

ROMAN CHORÓB

Uniwersytet Rzeszowski

SPRAWNA KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA DETERMINANTĄ EFEKTYWNEGO FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU STRUKTURY KLASTROWEJ

Streszczenie

Zasadniczym celem niniejszego opracowania jest ukazanie znaczenia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej wpływającej na funkcjonowanie innowacyjnych powiązań integracyjnych. Sprawna komunikacja warunkuje nie tylko efektywne funkcjonowanie, ale również dynamiczną ekspansję inicjatyw klastrowych. Należy podkreślić, że prawidłowo funkcjonujące struktury klastrowe wpływają nie tylko na konkurencyjność regionu, ale również na rozwój gospodarki lokalnej, regionalnej i międzynarodowej.

Słowa kluczowe: komunikacja, integracja, innowacje, klastry, ekspansja.

Wprowadzenie

Skuteczna komunikacja zachodząca wewnątrz podmiotu gospodarczego, jak i poza nim, odgrywa istotną rolę w jego właściwym rozwoju, szczególnie w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego. Dokonując analizy znaczenia komunikacji w grupie czy organizacji, należy podkreślić, że stanowi ona podstawę zasadniczych funkcji, takich jak sprawowanie kontroli, motywowanie, wyrażanie uczuć oraz informowanie. Zarówno formalna, jak i nieformalna komunikacja służy kontrolowaniu zachowania członków organizacji poprzez komunikowanie pożądanego sposobu zachowania, bądź przeciwstawiając się postępowaniu niewłaściwemu. Przekazywanie danych czy niezbędnych informacji stanowi kluczowy składnik procesu podejmowania decyzji. Właśnie dzięki sprawnej komunikacji możliwe staje się skuteczniejsze działanie przy mniejszym poziomie ryzyka (Rataj 2016).

Głównym celem niniejszego opracowania jest ukazanie znaczenia komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej wpływającej na funkcjonowanie innowacyjnych

powiązań integracyjnych. Sprawna komunikacja warunkuje nie tylko efektywne funkcjonowanie, ale również dynamiczną ekspansję inicjatyw klastrowych. Z kolei prawidłowo funkcjonujące struktury klastrowe wpływają nie tylko na konkurencyjność regionu, ale również na rozwój gospodarki lokalnej, regionalnej i międzynarodowej. Praca ma charakter teoretyczny i poznawczy, została wzbogacona wynikami własnych badań empirycznych pochodzącymi z województwa podkarpackiego, a prowadzone aktualnie dalsze badania pozwolą na prezentację ich szczegółowych wyników w przyszłości.

1. Zagadnienie komunikacji i jej znaczenie w organizacji

Pojęcie komunikowania pochodzi z łacińskiego *communico*, oznaczającego „czynić wspólnym, coś z kimś dzielić”, a także „komuś czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału”. Polskie określenie „komunikacja” jest bliskie znaczeniowo angielskiemu *communication* oraz *communicate*. Najczęściej przez komunikowanie rozumie się przekazywanie wiadomości pomiędzy nadawcą a odbiorcą. Pełny proces komunikowania się powinien przebiegać w dwóch kierunkach (Rataj 2016). Na taką dwukierunkowość procesu wskazuje również Nęcki (1996), definiując komunikowanie się interpersonalne jako podejmowaną w określonym kontekście wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego poziomu współdziałania partnerów. Brak skutecznej komunikacji jest jedną z głównych barier na drodze do efektywnej działalności grupowej. Dotyczy to zarówno przekazywania odpowiednich wiadomości, jak również rozumienia ich znaczenia.

Komunikowanie się jest systemem, który leży u podstaw wszelkich procesów zachodzących w organizacji, wpływających na ich skuteczność. Niezależnie od charakteru pracy efektywne komunikowanie się jest istotne głównie z dwóch powodów: po pierwsze jest rozprzestrzeniające się i zajmujące większość dnia pracy; po drugie – jest niezbędne do sprawnego funkcjonowania organizacji i do sukcesu jej członków (Stankiewicz 2006), jest warunkiem realizacji funkcji zarządzania, bez czego nie byłoby współpracy i wspólnych celów (Kuczera 2012). Różnorodność narzędzi komunikacyjnych, jakimi obecnie dysponują organizacje, w znaczącym stopniu ułatwia i usprawnia przebieg tego procesu. Różnorodność ta jest dodatkowo potęgowana poprzez wirtualizację, zarówno samej komunikacji, jak i działalności gospodarczej (Czaplewski 2010). Oddziałuje jednocześnie na znacznie skuteczniejsze rozpowszechnianie wiedzy i wprowadzanie innowacji w organizacji (Makowiec 2012).

Konkurencyjność podmiotów w coraz większym stopniu uzależniona jest od informacji uzyskiwanej w procesie komunikacji, którą na poziomie przedsiębiorstwa można rozpatrywać jako komunikację zewnętrzną (przebiegającą między or-

ganizacją a jej otoczeniem zewnętrznym) i wewnętrzną – odnoszącą się do interakcji między członkami organizacji (Stor 2002). Warto podkreślić, że żadna złożona forma współdziałania i kooperacji nie może istnieć bez komunikacji. Komunikowanie się umożliwia zaistnienie stosownego współdziałania między ludźmi, niezbędnego do realizacji określonych wartości, zarówno stanowiących cel dążenia pojedynczej jednostki, jak i kilku współpracujących osób (Winkler 2008). Tym samym powstanie, rozwój i trwanie jakiegokolwiek ludzkiej interakcji, struktury, organizacji czy kultury pozostaje w pełni zależne od procesu komunikowania się (Casmir 1996).

Proces skutecznej komunikacji, jak wspomniano powyżej, to przekazywanie informacji z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników. Efektywna komunikacja przyczynia się do wzrostu aktywności, większej skuteczności zmian organizacyjnych, podniesienia poziomu zaufania pracowników w odniesieniu do firmy. Poprzez komunikację wyjaśniać należy takie formy interakcji społecznych, jak kooperacja, naśladownictwo, przywództwo, wywieranie wpływu (Makowiec i Matusiński 2009). Skuteczność prowadzonej komunikacji zależy w dużej mierze od trafności diagnozy wyjściowej sytuacji komunikacyjnej oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy przy planowaniu przyszłych działań, w tym działań marketingowych. Niezbędne do tego są odpowiednie kompetencje, kreatywność, elastyczność oraz sprawność w realizacji przyjętych założeń. Złożoność tego rodzaju sytuacji decyzyjnej ulega zwielokrotnieniu w przypadku, kiedy w roli nadawcy nie występuje jeden podmiot gospodarczy, lecz ich grupa charakteryzująca się szeroko rozumianą różnorodnością (Hajduk 2015). Taka sytuacja ma miejsce m.in. przy planowaniu komunikacji marketingowej prowadzonej w imieniu powiązań kooperacyjnych, jakimi są struktury klastrowe, których krótki przegląd zostanie zaprezentowany w kolejnej części opracowania.

2. Przegląd koncepcji innowacyjnych powiązań integracyjnych

Z uwagi na fakt, że definicje klastra (grona, wiązki przemysłowej, sieci współpracy) w różnych przekrojach i odniesieniach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, jak również ze względu na ograniczoną objętość, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na krótkim przeglądzie koncepcji klasteringu, determinantach rozwoju oraz korzyściach płynących z ich funkcjonowania.

Koncepcja klastra stała się nowym sposobem myślenia zarówno o kreowaniu konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw, jak i o rozwoju regionów. Zakłada ona stymulowanie współpracy pomiędzy poszczególnymi podmiotami życia gospodarczego, przyspieszenie wprowadzania procesów i produktów innowacyjnych, co z kolei prowadzi do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw

funkcjonujących w klastrze oraz do ekspansji regionów, w których są one zlokalizowane. Warto podkreślić, że w klastrze relacje między przedsiębiorstwami nie ograniczają się do stosunków handlowych, kooperacyjnych czy kapitałowych, ale dotyczą również transferu wiedzy i informacji ułatwiających wprowadzanie nowych technologii. Ważny jest tu również udział regionalnych instytucji edukacji, nauki (ośrodki badawcze, uczelnie wyższe) i władz publicznych. Problematyką klastrów w coraz większym stopniu interesują się społeczności lokalne, władze regionalne i krajowe. Ponadto samorządy różnych szczebli angażują się w ich popularyzację, podkreślając często istotną rolę klastrów w tworzonych strategiach rozwoju (Przybylska 2008).

Pojęcie klastra, spopularyzowane przez Portera (2001), odnosi się do lokalnych skupisk podmiotów reprezentujących sektor naukowy, sektor przedsiębiorstw oraz władze publiczne, które dzięki ścisłej współpracy, skoncentrowanej na wspólnym celu, mogą szybciej i efektywniej tworzyć obdarzone ogromnym potencjałem innowacje w ramach łańcucha wartości, co przekłada się na wzrost ich konkurencyjności (Meier zu Köcker i Garnatz 2012; Moszkowicz i Bembenek 2013). W klastrze występują efekty synergii w obszarze transferu i rozwoju wiedzy poszczególnych członków tej struktury, przez co klaster promuje tworzenie, przepływ i dyfuzję wiedzy, w tym też technologii w swej strukturze, tak by kreować zintegrowaną sieć innowacji, która ewoluuje stopniowo w czasie i umacnia swoją pozycję konkurencyjną na rynkach innowacji oraz w gospodarce (Dolińska 2012).

Perspektywa możliwych korzyści płynących ze struktur klastrowych dla przedsiębiorstw oraz regionów zachęca potencjalnych uczestników do zaangażowania się w rozwój tej struktury. Działając wspólnie, można zracjonalizować wewnętrzne procesy w firmach i instytucjach, skorzystać z synergii między partnerami, wspólnie czerpać z zasobów i infrastruktury, dzielić i w konsekwencji minimalizować ryzyko podejmowanych działań oraz przede wszystkim generować zyski przez zmianę podejścia do konkurentów. Potencjalne korzyści obejmują ponadto (Koszarek 2011):

- wzrost specjalizacji, pozwalający każdemu z podmiotów skoncentrować się na jego kluczowych kompetencjach;
- pozyskanie i dołączenie uzupełniających kompetencji poprzez zdobycie nowej wiedzy i doświadczenia lub zlecenie zadania do kompetentnego partnera;
- rozszerzenie zakresu oferowanych produktów i możliwość oferowania pełnego systemu rozwiązań i procesów;
- pełniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów i możliwości produkcyjnych;
- budowanie istotnej bazy *know-how*;
- poprawę dostępu do informacji i ograniczenie niepewności (wymiana doświadczeń);

- korzystanie ze wsparcia dla uczestników oferowanych przez inicjatywę;
- zwiększenie przychodów przez nowe kanały sprzedażowe, łatwiej dostępne informacje o nowych rynkach, niwelowanie barier wejścia;
- dostęp do infrastruktury tworzonej na potrzeby klastra;
- wzrost innowacyjności poprzez zwiększenie współpracy ze sferą badawczo-rozwojową.

3. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna – formy i znaczenie w rozwoju klastrów w świetle badań własnych

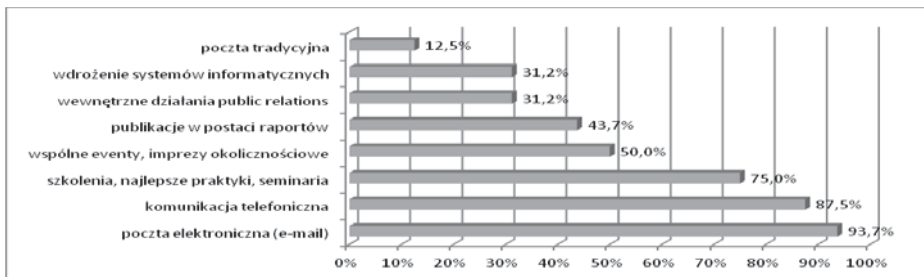
Koncepcja klastra rozszerza koncepcje kapitału społecznego poprzez rozpatrywanie mechanizmów, za których pośrednictwem struktura stosunków w sieci w danym położeniu geograficznym przynosi korzyści poszczególnym firmom. Korzyści te wynikają z wzajemnego zaufania i przenikania się organizacji, a sprzyjają im wielokrotne interakcje i świadomość wzajemnej zależności w danym regionie. Zdecydowanie zachęcają one do tworzenia interakcji promujących efektywność, pobudzających innowacje i prowadzących do tworzenia nowych przedsiębiorstw. Sprawna komunikacja wspiera te procesy, a odpowiednie nią zarządzanie (np. poprzez zastosowanie narzędzi komunikacji marketingowej), może sprzyjać kreowaniu sieci powiązań między uczestnikami klastra (Porter 2001).

Komunikacja (wewnętrzna i zewnętrzna) klastra to pewnego rodzaju zdolność polskich podmiotów gospodarczych oraz społeczeństwa do kooperacji pomiędzy konkurentami, a zatem uzyskiwania synergii wynikającej z kooperacji oraz nawiązywania relacji współpracy sprzyjających kreowaniu spójnych powiązań sieciowych. Komunikacja w aspekcie marketingowym staje się niezbędnym narzędziem inicjatyw klastrowych, które podejmują działania na rzecz i w celu rozwoju struktur klastrowych. Umiejętność wykorzystania komunikacji marketingowej w klastrach wpływa na kształtowanie kontaktów między uczestnikami tych systemów, a następnie umożliwia budowanie pozycji struktury klastrowej w otoczeniu. Dzięki koordynacji działań między członkami klastra, a tym samym kształtowaniu wewnętrznego systemu komunikacji, możliwe jest kreowanie wizerunku i budowanie marki (Małachowska 2012).

Podstawą procesu komunikowania się w strukturze klastrowej jest odkrycie płaszczyzny porozumiewania się między jej uczestnikami. Doniosłą rolę w tym procesie pełni wzajemne zaufanie, posiadane kwalifikacje oraz umiejętność współpracy członków organizacji, co podkreślali również inni autorzy (Chorób i Chorób 2015; Fura i Surmacz 2014). Zdolność porozumiewania się w klastrze oznacza dobór właściwych narzędzi komunikacji. W nawiązaniu do powyższego, bazując na

wynikach badań własnych¹, na rysunku 1 zaprezentowano formy komunikacji preferowane przez przedsiębiorców-uczestników struktur klastrowych.

Z przedstawionych danych wynika, że najbardziej popularnymi formami komunikacji pomiędzy przedsiębiorcami a innymi uczestnikami inicjatywy klastrowej były (w odsetkach odpowiedzi): poczta elektroniczna (93,7%); komunikacja telefoniczna (87,5%) oraz szkolenia, najlepsze praktyki i seminaria (75%). Świadczy to o tym, że wymienione przez ankietowanych formy komunikacji sprzyjają funkcjonowaniu i rozwojowi reprezentowanej inicjatywy klastrowej. Nieco mniej powszechnymi formami komunikacji, w opinii ankietowanych przedsiębiorców, okazały się: wspólne eventy, imprezy okolicznościowe (50,0%); publikacje w postaci raportów z prowadzonych działań, badań i analiz rynku (43,7%); wewnętrzne działania *public relations*, np. zasady przyjmowania członków (31,2%) oraz wdrożenie systemów informatycznych, np. dostęp do klastra przez Internet (31,2%). Najmniej popularną formą komunikacji okazała się poczta tradycyjna, na którą wskazał co 8. ankietowany przedsiębiorca.



Rys. 1. Preferowane formy komunikacji według opinii przedsiębiorców-uczestników inicjatyw klastrowych (wg skali ważności)²

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

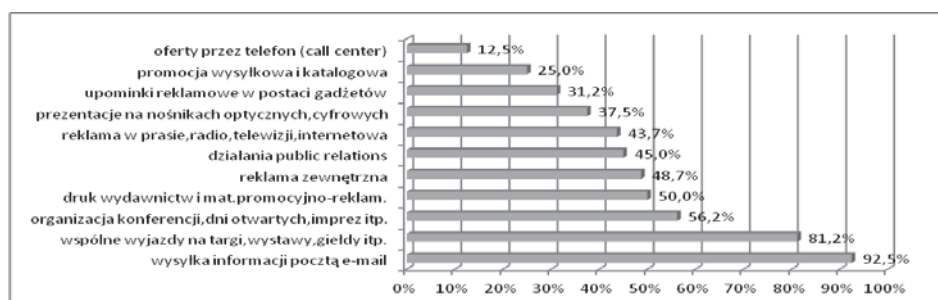
Niezwykle istotna dla rozwoju struktury klastrowej jest również jej promocja w otoczeniu. Jednak, jak pisze S. Kotylak, należy zwrócić uwagę na to, by działania promocyjne nie były jednostronnym przekazem, lecz stanowiły prawdziwą komunikację (Kotylak 2013). Przedsiębiorstwo, które chce być wygranym na rynku, musi dobrze tworzyć swoje strategie marketingowe, w tym celu musi mieć dostęp do informacji i umieć w sposób skuteczny je wykorzystać, dlatego też przedsiębiorstwo powinno posiadać system informacji marketingowej (Budziejewicz-Guźlecka, 2009). Promocja taka może być realizowana za pomocą odpowiednich form dzia-

¹ Badania ankietowe przeprowadzono w 2015 roku wśród 80 przedsiębiorców-uczestników wszystkich czterech klastrów branży rolno-spożywczej na Podkarpaciu w ramach realizacji własnego projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (DEC-2011/01/D/HS4/03911).

² Dane nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wybrać kilka odpowiedzi.

łań, środków przekazu, prezentacji czy wydawnictw sprzyjających poznaniu danego klastra przez zainteresowane podmioty funkcjonujące w bliższym czy dalszym otoczeniu. Zasadnicze znaczenie w tej kwestii mają posiadane środki finansowe na realizację postawionych celów. Ponad połowa (58,7%) ankietowanych przedsiębiorców-uczestników inicjatyw klastrowych posiadała wyodrębniony budżet na promocję klastra, podczas gdy 41,3% z nich takim budżetem nie dysponowało. Na rysunku 2 zaprezentowano wachlarz działań, jakie podejmowane były przez ankietowanych przedsiębiorców-uczestników inicjatyw klastrowych służących ich promocji.

Z zaprezentowanych danych wynika, że najbardziej popularnymi formami promocji inicjatyw klastrowych były (w odsetkach odpowiedzi): wysyłka informacji pocztą elektroniczną (92,5%) oraz wspólne wyjazdy na targi, wystawy, misje gospodarcze i giełdy kooperacyjne (81,2%). Nieco mniej powszechne w opinii ankietowanych były: organizacja konferencji, dni otwartych, imprez (56,2%); druk wydawnictw i materiałów promocyjno-reklamowych (50,0%); reklama zewnętrzna (48,7%); działania *public relations* (45,0%); reklama w prasie, radiu, telewizji i internetowa (43,7%) oraz prezentacje na nośnikach optycznych i cyfrowych (37,5%). Najmniej popularnymi działaniami służącymi promocji klastrowi okazały się: upominki reklamowe w postaci gadżetów (31,2%); promocja wysyłkowa i katalogowa (25,0%) oraz oferty przez telefon – *call center* (12,5%).



Rys. 2. Działania podejmowane przez przedsiębiorców-uczestników inicjatyw klastrowych w celu ich promocji (wg skali ważności)³

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odbiorcami powyższych działań promocyjnych w głównej mierze byli przedsiębiorcy oraz mieszkańcy regionu, w którym funkcjonuje inicjatywa klastrowa (odpowiednio po 87,5% wskazań), jak również sami przedsiębiorcy-uczestnicy struktury klastrowej (81,2% wskazań). W nieco mniejszym stopniu odbiorcami powyższych działań były: administracja samorządowa (50,0% wskazań) oraz

³ Dane nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wybrać kilka odpowiedzi.

uczelnie wyższe regionu (43,7% wskazań). W niewielkim stopniu odbiorcami działań promocyjnych były uczelnie wyższe spoza regionu (11,2% wskazań). Jeśli natomiast chodzi o zasięg prowadzonych działań, to w głównej mierze były to działania organizowane w regionie, w którym działa inicjatywa (93,7% wskazań), w mniejszym stopniu działania ogólnopolskie (68,7% wskazań) i organizowane w mieście, w którym funkcjonuje struktura klastrowa (56,2% wskazań). Natomiast niemal co 3. ankietowany przedsiębiorca wyraził pogląd, że były to działania na poziomie międzynarodowym.

Podsumowanie

Właściwy przebieg komunikacji w organizacji, szczególnie w strukturze klastrowej będącej grupą podmiotów gospodarczych, warunkuje dynamikę jej procesów rozwojowych. W otoczeniu bliższym klastra istotne jest budowanie wiarygodnych przekazów, które sprzyjają lepszej koordynacji wspólnych działań oraz szybszemu osiągnięciu porozumień, szczególnie w kwestiach spornych dla każdej ze stron. Efektywna integracja wewnętrzna, bazująca na wzajemnym zaufaniu, stwarza możliwość pokazania otoczeniu zewnętrznemu pozytywnego wizerunku klastra, będącego zbiorem określonych norm i wartości reprezentowanych przez uczestników inicjatywy w postaci marki. Z kolei marka, będąc niezbędnym atrybutem każdej firmy, szczególnie struktury klastrowej, determinuje osiągnięcie znaczącej pozycji i długofalowego sukcesu na wymagającym rynku globalnym.

Literatura

1. Budziewicz-Guźlecka A. (2009), *Rola informacji w internetowej komunikacji marketingowej*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej nr 42*, s. 505, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
2. Casmir F.L. (1996), *Komunikacja ludzka w perspektywie wielokulturowej*, w: *Komunikacja międzykulturowa – zderzenia i spotkania*, red. A. Kapciak, L. Koprówicz, A. Tyszka, s. 17–18, Warszawa: Instytut Kultury.
3. Chorób R., Chorób E. (2015), *Informacja, wiedza i zaufanie w kreowaniu ekspansji innowacyjnych struktur integracyjnych w dobie społeczeństwa cyfrowego*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Społeczeństwo, przedsiębiorstwa i regiony w dobie gospodarki elektronicznej*, red. M.G. Woźniak, Zeszyt nr 44 (4/2015), część 1, s. 47-49, Rzeszów: Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego.
4. Czaplewski M. (2010), *Możliwości i korzyści z wykorzystania Internetu w kontaktach firm ubezpieczeniowych z klientami*, w: *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu*

- Szczecińskiego nr 595, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 55, red. G. Rosa, A. Smalec, L. Gracz, s. 491–499, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
5. Dolińska M. (2012), *Wpływ klastrów na rozwój wiedzy i zastosowanie innowacji w przedsiębiorstwach*, w: *Klastry – wiedza, innowacyjność, rozwój*, red. J. Buko, M. Frankowska, s. 65, *Zeszyty Naukowe* nr 719, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 94, Szczecin: Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
 6. Fura B., Surmacz T. (2014), *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwach jako narzędzie służące budowie zielonych łańcuchów dostaw*, „*Logistyka*”, nr 6.
 7. Hajduk G. (2015), *Specyfika komunikacji marketingowej powiązań kooperacyjnych na przykładzie klastrów*, „*Logistyka*”, nr 2, s. 1479–1486.
 8. Koszarek M. (2011), *Strategia klastra – czy jest niezbędna do rozwoju?*, w: *Inicjatywy klastrów: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, red. M. Koszarek, s. 9–10, Warszawa: PARP.
 9. Kotylak S., (2013), *Przemysł kreatywny jako element marketingu terytorialnego*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 775, *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu* nr 30, s. 85–98, Szczecin.
 10. Kuczera K. (2012), *Przesłanki i kierunek zmian komunikacji pomiędzy firmą i klientami w kontekście ewolucji postaw oraz rozwoju cyfrowych narzędzi komunikacyjnych*, „*Management and Business Administration*” nr 2, s. 92.
 11. Makowiec M. (2012), *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, w: *Zachowania organizacyjne w kontekście zarządzania wiedzą*, red. B. Mięka, s. 91, Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego.
 12. Makowiec M., Matusiński W. (2009), *Komunikacja wewnętrzna a sprawność funkcjonowania organizacji*, w: *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, red. A. Potocki, s. 473, Warszawa: Difin.
 13. Małachowska M. (2012), *Komunikowanie w klastrze – wykorzystanie public relations jako instrumentu zarządzania organizacją klastrową*, w: *Klastry – wiedza, innowacyjność, rozwój*, red. J. Buko, M. Frankowska, *Zeszyty Naukowe* nr 719, *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 94, s. 195, Szczecin: Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego.
 14. Meier zu Köcker G., Garnatz L. (2012), *Klastry jako instrumenty inicjujące prace badawczo-rozwojowe między Niemcami a Koreą*, s. 17, Warszawa: PARP.
 15. Moszkowicz K., Bembek B. (2013), *Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą*, w: *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*, red. G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak, *Prace Naukowe* nr 299, s. 50, Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego.
 16. Nęcki Z. (1996), *Komunikacja międzyludzka*, s. 109, Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
 17. Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, s. 246–248, 283, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

18. Przybylska K. (2008), *Polityka ekonomiczna w zakresie rozwoju klastrów*, w: *Państwo a rynek we współczesnej gospodarce. Wybrane problemy*, red. Z. Dach, s. 133, Kraków: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
19. Rataj A. (2016), *Komunikacja w organizacji*, <http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,6663> [dostęp 7.01.2016].
20. Stankiewicz J. (2006), *Komunikowanie się w organizacji*, s. 13, Wrocław: Astrum.
21. Stor M. (2002), *Komunikowanie się w organizacji*, w: *Zarządzanie kadrami* red. T. Listwan, s. 295, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe C.H. Beck.
22. Winkler R. (2008), *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, s. 39, Kraków: Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Polska.

**EFFICIENT INTERNAL AND EXTERNAL COMMUNICATION
EFFECTIVE DETERMINANTS OF FUNCTIONING
AND DEVELOPMENT OF CLUSTER STRUCTURES**

Summary

The main objective of this study is to show the importance of internal and external communications affecting the functioning of the innovative integration links. Good communication determines not only sustainable, but also dynamic expansion of cluster initiatives. It should be emphasized that a properly functioning cluster structures affect not only the competitiveness of the region, but also for local economic development, regional and international.

Keywords: communication, integration, innovation, cluster, expansion.

Translated by Roman Chorób