

Magdalena Małachowska

Komunikowanie w klastrze : wykorzystanie public relations jako instrumentu zarządzania organizacją klastrową

Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, 191-203

2012

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, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MAGDALENA MAŁACHOWSKA

Uniwersytet Szczeciński

**KOMUNIKOWANIE W KLASTRZE – WYKORZYSTANIE
PUBLIC RELATIONS JAKO INSTRUMENTU ZARZĄDZANIA
ORGANIZACJĄ KLASTROWĄ**

Słowa kluczowe: klastr, komunikacja marketingowa, organizacja klastrowa.

Wprowadzenie

Klastr jest odmianą sieci występującą w określonej lokalizacji geograficznej, w której bliskie sąsiedztwo firm i instytucji zapewnia istnienie pewnego rodzaju wspólnoty oraz zwiększa częstotliwość i znaczenie interakcji. Klastry opisuje się, wskazując na wymiary oddziaływania tego zjawiska i stosując spójne, jednolite kryteria w celu odróżnienia go od sieci i innych form kooperacji przedsiębiorstw. Klastry, chociaż nie są *sensu stricto* sieciami, to w literaturze można odnaleźć odwołania do kształtowania się w ramach klastra organizacji sieciowych, których celem jest działanie na rzecz jego rozwoju. Związane jest to z tym, że klastry tworzą unormowane prawem struktury (w Polsce najczęściej przyjmują one formę stowarzyszeń), w których widoczny jest podział ról i obowiązków jego członków, a także cele i zadania, które do wykonania ma organizacja klastrowa.

Celem artykułu jest przedstawienie komunikacji w klastrze jako tego czynnika, który stanowi jeden z podstawowych aspektów zarządzania orga-

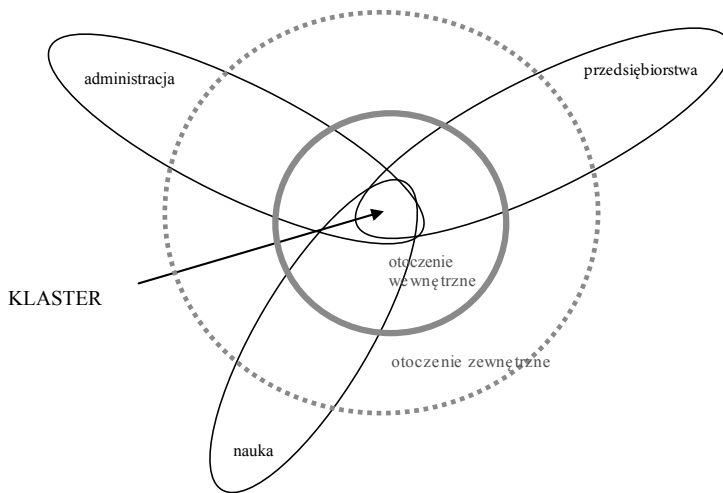
nizacjami klastrowymi. Komunikacja przedstawiona jest tu w aspekcie komunikacji marketingowej (instrumentu zarządzania), która wpływa na kształtowanie sieci powiązań pomiędzy sferą nauki, biznesu i rządu. W efekcie oddziaływania komunikacji marketingowej na otoczenie, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, kształtują się relacje i powiązania pomiędzy członkami klastra sprzyjające podejmowaniu działań kolektywnych.

1. Komunikacja w aspekcie zarządzania sieciowego organizacji klastrowej

Sieć w słowniku języka polskiego jest identyfikowana negatywnie jako pułapka, sieć szpiegowska, ciepłna lub komputerowa. W tym znaczeniu brakuje powiązania sieci z relacjami gospodarczymi. W literaturze specjalistycznej określenie sieć odpowiada znaczeniem angielskiemu słowu *network*, a więc opisuje specyficzny rodzaj współpracy realizującej się w określonej zbiorowości podmiotów. Sieć w literaturze zarządzania to międzyorganizacyjny zbiór powiązanych ze sobą przedsiębiorstw, współpracujących ze sobą, świadczących sobie wzajemnie usługi lub dostawy produktów w oparciu o powiązania umowne.

Klaster bardzo często jest utożsamiany z siecią, jednakże nie jest to ta sama struktura sieciowa. Organizacja sieciowa to taka, której działanie jest wyjaśniane za pomocą teorii sieci, organizacji sieciowej i powiązań opisanych przez teorię organizacji i zarządzania. Cechą klastra jest traktowanie go przez badaczy jako sieciowej struktury organizacyjnej. System organizacyjny klastra czerpie z teorii sieci. Jest to system elastyczny, który rozwija się wraz z dojrzewaniem klastra i jest efektem oddziaływania międzyorganizacyjnego. E. Michalski twierdzi, że cechą charakterystyczną klastra jest prosta i skromna struktura organizacyjna, na czele której stoi właściciel/menedżer przedsiębiorstwa wiodącego. Natomiast zarząd klastra składa się z przedstawicieli zgrupowanych przedsiębiorstw. Ten zespół opracowuje zasady współdziałania i strategię jego rozwoju. Organizacja jest koordynatorem różnych inicjatyw, na które pozyskuje finansowanie, w tym również dotacje z UE. W organizacjach działają menedżerowie klastrów i animatorzy, którzy zarządzają i poszukują nowych inicjatyw dla klastra. Celem organizacji klastrowej jest budowanie sieci powiązań i środowiska kooperacji pomiędzy uczestnikami klastra.

Domeną klastrów jest praca w trójkącie: nauka – biznes – rząd (model potrójnej helisy – rysunek 1), w którym każda jednostka podejmuje zobowiązania wobec drugiej, przy czym wchodzenie w interakcje jest oparte na kontaktach formalnych i nieformalnych. W tym znaczeniu komunikacja jest tym czynnikiem, który pozwoli nawiązywać relacje i budować zaufanie pomiędzy aktorami klastra, zwłaszcza że polskie klastry znajdują się we wczesnych fazach rozwoju.



Rysunek 1. Model potrójnej helisy określający otoczenie klastra

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Leydesdorff, *Knowledge-Based Innovation Systems and the Model of a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*, <http://www.leydesdorff.net> (09.06.2010), s. 112.

Każda firma funkcjonuje w specyficznym dla siebie otoczeniu. W tym ujęciu każda z map otoczenia organizacji klastrowej sieciującej uczestników klastra, nawet z tej samej branży, będzie odmienna, inny może być krąg odbiorców i uwarunkowania właścicielskie czy społeczne. W modelu potrójnej helisy dostrzegalny jest obszar, w którym dochodzi do nałożenia się sfery działań każdego z uczestników klastra oraz organizacji klastrowej. W ten sposób wyodrębnia się pole współpracy, a zatem można założyć, że uczestnicy, mając świadomość istnienia korzyści w klastrze, wchodzą w interakcję między sobą, a zatem zaczynają się komunikować.

Potwierdzeniem tej tezy jest podkreślany przez J. Staszewską¹ fakt, że skuteczna komunikacja jest czynnikiem sukcesu klastra, od komunikacji bowiem zależy współpraca. T. Stryjakiewicz² dywaguje, iż w klastrach podstawą porozumienia jest komunikacja nieformalna, na którą silnie oddziałuje mentalność: deprymująca albo rozwijająca relacje pomiędzy uczestnikami. Tym samym jednym z głównych problemów destrukcyjnych dla komunikacji w klastrze jest brak wiedzy o wzajemnych potrzebach. Potrzeby te powinny być zidentyfikowane na poziomie:

- przynależności, co daje podmiotom gospodarczym poczucie uczestnictwa w życiu grupy, w tym wypadku w systemie, jakim jest klastery, w strukturze organizacyjnej, jaką jest organizacja klastrowa;
- wpływu na otoczenie społeczne i jego kontroli, co przejawia się w lepszym zrozumieniu sposobu działania rynku lokalnego, rozpoznaniu konkurentów i kontrahentów, w podejmowania z nimi wspólnych inicjatyw, które z jednej strony są ryzykowne, z drugiej dostarczają informacji o rynku;
- otoczenia opieką innych i posiadania przeświadczenia, że inni opiekują się nami, stąd w klastrach podkreśla się rolę rządu, który wspiera uczestników poprzez budowanie infrastruktury (parki technologiczne, przemysłowe, drogi, biurowce).

W efekcie analizy potrzeb powstaje pytanie o działanie mechanizmu koordynacji, który umożliwi regulację kontaktów pomiędzy członkami klastra. Takim mechanizmem może być komunikacja, która staje się narzędziem kształtowania tego kapitału społecznego³, który stanowi niewidzialny potencjał generujący tworzenie sieci i wzrost gospodarczy regionu⁴. Koncepcja klastra rozszerza koncepcje kapitału społecznego poprzez rozpatrywanie

¹ J. Staszewska, *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin 2009, s. 55–57.

² T. Stryjakiewicz, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, UAM Poznań 1999, s. 54.

³ Kapitał społeczny przedsiębiorstwa stanowi kategorię wynikającą z uczestnictwa w sieciach powiązań i relacji, które – w oparciu o podzielane normy, zasady, wartości i zaufanie – umożliwiają stronom dostęp do zasobów, w szczególności zaś rozwój wiedzy i kompetencji. I. Grzanka, *Kapitał społeczny w relacjach z klientami. CRM a społeczny potencjał przedsiębiorstwa*, CeDeWu.pl, Warszawa 2009, s. 88.

⁴ T. Stryjakiewicz, *poz. cyt.*, s. 54.

mechanizmów, za pośrednictwem których struktura stosunków w sieci w danej lokalizacji geograficznej przynosi korzyści poszczególnym firmom. Korzyści te wynikają z wzajemnego zaufania i przenikania się organizacji, a sprzyjają im wielokrotne interakcje i świadomość wzajemnej zależności w danym regionie lub mieście. Wyraźnie zachęcają one do tworzenia interakcji promujących efektywność, pobudzających innowację i prowadzących do tworzenia nowych przedsiębiorstw⁵. Komunikacja wspiera te procesy, a odpowiednie nią zarządzanie, poprzez zastosowanie instrumentów komunikacji marketingowej, może trwale budować sieć powiązań pomiędzy uczestnikami klastra.

2. Komunikacja marketingowa w klastrze

Komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) klastra to pewnego rodzaju zdolność polskich podmiotów gospodarczych oraz społeczeństwa do kooperacji pomiędzy konkurentami, a zatem uzyskiwania synergii wynikającej z kooperencji oraz nawiązywania relacji współpracy sprzyjających budowaniu gęstych powiązań sieciowych. Komunikacja, ujęta w aspekcie marketingowym, staje się narzędziem w rękach organizacji klastrowych, które podejmują inicjatywę na rzecz i w celu rozwoju klastrów. Umiejętność wykorzystania komunikacji marketingowej w klastrach będzie wpływała na kształtowanie komunikacji pomiędzy członkami tych systemów i dalej umożliwi budowanie pozycji klastra w otoczeniu. Poprzez koordynację działań pomiędzy członkami klastra, a tym samym kształtowanie wewnętrznego systemu komunikacji, możliwe będzie kreowanie wizerunku i budowanie marki.

W celu potwierdzenia tych tez warto podać przykład kierunków rozwoju Podkarpackiego Klastra Energii Odnawialnej, który w kolejnych latach planuje opracowanie działań mających na celu zbudowanie zasad komunikacji wewnętrznej pomiędzy członkami klastra, jak i komunikacji zewnętrznej, oznaczającej promowanie się w otoczeniu zewnętrznym. Głównym celem klastra jest stworzenie płaszczyzny stałej współpracy przedstawicieli branży energetyki odnawialnej. Należy do nich między innymi organizacja biura klastra i kroki zmierzające do formalizacji prac. Za podstawowy kierunek stymulowania rozwoju klastra przyjęto opracowanie zintegrowanych zasad

⁵ M.E. Porter, poz. cyt., s. 283.

współpracy i komunikacji wewnątrz klastra. Oznacza to organizowanie spotkań tematycznych, seminariów i konferencji, które będą źródłem informacji o możliwościach i potencjale podmiotów klastra, a także katalizatorem nowych inicjatyw klastrowych. Kształtowanie strategii komunikacji zewnętrznej ma na celu stworzenie właściwego klimatu społecznego, przejawiającego się w pozytywnym nastawieniu mieszkańców regionu do rozwoju energetyki odnawialnej, na obszarze Polski Wschodniej. Organizacja klastra będzie dążyła do wytworzenia ścisłych powiązań pomiędzy laboratoriami badawczymi a podmiotami gospodarczymi, które zaowocują opracowaniem nowych technologii i ich wdrożeniem w postaci innowacyjnych rozwiązań. Dzięki zagranicznym kontaktom planowane jest nawiązanie szerszej współpracy, zarówno na gruncie naukowym, jak i gospodarczym⁶.

Fundamentem procesu komunikowania się w klastrze jest odnalezienie płaszczyzny porozumiewania się pomiędzy jego uczestnikami, które zmierza do budowania relacji opartych na zaufaniu i działaniu w kolektywie. Umiejętność porozumiewania się w klastrze oznacza wybór właściwych narzędzi komunikacji marketingowej. W konsekwencji pojawia się potrzeba i przymus komunikowania – edukowania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego, co pozwoli na budowanie pozycji klastra na rynku i kształtowanie marki w świadomości inwestorów, nowych firm i lokalnej społeczności. Na tej podstawie można przyjąć, iż zarządzanie przekazem oraz koordynowanie kanałów komunikacji klastra będzie umożliwiało zbudowanie jednolitego i spójnego wizerunku, który przyczyni się do większego zrozumienia idei klastra i w związku z tym umożliwi kształtowanie postawy opartej na zaufaniu i współpracy.

Na tym tle warto, poza dostępnym instrumentarium komunikacji marketingowej, z których korzystają klastry⁷, wyróżnić *public relations* jako narzędzie, które będzie się rozwijało w kierunku spełnienia funkcji strategicznego czynnika w zarządzaniu organizacją i w organizowaniu procesu komunikacji z wszystkimi interesariuszami, wywodzącymi się zarówno ze sfer biznesowych, jak i społeczno-politycznych oraz kulturowych. Celem działalności *public relations* jest zdobywanie szacunku i przyjaźni oraz promowanie wartości poprzez perswazję.

⁶ <http://www.pi.gov.pl/> (16.03.2011).

⁷ Porównaj wyniki badań: *Benchmarking klastrów w Polsce 2010*, PARP, Warszawa 2010, s. 72–86.

Public relations traktowane jest nie tylko jako narzędzie komunikacji marketingowej, ale przede wszystkim jako działanie o charakterze strategicznym, które wpływa na kształtowanie postaw uczestników klastra. Takie podejście będzie sprzyjało budowaniu gęstej sieci powiązań traktowanej jako społeczność, w której powszechnie uznawane są te same normy i wartości, a elementem integrującym członków klastra jest zaufanie. W procesie komunikacji klastra oznacza to traktowanie *public relations* jako instrumentu, który w znacznym stopniu wpływa na uzyskiwanie porozumienia pomiędzy członkami klastra oraz umożliwia budowanie gęstych sieci powiązań zarówno gospodarczych, jak i społecznych, formalnych i nieformalnych. Potwierdzenie tych założeń można odnaleźć w teorii komunikacji, w której pojawia się trend mówiący o tym, że popularna w latach 90. ubiegłego wieku koncepcja zintegrowanej komunikacji marketingowej (*integrated marketing communications*) ustąpi miejsca komunikacji zintegrowanej (*integrated communication*), stając się synonimem *public relations*. Według tej koncepcji nowocześnie zarządzana organizacja obejmuje swoim działaniem nie tylko klienta, ale i wszystkich interesariuszy, media, polityków, kreując kulturę organizacji w strategicznej perspektywie⁸. Dla komunikacji w klastrze oznacza to wyjście pojedynczych jednostek gospodarczych na zewnątrz, poza swój obszar i cel prowadzonej działalności, oraz utożsamianie się z większą jednorodną grupą, jaką jest klastery, i komunikowanie się z otoczeniem poprzez zunifikowane wartości i normy wyznawane i uznawane przez jego członków.

W klastrze w otoczeniu bliższym, który dotyczy międzyorganizacyjnych powiązań w konstelacji nauka – biznes – administracja, niezbędne jest budowanie wiarygodnych przekazów, które umożliwią lepszą koordynację wspólnych działań oraz osiągnięcie szybszych porozumień, szczególnie w kwestiach spornych dla wszystkich stron. Jedynie dzięki integracji wewnętrznej, której fundamentem jest zaufanie, istnieje możliwość komunikowania otoczeniu dalszemu wizerunku klastra, na który składają się określone spójne normy i wartości reprezentowane przez członków klastra w postaci marki. Kształtowanie wspólnej postawy odbywa się właśnie za pomocą narzędzi *public relations*, które umożliwiają budowanie porozumienia i zaufania między organizacjami.

⁸ J. Olędzki, D. Tworzydło, *Public relations, znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 45–46.

3. *Public relations* w komunikacji marketingowej – wyniki badań

Benchmarking niemieckich klastrów⁹, w którym na swoją prośbę wziął udział szwedzki klastrowy Öresund IT, najczęściej w komunikacji zewnętrznej wykorzystuje narzędzia *public relations*. Podkreślenia wymaga, iż w tym badaniu Öresund IT osiąga jeden z najwyższych wskaźników umiejętności komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Jest to przykład klastra zachodnioeuropejskiego, który ma dziesięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu klastrem. Do podejmowanych przezeń działań w tym zakresie należą przede wszystkim: aktualizacja strony internetowej głównie w języku angielskim, cotygodniowe rozsyłanie *newslettera* oraz organizacja wydarzeń z partnerami zewnętrznymi. Podobnie prezentują się wyniki dla 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 klastrowy, a także dopasowywanie członków z innymi kooperantami spoza klastra podejmowane w celu wymiany informacji i realizowania kooperacji o charakterze rynkowym. W komunikacji wewnętrznej natomiast przede wszystkim wykorzystywano organizowanie tematycznych wydarzeń¹⁰.

W polskich klastrach większość działań o charakterze marketingowym jest finansowana z dotacji unijnej¹¹. Efektem podejmowanych aktywności jest posiadanie przez polskie klastry witryn internetowych oraz elementów systemu identyfikacji wizualnej. Większość prowadzi działania reklamowe, które są realizowane poprzez produkcję folderów i ulotek. Ponadto do promocji wykorzystuje się środki masowego przekazu (prasę, telewizję, radio) zarówno lokalne, jak i o zasięgu ogólnokrajowym. Działania marketingowe oraz *public relations* są jednymi z najwyższej ocenianych przez animatorów obszarów działania polskich klastrów. Komunikacja wewnętrzna klastrów najczęściej odbywa się poprzez regularne spotkania podmiotów klastra. Ich częstotliwość jest uwarunkowana wydzieleniem dodatkowych organów

⁹ *Cluster Benchmarking Report, IKT Grenland*, Berlin 2009, <http://www.clusterobservatory.eu> (12.10.2010), s. 29–30.

¹⁰ Tamże.

¹¹ *Benchmarking klastrów w Polsce...*

pełniących wybrane funkcje w klastrach lub w grupach roboczych, a udział poszczególnych podmiotów zależy od ich aktywności¹².

Z ogólnopolskich badań autorki publikacji, przeprowadzonych w roku 2008 – *Komunikacja marketingowa jako determinanta rozwoju klastrów w Polsce*, wynika, że komunikacja wewnątrz klastra to zabieganie instytucji zarządzających o przedsiębiorstwa i nakłanianie ich do podejmowania działań na rzecz klastra, począwszy od zapraszania na spotkania, warsztaty i konferencje, na udziale w projektach o charakterze ogólnopolskim i międzynarodowym skończywszy. Wewnętrzne działania *public relations*, do których należą zasady przyjmowania nowych członków, biznesowy *savoir-vivre* (83,4% przedsiębiorców), powoduje, że instytucje zarządzające podejmują wysiłki budowania platformy współpracy rozumianej jako budowanie zasad współpracy i kształtowania relacji kooperacyjnych. W komunikacji zewnętrznej *public relations* było podejmowane najczęściej jako narzędzie wspierające wydarzenia organizowane przez klaster.

Z raportu ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce przeprowadzonego w 2010 roku wynika, że w klastrach decydujące lub duże znaczenie dla współpracy i rozwoju mają kontakty nieformalne. Równocześnie 47% klastrów wskazuje, że kontakty formalne jedynie w małym lub przeciętnym stopniu wpływają na poziom integracji wewnętrznej klastra. Ponadto w ocenie ponad 80% respondentów współpracy sprzyjają regularne spotkania członków klastra, organizacja wspólnych imprez integracyjnych (56% wskazań), komunikacja z wykorzystaniem Internetu i platform komunikacyjnych (52% wskazań). Wśród klastrów 43% deklaruje, że posiada średniookresową strategię rozwoju¹³.

Fundamentem procesu komunikowania się w klastrze jest odnalezienie płaszczyzny porozumiewania się pomiędzy jego uczestnikami, zmierzające do budowania relacji opartych na zaufaniu i działaniu w kolektywie. Umiejętność porozumiewania się wewnątrz klastra, jak i kształtowanie wizerunku w otoczeniu zewnętrznym oznacza wybór właściwych narzędzi komunikacji marketingowej, w tym poruszanego w publikacji *public relations*.

¹² Tamże.

¹³ *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).

Wnioski

Komunikacja marketingowa organizacji klastrowej powinna być traktowana jako umiejętność porozumiewania się członków klastra oraz szansa promowania marki w społecznościach lokalnych, krajowych i międzynarodowych. W klastrach rośnie rola wykorzystywania nowych narzędzi komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym, które umożliwiają zwiększanie wpływu korzyści efektów zewnętrznych klastra (*externalities*), do których należą między innymi media społecznościowe, systemy informatyczne ułatwiające komunikację w ramach sieci. Jednocześnie pojawiające się pierwsze strategie komunikacji marketingowej stanowią wyzwanie dla organizacji klastrowych, ponieważ dużym utrudnieniem w kształtowaniu polityki komunikacji klastra w Polsce jest budżet. Finansowanie działań marketingowych pochodzi ze składek członkowskich (jeśli takie istnieją) bądź z dotacji unijnych, które nie zaspokajają wszystkich potrzeb komunikacyjnych instytucji zarządzających i uniemożliwiają efektywnie i skutecznie zarządzanie w klastrze.

Zarządzanie komunikacją marketingową w organizacji klastrowej to proces, który powinien odbywać się w kilku etapach. Dotyczą one:

1. Określenia docelowego rynku, czyli sprecyzowania adresatów, odbiorców przekazów i komunikatów, otoczenia klastra, zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego, wobec którego animator w imieniu swoich członków podejmuje konkretne działania, komunikuje się w oparciu o z góry określone cele organizacji klastrowej.

2. Kształtowania procesu skutecznej komunikacji, w którym na podstawie zadań strategicznych określone są cele, jakie ma osiągnąć organizacja klastrowa poprzez wykorzystanie kanałów komunikacji marketingowych w procesie komunikacji. Cele najczęściej mają charakter psychograficzny, na przykład poprzez określenie wizerunku i marki, jakie klastr chce reprezentować, czy poziomu integracji, jaki planuje uzyskać.

3. Projektowania przekazu poprzez określenie jego treści, który ma wywoływać określony efekt, na przykład pozyskanie nowych członków, wyjaśnienie celu powołania klastra czy korzyści wynikających z jego istnienia, kształtowanie integracji i środowiska zaufania. Następnie tworzona jest struktura i format komunikatu, który w klastrze powinien opierać na interak-

cji i budowaniu dialogu pomiędzy nadawcą a odbiorcą (na przykład animatorem klastra a przedsiębiorcą). Skuteczność przekazu zależy również od źródła komunikatu, autorytetu (na przykład naukowca z lokalnej uczelni), który cieszy się zaufaniem wśród uczestników klastra.

4. Wyboru kanałów przekazu, o charakterze indywidualnym, grupowym lub masowym, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi *public relations*.

5. Ustalenia budżetu, w polskich klastrach budżet był określany na podstawie dotacji unijnych, a zatem weryfikowany za pomocą narzędzi zapisanych w projekcie, który jest określony w czasie. Rzadziej budżet na kształtowanie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej pochodził ze składek członkowskich.

6. Analizy czynników wyznaczających dobór narzędzi komunikacji, których wykorzystanie zależy od wielkości budżetu, jaki posiada klastr, oraz od dostępnych pomiarów efektywności działań komunikacyjnych wykorzystywanych w przeszłości (jeśli takowe klastr posiada).

7. Zarządzania zintegrowanym procesem komunikacji marketingowej, czyli wysyłaniem do odbiorców spójnych komunikatów za pomocą instrumentów komunikacji marketingowej. Wykorzystanie zintegrowanego procesu komunikacji pozwala dotrzeć do odbiorców we właściwym miejscu i czasie. W klastrach oznacza to wykorzystanie takiego instrumentarium, które w zależności od dostępności środków finansowych pozwalali na utrzymanie długotrwałych relacji pomiędzy uczestnikami klastra.

Zarządzanie komunikacją marketingową w organizacji klastrowej to proces, w którym cele i zadania są określone w oparciu o strategię. W tym procesie istotną rolę będzie odgrywał animator. Zadaniem animatora jest wycucie potrzeb podmiotów danego klastra, określenie nastawienia do inicjatywy (bardziej otwartego na współpracę czy zachowawczego, konkurencyjnego), zbadanie postaw, jakimi kierują się wybrane podmioty, określenie, jaką kulturą biznesową rządzi się dana grupa, sektor, i określenie częstotliwości oraz formatu spotkań dla członków. Warunki te można określić, przeprowadzając indywidualne spotkania animatorów z członkami klastra. Ciężar przewycięzania problemów i barier w komunikacji w klastrze bardzo często spoczywa na barkach animatora, który musi umiejętnie wykorzystywać swą wiedzę o sektorze i przedsiębiorstwach oraz dostępne instrumenty komunikacji marketingowej.

Komunikacja marketingowa to inwestycja organizacji klastrowej, która powinna składać się w pierwszej kolejności ze składek członkowskich, w drugiej z pozyskiwanych dotacji zewnętrznych. Obecnie członkowie klastra finansują jedynie takie działania komunikowania się z rynkiem, które umożliwiają realizowanie ich indywidualnych celów, a które muszą być zbieżne z celami, jakie w planach strategicznych ustaliła, ze wszystkimi członkami, organizacja klastrowa. Organizacja ta zarządza procesem komunikacji klastra i decyduje, które kanały komunikacji będą najskuteczniejsze. Oznacza to, że organizacja, a przede wszystkim animator, musi posiadać dużą wiedzę o branży, dla której działa, podmiotach uczestniczących, trendach, a także mieć wiedzę i umiejętności w komunikowaniu się z przedstawicielami trzech odmiennych sektorów: nauki, biznesu i rządu.

W konsekwencji dla rozwoju klastra istotna jest świadomość przedsiębiorców dotycząca korzyści i członkostwa w klastrze. Działanie w turbulentnym, globalnym otoczeniu oznacza, iż organizacje zmuszone są do poszukiwania nowych form komunikacji z rynkiem. Łącząc budżety marketingowe firm oraz poprzez komunikowanie wspólnego celu, przedsiębiorstwa mogą skuteczniej i efektywniej komunikować się z rynkiem. Oznacza to zastosowanie takich narzędzi komunikacji marketingowej, które umożliwią wysyłanie do odbiorców spójnego i jednolitego przekazu, ich zwielokrotnienie oraz uzyskanie efektu korzyści skali, czyli dotarcia do nowych pomysłów, grup nabywców i inwestorów.

Literatura

Enright M.J., *Regional Clusters: What We Know and What We Should Know*, w: *Innovation clusters and interregional competition*, eds J. Bröcker, D. Dohse, R. Soltwedel, Springer, Berlin 2003.

Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2008.

Mitrega M., *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.

Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych*, PARP, Warszawa 2008.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

- Skąła M., *Marketing w praktyce. Public relations między Kotlerem a rzeczywistością*, „Marketing w Praktyce” 2002, nr 1.
- Staszewska J., *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców na polskim rynku turystycznym*, Difin 2009.
- Stryjakiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji*, UAM Poznań 1999.
- Ołędzki J., Tworzydło D., *Public relations, znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Cluster Benchmarking Report, IKT Grenland*, Berlin 2009, <http://www.clusterobservatory.eu> (12.10.2010).
- Benchmarking klastrów w Polsce 2010*, PARP, Warszawa 2010, www.pi.gov.pl (25.05.2011).
- Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce, Raport z badań*, red. K. Matusiak, Łódź 2010, <http://www.sooipp.org.pl> (12.01.2011).

**MARKETING COMMUNICATION IN THE CLUSTER
THE USE OF PUBLIC RELATIONS AS A MANAGEMENT INSTRUMENT
IN A CLUSTER ORGANIZATION**

Summary

Clusters, although they are not networks, in the context of cluster management, they are seen as a network structures. This is due to the fact that clusters are a developing structures standardized by law (in Poland they usually take the form of associations), with visible roles and responsibilities of its members, as well as goals and tasks that have to do the cluster organization. This article aims to provide communications in the cluster as the factor, which is one of the fundamental aspects of organizational management cluster. Communication is presented in the aspect of marketing communications, where public relations instruments are use to affect the building of trust and the development of relations between members of the cluster.

Translated by Magdalena Małachowska