

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska
Wydział Zarządzania
e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

Sprawna komunikacja marketingowa jako współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami

Kody JEL: M21, M31, M15, L14, L22, L26

Słowa kluczowe: klaster, zarządzanie, komunikacja marketingowa, rozwój

Streszczenie: Celem artykułu jest charakterystyka znaczenia komunikacji marketingowej w procesie rozwoju klastrów. Artykuł składa się z dwóch integralnych części. W pierwszej przedstawiono specyficzne atrybuty i strategiczny wymiar komunikacji marketingowej klastrów. W drugiej części scharakteryzowano, na podstawie informacji wtórnych, aktywność polskich klastrów w obszarze komunikacji marketingowej. W artykule podkreślono, że formalna i nieformalna komunikacja marketingowa klastrów to wieloaspektowy i złożony proces. Jej celem jest wzrost rozpoznawalności klastrów, kształtowanie klastrowej lojalności i satysfakcji członkowskiej, kreowanie marki klastrów przez budowanie trwałych relacji z ich kluczowymi interesariuszami w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym. Rozważania, dotyczące przedmiotu artykułu, prowadzono na podstawie wybranych wyników badań teoretycznych i badań typu *desk research*.

Wprowadzenie

Koordynatorzy polskich klastrów (organizacje klastrowe) w odpowiedzi na rosnące wymagania instytucji publicznych na poziomie kraju i Unii Europejskiej co do jakości klasteringu, coraz częściej podejmują działania na rzecz doskonalenia w zakresie zarządzania klastrami, w tym także w obszarze komunikacji marketingowej. Podejmowanie trafnych decyzji, zapewniających odpowiedni poziom sprawności komunikacji marketingowej klastrów, stanowi jedno z istotnych

wyzwań w zarządzaniu klastrami. Sprawność komunikacji marketingowej przejawia się bowiem zarówno w jej skuteczności, jak i efektywności, a skuteczność oceniana jest na podstawie stopnia realizacji celów komunikacji, zaś efektywność uwzględnia relacje między efektami i kosztami tego typu aktywności marketingowej. Zapewnienie odpowiedniego poziomu sprawności komunikacji marketingowej klastrów wymaga przede wszystkim ścisłej współpracy w tym obszarze, ich kluczowych interesariuszy wewnętrznych, tj. koordynatorów i członków.

Celem artykułu jest charakterystyka znaczenia komunikacji marketingowej dla rozwoju klastrów. Podmiotem rozważań są polskie klastry, funkcjonujące w różnych sektorach gospodarki, zaś ich przedmiotem – komunikacja marketingowa inicjowana i realizowana przez członków i koordynatorów klastrów. Artykuł powstał na podstawie wyników przeglądu literatury przedmiotu oraz analizy wtórnych źródeł informacji (*desk research*). Głównym źródłem informacji były raporty z badań rozwoju polskich klastrów, opracowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w latach 2010–2015.

Strategiczny wymiar komunikacji marketingowej klastrów

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania klastrów, w tym te związane z modelem gospodarki opartej na wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, wymagają holistycznego podejścia organizacji klastrowych¹ do koncepcji marketingu. Ma to strategiczne znaczenie dla sprawnego kształtowania procesów rozwojowych i konkurencyjności klastrów (Boesso, G’Orazio, Torresan, 2014, s. 52; Chorób, 2016a, s. 36; Staszewska, 2016, s. 838). Skupisko wielu różnorodnych podmiotów w środowisku klastrów sprzyja spójności marketingowego oddziaływania na procesy i zjawiska rynkowe, redukcji kosztów i łatwiejszemu dostępowi do nowych obszarów rynku (Chorób, 2016b, s. 189). Ponadto dynamiczne środowisko klastrów charakteryzuje się zwykle (Sölvell, Lindqvist, Ketels, 2006, s. 21; Tesar, Bodin, 2013, s. 7–11):

- formalną i nieformalną współpracą członków klastrów (np. biznes, sektor B+R, instytucje wsparcia biznesu), zlokalizowanych blisko siebie,
- konkurencją w obszarze doskonalenia i sprawnego zaspokajania potrzeb klientów oraz wynikającą z wejścia do klastra firm np. typu *spin-off*,
- powiązaniem z pokrewnymi branżami przemysłu (wspólna pula talentów oraz rozwiązań technologicznych),
- bliskością wymagających klientów i zaufanych dostawców,
- dostępem do czynników produkcji.

¹ Organizacją klastrową jest zinstytucjonalizowany koordynator klastra (*facilitator*, broker klastra), zazwyczaj podmiot prawny, powołany lub wyznaczony do realizacji lub koordynacji działań w klastrze, sprzyjających jego rozwojowi (Kaźmierski, 2012, s. 32). Rosnące wymagania wobec koordynatorów sprawiają, że coraz bardziej oczekuje się od nich rozwijania kompetencji, innowacyjnego wachlarza usług oraz doskonałości w zarządzaniu klastrem (Chorób, 2015, s. 338).

Wiedza kolektywna, która powstaje w ramach aktywnie działających klastrów przepływa szybciej w ich środowisku niż poza ich granicami. Jest to głównie efektem kapitału zaufania między partnerami klastrowymi, nieformalnych i bezpośrednich relacji międzyludzkich, które stopniowo stają się kanałami przepływu informacji i wiedzy (Kowalski, 2012, s. 115; Skawińska, Zalewski, 2009, s. 175). L. Knop uważa, że rozwój wiedzy jako tworzywa wartości w klastrach, opisywany jest na bazie jej transferowalności, zdolności do agregacji i apropriacji (zawłaszczania). Im bardziej spójny jest układ tych elementów, tym większa jest skuteczność działania klastrów (Knop, 2013, s. 235).

W procesie zarządzania informacją i wiedzą w klastrze ważną rolę odgrywa komunikacja marketingowa, stanowiąca interaktywny proces informacyjny, w którym klastry, w tym ich członkowie i koordynatorzy, zarówno przesyłają do otoczenia za pomocą różnych kanałów i narzędzi zespół informacji, jak i pozyskują wartościowe dla nich informacje z bliższego i dalszego otoczenia. Jest integralnym instrumentem strategii marketingowej i praktycznej realizacji celów (Wiktor, 2002, s. 115). Fundamentem systemów komunikacji marketingowej są koncepcje oparte na trzech modelach komunikacji – interpersonalnej, masowej oraz tej w hipermedialnym środowisku wirtualnym. Systemy te rozwijają się równoległe do stopniowego kształtowania się społeczeństwa informacyjnego (Kramer, 2013, s. 10–12). Realizowanie założeń zintegrowanej komunikacji marketingowej wymaga przyjęcia, jako punktu odniesienia, holistycznego ujmowania klastra, a nie tylko jego obszarów aktywności związanych z marketingiem. Przedmiotem oddziaływania klastra jest szeroka grupa interesariuszy (Rogala, 2014, s. 64). Tym bardziej komunikacja marketingowa stanowi element komunikacji społecznej, służącej przekazywaniu określonych informacji, wiedzy, idei, emocji. Jest narzędziem tworzenia wspólnot, utrzymywania i rozwijania relacji społecznych, sprzyjając identyfikowaniu i kształtowaniu zachowań interesariuszy (Taranko, 2015, s. 11; Smalec, 2014a, s. 120). W teorii zarządzania i marketingu ten typ komunikacji w klastrze rozumiany jest jako całościowy kształt działań związanych zarówno z przekazywaniem różnych informacji o klastrze, jego ofercie, członkach i koordynatorze, jak i z kształtowaniem pozytywnych relacji klastra z otoczeniem. Ten permanentny i interaktywny dialog klastra z otoczeniem ma na celu spójne komunikowanie wszelkich rzeczywistych wartości klastra przez różnorodne, skoordynowane ze sobą działania marketingowe oraz kształtowanie jego tożsamości, a także elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu. Jakość komunikacji marketingowej klastra przyczynia się do budowania zaufania interesariuszy wobec niego, co przekłada się na pozyskiwanie nowych i wartościowych partnerów i większe zaangażowanie interesariuszy (np. członków klastra, organizacji publicznych wspierających rozwój klastra, inwestorów) na rzecz kształtowania jego konkurencyjności (Dąbrowska, Janoś-Kreśło, 2016, s. 138, 143).

Wraz z ewolucją klastrów, jak i organizacji nimi zarządzających (klastrowych) coraz częściej wzrasta poziom świadomości o wartości sprawnej komunikacji marketingowej. Wynika to z tego, że sprawna komunikacja jest czynnikiem sukcesu klastrów, gdyż od jakości komunikacji zależy jakość współpracy intra- i interklastrowej oraz poziom innowacyjności (Staszewska, 2009, s. 55). Pozwala na transfer informacji o aktywności klastrów jako pewnych całości, jest również ściśle skorelowana z konkretnymi celami ich członków (Małachowska, 2013, s. 121). Umiejętności i zdolności w koordynowaniu komunikacji wpływają na kreowanie wizerunku i budowanie marki klastrów (Małachowska, 2012, s. 195; Boesso, G'Orazio, Torresan, 2014, s. 12). Jednym z najważniejszych zadań koordynatorów klastrów jest zapewnienie płynnego przepływu pełnych i jasnych informacji w środowisku klastrów (Koszarek, 2011, s. 67). Dynamicznie zmieniające się potrzeby informacyjne i oczekiwania strategicznych interesariuszy klastrów wymuszają profesjonalizm w zarządzaniu klastrami, w tym także komunikacją marketingową (tab. 1).

Tabela 1

Oczekiwania interesariuszy wobec komunikacji marketingowej klastra

Interesariusze	Przedmiot wybranych potrzeb informacyjnych
Firmy	<ul style="list-style-type: none"> – korzyści wynikające ze wspólnych działań w klastrze – źródła finansowania wspólnych projektów – kondycja branży i nowe rozwiązania technologiczne – ryzyko inwestycyjne i dostęp do czynników produkcji – faza życia klastra oraz faza życia branży klastra – poziom innowacyjności i konkurencyjności klastra
Podmioty sektora B+R	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeby przedsiębiorców w zakresie B+R – infrastruktura B+R klastra – źródła finansowania B+R w klastrze
Przedstawiciele władz samorządowych	<ul style="list-style-type: none"> – masa krytyczna klastra – aktywność klastra (np. innowacyjność, konkurencyjność) – dobre praktyki w klastrze
Institucje wsparcia biznesu	<ul style="list-style-type: none"> – potrzeby członków klastra w obszarze rozwoju kapitału ludzkiego, przygotowania projektów, pozyskania inwestorów itp. – potencjał strategiczny klastra
Media	<ul style="list-style-type: none"> – informacje przyciągające uwagę społeczną, np. innowacyjne rozwiązania w klastrze, jakość współpracy biznesu z sektorem B+R, sytuacje kryzysowe w klastrze.
Społeczeństwo	<ul style="list-style-type: none"> – społeczna odpowiedzialność klastra – nowe miejsca pracy – rozwój lokalny – kapitał społeczny

Źródło: opracowano na podstawie: Koszarek, 2011, s. 68; Knop, 2013, s. 66–71.

Wspólny przekaz informacyjny członków i koordynatora klastra może być bardziej wiarygodny niż ten generowany tylko przez pojedynczy podmiot klastra.

Ponadto współpraca w obszarze komunikacji marketingowej przyczynia się do budowy kapitału zaufania, niezbędnego dla stabilnego rozwoju (Szultka, 2012, s. 44). Koordynatorzy klastrów najczęściej wykorzystują takie narzędzia komunikacji z otoczeniem, jak np.: organizowane cykliczne wydarzenia, wizyty studyjne i spotkania networkingowe oraz przygotowywane raporty o stanie wspólnych działań, biuletyny, studia przypadków i notatki prasowe. Popularne ponadto są: newsletter, blog, strona internetowa (Palmen, Baron, 2011, s. 131). W komunikacji marketingowej przydatne są zarówno strony internetowe klastrów, jak i ich koordynatorów oraz członków (Koszarek, 2011, s. 53). Klasyczne metody komunikacji są jednak współcześnie w wielu przypadkach niewystarczające w stosunku do potrzeb. Niezbędne okazuje się stosowanie w coraz większym stopniu nowych mediów i nowoczesnych form komunikacji. Nowe rozwiązania, w tej płaszczyźnie, wyróżniają się m.in. tym, że oddziałują na ostatecznego odbiorcę przekazu informacji za pomocą intensywniejszych bodźców niż tradycyjne instrumenty, odwołując się do emocji, zaskoczenia i indywidualizacji przekazu, przez co łatwiej pozwalają zapamiętać dany komunikat (Pilarczyk, 2011, s. 284). Według grupy ekspertów z zakresu klasteringu² w procesie doskonalenia komunikacji marketingowej klastra warto uwzględnić takie podstawowe zagadnienia, jak np. (Boesso, G'Orazio, Torresan, 2014, s. 52–53):

- proporcje wykorzystania tradycyjnych i nowych metod oraz form komunikacji marketingowej,
- poziom, w jakim tradycyjne metody i formy komunikacji marketingowej są uaktualnione i uzupełnione o nowe rozwiązania w tym zakresie,
- poziom uwzględnienia nowych trendów w komunikacji marketingowej, gwarantujących lepsze efekty,
- poziom, w jakim tradycyjne stereotypy zmienione są w pozytywne komunikaty, przy wykorzystaniu narzędzi i form komunikacji, będących nośnikami pozytywnych emocji,
- poziom komunikowania wspólnej wizji klastra i regionu jego zakorzenienia czy spójności marki klastra z marką regionu i markami istniejących produktów regionalnych,
- docelowy adresat konkretnego przekazu komunikacyjnego i poziom różnicowania komunikacji w zależności od odbiorców docelowych,
- partycypacja w komunikacji marketingowej kluczowych interesariuszy,

² Rekomendacje zostały opracowane przez międzynarodową grupę ekspertów z zakresu klasteringu (Francja, Szwecja, Austria, Wielka Brytania, Belgia, Włochy, Polska) w ramach trzyletniego projektu (2009–2012) – TACTICS (*Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support*). Wyniki realizacji tego projektu wskazują, że klastry mogą: wzmacniać skuteczność systemu wspierania innowacji, zwiększyć efektywność transformacji europejskiego przemysłu, stymulować rozwój MŚP, pomagać identyfikować i rozwijać inteligentne specjalizacje regionalne, uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki internacjonalizacji i innowacyjności (Boesso, G'Orazio, Torresan, 2014, s. 7).

- jakość zarządzania zintegrowaną komunikacją marketingową.

Dynamiczny rozwój technologii Web 2.0 stworzył nowe możliwości w ramach komunikacji marketingowej (Drzazga, 2016, s. 90). W procesie interaktywnej komunikacji klastra istotna jest aktywność jego koordynatora w kształtowaniu świadomości członków klastra o wartości implementacji technologii i narzędzi informacyjno-komunikacyjnych (ICT), jak i w wyborze właściwych dla potrzeb klastra tego typu technologii i narzędzi. Niezbędne jest także określenie transparentnych zasad korzystania ze wspólnych platform komunikacyjno-informacyjnych w środowisku klastra. Wdrażając mniej lub bardziej zaawansowane rozwiązania techniczne w obszarze komunikacji, nie można zapominać, że o sile oddziaływania obecnych i nowych narzędzi komunikacji decyduje powszechność ich wykorzystania przez członków i koordynatora klastra oraz chęć wzajemnego dzielenia się wiedzą (Drożdżał, 2012, s. 170). Dodatkowo wyjście poza *stricte* narzędziowy wymiar komunikacji marketingowej w internecie, wymaga traktowania odbiorców komunikatów jako potencjalnych współtwórców (prosumentów) wartościowych rozwiązań w procesie interaktywnego komunikowania (Mazurek-Łopacińska, Sobocińska, 2016, s. 190).

Według J. Staszewskiej w polskich klastrach wciąż istnieją duże bariery komunikacyjne formalne i nieformalne, wynikające z poziomu kultury organizacyjnej, lęku, niechęci do pełnego przekazu informacji (Staszewska, 2009, s. 57). Jednocześnie istotną barierą w kształtowaniu zaawansowanej komunikacji marketingowej, w tym tej w hipermedialnym środowisku wirtualnym, są ograniczone możliwości finansowe koordynatorów klastrów (Małachowska, 2012, s. 200). W przezwyciężaniu tych i innych barier komunikacji marketingowej kluczowe znaczenie ma partnerstwo oraz zaangażowanie koordynatorów i członków klastrów.

Komunikacja marketingowa jest jednym ze strategicznych obszarów aktywności polskich klastrów. W obszarze tym zidentyfikowano kilka standardów zarządzania klastrem w ramach przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2014 roku. Przedsięwzięcie to dedykowane było w sposób bezpośredni osiągnięciu doskonałości w procesie zarządzania polskimi klastrami. Zgodnie z przyjętymi standardami, koordynator klastra powinien m.in. (Piotrowski, 2015, s. 23–40): zapewnić wspólny system identyfikacji wizualnej klastra, inicjować i wspierać działalność wystawienniczo-targową klastra, stosować różnorodne narzędzia i formy komunikacji w klastrze, promować klaster wykorzystując do tego różne media, upowszechniać informację o nim na arenie nie tylko krajowej, ale i międzynarodowej, systematycznie dbać o poprawną rozpoznawalność klastra przez podmioty współtworzące politykę klastrową na poziomie kraju i regionu.

Wspólny system identyfikacji wizualnej klastra stanowi istotny element integrujący członków klastra, a równocześnie promujący jego działalność. System

ten powinien uwzględniać: logotyp, kolorystykę, wzory pism i prezentacji. Standard ten jest opcjonalny dla klastrów w fazie embrionalnej, zaś obligatoryjny dla klastrów w fazie wzrostu/rozwoju i dojrzałości.

W procesie komunikacji marketingowej koordynator klastra powinien nie tylko inicjować i wspierać działalność wystawienniczo-targową klastra, ale także aktywnie uczestniczyć w tego typu wydarzeniach promocyjnych, reprezentując klastr. Częstotliwość i forma uczestnictwa w targach i wystawach powinna być adekwatna do stopnia rozwoju klastra i potrzeb jego członków. Standard ten jest opcjonalny dla klastrów embrionalnych i wzrostowych, zaś obligatoryjny dla klastrów dojrzałych.

Z punktu widzenia rozwoju klastra za wartościowe uznaje się wykorzystywanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji w klastrze. Ma to zapewnić sprawny system wymiany informacji. Częstotliwość, forma i zasięg komunikacji powinny być adekwatne do potrzeb klastra, jego działań i zmian zachodzących w otoczeniu. Standard ten jest obligatoryjny dla klastrów embrionalnych, wzrostowych i dojrzałych.

Jednym z zadań koordynatora, realizowanych w sposób ciągły, jest promowanie klastra przez upowszechnianie informacji o jego aktywności na arenie krajowej oraz międzynarodowej. Niezbędne jest zapewnienie funkcjonalności wielojęzycznej strony internetowej klastra (przynajmniej w wersji polsko- i anglojęzycznej) zawierającej kluczowe informacje o ofercie rynkowej klastra, w tym jego członków. Ponadto istotne jest opracowanie oferty rynkowej klastra, w tym jego członków, w formie drukowanego katalogu i/lub folderu reklamowego przynajmniej w wersji anglojęzycznej. Standard ten jest opcjonalny dla klastrów embrionalnych, zaś obligatoryjny dla klastrów wzrostowych i dojrzałych.

W procesie promowania aktywności klastra niezbędne jest wykorzystywanie różnych mediów, w tym nowych mediów społecznościowych (*social media*). Ponadto bardzo ważna jest ciągła współpraca z lokalnymi/regionalnymi mediami. W przypadku tego standardu zarządzania spełnione są alternatywne wskaźniki, gdy na stronie klastra znajduje się zakładka skierowana do mediów, zawierająca aktualne informacje, elementy identyfikacji wizualnej klastra, syntetyczny opis klastra lub, gdy koordynator współpracuje z mediami w upowszechnianiu informacji o klastrze. Standard ten jest opcjonalny dla klastrów embrionalnych, zaś obligatoryjny dla klastrów wzrostowych i dojrzałych.

Systematyczna dbałość o poprawną rozpoznawalność klastra przez podmioty współtworzące politykę klastrową jest kolejnym z zadań koordynatora w ramach komunikacji marketingowej. Koordynator powinien np.: zamieścić aktualne informacje o klastrze na mapie klastrów PARP, uczestniczyć w badaniach klastrów i wydarzeniach organizowanych przez różne instytucje publiczne na poziomie regionalnym i krajowym. Standard ten jest opcjonalny dla klastrów embrionalnych, zaś obligatoryjny dla klastrów wzrostowych i dojrzałych.

Podjęcie działań marketingowych w otoczeniu klastra, mających na celu wzmocnienie i podkreślenie jego konkurencyjności oraz innowacyjności w danej dziedzinie, wymaga zaangażowania, myślenia strategicznego oraz skutecznych metod i narzędzi komunikacji marketingowej (Boesso, G'Orazio, Torresan, 2014, s. 12–16; Tesar, Bodin, 2013, s. 75; Hodak, Rocco, Hodak 2015, s. 323–327). W komunikacji z otoczeniem bardzo istotny jest wyważony, bardzo dokładny, klarowny i zawsze prawdziwy sposób przekazu informacji, ze wskazaniem na pozycję klastra na rynku, jego kluczowe atrybuty i kompetencje, jego dobre praktyki współpracy z innymi klastrami i sieciami organizacyjnymi oraz z głównymi aktorami regionalnego systemu innowacji. Niezbędne są świadome i spójne ze strategią rozwoju klastra oraz jego strategią marketingową podejmowane działania marketingowe na poziomie klastra, organizacji klastrowej, a także na poziomie członków klastra.

Aktywność polskich klastrów w obszarze komunikacji marketingowej w świetle wyników badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

W 2015 roku Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeprowadziła pierwsze ogólnopolskie badania klastrów, które miały na celu weryfikację jakości zarządzania klastrami z opracowanymi rok wcześniej standardami zarządzania (Frączek, Kryjom, 2016, s. 6–54). Badania zrealizowano z wykorzystaniem wywiadu indywidualnego pogłębionego oraz narzędzia do autoewaluacji organizacji klastrowych w 64 klastrach, wśród których 5 było w fazie embrionalnej, 58 – w fazie wzrostu/rozwoju, a tylko jeden w fazie dojrzałości (tab. 2).

Wyniki badań wykazały, że w badanych klastrach wykorzystywano różnorodne narzędzia i formy komunikacji oraz powszechne było inicjowanie i wspieranie działalności wystawienniczo-targowej przez koordynatorów klastrów. Dzięki tym i innym podejmowanym działaniom badane klastry są rozpoznawalne przez instytucje publiczne, które współtworzą politykę klastrową. Najbardziej problematyczne dla badanych klastrów w obszarze komunikacji marketingowej było udostępnienie użytkownikom ich strony internetowej – wielojęzycznej informacji o ich aktywności. Sytuacja ta dotyczyła 38% badanych klastrów. Strony internetowe klastrów i ich koordynatorów nie zawsze zawierały także informacje, dotyczące oferty handlowej poszczególnych członków klastrów, w językach obcych, np. w języku angielskim. W wielu przypadkach podstawowymi przyczynami tego problemu były: koncentracja jedynie na rynku krajowym, ograniczone środki na działalność promocyjną czy różny poziom świadomości koordynatorów klastrów o znaczeniu tego typu aktywności marketingowej dla rozwoju klastrów.

Tabela 2

Wybrane standardy zarządzania klastrami w obszarze komunikacji marketingowej badanych klastrów (N = 64)

Wybrane standardy zarządzania	Rodzaje klastrów z uwzględnieniem ich fazy życia		
	embrionalne N = 5	wzrostowe N = 58	dojrzałe N = 1
S1: stosowanie różnorodnych narzędzi i form komunikacji	5*	58*	1*
S2: wspólny system identyfikacji wizualnej klastra	4* 1**	54* 4**	1*
S3: inicjowanie i wspieranie działalności wystawienniczo-targowej przez koordynatora klastra	5*	56* 2**	1*
S4: wielojęzyczna informacja dotycząca klastra na jego stronie internetowej	1* 4**	39* 19**	1**
S5: obecność klastra w mediach	3* 2**	56* 2**	1*
S6: rozpoznawalność klastra przez instytucje publiczne (współtworzące politykę klastrową)	4* 1**	58*	1*

* standard spełniony, ** standard niespełniony

Źródło: opracowano na podstawie: Frączek, Kryjom, 2016, s. 23–54.

Komunikacja marketingowa klastrów była także przedmiotem badań realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach trzech edycji benchmarkingu polskich klastrów w 2010, 2012 i 2014 roku. Badani koordynatorzy klastrów wraz z ekspertami z zakresu klasteringu, w trakcie wywiadów indywidualnych pogłębionych, oceniali aktywność klastrów w skali porządkowej 0–10 punktów, gdzie 0 oznaczało brak zjawiska, 1 – ocenę bardzo niską, 10 – bardzo wysoką (skala ocen była stała w trzech edycjach badań).

W pierwszej edycji badań uczestniczyło 47 klastrów. W analizie benchmarkingowej nie zostały jednak uwzględnione wyniki z dwóch klastrów, z uwagi na liczne braki danych w uzyskanych odpowiedziach respondentów (N = 45). Badane klastry reprezentowały branże wysoce innowacyjne (15 klastrów), średnio innowacyjne (19 klastrów) i nisko innowacyjne (13 klastrów). Głównymi czynnikami, które zdecydowały o włączeniu danej branży do branży wysoce innowacyjnej były wydatki na B+R oraz wymagania w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego. W badanych klastrach funkcjonowało 1469 przedsiębiorstw, 153 podmioty sektora B+R i 147 instytucje otoczenia biznesu. Strukturę biznesową klastrów tworzyły mikrofirmy (44%), średnie firmy (29%), małe firmy (15%) i duże firmy (12%). W analizie jakości komunikacji marketingowej badanych klastrów uwzględniono m.in. takie czynniki jak (Deloitte, 2010, s. 31–182):

- powszechność wykorzystania wspólnej wewnętrznej sieci komunikacji,
- wymiana informacji rynkowych wśród członków klastra,

- działalność w zakresie promocji klastra,
- działalność wystawienniczo-targowa klastra,
- strona internetowa klastra,
- system identyfikacji wizualnej klastra,
- kontakty i obecność klastra w mediach,
- regularne spotkania członków klastra,
- imprezy integracyjne w klastrze,
- wewnętrzna prasa w klastrze (w tym newsletter),
- publikacje w języku obcym (materiały branżowe, katalogi, prasa),
- promowanie zachowań proekologicznych,
- znaczenie rynkowe marki klastra.

Wyniki badań benchmarkingowych z 2010 roku pozwoliły stwierdzić, że w badanych klastrach w małym stopniu wykorzystywano wspólne platformy komunikacyjne. Większość z tych klastrow nie posiadało tego typu platform lub rozwiązania te miały ograniczoną funkcjonalność. Tylko 9 klastrow uzyskało oceny w przedziale 6–9 pkt. Generalnie, badane klastry znacznie różniły się między sobą pod względem częstotliwości wykorzystania tego narzędzia komunikacji wewnętrznej. Respondenci wskazywali także na inne niż intranet narzędzia i formy komunikacji, które były użyteczne dla członków klastrow, typu: specjalistyczne fora internetowe, tradycyjna komunikacja e-mailowa i telefoniczna, spotkania.

Nieformalną wymianę wiedzy i doświadczeń w ramach badanych klastrow, dotyczącą np.: technologii, branży, relacji z kontrahentami uznano za ich mocną stronę. Uśredniona ocena dla badanych klastrow wyniosła 6,7 pkt. Oceny w przedziale 6–8 pkt uzyskało 32 klastry z 45. Z kolei oceny w przedziale 3–5 pkt uzyskało 7 klastrow.

Wspólne działania promocyjne członków klastrow i ich koordynatorów uznano także za mocną stronę większości badanych klastrow. Uśredniona ocena w tym zakresie wyniosła 5,8 pkt (tab. 3). 14 klastrow z 45 uzyskało oceny w przedziale 8–10 pkt. Popularnymi formami i narzędziami promocji oferty klastra okazały się: ulotki reklamowe, foldery promocyjne, informacje w mediach. W badaniach stwierdzono, że aktywność promocyjna w klastrach była skorelowana z ich wielkością – duże klastry reprezentowały znacznie wyższy poziom tej aktywności niż mniejsze struktury.

Wyniki badań wskazały, że skala prowadzonej działalności wystawienniczo-targowej w badanych klastrach była bardzo zróżnicowana. Średnia ocena w tym zakresie wyniosła 4,2 pkt (tab. 3). 5 klastrow z 45 nie realizowało tego typu aktywności. Z kolei tylko 6 klastrow uzyskało oceny w przedziale 8–10 pkt. Część badanych klastrow, w których świadomość członków i koordynatorów o wartości tego typu działań marketingowych była na wyższym poziomie, nie

tylko w nich uczestniczyła, ale także je organizowała. Respondenci podkreślali znaczenie branżowych wydarzeń wystawienniczych.

Tabela 3

Oceniane czynniki w obszarze komunikacji marketingowej badanych klastrów według okresu badań (2010 r. N =45; 2012 r. i 2014 r. N = 35)

Czynniki	2010	2012	2014
Wspólne działania w zakresie promocji klastra	5,8 ^S 10,0 ^B	7,3 ^S 10,0 ^B	7,6 ^S 10,0 ^B
Aktywność wystawienniczo-targowa klastra	4,2 ^S 10,0 ^B	5,9 ^S 10,0 ^B	4,3 ^S 9,0 ^B
System identyfikacji wizualnej klastra	5,1 ^S 10,0 ^B	6,4 ^S 10,0 ^B	6,7 ^S 10,0 ^B
Regularne spotkania w klastrze	5,2 ^S 10,0 ^B	7,3 ^S 10,0 ^B	7,4 ^S 10,0 ^B
Różnorodność narzędzi i form komunikacji w klastrze	3,6 ^S 10,0 ^B	7,2 ^S 10,0 ^B	6,3 ^S 10,0 ^B
Efektywność i skuteczność wymiany wiedzy w klastrze	2,7 ^S 10,0 ^B	6,5 ^S 10,0 ^B	5,0 ^S 10,0 ^B
Poziom nieformalnej wymiany wiedzy i informacji w klastrze	6,7 ^S 9,0 ^B	7,4 ^S 10,0 ^B	7,8 ^S 10,0 ^B
Powszechność wykorzystania ICT w wewnętrznej komunikacji w klastrze	2,8 ^S 9,0 ^B	6,5 ^S 10,0 ^B	4,3 ^S 10,0 ^B

^S – wartość średnia, ^B – wartość benchmarku (najwyższa ocena badanego czynnika).

Źródło: opracowano na podstawie: Deloitte, 2010, s. 260–264; Hołub, 2012, s. 48–59; Plawgo 2014, s. 56–90.

W 2010 roku większość badanych klastrów dysponowało własną stroną internetową, systematycznie aktualizowaną i funkcjonalną. W większości przypadków strona internetowa uznana została za mocną stroną klastrów. 18 klastrów z 45 uzyskało ocenę w przedziale 8–10 pkt. Tylko w jednym klastrze wspólna strona internetowa nie funkcjonowała, ze względu na brak środków na jej utrzymanie.

Ocena systemu identyfikacji wizualnej badanych klastrów ujawniła istotne różnice pomiędzy klastrami. Znaczna część badanych klastrów miała logo i zdefiniowaną kolorystykę, jednak w grupie tej księga znaku klastrów jako narzędzie w obszarze ich komunikacji marketingowej, zawierająca podstawowe zasady wykorzystywania elementów ich symboliki, nie była powszechnie stosowana. Tylko jeden badany klastery nie miał systemu identyfikacji wizualnej, co wynikało z braku środków. Średnia ocena dla badanych klastrów wyniosła 5,1 pkt (tab. 3). Tym samym uznano, że w wielu klastrach niezbędne są bardziej aktywne działania na rzecz opracowania ich systemu identyfikacji wizualnej, uwzględniającego ich indywidualny charakter i spójność wizualną. Jest to ważne, gdyż można w ten

sposób uniknąć ryzyka zniekształcenia znaków graficznych i osłabienia przekazu komunikacyjnego (Smalec, 2014b, s. 682–687).

Najpopularniejszym działaniem, pozwalającym na obecność badanych klastrów w mediach było zamieszczanie przez koordynatorów i członków klastrów informacji w internetowych portalach branżowych i społecznościowych oraz w prasie (np. branżowej, regionalnej, krajowej i zagranicznej). Często w komunikacji marketingowej wykorzystywano różne wydarzenia w klastrach, w których uczestniczyli ich kluczowi interesariusze. Wydarzenia te przyciągały uwagę lokalnych mediów. Średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 5,1 pkt.

Regularność spotkań członków klastrów stanowiła kolejną cechę, pod względem której badane klastry znacznie się różniły. Co prawda we wszystkich badanych klastrach spotkania członków odbywały się, jednak z różną częstotliwością i zaangażowaniem członków. Średnia ocen tego czynnika wyniosła 5,2 pkt. Z badań wynikało, że imprezy integrujące członków klastrów nie były powszechnie organizowane w klastrach. W 6 z 45 klastrów te formy integracji nie występowały. Z kolei w 15 klastrach – aktywność tę oceniono w przedziale 1–3 pkt. Główną przyczyną stosunkowo niskiej tego typu aktywności były znacznie ograniczone budżety klastrów.

W komunikacji marketingowej badanych klastrów prasa wewnętrzna była stosunkowo rzadko wykorzystywana, głównie z uwagi na kosztochłonność i pracochłonność. W 11 klastrach nie korzystano z tego narzędzia komunikacji, zaś w 21 klastrach aktywność tę oceniono w przedziale 1–4 pkt. Z kolei w 5 klastrach funkcjonowała prasa wewnętrzna w wersji elektronicznej i drukowanej. Newsletter był z reguły przygotowywany z myślą o interesariuszach zewnętrznych. Średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 3,3 pkt.

Publikacje w języku obcym, w tym materiały branżowe i artykuły w prasie specjalistycznej, stanowiły w większości badanych klastrów ich słabe strony. Średnia ocena tego czynnika to zaledwie 1,4 pkt. W 11 klastrach nie podjęto żadnej inicjatywy w tym zakresie. Z kolei 62% badanych klastrów uzyskało oceny w przedziale 1–4 pkt. Jedynie w 3 klastrach przygotowano 6 lub więcej tego typu publikacji.

W komunikacji marketingowej badanych klastrów istotnym czynnikiem była promocja zachowań proekologicznych. Czynniki ten uznano za mocną stronę większości badanych klastrów. Średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 6,4 pkt. W szczególności klastry odnawialnych źródeł energii (tzw. klastry zielone, eko-klastry) wyróżniały się pod tym względem na tle innych.

Wzrost znaczenia rynkowego marki klastra był celem strategicznym dla większości badanych klastrów. W urzeczywistnianiu tego ambitnego celu pomocne były różne działania marketingowe, np. promocja w mediach, uczestnictwo w konferencjach branżowych, uczestnictwo w targach, wystawach handlowych i misjach gospodarczych. Tak podejmowaną aktywność wysoko oceniono

(średnia ocen – 8,4 pkt). W tym przypadku także duże klastry z odpowiednią masą krytyczną były bardziej aktywne niż pozostałe.

W drugiej edycji badań benchmarkingowych w 2012 roku uczestniczyło 35 klastrów. Jednym z kluczowych ich celów strategicznych była trwała poprawa transferu informacji i wiedzy. W każdym z badanych klastrów przeprowadzono wywiad indywidualny pogłębiony z ich koordynatorami oraz liderami. W tej edycji badań ograniczono liczbę zmiennych analizowanych w obszarze komunikacji marketingowej klastrów (tab. 3). Przy ocenie wspólnych działań promujących klastry uwzględniono: zakres i powszechność tego typu działań, rodzaje instrumentów promocji, procentowy udział członków klastra w tego typu aktywności. Dla potrzeb oceny efektywności i skuteczności wymiany informacji i wiedzy w klastrze, konieczne było ponowne ustalenie udziału członków klastra w tego typu działaniach, w tym dostarczających informacji na temat swojej aktywności rynkowej, uczestniczących w spotkaniach integracyjnych, grupach roboczych, wspólnych projektach oraz korzystających z różnych form komunikacji w klastrze. Ponadto w ocenie skuteczności stosowanych narzędzi komunikacji uwzględniano funkcjonalność i użyteczność wewnętrznych platform komunikacji. Na podstawie uzyskanych wyników badań stwierdzono, że (Hołub, 2012, s. 40–90):

- a) w większości badanych klastrów prowadzono aktywne działania w zakresie promocji klastrów, w tym ich członków; średnia ocena wyniosła 7,3 pkt; w klastrach dużych (powyżej 61 członków) znacznie lepiej radzono sobie z aktywnością marketingową niż w klastrach mniejszych;
- b) wspólna działalność wystawienniczo-targowa stanowiła dla większości badanych klastrów ich mocną stroną; średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 5,9 pkt; oceny w przedziale 8–10 pkt uzyskało 14 klastrów;
- c) badane klastry wykazały znaczne zróżnicowanie pod względem systemu identyfikacji wizualnej; w 10 klastrach opracowano księgę identyfikacji wizualnej; tylko w jednym klastrze nie podjęto żadnej inicjatywy na rzecz kształtowania wspólnej identyfikacji wizualnej; średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 6,4 pkt;
- d) dla większości badanych klastrów regularne spotkania członków, w tym imprezy integracyjne, były mocną stroną; średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 7,3 pkt; w 20 klastrach tę aktywność oceniono w przedziale 8–10 pkt;
- e) różnorodność narzędzi i form komunikacji wewnętrznej w klastrze (średnia ocen – 7,2 pkt), efektywność i skuteczność wymiany informacji i wiedzy w ramach klastra (średnia ocen – 6,5 pkt) oraz poziom nieformalnej wymiany wiedzy i informacji między członkami klastra (średnia ocen – 7,4 pkt) – to kolejne czynniki, które dla większości badanych klastrów także stanowiły ich mocne strony;

- f) pod względem wykorzystania w komunikacji wewnętrznej technologii informacyjno-komunikacyjnych (np. intranetu) badane klastry po raz kolejny znacznie różniły się między sobą; w 12 klastrach wewnętrzne platformy komunikacyjne zapewniały ich członkom dodatkowe funkcjonalności (np. związane z zarządzaniem projektami); klastrów tym przyznano najwyższą z możliwych ocen (10 pkt); z kolei w 5 klastrach aktywność tę oceniono w przedziale 1–3 pkt; generalnie aktywność ta dla większości badanych klastrów była ich mocną stroną.

W trzeciej edycji badań benchmarkingowych w 2014 roku uczestniczyło 35 klastrów – podobnie, jak w poprzedniej edycji. Główną metodą pozyskania informacji był wywiad indywidualny pogłębiony z koordynatorami klastrów. W analizie uzyskanych wyników uwzględniono trzy przekroje klastrów: wiek klastra, liczba członków klastra oraz liczba zrealizowanych projektów w klastrze. W tej edycji benchmarkingu klastrów, w obszarze komunikacji marketingowej, badaniom poddano analogiczne czynniki, jak w poprzedniej edycji (tab. 3). Wyniki badań wykazały, że (Plawgo, 2014, s. 48–79):

- a) w 10 badanych klastrach poziom wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych w wewnętrznej komunikacji oceniono w przedziale 8–10 pkt; w 15 klastrach – na poziomie 0 pkt; średnia ocen dla tego czynnika wyniosła 4,3 pkt; niższa ocena w tym zakresie w porównaniu z badaniami w 2012 roku wynikała m.in. z tego, że w ocenie uwzględniano wyłącznie wewnętrzne platformy komunikacji, które były przeznaczone dla potrzeb klastrów (np. intranet), zaś pomijano aktywność w mediach społecznościowych; warto podkreślić, że klastry, w których zrealizowano 9 i więcej wspólnych projektów w ciągu ostatnich dwóch lat osiągnęły najwyższe wyniki (średnia ocen – 5,7 pkt);
- b) wspólne działania w zakresie promocji badanych klastrów (średnia ocen – 7,6 pkt) oraz ich wspólny system identyfikacji wizualnej (średnia – 6,7 pkt) stanowiły o mocnych stronach większości tych klastrów;
- c) wspólna działalność wystawienniczo-targowa badanych klastrów była mniej aktywna niż w poprzedniej edycji badań (średnia ocen – 4,3 pkt); niski wynik tego czynnika tłumaczono ograniczeniem publicznego finansowania klastrów (koniec okresu programowania 2007–2013 i dopiero początek nowego okresu 2014–2020);
- d) w badanych klastrach zauważalny był wzrost zaangażowania ich członków na rzecz wspólnej promocji;
- e) wewnętrzna komunikacja w klastrze była jednym z tych obszarów, które oceniono relatywnie wysoko (średnia ocen – 6,7 pkt); zarówno poziom nieformalnej wymiany wiedzy i informacji między członkami klastra (średnia ocen – 7,8 pkt), regularne spotkania członków (średnia ocen – 7,4 pkt), różnorodność narzędzi i form komunikacji (średnia ocen – 6,3

- pkt), jak i efektywność i skuteczność wymiany wiedzy i informacji – dla większości badanych klastrów były to mocne strony;
- f) w klastrach dużych (powyżej 60 członków) efektywność i skuteczność wymiany wiedzy i informacji oceniono znacznie wyżej (6,7 pkt) niż w pozostałych klastrach (średnia ocen – 4 pkt).

Uzyskane odpowiedzi respondentów, będące podstawą oceny poszczególnych czynników w obszarze komunikacji marketingowej badanych klastrów, pozwoliły także na hierarchizację tych czynników. W ich porządkowaniu kierowano się średnią ocen dla danego czynnika. Dzięki temu informacje przedstawione w tabeli 4 pokazują, jakie działania w badanych klastrach realizowano bardziej aktywniej, a jakie mniej. Nie sposób nie zauważyć, że w każdej edycji badań benchmarkingowych najwyżej oceniony był, w większości badanych klastrów, poziom ich nieformalnej wymiany wiedzy i informacji. Wspólne działania promocyjne oraz regularne spotkania członków dla większości badanych klastrów były także mocnymi stronami (atutami klastrów). W 2012 i 2014 roku natomiast najniżej oceniono aktywność wystawienniczo-targową klastrów.

Tabela 4

Hierarchizacja czynników w obszarze komunikacji marketingowej ze względu na ich wartość średnią ocen w badanych klastrach (2010 r. N = 45; 2012 r. i 2014 r. N = 35)

I edycja badań	II edycja badań	III edycja badań
[1] poziom nieformalnej wymiany wiedzy i informacji w klastrze	[1] poziom nieformalnej wymiany wiedzy i informacji w klastrze	[1] poziom nieformalnej wymiany wiedzy i informacji w klastrze
[2] wspólne działania w zakresie promocji klastra	[2] regularne spotkania w klastrze	[2] wspólne działania w zakresie promocji klastra
[3] regularne spotkania w klastrze	[2] wspólne działania w zakresie promocji klastra	[3] regularne spotkania w klastrze
[4] system identyfikacji wizualnej klastra	[3] różnorodność narzędzi i form komunikacji w klastrze	[4] system identyfikacji wizualnej klastra
[5] aktywność wystawienniczo-targowa klastra	[4] efektywność i skuteczność wymiany wiedzy w klastrze	[5] różnorodność narzędzi i form komunikacji w klastrze
[6] różnorodność narzędzi i form komunikacji w klastrze	[4] powszechność ICT w wewnętrznej komunikacji w klastrze	[6] efektywność i skuteczność wymiany wiedzy w klastrze
[7] powszechność ICT w wewnętrznej komunikacji w klastrze	[5] system identyfikacji wizualnej klastra	[7] powszechność ICT w wewnętrznej komunikacji w klastrze
[8] efektywność i skuteczność wymiany wiedzy w klastrze	[6] aktywność wystawienniczo-targowa klastra	[7] aktywność wystawienniczo-targowa klastra

Źródło: opracowano na podstawie: Deloitte, 2010, s. 260–264; Hołub, 2012, s. 48–59; Pławgo, 2014, s. 56–90.

Stosunkowo niskie oceny aktywności wystawienniczo-targowej badanych klastrów w 2012 i 2014 roku wiązały się, w większości przypadków, z ograniczeniem tej formy aktywności w klastrach ze względu na problemy z jej finansowaniem. W trakcie badań zidentyfikowano nieliczne benchmarki (trzy w 2012 r. i jeden w 2014 r.), tj. klaustry, które nie tylko bardzo aktywnie uczestniczyły w tego typu wydarzeniach marketingowych, ale też je organizowały (tab. 3).

W tabeli 5 zaprezentowano wyniki badań w zakresie komunikacji marketingowej klastrów z ich zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami, z uwzględnieniem wielkości tych klastrów (liczby członków) w poszczególnych, trzech edycjach badań benchmarkingowych.

Tabela 5

Komunikacja marketingowa badanych klastrów z ich interesariuszami zewnętrznymi i wewnętrznymi (2010 r. N = 45; 2012 r. i 2014 r. N = 35)

Przedmiot oceny	Edycja badań	Wielkość klastra		
		do 28 członków	29–60 członków	pow. 60 członków
Marketing, w tym public relations klastra (orientacja na interesariuszy zewnętrznych klastra)	2010	4,6 ^S	5,6 ^S	6,2 ^S
		7,3 ^B	7,8 ^B	9,7 ^B
	2012	5,6 ^S	6,7 ^S	7,5 ^S
		10,0 ^B	9,3 ^B	9,7 ^B
	2014	5,5 ^S	5,9 ^S	7,0 ^S
		8,7 ^B	9,0 ^B	9,3 ^B
Wewnętrzna komunikacja w klastrze (orientacja na interesariuszy wewnętrznych klastra)	2010	3,6 ^S	3,9 ^S	3,6 ^S
		7,0 ^B	7,8 ^B	5,3 ^B
	2012	6,8 ^S	7,1 ^S	7,7 ^S
		10,0 ^B	9,6 ^B	10,0 ^B
	2014	6,1 ^S	6,4 ^S	7,3 ^S
		8,5 ^B	7,8 ^B	9,5 ^B

^S – wartość średnia, ^B – wartość benchmarku

Źródło: opracowano na podstawie: Deloitte, 2010, s. 260–264; Hołub, 2012, s. 206–210; Plawgo, 2014, s. 219–221.

W tabeli 5 nie sposób nie zauważyć, że najczęściej wraz ze wzrostem masy krytycznej badanych klastrów (liczby członków), ich komunikacja marketingowa była aktywniejsza. Jedną z rekomendacji, precyzyjnie skierowaną do koordynatorów klastrów, było wskazanie na potrzebę redefinicji strategii marketingowych klastrów z uwzględnieniem potrzeby promocji nie tylko klastrów jako pewnych całości i ich oferty, ale także indywidualnej aktywności i oferty rynkowej poszczególnych ich członków, szczególnie z branż wiodących. Ponadto uznano, że koordynator klastra powinien traktować podejmowaną przez siebie działalność marketingową jako rodzaj istotnej dla rozwoju klastra i jego członków usługi, za którą mogłby pobierać opłatę, która w pewnym stopniu finansowałaby jego aktywność (Plawgo, 2014, s. 183–184).

W trakcie badań benchmarkingowych zidentyfikowano wiele różnych dobrych praktyk w badanych klastrach, także w obszarze komunikacji marketingowej (tab. 6). Aktywność klastrów była szczególnie zróżnicowana w kontekście implementacji ICT, w ich środowisku wewnętrznym. W artykule przedstawiono zatem wybrane dobre praktyki.

Tabela 6

Wybrane dobre praktyki klastrów w zakresie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w komunikacji marketingowej

Nazwa klastra	Charakterystyka dobrej praktyki
Podlaski Klaster Bielizny	w klastrze uruchomiono wirtualną „platformę surowcową”, która polega na zamieszczaniu przez jego członków różnych ogłoszeń związanych z możliwościami zakupu/sprzedaży surowców, wyprzedaży tzw. resztek i nadwyżek materiałowych; realne jest dokonywanie zakupu surowców zarówno u zewnętrznych, jak i wewnętrznych dostawców
Mazowiecki Klaster ICT	w klastrze funkcjonuje platforma współpracy online, której celem jest poprawa komunikacji wewnętrznej oraz zwiększenie aktywności rynkowej klastra; w ramach platformy członkowie mają bezpłatny i nieograniczony dostęp do profesjonalnych narzędzi IT w zakresie zarządzania projektami, kreowania pomysłów, e-learningu; powstanie tej platformy poprzedziły badania marketingowe, realizowane wśród członków klastra w kontekście ich oczekiwań, co do funkcjonalności platformy; fundamentem platformy jest <i>open source</i>
Klaster Spożywczy Południowej Wielkopolski	w ramach inicjatywy klastrowej powstała w klastrze wirtualna giełda produktów członków klastra; wykorzystywane oprogramowanie zintegrowano z systemami informatycznymi członków klastra; tego typu nowe rozwiązanie sprzyja usprawnieniu dystrybucji produktów członków klastra, umożliwia sprawną komunikację między członkami klastra (producentami produktów rolnych i produktów spożywczych oraz ich dystrybutorami); w ramach wirtualnej giełdy dostępne jest także oprogramowanie do zaawansowanego projektowania graficznego
Klaster LifeScience Kraków	członkowie klastra korzystają z narzędzi komunikacji internetowej, serwisów internetowych klastra, które powstały w celu wspierania promocji klastra i rozwoju współpracy z potencjalnymi partnerami; oferta obejmuje podstawowe media komunikacji klastra, tj. portal <i>lifescience.pl</i> oraz <i>blog lifescienceopenspace.com</i> , a także inne publikacje i katalogi publikowane systematycznie (np. biuletyn klastra) lub okazjonalnie (np. w katalogi konferencyjne i targowe, <i>global biomarker directory</i>); intranet klastra ułatwia efektywne korzystanie z oferty klastra, dzięki ciągle rozbudowywanemu zestawowi usług, podzielonych na różne obszary robocze (<i>workspace</i>); zawiera szeroki wachlarz funkcjonalności, które ułatwiają zarządzanie klastrem i transfer informacji między członkami klastra

Źródło: opracowano na podstawie: Hołub-Iwan, 2012, s. 46–61; Plawgo, 2014, s. 42–75.

Najlepsze dobre praktyki badanych klastrów zidentyfikowano w trakcie badań jakościowych (indywidualny wywiad pogłębiony z koordynatorami tych klastrów). Podstawowymi kryteriami, jakimi kierowano się przy wyborze praktyk były: systemowość, trwałość, innowacyjność, efektywność i skuteczność zastosowanego rozwiązania oraz możliwość jego wykorzystania przez inny klaster (Deloitte, 2010, s. 22). Po ostatecznym doprecyzowaniu treści dobrych praktyk,

zostały one zaprezentowane w raportach głównych z badań oraz indywidualnych raportach, dedykowanych potrzebom klastrów uczestniczących w badaniach. Jednym z celów benchmarkingu klastrów w Polsce było z jednej strony pogłębienie wiedzy o aktywności polskich klastrów oraz o dynamicznych procesach w nich zachodzących, a z drugiej zidentyfikowanie i promowanie pozytywnie wyróżniających się działań jako dobrych praktyk tych klastrów. Ponadto uznano, że tego typu pozytywne doświadczenia klastrów mogą być inspiracją dla organizacji klastrowych w doskonaleniu zarządzania klastrami.

Podsumowanie

Wyniki badań, przedstawione w artykule, wskazują na duże zróżnicowanie polskich klastrów pod względem ich aktywności w obszarze komunikacji marketingowej. W klastrach wykorzystuje się wiele różnych narzędzi tej komunikacji, zarówno tych tradycyjnych, jak i nowych (np. media społecznościowe, elektroniczne platformy komunikacji wewnętrznej, przenośne urządzenia komunikacyjne). W jej doskonaleniu, stałą aktywnością wykazują się zwłaszcza koordynatorzy dużych klastrów. Główną barierą jej rozwoju, w polskich klastrach, jest pozyskanie stabilnych źródeł finansowania. Mimo podjętej przez klastry aktywności, w tym konkretnym kierunku, w wielu przypadkach nie wypracowano jeszcze stosownych mechanizmów, które pozwalałyby na samodzielne zabezpieczenie finansowania. Tym samym polskie klastry oczekują wymiernego wsparcia w ramach polskiej polityki klastrowej. Wciąż jednak brakuje atrakcyjnej oferty tego typu wsparcia publicznego. Poza tym, w rywalizowaniu o środki publiczne, pierwszeństwo mają klastry kluczowe dla rozwoju gospodarki (tzw. KKK – Krajowe Klastry Kluczowe).

Dla rozwoju klastrów niezwykle ważne jest zachowanie spójności ich formalnej i nieformalnej komunikacji marketingowej z przyjętą ich ogólną strategią działania i strategią marketingową. Potrzeba, a zarazem konieczność ciągłego doskonalenia (sprawności) w obszarze komunikacji marketingowej stwarza nowe wyzwania w zarządzaniu klastrami. Wynika to chociażby z tego, że część z tradycyjnych kanałów i form komunikacji traci na znaczeniu, podczas gdy inne, nowe rozwiązania w tym zakresie są bardziej użyteczne. Ponadto pojawiają się wciąż nowe oczekiwania różnych interesariuszy klastrów, a także dynamicznie zmienia się otoczenie technologiczne. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) pozwala na większą elastyczność i indywidualizację w procesie komunikacyjnego dialogu z kluczowymi interesariuszami. Wymaga jednak od koordynatorów i członków klastrów rozwoju wiedzy na temat wykorzystania tego typu technologii. Im większa zdolność poznawania uwarunkowań zachowań kluczowych interesariuszy klastrów (np. członków klastrów, partnerów zewnętrznych, podmiotów administracji publicznej), ich motywów podejmowa-

nych działań, tym łatwiej jest sprostać indywidualnym oczekiwaniom i potrzebom. Koncentracja na aktywnym dialogu koordynatorów i członków klastrów z ich otoczeniem może wzmacniać konkurencyjność klastrów, gdyż dotyczy zdolności konkurowania w obszarze komunikacji.

Sprawna komunikacja marketingowa należy do grupy tych czynników, które w znaczący sposób determinują bieżące funkcjonowanie i dalszy rozwój klastrów. Ma bowiem wpływ na budowę kapitału zaufania, w tym jakość transferu informacji w środowisku wewnętrznym i zewnętrznym klastrów oraz jakość kształtowania relacji z ich kluczowymi interesariuszami. Z jednej strony odnosi się do aktywności członków i koordynatorów klastrów w przekazywaniu informacji otoczeniu o wspólnych działaniach klastrowych i ofercie rynkowej, za pomocą różnych metod i narzędzi, z drugiej zaś polega na identyfikowaniu reakcji odbiorców wobec tego typu aktywności, ich zachowań i dalszych potrzeb informacyjnych. Tym bardziej zasadne jest stwierdzenie, że informacje pozyskiwane z otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego klastrów powinny być odpowiednio przetworzone i wykorzystane przez ich koordynatorów, zgodnie z założeniami koncepcji zarządzania informacją i wiedzą. Odpowiednia liczba i jakość tych informacji może sprzyjać redukcji ryzyka, towarzyszącego podejmowanym decyzjom w klastrach, w warunkach turbulentnego otoczenia.

Bibliografia

- Boesso, I., D’Orazio, M.S., Torresan, A. (2014). *Marketing klastra i budowanie jego marki*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Chorób, R. (2015). Koordynator klastra kluczowym elementem rozwoju innowacyjnych więzi integracyjnych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 852. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 117, 331–339.
- Chorób, R. (2016a). Sprawna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna determinantą efektywnego funkcjonowania i rozwoju struktury klastrowej. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 123, 29–38.
- Chorób, R. (2016b). Znaczenie działań promocyjnych i marketingowych dla efektywnego funkcjonowania i rozwoju klastrów rolno-spożywczych. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 122, 187–195.
- Dąbrowska, A., Janoś-Kresło, M. (2016). Komunikacja marketingowa w organizacjach non profit jako dialog z otoczeniem. *Marketing i Zarządzanie*, 4 (45), 137–145.
- Deloitte (2010). *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Drożdżał, J. (2012). Wsparcie nowoczesnych technologii – kooperacyjne systemy informacyjne. W: M. Frankowska (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Drazga, M. (2016). Komunikacja marketingowa przedsiębiorstw handlu detalicznego na początku XXI wieku. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 261, 86–99.
- Frączek, D., Kryjom, P. (2016). *Weryfikacja standardów zarządzania w wybranych klastrach – edycja 2015*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Hodak, Z., Rocco, S., Hodak, M. (2015). The role of integrated marketing communications in cluster development. W: D. Vercic, D. Jugo, L. Ciboci (red.), *Communication Management Forum 2015. Reconciling – the traditional and contemporary. The new integrated communication*. Zagreb: Edward Bernays College of Communication Management.

- Hołub, J. (2012). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kaźmierski, J. (2012). *Rozwój i zarządzanie strukturami klastrowymi w regionie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Knop, L. (2013). *Zarządzanie klastrem: koncepcje, strategie, modele*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Koszarek, M. (2011). *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kowalski, A.M. (2012). Rola klastrów w transferze wiedzy z nauki do gospodarki na przykładzie wybranych krajów regionu Morza Bałtyckiego. W: M.A. Waresa, K. Poznańska (red.), *Procesy tworzenia wiedzy oraz transferu osiągnięć naukowych i technologicznych do biznesu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kramer, J. (2013). System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 140, 9–21.
- Małachowska, M. (2012). Komunikowanie w klastrze – wykorzystanie public-relations jako instrumentu zarządzania organizacją klastrową. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 719. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 94, 191–203.
- Małachowska, M. (2013). Komunikacja marketingowa w organizacjach klastrowych w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 751. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 29, 113–122.
- Mazurek-Łopacińska, K., Sobocińska, M. (2016). Nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej w kreowaniu wizerunku regionu. *Marketing i Zarządzanie*, 4 (45), 183–192.
- Palmen, L., Baron, M. (2011). *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Pilarczyk, B. (2011). Innowacje w komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego w Krakowie*, 9, 271–286.
- Piotrowski, M. (2015). *Standardy zarządzania klastrem*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Plawgo, B. (2014). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Rogala, A. (2014). Wyzwania zintegrowanej komunikacji marketingowej w dobie społeczeństwa informacyjnego. *Marketing i Rynek*, 11, 57–65.
- Skawińska, E., Zalewski, R. (2009). *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Smalec, A. (2014a). Rola komunikacji w zarządzaniu satysfakcją klienta-obywatela. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 355, 119–128.
- Smalec, A. (2014b). System identyfikacji wizualnej jako element komunikacji marketingowej na przykładzie Szczecina. *Marketing i Rynek*, 8, 682–687.
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G., Ketels, Ch. (2006). *Zielona księga inicjatyw klastrowych. Inicjatywy klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Staszewska, J. (2009). *Klaster perspektywą dla przedsiębiorców*. Warszawa: Difin.
- Staszewska, J. (2016). Marketing klastrów. *Marketing i Rynek*, 7, 838–848.
- Szultka, S. (2012). *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Taranko, T. (2015). *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*. Warszawa: Wolters Kluwer business.
- Tesar, G., Bodin, J. (2013). *Marketing management in geographically remote industrial clusters. Implications for business-to-consumer marketing*. London: World Scientific Publishing.
- Wiktor, J.W. (2002). Modele komunikacji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 602, 115–124.

Efficient Marketing Communication Contemporary Challenge for Cluster Management

Keywords: cluster, management, marketing communication, development

Summary. The aim of the paper is to characterize the importance of marketing communications in the process of cluster development. The paper consists of two integral parts. The first presents specific attributes and strategic dimension of cluster marketing communications. The second characterizes the activity of Polish clusters in the area of marketing communications based on secondary sources. The paper emphasizes that formal and informal marketing communications are multifaceted and complex processes. They aim to increase the recognition of clusters, create cluster loyalty and membership satisfaction and brand clusters by building relatively long-term relationships with their key stakeholders in internal and external environments. The considerations concerning the subject of the paper are based on the selected results of theoretical and desk research.

Translated by Bogusław Bembenek

Cytowanie

Bembenek, B. (2017). Sprawna komunikacja marketingowa – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (47), 83–103. DOI: 10.18276/miz.2017.47-08.