium maksymalnej średniej sprawności ogólnej, jakie uzyskały - poddane szczegółowym testom spośród 36 polskich i 16 zagranicznych modeli prognozowania upadłości przedsiębiorstw. Do wyboru modeli posłużył ranking modeli stworzony przez P. Antonowicza. Autor rankingu w swoich badaniach sprawdził zdolności predykcyjne 52 modeli (36 polskich, 16 zagranicznych) i uszeregował je w kolejności od najlepiej przewidujących upadłość przedsiębiorstwa do tych z najmniejszą zdolnością predykcyjną, por. Antonowicz P., *Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw*. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007

[16] Model opracowany pod kierunkiem E. Mączyńskiej w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk por. Mączyńska E., *Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw*. [w] Appenzeller D. (red.): *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2003. Teoria i praktyka*. Zeszyty Naukowe nr 49/2004, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.

[17] Model opracowany pod kierunkiem E. Mączyńskiej w Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

[18] Model zbudowany w oparciu o funkcję O. Jacobsa opisaną szerzej w publikacji: Jacobs O.H.), *EDV – gestutzte Jahresaht schluss analyse*, Munchen1989

[19] Model autorstwa M. Hamrola, B. Czajki oraz M. Piechockiego por. Hamrol M., Czajka B., Piechocki M., *Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej*. Przegląd Organizacji, nr 6/2004.

Model Z_6 INE PAN	4,55
Interpretacja	nie zagrożony niewypłacalnością
Model Z_m MAD	2,33
Interpretacja	przedsiębiorstwo „bardzo dobre”,
Model poznański	7,28
Interpretacja	nie zagrożony niewypłacalnością

Źródło: opracowanie własne na podst. materiału źródłowego

Wynik dodatni oznacza, że firma nie jest zagrożona upadłością. Mocno dodatnie wyniki wszystkich modeli wskazują na znakomita sytuację finansowo-ekonomiczną i brak jakichkolwiek symptomów trudności finansowych.

Analiza dyskryminacyjna nie może być jednak traktowana, jak wyrocznia i przesądzać o upadłości, bądź sukcesie firmy. Klasyfikuje ona badane przedsiębiorstwo na pewnym poziomie, lecz jest to wyłącznie poglądowe szacowanie zasobów i możliwości przedsiębiorstwa.

Aby bardziej precyzyjnie ocenić sytuację ekonomiczno - finansową Spółki niezbędne jest zbadanie kondycji majątkowo - kapitałowej oraz wynikowej Spółki przy wykorzystaniu analizy wskaźnikowej sprawozdań finansowych.

4.3.2. Analiza wskaźnikowa

Analiza wskaźnikowa jest to metoda badań analitycznych polegająca na obliczaniu wskaźników na podstawie danych zawartych w sprawozdaniach finansowych i ich ocenie porównawczej w czasie i przestrzeni. Zalety analizy wskaźnikowej to przede wszystkim możliwość wskazania zmian w badanym zjawisku, będących wynikiem decyzji gospodarczych podejmowanych w ciągu okresu sprawozdawczego oraz uzyskanie poglądowej informacji na temat jakości funkcjonowania firmy.

Analizą wskaźnikową objęto następujące obszary[20]:

- Rentowność,
- płynność,
- sprawność gospodarowania aktywami,
- struktura finansowania i zadłużenie.

W Tabeli 4.3 przedstawiono zestawienie wskaźników analitycznych opisujących sytuację finansowo – majątkową Spółki

Tabela 4.3. Wskaźniki finansowe Spółki

Wskaźnik	Prawidłowa	Wartość ustalona na podstawie sprawozdania finansowego na dzień: 31.12.2022
Rentowność operacyjna aktywów	Wartość dodatnia	0,07
Rentowność netto kapitału własnego	Wartość dodatnia	0,08
Rentowność netto	Wartość dodatnia	0,08
Rentowność sprzedaży	Wartość dodatnia	0,10
Rentowność ekonomiczna sprzedaży	Wartość dodatnia	0,10
Pierwszy stopień płynności finansowej	1,5 -2,0	5,57
Drugi stopień płynności finansowej	> 1,0	5,44
Trzeci stopień płynności finansowej	> 0,3	5,35
Spłata należności w dniach	Wartość malejąca	3,19

[20] Formuły obliczania wskaźników finansowych zaczerpnięto z publikacji Sektorowe wskaźniki finansowe Opracowanie Komisji ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce dostępne na https://rachunkowosc.com.pl/sektorowe-wskazniki-finansowe

Spłata zobowiązań w dniach	Wartość malejąca	36,17
Szybkość obrotu zapasów w dniach	Wartość malejąca	1,73
Pokrycie aktywów trwałych kapitałem własnym i rezerwami długoterminowymi	>1	7,67
Trwałość struktury finansowania	Wartość rosnąca	0,71
Wskaźnik zadłużenia ogólnego	< 0,67	0,29

Źródło: opracowanie własne na podst. materiału źródłowego

Wnioski z analizy wskaźnikowej w ujęciu wzorcowym.

W ujęciu wzorcowym sytuacja finansowa Spółki w poszczególnych obszarach wyglądała następująco:

- rentowność spółki: w roku 2022 firma wygenerowała dodani wynik finansowy, realizując kilkunastoprocentowe poziomy rentowności;
- płynność spółki: w całym okresie analizy płynność spółki była na bezpiecznych poziomach, wskazujących wręcz na nadpłynność;
- sprawność gospodarowania – w okresie analizy widoczna jest tendencja do bardzo szybkiego inkasa należności i krótkich okresów spłaty zobowiązań;
- struktura finansowania i zadłużenie – w zakresie struktury finansowania bardzo korzystną sytuacją, strukturę finansowania można określić jako bardzo stabilną przy niskim poziomie zadłużenia.

Reasumując, zarówno na podstawie analizy dyskryminacyjnej jak i wskaźnikowej opartej o wartości wzorcowe można stwierdzić, że sytuacja finansowo-ekonomiczna Spółki na koniec 2022 r. była bardzo dobra. Spółka prowadzi rentowną działalność, przy bardzo korzystnych parametrach płynnościowych i niskim poziomie zadłużenia.

5. Analiza otoczenia

W oparciu o przeprowadzoną charakterystykę Kraków5020 oraz analizę posiadanych przez nią zasobów, a także na podstawie szczegółowych badań obejmujących analizę rynku, na którym działa Spółka dokonano oceny jej pozycji konkurencyjnej.

Mając na uwadze rzetelność prowadzonych badań zdecydowano o zastosowaniu równolegle kilku metod oceny pozycji konkurencyjnej Spółki. Zabieg taki zwiększą wiarygodność analiz oraz pozytywnie wpływa na trafność formułowanych na ich podstawie wniosków i rekomendacji. Przy wyborze konkretnych metod analizy brano pod uwagę ich skuteczność w identyfikacji kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstw, powszechność ich zastosowania przez wiodące międzynarodowe firmy consultingowe oraz czytelność uzyskiwanych przy ich pomocy wyników. Ponadto uwzględniona została także specyfika oferty produktowej Kraków5020. Ostatecznie zdecydowano o zastosowaniu narzędzi analizy marketingowej, takich jak: macierz McKinsey'a oraz metoda pięciu sił Portera, analiza metodą cyklu życia produktu, analiza PEST oraz analiza kluczowych czynników sukcesu.

Ze względu na podstawowy cel niniejszego opracowania – sformułowanie optymalnej strategii rozwoju Kraków5020, a także uwzględniając charakterystykę funkcjonowania Spółki oraz specyfikę jej podstawowych produktów, zdecydowano, że część analiz w tym punkcie ekspertyzy zostanie przeprowadzona oddzielnie dla różnych obszarów działalności Spółki, a część łącznie dla całego analizowanego przedsiębiorstwa. W szczególności analizę otoczenia konkurencyjnego za pomocą metody pięciu sił Portera oraz macierzy McKinsey'a oraz identyfikację kluczowych czynników sukcesu przeprowadzono równolegle w trzech głównych obszarach obecnej działalności Kraków5020 (zob. pkt. 5.1 *Uwarunkowania kształtujące funkcjonowanie rynku na którym działa Spółka*), tj.:

1. Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym,
2. Platforma multimedialna Play Kraków,
3. Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story.

Analizę uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych (analiza PEST) oraz analizę metodą cyklu życia produktu przeprowadzono natomiast w ujęciu zagregowanym dla całej Spółki. Zabieg ten argumentuje się podobieństwem części oferowanych przez Kraków5020 produktów i usług. Ponadto decyzja o przeprowadzeniu wybranych analizy łącznie dla wszystkich obszarów działalności Spółki była argumentowana koniecznością zachowania przejrzystości dokumentu, co powinno ułatwić czytelnikowi właściwe jego zrozumienie.

5.1. Omówienie uwarunkowań kształtujących funkcjonalnie rynku na którym działa spółka.

Wskazanie najważniejszych uwarunkowań kształtujących funkcjonowanie rynku, na którym działa badane przedsiębiorstwo jest istotnym elementem poprzedzającym analizę jego otoczenia konkurencyjnego. Działanie to w dużej mierze warunkuje bowiem poprawność dalszych analiz prowadzonych metodami, takimi jak macierz McKinsey'a, cykl życia produktu, analiza PEST czy metoda kluczowych czynników sukcesu. W kontekście zastosowania tych metod kluczowymi elementami determinujących uwarunkowania rynkowe funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa są:

- wskazanie sektora rynku (branży), na którym plasowane są produkty i usługi przedsiębiorstwa,
- ogólna charakterystyka produktów przedsiębiorstwa i oczekiwań ich nabywców.

Analizując model funkcjonowania i ofertę produktową Kraków5020, na podstawie informacji zawartych w pkt. 3. *Podstawowa charakterystyka przedsiębiorstwa Kraków5020 sp. z o.o.* oraz pkt *4. Analiza potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa* wskazuje się, że obecnie działalność Spółki koncentruje się wokół trzech głównych obszarów:

1. Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym,
2. Platforma multimedialna Play Kraków,
3. Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story.

Obszarem, którego rozwój obejmuje strategiczne plany Kraków5020 na kolejne lata jest natomiast Centrum Kultury i Języka Planeta Lem,

Bliższe spojrzenie na główne obszary działalności Kraków5020 prowadzi do wniosku, że specyfika Spółki powoduje, że produkty i usługi oferowane w ramach każdego z tych obszarów są plasowane w innych branżach.

Centrum Kongresowe ICE Kraków funkcjonuje w ramach sektora określanego mianem turystyki biznesowej lub przemysłu spotkań i wydarzeń. Sektor ten jest określany również jako branża MICE[21]. Ogólnie ujmując branża MICE koncentruje się wokół produktów i usług związanych z pobytem uczestników na różnorodnych spotkaniach, które odbywają się w innym miejscu, niż siedziba firmy.

Platforma multimedialna Play Kraków funkcjonuje w ramach rynku audiowizualnych usług medialnych na żądanie (video on demand, VoD). Trzeba przy tym zaznaczyć, że zdecydowana większość materiałów dostępnych na platformie Play Kraków jest udostępniana dla każdego użytkownika Internetu bezpłatnie. O ile oglądanie filmów na żądanie jest usługą funkcjonującą na rynku od dłuższego czasu, to w przeszłości polegało ono głównie na korzystaniu z oferty płatnej telewizji analogowej połączonej z możliwością nagrywania. Obecnie zasadniczy wpływ na rozwój tego typu usług ma rozwój technologiczny związany z dostarczaniem treści za pomocą Internetu. Warto również pamiętać, że dominującym modelem konsumpcji mediów pozostaje nadal klasyczna telewizja linearna. Będące relatywnie nowym zjawiskiem oglądanie filmów na żądanie za pośrednictwem portali horyzontalnych dynamicznie się jednak rozwija i jest przedmiotem szczególnej uwagi analityków, ekspertów i decydentów[22].

Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story są produktami adresowanymi głównie do klientów branży turystycznej. W klasycznym rozumieniu branża ta obejmuje „wszystkie czynności związane z czasowym krótkotrwałym przemieszczeniem się osób

---

[21] Akronim MICE to pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: *Meetings*, *Incentives*, *Conferences*, *Exhibitions*, a więc odpowiednio: spotkania, imprezy motywacyjne, konferencje oraz imprezy targowe.

[22] *Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, (https://www.gov.pl/attachment/661af7ce-87f4-41aa-87e3-0f142306e134), dostęp 23.09.2022 r..

do miejsc docelowych poza miejscami, gdzie normalnie mieszkają i pracują, oraz pobytem w tych miejscach”[23]. W przypadku analizowanej Spółki wspominanym w powyższej definicji miejscem docelowym, na którym oferowane są produkty dla klientów branży turystycznej jest miasto Kraków. Poza branżą turystyczną produkty oferowane w ramach Kraków Story, a także niektóre produkty i usługi dostępne w ramach sieci informacji miejskiej InfoKraków są również adresowane do odbiorców lokalnych – mieszkańców Krakowa.

Dokonując próby ogólnej charakterystyki oczekiwań odbiorców produktów i usług Kraków5020 wskazuje się, że ze względu na szeroką ofertę Spółki i zróżnicowane pola jej działalności nie da się syntetycznie nakreślić jednego profilu oczekiwań nabywców wszystkich jej produktów. Stąd analizę oczekiwań potencjalnych nabywców względem produktów i usług Kraków5020 przeprowadzono oddzielnie w ramach każdego z trzech kluczowych obszarów działalności Spółki. Syntetyczne podsumowanie tych analiz przedstawiono w tabeli 5.1. Co istotne, kolejność wskazywanych oczekiwań nie determinuje hierarchii ich ważności, która jest analizowana w dalszej części opracowania.

[23] V. Middleton, *Marketing w turystyce*. PAPT, Warszawa 1996.

Tabela 5.1. Zestawianie najważniejszych oczekiwania nabywców produktów i usług spółki Kraków5020

	Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym	**Platforma multimedialna Play Kraków**	**Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story**
Charakterystyka głównego produktu/usługi	Realizacja wydarzeń (kongres, konferencja, sympozjum, spotkanie biznesowe, wydarzenie kulturalne, koncert, spektakl, spotkanie o charakterze społecznym, a także targi, ekspozycje, eventy branżowe)	Platforma oferuje dostęp do treści multimedialnych produkcji własnej (lokalne materiały informacyjne, reportaże, wywiady, treści kulturalne itp.). Treści te mają na celu w szczególności promowanie lokalności, mieszkańców Krakowa, a także koncepcji "nowej gościnności". Dodatkowo na platformie dostępne są również wyprodukowane przez inne podmioty materiały VOD będące zapisem koncertów, widowisk, spektakli oraz spotkań z przedstawicielami świata kultury i sztuki.	Usługi z zakresu informacji miejskiej oraz produkty i usługi dla turystów (wydawnictwa związane z Krakowem: przewodniki, mapy, kartki pocztowe; wydawnictwa dotyczące Muzeum Auschwitz-Birkenau i Kopalni Soli w Wieliczce; wycieczki po Krakowie, Muzeum Auschwitz-Birkenau i Kopalni Soli w Wieliczce; bilety na imprezy kulturalne; gadżety promocyjne Miasta Krakowa oraz wysokiej jakości pamiątki wyprodukowane przez lokalnych twórców i rzemieślników)
Oczekiwania nabywców	Lokalizacja i zaplecze komunikacyjne miejsca odbywania wydarzenia,	Atrakcyjność treści zamieszczonych na platformie, Jakość treści zamieszczonych na platformie,	- Dostępność i inkluzyjność usług i produktów dla wszystkich osób, w tym osób z niepełnosprawnościami ruchowymi, wzroku lub słuchu

	Powierzchnia (pojemność) obiektu i możliwości jego aranżacji, Stan techniczny i wizualny obiektu, Elastyczność oferty, Usługi dodatkowe (wyposażenie audiowizualne zaplecze techniczne, magazynowe, catering, tłumaczenia symultaniczne), Rozpoznawalność (prestiż) miejsca obiektu, Doświadczenie i profesjonalna obsługa Wysokie opinie satysfakcji użytkowników / rekomendacje / nagrody branżowe Całkowity koszt realizacji wydarzenia.	Różnorodność, oryginalność i niepowtarzalność treści zamieszczonych na platformie, Zaawansowanie technologiczne platformy, Możliwości techniczne platformy multimedialnej, Cena i forma dostępu do treści (np. model subskrypcyjny, transakcyjny, otwarty dostęp).	oraz najmłodszych i seniorów (lokalizacja punktów sprzedaży), - Jakość oferowanych produktów i usług (w tym kompetencje pracowników i rzetelność udzielanych informacji), - Dywersyfikacja oferty (warianty dostępnych usług, szerokość asortymentu), - Kompleksowość i komplementarność oferowanych produktów i usług (od bezpłatnych materiałów informacyjnych przez ofertę odpłatnych usług turystycznych po pośrednictwo w sprzedaży biletów na wydarzenie kulturalne itp.), - Oryginalność (unikalność) oferowanych pamiątek.

Źródło: Opracowanie własne.

5.2. Ocena pozycji konkurencyjnej Spółki za pomocą macierzy McKinsey'a

5.2.1. Wprowadzenie

W niniejszym punkcie strategii dokonano oceny pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem oferowanych produktów za pomocą macierzy McKinsey'a. Macierz McKinseya (również macierz GE, macierz atrakcyjności produktu, macierz atrakcyjności rynku) została opracowana przez firmę konsultingową McKinsey we współpracy z General Electric w latach siedemdziesiątych XX w. Macierz ta powstała jako bardziej złożona alternatywa dla macierzy BCG. Służy ona głównie do analizy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa o zdywersyfikowanym portfelu produktów. Może być również użyteczna do konstruowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstw w oparciu o posiadany przez nie portfel produktów.

Głównymi założeniami macierzy McKinseya są stwierdzenia, zgodnie z którymi dane przedsiębiorstwo powinno:

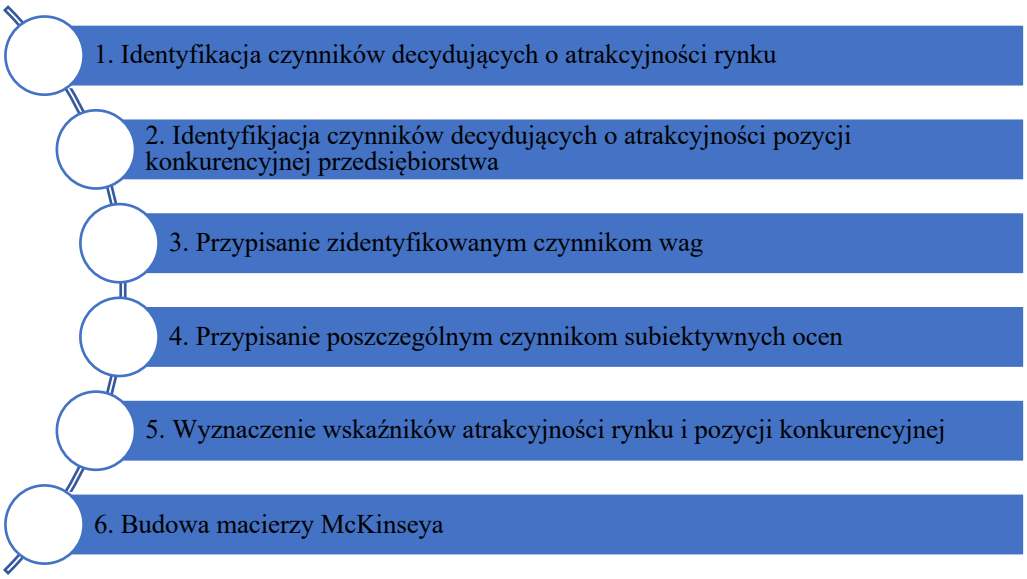
- koncentrować się na sektorach atrakcyjnych, a wycofywać z sektorów nieatrakcyjnych;
- inwestować w produkty o mocnej pozycji konkurencyjnej, a wycofywać te, których pozycja konkurencyjna jest słaba.

W związku z przyjęciem powyższych założeń konstrukcja omawianej macierzy opiera się na ocenie dwóch wymiarów: atrakcyjności obszaru (sektora), w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa względem podmiotów konkurencyjnych. Efektem oceny jest obraz graficzny pozycji firmy w sektorze. Uzyskanie takiego obrazu umożliwia sformułowanie odpowiedniej strategii w stosunku do produktu lub usługi wskazując potencjał przedsiębiorstwa w analizowanym zakresie[24].

Budowa macierzy McKinseya dla danej sytuacji decyzyjnej przebiega w sześciu zestandaryzowanych krokach (zob. Rysunek 5.1):

---

[24] R.M. Grant, *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing 2005, s. 478.



Rysunek 5.1. Etapy budowy macierzy McKinsey'a
Źródło: opracowanie własne.

W nawiązaniu do omówionych założeń macierzy McKinseya oraz zasad jej konstrukcji budowę macierzy dla każdego z analizowanych obszarów działalności Kraków5020 przeprowadzono w ramach trzech etapów. W pierwszej kolejności dokonano oceny atrakcyjności sektora (sektorów), w których działa Spółka. Następnie oceniono pozycję konkurencyjną podstawowych produktów (usług) spółki w poszczególnych sektorach. W trzecim etapie, na podstawie uzyskanych ocen atrakcyjności sektorów oraz ocen pozycji konkurencyjnej poszczególnych produktów, zbudowano macierz McKinsey'a.

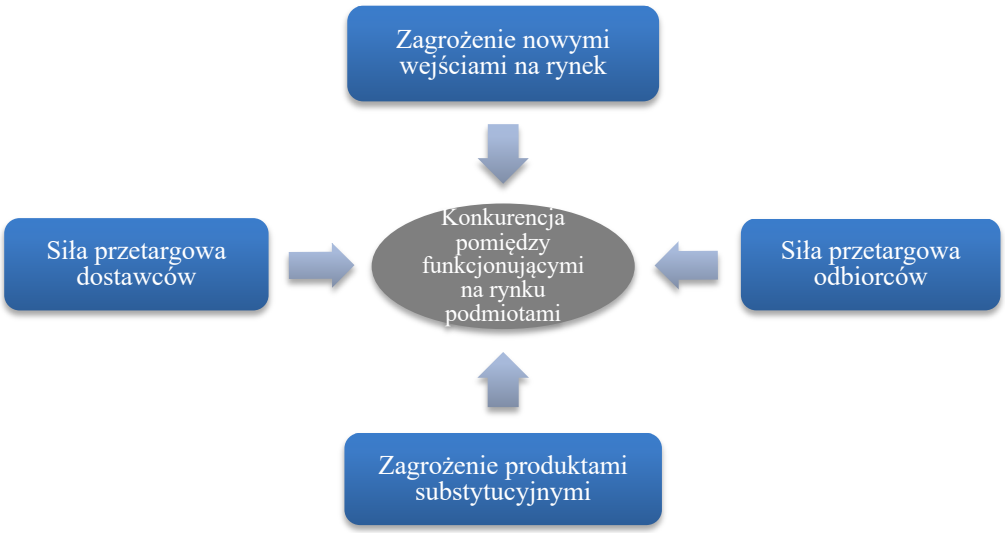
Poniżej w ujęciu syntetycznym scharakteryzowano poszczególne etapy budowy macierzy McKinsey'a dla analizowanych obszarów działalności Kraków5020.

Ocena atrakcyjności sektora w oparciu o model pięciu sił Portera

Oceny atrakcyjności sektorów, w których działa Spółka dokonano w oparciu o model pięciu sił Portera. Model ten wskazuje na pięć zasadniczych czynników oddziałujących na atrakcyjność danego sektora, tj.:

1. Konkurencję wewnątrz sektora,

2. Potencjalne wejście nowych konkurentów,
3. Potencjalne pojawienie się substytutów,
4. Siłę przetargową odbiorców,
5. Siłę przetargową dostawców[25].



Rysunek 5.2. Pięć sił kształtujących konkurencję w branży
Źródło: M. E. Porter, On competition, Harvard Business School Publishing 2008, s. 4.

Uwzględniając specyfikę funkcjonowania spółki Kraków5020, poza pięcioma siłami z modelu Portera, jako dodatkowe, istotne czynniki wskazano również wzrost oraz wielkość rynku. Do oceny atrakcyjności poszczególnych sektorów wykorzystano siedmiostopniową skalę ocen (od -3 do 3), gdzie znak wskazuje na charakter oddziaływania czynnika. Ponadto istotność czynników została zróżnicowana poprzez przypisanie każdemu z nich wagi (wagi sumują się do 1).

Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Spółki

Kryteria wybrane do oceny pozycji konkurencyjnej poszczególnych produktów Kraków5020 odzwierciedlają kluczowe czynniki sukcesu w sektorach, w których działa analizowane przedsiębiorstwo. Do czynników tych należą

[25] D.L. Kurtz, H.F. MacKenzie, K. Snow, *Contemporary marketing*, Nelson Education 2010, s. 56.

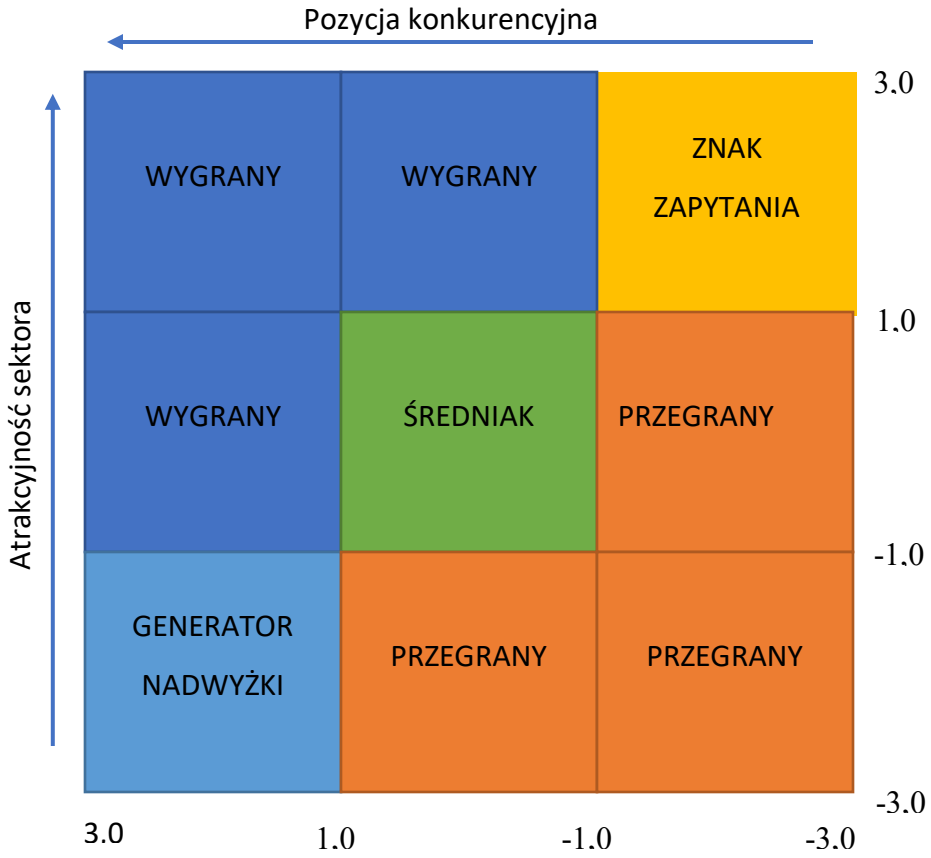
1. Udziały w rynku,
2. Dynamika sprzedaży,
3. Jakość produktów,
4. Dywersyfikacja oferty produktowej,
5. Konkurencyjność cenowa,
6. Poziom innowacyjności i/lub zaawansowanie technologiczne.

Źródłem ocen przyznanych w ramach oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki jest analiza charakterystyki jej produktów i sposobu działania przedsiębiorstwa oraz porównanie ich z działalnością konkurencji. W procesie oceny pozycji konkurencyjnej analizowanych produktów Spółki wykorzystano analogiczny, jak w przypadku analizy atrakcyjności sektora, system oceniania (siedmiostopniowa skala ocen, system wag).

Budowa macierzy McKinsey'a

Macierz McKinsey'a jest narzędziem służącym do syntetycznego podsumowywania przeprowadzonych analiz w obszarze atrakcyjności sektora oraz konkurencyjności produktów. Schemat budowy tej macierzy przedstawia rysunek 5.3. W ramach ostatniego etapu analizy metodą McKinsey'a, na tak skonstruowaną macierz nanosi się produkty analizowanego przedsiębiorstwa – współrzędnymi są przy tym oceny uzyskane w ramach dwóch poprzednich etapów badania.

W zależności od lokalizacji poszczególnych produktów na macierzy formułowane są rekomendacje w zakresie oferty produktowej spółki. Co do zasady przedsiębiorstwo powinno wycofywać z oferty produkty, które znajdą się w prawym dolnym rogu macierzy (produkty przegrane) oraz inwestować w rozwój produktów, które znajdują się w lewym górnym rogu macierzy (produkty wygrane). Produkty plasujące się w środku macierzy („średniaki") oraz w lewym dolnym rogu macierzy, to produkty w przypadku których przedsiębiorstwa na ogół powinny dążyć do maksymalizacji sprzedaży bez nadmiernego inwestowania w rozwój tych obszarów działalności.



Rysunek 5.3. Schemat budowy macierzy McKinsey'a
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 273-275.

5.2.2. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowego ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

Zgodnie z nakreśloną metodyką analizy w tym punkcie ekspertyzy przeprowadzono ocenę atrakcyjności rynku oraz ocenę pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem pierwszej z analizowanych grup produktów – Centrum Kongresowego ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym.

Zestawienie ocen atrakcyjności rynku dla analizowanego obszaru działalności Spółki zawiera tabela 5.2. Uzasadnienie tych ocen przedstawiono w tabeli 5.3.

Tabela 5.2. Ocena atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Wielkość rynku	0,2	+3,0	+0,6
2.	Wzrost rynku	0,2	+3,0	+0,6
3.	Bariery wejścia	0,1	+3,0	+0,3
4.	Poziom konkurencji na rynku	0,2	+2,0	+0,4
5.	Zagrożenie substytutami	0,1	+2,0	+0,2
6.	Siła przetargowa odbiorców	0,1	+2,0	+0,2
7.	Siła przetargowa dostawców	0,1	+1,0	+0,1
			Suma:	**+2,4**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.3. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Według badań *Poland Events Impact 2020* wartość krajowego rynku dużych eventów w skali całego kraju szacuje się na ok. 1,5% PKB, a jego sumaryczny wkład gospodarczy na ok. 35 mld PLN[26]. Ponadto szacuje się, że cały sektor eventowy zatrudnia ok. 220 tys. osób, a z usług realizowanych w tej branży rocznie korzysta ok. 16 mln osób[27]. W odniesieniu do wydarzeń organizowanych w samym Krakowie w 2021 r. odbyło się 1232 spotkań dla grup liczących ponad 50 osób, w których wzięło udział 219,2 tys. osób

[26] *Poland Events Impact 2020*, (https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/pilotazowe-badanie-poland-events-impact-2020), dostęp 20.09.2022 r.
[27] Ibidem.

(średnio 236 osób/wydarzenie)[28]. 53% z tych wydarzeń stanowiły konferencje i kongresy, 39% spotkania korporacyjne i motywacyjne, a 8% targi i wystawy. Co istotne ponad 66% tych spotkań odbyło się stacjonarnie, a 21% w formule hybrydowej. Pod względem rodzaju obiektów, w których organizowano analizowane spotkania dominowały hotele (42%) oraz obiekty i sale na specjalne wydarzenia (37%). Na dalszych miejscach uplasowały się szkoły wyższe (16%) oraz centra wystawiennicze i kongresowe (5%). Średni czas trwania wydarzenia w Krakowie wynosił 1,9 dnia[29].

W kontekście największych wydarzeń (spotkań) organizowanych w Krakowie warto przytoczyć dane z raportu ICCA 2021, który uwzględnia 7955 różnych wydarzeń organizowanych na całym świecie[30]. Zgodnie z informacjami zawartymi w raporcie, Kraków jest znanym miastem kongresowym pierwszego wyboru, w którym w 2021 r. zorganizowano 45 spotkań. Więcej imprez (49 spotkań) w Polsce przyciągnęła jedynie Warszawa[31]. Z kolei w raporcie UIA 2021, który uwzględnia ponad 485 tys. spotkańzorganizowanych w 262 krajach[32] wskazano, że wśród 52 miast europejskich goszczących różnego rodzaju spotkania branżowe, Kraków zajmuje wysokie 26. miejsce[33].

Biorąc pod uwagę przytoczone fakty i dane statystyczne, w kontekście planowanego rozwoju działalności Kraków5020, analizowane kryterium oceniono jednoznacznie pozytywnie.

2. Wzrost rynku dużych eventów (kongresy, konferencje, jubileusze firmowe, imprezy korporacyjne, prezentacje produktowe, wydarzenia kulturalne, takie jak: festiwale,

[28] Jak przytaczają autorzy raportu *Poland Events Impact 2020* powyższe dane nie są jednak pełne i obejmują jedynie wydarzenia raportowane do POT przez Kraków Convention Bureau. Stąd przytaczane liczby należy traktować jako dolne wartości graniczne – w rzeczywistości rynek jest bowiem znacznie szerszy.

[29] *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2022*, (https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT_RAPORT_2022.pdf), dostęp 20.09.2022 r.

[30] Analizowane przez ICCA spotkania muszą spełniać trzy warunki: odbywać się cyklicznie, skupiać minimum 50 uczestników i migrować pomiędzy co najmniej trzema krajami.

[31] ICCA Ranking Report, (https://www.iccaworld.org/cnt/Research/ICCA%20DPI%202021-%20Public%20Abstract.pdf), dostęp 20.09.2022 r.; Polska poprawia pozycję w rankingu ICCA 2022, (https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/polska-poprawia-pozycje-w-rankingu-icca-2022#t), dostęp 20.09.2022 r.

[32] Spotkania analizowane przez UIA muszą spełniać jednocześnie cztery warunki: trwać co najmniej 3 dni, skupiać min. 300 uczestników, uczestnicy pochodzą z min. 5 krajów, przynajmniej 40% uczestników pochodzi z zagranicy.

[33] 63rd International Meetings Statistics Report, (https://uia.org/sites/uia.org/files/misc_pdfs/pubs/Look_Inside_UIA_Statistics_Report_ed_63.pdf), dostęp 20.09.2022 r.; Polska utrzymuje swoją pozycję w Rankingu UIA 2022 (https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/polska-utrzymuje-swoja-pozycje-w-rankingu-uia-2022#t), dostęp 20.09.2022 r.

koncerty, spektakle, gale, pokazy, oraz wystawy) w ostatnim czasie jest relatywnie wysoki, co więcej prognozy wskazują na dalszy dynamiczny wzrost tego segmentu rynku.

W szczególności zwraca się uwagę, że w latach przed pandemią (do 2020 r.) branża eventowa rosła w tempie ok. 15-16% rocznie. Okres pandemii spowodował wyraźny spadek dynamiki tego wzrostu oraz pogorszenie się kondycji finansowej przedsiębiorstw funkcjonujących w branży (według szacunków przychody w branży w 2020 r. spadły o 78%)[34].

Odnosząc się do najnowszych danych warto odnotować, że zgodnie z raportem *Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce* przygotowanym przez Polska Izbę Turystyczną w 2021 r. rynek spotkań i wydarzeń w Polsce w stosunku do 2020 r. wzrósł o 30%[35]. W odniesieniu do samego Krakowa wzrost rynku rok do roku szacuje się na 3%.

Biorąc pod uwagę korzystne tendencje wpływ analizowanego czynnika na funkcjonowanie spółki Kraków5020 oceniono jednoznacznie pozytywnie.

3. Podmioty działające w branży MICE mają zróżnicowany charakter. Specyfika działalności Kraków5020 w obszarze Centrum Kongresowego ICE plasuje Spółkę jako podmiot dysponujący przestrzenią do organizacji największych spotkań i wydarzeń (łączna pojemność obiektu wynosi do 3200 uczestników). Oceniając bariery wejścia do branży MICE w podobnym do Centrum Kongresowego ICE charakterze należy uwzględnić przede wszystkim dwie kwestie. Po pierwsze jest to koszt budowy tak dużego obiektu (przykładowo w 2014 r. koszt budowy Centrum Kongresowego ICE szacowano na ok. 360 mln zł). Po drugie jest to jego lokalizacja, która powinna znajdować się możliwie blisko centrum i być dobrze skomunikowana z lotniskiem oraz dworcem kolejowym i autobusowym.

   Mając na uwadze potrzebę poniesienia wysokich nakładów oraz konieczność znalezienia dogodnej lokalizacji ocenia się, że z punktu widzenia podmiotu dysponującego dużym i względnie nowym (niewymagającym istotnych nakładów finansowych) centrum kongresowym wysokie bariery wejścia na rynek są sytuacją korzystną. W ocenie zespołu eksperckiego nie należy się również spodziewać, aby w perspektywie najbliższej dekady

[34] Forum Polskiej Gospodarki, (https://fpg24.pl/branza-eventowa-liczy-na-to-ze-w-tym-roku-zacznie-odbijac-sie-od-dna-dlaczego-warto-jej-kibicowac/), dostęp 20.09.2022 r.

[35] Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2022, (https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT_RAPORT_2022.pdf), dostęp 20.09.2022 r.

w Polsce lub krajach ościennych pojawił się obiekt o charakterystyce i parametrach zbliżonych do Centrum Kongresowego ICE Kraków.

4. Poziom konkurencji w branży spotkań i wydarzeń oceniono jako umiarkowanie wysoki.

   Z jednej strony bowiem w Krakowie i Małopolsce, poza Międzynarodowym Centrum Targowo-Kongresowym Expo Kraków, Centrum Konferencyjne Fabryczna: CKF_13 oraz obecnie budowanym Centrum Muzyki w zasadzie nie ma obiektów, który stanowiłby dla Centrum Kongresowego ICE bezpośrednią konkurencję w organizacji największych spotkań i wydarzeń.

   Z drugiej jednak strony największe wydarzenia niekoniecznie są ściśle związane z jednym miastem-organizatorem. Przeciwnie imprezy takie mogą być organizowane w innych polskich miastach (przykładowo: w Warszawie - EXPO XXI, Global EXPO lub Ptak Warsaw Expo, we Wrocławiu - Wrocławskie Centrum Kongresowe, w Katowicach - Międzynarodowe Centrum Kongresowe, Expo Silesia; w Kielcach – Centrum Kongresowe Targi Kielce; w Poznaniu - Międzynarodowe Targi Poznańskie) lub zagranicą (np. Austria Center Vienna oraz Hofburg Vienna w Wiedniu, Baku Convention Centre w Baku, Cankarjev dom w Ljubljanie, Salzburg Congress Centre w Salzburgu).

   Oceniając poziom konkurencji należy również odnotować, że wysoka pozycja konkurencyjna Centrum Kongresowego ICE dotyczy w głównej mierze największych wydarzeń w przypadku, których oferta Centrum jest bezkonkurencyjna. W przypadku mniejszych wydarzeń Centrum Kongresowe ICE konkuruje również z innymi podmiotami lokalnymi, które są w stanie je organizować (np. hotele, obiekty konferencyjne, szkoły wyższe).

   Warto również zauważyć, w oparciu o dotychczasowe doświadczenia ocenia się, że Centrum Kongresowe ICE jest silnym graczem na branżowej arenie międzynarodowej, zarówno destynacja jak i funkcjonalność Centrum Kongresowego stanowią niewątpliwy atut obiektu

5. Charakter branży spotkań i wydarzeń powoduje, że usługi oferowane w ramach tego sektora nie mają bezpośredniego substytutu. W okresie pandemii, z konieczności gwałtownie wzrosło zainteresowanie spotkaniami online. Wzrost ten wzbudził obawy części ekspertów, którzy zastanawiali się, czy po zdjęciu obostrzeń utrzyma się wcześniejsze zainteresowania spotkaniami i wydarzeniami organizowanymi w świecie

	rzeczywistym. Jak pokazują dotychczasowe doświadczenia oraz dane za 2021 r. oraz 2022 r. obawy te okazały się jednak nieuzasadnione. Organizatorzy i uczestniczy różnego rodzaju spotkań i wydarzeń chętnie wrócili do wcześniejszych zwyczajów oceniając, że spotkania online nie są w stanie w pełni zastąpić tych bezpośrednich. Mając zatem na uwadze powyższe, analizowany czynniki oceniono pozytywnie.
6.	Siłę przetargową odbiorców oceniono jako umiarkowaną, co jest zjawiskiem korzystnym dla operatora Centrum Kongresowego ICE Kraków. Podobnie jak w przypadku innych analizowanych kryteriów nie analizowano bowiem siły odbiorców branży w całej branży spotkań i wydarzeń, a jedynie odbiorców, którzy mogą być bezpośrednio zainteresowani ofertą Centrum Kongresowego ICE. Odbiorcami tymi są w głównej mierze organizatorzy największych spotkań i wydarzeń, którzy w swojej naturze cechują się dużą siłą przetargową. Dokonując jednak kompleksowej oceny siły przetargowej odbiorców należy również wziąć pod uwagę bieżący stopień obłożenia Centrum Kongresowego (kalendarz dostępności obiektu na duże kongresy w 2023 r. oraz 2024 r. jest niemal całkowicie wypełniony, a część rezerwacji na kolejne lata jest robiona nawet z 5-letnim wyprzedzeniem). Dodatkowo warto również odnotować, że specyficznym „klientem" usług świadczonych przez Centrum Kongresowe ICE jest również Miasto Kraków, które jest współorganizatorem części wydarzeń odbywających się w Centrum. W tym kontekście warto odnotować, że współorganizacja wydarzeń z Miastem Kraków jest przejawem współpracy w staraniach o pozyskiwanie najważniejszych i tym samym najcenniejszych wydarzeń, w tym prestiżowych kongresów i wydarzeń o zasięgu międzynarodowym, co stanowi element przewagi konkurencyjnej Centrum Kongresowego ICE w stosunku do innych konkurencyjnych ośrodków.
7.	Z uwagi na dużą liczbę podmiotów, które potencjalnie mogą świadczyć różnego rodzaju usługi na rzecz Centrum Kongresowego ICE (np. usługi cateringowe, sprzątanie obiektu, ochrona obiektu itd.) siłę przetargową dostawców należałoby ocenić jako niską. W obliczu ostatnich turbulencji na rynku nośników energii nie można jednak w analizie pominąć usług świadczonych przez dostawców różnego rodzaju mediów na rzecz Centrum Kongresowego ICE (m.in. energia elektryczna, ogrzewanie, woda). Stąd mając na uwadze powyższe analizowany czynnik oceniono jedynie umiarkowanie pozytywnie.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.4 zawiera zestawienie ocen pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem analizowanych produktów. Tabela 5.5 przedstawia uzasadnienie tych ocen.

Tabela 5.4. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Firmy, w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Udział w rynku	0,2	+3,0	+0,6
2.	Jakość produktów	0,3	+3,0	+0,9
3.	Dywersyfikacja produktów	0,2	+2,0	+0,4
4.	Konkurencyjność cenowa	0,2	+2,0	+0,4
5.	Innowacyjność oferty / zaawansowanie technologiczne	0,1	+3,0	+0,3
			Suma:	**+2,6**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.5. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Centrum Kongresowe ICE jest bez wątpienia najważniejszym centrum konferencyjnym w Krakowie i Małopolsce. Jako lokalną konkurencję – w ograniczonym zakresie można wskazać Tauron Arenę, która po odpowiedniej aranżacji może stać się przestrzenią konferencyjną mieszczącą nawet 13,5 tys. osób, Międzynarodowe Centrum Targowo-Kongresowe Expo Kraków (do 6 tys. uczestników), Centrum Konferencyjne Fabryczna: CKF_13 (ok. 1 tys. uczestników) oraz budowane Centrum Muzyki. Również analizując rynek krajowy należy stwierdzić, że w Polsce nie ma innego obiektu, który realizowałby podobną liczbę wydarzeń o tak szerokim zasięgu, jak ma to miejsce w przypadku Centrum Kongresowego ICE Kraków.

Z wizerunkowego i biznesowego punktu widzenia to właśnie organizacji kongresów i konferencji jest kluczowym elementem przyjętego modelu biznesowego ICE Kraków. Wydarzenia te stanowią 25% wszystkich realizacji w obiekcie, a z uwagi na ich specyfikę są to wydarzenia kilkudniowe. Warto zwrócić uwagę, że proces pozyskiwania kongresów jest procesem wieloetapowym oraz realizowany nawet z kilkuletnim wyprzedzeniem, zatem to właśnie kongresy są priorytetem w działalności ICE Kraków, a wydarzenia kulturalne i koncerty stanowią dopełnienie wolnych dat.

Od otwarcia w 2014 r. do chwili obecnej Centrum Kongresowe ICE Kraków odwiedziło 1,35 mln gości uczestnicząc w ponad 1100 różnego rodzaju eventach (w tym w 600 wydarzeniach kulturalnych i koncertach). Przykładowo w Centrum Kongresowym ICE Kraków odbyły się występy gwiazd takich wydarzeń jak Festiwal Muzyki Filmowej, Grechuta Festival, Opera Rara i cyklu ICE Classic. Ponadto Centrum gościło gwiazdy, takie jak: Diana Ross, Krystyna Prońko, Chriss Botti, Zbigniew Wodecki, Garou, Dawid Podsiadło, Dire Straits, Beata Kozidrak, Grzegorz Turnaua, Phillipp Jaroussky, Zbigniew Preisnera, Krzysztof Zalewski, Pat Metheny, Matt Dusk, Katarzyna Nosowska, Leszek Możdżer, Artur Rojek.

Mając na uwadze powyższe, udział Centrum Kongresowego ICE w rynku organizacji największych wydarzeń kulturalnych i koncertów oraz kongresów i konferencji w Polsce (oraz lokalnie - w Krakowie) ocenia się zdecydowanie pozytywnie.

2. Jakość oferty spółki Kraków5020 w analizowanym obszarze oceniono wysoko. Centrum Kongresowe, którym dysponuje Spółka to nowoczesny, wielofunkcyjny obiekt zlokalizowany w sercu Krakowa. Obiekt ten dysponuje dobrze skomunikowanym venue z 4 głównymi salami: Audytoryjną (1915 miejsc), Teatralną (600 miejsc), Kameralną (300 miejsc) oraz Zespołem Sal Konferencyjnych (400 miejsc). Zwraca się również uwagę, że centrum jest zlokalizowane w samym sercu Krakowa, naprzeciw Zamku Królewskiego na Wawelu, tuż przy jednym z głównych węzłów komunikacyjnych. Do obiektu można dogodnie dojechać samochodem z lotniska oraz z dworca PKP i PKS. Wokół Centrum Kongresowego znajduje się specjalny układ komunikacyjny obejmujący parkingi naziemne, zatokę autobusową, parkingi dla rowerów oraz dwupoziomowy parking podziemny.

   Poza udostępnianiem przestrzeni na wydarzenia Centrum Kongresowej ICE oferuje również szeroki wachlarz usług dodatkowych, w tym: zaplecze techniczno-magazynowe

(rampa rozładunkowa, winda towarowa, przestrzeń parkingowa dla pojazdów technicznych), zaplecze gastronomiczne, zaplecze komercyjne, strefę VIP, możliwość tłumaczenia symultanicznego, usługi cateringowe oraz multimedialne studio hybrydowe.

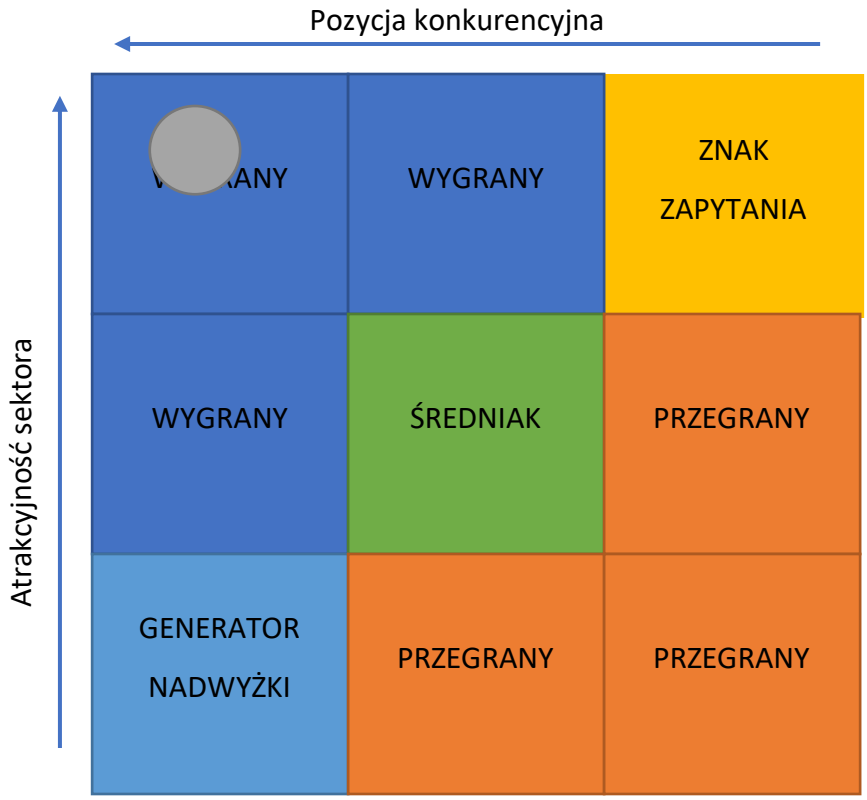
O tym, że Centrum ICE jest rozpoznawalnym i docenianym obiektem branży spotkań nie tylko w Polsce, ale i w Europie świadczy wiele nagród i wyróżnień, m.in.: Meetings Star Award (2015 i 2016), A'Design Award (2015), The Plan Award (2015), Gold Meetings Star (2019, 2020, 2021) i MP Power Award (2014, 2017, 2020, 2021), ICCA Best Marketing Award (2021).

3.	Ocenia się, iż na tle konkurencji lokalnej oraz krajowej, dywersyfikacja oferty Centrum Kongresowego ICE jest bardzo wysoka. W szczególności zwraca się uwagę na szerokie możliwości aranżacyjne Centrum oraz możliwość goszczenia wydarzeń o zróżnicowanym charakterze (od międzynarodowych kongresów, konferencji, sympozjów oraz spotkań biznesowych, przez wydarzenia kulturalne, takie jak koncerty, spektakle operowe, teatralne i baletowe, aż po spotkania o charakterze społecznym). W kontekście dywersyfikacji produktów Centrum atutami Spółki jest również szeroki wachlarz usług dodatkowych (zob. pkt. 2), w szczególności nowo otwarte i bogato wyposażone studio hybrydowe, które umożliwia organizacje spotkań online i w formule hybrydowej na najwyższym poziomie.
4.	Konkurencyjność cenową Centrum Kongresowego ICE oceniono jako wysoką. Przeprowadzone badanie konkurencyjności cenowej pokazuje, że stosunek ceny do jakości usług Centrum Kongresowego ICE Kraków plasuje Centrum w czołówce podmiotów krajowych oraz wśród konkurencji międzynarodowej.
5.	Oceniając innowacyjność oferty i zaawansowanie technologiczne należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę, że dla większości nabywców (organizatorów wydarzeń i spotkań) czynnik ten ma drugorzędne znaczenie. W branży MICE obowiązują bowiem określone standardy wyposażenia technicznego obiektów, które są traktowane jako norma. Niemniej należy zwrócić uwagę na pewne grono potencjalnych klientów, którzy organizując wydarzenia poszukują najwyższych standardów wyposażenia technicznego oraz obiektów umożliwiających organizację specyficznych wydarzeń (np. koncerty). Ponadto coraz częściej organizatorzy wydarzeń poszukują możliwości organizacji spotkań w formule online lub hybrydowej. W tym kontekście niezaprzeczalnym atutem Centrum

Kongresowego ICE jest bardzo dobrze wyposażone studio nagraniowe do wydarzeń hybrydowych. Studio to stanowi profesjonalną przestrzeń oferująca realizację streamingu wybranego wydarzenia dzięki zaawansowanym możliwościom technologicznym. W kontekście innowacyjności oferty Centrum Kongresowego ICE należy również wspomnieć o inicjatywach takich jak Aleja Kongresowa (wzdłuż ulicy Monte Cassino, która przebiega obok Centrum sadzone są platany klonolistne, które upamiętniają najważniejsze kongresy) oraz Power of 4 (porozumienie czterech obiektów konferencyjnych średniej wielkości– Kraków, Warszawa, Lublin i Gdańsk – mające na celu pozyskiwanie kongresów i konferencji dla Polski), które są doceniane w branży. Mając więc na uwadze powyższe spostrzeżenia ocenianemu czynnikowi przyznano ocenę umiarkowanie pozytywną.

Źródło: Opracowanie własne.

Sumy ocen ważonych, uzyskanych w wyniku przeprowadzonego wyżej rozumowania, stały się podstawą do lokalizacji analizowanych produktów Spółki na macierzy McKinsey'a (zob. Rysunek 5.4).



Rysunek 5.4. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 273-275.

Lokalizacja na macierzy McKinsey'a wskazuje, iż analizowany sektor działalności spółki Kraków5020 jest bardzo atrakcyjny (ocena +2,4), przy bardzo silnej pozycji produktów Spółki (ocena +2,6). W rezultacie analizowana grupa produktowa Spółki nazywana na potrzeby niniejszej ekspertyzy usługami świadczonymi w Centrum Kongresowym ICE Kraków znalazła się w obszarze macierzy określanym umownie jako obszar produktów wygranych. Zaleceniem strategicznym dla tego obszaru jest utrzymywanie wysokiej pozycji pod względem produktów oraz systematyczne dążenie do ich rozwoju poprzez poszukiwanie dalszych przewag konkurencyjnych. Ponadto w przypadku produktów zakwalifikowanych do tego obszaru rekomenduje się wykorzystanie dotychczasowego doświadczenia i intensyfikację działań

promocyjnych w celu zdobycia nowych odbiorców i maksymalnego wykorzystania potencjału rozwojowego.

5.2.3. Macierz McKinsey'a dla platformy multimedialnej Play Kraków

Zgodnie z nakreśloną metodyką analizy w tym punkcie ekspertyzy przeprowadzono ocenę atrakcyjności rynku oraz ocenę pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem drugiej z analizowanych grup produktów – platformy multimedialnej Play Kraków.

Zestawienie ocen atrakcyjności rynku dla analizowanego obszaru działalności Spółki zawiera tabela 5.6. Uzasadnienie tych ocen przedstawiono w tabeli 5.7.

Tabela 5.6. Ocena atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje platforma multimedialna Play Kraków

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Wielkość rynku	0,2	+3,0	+0,6
2.	Wzrost rynku	0,2	+3,0	+0,6
3.	Bariery wejścia	0,2	+1,0	+0,2
4.	Poziom konkurencji na rynku	0,1	-1,0	-0,1
5.	Zagrożenie substytutami	0,1	+2,0	+0,2
6.	Siła przetargowa odbiorców	0,1	+3,0	+0,3
7.	Siła przetargowa dostawców	0,1	+2,0	+0,2
			Suma:	**+2,0**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.7. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje platforma multimedialna Play Kraków

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Biorąc pod uwagę specyfikę platformy multimedialnej Play Kraków, rodzaj zamieszczanych na nim treści oraz jej zakładany model docelowy, produkty Spółki należące do tego obszaru działalności można uplasować na rynku usług VoD (video-on-demand) oraz rynku usług oferowanych przez internetowe portale horyzontalne. Rynek VoD konkuruje o widza bezpośrednio z tradycyjnymi stacjami telewizyjnymi. Agencja PMR wielkość rynku serwisów VoD szacuje na ponad 1 mld zł, co stanowi ponad 10% wartości całego rynku płatnej telewizji w Polsce[36]. Szacuje się, że w 2021 r. Polacy spędzili na oglądaniu telewizji średnio 4 godziny, 6 minut i 34 sekundy na dobę, co stanowi najniższy wynik od 2012 r. Co więcej, tendencja spadkowa dotyczy wszystkich grup wiekowych. Jednocześnie gwałtownie rośnie oglądalność platform streamingowych (typu VoD). Wzrost popularności tego typu usług szacuje się na 266%. w ciągu ostatnich trzech lat[37]. Wskazuje się również, że na początku 2019 r. z serwisów VoD korzystało 72% gospodarstw domowych z dostępem do Internetu[38]. Ponadto z badania KRRiT wynika, że: – codziennie z usług VoD korzysta ok. 29% gospodarstw domowych, a kilka razy w tygodniu ponad 30%[39]; – większość e-widzów spędza na oglądaniu wideo w serwisach VoD od 2 do 3 godzin dziennie; – ok. 70% widzów korzysta z oferty VoD w czasie, który określa się jako telewizyjny prime time (w godzinach 18.00-23.00). – najchętniej oglądanymi treściami w usługach VoD są filmy i seriale. Oglądalność programów rozrywkowych i filmów dokumentalnych wynosi ok. 40%; z oferty

[36] *Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, (https://www.gov.pl/attachment/661af7ce-87f4-41aa-87e3-0f142306e134), dostęp 23.09.2022 r..
[37] *Ranking serwisów streamingowych i VOSw Polsce*, (https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/ranking-serwisow-streamingowych-i-vod-w-polsce-zwyciezcy-nie-zaskakuja-261876), dostęp 23.09.2022 r.
[38] *Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, (https://www.gov.pl/attachment/661af7ce-87f4-41aa-87e3-0f142306e134), dostęp 23.09.2022 r.
[39] Ibidem

sportowej i muzycznej korzysta ok. 30% użytkowników; z kolei informacje i publicystykę ogląda odpowiednio 23% i 17% użytkowników VoD.

Portale internetowe są to witryny (strony) internetowe zawierające usługi stanowiące swoistą „bramę" do treści Internetu. Większość portali internetowych udostępnia swoim użytkownikom (bezpłatnie lub odpłatnie) informacje leżące w polu zainteresowania szerokiego grona odbiorców. Do treści najczęściej zamieszczanych na uniwersalnych portalach internetowych należą: dział wiadomości krajowych i lokalnych, informacje sportowe, dział poświęcony kulturze i rozrywce, prognoza pogody, katalog stron oraz forum dyskusyjne. Wśród różnych typów portali internetowych wyróżnia się portale horyzontalne, portale wertykalne, intranet, ekstranet oraz portale korporacyjne. Platforma multimedialna Play Kraków klasyfikowana jest jako portal horyzontalny, tj. taki, który przedstawia informacje z szerokiego zakresu tematycznego i zawiera treści dotyczące różnych dziedzin, a jego celem jest dotarcie od jak największej liczy odbiorców zainteresowanych problematyką związana z Krakowem (zarówno mieszkańców, jak i osób mieszkających poza Krakowem – np. turystów i ekspatów).

Ze względu na specyfikę funkcjonowania Internetu, a także mnogość modeli biznesowych stosowanych przez różne portale (m.in. modele subskrypcyjne, modele oparte na przychodach z reklam, modele oparta na przychodach z linków polecających, modele hybrydowe) nie sposób nawet w przybliżeniu oszacować wartości rynku portali horyzontalnych w Polsce. Analizując potencjał tego rynku warto jednak przyjrzeć się jego skali, którą obrazuje liczb użytkowników Internetu oraz odwiedzających poszczególne portale stanowiące - w najbardziej ogólnym ujęciu - konkurencję dla platformy multimedialnej Play Kraków.

Zgodnie z wynikami badania Mediapanel przeprowadzonego przez Gemius/PBI W grudniu 2022 r. liczba internautów wyniosła 29,7 mln, a średnia dzienna liczba użytkowników Internetu wynosiła 25,8 mln osób. Najpopularniejszymi wydawcami polskiego w tym okresie była Grupa Grupa Google (29,2 mln użytkowników), Grupa Meta Platforms (27 mln użytkowników) oraz Grupa Wirtualna Polska (23 mln użytkowników). Na kolejnych miejscach uplasowała się grupa RAS Polska (20,4 mln użytkowników), Grupa Polsat-Interia (19,7 mln użytkowników), Grupa Polska-Press (18,4 mln użytkowników) oraz Grupa Agora (18 mln użytkowników). Z kolei do najczęściej odwiedzanych domen internetowych wśród portali horyzontalnych należały strony: wp.pl (18,3 mln

użytkowników), onet.pl (17,4 mln użytkowników), interia.pl (15,7 mln użytkowników), gazeta.pl (14,7 mln użytkowników), o2.pl (12,5 mln użytkowników) oraz se.pl (12,4 mln użytkowników)[40].

Reasumując zatem przytoczone w tym punkcie analizy dane oraz płynące z nich spostrzeżenia wielkość potencjalnego rynku dla produktów Spółki w analizowanym obszarze (rynek VoD oraz rynek portali horyzontalnych) ocenia się jednoznacznie pozytywnie.

2. Według badań KRRIT przedstawionych w raporcie „Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów" na przestrzeni minionych 10 lat rynek usług typu VoD rozwijał się stabilnie, a jego dynamiczny rozwój nastąpił w 2020 r. w związku z wprowadzeniem lockdownu wynikającego z pandemii Covid-19. Serwisy streamingowe zastąpiły wówczas zamknięte kina, a pozbawieni innych aktywności użytkownicy, czas wolny spędzali głównie w sieci[41].

   Analizując rozwój rynku VoD należy zwrócić uwagę w szczególności na fakt, że w okresie 2014 – 2019 liczba użytkowników VoD w Polsce podwoiła się z 4,86 mln do 10,12 mln[42.] Po 2019 r. wzrost liczby użytkowników był jeszcze większy. Obecnie (koniec 2021 r.) najpopularniejszym serwisem streamingowym w Polsce jest Netflix (ok. 13 mln użytkowników). Za nim w pierwszej trójce znajdują się serwisy VoD Wp.pl (4,6 mln użytkowników) oraz Player.pl (4,1 mln użytkowników)[43].

   O potencjale wzrostu rynku VoD świadczyć mogą prognozy specjalizującej się w tym rynku firmy Digital TV Research, zgodnie z którymi do 2024 roku globalne przychody z różnych form telewizji online sięgną prawie 160 mld dol., a więc dwukrotnie więcej niż w 2019 roku (83 mld dol.).

[40] *Najpopularniejsze portale i aplikacje w polskim Internecie*, Interaktywnie.com, https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/najpopularniejsze-portale-i-aplikacje-w-polskim-internecie-oto-wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2022-roku-262866, dostęp 6.02.2022 r.

[41] *Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów*, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, (https://www.gov.pl/attachment/661af7ce-87f4-41aa-87e3-0f142306e134), dostęp 23.09.2022 r.

[42] *Rynek płatnej telewizji i VoD w Polsce 2020, Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2020-2025*, PMR (https://mypmr.pro/products/rynek-platnej-telewizji-i-vod-w-polsce-2020), dostęp 23.09.2022 r.

[43] Ibidem.

Ocenia się, że obecnie, po okresie niezwykle dynamicznego rozwoju w ostatnich latach, rynek usług VoD jest względnie stabilny i w przyszłości będzie odnotowywał systematyczny, ale już nie tak spektakularny jak w latach 2019-2020 wzrost.

Odnosząc się do drugiego segmentu rynku, na którym działa platforma multimedialna Play Kraków - rynku usług oferowanych przez internetowe portale horyzontalne wskazuje się na bardzo dynamiczny jego rozwój, który najlepiej obrazuje przyrost liczby internautów w Polsce na przestrzeni minionej dekady. O ile bowiem w 2010 liczbę te szacowano na ok. 16 mln osób[44], to w 2022 r. wynosi ona już ponad 29,7 mln osób (przyrost o 85,6%).

Biorąc pod uwagę przestawione wyżej informacje w kontekście oceny oferty spółki Kraków5020 w ramach platformy multimedialnej Play Kraków czynnik ten oceniono jednoznacznie pozytywnie.

3. Podmioty funkcjonujące na rynku VoD oraz rynku porali horyzontalnych mają zróżnicowany charakter (zob. kolejny punkt analizy). Niezależnie jednak od formuły funkcjonowania rozpoczęcie działalności na tym rynku wiąże się wysokimi barierami wejścia. W głównej mierze bariery te są pochodną zaprojektowania i obsługi rozwiązań teleinformatycznych, w tym platformy streamingowej oraz kosztów zakupu (lub opracowania) treści. Co istotne, na dzień sporządzenia niniejszej ekspertyzy Play Kraków dysponuje profesjonalną platformą multimedialną (https://playkrakow.com/), na której dostępne są już treści dla użytkowników. Specyfika oferty produktowej Play Kraków (materiały informacyjne z Krakowa, materiały będące zapisem koncertów, widowisk, spektakli i spotkań z przedstawicielami świata kultury i sztuk) powoduje, że bieżące koszty funkcjonowania platformy stanowią niewielki odsetek kosztów platform oferujących treści typowo komercyjne.

   Mając zatem na uwadze powyższe spostrzeżenia bariery wejścia na rynek oceniono umiarkowanie pozytywnie.

4. Rynek usług VoD w Polsce jest obecnie rynkiem w wysokim stopniu nasyconym i bardzo konkurencyjnym, na którym funkcjonuje wiele podmiotów o ugruntowanej pozycji

[44] *Z sieci korzystają dwa miliardy ludzi*, Rzeczpospolita, https://web.archive.org/web/20141205084538/http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/665029.html, dostęp 6.02.2022 r.

rynkowej. W szczególności wskazuje się, że usługi VoD w Polsce oferują podmioty, takie jak:

- wyspecjalizowane serwisy subskrypcyjne w Internecie (Netflix, Amazon Prime Video),
- nadawcy telewizyjni (Tvp.pl-vod, Ipla.tv, Player.pl, HBO GO),
- operatorzy telekomunikacyjni sieciowi (Orange, T-Mobile, Play NOW, Netia VOD),
- operatorzy wirtualni (Jambox),
- satelitarne platformy cyfrowe (nc+GO, Cyfrowy Polsat GO),
- sieci kablowe (UPC na żądanie, TOYA VOD, INEA, Vectra, Multimedia Go),
- producenci filmowi i dystrybutorzy filmowi (Filmbox),
- producenci sprzętu (AppleTV),
- wyszukiwarki/aplikacje (Google Play).

Podobnie nasycony i konkurencyjny jest również rynek portali horyzontalnych, na którym wiodącą pozycje mają podmiot, takie jak (zob. dane w pkt. dotyczącym wielkości rynku):

- portal Wirualna Polska (www.wp.pl),
- portal Onet (www.onet.pl),
- portal Interia (www.interia.pl),
- portal Gazeta.pl (www.gazeta.pl),
- portal O2(www.o2.pl),

Mając na uwadze powyższe poziom konkurencji na rynku platform multimedialnych oferujących video na żądanie oraz rynku portali horyzontalnych należałoby ocenić jako bardzo wysoki. Ocenę tę należy jednak skorygować o specyfikę oferty produktowej Play Kraków oraz charakter klienta docelowego, który w przypadku analizowanej Spółki zamiast treści o zasięgu ogólnokrajowym oraz typowej rozrywki oferowanej przez wymienione platformy, poszukuje raczej informacji lokalnych oraz doznań kulturalnych. Stąd ostatecznie poziom konkurencyjności na rynku oceniono jako umiarkowanie wysoki. Okoliczność ta bez wątpienia stanowi jedno z największych wyzwań, przed którymi stoi Spółka w związku z planowanym rozwojem oferty produktowej Play Kraków.

5. W szerokim ujęciu konkurencją dla Play Kraków są wymienione w poprzednim punkcie analizy podmioty oferujące usługi VoD oraz podmioty operujące na rynku portali horyzontalnych. Niemniej mająca ogólnokrajowy, w dużej mierze komercyjna i w zdecydowanej mierze rozrywkowa oferta tych serwisów nie stanowi bezpośredniej konkurencji dla treści kulturalnych i informacyjnych (informacje lokalne) publikowanych przez Play Kraków.

   W ograniczonym zakresie pewną konkurencję dla platformy multimedialnej oferowanej przez Spółkę stanowi publiczna telewizja TVP3 Kraków. Jest to jednak tradycyjna telewizja linearna posiadająca standardowy portal internetowy bez funkcjonalności multimedialnych i o z góry określonym programie. Innym lokalnym konkurentem jest Telewizja Kraków, która jest w istocie programem informacyjnym online, w którym poruszane są tematy dotyczące wydarzeń w Krakowie i działań realizowanych przez krakowski magistrat.

   W kontekście specyficznej oferty produktowej Play Kraków należy jednak odnotować, że istnieje możliwość, że w przyszłości, zostanie w Polsce rozwinięte podobne przedsięwzięcie koncentrujące się na wydarzeniach kulturalnych odbywających się w innym mieście posiadającym atrakcyjną ofertę kulturalną, które będzie stanowiło bezpośrednią konkurencję dla Play Kraków.

   Mając zatem na uwadze powyższe, w szczególności obecny brak bezpośredniej konkurencji dla oferty programowej Play Kraków, analizowany czynniki oceniono pozytywnie.

6. Siłę przetargową odbiorców oceniono jako niską. Zarówno usługi VoD, jak i portale horyzontalne są zestandaryzowanymi usługami masowymi, których odbiorcami są osoby fizyczne. Klienci na analizowanym rynku nie mają zatem istotnej siły przetargowej i co do zasady chcąc skorzystać z usług oferowanych przez dostawców muszą zgodzić się na proponowane warunki bez negocjacji. Ze względu na powyższe, w kontekście działalności Spółki analizowane kryterium oceniono jednoznacznie pozytywnie.

7. Dostawcami usług dla Spółki w obszarze działalności Play Kraków są w głównej mierze podmioty dwojakiego rodzaju. Po pierwsze są to firmy z sektora IT, które zapewniają wsparcie technologiczne dla platformy multimedialnej. Siłę przetargową tych podmiotów ocenia się jako przeciętną, gdyż na rynku krakowskim funkcjonuje wiele

podmiotów mających odpowiednie zasoby to współpracy ze Spółką. Po drugie dla działalności Play Kraków istotne znacznie mają dostawcy treści dostępnych na platformie. Specyfika oferty produktowej platformy powoduje jednak, że w głównej mierze dostawcami tymi są niekomercyjne podmioty kultury, które chcąc upowszechniać swoją działalność nie mają wielu alternatyw względem platformy multimedialnej Play Kraków. Dodatkowo należy zwrócić uwagę, że w obliczu ostatnich turbulencji na rynku nośników energii nie można w analizie pominąć sygnalizowanych już wcześniej usług świadczonych przez dostawców różnego rodzaju mediów na rzecz Centrum Kongresowego ICE, w którym mieści się siedziba Play Kraków (m.in. energia elektryczna, ogrzewanie, woda).

Mając na uwadze wszystkie okoliczności omówione w tym punkcie analizy, siłę przetargową dostawców oceniono jako mającą umiarkowanie pozytywny wpływ na perspektywy rozwoju Spółki w obszarze platformy multimedialnej Play Kraków.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.8 zawiera zestawienie ocen pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem analizowanych produktów. Tabela 5.9 przedstawia uzasadnienie tych ocen.

Tabela 5.8. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Firmy, w obszarze funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Udział w rynku	0,2	0,0	0,0
2.	Jakość produktów	0,2	+2,0	+0,4
3.	Dywersyfikacja produktów	0,2	+1,0	+0,2
4.	Konkurencyjność cenowa	0,2	+3,0	+0,6
5.	Innowacyjność oferty / zaawansowanie technologiczne	0,2	+1,0	+0,2
			Suma:	**+1,4**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.9. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki w obszarze funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Na dzień sporządzania niniejszej ekspertyzy platforma multimedialna Play Kraków jest w początkowej fazie funkcjonowania. W serwisie online są już co prawda dostępne treści, ale Spółka dopiera rozpoczyna intensywną promocję serwisu. Taki schemat działania jest naturalny w przypadku tego typu serwisów – kampanię promocyjna prowadzi się po zbudowaniu i uzyskaniu pełnej funkcjonalności platformy multimedialnej. Mają na uwadze powyższe, publicznie dostępne informacje o dotychczasowych niskich wynikach oglądalności materiałów Play Kraków należy traktować z rezerwą. W kontekście niniejszej ekspertyzy powyższe uwagi powodują jednak, że na moment jej sporządzenia nie jest możliwe rzetelne określenie udziału firmy w rynku. Stąd analizowanemu kryterium przyznano ocenę neutralną.
2.	Ocenia się, iż na tle konkurencji jakość produktów oferowanych przez Play Kraków jest relatywnie wysoka. Analiza materiałów udostępnianych na platformie multimedialnej Spółki (ocena samej platformy zob. pkt. *Innowacyjność oferty i zaawansowanie technologiczne*) prowadzi do wniosków zgodnie z którymi: – materiały informacyjne oraz redakcyjne realizowane są z zachowaniem najwyższych standardów obowiązujących w branży telewizyjnej; – oferta programów kulturalnych udostępnianych na platformie jest niezwykle bogata (zob. informacje o twórcach treści w punkcie 3 analizy) i stale poszerzana; – jakość realizacji treści o charakterze kulturalnym dostępnych na platformie odpowiada ogólnym standardom przyjętym w branży; – programy udostępniane na platformie stanowią unikalną i niepowtarzalną formę promocji miasta Krakowa i jego mieszkańców.
3.	Z jednej strony treści dostępne w serwisie Spółki (informacje z Krakowa, zapisy koncertów, widowisk, spektakli i spotkań z przedstawicielami świata kultury i sztuki.) w żaden sposób nie mogą konkurować z ofertą typowo komercyjnych serwisów VoD.

Jakiekolwiek porównywanie się z tego typu serwisami w przypadku Play Kraków jest jednak nieuzasadnione. Spółka koncentruje się bowiem głównie na dwóch niszach rynkowych – ofercie kulturalnej miasta Krakowa i instytucji w nim funkcjonujących oraz informacjach dotyczących Krakowa i okolic.

Ocenia się, że w pierwszym obszarze oferta Play Kraków jest bezkonkurencyjna – żaden inny nadawca lub dostawca treści nie ma równie bogatej oferty dostępnych treści. Wśród twórców treści dostępnych na platformie Play Kraków znajdują się m.in. Akademia Muzyczna w Krakowie, AMA FilmAcademy, Festiwal Audio Art, Festiwal Małych Form Teatralnych, Narodowe Centrum Kultury Filmowej, Cracovia Danza Balet, Etiuda & Anima.

W drugim obszarze oferta Play Kraków może być porównywana z programami informacyjnymi TVP3 Kraków (z zastrzeżeniem, że TVP3 Kraków jest tradycyjną telewizją linearną o ograniczonej dostępności materiałów na platformie online).

Reasumują zatem dywersyfikację oferty Spółki, w kontekście prowadzonej analizy czynnik ten oceniono jako mający umiarkowanie pozytywnie.

4. Konkurencyjność cenową Play Kraków oceniono jako bardzo wysoką. Ocena ta wynika z tego, że wszystkie materiały na platformie multimedialnej oferowanej przez Kraków5020 są dostępne dla każdego użytkownika bezpłatnie.

   Tymczasem w branży VoD większość podmiotów oferuje komercyjne usługi, za które klient musi płacić w formule SVoD (*Subscription video on demand* – model subskrypcyjny, w którym treści na platformie są dostępne po wykupieniu abonamentu) lub TVOD (*Transaction video on demand*, w którym treści są dostępne po wykupieniu konkretnej treści: tytułu filmowego, serialu itp.). Podobnie w przypadku portali horyzontalnych wiele najciekawszych treści na stronach liderów polskiego rynku jest dostępna po wykupienie jednorazowego dostępu lub abonamentu (np. usługa Onet Premium).

   Przykładem polskiego serwisu funkcjonującego w podobnej do Play Kraków formule FVoD (Free video on demand – wolny dostęp) jest serwis Filmoteki Narodowej – Instytutu Audiowizualnego (FINA).

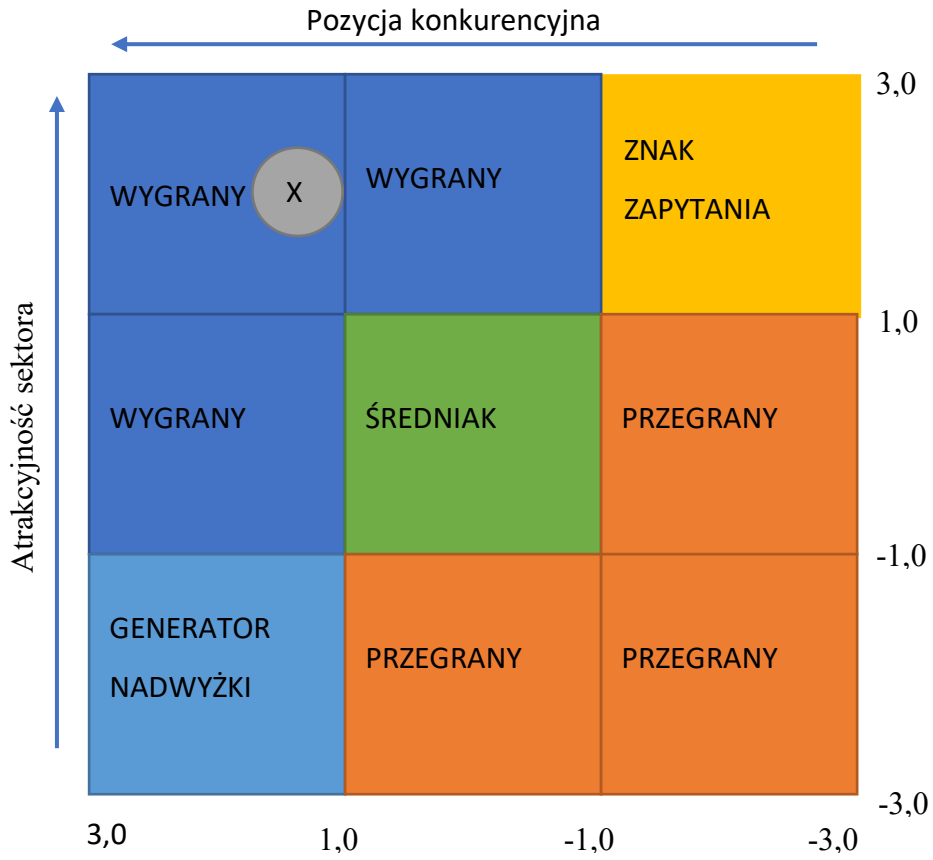
5. Analizując innowacyjność oferty i zaawansowanie technologiczne należy w pierwszej kolejności zwrócić uwagę, że dla większości odbiorców (klientów serwisów VoD, użytkowników portali horyzontalnych) kryterium to ma pierwszorzędne znaczenie.

Oceniając innowacyjność oferty i zaawansowanie technologiczne platformy Play Kraków wskazuje się, że zbudowana przez Spółkę platforma dorównuje jakością najlepszym platformom multimedialnym dostępnym w Polsce. Użytkownikowi zapewnia ona przejrzysty układ strony oraz łatwość wyszukiwania interesujących go treści według różnych kryteriów. Również poziom techniczny realizacji materiałów przygotowywanych bezpośrednio przez Spółkę (w tym informacji lokalnych w ramach programów realizowanych na żywo) ocenia się jako bardzo wysoki, na co wpływ ma m.in. dostęp do wysokiej jakości sprzętu audiowizualnego oraz bardzo dobrze wyposażone studia nagraniowe dla wydarzeń hybrydowych zlokalizowane w Centrum Kongresowym ICE.

Wysoki poziom zaawansowania technologicznego Play Kraków, powoduje że oferta spółki istotnie wyróżnia się na tle lokalnej konkurencji (TVP3 Kraków, Telewizja Kraków). W porównaniu z globalną ofertą serwisów VoD, nie odbiega ona jednak istotnie od przyjętych w branży standardów. Stąd ocenianemu czynnikowi przyznano ocenę umiarkowanie pozytywną.

Źródło: Opracowanie własne.

Sumy ocen ważonych uzyskanych w wyniku przeprowadzonego wyżej rozumowania stały się podstawą do lokalizacji analizowanych produktów Spółki na macierzy McKinsey'a (zob. Rysunek 5.5).



Rysunek 5.5. Macierz McKinsey'a dla Play Kraków

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 273-275.

Lokalizacja na macierzy McKinsey'a wskazuje, że analizowany sektor działalności spółki Kraków5020 jest wysoce atrakcyjny (ocena +2,0), przy relatywnie silnej pozycji produktów Spółki (ocena +1,4). W rezultacie analizowana grupa produktowa Spółki nazywana na potrzeby niniejszej ekspertyzy platformą multimedialną Play Kraków znalazła się w obszarze macierzy określanym jako obszar produktów wygranych. Podobnie jak w przypadku Centrum Kongresowego ICE, jako zalecenie strategiczne dla tego obszaru działalności Spółki wskazuje się utrzymywanie wysokiej pozycji pod względem produktów oraz systematyczne dążenie do ich rozwoju poprzez poszukiwanie dalszych przewag konkurencyjnych. Ponadto w przypadku produktów zakwalifikowanych do tego obszaru rekomenduje się wykorzystanie dotychczasowego doświadczenia i intensyfikację działań promocyjnych w celu zdobycia nowych odbiorców i maksymalnego wykorzystania potencjału rozwojowego.

5.2.4. Macierz McKinsey'a dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story

Zgodnie z nakreśloną metodyką analizy w tym punkcie ekspertyzy przeprowadzono ocenę atrakcyjności rynku oraz ocenę pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem trzeciej z analizowanych grup produktów – sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story.

Zestawienie ocen atrakcyjności rynku dla analizowanego obszaru działalności Spółki zawiera tabela 5.10. Uzasadnienie tych ocen przedstawiono w tabeli 5.11.

Tabela 5.10. Ocena atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Wielkość rynku	0,2	+3,0	+0,6
2.	Wzrost rynku	0,2	+1,0	+0,2
3.	Bariery wejścia	0,2	-1,0	-0,2
4.	Poziom konkurencji na rynku	0,1	-2,0	-0,2
5.	Zagrożenie substytutami	0,1	+2,0	+0,2
6.	Siła przetargowa odbiorców	0,1	+3,0	+0,3
7.	Siła przetargowa dostawców	0,1	+2,0	+0,2
			Suma:	**+1,1**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.11. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Rynkiem docelowym dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story jest w głównej mierze rynek usług turystyczny w Krakowie. Ponadto oferta Spółki w analizowanym obszarze jest również skierowana do odbiorców lokalnych (mieszkańcy Krakowa i okolic). Dla odbiorców lokalnych dedykowane są przy tym głównie warsztaty i spotkania organizowane w ramach Kraków Story. Dodatkowo w ramach omawianego obszaru działalności Spółka prowadzi usługi sprzedaży biletów na koncerty oraz informacje o mieście, z czego często korzystają również mieszkańcy. Analizując wielkość rynku turystycznego w pierwszej kolejności należy ocenić liczbę turystów i gości odwiedzających miasto. Szacuje się, że w szczytowym 2019 r. Kraków odwiedziło 14,05 mln gości (w tym 3,30 mln gości z zagranicy). Na liczbę tę składało się 10,15 mln turystów (w tym 3,05 mln turystów zagranicznych) oraz 3,90 mln odwiedzających jednodniowych (w tym 0,25 mln odwiedzających z zagranicy). Najnowsze dane za 2021 r. obrazują istotny spadek ruchu turystycznego w Krakowie spowodowany pandemią COVID-19 (zob. kolejny punkt analizy) – w ubiegłym roku liczba odwiedzających Małopolskę ogółem wynosiła 7,4 mln osób, w tym 6,04 mln turystów i 1,34 mln odwiedzających jednodniowych[45]. Poza liczbą turystów, o wielkości rynku turystycznego świadczą również wpływy z turystyki. Wpływy Krakowa z tytułu ruchu turystycznego w rekordowym 2019 r. szacuje się na 7,5 mld zł. Na skutek ograniczenia ruchu turystycznego najnowsze dane za 2021 r. wskazują wpływy ogółem na poziomie 6,3 mld zł[46]. Podobne do omówionych wielkości dotyczące ruchu turystycznego w Krakowie podają również szacunki magistratu, według których w 2021 r. miasto odwiedziło 11,3 mln osób wydając ogółem 5,5 mld zł.[47] Wielkość rynku lokalnego oddają natomiast podstawowe dane statystyczne dotyczące metropolii krakowskiej. Zajmuje ona powierzchnię 127,5 tys. ha, z czego 26% to tereny

[45] *Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku*, Małopolska Organizacja Turystyczna (https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=341833&wer=0&new=t&mode=shw), dostęp 28.09.2022 r.

[46] *Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku*, Małopolska Organizacja Turystyczna (https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=341833&wer=0&new=t&mode=shw), dostęp 28.09.2022 r.

[47] Rynek turystyczny Krakowa w 2021 r., Kraków.pl, (https://www.krakow.pl/aktualnosci/255714,31,komunikat,rynek_turystyczny_krakowa_w_2021_r_.html?_ga=2.102122497.162663446.1640066696-2067111141.1640066696), dostęp 28.09.2022 r.

samego miasta Krakowa. Poza miastem Kraków metropolię tworzą gminy: Liszki, Zabierzów, Wielka Wieś, Zielonki, Michałowice, Kocmyrzów-Luborzyca, Igołomnia-Wawrzeńczyce, Niepołomice, Biskupice, Wieliczka, Świątniki Górne, Mogilany, Skawina oraz Czernichów. Obszar metropolii krakowskiej zamieszkuje obecnie ok. 1,1 mln ludzi [48].

Biorąc pod uwagę powyższe informacje, a także fakt, że Kraków jest jedną z najpopularniejszych destynacji turystycznych w Polsce analizowany czynnik oceniono jednoznacznie pozytywnie.

2. Podobnie jak w przypadku wielkości rynku, wzrost rynku docelowego dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story analizowano w oparciu o informacje dotyczące rynku turystycznego w Krakowie oraz potencjału generowanego przez mieszkańców Krakowa i jego okolic.

   W ramach tej analizy w pierwszej kolejności odnotowano, że ruchu turystyczny w Krakowie wykazywał od wielu lat tendencję rosnącą, która jednak załamała się w 2020 r., kiedy to wprowadzono ograniczenia związane z pandemią COVID-19. Szacuje się, że w porównaniu do 2019 r., w 2020 r. rynek turystyczny w Krakowie zmalał w o ok. 34%, do wielkości 9,25 mln osób, czyli do rozmiarów z 2013 r. Ograniczenia pandemiczne miały wpływ na ruch turystyczny w Krakowie również w 2021 r., w którym liczba odwiedzających miasto zmniejszyła się o kolejne 20%, tj. do poziomu 7,38 mln osób. Spadek odnotowano przy tym zarówno w przypadku gości z Polski (39% względem 2019 r., do wielkości 6,61 mln osób), jak i z zagranicy (77% względem 2019 r., do wielkości 0,77 mln osób)[49].

   Odnotowany spadek liczby odwiedzających Kraków miał bezpośrednie odzwierciedlenie w przychodach Krakowa z tytułu ruchu turystycznego. Względem rekordowego 2019 r. w 2020 r. odnotowano niemal 40% spadek tych przychodów do poziomu ok. 4,5 mld zł. Co ciekawe, w 2021 r., pomimo spadku ogólnej liczby odwiedzających, przychody z turystyki wzrosły względem poprzedniego roku o 40% do poziomu 6,3 mld zł. Na fakt ten wpłynęła głównie o ponad 50% większa liczba turystów krajowych, którzy decydowali się na dłuższy niż w 2020 r. pobyt i nabywali więcej usług turystycznych.

---

[48] *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

[49] *Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku*, Małopolska Organizacja Turystyczna (https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=341833&wer=0&new=t&mode=shw), dostęp 28.09.2022 r.

W kontekście oceny wzrostu rynku turystycznego w Krakowie należy również wskazać, że wszelkie próby prognozowania ruchu turystycznego w Krakowie na następne lata, poza pandemią COVID-19, utrudniają niestabilna sytuacja geopolityczna związana z toczącą się wojną na Ukrainie oraz obserwowane zmiany w decyzjach zakupowych turystów związane z inflacją.

Reasumując należy stwierdzić, że wzrost rynku usług turystycznych w Krakowie jest trudny do jednoznacznej oceny. Z jednej strony bowiem twarde dane mówią o wyraźnym spadku wartości tego rynku w ostatnich latach. Z drugiej strony należy jednak wziąć pod uwagę specyficzny charakter pandemicznych lat 2020-2021, potencjalne odbicie rynku turystycznego w kolejnych latach po pandemii, a także wpływ agresji rosyjskiej na Ukrainę na skłonność turystów zagranicznych do odwiedzania Krakowa oraz zmiany w decyzjach zakupowych turystów związane z inflacją (rezygnacja z wyjazdów, skracanie wyjazdów, ograniczenie wydatków).

Biorąc pod uwagę drugą z analizowanych grup odbiorców produktów i usług sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story (mieszkańcy Krakowa i okolic) wskazuje się, że pod względem ilości potencjalnych nabywców rynek ten wykazuje niewielką, ale systematyczną tendencję wzrostową (dodatni przyrost naturalny i dodatnie saldo migracji Krakowa).

Dokonując próby całościowej oceny wzrostu rynku dla produktów i usług oferowanych przez Spółkę w ramach sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story w kontekście przeprowadzonej analizy, czynnikowi temu przypisano ocenę umiarkowanie pozytywną.

---

3. Rynek, na którym działa sieć informacji miejskiej InfoKraków nie jest rynkiem regulowanym, a określenia „punkt informacji" oraz podobne, a także międzynarodowe znaki „I" lub „IT" są swobodnie wykorzystywane przez podmioty komercyjne świadczące usługi w zakresie sprzedaży wycieczek oraz sprzedające mapy i lokalne przewodniki. Bariery wejścia na rynek dla takich podmiotów nie są wysokie, a największym ograniczeniem jest posiadanie punktu sprzedaży w dobrej lokalizacji (czynnik ten stanowi jednocześnie jedną z kluczowych przewag konkurencyjnych sieci informacji miejskiej InfoKraków). Należy jednak wskazać, że dla przeciętnego turysty bardzo trudno jest odróżnić punkty działające jako oficjalne punkty informacji miejskiej od podmiotów stricte komercyjnych.

W przypadku projektu Kraków Story, w którym głównym produktem są różnego rodzaju pamiątki turystyczne, bariery wejścia na rynek również nie są wysokie. Sprzedaż pamiątek wymaga bowiem jedynie posiadania punktu sprzedaży oraz dostawców tego typu produktów. Istotna przewagą konkurencyjną Kraków Story jest tutaj jednak jakość i unikatowość oferowanych produktów, która przejawia się m.in. w certyfikatach pochodzenia, dostępności aktualnych i pochodzących z oficjalnych źródeł materiałów, oraz dostępność wyselekcjonowanych produktów i informacjami na temat ich twórców (lokalnych artystów i rzemieślników)

Podsumowując zatem ten punkt analizy, uwzględniając niskie bariery wejścia na rynek informacji turystycznej oraz na rynek pamiątek turystycznych analizowany czynnik oceniono negatywnie.

4. Ze względu na niesformalizowany charakter działania („punkty informacji" inne niż InfoKraków są w rzeczywistości prowadzone przez organizatorów turystyki) nie sposób dokładnie oszacować liczby przedsiębiorstw świadczących usługi z zakresu „informacji turystycznej" oraz prowadzonych przez nie „punktów informacji". Niemniej nawet pobieżna analiza rynku tego typu usług prowadzi do stwierdzenia mnogości tego typu podmiotów na rynku. O wysokiej konkurencyjności tego rynku świadczą również intensywne, a czasami nawet nachalne działania promocyjno-marketingowe podejmowane przez te podmioty.

   W przypadku rynku pamiątek turystycznych poziom konkurencji na rynku również ocenia się jako wysoki. Wpływ na to mają głównie niskie bariery wejścia na rynek (zob. poprzedni punkt analizy) oraz wysokie marże ze sprzedaży.

   W podsumowaniu poziom konkurencji na rynku, na którym funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków oraz projekt Kraków Story ocenia się jako wysoki, co nie jest sytuacją korzystną dla Spółki.

5. W przypadku sieci informacji miejskiej nie ma bezpośredniego substytutu dla usług dla odwiedzających świadczonych przez InfoKraków. Należy jednak odnotować, że alternatywą dla informacji lokalnej dla odwiedzających mogą być drukowane przewodniki. Ponadto turyści chcąc zdobyć potrzebne im informacje mogą również korzystać z usług online oraz aplikacji mobilnych. Trzeba jednak zaznaczyć, że zarówno drukowane przewodniki, jak i materiały online nie są w stanie w pełni zastąpić dobrze

	zorganizowanej sieci informacji miejskiej i dla większości odwiedzających stanowią komplementarne, a nie substytucyjne źródło informacji o mieście. Również w przypadku produktów z kategorii pamiątki turystyczne brak jest bezpośrednich substytutów. Stąd analizowany czynnik oceniono jako mający jednoznacznie pozytywny wpływ na działalność Spółki.
6.	Odbiorcami usług informacji miejskiej oraz nabywcami pamiątek turystycznych są klienci indywidualni – osoby fizyczne, którzy masowo odwiedzają Kraków. Ponieważ pojedynczy klient punktu informacji czy nabywca pamiątek turystycznych nie ma zdolności negocjacyjnych, a jego wpływ na funkcjonowanie podmiotów w branży jest znikomy, analizowany czynnik oceniono jednoznacznie pozytywnie.
7.	Dostawcami dla punktów informacji turystycznej i sklepów z pamiątkami są producenci różnego rodzaju materiałów informacyjnych i pamiątek turystycznych. Na rynku (w tym również lokalnym rynku krakowskim) funkcjonuje wiele tego rodzaju podmiotów. Oznacza to, że w przypadku trudności z nawiązaniem lub kontynuowaniem współpracy z jakimś dostawcą, względnie łatwo można go zastąpić innym. Stąd, w kontekście działalności sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story, analizowany czynnik oceniono pozytywnie.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.12 zawiera zestawienie ocen pozycji konkurencyjnej Kraków5020 pod kątem analizowanych produktów. Tabela 5.13 przedstawia uzasadnienie tych ocen.

Tabela 5.12. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Spółki w obszarze funkcjonowania sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story

L.p.	Kryterium oceny	Waga czynnika	Ocena	Ocena ważona
1.	Udział w rynku	0,2	+1,0	0,2
2.	Jakość produktów	0,2	+3,0	0,6
3.	Dywersyfikacja produktów	0,2	+2,0	0,4
4.	Konkurencyjność cenowa	0,2	0,0	0,0

5.	Innowacyjność oferty / zaawansowanie technologiczne	0,2	+2,0	0,4
			Suma:	**+1,6**

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5.13. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki

L.p.	Uzasadnienie oceny
1.	Sieć informacji miejskiej InfoKraków jest jedynym oficjalnym podmiotem świadczącym usługi z zakresu informacji miejskiej w Krakowie. Obecnie sieć składa się z 9 punktów: Centrum Obsługi Ruchu Turystycznego – Powiśle 11, oraz punktów w Pawilonie Wyspiańskiego, Sukiennicach, ICE Kraków i Międzynarodowym Porcie Lotniczym w Balicach, a także punktów na ul. Szpitalnej 25, ul. Józefa 7, ul. św. Jana 2 oraz os. Zgody 7. Formalnie zatem InfoKraków jest monopolistą, w praktyce jednak wielu organizatorów turystyki, w celu pozyskania klientów oferuje swoje usługi pod szyldem podszywa punktów informacji przyciągając zdezorientowanych turystów do swoich placówek, które zajmują się głównie sprzedażą biletów na wycieczki do wybranych atrakcji turystycznych. Projekt Kraków Story, w ramach którego oferowane będą wysokiej jakości pamiątki turystyczne i produkty regionalne jest dopiero w początkowej fazie wdrażania i Spółka nie rozpoczęła jeszcze pełnoskalowej działalności w tym obszarze. Stąd nie sposób oszacować jej udziału w rynku tego typu produktów. Mając na uwadze powyższe, zwłaszcza spostrzeżenia dotyczące sieci informacji miejskiej InfoKraków, udział Spółki w rynku oceniono umiarkowanie pozytywnie.
2.	Jakość oferowanych usług i produktów stanowi jeden z największych atutów oferty Spółki w obszarze sieci informacji miejskiej InfoKraków oraz projektu Kraków Story. Sieć informacji miejskiej oferuje kompleksowe usługi zarówno dla turystów krajowych i zagranicznych, jak i dla mieszkańców Krakowa. W InfoKraków zatrudniona jest wysoko wykwalifikowana kadra pracowników, z których część posiada licencję przewodnika miejskiego po Krakowie. Osoby te regularnie uczestniczą w szkoleniach i są w pełni kompetentne do udzielania wszelkich informacji o mieście (w tym informacji w językach

obcych) oraz obsługi lokalnego ruchu turystycznego. Z kolei projekt Kraków Story zakłada oferowanie turystom wyselekcjonowanych produktów i wysokiej jakości pamiątek wyprodukowanych przez lokalnych twórców i rzemieślników, stworzonych zgodnie z najwyższymi standardami i dbałością o kwestie zrównoważonego rozwoju.

Mając na uwadze, że jakość produktów i usług w analizowanym obszarze jest istotnym wyróżnikiem oferty Kraków5020 czynnikowi temu przyznano ocenę jednoznacznie pozytywną.

3. Dywersyfikację produktów Kraków5020 w obszarze działalności sieci informacji miejskiej InfoKraków oraz projektu Kraków Story oceniono pozytywnie. Wpływ na to ma szeroki wachlarz produktów i usług oferowanych w punktach informacji miejskiej, do których należą m.in.:

   wydawnictwa związane z Krakowem (przewodniki, mapy Krakowa, kartki pocztowe),

   wydawnictwa dotyczące Muzeum Auschwitz-Birkenau i Kopalni Soli w Wieliczce,

   wycieczki po Krakowie, Muzeum Auschwitz-Birkenau i Kopalni Soli w Wieliczce,

   miejsca noclegowe (na zasadach prowizji),

   wyselekcjonowane produkty i wysokiej jakości pamiątki wyprodukowane przez lokalnych twórców, rzemieślników rękodzielników. Kategoria ta obejmuje unikatowe przedmioty, które nabywcy mogą zabrać ze albo podarować komuś, jako niestandardową pamiątkę z Krakowa.

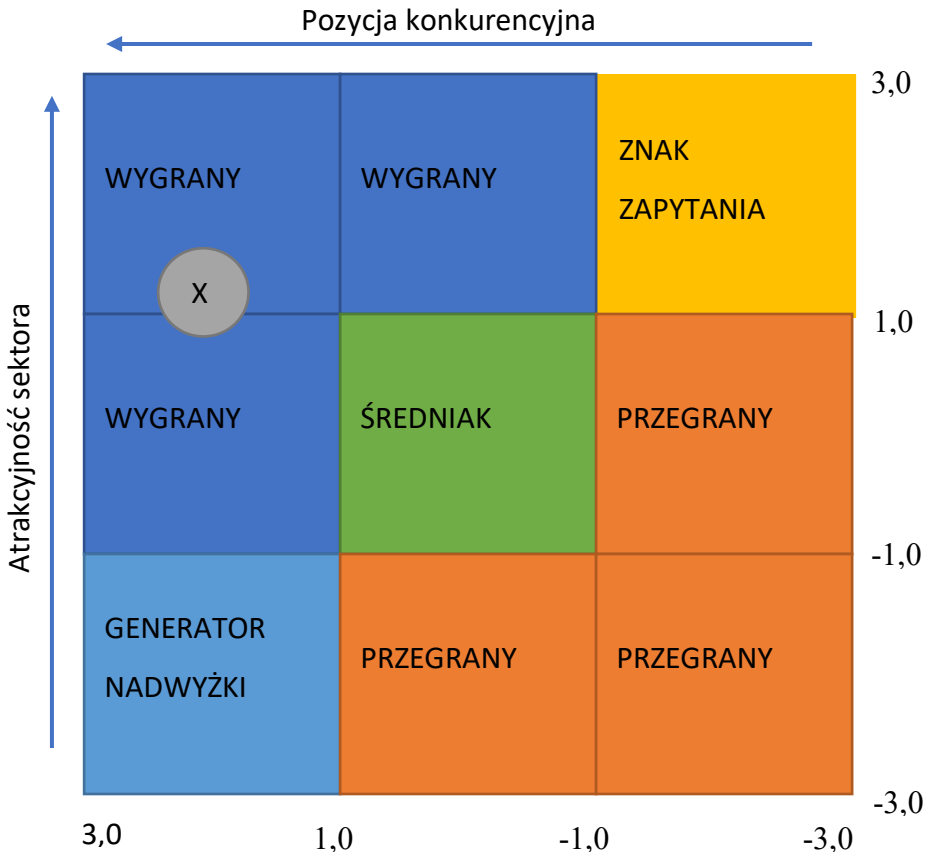
   Ponadto spółka rozwija obecnie usługę sprzedaży biletów na imprezy kulturalne odbywające się w Krakowie (koncerty, wydarzenia organizowane prze KBF, spektakle, kabarety).

4. Konkurencyjność cenową usług i produktów oferowanych przez Spółkę w analizowanym obszarze oceniono przeciętnie. Ceny (odpłatnych) produktów i usług oferowanych w ramach sieci informacji miejskiej InfoKraków oraz projektu Kraków Story nie odbiegają istotnie od średnich cen rynkowych. Wynika to z faktu, iż konkurencja w tym obszarze nie należy do strategicznych priorytetów Spółki, która koncentruje się głównie na aspektach jakościowych swojej oferty. Na marginesie należy odnotować, że część produktów i usług oferowanych przez Spółkę jest finansowanych z budżetu miasta i dla klientów są one bezpłatne (np. usługi informacyjne, darmowe przewodniki i mapy).

5.	Innowacyjność oferty sieci informacji miejskiej ocenia się jako przeciętną. Punkty informacji miejskiej oferują usługi zestandaryzowane, które nie odbiegają istotnie od standardu tego typu usług. Również produkty oferowane dotychczas w tych punktach nie cechują się innowacyjnością (zob. pkt. *Dywersyfikacja produktów*). Potencjalnie innowacyjnym elementem oferty Spółki są jednak produkty wprowadzane w ramach kompleksowego projektu Kraków Story. Katalog tych produktów obejmuje w szczególności coraz bardziej pożądane lokalne produkty rzemieślnicze o wysokiej jakości. Reasumując, całościowa ocena innowacyjności oferty Kraków5020 w analizowanym obszarze jest umiarkowanie pozytywna.

Źródło: Opracowanie własne.

Sumy ocen ważonych, uzyskane w wyniku przeprowadzonego wyżej rozumowania, stały się podstawą do lokalizacji analizowanych produktów Spółki na macierzy McKinsey'a (zob. Rysunek 5.6).



Rysunek 5.6. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowego ICE
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Obłój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 273-275.

Lokalizacja na macierzy McKinsey'a wskazuje, że analizowany sektor działalności spółki Kraków5020 jest umiarkowanie atrakcyjny (ocena +1,1), przy silnej pozycji produktów Spółki (ocena +1,6). W rezultacie analizowana grupa produktowa Spółki nazywana na potrzeby niniejszej ekspertyzy siecią informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story znalazła się w obszarze macierzy określanym jako obszar produktów wygranych. Podobnie jak w przypadku Centrum Kongresowego ICE Kraków oraz platformy multimedialnej Play Kraków zaleceniem strategicznym dla tego obszaru działalności Spółki jest utrzymywanie wysokiej pozycji pod względem produktów oraz systematyczne dążenie do ich rozwoju poprzez poszukiwanie dalszych przewag konkurencyjnych. Ponadto w przypadku produktów zakwalifikowanych do tego obszaru rekomenduje się wykorzystanie dotychczasowego doświadczenia i intensyfikację działań

promocyjnych w celu zdobycia nowych odbiorców i maksymalnego wykorzystania potencjału rozwojowego.

5.3. Ocena pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów za pomocą cyklu życia produktu

Koncepcja cyklu życia produktu zakłada, że produkt lub usługa w okresie istnienia na rynku przechodzi przez cztery fazy rozwoju, charakteryzujące się zróżnicowanymi tendencjami sprzedaży i zysku. Identyfikacja fazy, w jakiej znajduje się produkt lub usługa, polega na określeniu cech rynku dla oferty przedsiębiorstwa, związanych z kształtowaniem się sprzedaży, zysków oraz nieobligatoryjnie innych zmiennych, takich jak: poziom konkurencji, nakłady na badania i rozwój produktu, sposób produkcji i dystrybucji, działania marketingowe, zmiana wzornictwa i zachowania nabywców[50].

Wyodrębnia się cztery fazy cyklu życia produktu:

1. Wprowadzenie – faza charakteryzująca się zmiennymi cenami produktów, niewielką sprzedażą i minimalnym zyskiem, ponieważ wyrób stanowi nowość na rynku i jest przedmiotem zainteresowania niewielkiej grupy nabywców. Bariery wejścia do sektora są stosunkowo niskie.
2. Wzrost – okres, kiedy produkt zaczyna być akceptowany przez większość nabywców, co powoduje dynamiczny wzrost sprzedaży i równie znaczny wzrost zysku. Na rynku pojawia się wiele nowych przedsiębiorstw.
3. Dojrzałość – etap, w którym sprzedaż się stabilizuje i osiąga najwyższy poziom. Przedsiębiorstwa często wydatkują swój kapitał na reinwestycje.
4. Schyłek – ostatni etap w cyklu życia produktu, po którym schodzi on z rynku. Sygnałem etapu schyłku jest wyraźny spadek sprzedaży i jeszcze szybszy spadek zysku.

[50] M.E. Porter, *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1992, s. 167-168.

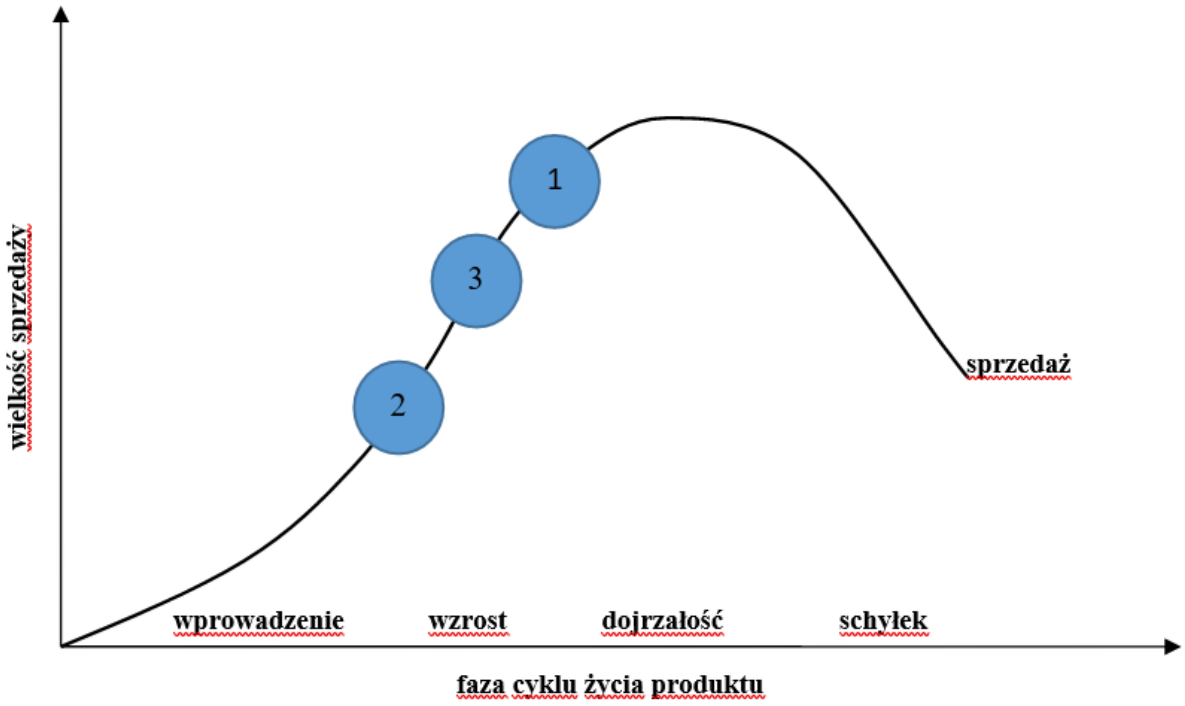
Szczegółową charakterystykę poszczególnych faz cyklu życia przedstawiono w tabeli 5.14.

Tabela 5.14. Ogólna charakterystyka faz cyklu życia produktu

	Wprowadzenie	Wzrost	Dojrzałość	Spadek
Sprzedaż	niewielka	szybki wzrost	stabilizacja	spadek
Zyski	bez znaczenia	rosnące	najwyższe	malejące
Konsumenci	pionierzy	wczesna większość	rynki masowe	maruderzy
Konkurenci	niewielu	rosnąca liczba	wielu	malejąca liczba
Nakłady na marketing	bardzo wysokie	malejące	niskie	rosnące
Dystrybucja	kształtująca się	intensywna	ustabilizowana	selektywna
Cena	wysoka	niższa	najniższa	niska
Produkt	pierwotny	ulepszony	zróżnicowany	adoptowany do popytu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Płonka, *Marketing instytucji finansowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 48.

Mając na uwadze powyższą charakterystykę poszczególnych etapów, ocenia się, że poszczególne produkty Kraków5020 znajdują się w fazie pomiędzy wzrostem a dojrzałością (zob. Rysunek 5.7).



Rysunek 5.7. Faza cyklu życia produktów Kraków5020
Legenda: 1 – Centrum Kongresowe ICE Kraków; 2 – Platforma multimedialna Play Kraków, 3 - Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story
Źródło: opracowanie własne.

Zakwalifikowanie poszczególnych produktów oferowanych przez Kraków5020 do fazy pomiędzy wzrostem a dojrzałością uzasadnione jest czynnikami syntetycznie scharakteryzowanymi w tabeli 5.15. Szerokie omówienie poszczególnych czynników zawiera punkt 3. *Podstawowa charakterystyka przedsiębiorstwa Kraków5020 sp. z o.o.* oraz punkt 4.2. *Analiza otoczenia konkurencyjnego za pomocą metody pięciu sił Portera oraz macierzy McKinsey'a.*

Tabela 5.15. Uzasadnienie dla faz cyklu życia produktów Kraków5020

Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym	Platforma multimedialna Play Kraków	Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story
W przypadku każdego z analizowanych rynków obserwuje się tendencję wzrostową. W odniesieniu do rynków, na których funkcjonują Centrum Kongresowe ICE Kraków oraz platforma multimedialna Play Kraków obserwowany wzrost jest dynamiczny. W przypadku rynku turystycznego, w ramach którego funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story wzrost został spowolniony na skutek pandemii COVID-19.		
W ostatnich latach odnotowywane są rosnące przychody ze sprzedaży oferowanych usług.	Produkt został prowadzony na rynek stosunkowo niedawno (wrzesień 20222) i liczba klientów (widzów) jest nadal relatywnie niewielka (ruch na stronie w styczniu 2023 r. wynosił ponad 12 tys. użytkowników), aczkolwiek wykazuje ona duża dynamikę (wzrost względem września 2022 r. o niemal 1100%), która przy stałych nakładach na reklamę i promocję w kolejnych latach powinna utrzymywać dotychczasową tendencję.	W ostatnich latach – z uwzględnieniem spowolnienia spowodowanego pandemią COVID-19 odnotowywane są rosnące przychody ze sprzedaży oferowanych produktów i usług. Ponadto Spółka wprowadza do oferty nową grupę asortymentową pod marką Kraków Story, która dodatkowo zwiększy przychody.
Powszechna akceptacja usług przez zdecydowaną większość nabywców sugeruje schyłkowy etap fazy wzrostu.	Dynamicznie zwiększająca się akceptacja usług przez nowych nabywców oraz rezygnacja z innych usług (tradycyjna	Powszechna akceptacja produktów i usług przez znaczną część nabywców sugeruje schyłkowy etap fazy wzrostu. W

	telewizja) na rzecz usług VoD sugeruje, że produkt znajduje się w zaawansowanej fazie wzrostu.	przypadku wysokojakościowych produktów regionalnych i rzemieślniczych pod marką Kraków Story należy jednak mówić o zaawansowanej fazie wprowadzania na rynek.
Grupa potencjalnych nabywców jest względnie stała.	Grupa potencjalnych nabywców nieustannie się powiększa w ujęciu horyzontalnym (coraz starsze grupy wiekowe) oraz wertykalnym (nowe kręgi odbiorców w samym Krakowie, jak i poza nim – ekspaci).	Grupa potencjalnych nabywców jest względnie stała, aczkolwiek należy odnotować, że Spółka aktywnie poszukuje nowych grup odbiorców otwierając się na nowych nabywców szukających produktów o wysokiej jakości. Wskazuje się również, że obecność Kraków Story w punktach InfoKraków odpowiada na potrzeby mieszkańców i turystów, krajowych i zagranicznych szukających wyselekcjonowanych lokalnych produktów największej jakości z wyjątkową historią.
Na rynku obecni są konkurenci o ugruntowanej pozycji, a produkt jest powszechnie znany.	Zarówno rynek portali horyzontalnych, jak i rynek VoD jest rynkiem dobrze rozwiniętym, a usługi podobne do tych oferowanych przez Spółkę mają szerokie grono klientów. Jednocześnie nowoczesna	Na rynku obecni są konkurenci (zob. pkt. 1.2.4. *Macierz McKinsey'a dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story*), a rodzaj i

	platforma multimedialna zawierająca oryginalne treści kulturotwórcze, edukacyjne, dokumentalne oraz rozrywkowe, a także lokalne audycje newsowe emitowane na żywo oraz dostępne na żądanie nadal stanowi produkt niszowy relatywnie mało znany szerokiej grupie odbiorców.	charakter oferowanych produktów jest powszechnie znany.
Nabywcy produktów Centrum Kongresowego ICE są w pewnym stopniu podatni na działania marketingowe, jednak duże znacznie ma również cena oraz jakość produktów.	Potencjalni użytkownicy platformy multimedialnej są w dużym stopniu podatni na reklamę. Specyfika rynku powoduje jednak że duże znaczenie ma również jakość publikowanych treści.	Nabywcy produktów i usług oferowanych przez sieć informacji turystycznej InfoKraków są nadal w dużym stopniu podatni na działania promocyjne i reklamę, jednak coraz większego znaczenia nabiera jakość produktów, a także – co szczególnie istotne w kontekście oferty Spółki – ich unikatowość i autentyczność. Co istotne, cena w przypadku analizowanej grupy produktowej odgrywa drugorzędną rolę.
Produkty oferowane przez Centrum Kongresowe mają stałe grono nabywców i zapewniają przedsięwzięciu przychód.	Platforma multimedialna jest dopiero uruchamiana i nie ma wielu stałych widzów. Przedsięwzięcie nie zapewnia	Produkty oferowane przez sieć informacji turystycznej InfoKraków mają nabywców i zapewniają przedsięwzięciu przychód.

	Spółce stałych przychodów równoważących koszty.	
Większość nabywców zna już dobrze produkt i poszukuje jego rodzajów najbardziej zaspokajających ich potrzeby (lokalizacja, układ sal, usługi dodatkowe).	Wielu nabywców dopiero poznaje ofertę platformy multimedialnej oferującej treści kulturotwórcze, edukacyjne, dokumentalne oraz rozrywkowe, a także lokalne audycje newsowe.	Część nabywców zna już dobrze produkt i rozpoczyna poszukiwania jego odmian najbardziej zaspokajających ich potrzeby (oryginalność, lokalne pochodzenie, atrakcyjne wzornictwo, design). Dla części nabywców istotna jest także historia powstania produktu oraz sposób jego wytworzenia, które stanowią o jego wyjątkowości.

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę zidentyfikowaną fazę cyklu życia, na głównej osi priorytetów spółki Kraków5020, znaleźć powinno się podejmowanie działań mających na celu utrzymanie obecnej pozycji konkurencyjnej przez możliwie najdłuższy okres (np. poprzez zwiększenie dostępności produktów i organizację nowych kanałów dystrybucji; zwiększenie nakładów na reklamę i marketing w celu zwiększenia rozpoznawalności produktu). Wskazane jest także podjęcie kroków w zakresie zdobywania nowych rynków lub nowych segmentów rynku, na którym Przedsiębiorstwo funkcjonuje.

5.4. Analiza uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych

Celem niniejszego punktu ekspertyzy jest dokonanie analizy i oceny makrootoczenia spółki Kraków5020 w obszarach, które mają kluczowy wpływ na jej funkcjonowanie. Analizy dokonano przez pryzmat kluczowych czynników, wpływających na działalność Spółki, wynikających z uwarunkowań zewnętrznych. Potrzeba przeprowadzenia analizy wynika z konieczności określenia stopnia atrakcyjności sektorów, w których działa Spółka oraz identyfikacji ewentualnych barier w dostępie do rynków docelowych. Efektem analizy jest ocena atrakcyjności oraz możliwości rozwoju działalności w analizowanych obszarach działalności.

Biorąc pod uwagę określony cel, zdecydowano się na wykorzystanie wieloczynnikowej ważonej analizy wyselekcjonowanych rynków, skonstruowanej w oparciu o model analizy PEST. Zgodnie z założeniami metody PEST, uwzględniono podział makrootoczenia na jego cztery podstawowe elementy, tj. uwarunkowania polityczno-prawne (P), ekonomiczne (E), społeczno-demograficzne (S) oraz techniczne (T) [51]. W ramach każdej grupy wskazano czynniki uznawane za najistotniejsze. Wyróżniono przy tym trzy typy oddziaływania:

- negatywne, gdy analizowany czynnik stanowi barierę wejścia na dany rynek (-1);
- neutralne, gdy analizowany czynnik nie wpływa na proces wejścia na dany rynek (0);

[51] I. Worthington, C. Britton, *The Business Environment*, Pearson Education Limited 2006, s. 7-8.

– pozytywne, gdy analizowany czynnik stanowi okoliczność sprzyjającą wejściu na dany rynek (+1).

Łącznie do analizy wybrano 17 czynników, wśród których uwzględniono zarówno czynniki ogólne, jak i specyficzne dla sektorów, w których działa Spółka. Na zakończenie analizy dokonano podsumowania poprzez zestawienie ocen dla wszystkich analizowanych obszarów makrootoczenia. Poszczególne uwarunkowania ocenia się jako:

– korzystne, gdy suma ocen poszczególnych czynników jest dodatnia;
– neutralne, gdy suma ocen poszczególnych czynników jest równa 0;
– niekorzystne, gdy suma ocen poszczególnych czynników jest ujemna.

5.4.1. Uwarunkowania polityczno-prawne

W tabeli 5.16. określono i oceniono ogólne i specyficzne czynniki polityczno-prawne mogące wpływać na działalność Spółki. Z uwagi na to, że Spółka Kraków5020 została powołana uchwałą Rady Miasta Krakowa i w założeniu ma odpowiadać za kompleksowe promowanie Krakowa poprzez wykorzystanie sieciowania podmiotów z różnych branż i obszarów (formuła *Destination Management Organisation*) w przedstawionej analizie uwarunkowań polityczno-prawnych celowo nie uwzględniono czynników związanych z lokalnymi (miejskimi) uwarunkowaniami politycznymi i regulacyjnymi, zakładając że będą one neutralne względem planów rozwojowych Spółki.

Tabela 5.16. Czynniki polityczno-prawne oddziałujące funkcjonowanie spółki Kraków5020

Czynnik	Charakterystyka	Typ oddziaływania	Punkty
	Czynniki ogólne		
Stabilność polityczna	Stabilność polityczna kraju, w którym Spółka prowadzi działalność gospodarczą jest bardzo istotnym czynnikiem, gdyż niepokoje społeczne mogą utrudnić funkcjonowanie na danym rynku i	pozytywne	+1

	wpłynąć na powodzenie danego przedsięwzięcia. W ujęciu ogólnym stabilność polityczną Polski można ocenić na podstawie rankingu *The Global Economy*[52], który obrazuje zagrożenie rządu i porządku politycznego protestami społecznymi w skali od -2,5 (niska stabilność) do +2,5 (wysoka stabilność). W 2021 r. Polska uplasowała się w tym rankingu na 71. miejscu 194 na państw, ze współczynnikiem ryzyka na poziomie 0,51. Można zatem stwierdzić, że Polska zalicza się tym samym do grupy krajów o relatywnie niskim ryzyku niestabilności politycznej, co pozytywnie wpływa na działalność Spółki.		
Wolność gospodarcza	Wskaźnik wolności gospodarczej (ang. *Index of Economic Freedom*) kompleksowo ocenia ograniczenia, restrykcyjność przepisów oraz zakres stosowania przymusu przez aparat władzy w sferze gospodarki. W rankingu sporządzonym w 2022 r. Polska uplasowała się na 39. miejscu na świecie (na 177 badanych krajów) i 25. miejscu w Europie. i została zakwalifikowana jako kraj „umiarkowanie wolny”[53]. Co istotne, w analizowanym rankingu w stosunku do 2017 r. Polska odnotowała niewielki ogólny wzrost wolności gospodarczej.	pozytywne	+1
Poszanowanie praw własności	Poszanowanie praw własności jest czynnikiem mającym istotne znacznie dla podmiotów mających w swojej ofercie unikalne rozwiązania	pozytywne	+1

[52] Political stability - Country rankings, (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/), dostęp 5.10.2022.
[53] *2022 Index of Economic Freedom*, The Heritage Foundation, (http://www.heritage.org/index/country/germany), dostęp 5.10.2022. r.

	lub produkty. W przypadku Kraków5020 do produktów takich należą w szczególności platforma multimedialna Play Kraków wraz z zamieszczanymi na niej treściami oraz produkty regionalne i rzemieślnicze oferowane w ramach projektu Kraków Story. W rankingu *The Global Competitiveness Report 2019* pod kątem poszanowania praw własności Polska została sklasyfikowana na 62. miejscu na świecie, w kategoriach „prawa własności" oraz „ochrona własności intelektualnej) otrzymując noty 4,1 (w skali 1 do 7, gdzie 7 to ocena najwyższa)[54]. Mając na uwadze powyższe analizowany czynnik w kontekście funkcjonowania Kraków5020 oceniono pozytywnie.		
Czynniki specyficzne			
Prawne regulacje funkcjonowania spółki w obszarze działalności Centrum Kongresowego ICE Kraków, platformy multimedialnej Play Kraków oraz sieci	Prawne regulacje obrotu handlowego produktami i usługami Spółki warunkują dostępność produktów na danych rynkach docelowych i są ważne z punktu widzenia sprzedaży wyrobów, gdyż mogą być istotną barierą dla swobodnego ich wprowadzenia do obrotu. Analizując ofertę Kraków5020, w trzech głównych obszarach jej działalności stwierdzono, że Spółka nie posiada produktów lub usług, które wymagają specjalnych procedur lub podlegają szczególnemu obowiązkowi certyfikacji lub atestacji w kontekście dopuszczenia do obrotu. Co więcej, ze względu na specyficzne okoliczności	pozytywne	+1

[54] The Global Competitiveness Report 2019, (https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf), dostęp 7.10.2022 r..

informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story	powstania Spółki – przejęcie zorganizowanych i już funkcjonujących przedsięwzięć z KBF, pomimo bardzo krótkiego czasu jej funkcjonowania na rynku, wszystkie produkty i usługi znajdujące się w portfolio Kraków5020 spełniają obecnie szczegółowe wymogi prawne związane z funkcjonowaniem w danym obszarze. W szczególności zwraca się uwagę na następujące kwestie: poza przepisami szczegółowymi (np. przepisy BHP, przepisy przeciwpożarowe, Ustawa o bezpieczeństwie imprez masowych) nie ma prawnych ograniczeń w funkcjonowaniu Centrum Kongresowego ICE, a ograniczenia pandemiczne zostały już zniesione; działalność platformy multimedialnej Play Kraków nie jest koncesjonowana i nie wymaga specjalnych zezwoleń. Potencjalnym ograniczeniem mogą być regulacje związane z Ustawą o prawie autorskim i prawach pokrewnych, co jednak wynika ze specyfiki jej działalności; sieć informacji miejskiej InfoKraków jest jedyną oficjalną siecią informacji miejskiej w Krakowie. Nie oznacza to jednak, że inne podmioty działające na tym rynku działają nielegalnie – zręcznie wykorzystują one obowiązujące przepisy na potrzeby promocji i sprzedaży własnych produktów. Podmioty te w przeciwieństwie do InfoKraków i Kraków Story nie dają jednak gwarancji rzetelnej informacji. (lub w szarej strefie).

	Podsumowując, z uwagi na brak barier formalnych, czynnik prawnych regulacji i warunków dostępu produktów do rynku uznaje się za pozytywny w kontekście rozwoju Kraków5020.	
SUMA		**+4**

Źródło: Opracowanie własne.

5.4.2. Uwarunkowania ekonomiczne

W tabeli 5.17. określono, omówiono i oceniono ogólne i specyficzne czynniki ekonomiczne mogące wpływać na działalność spółki Kraków5020.

Tabela 5.17. Czynniki ekonomiczne oddziałujące na funkcjonowanie Spółki Kraków5020

Czynnik	Charakterystyka	Typ oddziaływania	Punkty
	Czynniki ogólne		
Wielkość gospodarki	Wielkość gospodarki jest istotna z punktu widzenia każdego przedsiębiorstwa, gdyż duże i silne gospodarczo państwa zazwyczaj charakteryzują się większym zapotrzebowaniem na wszelkiego rodzaju towary konsumpcyjne i przemysłowe. Pod względem wartości produktu krajowego brutto, który w 2021 r. obliczony w cenach bieżących wyniósł 674,05 mld USD[55], gospodarka polska uplasowała się na 22. miejscu na świecie. Wielkość gospodarki Polski uznano więc za czynnik sprzyjający funkcjonowaniu Spółki.	pozytywne	+1

[55] *GDP (current USD)*, The World Bank, (http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD)

Wzrost gospodarczy	Zgodnie z danymi Międzynarodowego Funduszu Walutowego, wzrost gospodarczy w Polski w 2021 r. wyniósł 5,9%. Według prognoz, w 202 r. wzrost ten ma wynosić 3,8%, a w 2023 r. będzie równy 0,5%[56]. Co prawda w horyzoncie prognozy wzrost gospodarczy nadal jest dodatni, niemniej jego wyraźnie malejąca dynamika powoduje, że analizowany czynnik oceniono neutralnie.	neutralne	0
Chłonność rynku	Chłonność rynku określana przez PKB *per capita,* informuje o możliwościach nabywczych społeczeństwa i wpływa na zapotrzebowanie na produkty przedsiębiorstwa. W 2022 r. wskaźnik PKB *per capita* dla Polski wyniósł 19 023 USD w cenach bieżących, co pozwoliło na zajęcie 73. miejsca na świecie[57]. Ocenia się, że relatywnie wysoka chłonność rynku polskiego stanowi okoliczność sprzyjającą funkcjonowaniu Spółki.	pozytywne	+1
Otoczenie konkurencyjne	Otoczenie konkurencyjne Firmy tworzą te podmioty, które mają z nią powiązania biznesowe o charakterze konkurencyjnym bądź kooperacyjnym. Uczestnicy ci mogą sobie wzajemnie ułatwiać prowadzenie działalności bądź wpływać na siebie negatywnie. Generalnie ocenia się, iż znaczna liczba firm konkurencyjnych wpływa negatywnie na działalność danego przedsiębiorstwa w sektorze. W rankingu *The Global Competitiveness Report 2019* gospodarka polska sklasyfikowana została na 37. miejscu na	neutralne	0

[56] *World Economic Outlook Report October 2022*, Internatinal Monetary Fund, (https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2022/October/English/text.ashx), dostęp 6.10.2022 r.
[57] World Economic Outlook Database, October 2022, International Monetary Fund, (https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/October), dostęp: 13.10.2022 r.

	140 analizowane państwa[58]. Wśród najwyżej ocenionych komponentów tego rankingu znalazły się: stabilność makroekonomiczna, zdrowie społeczeństwa oraz infrastruktura. Z kolei najniżej oceniono: zdolność do innowacji, funkcjonowanie instytucji publicznych oraz rynek produktów (w tym poziom krajowej konkurencji oraz otwartość handlową). Biorąc pod uwagę powyższe okoliczność oraz mając na uwadze charakter działalności prowadzonej przez Kraków5020 w ujęciu wypadkowym analizowanemu czynnikowi przyznano ocenę neutralną.		
	Czynniki specyficzne		
Intensywność bezpośredniej konkurencji	Intensywność bezpośredniej konkurencji jest jednym z najistotniejszych czynników oddziałujących na funkcjonowanie spółki. W ujęciu zagregowanym intensywność konkurencji w porównaniach międzynarodowych mierzy się wskaźnikami, takimi jak: konkurencja w usługach (wskaźnik mierzony w skali 1-7, gdzie 7 to wartość najwyższa) - wartość wskaźnika dla Polski wynosi 4,9, a Polska pod jego względem zajmuje dopiero 70. miejsce na świecie; stopień dominacji rynkowej (wskaźnik mierzony w skali 1-7, gdzie 7 to wartość najwyższa) - wartość wskaźnika dla Polski wynosi 4,7, a Polska pod jego	pozytywne	+1

[58] The Global Competitiveness Report 2019,

(https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf), dostęp 7.10.2022 r..

względem zajmuje relatywnie dobre 20. miejsce na świecie;

zakłócający wpływ podatków i dotacji na konkurencję (wskaźnik mierzony w skali 1-7, gdzie 7 to wartość najwyższa) - wartość wskaźnika dla Polski wynosi 3,6, a Polska pod jego względem zajmuje niskie 84. miejsce na świecie[59].

Analizując poziom konkurencji należy jednak ostrożnie podchodzić do wskaźników zagregowanych, gdyż często nie oddają one rzeczywistego obrazu konkurencji na danym rynku. Stąd poziom bezpośredniej konkurencji dla spółki Kraków5020 należy również oceniać pod kątem jej otocznia konkurencyjnego w trzech głównych obszarach obecnej działalności.

Otocznie konkurencyjne Centrum Kongresowego ICE Kraków

Zgodnie z informacjami przedstawionymi w pkt. *5.2.2. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowego ICE Kraków* w Krakowie i Małopolsce, poza Międzynarodowym Centrum Targowo-Kongresowym Expo Kraków, Centrum Konferencyjnym Fabryczna: CKF_13 oraz obecnie budowanym Centrum Muzyki w zasadzie nie ma obiektu, który stanowiłby dla Centrum Kongresowego ICE bezpośrednią konkurencję w organizacji największych spotkań (kongresów) i wydarzeń. W ograniczonym stopniu konkurencją lokalną jest Międzynarodowe Centrum Targowo-Kongresowym Expo Kraków. Dodatkowo należy

[59] The Global Competitiveness Report 2019, (https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf), dostęp 7.10.2022 r..

zwrócić również uwagę, że wydarzenia z mniejszą liczbą uczestników mogą być z powodzeniem realizowane w mniejszych obiektach konferencyjnych, hotelowych oraz na uczelniach wyższych na terenie Krakowa.

Należy jednak pamiętać, że największe wydarzenia niekoniecznie są ściśle związane z jednym miastem-organizatorem, a do grona konkurentów ICE Kraków należą podmioty krajowe, takie jak: Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach, EXPO XXI, Global EXPO, Ptak Warsaw Expo, Wrocławskie Centrum Kongresowe, Expo Silesia, Centrum Kongresowe Targi Kielce; Międzynarodowe Targi Poznańskie itp.

Ponadto, ze względu na specyfikę obiektu i wydarzeń w nim organizowanych (największe kongresy o zasięgu międzynarodowym) do bezpośrednich konkurentów Centrum Kongresowego ICE Kraków należy również zaliczyć podmioty zagraniczne, takie jak Austria Center Vienna oraz Hofburg Vienna w Wiedniu, Baku Convention Centre w Baku, Ferry Porsche Congress Centre w Zell am See, Cankarjev dom w Ljubljanie, Salzburg Congress Centre w Salzburgu, The European Convention Center Luxembourg (ECCL) – Luxembourg. W konktekście analizy konkurencji na rynku międzynarodowym należy zaznaczyć, że Centrum Kongresowe ICE Kraków było wielokrotnie nagradzane w branżowych konkursach. W ciągu ośmiu lat działalności zdobył m.in. takie wyróżnienia jak Meetings Star Award (2015, 2016 i 2021), A'Design Award (2015), The Plan Award (2015), Gold Meetings Star (2019,

2020, 2021) i MP Power Award (2014, 2017, 2020, 2021), ICCA Best Marketing Award (2021). Również najnowszej odsłonie konkursu Meeting Star Award 2022 Centrum Kongresowe ICE Kraków zostało wyróżnione pierwszym miejscem wyprzedając m.in. centra kongresowe w Wiedniu i Baku.

Otocznie konkurencyjne platformy multimedialnej Play Kraków

Zgodnie z informacjami przedstawionymi w pkt. *5.2.3. Macierz McKinsey'a dla platformy multimedialnej Play Kraków* rynek usług VoD w Polsce jest obecnie rynkiem w wysokim stopniu nasyconym i bardzo konkurencyjnym. Obecnie największymi i najpopularniejszymi platformami VOD w Polsce są: Netflix, HBO MAX, Disney Plus, Amazon Prime Video, Viaplay, Player, Polsat Box GO, Canal+ Online, TVP VOD oraz Apple TV+. Analizując otoczenie konkurencyjne Play Kraków należy jednak podkreślić, że specyfika treści dostępnych na platformie powoduje, że jedynie w ograniczonym zakresie konkuruje ona z wymienionymi serwisami komercyjnymi. W tym kontekście ofertę Spółki należy rozpatrywać nie jako substytucyjną, ale jako komplementarną (uzupełniającą) dla popularnych platform streamingach.

Otocznie konkurencyjne dla sieci informacji miejskiej InfoKraków oraz projektu Kraków Story

Zgodnie z informacjami przedstawionymi w pkt. 5.2.4. *Macierz McKinsey'a dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków*

	Story otoczenie konkurencyjne sieci informacji miejskiej InfoKraków jest wysokim stopniu nasycone podmiotami, które świadczą usługi w zakresie szeroko rozumianej informacji miejskiej (co istotne, nie zawsze działając jednak w pełnej zgodzie z obowiązującymi regulacjami). W przypadku rynku pamiątek turystycznych na którym plasuje się oferta proponowana w ramach projektu Kraków Story, poziom konkurencji na rynku ocenia się jako wysoki. Wpływ na to mają głównie niskie bariery wejścia na ten rynek, skutkujące mnogością małych podmiotów na nim funkcjonujących. W podsumowaniu tego punktu analizy oceniono, że w ujęciu całościowym otoczenie konkurencyjne spółki Kraków5020 stanowi okoliczność pozytywnie wpływającą na perspektywy jej rozwoju.		
Wielkość rynku MICE w Krakowie	Rozmiar rynku MICE bezpośrednio odzwierciedla wielkość popytu na produkty i usługi oferowane przez Spółkę ramach funkcjonowania Centrum Kongresowego ICE. Zgodnie z danymi przedstawionymi w pkt. 5.2.2 *Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowego ICE Kraków:* w 2021 r. w Krakowie odbyło się 1232 spotkań dla grup liczących ponad 50 osób, w których wzięło udział 219,2 tys. osób (średnio 236 osób/wydarzenie)[60]. 53% z tych wydarzeń stanowiły konferencje i kongresy, 39% spotkania korporacyjne i motywacyjne, a 8% targi i wystawy. Pod względem	pozytywne	+1

[60] Poland Events Impact 2020, (https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/pilotazowe-badanie-poland-events-impact-2020), dostęp 20.09.2022 r.

	rodzajów obiektów, w których organizowano analizowane spotkania dominowały hotele (42%) oraz obiekty i sale na specjalne wydarzenia (37%). Na dalszych miejscach uplasowały się szkoły wyższe (16%) oraz centra wystawiennicze i kongresowe (5%)[61]. Z kolei według danych ICCA 2021, Kraków jest znanym miastem kongresowym pierwszego wyboru, w którym w 2021 r. zorganizowano 45 spotkań spełniających kryteria tej organizacji (cykliczność, minimum 50 uczestników oraz migracja pomiędzy co najmniej trzema krajami) [62]. W raporcie UIA 2021, wskazano natomiast, że wśród 52 miast europejskich goszczących różnego rodzaju spotkania branżowe, Kraków zajmuje wysokie 26. Miejsce[63]. Uwzględniając przedstawione dane, analizowany czynnik oceniono jako mający pozytywny wpływ na możliwości rozwoju działalności Kraków5020 w analizowanym obszarze.		
Wielkość rynku VoD	Rozmiar rynku portali horyzontalnych oraz rynku usług typu VoD pośrednio może odzwierciedlać wielkość potencjalnego popytu na produkty i usługi oferowane przez Spółkę w ramach platformy multimedialnej Play Kraków. Zgodnie z danymi przedstawionymi w pkt. *5.2.3. Macierz McKinsey'a dla platformy multimedialnej*	pozytywne	+1

[61] Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2022, (https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT_RAPORT_2022.pdf), dostęp 20.09.2022 r.
[62] ICCA Ranking Report, (https://www.iccaworld.org/cnt/Research/ICCA%20DPI%202021-%20Public%20Abstract.pdf), dostęp 20.09.2022 r.; Polska poprawia pozycję w rankingu ICCA 2022,
[63] 63rd International Meetings Statistics Report, (https://uia.org/sites/uia.org/files/misc_pdfs/pubs/Look_Inside_UIA_Statistics_Report_ed_63.pdf), dostęp 20.09.2022 r.

Play Kraków, nie sposób zmierzyć wyrażonej w jednostkach pieniężnych wielkości rynku portali horyzontalnych. Potencjał tego rynku oddaje jednak liczba internautów, która w grudniu 2022 r. wyniosła 29,7 mln. W tym samym czasie średnia dzienna liczba użytkowników Internetu wynosiła 25,8 mln osób.

Wielkość rynku serwisów VoD w Polsce szacuje się na ponad 1 mld zł, co stanowi ok. 10% wartości całego rynku płatnej telewizji[64]. Jednocześnie wskazuje się na istotny wzrost popularności tego typu usług (266 proc. w ciągu ostatnich trzech lat)[65]. W kontekście działalności Kraków5020, należy jednak zwrócić uwagę, że profil platformy Play Kraków powoduje, że docelowe grono odbiorców nie obejmuje całej Polski, ale głównie mieszkańców Krakowa i okolic[66]. Stąd analizując wielkość rynku dla platformy multimedialnej należy również wziąć pod uwagę informacje zawarte w pkt. 5.4.3. *Uwarunkowania społeczno-demograficzne*.

Uwzględniając powyższe informacje, potencjalną wielkość rynku dla platformy multimedialnej Play Kraków oceniono jako mającą pozytywny wpływ na możliwości rozwoju działalności Kraków5020.

[64] Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów, Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, (https://www.gov.pl/attachment/661af7ce-87f4-41aa-87e3-0f142306e134), dostęp 23.09.2022 r..

[65] *Ranking serwisów streamingowych i VOD w Polsce*, (https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/ranking-serwisow-streamingowych-i-vod-w-polsce-zwyciezcy-nie-zaskakuja-261876), dostęp 23.09.2022 r.

[66] Organicznie to nie jest przy tym ani formalne ani techniczne (materiały zamieszczone na platformie można oglądać będąc w dowolnym miejscu na świecie, ale wynika z samego lokalnego charakteru treści prezentowanych na platformie.

Wielkość rynku turystycznego w Krakowie	Rozmiar rynku turystycznego bezpośrednio odzwierciedla wielkość potencjalnego popytu na produkty i usługi oferowane przez Spółkę ramach funkcjonowania sieci informacji miejskiej InfoKraków i projektu Kraków Story. Zgodnie z danymi przedstawionymi w pkt. *5.2.4 Macierz McKinsey'a dla sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story*: w szczytowym 2019 r. Kraków odwiedziło 14,05 mln gości (w tym 3,30 mln gości z zagranicy). Najnowsze dane za 2021 r. obrazują jednak spadek ruchu turystycznego w Krakowie spowodowany pandemią COVID-19. W 2021 r. liczba odwiedzających Małopolskę ogółem wynosiła 7,4 mln osób[67]. Wielkość rynku turystycznego w Krakowie można również oceniać prze pryzmat szacowanych przychodów jakie generuje turystyka: w 2019 r. przychody te szacowano na 7,5 mld zł, dane za 2021 r. wskazują natomiast wpływy ogółem na poziomie 6,3 mld zł[68]. W kontekście oceny wielkości rynku turystycznego w Krakowie należy również wskazać, że zarówno w 2022 r., jak i w kolejnych latach istotny, aczkolwiek trudny do jednoznacznego oszacowania wpływ na niego miały i nadal będą miały niestabilna sytuacja geopolityczna związana z toczącą się wojną na Ukrainie oraz obserwowane zmiany w decyzjach zakupowych turystów związane z inflacją	pozytywne	+1

[67] *Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku*, Małopolska Organizacja Turystyczna (https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=341833&wer=0&new=t&mode=shw), dostęp 28.09.2022 r.
[68] ibidem.

	(rezygnacja z wyjazdów, skracanie wyjazdów, ograniczenie wydatków). Mając na uwadze powyższe dane, pomimo spowolnienia spowodowanego pandemią, a także zagrożeń związanych z wojną na Ukrainie i inflacją, analizowany czynnik oceniono umiarkowanie pozytywnie.	
SUMA		**+6**

Źródło: Opracowanie własne.

5.4.1. Uwarunkowania społeczno-demograficzne

W tabeli 5.18. określono i oceniono ogólne czynniki społeczno-demograficzne mogące wpływać na działalność spółki Kraków5020.

Tabela 5.18. Czynniki społeczno-demograficzne oddziałujące na funkcjonowanie Spółki Kraków5020

Czynnik	Charakterystyka	Typ oddziaływania	Punkty
	Czynniki ogólne		
Wielkość populacji	Wielkość populacji stanowi czynnik, który w istotny sposób wpływa na potencjalny poziom popytu na wyroby różnych przedsiębiorstw. Polska pod względem liczby ludności jest piątym największym krajem Unii Europejskiej. W 2021 r. społeczeństwo polskie liczyło ok. 38,2 mln osób[69]. W kontekście rodzaju działalności Kraków5020 i specyfiki oferowanych przez Spółkę produktów i	pozytywne	+1

[69] The World Factbook, (https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/), dostęp 8.10.2022 r..

	usług, poza ogólną liczbą ludności kraju należy jednak również wziąć pod uwagę liczbę mieszańców Krakowa oraz Małopolski. Zgodnie z wynikami Narodowego Spisu Powszechnego z 2021 r. Kraków zamieszkiwało 800,7 tys. osób (o 2,1% więcej niż w 2011 r.) a województwo małopolskie 3 432,3 tys. osób (przyrost o 94,8 tys. osób względem 2011 r.)[70]. W związku z powyższym, wielkość populacji oceniono pozytywnie.		
Poziom rozwoju społecznego	Poziom rozwoju społecznego wpływa pośrednio na poziom potencjalnego popytu na produkty firmy. Uznaje się bowiem, iż wysoki stopień rozwoju ludzkiego i niski poziom ubóstwa odzwierciedla ponadprzeciętną jakość życia i możliwość pełnego zaspokajania potrzeb życiowych obywateli kraju. Poziom rozwoju społecznego Polski oceniono przy wykorzystaniu Wskaźnika Rozwoju Społecznego (ang. *Human Development Index, HDI*). W 2021 r. Polskę zaliczono do krajów o wysokim poziomie rozwoju społecznego ze wskaźnikiem *HDI* na poziomie 0,876 (34. miejsce wśród 191 sklasyfikowanych państw)[71]. Wpływ na wysoką pozycję Polski miały: wysoka wartość dochodu narodowego brutto *per capita*, oczekiwana średnia długość życia na poziomie 76,5 lat, średnia liczba lat edukacji otrzymanej przez mieszkańców w wieku 25 lat i starszych na poziomie 13,2 lat oraz oczekiwana liczba lat edukacji dla dzieci rozpoczynających proces	pozytywne	+1

[70] GUS, Informacja o wynikach Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2021 na poziomie województw, powiatów i gmin, Główny Urząd Statystyczny, (https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6536/1/1/1/informacja_o_wynikach_narodowego_spisu_powszechnego_ludnosci_i_mieszkan_2021.pdf), dostęp 8.10.2022 r.

[71] Human Development – Statistical Index, Human Development Report 2011, (http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Tables.pdf).

	kształcenia na poziomie 16 lat. Ocenia się, iż wysoki poziom rozwoju społecznego Polski determinuje korzystną sytuację w zakresie poziomu popytu konsumpcyjnego na produkty i usługi spółki Kraków5020, dlatego czynnik oceniono pozytywnie.	
SUMA		**+2**

Źródło: Opracowanie własne.

5.4.2. Uwarunkowania techniczne

W tabeli 5.19. określono, scharakteryzowano i oceniono ogólne czynniki techniczne mogące wpływać na działalność spółki Kraków5020.

Tabela 5.19. Czynniki techniczne oddziałujące na funkcjonowanie Spółki Kraków5020

Czynnik	Charakterystyka	Typ oddziaływania	Punkty
	Czynniki ogólne		
Odległość geograficzna	Odległość danego rynku docelowego od siedziby Firmy i jej placówek jest istotna ze względu na koszty dotarcia do klientów i koszty dystrybucji. Spółka Kraków5020 ma siedzibę w Krakowie. Również lokalizacje wszystkich jej placówek (Centrum Kongresowe, pawilon Wyspiańskiego, punkty InfoKraków) są zlokalizowane w Krakowie. Jednocześnie miasto Kraków i jego bezpośrednie okolice stanowią główny obszar działalności Spółki. Stąd analizowany czynnik należy ocenić jednoznacznie pozytywnie.	pozytywne	+1

Infrastruktura transportowa	Dobrze rozwinięta infrastruktura transportowa pozwala na szybką i bezpieczną dostawę produktów, a także ułatwia kontakt z klientami. W raporcie *The Global Competitiveness Report 2019*, infrastruktura polska znalazła się na 25. miejscu[72]. Wskazano na przeciętną jakość infrastruktury drogowej (57. miejsce), umiarkowaną efektywność transportu kolejowego (45. Miejsce) oraz lotniczego (62. miejsce). Ocenia się, że umiarkowanie dobrze rozwinięta infrastruktura transportowa w Polsce ma neutralny wpływ na działalność Spółki.	neutralne	0
	Czynniki specyficzne		
Korzystanie z nowych technologii i infrastruktura teleinformatyczna	Poziom korzystania przez społeczeństwo z nowych technologii stanowi czynnik istotny przy ocenie potencjału dla rozwoju platformy multimedialnej Play Kraków. Korzystanie z nowych technologii mierzy się następującymi wskaźnikami: liczba abonamentów na telefony komórkowe na 100 osób (wartość dla Polski 134,7; 30. miejsce na świecie); subskrypcje mobilnego Internetu szerokopasmowego na 100 osób (wartość dla Polski 171,7; 3. miejsce na świecie);	pozytywne	+1

[72] The Global Competitiveness Report 2019, (https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf), dostęp 7.10.2022 r..

	subskrypcje stacjonarnego Internetu szerokopasmowego na 100 osób (wartość dla Polski 18,9; 54. miejsce na świecie); odsetek Internautów w dorosłej populacji (wartość dla Polski 77,5%; 49. miejsce na świecie)[73]. Mając na uwadze wysokie wartości powyższych wskaźników, analizowany czynnik oceniono jednoznacznie pozytywnie.	
SUMA		**+2**

Źródło: Opracowanie własne.

5.4.3. Podsumowanie analizy PEST

W tabeli 5.20. dokonano zestawienia ocen dla wszystkich analizowanych powyżej obszarów makrootoczenia Spółki. Procedura formułowania oceny odbywała się na zasadach opisanych we wstępie do niniejszego punktu analizy.

Tabela 5.20. Podsumowanie analizy PEST dla Spółki Kraków5020

Uwarunkowania	Punkty	Ocena	Uzasadnienie
Polityczno-prawne	+4	korzystna	Ogólna ocena czynników polityczno-prawnych oddziałujących na perspektywy rozwoju Spółki jest pozytywna. Stabilność polityczna oraz wysoki poziom wolności gospodarczej korzystnie wpływają na perspektywę rozwoju oferty Spółki. Czynnikami sprzyjającymi rozwojowi działalności Kraków5020 są również korzystne uwarunkowania prawne związane z regulacjami w zakresie poszanowania praw

[73] The Global Competitiveness Report 2019, (https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf), dostęp 7.10.2022 r..

			własności oraz brak istotnych barier prawnych utrudniających funkcjonowania Spółki w głównych obszarach działalności.
Ekonomiczne	+6	korzystna	Uwarunkowania ekonomiczne oddziałujące na możliwości rozwoju działalności Spółki oceniono pozytywnie. Korzystne perspektywy dla działalności Spółki wynikają przede wszystkim z licznych czynników popytowych, które powinny determinować zapotrzebowanie na jej produkty i usługi, tj.: wielkości gospodarki, wielkość rynku MICE w Krakowie, wielkość rynku VoD oraz wielkość rynku turystycznego w Krakowie. Ponadto ocenia się, że stymulantą rozwoju działalności Spółki jest również relatywnie niski poziom intensywności bezpośredniej konkurencji (aczkolwiek należy odnotować jej zróżnicowany poziom w poszczególnych obszarach działalności Kraków5020). Determinantami, które oceniono neutralnie są: spowalniający wzrost gospodarczy w Polsce oraz rozumiany globalnie wpływ otoczenia konkurencyjnego na funkcjonowanie Spółki.
Społeczno-demograficzne	+2	korzystna	Determinanty społeczno-demograficzne mogące oddziaływać na rozwój działalności Spółki ocenia się pozytywnie. Czynnikiem oddziałującym korzystnie na perspektywę rozwoju Kraków5020 jest wielkość populacji – zarówno w ujęciu ogólnokrajowym jak i regionalnym (Kraków i Małopolska). Z punktu widzenia działalności Spółki, istotną informacją jest również wysoki poziom rozwoju społecznego, w tym wartości wskaźników odnoszących się do edukacji.
Techniczne	+2	korzystna	Ogólna ocena uwarunkowań technicznych jest pozytywna i wskazuje na liczne szanse dla rozwoju

	działalności Spółki. Niewątpliwym atutem jest niewielka odległość rynku docelowego od siedziby i placówek Spółki. Korzystnie oceniono również poziom korzystania z nowych technologii oraz infrastrukturę teleinformatyczną, które maja kluczowe znaczenie dla perspektyw rozwoju platformy multimedialnej Play Kraków.

Źródło: Opracowanie własne.

5.5. Kluczowe czynniki sukcesu

Kluczowe Czynniki Sukcesu (KCS) to najważniejsze cechy organizacji, które decydującą o przewadze konkurencyjnej i możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa[74]. Tak rozumiane KCS stanowią kryteria, stanowiące punkt odniesienia dla działań organizacji. Przyjmuje się, że kluczowe czynniki sukcesu powinny być jednocześnie:

- źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez istotny udział w budowaniu korzyści dla klienta;
- szeroko stosowane w ramach obszarów działania organizacji;
- trudne do powielenia przez konkurencję.

Analiza kluczowych czynników sukcesu to metoda służąca do analizy zasobów oraz kompetencji analizowanego podmiotu. Podstawą analizy kluczowych czynników sukcesu jest reguła Pareto (reguła 80/20), zgodnie z którą 20% wszystkich czynników ma znaczący wpływ na 80% efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i odwrotnie – 80% czynników ma wpływ na 20% efektów działalności przedsiębiorstwa. W praktyce zastosowanie reguły Pareto i opartej na niej metody kluczowych czynników sukcesu sprowadza się do stwierdzenia, że aby osiągnąć sukces rynkowy przedsiębiorstwo nie musi posiadać dominującej pozycji we wszystkich obszarach

[74] G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

działalności, a jedynie skupić się na wybranych elementach. Istotne są przy tym, te kryteria (czynniki), które warunkują przewagę konkurencyjną oraz dają możliwość rozwoju.

W praktyce lista kluczowych czynników sukcesu zależy od uwarunkowań rynku, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz specyfiki jego działalności i złożoności realizowanych przez nie procesów. Niepisana zasada mówi, że lista kluczowych czynników sukcesu powinna obejmować nie więcej niż 3-6 pozycji, tak aby odpowiednio przykuć do nich uwagę kadry zarządzającej i zogniskować główne wysiłki rozwojowe przedsiębiorstwa. Należy przy tym podkreślić, że wyszczególnienie kluczowych czynników sukcesu nie ma na celu dostarczenia wystarczających i wyczerpujących informacji na temat przewag konkurencyjnych danego podmiotu. Lista KCS wskazuje na jakich elementach i problemach powinno się skupić uwagę w celu rozwoju przedsiębiorstwa[75].

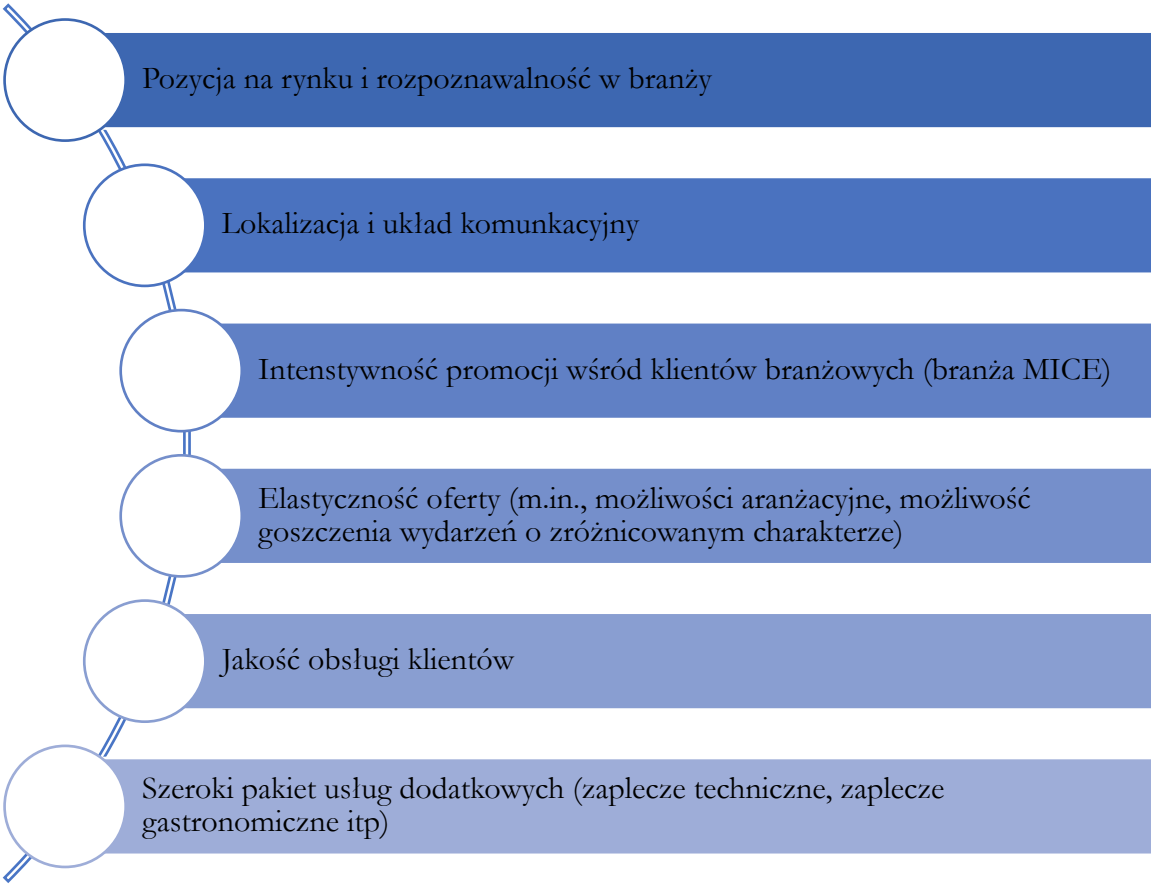
Uwzględniając informacje przedstawione w punkcie *3. Podstawowa charakterystyka przedsiębiorstwa Kraków5020 sp. z o.o*. stwierdzono, że ze względu na specyfikę funkcjonowania Spółki Kraków5020 analiza kluczowych czynników sukcesu powinna zostać przeprowadzona równolegle dla trzech głównych obszarów jej obecnej działalności, tj:

1. Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym,
2. Platforma multimedialna Play Kraków,
3. Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story.

Identyfikację kluczowych czynników sukcesu zespół autorski przeprowadził na podstawie oceny eksperckiej opartej na szczegółowych analizach zaprezentowanych we wcześniejszych punktach opracowania, w tym w szczególności: 5.2 *Analiza otoczenia konkurencyjnego za pomocą metody pięciu sił Portera oraz macierzy McKinsey'a*; 5.3. *Ocena pozycji konkurencyjnej Firmy pod kątem produktów za pomocą cyklu życia produktu* oraz 5.4. *Analiza uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych.*

[75] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 201

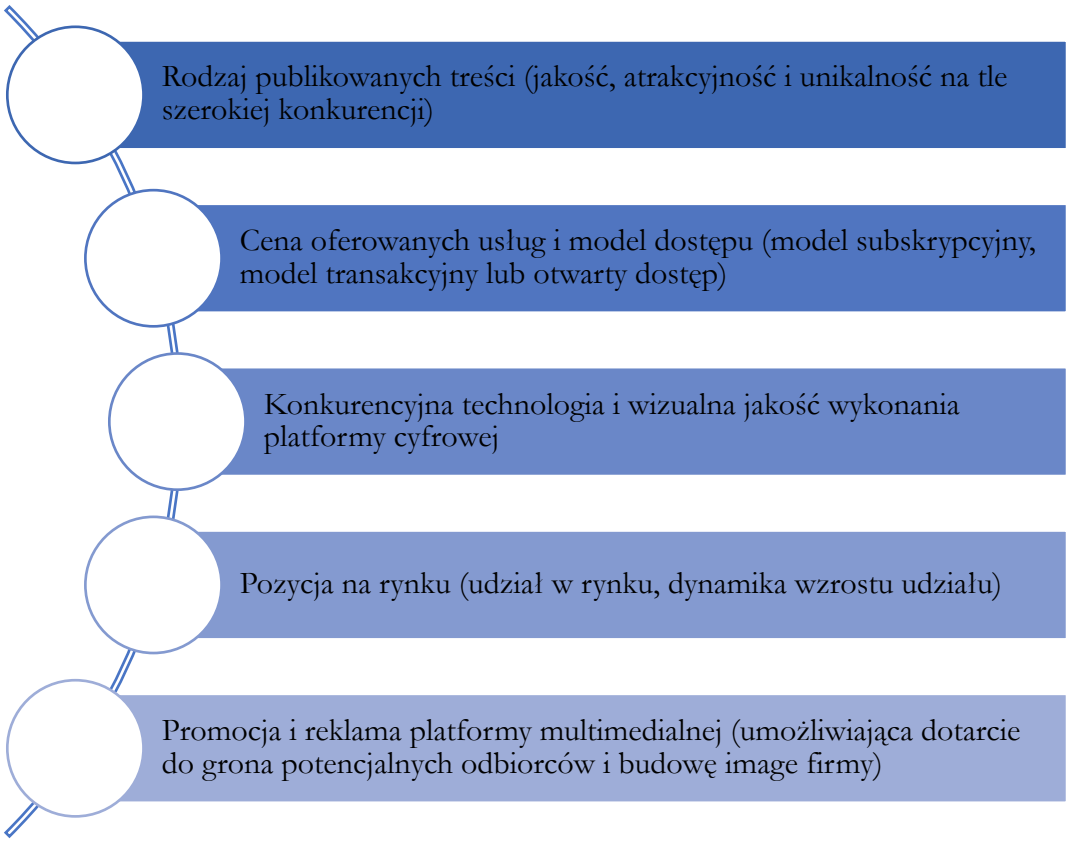
Katalog zidentyfikowanych kluczowych czynników sukcesu dla Kraków5020 w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowego ICE Kraków przedstawia rysunek 5.8.



Rysunek 5.8. Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowego ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym

Źródło: opracowanie własne

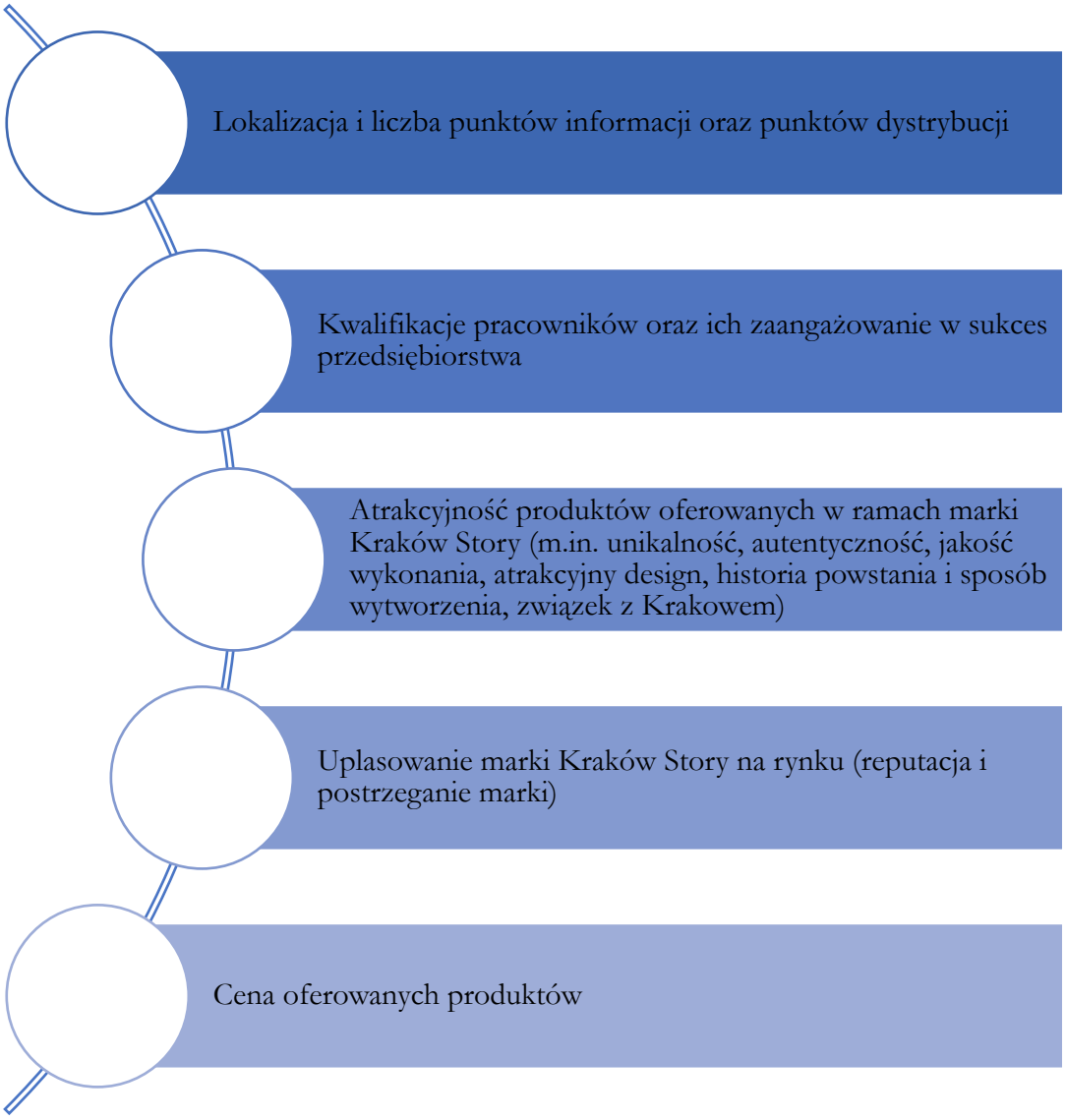
Listę kluczowych czynników sukcesu Kraków5020 w obszarze platformy multimedialnej Play Kraków przedstawiono na Rysunku 5.9.



Rysunek 5.9. Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków

Źródło: opracowanie własne

Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story zobrazowano na rysunku 5.10.



Rysunek 5.10. Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story

Źródło: opracowanie własne

6. Analiza trendów rozwojowych

We współczesnym świecie trendy rozwojowe, obok globalnych megatrendów determinują rozwój gospodarki oraz społeczeństwa. Przez trendy rozwojowe należy przy tym rozumieć kierunki rozwoju w danej dziedzinie/obszarze, które wpływają na dynamikę gospodarczą oraz społeczną. Poprawna identyfikacja i analiza trendów rozwojowych ma strategiczne znacznie dla funkcjonowania większości podmiotów gospodarujących. Wykorzystanie zmian zachodzących w otoczeniu stanowi bowiem szansę dla przyspieszenia dynamiki ich rozwoju poprzez odpowiednie dostosowanie ich strategii do okoliczności zewnętrznych i nadarzających się okazji rynkowych.

Mając na uwadze istotne znaczenie trendów rozwojowych w planowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa, w tej części opracowania – jako rozszerzenie i uzupełnienie przedstawionej w poprzednim punkcie analizy otoczenia – dokonano analizy najważniejszych trendów rozwojowych. Uwzględniając specyfikę spółki Kraków5020 analizę tę przeprowadzono na dwóch częściowo przenikających się płaszczyznach:

- Płaszczyzna 1. Analiza potencjału rozwojowego i atrakcyjności inwestycyjnej Krakowa,
- Płaszczyzna 2. Analiza strategii i wizji rozwoju województwa małopolskiego.

Dodatkowo, zważając na sformułowane w dalszej części strategii rekomendacje w zakresie strategicznego kierunku rozwoju Spółki (wskazanie rozbudowy Centrum Kongresowego ICE Kraków jako kluczowego obszar rozwoju Spółki) w niniejszym punkcie ekspertyzy omówiono również relatywnie nową problematykę pomiaru atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych z punktu widzenia goszczącego je miasta.

6.1. Potencjał rozwojowy i atrakcyjność inwestycyjna Krakowa w obszarze działalności Spółki

Spółka Kraków5020 funkcjonuje w Krakowie i najbliższych okolicach, a potencjał rozwojowy miasta w dużej mierze determinuje możliwości rozwoju i ekspansji jej działalności we

wszystkich obszarach. Stąd rekomendacje w zakresie strategii rozwoju przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w pierwszej kolejności uwarunkowania związane z dynamiką rozwoju krakowskiej metropolii.

Kompleksowe badania obszarów metropolitalnych w Polsce, w tym obszaru metropolii krakowskiej, przeprowadzili eksperci firmy doradczej PwC[76]. Wskazują oni, że dwanaście metropolii (Warszawa, Kraków, Gdańsk, Białystok, Łódź, Lublin, Rzeszów, Katowice, Wrocław, Poznań, Bydgoszcz, Szczecin) stanowi fundament rozwoju polskiej gospodarki. W samych miastach objętych badaniem mieszka łącznie 6,7 miliona osób (18% całej ludności kraju). Jeżeli wziąć pod uwagę obszary metropolitalne ukształtowane wokół tych miast, to liczbę ich mieszkańców należy szacować na 16,1 milionów osób (42% całej ludności kraju). Miasta metropolitalne odpowiadają za 32% polskiego PKB (obszary metropolitalne – za 55%).

Metropolia krakowska zajmuje łączną powierzchnię 127,5 tys. ha, z czego 26% to tereny samego miasta Krakowa. Obszar metropolii krakowskiej zamieszkuje ok. 1,1 mln ludzi. Metropolię tę tworzą miasto Kraków oraz gminy: Liszki, Zabierzów, Wielka Wieś, Zielonki, Michałowice, Kocmyrzów-Luborzyca, Igołomnia-Wawrzeńczyce, Niepołomice, Biskupice, Wieliczka, Świątniki Górne, Mogilany, Skawina oraz Czernichów[77].

W *Raporcie o stanie polskich metropolii* eksperci PwC zmierzyli potencjał rozwojowy polskich metropolii bazując na metodzie 7 kapitałów, która zakłada, że dla harmonijnego rozwoju niezbędne jest jednoczesne posiadanie wielu różnorodnych zasobów (zob. tabela 6.1)

Tabela 6.1. Siedem kapitałów rozwojowych metropolii wg PwC

Kapitał	Charakterystyka
Kapitał instytucjonalno-demokratyczny	obrazuje sprawność funkcjonowania instytucji miejskich oraz aktywność społeczeństwa obywatelskiego

[76] Raport o stanie polskich metropolii: Kraków, PwC, (https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf), dostęp 20.10.2022 r.
[77] Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

Kapitał techniczny i infrastrukturalny	odnosi się do infrastruktury miasta: mieszkania, transport, dostępność nowoczesnych usług i mediów
Kapitał kultury i wizerunku	obrazuje, czy miasto jest postrzegane jako miejsce interesujące i atrakcyjne kulturowo
Kapitał jakości życia	określa, jakie warunki życia oferuje miasto: stan środowiska, opieka zdrowotna, edukacja, stan bezpieczeństwa, ruch uliczny
Kapitał źródeł finansowania	wskazuje, w jakim stopniu miasto jest w stanie znaleźć środki pieniężne niezbędne do sfinansowania rozwoju
Kapitał atrakcyjności inwestycyjnej	pokazuje, jak silnym magnesem jest miasto dla przyciągania krajowych i zagranicznych inwestorów
Kapitał ludzki i społeczny	określa jakość zasobów ludzkich: wiedzę i kwalifikacje, strukturę demograficzną, aktywność społeczną, prorynkowe nastawienie zachęcające do aktywności gospodarczej

Źródło: Raport o stanie polskich metropolii: Kraków, PwC, (https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf), dostęp 20.10.2022 r.

W efekcie przeprowadzonych analiz eksperci PwC stwierdzili, że Kraków, obok Warszawy, jest obecnie najlepiej rozwiniętą polską metropolią. Stanowo on centrum wiedzy, edukacji i kultury oraz ma ugruntowany wizerunek, a także ogromny potencjał rozwojowy, m.in. w obszarze budowania nowoczesnej, opartej na wiedzy gospodarki[78]. Kluczowe elementy wyróżniające Kraków na tle innych metropolii pod kątem siedmiu kapitałów rozwojowych metropolii wskazano w tabeli 6.2.

[78] Raport o stanie polskich metropolii: Kraków, PwC, (https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf), dostęp 20.10.2022 r.

Tabela 6.2. Elementy wyróżniające Kraków w obszarze siedmiu kapitałów rozwojowych metropolii

Kapitał	Elementy wyróżniające Kraków
Kapitał instytucjonalno-demokratyczny	– Wysoka aktywność społeczeństwa obywatelskiego (obecność wielu organizacji pozarządowych oraz popularności ruchów miejskich w wyborach samorządowych), – Bogata oferta e-usług dla obywateli, – Dostępność aplikacji mobilnej Krakow.pl o bogatej funkcjonalności dla mieszkańców i turystów, – Wykrywalność sprawców przestępstw na wysokim poziomie (58%, przy średniej dla 12 metropolii wynoszącej 53%).
Kapitał techniczny i infrastrukturalny	– Rozbudowywana sieć dróg ekspresowych i autostrad wokół i do miasta, zapewniająca szybkie połączenia z pozostałymi metropoliami (A4, S7, powstająca północna obwodnica Krakowa S52), – Obecność drugiego największego lotniska w Polsce (Kraków-Balice), – Szybkie połączenia kolejowe w kierunku wschodnim (Rzeszów) i północnym (Warszawa, Trójmiasto), – Trwająca gruntowna modernizacja Krakowskiego Węzła Kolejowego wraz z budową sieci aglomeracyjnej (SKA), – Duży odsetek nowoczesnych mieszkań (ok. 18% zasobów mieszkaniowych Krakowa).
Kapitał kultury i wizerunku	– Ugruntowany wizerunek Krakowa jako atrakcyjnej destynacji turystycznej w kraju i zagranicą,

	– Drugie największe w kraju zagęszczenie atrakcji turystycznych, w tym obiekty wpisane na listę dziedzictwa UNESCO (Stare Miasto, Wawel, obóz koncentracyjny Auschwitz-Birkenau, Kopalnia Soli Wieliczka), – Najwyższe w kraju uczestnictwo w imprezach masowych (duże koncerty, maratony, festiwale) – o niemal 30% wyższe niż średnia dla 12 badanych metropolii.
Kapitał jakości życia	– Ponadprzeciętny poziom nauczania w krakowskich liceach (najwyższa w kraju liczba olimpijczyków – w przeliczeniu na mieszkańca dwukrotność średniej krajowej), – Wysoka jakość nauczania w uczelniach wyższych (UJ, AGH, PK, UEK), – Szeroki dostęp do prywatnej służby zdrowia (50% większa dostępność niż średnia dla 12 metropolii).
Kapitał źródeł finansowania	– Miasto jest jednym z liderów wykorzystania funduszy europejskich, – Rozwój miasta w oparciu o szereg inwestycji strategicznych i programowych (zob. Wieloletnia Prognoza Finansowa miasta), – Mniej kapitałochłonne inwestycje dzielnicowe, mające bezpośredni wpływ na poprawę życia lokalnych społeczności.
Kapitał atrakcyjności inwestycyjnej	– Atrakcyjna oferta nowoczesnych powierzchni biurowych (ok. 40% większa podaż niż średnia dla 12 metropolii),

	– Funkcjonowanie Krakowskiego Parku Technologicznego, wspierającego innowacyjne małe i średnie firmy, – Największa w kraju koncentracja studentów kierunków ścisłych i informatycznych (ok. 13 tys. nowych studentów rocznie), – Pierwsze miejsce w Polsce pod względem koncentracji firm z branży usług dla biznesu (SSC, BPO).
Kapitał ludzki i społeczny	– Wysoki poziom wykształcenia ludności (wykształcenie co najmniej średnie posiada 67,5% mieszkańców, a na 100 mieszkańców przypada 19 studentów, – Wysoki wskaźnik frekwencji w wyborach krajowych i europejskich, – Trzeci najwyższy w kraju wskaźnik przedsiębiorczości mieszkańców (liczba rejestrowanych mikro i małych przedsiębiorstw).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie polskich metropolii: Kraków*, PwC, (https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf), dostęp 20.10.2022 r.

Według autorów opracowania *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Kraków, poza tym że jest drugim miastem w Polsce pod względem liczby ludności oraz zajmowanej powierzchni to również[79]:

- nowoczesna metropolia;
- jeden z najważniejszych ośrodków miejskich w kraju;
- regionalne i międzynarodowe centrum życia społecznego, gospodarczego i kulturalnego;
- jedna z najchętniej odwiedzanych miejskich destynacji turystycznych na świecie;

[79] Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

– idealne miejsce do mieszkania, studiowania, lokowania biznesu oraz budowania kariery zawodowej.

Najważniejsze atuty i zasoby Krakowa według autorów omawianego raportu zestawiono na rysunku 6.1.



Rysunek 6.1. Kluczowe atuty i zasoby Krakowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

Rozpatrując atuty Krakowa z perspektywy ośmiu filarów atrakcyjności inwestycyjnej autorzy raportu *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości* zwracają szczególną uwagę na kwestie wskazane w tabeli 6.3.

Tabela 6.3. Filary atrakcyjności inwestycyjnej Krakowa

Demografia	– korzystna struktura demograficzna (66% populacji w wieku produkcyjnym), – dodatni przyrost naturalny, – dodatnie saldo migracji.
Rynek pracy	– bardzo niska stopa bezrobocia, – atrakcyjne dla inwestorów niskie średnie wynagrodzenie, – dostępność wysoko wykwalifikowanych kadr.
Kapitał ludzki	– ok. 50% populacji z wyższym wykształceniem, – wysoki odsetek pracowników naukowo-badawczych i inżynieryjno-technicznych.
Prowadzenie biznesu	– wysoki wskaźnik liczby przedsiębiorstw na 1000 mieszkańców, – szeroki wachlarz zachęt inwestycyjnych, w tym zwolnienia podatkowe w ramach Polskiej Strefy Inwestycji i opieka inwestycyjna samorządu i instytucje otoczenia biznesu.
Edukacja	– wysoki odsetek populacji z wyższym wykształceniem, – doskonała oferta edukacyjna.
Innowacyjność	– wysokie nakłady na prace badawczo-rozwojowe w stosunku do PKB, – duży odsetek osób zatrudnionych w sektorze B+R.
Transport	– wysoka liczby pasażerów na lotniskach oraz liczba bezpośrednich destynacji lotniczych, – położenie w centrum Europy i na przecięciu ważnych szlaków komunikacyjnych.
Jakość życia	– bogata i zróżnicowana oferta kulturalno-rozrywkowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

Analizując potencjał rozwojowy miasta w obszarze działalności spółki Kraków5020 należy rozważyć również jego ofertę kulturalną i turystyczną. W obszarze tym na szczególną uwagę zasługują następujące kwestie:

- w Krakowie rokrocznie organizowanych jest tysiące imprez, festiwali i koncertów (szacuje się że jest to ponad 10 tys. imprez rocznie),
- z Krakowem związane są kultywowane od wieków tradycje, w tym tradycja krakowskiego szopkarstwa wpisana na listę reprezentatywną niematerialnego dziedzictwa ludzkości (UNESCO),
- z Krakowem mocno związane są wielkie nazwiska polskiej literatury (Wyspiański, Lem, Miłosz, Szymborska, Tokarczuk),
- Kraków ma bardzo dobrze rozwiniętą infrastrukturę czasu wolnego (m.in. nowoczesne duże obiekty widowiskowe, takie jak hala Tauron Arena Kraków i Centrum Kongresowe ICE),
- w pobliżu Krakowa znajduje się unikalne uzdrowisko Kopalnia Soli „Wieliczka" (jedyne w Polsce uzdrowisko podziemne),
- przez Kraków przebiega wiele szlaków turystycznych i ścieżek pieszo-rowerowych (m.in. VeloMałopolska).

Najważniejsze wydarzenia kulturalne organizowane cyklicznie w Krakowie zestawiono w tabeli 6.4.

Tabela 6.4. Najważniejsze cykliczne wydarzenia kulturalne organizowane w Krakowie

Kategoria	Wybrane wydarzenia
Muzyka	– Europejski festiwal muzyki renesansu i baroku Misteria Paschalia, – Festiwali muzyki współczesnej Sacrum Profanum, – Festiwal muzyki tradycyjnej, etno i folku EtnoKraków/Rozstaje, – Festiwal muzyki elektronicznej Unsound,

	– Międzynarodowy Festiwal Muzyka w Starym Krakowie, – Międzynarodowy Festiwal Jazzowy w Piwnicy Pod Baranami, – Live Music Festiwal.
Literatura	– Festiwal Miłosza, – Festiwal Conrada z największymi w Polsce targami książki.
Film i teatr	– Festiwal Teatrów Ulicznych, – Krakowskie Miniatury Teatralne, – Międzynarodowy Festiwal Teatralny Boska Komedia, – Krakowski Festiwal Filmowy, – Międzynarodowy Festiwal Filmowy Etiuda&Anima, – Theatrum Musicum Międzynarodowy Festiwal Kina Niezależnego Off Plus Camera, – Festiwal Muzyki Filmowej, – Festiwal Sztuk Wizualnych Grolsch ArtBoom.
Historia i tradycje	– Festiwal Kultury Żydowskiej (ok. 200 wydarzeń promujących kulturę żydowską), – Wielka Parada Smoków, – Marsz Szlakiem Kadrówki.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

Atrakcje turystyczne stanowią jeden z kluczowych atutów Krakowa i okolic. Wśród pięciu największych atrakcji turystycznych regionu wymienia się[80]:

[80] *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

1. Miasto Kraków, które jest kolebką polskiej kultury i fenomenem urbanistycznym (Stare Miasto, Kazimierz),
2. Królewską Kopalnię Soli w Wieliczce, która jest wpisana na Listę Światowego Dziedzictwa UNESCO,
3. Ojcowski Park Narodowy położony w malowniczej Dolina Prądnika,
4. Zamek Korzkiew, czyli XIV-wieczne Orle Gniazdo, w którym urządzono unikalne pokoje noclegowe,
5. Podkrakowskie dolinki jurajskie wypełnione wapiennymi formami skalnymi, jaskiniami, wąwozami i kompleksami leśnymi.

Analizując przepływy turystyczne w dalszych okolicach Krakowa, do powyższego zestawienia warto również dodać Park Rozrywki Energylandia w Zatorze (ok. 1,8 mln turystów w 2022 r.) oraz Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau utworzone w byłym niemieckim nazistowskim obozie koncentracyjnym i zagłady w Auschwitz-Birkenau (2,3 mln gości w 2019 r.).

Do innych atrakcji turystycznych rejonu krakowskiego należą:

- liczne szlaki tematyczne (Szlak Orlich Gniazd, Szlak Architektury Drewnianej, Szlak Frontu Wschodniego I Wojny Światowej , Szlak Cysterski , Szlak Św. Jakuba);
- miejsca kultu religijnego (klasztor w Staniątkach, Sanktuarium Bożego Miłosierdzia w Krakowie-Łagiewnikach, Opactwo Cystersów w Krakowie-Mogile, szlaki papieskie);
- walory przyrodnicze (krajobraz naturalny obejmujący obszary podgórskie Beskidów, doliny rzek Wisły, Skawy i Raby oraz Wyżynę Krakowsko-Częstochowską, Ojcowski Park Narodowy, pięć parków krajobrazowych: Rudniański, Bielańsko-Tyniecki, Dolinki Krakowskie, Dolina Dłubni, Tenczyński);
- regionalne produkty kulinarne (obwarzanek krakowski, kiełbasa lisiecka, chleb prądnicki kiełbasa piaszczańska);
- rozwinięta sieć szlaków rowerowych (Wiślana Trasa Rowerowa, VeloDunajec i VeloMetropolis oraz projektowane VeloPrądnik i VeloRudawa),

- oferta sportów wodnych (rejsy statkami i gondolami po Wiśle, otwarte kąpieliska: Zalew Bagry, Przylasek Rusiecki, Zalew Nowohucki; wakeparki: Bagry, Przylasek Rusiecki i Cholerzyn, tor kajakowy „Kolna").

Bez wątpienia atutem Krakowa jest również bardzo dobrze rozwinięta baza do organizacji konferencji, spotkań, kongresów, targów i wystaw (m.in. Centrum Kongresowe ICE Kraków, Tauron Arena, Expo Kraków).

Analizując Kraków jako obszar funkcjonowania Spółki należy również wskazać na liczne nagrody i wyróżnienia oraz wysokie miejsca w rankingach, jakie regularnie zajmuje miasto. Do najważniejszych z nich należą:

- pierwsze miejsce w ogólnopolskim rankingu „Miasta przyjazne dla biznesu 2021" przeprowadzonym przez magazyn Forbes wśród miast od 300 tys. do 999 tys. mieszkańców;
- wysokie miejsca w rankingu fDi's European Cities and Regions of the Future 2022/23, przygotowywanym przez prestiżowe wydawnictwo fDi Magazine. W zestawieniu tym Kraków został wyróżniony w następujących kategoriach rankingu Top 10 Large European Cities of the Future:
    - przyjazność biznesowa - pozycja 1;
    - kapitał ludzki i styl życia - pozycja 2;
    - potencjał gospodarczy – pozycja 6;
    - overall – pozycja 4;
    - FDI Strategy - pozycja 9;
- wysoka 20. lokata w zestawieniu TOP 100 Super Cities opracowywanym w ramach rankingu Tholons Global Innovation Index 2021 (poza Krakowem w rankingu znalazły się jeszcze dwa polskie miasta: Warszawa - 35 miejsce oraz Wrocław - 99 miejsce;
- tytuł: „Gmina na 5!" oraz „Złota Gmina na 5!" w rankingu przygotowanego przez Studenckie Koło Naukowe Akceleracji, działające przy Instytucie Przedsiębiorstwa

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie (edycja 2021/22)[81].

Rozpatrując potencjał rozwojowy Krakowa w obszarze działalności Spółki nie można pominąć strategicznej wizji rozwoju miasta na najbliższą dekadę, która została sformułowana w dokumencie *Strategia Rozwoju Krakowa Tu chcę żyć. Kraków 2030* [82]. Zgodnie z tym dokumentem misją Krakowa „jest tworzenie inteligentnej metropolii, zapewniającej wysoką jakość życia, budowanie kreatywnej gospodarki, kształtowanie środowiska przestrzennego, poszanowanie środowiska przyrodniczego oraz rozwój potencjału kulturowego, poprzez współpracę podmiotów różnych sektorów oraz partnerskie współdziałanie mieszkańców".

Według autorów *Strategii Rozwoju Krakowa* do najważniejszych wyzwań rozwojowych, przed którymi stoi Kraków należą:

- poprawa jakości środowiska przyrodniczego, w tym przede wszystkim powietrza;
- zdolność przyciągania najlepszych kadr, w tym studentów;
- procesy demograficzne, w tym starzenie się społeczeństwa;
- potrzeba dostosowania usług publicznych do potrzeb osób starszych;
- poprawa ładu przestrzennego, podniesienie jakości i estetyki przestrzeni publicznych;
- potrzeba równoważenia rozwoju Miasta, tak by było spójne i funkcjonujące jako jeden organizm;
- niekontrolowana suburbanizacja w Krakowskim Obszarze Metropolitalnym;
- wycofywanie się części społeczeństwa w prywatność, niechęć do uczestniczenia w tworzeniu wspólnoty, postaw obywatelskich i lokalnych więzi społecznych;
- oczekiwania ludzi młodych związane z nowym miejskim stylem życia (dostępność atrakcyjnych przestrzeni dla wspólnej pracy i spędzania wolnego czasu);
- zbyt wysoki udział samochodów indywidualnych w systemie transportowym miasta;

---

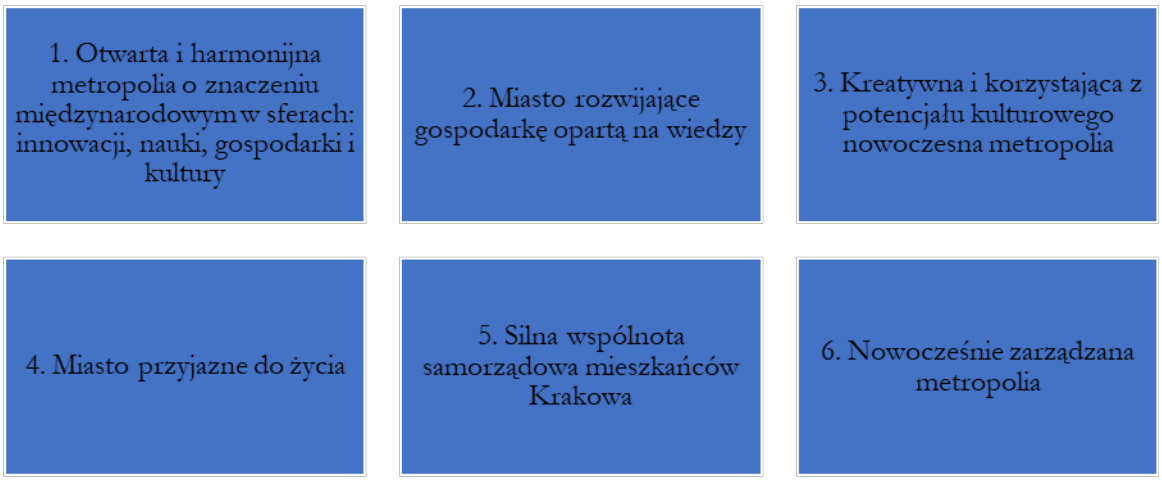
[81] *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości*, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, (https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840), dostęp: 19.10.2022 r.

[82] *Strategia Rozwoju Krakowa Tu chcę żyć. Kraków 2030,* Urząd Miasta Krakowa, Wydział Rozwoju Miasta, (https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=213730&wer=0&new=t&mode=shw), dostęp 2.11.2022 r.

- potrzeba radykalnego zwiększenia mobilności przestrzennej m.in. poprzez rozwój transportu zbiorowego;
- negatywne skutki globalizacji w postaci m.in. gwałtownych wahań koniunktury oraz zwiększonej mobilności rynku pracy;
- niepewność wynikająca z procesów ekonomicznych i politycznych, toczących się w Unii Europejskiej i na jej zewnętrznych granicach;
- przygotowanie mentalne i instytucjonalne na przybycie znaczących liczebnie grup ludzi, niosących ze sobą nowe kultury i nowe style życia;
- zapewnienie dla polityki rozwoju nowych źródeł finansowania;
- ograniczenie negatywnego wpływu masowego ruchu turystycznego na funkcjonowanie Miasta i jakość życia mieszkańców;
- uczynienie Krakowskiego Obszaru Metropolitalnego bardziej zintegrowanym, zwartym terytorium.

Aby sprostać tak licznym i zróżnicowanym wyzwaniom w *Strategii Rozwoju Krakowa* zaprezentowana została kompleksowa wizja rozwoju miasta do roku 2030, uwzględniająca uwarunkowania społeczne, kulturowe, demograficzne oraz środowiskowe. Zgodnie z przyjętą strategią Kraków ma być: jednym z dwóch najważniejszych miast Polski, silną europejską metropolią oraz miastem inteligentnym (*smart city*). Podstawowe kierunki planowanego rozwoju społeczno-gospodarczego Krakowa obejmują sześć tematycznych obszarów wskazujących na kształt planowanych zmian rozwojowych miasta (zob. rysunek 6.2).

Rysunek 6.2. Sześć strategicznych obszarów rozwoju Krakowa



Rysunek 6.3. Sześć strategicznych obszarów rozwoju Krakowa

Źródło: *Tu chcę żyć. KRAKÓW 2030. Strategia Rozwoju Krakowa*, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Rozwoju Miasta, (https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=213730&wer=0&new=t&mode=shw), dostęp 2.11.2022 r.

Poza uszczegółowieniem znaczenia poszczególnych obszarów tematycznych wskazanych na rysunku 6.2, w omawianej strategii szczegółowo zdefiniowane oraz omówione zostały również konkretne działania, które miasto zamierza podejmować aby osiągnąć cele wyznaczane w ramach poszczególnych obszarów. W strategii odniesiono się również do polityk i programów strategicznych miasta odpowiadających tym działaniom oraz wskazano realizowane w Krakowie projekty strategiczne. Z perspektywy działalności spółki Kraków5020, spośród wielu działań i aktywności zaplanowanych w ramach *Strategii Rozwoju Krakowa,* do najistotniejszych należą:

- wzmacnianie marki Krakowa jako europejskiej otwartej metropolii, atrakcyjnej dla osób utalentowanych, tolerancyjnej; miasta światowego dziedzictwa kulturowego i prężnego ośrodka akademickiego;
- włączanie Krakowa w realizację wydarzeń o znaczeniu międzynarodowym, naukowym, kulturalnym, sportowym, a także angażowanie się w rozwój turystyki kongresowej, biznesowej i religijnej;
- stworzenie zintegrowanej oferty dla inwestorów, przedsięwzięć kulturalnych, turystycznych i rekreacyjnych;
- rozwinięcie aktywności kongresowej oraz turystyki biznesowej;

- intensyfikacja współpracy przy organizacji prestiżowych wydarzeń na skalę europejską i światową;
- rozwinięcie i promowanie kluczowych produktów kulturowych;
- zwiększenie wpływ kultury na gospodarkę, co pobudzi rozwój przemysłów kreatywnych;
- integrowanie działania środowisk/instytucji na rzecz wspólnego budowania marki „Kraków – miasto festiwalowe".
- kreowanie nowej marek wydarzeń kulturalnych, animowanie życia artystycznego w dzielnicach, ochrona pejzażu kultury w turystycznych częściach Krakowa;
- stymulowanie transferu wiedzy, doświadczeń i najnowszych trendów w sektorze kultury, kreatywności i dziedzictwa;
- tworzenie bogatej oferty programów grantowych i stypendialnych dla krakowskich artystów;
- wspieranie debiutantów i młodych artystów poprzez promocję ich twórczości w kraju i za granicą;
- ochrona dziedzictwa kulturowego oraz digitalizacja zasobów kultury;
- podejmowanie działań umożliwiających mieszkańcom i przyjezdnym jak najszersze uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych;
- prowadzenie efektywnego zarzadzania przestrzenią kulturową (lepsze wykorzystanie istniejącej infrastruktury i powstanie nowych wielofunkcyjnych obiektów);
- przygotowanie spójnej narracji o kulturze krakowskiej i ofercie Miasta, dedykowanej różnym odbiorcom (turystom, obcokrajowcom mieszkającym w Krakowie, studentom, seniorom, rodzinom);
- promowanie Krakowa jako miasta przyjaznego, otwartego i bezpiecznego.

6.2. Strategia i wizja rozwoju województwa Małoposkiego

Pod względem powierzchni Małopolska jest jednym z najmniejszych województw w Polsce (15,2 tys. km^2, 12. miejsce), pod względem liczby ludności, jest natomiast jednym największych regionów (4. miejsce, 3,4 mln osób). Powoduje to, że Małopolska jest drugim po

województwie śląskim regionem o najwyższej gęstości zaludnienia (224 os./km^2). Stolicą regionu jest Kraków, drugie co do liczby ludności miasto w Polsce (771 tys. mieszkańców) – istotny ośrodek naukowy, kulturalny i gospodarczy.

W 2019 roku Małopolskę zamieszkiwało 3 410 901 osób (tj. o 10 324 osoby więcej niż w 2018 roku i o 123 765 osób więcej niż w 2008 roku). Co istotne, w województwie małopolskim odnotowuje się systematyczny wzrost liczby ludności, będący efektem utrzymującego się od wielu lat dodatniego przyrostu naturalnego i dodatniego salda migracji. Mimo iż obecnie Małopolska na tle kraju znajduje się we względnie dobrej sytuacji demograficznej, widać już niekorzystne zmiany w strukturze ludności. Współczynnik dzietności w regionie jest poniżej progu zapewniającego zastępowalność pokoleń (w 2019 roku: 1,49), co w połączeniu z wydłużającą się średnią długością trwania życia powoduje, że społeczeństwo małopolski starzeje się (rośnie współczynnik obciążenia demograficznego).

Pod względem potencjału gospodarczego określanego wielkością wytworzonego produktu krajowego brutto Małopolska należy do krajowej czołówki (5. miejsce). Wartość PKB w 2018 roku wynosiła w cenach bieżących 172,3 mld zł, co stanowi 8,1% wartości krajowej. Warto również odnotować, że w okresie 2008–2018 dynamika wzrostu PKB wytworzonego w Małopolsce wynosiła ponad 173%, tj. powyżej średniej krajowej za ten okres (164,5%). Szacuje się, że za ok. 41,5% PKB Małopolski odpowiada miasto Kraków.

Strategia i wizja rozwoju województwa małopolskiego została przyjęta przez Sejmik Województwa w dniu 17 grudnia 2020 r. w postaci dokumentu *Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”*[83]. Co istotne, dokument ten stanowi aktualizację wcześniejszej *Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020*.

Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030” składa się z dwóch części:

[83] Uchwała nr XXXI/422/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 roku w sprawie przyjęcia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 pn. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030", (https://www.malopolska.pl/__userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Strategia%20Ma%C5%82opolska%202030/JMP---Malopolska_2030__SRW_cz-I___v118_UA.pdf), dostęp: 4.11.2022 r.

- diagnostyczno-prognostycznej, w której przedstawiono diagnozę sytuacji społeczno-gospodarczej Małopolski oraz główne trendy, które będą determinowały rozwój regionu w do 2030 roku;
- strategicznej, w której zdefiniowano wizję rozwoju Małopolski oraz główne kierunki działań służące jej realizacji wraz z projektami strategicznymi oraz wskaźnikami reprezentującymi zakładane miary sukcesu.

Z punktu widzenia działalności Kraków5020 kluczowymi elementami strategii, poza ogólną wizją rozwoju województwa jest identyfikacja głównych trendów rozwojowych oraz wskazanie zasadniczych kierunków działań podejmowanych przez władze samorządowe.

Wspomniana ogólna wizja rozwoju województwa małopolskiego została sformułowana następująco:

„Małopolska regionem równych szans i wszechstronnego rozwoju Małopolan, nowoczesnej gospodarki, odpowiedzialnie podchodzącym do zasobów środowiska naturalnego, silnym aktywnością swych mieszkańców, czerpiącym z dziedzictwa przeszłości, zachowującym swoją tożsamość i aktywnie działającym na rzecz integracji europejskiej."

Zgodnie z zamierzeniem twórców strategii tak rozumiana wizja będzie wypełniana poprzez realizację celu głównego strategii, jakim jest zbudowanie małopolski jako regionu zrównoważonego rozwoju w wymiarze społecznym, gospodarczym, środowiskowym i terytorialnym.

W ujęciu syntetycznym główne trendy rozwojowe obserwowane w Małopolsce, które zidentyfikowano i szeroko omówiono w *Strategii Rozwoju Województwa* przedstawiono w tabeli 6.5. W tabeli analizowane trendy zostały zestawione zgodnie z klasycznym układem analizy SWOT. Poszczególne cechy i zjawiska przedstawione w tabeli stanowią zbiór cech Małopolski (mocne i słabe strony) oraz uwarunkowań zewnętrznych (szanse i zagrożenia), które w perspektywie horyzontu strategii (rok 2030) będą odgrywały najistotniejszą rolę w rozwoju regionu. Uszeregowanie poszczególnych elementów analizy nawiązuję do układu treści *Strategii Rozwoju Województwa*, a ich kolejność nie odzwierciedla hierarchii ich ważności.

Tabela 6.5 Podsumowanie najważniejszych trendów rozwojowych w Małopolsce (analiza SWOT)

Mocne strony
– Korzystna sytuacja demograficzna Małopolski, – Niski poziom bezrobocia, – Ważny ośrodek akademicki, z dostępną infrastrukturą naukowo–badawczą, – Wysoka jakość edukacji, – Bogate zasoby kulturowe i historyczne, – Atrakcyjność inwestycyjna regionu, – Wysoki poziom przedsiębiorczości mieszkańców, – Dobrze rozwinięty sektor usług dla biznesu, – Dobrze rozwinięty sektor turystyki i branż pokrewnych, – Bogata oferta produktów tradycyjnych i regionalnych, – Duży potencjał transportu zbiorowego (rozwój Szybkiej Kolei Aglomeracyjnej), – Liczne miejscowości uzdrowiskowe i bogate zasoby wód mineralnych, – Zasoby przyrodnicze i walory krajobrazowe, – Wdrażanie polityki antysmogowej w regionie, – Wzrost udziału selektywnie zebranych odpadów komunalnych, – Wysoka aktywność społeczna i obywatelska Małopolan, – Zrównoważona sieć osadnicza.
Słabe strony
– Starzenie się społeczeństwa i malejący odsetek osób w wieku produkcyjnym, – Niewystarczająca dostępność i jakość usług społecznych, – Niedobór kadr medycznych, – Niedostosowanie edukacji do wyzwań cywilizacyjnych,

- Duża liczba osób biernych zawodowo,
- Brak dużych terenów inwestycyjnych,
- Niedostateczna współpraca pomiędzy różnymi środowiskami (biznes, administracja, nauka, sektor pozarządowy),
- Niedostatecznie rozwinięta infrastruktura drogowa (brak dróg ekspresowych na osi północ–południe, niskie parametry dróg na pograniczu polsko–słowackim),
- Słabo rozwinięty transport intermodalny,
- Niska jakość powietrza,
- Zła jakość wód powierzchniowych i podziemnych oraz niewystarczające retencjonowanie wody,
- Braki w infrastrukturze wodociągowej i kanalizacyjnej (obszary wiejskie),
- Słaby ekonomicznie i instytucjonalnie sektor pozarządowy,
- Postępujący proces suburbanizacji i rozproszenia zabudowy,
- Duże rozdrobnienie gospodarstw rolnych,
- Niezadowalająca jakość życia i dostępność do usług na obszarach wiejskich,
- Wewnętrzne zróżnicowanie poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego województwa.

Szanse

- Przejście do modelu Przemysłu 4.0.,
- Rozwój e-usług,
- Zmiana modelu kształcenia na wszystkich etapach edukacji (model kształcenia kompetencji) oraz upowszechnienie postawy uczenia się przez całe życie,
- Integracja społeczno–zawodowa imigrantów,
- Rozwój podmiotów ekonomii społecznej,
- Rozwój innowacyjnych rozwiązań w zakresie usług opiekuńczych i zdrowotnych

- Zwiększenie społecznej świadomości w zakresie zachowań prozdrowotnych oraz wzrost skuteczności profilaktyki, wczesnej diagnostyki i rehabilitacji
- Rozwój potrzeb aktywnego spędzania czasu wolnego
- Budowa sieci drogowej (dróg ekspresowych w kierunku północ– południe)
- Wzrost intensywności korzystania z transportu zbiorowego i alternatywnego
- Tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi transportu niskoemisyjnego
- Zwiększanie świadomości w zakresie korzyści z szerokiego stosowania GOZ
- Wzrastające znaczenie odnawialnych źródeł energii
- Rosnąca świadomość ekologiczna
- Rozwój współpracy w ramach miejskich obszarów funkcjonalnych
- Poprawa integracji przestrzennej regionu i podniesienie dostępności do obszarów najbardziej oddalonych.

Zagrożenia

- Skutki pandemii COVID-19 dla rozwoju społeczno–gospodarczego regionu,
- Zagrożenie dla stabilności finansów publicznych, systemów zabezpieczenia społecznego i spójności społecznej w związku z wzrostem liczby osób w wieku poprodukcyjnym,
- Brak systemowej transformacji szkolnictwa,
- Niedostosowanie profilu usług publicznych, rozwiązań w ramach rynku pracy oraz struktury gospodarki do zmieniających się potrzeb społecznych,
- Pogłębiające się problemy w systemie opieki zdrowotnej, szczególnie w zakresie niedoborów kadry lekarskiej i pielęgniarskiej,
- Rosnący problem chorób cywilizacyjnych i zwiększająca się liczba pacjentów z chorobami przewlekłymi,
- Nieumiejętność radzenia sobie z zagrożeniami cywilizacyjnymi, w efekcie pogłębiający się kryzys rodziny i rozpad więzi społecznych,

- Opóźnienia rozwoju sieci transportowej w województwie,
- Rosnące koszty prowadzenia inwestycji,
- Niedostosowanie do pojawiających się ekstremalnych zjawisk atmosferycznych oraz wzrost zanieczyszczenia środowiska naturalnego,
- Pogłębianie się dysproporcji w rozwoju pomiędzy poszczególnymi częściami województwa,
- Nieskuteczność działań samorządów podejmowanych na rzecz rozwoju współpracy.

Źródło: Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030", (https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Strategia%20Ma%C5%82opolska%202030/2020-12-17_Zalacznik_Strategia_SWM_2030.pdf), dostęp: 4.11.2022 r.

W odpowiedzi na zidentyfikowane trendy rozwojowe występujące w Małopolsce, władze samorządowe województwa wskazały główne kierunki działań służące realizacji przyjętej strategii rozwoju regionu. W *Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030"* wyodrębnionych zostało pięć głównych obszarów działań:

1. Klimat i środowisko – działania w tym obszarze koncentrują się na ochronie oraz racjonalnym korzystaniu z zasobów środowiska naturalnego Małopolski oraz na nadaniu im charakteru czynników wspierających rozwój gospodarczy regionu oraz przyczyniających się do poprawy jakości życia;
2. Małopolanie – działania w tym obszarze ukierunkowane są przede wszystkim na zapewnienie jak najlepszej jakości życia mieszkańców oraz ich rodzin poprzez zrównoważony rozwój regionu w aspekcie społecznym, gospodarczym, przestrzennym i środowiskowym. Interwencje w ramach tego obszaru obejmują również gości przybywających do Małopolski w celach zawodowych, edukacyjnych lub turystycznych;
3. Gospodarka – głównym celem działań w tym obszarze jest dalszy rozwój oraz umacnianie konkurencyjnej oraz innowacyjnej pozycji Małopolski;
4. Rozwój zrównoważony terytorialnie – działania w tym obszarze nawiązują do terytorializacji interwencji publicznych realizowanych w ramach Strategii, w taki sposób, aby w większym stopniu była ona dopasowana do specyfiki wyzwań rozwojowych, przed którymi stoją poszczególne części województwa;

5. Zarzadzanie strategiczne rozwojem – działania w tym obszarze koncentrują się na wspieraniu realizacji polityk rozwoju samorządu województwa opisanych w pozostałych obszarach.

Co istotne, wskazane obszary nie mają układu hierarchicznego, ale są wobec siebie komplementarne, a składające się na poszczególne obszary interwencje stanowią logiczne powiązany układ uzupełniających działań.

W ramach każdego z wymienionych obszarów zdefiniowany został cel szczegółowy oraz główne kierunki polityki rozwoju (zob. tabela 6.6). Następnie dla każdego z kierunków rozwoju wytyczone zostały szczegółowe strategie postępowania oraz główne kierunki działań.

Tabela 6.6. Cele szczegółowe i główne kierunki polityki rozwoju w ramach poszczególnych obszarów tematycznych strategii rozwoju województwa małopolskiego

Obszar	Klimat i środowisko	Małopolanie	Gospodarka	Rozwój zrównoważony terytorialnie	Zarzadzanie strategiczne rozwojem
Cel szczegółowy	Rozwój społecznie wrażliwy, sprzyjający rodzinie	Innowacyjna i konkurencyjna gospodarka	Wysoka jakość środowiska i dążenie do neutralności klimatycznej	Zrównoważony i trwały rozwój oparty na endogenicznych potencjałach	System zarządzania strategicznego rozwojem dostosowany do wyzwań dekady 2020–2030
Główne kierunki polityki rozwoju	Małopolskie rodziny Opieka zdrowotna Bezpieczeństwo Sport i rekreacja Kultura i dziedzictwo Edukacja Rynek pracy	Innowacyjność Konkurencyjność i przedsiębiorczość Turystyka Transport Cyfrowa Małopolska Gospodarka o obiegu zamkniętym	Ograniczanie zmian klimatycznych Gospodarowanie wodą Bioróżnorodność i krajobraz Edukacja ekologiczna	Ład przestrzenny Wsparcie miast Rozwój obszarów wiejskich Spójność wewnątrzregionalna i dostępność	System zarządzania strategicznego rozwojem Współpraca i partnerstwo Promocja Małopolski

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030", (https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Strategia%20Ma%C5%82opolska%202030/2020-12-17_Zalacznik_Strategia_SWM_2030.pdf), dostęp: 4.11.2022 r.

Zgodnie z zamierzeniem autorów osiągnięciu wskazanych w tabeli 6.6 celów szczegółowych *Strategii Rozwoju Województwa* służyć ma realizacja przedsięwzięć strategicznych, które stanowią katalog zadań do zrealizowania na poziomie regionalnym przez samorząd województwa we współpracy z partnerami. Wyjątek stanowi obszar „Rozwój Zrównoważony Terytorialnie", w ramach którego nie wskazano przedsięwzięć strategicznych, gdyż działania zaplanowane w jego ramach będą adresowane do konkretnych terytoriów – obszarów strategicznej interwencji (zob. tabela 6.7).

Tabela 6.7. Przedsięwzięcia strategiczne i obszary strategicznej interwencji w ramach poszczególnych obszarów tematycznych strategii rozwoju województwa małopolskiego

Obszar	Przedsięwzięcia strategiczne i obszary strategicznej interwencji
Klimat i środowisko	– Szkoły neutralne klimatycznie w Województwie Małopolskim, – Przyjazne klimatycznie budynki użyteczności publicznej, – Ekocentra – sieć centrów edukacji ekologicznej, – LIFE EkoMałopolska – działania na rzecz klimatu, – Ekodoradca w każdej gminie, – Małopolska Deszczówka.
Małopolanie	– Rodzina w centrum, – Małopolski Tele-Anioł 2.0, – Cyfrowy Asystent, – Rozwój systemu opieki zdrowotnej oraz działania profilaktyczne, – Bezpieczna Małopolska, – III Igrzyska Europejskie, – Centrum Muzyki w Krakowie, – Muzea domowe,

	– Małopolskie dwory, zamki i grody – „zielona” odnowa i odbudowa zabytków oraz adaptacja dla nowych funkcji społeczno-gospodarczych – Wirtualne Muzea Małopolski, – Małopolskie Centrum Nauki Cogiteon, – Małopolskie Laboratorium Wiedzy, – Zawodowa Małopolska, – Małopolski Dom Technologii, – Małopolski pociąg do kariery, – Pracujący – najlepsza inwestycja dla Małopolski.
Gospodarka	– Małopolski Most Innowacji, – SPIN – Małopolskie Centra Transferu Wiedzy, – Centrum Business in Małopolska, – Małopolska Przedsiębiorcza, – Małopolska Giełda Rolna, – Budowa zintegrowanej sieci tras rowerowych w Województwie Małopolskim, – Małopolska Arena Przemysłu Spotkań, – Małopolska – Centrum Turystyki Zrównoważonej, – Drogi wojewódzkie dostosowane do wymogów UE, – Budowa spójnej sieci połączeń kolejowych („SKA” i „MKR”), – Inwestycje drogowe przyjazne środowisku, – Rozwój małopolskiego systemu e-zdrowia, – Cyfryzacja w administracji, – GOZ dla przedsiębiorcy.

Rozwój zrównoważony terytorialnie	– Miasta średnie tracące funkcje społeczno-gospodarcze, – Miejskie Obszary Funkcjonalne (MOF), – Obszar transformacji energetycznej – Małopolska Zachodnia, – Gminy zmarginalizowane, – Miejscowości uzdrowiskowe, – Obszary prawnie chronione.
Zarządzanie strategiczne rozwojem	– Małopolskie Obserwatorium Rozwoju Regionalnego, – Centrum Współpracy Regionalnej, – Budżet Obywatelski Województwa Małopolskiego, – Program współpracy z Polonią i Polakami za granicą.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030", (https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Strategia%20Ma%C5%82opolska%202030/2020-12-17_Zalacznik_Strategia_SWM_2030.pdf), dostęp: 4.11.2022 r.

Odnosząc zapisy omawianej Strategii do funkcjonowania spółki Kraków5020 i perspektyw jej rozwoju (zob. pkt. *4. Analiza potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa; 5. Analiza otoczenia),* stwierdza się, że dla rozwoju działalności przedsiębiorstwa, kluczowymi przedsięwzięciami strategicznymi zaplanowanymi w tym dokumencie są:

- Małopolska Arena Przemysłu Spotkań,
- Małopolska – Centrum Turystyki Zrównoważonej,
- Centrum Muzyki w Krakowie.

Ponadto, jako przedsięwzięcia strategiczne częściowo komplementarne z działalnością Kraków5020 wskazuje się:

- Wirtualne Muzea Małopolski,
- Małopolskie Centrum Nauki Cogiteon,
- Małopolskie Laboratorium Wiedzy.

Podejmując próbę oceny wpływu wdrażania *Strategii Rozwoju Województwa „Małopolska 2030”* na działalność i rozwój spółki Kraków5020 wskazuje się że zaplanowane w jej ramach działania i interwencje stanowią potencjalne stymulanty rozwoju Spółki. W szczególności wpływ realizacji wskazanych wyżej przedsięwzięć strategicznych ocenia się jako mający potencjalnie istotny, pozytywny wpływ na perspektywy funkcjonowania Spółki w najbliższym dziesięcioleciu.

6.3. Pomiar atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych

Organizacja lub współorganizacja, a nawet samo goszczenie spotkań, konferencji i wydarzeń biznesowych stanowi atrakcyjny produkt dla organów zarządzających współczesnymi miastami. Jak zauważa K. Cieślikowski wynika to przede wszystkim z pozytywnych efektów ekonomicznych związanych z realizacja tego typu wydarzeń. Efekty te są związane w szczególności z wydatkami organizatorów na przygotowanie wydarzenia, inwestycjami prywatnych przedsiębiorstw w infrastrukturę oraz wydatkami jakie uczestnicy spotkań ponoszą na towary i usługi (głównie branży turystycznej) w danym mieście. Nie bez znaczenia jest również fakt, że branża spotkań przyczynia się do tworzenia nowych miejsc pracy oraz kreowania pozytywnego wizerunku miasta[84]. Ponadto wskazuje się również, że w trakcie spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych następuje dyfuzja know-how oraz zachodzi proces budowy sieci powiązań wielu zaangażowanych podmiotów[85].

Relatywnie nowym trendem, który pojawił się wraz z rozwojem i postępującą profesjonalizacją branży MICE jest pomiar atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń

---

[84] J. Berbeka, K. Borodako, A. Niemczyk, R. Seweryn, *Ekonomiczne znaczenie przemysłu spotkań dla gospodarki Krakowa*, Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014; K. Cieślikowski, Rynek turystyki konferencyjnej, t. I: Podstawy teoretyczne. Funkcjonowanie i rozwój na świecie, Wydawnictwo AWF w Katowicach, Katowice 2014 oraz The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry. Final Report, MPI Foundation, London 2013 za: K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

[85] P. Zmyślony, G. Leszczyński, *Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej*, Studia Oeconomica Posnaniensia 2014, vol. 2, no. 3 (264), s. 103-120, za: K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności…*.

biznesowych dokonywany przez administrację lokalną. Ocena atrakcyjności wydarzeń w danym mieście (zarówno tych już odbywających się, jak i potencjalnych) umożliwia aktywne zarządzanie destynacją i jej wizerunkiem, oraz stanowi cenne narzędzie umożliwiające odpowiednią promocję miasta. Ocena taka jest również użyteczna w planowaniu inwestycji, zmian organizacyjnych oraz kierowaniu środków finansowych na promocję działań przyciągających spotkania konferencyjne i wydarzeń biznesowe do danego miasta.

Mając na uwadze formułowane w dalszej części strategii rekomendacje w zakresie strategicznych kierunków rozwoju Kraków5020, w szczególności wskazanie rozbudowy Centrum Kongresowego ICE Kraków jako kluczowego obszar rozwoju Spółki (zob. pkt. 7.1.) uzasadnionym jest aby rozpoznając najważniejsze trendy rozwojowe uwzględnić również problematykę pomiaru atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych przez administrację lokalną. Stąd w niniejszym punkcie ekspertyzy nakreślona została idea dokonywania takiego pomiaru. Szczególną uwagę poświecono przy tym kwestii identyfikacji czynników (cech) wpływających na atrakcyjność (z punktu widzenia miasta goszczącego) organizowanych spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych.

Studium piśmiennictwa pozwala wskazać katalog najważniejszych cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE z perspektywy organów zarządzających współczesnymi miastami, w tym operatorów samorządowych centrów kongresowych oraz spółek miejskich funkcjonujących jako organizacje zarządzające destynacją i jej wizerunkiem (formuła DMO). Dokonując hierarchizacji ważności zidentyfikowanych cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE, można je podzielić na trzy kategorie (zob. tabela 6.8):

- cechy bardzo istotne,
- cechy ważne,
- cechy uzupełniające.

Zestawienie zidentyfikowanych cech przedstawiono w tabeli 6.8. Ostatnia kolumna tabeli zawiera syntetyczne omówienie wpływu poszczególnych cech na atrakcyjność spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych.

Tabela 6.8. Istotne cechy wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE

Lp	Cecha	Charakterystyka
	Cechy bardzo istotne	
1.	Stopień i zakres wykorzystania powierzchni konferencyjno-wystawienniczej znajdującej się w zasobach miasta lub podległych mu podmiotów	Wspieranie wydarzeń realizowanych w obiektach budowanych i częściowo utrzymywanych ze środków publicznych powinno być priorytetem dla władz publicznych. Udostępnianie ich infrastruktury generuje bezpośrednie przychody dla miasta lub podległego mu podmiotu.
2.	Liczba uczestników wydarzenia	Liczba uczestników wydarzenia bezpośrednio wpływa na wydatki na usługi noclegowe, gastronomiczne, transportowe i inne, determinując tym samym wielkość dodatkowych przychodów przedsiębiorstw (głównie z branży turystycznej) w mieście.
3.	Czas trwania wydarzenia	Badania wskazują, że nocujący uczestnicy wydarzeń wydają w wizytowanym mieście nawet czterokrotnie więcej niż wizytujący jednodniowi. Im dłuższe wydarzenie, tym bardziej atrakcyjna jest zatem jego organizacja.
4.	Charakter wydarzenia (lokalny, regionalny, międzynarodowy)	Rodzaj uczestników wydarzenia w dużym stopniu wpływa na ponoszone przez nich wydatki. Z reguły uczestnicy spoza regionu, w tym w szczególności zagraniczni wydają w trakcie wydarzenie znacznie więcej od uczestników lokalnych. Ponadto udział uczestników spoza regionu wpływa korzystnie na budowanie nowych sieci powiązań i dyfuzję wiedzy.
5.	Odsetek uczestników z zagranicy	
	Cechy ważne	

6.	Suma wydatków związanych z organizacją wydarzenia	Istotną cechą spotkań organizowanych w mieście są ich bezpośrednie skutki gospodarcze dla miasta i funkcjonujących w nim przedsiębiorstw. Władze powinny wspierać w szczególności wydarzenia, których organizatorzy generują duże wydatki w mieście.
7.	Udział wydatków poniesionych w mieście w wydatkach ogólnych	
8.	Promocja wydarzenia i zaangażowanie mediów	Czynniki wpływają na aspekt promocyjny i wizerunkowy miasta goszczącego. Zaangażowanie mediów wpływa na promocję miasta wykraczającą poza grono uczestników danego wydarzenia. Cykliczność wydarzenia powoduje, że miasto zaczyna być kojarzone z danym wydarzeniem. Pozytywny na opinie o mieście oddziałuje również prestiż wydarzenia oraz wysokie funkcje zawodowe pełnione przez jego uczestników. Warto również zaznaczyć, że wizerunek miasta kreowany w oparciu o wydarzenia gospodarcze jest bardzo pozytywnie odbierany i na długo zapamiętywany.
9.	Cykliczność wydarzenia w tej samej lokalizacji	
10.	Prestiż wydarzenia, jego unikalność i oryginalność	
11.	Charakter uczestników ze względu na pozycję zawodową i sprawowane funkcje	
	Cechy uzupełniające	
12.	Charakter wydarzenia (otwarty/zamknięty)	Wydarzenia otwarte przyciągają więcej uczestników, którzy są bardziej skłonni korzystać z dodatkowych usług oferowanych w mieście.
13.	Częstotliwość i powtarzalność wydarzenia	Powtarzalność i przewidywalność wydarzeń wpływa na wizerunek miasta i przyciąga do niego stałych uczestników spotkań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145

Identyfikacja cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE jest niezwykle istotna dla organów zarządzających współczesnymi miastami oraz spółek miejskich funkcjonujących w formule DMO. Stanowi ona jednak dopiero pierwszy krok w procesie pomiaru

atrakcyjności spotkań konferencyjnych. Aby dokonać pełnej oceny atrakcyjności danego wydarzenia należy skwantyfikować poszczególne jego cechy, a otrzymane wartości zagregować do uniwersalnego miernika, który umożliwi porównywanie różnych wydarzeń.

Stosunkowo precyzyjną i użyteczną, a przy tym intuicyjną i nie wymagającą skomplikowanych obliczeń metodykę oceny atrakcyjności wydarzeń z branży MICE zaproponował K. Cieślikowski, który przedstawił metodę zagregowanych ocen wyrangowanych zmiennych cząstkowych[86]. W metodzie tej w pierwszej kolejności poszczególne cechy wydarzeń z branży MICE ocenia się w skali od 1 do 5 w zależności od tego w jakim stopniu dane wydarzenie spełnia poszczególną cechą (najwyższą oceną jest 5). Następnie, w zależności od znaczenia danej cechy dla miasta goszczącego, poszczególnym cechom przypisywane są wagi (rangi). W ostatnim kroku metody syntetyczny miernik atrakcyjności wydarzenia otrzymuje się poprzez zsumowanie iloczynów oceny i rangi wszystkich analizowanych cech (zgodnie z wzorem na średnią ważoną).

Przykładową macierz przedziałów dla oceny atrakcyjności poszczególnych cech planowanych spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych przedstawia tabela 6.9.

Tabela 6.9. Przykładowe przedziały dla oceny atrakcyjności poszczególnych cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE

Ocena/ zmienna	1	2	3	4	5
1.	do 20%	od 21% do 41%	od 41% do 60%	od 61% do 80%	Powyżej 80%
2.	do 100 osób	od 101 do 250 osób	od 251 do 500 osób	od 501 do 2000 osób	2001 i więcej osób
3.	1 dzień	2 dni	3 dni	4 dni	powyżej 5 dni
4.	lokalne	wojewódzkie	krajowe	europejskie	światowe

[86] K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

5.	do 5%	od 6% do 10%	od 11% do 20%	od 21% do 30%	od 31%
6.	do 200 tys. zł.	od 201 tys. zł do 400 tys. zł.	od 401 tys. zł do 800 tys. zł.	od 801 tys. zł do 2 mln zł.	od 2 mln. zł.
7.	do 20%	od 21% do 41%	od 41% do 60%	od 61% do 80%	Powyżej 80%
8.	tylko uczestnicy lokalni	uczestnicy z województwa	uczestnicy spoza województwa	uczestnicy z różnych krajów Europy	uczestnicy z całego świata
9.	pierwszy raz	drugi raz	trzeci raz	czwarty raz	piąty raz i więcej
10.	jedyne w regionie	jedyne w województwie	jedyne w kraju	jedyne w Europie	jedyne na świecie
11.	szeregowi pracownicy	samodzielni pracownicy (specjaliści)	kierownicy niższego szczebla	Dyrektorzy działów, departamentów	zarząd, członkowie rad nadzorczych
12.	całkowicie zamknięta	---	częściowo zamknięta	dla zarejestrowanych	otwarta bez ograniczeń
13.	trzy i częściej w roku	dwa razy w roku	co roku	co dwa lata	co trzy lata

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

Sugerowane wagi cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE w Krakowie zestawiono w tabeli 6.10.

Tabela 6.10. Sugerowane wagi cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE w Krakowie

Cecha		Waga
1.	Stopień i zakres wykorzystania powierzchni konferencyjno-wystawienniczej znajdującej się w zasobach miasta lub podległych mu podmiotów	20,0%
2.	Liczba uczestników wydarzenia	15,0%
3.	Czas trwania wydarzenia	10,0%
4.	Charakter wydarzenia (lokalny, regionalny, międzynarodowy)	10,0%
5.	Odsetek uczestników z zagranicy	10,0%
6.	Suma wydatków związanych z organizacją wydarzenia	5,0%
7.	Udział wydatków poniesionych w mieście w wydatkach ogólnych	5,0%
8.	Promocja wydarzenia i zaangażowanie mediów	5,0%
9.	Cykliczność imprezy w tej samej lokalizacji	5,0%
10.	Prestiż wydarzenia, jego unikalność i oryginalność	5,0%
11.	Charakter uczestników ze względu na pozycję zawodową i sprawowane funkcje	5,0%
12.	Charakter wydarzenia (otwarty/zamknięty)	2,5%
13.	Częstotliwość i powtarzalność wydarzenia	2,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

Tabela 6.11. przedstawia proponowaną, przykładową klasyfikację atrakcyjności wydarzeń z branży MICE organizowanych w Krakowie.

Tabela 6.11. Przykładowa klasyfikacja atrakcyjności wydarzeń z branży MICE

Wartość miernika atrakcyjności	Charakterystyka
Powyżej 4,0	Wydarzenie o znaczeniu strategicznym
Od 3,0 do 4,0	Wydarzenie atrakcyjne
Od 2,0 do 3,0	Wydarzenie umiarkowanie atrakcyjne
Poniżej 2,0	Wydarzenie mało atrakcyjne

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Cieślikowski, *Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

7. Kierunki rozwoju spółki

W tej części ekspertyzy, na podstawie charakterystyki spółki Kraków5020 (zob. pkt. 3) oraz przeprowadzonej analizy jej potencjału rozwojowego (zob. pkt. 4), analizy otoczenia (zob. pkt. 5), a także analizy trendów rozwojowych i uwarunkowań lokalnych (zob. pkt. 6) przeprowadzono identyfikację docelowych kierunków rozwoju Spółki w perspektywie długookresowej. Przyjęto przy tym, że perspektywa ta obejmuje horyzont najbliższych 5-10 lat.

W efekcie przeprowadzonych analiz, uwzględniając uwarunkowania egzogeniczne (niezależne od Spółki, będące pochodną uwarunkowań gospodarczych i społecznych, w jakich działa przedsiębiorstwo) oraz mając na uwadze uwarunkowania endogeniczne (potencjał samej Spółki, w tym posiadane zasoby materialne, ludzkie i kapitałowe oraz możliwości pozyskania finansowania), wskazano:

- jeden kluczowy obszar rozwoju Spółki Kraków5020, który powinien stać się priorytetem rozwojowym Spółki;
- cztery obszary, które stanowią wysoce atrakcyjnie kierunki rozwoju Spółki i powinny zostać uwzględnione w jej planach rozwoju.

Wskazane obszary zostały omówione w kolejnych sekcjach niniejszego punku. Szczegółowo omówiono przy tym działania związane z rozbudową Centrum Kongresowego ICE Kraków, które zdaniem autorów ekspertyzy stanowią kluczowy obszar rozwoju Spółki i na których powinny koncentrować się strategiczne działania Spółki. Ze względu ma niepewność prognoz i planowania w długim horyzoncie czasowym, w przypadku pozostałych kierunków rozwoju ograniczono się natomiast do ich wskazania i ogólnej charakterystyki.

7.1. Rozbudowa Centrum Kongresowego ICE Kraków jako kluczowy obszar rozwoju Spółki Kraków5020

Centrum Kongresowe ICE Kraków jest jednym z najważniejszych centrów konferencyjnych w Krakowie i Małopolsce. Bez wątpienia Centrum stanowi biznesową i kulturalną wizytówką Krakowa. Z informacji przedstawionych w poprzednich punktach ekspertyzy wynika, że obiekt umożliwia organizację szeregu różnorodnych wydarzeń: od międzynarodowych kongresów, konferencji, sympozjów oraz spotkań biznesowych, przez wydarzenia kulturalne, takie jak koncerty, spektakle operowe, teatralne i baletowe, aż po spotkania o charakterze społecznym.

Analiza działalności Centrum Kongresowego ICE Kraków na przestrzeni minionych 8 lat (tj. od otwarcia w 2014 r.) wskazuje, że obiekt odniósł olbrzymi sukces rynkowy przejawiający się w organizacji ponad 1100 różnego rodzaju eventów, w których uczestniczyło ok. 1,35 mln gości[87]. Co więcej, działalność Centrum została doceniona przez organizacje branżowe, które przyznały mu nagrody i wyróżnienia, takie jak: Meetings Star Award (2015 i 2016), A'Design Award (2015), The Plan Award (2015), Gold Meetings Star (2019, 2020, 2021) i MP Power Award (2014, 2017, 2020, 2021), ICCA Best Marketing Award (2021).

Analizując działalność Centrum Kongresowego ICE Kraków odnotowano jednak, że w swoim obecnym kształcie praktycznie wyczerpało ono swoje możliwości rozwojowe. Oznacza to, że bez istotnej rozbudowy obiekt nie jest w stanie przyciągnąć nowych, większych niż dotychczas wydarzeń ani organizować więcej niż dotychczas wydarzeń. Przy obecnej ofercie Centrum nie jest również możliwe dalsze, istotne zwiększenie przychodów ze sprzedaży.

Jednocześnie wskazuje się, że analizy otoczenia Spółki wskazują na intensyfikacją działań ze strony konkurencji krajowej: istniejącej (np. Międzynarodowe Centrum Kongresowe w Katowicach) i potencjalnej (planowana budowa centrum kongresowego w Warszawie, plany

[87] Przykładowo w Centrum Kongresowym ICE Kraków odbyły się występy gwiazd takich wydarzeń jak Festiwal Muzyki Filmowej, Grechuta Festival, Opera Rara i cyklu ICE Classic. Ponadto Centrum gościło gwiazdy, takie jak: Diana Ross, Krystyna Prońko, Chriss Botti, Zbigniew Wodecki, Garou, Dawid Podsiadło, Dire Straits, Beata Kozidrak, Grzegorz Turnaua, Phillipp Jaroussky, Zbigniew Preisnera, Krzysztof Zalewski, Pat Metheny, Matt Dusk, Katarzyna Nosowska, Leszek Możdżer, Artur Rojek.

budowy komercyjnych centrów kongresowych w Krakowie), a także zagranicznej (m.in. obiekty w Wiedniu, Budapeszcie i Pradze).

W tej sytuacji – uwzględniając zarówno ograniczone możliwości zwiększania atrakcyjności Centrum Kongresowego ICE Kraków w jego obecnym kształcie, oraz narastającą presję konkurencyjną – rekomenduje się, aby jako kluczowy obszar rozwoju Spółki przyjąć rozbudowę Centrum Kongresowego ICE Kraków. Rekomendację tę dodatkowo wzmacniają trendy obecne od kilku lat w branży MICE oraz rezultaty przeprowadzonych analiz uwarunkowań funkcjonowania branży MICE w Krakowie.

W kontekście trendów w światowej branży MICE, obserwowanych głównie wśród organizatorów największych wydarzeń, podkreślenia wymagają w szczególności następujące okoliczności:

- rosnące zainteresowanie nowymi, atrakcyjnymi, ale niewyeksploatowanymi jeszcze destynacjami,
- wzrost zainteresowania lokalizacjami w atrakcyjnych cenowo częściach świat, w tym w Europie Środkowo-Wschodniej,
- zwiększające się znaczenie oferty pozamerytorycznej dla uczestników wydarzeń (m.in. oferta kulturalna, turystyczna, gastronomiczna),
- rosnące znacznie dostępności lotniczej i oferty bazy hotelowej.

Badania uwarunkowań funkcjonowania branży MICE w Krakowie wskazują z kolei na następujące okoliczności, które pozytywnie oddziałują na perspektywy rozwoju oferty Spółki w obszarze rozbudowy Centrum Kongresowego ICE:

- Kraków, jako jedyne miasto w Polsce posiada potencjał rozwojowy branży MICE na poziomie wyższym niż przeciętny i jako jedyny może konkurować na tym polu z Warszawą;
- Kraków cechuje się wysokim wskaźnikiem konkurencyjności branży spotkań (co jest rezultatem atrakcyjności turystycznej miasta oraz jego potencjału gospodarczego i naukowego);
- Na przestrzeni minionych kilku lat (z wyłączeniem wyjątkowego okresu pandemii COVID-19) w Krakowie obserwowany jest dynamiczny wzrost liczby wydarzeń oraz liczby

uczestników dotychczasowych wydarzeń oraz rosnące zainteresowanie organizatorów lokowaniem różnych wydarzeń w mieście;

- W Krakowie odczuwalny zaczyna być brak atrakcyjnej infrastruktury umożliwiającej organizację wydarzeń formatowo większych niż jest to obecnie możliwe w istniejących obiektach (m.in. największe międzynarodowe kongresy i imprezy targowe). W efekcie część organizatorów wybierają konkurencyjne lokalizacje i miasto traci szanse na organizację wybranych imprez[88].

Podsumowując, wskazane trendy w światowej branży MICE oraz wymienione uwarunkowania branży MICE jednoznacznie implikują wzrost popytu na przestrzeń do organizacji największych wydarzeń w Krakowie. Równocześnie w mieście brak jest obecnie podmiotu, który jest w stanie efektywnie zaspokoić to zapotrzebowanie. W ocenie zespołu eksperckiego ta zidentyfikowana luka rynkowa stanowi przestrzeń do rozwoju oferty Spółki w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowego ICE Kraków. Rozwój ten wymaga jednak realizacji inwestycji w postaci rozbudowy istniejącej infrastruktury obiektu.

Przeprowadzone wstępne analizy wskazują, że zapotrzebowanie na rozbudowę Centrum Kongresowego ICE Kraków obejmuje budowę infrastruktury umożliwiającej organizację wydarzeń dla większej liczby uczestników (ok. 4000 - 5000 osób). Szacunkowa powierzchnia nowej infrastruktury wynosi powyżej 5 tys. m² powierzchni wystawienniczej i wielofunkcyjnej oraz 2,5 tys. m² powierzchni administracyjnej. Aby odpowiadać oczekiwaniom największych i najbardziej prestiżowych klientów branży MICE infrastruktura ta powinna być przygotowana w standardzie premium oraz umożliwiać elastyczną aranżację przestrzeni w zależności od rodzaju goszczonego wydarzenia.

Ponieważ, jednym z głównych interesariuszy (i jednocześnie właścicielem) Spółki Kraków5020 jest miasto Kraków, w kontekście rekomendowanej rozbudowy Centrum Kongresowego warto wskazać, że inwestycja ta będzie miała bezpośrednie przełożenie na miasto. Możliwości przyjęcia większych formatowo kongresów w rozbudowanym Centrum Kongresowym

[88] Z szacunków Centrum Kongresowego ICE Kraków oraz Expo Kraków wynika, że ze względu na brak wystarczająco dużego obiektu już teraz miasto traci szansę na goszczenie 6-7 dużych imprez rocznie.

ICE Kraków przełoży się bowiem na większą liczbę uczestników kongresów, którzy będą korzystać z infrastruktury miasta (baza noclegowa, oferta gastronomiczna, muzea, obiekty kulturalne, a także inne przedsiębiorstwa z branży turystycznej), co zwiększy wpływy z tego rodzaju działalności do budżetu miasta. Według wstępnych szacunków w rozbudowanym obiekcie ICE Kraków możliwe jest nawet podwojenie dotychczasowej liczby uczestników kongresów (z ok. 0,25 mln do około 0,5 mln rocznie).

7.2. Pozostałe strategiczne kierunki rozwoju Spółki

Obok rozbudowy Centrum Kongresowego ICE Kraków, który stanowi kluczowy obszar rozwoju spółki Kraków5020, do strategicznych kierunków jej rozwoju należą obszary wskazane na rysunku 7.1.



Rysunek 7.1. Pozostałe strategiczne kierunki rozwoju Spółki Kraków5020
Źródło: opracowanie własne.

Rekomendacje związane z koncentracją na wskazanych obszarach rozwoju działalności Kraków5020 wynikają ze zidentyfikowanego potencjału Spółki (w szczególności zasoby kadrowe, posiadana infrastruktura i zasoby niematerialne, a także obecna kondycja finansowa Spółki oraz jej szczególny charakter jako spółki miejskiej). Ponadto rekomendacje te są zgodne z umową o

świadczeniu usług publicznych w ogólnym interesie gospodarczym przez Krakow5020 na rzecz Gminy Miejskiej Kraków. Istotny wpływ na przedstawione rekomendacje miała również analiza uwarunkowań zewnętrznych wynikających z oceny pozycji konkurencyjnej Spółki za pomocą macierzy McKinsey'a w trzech obszarach jej działalności:

1. Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym,
2. Platforma multimedialna Play Kraków,
3. Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story.

Ponadto formułując rekomendacje uwzględniono również wnioski płynące z oceny pozycji konkurencyjnej Spółki za pomocą cyklu życia produktu, analizy uwarunkowań politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych (analiza PEST) oraz analizy kluczowych czynników sukcesu. Istotnym kryterium uwzględnianym przy formułowaniu rekomendacji były również spostrzeżenia poczynione w toku analizy trendów rozwojowych związanych z potencjałem i atrakcyjnością inwestycyjną Krakowa oraz strategią i wizją rozwoju województwa małopolskiego.

Rozwój marki Play Kraków powinien obejmować w szczególności dalszą rozbudowę zasobów platformy poprzez nawiązywanie współpracy z nowymi dostawcami treści. Wśród strategicznych kierunków rozwoju platformy wskazuje się również dalszą jego ewolucję w kierunku portalu horyzontalnego treściami redakcyjnymi oraz własnymi materiałami video (reportaże wywiady) i materiałami udostępnianymi w formule VOD (materiały kulturalne, edukacyjne, biznesowe itd.)

Komercyjne wykorzystanie studia do nagrań oraz konferencji hybrydowych sprowadza się do odpłatnego oferowania studia nagraniowego na potrzeby innych podmiotów. Rekomendacja ta wynika z dwóch zidentyfikowanych okoliczności. Spółka dysponuje bowiem najnowocześniejszym w rejonie studiem nagraniowym umożliwiającym realizację najbardziej zaawansowanych programów, w tym wydarzeń hybrydowych. Zapotrzebowanie związane z realizacją materiałów na potrzeby publikacji na platformie Play Kraków jest zależne od dostępności studia – harmonogram nagrań jest dostosowywany do harmonogramu najmu komercyjnego.

Rozwój marki „Kraków Story” obejmuje w szczególności otwarcie oraz rozwój oferty produktowej *concept store* w Pawilonie Wyspiańskiego. W ramach placówki zakłada się stworzenie:

- oryginalnego miejsca spotkań i wydarzeń,
- profesjonalnego punktu miejskiej informacji turystycznej,
- showroomu z wyselekcjonowanymi produktami i wysokiej jakości pamiątkami lokalnych twórców i rzemieślników,
- kawiarni ze strefami degustacyjnymi.

Budowa i organizacja "Planety Lem" to projekt o charakterze długoterminowym przewidujący budowę wielofunkcyjnego centrum literackiego o profilu edukacyjno-społecznym na krakowskim Zabłociu. Centrum Literatury i Języka „Planeta Lem” będzie ośrodkiem działań i programów o charakterze literackim realizowanych pod szyldem Kraków Miasto Literatury UNESCO. W przestrzeniach wystawienniczych obiektu znajdować będzie się prezentacja literackiej spuścizny Stanisława Lema – a także ekspozycja o fenomenie komunikacji i języka oraz ruchome wystawy poświęcone ikonom literackiego Krakowa. Wnętrza „Planety Lem” będą stanowiły miejsce organizacji festiwali i spotkań literackich, całorocznych programów edukacji językowej i literackiej. Dodatkowo obiekt pomieści również nowoczesną mediatekę wraz z pracownią multimedialną, czytelnię, kawiarnioksięgarnię oraz przestrzeń coworkingową zaplanowaną jako miejsce interakcji i kreatywnej współpracy różnorodnych środowisk literackich Krakowa.

Szczegółowa analiza mocnych i słabych stron Spółki oraz pojawiających się w otoczeniu szans i zagrożeń (analiza SWOT) związanych z rozwojem działalności we wskazanych obszarach stanowi przedmiot analizy w kolejnym punkcie ekspertyzy.

8. Analiza TOWS/SWOT

8.1. Identyfikacja zagrożeń i szans w otoczeniu firmy

Narzędzie TOWS/SWOT w analizie strategicznej najczęściej stanowi łącznik pomiędzy częścią diagnostyczną strategii (analiza potencjału podmiotu, analiza otoczenia), a częścią planistyczną (formułowanie celów strategicznych i operacyjnych, wytyczanie działań). W ramach niniejszego dokumentu przeprowadzono analizę rozpoczynając od identyfikacji zagrożeń i szans w otoczeniu firmy (podejście TOWS). Analiza TOWS jest oparta na prostym schemacie klasyfikacji: wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji dzieli się na:

- zewnętrzne w stosunku do organizacji i mające charakter uwarunkowań wewnętrznych,
- wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ pozytywny.

Zderzenie ze sobą szans i zagrożeń z mocnymi i słabymi stronami Spółki pozwala na określenie jej pozycji strategicznej, a także może być źródłem ciekawych pomysłów strategii.

A analizie TOWS/SWOT dokonano wyboru najważniejszych cech, które mają znaczenie strategiczne dla organizacji Kraków5020. W analizie odrzucono sprawy mające mniejsze znaczenie. Dodatkowo oznaczono kluczowe elementy w funkcjonowaniu organizacji, określając, czy należą one do jej mocnych, czy słabych strony. Koncentracja powinna nastąpić na najważniejsze szanse oraz zagrożenia.

W analizie TOWS/SWOT uwzględniono czynniki, które mogą oddziaływać w różnym natężeniu na poszczególne obszary działalności Kraków5020:

- Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze zlokalizowanym w nim studium hybrydowym (ICE),
- Platforma multimedialna Play Kraków (PLAY),
- Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story (INFO),
- oraz potencjalnych przyszłych obszarów działalności:
- Centrum Kultury i Języka Planeta Lem (LEM).

Dla każdego z tych obszarów przypisano akronimy, które zostały wykorzystane w dalszej analizie TOWS/SWOT (jeżeli czynnik oddziałuje na wszystkie obszary działalności, nie dodawano akronimu, jeżeli oddziałuje jedynie na wybrane obszary działalności, wówczas dodano akronim).

Analizę TOWS/SWOT przedstawiono w formie tabelarycznej poniżej.

Tabela 8.1 Zagrożenia i szanse w otoczeniu organizacji Kraków5020

Zagrożenia	Szanse
– Ryzyko kolejnych epidemii chorób zakaźnych, mogących istotnie oddziaływać na rynek turystyczny oraz organizację wydarzeń [ICE, INFO] – Turbulencje na rynku nośników energii – Wysoki poziom nasycenia i konkurencji na rynku usług VoD [PLAY] – Funkcjonowanie na rynku wielu organizatorów turystyki podszywających się pod punkty informacji i podejmowane przez nich nachalne działania promocyjno-marketingowe [INFO] – Wysoki poziom konkurencji na rynku, na którym funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków oraz projekt Kraków Story [INFO] – Rozbieżność polityki promocyjnej i wizerunkowej pomiędzy regionalnymi a miejskimi	– Kraków stanowi centrum wiedzy, edukacji i kultury oraz ma ugruntowany wizerunek na rynku krajowym oraz międzynarodowym. [ICE, INFO} – Znaczna liczba wydarzeń organizowanych w Krakowie (głównie konferencje i kongresy, dalej spotkania korporacyjne i motywacyjne). Po zmniejszeniu restrykcji związanych z pandemią COVID-19, powraca formuła organizacji spotkań w formie stacjonarnej. – Silny wizerunek Krakowa jako atrakcyjnego centrum turystyczno-kulturalnego na arenie krajowej i międzynarodowej – Kraków posiada znaczny potencjał rozwojowy, m.in. w obszarze budowania nowoczesnej, opartej na wiedzy gospodarki – Wzrost rynku dużych eventów

podmiotami zajmującymi się rozwojem turystyki, oferty kulturalnej i medialnej. – Niejasny podział kompetencyjny w miejskich podmiotach - punktem odniesienia celów strategicznych Kraków5020 jest strategia rozwoju Miasta Krakowa, natomiast w wielu instytucjach pojawiają się podobne zadania, powstał LOT itd. – Widoczność a uchwała krajobrazowa (INFO) – Wysoki poziom inflacji	– Rozpoznawalność destynacji jaką jest Kraków jako znanego miasta kongresowego pierwszego wyboru – Umiarkowanie wysoki poziom konkurencji w branży spotkań i wydarzeń – Duża liczba podmiotów, które potencjalnie mogą świadczyć różnego rodzaju usługi na rzecz Centrum Kongresowego ICE Kraków – Rosnąca oglądalność platform streamingowych (typu VoD) i dalszy potencjał wzrostu rynku VoD – Potencjał wynikający z możliwości pozyskiwania dalszych środków na rozwój działalności (szukamy możliwości rozwojowych we współpracy z MOT i POT; partnerskie finansowanie projektów rozwojowych – wprost wynika ze strategii zrównoważonej turystyki) – Wzrost rynku usług turystycznych – Wysoka aktywność kulturalna mieszkańców (odwołanie do operowania obiektami, Porozumienie dot. współpracy z KBF, współorganizacje, dystrybucja wejściówek itd.)

Źródło: opracowanie własne.

8.2. Wskazanie mocnych i słabych stron organizacji

Tabela 8.2 Mocne i słabe strony organizacji Kraków5020

Mocne strony	Słabe strony
– Dysponowanie zasobami kadrowymi, infrastrukturalnymi i niematerialnymi przejętymi z zasobów Krakowskiego Biura Festiwalowego – Zwiększanie kompetencji, doświadczenia w działaniu i wiedzy osób tworzących organizację Kraków5020 – Dywersyfikacja oferty (warianty dostępnych usług, szerokość asortymentu) – Dysponowanie funkcjonalną przestrzenią do organizacji największych spotkań i wydarzeń zlokalizowaną w ścisłym centrum z dogodnym układem komunikacyjnym [ICE] – Rozpoznawalność rynkowa i wysoka ocena Centrum Kongresowe ICE Kraków jako obiektu branży spotkań, w tym jego szerokie możliwości aranżacyjne – Jakość oferty spółki Kraków5020, – Specyfika oferty produktowej platformy Play Kraków	– Oferowanie produktów i usług plasujących się w różnych branżach, co utrudnia identyfikację oczekiwań ich odbiorców – Początkowa faza funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków rodząca trudności w ocenie dalszych wyników oglądalności

– Obecny brak bezpośredniej konkurencji dla oferty programowej dla Play Kraków – Bardzo wysoka konkurencyjność cenowa Play Kraków – Skoncentrowanie działalności platformy Play Kraków na niszach rynkowych – Wysoka innowacyjność oferty i zaawansowanie technologiczne platformy Play Kraków – Szeroki wachlarz produktów i usług oferowanych w punktach informacji miejskiej – Stosowanie nowych technologii w budowie produktów turystycznych	

Źródło: Opracowanie własne.

8.3. Analiza korelacji między poszczególnymi grupami czynników w kierunku wskazania pożądanego wariantu postępowania

Analizę korelacji przeprowadzono w oparciu o próbę odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy szanse w otoczeniu zewnętrznym pozwolą uwypuklić mocne strony?
- Czy zidentyfikowane zagrożenia wpłyną negatywnie na mocne strony?
- Czy znalezione szanse są w stanie unicestwić słabsze strony organizacji?
- Czy zidentyfikowane zagrożenia wpłyną na rozwój słabych stron?

Odpowiedzi na powyższe pytania stanowią istotną pomoc w obraniu skutecznej strategii, jakie organizacja powinna przedsięwziąć w konsekwencji przeprowadzonej analizy TOWS/SWOT. Ogólne zasady formułowania adekwatnej strategii rozwoju są następujące:

- Unikać zagrożeń,
- Wykorzystywać szanse,
- Wzmacniać słabe strony,
- Opierać się na mocnych stronach.

Zależnie od konfiguracji szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron możliwe jest sformułowanie czterech możliwych strategii rozwoju:

Strategia maxi-maxi. Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś – szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi: silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.

Strategia mini-maxi. Mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę słabych stron, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystaniu tychże szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu słabych stron wewnątrz organizacji.

Strategia maxi-mini. Źródłem trudności rozwojowych firmy jest tutaj niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych (przewaga zagrożeń). Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężać zagrożenia wykorzystując do maksimum swoje mocne strony.

Strategia mini-mini. Firma w takiej sytuacji jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie posiada istotnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom. Strategia mini-mini sprowadza się w wersji pesymistycznej do likwidacji, w wersji optymistycznej – do starań o przetrwanie lub połączenie z inną organizacją.

Biorąc pod uwagę powyższe, oraz korelację pomiędzy poszczególnymi grupami czynników, proponuje się zastosowanie następujących strategii dla najważniejszych obszarów działalności **Kraków5020**:

- Centrum Kongresowe ICE Kraków (ICE) – strategia maxi-maxi. W otoczeniu zaobserwować można przewagę szans (m.in. znaczenie Krakowa jako miejsca organizacji wydarzeń, wyhamowanie pandemii COVID-19, ciągły wzrost rynku wydarzeń), która poparta

przewagą mocnych stron (m.in. posiadane zasoby infrastrukturalne, kadrowe oraz doświadczenie) stanowi uzasadnienie dla wybranej strategii. Zalecana jest koncentracja działalności Kraków5020 na tym segmencie działalności.

- Platforma multimedialna Play Kraków (PLAY) – strategia maxi-mini. Organizacja Kraków5020 dysponuje wysokiej klasy zapleczem oraz personelem do świadczenia usług. Tym niemniej należy wziąć pod uwagę istniejące alternatywne platformy i rozwiązania multimedialne przy planowaniu rozwoju oraz alokacji zasobów.
- Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story (INFO) – strategia maxi-mini. Organizacja Kraków5020 dysponuje odpowiednią infrastrukturą oraz personelem do świadczenia usług informacji turystycznej. Natomiast na rynku funkcjonują liczne organizacje komercyjne, których profil działalności jest zbliżony w niektórych obszarach co sieć InfoKraków. Może to stanowić ograniczenie dla rozwoju usług oraz liczby korzystających osób.
- Centrum Kultury i Języka Planeta Lem (LEM) – strategia mini-maxi. Istnieje uzasadnienie dla funkcjonowania tego typu placówki w czynnikach otoczenia zewnętrznego. Tym niemniej posiadane zasoby przez organizację Kraków5020 w ocenie autorów są niewystarczające obecnie, aby efektywnie realizować wszystkie wymienione działania. Z tego względu proponuje się priorytetyzację działań, tj. koncentrację zasobów finansowych i kadrowych na pierwszych trzech obszarach działalności. Zaangażowanie w tym obszarze może być uzasadnione w przyszłości w perspektywie średniookresowej (horyzont 2-4 lat) lub też długookresowej (horyzont 5 lat i więcej).

9. Rekomendacje w zakresie wyboru adekwatnej strategii rozwoju

9.1. Priorytetowe obszary rozwoju

Jak zaznaczono w końcowej części analizy TOWS/SWOT, rekomenduje się koncentrację aktywności spółki Kraków5020 na następujących obszarach:

- Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze zlokalizowanym w nim studium hybrydowym,
- Platforma multimedialna Play Kraków ,
- Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story.

Każda z tych aktywności angażuje inne zasoby organizacji (nieuwzględniających horyzontalnych działań, np. ogólnego zarządu czy też sprawozdawczości na rzecz Gminy Miejskiej Kraków). Każdy z tych obszarów cechuje różny obszar działania, różne cele oraz posiadane zaplecze kadrowe i infrastrukturalne. Z tego względu każdy z tych obszarów może być rozwijany niejako niezależnie od pozostałych. Skala obecnej działalności oraz dalsze możliwości rozwojowe (w tym możliwość samofinansowania) sprawiają, iż priorytetowym obszarem rozwoju powinno być Centrum Kongresowe ICE Kraków. Pozostałe obszary również mogą być uznane za priorytetowe, pod warunkiem iż ich finansowanie oraz alokacja zasobów nie będzie negatywnie oddziaływać na Centrum.

9.2. Wizja i misja firmy Kraków5020 sp. z o.o.

Formułując misję i wizję firmy wzięto pod uwagę m.in. analizę potencjału organizacji oraz przestrzeń, w której funkcjonuje. Dodatkowo uwzględniono analizę miast, w przypadku których bardzo wysoko oceniono sposób zarządzania miastem, sposób promocji oraz funkcjonowania lokalnej informacji (skierowanej zarówno do mieszkańców, jak tez osób odwiedzających). W analizie sposobu sformułowania misji i wizji wzięto pod uwagę m.in. Auckland, Osakę, Wellington, Zurich, Genewę, Melbourne, Abu Zabi, Amsterdam, Dubaj, Londyn, Nowy Jork, Singapur oraz Toronto. Do najważniejszych wniosków z analizy o charakterze dobrych praktyk można wskazać:

- Koncentracja na aspekcie ludzkim. Sformułowania umacniają przekonanie, iż wszelkie podejmowane działania przez władze miasta oraz towarzyszące podmioty na samym końcu mają poprawić sytuację ludzi. W przypadku mieszkańców wzbudzać zaufanie, budować dumę z bycia mieszkańcem, poprawiać jakość życia oraz sprzyjać rozwojowi społecznemu.
- Budowanie wartości z wykorzystaniem zasad włączenia społecznego, równości oraz poszanowania różnorodności.
- Sprzyjanie budowaniu wspólnot i wsparcie ich rozwoju.
- Uwzględnienie wyjątkowości danych lokalizacji - koncentracja na wyróżnikach lokalizacji tudzież innych walorów miasta / organizacji funkcjonujących na jego terenie.
- Uwzględnienie globalnych trendów, w szczególności cyfryzacji (np. rozwój inteligentnych, cyfrowych i innowacyjnych miast).
- Zielona ekonomia, zrównoważony rozwój (ten aspekt akurat nie pokrywa się z działaniami podejmowanymi przez Kraków5020.
- Uznanie na arenie międzynarodowej.

Jednocześnie analiza wykazała, iż sposób sformułowania misji i wizji jest zazwyczaj dość krótki. Unika się rozbudowanych tekstów. Najczęściej zarówno misja jak i wizja przybierają postać jednoakapitowego tekstu.

Wizja

Kraków jest otwartą i tolerancyjną metropolią o międzynarodowym znaczeniu w sferach innowacji, nauki, gospodarki i kultury. Zarówno mieszkańcy, turyści jak też organizacje mogą liczyć na najwyższej jakości wsparcie w zakresie obsługi oraz dostępu do informacji i infrastruktury spotkań. Rozwój miasta uwzględnia zarówno wielowiekowe dziedzictwo kulturowe i historyczne oraz koncepcję inteligentnego i przyjaznego miejsca do życia.

Misja

Sposób sformułowania idei na stronie k5020.pl jest zdaniem autorów adekwatny do misji, jaką powinna pełnić organizacja. Proponuje się tylko nieznaczne przeformułowanie zapisów do następującej postaci:

Współrzędne biznesu i nowa gościnność to hasła, które przyświecają idei rozwoju miasta Krakowa w sferach gospodarki, innowacji, nauki i kultury. Scalamy lokalny rynek spotkań, by uskutecznić działanie na arenie międzynarodowej oraz dbamy o wizerunek Krakowa jako atrakcyjnej destynacji biznesowej. W innowacyjny sposób rozpoznajemy potrzeby i łączymy branże dla zapewnienia rozwoju naszego miasta.

9.3. Domeny działania

Poniżej przedstawiono najważniejsze domeny działania organizacji Krakow5020:

- Rozwój oferty ICE Kraków oraz zlokalizowanego w nim studia hybrydowego. W ramach funkcjonowania centrum kongresowego uzasadnione jest również dalszy rozwój inicjatywy Kraków Network.
- Integracja i rozwój marek własnych w obrębie platformy Play Kraków. Rozwój oferty Play Kraków oraz rozszerzanie zasięgu oddziaływania.
- Marketing marek własnych organizacji Krakow5020. W tym celu możliwe będzie wykorzystanie zarówno ICE Kraków jak też platformy Play Kraków.

10. Cele strategiczne i operacyjne wraz z kluczowymi kierunkami działań

10.1. Cele strategiczne i operacyjne wraz z propozycją działań

Proponując cele strategiczne, skoncentrowano się na priorytetowych obszarów rozwoju zidentyfikowanych i wskazanych w poprzednim rozdziale dokumentu:

1. Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym (ICE),
2. Platforma multimedialna Play Kraków (PLAY),
3. Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story (INFO).

Dla każdego z priorytetowych obszarów rozwoju zostały zaproponowane cele strategiczne i operacyjne oraz wskazane najważniejsze działania. Punktem wyjścia były obecne zapisy zawarte w następujących dokumentach:

1. Roczny Plan Rzeczowo-Finansowy Kraków5020 Sp. z o.o. na 2022 rok.
2. Roczny Plan Rzeczowo-Finansowy Kraków5020 Sp. z o.o. na 2023 rok.
3. Wieloletni Plan Rzeczowo-Finansowy na lata 2022-2026 Kraków5020 Sp. z o.o.
4. Umowa o świadczenie usług publicznych w ogólnym interesie gospodarczym zawarta 30 maja 2022 r. pomiędzy Gminą Miejską Kraków a Kraków5020 Sp. z o.o. (załącznik nr 1).

Zapisy zawarte w ww. dokumentach zostały poddane analizie przez zespół autorów niniejszej strategii. W rezultacie opracowano wstępną listę celów i działań. Ostateczna wersja została opracowana w modelu partycypacyjnym, tj. warsztatów z udziałem przedstawicieli Krakow5020 oraz interesariuszy działalności tej spółki.

Tabela 10.1. Cele strategiczne i operacyjne Krakow5020

Cele strategiczne i operacyjne	Kluczowe działania operacyjne
Centrum Kongresowe ICE Kraków (ICE) **Cel strategiczny:** Rozwijanie pozycji Krakowa jako wiodącej destynacji biznesowej, przy zapewnieniu najwyższej jakości infrastruktury do organizacji wydarzeń i spotkań.	
Cel 1. Rozbudowa ICE Kraków oraz rozwój i profesjonalizacja oferty	1.1. Rozbudowa obiektu ICE Kraków wraz z towarzyszącą infrastrukturą 1.2. Komercjalizacja oferty studia hybrydowego
Cel 2. Zwiększenie znaczenia Miasta Kraków na arenie krajowej i międzynarodowej jako miejsca organizacji spotkań i wydarzeń	2.1. Rozwój inicjatywy KRAKÓW NETWORK (współpraca z ponad 500 partnerami biznesowymi) 2.2. Edukowanie i dzielenie się know-how z innymi miastami Polski na przykładzie inicjatywy KRAKÓW NETWORK – modelowego wzoru współpracy z interesariuszami 2.3. Kampanie i akcje promocyjne w przestrzeni internetowej, w tradycyjnych mediach oraz w wybranych lokalizacjach (np. lotniska, obiekty turystyczne, partnerzy biznesowi) skierowane do odbiorców lokalnych i regionalnych jak również międzynarodowych (wielojęzyczność przekazu)
Cel 3. Promocja marek własnych Krakow5020	3.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (w tym przy okazji organizowanych wydarzeń w ICE Kraków) 3.2. Współpraca z ambasadorami marek / influencerami

Platforma multimedialna Play Kraków (PLAY) **Cel strategiczny:** Umacnianie wizerunku Krakowa jako atrakcyjnego miejsca do życia jak również miejsca rozwoju w sferze gospodarki, innowacji, nauki i kultury.	
Cel 1. Rozwój oferty platformy multimedialnej Play Kraków	1.1. Produkcja dwujęzycznego contentu video promującego Kraków jako atrakcyjnego miasta do życia, dla biznesu, innowacji, nauki i kultury 1.2. Rozwój i rozbudowa części VOD w tym pozyskiwanie contentu video od producentów zewnętrznych w celu wzbogacenia oferty (materiały edukacyjne, kulturalne i inne)
Cel 2. Zwiększenie liczby odbiorców platformy	2.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (Internet, media tradycyjne, OOH i inne) skierowane do odbiorców lokalnych i regionalnych jak również międzynarodowych (wielojęzyczność przekazu)
Cel 3. Promocja marek własnych Krakow5020	3.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (w szczególności jako promocja towarzysząca programowi platformy)
Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story (INFO) **Cel strategiczny:** Umacnianie wizerunku Krakowa jako wiodącej destynacji dla turystyki wypoczynkowej i rekreacyjnej, biznesowej, kulturowej oraz religijnej.	

Cel 1. Rozwój wysokiej jakości usług informacyjnych dla mieszkańców Miasta Kraków i turystów	1.1. Profesjonalizacja punktu miejskiej informacji turystycznej (wysokiej jakości materiały informacyjne i promocyjne, digitalizacja, szkolenia personelu) 1.2. Rozwój usług w obszarze promocji i marketingu Krakowa jako destynacji dla turystyki wypoczynkowej i rekreacyjnej, biznesowej, kulturowej oraz religijnej (model działania zbliżony do struktury DMO) 1.3. Rozwój współpracy z lokalnymi i regionalnymi podmiotami (m.in. LOT, KCB) na potrzeby zapewnienia spójnej strategii promocji i marketingu oraz synergii działań 1.4. Rozwój showroomu z wyselekcjonowanymi produktami i pamiątkami (charakter lokalny, preferowane produkty lokalnych artystów i rzemieślników); historia potencjału Miasta przedstawiona za pośrednictwem przedmiotów - storytelling, edukacja [turyści szukają prawdy o mieszkańcach Miasta itp.] 1.5. Ekspansja marki Kraków Story do innych punktów InfoKraków
Cel 2. Popularyzacja punktu miejskiej informacji turystycznej jako pierwszego punktu kontaktu dla turystów	2.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (Internet, media tradycyjne, OOH i inne)
Cel 3. Kreowanie unikalnej tożsamości miasta	3.1. Zmiana koncepcji tradycyjnego punktu informacji turystycznej na rodzaj opowiadania o ludziach, produktach i historii miasta ukierunkowanego na budowanie silnej i unikalnej tożsamości miasta. Twórcze opowieści i historie na temat miasta i jego mieszkańców przyciągają turystów i potencjalnych inwestorów, którzy chętniej zdecydują się na odwiedzenie miasta i skorzystanie z jego ofert.

Cel. 4. Bardziej efektywne wykorzystanie zasobów miasta	4.1. Kreowanie unikalnych, lokalnych produktów ukierunkowane na lepsze zasobów miasta. Wspieranie lokalnych producentów i twórców prowadzi do wzrostu zainteresowania ich ofertą i rozwoju tej dziedziny gospodarki
Cel 5. Kreowanie synergii między markami	5.1. Korzystanie ze spójnej strategii wykorzystywania wszystkich marek spółki może zwiększające potencjał Kraków5020 do efektywnego zarządzania siecią oficjalnej informacji miejskiej

Źródło: opracowanie własne.

10.2. Uszczegółowienie działań wraz ze wskaźnikami osiągnięcia celów

Poniżej w formie tabelarycznej przedstawiono uszczegółowienie kluczowych działań operacyjnych wskazanych w poprzednim rozdziale, wraz z propozycją wskaźników osiągnięcia celów. Wskaźniki produktu i rezultatu to miary, które służą do monitorowania bieżącego funkcjonowania organizacji jak również podejmowanych przedsięwzięć oraz oceny skuteczności na poszczególnych etapach. Wskaźnik produktu mierzy ilość i jakość produktów lub usług powstałych w wyniku realizacji projektu lub też funkcjonowania danej organizacji. Natomiast wskaźnik rezultatu informuje o zmianach, jakie nastąpiły w wyniku realizacji danego przedsięwzięcia.

Wskaźniki produktu i rezultatu są narzędziami, które pozwalają na efektywną ocenę postępów funkcjonowania organizacji oraz podejmowanych przez nie projektów.

Tabela 10.2. Wskaźniki osiągnięcia celów Spółki.

Kluczowe działania operacyjne	Uszczegółowienie	Wskaźniki osiągnięcia celu
Centrum Kongresowe ICE Kraków (ICE) **Cel strategiczny**: Rozwijanie pozycji Krakowa jako wiodącej destynacji biznesowej, przy zapewnieniu najwyższej jakości infrastruktury do organizacji wydarzeń i spotkań.		
1.1. Rozbudowa obiektu ICE Kraków wraz z towarzyszącą infrastrukturą	Centrum Kongresowe ICE Kraków stanowi biznesową i kulturalną wizytówkę miasta. Obiekt pozwala na organizację różnorodnych wydarzeń (m.in. międzynarodowe kongresy, konferencje, sympozja, spotkania biznesowe, koncerty, spektakle, itp.).	**Wskaźniki produktu:** – Protokoły odbioru prac budowlanych oraz remontowych – Protokoły odbioru, montażu/instalacji towarzyszącej infrastrukturze **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba wydarzeń zorganizowanych w ICE Kraków – Liczba uczestników wydarzeń zorganizowanych w ICE Kraków – Liczba podmiotów gospodarczych, jednostek naukowych oraz organizacji z sektora NGO korzystających z oferty ICE Kraków

1.2. Komercjalizacja oferty studia hybrydowego	Zadaniem spółki Kraków5020 jest prowadzenie studia hybrydowego umiejscowionego w Centrum Kongresowym ICE Kraków. Infrastruktura multimedialna studio jest wykorzystywana do przygotowania kulturotwórczych, edukacyjnych i konkurencyjnych treści do audycji newsowych, dokumentalnych, sportowych oraz rozrywkowych. Obecnie od poniedziałku do piątku prowadzący i współpracujący dziennikarze pokazują aktualne wydarzenia mające miejsce w Małopolsce. Program obecnie emitowany łączy charakter informacyjny z szeroko pojętym stylem życia. Program jest skierowany zarówno do mieszkańców Krakowa, jak również do przyjezdnych oraz miłośników Krakowa. Uzasadniona jest kontynuacja i rozszerzanie aktywności studio w tym obszarze (zakładając, iż towarzyszyć będzie temu wzrost oglądalności tworzonych materiałów). Ponieważ w zadaniach powierzonych spółce Kraków5020 znajduje się przygotowanie i	**Wskaźniki produktu:** – Liczba i charakter działań mających na celu komercjalizację oferty studia hybrydowego (np. działaniem może być stworzenie komercyjnej oferty z wyszczególnieniem świadczonych usług). **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba organizacji korzystających z usług studia hybrydowego. – Uzyskane przychody ze sprzedaży (dla działalności komercyjnej) – Liczba nagranych utworów lub dźwięków – Liczba nagrań zrealizowanych na żywo – Czas trwania zrealizowanych nagrań

	emisja min. jednej audycji „na żywo” trwającej do dwóch godzin, rodzi to potencjał do komercjalizacji studia (tj. stworzenia profesjonalnej oferty wynajmu sprzętu lub też przygotowania gotowego materiału wg potrzeb i oczekiwań komercyjnego klienta).	
2.1. Rozwój inicjatywy KRAKÓW NETWORK (współpraca z ponad 500 partnerami biznesowymi)	Kraków Network stanowi jeden ze strategicznych projektów realizowanych przez Kraków5020. Spółka jako operator sieci pozostaje w stałym kontakcie z ponad 500 partnerami biznesowymi. W ramach tego projektu organizowane są spotkania, wydarzenia oraz akcje specjalne dotyczące m.in. kreowania wizerunku Krakowa, jako atrakcyjnej destynacji turystycznej i biznesowej. Celem funkcjonowania sieci jest m.in. zwiększenie liczby wydarzeń biznesowych i naukowych organizowanych w Krakowie, kształtowanie wizerunku miasta jako rozpoznawalnej marki czy też zapewnienie platformy dyskusji i wymiany doświadczeń, wiedzy i dobrych praktyk pomiędzy uczestnikami.	**Wskaźniki produktu:** – Liczba zorganizowanych wspólnych wydarzeń w ramach funkcjonowania sieci. **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba organizacji tworzących sieć Kraków Network. – Liczba uczestników organizowanych wydarzeń.

2.2. Edukowanie i dzielenie się know-how z innymi miastami Polski na przykładzie inicjatywy KRAKÓW NETWORK – modelowego wzoru współpracy z interesariuszami	W ramach sieci Kraków Network, uzasadnione jest nawiązane współpracy z innymi miastami, przy których realizowane są zbliżone inicjatywy. W ramach współpracy mogą być organizowane bilateralne spotkania mające na celu wymianę wiedzy i doświadczeń w zakresie współpracy z różnymi grupami interesariuszy.	**Wskaźniki produktu:** – Liczba zorganizowanych wydarzeń współpracy z innymi miastami Polski. **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba i charakter dobrych praktyk z innych miast, wykorzystanych w działalności sieci Kraków Network
2.3. Kampanie i akcje promocyjne w przestrzeni internetowej, w tradycyjnych mediach oraz w wybranych lokalizacjach (np. lotniska, obiekty turystyczne, partnerzy biznesowi) skierowane do odbiorców lokalnych i regionalnych jak również międzynarodowych (wielojęzyczność przekazu)	Miasto Kraków podejmuje wiele różnych działań w celu promocji swojego wizerunku oraz zachęcenia turystów do odwiedzenia miasta. Warto kontynuować te działania, które wykazują się znaczną efektywnością i skutecznością w realizacji celów. Natomiast poniżej przedstawiono kilka sposobów, które można wykorzystać w kampaniach i akcjach promocyjnych miasta: Przedsięwzięcia promocyjne, które mają na celu wypromowanie miasta i jego atrakcji turystycznych. W ramach tych działań można organizować np. udział w targach i	**Wskaźniki produktu:** – Nakłady poniesione na daną kampanię lub akcję promocyjną. – Zasięg danej kampanii lub akcji promocyjnej (szczegółowy wskaźnik uzależniony od formy kampanii, np. w przypadku promocji w przestrzeni internetowej wskaźnikiem może być koszt za tysiąc wyświetleń danego przekazu – CPM). **Wskaźniki rezultatu:**

	prezentacjach turystycznych oraz wizyty studyjne dziennikarzy i touroperatorów. Reklama zewnętrzna. Promocja miasta może wykorzystywać instrumenty typu ATL, czyli reklamy wielkoformatowe, takie jak billboardy, citylighty, megaboardy, siatki winylowe oraz banery. Można także wykorzystać kampanie w telewizji lokalnej, krajowej, ogólnopolskiej oraz międzynarodowej. Do promocji miasta można wykorzystać materiały promocyjne, takie jak ulotki, katalogi, gazety czy też Internet. W ramach działań promocyjnych można także wykorzystać reklamę wydawniczą. Akcje promocyjne. Uruchomienie różnych akcji i kampanii promocyjnych, które będą zachęcać turystów do odwiedzenia miasta oraz informować o zasadach obowiązujących w Krakowie. W ramach tych działań Kraków5020 może wykorzystać różne media, takie jak Internet, telewizję, prasę czy spoty radiowe. Wykorzystanie faktu, iż miasto Kraków jest członkiem Międzynarodowego Związku Hanzy,	– Liczba turystów odwiedzających Kraków Story i InfoKraków w trakcie trwania kampanii – Sprzedaż biletów na warsztaty i inne wydarzenia w Kraków Story i InfoKraków w trakcie kampanii – Liczba uczestników warsztatów i innych wydarzeń wspieranych / promowanych przez Kraków Story i InfoKraków – Liczba publikacji na temat Krakowa w mediach krajowych i zagranicznych w trakcie trwania kampanii.

	który skupia miasta o znaczącej roli gospodarczej i kulturalnej. Dzięki temu Kraków ma dostęp do narzędzi promocji oraz możliwość wymiany doświadczeń i współpracy z innymi miastami. Wszystkie te sposoby mogą być skutecznymi narzędziami w kampaniach i akcjach promocyjnych miasta Kraków. Ostateczny wybór metod powinien zależeć od celów, grupy docelowej kampanii oraz dostępnego budżetu.	
3.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (w tym przy okazji organizowanych wydarzeń w ICE Kraków)	Wykorzystanie obiektu ICE Kraków do realizacji kampanii i akcji promocyjnych. Działania te mogą być realizowane na bieżąco (np. formy reklamy i promocji realizowane w ciągach komunikacyjnych obiektu przy pomocy przekazu audiowizualnego oraz tradycyjnego (np. banery, plakaty). Kampanie i akcje promocyjne mogą również towarzyszyć organizowanym wydarzeniom (np. reklama w trakcie danego wydarzenia skierowana do jego uczestników).	**Wskaźnik rezultatu:** – Liczba publikacji na temat Krakowa w mediach krajowych i zagranicznych w trakcie trwania kampanii.

3.2. Współpraca z ambasadorami marek / influencerami	Influencerzy lub ambasadorzy marek zarządanych przez Kraków5020 to osoby, które będą promować miasto Kraków i jego atrakcje, aby przyciągnąć turystów lub mieszkańców. Mogą to być znani influencerzy z Polski lub z zagranicy, którzy zwrócą uwagę na miasto i jego kulturę, tradycje oraz zabytki. Inną opcją są lokalni influencerzy, którzy dobrze znają miasto i potrafią przedstawić je z innej, unikalnej perspektywy. Mogą to być osoby prowadzące profile na portalach społecznościowych, blogerzy, youtuberzy lub fotografowie, którzy poprzez swoje posty lub publikacje, zachęcają do odwiedzenia miasta i dzielą się swoimi wrażeniami związanych z pobytem w Krakowie. Dodatkowym atutem będzie, aby było to osoby dobrze znane w danym środowisku i jednocześnie kojarzone geograficznie z Krakowem. Ambasadorami marki Kraków mogą być także osoby związane z kulturą, sztuką, nauką czy biznesem, które mają duży wpływ na swoją społeczność lub grupę docelową. Mogą to być	**Wskaźniki produktu:** – Liczba postów dotyczących marek Kraków5020 (np. na Instagramie) – Liczba oznaczeń (tagów) marek Kraków5020 w postach influencera – Liczba wyświetleń postów – Liczba reakcji na posty (np. polubienia, udostępnienia, komentarze) **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba odwiedzających Kraków Story i InfoKraków po zobaczeniu postów influencera

	na przykład przedstawiciele miejscowych instytucji kulturalnych, naukowych lub biznesowych, którzy będą promować miasto jako miejsce atrakcyjne do inwestycji, nauki czy rozwoju kultury. Warto zaznaczyć, że ambasador marki i influencer to nie to samo, choć osoby te mogą działać w podobny sposób. Ambasador marki to osoba, która jest zatrudniona przez organizację w celu reprezentowania marki w pozytywnym świetle i kreowania pozytywnego wizerunku marki. Influencer natomiast promuje markę i produkty na swoich kanałach społecznościowych, często otrzymując za to wynagrodzeni W określonym cyklu czasowym (np. kwartalnym) warto dokładnie ocenić współpracę z influencerem na podstawie różnych danych, takich jak zasięg, wyświetlenia, interakcje i liczba oznaczeń, aby móc dokładnie określić skuteczność kampanii.	
Platforma multimedialna Play Kraków (PLAY)		

Cel strategiczny: Umacnianie wizerunku Krakowa jako atrakcyjnego miejsca do życia jak również miejsca rozwoju w sferze gospodarki, innowacji, nauki i kultury.		
1.1. Produkcja dwujęzycznego contentu video promującego Kraków jako atrakcyjnego miasta do życia, dla biznesu, innowacji, nauki i kultury	W ramach funkcjonowania platformy Play Kraków tworzone są liczne audycje (zarówno realizowane w trybie „na żywo", jak również nagrane wcześniej i udostępnione online). Uzasadnione jest podtrzymanie tego typu aktywności, szczególnie w zakresie prezentacji atrakcyjnych treściowo i wizualnie nagrań dotyczących różnych obszarów funkcjonowania Krakowa.	**Wskaźniki produktu:** – Liczba i parametry contentu video wytworzonego na potrzeby promocji Krakowa. **Wskaźniki rezultatu:** – Zasięg contentu z uwzględnieniem rodzaju mediów oraz docelowego odbiorcy. – Ocena contentu (np. liczba polubień na Youtube). – Liczba udostępnień materiału.
1.2. Rozwój i rozbudowa części VOD w tym pozyskiwanie contentu video od producentów zewnętrznych w celu wzbogacenia oferty (materiały edukacyjne, kulturalne i inne)	Stworzenie serwisu udostępniającego content video w modelu VOD, umożliwi także sięgnięcie po treści zewnętrznych producentów. Stanowić to może cenne uzupełnienie treści tworzonych przez samą spółkę Kraków5020. Każdy z materiałów, jaki znajdzie się na dedykowanej platformie powinien zostać zweryfikowany pod	**Wskaźniki produktu:** – Liczba i charakter materiałów od zewnętrznych producentów opublikowana w serwisie VOD. **Wskaźniki rezultatu:**

	względem jakości oraz zgodności z celami spółki.	– Zasięg contentu z uwzględnieniem rodzaju mediów oraz docelowego odbiorcy. – Ocena contentu (np. liczba polubień na Youtube). – Liczba udostępnień materiału.
2.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (Internet, media tradycyjne, OOH i inne) skierowane do odbiorców lokalnych i regionalnych jak również międzynarodowych (wielojęzyczność przekazu)	Aktualnie liczba wyświetleń materiałów publikowanych na platformie Play Kraków jest relatywnie niska (natomiast jako pozytywne należy odnotować znaczną dynamikę wzrostów). Z tego względu uzasadniona jest realizacja kampanii i akcji promocyjnych platformy. W tym przypadku do efektywnych form promocji można zaliczyć: Kampanie i akcje realizowane w Internecie (np. na stronach / grupach dyskusyjnych / blogach / portalach społecznościowych związanych z Krakowem) W ramach lokalnych i regionalnych mediów (głównie prasa i radio, z uwagi na wysokie	**Wskaźniki produktu:** – Nakłady poniesione na daną kampanię lub akcję promocyjną. **Wskaźniki rezultatu:** – Zasięg danej kampanii lub akcji promocyjnej (szczegółowy wskaźnik uzależniony od formy kampanii, np. w przypadku promocji w przestrzeni internetowej wskaźnikiem może być koszt za tysiąc wyświetleń danego przekazu – CPM).

	koszty emisji w mniejszym stopniu telewizji regionalnej).	– Zasięg contentu z uwzględnieniem rodzaju mediów oraz docelowego odbiorcy. – Ocena contentu (np. liczba polubień na Youtube). – Liczba udostępnień materiału.
3.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (w szczególności jako promocja towarzysząca programowi platformy)		Jw.
Sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story (INFO) **Cel strategiczny:** Umacnianie wizerunku Krakowa jako wiodącej destynacji dla turystyki wypoczynkowej i rekreacyjnej, biznesowej, kulturowej oraz religijnej.		
1.1. Profesjonalizacja punktu miejskiej informacji turystycznej (wysokiej jakości materiały informacyjne i promocyjne, digitalizacja, szkolenia personelu)	Aktualnie Sieć Informacji Miejskiej InfoKraków składa się z 9 punktów w zróżnicowanych lokalizacjach. Spółce Kraków5020 zostało powierzone zadanie zarządzania nieruchomościami, w których zlokalizowane są wspomniane punkty. Aby zapewnić wysokiej	**Wskaźniki produktu:** – Liczba / charakter opracowanych materiałów informacyjnych i promocyjnych

	jakości usługi dot. miejskiej informacji turystycznej wymagana jest realizacja w sposób ciągły szeregu działań dotyczących m.in.: Podnoszenia kompetencji i wiedzy personelu. Wprowadzanie nowych materiałów informacyjnych i produkcja nowych / aktualizacja materiałów informacyjnych i promocyjnych (mapa Krakowa). Nawiązywanie współpracy z obiektami stanowiącymi destynację turystyczną, rekreacyjną, kulturalną czy też religijną.	– Liczba zorganizowanych szkoleń oraz innych aktywności mających na celu podnoszenie kwalifikacji personelu – Liczba wydarzeń zorganizowanych dla mieszkańców i turystów (np. warsztaty, spotkania otwarte, targi itp.) – Wskaźniki rezultatu: – Liczba osób, które skorzystały z punktu miejskiej informacji turystycznej – Liczba języków, w których dostępne są materiały informacyjne – Liczba uczestników wydarzeń organizowanych w InfoKraków i Kraków Story
1.2. Rozwój współpracy z lokalnymi i regionalnymi podmiotami (m.in. LOT, KCB) na potrzeby zapewnienia spójnej strategii promocji i marketingu oraz synergii działań	Obiekty będące w dyspozycji Kraków5020 są jednym z wielu elementów systemu obsługi mieszkańców i turystów w zakresie turystyki, kultury i biznesu. Uzasadnione jest nawiązanie współpracy z takimi podmiotami jak LOT, KCB, które mają zbliżone cele działalności jak Kraków5020 w obszarze Kraków Story. Celem	**Wskaźniki produktu:** – Liczba podpisanych umów o współpracy. – Liczba zrealizowanych wspólnych przedsięwzięć w obszarze promocji i marketingu.

	jest zapewnienie spójnej strategii i synergii działań w obszarze promocji i marketingu.	**Wskaźniki rezultatu:** – Zasięg zrealizowanych przedsięwzięć.
1.3. Rozwój showroomu z wyselekcjonowanymi produktami i pamiątkami (charakter lokalny, preferowane produkty lokalnych artystów i rzemieślników); historia potencjału Miasta przedstawiona za pośrednictwem przedmiotów - storytelling, edukacja [turyści szukają prawdy o mieszkańcach Miasta itp.]	Obecnie funkcje showroomu pełni Pawilon Wyspiańskiego. Obiekt pełni szereg funkcji, takich jak punkt sprzedaży wycieczek, ekspozycja witraży, punkt informacji turystycznej, sala konferencyjna, pomieszczenia biurowe, przestrzeń ekspozycyjna i eventowa. Obiekt zapewnia elastyczność ekspozycji produktów wytypowanych przez kuratorów przy zachowaniu ciągów komunikacyjnych. Uzasadniony jest dalszy rozwój Pawilonu (tj. rozszerzanie skali / zasięgu / osób dla organizowanych wydarzeń).	**Wskaźniki produktu:** – Liczba zorganizowanych wydarzeń. – Liczba produktów w ofercie, liczba kontrahentów. – Wskaźniki rezultatu: – Liczba odwiedzających obiekt. **Wartość sprzedaży.** – Ocena świadczonych usług (np. ocena w ramach usług Google/Tripadvisor)
1.4. Ekspansja marki Kraków Story do innych punktów InfoKraków	Obecnie Sieć Informacji Miejskiej InfoKraków składa się z 9 punktów. Celem sieci jest prowadzenie zintegrowanego systemu informacji turystycznej i kulturalnej. Aktywności dotyczące obszaru działalności Kraków Story, które obecnie odbywają się w Pawilonie Wyspiańskiego, mogą być realizowane także w pozostałych obiektach sieci (szczególnie w	**Wskaźniki produktu:** – Liczba obiektów, w których realizowane są wydarzenia z obszaru Kraków Story. – Liczba zorganizowanych wydarzeń. – Liczba punktów, w których prowadzona jest sprzedaż Kraków Story

	przypadku zwiększania aktywności w tym zakresie, gdzie wspomniany pawilon może okazać się niewystarczający).	**Wskaźniki rezultatu:** – Liczba odwiedzających obiekt. **Wartość sprzedaży:** – Ocena świadczonych usług (np. ocena w ramach usług Google/Tripadvisor) w poszczególnych obiektach.
2.1. Kampanie i akcje promocyjne realizowane za pomocą wybranych narzędzi marketingowych (Internet, media tradycyjne, OOH i inne)	Z uwagi na rosnącą konkurencję dla sieci InfoKraków, uzasadniona jest realizacja działań informacyjnych i promocyjnych nt. sieci. W tym przypadku do efektywnych form promocji można zaliczyć: Kampanie i akcje realizowane w Internecie (np. na stronach / grupach dyskusyjnych / blogach / portalach społecznościowych związanych z Krakowem – szczególnie obcojęzycznych) W ramach współpracy z touroperatorami / liniami lotniczymi / innymi przewoźnikami obsługującymi zagranicznych i krajowych turystów.	**Wskaźniki produktu:** – Nakłady poniesione na daną kampanię lub akcję promocyjną. – Zasięg danej kampanii lub akcji promocyjnej (szczegółowy wskaźnik uzależniony od formy kampanii, np. w przypadku promocji w przestrzeni internetowej wskaźnikiem może być koszt za tysiąc wyświetleń danego przekazu – CPM). **Wskaźniki rezultatu:**

		– Liczba turystów odwiedzających Kraków Story i InfoKraków w trakcie trwania kampanii – Sprzedaż biletów na warsztaty i inne wydarzenia w Kraków Story i InfoKraków w trakcie kampanii – Liczba uczestników warsztatów i innych wydarzeń wspieranych / promowanych przez Kraków Story i InfoKraków – Wartość sprzedaży. – Wartość wydatków turystów w Kraków Story i InfoKraków Liczba publikacji na temat Krakowa w mediach krajowych i zagranicznych w trakcie trwania kampanii.
3.1. Zmiana koncepcji tradycyjnego punktu informacji turystycznej	Wyróżnikiem sieci InfoKraków może być promocja Krakowa poprzez formę opowiadania o ludziach, produktach i historii miasta (koncepcja storytelling) ukierunkowanego na budowanie silnej i unikalnej tożsamości miasta. Twórcze opowieści i historie na temat miasta i	**Wskaźniki produktu:** – Liczba / charakter opracowanych materiałów informacyjnych i promocyjnych zgodnie z założeniem storytellingu.

	jego mieszkańców przyciągają turystów i potencjalnych inwestorów, którzy chętniej zdecydują się na odwiedzenie miasta i skorzystanie z jego ofert.	– Liczba zorganizowanych wydarzeń oraz innych aktywności zgodnie z założeniem storytellingu **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba osób, które skorzystały z punktu miejskiej informacji turystycznej
4.1. Kreowanie unikalnych, lokalnych produktów ukierunkowane na lepsze wykorzystanie zasobów miasta. Wspieranie lokalnych producentów i twórców prowadzi do wzrostu zainteresowania ich ofertą i rozwoju tej dziedziny gospodarki	Zgodnie z założeniami, Pawilon Wyspiańskiego pełni funkcje m.in. ekspozycyjne w zakresie lokalnych produktów o wysokich walorach i ściśle związanych z Krakowem. Także w pozostałych obiektach sieci tego typu działalność może być realizowana. Szczególnego znaczenia w tym przypadku nabiera odpowiedni dobór produktów będących elementem oferty sieci. Zarówno można w tym przypadku wyszukiwać gotowe produkty (np. lokalnych artystów), jak również wspólnie z nimi kreować nowe.	**Wskaźniki produktu:** – Liczba i charakter lokalnych produktów wprowadzonych do oferty sieci. **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba umów współpracy z lokalnymi producentami i twórcami. – Liczba i wartość sprzedaży lokalnych produktów wprowadzonych do oferty sieci. – Oceny produktów (np. w formie wywiadu bądź ankiety).
5.1. Korzystanie ze spójnej strategii wykorzystywania wszystkich marek	Wzajemne relacje pomiędzy markami własnymi spółki Kraków5020 pozwalają na efektywną	**Wskaźniki produktu:**

spółki może zwiększające potencjał Kraków5020 do efektywnego zarządzania siecią oficjalnej informacji miejskiej	cross-promocję oraz czerpanie z potencjału poszczególnych grup docelowych i klientów końcowych. Cross-promocja, znana również jako cross-marketing, to strategia marketingowa polegająca na współpracy minimum dwóch firm lub marek (w przypadku Kraków5020 chodzi o ten drugi element), które wzajemnie promują swoje produkty lub usługi. W ramach cross-promocji materiały reklamowe lub informacje o produktach publikowane są zarówno na kanale jednej z firm/marek, jak i na kanale drugiej. Dzięki temu partnerzy mogą zwiększyć swoją widoczność, dotrzeć do nowych klientów i zbudować lojalność wśród obecnych.	– Nakłady poniesione na daną kampanię lub akcję promocyjną. – Zasięg danej kampanii lub akcji promocyjnej (szczegółowy wskaźnik uzależniony od formy kampanii, np. w przypadku promocji w przestrzeni internetowej wskaźnikiem może być koszt za tysiąc wyświetleń danego przekazu – CPM). **Wskaźniki rezultatu:** – Liczba turystów odwiedzających Kraków Story i InfoKraków w trakcie trwania kampanii – Sprzedaż biletów na warsztaty i inne wydarzenia w Kraków Story i InfoKraków w trakcie kampanii – Liczba uczestników warsztatów i innych wydarzeń wspieranych / promowanych przez Kraków Story i InfoKraków

		– Wartość wydatków turystów w Kraków Story i InfoKraków – Liczba publikacji na temat Krakowa w mediach krajowych i zagranicznych w trakcie trwania kampanii.

Źródło: opracowanie własne.

11. Warunki realizacji strategii

11.1. Źródła finansowania

Spółka Kraków5020 co do zasady posiada podpisaną umowę o świadczeniu usług publicznych w ogólnym interesie gospodarczym z Gminą Miejską Kraków. Przedmiotem tych usług jest zapewnienie specjalistycznych usług doradczych związanych z kulturalnym, gospodarczym i społecznym rozwojem samorządu, polegających w szczególności na zarządzaniu Centrum Kongresowym ICE Kraków, innymi nieruchomościami oraz infrastrukturą użyteczności publicznej. Ponieważ zadania powierzone spółce, stanowią obszary mające duży wpływ na jakość życia mieszkańców Krakowa w zakresie dostępu do usług kulturalnych, sportowych oraz medialnych, dlatego istotne jest aby te usługi świadczył podmiot o 100% udziale Gminy Miejskiej Kraków. Biorąc pod uwagę powyższe, głównym źródłem finansowania działalności Spółki Kraków5020 jest tzw. Rekompensata przyznana z tytułu wykonywania obowiązków umownych obejmujących UOIG, zgodnie z przyjętymi w umowie zasadami i obowiązującymi przepisami prawa, w szczególności z przepisami Decyzji 2012/21/UE. Rekompensata będzie obliczana na podstawie konkretnych usług powierzonych do realizacji przez Kraków5020. Środki finansowe na realizację usług przez Kraków5020 są ujęte w planie finansowym Urzędu Miasta Krakowa w kwocie 30,2 mln zł na 2022 rok w dziale 750, rozdział 75075 w zadaniu budżetowym o nazwie: KD/PIK Prowadzenie Instytucji Kultury, nazwa działania zadania budżetowego: PIK/10 Nadzór nad Miejskimi Spółkami. Ewentualne przekroczenie planowanych wydatków przez spółkę Kraków5020 w stosunku do zapisów zawartych w umowie wymaga poinformowania Gminy o takim ryzyku oraz podpisania aneksu do umowy w celu dokonania odpowiednich zmian w budżecie.

Kolejnym źródłem finansowania spółki Kraków5020 są przychody ze sprzedaży uzyskane w związku ze świadczonymi usługami. Na rok 2023 wartość tych usług została oszacowana na kwotę 15,5 mln zł. Należy domniemywać, iż wskazana kwota będzie wzrastała w kolejnych latach funkcjonowania Spółki. Do najważniejszych źródeł przychodów można wskazać:

- Wynajem powierzchni w Centrum Kongresowym ICE Kraków wraz z usługami towarzyszącymi.
- Usługi świadczone przez hybrydowe studio online na rzecz podmiotów zewnętrznych.
- Sprzedaż produktów i pamiątek w ramach funkcjonowania concept store oraz w sieci informacji miejskiej InfoKraków.
- Przychody reklamowe opcjonalnie generowane w ramach funkcjonowania platform VOD Play Kraków oraz serwisu Play Kraków News.

Biorąc pod uwagę szeroki obszar działalności Kraków5020, uzupełniającym źródłem finansowania działalności o istotnym znaczeniu mogą być fundusze europejskie w perspektywie finansowej 2021-2027. Do najważniejszych instrumentów wsparcia można zaliczyć:

- Program Fundusze Europejskie dla Małopolski 2021-2027. Program obejmuje różnorodne działania nakierowane na poprawę sytuacji społecznej, gospodarczej i środowiskowej regionu. Szczególnie istotne będą działania wdrażane w ramach Priorytetu 5 obejmującego wzmacnianie roli kultury i zrównoważonej turystyki w rozwoju gospodarczym, włączeniu społecznych i innowacjach społecznych.
- Program Fundusze Europejskie na Infrastrukturę, Klimat, Środowisko 2021-2027 (FENIKS). W ramach programu będą wpierane działania w sektorze kultury mające m.in. na celu rozwijanie instytucji kultury oraz ich adaptację do nowych funkcji kulturalnych i społecznych.
- Program Fundusze Europejskie na Rozwój Cyfrowy 2021-2027 (FERC) w obszarze:
    - Rozwoju e-usług w zakresie dostępu do danych nt. funkcjonowania Gminy Miejskiej Kraków (działalność platformy multimedialnej Play Kraków).
    - Tworzenia cyfrowych rozwiązań w zakresie funkcjonowania ICE Kraków oraz sieci miejskiej InfoKraków.
- Program Fundusze Europejskie dla Nowoczesnej Gospodarki 2021-2027 (FENG) w obszarze:

- Wdrażania rozwiązań z obszaru Przemysłu 4.0 (w szczególności w zakresie cyfryzacji i automatyzacji działalności ICE Kraków oraz platformy multimedialnej Play Kraków).
- Wdrażania zielonych technologii (w szczególności w zakresie działalności ICE Kraków oraz sieci miejskiej InfoKraków).

– Program Fundusze Europejskie dla Rozwoju Społecznego 2021-2027 (FERS) w obszarze:

- Rozwój innowacji społecznych w obszarze kultury, turystyki i rekreacji.
- Zapewnienie równych szans dla osób z niepełnosprawnościami (m.in. w zakresie usług świadczonych przez Kraków5020).
- Wsparcie działań w obszarze integracji społecznej, w tym działań dotyczących migrantów (przykładowo osobny blok informacyjny skierowany do migrantów w ramach działalności sieci miejskiej InfoKraków oraz platformy multimedialnej Play Kraków).

11.2. Harmonogram realizacji celów i działań strategii

Spółka Kraków5020 cechuje szereg uwarunkowań, które mają istotny wpływ na sposób ujęcia działań w czasie:

– Spółka otrzymała w formie aportu ze strony Gminy Miejskiej Kraków infrastrukturę niezbędną do świadczenia usług UOIG.
– Spółka ma zapewnione finansowanie świadczonych usług UOIG ze strony Gminy Miejskiej Kraków.
– Spółka dysponuje doświadczonym personelem w obrębie strategicznych kierunków rozwoju spółki (ICE Kraków, Play Kraków, InfoKraków).
– Brak jest celów strategicznych / operacyjnych, które generowałyby istotne nakłady finansowe i/lub generowały konieczność stworzenia całkowicie nowej infrastruktury.

Z tego względu spółka Kraków5020 nie wpisuje się w klasyczny cykl życia przedsiębiorstw, kiedy to tuż po założeniu ma miejsce szereg działań związanych ze wzrostem działalności. W tym

przypadku w większym stopniu można mówić o wyodrębnieniu pewnych obszarów działalności Gminy Miejskiej Kraków do spółki Kraków5020. Z tego względu nie mamy również do czynienia z klasycznym harmonogramem działań o charakterze rozwojowym. Realizacja postawionych celów i wskazanych działań ma charakter ciągły i faktycznie rozpoczęła się w momencie przekazania zasobów do spółki, w tym aportu infrastruktury.

11.3. Sposoby kontrolowania i raportowania realizowanych celów

Całość określonych celów strategicznych i operacyjnych mieści się w zakresie usług publicznych w ogólnym interesie gospodarczym świadczonych przez spółkę Kraków5020 na rzecz Gminy Miejskiej Kraków. Spółka Kraków5020 otrzymuje z tego tytułu tzw. Rekompensatę ze środków Gminy. Zatem głównym interesariuszem wszelkich działań dotyczących kontrolowania i raportowania celów jest Gmina Miejska Kraków. Podstawą kontrolowania i raportowania realizacji celów są dwa dokumenty:

- Rozliczenie roczne – dokument przedkładany przez spółkę Kraków5020 gminie na potrzeby określenia wyniku rocznego w danym roku kalendarzowym obowiązywania umowy. Rozliczenie roczne ma charakter przede wszystkim finansowy (raportowanie o wszelkich przepływach finansowych, jakie zaszły w spółce w danym roku kalendarzowym).
- Sprawozdanie merytoryczne – dokument przedkładany przez Spółkę Kraków5020 gminie na potrzeby wypłaty rekompensaty miesięcznej.

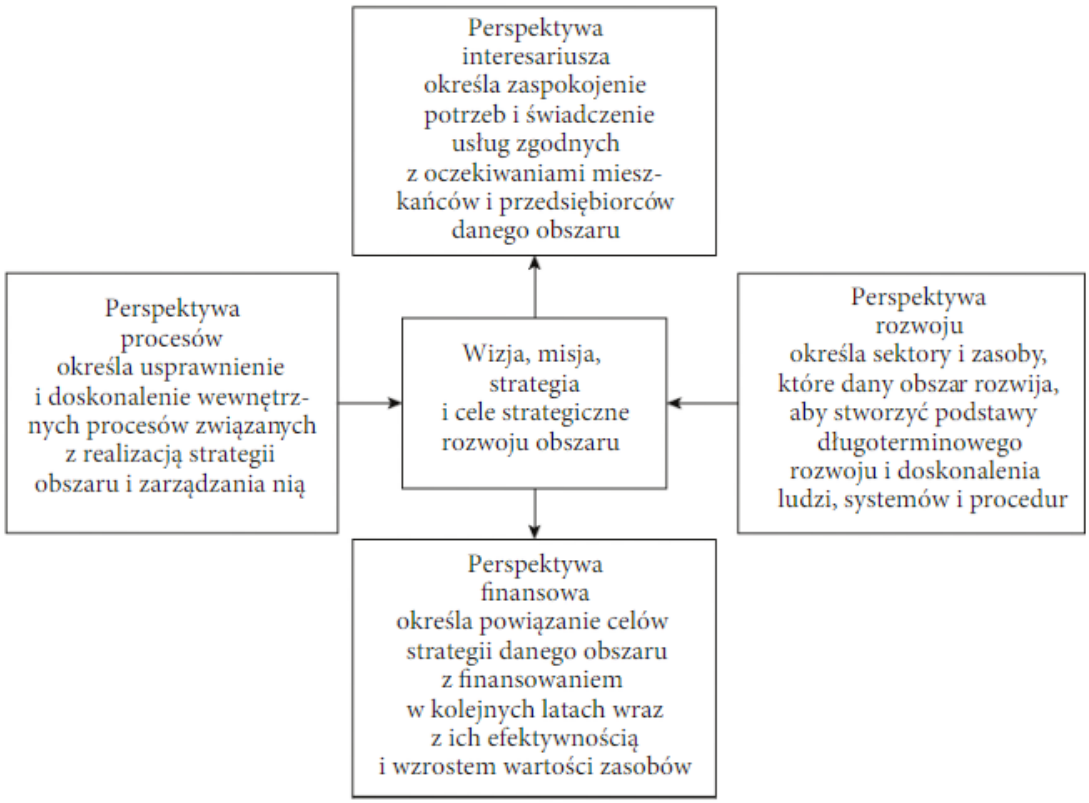
Szczegóły dotyczące sposobów kontrolowania i raportowania realizowanych celów są przedmiotem umowy i kolejnych aneksów zawartych pomiędzy spółką Kraków5020 a Gminą Miejską Kraków.

12. Charakterystyka uwarunkowań realizacji strategii

Realizacja niniejszej strategii jest uzależniona od różnorodnych uwarunkowań mogących istotnie wpływać na możliwości osiągnięcia postawionych celów. Jak zostało wspomniane wcześniej, wszystkie określone cele związane są z pełnieniem usług na rzecz Gminy Miejskiej Kraków. Z tego względu najważniejsze uwarunkowania realizacji strategii są faktycznie przedmiotem umowy i kolejnych aneksów podpisanych pomiędzy spółką Kraków5020 a Gminą Miejską Kraków. Zapisy umowy i kolejnych aneksów cechuje stosunkowo duży poziom ogólności. Zawiera ona postanowienia dotyczące m.in. zakresu UOIG powierzonych spółce przez gminę, schematu finansowania działalności spółki (rekompensata) oraz sposobu prowadzenia monitoringu i sprawozdawczości spółki na rzecz gminy.

Należy w tym momencie zaznaczyć, iż zapisy umowy powinny odzwierciedlać szereg uwarunkowań, z których część jest niezależna zarówno od spółki Kraków5020 jak również samej Gminy Miejskiej Kraków. Analiza źródeł w zakresie zarządzania strategicznego spółek miejskich pozwala wyróżnić następujące obszary determinant dla realizacji strategii:

- Perspektywa procesów związanych z realizacją strategii.
- Perspektywa rozwoju powiązana m.in. z dostępnymi zasobami.
- Perspektywa finansowa określająca m.in. źródła finansowania strategii oraz poszczególnych działań.
- Perspektywa interesariusza strategii. Należy tutaj rozumieć nie tylko samą spółkę Kraków5020 oraz GMK, ale przede wszystkim szeroko rozumianych odbiorców wszelkich podejmowanych działań (m.in. mieszkańców miasta Krakowa, turystów, podmioty gospodarcze lokalne oraz korzystające przykładowo z usługi ICE Kraków, inne).



Rysunek 12.1. Uwarunkowania realizacji strategii
Źródło: Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Wskazane elementy powinny zostać uwzględnione przy konstrukcji i uszczegóławianiu kolejnych umów oraz aneksów pomiędzy spółka Kraków5020 oraz Gminą Miejską Kraków. W trakcie dyskusji mających na celu ustalenie szczegółowych zapisów rekomenduje się uwzględnienie również następujących zasad/uwarunkowań[89]:

- Wewnętrznej spójności i realności wraz z zapewnieniem koordynacji na różnych płaszczyznach (m.in. ICE Kraków, Play Kraków, Info Kraków) oraz systemowego i całościowego ujęcia (m.in. komunikacja i współpraca pomiędzy spółką a gminą).
- Współdziałania (konsultowania, partnerstwa) przedstawicieli spółki z szeroko rozumianymi interesariuszami działań (zarówno odbiorców tych działań jak też potencjalnych partnerów, np. LOT).

[89] T. Markowski, T. Marszal, *Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitarnymi*, Samorząd Terytorialny, nr 7/8, 2005.

- Hierarchizacji działań, tj. koncentracji na realizacji najważniejszego celów i zadań związanych z realizacją, a zwłaszcza w okresie ewentualnego niedoboru środków i zasobów posiadanych przez spółkę.
- Wspierania i inspirowania inicjatyw, które sprzyjają rozwojowi i wszechstronnemu wykorzystaniu własnych możliwości, a jednocześnie są zgodne z przyjętą strategią, w tym priorytetowymi obszarami rozwoju (zapewnienie koordynatorom / menedżerom poszczególnych obszarów działalności spółki elastyczności w zakresie sposobu wdrażania strategii, szczególnie na poziomie operacyjnym).
- Traktowania strategii jako procesu‑ poddawania jej ciągłym modyfikacjom i aktualizacjom przy wykorzystaniu planowania typu kroczącego.
- Zrównoważonego rozwoju uwzględniającego zachowanie ładu poprzez równoważenie następujących aspektów działania: ekonomicznego, społecznego, środowiskowego i przestrzennego.
- Gospodarnością‑ optymalnego wyboru zgodnie z zasadą racjonalności.

Uwzględnienie przedstawionych zasad realizacji strategii może być realizowane poprzez różne metody. Jedną z nich jest tzw. zrównoważona karta wyników leżąca na styku zarządzania strategicznego i operacyjnego. Zrównoważona karta wyników, znana również jako *Balanced Scorecard*, to narzędzie w zarządzaniu strategicznym, które pozwala organizacjom na wyznaczenie i monitorowanie postępu w realizacji swoich celów strategicznych. Zrównoważona karta wyników skupia się na kilku kluczowych perspektywach, które zostały wskazane wcześniej. Zrównoważona karta wyników jest skutecznym narzędziem w zarządzaniu strategicznym, ponieważ pomaga organizacjom zachować równowagę pomiędzy krótkoterminowymi i długoterminowymi celami, a także pomiędzy różnymi aspektami funkcjonowania organizacji, takimi jak interesariusze, wewnętrzne procesy, finanse i rozwój, jak również dynamikę zmian w otoczeniu organizacji w czasie.

Niezależnie od metody wybranej do oceny realizacji strategii funkcjonowania Kraków5020, warto wskazać kamienie milowe dla podejmowanych działań. Z uwagi na znaczny poziom ogólności dokumentu, do najważniejszych kamieni milowych można zaliczyć:

- Zakończenie roku kalendarzowego (cykliczna, roczna ocena m.in. pod kątem zaproponowanych wskaźników).
- Zakończenie procesu inwestycyjnego o istotnym zasięgu (np. w przypadku rozbudowy ICE Kraków).
- Organizacja ważnego wydarzenia – podsumowanie (np. w obszarze Kraków Story).
- Podpisanie umowy / aneksu do umowy o świadczenie usług publicznych z Gminą Miejską Kraków.

W ramach wskazanych kamieni milowych uzasadniona jest realizacja następujących działań:

- Weryfikacja aktualności zapisów strategii (szczególnie w obszarze celów strategicznych i operacyjnych oraz działań).
- Wyliczenie wartości wskaźników produktu i rezultatu (przynajmniej w części dotyczącej danego wydarzenia albo procesu inwestycyjnego).
- Spotkanie w ramach poszczególnych komórek organizacyjnych spółki Kraków5020 w celu omówienia uzyskanych efektów, napotkanych problemów oraz próbach ich rozwiązania.

Wskazane elementy odnoszą się przede wszystkim do oceny krótko i średnio terminowej (powinny być realizowane min. w cyklu rocznym, a dla ważnych wydarzeń odpowiednio częściej). Przechodząc do perspektywy długoterminowej (okres min. 5 lat), planowanie strategiczne oraz ocena efektów działalności dla spółki Kraków5020 powinny mieć bardziej kompleksowy charakter (jak wcześniej, dodatkowo uwzględniając możliwość znacznej modyfikacji niniejszej Strategii Rozwoju spółki Kraków 5020). Warto nadmienić, iż okres 5 lat od momentu zakończenia prac nad niniejszym dokumentem wypada w roku 2028. Będzie to rok po zakończeniu perspektywy finansowej 2021-2027 dla Funduszy Europejskich. Trudno obecnie przewidzieć, w jakim kierunku zmieni się finansowanie unijne. Tym niemniej należy założyć, iż wprowadzone zmiany dla kolejnej perspektywy finansowej po 2027 r. mogą być znaczne. Jak wykazano w poprzednim rozdziale, Fundusze Unijne mogą stanowić istotne źródło finansowania aktywności spółki. Z tego względu dogłębną weryfikację zapisów niniejszego dokumentu proponuje się na przełom 2027/2028 roku.

Bibliografia

63rd International Meetings Statistics Report, dostępny na https://uia.org/sites/uia.org/files/misc_pdfs/pubs/Look_Inside_UIA_Statistics_Report_ed_63.pdf, dostęp 20.09.2022 r.

Antonowicz P., Metody oceny i prognoza kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2007,

Berbeka J., K. Borodako K., Niemczyk A., Seweryn R., Ekonomiczne znaczenie przemysłu spotkań dla gospodarki Krakowa, Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014;

Bieniok H., Wstęp do nauki organizacji i zarządzania, Agencja Informacji Użytkowej Promotor, Warszawa 2008,

Cieślikowski K., Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

Cieślikowski K., Miernik atrakcyjności spotkań konferencyjnych i wydarzeń biznesowych, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2015, nr 379 Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca, s. 137-145.

Cieślikowski K., Rynek turystyki konferencyjnej, t. I: Podstawy teoretyczne. Funkcjonowanie i rozwój na świecie, Wydawnictwo AWF w Katowicach, Katowice 2014 oraz

Cybulski K., Zarządzanie działem sprzedaży firmy, WN PWN, Warszawa 2004, s

Forum Polskiej Gospodarki, dostępny na: https://fpg24.pl/branza-eventowa-liczy-na-to-ze-w-tym-roku-zacznie-odbijac-sie-od-dna-dlaczego-warto-jej-kibicowac/, dostęp 20.09.2022 r.

GDP (current USD), The World Bank, dostępny na: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD, dostęp 20.09.2022 r.

Gierszewska G., Romanowska M., Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002

Grant R. M., Contemporary strategy analysis, Blackwell Publishing 2005, s. 478.

GUS, Informacja o wynikach Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2021 na poziomie województw, powiatów i gmin, Główny Urząd Statystyczny, dostępna na https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/6536/1/1/1/informacja_o_wynikach_narodowego_spisu_powszechnego_ludnosci_i_mieszkan_2021.pdf, dostęp 8.10.2022 r.

Hamrol H., Czajka B., Piechocki M., Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej. Przegląd Organizacji, nr 6/2004.

Human Development – Statistical Index, Human Development Report 2011, dostępny na http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2011_EN_Tables.pdf, dostęp 20.12.2022 r.

ICCA Ranking Report dostępny na https://www.iccaworld.org/cnt/Research/ICCA%20DPI%202021-%20Public%20Abstract.pdf, dostęp 20.09.2022 r.; Polska poprawia pozycję w rankingu ICCA 2022,

ICCA Ranking Report, dostępny na https://www.iccaworld.org/cnt/Research/ICCA%20DPI%202021-%20Public%20Abstract.pdf, dostęp 20.09.2022 r.

Jacobs O.H., EDV – gestutzte Jahresaht schluss analyse, Munchen1989

Komisja ds. Analizy Finansowej Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Sektorowe wskaźniki finansowe, dostępne na https://rachunkowosc.com.pl/sektorowe-wskazniki-finansowe, dostęp 20.01.2023 r.

Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji,Europejski i krajowy rynek audiowizualnych usług na żądanie (VoD). Modele biznesu i przychodów, dostępny na https://www.gov.pl/attachment/661af7ce-87f4-41aa-87e3-0f142306e134, dostęp 23.09.2022 r..

Kurtz D., MacKenzie H., Snow K., Contemporary marketing, Nelson Education 2010, s. 56.

Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo AE, Wrocław 2001,

Lichtarski J. (red.), Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s.103

Małopolska Organizacja Turystyczna, Ruch turystyczny w Krakowie w 2021 roku, dostępny na https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=341833&wer=0&new=t&mode=shw, dostęp 28.09.2022 r.

Markowski T., Marszal T., Funkcje i zarządzanie obszarami metropolitarnymi, Samorząd Terytorialny, nr 7/8, 2005.

Martyniuk Z., Organizacja i zarządzanie: 60 problemów teorii i praktyki, Oficyna Wydawnicza Antykwa, Kraków 1996, s. 44

Mączyńska E, Zawadzki E, Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw, Ekonomista 2006, nr 2,

Mączyńska E., Globalizacja ryzyka a systemy wczesnego ostrzegania przed upadłością przedsiębiorstw. [w] Appenzeller D. (red.): Upadłość przedsiębiorstw w Polsce w latach 1990–2003. Teoria i praktyka. Zeszyty Naukowe nr 49/2004, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.

Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości, Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, dostępna na: https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840, dostęp: 19.10.2022 r.

Middleton V., Marketing w turystyce. PAPT, Warszawa 1996.

MPI Foundation, The Economic Impact of the UK Meeting & Event Industry. Final Report, London 2013

Najpopularniejsze portale i aplikacje w polskim Internecie, dostępne na: https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/najpopularniejsze-portale-i-aplikacje-w-polskim-internecie-oto-wyniki-badania-mediapanel-za-grudzien-2022-roku-262866, dostęp 6.02.2022 r.

Page S.J., Marketing Tourism Destinations. Butterworth-Heinemann, 2002.

PMR, Rynek płatnej telewizji i VoD w Polsce 2020, Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2020-2025, dostępny na: https://mypmr.pro/products/rynek-platnej-telewizji-i-vod-w-polsce-2020), dostęp 23.09.2022 r.

Poland Events Impact 2020, dostępny na: https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/pilotazowe-badanie-poland-events-impact-2020, dostęp 20.09.2022 r.

Poland Events Impact 2020, dostępny na: https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/pilotazowe-badanie-poland-events-impact-2020, dostęp 20.09.2022 r.

Political stability - Country rankings, dostępny na: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/, dostęp 5.10.2022.

Polska utrzymuje swoją pozycję w Rankingu UIA 2022, dostępny na: https://www.pot.gov.pl/pl/pcb/news/polska-utrzymuje-swoja-pozycje-w-rankingu-uia-2022#t, dostęp 20.09.2022 r.

Porter M. E., Strategia konkurencji, PWE, Warszawa 1992

Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2022, dostępny na: (https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT_RAPORT_2022.pdf, dostęp 20.09.2022 r.

Przemysł spotkań i wydarzeń w Polsce. Raport 2022, dostępny na: https://www.pot.gov.pl/attachments/article/9551/POT_RAPORT_2022.pdf, dostęp 20.09.2022 r.

PwC, Raport o stanie polskich metropolii: Kraków, dostępny na https://www.pwc.pl/pl/pdf/raport-pwc-polskie-metropolie-krakow-2019.pdf, dostęp 20.10.2022 r.

Ranking serwisów streamingowych i VOSw Polsce, dostępny na: https://interaktywnie.com/biznes/newsy/biznes/ranking-serwisow-streamingowych-i-vod-w-polsce-zwyciezcy-nie-zaskakuja-261876), dostęp 23.11.2022 r.

Rapacz A., Gryszel P., Jaremen D., Potencjał turystyczny uzdrowiska Świeradów Zdrój, Zeszyty Naukowe US nr 590 Ekonomiczne Problemy Usług Nr 52, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010,

Rapacz, A., Januszewska, M. (2019). Potencjał rozwojowy przedsiębiorstw uzdrowiskowych w świetle globalnych trendów w turystyce zdrowotnej. FOLIA TURISTICA, 79.

Romanowska M., (2017). Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Rynek turystyczny Krakowa w 2021 r., dostępny na: https://www.krakow.pl/aktualnosci/255714,31,komunikat,rynek_turystyczny_krakowa_w_2021_r_.html?_ga=2.102122497.162663446.1640066696-2067111141.1640066696, dostęp 28.09.2022 r.

Rzeczpospolita, *Z sieci korzystają dwa miliardy ludzi*, dostępny na: https://web.archive.org/web/20141205084538/http://www.ekonomia.rp.pl/artykul/665029.html, dostęp 6.02.2022 r.

Stowarzyszenie Metropolia Krakowska, *Metropolia Krakowska. Metropolia możliwości,* dostpny na: https://www.paih.gov.pl/files/?id_plik=45840, dostęp: 19.10.2022 r.

Strategia Rozwoju Krakowa Tu chcę żyć. Kraków 2030, Urząd Miasta Krakowa, Wydział Rozwoju Miasta, dostępna na https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=213730&wer=0&new=t&mode=shw, dostęp 2.11.2022 r.

Sztucki T., Marketing. Sposób myślenia, system działania, Agencja Wyd. PLACET, Warszawa 1994,

The Global Competitiveness Report 2019, dostępny na: (https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf), dostęp 7.10.2022 r., dostęp 20.12.2022 r.

The Heritage Foundation, 2022 Index of Economic Freedom, dostępny na: http://www.heritage.org/index/country/germany, dostęp 5.10.2022 r.

The World Factbook, dostępny na: https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/, dostęp 8.10.2022 r.

Uchwała nr XXXI/422/20 Sejmiku Województwa Małopolskiego z dnia 17 grudnia 2020 roku w sprawie przyjęcia aktualizacji Strategii Rozwoju Województwa Małopolskiego na lata 2011-2020 pn. Strategia Rozwoju Województwa „Małopolska 2030", dostępna na https://www.malopolska.pl/_userfiles/uploads/Rozwoj%20Regionalny/Strategia%20Ma%C5%82opolska%202030/JMP---Malopolska_2030__SRW_cz-I___v118_UA.pdf), dostęp: 4.12.2022 r.

World Economic Outlook Database, October 2022, International Monetary Fund, dostępny na: https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/October, dostęp: 13.10.2022 r.,

Worthington I., Britton C., The Business Environment, Pearson Education Limited 2006.

Zmyślony P., Leszczyński G., Identyfikacja sieci powiązań w miejskiej turystyce biznesowej, Studia Oeconomica Posnaniensia 2014, vol. 2, no. 3 (264).

Zmyślony, P., Partnerstwo i przywództwo w regionie turystycznym, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2008.

Spis tabel

Tabela 4.1. Elementy bilansu i rachunku zysków i strat na koniec 2022 r. 24
Tabela 4.2. Wyniki uzyskane na podstawie wybranych modeli dyskryminacyjnych 27
Tabela 4.3. Wskaźniki finansowe Spółki 29
Tabela 5.1. Zestawianie najważniejszych oczekiwania nabywców produktów i usług spółki Kraków5020 35
Tabela 5.2. Ocena atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 42
Tabela 5.3. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 42
Tabela 5.4. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Firmy, w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 47
Tabela 5.5. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 47
Tabela 5.6. Ocena atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje platforma multimedialna Play Kraków 52
Tabela 5.7. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje platforma multimedialna Play Kraków 53
Tabela 5.8. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Firmy, w obszarze funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków 59
Tabela 5.9. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki w obszarze funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków 60
Tabela 5.10. Ocena atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story 64
Tabela 5.11. Uzasadnienie oceny atrakcyjności sektora, w którym funkcjonuje sieć informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story 65
Tabela 5.12. Ocena pozycji konkurencyjnej produktów Spółki w obszarze funkcjonowania sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story 69

Tabela 5.13. Uzasadnienie oceny pozycji konkurencyjnej produktów Spółki 70
Tabela 5.14. Ogólna charakterystyka faz cyklu życia produktu 75
Tabela 5.15. Uzasadnienie dla faz cyklu życia produktów Kraków5020 77
Tabela 5.16. Czynniki polityczno-prawne oddziałujące funkcjonowanie spółki Kraków5020 82
Tabela 5.17. Czynniki ekonomiczne oddziałujące na funkcjonowanie Spółki Kraków5020.....86
Tabela 5.18. Czynniki społeczno-demograficzne oddziałujące na funkcjonowanie Spółki Kraków5020 96
Tabela 5.19. Czynniki techniczne oddziałujące na funkcjonowanie Spółki Kraków5020.....98
Tabela 5.20. Podsumowanie analizy PEST dla Spółki Kraków5020.....100
Tabela 6.1. Siedem kapitałów rozwojowych metropolii wg PwC 108
Tabela 6.2. Elementy wyróżniające Kraków w obszarze siedmiu kapitałów rozwojowych metropolii.....110
Tabela 6.3. Filary atrakcyjności inwestycyjnej Krakowa 114
Tabela 6.4. Najważniejsze cykliczne wydarzenia kulturalne organizowane w Krakowie.....115
Tabela 6.5 Podsumowanie najważniejszych trendów rozwojowych w Małopolsce (analiza SWOT) 125
Tabela 6.6. Cele szczegółowe i główne kierunki polityki rozwoju w ramach poszczególnych obszarów tematycznych strategii rozwoju województwa małopolskiego 130
Tabela 6.7. Przedsięwzięcia strategiczne i obszary strategicznej interwencji w ramach poszczególnych obszarów tematycznych strategii rozwoju województwa małopolskiego 131
Tabela 6.8. Istotne cechy wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE.....136
Tabela 6.9. Przykładowe przedziały dla oceny atrakcyjności poszczególnych cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE 138
Tabela 6.10. Sugerowane wagi cech wpływających na atrakcyjność wydarzeń z branży MICE w Krakowie 140
Tabela 6.11. Przykładowa klasyfikacja atrakcyjności wydarzeń z branży MICE.....141
Tabela 8.1 Zagrożenia i szanse w otoczeniu organizacji Kraków5020.....150
Tabela 10.1. Cele strategiczne i operacyjne Krakow5020 160

Tabela 10.2. Wskaźniki osiągnięcia celów Spółki.....165

Spis rysunków

Rysunek 4.1. Schemat struktury organizacyjnej Spółki Kraków5020 18
Rysunek 5.1. Etapy budowy macierzy McKinsey'a 38
Rysunek 5.2. Pięć sił kształtujących konkurencję w branży 39
Rysunek 5.3. Schemat budowy macierzy McKinsey'a 41
Rysunek 5.4. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowe ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 51
Rysunek 5.5. Macierz McKinsey'a dla Play Kraków 63
Rysunek 5.6. Macierz McKinsey'a dla Centrum Kongresowego ICE 73
Rysunek 5.7. Faza cyklu życia produktów Kraków5020 76
Rysunek 5.8. Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania Centrum Kongresowego ICE Kraków wraz ze studiem hybrydowym 104
Rysunek 5.9. Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania platformy multimedialnej Play Kraków 105
Rysunek 5.10. Kluczowe czynniki sukcesu Kraków5020 w obszarze funkcjonowania sieci informacji miejskiej InfoKraków wraz z projektem Kraków Story 106
Rysunek 6.1. Kluczowe atuty i zasoby Krakowa 113
Rysunek 6.2. Sześć strategicznych obszarów rozwoju Krakowa 120
Rysunek 6.3. Sześć strategicznych obszarów rozwoju Krakowa 121
Rysunek 7.1. Pozostałe strategiczne kierunki rozwoju Spółki Kraków5020 146
Rysunek 12.1. Uwarunkowania realizacji strategii 188