

# Magdalena Małachowska

---

## Komunikacja marketingowa w organizacjach klastrowych w Polsce

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 29, 113-122

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*MAGDALENA MAŁACHOWSKA\**

Uniwersytet Szczeciński

## KOMUNIKACJA MARKETINGOWA W ORGANIZACJACH KLASTROWYCH W POLSCE

### Streszczenie

W gospodarkach rozwiniętych organizacje klastrowe skupiają się na dostarczaniu innowacyjnych usług i kreowaniu wiedzy, natomiast w krajach rozwijających się, do których należy Polska, szczególny nacisk kładzie się na rozwój łańcucha wartości, promocję eksportu, sieciowanie przedsiębiorstw, rządu i uczelni. Zarządzanie komunikacją marketingową w klastrze jest jednym z podstawowych działań organizacji klastrowych w Polsce, na co wskazują wyniki przeprowadzonych ostatnio badań i analiz.

**Słowa kluczowe:** klastr, komunikacja marketingowa, usługi, odbiorca.

### Organizacja i inicjatywa klastrowa

Inicjatywa klastrowa jest działaniem o charakterze sieciowym i projekcyjnym, którego celem jest podejmowanie aktywności na rzecz inicjowania i rozwoju klastra. Oznacza to, że animator reprezentujący organizację zarządzającą

---

\* [magdalena.malachowska@wzien.pl](mailto:magdalena.malachowska@wzien.pl).

klastrem powołuje projekt o charakterze sieciowym, czyli mający prowadzić do zwiększenia kooperacji pomiędzy aktualnymi, ale też i potencjalnymi podmiotami klastra.

Organizacje klastrowe postrzegane są jako nowe, wysoce efektywne formy innowacyjne, które wspierają dostarczanie oraz budowanie wyspecjalizowanych kanałów komercjalizujących usługi dla biznesu, w szczególności dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw<sup>1</sup>. Organizacje klastrowe i podejmowane przez nie inicjatywy wpływają na przyspieszenie rozwoju klastra. Organizacja koordynuje różne inicjatywy, na które pozyskuje finansowanie zewnętrzne, również z Unii Europejskiej (UE). W organizacjach działają menedżerowie klastrów i animatorzy, którzy zarządzają i poszukują nowych inicjatyw dla klastra. Organizacje klastrowe mają ułatwiać budowanie sieci powiązań i środowiska kooperacji pomiędzy członkami.

W krajach, które przystąpiły do UE w 2004 roku, działania inicjujące powstawanie klastrów były w dużej mierze dotowane z funduszy strukturalnych, przede wszystkim w latach 2007–2013. Organizacje klastrowe w tych krajach skupiają się na inicjowaniu działania klastra, dostarczaniu usług dla swoich członków oraz podnoszeniu jakości zarządzania klastrem. Głównym zadaniem organizacji klastrowej jest zbieranie rynkowej i technicznej wiedzy klastra, która zbuduje jego potencjał na rynku globalnym. Organizacje podejmują również działanie animujące w celu wspierania kooperacji oraz przepływu wiedzy i doświadczenia, co umożliwia kształtowanie relacji formalnych i nieformalnych oraz pozwala budować trwałą więź – sieć połączeń pomiędzy uczestnikami klastra.

W Polsce od 2008 roku przybywa organizacji i inicjatyw klastrowych. Wzrost ich liczby jest istotny, jednak nie oznacza, że przekształcają się one w klastry. Wiele z nich to projekty dotowane z funduszy strukturalnych, w ramach których podejmowano działania mające na celu zbudowanie sieci powiązań w układzie potrójnej helisy M.E. Portera (nauka–biznes–samorząd). Najnowsze badania dotyczące benchmarkowania klastrów, przeprowadzone w Polsce w 2010 roku, pokazują, że najwięcej klastrów powstało w latach 2006–2008, czyli tuż przed upływem terminu wykorzystania dotacji unijnych z budżetu UE na lata 2000–2006<sup>2</sup>. Liczba inicjatyw klastrowych jest natomiast zmienną, która

<sup>1</sup> *Community framework for state aid for research and development and innovation*, Official Journal of the European Union, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) (30.12.2006), s. 46.

<sup>2</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce 2010, raport z badania*, Deloitte Business Consulting SA, Warszawa 2010, s. 16.

ulega ciągłym przeobrażeniom, bowiem są to aktywności klastra bądź faktyczne klastry powoływane na określony czas, w zależności od potrzeb.

Inicjatywy klastrowe to świadome podejmowanie wysiłków w celu poprawy konkurencyjności przez angażowanie firm, władz rządowych i samorządowych oraz uczelni, instytucji B&R i innych instytucji okołobiznesowych do współdziałania w wytwarzaniu określonych dóbr czy usług (organizacji klastrowych). Inicjatywa klastrowa służy przyspieszeniu procesu kształtowania się klastra lub jego umocnieniu. Inicjatywy klastrowe to regionalne organizacje branżowe, które odpowiadają za koordynację rozwoju poszczególnych klastrów. Wsparcie publiczne udzielane inicjatywom klastrowym ma służyć przede wszystkim stymulowaniu powiązań i interakcji oraz budowaniu kapitału społecznego, nie zaś fizycznemu tworzeniu klastra, utożsamianego z daną zinstytucjonalizowaną inicjatywą. Częstą sytuacją w dojrzałych klastrach jest równoległe występowanie kilku inicjatyw klastrowych<sup>3</sup>, które warunkują kierunek i dynamikę rozwoju oraz specjalizację klastra.

W perspektywie cyklu życia klastra<sup>4</sup>, celem inicjatywy jest podejmowanie działań wspierających rozwój klastra, stąd inicjatywy albo są impulsem do powstawania klastra, albo w kolejnych fazach wpływają na jego rozwój. Przykładem takiego podejścia jest transgraniczny region Öresund w Danii i Szwecji, gdzie funkcjonują trzy klastry: technologii i biotechnologii, informatyczny oraz medyczny. W ramach klastra informatycznego działa dziesięć inicjatyw, z których każda skupia się na innym segmencie rynku – od promocji gier komputerowych przez ich produkcję, po dystrybucję i sprzedaż. W ramach jednej z inicjatyw, dla menedżerów przedsiębiorstw i korporacji organizowane są spotkania okrągłego stołu, seminaria, sieci i konferencje, odbywa się dopasowywanie partnerów chętnych do współpracy. Jeszcze inne inicjatywy służą dostarczaniu informacji o regionalnych podmiotach kształtujących region lub funduszach *venture capital*.

### **Komunikacja marketingowa w organizacji klastrowej**

Według J. Staszewskiej, dla powodzenia klastra ważna jest skuteczna komunikacja, bowiem od niej zależy współpraca. Na komunikację w klastrze,

<sup>3</sup> *Identyfikacja potencjalnych klastrów na bazie struktury gospodarki województwa pomorskiego*, IBnGR, Gdańsk 2008, s. 8.

<sup>4</sup> Cykl życia klastra dzieli się na cztery etapy: embrionalny/zalążkowy, wzrostu, dojrzałości i zaniku.

a tym samym na jego podmioty, destrukcyjnie wpływa brak wiedzy o wzajemnych potrzebach<sup>5</sup>. Należy się zatem zastanowić nad działaniem mechanizmu koordynacji, umożliwiającym regulację kontaktów pomiędzy członkami klastra. Zdaniem T. Strykiewicza, podstawą porozumienia w klastrach jest komunikacja nieformalna, na którą silnie oddziałuje mentalność – deprymująca lub rozwijająca relacje pomiędzy uczestnikami. Komunikacja jest narzędziem kształtowania tego kapitału, który jest niewidzialnym potencjałem, generującym tworzenie sieci i wzrost gospodarczy regionu. Jego rozwój przez pozytywną zmianę wszystkich elementów, tj. wykształcenia, zaufania, wzajemnego zrozumienia i wspólnie wyznawanych wartości, prowadzi do samoidentyfikacji i samoświadomości społecznej, uruchamia przedsiębiorczość, zdolności innowacyjne, solidarność społeczną, interaktywność komunikacyjną, a także kształtuje środowisko zaufania, niezbędne w procesie rozwoju klastrów<sup>6</sup>.

Komunikacja marketingowa klastrów powinna być traktowana jako umiejętność porozumiewania się członków klastra oraz szansa promowania marki wśród społeczności lokalnych, krajowych i międzynarodowych. W klastrach wzrasta rola wykorzystania nowych narzędzi komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym, umożliwiających spotęgowanie wpływu korzystnych efektów zewnętrznych klastra (ang. *externalities*), do których należą między innymi media społecznościowe, systemy informatyczne ułatwiające komunikację w ramach sieci. Powstają także pierwsze strategie komunikacji marketingowej, dotyczące komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej klastra. Dużym utrudnieniem w kształtowaniu polityki komunikacji klastra w Polsce jest budżet, który pochodzi ze składek członkowskich (jeśli takie istnieją) bądź dotacji unijnych, które nie zaspokajają wszystkich potrzeb komunikacyjnych instytucji zarządzających i uniemożliwiają efektywne i skuteczne zarządzanie klastrem.

Benchmarking niemieckich klastrów, w którym na swoją prośbę wziął udział szwedzki klaster Öresund IT, wykazał, że w komunikacji zewnętrznej najczęściej korzystano z narzędzi public relations. Należy zaznaczyć, że Öresund IT w badaniu osiągnął jeden z najwyższych wskaźników umiejętności komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Jest to przykład klastra zachodnioeuropejskiego, który ma bardzo duże (dziesięcioletnie) doświadczenie w komunikowaniu się z odbiorcami, a do jego działań na tym polu należą:

<sup>5</sup> J. Staszewska, *Klaster perspektyw dla polskich przedsiębiorców na rynku turystycznym*, Difin, Warszawa 2009, s. 55–57.

<sup>6</sup> T. Strykiewicz, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1999, s. 54.

- aktualizacja strony internetowej w języku lokalnym, ale przede wszystkim w języku angielskim, bowiem badania wewnętrzne pokazują, że strona internetowa służy komunikowaniu się z odbiorcami zewnętrznymi,
- cotygodniowe rozsyłanie newslettera z aktualnościami dotyczącymi klastra i branży ICT,
- organizacja wydarzeń z partnerami zewnętrznymi,
- inne, jak wdrożenie innowacyjnych aktywności, których celem jest wzmocnienie kontaktów z potencjalnymi odbiorcami spoza klastra.

Za nieco mniej ważne w komunikacji animator klastra uznał wykorzystanie materiałów drukowanych; udział organizacji klastra w targach i konferencjach, na których dokonywał prezentacji klastra, oraz udział w innych wydarzeniach promujących klaster. Wskaźnikiem budowania relacji z odbiorcami zewnętrznymi są działania mające na celu:

- dopasowywanie (ang. *matching*) podmiotów w celu wymiany informacji oraz podejmowania współpracy wewnątrzklastrowej,
- tematyczne wydarzenia przeznaczone dla członków klastra,
- wewnętrzny newsletter oraz intranet i inne<sup>7</sup>.

Podobne wyniki uzyskano w odniesieniu do innego klastra z branży ICT – IKT Grenland z okręgu Telemark w Norwegii. W komunikacji zewnętrznej wykorzystuje on przede wszystkim narzędzia public relations oraz newsletter adresowany do odbiorców spoza klastra. Równie wysoko oceniono udział organizacji klastra w wydarzeniach promujących klaster, a także „dopasowywanie” członków z innymi kooperantami spoza klastra, podejmowane w celu wymiany informacji i realizowania kooperacji o charakterze rynkowym. Klaster organizował również wydarzenia, w czasie których podejmowano nowych kooperantów spoza regionu. Nieco niżej oceniano udział w targach oraz konferencjach umożliwiających prezentowanie klastra, najniżej zaś posiadanie materiałów drukowanych. W komunikacji wewnętrznej natomiast stosowano przede wszystkim organizowanie tematycznych wydarzeń oraz dopasowywanie podmiotów w celu wymiany informacji i podejmowania współpracy wewnątrzklastrowej, a nieco rzadziej – komunikację przez stronę internetową i inne działania innowacyjne<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> *Oresund Benchmark Report*, Berlin 2009, <http://www.clusterobservatory.eu> (12.10.2010), s. 33–34.

<sup>8</sup> *Cluster Benchmarking Report, IKT Grenland*, Berlin 2009, <http://www.clusterobservatory.eu> (12.10.2010), s. 29–30.

Większość działań marketingowych polskich klastrów finansowana jest z dotacji unijnej<sup>9</sup>. Efektem podejmowanych przez nie aktywności jest posiadanie witryn internetowych, logo i wizualizacji. Kilka klastrów ma system identyfikacji wizualnej, a większość prowadzi działania reklamowe polegające na produkcji folderów i ulotek. Do promocji wykorzystuje się też środki masowego przekazu (prasa, telewizja, radio) – lokalne i o zasięgu ogólnokrajowym. Warto zauważyć, że wspólne działania dotyczące reklamy klastra oceniane były tym wyżej, im więcej środków zewnętrznych pozyskał klastery.

Widoczny jest również trend wzrostowy w odniesieniu do reklamy klastra, który jest tym silniejszy, im więcej podmiotów jest w klastrze. Działania marketingowe oraz public relations są jednymi z najwyżej ocenianych przez animatorów obszarów działania polskich klastrów. Klastry biorą udział w różnych targach i wystawach, jednak – w opinii niektórych respondentów – częstotliwość ta byłaby większa, gdyby nie ograniczenia finansowe, szczególnie w przypadku udziału w imprezach zagranicznych. W zakresie działań lobbingsowych widoczna jest wyraźna tendencja kierowania aktywności w stronę administracji samorządowej, a tylko w bardzo ograniczonym stopniu w kierunku administracji rządowej. Jedynie wybrane klastry podejmują sformalizowane działania w celu zwrócenia uwagi podmiotów publicznych na problemy dotyczące funkcjonowania klastrów lub ich branży. W znacznej mierze wynika to z przeświadczenia o niskiej skuteczności takich działań.

Z badania polskich klastrów pod kątem działań marketingowych i public relations wynika, że nawet w przypadku braku środków zewnętrznych lub niskiego poziomu dofinansowania są one w stanie podjąć wiele inicjatyw. Komunikacja wewnętrzna klastrów najczęściej odbywa się przez regularne spotkania jego podmiotów. Ich częstotliwość uwarunkowana jest wydzieleniem dodatkowych organów pełniących wybrane funkcje w klastrach lub w grupach roboczych, natomiast udział poszczególnych podmiotów zależy od ich aktywności. Imprezy integracyjne to narzędzia o ograniczonym znaczeniu, gdyż wymagają dodatkowych środków finansowych. Najczęściej aktywność klastra skupia się na informacji e-mailowej, a platformy komunikacji mają zastosowanie w klastrach o dużej liczbie członków. Wewnętrzna prasa nie jest popularnym narzędziem komunikacji, liderzy decydują się jedynie na jej formę elektroniczną, rozsyłając

---

<sup>9</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 72–86.

do partnerów zewnętrznych newslettery. Funkcję lidera pełni się bowiem społecznie i na dodatkowe działania najczęściej nie ma czasu<sup>10</sup>.

Z raportu ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce z 2010 roku wynika, że aktywność polskich klastrów koncentruje się wokół dwóch obszarów: działalności marketingowej (reklama, działalność targowo-wystawiennicza, misje gospodarcze) oraz wspólnej aktywności związanej z rozwojem zasobów informacji i wiedzy (wspólne szkolenia, warsztaty, konferencje, wymiana wiedzy i doświadczeń). Decydujące lub duże znaczenie dla współpracy i rozwoju klastrów mają kontakty nieformalne; 47% klastrów wskazuje, że kontakty formalne jedynie w małym lub przeciętnym stopniu wpływają na poziom integracji wewnętrznej klastra. W ocenie ponad 80% respondentów, współpracy sprzyjają regularne spotkania członków klastra, imprezy integracyjne (56% wskazań), komunikacja z wykorzystaniem Internetu i platform komunikacyjnych (52% wskazań). Średniookresową strategię rozwoju posiada 43% klastrów, zaś jako najważniejsze cele i kierunki rozwoju respondenci wskazali: realizację wspólnych projektów innowacyjnych i inwestycyjnych, transfer wiedzy i technologii, zdobywanie nowych członków, wzmacnianie relacji kooperacyjnych, promocję marki oraz rozwój współpracy międzynarodowej i internacjonalizację klastra<sup>11</sup>.

Warto zaznaczyć, że w Polsce w ramach projektów unijnych powstają klastry instytucji okołobiznesowych, które skupiają się na kształtowaniu współpracy i środowiska zaufania, wspierając klastry tradycyjne. Zadaniem takiego klastra jest tworzenie struktury wysokiej jakości, wyznaczanie standardów i wzorców w prowadzeniu biznesu, lojalności i trwałych relacji partnerskich (dla przedsiębiorców i administracji publicznej) oraz budowanie wspólnej komunikacji.

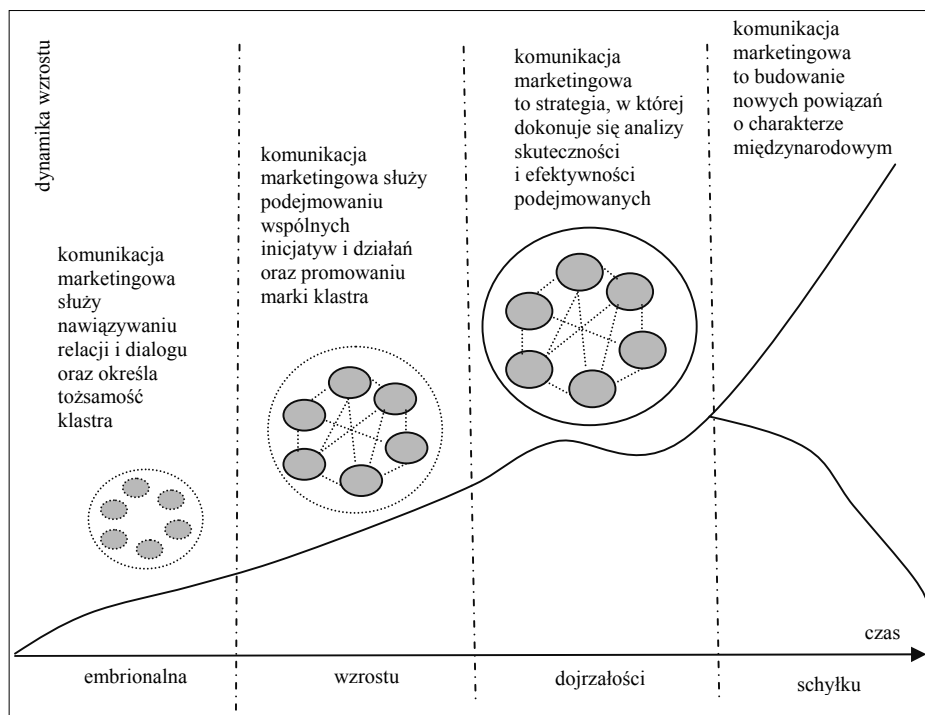
### **Komunikacja marketingowa organizacji klastrowych**

Domeną klastrów jest praca w trójkącie nauka–biznes–rząd, w ramach którego każda jednostka podejmuje zobowiązania wobec drugiej, przy czym wchodzenie w interakcje bazuje na kontaktach formalnych i nieformalnych, czyli wynikających ze społecznych relacji uczestników klastra. Wydaje się, że to właśnie komunikacja powinna być czynnikiem, który pozwoli nawiązywać relacje i budować zaufanie pomiędzy aktorami klastra, zwłaszcza że polskie klastry znajdują się we wczesnej fazie rozwoju (rys. 1).

<sup>10</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce 2010...*, s. 72–86.

<sup>11</sup> *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, Raport z badań*, red. K. Matusiak, Łódź 2010, s. 171–172, <http://www.sooipp.org.pl> (12.01.2011).





Rys. 1. Komunikacja marketingowa jako determinanta rozwoju klastra

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ komunikacji marketingowej na klastery w kolejnych fazach cyklu jego życia jest następujący:

1. **Faza embrjonalna** – na tym etapie animator bardzo często działa intuicyjnie, wykorzystując dostępne mu instrumenty. Jego celem jest informowanie i przekonywanie do członkostwa w klastrze. Komunikacja marketingowa służy przede wszystkim kształtowaniu relacji, dialogu i porozumienia pomiędzy jego członkami. Pojawiają się pierwsze próby określenia tożsamości, wizerunku i marki klastra. Na tym etapie ważne jest planowanie strategii komunikacji marketingowej i jej wdrażanie oraz pomiar efektywności i skuteczności działań, szczególnie w aspekcie analizy *ex ante* i *ex post*, które pozwolą osiągnąć zaplanowane cele. Rola animatora jest niezwykle istotna, a jego umiejętność komunikacji interpersonalnej wpływa na zwiększanie efektów prowadzonych działań.

2. Faza wzrostu – to podejmowanie wspólnych inicjatyw o charakterze kooperacyjnym, służącym zbudowaniu masy krytycznej klastra. Oznacza to, że członkowie klastra powiązani są relacjami współpracy – podejmują wspólne działania, tworząc produkt lub usługę, które sprzedają pod jedną marką; wykorzystują możliwości komunikacji marketingowej do promowania uczestników klastra i regionu. Animator powinien informować, edukować i przekonywać do działania w klastrze różne podmioty gospodarcze, wykorzystując instrumenty public relations, organizując spotkania integracyjne i inne wydarzenia grupowe (np. targi, konferencje, warsztaty).
3. Faza dojrzałości – oznacza, że klastrer ma już stabilniejszą dynamikę wzrostu, pojawiają się nowe pomysły i idee, które można wdrażać między innymi dzięki zaplanowanym budżetom na komunikację marketingową, dynamicznie rozwija się współpraca na arenie międzynarodowej, co pozwala promować produkty i usługi klastra na nowych rynkach zbytu. Na tym etapie komunikacja marketingowa ma przypominać o efektach działania klastra, korzyściach, jakie przynosi on dla uczestników i regionu. W tej fazie warto stosować instrumenty public relations dotyczące obchodów jubileuszu klastra czy wdrożenia patentu. Wiele działań z obszaru komunikacji wewnętrznej odbywa się w hipermedialnym środowisku Internetu przez intranet i inne systemy informatyczne.
4. Faza schyłku – w której klastrer zaniknie albo wejdzie w nowy cykl rozwoju. Komunikacja marketingowa na tym etapie ma charakter przypominający, ale i informujący. Powinna służyć ograniczeniu negatywnych efektów zewnętrznych – przez zmniejszenie swojej intensywności w otoczeniu zewnętrznym i zwiększenie jej wewnątrz klastra, który ma pobudzać nowe inicjatywy, na przykład dotyczące prac badawczych nad wdrożeniem nowego produktu czy kształtowanie nowych połączeń pomiędzy firmami.

Wykorzystywanie kanałów komunikacji marketingowej klastra musi być projektowane na samym początku projektowania jego aktywności. Ważne jest przyjęcie założenia, że komunikacja nie służy jedynie rozprzestrzenianiu informacji o klastrze, ale jest ściśle skorelowana z celami wyznaczonymi przez jego uczestników. Konsorcja powoływane do realizacji różnych zadań powinny uwzględniać kreowanie spójności, wspólnoty, zaufania pomiędzy partnerami, a także konsensusu w rozumieniu celu i efektów podejmowanych aktywności.

**Podsumowanie**

Skuteczna komunikacja marketingowa klastra opiera się na wypracowaniu przez partnerów zrozumiałej dla wszystkich platformy celów podejmowanych przez klastrę. Pozwala to na wysyłanie do odbiorców jednakowego, jasnego przekazu o działalności klastra, realizowanych inicjatywach i projektach, a także determinuje większą aktywność w budowaniu spójnej identyfikacji oraz skuteczności. Komunikacja powinna być „szyta na miarę” i nierozzerwalnie łączyć się z odbiorcami.

**MARKETING COMMUNICATIONS IN ORGANIZATIONS  
CLUSTERED IN POLAND****Summary**

In a grown economies cluster organizations are concentrated on providing innovation services and creating knowledge. In growing economies, as Poland, there is a significant emphasis on developing the companies value chain, promoting export and linking together companies, governments and universities. Marketing communication management is one of a basic activity of a cluster organizations in Poland, which shows the latest research about clusters.

*Translated by Magdalena Malachowska*

**Keywords:** cluster, marketing communication, services, recipient.