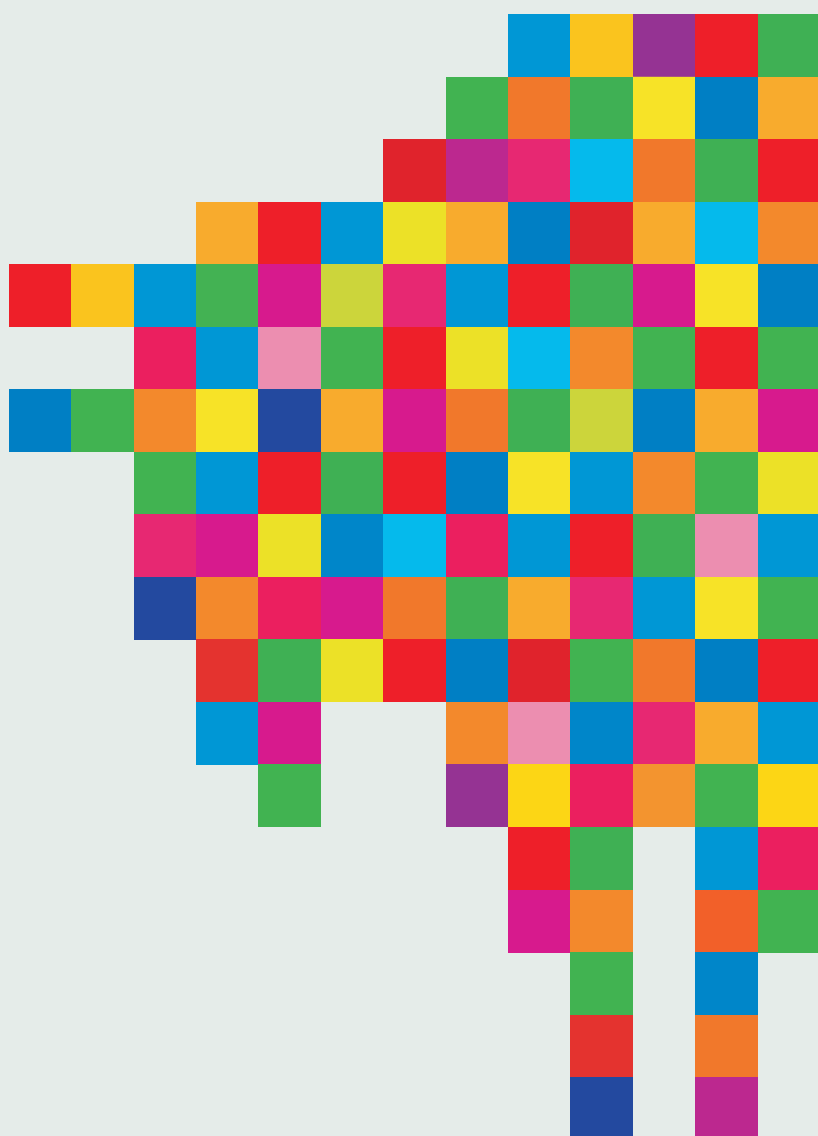


# STRATEGIA PROMOCJI GOSPODARCZEJ WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO





# STRATEGIA PROMOCJI GOSPODARCZEJ WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO

URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO



Strategię Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego  
przygotował Zespół w składzie:

**prof. zw. dr hab. Marek Proniewski (red.), Joanna Skorulska, Piotr Szutkiewicz**

przy współpracy:

**Paweł Dzieńis, Ewa Januszewska, Anna Jurgilewicz, Katarzyna Krutul, Wojciech Kwiatkowski**

# SPIS TREŚCI

<b>1.</b>	Wprowadzenie .....	4
<b>2.</b>	Wybrane elementy diagnozy Województwa Podlaskiego w kontekście promocji gospodarczej .....	6
	2.1. Ogólna sytuacja gospodarcza Województwa Podlaskiego .....	6
	2.2. Atrakcyjność inwestycyjna i tereny inwestycyjne Województwa Podlaskiego .....	14
	2.3. Struktura eksportu i importu przedsiębiorstw .....	19
	2.4. Otoczenie konkurencyjne i wizerunek Województwa Podlaskiego .....	24
<b>3.</b>	Analiza działań merytorycznych i uwarunkowań organizacyjnych na rzecz promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego.....	29
<b>4.</b>	Analiza SWOT: polityka eksportowa, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, promocja gospodarcza Województwa Podlaskiego .....	37
<b>5.</b>	Zgodność <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> z dokumentami o ponadregionalnym i regionalnym charakterze strategicznym .....	42
<b>6.</b>	Misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> .....	46
	6.1. Misja i wizja .....	46
	6.2. Cele strategiczne i operacyjne .....	49
<b>7.</b>	Grupy docelowe działań promocji gospodarczej .....	66
<b>8.</b>	Założenia do budowania submarki gospodarczej Województwa Podlaskiego.....	68
<b>9.</b>	Priorytetowe zagraniczne rynki geograficzne i sektory (branże) .....	69
<b>10.</b>	Kanały komunikacji i metody działań promocyjnych (tradycyjne vs. nowoczesne) .....	73
<b>11.</b>	Rekomendacje i wybrane projekty promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego .....	85
<b>12.</b>	Monitoring i ewaluacja <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> .....	91
<b>13.</b>	Źródła finansowania .....	94
<b>14.</b>	Podsumowanie .....	95
	Bibliografia .....	97
	Spis tabel .....	98
	Spis wykresów, rysunków i map .....	99
	Załącznik: Wykaz laureatów Podlaskiej Marki Roku w latach 2010-2016 .....	100

# 1. Wprowadzenie

**N**iniejsze opracowanie stanowi dokument strategiczny wskazujący cele, metody i narzędzia w zakresie promocji gospodarczej, traktowanej jako jeden z kluczowych elementów realizacji, określonych ustawowo, zadań samorządu województwa, a więc także Województwa Podlaskiego<sup>1</sup>. Do zadań tych należy, między innymi, pobudzenie aktywności gospodarczej oraz podnoszenie poziomu konkurencyjności i innowacyjności gospodarki województwa.

Konieczność rozpoczęcia prac nad *Strategią Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* wynikała z analizy uwarunkowań ekonomicznych, społecznych i wizerunkowych regionu oraz jego otoczenia krajowego i międzynarodowego. Analiza ta uwidoczniała potrzebę przededefiniowania priorytetów obecnej polityki promocyjnej obszaru i podjęcia działań zmierzających do pobudzenia tempa rozwoju regionalnej gospodarki, zwiększenia napływu inwestycji oraz poziomu eksportu towarów i usług wytwarzanych w województwie podlaskim. Szczególnej wagi nabrało przekonanie, aby w powszechnej świadomości region zaczął być wprost utożsamiany z nowoczesnością, innowacyjnością, miejscem pochodzenia doskonałych, zaawansowanych technologicznie produktów i wysokiej jakości usług, które są wytwarzane i realizowane przy pełnym uwzględnieniu wymogów związanych z ochroną środowiska naturalnego.

Celem opracowania *Strategia Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* jest zaplanowanie – w perspektywie długookresowej – partnerskich działań promocji gospodarczej regionu, które pozwolą na wsparcie aktywności podlaskich przedsiębiorców w zakresie zaprezentowania ich firm i produktów, w tym także działalności eksportowej. *Strategia* służyć ma także jednostkom samorządu terytorialnego regionu w zakresie pozyskiwania nowych inwestorów zewnętrznych. Autorzy strategii za niezwykle ważne uznali również zaplanowanie takich działań promocyjnych, które zaktywizują inwestycje wewnętrzne. Niniejszy dokument zwraca więc szczególną uwagę na konieczność wzmocnienia współpracy partnerskiej w zakresie promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego oraz budowania tak zwanej kultury przedsiębiorczości poprzez tworzenie klimatu do rozwoju aktywności gospodarczej w regionie.

*Strategia Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* została przygotowana w oparciu o badania i analizy prowadzone przez Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego. Do stworzenia dokumentu przyczyniły się także powszechnie dostępne opracowania określające lokalne oraz zewnętrzne uwarunkowania aktywności gospodarczej województwa podlaskiego w zakresie promocji gospodarczej regionu, uwzględniające kontekst gospodarki narodowej, europejskiej oraz globalnej. Elementem, który nadał ostateczny kształt niniejszej *Strategii* były badania sondażowe firm, rozmowy oraz konsultacje z przedsiębiorcami i instytucjami otoczenia biznesu – analizy te pozwoliły na poznanie rzeczywistych problemów, potrzeb i oczekiwań wobec działań z zakresu promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego podejmowanej przez samorząd.

*Strategia Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* była przedmiotem dyskusji Grupy Roboczej, powołanej Uchwałą nr 120/1434/2016 Zarządu Województwa Podlaskiego oraz poddawana była

---

<sup>1</sup> Art. 41 ust. 1 w związku z art. 11 ust. 2 pkt 1, 6 i 8 Ustawy z dnia 5 czerwca 1998 r. o samorządzie województwa (Dz. U. z 2016 r., poz. 486 z późn. zm.)

konsultacjom społecznym. Została opracowana przez Referat Obsługi Inwestora i Promocji Gospodarczej Departamentu Współpracy z Zagranicą i Promocji (DWZ).

*Strategia Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* – jako dokument promocji gospodarczej regionu diagnozuje kilka płaszczyzn uwarunkowań: ogólną sytuację gospodarczą województwa, jego atrakcyjność inwestycyjną i konkurencyjność, eksport i import, bada także wizerunek regionu. Dokument określa ponadto dotychczasowe działania promocyjne, wskazując również mocne i słabe strony regionu, identyfikuje szanse i zagrożenia jego rozwoju, uwzględniając politykę eksportową oraz bezpośrednie inwestycje zagraniczne. *Strategia* formułuje misję, wizję oraz cele strategiczne i operacyjne w zakresie promocji gospodarczej województwa. W tym aspekcie wskazuje grupy docelowe, rynki oraz branże, a także narzędzia promocyjne. Przedstawia wybrane projekty promocji gospodarczej, rekomenduje narzędzia finansowania założonych celów strategicznych, wskazuje założenia odnośnie do monitoringu i ewaluacji realizacji strategii.

*Strategia Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* jest spójna z treścią innych dokumentów strategicznych. Powstała w okresie realizacji obecnie obowiązującej *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego*, dlatego wykracza poza nakreślone przez nią ramy czasowe, a w niektórych przypadkach – jak w części dotyczącej zagadnień marketingowych i promocyjnych – zawiera próbę rozwinięcia oraz nowego zaakcentowania kierunków działań promocyjnych przyjętych w dokumentach nadrzędnych.

## 2. Wybrane elementy diagnozy Województwa Podlaskiego w kontekście promocji gospodarczej regionu

### 2.1. Ogólna sytuacja gospodarcza Województwa Podlaskiego

**N**a potrzeby *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* analizie zostały poddane kluczowe wskaźniki makroekonomiczne, odzwierciedlające kondycję gospodarczą województwa podlaskiego oraz czynniki odznaczające się szczególnym wpływem na poziom jego innowacyjności i atrakcyjności inwestycyjnej. Wyboru indykatorów dokonano w oparciu o wnioski wyprowadzone z diagnozy przeprowadzonej na potrzeby opracowania *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do 2020 roku*. W analizie uwzględniono dane za lata 2011-2015 (dane za 2016 rok, w momencie tworzenia niniejszego dokumentu, nie były jeszcze w pełni dostępne), aby zbadać pozycję województwa podlaskiego względem innych regionów, w porównywalnym okresie.

Jednym z głównych parametrów, będących miarą rozwoju gospodarczego, jest Produkt Krajowy Brutto. Według danych Eurostat z marca 2017 r., w 2015 r. województwo podlaskie wytworzyło PKB na poziomie 9 453 mln euro, co stanowi 2,2% PKB Polski i 0,06% UE. Wynik uplasował województwo podlaskie na 15. – przedostatnim miejscu w skali kraju, jedynie tuż przed województwem opolskim (tab. 1). O ile jeszcze w latach 2011-2014 województwo podlaskie wyprzedzało w tym rankingu województwo lubuskie, sytuacja ta zmieniła się w 2015 r.; na uwagę zasługuje fakt, iż dystans pomiędzy województwem podlaskim a – pozostającym na ostatniej pozycji – województwem opolskim, zmniejszył się. Województwo podlaskie, wśród wszystkich regionów administracyjnych, charakteryzuje się również najniższą dynamiką wzrostu PKB liczonego w bieżących cenach rynkowych; wskaźnik ten jest bardzo niekorzystny dla regionu. Ponieważ PKB stanowi miarę wzrostu gospodarczego, wartość tego wskaźnika pokazuje, że województwo podlaskie rozwija się mniej dynamicznie niż pozostałe regiony w Polsce<sup>2</sup>.

W 2015 r. PKB w przeliczeniu na jednego mieszkańca w województwie podlaskim wyniosło 7 900 euro – tyle, co województwa podkarpackie i warmińsko-mazurskie, oraz więcej niż lubelskie przy średniej dla Polski 11 200 euro (tab. 2). Tym samym wartość wytworzonego PKB w cenach bieżących wynosiła 70,5% średniej dla Polski i 27,3% średniej unijnej. Województwo opolskie, które zajmuje ostatnią pozycję w Polsce pod względem całkowitego PKB wytwarzanego w regionach w ujęciu na mieszkańca, wyprzedza województwo podlaskie (11. pozycja w zestawieniu). Należy zauważyć, że podlaskie charakteryzuje się również najniższą, po świętokrzyskim, dynamiką wzrostu PKB na mieszkańca w stosunku do 2011 r. (wzrost o 9,7%), a regiony będące wówczas w rankingu za województwem podlaskim: podkarpackie, warmińsko-mazurskie – osiągnęły większą dynamikę wzrostu (odpowiedni: 14,5% i 11,3%).

---

<sup>2</sup> Opracowano na podstawie danych Eurostat, dostępnych na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/eurostat/>, 2017.

**Tabela 1.** Produkt Krajowy Brutto (PKB) w bieżących cenach rynkowych w odniesieniu do Unii Europejskiej oraz Polski, a także w podziale na województwa (stan na III 2017 r.; w mln EUR)

Lp.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika 2015/2011
<b>UE-28</b>		<b>13 192 553</b>	<b>13 448 656</b>	<b>13 558 630</b>	<b>14 002 591</b>	<b>14 714 029</b>	<b>111,5%</b>
<b>Polska</b>		<b>380 239</b>	<b>389 369</b>	<b>394 721</b>	<b>410 990</b>	<b>429 794</b>	<b>113,0%</b>
Województwa:							
1.	Mazowieckie	82 576	85 282	87 291	91 213	95 160	115,2%
2.	Śląskie	49 086	49 529	49 157	51 040	53 286	108,5%
3.	Wielkopolskie	35 766	36 982	38 071	39 779	42 236	118,0%
4.	Dolnośląskie	32 771	33 438	33 416	34 781	36 197	110,4%
5.	Małopolskie	29 281	29 887	30 522	32 025	33 947	115,9%
6.	Łódzkie	23 182	23 821	24 082	25 089	26 113	112,6%
7.	Pomorskie	21 599	22 590	22 641	23 380	24 707	114,4%
8.	Kujawsko-Pomorskie	16 912	17 221	17 599	18 174	19 031	112,5%
9.	Podkarpackie	14 738	15 033	15 510	16 095	16 803	114,0%
10.	Lubelskie	14 925	15 360	15 665	16 030	16 424	110,0%
11.	Zachodniopomorskie	14 258	14 583	14 685	15 376	16 259	114,0%
12.	Warmińsko-Mazurskie	10 317	10 489	10 619	11 039	11 442	110,9%
13.	Świętokrzyskie	9 609	9 638	9 498	9 867	10 201	106,1%
14.	Lubuskie	8 374	8 573	8 714	9 180	9 513	113,6%
15.	Podlaskie	8 656	8 684	8 943	9 226	9 453	109,2%
16.	Opolskie	8 190	8 260	8 310	8 696	9 022	110,1%

Źródło: opracowano na podstawie danych Eurostat, dostępnych na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/eurostat/>, 2017.

**Tabela 2.** Produkt Krajowy Brutto (PKB) w bieżących cenach rynkowych na mieszkańca – w odniesieniu do Unii Europejskiej oraz Polski, a także w podziale na województwa (stan na III 2017 r.; w EUR)

Lp.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika 2015/2011
<b>UE-28</b>		<b>26 100</b>	<b>26 600</b>	<b>26 700</b>	<b>27 600</b>	<b>28 900</b>	<b>110,7%</b>
<b>Polska</b>		<b>9 900</b>	<b>10 100</b>	<b>10 300</b>	<b>10 700</b>	<b>11 200</b>	<b>113,1%</b>
Województwa:							
1.	Mazowieckie	15 700	16 100	16 400	17 100	17 800	113,4%
2.	Dolnośląskie	11 200	11 500	11 500	12 000	12 500	111,6%
3.	Wielkopolskie	10 400	10 700	11 000	11 500	12 200	117,3%
4.	Śląskie	10 600	10 700	10 700	11 100	11 600	109,4%
5.	Pomorskie	9 500	9 900	9 900	10 200	10 700	112,6%
6.	Łódzkie	9 100	9 400	9 600	10 000	10 500	115,4%
7.	Małopolskie	8 800	8 900	9 100	9 500	10 100	114,7%
8.	Zachodniopomorskie	8 300	8 500	8 500	9 000	9 500	114,4%
9.	Lubuskie	8 200	8 400	8 500	9 000	9 300	113,4%



Lp.	Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014	2015	Dynamika 2015/2011
10.	Kujawsko-Pomorskie	8 100	8 200	8 400	8 700	9 100	112,3%
11.	Opolskie	8 100	8 200	8 300	8 700	9 000	111,1%
12.	Świętokrzyskie	7 500	7 600	7 500	7 800	8 100	108,0%
13.	Podkarpackie	6 900	7 100	7 300	7 600	7 900	114,5%
14.	Podlaskie	7 200	7 200	7 500	7 700	7 900	109,7%
15.	Warmińsko-Mazurskie	7 100	7 200	7 300	7 600	7 900	111,3%
16.	Lubelskie	6 900	7 100	7 300	7 400	7 700	111,6%

Źródło: opracowano na podstawie danych Eurostat, dostępnych na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/eurostat/>, 2017.

Największy wolumen wartości dodanej brutto (WDB) w województwie podlaskim wytwarza działalność usługowa, następnie przemysł i budownictwo, które w ostatnich latach charakteryzują się najwyższą dynamiką wzrostu, a następnie: rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo (tab. 3).

**Tabela 3.** Wartość dodana brutto (ceny bieżące) w Województwie Podlaskim – PKD 2007 – ESA 2010 [w mln PLN]

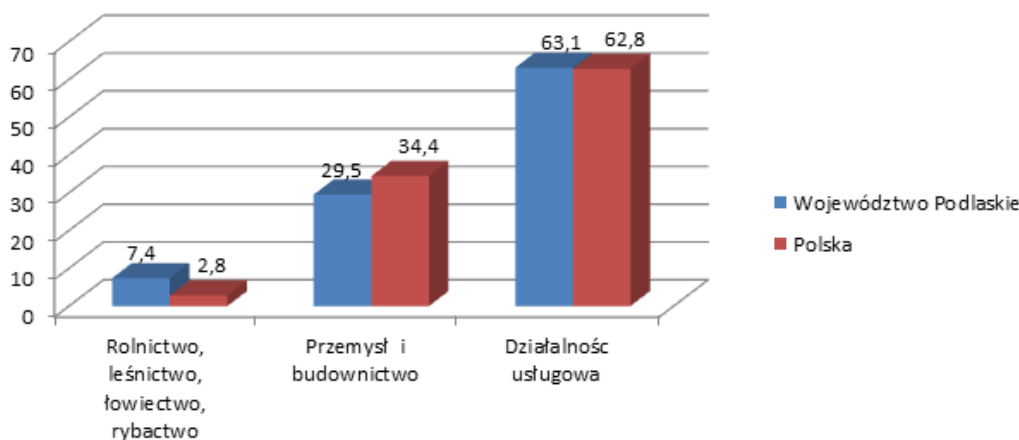
Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	Dynamika 2014/2010
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	2 211	2 543	2 439	2 897	2 530	114,4%
Przemysł i budownictwo	8 077	8 808	9 096	9 310	10 094	125,0%
Działalność usługowa	18 724	19 995	20 660	21 116	21 610	115,4%
<b>Ogółem</b>	<b>29 012</b>	<b>31 346</b>	<b>32 195</b>	<b>33 323</b>	<b>34 234</b>	<b>118,0%</b>

Źródło: opracowano na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS, dostępnych na stronie internetowej: <https://bd.l.stat.gov.pl/BDL/>, 2017.

Struktura gospodarki, mierzona wartością dodaną brutto (WDB) w województwie podlaskim, w ogólnym ujęciu, jest zbliżona do struktury krajowej (poza rolnictwem), tzn. największy udział ma sektor usługowy (63,1%), a rolnictwo osiąga najmniejszą wartość (7,4%). Wartość ta w przedziale lat 2010-2014 wykazuje tendencję wzrostową na poziomie 14,4%. Jak wynika z poniższego wykresu nr 1, udział rolnictwa w wartości dodanej brutto (WDB) Polski wynosi 2,8%, natomiast w województwie podlaskim jest prawie trzykrotnie wyższy, osiągając poziom 7,4%. Podlaskie prezentuje również wyższy o 0,3% niż w kraju udział usług w strukturze WDB.

Wiodącymi branżami w gospodarce województwa podlaskiego są, między innymi: przemysł rolno-spożywczy (w tym produkcja żywności wysokiej jakości), przemysł metalowo-maszynowy, drzewny i budowlany, sektor medyczny, energetyczny oraz turystyczny. Coraz większą rolę w strukturze branż gospodarki województwa podlaskiego odgrywa dynamicznie rozwijający się przemysł oraz usługi wysokich technologii, obejmujący przede wszystkim produkcję specjalistycznego sprzętu medycznego, elektronikę czy technologie informatyczne.

**Wykres 1.** Struktura wartości dodanej brutto w 2014 r. w Województwie Podlaskim na tle kraju [w %]



Źródło: opracowano na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS, dostępnych na stronie internetowej: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/>, 2017.

Według danych na dzień 31 XII 2016 r. w województwie podlaskim w rejestrze REGON zarejestrowanych było 99 956 podmiotów gospodarczych i 7 114 spółek handlowych, w tym 901 to spółki z udziałem kapitału zagranicznego. W porównaniu z rokiem 2010 r., ogólna liczba podmiotów gospodarczych zwiększyła się o 8,8%, w tym wzrost na poziomie 8,4% odnotowano w sektorze prywatnym (tab. 4). Jeżeli chodzi o liczbę zarejestrowanych przedsiębiorstw w rejestrze REGON, na koniec roku 2016 wyniosła ona 8 093 podmioty. W porównaniu do roku poprzedniego, odnotowano wzrost na poziomie 4,9%.

**Tabela 4.** Podmioty Gospodarki Narodowej<sup>a</sup> zarejestrowane w rejestrze REGON w Województwie Podlaskim w latach 2010-2016 (stan na dzień 31 XII 2016 r.)

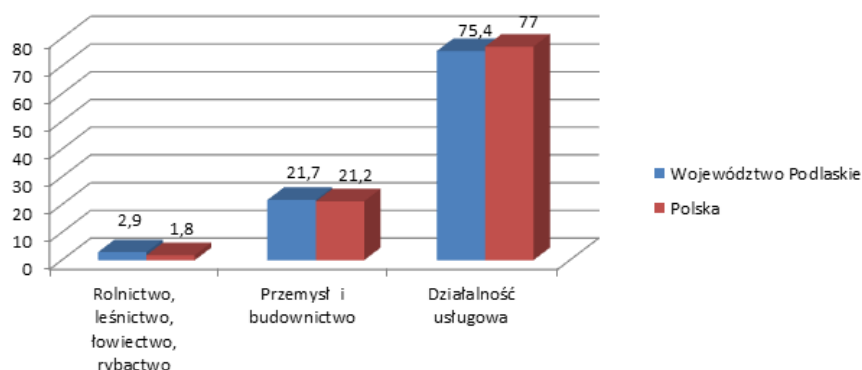
Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Dynamika 2016/2010
<b>Ogółem</b>	<b>91 876</b>	<b>91 738</b>	<b>94 721</b>	<b>96 517</b>	<b>98 339</b>	<b>99 309</b>	<b>99 956</b>	<b>108,8%</b>
Sektor publiczny	3 065	3 103	3 230	3 164	3 125	3 063	3 049	99,5%
Sektor prywatny	88 811	88 635	91 491	93 353	95 187	95 713	96 309	108,4%
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	3 582	3 630	3 686	3 746	3 042	2 975	2 902	81,0%
Przemysł i budownictwo	19 646	19 490	20 182	20 535	21 066	21 344	21 649	110,2%
Działalność usługowa	68 646	68 618	70 853	72 236	76 921	74 812	75 405	109,8%

<sup>a</sup> dane bez osób prowadzących gospodarstwa indywidualne w rolnictwie.

Źródło: opracowano na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, dostępnych na stronie internetowej: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/>, 2017.

Struktura Podmiotów Gospodarki Narodowej w województwie podlaskim zbliżona jest do struktury tych podmiotów w kraju, ze zdecydowaną przewagą sektora usług. Należy jednak nadmienić, iż w przypadku sektora: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo, wartość ta w skali województwa podlaskiego jest wyraźnie wyższa niż w kraju.

**Wykres 2.** Struktura sektorowa Podmiotów Gospodarki Narodowej w rejestrze REGON w Województwie Podlaskim na tle kraju w 2016 r. [w %]



Źródło: opracowano na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych GUS, dostępnych na stronie internetowej: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/>, 2017.

Analizując strukturę podmiotów gospodarczych w województwie podlaskim według klas wielkości (tab. 5) należy stwierdzić, iż w przedziale lat 2010-2016 największy wzrost – o 9,8% odnotowano w przypadku podmiotów zatrudniających do 9 osób (mikrofirm).

**Tabela 5.** Podmioty Gospodarki Narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON według klas wielkości w Województwie Podlaskim w latach 2010-2016

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Dynamika 2016/2010 016/2010
<b>Ogółem</b>	<b>91 876</b>	<b>91 738</b>	<b>94 721</b>	<b>96 517</b>	<b>98 339</b>	<b>99 309</b>	<b>99 956</b>	<b>108,8%</b>
0-9 osób	87 546	87 414	90 738	92 645	94 465	95 459	96 097	109,8%
10-49 osób	3 516	3 519	3 115	3 033	3 043	3 032	3 049	86,7%
50-249 osób	708	704	768	743	735	725	720	101,7%
250-999 osób	88	83	81	78	78	76	72	81,8%
1 000 i więcej osób	18	18	19	18	18	17	18	100,0%

Źródło: opracowano na podstawie danych Banku Danych Lokalnych GUS, dostępnych na stronie internetowej: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/>, 2017.

Struktura Podmiotów Gospodarki Narodowej w województwie podlaskim, według klas wielkości, przedstawia się podobnie jak w ujęciu dla kraju. Dominują mikrofirmy zatrudniające do 9 osób, których odsetek (96,2%) w przypadku województwa podlaskiego jest nieco wyższy niż średnio w Polsce (95,7%). Dotyczy to również przedsiębiorstw zatrudniających powyżej 1 000 pracowników (odpowiednio: 0,02% w regionie, 0,01% w kraju), natomiast nieznacznie niższy jest w przedziale 10-49 zatrudnionych (odpowiednio: 3,06% w regionie, 3,5 % kraju).

W celu opracowania diagnozy ogólnej sytuacji gospodarczej województwa podlaskiego, przeanalizowano również liczbę zatrudnionych w poszczególnych sektorach gospodarki (tab. 6). W województwie podlaskim zatrudnionych jest ponad 413 tys. osób (2015 r.), z czego 78,8% w sektorze prywatnym. Ponad 202 tys. osób pracuje w Usługach, w sektorze: Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo zatrudnionych jest około 126,9 tys. mieszkańców Podlasia, a w Przemysle i budownictwie – 83,9 tys.

Najwyższą dynamikę zatrudnienia w latach 2010-2015 w województwie podlaskim wykazywały następujące sektory: Pozostała działalność usługowa; Administrowanie i działalność wspierająca; Działalność profesjonalna i techniczna; Informacja i komunikacja oraz Zakwaterowanie i gastronomia.

**Tabela 6.** Zatrudnienie według sektorów gospodarki w Województwie Podlaskim w latach 2010-2015 (stan na dzień: 31 XII 2015 r.; liczba pracujących<sup>a</sup>)

Wyszczególnienie	2010	2014	2015	Dynamika 2015/2010
<b>Ogółem</b>	<b>398 005</b>	<b>408 841</b>	<b>413 077</b>	<b>103,7%</b>
Sektor publiczny	92 715	88 631	87 764	94,6%
Sektor prywatny	305 290	320 210	325 313	106,5%
Rolnictwo <sup>b</sup> , leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	126 703	127 040	126 955	100,2%
Przemysł	61 541	62 417	63 920	103,8%
w tym przetwórstwo przemysłowe	53 763	55 386	56 828	105,7%
Budownictwo	19 679	19 940	19 974	101,5%
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	55 102	54 469	55 903	101,4%
Transport i gospodarka magazynowa	16 339	17 554	17 633	107,9%
Zakwaterowanie i gastronomia	4 776	5 344	5 417	113,4%
Informacja i komunikacja	3 464	3 904	4 057	117,1%
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	6 711	7 141	6 845	101,9%
Obsługa rynku nieruchomości	3 820	3 832	3 756	98,3%
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	7 461	8 803	9 281	124,4%
Administrowanie i działalność wspierająca	6 120	8 273	8 242	134,7%
Administracja publiczna i obrona narodowa; obowiązkowe zabezpieczenia społeczne	21 407	21 165	21 148	98,8%
Edukacja	33 583	33 915	34 071	101,4%
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	22 638	24 247	24 714	109,2%
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	3 874	3 772	3 887	100,3%
Pozostała działalność usługowa	4 787	7 025	7 274	151,9%

<sup>a</sup> Według faktycznego miejsca pracy i rodzaju działalności <sup>b</sup> Dla gospodarstw indywidualnych dane szacunkowe

Źródło: Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2016, Urząd Statystyczny w Białymstoku, grudzień 2016 r., s. 131.

Struktura zatrudnienia w województwie podlaskim charakteryzuje się stosunkowo niskim udziałem sektora usług – 49%, na sektor rolniczy przypada 30,7%, a na sektor przemysłowy – 20,3% pracujących (tab. 7).

Nakłady inwestycyjne w województwie podlaskim w roku 2015 osiągnęły wartość 6 848,3 mln zł i badania wskazują, że nakłady te spadły w stosunku do roku poprzedniego o 23,2 mln zł (tab. 8). Wartość owego wskaźnika stanowi obecnie jedynie 2,5% średniej krajowej. Wartość nakładów inwestycyjnych w podlaskich przedsiębiorstwach w 2015 r. wyniosła 3 195,1 mln zł i osiągnęła zaledwie 1,9% poziomu krajowego<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Dane z Banku Danych Lokalnych dostępne na stronie Głównego Urzędu Statystycznego: <https://bdl.stat.gov.pl>, 2017.

**Tabela 7.** Struktura zatrudnienia w Województwie Podlaskim według liczby pracujących (stan na dzień: 31 XII 2015 r.)

Wyszczególnienie	Liczba osób	Odsetek [w %]
<b>Ogółem</b>	<b>413 077</b>	<b>100</b>
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	126 955	30,7
Przemysł i budownictwo	83 894	20,3
Pozostała działalność usługowa	202 228	49,0

Źródło: opracowano na podstawie danych z Rocznika Statystycznego Województwa Podlaskiego 2016, s. 131.

**Tabela 8.** Nakłady inwestycyjne w cenach bieżących w Województwie Podlaskim w 2015 r.

Wyszczególnienie	Wartość [mln zł]	Wartość [w %]
<b>Ogółem</b>	<b>6 848,3</b>	<b>100</b>
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	438,7	6,4
Przemysł i budownictwo	2 385,8	34,8
Pozostała działalność usługowa	4 023,8	58,8

Źródło: opracowano na podstawie danych z Rocznika Statystycznego Województwa Podlaskiego 2016, WUS, Białystok 2016, s. 344.

Analizując dane dotyczące nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach, przypadających na 1 mieszkańca w Polsce (wyk. 3), warto zwrócić uwagę, że 6 województw osiągnęło wartości przekraczające średnią krajową. Imponujący wzrost odnotowało w 2015 r. województwo opolskie, w przypadku którego wskaźnik wzrósł z 3 847,3 mln zł w 2014 r. do 6 108,3 mln zł w 2015 r. Województwo podlaskie w tej analizie uplasowało się na 14. pozycji.

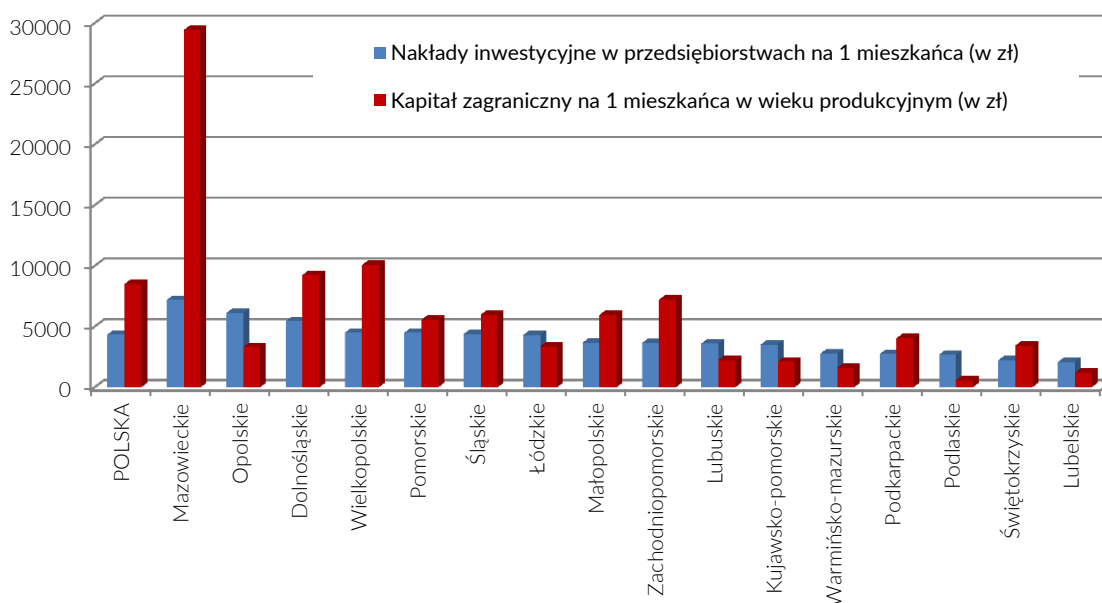
Porównując wartość kapitału zagranicznego w przeliczeniu na 1 mieszkańca w wieku produkcyjnym, województwo podlaskie, niestety, zamyka ranking regionalny, osiągając w 2015 r. poziom 584 zł, stanowiący niecałe 7% średniej krajowej<sup>4</sup>.

Ważną rolę w rozwoju województwa podlaskiego pełni potencjał akademicki, pomimo spadkowego trendu demograficznego. Według danych Eurostatu, w 2015 r. w Polsce studiowało ok. 1,67 mln studentów, przy czym wartość ta wykazuje tendencję spadkową. W roku 2014 liczba studentów w kraju wynosiła 1,76 mln osób, a w roku 2013 – 1,9 mln. Analogiczna tendencja jest zauważalna w przypadku województwa podlaskiego, w którym liczba studentów zmalała z 51,4 tys. w 2013 r. – do 41,7 tys. w 2015 r. i stale wykazuje tendencję malejącą<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Dane z Banku Danych Lokalnych, dostępne na stronie Głównego Urzędu Statystycznego: <http://bdl.stat.gov.pl>, 2017.

<sup>5</sup> Dane z Eurostatu dostępne w tabeli pn.: "Students enrolled in tertiary education by education level, programme orientation, sex and NUTS2 regions".

**Wykres 3.** Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach oraz kapitał zagraniczny w Polsce w przeliczeniu na 1 mieszkańca według województw w 2015 r. [w zł]



Źródło: opracowano na podstawie danych z Banku Danych Lokalnych, dostępnych na stronie Głównego Urzędu Statystycznego: <http://bdl.stat.gov.pl>, 2017.

**Tabela 9.** Liczba studentów w Polsce w podziale na województwa

Lp.	Wyszczególnienie	2013	2014	2015	Dynamika 2015/2013
<b>Polska</b>		<b>1 902 718</b>	<b>1 762 666</b>	<b>1 665 305</b>	<b>87,5%</b>
<b>Województwa:</b>					
1.	Mazowieckie	396 833	379 007	359 931	90,7%
2.	Małopolskie	222 865	208 393	199 924	89,7%
3.	Wielkopolskie	178 003	167 421	159 725	89,7%
4.	Dolnośląskie	172 183	157 537	152 214	88,4%
5.	Śląskie	167 477	151 303	140 591	83,9%
6.	Pomorskie	115 462	109 832	105 903	91,7%
7.	Łódzkie	121 134	110 842	104 373	86,1%
8.	Lubelskie	103 066	94 818	90 361	87,6%
9.	Kujawsko-Pomorskie	84 600	77 437	73 334	86,6%
10.	Podkarpackie	69 992	64 618	61 035	87,2%
11.	Zachodniopomorskie	66 479	61 545	55 000	82,7%
12.	Podlaskie	51 454	45 928	41 660	80,9%
13.	Warmińsko-Mazurskie	49 036	42 321	37 965	77,4%

14.	Świętokrzyskie	47 299	40 947	36 370	76,8%
15.	Opolskie	36 055	32 093	29 163	80,8%
16.	Lubuskie	20 780	18 624	17 756	85,4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, dostępnych na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/eurostat/>, 2017.

Wszystkie przeanalizowane wyżej parametry wyraźnie wskazują na potrzebę konkretnych i zdynamizowanych działań na rzecz poprawy sytuacji gospodarczej województwa podlaskiego. Powinny one być ukierunkowane na zmniejszenie poziomu dysproporcji pomiędzy pozostałymi regionami Polski, zwiększenie PKB, wzrost nakładów inwestycyjnych oraz poprawę struktury zatrudnienia w regionie. Czynniki te stanowią obecnie o słabości i niskiej pozycji województwa podlaskiego w stosunku do innych regionów, jak też o poziomie jego rozwoju gospodarczego<sup>6</sup>.

## 2.2. Atrakcyjność inwestycyjna i tereny inwestycyjne Województwa Podlaskiego

### Atrakcyjność inwestycyjna Województwa Podlaskiego

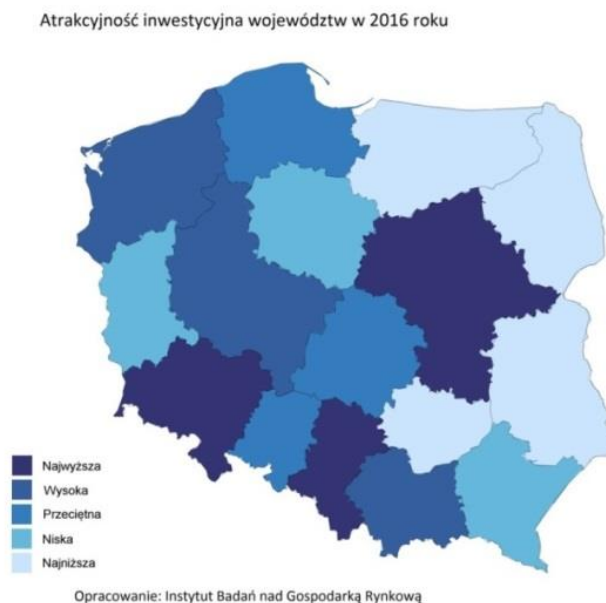
„Atrakcyjność inwestycyjna regionów” to pojęcie, które jest utożsamiane z możliwościami zaspokojenia oczekiwań inwestorów dokonujących inwestycji w danym regionie. Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna regionu jest to zespół regionalnych walorów lokalizacyjnych, które wpływają na osiąganie celów inwestora (np. w postaci osiągania niskich kosztów prowadzonej działalności gospodarczej, wysokich przychodów ze sprzedaży, rentowności netto oraz konkurencyjności danej inwestycji). Rzeczywista atrakcyjność inwestycyjna regionu jest to „zdolność regionu do wykreowania satysfakcji klienta-inwestora i wywołania absorpcji kapitału finansowego i rzeczowego w formie inwestycji. Można ją mierzyć za pomocą efektywności poniesionych nakładów kapitału finansowego, rzeczowego, ludzkiego i przyrodniczego (...). Jest czynnikiem wpływającym na powstanie przedsiębiorczych przewag konkurencyjnych”<sup>7</sup>. Przewagi te zlokalizowane są w przedsiębiorstwach funkcjonujących w regionie i wpływają na bezpośrednią konkurencyjność regionów.

W grudniu 2016 r. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową opublikował wyniki XII edycji badania pt. *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski*. Województwo Podlaskie, obok Województwa Świętokrzyskiego, Lubelskiego i Warmińsko-Mazurskiego, znalazło się w klasie województw o najniższej atrakcyjności inwestycyjnej. Zdaniem autorów raportu, pozycja tych regionów jest, przede wszystkim, konsekwencją długofalowych procesów społeczno-gospodarczych. Mimo postępów w rozbudowie i modernizacji infrastruktury o znaczeniu krajowym, obszary te nadal cechują się niską dostępnością transportową. Niezmiennie od 2010 r. Województwo Podlaskie znajduje się na ostatnim miejscu w rankingu. Dodatkowo autorzy raportu wskazali, że w 2016 r. Podlaskie powiększyło swój dystans w stosunku do regionu poprzedzającego, względem rankingu z 2015 r. Wskazane jest zatem, aby działania samorządu, ukierunkowane na poprawę atrakcyjności inwestycyjnej Województwa Podlaskiego stały się jednym z kluczowych elementów polityki rozwojowej regionu.

<sup>6</sup> Por. M.Proniewski, *Rozwój regionów peryferyjnych w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012, s. 81-287.

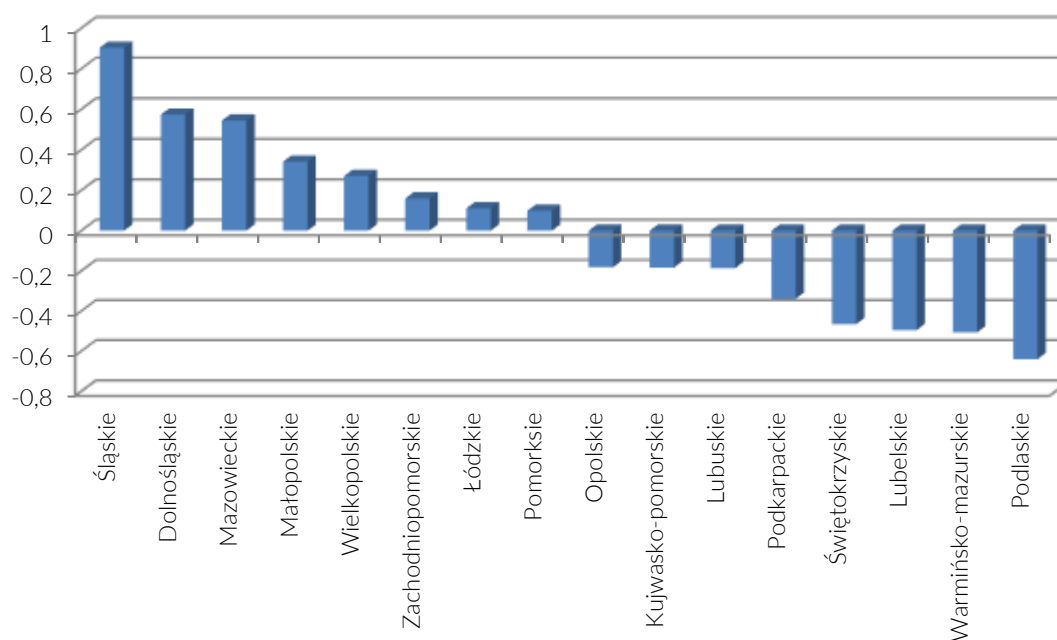
<sup>7</sup> *Atrakcyjność inwestycyjna regionów jako uwarunkowanie przedsiębiorczych przewag konkurencyjnych*, H. Godlewska-Majkowska (red.), Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011, s. 4.

**Mapa 1.** Atrakcyjność inwestycyjna województw w Polsce



Źródło: St. Szultka (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016...*, op. cit., s. 8.

**Wykres 4.** Atrakcyjność inwestycyjna województw w Polsce w 2016 r.



Źródło: opracowano na podstawie: St. Szultka (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016...*, op. cit., s. 86- 87.



W cytowanym *Raporcie*, atrakcyjność inwestycyjna regionów w Polsce została przeanalizowana wielowymiarowo. Analiza i ocena województw oraz podregionów została dokonana w oparciu o różnorodne zmienne (czynniki) wskazujące na przestrzenne zróżnicowanie regionów. Raport analizuje takie indykatory, jak: dostępność transportowa, zasoby i koszty pracy, chłonność rynku zbytu, poziom rozwoju infrastruktury gospodarczej, poziom rozwoju infrastruktury społecznej, poziom bezpieczeństwa powszechnego oraz aktywność województwa względem inwestorów; czynnikom tym nadano różne wagi<sup>8</sup>.

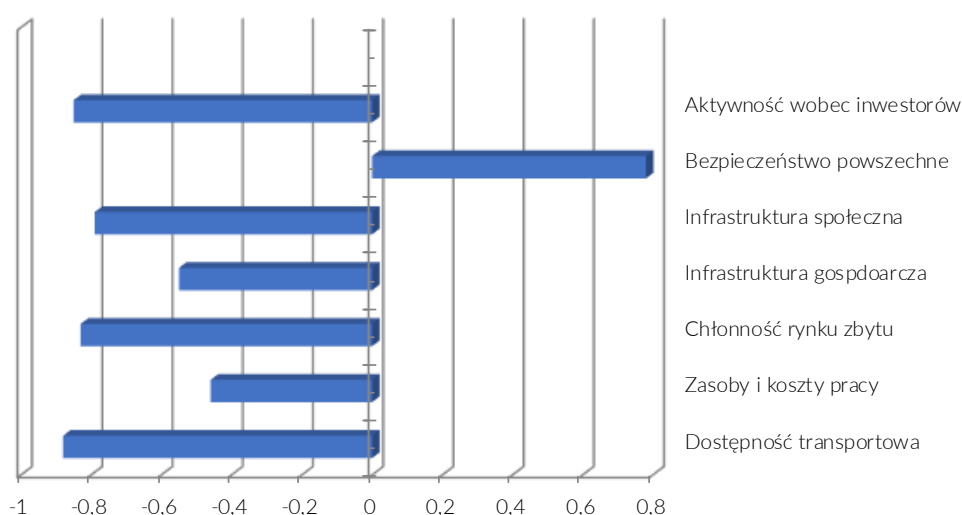
**Tabela 10.** Czynniki i ich znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej województw w Polsce w 2016 r.

Czynniki	Waga czynnika [w %]
Dostępność transportowa	20
Zasoby i koszty pracy	25
Chłonność rynku zbytu	15
Infrastruktura gospodarcza	10
Poziom rozwoju infrastruktury społecznej	5
Poziom bezpieczeństwa powszechnego	5
Aktywność województw wobec inwestorów	20
łącznie	100

Źródło: St. Szultka (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016...*, op. cit., s. 86-87.

Z uwagi na charakter niniejszego opracowania, za najistotniejszy czynnik, z punktu widzenia promocji gospodarczej województwa podlaskiego, przyjęto wskaźnik określany mianem „aktywność województw wobec inwestorów”, którego waga stanowi 20% ogólnej oceny. Aktywność wobec inwestorów rozumiana jest jako zdolność do kreowania wizerunku regionu, jego popularyzacji oraz stworzenia dobrego klimatu dla inwestycji przez władze samorządowe<sup>9</sup>.

**Wykres 5.** Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej Województwa Podlaskiego w 2016 r.



Źródło: opracowano na podstawie: St. Szultka (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016...*, op. cit., s. 87.

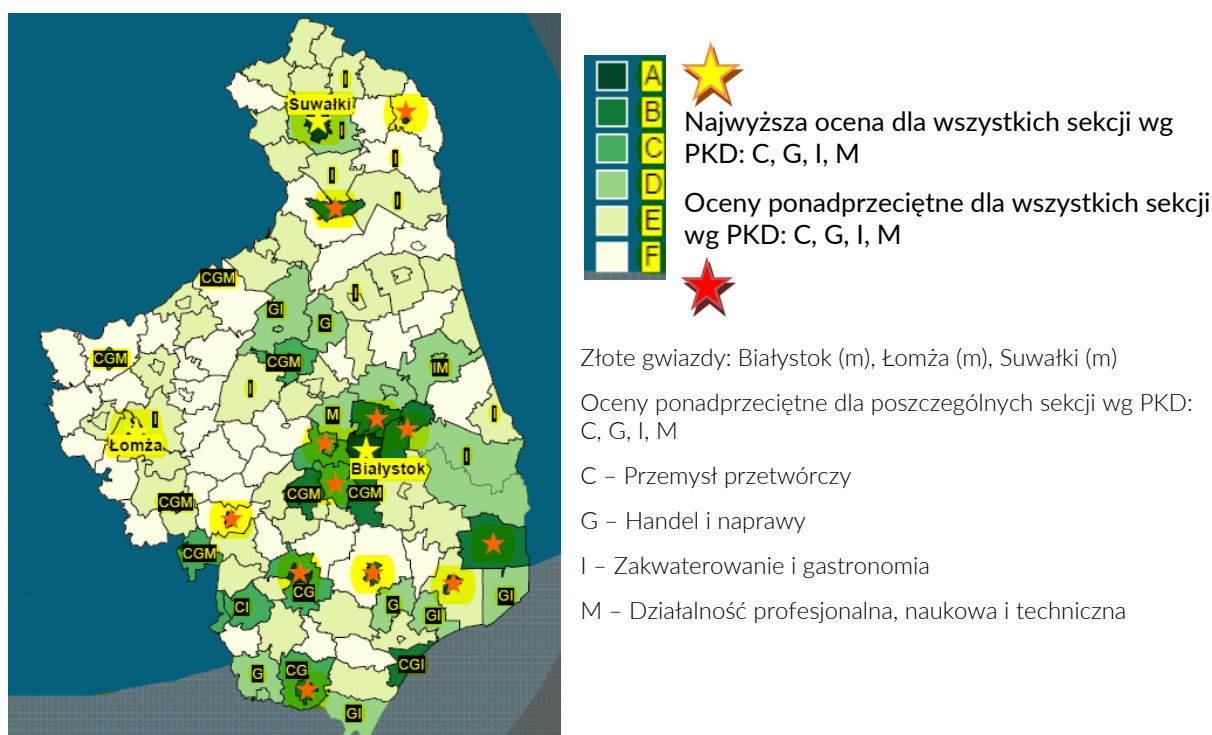
<sup>8</sup> St. Szultka (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016...*, op. cit., s. 86-87.

<sup>9</sup> Ibidem, s. 8-13.

Z powyższej analizy wynika, że za jedyny pozytywny aspekt wpływający na atrakcyjność gospodarczo-inwestycyjną województwa podlaskiego zostało uznane bezpieczeństwo powszechne.

Podczas analiz dotyczących atrakcyjności gospodarczej województwa podlaskiego jako całości, warto również pamiętać, iż region wykazuje się istotnym wewnętrznym zróżnicowaniem atrakcyjności prowadzenia różnych rodzajów działalności gospodarczej w odniesieniu do poszczególnych gmin. Najwyższe oceny w zakresie prowadzenia działalności w takich sekcjach gospodarki, jak: Przemysł przetwórczy, Handel i naprawy, Zakwaterowanie i gastronomia oraz Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna otrzymały miasta: Białystok, Łomża i Suwałki, zaś ponadprzeciętne noty osiągnęły większe miasta regionu, w tym skupione w Białostockim Obszarze Funkcjonalnym.

**Mapa 2.** Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna gmin w Województwie Podlaskim w 2015 r.



Źródło: H. Godlewska-Majkowska (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów Polski 2016...*, op. cit.

Z przedmiotowej analizy można wnioskować, że województwo podlaskie powinno podejmować dynamiczne działania ukierunkowane na podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej regionu, w tym w szczególności polegające na wzmocnieniu aktywności wobec inwestorów.

### Tereny inwestycyjne w Województwie Podlaskim

W strukturach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego funkcjonuje Centrum Obsługi Inwestora, administrujące aktualizowaną na bieżąco mapą terenów inwestycyjnych w województwie podlaskim, wraz z wszelkimi istotnymi informacjami. Baza jest dostępna pod adresem: <http://www.coi.wrotapodlasia.pl/mapa/>.

Według stanu na koniec czerwca 2017 r., baza obejmuje 126 ofert terenów inwestycyjnych, o łącznej powierzchni ponad 1060 ha, uzupełniona o fotografie i panoramy sferyczne. Zebrane dane obejmują też tereny zabudowane, z budynkami oferowanymi na sprzedaż. Rysunki zawarte w mapie 3 przedstawiają wizualizację dostępnych w bazie panoram sferycznych.

**Mapa 3.** Przykład mapy terenów inwestycyjnych Województwa Podlaskiego



Źródło: <http://www.coi.wrotapodlasia.pl/mapa/>, 2017.

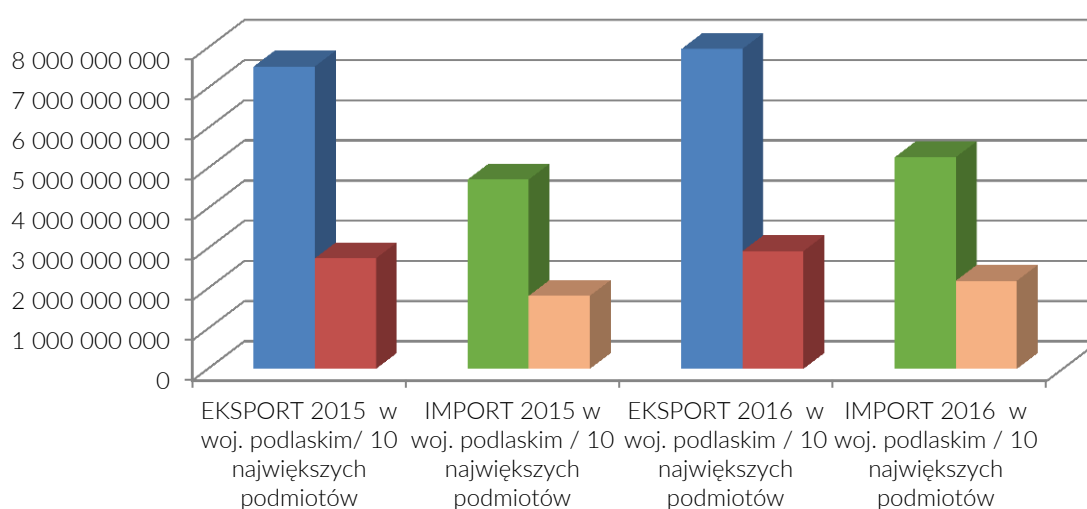
Realizując zadanie promocji terenów inwestycyjnych, Polska Agencja Inwestycji i Handlu (do roku 2016 – Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych), we współpracy z Marszałkami Województw oraz Regionalnymi Centrami Obsługi Inwestora organizuje, w cyklu dwuletnim, Ogólnopolski Konkurs „Grunt na Medal”, promujący tereny kompleksowo przygotowane pod inwestycje produkcyjne. Jego cel to wyłonienie i promocja najlepszych terenów pod inwestycje produkcyjne, a w efekcie – przyczynienie się do zwiększonego napływu inwestycji zagranicznych do Polski.

W 2016 r., w VII edycji konkursu wybierano jeden zwycięski teren w każdym województwie. Region podlaski w końcowym etapie konkursu reprezentowały tereny zgłoszone przez gminy: Augustów – 20,00 ha, Białystok – 2,08 ha, Bielsk Podlaski – 4,90 ha. W ocenie jury, najciekawszą ofertę z punktu widzenia potencjalnego inwestora, zaprezentował Białystok, zgłaszający działkę położoną przy skrzyżowaniu ulic gen. F. Kleeberga i Szosy Etckiej. Nagrodzone w konkursie tereny są promowane przez PAIH, lokalne Centra Obsługi Inwestora oraz rodzime gminy wśród inwestorów zagranicznych zainteresowanych rozpoczęciem bądź rozszerzeniem działalności gospodarczej w Polsce.

### 2.3. Struktura eksportu i importu przedsiębiorstw

Istotną pozytywną rolę w procesie otwarcia Polski na świat oraz dynamizowania jej rozwoju gospodarczego winna spełniać polityka promocji gospodarczej kraju, sprzyjająca intensyfikacji eksportu. Podlascy przedsiębiorcy eksportują coraz więcej swoich towarów, stają się konkurencyjni na rynkach zagranicznych, jednak, aby dotrzeć do większej liczby klientów i kontrahentów, należy bardziej efektywnie promować gospodarkę województwa. Opinie takie wyrażają sami eksporterzy. Za zasadne należy więc uznać stwierdzenie, że tworzenie warunków do nawiązywania kontaktów gospodarczych staje się dziś elementem warunkującym rozwój regionu.

**Wykres 6.** Wartość eksportu i importu w Województwie Podlaskim ogółem oraz w odniesieniu do 10 największych podmiotów regionu w latach 2015-2016 [w zł]



Źródło: opracowano na podstawie danych Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, 2017.

Z danych Krajowej Administracji Skarbowej, dotyczących struktury geograficznej eksportu wynika, że wartość eksportu województwa podlaskiego w 2016 r. wyniosła 7 966 081 352 zł. Podlascy przedsiębiorcy największą wartość towarów eksportują do krajów Unii Europejskiej (ponad 75%), w szczególności do Niemiec, do których w 2016 r. trafiło 24,5% wartości eksportowanych towarów. Drugim, pod względem wartości towarów eksportowanych krajem przeznaczenia, była Litwa, gdzie trafiło 8,45% wartości towarów eksportowanych.

Biorąc pod uwagę fakt, iż Unia Europejska jest dominującym rynkiem zbytu dla większości eksportowanych towarów z województwa podlaskiego, promocja gospodarcza towarów i kluczowych marek powinna być w pierwszym rzędzie realizowana na wskazanych rynkach.

Ze względu na bliskość geograficzną, podlascy przedsiębiorcy znaczną część swoich towarów eksportują również na rynki wschodnie: na Litwę – 8,45%, na Białoruś – 3,66%, do Rosji – 3,48%, na Łotwę – 2,45%, a także na Ukrainę – 2,25%. Niemniej jednak warto podkreślić, że kierunek wschodni ma zdecydowanie mniejsze znaczenie w stosunku do eksportu do krajów europejskich. Dane zawarte w tabeli 11 wskazują rynki, które cieszą się największym zainteresowaniem podlaskich eksporterów.

**Tabela 11.** Najważniejsze kierunki eksportu w Województwie Podlaskim w 2016 r., według kraju przeznaczenia

Lp.	Kraj przeznaczenia	Wartość statystyczna [w PLN]	Udział procentowy w wartości eksportu województwa
1.	Niemcy	1 954 311 990	24,5%
2.	Litwa	673 089 616	8,4%
3.	Wielka Brytania	466 991 431	5,9%
4.	Holandia	420 419 185	5,3%
5.	Francja	360 044 787	4,5%
6.	Białoruś	291 304 900	3,6%
7.	Rosja	277 487 861	3,5%
8.	Republika Czeska	276 651 462	3,5%
9.	Norwegia	235 638 898	3,0%
10.	Włochy	234 558 853	2,9%
11.	Łotwa	194 927 984	2,4%
12.	Szwecja	191 709 604	2,4%
13.	Węgry	182 178 973	2,3%
14.	Ukraina	179 116 081	2,2%
15.	Stany Zjednoczone Ameryki	140 251 554	1,8%
16.	Słowacja	139 627 862	1,7%
17.	Dania	120 970 340	1,5%
18.	Rumunia	118 962 883	1,5%
19.	Chiny	111 204 192	1,4%
20.	Belgia	107 097 223	1,3%
21.	Pozostałe kierunki	1 289 535 673	16,2%
<b>RAZEM</b>		<b>7 966 081 352</b>	<b>100%</b>

Źródło: opracowano na podstawie danych Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, 2017.

Mimo, iż do krajów afrykańskich wysyłanych jest z Podlasia niewiele towarów (niecałe 1%), dynamika eksportu na ten rynek jest największa. W roku 2016, w porównaniu do roku 2012, wartość ta wzrosła ponad 6-krotnie. Taki wynik pokazuje możliwości, jakie niesie za sobą rynek krajów afrykańskich. Kolejnymi rynkami, na które podlascy eksporterzy wysyłają coraz więcej produktów są rynki Ameryki Południowej i krajów arabskich<sup>10</sup>.

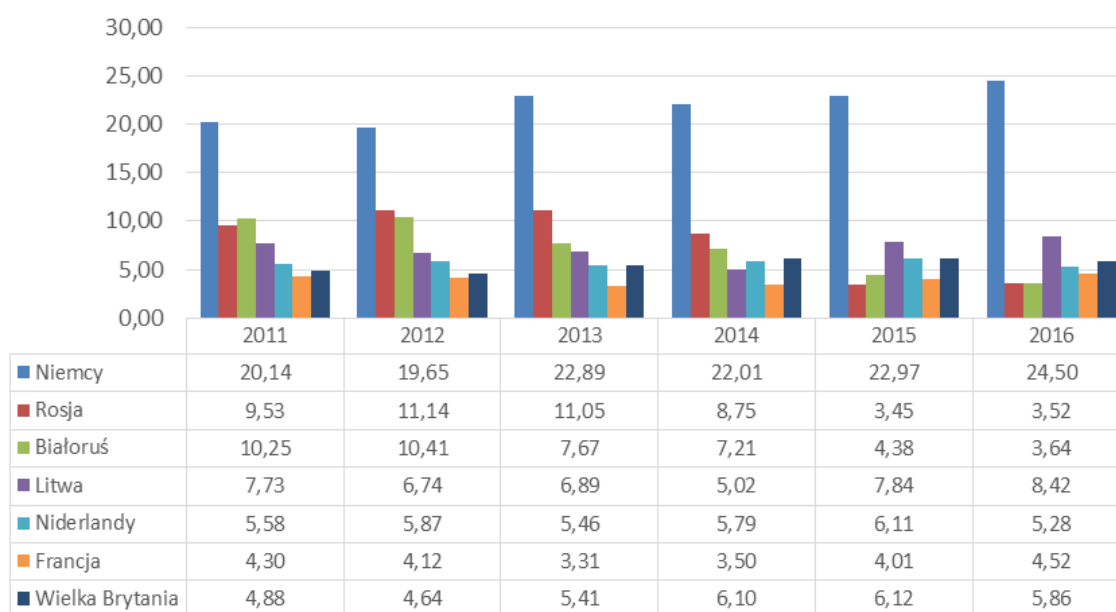
Analiza danych wskazuje na ograniczenie aktywności eksportowej firm z województwa podlaskiego w odniesieniu do dwóch państw wchodzących w skład Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej: Rosji i Białorusi. Z jednej strony pozwala to na wyróżnienie kierunków eksportu wymagających dalszego wsparcia oraz umacniania pozycji podlaskich firm w krajach, w których ugruntowały już swoją pozycję. Z drugiej – unaocznia skalę nieobecności podlaskiej gospodarki na innych rynkach zbytu, gdzie aktywność eksportowa firm z województwa podlaskiego jest zerowa lub co najmniej marginalna.

Dane statystyczne dotyczące wartości eksportu podlaskich przedsiębiorstw w poszczególnych grupach produktów, obrazują relatywnie niski udział w eksporcie produktów przetworzonych, maszyn i urządzeń. Wniosek ten jest spójny z innymi informacjami na temat rozwoju gospodarczego regionu, z któ-

<sup>10</sup> Dane Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, Regionalne Obserwatorium Terytorialne DRR, UMWP, Białystok 2017.

rych wynika, że pod względem nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych, województwo podlaskie w roku 2015 było 12. województwem w kraju. Fakt ten stanowi o konieczności podejmowania dalszych działań ukierunkowanych na wzrost wydatków na badania i rozwój podlaskich firm oraz wspieranie ich aktywności eksportowej w tym zakresie.

**Wykres 7.** Udział eksportu i dostaw wewnątrzspółnotowych podlaskich przedsiębiorstw do wybranych krajów w eksporcie i dostawach wewnątrzspółnotowych ogółem w latach 2011-2016 [w %]



Źródło: opracowano na podstawie danych Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, Regionalne Obserwatorium Terytorialne DRR, UMWP, Białystok 2017.

Dla uzyskania pełniejszego obrazu sytuacji gospodarczej regionu należy także uwzględnić największe wzrosty wartości eksportu i dostaw wewnątrzspółnotowych Województwa Podlaskiego. W roku 2015 największy wzrost wartości eksportu – ponad 88 mln zł (19,9% w porównaniu z rokiem poprzednim) odnotowano w sekcji „Artykuły przemysłowe różne”. Zaliczane są do niej, między innymi: meble, elementy oświetlenia, zabawki. Na drugim miejscu – z ponad 65 mln zł (12,8%) wzrostu wartości znalazły się produkty pochodzenia roślinnego. Największa procentowa zmiana (24%) dotyczyła grupy: „Materiały i artykuły włókiennicze”. Wartość eksportu w tej sekcji wzrosła o ponad 32 mln zł. Znaczny wzrost nastąpił również w grupach: „Metale nieślachetne i artykuły z metali nieślachetnych” oraz: „Pojazdy, statki powietrzne, jednostki pływające oraz współdziałające urządzenia transportowe” i wynosił odpowiednio: ponad 25 mln zł (7,5%) oraz 19 mln zł (5,6%)<sup>11</sup>.

Analizując dane statystyczne dotyczące wartości eksportu w województwie podlaskim w poszczególnych grupach produktów zauważyć można, iż od roku 2013 na pierwszych czterech miejscach znajdują się niezmiennie te same grupy produktów. Z danych Krajowej Administracji Skarbowej za 2016 rok wynika, że w analizowanym okresie podlascy przedsiębiorcy na rynki zewnętrzne eksportowali głównie produkty pochodzenia zwierzęcego, w tym produkty mleczarskie, ryby, mięso, a także maszyny i urządzenia mechaniczne, sprzęt elektryczny, drewno i wyroby z drewna, jak również gotowe artykuły spożywcze.

<sup>11</sup> Dane Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, Regionalne Obserwatorium Terytorialne DRR, UMWP, Białystok 2017.

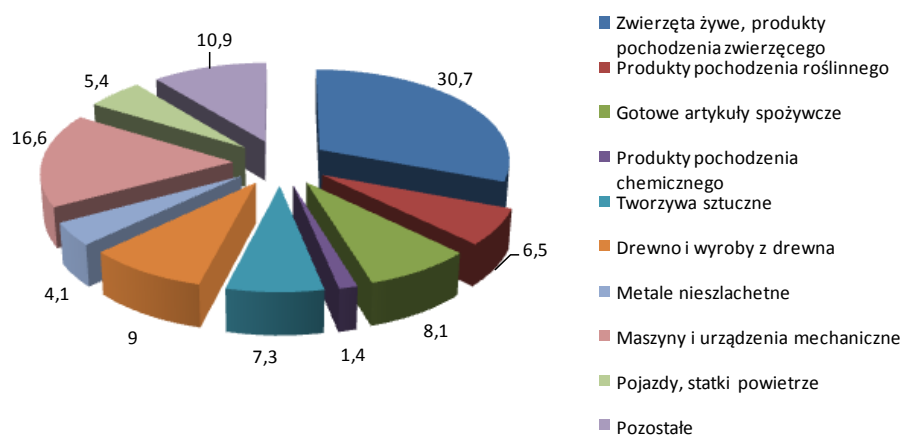
**Tabela 12.** Najważniejsze produkty będące przedmiotem eksportu w Województwie Podlaskim w latach 2015-2016

Nr sekcji	Nazwa sekcji/działu	Udział procentowy w wartości eksportu w roku 2015	Udział procentowy w wartości eksportu w roku 2016	Zmiana udziału procentowego w wartości eksportu w latach 2015-2016
I.	Zwierzęta żywe; produkty pochodzenia zwierzęcego, w tym:	33,7%	30,7%	-3%
	1. ZWIERZĘTA ŻYWE	8,2%	5,3%	-2,9%
	2. MIĘSO I PODROBY JADALNE	4,8%	3,6%	-1,2%
	3. RYBY I SKORUPIAKI, MIĘCZAKI I POZOSTAŁE BEZKRĘGOWCE WODNE	8,0%	9,4%	+1,4%
	4. PRODUKTY MLECZARSKIE; JAJA PTASIE; MIÓD NATURALNY; JADALNE PRODUKTY POCHODZENIA ZWIERZĘCEGO, GDZIE INDZIEJ NIEWYMIENIONE ANI NIEWŁĄCZONE	12,7%	12,3%	-0,4%
	5. PRODUKTY POCHODZENIA ZWIERZĘCEGO, GDZIE INDZIEJ NIEWYMIENIONE ANI NIEWŁĄCZONE	0,06%	0,08%	+0,02%
II.	Produkty pochodzenia roślinnego	7,6%	6,5%	-1,1%
IV.	Gotowe artykuły spożywcze; napoje bezalkoholowe, alkoholowe i ocet; tytoń i przemysłowe namiastki tytoniu	7,5%	8,1%	+0,6%
VI.	Produkty przemysłu chemicznego i przemysłów pokrewnych	1,8%	1,4%	-0,4%
VII.	Tworzywa sztuczne i wyroby z nich; kauczuk i wyroby z kauczuku	7,1%	7,3%	+0,2%
IX.	Drewno i wyroby z drewna; węgiel drzewny; korek i wyroby z korka; wyroby ze słomy, z esperanto i innych materiałów do wyplatania; wyroby koszykarskie i wyroby z wikliny	9,3%	9%	-0,3%
XV.	Metale nieszlachetne i wyroby z metali nieszlachetnych	4,8%	4,1%	-0,7%
XVI.	Maszyny i urządzenia mechaniczne; sprzęt elektryczny; części do nich; urządzenia do rejestracji i odtwarzania dźwięku, urządzenia telewizyjne do rejestracji i odtwarzania obrazu i dźwięku oraz części i wyposażenie dodatkowe do tych urządzeń	15,5%	16,6%	+1,1%
XVII.	Pojazdy, statki powietrzne, jednostki pływające oraz współdziałające urządzenia transportowe	4,7%	5,4%	+0,7%
	Pozostałe	8%	10,9%	+2,9%
<b>RAZEM</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>

Źródło: opracowano na podstawie Informacji Taryfowej Służby Celnej Rzeczypospolitej Polskiej Systemu ISZTAR, [http://isztar.mf.gov.pl/isztar/taryfa\\_celna/web/main\\_PL?Year=2017&Month=09&Day=05](http://isztar.mf.gov.pl/isztar/taryfa_celna/web/main_PL?Year=2017&Month=09&Day=05), 2017.

Strukturę towarową eksportu Województwa Podlaskiego przedstawia wykres 8.

**Wykres 8.** Struktura towarowa eksportu Województwa Podlaskiego w 2016 roku [w %]



Źródło: opracowano na podstawie Informacji Taryfowej Służby Celnej Rzeczypospolitej Polskiej Systemu ISZTAR, [http://isztar.mf.gov.pl/isztar/taryfa\\_celna/web/main\\_PL?Year=2017&Month=09&Day=05](http://isztar.mf.gov.pl/isztar/taryfa_celna/web/main_PL?Year=2017&Month=09&Day=05), 2017.

W strukturze geograficznej importu, według kraju pochodzenia towaru, dominują takie kraje, jak: Norwegia, Niemcy, Rosja, Chiny, Białoruś i Litwa.

**Tabela 13.** Najważniejsze kierunki importu do Województwa Podlaskiego w 2016 r. (według kraju pochodzenia towaru)

L.p.	Kraj przeznaczenia	Wartość [w PLN]	Udział procentowy w wartości importu województwa
1.	Norwegia	682 487 794	12,94%
2.	Niemcy	680 160 226	12,90%
3.	Rosja	652 789 799	12,40%
4.	Chiny	563 093 626	10,68%
5.	Białoruś	430 811 788	8,17%
6.	Litwa	327 950 448	6,22%
7.	Dania	181 365 573	3,44%
8.	Holandia	154 261 464	2,93%
9.	Czechy	96 011 404	1,82%
10.	Francja	73 669 480	1,39%
11.	Szwecja	57 123 966	1,08%
12.	USA	55 299 353	1,05%
13.	Łotwa	49 711 640	0,94%
14.	Słowacja	30 751 605	0,58%
15.	Estonia	22 907 386	0,43%
16.	pozostałe kierunki	1 214 783 099	23,03%
<b>RAZEM</b>		<b>5 273 178 651</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowano na podstawie danych Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, Regionalne Obserwatorium Terytorialne DRR, UMWP, Białystok 2017.



W rankingu krajów-importerów Województwa Podlaskiego, według kraju wysyłki towaru, najwyższe pozycje zajmuje grupa pięciu państw. Pierwsze miejsce przypada na Niemcy (14,1%), co jest podobną tendencją obserwowaną w przypadku całej Polski. Pozostałe kraje to: Rosja, Chiny, Białoruś oraz Litwa. Wartość importu ze wskazanych pięciu państw w 2016 r. stanowiła ponad połowę całkowitej wartości importu Województwa Podlaskiego.

**Tabela 14.** Najważniejsze kierunki importu do Województwa Podlaskiego w 2016 r. (według kraju wysyłki towaru)

Lp.	Kraj przeznaczenia	Wartość [w PLN]	Udział procentowy w wartości krajowego importu
1.	Niemcy	743 632 369	14,10%
2.	Rosja	618 669 079	11,73%
3.	Chiny	481 845 421	9,14%
4.	Białoruś	458 667 518	8,70%
5.	Litwa	354 103 967	6,72%
6.	pozostałe kierunki	2 616 260 297	49,61%
<b>RAZEM</b>		<b>5 273 178 651</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: opracowano na podstawie danych Krajowej Izby Skarbowej w Warszawie, 2017.

Reasumując, można stwierdzić, że eksport towarów na rynki zagraniczne jest szansą rozwoju podlaskich przedsiębiorstw i całej gospodarki województwa. Promocja gospodarcza, prowadzona w sposób innowacyjny, podkreślająca walory wytwarzanych w województwie produktów, a także budująca świadomość wiodących marek – to istotne elementy całego procesu.

## 2.4. Otoczenie konkurencyjne i wizerunek Województwa Podlaskiego

### Konkurencyjność Województwa Podlaskiego

Konkurencyjność gospodarki nie jest pojęciem jednoznacznie zdefiniowanym, z uwagi na liczną i zróżnicowaną liczbę wskaźników, przez pryzmat których owo pojęcie jest interpretowane. Uważa się, że konkurencyjność jest pojęciem szerszym, nadrzędnym wobec atrakcyjności. Należy rozróżnić atrakcyjność gospodarki narodowej od konkurencyjności regionu. Można powiedzieć, że konkurencyjność regionu stanowi warunek konieczny i wyznacznik atrakcyjności danego obszaru z punktu widzenia inwestorów. Według M. Portera, konkurencyjność postrzegana jest jako korzyść lokalizacji. Jest to także zdolność do generowania relatywnie wysokich dochodów, wytwarzania PKB i zapewniania miejsc pracy. Z pojęciem tym wiąże się również umiejętność tworzenia innowacji, współpracy z gospodarczymi partnerami zagranicznymi, generowania efektywnego eksportu, czy wreszcie wysoka pozycja regionu w rankingach względem innych województw<sup>12</sup>.

Analiza dokonana do tej pory w niniejszej *Strategii* potwierdza, że konkurencyjność Województwa Podlaskiego, definiowana jako przewaga nad pozostałymi regionami Polski, jest niska. Wskaźniki roz-

<sup>12</sup> A. Raczyk, S. Dołzbłasz, M. Leśniak-Johann, *Atrakcyjność inwestycyjna Dolnego Śląska w świetle współczesnych trendów*, Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej, Wrocław 2010, s. 2-8.

woju społeczno-gospodarczego plasują Województwo Podlaskie wśród najstabilniej rozwiniętych regionów Polski.

W 2016 r. Komisja Europejska po raz trzeci opublikowała (poprzednie wydania w: 2010 r. i 2013 r.) Raport „Indeks konkurencyjności regionalnej” (ang. *European Regional Competitiveness Index*), który zawiera analizy dotyczące wyników gospodarczych osiąganych przez 263 regiony UE. Dane zawarte w *Raporcie* pozwalają na wskazanie mocnych i słabych stron regionów, a także na porównanie i ocenę poziomu ich konkurencyjności. Autorzy *Raportu* interpretują „konkurencyjność regionalną jako zdolność danego regionu do zaoferowania atrakcyjnych i stabilnych warunków dla przedsiębiorstw i mieszkańców”<sup>13</sup>.

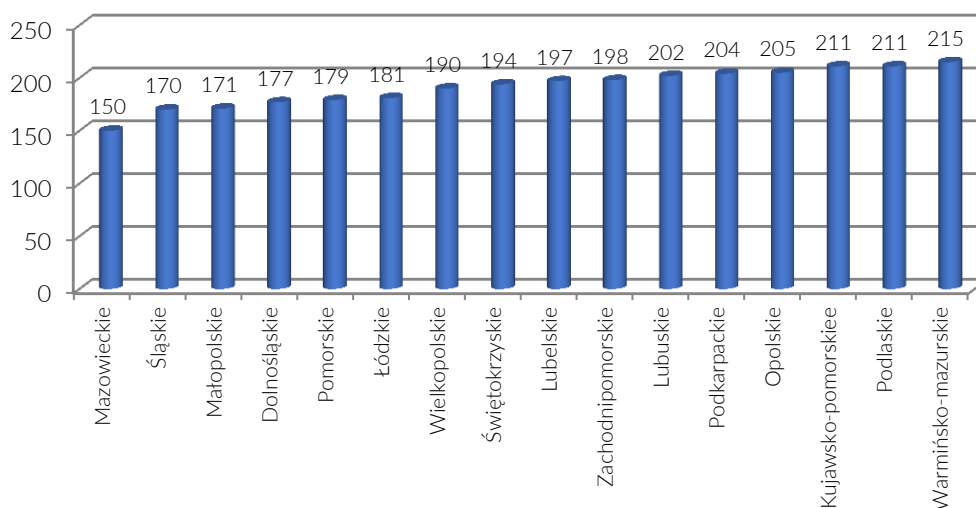
W najnowszym raporcie Komisji Europejskiej, dotyczącym konkurencyjności regionów UE, Polska znalazła się niemal w środku rankingu, zajmując 16. pozycję spośród 28 państw członkowskich UE. Z kolei Województwo Podlaskie zostało zlokalizowane na 211. miejscu na 263 regiony UE, przy czym znalazło się na 246. pozycji wśród 263 regionów Europy pod względem wartości Produktu Krajowego Brutto na mieszkańca. Porównywalne wskaźniki osiągnęły następujące europejskie regiony-polskie województwa: warmińsko-mazurskie, świętokrzyskie, podkarpacie, lubelskie i opolskie- oraz regiony krajów Europy Środkowo-Wschodniej i Południowej (Dél-Alföld, Centru, Anatoliki Makedonia, Thraki, Ipeiros, Východné Slovensko, Dél-Dunántúl, Opolskie, Sud Muntenia and Észak-Alföld)<sup>14</sup>.

**Tabela 15.** Pozycja Województwa Podlaskiego w rankingu konkurencyjności UE w 2016 r.

Województwo Podlaskie	Przyjmowane wartości	Wartość	Pozycja w rankingu
Unijny indeks konkurencyjności regionalnej (RCI)	0-100	29,7	211/263
PKB na 1 mieszkańca	UE-28 = 100	48	246/263

Źródło: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2016\\_scorecards.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2016_scorecards.pdf), s. 192.

**Wykres 9.** Wskaźnik RCI 2016 – pozycja województw w rankingu 263 regionów UE



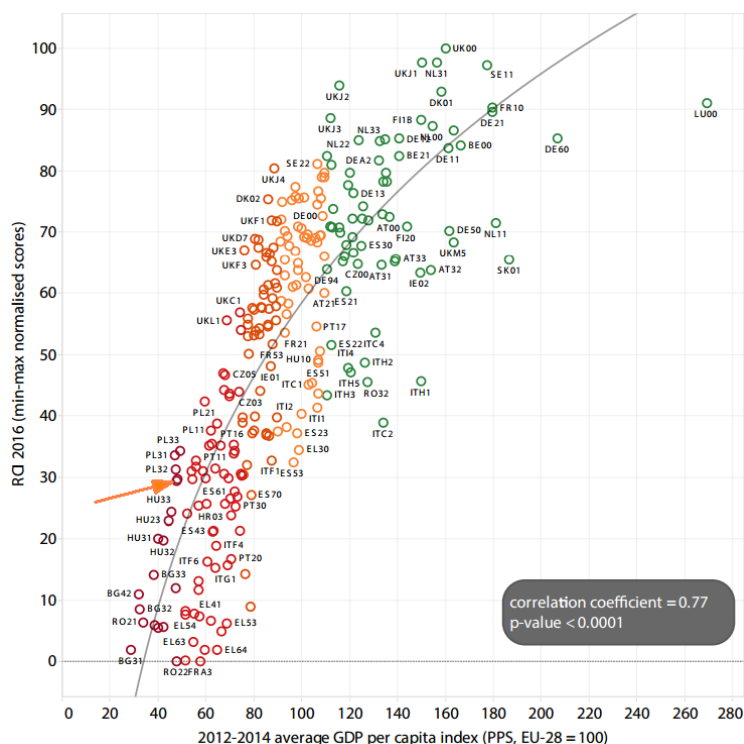
Źródło: opracowano na podstawie: *European Regional Competitiveness Index 2016*, dostępny na stronie internetowej: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/), 2017.

<sup>13</sup> *European Regional Competitiveness Index 2016*, dostępny na stronie internetowej [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/).

<sup>14</sup> Dane dostępne na: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2016\\_scorecards.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2016_scorecards.pdf).

Korelacja pomiędzy indeksem konkurencyjności a Produktem Krajowym Brutto, wytwarzanym przez region na mieszkańca wskazuje, że w Województwie Podlaskim, przy wyliczonej wartości indeksu konkurencyjności wytwarzane GDP na mieszkańca jest zbyt niskie w porównaniu do innych regionów europejskich o podobnym stopniu rozwoju.

**Wykres 10.** Pozycja konkurencyjna Województwa Podlaskiego na tle regionów europejskich



Źródło: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/201701\\_regional\\_competitiveness2016.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/201701_regional_competitiveness2016.pdf), 2017.

**Tabela 16.** Czynniki konkurencyjności Województwa Podlaskiego według wskaźnika RCI

Czynniki konkurencyjności Województwa Podlaskiego według wskaźnika RCI			
Lp.	Czynniki konkurencyjności	Poziom regionalny	Poziom krajowy
1.	Instytucje	177/263	
2.	Efektywność rynku pracy	189/263	
3.	Szkolnictwo wyższe i kształcenie ustawiczne	206/263	
4.	Gotowość do wykorzystania technologii	214/263	
5.	Opieka zdrowotna	225/263	
6.	Innowacje	230/263	
7.	Wielkość rynku	239/263	
8.	Infrastruktura	244/263	
9.	Poziom zaawansowania biznesu	252/263	
10.	Stabilność makroekonomiczna		16/28
11.	Jakość kształcenia (poziom podstawowy i ponadpodstawowy)		6/28

Źródło: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2016\\_scorecards.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2016_scorecards.pdf), s. 192.

Do obliczenia wskaźnika RCI Komisja Europejska bierze pod uwagę 11 obszarów konkurencyjności (por. tabela 16). Z punktu widzenia czynników uznawanych za siły napędowe konkurencyjności regionalnej, najbardziej niekorzystne wartości województwo podlaskie osiągnęło w zakresie indeksów: „Poziom zaawansowania biznesu” oraz „Poziom infrastruktury”.

## Otoczenie konkurencyjne Województwa Podlaskiego

Województwo Podlaskie jest regionem o dość niskiej konkurencyjności w stosunku do innych regionów w kraju oraz niskiej atrakcyjności inwestycyjnej, zarówno w wymiarze krajowym, jak i zagranicznym – wynika to z danych GUS, rankingów Komisji Europejskiej i wielu innych wiarygodnych opracowań. Przy czym należy zauważyć, że na terenie województwa podlaskiego funkcjonuje kilka sektorów produkcyjnych, które wyłamują się z tego niekorzystnego wizerunku, jak np. przemysł rolno-spożywczy, metalowo-maszynowy, meblowo-drzewny, a także coraz bardziej zaznaczająca swoją obecność branża ICT i inne, które posiadają potencjał do konkurowania na rynku globalnym. Równolegle, w wielu środowiskach region ma opinię wygodnego, przyjaznego miejsca do życia, co może mieć istotne znaczenie z punktu widzenia branż kreatywnych. Wskazują na to zwłaszcza przedstawiciele firm z branży informatycznej, w której odległość odbiorców produktów i usług od miejsca ich wytworzenia ma mniejsze znaczenie, zatem lokowanie firm z tego sektora w województwie podlaskim, zwłaszcza w Białymstoku, jest jak najbardziej zasadne.

W wymiarze krajowym, bezpośrednią konkurencję dla województwa podlaskiego stanowią województwa: dolnośląskie, wielkopolskie, mazowieckie i lubelskie – zarówno jako regiony, w których funkcjonują konkurencyjne firmy oraz jako kierunek migracji wykształconej kadry.

W wymiarze międzynarodowym, konkurencyjne wyroby i usługi w stosunku do wytwarzanych w województwie podlaskim powstają głównie w krajach azjatyckich, Niemczech, na Białorusi (usługi logistyczne, informatyczne), republikach bałtyckich: Litwie, Łotwie i Estonii (usługi bankowe, księgowość, turystyka). Ze względu na różnice w poziomie płac, konkurencyjnym krajem jest także Ukraina.

Istotne znacznie w zakresie konkurencyjności regionów, w tym województwa podlaskiego mają procesy związane z globalizacją i koniecznością konkurowania z sieciami handlowymi i producentami, którzy mogą sobie pozwolić na okresowe obniżanie cen i radykalną redukcję kosztów wytwarzania, zwłaszcza w sytuacjach kryzysów ekonomicznych i w przypadku innych niekorzystnych zjawisk rynkowych.

Ważnym narzędziem umacniającym pozycję konkurencyjną województwa podlaskiego na rynkach krajowych i zagranicznych jest promocja gospodarcza regionu.

## Wizerunek Województwa Podlaskiego

Województwo Podlaskie w obiegowym odbiorze kojarzone jest głównie z obszarami cennymi przyrodniczo, takimi jak: Puszcza Białowieska, Bagna Biebrzańskie, Puszcza Knyszyńska, ale także z rolnictwem i zdrową, naturalną żywnością. Podobne skojarzenia na temat Podlasia funkcjonują nie tylko w kraju, ale i za granicą (poza granicami Polski postrzeganie regionu jest zawężone do obszarów chronionych, głównie Puszczy Białowieskiej). Ze względu na częstotliwość doniesień medialnych dotyczących nowo otwartego zakładu produkcyjnego IKEA, zlokalizowanego w gminie Orla czy produkcji płyt wiórowych w Grajewie, region jest również kojarzony z przemysłem meblowo-drzewnym. Kolejnymi elementami lokowania województwa na mapie skojarzeniowej jest jego przygraniczne położenie oraz występowanie mniejszości narodowych (Białorusini, Tatarzy, Litwini, Ukraińcy).

Znaczną rolę w ugruntowaniu obrazu województwa podlaskiego jako „sennej, leśno-rolniczej krainy, w której występują baśniowe elementy krajobrazu i obyczajowości” można przypisać powstającym na

temat regionu produkcjom filmowym. Nie należy oczywiście tych elementów skojarzeniowych wartościować w sposób ujemny, mogą one bowiem odegrać znaczącą rolę w promocji turystycznej regionu. Pomimo, iż asocjacje te wydają się być sprzeczne w kontekście tworzenia wizji regionu innowacyjnego i zaawansowanego technologicznie, wizerunki owe mogą zostać w tym celu w sposób twórczy przekształcone i zreinterpretowane.

Stereotypy postrzegania Województwa Podlaskiego dominujące w kraju:

- obszar przyrodniczo cenny;
- region utożsamiany z Puszcą Białowieską i żubrami;
- miejsce, gdzie są niższe koszty pracy, źródło taniej siły roboczej (częste wśród przedsiębiorców);
- bliskość i bogactwo przyrody;
- miejsce pochodzenia dobrej jakościowo żywności;
- przygraniczne położenie;
- „region, przez który przejeżdża się w drodze na Mazury lub do republik bałtyckich i krajów dawnego ZSRR”;
- region zapóźniony cywilizacyjnie, ze słabą, wyraźnie gorszą niż w zachodniej Polsce infrastrukturą transportową;
- w życiu społecznym dominują negatywne procesy i zjawiska społeczne (bieda, bezrobocie, ksenofobia, wyludnianie się terenów przygranicznych);
- określenia ujemnie wartościujące: „Polska B”, „Ściana Wschodnia”.

Stereotypy funkcjonujące o Podlasiu za granicą to: „obszar po drodze na Białoruś i do Rosji”, region położony „gdzieś daleko”, kojarzony jedynie z Puszcza Białowieską, Bagnami Biebrzańskimi, dziką przyrodą.

O ile nazwa Województwa Podlaskiego od czasu reformy administracyjnej z roku 1999 utrwaliła się w powszechnej świadomości mieszkańców kraju i zdążyła obrosnąć siatką różnorodnych skojarzeń, które dodatkowo utralają reklamy niektórych produktów, a także sposób pokazywania województwa w filmach i serialach (pierwotna natura, nieskażona przyroda), o tyle w wymiarze międzynarodowym Województwo Podlaskie jest słabo rozpoznawalne i, podobnie jak na gruncie krajowym, kojarzone z obszarami przyrodniczymi. W stereotypowym postrzeganiu regionu trudno znaleźć konotacje województwa podlaskiego z wysokimi technologiami czy produktami o wysokim stopniu innowacyjności. Konieczne jest zatem przełamanie tych stereotypów (włączając w to twórcze wykorzystanie i przekształcenie negatywnych skojarzeń), a w wymiarze międzynarodowym podjęcie – w pierwszym etapie – działań zmierzających do zaistnienia województwa w świadomości społecznej oraz równoległe odpowiednie „wypozycjonowanie” regionu na mapie skojarzeniowej. Niezbędne jest także zwrócenie uwagi w przekazie marketingowym na znaczącą poprawę udogodnień cywilizacyjnych (infrastruktura hotelowa, transportowa, ułatwienia dla inwestorów, wzrost liczby uzbrojonych terenów inwestycyjnych) oraz funkcjonowanie prężnych, innowacyjnych firm.

### 3. Analiza działań merytorycznych i uwarunkowań organizacyjnych na rzecz promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego

Działania z zakresu promocji Województwa Podlaskiego podejmuje wiele podmiotów, zarówno na poziomie międzynarodowym, regionalnym, jak i lokalnym, w tym m.in.:

- Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego;
- samorządy powiatowe i gminne;
- podlaskie fundacje i agencje rozwoju regionalnego;
- izby i agencje gospodarcze i handlowe;
- Specjalne Strefy Ekonomiczne, szczególnie w obszarze przyciągania inwestorów;
- Parki Naukowo-Technologiczne;
- klastry i stowarzyszenia;
- przedsiębiorstwa działające na terenie Podlasia, zwłaszcza przedsiębiorstwa eksportowe;
- podmioty sektora turystyki, w tym Stowarzyszenie „Podlaska Regionalna Organizacja Turystyczna”, w skład której wchodzi gminy, starostwa, lokalne organizacje turystyczne, uczelnie i firmy prywatne;
- uczelnie wyższe;
- Lokalne Grupy Działania.

Z punktu widzenia promocji gospodarczej, całokształt działań podejmowanych przez podmioty i instytucje działające na terenie Województwa Podlaskiego, należy podzielić na:

- 1) działania promocyjne o charakterze proeksportowym, zwiększające rozpoznawalność firm działających w Województwie Podlaskim i wytwarzanych przez nie produktów;
- 2) działania proinwestycyjne, skutkujące napływem kapitału i powstawaniem nowych miejsc pracy.

Towarzyszą im działania promujące region, podejmowane głównie przez samorząd Województwa Podlaskiego, pozwalające na odpowiednie umiejscowienie regionu na mapie skojarzeniowej przez grupy docelowe działań promocyjnych.

Promocja walorów i możliwości rozwojowych województwa podlaskiego to jedno z zadań wykonywanych przez Samorząd Województwa Podlaskiego, na mocy Ustawy o Samorządzie Województwa z dnia 5 czerwca 1998 r. (art. 11, ust. 2, pkt 8). Działania promocyjne podejmowane przez samorząd województwa są realizowane w oparciu o kierunki i wytyczne zawarte w dwóch dokumentach: *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* oraz w opracowaniu pt.: *Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki*.

W ujęciu operacyjnym, działania promocyjne oparte są na opracowywanych co roku *Planach promocji Województwa Podlaskiego*, przyjmowanych przez Zarząd Województwa Podlaskiego. Ich wspólnym mianownikiem jest upowszechnianie pozytywnego wizerunku regionu wśród potencjalnych odbiorców

ofert regionu (w sferze produkcyjnej, usługowej, kooperacyjnej i turystycznej), wykreowanie w społecznej świadomości spójnego i pozytywnego obrazu regionu, budowanie skojarzeń z Województwem Podlaskim poprzez częstsze odwoływanie się do produktów powstających na jego terenie, promowanie potencjału gospodarczego i inwestycyjnego oraz dalsze zwiększanie ruchu turystycznego na terenie województwa podlaskiego. Adresatem działań promocyjnych są odbiorcy krajowi i zagraniczni. Zgodnie z wymienionymi dokumentami strategicznymi, najsilniejszymi elementami wizerunku województwa podlaskiego są: przyroda, środowisko oraz funkcja „Bramy na Wschód”.

Samorząd Województwa Podlaskiego od kilkunastu lat rozwija działania promocyjne, zwłaszcza w obszarze promowania województwa podlaskiego jako miejsca o wielowiekowej, wielokulturowej przeszłości, z ogromnym potencjałem wyjątkowej przyrody i miejsca unikatowego oraz przyjaznego ludziom. W tym celu zostały opracowane *Założenia wieloletniego planu promocji Województwa Podlaskiego*, nowe logo województwa wraz z całym Systemem Identyfikacji Wizualnej, zrealizowano kampanie promocyjne o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym (m.in. „Podlaskie – bogactwo różnorodności”, „Podlaskie w Fabryce różnorodności”), stworzono spoty promocyjne („Podlaskie – natura przejawia się różnie”), film promocyjny województwa, zrealizowano projekt fotograficzny („Zapewnia się atmosferę życzliwości”), przygotowano prezentację Województwa Podlaskiego na imprezach międzynarodowych (m.in. w Bolzano, Brukseli).

Działania promocyjne obejmują bezpośredni lub pośredni (poprzez udzielane patronaty i dofinansowania) udział w wydarzeniach, imprezach (najważniejszą z realizowanych przez samorząd, o wymiarze gospodarczym, są: Podlaska Marka Roku i Wschodni Kongres Gospodarczy), targach, opracowywanie i dystrybucję ulotek, folderów i gadżetów promocyjnych, publikację reklam i artykułów promocyjnych w prasie oraz na stronach internetowych (także na portalu samorządu województwa: wrotapodlasia.pl), poprzez reklamę realizowaną za pomocą audycji radiowych i filmów powstających ze środków wydatkowanych przez samorząd regionu, zamieszczanych w mediach tradycyjnych, w Internecie (w tym w mediach społecznościowych).

Dotychczasowe działania promocyjne Samorządu Województwa Podlaskiego zorientowane są na upowszechnianie pozytywnego wizerunku regionu wśród potencjalnych odbiorców. Celem tych działań jest wykreowanie w społecznej świadomości spójnego i pozytywnego obrazu regionu, budowanie skojarzeń z Województwem Podlaskim poprzez częstsze odwoływanie się do produktów powstających na jego terenie, promowanie potencjału gospodarczego i inwestycyjnego oraz dalsze zwiększanie ruchu turystycznego na obszarze Województwa Podlaskiego.

Działania promocyjne w ostatnich kilku latach mają, przede wszystkim, charakter wizerunkowy, a w mniejszym stopniu są działaniami ukierunkowanymi na promocję gospodarczą, w tym na promocję inwestycyjną i wzrost eksportu podlaskich przedsiębiorstw.

W zakresie promocji gospodarczej sensu stricto, najbardziej wyspecjalizowaną komórką Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego jest Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów, funkcjonujące obecnie w strukturze Departamentu Współpracy z Zagranicą i Promocji (rys. 1). Działania z zakresu promocji gospodarczej opierają się, przede wszystkim, na intensyfikowaniu kontaktów międzyregionalnych i międzynarodowych, dystrybucji materiałów informacyjno-promocyjnych dotyczących atrakcyjności inwestycyjnej województwa, prowadzeniu portalu [coi.wrotapodlasia.pl](http://coi.wrotapodlasia.pl), zorganizowaniu kilku konferencji o charakterze eksportowym i inwestycyjnym, kilkudziesięciu spotkań informacyjnych dla przedsiębiorców z województwa podlaskiego na temat wybranych rynków, organizacji misji wyjazdowych i przyjazdowych dla przedsiębiorców, a przede wszystkim organizacji **Wschodniego Kongresu Gospodarczego (WKG)** – wielostronnej, cyklicznej debaty poświęconej regionowi Polski Wschodniej. We Wschodnim Kongresie Gospodarczym uczestniczą najwięksi przedsiębiorcy i członkowie zarządu z kraju i z zagranicy, samorządowcy i naukowcy. Szczególną wartością Kongresu jest udział w sesjach plenarnych i panelach reprezentantów rządu i instytucji centralnych oraz dyplomatów z całego

świata. W roku 2016 w WKG uczestniczyło 1 300 osób, w roku 2017 – około 1500 osób, co jednoznacznie wskazuje na rosnące znaczenie i renomę tego przedsięwzięcia, zyskującego status forum o zasięgu międzynarodowym. Wschodni Kongres Gospodarczy wpisuje się w kalendarz najważniejszych wydarzeń gospodarczych w Polsce. Działania te nie pozostają bez znaczenia dla wzrostu wiedzy podlaskich przedsiębiorców dotyczącej nowych możliwości kooperacyjnych, ekspansyjnych i inwestycyjnych.

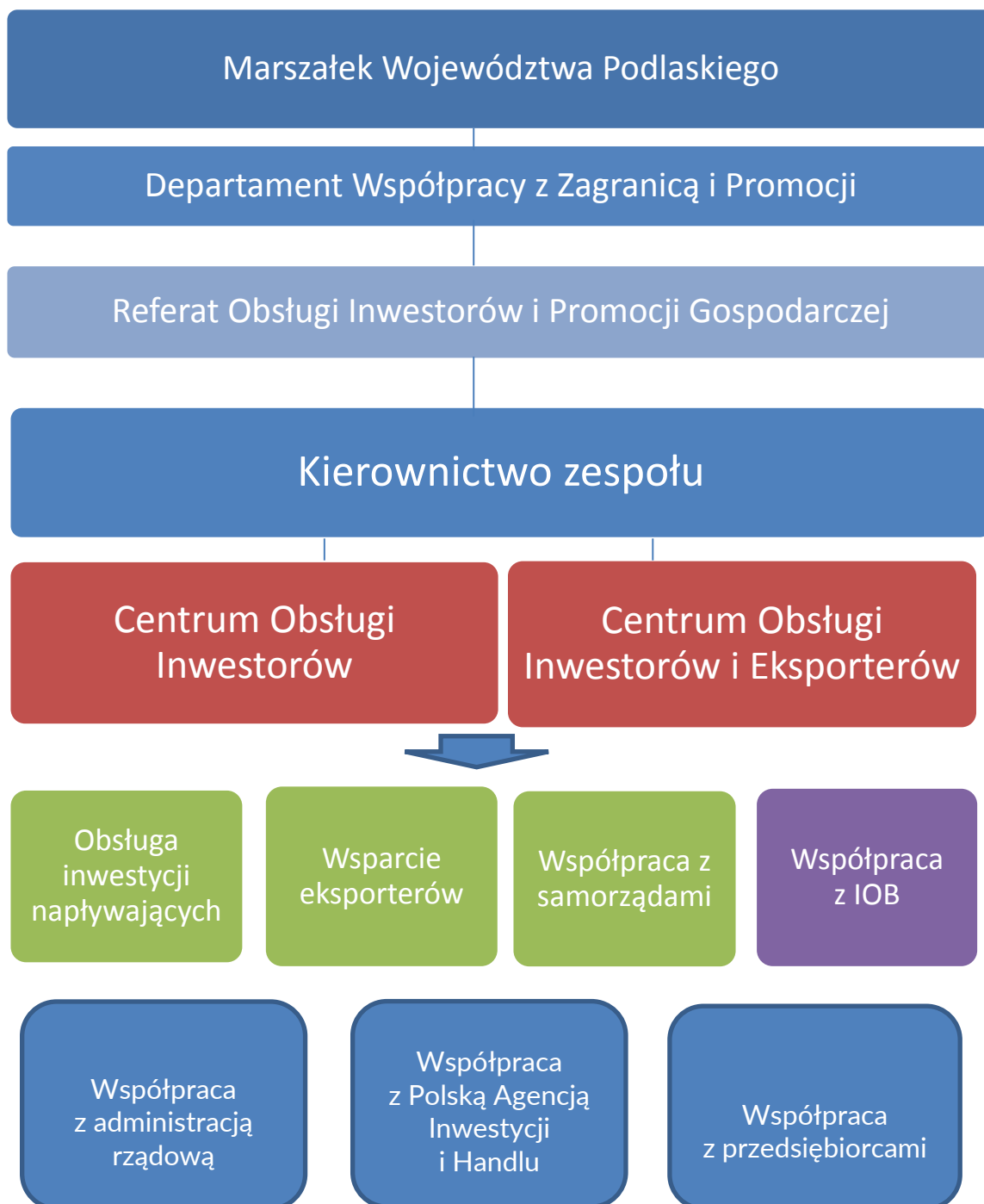
Spotkania, konferencje, targi oraz Wschodni Kongres Gospodarczy stanowią znakomitą okazję do nawiązywania bezpośrednich kontaktów oraz do tworzenia nowych wspólnych inicjatyw gospodarczych. Wartością dodaną, zwłaszcza w odniesieniu do WKG, stanowi udział wielu gości z zagranicy (przedstawicielei ambasad – radców handlowych, przedstawicielei władz regionalnych, organizacji biznesowych, przedsiębiorców).

W skali całego roku, Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów prowadzi działania realizowane w ścisłej współpracy z przedsiębiorcami i IOB-ami, dotyczące promocji oferty inwestycyjnej i eksportowej województwa podlaskiego. COIE odpowiada za obsługę i stałą aktualizację bazy terenów inwestycyjnych (współpracując z samorządami lokalnymi i specjalnymi strefami ekonomicznymi), pośredniczy w przekazywaniu informacji pomiędzy przedsiębiorcami i Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji, działającymi w polskich placówkach dyplomatycznych (poszukiwanie kontrahentów i odbiorców towarów i usług), organizuje misje gospodarcze, organizuje szkolenia informacyjne dla podlaskich przedsiębiorców poświęcone zasadom prowadzenia działalności eksportowej i praktycznym aspektom wchodzenia na rynki zewnętrzne.

Jednym z najbardziej prestiżowych przedsięwzięć aktywizujących podmioty gospodarcze, jak również organizacje i instytucje pochodzące z całego regionu jest, obok WKG, **Podlaska Marka Roku**. Konkurs pokazuje wyjątkowe marki Podlasia, rozumiane jako produkty i przedsięwzięcia wysokiej jakości, a jednocześnie symbole sukcesu podlaskich firm i organizacji, które – ze względu na swoją jakość i unikatowe walory – mogą stanowić wizytówkę regionu w kraju i poza granicami Polski. Celem przedsięwzięcia jest wyłonienie i wypromowanie produktów, miejsc lub przedsięwzięć, które, ze względu na swoją jakość, unikatowe walory i związki z Województwem Podlaskim, reprezentują poziom ponadprzeciętny, godny naśladowania. Konkurs jest sposobem na wyłonienie potencjalnych przywódców regionalnej gospodarki – firm, które staną się inspiracją dla innych podlaskich przedsiębiorców. Ideą przedsięwzięcia jest przywrócenie roli i znaczenia marek, odbudowanie w gospodarce wartości reputacji oraz rangi profesjonalnego szlachectwa. Dzięki obecności na rynku i doskonałej jakości, podmioty te przyczyniają się do promocji Województwa Podlaskiego w kraju i poza granicami Polski. Wśród laureatów znajdują się zarówno produkty dużych podlaskich przedsiębiorstw, takich jak np.: Mlekovita, Polmos, Pronar, ale również drobnych producentów, kultywujących tradycje dziedzictwa kulturowego regionu. W powszechnym odbiorze Podlaska Marka Roku zaczęła stanowić znaczący element pobudzający działania wspierające lokalną gospodarkę, służący integracji środowisk biznesowych i sprzyjający wymianie poglądów związanych z nowoczesnymi i efektywnymi metodami promowania marki.



**Rysunek 1.** Aktualna struktura Referatu Obsługi Inwestorów i Promocji Gospodarczej w ramach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego



Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

Jednym ze znaczących elementów promocji regionu są także działania koordynowane przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, które prowadzi rejestr regionalnych produktów tradycyjnych. Województwo Podlaskie posiada 64 zarejestrowane produkty regionalne (dla porównania, województwo lubelskie – 183, podkarpackie – 219). Wpis do rejestru odbywa się na wniosek producentów.

Działania informacyjne w zakresie rozwoju przedsiębiorczości, wspierania działalności proeksportowej oraz aktywności firm z województwa podlaskiego na rynkach zagranicznych są również realizowane przez instytucje otoczenia biznesu, m.in.: Podlaską Fundację Rozwoju Regionalnego, Agencję Rozwoju Regionalnego „Ares” S.A. w Suwałkach, Agencję Rozwoju Regionalnego S.A. w Łomży, Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju. Pełnią one rolę informacyjną, doradczą, szkoleniową, promocyjną i finansującą. Istotne działania wspierające przedsiębiorczość w regionie podejmuje także Izba Przemysłowo-Handlowa w Białymstoku, której jednym z podstawowych zadań jest wspieranie inicjatyw i tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi gospodarstwu regionu, a także promowanie potencjału gospodarczego regionu w kraju i zagranicą.

Na terenie województwa podlaskiego działalność proinwestycyjną i promocję w tym zakresie prowadzą dwie specjalne strefy ekonomiczne: Suwalska Specjalna Strefa Ekonomiczna, dysponująca terenami o powierzchni ok. 650 ha oraz Tarnobrzaska Specjalna Strefa Ekonomiczna z położoną na terenie województwa podlaskiego Podstrefą w Łapach, oferującą tereny o powierzchni ok. 12 ha (według stanu na dzień 12 IX 2017 r.). Celem funkcjonowania tychże jest tworzenie dogodnych warunków do rozwoju przedsiębiorczości w regionie, podniesienie jego konkurencyjności, zwiększenie tempa wzrostu gospodarczego, a przede wszystkim tworzenie nowych miejsc pracy. Strefy sprzyjają rozwojowi przedsięwzięć innowacyjnych, ze względu na wymogi stawiane przedsiębiorcom zainteresowanym działalnością na ich terenach.

Istotnym elementem regionalnej promocji gospodarczej jest współpraca Samorządu Województwa Podlaskiego z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Polską Agencją Inwestycji i Handlu (dawniej: Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.) w zakresie realizowanych przez te podmioty programów dotyczących napływu inwestycji i promocji polskich firm za granicą.

Na poziomie poszczególnych gmin i powiatów promocja gospodarcza nakierowana jest głównie na pozyskiwanie inwestorów i inwestycji pozwalających na wygenerowanie nowych miejsc pracy, co, z punktu widzenia wielu samorządów lokalnych, jest traktowane jako kwestia priorytetowa, pozwalająca powstrzymać procesy depopulacyjne. Istotnym tłem tych działań są lokalne cykliczne wydarzenia promujące daną miejscowość lub gminę, organizowane przez władze gminy, zwłaszcza takie, które pozwalają zaistnieć w ogólnopolskich lub zagranicznych mediach. Samorzady miast subregionalnych w ramach swoich strategii i programów rozwoju prowadzą różnorodne działania promocyjne związane ze wzmocnieniem innowacyjnej przedsiębiorczości oraz ponadlokalnej konkurencyjności firm, tworzeniem nowych miejsc pracy, pozyskaniem inwestorów krajowych i zagranicznych, rozwojem współpracy partnerskiej, tworzeniem pozytywnego wizerunku ośrodków wzrostu. Współpraca między jednostkami samorządu terytorialnego powinna być podstawą wykreowania spójnej wizerunkowo submarki gospodarczej regionu.

Działania promocyjne, zawierające elementy promocji gospodarczej, prowadzą także działające w regionie parki naukowo-technologiczne oraz uczelnie wyższe. Działania promocyjne parków (Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego, Parku Naukowo-Technologicznego Polska Wschód w Suwałkach) skierowane są do młodych, innowacyjnych firm specjalizujących się w obszarze wysokich technologii oraz ICT. Podobną rolę odgrywają wyspecjalizowane jednostki uczelni wyższych.

Działania promocyjne uczelni, jako uczestników systemu gospodarczego, koncentrują się zwłaszcza na nagłaśnianiu projektów (ich autorami są pracownicy naukowcy i studenci), które mogą zostać skomercjalizowane we współpracy z firmami i inwestorami. Uczelnie realizują nie tylko cele naukowe i dydak-

tyczne, ale współpracują z biznesem (m.in. w ramach klastrów oraz realizując wspólne projekty badawczo-rozwojowe). Na uwagę zasługuje w tym kontekście przedsięwzięcie pn.: „Inkubator Innowacyjności+” – projekt realizowany do stycznia 2019 r. na trzech największych uczelniach w regionie: Politechnice Białostockiej, Uniwersytecie Medycznym w Białymstoku oraz Uniwersytecie w Białymstoku. Jego celem jest wsparcie procesu zarządzania transferem technologii w działalności innowacyjnej w ramach konsorcjum. To odpowiedź na zbyt niski poziom komercjalizacji i wykorzystania technologii oraz wiedzy „wytworzonej” na polskich uczelniach jako źródła innowacji – głównego czynnika rozwoju gospodarczego.

W przypadku klastrów, szczególnie istotne znaczenie promocyjne regionu zarówno wewnątrz jak na poza regionem ma działalność dwóch kluczowych klastrów województwa podlaskiego, tj. Klaster Obróbki Metali oraz Wschodni Klaster Budowlany<sup>15</sup>. Duży potencjał rozwoju posiadają też klastry reprezentujące przemysł jachtowy oraz branża informatyczna. Praktycznie wszystkie klastry działające w województwie podlaskim odznaczają się potencjałem promocyjnym w skali regionalnej. W tym kontekście należy wymienić następujące podmioty:

- Fundacja „Klaster Polskie Jachty”,
- Grajewski Klaster Przemysłowy,
- Klaster Instytucji Otoczenia Biznesu – BiznesKlaster,
- Klaster Informatyczny InfoTech,
- Klaster Marek Turystycznych Polski Wschodniej w Sercu Natury,
- Klaster Turystyki Wiejskiej „Dziedzictwo Kultur i Smaków”,
- Klaster Uzdrawisko Supraśl,
- Podlaski Klaster Bielizny,
- Podlaski Okręg Spożywczo-Przemysłowy,
- Północno Wschodni Klaster Maszynowy,
- Północno-Wschodni Klaster Edukacji Cyfrowej<sup>16</sup>.

Działania promocyjne prowadzą firmy działające w województwie podlaskim. Jednak tylko część z nich zawiera takie przedsięwzięcia, które można potraktować jako jednoczesną promocję regionu (dotyczy to głównie branży spożywczej i turystycznej, gdzie najczęstsze odwołania dotyczą walorów środowiskowych województwa podlaskiego). **Istnieje w tym względzie istotny dysonans i ambiwalencja stanowisk różnorodnych grup przedsiębiorców.** Część z nich postuluje, by w działaniach promocyjnych podejmowanych przez samorząd województwa podkreślać takie cechy regionu, jak przyroda, naturalność, występowanie terenów cennych przyrodniczo, co wzmacniałoby obecny już w reklamach przekaz o regionie (na takim obrazie Podlasia budują swoje przekazy promocyjne np. branża rolno-spożywcza czy turystyczna), ale też dynamicznie zwiększająca swój potencjał w województwie podlaskim branża informatyczna, której zależy na pozyskiwaniu osób wykonujących profesje kreatywne, ceniących zarówno mieszkanie, jak i pracę w otoczeniu kształtowanym w zgodzie z naturą.

**Inna część przedsiębiorców uważa z kolei, że wzmacnianie owych elementów w przekazach promocyjnych utrudnia funkcjonowanie firmom zarówno w skali województwa, jak i kraju, ponieważ utrwała obraz regionu jako mało innowacyjnego,** w którym nie mogą być wytwarzane produkty innowacyjne, o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, a jeśli już się pojawiają, powinny być dużo tańsze (na zasadzie ciągu skojarzeniowego: rolniczy, rozwijający się region – tania siła robocza – tanie produkty).

<sup>15</sup> <http://metalklaster.pl/>; <http://www.budowlanyklaster.pl/>.

<sup>16</sup> Badanie Rozwoju Struktur Klastrowych w województwie podlaskim (Grupa Robocza ds. Polityki Klastrowej), 2014-2015.

Przedsiębiorcy często podnoszą też postulat rezygnacji z promowania regionu jako „Bramy na Wschód”, wskazując na niski poziom eksportu do krajów dawnego ZSRR oraz fakt, że firmy z Europy Zachodniej czy USA nie traktują przedsiębiorstw z województwa podlaskiego jako pośredników w prowadzeniu współpracy gospodarczej ze Wschodem. Tłumaczą to faktem, iż podmioty z zagranicy nauczyły się nawiązywać bezpośrednie kontakty biznesowe z interesującymi je partnerami gospodarczymi z krajów dawnego ZSRR.

Znalezienie złotego środka wśród rozbieżnych oczekiwań różnych grup przedsiębiorców wobec działań z zakresu promocji gospodarczej, podejmowanych przez Samorząd Województwa Podlaskiego, stanowi kluczowe wyzwanie z punktu tworzenia strategii promocji gospodarczej regionu.

W działaniach promocyjnych podejmowanych przez Samorząd Województwa konieczne jest więc:

- zwiększenie liczby, jakości i zakresu działań związanych z promocją gospodarczą regionu;
- wygenerowanie spójnego wizerunku regionu z mocnym przesunięciem akcentów na jego innowacyjność oraz publiczne artykułowanie tych jego cech i elementów, które dotyczą nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie produktów oraz usług, a także lokowania inwestycji z uwzględnieniem interesów lokalnych inwestorów i lokalnego rynku pracy;
- zwiększenie częstotliwości i zakresu konsultacji prowadzonych pomiędzy głównymi podmiotami życia gospodarczego, decydujących o innowacyjnym charakterze regionu (Samorząd Województwa, przedsiębiorcy, parki naukowo-technologiczne, powiaty, gminy, fundacje i stowarzyszenia, uczelnie wyższe, instytucje otoczenia biznesu);
- wzajemna koordynacja i uzgadnianie działań promocyjnych prowadzonych przez wymienione wyżej podmioty;
- powiązanie promocji regionu z promocją poszczególnych firm (ich grup) oraz uwzględnianie submarki gospodarczej województwa podlaskiego w działaniach promocyjnych podejmowanych przez firmy na zasadzie popularyzacji schematu myślowego: Województwo Podlaskie – miejsce funkcjonowania nowoczesnych firm posiadających atrakcyjne i innowacyjne produkty i usługi – dobre, ponieważ wytwarzane w województwie podlaskim;
- organizowanie imprez o charakterze gospodarczym w wymiarze międzynarodowym i ogólnopolskim.

Obecnie zasadniczym celem promocji województwa podlaskiego jest konsekwentne wdrażanie rekomendacji dotyczących marki regionalnej, poprzez takie działania jak:

- kształtowanie spójnej polityki promocyjnej;
- budowanie tożsamości regionu wokół przyrody, środowiska naturalnego i nowoczesnych technologii;
- promocja województwa podczas przedsięwzięć o największym potencjale medialnym;
- odwoływanie się do dziedzictwa kulturowego i kulinarnego regionu;
- zacieśnianie współpracy z regionalnymi przedsiębiorcami w celu uzyskania efektu synergii w promocji województwa;
- nadanie regionowi wyrazistego wizerunku.

Wszystkie te przedsięwzięcia mają na celu wykreowanie w społecznej świadomości spójnego oraz pozytywnego obrazu województwa podlaskiego, a także budowanie pozytywnych skojarzeń z Podlasiem. **Strategia promocji gospodarczej regionu zakłada wzmocnienie akcentów działań promocyjnych związanych z gospodarką:** potencjału gospodarczego, oferty dla inwestorów, wzrostu inwestycji krajowych i zagranicznych, innowacyjności i nowoczesnych technologii, wykształconej kadry oraz powiązanej z tym zakresem dostępności komunikacyjnej regionu. Równie ważnym, strategicznym kierunkiem, realizowanym równoległe, powinno być wspieranie przedsiębiorców oraz poszukiwanie inwestorów strategicznych na rzecz tworzenia miejsc pracy w regionie.

Skuteczność realizacji przyjętych założeń promocyjnych w skali całego województwa wymaga wzajemnej współpracy władz Samorządu Województwa Podlaskiego oraz władz poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego, najważniejszych ośrodków gospodarczych regionu, instytucji otoczenia biznesu, specjalnych stref ekonomicznych.

## 4. Analiza SWOT: polityka eksportowa, bezpośrednie inwestycje zagraniczne, promocja gospodarcza Województwa Podlaskiego

**Tabela 17.** Analiza SWOT w zakresie polityki eksportowej, bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego

### ANALIZA SWOT – polityka eksportowa Województwa Podlaskiego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnąca dynamika eksportu do krajów UE – Europy Zachodniej</li> <li>• Korzystne warunki do produkcji żywności wysokiej jakości</li> <li>• Wysoki udział w rynku krajowym oraz wysoka konkurencyjność branży przetwórstwa mleka</li> <li>• Duże i wyspecjalizowane przedsiębiorstwa prowadzące działalność eksportową</li> <li>• Podobny „krąg kulturowy” w przypadku krajów Europy Wschodniej</li> <li>• Aspirowanie do roli „Bramy na Wschód”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bardzo niski procentowy udział przedsiębiorstw prowadzących działalność międzynarodową w skali kraju (15. miejsce)</li> <li>• Niskie tempo rozwoju gospodarczego regionu i pogłębiający się dystans względem najbardziej zaawansowanych regionów UE</li> <li>• Niski, względem średniej unijnej, poziom PKB na mieszkańca oraz niski poziom dochodów ludności</li> <li>• Duży udział sektora I (rolnictwa) w strukturze pracujących</li> <li>• Relatywnie niski udział w eksporcie produktów przetworzonych, maszyn i urządzeń</li> <li>• Niski stopień współpracy przedsiębiorstw i niewielka chęć podejmowania wspólnych działań</li> <li>• Niedostateczne informacje o rynkach zagranicznych i kontrahentach handlowych</li> <li>• Słaba promocja marek produktowych na rynkach zewnętrznych</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykorzystanie funduszy UE do rozwoju nowoczesnych technologii</li> <li>• Liberalizacja współpracy gospodarczej z Rosją i Białorusią</li> <li>• Otwarcie się nowych rynków zagranicznych</li> <li>• Wzrost wiarygodności Polski, a tym samym regionu, na rynkach międzynarodowych, wzmocniony przez członkostwo Polski w UE, WTO, OECD i NATO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polityka Rosji i Białorusi wpływająca na eksport i prowadzenie działalności gospodarczej</li> <li>• Rozdrobnienie agencji i instytucji, które zajmują się promocją polskiego eksportu</li> <li>• Niska sprawność działania administracji publicznej i długotrwałe procedury administracyjne</li> <li>• Zmieniające się, skomplikowane, niestabilne i często modyfikowane przepisy prawne</li> <li>• Ograniczenia finansowe w zakresie rozwoju działalności eksportowej i promocji na rynkach zewnętrznych</li> </ul>

## ANALIZA SWOT – bezpośrednie inwestycje zagraniczne Województwa Podlaskiego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozwojowy potencjał akademicki</li> <li>• Wysoko kategoryzowane jednostki naukowo-dydaktyczne i naukowe z silnym zapleczem badawczo-rozwojowym – UM, UwB, PB</li> <li>• Wzrastająca liczba podmiotów gospodarczych w przemyśle i budownictwie oraz usługach</li> <li>• Dobre warunki dla produkcji energii ciepłej i elektrycznej z biogazu oraz relatywnie dobre warunki do rozwoju energetyki wiatrowej i słonecznej</li> <li>• Przygraniczne położenie województwa wzdłuż ciągów komunikacyjnych umożliwia bezpośrednie połączenie w transporcie lądowym pomiędzy krajami bałtyckimi a resztą Unii Europejskiej</li> <li>• Czyste, różnorodne oraz mało zmienione działalnością człowieka środowisko przyrodnicze</li> <li>• Prężnie działające SSE</li> <li>• Poprawiająca się dostępność komunikacyjna regionu</li> <li>• Kreowany, zgodnie z założeniami marki, wizerunek Województwa Podlaskiego jako regionu innowacji, eko-innowacji, wysokich technologii, przedsiębiorczego, a jednocześnie czystego, zielonego, naturalnego, co sprzyja łączeniu tradycji i nowoczesności (wzorce duńskie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niskie tempo rozwoju gospodarczego regionu i pogłębiający się dystans względem najbardziej zaawansowanych regionów UE</li> <li>• Niski, względem średniej unijnej, poziom PKB na mieszkańca oraz niski poziom dochodów ludności</li> <li>• Niski udział nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach w relacji do PKB</li> <li>• Niski poziom wdrożonych innowacji – wysokie koszty wdrożenia i opracowania innowacji</li> <li>• Słaba współpraca przedsiębiorstw z instytucjami B+R</li> <li>• Bardzo słaba dostępność transportowa – zaległości w rozwoju infrastruktury transportowej</li> <li>• Niska atrakcyjność regionu jako miejsca do alokowania kapitału zagranicznego</li> <li>• Odpływ siły roboczej o wysokich kwalifikacjach</li> <li>• Niski napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) do regionu – brak trendu wskazującego na poprawę sytuacji</li> <li>• Niska konkurencyjność Podlasia wobec innych regionów UE</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wielokulturowi mieszkańcy ambasadorami inwestycji</li> <li>• Poprawa dostępności transportowej regionu dla zagranicy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska sprawność działania administracji publicznej i długotrwałe procedury administracyjne</li> <li>• Skomplikowane, niestabilne i często modyfikowane przepisy prawne</li> <li>• Silna konkurencja zewnętrzna</li> </ul>

## ANALIZA SWOT – promocja gospodarcza Województwa Podlaskiego

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wykształceni absolwenci szkół wyższych</li> <li>• Znaczący potencjał akademicki – ok. 40 tys. studentów</li> <li>• Dobrze rozwinięte zaplecze dydaktyczne Politechniki Białostockiej, Uniwersytetu w Białymstoku (nowo wybudowany Campus) i Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku (w roku 2017 Uniwersytet Medyczny rozpoczął realizację projektu Centrum Badań Innowacyjnych)</li> <li>• Wysoko kategoryzowane jednostki naukowo-dydaktyczne i naukowe (trzy Wydziały Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku: Wydział Nauk o Zdrowiu – jeden z liderów w kraju; Wydział Lekarski z Oddziałem Stomatologii oraz Wydział Farmaceutyczny z Oddziałem Medycyny Laboratoryjnej, Wydział Prawa Uniwersytetu w Białymstoku)</li> <li>• Czyste, różnorodne oraz mało zmienione działalnością człowieka środowisko przyrodnicze</li> <li>• Wysoki udział w rynku krajowym i wysoka konkurencyjność branży przetwórstwa mleka</li> <li>• Walory przyrodnicze, walory kulturowe, wynikające z odrębności kulturowej, religijnej i narodowościowej</li> <li>• Przygraniczne położenie województwa na ciągach komunikacyjnych umożliwia bezpośrednie połączenie w transporcie lądowym pomiędzy krajami bałtyckimi a resztą Unii Europejskiej</li> <li>• Lokalizacja Województwa Podlaskiego w północno-wschodniej części Polski predysponuje je do handlu z krajami sąsiadującymi, głównie Białorusią, Rosją, Litwą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niedostateczne informacje o rynkach zagranicznych i kontrahentach handlowych</li> <li>• Niski poziom wdrożonych innowacji – wysokie koszty wdrożenia i opracowania innowacji</li> <li>• Słaba współpraca przedsiębiorstw z instytucjami B+R</li> <li>• Niskie nakłady Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego na promocję</li> <li>• Województwo Podlaskie zajmuje ostatnią pozycję w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej</li> <li>• Brak portu lotniczego</li> <li>• Długotrwałe procedury administracyjne</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wzrastające zainteresowanie produktami „eko”, „bio” i pochodzącymi z czystych regionów</li> <li>• Trend w zakresie łączenia tradycji z nowoczesnością</li> <li>• Trendy w zakresie nauk o życiu, które wpisane zostały do RIS, jako jedna z kluczowych specjalizacji województwa podlaskiego</li> <li>• Wykreowanie submarki gospodarczej Województwa Podlaskiego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwiększająca się konkurencyjność województw lepiej rozwiniętych</li> <li>• Eko-innowacje i ekorozwój wpisane w specjalizacjach gospodarczych Województwa Lubuskiego</li> <li>• Redukcja środków UE na rozwój Polski Wschodniej/Województwa Podlaskiego</li> </ul>

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.



Mocną stroną Województwa Podlaskiego są: lokalizacja i potencjał kapitału ludzkiego, z koniecznością dostosowania do zmieniających się potrzeb rynku pracy. Podlasie stanowi naturalną „Bramę na Wschód”, ze względu na bliskość krajów dawnego ZSRR oraz szlaków komunikacyjnych, które łączą północ z południem Europy. W kontekście analizy mocnych stron promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego należy jednak mocno podkreślić konieczność nowego zdefiniowania roli regionu w zakresie inicjatyw gospodarczych podejmowanych w kierunku wschodnim (zarówno w odniesieniu do państw dawnego ZSRR, jak i państw azjatyckich), w tym koncepcji „Bramy na Wschód” – z większym uwzględnieniem bilansu doraźnych oraz długofalowych korzyści dotyczących prowadzonej polityki gospodarczej. Wykracza to poza zakres *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*, wchodzi jednak w obszar istotnych dla jej wdrażania powiązań i zależności: polityka promocyjna stanowi bowiem pochodną prowadzonej polityki gospodarczej. Bez względu na perturbacje spowodowane polityką międzynarodową, Podlasie zawsze będzie stanowić doskonałe miejsce dla firm, które chcą rozwijać swój eksport w kierunkach wschodnim i południowym.

Jednocześnie Województwo Podlaskie może zaoferować tereny inwestycyjne w specjalnych strefach ekonomicznych, gdzie zarówno ceny gruntów jak i zachęty inwestycyjne są o wiele bardziej korzystne niż w innych częściach Polski. Chociaż region kojarzony jest głównie z Puszcą Białowieską czy dziką przyrodą z doliny Biebrzy i Narwi, to równie dobrze, jak obszary chronione i branża turystyczna, funkcjonują tutaj firmy z branży technologii medycznych, informatyki czy automatyki. Zmiany w polityce zagranicznej Białorusi, plany dalszego rozwijania połączeń drogowych w układzie północ-południe to dodatkowa szansa na rozwój naszego regionu, w tym na zwiększanie jego konkurencyjności.

Z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorczości oraz przyciągnięcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Województwa Podlaskiego, kluczowe jest zwiększenie spójności transportowej regionu oraz polepszenie dostępności komunikacyjnej poprzez budowę sieci infrastruktury drogowej o wystarczającej przepustowości połączeń tranzytowych i głównych połączeń krajowych.

Dodatkowo, w kontekście analizy SWOT (mając na względzie słabości regionu) można nadmienić, iż władze regionalne, prowadząc politykę wsparcia bezpośrednich inwestycji zagranicznych, powinny skupiać się na czynnikach motywujących potencjalnych inwestorów, na które realny wpływ mają:

- spójne i przejrzyste przepisy prawne obowiązujące na terenie działania władz samorządowych;
- lokalne zachęty inwestycyjne;
- dobra infrastruktura;
- właściwa promocja miasta, gminy, województwa zachęcająca do inwestowania;
- kreowanie korzystnej opinii wśród inwestorów zagranicznych na temat inwestowania w regionie;
- pomoc dla inwestorów w załatwianiu formalności – sprawność i jakość obsługi.

Na tym tle należy zauważyć, iż aktywna polityka regionalna w zakresie tworzenia optymalnych warunków dla intensyfikacji bezpośrednich inwestycji zagranicznych, wiązać się powinna ze sprawnymi działaniami promocyjnymi. Kwestię tę podkreśla, m.in. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową (IBnGR). IBnGR wskazuje, iż w przypadku działań promocyjnych, główny ciężar polityki informacyjnej i promocyjnej spoczywa na narodowych i regionalnych instytucjach zajmujących się promocją inwestycji. Inwestor zainteresowany ulokowaniem kapitału, zwykle potrzebuje szybkiej i kompleksowej informacji dotyczącej uregulowań prawno-podatkowych w regionie, sytuacji gospodarczej, stopnia rozwoju infrastruktury oraz dostępnych form wsparcia ze strony władz lokalnych i regionalnych instytucji promujących inwestycje. Jedną z najbardziej skutecznych form prezentacji tego rodzaju informacji jest odpowiednio zbudowana strona internetowa. Witryna taka powinna, między innymi, odznaczać się następującymi cechami:

- odpowiednim – adekwatnym do potrzeb informacyjnych potencjalnych inwestorów pozycjonowaniem strony w wyszukiwarkach internetowych (obecność adresu „www” regionu wśród pierw-

szych wyników podczas poszukiwania informacji o potencjalnych możliwościach lub lokalizacjach do rozpoczęcia inwestycji w Polsce); wysoka pozycja w takich wyszukiwarkach przyczynia się do wzrostu skuteczności dotarcia z ofertą inwestycyjną do przedsiębiorstwa zagranicznego;

- być dostępna w wielu językach – normą powinno być wykonanie strony internetowej nie tylko w języku angielskim, ale też w innych językach; nacisk należy położyć na języki krajów będących liderami inwestycji zagranicznych oraz krajów, w których funkcjonują dobrze rozwinięte sektory mające duże znaczenie dla gospodarki regionu, a także na języki krajów sąsiadujących, ze względu na „naturalną” bliskość geograficzną;
- przejrzystością i logicznością konstrukcji – poruszanie się po stronie powinno być intuicyjne; zbyt skomplikowana i niejasna konstrukcja nie robi dobrego wrażenia i zniechęca inwestorów;
- zawartość merytoryczna strony – strona powinna zawierać szeroki zakres informacji, zarówno tych ogólnych (np. główne informacje o kraju i regionie, stylu życia mieszkańców, edukacji), jak i bardziej szczegółowych (np. oferty biura promocji inwestycji opiekującego się danym regionem, informacje o dostępnych usługach inwestycyjnych, analizy sektorowe, obowiązujące prawo, itp.)<sup>17</sup>.

IBnGR wskazuje również inne istotne elementy aktywnej działalności promocyjnej, ważnej w kreacji Bezpośrednich Inwestycji Zagranicznych (BIZ). Poza promowaniem regionu za pośrednictwem strony internetowej, regionalne biura promocji powinny aktywnie uczestniczyć w kampaniach promujących inwestycje. Mogą to być kampanie zarówno zorganizowane przez samo biuro, jak i zorganizowane przez inne instytucje (izby handlowe, organizacje promujące handel zagraniczny). Skuteczną formą promocji i docierania do inwestorów jest udział agencji promocji inwestycji w różnego rodzaju targach, konferencjach, wystawach i forach biznesowych w kraju i za granicą. Uczestnictwo w takich wydarzeniach jest niewątpliwą okazją do promocji regionu oraz przedstawienia w bezpośredni sposób swojej oferty potencjalnym inwestorom, według koncepcji „face-to-face”, a więc w procesie komunikacji i w warunkach budowy zaufania pomiędzy kontrahentami biznesowymi. Należy podkreślić, iż biura promocji nie powinny się ograniczać wyłącznie do przedstawiania informacji na poziomie ogólnym. W ślad za informacjami wprowadzającymi i zachęcającymi do inwestycji, powinny iść informacje bardziej szczegółowe. Muszą one obejmować informacje dotyczące sytuacji ekonomicznej panującej w głównych sektorach w regionie (podstawowe informacje o wynikach ekonomicznych, o potencjalnej konkurencji, możliwych kooperantach i dostępnych zasobach ludzkich). Ponadto ważnymi i szczególnie poszukiwanymi są informacje dotyczące pomocy finansowej, jaką inwestor może otrzymać ze strony władz regionu. Dodatkowo, do niestandardowych form wsparcia inwestorów mogłyby należeć, między innymi: wyszukiwanie i rekomendowanie inwestorom lokalnych partnerów biznesowych, dokonywanie rekomendacji terenów inwestycyjnych i sektorów, w które warto zainwestować, prowadzenie szkoleń na temat różnorodnych etapów prowadzenia działalności gospodarczej, opracowanie poradników rozpoczynania działalności w głównych sektorach w regionie, opracowanie księgi case’ów, w której zostałyby opisane doświadczenia zagranicznych firm już działających w regionie<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Analiza ekonomiczna potencjału gospodarczego Polski Wschodniej, opracowanie IBnGR, Gdańsk 2010, s. 36-40.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 37-40.

## 5. Zgodność Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego z dokumentami o ponadregionalnym i regionalnym charakterze strategicznym

**Tabela 18.** Kluczowe elementy i sformułowania w wybranych dokumentach strategicznych istotne dla tworzenia Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego

KLUCZOWE ELEMENTY I SFORMUŁOWANIA W WYBRANYCH DOKUMENTACH STRATEGICZNYCH ISTOTNE DLA TWORZENIA STRATEGII PROMOCJI GOSPODARCZEJ WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO	
<b>STRATEGIA NA RZECZ ODPOWIEDZIALNEGO ROZWOJU (SOR)</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Zgodnie z SOR, „główną rolą polityki regionalnej jest wzmocnienie terytorialne potencjałów rozwojowych i specjalizacji, szczególnie w kierunku aktywizacji gospodarczej, rozwoju lokalnych rynków pracy i mobilizacji zawodowej mieszkańców”.</li><li>2. Szczególną rolę w zakresie wspierania rozwoju polskich firm na poziomie rządowym będzie pełnił Polski Fundusz Rozwoju (PFR), który będzie inwestował w zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy, podejmując przy tej okazji działania promocyjne oraz aktywnie poszukując inwestorów zarówno w Polsce, jak i za granicą.</li><li>3. W zakresie polityki proeksportowej SOR przewiduje integrację polityki państwa w obszarze promocji eksportu z działaniami nakierowanymi na rozwój badań, innowacyjności oraz polityki klastrowej.</li><li>4. Wzmocnienie rozpoznawalności polskich produktów, marki „Polska” oraz Marki Polskiej Gospodarki.</li><li>5. Budowa systemu promocji produktów rolno-spożywczych na lata 2017-2019 („Polska smakuje”), Budowa „Domu Polskich Turystycznych Marek Terytorialnych”.</li></ol>	
<b>STRATEGIA ROZWOJU WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO DO 2020 ROKU</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pokreślenie w wizji rozwoju regionu umiejętność współpracy i tworzenia sieci znaczenie jako kluczowych elementów decydujących o rozwoju regionu</li><li>2. Cel strategiczny 2: Powiązania krajowe i międzynarodowe Cele operacyjne w ramach Celu 2:<ol style="list-style-type: none"><li>2.1. Aktywność podlaskich przedsiębiorstw na rynku ponadregionalnym.</li><li>2.2. Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej województwa.</li><li>2.3. Rozwój partnerskiej współpracy transgranicznej.</li><li>2.4. Rozwój partnerskiej współpracy międzyregionalnej.</li></ol></li></ol>	
<b>PLAN ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI W OPARCIU O INTELIGENTNE SPECJALIZACJE WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO NA LATA 2015-2020+ (RIS3)</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Szybszy wzrost gospodarczy regionu powinien się odbywać poprzez wykorzystanie w największym stopniu już wykształconych i silnych obszarów regionalnej gospodarki (<b>rdzeń</b>), do których zaliczone zostały: przemysł rolno-spożywczy, przemysł metalowo-maszynowy, usługi medyczne, ekoinnowacje oraz specjalizacje wschodzące – czyli wszystkie rodzaje działalności, które albo są już wyróżnione w Krajowej Inteligentnej Specjalizacji albo charakteryzują się w województwie wysoką dynamiką wzrostu.</li></ol>	

2. Inteligentne specjalizacje Województwa Podlaskiego:
  - 2.1. Przemysł rolno-spożywczy i sektory powiązane łańcuchem wartości.
  - 2.2. Przemysł metalowo-maszynowy, szkodniczy i sektory powiązane łańcuchem wartości.
  - 2.3. Sektor medyczny, nauki o życiu i sektory powiązane łańcuchem wartości.
  - 2.4. Ekoinnowacje, nauki o środowisku i sektory powiązane łańcuchem wartości.
3. Specjalizacje wschodzące: „Innowacje w sektorach o dużym potencjale wzrostu” (sektory objęte Krajowymi Inteligentnymi Specjalizacjami, nieuwzględnione w rdzeniu regionalnych IS, a także pozostałe sektory wykazujące regionalny wzrost zatrudnienia znacznie przewyższający dynamikę krajową)
4. Określenie w mocnych stronach regionu jako „Sieciowych ośrodków wzrostu” – przedsiębiorstw cechujących się wysoką konkurencyjnością i innowacyjnością, funkcjonujących w klastrach.
5. Stymulowanie rozwoju innowacyjności w podlaskiej gospodarce poprzez promowanie i wspieranie wydatków na badania i rozwój oraz współpracę sfery biznesu z instytucjami badawczymi.
6. Wsparcie różnego typu projektów promujących rozwój postaw przedsiębiorczych w regionie.
7. Wsparcie instytucji otoczenia biznesu w tworzeniu produktów i usług przyczyniających się do wzrostu innowacyjności podlaskich firm.
8. Tworzenie i wspieranie spin-off’ów i spin-out’ów.
9. Tworzenie oferty B+R na rzecz nowych podmiotów gospodarczych, w tym również w postaci pakietów dla grup przedsiębiorstw (analiza potrzeb, wstępne prace rozwojowe, etc.).

#### REGIONALNY PROGRAM OPERACYJNY WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO NA LATA 2014-2020

1. RPO WP jest powiązany ze SRWP w zakresie realizacji poprzez poszczególne osie priorytetowe poszczególnych celów strategicznych i przypisanych do nich celów operacyjnych. Do rozwoju gospodarczego i promocji gospodarczej odnosi się 3 z 10 osi priorytetowych (osie I-III). Część celów tematycznych (3, 8, 10) wskazuje wprost na promocję.
2. W zakresie działań przewidzianych w RPO WP do promocji gospodarczej odnosi się bezpośrednio Działanie 1.4. (Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa) w I osi priorytetowej oraz Działania 2.3. (Wspieranie powstawania i rozwoju podmiotów gospodarczych) i Działanie 2.4. (Adaptacja pracowników, przedsiębiorstw i przedsiębiorców do zmian) w II osi priorytetowej.
3. W działaniu 1.4 Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa podkreślono, że istotnym warunkiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP i zwiększenia ich partycypacji w procesach innowacyjnych jest kształtowanie otoczenia biznesowego przyjaznego innowacyjności.
4. W Województwie Podlaskim jako regionie peryferyjnym, o niskim poziomie rozwoju gospodarczego i niskiej atrakcyjności inwestycyjnej niezbędne są nadal inwestycje w zakresie szeroko pojętej infrastruktury biznesowej. Istotnym elementem jest poprawa dostępności terenów inwestycyjnych poprzez stworzenie nowej lub rozwój istniejącej infrastruktury na rzecz rozwoju gospodarczego wraz z promocją regionu uwzględniającą potencjał regionalnej gospodarki

#### STRATEGIA ZINTEGROWANYCH INWESTYCJI TERYTORIALNYCH BIAŁOSTOCKIEGO OBSZARU FUNKcjONALNEGO

Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014-2020 jest dokumentem prezentującym najistotniejsze obszary rozwojowe, które mają wpływ na zdynamizowanie wzrostu gospodarczego BOF.

**Cel 1. Atrakcyjność Inwestycyjna bezpośrednio nawiązuje do takich potencjałów (mocnych stron BOF), jak:** korzystne położenie, potencjał naukowy, korzystny stan podstawowej infrastruktury, rozwinięta sieć kształcenia na wszystkich poziomach, istnienie potencjału do tworzenia atrakcyjnych terenów inwestycyjnych. Ponadto Cel 1. jest powiązany z atutem BOF w postaci istnienia załączków sektorów rozwojowych, które mogłyby przyciągać określonych inwestorów branżowych. Cel „Atrakcyjność inwestycyjna” wychodzi naprzeciw wykorzystaniu takich potencjalnych szans, jak: poprawa dostępności BOF, rozwój technologii ICT, wzrost zainteresowania inwestorów wschodnią częścią kraju oraz wzrost potencjału gospodarek wschodnich.

**Cel 2. Kompetencje do pracy.** Cel 2. zakłada przede wszystkim wykorzystanie atutów wysokiego potencjału ludnościowego BOF oraz istniejącej sieci kształcenia na wszystkich poziomach. Koncepcja Celu 2. zakłada także wykorzystanie rysującej się szansy, jaką stanowi zmiana postaw społecznych wywołanych potrzebą uczenia się przez całe życie. Realizacja Celu 2. przyczyni się w sposób zasadniczy do zniwelowania jednej z kluczowych

słabości BOF, jaką stanowi niedostosowanie kompetencji mieszkańców do zmieniających się potrzeb pracodawców. Powinno nastąpić podniesienie stopnia wykorzystania zasobów pracy i poprawa sytuacji dochodowej mieszkańców. Cel 2. dotyczący wzmacniania kompetencji współgra z eliminacją słabości, jaką jest niska atrakcyjność obszaru BOF dla inwestorów zewnętrznych. We współczesnej gospodarce to właśnie dostęp do kompetentnych zasobów pracy stanowi kluczowy czynnik wysokiej atrakcyjności danej lokalizacji.

**Cel 5 Gospodarka niskoemisyjna i ochrona środowiska.** Problemy środowiskowe spowodowane niewydolnością sieci transportowej i komunikacyjnej oraz emisją zanieczyszczeń powodowaną przez indywidualne źródła energii i pojazdy samochodowe są zaliczane do czynników w największym stopniu pogarszających jakość powietrza, a w konsekwencji jakość życia mieszkańców BOF. Należy dążyć do takiego sterowania rozwojem transportu w BOF, które poprzez zmniejszanie zapotrzebowania transportowego i emisyjności pojazdów zminimalizuje te uciążliwości. Sposobem osiągnięcia celu będzie wprowadzenie rozwiązań prowadzących do ograniczania ruchu samochodowego na trasach dojazdowych i obszarze centrum Białegostoku, przejmowanie ruchu pasażerskiego wynikającego z zapotrzebowania na dojazdy do miejsc pracy, nauki, rozrywki, związanych z zaspokajaniem innych potrzeb życiowych przez transport zbiorowy wyposażony w niskoemisyjne pojazdy komunikacji miejskiej oraz wspieranie „idei aktywnego podróżowania” – z wykorzystaniem ruchu rowerowego.

**Cel 6. Dostępność komunikacyjna.** Niwelowanie różnicowań przestrzennych i przeciwdziałanie zapóźnieniom cywilizacyjnym peryferii, wynikającym najczęściej z barier w dostępności infrastrukturalnej (w tym głównie drogowej) jest jednym z ważniejszych wyzwań rozwojowych. Jakość infrastruktury transportowej oraz odpowiedni, adekwatny do rangi ośrodków regionalnych, standard dostępu do usług oraz infrastruktury społecznej i technicznej, należą do najważniejszych czynników wzrostu i kryteriów oceny poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego. Zadaniem wymagającym pilnej interwencji są poprawa stanu technicznego oraz modernizacja układu transportowego BOF, mające na celu stworzenie zarówno nowoczesnego, jak i sprawnego wewnętrznie układu drogowego.

## WOJEWÓDZTWO PODLASKIE – WIZERUNEK I ZASADY KOMUNIKACJI MARKI

Najważniejsze rekomendacje:

1. Konieczność wzmocnienia tzw. efektu pochodzenia poprzez wzajemną promocję firm regionalnych i województwa – wypracowanie platformy współpracy między administracją publiczną a firmami komercyjnymi, która doprowadziłaby do synergii – tak, aby pochodzenie z Podlaskiego wzmacniało reputację produktu, a dobre imię regionalnych produktów wzmacniało markę całego regionu.
2. Skoordynowanie zarządzania marką Województwa Podlaskiego – kontrola nad strategiczną komunikacją wychodzącą poprzez ustanowienie działu zarządzania marką, który będzie koordynować wszelkie akcje promocyjne podejmowane przez UMWP i jednostki organizacyjne Województwa.
3. Wdrożenia systematycznego monitoringu marki, biorąc za punkt wyjścia badania wizerunkowe.
4. Budowanie przekazu w oparciu o zderzanie kodów naturalności z kodami nowoczesności – tak, aby walory „Czystości, pierwotności” kojarzone były z „Zaawansowanym rozwojem”.

Źródło: opracowano na podstawie dokumentów strategicznych.

Dokument pn.: *Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki* jest efektem licznych analiz przeprowadzonych przez międzynarodowy koncern badawczy Millward Brown we współpracy z Referatem Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, a jego celem jest określenie zasad komunikowania marki Województwa Podlaskiego w perspektywie najbliższych 2-3 lat. Przesłanek do określenia przedmiotowych zasad dostarczyły, między innymi: rekomendacje zawarte w dokumentach programowych województwa podlaskiego, analiza działań komunikacyjnych marki prowadzonych w latach 2010-2014 (przede wszystkim kampanie telewizyjne), zidentyfikowanie szans i barier wizerunkowych na podstawie ogólnopolskiego reprezentatywnego sondażu „Wizerunek Województwa Podlaskiego”, przeprowadzonego w październiku 2014 r., spotkanie warsztatowe z udziałem przedstawicieli środowisk twórczych i biznesowych Województwa Podlaskiego, podczas którego omawiano kwestie tożsamości regionu, dominujące narracje na jego temat oraz mocne i słabe punkty Województwa Podlaskiego.

Najważniejsze rekomendacje zawarte w dokumencie dotyczą:

- budowania przekazu w oparciu o zderzanie kodów naturalności z kodami nowoczesności – tak, aby walory „Czystości, pierwotności” kojarzone były z „Zaawansowanym rozwojem”;

- budowy tożsamości marki wokół przyrody i środowiska naturalnego;
- zmiany dotychczasowego hasła marki na „Podlasie. Zasilane naturą”;
- ukierunkowania przekazów reklamowych na zaawansowanych „użytkowników natury”, świadomych jej wartości oraz na branżę zorientowaną na przyszłość, ze szczególnym uwzględnieniem szeroko rozumianego nurtu Green Business; Eco-nomy; rolnictwa ekologicznego,
- częstszego niż dotychczas odwoływania się do dziedzictwa kulinarnego regionu;
- większej koordynacji działań z marką Białystok oraz możliwości wzmocnienia marki „Województwo Podlaskie” dzięki skorelowaniu z marką „POLSKA”;
- stworzenia i wypromowania imprezy regionalnej i nadania jej rangi ogólnopolskiej lub międzynarodowej;
- wzmocnienia tzw. efektu pochodzenia, poprzez wzajemną promocję firm regionalnych i województwa – wypracowanie platformy współpracy między administracją publiczną a firmami komercyjnymi, która doprowadziłaby do synergii – tak, aby pochodzenie z Podlaskiego wzmocniało reputację produktu, a dobre imię regionalnych produktów wzmocniało markę całego regionu;
- skoordynowania zarządzania marką Województwa Podlaskiego – kontrola nad strategiczną komunikacją wychodzącą poprzez ustanowienie działu zarządzania marką, który będzie koordynować wszelkie akcje promocyjne podejmowane przez UMWP i jednostki organizacyjne Województwa;
- wdrożenia systematycznego monitoringu marki, biorąc za punkt wyjścia badania wizerunkowe.

Opracowanie to zawiera założenie, że przyroda i środowisko są najsilniejszym elementem wizerunku Województwa Podlaskiego i to wokół nich powinna być tworzona tożsamość marki Województwa Podlaskiego. Dodatkowo, w obrębie tej marki powinny być też zderzane kody naturalności z kodami nowoczesności<sup>19</sup>.

**Rysunek 2.** Główne założenia marki „Podlasie”



Źródło: opracowano na podstawie: Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki, Milward Brown, Białystok 2014.

<sup>19</sup> Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki, s. 5-7.

## 6. Misja, wizja oraz cele strategiczne i operacyjne *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*

### 6.1. Misja i wizja

Misja definiuje sens podejmowanych działań w obszarze gospodarczym. Wskazuje na to, w jaki sposób region będzie dążyć do osiągnięcia przyszłego swego obrazu, który został przedstawiony w wizji.

#### *Misja Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*

**Skuteczni w biznesie. Zasilani naturą**

#### **Rozszerzona wersja Misji**

**Samorząd Województwa Podlaskiego, we współpracy z samorządami lokalnymi, podmiotami gospodarczymi i otoczenia biznesu, prowadzi działania promocyjne mające na celu jak najlepsze wykorzystanie potencjału regionu, wykreowanie jego wizerunku jako nowoczesnego, innowacyjnego, a zarazem dbającego o dziedzictwo kulturowe i środowisko, aby zapewnić konkurencyjność, atrakcyjność inwestycyjną oraz wysoki poziom sprzedaży towarów i usług wytwarzanych przez podlaskich przedsiębiorców na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych.**

Zaproponowana misja wyraźnie precyzuje kontekst i docelowy charakter wszystkich przedsięwzięć promocyjnych, którymi mają być skutecznie prowadzone działania, wspierające rozwój gospodarki regionu przy jednoczesnej dbałości o jego przyrodę. W części zawierającej rozszerzenie, misja precyzuje kreatora oraz inicjatora działań promocyjnych – jest nim samorząd Województwa Podlaskiego, jednocześnie wskazując adresatów dążeń oraz podmioty, z którymi Samorząd Województwa będzie współpracował, podejmując działania z zakresu promocji gospodarczej. Są to: przedsiębiorcy, inwestorzy, podmioty otoczenia biznesu, jak również samorządy lokalne regionu (miejskie, gminne i powiatowe). Jednocześnie podmioty te są dla Samorządu Województwa Podlaskiego partnerami do współpracy przy realizacji celów osiągnięcia wizji.

W misji znalazły się odniesienia do wizerunku Podlasia zapisanego w dokumencie „Województwo podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki”, który ulegnie modyfikacji wskutek inicjatyw zaplanowanych w *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*. W misji wskazano jednocześnie główny rezultat, jaki powinien być osiągnięty dzięki realizacji *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*: wzrost atrakcyjności i konkurencyjności Województwa Podlaskiego oraz wzrost wymiany towarowej podlaskich przedsiębiorców.

Reasumując należy podkreślić, że Samorząd Województwa Podlaskiego, we współpracy z samorządami lokalnymi, podmiotami gospodarczymi i instytucjami otoczenia biznesu dążą do jak najlepszego wykorzystania potencjału regionu w celu przyciągnięcia inwestorów, zwiększenia konkurencyjności podlaskiego eksportu, aktywizacji przedsiębiorczości i sieci gospodarczej współpracy międzysektorowej oraz wykreowanie wizerunku sprzyjającego poprawie pozycji regionu.

Wizja w *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* prezentuje przyszłą pozycję i obraz Województwa Podlaskiego. Precyzuje docelowy wizerunek gospodarczy regionu. Wskazuje, jak adresaci strategii powinni postrzegać region. W tym kontekście, bazowym punktem odniesienia jest wizja zawarta w innym – nadrzędnym dokumencie strategicznych województwa, a mianowicie w *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*. Zgodnie z nią, w 2030 roku Województwo Podlaskie będzie „zielone, otwarte, dostępne i przedsiębiorcze”. Tę bardzo syntetycznie sformułowaną wizję uzasadniono w rozwinięciu, wskazując, że:

- Podlasie posiada najwięcej w Polsce terenów zielonych, które dają możliwość rozwijania zielonych usług oraz ekoinnowacji;
- otwartość regionu przejawia się w unikalnej w polskich warunkach wielokulturowości i tym, że Podlasie jest faktyczną i naturalną „Bramą na Wchód” jako region transgraniczny;
- poprawia się w sposób stały i znaczący dostępność Podlasia w zakresie transportu, telekomunikacji, internetu i usług otoczenia biznesu, które istotnie zwiększyły konkurencyjność regionu i możliwości ubiegania się o inwestorów;
- przedsiębiorczość wyrażać się w wykorzystaniu przez firmy swoich konkurencyjnych atutów na rzecz rozwijania inteligentnych specjalizacji, nowoczesnych produktów i usług, w tym produktów i usług „ekologicznych i zielonych”.

Wizja ta jest nadal aktualna - nie tylko z uwagi na wyznaczoną perspektywę czasową jej realizacji (2030 r.), ale również na fakt, że istnieją istotne ograniczenia utrudniające jej wypełnienie. Dostępność transportowa regionu jest w dalszym ciągu niewystarczająca w stosunku do potrzeb (co utrudnia pełnienie przez Podlasie roli pełnoprawnej „Bramy na Wschód”). Mimo pewnej poprawy, nadal obserwuje się niską efektywność rolnictwa i niekorzystną strukturę zatrudnienia oraz niski poziom lokalnej współpracy, utrudniający rozwój przedsiębiorczości i tworzenie sieci kooperacji. Wymienione czynniki mają duże znaczenie w kontekście programowania *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*. O ile na poziomie *Strategii* trudno rozwiązać problemy w zakresie infrastrukturalnej dostępności regionu, efektywności rolnictwa czy struktury zatrudnienia, to polem działania jest rozwijanie współpracy gospodarczej i jej sieciowanie.

Uwzględniając istniejące przesłanki, w odniesieniu do *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*, jako cel nadrzędny, sformułowano następującą wizję regionu:



## WOJEWÓDZTWO PODLASKIE

to atrakcyjny inwestycyjnie region, rozpoznawalny na rynku krajowym oraz na rynkach zagranicznych, wykorzystujący swoje największe atuty: kapitał społeczny, bogactwo środowiska naturalnego, przygraniczne położenie – do tworzenia nowoczesnej gospodarki, opartej na inteligentnych specjalizacjach, budowania sieci współpracy oraz rozwijania przedsiębiorczości.

Wizja ta odnosi się do trzech kluczowych wyróżników zawartych w wizji *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, według których województwo podlaskie jest zielone, otwarte i przedsiębiorcze. Jednocześnie proponowane brzmienie wizji znajduje uzasadnienie w *Planie rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3)*, którego celem nadrzędnym jest „Wzrost aktywności innowacyjnej oraz zwiększenie liczby przedsiębiorstw w regionie”. Ponieważ wizja dla strategii promocji powinna wpisywać się w założenia marki „Podlasie”, wyeksponowano również zielony, naturalny charakter regionu, który – nawiązując do *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* – uznano za główny kierunek działań. Aktualna *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* stawia na szeroko rozumianą branżę „eko”, jako główny, obok „Bramy na Wschód”, napęd rozwojowy regionu” (s. 5). Zieleń, symbolizująca unikalne zasoby przyrodnicze, jest jednym z podstawowych atrybutów regionu, co należy utrzymywać i traktować jako podstawę do rozwoju „zielonych specjalizacji”.

Wizja podkreśla konieczność specjalizacji gospodarczej, zgodnie z zapisami *Planu rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje województwa podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3)*. Chodzi o kluczowe obszary, które zostały wymienione w dokumencie, w tym: wysokiej jakości żywność, produkcję rolną, mleka i jego przetworów, rozwój produkcji i usług na rynki wschodnie, ekologicznych i zielonych technologii przyjaznych środowisku, ekoturystyki, nauk o życiu. Dokument podkreśla, że atutem regionu jest położenie „u wrót Wschodu”, co jest nawiązaniem do marki „Wschodzący Biały-stok”, serwisu informacyjnego „Wrota Podlasia”, „wrót do Wschodu” – w znaczeniu położenia na styku i w bliskości kilku krajów byłego ZSRR: Białorusi, Litwy, Rosji (Obwód Kaliningradzki). Tylu sąsiadów wschodnich – w skali kraju – ma tylko Województwo Podlaskie.

Resumując należy podkreślić, że Województwo Podlaskie to region konkurencyjny i rozpoznawalny na rynkach krajowych i międzynarodowych oraz atrakcyjny dla inwestorów. Jest to jedyny region w Polsce, który umiejętnie łączy innowacyjność, opartą na inteligentnych specjalizacjach z atutami wynikającymi z położenia i środowiska przyrodniczego, posiadający wizerunek nowoczesnego i jednocześnie przyjaznego środowiska przyrodniczego, z przyjaznym klimatem do współpracy gospodarczej i kulturą przedsiębiorczości związaną z podlaską gościnnością.

W perspektywie najbliższych lat Województwo Podlaskie powinno być:

- Solidarne i współpracujące w realizowaniu celów związanych z rozwojem gospodarczym; powinno stać się regionem, w którym zostaną stworzone dobrze rozwinięte zasady wzajemnej komunikacji, konsultacji i współdziałania władz samorządowych, przedsiębiorców, uczelni wyższych oraz instytucji otoczenia biznesu, pozwalające na wytyczanie kierunków i zakresu prowadzonych działań dotyczących gospodarczej promocji;

- Elastyczne – reagujące na bieżące potrzeby gospodarki i biznesu, potrafiące szybko wyciągać wnioski z analiz gospodarczych oraz reagować na potrzeby rynku, a także na zmiany uwarunkowań gospodarczych i społecznych zachodzących na poziomie regionalnym, krajowym i międzynarodowym.
- Przedsiębiorcze w zakresie rozwoju gospodarczego regionu, tworzeniu nowych miejsc pracy, wspieraniu i powiększaniu lokalnego biznesu oraz zwiększaniu dobrobytu i zasobności mieszkańców w oparciu o racjonalne wykorzystanie istniejących zasobów naturalnych.

W *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020* nie ma wprawdzie misji, ale w przypadku *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* jest to uzasadnione, ponieważ jest to strategia komunikacyjna. Wskazanie tego, kto będzie się komunikować z adresatami *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* nada temu programowi wiarygodności.

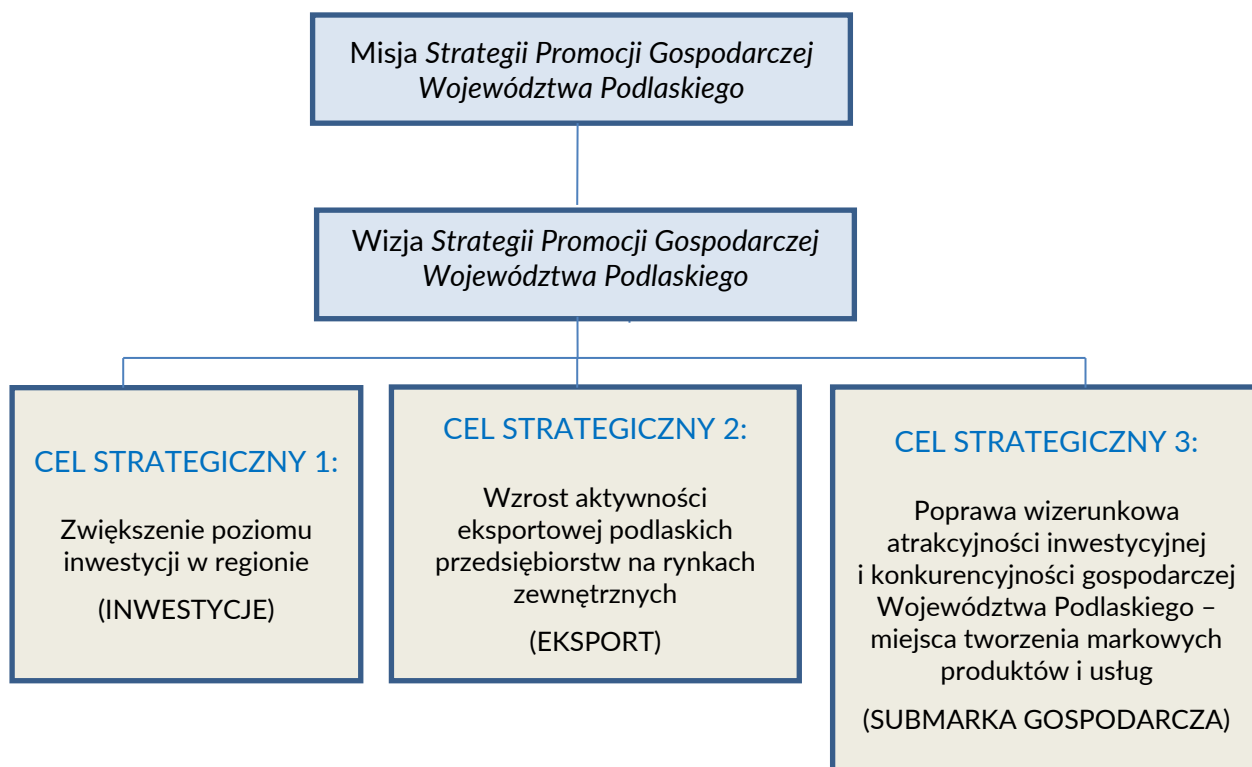
## 6.2. Cele strategiczne i operacyjne

Formułując misję i wizję *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* odniesiono się do tych celów *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, które w założeniu będą je realizować. Związki z promocją gospodarczą i kreowaniem wizerunku Województwa Podlaskiego są widoczne w celach operacyjnych *Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*. Są nimi: 1.2. Wzrost innowacyjności podlaskich przedsiębiorstw, 2.1. Aktywność podlaskich przedsiębiorstw na rynku ponadregionalnym i 2.2. Poprawa atrakcyjności inwestycyjnej województwa, które mówią o podniesieniu innowacyjności, a przez to konkurencyjności gospodarki województwa, aktywności podlaskich przedsiębiorstw (w zakresie innowacji, współpracy, eksportu wewnętrznego, zagranicznego, zapewniania wysokiej jakości produktów i usług na potrzeby lokalnej gospodarki oraz promocji). Wymienione aspekty, w powiązaniu z działaniami w zakresie promocji gospodarczej, mogą przyczynić się do poprawy atrakcyjności inwestycyjnej województwa (cel operacyjny 2.2.).

Nawiązanie programu „Marki Podlasia” do promocji gospodarczej, określono na poziomie wizji. W zakresie celów strategicznych należy odnieść się do zielonych i inteligentnych specjalizacji, łączenia tradycji z nowoczesnością (zgodnie z manifestem marki).

Odnosząc się do zapisów kluczowych dokumentów strategicznych regionu, sformułowano 3 cele strategiczne promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego. Dla każdego z tych celów przewidziano kilka celów operacyjnych. Formułując cele operacyjne, skoncentrowano się na tych zagadnieniach i obszarach, które ujęte zostały w nadrzędnym dokumencie strategicznym regionu, jak również w *Planie rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje Województwa Podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3)* oraz *Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020*. Tym samym zapewniono spójność struktury celów dla *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* z kluczowymi dokumentami strategicznymi i nadrzędną wizją rozwoju regionu.

**Rysunek 3.** Misja, wizja i cele strategiczne Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego



Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

**Tabela 19.** Cele operacyjne Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego

INWESTYCJE	EKSPORT	SUBMARKA GOSPODARCZA
1.1. Udoskonalenie i rozbudowa oferty inwestycyjnej regionu	2.1. Wsparcie podlaskich przedsiębiorców w zakresie promocji eksportu	3.1. Zbudowanie submarki gospodarczej, opartej na koncepcji marki „Podlasie. Czysty Biznes”
1.2. Wypracowanie form i narzędzi służących pro jakościowej obsłudze procesu inwestycyjnego	2.2. Poprawa rozpoznawalności branżowych marek produktowych i usług podlaskich firm na rynkach zewnętrznych	3.2. Poprawa wizerunku i rozpoznawalności Województwa Podlaskiego na rynkach zagranicznych oraz w innych regionach kraju
1.3. Wykreowanie walorów lokalizacyjnych Województwa Podlaskiego jako regionu transgranicznego, dostępnego, ekologicznego i naturalnego	2.3. Zwiększenie dostępności informacyjnej o rynkach zagranicznych i warunkach prowadzenia eksportu	3.3. Tworzenie i koordynacja sieci współpracy w zakresie promocji gospodarczej i kształtowania wizerunku regionu
1.4. Promocja start-upów, firm typu spin-off i spin-out w celu pozyskanie inwestorów strategicznych	2.4. Wykreowanie i wzmocnienie powiązań eksportowych, transferowych, produktowych i promocyjnych w zakresie współpracy transgranicznej, międzyregionalnej i międzynarodowej	
1.5. Promowanie postaw przedsiębiorczych		

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

## CEL STRATEGICZNY 1

### Zwiększenie poziomu inwestycji w regionie (INWESTYCJE)

Województwo Podlaskie zajmuje bardzo odległe miejsce w rankingach określających napływ inwestycji, w tym bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Z tego względu konieczna jest intensywna promocja Województwa Podlaskiego, eksponująca jego najcenniejsze zasoby i walory, a zarazem podkreślająca najwyższe wskaźniki jakości życia podlaskiej przestrzeni. Jednocześnie pożądanym jest wzrost nasilenia skoordynowanych działań, zmierzających do pozyskiwania inwestorów krajowych i zagranicznych, działających w priorytetowych branżach regionu. W tym kontekście szczególnie cenne są działania specjalnych stref ekonomicznych, parków naukowo-technologicznych i klastrów funkcjonujących w regionie, które w ciągu ostatnich lat zyskały znaczne doświadczenie w przyciąganiu nowych inwestycji i coraz lepiej radzą sobie z docieraniem ze swoją ofertą do inwestorów zewnętrznych.

Szczególną uwagę należy zwrócić na promowanie postaw i wspieranie działań przedsiębiorczych wśród młodych ludzi i wykształconych absolwentów uczelni wyższych, w celu ograniczenia i zatrzymania niekorzystnych tendencji migracyjnych.

#### KWANTYFIKATORY REALIZACJI CELU STRATEGICZNEGO 1:

- liczba branż, dla których tworzono kompleksową ofertę inwestycyjną;
- liczba stworzonych kompleksowych ofert inwestycyjnych gmin/powiatów;
- liczba przygotowanych publikacji o terenach i ofertach inwestycyjnych;
- liczba spotkań zorganizowanych z potencjalnymi inwestorami;
- liczba informacji przesłanych do potencjalnych inwestorów;
- liczba misji przyjazdowych/wizyt studyjnych zorganizowanych dla inwestorów;
- liczba zorganizowanych kursów i szkoleń;
- kontakty nawiązane z inwestorami, funduszami kapitałowymi (w tym *venture capital, seed capital*), innymi instytucjami finansowymi, prowadzącymi działalność inwestycyjną.

#### KWANTYFIKATORY EFEKTÓW CELU STRATEGICZNEGO NR 1:

- liczba odwiedzin w elektronicznej bazie terenów inwestycyjnych oraz zapytań inwestorskich;
- liczba nowych inwestycji;
- wzrost liczby podmiotów gospodarczych w regionie;
- liczba nowo utworzonych miejsc pracy;
- pozycjonowanie regionu w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej.

### 1.1. UDOSKONALENIE I ROZBUDOWA OFERTY INWESTYCYJNEJ REGIONU

Obsługa inwestora i promocja terenów inwestycyjnych są zadaniami stale obecnymi w codziennej praktyce samorządu województwa. Działania te są prowadzone przez Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, które posiada na bieżąco aktualizowaną bazę terenów inwestycyjnych, wspiera działania proeksportowe firm z Województwa Podlaskiego, działania proinwestycyjne, stanowi także łącznik pomiędzy wydziałami polskich ambasad i in-

nych wyspecjalizowanych jednostek, zajmujących się promocją gospodarczą i lokalnymi przedsiębiorcami. Dalszy rozwój tej aktywności powinien obejmować rozbudowę kompleksowej oferty inwestycyjnej, z informacją o otoczeniu gospodarczym, zapleczu naukowo-badawczym i możliwościach współpracy z uczelniami regionu. Należy pogłębić współpracę ze specjalnymi strefami ekonomicznymi, parkami naukowo-technologicznymi i innymi jednostkami samorządu terytorialnego, zwłaszcza na poziomie gmin. Istotne jest wypracowanie jednolitych standardów i marketingowych metod prezentacji terenów inwestycyjnych pod kątem odbiorcy zagranicznego (np. poprzez zwiększenie liczby wersji językowych prezentowanych informacji).

Główne kierunki działań:

- zwiększenie zakresu i możliwości prezentowania kompleksowej oferty inwestycyjnej Województwa Podlaskiego;
- rozbudowa i ciągła aktualizacja zintegrowanej elektronicznej bazy terenów inwestycyjnych;
- opracowanie bazy danych dostawców surowców, półproduktów i kontrahentów w celu przyciągnięcia inwestycji;
- poprawa skuteczności w docieraniu z ofertą inwestycyjną do potencjalnych inwestorów.

## **1.2. WYPRACOWANIE FORM I NARZĘDZI SŁUŻĄCYCH PROJAKOŚCIOWEJ OBSŁUDZE PROCESU INWESTYCYJNEGO**

Konieczne jest opracowanie standardów i modelu obsługi inwestora, procedury pozwalającej na szybką i skuteczną realizację poszczególnych etapów obsługi inwestorów, w tym kanałów komunikacji marketingowej. Istotne jest także wypracowanie zasad współpracy w tym zakresie z organami administracji rządowej, specjalnymi strefami ekonomicznymi, jednostkami samorządu terytorialnego, parkami naukowo-technologicznymi i instytucjami otoczenia biznesu działającymi w regionie.

Należy także dążyć do nawiązania bezpośrednich kontaktów z inwestorami oraz stworzyć bazę zawierającą dane potencjalnych inwestorów, powiązanych z nimi firm i instytucji zajmujących się wyszukiwaniem ofert inwestycyjnych, a także wzmocnić obsługę procesu inwestycyjnego. W procesie tym ważne jest uwzględnianie lokalnych firm działających na terenie województwa podlaskiego, które mogą występować w roli inwestorów zainteresowanych wchodzeniem w nowe obszary działalności. Konieczne jest utrwalanie i podtrzymywanie dobrych relacji z inwestorami.

Należy również przeprowadzić szkolenia z zakresu obsługi inwestorów na poziomie odpowiednich komórek samorządu województwa i jednostek samorządu terytorialnego.

**Ważnym elementem działań powinno być lobbowanie, na poziomie władz krajowych, zmian legislacyjnych, dających samorządom prawo przyznawania ulg inwestycyjnych, w tym zwolnień podatkowych umożliwiających stworzenie systemu zachęt dla inwestorów krajowych i zagranicznych. Nie bez znaczenia są narzędzia stymulujące napływ kapitału inwestycyjnego i zwiększające możliwości konkurowania z innym regionami i krajami europejskimi.**

Główne kierunki działań:

- poszukiwanie nowych kierunków i możliwości promowania Województwa Podlaskiego w wymiarze międzynarodowym, w tym poszukiwanie zagranicznych i krajowych podmiotów zainteresowanych inwestowaniem w Województwie Podlaskim;
- poszerzenie listy partnerów społecznych, biznesowych i instytucjonalnych w celu wzbogacenia form oraz zintensyfikowania i rozszerzenia skali podejmowanych przez samorząd Województwa Podlaskiego działań dotyczących promocji oferty inwestycyjnej;
- stworzenie elastycznego modelu obsługi inwestora.

### **1.3. WYKREOWANIE WALORÓW LOKALIZACYJNYCH WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO JAKO REGIONU TRANSGRANICZNEGO, DOSTĘPNEGO, EKOLOGICZNEGO I NATURALNEGO**

*Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3)* podkreśla znaczenie poprawy zewnętrznej dostępności transportowej regionu, optymalizacji i integracji systemów transportowych dla dalszego rozwoju regionu. Działania z zakresu promocji gospodarczej powinny przełamywać stereotypowe postrzeganie Województwa Podlaskiego jako regionu peryferyjnego, słabo skomunikowanego z pozostałymi częściami kraju i Europy. W ślad za rozwojem sieci transportowej oraz poprawą jej jakości, powinny następować działania ukazujące region jako miejsce nieróżniące się dostępnością od innych rozwiniętych gospodarczo części kraju. Samorząd Województwa Podlaskiego powinien również wspierać różnorakie przedsięwzięcia scalające różnorodne połączenia transportowe (kolejowe, drogowe, docelowo lotnicze oraz nowe środki transportu, które mogą zaistnieć w wyniku działań proinnowacyjnych), pomagając w ten sposób w tworzeniu przekazu województwa jako przyjaznego turystyce, zapewniającego logistyczną łatwość dostępu podmiotom, które zamierzają prowadzić tu działalność biznesową, nie rezygnując przy tym z dotychczasowego miejsca zamieszkania poza województwem podlaskim. Takie działania byłoby komplementarne w stosunku do nagłaśniania roli regionu jako regionu transgranicznego, leżącego na wschodniej granicy Unii Europejskiej, sąsiadującego z Litwą, Białorusią i Rosją (Obwodem Kaliningradzkim).

Równie istotne jest kształtowanie dostępności transportowej Województwa Podlaskiego w oparciu o ekologiczne źródła napędu środków transportu i rozwiązania logistyczne przyjazne środowisku, skorelowane z wizją regionu jako obszaru naturalnego i preferującego proekologiczny charakter rozwoju lokalnej gospodarki. Promocja walorów lokalizacyjnych, nagłaśnianie udogodnień transportowych takich, jak połączenia intermodalne, integrujące różnorodne formy transportu publicznego i transportu towarów powinny uwzględniać proekologiczny charakter wybranych rozwiązań technicznych, co pozwoli na ujednoczenie i powiązanie rozmaitych obszarów skojarzeniowych, wykorzystywanych do promocji Województwa Podlaskiego.

Główne kierunki działań:

- przełamywanie stereotypów dotyczących słabego skomunikowania Województwa Podlaskiego z pozostałymi częściami Polski i w wymiarze międzynarodowym;
- nagłaśnianie zmian zachodzących w infrastrukturze transportowej regionu;
- lobbowanie na rzecz dalszej poprawy jakości i dostępności układu komunikacyjnego regionu;
- promowanie Województwa Podlaskiego jako obszaru o najwyższych wskaźnikach jakości życia w powiązaniu z jego naturalnym charakterem, istotne zwłaszcza z punktu widzenia pozyskiwania i osiedlania się wysokiej klasy profesjonalistów.

### **1.4. PROMOCJA START-UPÓW, FIRM TYPU SPIN-OFF I SPIN-OUT W CELU POZYSKANIA INWESTORÓW STRATEGICZNYCH**

Start-upy oraz firmy tworzone na bazie rezultatów pracy naukowej i badawczo-wdrożeniowej prowadzonej na uczelniach wyższych, mogą stać się szansą na rozwój podlaskiej gospodarki. W wielu przypadkach wymagają jednak większego, niż miało to miejsce w przeszłości, wsparcia w zakresie pozyskiwania inwestorów umożliwiających zwiększenie skali oraz umiędzynarodowienie ich działalności. Z tego względu podmioty takie powinny być uwzględniane w działaniach promocyjnych podejmowanych przez samorząd województwa. Istotna jest w tym zakresie współpraca ze szkołami wyższymi, parkami naukowo-technologicznymi, agencjami rozwoju regionalnego, akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości i innymi instytucjami otoczenia biznesu.

Rozwój innowacyjnych firm – start-upów, aktywnych w obszarach określanych jako rdzeń inteligentnych specjalizacji regionalnych czy specjalizacji wschodzących, może następować przy wykorzystaniu

wsparcia inwestorów – aniołów biznesu, funduszy kapitałowych (w tym *venture capital*, *seed capital*), innych instytucji finansowych prowadzących działalność inwestycyjną, poprzez nawiązywanie kontaktów z wiodącymi firmami o zasięgu globalnym, mogących pełnić rolę partnerów strategicznych oraz inwestorów.

Główne kierunki działań:

- promocja start-upów we współpracy ze szkołami wyższymi, parkami naukowo-technologicznymi, agencjami rozwoju regionalnego, akademickimi inkubatorami przedsiębiorczości i innymi instytucjami otoczenia biznesu;
- promocja nowoczesnych elementów infrastruktury, ułatwiających tworzenie i funkcjonowanie firm (przestrzenie coworkingowe, możliwość zakładania wirtualnych firm) we współpracy z podmiotami rozwijającymi świadczenie tego typu usług.

### 1.5. PROMOWANIE POSTAW PRZEDSIĘBIORCZYCH

Wzmacnianie kadry gospodarczej regionu powinno odbywać się na drodze zwiększania nacisku na kształcenie uwzględniające przekazywanie praktycznej wiedzy, związanej z różnorodnymi aspektami międzynarodowych relacji gospodarczych, stosowaniem narzędzi biznesowych istotnych z punktu widzenia polityki proeksportowej, zarządzania procesami inwestycyjnymi w otoczeniu międzynarodowym. Praktyki i staże zagraniczne powinny być skierowane na pozyskiwanie wiedzy o realiach i praktykach prowadzenia biznesu i pozyskiwaniu kapitału na najważniejszych rynkach światowych.

Istotne jest promowanie samozatrudnienia, zakładania działalności gospodarczej, wspieranie przedsiębiorczości wśród mieszkańców regionu, zwłaszcza wśród ludzi młodych i wykształconych, w celu ograniczenia ich migracji.

Część działań dotyczących promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego należy ukierunkować na zaszczepienie postaw przedsiębiorczych wśród uczniów i studentów. Z tego postulatu wynika konieczność włączenia do programów nauczania zajęć (lekcji, seminariów, wykładów, ćwiczeń praktycznych – zależnie od poziomu nauczania) pozwalających przekazać młodym ludziom umiejętności i wiedzę umożliwiającą prowadzenie własnej działalności gospodarczej na rynkach krajowych i zagranicznych (już na etapie nauki w szkole lub w czasie studiów). Istotna jest też wiedza na temat tworzenia i funkcjonowania start-upów oraz pokazywanie przykładów dobrych praktyk dotyczących komercjalizacji wiedzy.

Działania promocyjne należy również adresować do wysokiej klasy specjalistów, kadry naukowej, absolwentów prestiżowych uczelni, osób utalentowanych, zachęcając ich do osiedlania się w regionie lub nawiązywania współpracy z podlaskimi firmami i samorządem województwa podlaskiego.

Główne kierunki działań:

- rozwój współpracy z przedsiębiorstwami, przedstawicielami szkół i uczelni wyższych i wspólne formułowanie oraz realizacja zadań, które mogą przełożyć się na wzmocnienie kapitału ludzkiego w regionie oraz kreowanie przedsiębiorczych postaw wśród mieszkańców regionu, szczególnie wśród młodych osób;
- promowanie samozatrudnienia i inicjatyw przedsiębiorczych;
- pozyskiwanie do współpracy osób uzdolnionych, utalentowanych, które mogłyby wzmocnić kapitał ludzki regionu.

## CEL STRATEGICZNY 2

### Wzrost aktywności eksportowej podlaskich przedsiębiorstw na rynkach zewnętrznych (EKSPORT)

Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3) za jedną z barier wzrostu gospodarczego regionu wymienia ograniczony potencjał rynku lokalnego, determinowany względnie niewielką liczbą mieszkańców i ich niskimi dochodami, oraz ograniczony potencjał inwestycyjny rodzimych przedsiębiorców. Tym ważniejsze są więc inicjatywy służące przełamywaniu tych przeszkód, wspierające nawiązywanie kontaktów gospodarczych oraz promocję regionu, a także podmiotów działających na jego terenie na rynkach zewnętrznych, a jednocześnie umożliwiające poprawę dostępu do informacji o strategicznych rynkach zagranicznych.

Samorząd województwa, pełniąc rolę koordynatora działań związanych z promocją gospodarczą regionu, nie może zastępować w tej roli komórek firm odpowiedzialnych za promocję i działania proeksportowe. Może jednak i powinien podejmować przedsięwzięcia komplementarne, istotne z punktu widzenia wszystkich podmiotów gospodarczych zainteresowanych aktywnością proinwestycyjną i proeksportową, pobudzać i łączyć działania promocyjne podejmowane przez środowiska gospodarcze i naukowe (w części dotyczącej działalności badawczo-wdrożeniowej o charakterze komercyjnym).

Wygenerowanie na poziomie kroków podejmowanych przez Samorząd Województwa Podlaskiego ogólnego, ujednoliconego przekazu docierającego do odbiorców krajowych i zagranicznych, który sprwadzałby się do przesłania: „Pochodzące z Województwa Podlaskiego, a więc markowe produkty i usługi, nowoczesne, innowacyjne, dobrej jakości, przyjazne środowisku”, mogłoby stanowić swoisty „napęd” i swego rodzaju dźwignię służącą pozostałym przedsięwzięciom podejmowanym w regionie w ramach codziennej aktywności promocyjnej przedsiębiorstw.

#### KWANTYFIKATORY REALIZACJI CELU STRATEGICZNEGO 2:

- utworzenie Portalu Promocji Gospodarczej Podlasia, w tym katalogu ofert produktów i usług podlaskich firm;
- przygotowanie wielojęzycznych materiałów promocyjnych w zakresie oferty branżowych marek produktowych Podlasia;
- liczba zorganizowanych misji gospodarczych (wyjazdowych na rynki docelowe/pryjazdowych dla importerów i kooperantów);
- stworzenie bazy najbardziej innowacyjnych, dynamicznych firm oraz kontrahentów zainteresowanych współpracą w wymiarze międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem inteligentnych specjalizacji i specjalizacji wschodzących – Portalu Platformy Współpracy Innowacyjnej;
- inicjatywy mające na celu utworzenie i promocję konsorcjów eksportowych;
- liczba promotorów zagranicznych na rynkach zewnętrznych o największym potencjale eksportowym.

#### KWANTYFIKATORY EFEKTÓW CELU STRATEGICZNEGO 2:

- liczba firm eksportowych, w tym wchodzących na rynki zewnętrzne, w wyniku działań promocyjnych regionu;
- liczba nowych produktów wprowadzonych na rynki zewnętrzne;
- udział sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem;



- liczba utworzonych konsorcjów eksportowych;
- liczba zawartych porozumień/liczba wspólnych przedsięwzięć międzyregionalnych pozwalających na współdziałanie z innymi regionami i podmiotami życia gospodarczego na rynkach zewnętrznych (zwłaszcza charakteryzujących się wysokim kosztem realizacji kampanii reklamowych i promocyjnych);
- liczba zrealizowanych działań/wdrożonych programów promocji na rzecz eksportu produktów i usług;
- liczba zorganizowanych szkoleń z zakresu informacji o strategicznych rynkach zagranicznych.

## 2.1. WSPARCIE PODLASKICH PRZEDSIĘBIORCÓW W ZAKRESIE PROMOCJI EKSPORTU

W Województwie Podlaskim funkcjonuje grupa firm zorientowanych proeksportowo, w której wolumenie sprzedaży dominuje sprzedaż na rynkach zewnętrznych. Samorząd województwa nie dysponuje instrumentami o charakterze ekonomiczno-finansowym czy fiskalnym, które mają bezpośrednie oddziaływanie na wzrost eksportu. Może jednak wspierać działania prowadzące do rozwoju infrastruktury, umożliwiające wywóz towarów za granicę. Promocja w tym zakresie powinna następować w uzgodnieniu z przedsiębiorstwami produkcyjnymi wyspecjalizowanymi w eksporcie wytwarzanych towarów oraz, równoległe – z firmami świadczącymi usługi logistyczne, przetadunkowe i przewozowe, które mogą lobbować na rzecz poprawy przepustowości przejść granicznych i szlaków komunikacyjnych. Adresatem tych działań powinny być zarówno władze krajowe oraz administracje centralne państw i regionów, z którymi graniczy Województwo Podlaskie. Modernizacja i usprawnienie infrastruktury granicznej i transportowej ma istotne znaczenie z punktu widzenia eksportu podlaskich firm oraz możliwości sprowadzania surowców i półproduktów odgrywających ważną rolę w ich działalności produkcyjnej. Drugim obszarem aktywności promocyjnej powinny być działania ułatwiające pozyskiwanie partnerów biznesowych gotowych inwestować w rozwój infrastruktury eksportowej. Przykładem mogą być firmy logistyczne z Azji Środkowej i Chin, zainteresowane rozwojem infrastruktury umożliwiającej sprawną przepływ towarów z wykorzystaniem „Jedwabnego Szlaku”.

Szczególna koncentracja działań promocyjnych ze strony Samorządu Województwa Podlaskiego powinna następować na największych rynkach zbytu, identyfikowanych na podstawie rankingu eksportu podlaskich firm. Dotyczy to zarówno promocji wspierającej działania proeksportowe podejmowane przez te firmy w konkretnych krajach, jak i aktywnego pozyskiwania działających w nich inwestorów.

Lista kierunków geograficznych w obszarze podejmowanych działań promocyjnych powinna być cyklicznie aktualizowana, z uwzględnieniem zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych.

**Konieczne jest także zapewnienie przez Samorząd Województwa Podlaskiego odpowiedniego wsparcia działań promocyjnych prowadzonych przez kluczowe klastry działające w Województwie Podlaskim (Klaster Obróbki Metali, Wschodni Klaster Budowlany i inne) oraz klastry tworzone przez firmy z branż wschodzących (np. Info-Tech Klaster).**

Ważnym polem aktywności powinno być tworzenie wspólnych inicjatyw promocyjnych (które umownie można określić terminem „klastrowych promocyjnych”), rozumianych jako zawieranie doraźnych lub okresowych porozumień polegających na wspólnej realizacji kampanii promocyjnych przez firmy z obszaru inteligentnych lub wschodzących specjalizacji (na co dzień konkurujące ze sobą) z określonej branży (przykładowo: maszyn rolniczych, producentów żywności, firm z sektora IT) lub na zasadzie porozumień i uzgodnień międzybranżowych (firm z różnorodnych sektorów gospodarki). „Klastry promocyjne” mogłyby być inicjowane przez Centrum Obsługi Inwestora i eksportera lub/ oraz pozostałe komórki zajmujące się promocją gospodarczą w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego. Działania takie mogą pozwalać na łączenie środków przeznaczanych na promocję, wydatkowanych przez firmy w celu zwiększania skali i skuteczności podejmowanych działań promocyjnych związanych ze zdobywa-

niem nowych rynków zbytu. Osią kształtowania takich porozumień powinna być realizacja działań taktycznych, doraźnych, wynikających z bieżących potrzeb rynkowych firm wchodzących w skład klastrów promocyjnych. Pozwoli to na zwiększenie siły przekazu na rynkach zewnętrznych oraz lepsze wykorzystanie środków finansowych – istotne z punktu widzenia nierzadko wysokich kosztów, koniecznych do wypromowania produktów na rynkach zewnętrznych. **Nawet konkurujące ze sobą firmy lub branże mogą mieć określone obszary wspólnych interesów czy współpracy, przynoszące korzyści wszystkim stronom takich porozumień. Kooperacja w tym zakresie polegałaby na pokonaniu bariery wejścia na określony rynek czy też wytworzenia pozytywnego nastawienia konsumentów do określonej kategorii produktów, w czym należy upatrywać szansy na zwiększanie obecności marki Województwa Podlaskiego w świadomości odbiorców, istotnych z punktu widzenia gospodarki Województwa Podlaskiego.**

„Klasy promocyjne” mogą być elementem uzupełniającym lub stanowiącym etap przejściowy, poprzedzający tworzenie konsorcjów eksportowych. Ważnym perspektywnie narzędziem wzmocnienia powiązań eksportowych firm z Województwa Podlaskiego może okazać się tworzenie konsorcjów eksportowych. Konsorcja takie polegają na zawieraniu formalnych porozumień przedsiębiorców, którzy, zachowując swoją odrębność, prowadzą wspólne działania w zakresie sprzedaży towarów i usług na określonym rynku, dzieląc między siebie koszty marketingowe i związane z prowadzeniem działalności eksportowej. Takie działania powinny uzyskiwać wsparcie Samorządu Województwa Podlaskiego w zakresie prowadzonych działań promocyjnych.

Główne kierunki działań:

- działania na rzecz zwiększenia w przekazie marketingowym i promocyjnym Województwa Podlaskiego lokalizacji i znaczenia regionu jako obszaru transgranicznego – wschodniej granicy Unii Europejskiej;
- podejmowanie, we współpracy z przedsiębiorcami, sąsiadującymi regionami zagranicznymi działań lobbystycznych i promocyjnych umożliwiających powstawanie nowych przedsięwzięć z zakresu transportu, w tym transportu intermodalnego, transgranicznych centrów logistycznych na terenie Województwa Podlaskiego;
- poprawa dostępu do informacji o kluczowych rynkach zagranicznych i możliwościach eksportowych;
- inicjatywy sprzyjające tworzeniu porozumień w zakresie podejmowania wspólnych działań promocyjnych (klastrów promocyjnych, konsorcjów eksportowych).

## **2.2. POPRAWA ROZPOZNAWALNOŚCI BRANŻOWYCH MAREK PRODUKTOWYCH I USŁUG PODLASKICH FIRM NA RYNKACH ZEWNĘTRZNYCH**

Główną ideą realizacji celu jest poprawa i ugruntowanie rozpoznawalności i wizerunku podlaskich produktów i usług, które nie posiadają jeszcze w wystarczającym stopniu wyraźnie rozpoznanych marek za granicą. Działania powinny koncentrować się na przygotowaniu bazy ofert branżowych marek produktowych i usług, promocji produktów (tradycyjnych, nowoczesnych) i usług (np. ICT) na rynkach zagranicznych w ramach kampanii wizerunkowych, czy wspieraniu idei imprez wystawienniczych, targów.

Główne kierunki działań:

- stworzenie bazy ofert eksportowych produktów i usług firm w ramach Portalu Promocji Gospodarczej Podlasia;
- przygotowanie materiałów promocyjnych w zakresie oferty branżowych marek produktowych i usług Województwa Podlaskiego;
- prowadzenie kampanii wizerunkowych podlaskich produktów i usług w ramach branżowych programów promocyjnych;

- promocja podlaskich produktów w sieciach i punktach sprzedaży na rynkach zewnętrznych;
- stworzenie docelowo sieci promotorów zagranicznych na rynkach zewnętrznych o największym potencjale eksportowym;
- wspieranie idei imprez wystawienniczych z promocją pakietów produktów regionalnych.

### **2.3. ZWIĘKSZENIE DOSTĘPNOŚCI INFORMACYJNEJ O RYNKACH ZAGRANICZNYCH I WARUNKACH PROWADZENIA EKSPORTU**

Jedną z barier ekspansji eksportowej przedsiębiorstw jest ograniczona wiedza na temat funkcjonowania rynków zagranicznych i możliwościach nawiązania relacji partnerskich z firmami zagranicznymi. Dlatego konieczne jest identyfikowanie potrzeb przedsiębiorców w zakresie pożądaných przez nich informacji o kluczowych rynkach zagranicznych, możliwościach eksportowych, sieciowanie informacji na temat internacjonalizacji firm, organizowanie szkoleń, wsparcie idei uczestnictwa w targach międzynarodowych czy udziału przedsiębiorców w międzynarodowych misjach gospodarczych.

Główne kierunki działań:

- zdefiniowanie potrzeb przedsiębiorców w zakresie pożądaných informacji o kluczowych rynkach zagranicznych;
- stworzenie elektronicznej bazy informacji o uwarunkowaniach działalności eksportowej na rynkach zagranicznych;
- systematyczne raportowanie strategicznych rynków zagranicznych;
- szkolenia w zakresie internacjonalizacji firm i eksportu;
- wspieranie idei uczestnictwa przedsiębiorców w targach międzynarodowych oraz zagranicznych misjach gospodarczych.

### **2.4. WYKREOWANIE I WZMOCNIENIE POWIĄZAŃ EKSPORTOWYCH, TRANSFEROWYCH I PROMOCYJNYCH W ZAKRESIE WSPÓŁPRACY TRANSGRANICZNEJ, MIĘDZYREGIONALNEJ I MIĘDZY-NARODOWEJ**

Należy zintensyfikować działania promocyjne skierowane do listy adresatów, obejmującej środowiska okołobiznesowe i opiniotwórcze<sup>20</sup>. Powinny być nimi w szczególności:

- inwestorzy zagraniczni obecni w Polsce;
- przedsiębiorstwa krajowe z rozwiniętą siecią przedstawicielstw regionalnych;
- międzynarodowi liderzy opinii, w tym ekonomiści, eksperci w zakresie inwestycji zagranicznych, specjaliści ds. marketingu miejsc;
- zagraniczne izby, organizacje i stowarzyszenia gospodarcze, bilateralne izby handlowe;
- liderzy biznesowi organizacji polonijnych;
- potencjalni importerzy;
- media zagraniczne oraz globalne;
- kadra zarządzająca, decydenci oraz prezesi zarządów korporacji i instytucji międzynarodowych;
- Polacy pełniący funkcje kierownicze w międzynarodowych koncernach;
- międzynarodowe firmy konsultingowe obecne w Polsce, obsługujące inwestorów zagranicznych;
- turyści biznesowi;
- przedstawiciele ambasad, placówek dyplomatycznych działających w Polsce;

<sup>20</sup> Wykaz głównych adresatów działań promocyjnych został opracowany przez PAIZ (obecnie PAIH - Polska Agencja Inwestycji i Handlu) w ramach Programu Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej.

- Konsulowie Honorowi;
- międzynarodowa opinia publiczna.

Duże znaczenie będzie miało także przeanalizowanie możliwości zawierania porozumień międzyregionalnych pozwalających na współdziałanie z innymi regionami na rynkach zewnętrznych (zwłaszcza charakteryzujących się wysokim kosztem realizacji kampanii reklamowych i promocyjnych) w sytuacji wspólnoty interesów gospodarczych. Podejmowanie synergicznych działań ułatwiających przełamywanie barier wejścia na rynki zewnętrzne może być realizowane bez szkody dla interesów poszczególnych, współdziałających stron (władz samorządowych, środowisk biznesowych, organizacji zrzeszających przedsiębiorców o charakterze branżowym, instytucji otoczenia biznesu, w tym parków naukowo-technologicznych oraz uczelni wyższych). Określenie pól możliwej współpracy w wymiarze branżowym, ponadregionalnym i międzynarodowym może odbywać się bez naruszania obszarów uznawanych i odbieranych jako strefy konkurencyjne.

Wskazane jest opracowanie systemu identyfikacji interesariuszy i partnerów procesu promocji gospodarczej na poziomie ponadregionalnym, zwłaszcza w odniesieniu do regionów Polski Wschodniej. Opracowanie celów i analiza możliwości współpracy między uczestnikami procesu promocji gospodarczej umożliwi efektywniejsze łączenie atrybutów i potencjałów promocyjnych różnorodnych instytucji, organizacji i przedsiębiorstw działających w poszczególnych regionach, w kraju i zagranicą, posiadających zbieżne interesy w sferze promocji gospodarczej z Województwem Podlaskim.

Za perspektywiczne należy uznać także podejmowanie działań na rzecz lokalizacji instytucji (organizacji) o charakterze ogólnoeuropejskim (np. lokowanie siedzib instytucji UE, organizacji europejskich i międzynarodowych) w Województwie Podlaskim oraz tworzenie przedstawicielstw w wybranych krajach eksportowych, świadczących nieodpłatnie usługi na rzecz podlaskich przedsiębiorców.

**Konieczne jest także zwiększenie zakresu i pogłębienie współpracy Samorządu Województwa Podlaskiego z instytucjami zajmującymi się wspieraniem eksportu polskich firm, takimi jak: Bank Gospodarstwa Krajowego, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A., Polski Fundusz Rozwoju i inne organizacje o podobnych celach statutowych, pozwalających na zwiększenie wsparcia przedsiębiorców z Województwa Podlaskiego udzielanego przez te podmioty.** Takim przedsięwzięciom powinny towarzyszyć działania na rzecz poprawy przepływu informacji pomiędzy powyższymi instytucjami oraz podlaskimi firmami, nagłaśnianiu możliwości współpracy i wykorzystywania możliwości stwarzanych przez owe instytucje w celu wspierania eksportu usług i towarów przez firmy z Województwa Podlaskiego.

Główne kierunki działań:

- poszukiwanie nowych kierunków i możliwości promowania regionu w wymiarze międzynarodowym, w tym poszukiwanie zagranicznych podmiotów zainteresowanych nawiązaniem współpracy gospodarczej z Województwem Podlaskim;
- poszerzenie listy partnerów społecznych, biznesowych i instytucjonalnych, umożliwiające wzbogacenie form, zintensyfikowanie i rozszerzenie skali podejmowanych przez Samorząd Województwa Podlaskiego działań z zakresu promocji gospodarczej na rynkach zewnętrznych.

### CEL STRATEGICZNY 3

#### Poprawa wizerunkowa atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencyjności gospodarczej Województwa Podlaskiego – miejsca tworzenia markowych produktów i usług (SUBMARKA GOSPODARCZA)

Realizacja celu strategicznego nr 3 powinna odbywać się w sposób uwzględniający wytyczne wynikające z dwóch podstawowych dokumentów wyznaczających ramy dla działań promocyjnych: Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020 oraz opracowania pn.: Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki.

Wizja zawarta w Strategii Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020, opisuje Województwo Podlaskie jako „zielone, otwarte, dostępne i przedsiębiorcze”. Wszystkie te elementy postulatywne pojawiały się w kampaniach promocyjnych realizowanych przez komórki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, zajmujące się promocją regionu i kreowaniem marki województwa.

Realizacja strategii rozwoju regionu powinna iść w parze z ujednoczeniem i uporządkowaniem elementów wizerunkowych na poziomie regionalnym, powiązaniem promocji gospodarczej obszaru z promocją turystyczną (np. w zakresie dotyczącym turystyki biznesowej), jak również obejmować wydarzenia ze sfery kultury, a także być oparta na przeprowadzanych analizach benchmarkingowych. Działania takie powinny pozwolić na aktualizację zasad komunikowania marki oraz, obok stosowania nowoczesnych narzędzi promocji, wyodrębnienie tych narzędzi i strategii promocyjnych, które sprawdziły się w przeszłości, okazały się skuteczne i efektywne, i mogą być w dalszym ciągu stosowane. Wspólnym obszarem owej aktywności są przede wszystkim działania na rzecz jednolitości wizerunkowej regionu, rozpoznawalności marki „Województwo Podlaskie” na rynku krajowym oraz na rynkach **zagranicznych w sposób, który pozwoli na umowne „otwieranie drzwi” prowadzących do obszarów biznesowej aktywności firm z województwa podlaskiego oraz „podłączanie” do wypromowanego wizerunku działań marketingowych, promocyjnych i proeksportowych podejmowanych przez sektor gospodarczy.**

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego powinien funkcjonować Zespół ds. Promocji Województwa Podlaskiego złożony z przedstawicieli jednostek organizacyjnych samorządu województwa, a w poszerzonym składzie – z reprezentantów JST, jednostek oraz podmiotów życia gospodarczego z Województwa Podlaskiego (w tym organizacji przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu) oraz uczelni wyższych. Ustalenia podejmowane przez ten zespół powinny zapewniać spójność działań z zakresu promocji gospodarczej regionu prowadzonych przez różnorodne podmioty z Województwa Podlaskiego. W posiedzeniach zespołu, z głosem doradczym powinni uczestniczyć specjaliści i eksperci spoza urzędu (kreatorzy wizerunku, eksperci ds. marketingu terytorialnego). Celem tego zespołu powinno być koordynowanie i uzgadnianie różnorodnych działań promocyjnych w celu zapewnienia ich spójności, odpowiedniej hierarchizacji i dostosowania do bieżących i długofalowych potrzeb gospodarki regionu oraz stworzenia możliwości ich wykorzystania na cele związane z promocją gospodarczą Województwa Podlaskiego.

#### KWANTYFIKATORY REALIZACJI CELU STRATEGICZNEGO NR 3:

- powołanie Zespołu ds. Promocji Województwa Podlaskiego;
- utworzenie zintegrowanego Portalu Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego;
- stworzenie systemu identyfikacji wizualnej marki gospodarczej regionu;

- wzrost stopnia rozpoznawalności i sposobu wartościowania marki Województwa Podlaskiego na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych;
- organizacja misji gospodarczych, misji przyjazdowych, udział w targach, konferencjach;
- realizacja kampanii wizerunkowych: multimedialnych kampanii promocyjnych, kompleksowych oraz punktowych celowanych działań promocyjnych.

### KWANTYFIKATORY EFEKTÓW CELU STRATEGICZNEGO NR 3:

- liczba zarejestrowanych użytkowników i odsłon Portalu Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego;
- poziom rozpoznawalności wizerunku regionu i marki gospodarczej „Podlasie”;
- liczba wydarzeń o charakterze gospodarczym z promocją wizerunkową regionu;
- liczba pozyskanych imprez międzynarodowych najwyższej rangi;
- liczba oraz zasięg inicjatyw z zakresu „inteligentnej promocji”.

#### 3.1. Zbudowanie submarki gospodarczej opartej na koncepcji marki „Podlasie. Czysty Biznes”

Dla lepszego promowania walorów gospodarczych Województwa Podlaskiego, niezbędne jest skoordynowanie działań promocyjnych w celu stworzenie ujednoczonego przekazu promocyjnego Województwa Podlaskiego, który to przekaz będzie stanowił wspólny element wykorzystywany we wszystkich obszarach promocji regionu podejmowanych przez Samorząd Województwa Podlaskiego (promocji gospodarczej, turystycznej i kulturalnej).

Dokument pn. *Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki* zakłada, że z czasem samoistnie ugruntuje się nazwa „Podlasie” najlepiej spełniająca wymogi brandowe. W toku dalszych działań promocyjnych konieczne jest zatem podjęcie strategicznej decyzji o dodaniu submarki gospodarczej, nazwanej umownie – dla podkreślenia obszaru celu i zakresu jej używania: „Podlasie. Czysty biznes”, zawierającego w sobie wszystkie istotne elementy wynikające z wizji regionu zawartej w dokumentach strategicznych (jako regionu zielonego, czystego, naturalnego, a jednocześnie dynamicznie rozwijającego się, przedsiębiorczego, innowacyjnego, otwartego, dostępnego i godnego zaufania). Ważnym elementem tych działań powinno być powiązanie podlaskiej submarki gospodarczej z marką „Polska”.

**Bez względu na wybór nazwy powiązanej z promocją i wykreowaniem marki regionu, przekaz promocyjny powinien opierać się o logotypy i elementy promocyjne już obecne w świadomości mieszkańców innych części kraju oraz odbiorców zagranicznych, bowiem poszukiwanie „na siłę” nowych elementów graficznych, a także skojarzeniowych byłoby zaprzepaszczeniem wszystkich działań promocyjnych podejmowanych na przestrzeni wielu dziesięcioleci (bez względu na to jak „sztam-powe” mogą się one wydawać).**

Należy przypomnieć w tym kontekście, że symbole graficzne żubra były obecne w działaniach promocyjnych firm z Województwa Podlaskiego już w latach 70. ubiegłego stulecia. Nie wyklucza to modyfikowania i przetwarzania owych elementów graficznych (przykładowo: „żubr mechatroniczny”, „żubr s-f”, „żubr informatyczny”, „żubr o wyglądzie futurystycznym” czy „żubr baśniowy”) – na potrzeby całego wachlarza przedsięwzięć promocyjnych o charakterze gospodarczym, ale też turystycznym i kulturalnym.

Adekwatnie, podobne działania i modyfikacje mogłyby obejmować slogan reklamy Województwa Podlaskiego na zasadzie jego parafrazowania i rozszerzania na doraźne cele kampanii reklamowych. Wzorem do naśladowania mogą być takie „ikony promocyjne” jak wieża Eiffla czy powiązanie brandów

whisky z poszczególnymi państwami (Irlandia, Szkocja) lub stanami USA (Tennessee, Kentucky), dlatego też w tym kontekście należy podejmować działania, dzięki którym marki produktów będą „związane” z nazwą Województwa Podlaskiego – z inicjatywy przedsiębiorców i ich działów promocji i marketingu. Punktem odniesienia każdorazowo powinien być odbiorca zewnętrzny, a w wymiarze horyzontalnym, przenikającym wszystkie rodzaje przedsięwzięć promocyjnych – należy stosować względną prostotę przekazu i „archetypiczną” prostotę formy, umożliwiającą – gdy zachodzi potrzeba – jej modyfikowanie i stosowanie w różnych branżach i zestawieniach znaczeniowych.

**Przez analogię do „inteligentnych specjalizacji” można pokusić się o sformułowanie postulatu stosowania w działaniach promocyjnych Województwa Podlaskiego „inteligentnej promocji” gospodarczej regionu, sięgającej po nowatorskie rozwiązania, narzędzia i sposoby komunikacji.** Wówczas osiąganie założonych celów nie zawsze odbywa się wprost, w sposób uwidaczniający intencje inicjatora działań promocyjnych, a dokonuje się poprzez wysublimowane, nieszablonowe, „sprytne”, mniej rzucające się w oczy działania lub cały zespół różnorodnych przedsięwzięć; w takich sytuacjach równie ważny jak założony rezultat, jest sposób ich wzajemnego powiązania, chronologii i uszeregowania. Realizacja działań podejmowanych w ramach „inteligentnej promocji” gospodarczej Województwa Podlaskiego może być bardziej czasochłonna niż w przypadku zastosowania tradycyjnej metodologii, ale jej efekty mogą być dużo trwalsze i bardziej spektakularne, pozostawać na dłużej w świadomości odbiorców.

Należy przeanalizować również możliwości wykorzystania w promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego takich rozwiązań technologicznych, jak wirtualna i rozszerzona rzeczywistość.

Należy przy tym wyłapywać i wykorzystywać do promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego nowe narzędzia, zjawiska i wydarzenia, które mogą posłużyć promocji regionu, a powstały w sposób spontaniczny, rozprzestrzeniając się na zasadzie „viral”, czyli treści rozpowszechniających się w sposób błyskawiczny, dzięki funkcjonowaniu mediów społecznościowych (przykładem może być białostocka „Dziewczynka z konewką” – mural umieszczony na jednym z budynków w centrum miasta, który zyskał ogólnopolską popularność). Tego typu akcje promocyjne mogą też być inspirowane przez komórki zajmujące się promocją gospodarczą w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego.

Za konieczne należy uznać zwiększenie zakresu działań marketingowych i promocyjnych podejmowanych w ramach mediów społecznościowych, z wymogiem stałej, cyklicznej aktualizacji serwisów, stron, fanpage’y, kanałów filmowych przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań z sektora IT.

Dodatkowym motorem działań promocyjnych gospodarki regionu mogą być wydarzenia kulturalne, sportowe, czy zjawiska należące do nowych trendów związanych z modą lub sposobami spędzania wolnego czasu. W tym kontekście należy zachować otwartość na współpracę z wieloma różnorodnymi środowiskami w zakresie działań promocyjnych, wykraczając poza utarte schematy. Współpraca ta może ona obejmować, przy planowaniu działań promocyjnych: środowiska związane z kulturą i sztuką (np. szkoły filmowe, scenografów, reżyserów, muzyków, aktorów, malarzy, plastyków, rzeźbiarzy, osoby powiązane ze street-artem, twórców i producentów gier komputerowych, twórców i uczestników zjawisk niszowych z pogranicza kultury i sztuki), kluby sportowe, organizacje, ruchy społeczne i stowarzyszenia, grupy hobbyistyczne. Lista potencjalnych partnerów, osób prywatnych, społeczności, firm i instytucji mogących współpracować z Województwem Podlaskim w ramach różnorodnych rodzajów aktywności promocyjnej jest otwarta, stanowiąc istotne źródło inspiracji i płaszczyznę rozprzestrzeniania przekazu budującego markę regionu, tworzącego dobry klimat i skojarzenia.

Środowiskiem mogącym odegrać pierwszoplanową rolę w działaniach promocyjnych mogą być także architekci, specjaliści z zakresu wzornictwa przemysłowego, projektanci mody: działania na rzecz stworzenia „podlaskiej szkoły wzornictwa”, „podlaskiej szkoły architektury lub designu” mogłoby mieć olbrzymie znaczenie dla promocji gospodarczej regionu, bowiem dotyczą obszarów odgrywających

istotną rolę w kulturze masowej, posiadającej atrakcyjną, z punktu widzenia działań promocyjnych, zdolność przenikania barier kulturowych, narodowych i cywilizacyjnych.

Rozpoczęcie współpracy z firmami, liderami eksportu z województwa podlaskiego w zakresie wspólnych kampanii promocyjnych i stosowania marki Województwa Podlaskiego w kampaniach promocyjnych firm powinny stać się stałymi elementami w wachlarzu działań promocyjnych stosowanych przez jednostki samorządu wojewódzkiego, zajmujące się promocją regionu, w tym promocją gospodarczą. **Logo Województwa Podlaskiego powinno występować obok innych marek regionalnych umieszczanych na produktach wytwarzanych w regionie – należy doprowadzić do sytuacji, w której znak ten będzie elementem służącym identyfikacji geograficznej, ale także nobilitującym, wzmacniającym efekt promocyjny marki subregionalnej lub firmowej.**

Główne kierunki działań:

- ujednoczenie logotypów stosowanych w promocji Województwa Podlaskiego oraz powiązanie ze sobą poszczególnych elementów wizerunkowych i promocyjnych regionu, w tym dotyczących submarki gospodarczej;
- zwiększenie zakresu stosowania nowych narzędzi i form promocji gospodarczej, m.in. na podstawie analizy i przy wykorzystaniu trendów i zjawisk społecznościowych;
- stworzenie mechanizmów służących wypracowaniu i stosowaniu metod kreatywnej „inteligentnej promocji” regionu jako uzupełnienie wobec tradycyjnej, sprawdzonej metodologii działań promocyjnych.

### **3.2. POPRAWA WIZERUNKU WOJEWÓDZTWA PODLASKIEGO NA RYNKACH ZAGRANICZNYCH ORAZ W INNYCH REGIONACH KRAJU**

Pożądane jest przeprowadzenie badań rynkowych i socjologicznych pozwalających ustalić negatywne stereotypy występujące w powiązaniu z Województwem Podlaskim wśród potencjalnych adresatów działań marketingowych. Należałoby przede wszystkim zdefiniować miejsca regionu na mapie skojarzeniowej odbiorców, a następnie przygotować szeregu działań promocyjnych i wizerunkowych, pozwalających wyeliminować lub zniwelować negatywne elementy odbioru regionu.

Ze względu na fakt ogólnie słabej rozpoznawalności Województwa Podlaskiego, zwłaszcza na rynkach międzynarodowych, wymagana jest kompleksowa promocja wizerunkowa regionu.

Należy określić kilka strategicznych, cyklicznych działań promocyjnych, które będą wyróżnikiem komunikacji marketingowej województwa z otoczeniem gospodarczym. Elementem przewagi konkurencyjnej powinna być realizacja kampanii zagranicznej lub imprez, które skupią uwagę krajowych i zagranicznych środowisk gospodarczych oraz mediów.

Konieczne jest także rozbudowanie, rozszerzenie oraz zwiększenie częstotliwości aktualizowania obcojęzycznej części portalu informacyjnego „Wrota Podlasia”, należącego do Samorządu Województwa Podlaskiego i powiązanych z nim stron internetowych.

Należy cyklicznie monitorować skuteczność podejmowanych działań promocyjnych i okresowo analizować odbiór wizerunkowy regionu, co pozwoli na ich systematyczną modyfikację.

Z uwagi na rolę mediów w promocji, niezbędne jest stworzenie bazy mediów krajowych i zagranicznych oraz zintensyfikowanie okresowych kontaktów z konkretnymi redakcjami i dziennikarzami. Wymagane jest przygotowanie całościowej koncepcji wzmocnienia wizerunku gospodarczego regionu w mediach drukowanych i elektronicznych.

Kluczowym partnerem w procesie promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego powinna być Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A. (PAIH) – następczyni Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji



Zagranicznych, która tworzy obecnie sieć zagranicznych biur handlowych. Należy rozwijać również współpracę samorządu województwa z Wydziałami Promocji, Handlu i Informacji zagranicznych placówek dyplomatycznych zlokalizowanych w Polsce, a także z Ministerstwem Spraw Zagranicznych.

Główne kierunki działań:

- poprawa wizerunku Województwa Podlaskiego wśród odbiorców towarów i usług wytwarzanych w regionie;
- zwiększenie zakresu utożsamiania się firm działających w regionie z marką Województwa Podlaskiego;
- podejmowanie działań promocyjnych i wizerunkowych pozwalających wyeliminować lub zniwelować negatywny odbiór regionu i wykorzystać w sposób dodatni skojarzenia znaczeniowe i kontekstowe;
- wykorzystanie nowoczesnych technologii jako narzędzi marketingu regionalnego.

### **3.3. TWORZENIE I KOORDYNACJA SIECI WSPÓŁPRACY (SAMORZĄDU, ŚRODOWISK GOSPODARCZYCH, SFERY B+R) W ZAKRESIE PROMOCJI GOSPODARCZEJ I KSZTAŁTOWANIA WIZERUNKU REGIONU**

Dla wzmocnienia promocję gospodarczą Województwa Podlaskiego, konieczne jest tworzenie, koordynacja i doskonalenie modeli oraz mechanizmów współpracy przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu z samorządem województwa i innymi Jednostkami Samorządu Terytorialnego, zapewniające sprawne kanały komunikacji i przekazywania informacji oraz wspólną realizację różnorodnych przedsięwzięć z zakresu promocji gospodarczej. Samorząd województwa powinien występować w roli inicjatora różnorodnych akcji i działań promocyjnych realizowanych we współpracy z przedsiębiorcami i IOB. Samorząd województwa powinien być podmiotem zapewniającym ramy organizacyjne takiej współpracy, ogniwem łączącym różnorodne inicjatywy i działania.

**W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego powinien funkcjonować Zespół ds. Promocji Województwa Podlaskiego, złożony z reprezentantów poszczególnych jednostek organizacyjnych samorządu Województwa Podlaskiego. W posiedzeniach zespołu, z głosem doradczym powinni uczestniczyć specjaliści i eksperci spoza urzędu (eksperti ds. kreacja wizerunku czy marketingu terytorialnego).** Posiedzenia zespołu powinny być również cyklicznie poszerzane lub okresowo organizowane w formule obejmującej kluczowych decydentów zajmujących się promocją regionu, w tym przedstawicieli uczelni wyższych, specjalnych stref ekonomicznych, parków naukowo-technologicznych, instytucji otoczenia biznesu, organizacji przedsiębiorców, firm-wytwórców kluczowych produktów i usług reprezentujących strategiczne branże, organizacji turystycznych, a także przedstawicieli mediów regionalnych. Celem Zespół ds. Promocji Województwa Podlaskiego powinno być wzajemne konsultowanie podejmowanych działań promocyjnych w celu zapewnienia ich spójności z dokumentami strategicznymi, odpowiedniej hierarchizacji i dostosowania do bieżących i długofalowych potrzeb gospodarki regionu oraz polityki regionalnej kształtowanej przez samorząd województwa.

Powstanie kanałów komunikacyjnych, rozumianych jako platforma podejmowania, kształtowania i nadawania jednolitego charakteru działaniom promocyjnym podejmowanym przez różnorodnych „aktorów” rozwoju gospodarczego i regionalnego, pozwoli na zwiększenie wyrazistości i rozpoznawalności regionu, regionalnych przedsiębiorstw, kluczowych produktów i usług oraz zwiększy skuteczność i efektywność podejmowanych działań oraz racjonalizację wydatków na cele promocyjne.

Koordinacja promocji walorów gospodarczych Województwa Podlaskiego powinna również dotyczyć typowej promocji wizerunkowej poprzez regularne kontakty na komórek zajmujących się promocją na poziomie władz regionalnych z biurami promocji miast i gmin. Potrzebne są spotkania koordynacyjne w przypadku realizacji przez miasto lub gminę inwestycji o istotnym znaczeniu gospodarczym i wizerunkowym, lub wykorzystania lokalnych działań promocyjnych jako miejsca promocji Województwa Podlaskiego. Każda gmina, prowadząc własne działania promocyjne, wytwarza rozwiązania, które, z racji swojej innowacyjności i efektywności, powinny być upowszechniane i implementowane do innych jednostek samorządu terytorialnego. Opracowanie takiego systemu wspierałoby działania wizerunkowe całego Województwa Podlaskiego, a także zlokalizowanych na jego obszarze miast i gmin.

Główne kierunki działań:

- stworzenie struktur współpracy instytucjonalnej w zakresie promocji gospodarczej regionu;
- zwiększenie zakresu komunikacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami samorządu województwa, odpowiedzialnymi za rozwój regionalny oraz innymi JST w celu zapewnienia spójności wizerunkowej regionu oraz dostosowania planowanych przedsięwzięć promocyjnych do zasad i założeń przyjętych w dokumentach strategicznych dotyczących rozwoju regionalnego;
- wypracowanie wspólnych obszarów aktywności i kierunków współpracy JST, biznesu i IOB w zakresie promocji gospodarczej regionu;
- zwiększenie zakresu stosowania dobrych praktyk i rozwiązań wypracowanych przez różne JST.

## 7. Grupy docelowe działań promocji gospodarczej



Wyznaczenie grup docelowych ma istotne znaczenie dla działań komunikacyjnych kształtujących wizerunek Województwa Podlaskiego i wpływa na realizację kompleksowej strategii promocji gospodarczej regionu. W procesie segmentacji działań promocyjnych wyróżniono adresatów wewnętrznych i zewnętrznych, do których kierowane będą konkretne programy komunikacyjne.

### ADRESACI WEWNĘTRZNI:

- przedsiębiorcy działający na terenie Województwa Podlaskiego;
- inwestorzy regionalni;
- Jednostki Samorządu terytorialnego, w tym najważniejsze ośrodki subregionalne, stowarzyszenia i związki gmin, Białostocki Obszar Funkcjonalny;
- uczelnie oraz jednostki naukowo-badawcze działające na terenie Województwa Podlaskiego;
- zrzeszenia przedsiębiorców i inicjatywy klastrowe;
- struktury wewnętrzne Samorządu Województwa Podlaskiego (departamenty, jednostki organizacyjne i spółki);
- instytucje otoczenia biznesu w Województwie Podlaskim;
- parki naukowo-technologiczne;
- pozostałe podmioty edukacyjne, w tym kształtujące zwłaszcza w zakresie ekonomii i zarządzania;
- eksperci regionalni w zakresie promocji gospodarczej;
- instytucje rynku pracy;
- media regionalne;
- Lokalne Grupy Działania;
- mieszkańcy województwa podlaskiego i innych regionów Europy (głównie przedstawiciele zawodów kreatywnych, zainteresowani podjęciem pracy w województwie podlaskim).

### ADRESACI ZEWNĘTRZNI:

- inwestorzy krajowi;
- inwestorzy zagraniczni – Europa Zachodnia i kraje skandynawskie;
- inwestorzy zagraniczni – pozostałe kraje Europy, w tym kraje Grupy Wyszehradzkiej;
- inwestorzy spoza Europy – wybrane rynki (m.in. USA, Chiny, kraje Bliskiego Wschodu, Korea Południowa);
- inwestorzy zagraniczni – kraje Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej, Ukraina;
- instytucje i organizacje wsparcia biznesu na poziomie krajowym;

- zagraniczne jednostki, placówki dyplomatyczne, Konsulowie Honorowi;
- partnerskie regiony krajowe i zagraniczne;
- partnerskie miasta ośrodków subregionalnych Województwa Podlaskiego;
- polskie przedstawicielstwa gospodarcze za granicą;
- instytucje międzynarodowe;
- zagraniczne izby przemysłowo-handlowe, bilateralne izby handlowe, organizacje i stowarzyszenia gospodarcze;
- międzynarodowe firmy konsultingowe obsługujące inwestorów zagranicznych, eksporterów i importerów;
- liderzy biznesowi organizacji polonijnych i przedstawiciele Polonii;
- media krajowe i zagraniczne, głównie branżowe (telewizja, prasa, radio, internet);
- turyści biznesowi (m.in. inwestorzy odwiedzający region, przedsiębiorcy zewnętrzni odwiedzający swoich partnerów biznesowych w województwie podlaskim, uczestnicy szkoleń, konferencji, kongresów, np. Wschodniego Kongresu Gospodarczego, wymian międzyuczelnianych).

Przedsiębiorcy, jednostki samorządu terytorialnego w regionie oraz uczelnie i jednostki naukowo-badawcze są pierwszoplanowymi segmentami adresatów wewnętrznych *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* i jednocześnie kluczowymi partnerami w realizacji jej założeń.

## 8. Założenia do budowania submarki gospodarczej Województwa Podlaskiego



W ykreowanie submarki gospodarczej nie jest zadaniem prostym i opracowanie submarki (należy rozważyć zasadność opracowania marek gospodarczej i turystycznej) powinno zlecić się podmiotowi zewnętrznemu. Poniżej zawarte są rekomendowane założenia i kroki w zakresie opracowania takiej submarki.

1. Bazowym odniesieniem dla koncepcji submarki gospodarczej Województwa Podlaskiego jest dokument pn. *Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki*.
2. Główne założenia marki „Podlasia”, występujące w dokumencie pn. *Województwo Podlaskie - wizerunek i zasady komunikacji marki* są obowiązujące w zakresie uwzględnienia DNA marki; te same założenia powinny dotyczyć prezentacji graficznej submarki.
3. Rekomendowana struktura (zawartość) koncepcji submarki gospodarczej Województwa Podlaskiego jest następująca:
  - Filary submarki: kluczowe firmy, produkty, innowacje, osiągnięcia badawczo-rozwojowe, uczelnie, osobowości biznesowe – ambasadorzy marki i inicjatywy gospodarcze (np. Nagroda Podlaska Marka, Wschodni Kongres Gospodarczy);
  - Adresaci submarki: powinni to być jednocześnie adresaci działań w zakresie promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego;
  - Obietnica marki: powinna stanowić przełożenie na cele promocji gospodarczej obietnicy marki regionu „Podlasie krzepi” i powinny być tutaj wyszczególnione korzyści, jakie zapewnia adresatom submarka (np. jedną z propozycji korzyści może być: Województwo Podlaskie, dzięki stworzeniu sieci współpracy biznesowej, oferuje partnerskie wsparcie dla inwestorów);
  - Wartości submarki: w przypadku submarki gospodarczej Województwa Podlaskiego może to być np. innowacyjność, przedsiębiorczość, ekspansywność, ale też wierność tradycji, przyjazność wobec środowiska naturalnego (zgodnie z esencją marki „natura na nowocześnie”);
  - Osobowość submarki: są to cechy, przez pryzmat których ma być kojarzone gospodarczo Województwo Podlaskie, i w tym przypadku należałoby zapytać środowiska biznesowe, jakie cechy są przez nie szczególnie pożądane;
  - Archetyp i styl marki: w koncepcji marki Województwa Podlaskiego zaproponowano dwa archetypy – Odkrywczy i Czarodzieja, jednak w przypadku submarki gospodarczej bardziej innowacyjne jest przypisanie archetypów Twórcy i Innowatora;
  - Kluczowe działania i produkty: podstawą w tym zakresie byłyby projekty kluczowe, zaplanowane w *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*;
  - Podmioty do współpracy: należy pozyskać partnerów współpracujących zarówno w opracowaniu koncepcji submarki, jak również w jej wdrażaniu.

## 9. Priorytetowe zagraniczne rynki geograficzne i sektory (branże)



W kontekście rynków geograficznych można mówić o kierunku promocji regionalnej, promocji krajowej w poszczególnych częściach i regionach Polski, promocji w wymiarze transgranicznym oraz na wybranych rynkach zagranicznych. Tak rozumiane kierunki geograficzne należy wiązać z grupami docelowymi działań promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego.

W tym kontekście należy wyróżnić:

- rynek Województwa Podlaskiego;
- rynki województw ościennych, w szczególności Województwa Mazowieckiego oraz Warszawy;
- pozostałe rynki w Polsce;
- rynki zagraniczne.

### Priorytetowe rynki zagraniczne

Strategia promocji gospodarczej określająca priorytetowe zewnętrzne zagraniczne rynki geograficzne opiera się na wynikach analizy eksportu regionu, napływu kapitału zagranicznego, analizie sondażu przeprowadzonego wśród podlaskich przedsiębiorców oraz wynikach opracowań IBnGR i PALiH. Należy też podkreślić, że punktu widzenia perspektyw rozwoju regionu wskazany jest napływ inwestycji z krajów mających wysokie technologie i wykształconą kulturę biznesową. Ze względu na średnioterminowy horyzont strategii, zmieniające się uwarunkowania międzynarodowe i otoczenie konkurencyjne, priorytety rynków geograficznych powinny podlegać okresowej weryfikacji.

Wybór zagranicznych rynków geograficznych określono dla poszczególnych obszarów promocji, tj. inwestycji, eksportu, promocji wizerunku gospodarczego regionu.

**Tabela 20.** Priorytetowe zagraniczne rynki geograficzne Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego

Wyszczególnienie	Obszary priorytetowe		
	Promocja inwestycji	Promocja eksportu	Promocja submarki gospodarczej
Europa Zachodnia i kraje skandynawskie	Niemcy Wielka Brytania Hiszpania Francja Holandia Szwecja Finlandia	Niemcy Holandia Wielka Brytania Szwecja Norwegia Finlandia Francja	Niemcy Wielka Brytania Hiszpania Francja Holandia Szwecja Finlandia Norwegia
Pozostałe kraje Europy, w tym Grupa Wyszehradzka	Włochy Szwajcaria	Litwa Łotwa Republika Czeska Węgry Włochy Słowacja Estonia	Litwa Łotwa Republika Czeska Węgry Włochy Słowacja Estonia Szwajcaria
Rynki pozaeuropejskie	USA Chiny Japonia Korea Południowa Indie Kraje arabskie	Chiny Japonia Kraje arabskie Kraje afrykańskie	USA Chiny Japonia Korea Południowa Indie Kraje arabskie Kraje afrykańskie
Rynki Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej oraz Ukraina	Rosja Białoruś Ukraina	Rosja Białoruś Kazachstan	Rosja Białoruś Kazachstan Ukraina

Źródło: opracowano na podstawie analiz i sondażu przedsiębiorców.

### Priorytetowe branże

Strategia określa również priorytetowe branże (dziedziny) objęte działaniami promocyjnymi oraz istotne z punktu widzenia perspektyw innowacyjnego rozwoju regionu obszary alokacji inwestycji. Mając na uwadze wzrost konkurencyjności gospodarki regionalnej, kierunki promocji w tym zakresie powiązano z inteligentnymi specjalizacjami Województwa Podlaskiego.

**Tabela 21.** Priorytetowe branże (dziedziny) Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego (w powiązaniu z RIS3)

Branże gospodarki objęte działaniami promocyjnymi	Przyciąganie inwestycji do regionu w obszarach <sup>21</sup>
<p><b>Przemysł rolno-spożywczy i sektory powiązane łańcuchem wartości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wydajne, precyzyjne rolnictwo</li> <li>• przemysł spożywczy, w szczególności produkcja i przetwórstwo mleka</li> <li>• żywność wysokiej jakości, żywność tradycyjna</li> <li>• logistyka, dystrybucja, robotyka i TIK na potrzeby sektora rolno-spożywczego</li> <li>• inne powiązane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatyzacja i robotyzacja procesów produkcyjnych i przetwórczych w rolnictwie</li> <li>• Tworzenie nowoczesnych systemów informatycznych wspomagających procesy uprawy i ochrony roślin oraz hodowli zwierząt</li> <li>• Biotechnologia</li> <li>• Biologia interdyscyplinarna</li> <li>• Nanobiotechnologia</li> </ul>
<p><b>Przemysł metalowo-maszynowy, szkodniczy i sektory powiązane łańcuchem wartości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przetwórstwo metali</li> <li>• produkcja maszyn i urządzeń, w szczególności maszyn na potrzeby rolnictwa, przemysłu spożywczego i leśnictwa</li> <li>• produkcja statków i łodzi z wykorzystaniem nowoczesnych materiałów, konstrukcji i oprzyrządowania</li> <li>• robotyka, TIK na potrzeby sektora</li> <li>• inne powiązane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robotyka, mechatronika, automatyka</li> <li>• Nanotechnologia</li> <li>• Usługi związane z projektowaniem i prototypowaniem</li> </ul>
<p><b>Sektor medyczny, nauki o życiu i sektory powiązane łańcuchem wartości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnostyka chorób cywilizacyjnych</li> <li>• genetyka i biologia molekularna</li> <li>• wytwarzanie produktów leczniczych</li> <li>• nowoczesne metody terapii, w tym leczenia bezpłodności</li> <li>• technologie inżynierii medycznej, biotechnologia/bioinformatyka, TIK w medycynie</li> <li>• medycyna regeneracyjna, tzw. srebrna gospodarka</li> <li>• rehabilitacja, fizykoterapia, turystyka zdrowotna</li> <li>• implanty medyczne</li> <li>• inne powiązane</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innowacyjne bio-inspirowane materiały, urządzenia i technologie inżynierii medycznej</li> <li>• Usługi z zakresu opieki zdrowotnej</li> <li>• Obiekty sanatoryjne</li> </ul>
<p><b>Ekoinnowacje, nauki o środowisku i sektory powiązane łańcuchem wartości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ekoinnowacje</li> <li>• ekorozwój (np. inżynieria ekologiczna, badania nad bioróżnorodnością, ekoturystyka)</li> <li>• rolnictwo i przetwórstwo ekologiczne</li> <li>• zrównoważone pozyskiwanie i przetwarzanie drewna oraz innych surowców</li> <li>• OZE w modelu rozproszonym, produkcja urządzeń do wytwarzania energii z OZE</li> <li>• budownictwo ekologiczne, zasobo- i energooszczędne, produkcja domów modułowych, produkcja na potrzeby budownictwa.</li> <li>• inne powiązane, w tym TIK na rzecz ekologii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkcja urządzeń z obszaru OZE</li> <li>• Technologie z zakresu ochrony środowiska i klimatu</li> <li>• Usługi projektowe</li> <li>• Nowoczesne technologie stosowane w budownictwie</li> <li>• Technologie związane z elektromobilnością</li> </ul>

<sup>21</sup> Promocja kierunków inwestycji powinna uwzględniać pozycje konkurencyjne firm z regionu



Branże gospodarki objęte działaniami promocyjnymi	Przyciąganie inwestycji do regionu w obszarach <sup>21</sup>
<p><b>Sektory objęte KIS, nieuwzględnione w rdzeniu RIS, a także pozostałe sektory:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produkty i usługi sektora ICT</li> <li>• Przemysł drzewno-meblarski i papierniczy</li> <li>• Przemysł chemiczny i tworzyw sztucznych</li> <li>• Przemysł odzieżowy (tekstylny)</li> <li>• Budownictwo tradycyjne</li> <li>• Turystyka (biznesowa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwestycje z obszaru ICT (outsourcing usług informatycznych)</li> <li>• AR (augmented reality) i VR (virtual reality)</li> <li>• Przetwarzanie "Big Data"</li> <li>• SI (sztuczna inteligencja)</li> <li>• Logistyka i transport</li> <li>• Turystyka</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie analiz, sondażu przedsiębiorców i Planu rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje Województwa Podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3), UMWP, Białystok 2016.

## 10. Kanały komunikacji i metody działań promocyjnych (tradycyjne vs. nowoczesne)

**D**ynamika przemian na rynku marketingowym poddaje próbie dotychczasowe rozwiązania z zakresu promocji. Promocja stanowi zespół narzędzi wykorzystywanych w celu komunikowania się jednostki terytorialnej z otoczeniem, zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym. Każdego roku pojawiają się nowe trendy i kanały komunikacji.

### Kanały komunikacji

Zgodnie z teorią komunikacji, można mówić o kanałach bezpośrednich, medialnych (w tym kanałach typu crossmedia, obejmujących radio, prasę, telewizję), kanale telefonicznym oraz kanałach internetowych. Obecnie ważną, o ile nie najważniejszą, rolę pełnią kanały internetowe. Wśród dotychczasowych kanałów najlepiej sprawdzają się: pozycjonowanie w Google, E-mail marketing oraz coraz bardziej skuteczne systemy automatyczne („boty”) i techniki z zakresu Big Data. Istotną rolę pełnią również w tym kontekście media społecznościowe. Skuteczność komunikacji marketingowej zależy od wyboru kanałów komunikacyjnych i ich dopasowania do specyfiki rynku, grup docelowych, a także wykorzystania określonych narzędzi promocji.

W przypadku pierwszoplanowych segmentów odbiorców wewnętrznych (przedsiębiorców, inwestorów regionalnych, uczelni i jednostek naukowo-badawczych, jednostek samorządu terytorialnego, zrzeszeń przedsiębiorców i inicjatyw klastrowych oraz wewnętrznych struktur Samorządu Województwa Podlaskiego), a także niektórych segmentów adresatów zewnętrznych (m.in. inwestorów odwiedzających Województwo Podlaskie), najlepsze rezultaty zostaną osiągnięte poprzez kanały komunikacji bezpośredniej. Najbardziej adekwatnymi formami komunikacji będą:

- regularne spotkania robocze;
- konferencje i debaty wielosektorowe;
- spotkania indywidualne;
- spotkania w grupach roboczych;
- wizyty w firmach;
- prezentacje bezpośrednie (wystawy, ekspozycje, targi);
- szkolenia i seminaria;
- doradztwo;
- spotkania biznesowe jednostek samorządu terytorialnego z inwestorami.

## Metody działań promocyjnych

Województwo Podlaskie w promocji gospodarczej ukierunkowuje się zarówno na tradycyjne, jak i na innowacyjne metody promocji. Planowane narzędzia promocyjne to:

### Tradycyjne narzędzia promocji

- 1. Organizacja dużych flagowych eventów gospodarczych i przyciąganie kluczowych imprez kulturalnych i sportowych do regionu.** Przykładem jest Wschodni Kongres Gospodarczy – dwudniowy cykl debat, spotkań i wydarzeń towarzyszących, poświęconych najważniejszym dla gospodarki Polski Wschodniej zagadnieniom. Każda z edycji Kongresu gromadzi w Białymstoku ponad tysiąc uczestników – gości z Polski oraz Białorusi, Litwy, Ukrainy, Mołdawii, Niemiec, Austrii i innych krajów.
- 2. Regionalna baza przedsiębiorców**, tj. kompleksowa baza danych gromadząca informacje o:
  - potencjale gospodarczym województwa;
  - regionalnych statystykach gospodarczych;
  - specjalizacjach gospodarczych regionu;
  - firmach w regionie;
  - ofertach handlowych firm z regionu;
  - wszelkich innych danych niezbędnych do prowadzenia polityki gospodarczej.
- 3. Materiały informacyjno-promocyjne:**
  - film promujący ofertę inwestycyjną Województwa Podlaskiego;
  - folder promocyjny tereny inwestycyjne;
  - katalogi promocyjne;
  - tradycyjne ulotki reklamowe;
  - video-broszury reklamowe – połączenie reklamy i nowoczesnych technologii. Innowacyjne narzędzie reklamowe na skalę europejską.
- 4. Kampanie informacyjno-promocyjne:**
  - kampanie informacyjno-promocyjne z wykorzystaniem reklamy zewnętrznej w największych miastach Polski;
  - kampanie informacyjno-promocyjne z wykorzystaniem reklamy zewnętrznej na rynkach zagranicznych;
  - kampanie informacyjno-promocyjne realizowane w oparciu o marketing ambientowy;
  - kampanie informacyjno-promocyjne za pośrednictwem mediów zagranicznych, branżowych, stron internetowych i portali społecznościowych w językach właściwych dla rynku odbiorców;
  - kampanie informacyjno-promocyjne we współpracy z Miastami Partnerskimi;
  - kampanie informacyjno-promocyjne oparte o „virale” (treści rozpowszechniające się w sposób błyskawiczny, dzięki funkcjonowaniu mediów społecznościowych) poprzez zwiększenie wykorzystania mediów społecznościowych.
- 5. Kampania promocyjna w mediach krajowych i zagranicznych:**
  - reklama telewizyjna;
  - reklama radiowa;
  - reklama prasowa;
  - reklama internetowa.

6. **Outdoor – reklama zewnętrzna, reklama ambientowa:**
  - tablice reklamowe;
  - citylight'y;
  - billboardy;
  - słupy ogłoszeniowe;
  - tablice elektroniczne;
  - telebimy.
7. **Wyjazdowe misje gospodarcze:**
  - określenie kierunków i liczby misji gospodarczych;
  - określenie priorytetowych branż regionu do kooperacji z potencjalnymi partnerami gospodarczymi.
8. **Przyjazdowe misje gospodarcze:**
  - określenie kierunków i liczby misji gospodarczych;
  - określenie priorytetowych branż regionu do kooperacji z potencjalnymi partnerami gospodarczymi.
9. **Organizacja spotkań informacyjnych, konferencji, forów gospodarczych o charakterze regionalnym, krajowym i międzynarodowym.**
10. **Uczestnictwo w wystawach i targach branżowych krajowych oraz zagranicznych w charakterze wystawcy, jak i odwiedzającego.**
11. **Organizacja wizyt studyjnych dla inwestorów zainteresowanych ulokowaniem inwestycji w Województwie Podlaskim oraz Study-Press**
12. **Wsparcie konsorcjów eksportowych.** Konsorcja eksportowe to wzajemne porozumienie formalne przedsiębiorców, którzy zachowując swoją odrębność, łączą wspólnie siły, aby zwiększyć szansę powodzenia eksportu każdego z nich. Zrzeszenie w konsorcjum wymaga zrezygnowania z części swoich interesów i podporządkowania się celowi konsorcjum eksportowego, wypracowanemu wspólnie z innymi jego członkami. W zamian powstaje istotna forma wsparcia, umożliwiająca przewyższenie barier, które nie byłyby możliwe do pokonania dla każdej z tych firm z osobna. Firmy zrzeszone w konsorcjum otrzymują większą siłę przebicia i lepszą pozycję wyjściową we wszelkich negocjacjach podejmowanych na rynkach zagranicznych. Konsorcjum eksportowe jest instrumentem przeznaczonym dla przedsiębiorców, którzy nawiązują współpracę uregulowaną formalnie, aby rozpocząć działania eksportowe na rynkach zagranicznych.
13. **Tworzenie „klastrow promocyjnych”** – jest to inicjowanie wspólnych kampanii promocyjnych przez różnorodne, nawet konkurujące ze sobą firmy z określonej branży (przykładowo: maszyn rolniczych, producentów żywności, firm z sektora IT) lub na zasadzie porozumień i uzgodnień międzybranżowych (firm z różnych sektorów gospodarki), pozwalające jednak na osiągnięcie określonych celów promocyjnych i gospodarczych na rynkach zewnętrznych/wewnętrznych.
14. **Promowanie produktów turystycznych Województwa Podlaskiego w kraju i zagranicą:**
  - określenie i ujednoczenie oferty regionu;
  - stworzenie kompleksowego katalogu zawierającego ofertę turystyczną Województwa Podlaskiego.
15. **Tworzenie przedstawicielstw w wybranych krajach eksportowych** świadczących nieodpłatnie usługi na rzecz podlaskich przedsiębiorców.

16. **Organizacja szkoleń dla jednostek samorządu terytorialnego z zakresu profesjonalnej obsługi inwestora** – celem szkoleń byłoby przekazanie przedstawicielom JST praktycznej wiedzy na temat profesjonalnej obsługi inwestora krajowego i zagranicznego. Dodatkowo, powinny zostać udostępnione informacje na temat źródeł informacji o potencjalnych inwestorach, sposobach ich weryfikacji, narzędziach promocji potencjału inwestycyjnego i intelektualnego gmin, przygotowywania ofert inwestycyjnych zgodnych z oczekiwaniami potencjalnych inwestorów, jak również metody oceny skuteczności wybranych technik marketingowych z uwzględnieniem specyfiki rynku.
17. **Portal internetowy Centrum Obsługi Inwestora**, zawierający:
- aktualne informacje gospodarcze;
  - kluczowe dane społeczno-gospodarcze regionu;
  - bazę danych przedsiębiorców regionalnych;
  - bazę ofert terenów inwestycyjnych wraz z ich charakterystyką;
  - pięć wersji językowych portalu, tj. polska, angielska, rosyjska, niemiecka, hiszpańska;
  - kontakt do biura COI, osób odpowiedzialnych za kontakt z inwestorami.

Tradycyjne metody w ramach *promotion mix*, ujęte w podziale na: reklamę, promocję sprzedaży, public i media relations oraz publicity, a także promocję uzupełniającą:

#### 1. **Reklama**

- wydawana cyklicznie gazeta „Invest in Podlaskie” w pięciu wersjach językowych (polskiej, angielskiej, rosyjskiej, niemieckiej oraz planowanej – hiszpańskiej);
- wydawany co roku biuletyn prezentujący najważniejsze firmy i produkty regionu, w tym produkty eksportowe, m.in. z sektorów i branż wschodzących, inteligentnych specjalizacji zapisanych w RIS3;
- publikacja co roku raportu dotyczącego działalności eksportowej (np. we współpracy z Podlaską Radą Biznesu i Podlaską Radą Przedsiębiorczości);
- spoty reklamowe z udziałem kluczowych przedsiębiorców i inwestorów Województwa Podlaskiego, które następnie można emitować na nośnikach LED podczas spotkań z inwestorami, w trakcie misji gospodarczych czy imprez targowych;
- kampania medialna (radio, prasa, telewizja) z udziałem ambasadorów gospodarczych Województwa Podlaskiego (kluczowych przedsiębiorców i inwestorów), prezentująca osiągnięcia tych podmiotów, ich produkty oraz zachęcająca do inwestowania w Województwie Podlaskim;
- udział podlaskich przedsiębiorców w tworzeniu gadżetów reklamowych wykorzystujących logotyp Województwa, marki, submarki gospodarczej – z wykorzystaniem nowoczesnych technologii (np. „turbo-żubr” wykonany z metalu lub innych materiałów);
- stworzenie i rozsyłanie przez COI newslettera z aktualnymi informacjami dotyczącymi np. etapów wdrażania strategii, projektów partnerskich realizowanych z przedsiębiorcami oraz jednostkami naukowo-badawczymi (możliwość zapisania się do newslettera poprzez stronę internetową [coi.wrotapodlasia.pl](http://coi.wrotapodlasia.pl)); adresatami newslettera byłiby podlascy przedsiębiorcy, jak również zewnętrzni kontrahenci i inwestorzy;
- prezentacja potencjału gospodarczego Województwa Podlaskiego we współpracy z najważniejszymi portalami gospodarczymi (np. [best2invest.org](http://best2invest.org)).

#### 2. **Promocja sprzedaży**

- stworzenie (np. w Białymstoku przy jednej z jednostek naukowo-badawczych lub w Białostockim Parku Naukowo-Technologicznym) stałej ekspozycji poświęconej najważniejszym podlaskim

produktom i markom; zgodnie z rekomendacją przedsiębiorców, istotną częścią takiej prezentacji byłyby jeszcze mało znane szerszej publiczności innowacyjne produkty i osiągnięcia technologiczne podlaskich przedsiębiorców i naukowców;

- współpraca z PAIH oraz organizacjami biznesu Województwa Podlaskiego przy wyborze udziału w targach, misjach gospodarczych czy prezentacjach biznesowych;
- wspólne wyjazdy z podlaskimi przedsiębiorcami i udział w targach zagranicznych w celu prezentacji działalności tych podmiotów oraz tworzonych przez nie produktów, jak również analiza, w ramach benchmarkingu, działań innych regionów w kraju i za granicą i uczestnictwa w spotkaniach oraz misjach, mających na celu zwiększenie potencjału eksportowego Województwa Podlaskiego;
- wykonanie mobilnego stoiska „Invest in Podlaskie” (trybuna, ścianka, standy, monitor), które będzie można zabierać na warsztaty, konferencje biznesowe krajowe i zagraniczne, użyczać podlaskim przedsiębiorcom w celu ich prezentacji podczas różnych wydarzeń gospodarczych (również w wersji kompaktowej ułatwiającej transport liniami lotniczymi).

### 3. **Public- i Media Relations oraz publicity**

- odświeżenie wizerunku gospodarczego Województwa Podlaskiego wymaga współpracy z mediami, w tym mediami branżowymi, która to współpraca powinna obejmować: relacje prasowe, materiały prasowe, artykuły sponsorowane, konferencje dla mediów gospodarczych; szczególnie pożądana jest współpraca z mediami w zakresie artykułów sponsorowanych i relacji dotyczących przede wszystkim oferty inwestycyjnej podlaskich firm, polityki eksportowej Województwa, innowacyjności i promowania powiązań pomiędzy nauką i biznesem;
- organizacja „study press” dla przedstawicieli wybranych mediów, podczas którego odbywałyby się spotkania i konferencje oraz prezentacje w najważniejszych przedsiębiorstwach Województwa Podlaskiego.

### 4. **Promocja uzupełniająca**

- współpraca z gminami Województwa Podlaskiego w zakresie finansowych i pozafinansowych zachęt dla inwestorów (ulg, ułatwień dla przedsiębiorców oraz inwestorów);
- „koszyki eksportowe” – przygotowanie, we współpracy z przedsiębiorcami, zestawu przykładowych produktów wytwarzanych przez podlaskich przedsiębiorców wraz z certyfikatami i listami referencyjnymi od odbiorców w kraju i za granicą, w celu prezentacji podczas wydarzeń gospodarczych w regionie oraz poza nim.

## **Innowacyjne narzędzia promocji**

1. **City placement, destination placement** – to nowoczesna działalność promocyjna, polegająca na umieszczaniu danego miejsca/lokalizacji w filmie (fabularnym, dokumentalnym, animowanym), serialu, programie telewizyjnym (w prognozie pogody, teleturnieju, programie kulinarnym), grze komputerowej, książce lub teledysku. W wyniku takiej prezentacji produktu, jednostki terytorialnej wytwarza się związek emocjonalny odbiorcy z ukazanym miejscem. Efektem tego jest chęć odbiorcy do odwiedzenia miejsc, gdzie odbywała się akcja filmu, książki etc. Idea *city placement*, wykorzystywana od dawna w zagranicznych produkcjach filmowych, jest coraz bardziej doceniana także przez polskie miasta. Jest to okazja pokazania walorów miejsca, wykreowania wizerunku, podniesienia prestiżu miasta oraz do przyciągnięcia turystów<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> P. Zawadzki, *City placement jako element promocji produktu turystycznego miast*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 304, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 364.

2. **Product placement – lokowanie produktu** – to niebezpośrednia reklama produktów, usług lub marki, która polega na ich ekspozycji w określonych kontekstach w różnorodnych mediach<sup>23</sup>.
3. **Augmented reality (AR)** – to innowacyjna technologia rozszerzonej rzeczywistości. Innowacyjne rozwiązanie w biznesie łączące w czasie rzeczywistym prawdziwy świat, najczęściej w formie obrazu rejestrowanego przez obiektyw aparatu (lub postrzeganego bezpośrednio przez odbiorcę za pośrednictwem odpowiednich urządzeń) z obrazem generowanym cyfrowo. Technologia ta stale się rozwija i znajduje coraz więcej zastosowań. Technologia AR może zostać wykorzystana jako nowoczesna forma promocji terenów inwestycyjnych regionu.
4. **Virtual reality (VR)** – to multimedialne kreowanie komputerowej wizji przedmiotów, przestrzeni i zdarzeń (może być także wykorzystywane łącznie z działaniami typu *product placement*), pozwalające na stosowanie promocji gospodarczej regionu np. w grach komputerowych, filmach, itp.
5. **Viral marketing (marketing wirusowy)** – to krótkie, dynamiczne filmy rozpowszechniane w sieci, głównie za pośrednictwem mediów społecznościowych (np. prezentujące RED – łazika nowej generacji, stworzonego na Wydziale Mechanicznym Politechniki Białostockiej). Za pomocą marketingu wirusowego można docierać do młodych ludzi, „zarażając” ich ideą przedsiębiorczości lub pomysłem osiedlenia się w regionie lub ulokowania w nim swojej firmy. Twarzami firmującymi tego typu działania powinni być młodzi mieszkańcy i studenci regionu, którzy osiągają dobre wyniki naukowe i biznesowe.
6. **Guerrilla marketing (marketing partyzancki)** – nie posługuje się tradycyjnymi schematami i jego celem jest dotarcie do tych adresatów przekazu, którzy są odporni na tradycyjne formy reklamy. Ta metoda promocji może być wykorzystana w celu pobudzania przedsiębiorczości i budowania kultury przedsiębiorczości w Województwie Podlaskim. Typowe formy *guerrilla marketing*, to:
  - murale i graffiti zawierające slogan typu: „przedsiębiorcze Podlasie”, „Województwo Podlaskie – miejsce na Twój biznes”, „Województwo Podlaskie – miejsce na Twoją inwestycję”;
  - niekonwencjonalne „witacze” z „turbo-żubrem” wykonanym we współpracy z Politechniką Białostocką (np. z metalu lub za pomocą innych nowoczesnych technologii);
  - małe naklejki „Województwo Podlaskie – Miejsce na Twoją Inwestycję”, „Invest in Podlaskie”, naklejane w prasie branżowej dedykowanej gospodarce, inwestycjom, marketingowi.
7. **Buzz marketing (marketing szeptany)** – to wykorzystanie pozytywnych opinii i rekomendacji firm inwestujących w Województwie Podlaskim do promocji regionu w materiałach promocyjnych (broszurach, filmach promocyjnych) i mediach społecznościowych. Celem *buzz marketingu* jest nakłonienie kluczowych inwestorów do udziału w prezentacjach gospodarczych Województwa Podlaskiego (targach, misjach) i wystawianie pozytywnych opinii dotyczących inwestowania w Województwie Podlaskim.
8. **Media społecznościowe** – wykorzystanie tradycyjnych mediów społecznościowych jest konieczne ze względu na fakt, iż Województwo Podlaskie w kontekście gospodarczym niewystarczająco istnieje w sieci internetowej ogólnie, a tym bardziej w mediach społecznościowych. Najbardziej eksponowane w tej przestrzeni są treści związane z naturą, tradycją, spokojem, zielonym, pierwotnym i wiejskim charakterem – i takie pojawiają się na pierwszych miejscach w wyszukiwarce Google, oraz w mediach społecznościowych. Tymczasem zasadne byłoby:
  - utworzenie w mediach społecznościowych profili „COI Podlaskie”, „Invest in Podlaskie”;
  - prowadzenie, we współpracy z uczelniami, przedsiębiorcami i samorządem gospodarczym bloga dotyczącego inwestowania, polityki eksportowej oraz prowadzenia działalności gospodarczej w Województwie Podlaskim.

<sup>23</sup> Dane ze strony internetowej: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-product-placement>.

9. **Utworzenie Podlaskiego Funduszu Filmowego i Multimedialnego** – środki w ramach tego funduszu mogłyby służyć dofinansowaniu wybranych filmów, gier komputerowych oraz innych produktów artystycznych, które, w ramach otrzymanego dofinansowania, zawierałyby elementy przyczyniające się do promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego (na wzór już funkcjonującego Białostockiego Funduszu Filmowego, jednak z rozszerzeniem o inne pola twórczości, w tym zwłaszcza multimedia). Rozwiązanie to pozwalałoby w sposób praktyczny i skuteczny zrealizować niektóre działania promocji niekonwencjonalnej walorów gospodarczych Województwa Podlaskiego.

Województwo Podlaskie powinno wykorzystywać w promocji gospodarczej różnorodne instrumenty mix-u promocyjnego: reklamę, PR i Publicity, promocję sprzedaży (uzupełniającą) oraz sprzedaż osobistą. Głównym celem doboru i zastosowania konkretnego instrumentu promocji jest zainteresowanie (np. potencjalnego inwestora) ofertą regionu. Dokonując tego wyboru należy mieć na uwadze:

- zasięg terytorialny;
- selektywność dotarcia do adresatów z przekazem (segmentacja, zróżnicowanie przekazu w zależności od segmentu);
- horyzont czasowy kampanii;
- koszt przekazu;
- dopasowanie instrumentu do kanału i segmentu.

**Tabela 22.** Przykładowe narzędzia i działania promocyjne w regionie

L.p.	Kategorie – narzędzia	Proponowane działania, kampanie, kanały dotarcia (ich dobór uzależniony od grupy docelowej przekazu)
1.	Reklama	<p><b>Wydawnictwa reklamowe:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ulotka „Województwo Podlaskie – Miejsce na Twoją Inwestycję” – aktualizacja i wydanie w masowym nakładzie w zaplanowanych wersjach językowych;</li> <li>• folder „Województwo Podlaskie – Miejsce na Twoją Inwestycję” – jak wyżej.</li> </ul> <p><b>Reklama zewnętrzna:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tablice reklamowe,</li> <li>• citylighty,</li> <li>• billboardy,</li> <li>• słupy ogłoszeniowe,</li> <li>• tablice elektroniczne,</li> <li>• telebimy,</li> <li>• murale,</li> <li>• flash mob,</li> <li>• reklama z wykorzystaniem technik oświetleniowych,</li> <li>• reklama ambientowa.</li> </ul> <p><b>Reklama prasowa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wkładki (inserty) reklamowe w mediach branżowych publikowane pod wspólnym tytułem „Województwo Podlaskie – Miejsce na Twoją Inwestycję”;</li> <li>• artykuły promocyjne, zamawiane wywiady;</li> <li>• moduły reklamowe</li> </ul> <p><b>Gadżety:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gadżety z logo COI/logo Województwa Podlaskiego</li> </ul>



L.p.	Kategorie – narzędzia	Proponowane działania, kampanie, kanały dotarcia (ich dobór uzależniony od grupy docelowej przekazu)
		<p><b>Multimedia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• film promujący ofertę inwestycyjną Województwa Podlaskiego – kontynuacja dotychczasowych działań oraz produkcja nowych, aktualnych spotów tematycznych w zaplanowanych wersjach językowych;</li> <li>• filmy informujące o uwarunkowaniach związanych z inwestowaniem w Województwie Podlaskim;</li> <li>• wideo-broszury reklamowe – połączenie reklamy i nowoczesnych technologii. Innowacyjne narzędzie reklamowe na skalę europejską. W momencie otworzenia, uruchamia się film oraz dźwięk w jakości HD. Produkt zawiera wejście USB, które umożliwia ładowanie oraz wgrywanie materiałów video.</li> <li>• <i>city placement, destination placement, product placement</i> – działalność promocyjna polegająca na umieszczaniu konkretnych miejsc, obiektów, produktów istotnych z punktu pozyskiwania inwestycji, promocji gospodarczej województwa w filmie (fabularnym, dokumentalnym, animowanym), serialu, programie telewizyjnym (w prognozie pogody, teleturnieju, programie kulinarnym), grze komputerowej, książce lub teledysku, itp.;</li> <li>• inne rodzaje reklamy multimedialnej wykorzystujące nowo pojawiające się formy przekazu.</li> </ul> <p><b>Działania w Internecie i nowe media:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• portal internetowy COI – aktualizacja;</li> <li>• <i>virtual reality (VR)</i> – propozycja do wykorzystania;</li> <li>• <i>augmented reality (AR)</i> – propozycja wykorzystania w promocji regionu;</li> <li>• narzędzia informatyczne z sektora ICT.</li> </ul>
2.	Sprzedaż osobista – prezentacje, stoiska, wystawy	<p><b>Wyjazdowe misje gospodarcze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kierunki i liczba misji gospodarczych zostaną określone w planach operacyjnych;</li> <li>• promocja priorytetowych branż regionu do kooperacji z potencjalnymi partnerami gospodarczymi.</li> </ul> <p><b>Przyjazdowe misje gospodarcze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kierunki i liczba misji gospodarczych zostaną określone w planach operacyjnych;</li> <li>• cykliczna analiza priorytetowych branż regionu do kooperacji z potencjalnymi partnerami gospodarczymi.</li> </ul> <p><b>Organizacja spotkań informacyjnych, konferencji, forów gospodarczych o charakterze regionalnym, krajowym i międzynarodowym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uczestnictwo w wystawach i targach branżowych krajowych oraz zagranicznych w charakterze wystawcy, jak i odwiedzającego;</li> <li>• druk zbiorczych katalogów obcojęzycznych dla firm podlaskich uczestniczących w wyjazdach/misjach/targach.</li> </ul> <p><b>Organizacja wizyt studyjnych dla inwestorów zainteresowanych ulokowaniem inwestycji w województwie podlaskim:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wizyty branżowe;</li> <li>• wizyty przekrojowe;</li> <li>• wizyty organizowane we współpracy z samorządami lokalnymi.</li> </ul>
3.	PR, Media Relations i publicity	<p><b>Organizacja szkoleń dla JST z zakresu profesjonalnej obsługi inwestora:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• przekazanie przedstawicielom JST praktycznej wiedzy na temat profesjonalnej obsługi inwestora krajowego i zagranicznego. Dodatkowo – udostępnione informacje na temat źródeł informacji o potencjalnych inwestorach, sposobach ich weryfikacji, narzędziach promocji potencjału inwestycyjnego i intelektualnego gmin; przygotowywania ofert inwestycyjnych zgodnych z oczekiwaniami potencjalnych inwestorów, jak również metody oceny skuteczności wybranych technik marketingowych z uwzględnieniem specyfiki rynku.</li> </ul>

L.p.	Kategorie – narzędzia	Proponowane działania, kampanie, kanały dotarcia (ich dobór uzależniony od grupy docelowej przekazu)
		<p><b>Organizacja dużych flagowych eventów gospodarczych i przyciąganie kluczowych imprez kulturalnych do regionu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>np. Wschodni Kongres Gospodarczy i inne.</li> </ul> <p><b>Znani inwestorzy w procesie promocji gospodarczej województwa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nagłaśnianie dużych inwestycji realizowanych w regionie przez znanych na świecie inwestorów – jako element wzmacniania wiarygodności inwestycyjnej województwa.</li> </ul> <p><b>Współpraca z PAIH – zagranicznymi biurami handlowymi, ambasadami</b></p> <p><b>Wizerunkowy event gospodarczy</b></p> <p><b>Relacje z mediami krajowymi i zagranicznymi:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>większe zaangażowanie mediów we Wschodni Kongres Gospodarczy oraz Podlaską Markę Roku;</li> <li>budowanie dobrych relacji z dziennikarzami poprzez szybkie i sprawne przekazywanie materiałów informacyjnych, ułatwianie dostępu do istotnych danych związanych z inwestycjami i rozwojem gospodarczym;</li> <li>Study Press</li> </ul> <p><b>Organizacja Konsorcjum Marek Podlaskich</b></p> <p><b>Współpraca z samorządem gminnym:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>opracowanie raportów branżowych np. na temat kosztów – efektywność ekonomiczna na tle Polski;</li> <li>konkurs na instalację „Turbo-Żubra” – nowoczesnego żubra, który, wraz z nadaniem tytułu „Podlaskiej Marki”, instalowany byłby przy danej firmie (współpraca akademickich środowisk twórczych z biznesem);</li> <li>organizacja Konsorcjum Marek Podlaskich jako cyklicznego spotkania biznesu, ale każdorazowo (corocznie) w innym mieście województwa (np. w Łomży, Suwałkach, Bielsku Podlaskim).</li> </ul> <p><b>Spotkania ze specjalistami i ekspertami marketingu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>organizacja podczas Wschodniego Kongresu Gospodarczego panelu marketingowego poświęconego organizacji wyjazdu</li> </ul>
4.	Crossmedia – kampanie informacyjno-perswazyjne	<p><b>Kampanie informacyjno-promocyjne:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>z wykorzystaniem reklamy zewnętrznej w największych miastach Polski;</li> <li>z wykorzystaniem reklamy zewnętrznej na rynkach zagranicznych;</li> <li>realizowane w oparciu o reklamę ambientową;</li> <li>za pośrednictwem mediów zagranicznych, branżowych, stron internetowych i portali społecznościowych, w językach właściwych dla rynku odbiorców;</li> <li>we współpracy z Miastami Partnerskimi;</li> <li>oparte o „virale” (treści rozpowszechniające się w sposób błyskawiczny, dzięki funkcjonowaniu mediów społecznościowych) poprzez zwiększenie wykorzystania mediów społecznościowych.</li> </ul>
5.	Promocja działań zmierzających do powstania infrastruktury umożliwiającej funkcjonowanie	<p><b>Współpraca dotycząca promocji nowoczesnej infrastruktury biznesowej:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>promocja podejmowana we współpracy z parkami naukowo-technicznymi i przemysłowymi, dotyczącymi świadczonych przez nie usług i oferowanych udogodnień dla firm;</li> <li>promocja nowoczesnych elementów infrastruktury, ułatwiających tworzenie i funkcjonowanie firm (przestrzenie coworkingowe, możliwość zakładania wirtualnych firm) we współpracy z pomiotami rozwijającymi świadczenie tego typu usług.</li> </ul>

L.p.	Kategorie – narzędzia	Proponowane działania, kampanie, kanały dotarcia (ich dobór uzależniony od grupy docelowej przekazu)
	nowych firm i przenoszenie działalności gospodarczej do Województwa Podlaskiego	
6.	Ambasadorzy Województwa Podlaskiego	Nawiązanie współpracy ze znanymi postaciami ze świata polityki, gospodarki, nauki, które mogłyby prowadzić działania z zakresu promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego w swoim środowisku (w Polsce i za granicą).
7.	Zagraniczne Przedstawicielstwa Gospodarcze Województwa Podlaskiego	Nawiązanie współpracy z firmami, instytucjami otoczenia biznesu, organizacjami gospodarczymi, które mogłyby reprezentować interesy gospodarcze Województwa Podlaskiego w różnych krajach.
8.	Udział w zagranicznych organizacjach gospodarczych	Aktywne członkostwo Województwa Podlaskiego w zagranicznych organizacjach gospodarczych (izby przemysłowo-handlowe, stowarzyszenia, organizacje biznesowe).
<b>Działania dotyczące komunikacji wewnętrznej</b>		
9.	Współpraca środowiskowa	Budowanie dobrych relacji ze środowiskami kreatywnymi, pozwalające na wykorzystywanie do promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego zjawisk związanych z powstawaniem nowych grup społeczno-owych, kulturowych, designem, wzornictwem przemysłowym, sztuką, architekturą, muzyką itp.
10.	Współpraca przy tworzeniu konsorcjów eksportowych	Konsorcja eksportowe to wzajemne porozumienie formalne/niefORMALNE przedsiębiorców, którzy zachowując swoją odrębność, łączą wspólnie siły, aby zwiększyć szansę powodzenia eksportu każdego z nich. Zrzeszenie w konsorcjum wymaga zrezygnowania z części swoich interesów i podporządkowania się celowi konsorcjum eksportowego, wypracowanemu wspólnie z innymi jego członkami. W zamian powstaje jednak istotna forma wsparcia, umożliwiająca przezwycięzenie barier, które nie byłyby możliwe do przeskoczenia dla każdej z firm z osobna. Firmy zrzeszone w konsorcjum otrzymują większą siłę przebicia oraz lepszą pozycję wyjściową we wszelkich negocjacjach podejmowanych na rynkach zagranicznych. Konsorcjum eksportowe jest instrumentem przeznaczonym dla przedsiębiorców, którzy nawiązują współpracę uregulowaną formalnie, aby rozpocząć działania eksportowe na rynkach zagranicznych.
11.	Tworzenie „klastrow promocyjnych”	Inicjowanie wspólnych kampanii promocyjnych obejmujących różnorodne, nawet konkurujące ze sobą firmy z określonej branży (przykładowo: maszyn rolniczych, producentów żywności, firm z sektora IT) lub na zasadzie porozumień i uzgodnień międzybranżowych (firm z różnych sektorów gospodarki), pozwalające na osiąganie określonych celów promocyjnych i gospodarczych na rynkach zewnętrznych/wewnętrznych.

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

**Tabela 23.** Wybrane narzędzia promocyjne w odniesieniu do celów strategicznych promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego

Cele	Opis	Narzędzia promocyjne
Cel strategiczny nr 1	Zwiększenie poziomu inwestycji w regionie  (INWESTYCJE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• regionalna baza COI terenów inwestycyjnych,</li> <li>• prasowa kampania promocyjna,</li> <li>• radiowa kampania promocyjna,</li> <li>• telewizyjna kampania promocyjna,</li> <li>• internetowa kampania promocyjna,</li> <li>• wspólne inicjatywy Samorządu Województwa Podlaskiego i przedstawicieli szkół oraz uczelni wyższych w formie spotkań informacyjnych, konferencji, forów gospodarczych o charakterze regionalnym, krajowym i międzynarodowym;</li> <li>• organizacja szkoleń dla JST z zakresu profesjonalnej obsługi inwestora;</li> <li>• materiały informacyjno-promocyjne.</li> </ul>
Cel strategiczny nr 2	Wzrost aktywności eksportowej podlaskich przedsiębiorstw na rynkach zewnętrznych  (EKSPORT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• outdoor – reklama zewnętrzna, reklama ambientowa;</li> <li>• wyjazdowe misje gospodarcze;</li> <li>• przyjazdowe misje gospodarcze;</li> <li>• organizacja dużych flagowych eventów gospodarczych i przyciągnięcie kluczowych imprez kulturalnych do regionu;</li> <li>• tworzenie „klastrow promocyjnych”;</li> <li>• uczestnictwo w wystawach i targach branżowych krajowych oraz zagranicznych w charakterze wystawcy jak i odwiedzającego;</li> <li>• materiały informacyjno-promocyjne.</li> </ul>
Cel strategiczny nr 3	Poprawa wizerunkowa atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencyjności gospodarczej Województwa Podlaskiego – miejsca tworzenia markowych produktów i usług  (SUBMARKA GOSPODARCZA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmented reality – AR,</li> <li>• Virtual reality-VR,</li> <li>• Product placement,</li> <li>• City placement,</li> <li>• Portal internetowy COI,</li> <li>• Regionalna baza COI</li> <li>• Organizacja szkoleń dla jst z zakresu profesjonalnej obsługi inwestora,</li> <li>• Prasowa kampania promocyjna,</li> <li>• Radiowa kampania promocyjna,</li> <li>• Telewizyjna kampania promocyjna,</li> <li>• Internetowa kampania promocyjna,</li> <li>• Organizacja wizyt studyjnych dla inwestorów zainteresowanych ulokowaniem inwestycji w województwie podlaskim,</li> <li>• Organizacja dużych flagowych eventów gospodarczych i przyciągnięcie kluczowych imprez kulturalnych do regionu,</li> <li>• Wyjazdowe misje gospodarcze,</li> <li>• Przyjazdowe misje gospodarcze,</li> <li>• Materiały informacyjno-promocyjne.</li> </ul>

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

**Oczekiwane wyniki działań promocyjnych:**

- zwiększenie komunikacji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego ze środowiskami gospodarczymi;
- komunikacja marketingowa z otoczeniem;
- zbudowanie spójnego wizerunku gospodarczego Województwa Podlaskiego;
- zmodernizowany wizerunek Województwa Podlaskiego;
- oryginalność i rozpoznawalność, łatwość odbioru, czytelność marki Województwa Podlaskiego;
- uwydatnienie gospodarczych aspiracji Województwa Podlaskiego;
- jednolite hasła promocyjne, spójność, odpowiednie kierunki i formy promocji;
- dbałość o tereny inwestycyjne, w tym wizytacja;
- wskazanie kluczowych działań oraz wiodących eventów regionu wzmacniających wizerunek gospodarczy Województwa Podlaskiego;
- pozytywne postrzeganie Województwa Podlaskiego w kraju i za granicą;
- stworzenie biura Centrum Obsługi Interesanta jako jednego spójnego podmiotu;
- działania promocyjne ukierunkowane na potrzeby przedsiębiorców Województwa Podlaskiego;
- współpraca Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego z uczelniami, parkami naukowo-technologicznymi, specjalnymi strefami ekonomicznymi;
- kampanie promocyjne Województwa Podlaskiego o szerokim zasięgu, które utrwalają się w pamięci odbiorców ze względu na swoją oryginalność.

# 11. Rekomendacje i wybrane projekty promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego

## 1. Regionalna baza przedsiębiorców – kompleksowa baza danych

Dla właściwego, skutecznego promowanie walorów gospodarczych Województwa Podlaskiego niezbędna jest rozbudowa istniejących zbiorów danych będących w dyspozycji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego (w tym w Centrum Obsługi Inwestora i Eksportera), dotyczących przedsiębiorców z Województwa Podlaskiego oraz uwarunkowań gospodarczych regionu. Baza będzie gromadzić informacje o:

- potencjale gospodarczym Województwa Podlaskiego;
- regionalnych statystykach gospodarczych;
- specjalizacjach gospodarczych regionu;
- danych istotnych z punktu widzenia potencjalnych inwestorów;
- firmach w regionie;
- ofertach handlowych firm z regionu;
- nowych innowacyjnych usługach, produktach i przedsięwzięciach podlaskich firm;
- kontrahentach i dostawcach półproduktów;
- wszelkich innych danych potrzebnych do prowadzenia regionalnej polityki gospodarczej w wymiarze krajowym i międzynarodowym.

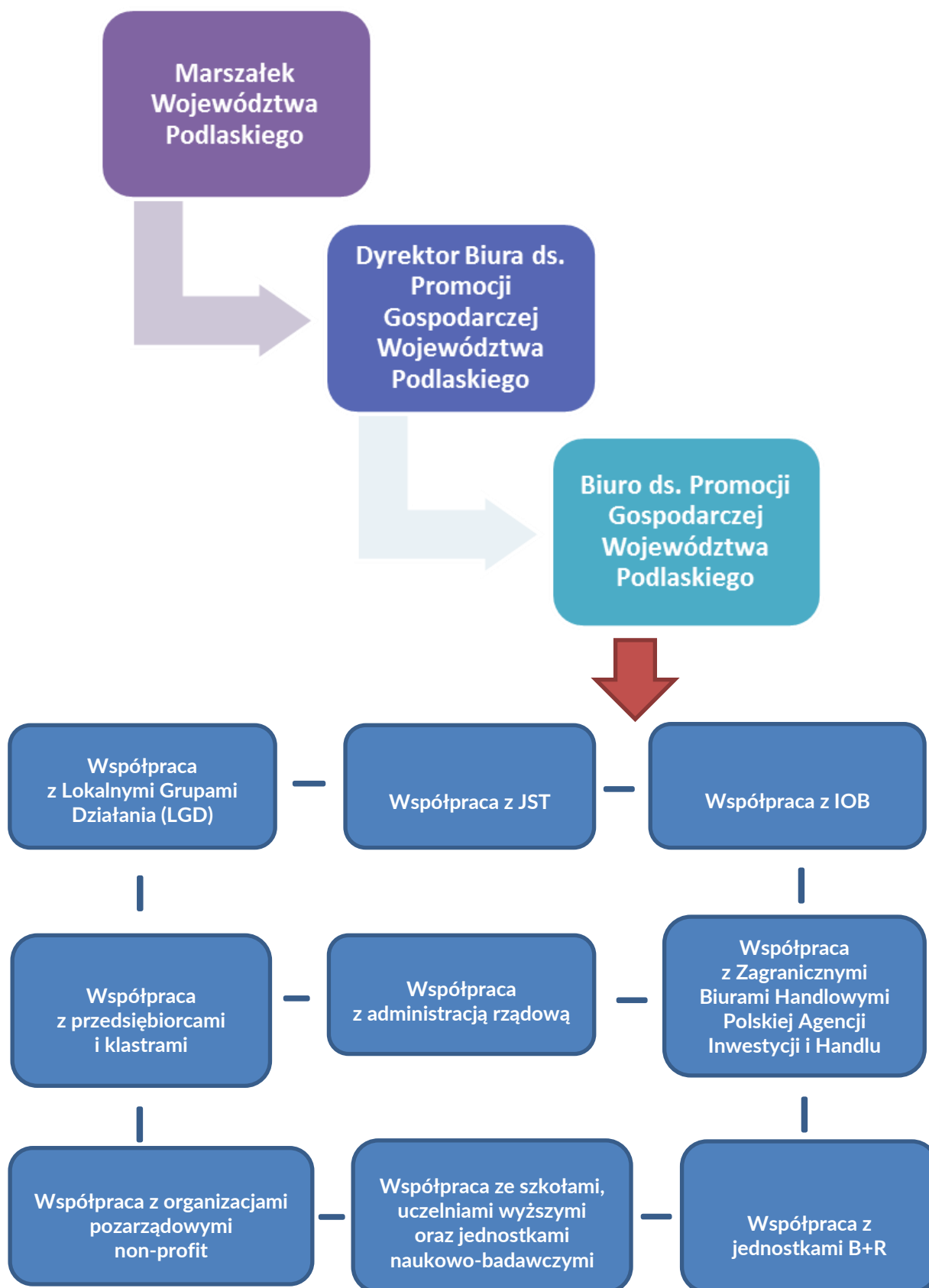
## 2. Wsparcie konsorcjów eksportowych

Promocja idei konsorcjów eksportowych tworzonych przez firmy z Województwa Podlaskiego jest jednym z działań-narzędzi przeznaczonych dla przedsiębiorców, którzy nawiązują współpracę uregulowaną formalnie, aby rozpocząć działania eksportowe na rynkach zagranicznych. Kolejnym krokiem powinno być wsparcie konsorcjów eksportowych w zakresie działań z zakresu promocji gospodarczej, realizowanych przez Samorząd Województwa Podlaskiego.

## 3. Biuro ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego

Biuro ds. Promocji Gospodarczej, funkcjonujące w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego jako jednostka organizacyjna (referat lub departament), powinno dysponować środkami i zasobami ludzkimi umożliwiającymi skuteczną realizację i koordynowanie szeroko zakrojonych działań wizerunkowych, działań z zakresu promocji gospodarczej województwa oraz pozyskiwania inwestorów zarówno krajowych i zagranicznych. Podmiot taki powinien inicjować oraz organizować współpracę z lokalnymi inwestorami, którymi mogą być także firmy z Województwa Podlaskiego, które planują rozszerzyć skalę i zakres prowadzonej działalności gospodarczej, lub z firmami wchodzącymi w obszary produkcji nowych wyrobów i technologii bądź świadczenia nowych usług.

Rysunek 4. Struktura i zakres współpracy Biura ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego



Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

Rysunek 5. Zadania Biura ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego



Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

Do głównych zadań Biura ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego powinna należeć realizacja działań wizerunkowych Województwa oraz działań promocyjnych podejmowanych we współpracy z przedsiębiorcami z regionu, samorządami gmin, a także instytucjami centralnymi, takimi jak: BGK, PAIH, PARP (poprzez udział w targach, organizację misji wyjazdowych i przyjazdowych, realizację kampanii medialnych o wymiarze ogólnokrajowym i międzynarodowym). Biuro mogłoby również uczestniczyć w programach regionalnych, krajowych i międzynarodowych, pozwalających na zwiększenie skali działania oraz zapewnienie środków finansowych zwiększających efektywność, zasięg i skuteczność realizowanych przedsięwzięć wizerunkowych i promocyjnych.



#### 4. Wschodni Kongres Gospodarczy

To wielopodmiotowe i wielowymiarowe dwudniowe wydarzenia, będące cyklem debat, spotkań i wydarzeń towarzyszących, poświęconych najważniejszym dla gospodarki Polski Wschodniej zagadnieniom. Każda z edycji Kongresu gromadzi w Białymstoku ponad tysiąc uczestników (w 2016 r. – 1300 osób, w 2017 r. – ponad 1500 uczestników: gości z Polski oraz Białorusi, Litwy, Ukrainy, Austrii, Niemiec i innych krajów).

#### 5. Organizacja konkursu Podlaska Marka

Nagroda Podlaska Marka jest wyróżnieniem przyznawanym corocznie produktom związanym z województwem podlaskim, budującym pozytywny wizerunek regionu, które posiadają ponadprzeciętne cechy jakościowe, użytkowe i estetyczne oraz zostały wyprodukowane w oparciu o innowacyjne rozwiązanie umożliwiające powstanie nowego produktu bądź istotne udoskonalenie produktu już istniejącego. **(laureaci Podlaskiej Marki Roku z lat 2010-2016 zostali wymienieni w Załączniku nr 1).**

#### 6. Współpraca z radcami handlowymi placówek dyplomatycznych działających w Polsce

Ważnym elementem kolejnych edycji Wschodniego Kongresu Gospodarczego jest organizowanie misji przyjazdowej radców handlowych działających w zagranicznych placówkach dyplomatycznych funkcjonujących w Polsce. Misja taka może stanowić punkt wyjścia do rozwinięcia już istniejącej i stworzenia nowych form współpracy oraz wymiany informacji z radcami handlowymi, wydziałami handlowo-ekonomicznymi placówek dyplomatycznych funkcjonujących w Polsce. Rozwój tej współpracy może mieć istotne znaczenie dla promocji gospodarczej regionu i wsparcia podlaskich przedsiębiorców w ich ekspansji na rynki zagraniczne oraz w pozyskiwaniu inwestorów i partnerów do realizacji wspólnych przedsięwzięć gospodarczych. Działanie owo może zostać rozszerzone o inne instytucje (zagraniczne, międzynarodowe izby handlowe, organizacje handlowe i biznesowe).

#### 7. Budowa Regionalnej Platformy Współpracy Gospodarczej

Budowa Regionalnej Platformy Współpracy Gospodarczej, rozumianej jako współpraca sieciowa, ułatwiłaby prowadzenie skoordynowanych działań promocyjnych, nawiązywanie kontaktów między podmiotami (przedsiębiorcami, jednostkami badawczo-rozwojowymi, uczelniami wyższymi, parkami naukowo-technologicznymi, uczelniami wyższymi, specjalnymi strefami ekonomicznymi), a także poszukiwanie partnerów do konkretnych przedsięwzięć oraz długotrwałej współpracy gospodarczej.

#### 8. Tworzenie „klastrów promocyjnych”

Inicjowanie wspólnych kampanii promocyjnych, obejmujących różnorodne, nawet konkurujące ze sobą firmy z określonej branży (przykładowo: maszyn rolniczych, producentów żywności, firm z sektora IT) lub na zasadzie porozumień i uzgodnień międzybranżowych (firm z różnych sektorów gospodarki), pozwalające na osiągnięcie określonych celów promocyjnych i gospodarczych na rynkach zewnętrznych i wewnętrznych oraz prowadzenie działań wizerunkowych skierowanych do odbiorców masowych w Polsce i zagranicą. Zwiększy to efekt synergii w zakresie działań promocyjnych, jednocześnie umożliwi obniżenie jednostkowych kosztów promocji podmiotów gospodarczych.

## 9. Określenie kierunków wsparcia promocyjnego podlaskich przedsiębiorstw

Brak systemu planowania i ewaluacji działań promocyjnych w zakresie promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego nie pozwala na określenie rekomendacji w zakresie kierunków promocji i poziomu potrzebnego wsparcia ze strony samorządu województwa w stosunku do rodzimych firm i podmiotów biznesowych. Wskazane jest więc prowadzenie stałego monitoringu kierunków oraz wielkości eksportu podlaskich przedsiębiorstw do krajów zewnętrznych (Europa, Ameryki Płn. Pd., Azja, Afryka, Australia) oraz projekcja trendów gospodarczych w Europie i na świecie.

## 10. „Województwo Podlaskie – Miejsce na Twoją Inwestycję 2.0”

W celu spójnej prezentacji gospodarczej Województwa Podlaskiego, należy ujednoczyć prezentację regionu w sieci internetowej. Powinna to być kontynuacja formy przekazu przyjętego na portalu [coi.wrotapodlasia.pl](http://coi.wrotapodlasia.pl). Prezentacja obejmować będzie m.in. tworzenie profili gospodarczych na portalach społecznościowych z uwzględnieniem ich specyfiki oraz pozyskiwanie do nich materiałów z mediów oraz od przedsiębiorców (Facebook, Instagram, Youtube, Pinterest, LinkedIn, Twitter, itp.).

## 11. Przygotowanie cyklicznego regionalnego lub ponadregionalnego wydarzenia promującego Województwo Podlaskie jako miejsce powstawania nowoczesnych innowacyjnych technologii, projektów i usług

Rekomendowane jest cyklicznie (raz w roku) organizowanie wydarzenia przyjmującego formę targów lub nieszablonowego wydarzenia (koncert, wydarzenie plenerowe, zawody), które byłoby przede wszystkim prezentacją podlaskich przedsiębiorców i ich produktów. Wydarzenie wymagałoby nagłośnienia medialnego, udziału mediów branżowych, partnerskich regionów, gmin, kluczowych inwestorów krajowych i zagranicznych. Obejmowałoby również prezentacje dorobku podlaskich firm, potencjału naukowo-badawczego regionu oraz osiągnięć jednostek naukowo-badawczych, Białostockiego Parku Naukowo-Technologicznego, inkubatorów przedsiębiorczości. Nacisk należałoby położyć na innowacyjne produkty, wysokie technologie oraz rozwiązania łączące naturę i nowoczesność, technologie przyjazne środowisku.

## 12. Program edukacyjny dotyczący kształtowania kultury przedsiębiorczości

Program o charakterze edukacyjnym w zakresie kształtowania kultury przedsiębiorczości, powinien być realizowany w partnerstwie pomiędzy szkołami, uczelniami wyższymi i przedsiębiorcami, jednostkami naukowo-badawczymi Województwa Podlaskiego, ośrodkami subregionalnymi, Samorządem Województwa Podlaskiego oraz jednostkami i spółkami z udziałem Samorządu. Cel programu to budowanie kultury przedsiębiorczości, promocja postaw i aktywizacja przedsiębiorczości wśród mieszkańców. W ramach realizacji programu należałoby uwzględnić opracowanie założeń kształcenia formalnego i nieformalnego przyszłych przedsiębiorców, jak też osób zainteresowanych założeniem działalności gospodarczej oraz młodych mieszkańców regionu (młodzieży licealnej, studentów). Szkolenia, seminaria, warsztaty, konferencje byłyby prowadzone przez pracowników naukowych jednostek naukowo-badawczych, specjalistów doradztwa zawodowego, pośrednictwa pracy, marketingu personalnego, rynku pracy, doradztwa biznesowego. Do ich współprowadzenia zapraszano by również najważniejszych przedsiębiorców, którzy dzieliliby się swoimi doświadczeniami biznesowymi.

### 13. Konsorcjum Marek Podlaskich

Wzorem Konsorcjum Marek Polskich, w Województwie Podlaskim należy powołać Konsorcjum Marek Podlaskich, które byłoby zrzeszeniem najważniejszych produktów markowych regionu. Partnerem konsorcjum byłby Samorząd Województwa Podlaskiego. Konsorcjum zajmowałoby się ekspozycją i promocją oferowanych przez siebie produktów i usług. Konsorcjum byłoby częścią Regionalnej Platformy Współpracy Gospodarczej. W ramach działań promocyjnych zrzeszenia, byłaby realizacja wspólnych projektów marketingowych przez Samorząd Województwa Podlaskiego i podmioty należące do konsorcjum. Działania promocyjne wzmocniłyby potencjał marki Województwa Podlaskiego i wspierałyby budowanie submarki gospodarczej regionu. Dzięki transferowi wartości wizerunkowych z Marek Podlaskich na markę regionu, będzie możliwe osiągnięcie sprzężenia zwrotnego i kreowanie wizerunku gospodarczego Województwa Podlaskiego poprzez działające w regionie firmy i ich produkty.

### 14. Green Biznes

Inicjatywa wpisująca się w założenia strategiczne marki Województwa Podlaskiego, zgodnie z esencją marki „Podlasie. Zasilane Naturą” oraz z misją określoną w *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* – „Skuteczni w biznesie. Zasilani naturą”. Projekt promowałby przykłady udanego połączenia rozwiązań przyjaznych środowisku naturalnemu i nowoczesnych technologii. W ten trend wpisuje się także zielona produkcja energii ze źródeł odnawialnych, wytwarzanie ekologicznych produktów, nie tylko żywnościowych, ale również meblarskich, rozwój usług i technologii służących ochronie środowiska, energetyce odnawialnej, nowoczesnemu rolnictwu. Promowane byłyby rozwiązania technologiczne przyjazne środowisku, w tym opracowywane przez regionalne jednostki naukowo-badawcze. Przy współpracy z podmiotami otoczenia biznesu promowano by transfer i implantację tych rozwiązań w podlaskich przedsiębiorstwach.

### 15. Uruchomienie wsparcia niektórych działań promocyjnych (i środków) skierowanych wprost do przedsiębiorstw bądź też ich zrzeszeń (klastrów)

Obszarem wsparcia mogłyby być wyjazdy na imprezy targowe i wystawowe o charakterze międzynarodowym. Wsparcie powinno być udzielane na zasadach konkursowych, a jednym z jego warunków byłoby promowanie przez firmy i ich zrzeszenia (klastry) submarki gospodarczej regionu i jego walorów produktowych i inwestycyjnych.

### 16. Powołanie Zespołu ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego

W Urzędzie Marszałkowskim Województwa Podlaskiego powinien funkcjonować Zespół ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego rozumiany jako ciało opiniotwórczo - konsultacyjne, złożony z przedstawicieli jednostek organizacyjnych samorządu Województwa Podlaskiego, oraz – w poszerzonym składzie – z reprezentantów JST, podmiotów życia gospodarczego Województwa Podlaskiego, w tym organizacji przedsiębiorców i instytucji otoczenia biznesu, uczelni wyższych. Ustalenia podejmowane przez ten zespół powinny zapewniać spójność działań z zakresu promocji gospodarczej regionu, prowadzonych przez różne podmioty z Województwa Podlaskiego.

## 12. Monitoring i ewaluacja *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*



cena stopnia osiągnięcia celów założonych w *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* powinna następować w oparciu o ogólnodostępne dane statystyczne dotyczące sytuacji społeczno-gospodarczej regionu, publikowane przez GUS i Komisję Europejską, a także informacje i zestawienia przygotowywane przez poszczególne komórki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, zwłaszcza przez Regionalne Obserwatorium Terytorialne.

Ważnym elementem analizy danych gospodarczych będzie benchmarkingowe monitorowanie konkurencyjności i atrakcyjności Województwa Podlaskiego w odniesieniu do innych regionów europejskich. Niezwykle istotne będą także badania wizerunkowe, dzięki którym można będzie zweryfikować efektywność działań podejmowanych przez Samorząd Województwa w celu zmiany sposobu postrzegania regionu w obrębie poszczególnych grup docelowych – adresatów *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*.

Uzupełnieniem analizy danych statystycznych będą ankiety i badania sondażowe (jednym ze sposobów ich przeprowadzania mogą być metody CAWI/CATI, bądź PAPI), kierowane do grup docelowych działań promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego. Analiza tych danych powinna być prowadzona w komórkach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego – w Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów, w ścisłej współpracy z Regionalnym Obserwatorium Terytorialnym oraz innymi komórkami merytorycznymi. Rezultaty tej analizy, w postaci rocznego raportu, zawierającego także zestawienie prowadzonych działań promocyjnych, będą przekazywane władzom samorządowym Województwa Podlaskiego, Zespołowi ds. Promocji Województwa Podlaskiego i publikowane na portalach COIE i Wrota Podlasia.

Rekomendowana jest ewaluacja wdrażania *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* w cyklu dwuletnim, poczynając od roku 2019, oraz wprowadzanie korekt i zmian istotnych z punktu widzenia bieżącej sytuacji gospodarczej regionu i kraju, potrzeb grup docelowych określonych w *Strategii* oraz wymogów nowo opracowywanych bądź modyfikowanych dokumentów strategicznych samorządu województwa (*Strategii Rozwoju Województwa, Regionalnej Strategii Innowacji, Regionalnego Programu Operacyjnego*), wytycznych krajowych i unijnych, w tym założeń nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej.

Należy także stworzyć warunki sprzyjające uspołecznianiu wdrażania *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*. Elementem tego procesu powinny być śródkresowe konsultacje społeczne, prowadzone z udziałem interesariuszy *Strategii*, poświęcone efektom realizacji tego dokumentu. Należy go traktować jako jedno z ważnych, choć nie jedyńskich narzędzi służących wzmocnieniu potencjału gospodarczego Województwa Podlaskiego.

Wskaźniki powinny być przyporządkowane do celów strategicznych *Strategii*, jako że służą pomiarowi realizacji celów.

**Tabela 24.** Wskaźniki monitorowania celów strategicznych *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*

Cel Strategiczny	Kwantyfikatory realizacji	Kwantyfikatory efektów
<p>Zwiększenie poziomu inwestycji w regionie</p> <p>(INWESTYCJE)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba branż, dla których tworzono kompleksową ofertę inwestycyjną;</li> <li>• liczba stworzonych kompleksowych ofert inwestycyjnych gmin/powiatów;</li> <li>• liczba przygotowanych publikacji o terenach i ofertach inwestycyjnych;</li> <li>• liczba spotkań zorganizowanych z potencjalnymi inwestorami;</li> <li>• liczba informacji przesłanych do potencjalnych inwestorów;</li> <li>• liczba misji przyjazdowych/wizyt studyjnych zorganizowanych dla inwestorów;</li> <li>• liczba zorganizowanych kursów i szkoleń;</li> <li>• kontakty nawiązane z inwestorami, funduszami kapitałowymi (w tym <i>venture capital</i>, <i>seed capital</i>), innymi instytucjami finansowymi prowadzącymi działalność inwestycyjną.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba odwiedzin elektronicznej bazy terenów inwestycyjnych i zapytań inwestorskich;</li> <li>• liczba nowych inwestycji;</li> <li>• wzrost liczby podmiotów gospodarczych w regionie;</li> <li>• liczba nowoutworzonych miejsc pracy;</li> <li>• pozycjonowanie Województwa Podlaskiego w rankingach atrakcyjności inwestycyjnej.</li> </ul>
<p>Wzrost aktywności eksportowej podlaskich przedsiębiorstw na rynkach zewnętrznych</p> <p>(EKSPORT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• utworzenie Portalu Promocji Gospodarczej Podlasia, w tym katalogu ofert produktów i usług podlaskich firm;</li> <li>• przygotowanie materiałów promocyjnych (wielojęzycznych) w zakresie oferty branżowych marek produktowych Podlasia.;</li> <li>• liczba zorganizowanych misji gospodarczych (wyjazdowych na rynki docelowe/pryjazdowych dla importerów i kooperantów).</li> <li>• stworzenie bazy najbardziej innowacyjnych, dynamicznych firm, kontrahentów zainteresowanych współpracą w wymiarze międzynarodowym, ze szczególnym uwzględnieniem inteligentnych specjalizacji i specjalizacji wschodzących – Portalu Platformy Współpracy Innowacyjnej;</li> <li>• inicjatywy mające na celu utworzenie i promocję konsorcjów eksportowych;</li> <li>• liczba promotorów zagranicznych na rynkach zewnętrznych o największym potencjale eksportowym.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba firm eksportowych, w tym „wchodzących” na rynki zewnętrzne w wyniku działań promocyjnych;</li> <li>• liczba nowych produktów wprowadzonych na rynki zewnętrzne.</li> <li>• udział sprzedaży eksportowej w sprzedaży ogółem;</li> <li>• liczba utworzonych konsorcjów eksportowych;</li> <li>• liczba zawartych porozumień/liczba wspólnych przedsięwzięć międzyregionalnych, pozwalających na współdziałanie z innymi regionami i podmiotami życia gospodarczego na rynkach zewnętrznych (zwłaszcza charakteryzujących się wysokim kosztem realizacji kampanii reklamowych i promocyjnych);</li> <li>• liczba zrealizowanych działań/wdrożonych programów promocji na rzecz eksportu produktów i usług;</li> <li>• liczba zorganizowanych szkoleń z zakresu informacji o strategicznych rynkach zagranicznych.</li> </ul>

Cel Strategiczny	Kwantyfikatory realizacji	Kwantyfikatory efektów
<p>Poprawa wizerunkowa atrakcyjności inwestycyjnej i konkurencyjności gospodarczej Województwa Podlaskiego – miejsca tworzenia markowych produktów i usług</p> <p>(SUBMARKA GOSPODARCZA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• powołanie Zespołu ds. Promocji Województwa Podlaskiego;</li> <li>• utworzenie zintegrowanego Portalu Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego;</li> <li>• stworzenie systemu identyfikacji wizualnej marki gospodarczej regionu;</li> <li>• wzrost stopnia rozpoznawalności i sposób wartościowania marki Województwa Podlaskiego na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych.</li> <li>• organizacja misji gospodarczych, misji przyjazdowych, udział w targach, konferencjach.</li> <li>• realizacja kampanii wizerunkowych: multimedialnych kampanii promocyjnych, kompleksowych oraz punktowych, celowanych działań promocyjnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• liczba zarejestrowanych użytkowników i odsłon portalu promocyjnego;</li> <li>• poziom rozpoznawalności wizerunku regionu i marki gospodarczej „Podlasie. Czysty Biznes”;</li> <li>• liczba wydarzeń o charakterze gospodarczym, z promocją wizerunkową regionu;</li> <li>• liczba pozyskanych imprez międzynarodowych najwyższej rangi;</li> <li>• liczba i zasięg inicjatyw z zakresu „inteligentnej promocji”.</li> </ul>

Źródło: Urząd Marszałkowski Województwa Podlaskiego.

## 13. Źródła finansowania

**R**ealizacja *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* wymaga zapewnienia odpowiednich nakładów finansowych. Należy założyć, że ich źródłem będą zarówno środki pochodzące z budżetu Województwa Podlaskiego, funduszy unijnych, jednostek samorządu terytorialnego, jak też podmiotów gospodarczych. Równolegle należy monitorować i wykorzystywać możliwości pozyskiwania na ten cel innych środków zewnętrznych, m.in. krajowych.

W przypadku Województwa Podlaskiego, działania promocyjne finansowane są głównie w oparciu o środki własne. Implikuje to konieczność poszukiwania możliwości podejmowania działań promocyjnych w ramach obecnie dostępnych zasobów finansowych, m.in. w ramach *Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020* oraz aktywne poszukiwanie innych sposobów finansowania promocji gospodarczej regionu.

Zwiększenie skuteczności promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego jest możliwe, m.in., w ramach działań przewidzianych w *Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020*, głównie w *Działaniu 1.4. Promocja przedsiębiorczości oraz podniesienie atrakcyjności inwestycyjnej województwa*.

Konieczne będzie pozyskiwanie środków zewnętrznych, bądź łączenia działań i środków finansowych będących w gestii Województwa Podlaskiego – z wydatkami i działaniami promocyjnymi realizowanymi przez inne samorządy województw, samorządy lokalne oraz firmy działające w Województwie Podlaskim lub realizujące na jego terenie działania marketingowe (np. duże imprezy i wydarzenia o charakterze gospodarczym). Może to także obejmować publiczne instytucje finansowe (przykładowo Bank Gospodarstwa Krajowego), a także partnerstwa publiczno-prywatne. Istotnym źródłem finansowania działań z zakresu promocji gospodarczej regionu powinny być także środki rządowe oraz środki będące w dyspozycji takich instytucji, jak: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Polska Agencja Inwestycji i Handlu.

Należy także uwzględnić możliwość pozyskiwania środków poprzez *crowdfunding* (ich aktywnym uczestnikiem mogą być m.in. firmy działające w Województwie Podlaskim oraz inne podmioty). Ważnym elementem powinno być także uwzględnianie wydatków na cele promocyjne przeznaczane przez międzynarodowe organizacje handlowe oraz instytucje i regiony położone w innych państwach, zainteresowane wspieraniem obopólnie korzystnej wymiany handlowej i współpracy gospodarczej (np. izby handlowe i przemysłowe działające w innych państwach). W *Strategii* podkreśla się aspekty partnerstwa i współpracy w realizacji działań promocyjnych. Konieczne jest także zwiększenie efektywności wydatkowania środków przeznaczanych na promocję gospodarczą.

## 14. Podsumowanie

**R**ealizacja *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* ma szansę powodzenia jedynie wówczas, kiedy pracom związanym z jej wdrażaniem będą towarzyszyły regularne, cyklicznie prowadzone analizy rozbieżności pomiędzy stanem pożądanym, opisanym w wizji *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* a sytuacją bieżącą, istniejącą w momencie przeprowadzania działań ewaluacyjnych i monitorujących. Temu celowi – ocenie poziomu realizacji założeń związanych z promocją gospodarczą regionu służą szczegółowo opisane w *Strategii* kwantyfikatory realizacji i efektów każdego z celów strategicznych.

Ocena stopnia osiągnięcia celów założonych w *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* powinna następować w oparciu o ogólnodostępne dane statystyczne, opisujące sytuację społeczno-gospodarczą regionu, publikowane przez GUS i Komisję Europejską. Istotnymi materiałami źródłowymi powinny stać się także informacje i zestawienia przygotowywane przez poszczególne komórki Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, zwłaszcza przez Regionalne Obserwatorium Terytorialne. Istotnym elementem analizy danych gospodarczych należy również uczynić benchmarkingowe monitorowanie konkurencyjności i atrakcyjności Województwa Podlaskiego w odniesieniu do innych regionów europejskich. Ewaluacja realizacji *Strategii* nie może pominąć również badań wizerunkowych, które pozwolą na zweryfikowanie efektywności działań podejmowanych w celu zmiany sposobu postrzegania regionu przez poszczególne grupy docelowe- adresatów *Strategii*.

Uzupełnieniem analizy danych statystycznych powinny stać się badania sondażowe (jednym ze sposobów ich przeprowadzania mogą być metody CAWI/CATI bądź PAPI), kierowane do grup docelowych działań promocji gospodarczej. Analiza w ten sposób zdobytych danych powinna być prowadzona w komórkach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego: Centrum Obsługi Inwestorów i Eksporterów – w ściślejszej współpracy z Regionalnym Obserwatorium Terytorialnym i innymi komórkami merytorycznymi, a rezultaty tej analizy – w postaci rocznego raportu zawierającego także zestawienie prowadzonych działań promocyjnych, powinny być przekazywane władzom samorządowym Województwa Podlaskiego, Zespołowi ds. Promocji Województwa Podlaskiego i publikowane na portalach COIE i Wrota Podlasia.

Niezbędne będzie także określenie zestawu parametrów statystycznych, opisujących atrakcyjność inwestycyjną Województwa Podlaskiego, podlegających stałej kontroli i analizie. Stworzy to możliwość opracowania zestawu danych i mierników, które staną się elementem oferty kierowanej do potencjalnych inwestorów i w sposób syntetyczny opisywać będą możliwości gospodarcze regionu oraz jego potencjał inwestycyjny.

Rekomendowana jest ewaluacja wdrażania *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego* w cyklu dwuletnim, poczynając od roku 2019, oraz wprowadzanie korekt i zmian istotnych z punktu widzenia bieżącej sytuacji gospodarczej, potrzeb grup docelowych określonych w *Strategii* oraz wymogów nowo opracowywanych bądź modyfikowanych dokumentów strategicznych Samorządu Województwa (*Strategii Rozwoju Województwa, Regionalnej Strategii Innowacji, Regionalnego Programu Operacyjnego*), jak również wytycznych krajowych i unijnych, w tym założeń nowej perspektywy finansowej Unii Europejskiej.



Należy także stworzyć warunki sprzyjające uspołecznianiu wdrażania Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego. Elementem tego procesu powinny być śródkresowe konsultacje społeczne, prowadzone z udziałem interesariuszy *Strategii*, poświęcone efektom realizacji tego dokumentu. Należy traktować go jako jedno z ważnych, choć nie jedynych narzędzi służących wzmocnieniu potencjału gospodarczego Województwa Podlaskiego.

Nie ulega wątpliwości, że dalszy rozwój Województwa Podlaskiego wymaga zmian w sposobie prowadzenia działań związanych z jego promocją gospodarczą. Zgodnie z przewidywaniami ekspertów, w perspektywie najbliższych 10 lat społeczeństwa czekają kolejne rewolucje technologiczne, które będą oparte na trzech elementach: rzeczywistości wirtualnej (VR), rozszerzonej rzeczywistości (AR) i autonomicznych pojazdach. Droga do tych przemian wiedzie przez produkcję w ramach Przemysłu 4.0, opartego na bardzo zaawansowanej robotyzacji i automatyzacji. Z drugiej strony to, co zajmuje największą przestrzeń w mediach i jest przedmiotem wielu przyciągających uwagę masowego odbiorcy analiz i ekspertyz, nie zawsze znajduje swoje odzwierciedlenie w zwyczajnej, dostępnej rzeczywistości. O ile owe przewidywania okażą się prawdziwe, Województwo Podlaskie na przestrzeni najbliższych lat odczuje skutki przemian w światowej gospodarce: znajdzie się w całości nowej rzeczywistości, w świecie nowych zjawisk społecznych, medialnych i gospodarczych.

Biorąc pod uwagę – nieuchronny – udział w owych przemianach, należy wybierać te ścieżki wzrostu, które pozwolą zachować tożsamość regionu i będą jednocześnie służyć jego rozwojowi gospodarczemu. Promocja gospodarcza Województwa Podlaskiego powinna służyć podobnym celom: wspierać rozwój obszaru przy kreatywnym wykorzystaniu tych jego elementów wizerunkowych, które w sposób pozytywny utrwaliły się w powszechnym odbiorze Województwa. Pamiętając o przeszłości, należy odważnie eksplorować nowe obszary kreatywnych rozwiązań i metod działania.

Podążając za trendami obecnymi w światowej gospodarce, Województwo Podlaskie z pewnością znajdzie także przestrzeń do rozwinięcia kilku własnych, oryginalnych pomysłów promocyjnych oraz na kreowanie wzrostu gospodarczego. Warto zdać sobie sprawę z faktu, iż pozycja Województwa Podlaskiego, siła jego gospodarki, a także fakt, jak jest postrzegane w świecie oraz w najbliższym otoczeniu, nie jest dane raz na zawsze. Jak w dobrze zorganizowanym przedsiębiorstwie, również w Samorządzie Województwa Podlaskiego oraz w jego jednostkach organizacyjnych, zajmujących się promocją gospodarczą, dążenie do zmian, ciągłe doskonalenie metod i narzędzi promocyjnych, powinny stać się stałym elementem filozofii i praktyki działań kształtujących wizerunek gospodarczy regionu. Przekonanie o takiej konieczności legło u podstaw prac związanych z opracowaniem *Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego*. Pozostaje wyrazić nadzieję, że dokument ten stanie się także fundamentem wszystkich działań praktycznych, podejmowanych w codziennej pracy Samorządu Województwa Podlaskiego.

# BIBLIOGRAFIA

## Artykuły i opracowania

1. *Analiza ekonomiczna potencjału gospodarczego Polski Wschodniej*, IBnGR, Gdańsk 2010.
2. Godlewska-Majkowska H. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna regionów Polski 2016*, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2016.
3. *Informacja o instrumentach wsparcia eksportu i inwestycji oraz strategii promocji gospodarczej Polski*, Materiał na posiedzenie Komisji Gospodarki Narodowej i Innowacyjności Senatu Rzeczypospolitej Polskiej, Ministerstwo Rozwoju.
4. *Plan rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o inteligentne specjalizacje Województwa Podlaskiego na lata 2015-2020+ (RIS3)*, UMWP, Białystok 2016.
5. Proniewski M., *Rozwój regionów peryferyjnych w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2012
6. Program Promocji Gospodarczej Polski Wschodniej, PAIiZ, Warszawa 2009.
7. Raczyk S., Dotzblasz S, Leśniak-Johann M., *Atrakcyjność inwestycyjna Dolnego Śląska w świetle współczesnych trendów*, Dolnośląska Agencja Współpracy Gospodarczej, Wrocław 2010.
8. *Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2014-2020*, UMWP, Białystok 2015.
9. *Strategia Rozwoju Województwa Podlaskiego do roku 2020*, UMWP, Białystok 2013.
10. *Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Ministerstwo Rozwoju, Warszawa 2017.
11. *Strategia Zintegrowanych Inwestycji Terytorialnych Białostockiego Obszaru Funkcjonalnego na lata 2014-2020*, BOF, Białystok 2016.
12. Szultka St. (red.), *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2016*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2016.
13. Województwo Podlaskie – wizerunek i zasady komunikacji marki, Millward Brown, Białystok 2014.
14. Zawadzki P., *City placement jako element promocji produktu turystycznego miast*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 304, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013.

## Pozostałe

1. Bank Danych Lokalnych GUS, dostępnych na stronie internetowej: <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/>, 2017.
2. Dane Eurostat, dostępne na stronie internetowej: <http://ec.europa.eu/eurostat/>, 2017.
3. Dane ze strony internetowej: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/work/rci2016\\_score-cards.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/work/rci2016_score-cards.pdf).
4. Dane zawarte na stronie internetowej: [www.danepubliczne.gov.pl](http://www.danepubliczne.gov.pl).
5. Dane Krajowej Administracji Skarbowej w Warszawie, 2017.
6. Dane zawarte na stronie internetowej Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu: [www.paih.gov.pl](http://www.paih.gov.pl).
7. Dane Regionalnego Obserwatorium Terytorialnego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego.
8. *European Regional Competitiveness Index 2016*, dostępny na stronie internetowej: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/regional\\_competitiveness/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/regional_competitiveness/).
9. Informacje Taryfowej Służby Celnej Rzeczypospolitej Polskiej Systemu ISZTAR.
10. Informacje zawarte na stronie internetowej: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-product-placement>.
11. *Rocznik Statystyczny Województwa Podlaskiego 2016*, Urząd Statystyczny w Białymstoku, Białystok 2016.

# SPIS TABEL

<b>Tabela 1.</b>	Produkt Krajowy Brutto (PKB) w bieżących cenach rynkowych w odniesieniu do Unii Europejskiej oraz Polski, a także w podziale na województwa (stan na III 2017 r.; w mln EUR).....	7
<b>Tabela 2.</b>	Produkt Krajowy Brutto (PKB) w bieżących cenach rynkowych na mieszkańca – w odniesieniu do Unii Europejskiej oraz Polski, a także w podziale na województwa (stan na III 2017 r.; w EUR).....	7
<b>Tabela 3.</b>	Wartość dodana brutto (ceny bieżące) w Województwie Podlaskim – PKD 2007 – ESA 2010 [w mln PLN].....	8
<b>Tabela 4.</b>	Podmioty Gospodarki Narodowej <sup>a</sup> zarejestrowane w rejestrze REGON w Województwie Podlaskim w latach 2010-2016 (stan na dzień 31 XII 2016 r.) .....	9
<b>Tabela 5.</b>	Podmioty Gospodarki Narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON według klas wielkości w Województwie Podlaskim w latach 2010-2016 .....	10
<b>Tabela 6.</b>	Zatrudnienie według sektorów gospodarki w Województwie Podlaskim w latach 2010-2015 (stan na dzień: 31 XII 2015 r.; liczba pracujących <sup>a</sup> ).....	11
<b>Tabela 7.</b>	Struktura zatrudnienia w Województwie Podlaskim według liczby pracujących (stan na dzień: 31 XII 2015 r.).....	12
<b>Tabela 8.</b>	Nakłady inwestycyjne w cenach bieżących w Województwie Podlaskim w 2015 r.....	12
<b>Tabela 9.</b>	Liczba studentów w Polsce w podziale na województwa.....	13
<b>Tabela 10.</b>	Czynniki i ich znaczenie dla atrakcyjności inwestycyjnej województw w Polsce w 2016 r. ....	16
<b>Tabela 11.</b>	Najważniejsze kierunki eksportu w Województwie Podlaskim w 2016 r., według kraju przeznaczenia .....	20
<b>Tabela 12.</b>	Najważniejsze produkty będące przedmiotem eksportu w Województwie Podlaskim w latach 2015-2016 .....	22
<b>Tabela 13.</b>	Najważniejsze kierunki importu do Województwa Podlaskiego w 2016 r. (według kraju pochodzenia towaru).....	23
<b>Tabela 14.</b>	Najważniejsze kierunki importu do Województwa Podlaskiego w 2016 r. (według kraju wysyłki towaru) .....	24
<b>Tabela 15.</b>	Pozycja Województwa Podlaskiego w rankingu konkurencyjności UE w 2016 r.....	25
<b>Tabela 16.</b>	Czynniki konkurencyjności Województwa Podlaskiego według wskaźnika RCI.....	26
<b>Tabela 17.</b>	Analiza SWOT w zakresie polityki eksportowej, bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego .....	37
<b>Tabela 18.</b>	Kluczowe elementy i sformułowania w wybranych dokumentach strategicznych istotne dla tworzenia <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> .....	42
<b>Tabela 19.</b>	Cele operacyjne <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> .....	50
<b>Tabela 20.</b>	Priorytetowe zagraniczne rynki geograficzne <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> .....	70
<b>Tabela 21.</b>	Priorytetowe branże (dziedziny) <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> (w powiązaniu z RIS3).....	71
<b>Tabela 22.</b>	Przykładowe narzędzia i działania promocyjne w regionie.....	79
<b>Tabela 23.</b>	Wybrane narzędzia promocyjne w odniesieniu do celów strategicznych promocji gospodarczej Województwa Podlaskiego.....	83
<b>Tabela 24.</b>	Wskaźniki monitorowania celów strategicznych <i>Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego</i> .....	92

# SPIS WYKRESÓW, RYSUNKÓW I MAP

<b>Wykres 1.</b>	Struktura wartości dodanej brutto w 2014 r. w Województwie Podlaskim na tle kraju [w %].....	9
<b>Wykres 2.</b>	Struktura sektorowa Podmiotów Gospodarki Narodowej w rejestrze REGON w Województwie Podlaskim na tle kraju w 2016 r. [w %].....	10
<b>Wykres 3.</b>	Nakłady inwestycyjne w przedsiębiorstwach oraz kapitał zagraniczny w Polsce w przeliczeniu na 1 mieszkańca według województw w 2015 r. [w zł] .....	13
<b>Wykres 4.</b>	Atrakcyjność inwestycyjna województw w Polsce w 2016 r.....	15
<b>Wykres 5.</b>	Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej Województwa Podlaskiego w 2016 r. ....	16
<b>Wykres 6.</b>	Wartość eksportu i importu w Województwie Podlaskim ogółem oraz w odniesieniu do 10 największych podmiotów regionu w latach 2015-2016 [w zł] .....	19
<b>Wykres 7.</b>	Udział eksportu i dostaw wewnątrzspółnotowych podlaskich przedsiębiorstw do wybranych krajów w eksporcie i dostawach wewnątrzspółnotowych ogółem w latach 2011-2016 [w %] .....	21
<b>Wykres 8.</b>	Struktura towarowa eksportu Województwa Podlaskiego w 2016 roku [w %].....	23
<b>Wykres 9.</b>	Wskaźnik RCI 2016 – pozycja województw w rankingu 263 regionów UE.....	25
<b>Wykres 10.</b>	Pozycja konkurencyjna Województwa Podlaskiego na tle regionów europejskich .....	26
<b>Mapa 1.</b>	Atrakcyjność inwestycyjna województw w Polsce.....	15
<b>Mapa 2.</b>	Potencjalna atrakcyjność inwestycyjna gmin w Województwie Podlaskim w 2015 r.....	17
<b>Mapa 3.</b>	Przykład mapy terenów inwestycyjnych Województwa Podlaskiego .....	18
<b>Rysunek 1.</b>	Aktualna struktura Referatu Obsługi Inwestorów i Promocji Gospodarczej w ramach Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego.....	32
<b>Rysunek 2.</b>	Główne założenia marki „Podlasie” .....	45
<b>Rysunek 3.</b>	Misja, wizja i cele strategiczne Strategii Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego .....	50
<b>Rysunek 4.</b>	Struktura i zakres współpracy Biura ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego .....	86
<b>Rysunek 5.</b>	Zadania Biura ds. Promocji Gospodarczej Województwa Podlaskiego .....	87

# Załącznik

## Wykaz laureatów Podlaskiej Marki Roku w latach 2010-2016

### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2010

#### Podlaski Smak Roku 2010

Podkategoria „Mały Producent”

- Zwycięzca: Pan Władysław Gryka – Szynka barania (kumpiak)
- Zwycięzca: Państwo Janusz i Teresa Sakowiczowie – Ser narwiański wędzony
- Wyróżniony: Pan Adam Szczęsnowicz – Udziec Wrzosowy

Podkategoria „Duży Producent”

- Zwycięzca: Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Hajnówce – Ser twarogowy hajnowski tłusty kliniek
- Wyróżniony: Spółdzielnia Mleczarska „Rospuda” w Filipowie – Masło tradycyjne z Filipowa

#### Podlaskie Miejsce Roku 2010

- Zwycięzca: Teatr Wierszalin – Scena Teatru Wierszalin w Supraślu
- Wyróżniony: Golf Park Lipowy Most Piotr Zdrojkowski – Lipowy Most Golf Park&SPA

Podlaskie Przedsięwzięcie Roku 2010

- Zwycięzca: Urząd Miejski w Białymstoku – Spektakl taneczny „Metropolish”
- Wyróżniony: Lokalna Grupa Działania – Puszcza Knyszyńska – Wielka Księga Tradycji Kulinarynych Puszczy Knyszyńskiej

#### Podlaski Produkt Roku 2010

- Zwycięzca: ChM Sp. z o.o. – Implant – System płytek blokowanych
- Wyróżniony: Moderator Sp. z o.o. – Automatyczny zestaw spalania biomasy AZSB

### Laureaci Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

#### Nagroda Podlaskich Konsumentów w Kategorii „Smak”

Podkategoria „Mały Producent”

- Zakład Piekarniczo-Cukierniczy Jarosław Kalinowski – Sękacz – wypiek wg staropolskiej receptury

Podkategoria „Duży Producent”

- „Społem” Powszechna Spółdzielnia Spożywców w Siemiatyczach – Chleb bez drożdży

#### Nagroda Podlaskich Konsumentów w Kategorii „Miejsce”

- Park Wodny w Hajnówce

#### Nagroda Podlaskich Konsumentów w Kategorii „Przedsięwzięcie”

- Teatr Dramatyczny im. Aleksandra Węgierki – Projekt „Odrodzenie”

#### Nagroda Podlaskich Konsumentów w Kategorii „Produkt”

- Biebrza Adventure – „Tratwą przez biebrzańskie ostępy”

#### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2011

- Łazik marsjański Magma 2 – Politechnika Białostocka Wydział Mechaniczny
- Ogród Branickich w Białymstoku – Urząd Miejski w Białymstoku
- Międzynarodowy Festiwal Hajnowskie Dni Muzyki Cerkiewnej – Stowarzyszenie „Miłośnicy Muzyki Cerkiewnej”
- Przewodniki: Białowieski Park Narodowy, Biebrzański Park Narodowy, Narwiański Park Narodowy, Wigierski Park Narodowy – Fundacja Sąsiedzi
- Agroturystyka Tatarska Jurta – Dżenneta Bogdanowicz

#### Laureat Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

Łazik marsjański Magma 2 – Politechnika Białostocka Wydział Mechaniczny.

**Honorowy Ambasador Województwa Podlaskiego:** Ignacy Karpowicz – wybitny pisarz i prozaik, tłumacz z angielskiego, hiszpańskiego i amharskiego

#### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2012

- Centrum Badań Innowacyjnych – Uniwersytet Medyczny w Białymstoku
- Opera i Filharmonia Podlaska Europejskie Centrum Sztuki
- Centrum Nowoczesnego Kształcenia – Politechnika Białostocka
- Ogród Botaniczny „Podlaski ogród ziołowy” – Ziołowy Zakątek, Angielczyk Spółka Jawna
- Ser Carski z Hajnówki – Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Hajnówce

#### Laureat Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

Original Source Up To Date Festival – Pogotowie Kulturalno-Społeczne

**Honorowy Ambasador Województwa Podlaskiego:** Stanisław Tym – aktor, satyryk, felietonista i reżyser mieszkający na Suwalszczyźnie

#### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2013

- Polskie Radio Białystok za konkurs literacko-plastyczny pamięci Simony Kossak
- Wydział Mechaniczny Politechniki Białostockiej za projekt Hyperion – Łazik Marsjański
- Monaster na Świętej Górze Grabarce
- Okręgowa Spółdzielnia Mleczarska w Piątnicy za Serek Wiejski Naturalny
- Białowieski Park Narodowy

#### Laureat Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

Monaster na Świętej Górze Grabarce

**Honorowy Ambasador Województwa Podlaskiego:** kajakarz Marek Twardowski oraz Prezes firmy UNIBEP S.A. Jan Mikołuszko

#### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2014

- Białostocki rower miejski BiKER
- Łazik marsjański Hyperion 2 studentów Politechniki Białostockiej
- Naukowcy: Anna Bielawska i Krzysztof Bielawski z Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku
- Krasnogruda
- Kampus Uniwersytetu w Białymstoku

#### Laureat Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

Monastyr w Supraślu, Klasztor Męski Zwiastowania Najświętszej Marii Panny w Supraślu

**Honorowy Ambasador Województwa Podlaskiego:** podlaski przedsiębiorca Witold Karczewski, wieloletni prezes Izby Przemysłowo-Handlowej w Białymstoku

#### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2015

- Mleko UHT Łaciate – Spółdzielni Mleczarskiej Mlekol w Grajewie
- Instalacja gazowa STAG Diesel – AC S.A.
- Malow 4 – innowacyjna fabryka mebli metalowych – Malow Sp. z o.o.
- CERTYD – lekkie kruszywo spiekane – LSA Sp. z o.o.
- XXII Regionalna Wystawa Zwierząt Hodowlanych i Dni z Doradztwem Rolniczym Szepietowo 2015 – Podlaskiego Ośrodka Doradztwa Rolniczego w Szepietowie oraz Stowarzyszenie Pomocy „Rubież” w Białymstoku

#### Laureat Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

Robot Photon – Photon Entertainment Sp. z o.o.

**Honorowy Ambasador Województwa Podlaskiego:** Tomek Bagiński – jeden z najbardziej utalentowanych polskich reżyserów, rysownik, animator i producent filmowy

#### Laureaci konkursu Podlaska Marka Roku 2016

- **W kategorii PRODUKT SPOŻYWCZY:** Spółdzielnia Mleczarska Mlekovita za wyroby mleczarskie produkowane pod marką MLEKOVITA
- **W kategorii PRODUKT UŻYTKOWY:** firma Medgal za implanty kostne pokryte warstwą węglowo-krzemową
- **W kategorii INWESTYCJA:** Pronar za rozbudowę fabryk w Narewce i w Siemiatyczach oraz ukończenie budowy fabryki w Hajnówce
- **W kategorii ODKRYCIE:** Petros Psyllos za urządzenie MATIA – sztuczne oko dla osób niewidomych
- **W kategorii WYDARZENIE:** Suwalski Ośrodek Kultury za Suwałki Blues Festival
- **W kategorii KULTURA:** Galeria Arsenał
- **W kategorii SPOŁECZEŃSTWO:** Andrzej Parafiniuk, Konsul Honorowy Republiki Finlandii w Białymstoku za akcję „Przedsiębiorcy dzieciom”

#### Laureat Plebiscytu o Nagrodę Podlaskich Konsumentów

Hospicjum Domowe pw. Proroka Eliasza

**Honorowy Ambasador Województwa Podlaskiego:** Karol Okrasa – popularyzator kuchni regionalnej, miłośnik kuchni podlaskiej

