

dr G. Hajduk

Uniwersytet Rzeszowski, Wydział Ekonomii, Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości

Specyfika komunikacji marketingowej powiązań kooperacyjnych na przykładzie klastrów

Wstęp

Właściwie realizowana komunikacja podmiotów gospodarczych z ich rynkowym otoczeniem stała się obecnie jednym z warunków osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Dobór treści jak również metod, form oraz narzędzi, za pomocą, których osiągane są założone cele komunikacyjne jest przedmiotem analiz, modyfikacji i udoskonalień. Skuteczność prowadzonej komunikacji zależy w znacznej mierze od trafności diagnozy wyjściowej sytuacji komunikacyjnej oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy przy planowaniu przyszłych 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. Z taką sytuacją mamy do czynienia przy planowaniu komunikacji marketingowej prowadzonej w imieniu powiązań kooperacyjnych, takich jak klastry. Celem artykułu jest omówienie specyfiki podstawowych uwarunkowań komunikacyjnych, jakie dotyczą procesu budowania marek klastrów przemysłowych.

Klastry, jako nadawcy w procesie komunikacji marketingowej

Zaplanowanie komunikacji marketingowej, prowadzonej na rzecz i z inicjatywy klastrów wymaga zrozumienia specyfiki tych powiązań podmiotów gospodarczych. Według koncepcji M. Portera klastry przemysłowe (*industrial clusters*), nazywane inaczej gronami, to geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji, które konkurują ze sobą i równocześnie podejmują współpracę.¹ W odróżnieniu od koncepcji okręgów przemysłowych², które skupiają podmioty reprezentujące jedną branżę w skład klastrów wchodzi często firmy, organizacje i instytucje działające w kilku branżach. Specyficznymi podmiotami, pełniącymi istotną rolę w rozwoju klastrów, są uczelnie wyższe. Obecność instytucji naukowych i ich przedstawicieli w powiązaniach kooperacyjnych sprzyja przepływowi wiedzy i stwarza szerokie możliwości toczenia interdyscyplinarnej, merytorycznej debaty. Przepływ wiedzy akademickiej odbywa się głównie za pośrednictwem powiązań pomiędzy uniwersytetami a większymi firmami oraz bardziej innowacyjnymi podmiotami sektora MSP. Korzystają z niej jednak również pozostałe podmioty należące do tych powiązań³. Różnorodność podmiotów i instytucji tworzących klastry oraz wynikający z niej szeroki zakres realizowanych przez nie celów, komplikują proces doboru treści przekazu i planowanie komunikacji prowadzonej z otoczeniem.

Przesłania kierowane do otoczenia w procesie komunikacji marketingowej klastrów uwzględniają często specyfikę tych powiązań wynikającą z motywów ich powołania. Czynnikiem powstawania klastrów są swoiste uwarunkowania (najczęściej wynikające z ich lokalizacji), specjalne wydarzenia o charakterze inicjującym lub wystąpienie innych, specyficznych impulsów rozwojowych. Jak wynika z badań, położenie geograficzne, a zwłaszcza funkcjonowanie dotychczasowego środowiska przemysłowego, stają się współcześnie mniej ważnymi czynnikami rozwojowymi klastrów. Wzrasta natomiast znaczenie interakcji występujących pomiędzy podmiotami tworzącymi powiązanie. Rośnie również rola zmiennych związanych

¹ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001, s. 246.

² Koncepcja teoretyczna okręgów przemysłowych zaproponowana została przez A. Marshalla, na przełomie XIX i XX w.: A. Marshall, *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co. 8th ed. 1920, Online Library of Liberty, http://files.libertyfund.org/files/1676/Marshall_0197_EBk_v6.0.pdf

³ Zwracano na to uwagę m.in. w: *Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer: Universities and Firms*, red J.J.M. Ferreira, M. Raposo, R. Rutten, A. Varga, Springer-Verlag Heidelberg, Berlin 2013, s.14.

z kapitałem ludzkim, poziomem badań prowadzonych w regionie i aktywnością funduszy *venture capital*.⁴ Motywy tworzenia klastrów korespondują ze strukturą i charakterem celów przez nie realizowanych. Ich określenie następuje z inicjatywy założycieli. Zostają one skonkretyzowane w zawierającym porozumieniu. Ogólnie rzecz ujmując, celem tworzenia powiązań przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych jest osiągnięcie 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.⁵ Dzięki wzajemnej współpracy oraz silnej i wyrazistej reprezentacji wspólnych interesów, możliwe jest zdobywanie nowych rynków i budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Podmioty należące do klastrów podejmują wzajemną współpracę konkurując równocześnie ze sobą. Ten typ relacji określa się mianem kooperencji (*coopetition*)⁶ ponieważ występują tu jednocześnie strumienie kooperacji i konkurencji. Strumień kooperacji może przyjąć rozmaite formy współdziałania o charakterze sformalizowanym jak i niesformalizowanym. Kooperencja wymaga holistycznego podejścia. Jednoczesne występowanie współpracy i konkurencji wymusza konieczność rozgraniczenia względem siebie tych dwóch strumieni. Strony powinny jasno określić obszary współpracy. Są to głównie obszary dotyczące komplementarności. Wyznaczenie granicy współpracy z konkurentami chroni strony przed niekontrolowanym wyciekiem informacji i utrudnia szpiegostwo gospodarcze.⁷ W ofercie podmiotów należących do klastra znajdują się często substytuty produktów oferowanych przez innych jego członków. Promują oni swoje produkty, osłabiając równocześnie działania marketingowe swoich konkurentów. Kierują ofertę do tych samych grup docelowych rywalizując o ich zainteresowanie i zaangażowanie. Sytuacje takie są trudne do wyeliminowania, szczególnie w krótkim okresie. W dłuższym wymiarze czasowym ich negatywny efekt rekompensowany jest poprzez wygenerowanie nowego popytu, przyciągnięcie nowych klientów w tym przejście klientów podmiotów działających poza powiązaniem czy też poza regionem działania klastra. Wymiana informacji pomiędzy konkurentami skutkuje również decyzjami w zakresie specjalizacji oferty czy też zorientowania działań na specyficzne, wąskie grupy docelowe.

Obszar działania klastra oraz utożsamiane z nim środowisko gospodarcze, mają również istotny wpływ na charakter i treść planowanej komunikacji. B. Mikołajczyk zwraca uwagę, że to nie przedsiębiorstwa tworzą środowisko lokalne, lecz istnienie środowiska jest właśnie warunkiem powstawania przedsiębiorstw, jak i źródłem ich innowacji. Środowisko rozumiane jest tutaj, jako rozwinięty system/forum współpracy i współdziałania, zintegrowany w funkcjonalną sieć, wyrażający się partnerstwem lokalnym w sferze innowacji.⁸ Długoterminowe zobowiązanie do współpracy regionalnej przynosi pozytywne rezultaty zarówno dla podmiotów gospodarczych jak i dla regionu, w którym działają. Konkurencja ustępuje miejsca współpracy. W rezultacie, wywołane zostaje zainteresowanie regionem wśród nowych inwestorów. Dzięki koordynacji działań i wspólnemu podejściu do marketingu o wymiarze regionalnym, zyskuje gospodarczo cały region, czego przykładem jest np. Północny Teksas – obszar działania powiązania Dallas-Fort Worth Metroplex.⁹

W nazwach klastrów funkcjonujących na terenie Polski zawarta jest często ich lokalizacja geograficzna, np.: Pomorski Klaster ICT – INTERIZON, Klaster Podkarpackie Smaki, Leszczyński Klaster Budowlany. Nazwa regionu uwypuklona w nazwie klastra z jednej strony ułatwia identyfikację i budowanie wyrazistych skojarzeń, ale z drugiej stanowi pewne ograniczenie w budowaniu wizerunku silnej organizacji

⁴ T. Brenner, A. Mühlig, Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters: A Summary of 159 Cases, *Regional Studies*, Apr2013, Vol. 47 Issue 4, s. 493.

⁵ M. Grzybowski, *Klasy przemysłowo-usługowe – organizacje przyszłości na rynku globalnym*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 147.

⁶ Termin ten, mimo że nie osiągnął jeszcze powszechnej akceptacji środowiska naukowego, używany jest coraz częściej w literaturze specjalistycznej z dziedziny zarządzania, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* Red. S. Yami, S. Castaldo, B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2010, s. 40 i in., J. Mongkhonvanit, *Coopetition for Regional Competitiveness: The Role of Academe in Knowledge-Based Industrial Clustering*, Springer, London 2014.

⁷ M. Aluchna, J. Cygler, G. Materna, M.K. Witek-Hajduk, E. Marciszewska, *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 20.

⁸ B. Mikołajczyk, *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006, s. 83.

⁹ D. Berzina, M. Rosa, *Coopetition*, *Economic Development Journal*, Spring 2014, vol. 13, Number 2, s. 7.

gospodarczej o zasięgu ponadregionalnym. Nazwy odnoszące się na przykład do konkretnych miast mogą stanowić barierę dla potencjalnych nowych członków, których siedziby znajdują się poza obszarem określonym w nazwie.

Powiązania kooperacyjne, do jakich zaliczane są klastry przemysłowe odróżniają się takich nadawców w procesie komunikacji marketingowej jak firmy produkcyjne czy usługowe, organizacje i instytucje skupiające się na realizacji wąsko definiowanych celów czy nawet korporacje charakteryzujące się złożoną strukturą. Do charakterystycznych cech klastrów, które należy uwzględnić planując komunikację marketingową należą między innymi:

- Komplementarność oferty,
- Występowanie substytutów w ofercie,
- Występowanie w ofercie dóbr materialnych i niematerialnych,
- Zaangażowanie zarówno na rynkach B2B jak i B2C,
- Występowanie zjawiska konkurencji wewnątrz powiązania,
- Złożona struktura marek funkcjonujących w ramach powiązania,
- Różnorodność wielkościowa oraz skali działania podmiotów należących do klastra,
- Różnorodność form organizacyjnych podmiotów wchodzących w skład powiązania,
- Różnorodność celów oraz zasad funkcjonowania poszczególnych podmiotów,
- Perspektywa poszerzenia powiązania o nowe podmioty,
- Ryzyko opuszczenia klastra przez silne, rozpoznawalne podmioty.

Każde powiązanie kooperacyjne posiada indywidualny zestaw cech, których zidentyfikowanie i rozpatrzenie znacznie ułatwia rozpoczęcie procesu budowania relacji z otoczeniem rynkowym. Po zrealizowaniu tego etapu kolejnym krokiem powinna być analiza otoczenia rozumianego, jako zespół uwarunkowań dla przyszłej komunikacji.

Diagnoza wyjściowej sytuacji komunikacyjnej

Przegląd ogólnych uwarunkowań komunikacji marketingowej klastrów wskazuje na zasadność indywidualnego rozpoznania wyjściowej sytuacji komunikacyjnej dla poszczególnych powiązań kooperacyjnych. Warto jest wesprzeć się tutaj popularnymi metodami analizy strategicznej, takimi jak: PEST czy SWOT. Nawet, jeżeli zakres przeprowadzanych analiz wykracza poza określenie uwarunkowań odnoszących się stricte do komunikacji, ich przeprowadzenie pomaga w doborze treści, jak i form oraz kanałów przekazu.

Celem analizy PEST jest diagnoza otoczenia klastra, rozumianego, jako grupa przedsiębiorstw współpracujących wzajemnie oraz instytucji i organizacji pokrewnych, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności. Analiza PEST umożliwia określenie podstawowych sfer otoczenia, a więc tych obszarów, które mogą mieć kluczowy wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej przyszłą strategię działania.¹⁰ Jej zastosowanie sprowadza się do zidentyfikowania grup w otoczeniu, które mogą mieć wpływ na działalność klastra wraz z prognozą ich możliwego zainteresowania, zaangażowania oraz reakcji na jego działalność. W analizie bierze się pod uwagę 4 grupy czynników:

- Polityczne (P), którymi mogą być np. wpływ polityki regionalnej, poziom wsparcia ze strony lokalnych władz i instytucji, uwarunkowania polityczne na poziomie krajowym lub międzynarodowym itp.,
- Ekonomiczne (E), takie jak np. potencjał rozwoju branży utożsamianej z klastrem, trendy inwestycyjne w gospodarce, poziom kosztów prowadzenia działalności w relacji do innych regionów itp.,
- Społeczne (S), którymi mogą być np. trendy dotyczące konsumpcji, zmiany w zachowaniach nabywców, przewidywane reakcje konkretnych grup społecznych itp.,
- Technologiczne (T), takie jak np. poziom rozwoju infrastruktury, planowane inwestycje, zasady i warunki korzystania z technologii używanych przez członków klastra itp.

Przeanalizowanie poszczególnych obszarów w otoczeniu pomaga zrozumieć i określić pożądany charakter przyszłej komunikacji marketingowej. Zidentyfikowane obszary o szczególnym znaczeniu dla rozwoju powiązania mogą być również poddane bardziej wnikliwej analizie.

¹⁰ M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 72.

Przeprowadzenie analizy SWOT pozwala zdefiniować pozycję strategiczną oraz możliwości rozwoju klastra. Poprzez przedstawienie mocnych i słabych stron funkcjonowania grupy podmiotów tworzących klastr oraz wynikających z diagnozy otoczenia szans i zagrożeń, możliwe jest wybranie właściwej opcji w zakresie przyszłego pozycjonowania. W pierwszej fazie analizy zidentyfikowane zmienne grupowane są w cztery kategorie:

- Mocne strony (S) – czynniki pozytywne, wewnętrzne, składające się na wspólny potencjał podmiotów tworzących Klastr,
- Słabe strony (W) - uwarunkowania wewnętrzne o charakterze negatywnym, dotyczące działalności klastra i znajdujących się w jego składzie podmiotów,
- Szanse (O) - czynniki egzogeniczne o charakterze pozytywnym, determinujące rozwój klastra,
- Zagrożenia (T) – uwarunkowania zewnętrzne o charakterze negatywnym, ograniczające rozwój klastra.

Na kolejnym etapie analizy zidentyfikowanym czynnikiem przypisuje się wagi odzwierciedlające ich rangę, co pozwala określić pozycję strategiczną klastra oraz wybrać właściwy kierunek jego rozwoju i promocji. Niektóre z metod przeprowadzania analizy SWOT umożliwiają także zbadanie interakcji pomiędzy poszczególnymi czynnikami, których analiza pozwala na dogłębną ocenę sytuacji.

Mocne strony dotyczące funkcjonowania klastra stanowią potencjalne atrybuty, które mogą być wykorzystywane w przyszłej komunikacji celem podkreślenia unikatowości powiązania na tle konkurencji. Identyfikacja słabości i zagrożeń pozwala przygotować się na dialog z otoczeniem służący obronie pozycji i wyjaśnieniu działań podjętych w celu wyeliminowania ograniczeń rozwojowych. Zidentyfikowane szanse rozwojowe pomagają w ukierunkowaniu przyszłej komunikacji i skupieniu się na najlepiej rokujących obszarach rynku.

Wnioski sformułowane na podstawie przeprowadzonych analiz są drogowskazem na etapie planowania komunikacji z otoczeniem. Zrozumienie uwarunkowań komunikacji znacznie ułatwia wybór treści oraz form przekazu.

Planowanie komunikacji podporządkowanej budowaniu marki

Dynamicznie rozwijające się klastry charakteryzują się sprawnymi systemami przepływu informacji zarówno wewnątrz powiązania jak również w komunikacji z otoczeniem. Podobnie jak w przypadku komunikacji marketingowej prowadzonej przez korporacje o skuteczności przekazu decyduje tutaj umiejętność zintegrowania komunikacji. Podporządkowana jest ona celom strategicznym, które dotyczą między innymi osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, poprzez zbudowanie wysokiej wartości marki. Komunikację marketingową uważa się za „głos marki”, służący nawiązaniu dialogu i kształtowaniu relacji z klientami.¹¹ Umożliwia ona docieranie do szerokiego grona odbiorców i zdobywanie nowych rynków. Komunikacja podporządkowana budowaniu wartości marki, skupia się na wyeksponowaniu wyróżników oraz przewag, które pozwalają zwrócić uwagę otoczenia na prowadzoną działalność i przez pryzmat, których postrzegane będą podmioty utożsamiane z tworzoną marką. Tak zbudowana marka uwiarygadnia jego członków, wzmacnia rozpoznawalność, jest atrybutem identyfikującym i argumentem wyróżniającym firmy na tle konkurencji.

Marka powiązań kooperacyjnych, jakimi są klastry, porównana być może do marki korporacyjnej lub do marki parasolowej. Oba te określenia dotyczą występowania złożonej architektury marek, charakterystycznej dla korporacji posiadających w swoim portfelu wiele produktów¹². Przyjmując tę koncepcję za właściwą, marki poszczególnych podmiotów wchodzących w skład klastra należałoby uznać za marki znajdujące się niżej w hierarchii wobec marki klastra. Relacja ta nie zawsze jednak jest oczywista, szczególnie na początku procesu tworzenia klastra i we wstępnych fazach realizacji jego strategii rozwojowej. Czasami to rozpoznawalne marki podmiotów wchodzących w skład powiązania legitymizują je oraz wspierają pozycję słabszych firm, występujących w roli partnerów w ramach wspólnej struktury, jaką stanowi klastr.

Ze względu na specyfikę powstających sieci relacji wewnętrznych i zewnętrznych, budowanie marki klastrów przemysłowych zbliżone jest bardziej do sytuacji tworzenia marek funkcjonujących w segmencie

¹¹ Zarządzanie silną marką, red. M.K. Witek-Hajduk, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011, s. 157.

¹² Specyfika marki korporacyjnej opisana jest między innymi w: J.N. Kapferer, *The New Strategic Brand Management. Advanced insights & strategic thinking*, Kogan Page Publishers, London 2012, s. 311.,

B2B niż B2C. Jak zwracają uwagę Ph. Kotler i W. Pfoertsch, narzędzia budowania marki na rynkach B2B nie odbiegają od tych stosowanych przez firmy wobec ostatecznych konsumentów (B2C). Różnica tkwi w odmiennej hierarchii oraz innych priorytetach dotyczących ich wykorzystywania. Specjalne znaczenie mają w takich przypadkach kontakty osobiste (sprzedaż osobista) i bezpośrednie formy budowania relacji (np. marketing bezpośredni). Na dalszy plan schodzą działania o charakterze masowym (np. reklama czy promocja sprzedaży)¹³ Z rynkami B2B utożsamiane są najczęściej marki korporacyjne. J.N. Kapferer podkreśla, że w relacjach B2B kupowane są nie produkty, lecz zaufanie. Marka korporacyjna jest w tym przypadku jego źródłem, podczas gdy marki produktowe służą podkreśleniu wyjątkowości¹⁴.

Realizacja strategii marki korporacyjnej wiąże się z zasadą podporządkowywania submarek, koncepcji produktów, ich nazw, sposobów ich pozycjonowania i oferowania jednej spójnej koncepcji. W powiązaniach kooperacyjnych takich jak klastry, zachowanie takiej zasady nie jest zazwyczaj możliwe. W tym przypadku tworzenie marki klastra i zaplanowanie komunikacji służącej jej pozycjonowaniu jest działaniem wtórnym wobec istniejących wcześniej strategii marek poszczególnych podmiotów wchodzących w skład klastra. Każda z nich charakteryzuje się odrębną architekturą i stopniem złożoności. Zaplanowanie komunikacji wspierającej działalność klastra a przez to służącej realizacji indywidualnych celów wielu podmiotów równocześnie, jest zadaniem skomplikowanym i wymagającym często kompromisów. Ze względu na szeroki zakres działalności podmiotów należących do Klastra konieczne jest dokonanie uogólnienia zarówno obszaru działalności jak i oferty podmiotów należących do klastra w celu zaprezentowania jej grupom docelowym. Konsekwencją jest zazwyczaj wybór uniwersalnej nazwy marki klastra oraz kreacja głównego przesłania o uogólnionym charakterze.

Specyfika procesu budowania marek klastrów ma swoje odzwierciedlenie w zaleceniach kierowanych do decydentów biorących udział w ich tworzeniu. Ogólnie rzecz biorąc, sugeruje się, aby dokonywać alokacji zasobów przeznaczonych na marketing i budowanie marki klastra w sposób przemyślany, nadawać odpowiednie znaczenie budowaniu marki regionu, zagwarantować szeroką partycypację różnego rodzaju podmiotów w tym procesie oraz poczucie „własności” w społeczności najbliższej klastrowi, a także promować wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych nowej generacji.¹⁵ Zaliczyć do nich należy działania e-marketingowe, wykorzystanie narzędzi marketingu mobilnego oraz form komunikacji służących bezpośredniemu dotarciu z przekazem do wyselekcjonowanych odbiorców.

O ile świadomość potrzeby zbudowania marki jest dosyć powszechna wśród inicjatorów tworzenia klastrów, to charakterystyczne jest skupianie uwagi i energii głównie na etapie kreowania nazw marek oraz budowania ich rozpoznawalności. Nie gwarantuje to jednak ich sukcesu w wymiarze strategicznym. Jak stwierdzają P. Smith i R. Zook, tworzenie marki jest stosunkowo łatwe. Trudnością jest utrzymanie marki (jej wartości)¹⁶. Rynki docelowe wymagają ciągłej obserwacji i dostosowywania komunikacji do zachodzących na nich zmian. O ile takie atrybuty jak wykorzystywane elementy identyfikacji wizualnej czy kluczowe przesłania towarzyszące marce powinny pozostać niezmiennie w dłuższym okresie to dobór kanałów, metod i form komunikacji wymaga elastyczności i niesłabnącego zaangażowania po stronie nadawców.

Złożoność sytuacji dotyczącej budowania marki klastrów wymaga znajomości zasad zarządzania portfelem marek. Określenia „strategia portfela marek” (*brand portfolio strategy*) używa się w odniesieniu do złożonych struktur, których stopień skomplikowania wynika z funkcjonowania podmiotu równocześnie w wielu segmentach rynkowych, posiadania szerokiej oferty produktowej, funkcjonowania wśród wielu konkurentów, wykorzystywania złożonych kanałów dystrybucji, posługiwania się równocześnie markami indywidualnymi, zbiorowymi, kombinowanymi, submarkami itp.¹⁷ Sytuacje takie dotyczą na przykład korporacji, jak Procter & Gamble, Sony czy Coca-Cola, które zarządzają rozbudowanym portfelem marek reprezentujących różne poziomy i modele wzajemnych powiązań. Strategia portfela marek określa strukturę

¹³ Ph. Kotler, W. Pfoertsch, *B2B Brand Management*, Springer Berlin – Heidelberg 2006, s. 110-114.

¹⁴ J.N. Kapferer, *The New Strategic...* op. cit. s. 81.

¹⁵ *Marketing klastra i budowanie jego marki*, red.: I. Boesso, M. S. D’Orazio, A. Torresan, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014, s. 9-10.

¹⁶ P.R. Smith, Z. Zook, *Marketing Communications. Integrating offline and online with social media*, Kogan Page, London 2011, s. 49.

¹⁷ D.A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, Clarity*, Free Press, New York 2004, s. 13.

posiadanych marek, ich zakres, pełnione role i wzajemne powiązania.¹⁸ Celem zarządzania portfelem marki jest poprawa jej siły (świadomości, wizerunku) i zwiększenie zdolności portfela, jako całości do generowania zysków w długim okresie.¹⁹ Stworzenie i realizacja strategii umożliwi osiągnięcie synergii i spotęgowanie efektu oddziaływania marek, którymi zarządza dany podmiot.

Jak zwraca uwagę M. Dębski, procesu kształtowania architektury marek nie należy ograniczać jedynie do wyboru odpowiedniej nazwy. Jest ona tylko widzialnym wyróżnikiem poszczególnych marek. Związki w portfelu marek powinny sięgać znacznie głębiej. Niezwykle ważne są wizerunki marek i związane z nimi wartości, których mają one dostarczać konsumentom, czy też funkcje, jakie poszczególne marki mają spełniać w portfelu.²⁰ W przypadku klastrów nie można mówić o pełnej możliwości zarządzania portfelem marek, ponieważ nie są one właścicielami poszczególnych marek wchodzących w skład powiązania. Niekiedy jednak klastry stają się inicjatorami powoływania nowych marek, submarek lub konsolidowania takich, które wcześniej funkcjonowały odrębnie. Całościowa analiza portfela marek dostarcza wartościowej wiedzy wspierającej decyzje marketingowe klastra.

Komplementarność oferty klastra wynikająca z zestawienia produktów i usług oferowanych przez należące do niego podmioty, stanowi potencjalną zaletę oraz argument przekonujący dla podmiotów zamierzających nawiązać relacje klastrem. Nie we wszystkich przypadkach jednak szeroka i wzajemnie uzupełniająca się lista produktów przekłada się na pożądaną efekt synergii. Wynika to z dysproporcji w zakresie potencjału poszczególnych członków powiązania. Różnice wielkościowe firm oraz dotyczące skalowalności ich biznesu ograniczają często możliwość wykorzystania w pełni efektu synergii utożsamianego z innymi rodzajami powiązania podmiotów gospodarczych.

Planując komunikację z otoczeniem należy w sposób szczególny uwzględnić oczekiwania i możliwości percepcyjne odbiorców przekazu. Podobnie jak w wielu innych przypadkach w obszarze zainteresowania znajdują się zróżnicowane grupy docelowe. Powiązania kooperacyjne wyróżniają się tym, że ich działania komunikacyjne w tym wizerunkowe, skierowane są w większym zakresie do innych podmiotów gospodarczych, instytucji i organizacji a rzadziej do konsumentów. Przykładowymi grupami docelowymi w komunikacji marketingowej klastrów są:

- Potencjalni nowi członkowie klastra,
- Potencjalni inwestorzy,
- Reprezentanci ośrodków władzy, głównie samorządowej,
- Organizacje i instytucje partnerskie,
- Ośrodki naukowe,
- Klienci firm należących do klastra,
- Media itp.

Różnorodność poszczególnych grup wymaga właściwego doboru kanałów dotarcia z przekazem, bazujących w znaczącym zakresie na bezpośrednim i zindywidualizowanym kontakcie.

Aby sformułować kluczowe przesłania komunikacyjne wykorzystywane następnie w komunikacji z odbiorcami docelowymi należy:

- Określić zakres oferty podmiotów wchodzących w skład klastra,
- Dokonać podziału oferty na grupy produktów według kryterium korzystania z nich przez odbiorców,
- Określić elementy wspólne kształtujące ofertę klastra,
- Zidentyfikować specyficzne cechy oferty (np. obszary specjalizacji związane z obsługą konkretnej branży)
- Dokonać selekcji atrybutów mających potencjał do zbudowania unikatowości,
- Wykorzystać wybrane atrybuty do skonstruowania kluczowego przesłania/przesłań.

W przypadku Klastra Marek Turystycznych Polski Wschodniej, zrzeszającego podmioty działające w szeroko rozumianej branży turystycznej zdecydowano się na uwypuklenie takich cech jak: natura, tajemniczość i gościnność. Konstrukcja komunikacji marketingowej oparta została o dwa nurty przekazu:

- Walory i korzyści zawarte w specyfice regionu,
- Walory i korzyści produktów turystycznych oferowanych przez członków klastra.

¹⁸ Tamże s. 13.

¹⁹ J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2006, s. 177.

²⁰ M. Dębski, *Kreowanie silnej marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 65.

Efektom było zaplanowanie i zrealizowanie kampanii pod hasłem „W sercu natury”, która miała na celu ukazanie i promowanie najmocniejszej strony województw podlaskiego oraz warmińsko-mazurskiego, jaką są walory przyrodnicze i turystyczne²¹. Kluczowymi przesłaniami wykorzystywanymi przez Klastra Firm Informatycznych Polski Wschodniej, które wyselekcjonowano po etapie analizy potencjału klastra były:

- Współdziałanie podmiotów tworzących Klastr IT stanowi o jego wartości i przyczynia się do zmian i rozwoju branży IT.
- Członkowie Klastra to nowoczesne i innowacyjne firmy, które dzięki wzajemnemu zaufaniu i tworzonej więzi biznesowej i pozabiznesowej, integrują rozwiązania informatyczne Polski Wschodniej.
- Klastr IT stanowi sumę wartości doświadczenia, wiedzy oraz oferty wielu firm działających w obszarze technologii informacyjnych.²²

Na tych przesłaniach zbudowana została strategia promocji Klastra IT, której efektem było uzyskanie w stosunkowo krótkim okresie jego rozpoznawalności a następnie zbudowanie pozytywnego wizerunku. Konsekwentne posługiwanie się komunikatami odwołującymi się do wybranych przesłań pomaga w zachowaniu spójności i wyrazistości w komunikacji i wspiera rozwój klastrów oraz tworzących je podmiotów.

Podsumowanie

Klastry są przykładami powiązań kooperacyjnych o specyficznych potrzebach dotyczących komunikacji z otoczeniem rynkowym. Tworzone po to, aby skupić potencjał wielu podmiotów równocześnie konkurujących i kooperujących z ze sobą, starają się komunikować swoją tożsamość w sposób spójny i wyrazisty zarazem. Prowadzona przez nie komunikacja wymaga kompleksowego i profesjonalnego podejścia, uwzględniającego wieloetapowość procesu komunikacji marketingowej. Podejmowane decyzje powinny uwzględniać rezultaty przeprowadzonych analiz potencjału klastra oraz jego szeroko rozumianego otoczenia. Zintegrowanie komunikacji i oparcie jej na kluczowych przesłaniach uwypuklających unikatowe cechy powiązania, sprzyja budowaniu silnej marki, bez której konkurowanie na globalnym rynku jest obecnie mocno ograniczone.

Streszczenie

W artykule dokonano charakterystyki sytuacji, jaka dotyczy klastry przemysłowych i podmiotów je reprezentujących, które realizują komunikację marketingową z otoczeniem. Na podstawie przeglądu literatury oraz analizy studiów przypadków sformułowano zasady komunikacji służącej budowaniu marek klastrów przemysłowych.

The specificity of marketing communication of business clusters

Abstract

The article presents the characteristics of situation which refers to industrial clusters and their representatives, who execute marketing communication with the environment. There were formulated rules of brand building communication, based on a literature review and case studies analysis.

Literatura

- [1]. Aaker D.A., *Brand portfolio strategy: creating relevance, differentiation, energy, leverage, clarity*, Free Press, New York 2004.
- [2]. Aluchna M., Cygler J., Materna G., Witek-Hajduk M.K., Marciszewska E., *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: Wyzwania strategiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [3]. Berzina D., Rosa M., *Coopetition*, *Economic Development Journal*, Spring 2014, Volume 13, No 2.

²¹ Kampania przygotowana w 2014 r przez firmę Exacto na zlecenie Polskiego Stowarzyszenia Doradczego i Konsultingowego, koordynatora Klastra Marek Turystycznych Polski Wschodniej.

²² Na podstawie wewnętrznych dokumentów strategicznych Klastra IT.

- [4]. Brenner T., Mühligh A., Factors and Mechanisms Causing the Emergence of Local Industrial Clusters: A Summary of 159 Cases, *Regional Studies*. Apr2013, Vol. 47 Issue 4.
- [5]. *Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer: Universities and Firms*, red J.J.M. Fereira, M. Raposo, R. Rutten, A. Varga, Springer-Verlag Heidelberg, Berlin 2013.
- [6]. *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, red. S. Yami, S. Castaldo, B. Dagnino, F. Le Roy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK 2010. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE Warszawa 2001.
- [7]. Dębski M., *Kreowanie silnej marki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- [8]. Grzybowski M., *Klustry przemysłowo-usługowe – organizacje przyszłości na rynku globalnym*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ, Warszawa 2004.
- [9]. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2006.
- [10]. Kapferer J.N., *The New Strategic Brand Management. Advanced insights & strategic thinking*, Kogan Page Publishers, London 2012.
- [11]. Kotler Ph., Pfoertsch W., *B2B Brand Management*, Springer Berlin – Heidelberg 2006.
- [12]. Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- [13]. *Marketing klastra i budowanie jego marki*, red.: I. Boesso, M. S. D’Orazio, A. Torresan, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2014.
- [14]. Marshall A., *Principles of Economics*, London: Macmillan and Co. 8th ed. 1920.
- [15]. Mikołajczyk B., *Finansowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. z uwzględnieniem sektora MSP*, Difin, Warszawa 2006.
- [16]. Mongkhonvanit J., *Coopetition for Regional Competitiveness: The Role of Academe in Knowledge-Based Industrial Clustering*, Springer, London 2014.
- [17]. Smith P.R., Zook Z., *Marketing Communications. Integrating offline and online with social media*, Kogan Page, London 2011.
- [18]. *Zarządzanie silną marką*, red. M.K. Witek-Hajduk, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.