

Marcin Haberla

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
e-mail: marcin.haberla@ue.wroc.pl

## Przegląd dobrych praktyk polskich klastrów w zakresie marketingu na przykładzie wybranych podmiotów

**Kody JEL:** M30, M31

**Słowa kluczowe:** klastrer, dobre praktyki, marketing

**Streszczenie.** Klastry to podmioty, którym z biegiem czasu poświęca się coraz więcej uwagi. Ich działalność bowiem wywiera silny wpływ na rozwój i gospodarkę regionu, a czasem też i kraju. Istnieje wiele opracowań dotyczących polityki klastrowej i wspierania klastrów. Pojawia się też coraz więcej materiałów w obszarze szeroko rozumianego marketingu klastrów. Nie wystarczy sam produkt/usługa generowana w ramach klastra, podmioty te muszą również rozwijać się w innych obszarach (w tym także marketingu) budując swoją rozpoznawalność i markę. Stają się także coraz bardziej doświadczone w kontekście wykorzystywanych narzędzi marketingowych i oceny ich efektywności. Stąd też pomysł artykułu, którego celem jest zaprezentowanie dobrych praktyk klastrów wykorzystywanych przez te podmioty, w obszarze marketingu. Przedstawione działania mogą stanowić inspiracje dla innych klastrów i wspierać ich działalność marketingową.

### Wprowadzenie

W literaturze dotyczącej klastrów często analizuje się te podmioty z perspektywy wspierania przedsiębiorstw oraz budowy innowacyjności regionu i gospodarki. W polityce klastrowej wskazuje się także na powiązanie klastrów ze specjalizacjami regionu i rozwojem w innowacyjnych sektorach. W mniejszym wymiarze analizuje się te organizacje pod kątem prowadzonej działalności marketingowej.

Opracowania naukowe koncentrują się m.in. na budowaniu marki klastra, komunikacji marketingowej tych podmiotów czy tworzeniu strategii marketingowych. Klastrer, tak jak każda organizacja, potrzebuje aktywności w tym obszarze, dlatego tak niezmiernie istotne jest propagowanie dobrych rozwiązań wykorzystywanych przez powyższe podmioty w obszarze marketingu.

Celem artykułu jest przedstawienie różnego rodzaju rozwiązań/narzędzi z obszaru marketingu wraz ze wskazaniem, do czego przyczyniły się podejmowane działania przez klastry. Rozwiązania te mogą stanowić źródło inspiracji do ich wdrożenia w działalności pozostałych klastrów.

### **Problemy definicyjne**

Uwzględniając ewolucję koncepcji klastra i uwarunkowań, w jakich powstawały i rozwijały się te podmioty, nietrudno nie zauważyć różnorodności definicji klastra występujących w literaturze.

Najbardziej powszechną i znaną jest definicja M. Portera, który określa klastry jako „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących. Klastry osiągające masę krytyczną (niezbędna liczba firm i innych instytucji tworząca efekt aglomeracji) i odnoszące niezwykle sukcesy konkurencyjne w określonych dziedzinach działalności, są uderzającą cechą niemal każdej gospodarki narodowej, regionalnej, stanowej, a nawet wielkomiejskiej, głównie w krajach gospodarczo rozwiniętych” (Porter, 2001, s. 246). Podobnie klastrer definiują autorzy E. Hill i J. Brennan, którzy – poza geograficzną koncentracją podmiotów oraz ich konkurencyjnością, tak jak w definicji Portera – zwracają również uwagę na funkcjonowanie tych podmiotów w bliskich relacjach kupna-sprzedaży z innymi branżami w regionie, wykorzystują nierzadko wspólne technologie lub korzystają z wyspecjalizowanej sieci roboczej (Hill, Brennan, 2000, s. 66). Z kolei M. Perry w swojej definicji podkreśla lokalny charakter powiązań klastrowych (Perry, 2007, s. 1–24). Cechą wyróżniającą klastry w opinii H. Lundberg, M. Johanson (2011, s. 1–21) jest to, że jednocześnie współpracują podczas rywalizacji.

M. Grzybowski przyjmuje zaś w swojej definicji, że „klastrer przemysłowo-usługowy jest to celowo utworzona grupa przedsiębiorstw, powiązanych funkcjonalnie w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizatorskich, których przedmiotem jest projektowanie wspólnych wizji, misji i strategii marketingowych, koordynowanie polityki pozyskiwania kapitału, kształtowanie relacji z władzami lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym” (Grzybowski, 2006, s. 19–22). W definicji zwraca

on uwagę na takie zagadnienia, jak wspólna wizja, misja i strategia marketingowa klastra pomijane przez niektórych autorów.

Zaprezentowany przegląd definicji przedstawia różne podejścia wynikające często z odmiennych perspektyw autorów. Można jednak wskazać pewne wspólne obszary tych ram definicyjnych. Większość z nich oparta jest bowiem na trzech podstawowych filarach:

- a) koncentracji na określonym obszarze przedsiębiorstw działających w tym samym bądź pokrewnych gałęziach przemysłu lub usług;
- b) wzajemnym oddziaływaniu między firmami (zarówno w obszarach konkurencji, jak i współpracy);
- c) ponadsektorowym wymiarze klastra obejmującym swym zasięgiem horyzontalne i wertykalne powiązania.

Problemy związane z wypracowaniem jednej ogólnie akceptowalnej definicja klastra wynikają, tak jak zostało to już wcześniej wskazane, z dużej dynamiki zmian zachodzących w obszarze tych podmiotów.

Zdecydowanie trudniej zdefiniować pojęcie dobrych praktyk. W literaturze bowiem jest bardzo niewiele opracowań definiujących to pojęcie.

A. Nowakowska i M. Nowak łączą pojęcie dobrych praktyk z benchmarkingiem jako narzędzie zarządzania organizacją. Twierdzą, że dobre praktyki są pochodną benchmarkingu. W definicji auterek, dobre praktyki należy opisywać jako „procesy lub metody, które zrealizowane z powodzeniem, prowadzą do zwiększonej wydajności” (Sang-Hoon i in., 2005). Należy również zwrócić uwagę, że dobre praktyki nie są nowymi rozwiązaniami, ale wywodzą się z praktyki, gdzie zostały wcześniej zastosowane i uznawane są za efektywne. Warto jednak zaznaczyć, że nie ma aż tak uniwersalnych praktyk, które sprawdziłyby się w działalności każdego podmiotu, dlatego też wymagany jest zindywidualizowany wybór dobrych praktyk dla poszczególnych podmiotów. Ich wybór i wdrażanie powinno dokonywać się zawsze indywidualnie i być poprzedzone procesem selekcji i oceny wybranych sposobów działania jako wzorcowych w danym przypadku. Generalnie dobrymi praktykami dla danej organizacji będą rozwiązania i działania przyczyniające się do osiągnięcia lepszych wyników (Nowakowska, Nowak, 2011, s. 51). Ich wdrażanie ma na celu poprawę wyników działania organizacji i podniesienie jej wydajności.

Warto także podkreślić, że nie ma uregulowań czy wyników badań, które w sposób jednoznaczny określałyby kryteria wyboru dobrych praktyk. A. Karwińska i D. Wiktor proponują następujące kryteria: skuteczność, wydajność, planowanie, refleksyjność (ewaluacja własna), innowacyjność, uniwersalność oraz etyczność (Karwińska, Wiktor, 2008, s. 7–8)

Przyglądając się mnogości definicji występujących w obszarze klastrów można zaobserwować zachodzącą ewolucję tych organizacji. Z uwagi, że są to podmioty „żywe”, nadal rozwijające się (ewoluujące) konieczne jest wspieranie

ich działalności przez wykorzystywanie efektywnych rozwiązań, na jakie wskazują m.in. dobre praktyki. Aby były one efektywne, powinny spełniać kilka podstawowych warunków, m.in. powinny być: zgodne z obowiązującym systemem prawnym, realistyczne i możliwe do wdrożenia w organizacji, powtarzalne i w takim stopniu uniwersalne, że mogą znaleźć zastosowanie w innym miejscu lub też przez inne podmioty.

### **Dobre praktyki klastrów**

W tej części artykułu zaprezentowano wybrane przykłady klastrów, które w swojej działalności wykorzystują narzędzia marketingowe przyczyniające się do coraz to większej rozpoznawalności ich podmiotów.

Pierwszym z omawianych przykładów jest Klaster Leszczyńskie Smaki, który powstał z inicjatywy Miasta Leszna oraz Leszczyńskiego Centrum Biznesu. W swoich strukturach skupia lokalnych producentów z branży przetwórstwa rolno-spożywczego oraz instytucje wspierające i władze samorządowe (Klaster Leszczyńskie..., 2017). Celem podejmowanych działań w obszarze marketingu była budowa silnej marki klastra. Grupa docelowa podzielona została na dwie grupy:

- a) grupę instytucjonalną, którą stanowiły firmy z branży spożywczej, zarejestrowane w subregionie leszczyńskim, zainteresowane podniesieniem swojej konkurencyjności i innowacyjności, jak również lokalne samorządy, instytucje otoczenia biznesu i jednostki naukowe chcące współpracować na rzecz rozwoju firm z branży i regionalnej gospodarki;
- b) grupę konsumencką, którą stanowili konsumenci z subregionu leszczyńskiego, Poznania, Wrocławia i Lubiąsko-Głogowskiego Zagłębia Miedziowego.

Działania skierowane do tych grup oparte były, poza standardowymi formami promocji (np. kampania outdoorowa czy produkcja materiałów promocyjnych), na niestandardowych działaniach promocyjnych oraz *field marketingu* (degustacje produktów w wybranych miejscach). Szczególną uwagę w tym wypadku zwrócono na kontekstową formę reklamy, podkreślającą nie tylko logo i hasło promocyjne klastra, ale także cały jego wizerunek wśród potencjalnych konsumentów. W opinii zarządzających klastrem realizacja tego rodzaju działań przyczyniła się w wysokim stopniu do podnoszenia poziomu znajomości marki i logo klastra, a także promowanego hasła (Pławgo, 2014).

Drugim przykładem jest aktywność Klastra Firm Informatycznych Polski Wschodniej. Klaster współtworzą firmy z branży ICT mające swoje siedziby na terenie województw: podkarpackiego, świętokrzyskiego, lubelskiego, podlaskiego, warmińsko-mazurskiego. Jego działania skupiają się przede wszystkim

na wspieraniu przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych w partnerstwie, biznesowym współdziałaniu oraz wymianie doświadczeń, prowadzeniu kampanii informacyjnych i promocyjnych (*Klustry w Polsce...*, 2017).

W omawianym przykładzie celem podjętych działań była promocja klastra przez popularyzację wiedzy matematycznej. Klastrer wspierał finansowo portal edukacyjny *e-zadania.pl*, który pomaga uczniom szkół podstawowych, gimnazjów i liceów lepiej zrozumieć matematykę. Za pomocą tej formy promocji przedstawia się nowe sposoby nauczania matematyki. Portal umożliwia również sprawdzenie poprawności wykonanych zadań maturalnych, a także udostępnia arkusze maturalne. Z początku był on utrzymywany przez jedną z klastrów firm, ale z czasem, kiedy koszty obsługi wzrastały, portalem zainteresował się koordynator Klastra (Stowarzyszenie Informatyka Podkarpacka), który obecnie utrzymuje ten serwis z uwagi zarówno na potrzeby członków Klastra IT, jak i misyjny charakter swojej działalności. Na stronie *e-zadania.pl* znajduje się również logotyp klastra, który wspiera kreowanie marki i budowanie pozytywnego wizerunku klastra. Wskazane działania sprzyjają budowie marketingu relacyjnego, silnie wspierają budowę marki, a przy okazji nie są nachalną formą promocji i docierają do grupy osób, które obecnie prawdopodobnie nie angażują się bezpośrednio w funkcjonowanie klastra, lecz z biegiem lat, mogą stać się przyszłymi pracownikami, w których pasje do matematyki, logicznego myślenia zaszczerpił właśnie portal pod auspicjami Klastra Firm Informatycznych Polski Wschodniej. Warto również podkreślić, że realizowane przez ten podmiot działania wpisują się w założenia koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu, tak istotnej w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw (Plawgo, 2014).

Kolejnym podmiotem, podejmującym działania mające na celu kreowanie wizerunku nowoczesnego i innowacyjnego klastra jest Wschodni Klastrer ICT, który powstał z inicjatywy podmiotów znajdujących się na terenie województwa lubelskiego mających na uwadze potrzebę wzmocnienia potencjału konkurencyjnego, innowacyjności i współpracy przedsiębiorstw, instytucji naukowych, samorządów lokalnych oraz otoczenia biznesu. Strategiczne obszary działalności Wschodniego Klastra ICT stanowią: edukacja ICT, edukacja wyższa, współpraca z władzą lokalną, komunikacja i media 3D oraz energia i odnawialne źródła energii – SmartGrid (Wschodni Klastrer..., 2017).

W omawianym obszarze klastrer swoje działania kierował do odbiorców masowych, biorących udział w lokalnych wydarzeniach. Przykładem kreowania nowoczesnego wizerunku była koordynacja promocji firm, uczelni oraz samorządów województwa lubelskiego, w tym swoich członków podczas Targów CeBIT 2013, gdzie z inicjatywy członków klastra powstała promocyjna instalacja, umożliwiająca wirtualny spacer po XVI-wiecznym Lublinie w technologii 3D. Instalacja ta jednocześnie dawała użytkownikowi możliwość odtwarzania dodat-

kowych dźwiękowych informacji na temat miasta. Należy podkreślić, że partnerem merytorycznym przy budowie instalacji była jedna z kluczowych instytucji kultury w Lublinie – Teatr NN Brama Grodzka, a powstała wówczas „Kapsuła Czasu” współgrała z obchodami 700-lecia nadania praw miejskich Lublinowi. Warto wspomnieć, że hasłem gospodarczym Lublina jest „Lublin inspiruje biznes”, co niejako nakłaniało do podjęcia wspólnych działań przez klastr i miasto. W ten sposób udało się połączyć promocję i kreowanie marki klastra z promocją miasta na jednej z największych imprez informatycznych na świecie (Pławgo, 2014).

Ostatnim z omawianych przykładów są działania podejmowane przez Grono Targowe Kielce. Klastr usługowy Grono Targowe Kielce jest organizacją samorządu gospodarczego, w skład którego wchodzi 89 podmiotów obejmujących instytucje, stowarzyszenia i organizacje powiązane biznesowo – głównie z sektora usług wystawienniczych, poligraficznych, hotelarskich, gastronomicznych, transportowych oraz szkoleniowych działających w sferze kultury, sportu i promocji (Grono Targowe..., 2017). We wskazanym obszarze aktywności marketingowej klastr swoje działania ukierunkowywał na zwiększenie rynku odbiorców i zysków przez przygotowanie wspólnej karty – systemu promocyjnego. System eFair Assistant, podobnie jak w przypadku Wschodniego Klastra ICT, miał za zadanie promocję oferty kulturalno-rozrywkowej Kielce i regionu świętokrzyskiego. W ramach systemu wypracowano system zniżek i rabatów dla gości uczestniczących w targach i innych wydarzeniach organizowanych w Targach Kielce. Rozwiązanie to jest skutecznym narzędziem promującym ofertę wielu członków klastra oraz służy budowie wspólnej oferty podmiotów różnorodnych branż. Przyczynia się również do kreowania ważnej współpracy między członkami klastra (Pławgo, 2014).

Zaprezentowane przykłady podejmowanej aktywności w sferze marketingu jasno wskazują, że klastry są świadome tego, że powinny, i coraz częściej to robią, komunikować się z otoczeniem zewnętrznym. Poza marketingiem i budowaniem relacji wśród członków klastra ważne są też działania skierowane do otoczenia zewnętrznego. Przyglądając się powziętym przez podmioty działaniom można zauważyć, że ukierunkowywane są one zarówno do potencjalnych partnerów biznesowych, jak również do społeczności lokalnej. Kolejną wspólną płaszczyzną działań jest podkreślanie, a niejednokrotnie również promocja miejsca, z którego się wywodzą. Przedstawione przykłady pokazują, jak rozwija się działalność i świadomość klastrów w obszarze marketingu. Są jedynie propozycjami/dobrymi przykładami, jak szeroko mogą być adaptowane narzędzia marketingowe.

## Podsumowanie

Wszystkie zaprezentowane działania w obszarze marketingu prowadzone przez wybrane klastry to tylko przykłady działań skierowanych do otoczenia zewnętrznego. Różny jest ich poziom kreatywności, jednak wszystkie potwierdzają to, że klastry coraz bardziej jako podmioty są świadome, jak ważne jest posiadanie jednej, spójnej i pozytywnie kojarzonej marki.

Warto podkreślić, że tak jak w definicjach klastrów podkreśla się ich przynależność geograficzną, również w działaniach promocyjnych klastrów ta przynależność znajduje odzwierciedlenie i zrozumienie. Zauważalne jest to szczególnie w zaprezentowanych działaniach Wschodniego Klastra ICT i Grona Targowego Kielce, gdzie poza samym kreowaniem wizerunku klastra podmioty nawiązywały i promowały regiony, z których się wywodzą.

Większość klastrów w Polsce ma już strony internetowe i podejmuje działalność marketingową w różnych obszarach i z różnym skutkiem. W przedstawionych przykładach widać, że następuje również i dla tych podmiotów czas poszukiwania własnych, innowacyjnych sposobów promocji. Część narzędzi marketingowych, która dostępna była dotychczas dla producentów dóbr konsumpcyjnych coraz bardziej się upowszechnia, zaczyna funkcjonować w innych branżach, sektorach i jest wykorzystywana również przez klastry. Podmioty te mają świadomość tego, żeby móc budować markę, kreować i rozwijać działalność potrzebne są niestandardowe działania marketingowe, po to aby być zauważalnym. Stąd też np. budowa portalu kreującego relacje z użytkownikami (e-zadania.pl), którzy w przyszłości mogą być pracownikami firm–członków klastra. Rozwiązanie to, jak już wspomniano, wpisuje jest w działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Analizując podejmowane przez klastry działania, można stwierdzić, że czas wykorzystywania standardowych, „sztabowych” narzędzi marketingowych przez klastry mija. Podmioty mają już tego świadomość, co widać w zaprezentowanych i podejmowanych obecnie działaniach. Należy również podkreślić, że przedstawione przykłady mogą być inspiracją dla innych klastrów, choć z całą pewnością nie stanowią zamkniętego katalogu działań marketingowych, które mogą budować wizerunek marki.

## Bibliografia

- Grono Targowe Kielce (25.05.2017). Pobrano z: [www.gronotargowe.pl/Klaster/Informacje-o-klasterze](http://www.gronotargowe.pl/Klaster/Informacje-o-klasterze).
- Grzybowski, M. (2016). Klastry przemysłowo-usługowe jako narzędzie zwiększania dynamiki działania przedsiębiorstw na rynku globalnym. W: T. Kamiński (red.), *Dynamiczność warunkiem skutecznego zarządzania* (s. 19–22). Warszawa: Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie.

- Hill, E.W., Brennan, J.F. (2000). A methodology for identifying the drivers of industrial clusters: The Foundation of Regional Competitive Advantages. *Economic Development Quarterly*, 14 (1), 66.
- Karwińska, A., Wiktor, D. (2008). Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej. *Ekonomia Społeczna Teksty*, 6, 7–8.
- Klaster Leszczyńskie Smaki (25.05.2017). Pobrano z: <http://leszczynskiesmaki.pl/>.
- Klasy w Polsce. Katalog. (25.05.2017). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano z: [http://polskieklasy.org/wpcontent/uploads/2014/01/Klasy\\_w\\_Polsce-PARP2012.pdf](http://polskieklasy.org/wpcontent/uploads/2014/01/Klasy_w_Polsce-PARP2012.pdf).
- Lundberg, H., Johanson, M. (2011). Network strategies for regional growth. W: M. Johanson, H. Lundberg (red.), *Network strategies for regional growth* (s. 1–21). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nowakowska, A., Nowak, M. (2011). Dobre praktyki. W: K.B. Matusiak (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć* (s. 51). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Perry, M. (2007). Business environments and cluster attractiveness to managers. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19 (1), 1–24.
- Plawgo, B. (2014). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano z: [www.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/klasy/Benchmarking\\_klastrow/Benchmarking\\_2014.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFFiles/file/klasy/Benchmarking_klastrow/Benchmarking_2014.pdf).
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sang-Hoon, L., Thomas, S.R., Macken, C.L., Chapman, R.E., Tuckee, R.L., Kim, I. (2005). Economic value of combined best practice use. *Journal of Management in Engineering*, 21 (3).
- Wschodni Klaster ICT (25.05.2017). Pobrano z: <http://ecict.eu/>.

### **Review of Good Practices of Polish Clusters in the Field of Marketing on the Example of Selected Entities**

**Keywords:** cluster, good practices/best practices, marketing

**Summary:** In the last few years lots of attention has been paid to clusters. Their activity has a strong influence on the development and economy of the region and sometimes also the country as a whole. There are many studies on cluster policy and clustering support. There is also a growing number of materials in the field of cluster marketing. These entities are already aware of the fact that the product/service generated within the cluster is not sufficient but they also have to develop in other areas, including marketing, to build their brands and recognition. Hence clusters are becoming more and more experienced in the context of their marketing tools and its effectiveness. The main purpose of the paper is to present good practices of clusters in the area of marketing. The presented activities may inspire other clusters and support their marketing activities.

*Translated by Marcin Haberla*

### **Cytowanie**

- Haberla, M. (2017). Przegląd dobrych praktyk polskich klastrów w zakresie marketingu na przykładzie wybranych podmiotów. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (47), 115–122. DOI: 10.18276/miz.2017.47-10.