

**MARKETING KLASTROWY**  
**Janusz Dworak**  
**Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku**

Celem artykułu jest charakterystyka zasad funkcjonowania marketingu klastrowego oraz zaprezentowanie metod oceny sytuacji społeczno-ekonomicznej klastrów. Hipoteza badawcza sformułowana na podstawie wnikliwej obserwacji sposobów zarządzania w klastrach, została wyrażona za pomocą następującego zdania. *Istnieją dziedziny działalności: władz samorządowych, instytucji oraz podmiotów gospodarczych, które wymagają współpracy marketingowej.*

**Wprowadzenie**

W znaczeniu ekonomicznym słowo *cluster* zostało użyte po raz pierwszy przez M. E. Portera<sup>1</sup>, oznacza ono geograficzne skupisko niezależnych podmiotów (reprezentujących określoną dziedzinę gospodarki), które współpracują i konkurują z sobą w ramach łańcucha wartości. W Polsce są to organizacje stosunkowo młode, nieustannie kształtujące swoje struktury i modele działania.<sup>2</sup> Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i ukierunkowana na osiągnięcie wspólnych celów. Klaster stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa; uczelnie; instytuty naukowe; instytucje otoczenia biznesu administracja publiczna oraz mieszkańcy.<sup>3</sup> Działalność w klastrze cechuje się: różnorodnymi relacjami powstałymi na bazie wspólnych interesów oraz przemysłanej koordynacji działań marketingowych. Klastry, są także próbą poszukiwania metod zarządzania wielu podmiotami równocześnie, celem wykorzystania endogenicznych i egzogenicznych zasobów regionalnej infrastruktury materialnej i społecznej.<sup>4</sup> Zmiany w sposobie funkcjonowania Państwa otwierają bowiem drogę do pod-

---

<sup>1</sup> E. Skawińska, R. J. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 19.

<sup>2</sup> B. Pławgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*, PARP, Warszawa 2014, s. 19

<sup>3</sup> J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrów Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”*, PARP, Warszawa 2014, s. 9

<sup>4</sup> D. Biehl, *The contributions of infrastructure to regional development. Report prepared for the EC Commission*. Office for Official Publications. Luxemburg. 1986.

noszenia konkurencyjności firmy, przez stosowanie w praktyce takich dyscyplin nauki jak: marketing, socjologia, psychologia czy nawet filozofia.

Procesy związane z: postępowaniem cywilizacyjnym; globalizacją, integracją; rewolucją informatyczną; rozwojem technik marketingowych; swobodnym przepływem produktów i technologii; gwałtownymi zmianami kulturowymi tworzą zupełnie nowy i trudno przewidywalny układ społeczno-ekonomiczny, któremu należy zapewnić odpowiednią strukturę organizacyjną. „*W nowych warunkach ustrojowych rola państwa musiała być z definicji znacznie okrojona, ustępując miejsca mechanizmowi rynkowemu, z którego istoty wynika, iż z jego funkcjonowaniem związane mogą być okresowo pojawiające się problemy rozwojowe, ale w bilansie długookresowym gwarantuje on o wiele bardziej efektywny przebieg procesów gospodarczych.*”<sup>5</sup> Jednym z ważniejszych celów powołania klastrów będzie kształtowanie tożsamości grupowej przez działania na rzecz wspólnego rozwiązywania problemów: społecznych, politycznych, gospodarczych, finansowych i ekologicznych.<sup>6</sup> Ich siłą jest poszukiwanie i stosowanie innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie organizacji i zarządzania, które przyczynią się do tworzenia nowych sposobów promocji produktów, dzięki którym firmy staną się bardziej skuteczne w swych działaniach. Zadanie klastrów „polega na uwolnieniu się od doktryn, które – raz zaakceptowane – umieszczają ludzi na służbie, nie samym sobie, lecz celom sektora planującego.”<sup>7</sup>

### **1. Rola klastrów w rozwoju regionalnym**

Rozwój regionalny „*jest to proces pracochłonny i nowatorski, niekiedy wręcz innowacyjny*”<sup>8</sup> - wymaga zaangażowania wszystkich sił społecznych na danym terenie, celem powiększenia dobrobytu jego mieszkańców. Według takiego podejścia czynnikiem decydującym o pomyślności regionu są osoby kreatywne i przedsiębiorcze, będące w stanie poświęcić swoją pracę, wiedzę i umiejętności, celem generowania nowych rozwiązań w dziedzinie techniki, technologii, organizacji i zarządzania oraz kultury i sztuki. Od ich postaw zależeć będzie bowiem zamożność, ład i bezpieczeństwo, zarówno pracowników zatrudnionych w firmach, jak i osób oczekujących wsparcia finansowego. Tak więc rozwój regionalny to „*zespół zmian społeczno-gospodarczych, które zachodzą w obrębie regionu rozumianego jako system.*”<sup>9</sup> Rozwój wiąże się zatem, z rozszerzaniem zdolności produkcyjnych przedsiębiorstw, które mogą więcej wytwarzać za sprawą dobrze zorganizowanej współpracy, przy odpowiednio wysokim poziomie dyscypliny społecznej, nie zakłócając przy tym stanu środowiska. Jego istotą jest zmiana mentalności ogólnospołecznej, przejawiającej się, nie tylko wzrostem konsumpcji dóbr

---

<sup>5</sup> T. Kudłacz, *Rozwój regionalny Polski lat 90. – ocena dominujących procesów oraz spodziewanych tendencji*, [w:] J. Szomburga, *Polityka regionalna państw pośród uwikłań instytucjonalno-regulacyjnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2001, s.17.

<sup>6</sup> A. Nowakowska (red.), *Benchmarking klastrów: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrów w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 32

<sup>7</sup> J. K. Galbraith, *Ekonomia a cele społeczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998, s. 340.

<sup>8</sup> J. J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2001, s. 22..

<sup>9</sup> Chojnicki Z., Czyż T., *Główne aspekty regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego* [w:] *Rozwój regionalny i lokalny w Polsce w latach 1989-2020*, red. J. Parysek, Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet A. Mickiewicza w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, s. 87.

materialnych, ale również uczestnictwem w życiu społecznym i politycznym regionu.<sup>10</sup> Jest on także powiązany ze sposobem zarządzania, a więc umiejętnościami menedżerskimi władz rządowych i samorządowych, które potrafią zainteresować swoimi zasobami liczne przedsiębiorstwa, co w prosty sposób prowadzi do zmniejszenia bezrobocia i wzrostu stopy życiowej. W wielu przypadkach, rozwój jest jednocześnie skutkiem i przyczyną zmian w modelu konsumpcji dóbr. Odzwierciedleniem tego procesu będzie: ilości i jakości towarów nabywanych przez gospodarstwa domowe; wzrost realnej płacy; wzrost świadczeń dla emerytów i rencistów; powiększanie liczby placówek kulturalno-oświatowych; a także polepszenie warunków pracy; warunków mieszkaniowych; stanu środowiska naturalnego; infrastruktury technicznej; jakości opieki zdrowotnej oraz stanu bezpieczeństwa.

Realizując politykę współpracy w kontekście funkcjonowania klastrów należy zauważyć, że menadżerowie firm dysponują następującymi zasobami: wykształconą kadrą; majątkiem trwałym i obrotowym; znaczną liczbą zatrudnionych; siecią wzajemnych powiązań oraz marką wytwarzanych produktów. Mogą oni też w ramach obowiązujących norm prawnych dowolnie zarządzać firmą, to znaczy: rozbudowywać; sprzedawać; dzielić; wynajmować; restrukturyzować; zmieniać profil działalności; zwiększać bądź redukować produkcję; stawiać w stan upadłości lub likwidować. Natomiast rola władz w rozwoju gospodarczym sprowadza się głównie do pośredniego oddziaływania na region, celem wykorzystania: potencjału intelektualnego mieszkańców; bogactwa naturalnego; walorów krajobrazowo-klimatycznych oraz dóbr kulturowych. Warto tu zwrócić uwagę na pewną zasadniczą różnicę, między kadrą kierowniczą sfery rynkowej i władz samorządowych, która może utrudniać wzajemne porozumiewanie się. O ile ci pierwsi przygotowani są do pełnienia swej roli w: szkołach wyższych; placówkach doskonalenia kadr oraz podczas praktyk w różnych krajach, to drudzy pochodząc z wyboru i nie zawsze posiadają przygotowanie merytoryczne do funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej.

Stan zamożności mieszkańców oraz zasobność budżetów samorządowych wynika głównie ze współpracy wszystkich podmiotów, zobligowanych do realizacji jednej strategii, w której zawarte będą sposoby: wykorzystania regionalnych zasobów; współpracy z zagranicą; działań ekologicznych, przedsiębiorczych i innowacyjnych; rozwoju infrastruktury technicznej; zwiększania kapitału ludzkiego i społecznego oraz tworzenia nowych miejsc pracy, szczególnie dla absolwentów różnego rodzaju szkół wyższych. Wskazówką w poszukiwaniu wspólnej platformy działań prorozwojowych - ważnym jest stwierdzenie, iż klastry powinny mieć określoną tożsamość rynkową, a ich rozwój powinien przebiegać na podstawie zdefiniowanej misji, wizji, wynikającej z wspólnie realizowanych celów.<sup>11</sup> Siłą napędową rozwoju klastra będzie: kolektywność w podejmowaniu decyzji; nawiązanie relacji partnerskich z przedsiębiorstwami postrzeganymi dotychczas, jako konkurencję oraz racjonalność w wydatkowania własnych funduszy na wspólne działania marketingowe.

## **2. Charakterystyka działań marketingowych w klastrze**

Zobowiązanie władz samorządowych do działań na rzecz rozwoju klastra, sprowadzają się do zastosowania skutecznych metod zarządzania, których efektywność

---

<sup>10</sup> K. Andruszkiewicz, *Potencjał konkurencyjności regionu jako podstawa strategii jego rozwoju*, [w:] *Regiony Europy Środkowej i Wschodniej wobec globalizacji i integracji międzynarodowej*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2005, s.78.

<sup>11</sup> E. Skawińska, R. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 182.

została przetestowana w rozwiniętych państwach demokracji zachodniej. Narzędziem realizacji zamierzonych celów jest tu marketing terytorialny, który w tym przypadku można nazwać klastrowym. Jego zadaniem będzie, nie tylko promocja regionalnych surowców i zasobów ludzkich, ale także skupienie uwagi na pozyskaniu zewnętrznych form wsparcia, dla lokalnej przedsiębiorczości. Będą to szeroko zakrojone działania sprzyjające: ekologii; urbanizacji; oraz pozyskiwaniu wiedzy z zakresu nowoczesnych technologii.<sup>12</sup> Zaangażowanie marketingu klastrowego w rozwój regionu, najczęściej odbywać się będzie poprzez skupianie aktywności biznesowej na konkretnej branży stanowiącej rdzeń sieci klastrowej,<sup>13</sup> dlatego można go utożsamiać z „procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadanych produktów.”<sup>14</sup>

Działania marketingu klastrowego rozpoczynają się od wsparcia przedsiębiorców w realizacji ich pomysłów inwestycyjnych, które to w kolejnych etapach realizacji zostają „uspołecznione”. Tak więc istotny wpływ na tok wytwarzania i losy produktu finalnego wywierają ludzie, niezwiązani bezpośrednio z firmą. Wprowadzenie nowego produktu na rynek wiąże się bowiem z dostosowaniem się do procedur ustalanych przez różne urzędy, a im bardziej skomplikowana jest technologia wytwarzania produktu, tym większa liczba osób podejmuje decyzje o dopuszczeniu go do sprzedaży. W wielu przypadkach produkcja musi być poprzedzona uzyskaniem atestu, koncesji lub zgody ze strony odpowiednich organów. Proces wytwarzania jest także pod ciągłym nadzorem służb zewnętrznych, tak samo jak, terminowość uiszczania zobowiązań pieniężnych oraz przestrzeganie zasad ochrony środowiska. Za kształtowanie popytu na wytworzone towary odpowiedzialny jest rząd, realizujący własną koncepcję polityki zagranicznej, a istotny wpływ na poziom spożycia ma reklama, tworzona często poza firmą. Wielkość zapotrzebowania na określoną grupę towarów zależy także od obowiązującej mody. Osoby zmagające się marketingiem klastrowym można porównać do specjalistów, którzy w imieniu przedsiębiorców, otwierają odpowiednie drzwi, nie zawsze znajdujących się w tym samym budynku, aby oni mogli jak najszybciej załatwić własne sprawy. Informacje niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej, bądź społecznej pochodząc z różnych źródeł i zwykle mają charakter złożony, a pozyskiwanie ich bywa czasochłonne i wymaga licznych zabiegów organizacyjnych. *Problem polega na zebraniu informacji na czas, i to informacji dokładnej,*<sup>15</sup> Często też przedsiębiorca nie jest w stanie samodzielnie dokonać weryfikacji posiadanych danych, co w znacznym stopniu obniża korzyści płynące z dostępu do nich. Dopiero informacje powiązane w spójny system, uzupełnione i opatrzone odpowiednim komentarzem - zapewniają kompletność i wiarygodność. Profesjonalnie przetworzone, zinterpretowane i zaprezentowane dane, poparte autorytetem lokalnych władz, są czynnikiem zmniejszającym niepewność związaną z inwestycjami.

Źródła informacji występują pod różnymi postaciami, są to wszelkiego rodzaju: dane statystyczne; opracowania naukowe, prawne, ekonomiczne i społeczne ukazujące się w różnych językach w skali mikro i makro. Gromadzone dane mogą stać się podstawą do

---

<sup>12</sup> W. Kosiedowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego*, [w:] J. Adamiak (i in.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora TNOIK, Toruń 2001, s.32.

<sup>13</sup> B. Jankowska, *Kooperacja w klastrach kreatywnych*, Wydawnictwo. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 116.

<sup>14</sup> P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994, s. 6.

<sup>15</sup> N. Samuelson, *Ekonomia 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s.194.

opracowania biuletynów, raportów, informatorów, publikacji prasowych oraz służyć jako materiał wyjściowy do analiz marketingowych. Będą one wynikiem badań, które określą stopień zachodzących zmian, zarówno przed, jak i po wprowadzaniu różnych form innowacji produktowych.<sup>16</sup> Zgromadzona w klastrze informacje powinny dotyczyć także:

- tendencji gospodarczych na rynkach lokalnych, regionalnych i krajowych;
- stanu międzynarodowych stosunków gospodarczych;
- aktualnych przepisów prawnych i konkurentów lokalnych firm;
- możliwości pozyskania surowcowych i wykwalifikowanych pracowników;
- możliwości udziału w wydarzeniach gospodarczych;
- norm jakościowych, wymogów ekologicznych, opracowań naukowych;
- funkcjonowania służby zdrowia, oświaty, stanu bezpieczeństwa;
- możliwości pozyskania dodatkowych funduszy, kredytów i poręczeń;
- możliwości nawiązania współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi.
- zasad współpracy między różnymi podmiotami funkcjonującymi w przestrzeni społecznej;
- strategicznych planów firm i jednostek samorządowych;
- możliwości kształtowania wspólnej działalności marketingowej.<sup>17</sup>

Chodzi tu także o to, aby, osoby odpowiedzialne za realizację marketingu klastrowego, potrafiły zmniejszać ilość czasu, środków i energii poświęcanych na dopełnienie określonych formalności tak, by nie zniechęcały one przedsiębiorców do podejmowania działań pro-inwestycyjnych.<sup>18</sup> Aktualna informacja staje się dla menedżerów bazą do dalszego rozwoju klastra,<sup>19</sup> a powstająca sieć powiązań może wydatnie przyczynić się do tego, aby realizować transfer wiedzy, zdolności oraz kompetencji zatrudnionych pracowników, celem ich lepszego wykorzystania.<sup>20</sup>

Istotnym zadaniem marketingu klastrowego jest zbudowanie systemu relacji zapewniających tworzenie partnerstwa, na linii samorząd – firmy - organizacje pozarządowe, jak również włączania obywateli w proces współdecydowania o losach regionu.<sup>21</sup> Marketing klastrowy będzie zajmował się także sprawami, na które menadżerowie mogą mieć tylko pośredni wpływ, co wymaga opracowania skutecznych metod współpracy z instytucjami zewnętrznymi i stanowi istotny czynnik kształtowania aktywnej polityki prorozwojowej na danym terenie. Będą to przede wszystkim działania pro-społeczne ukazujące zagrożenia cywilizacyjne wynikające z zaniedbań administracyjnych i edukacyjnych oraz sposoby ich poprawy przez ścisłą współpracę z instytucjami sfery nauki, edukacji oraz administracji.<sup>22</sup>

---

<sup>16</sup> M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010, s. 8.

<sup>17</sup> J. Penc, *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s.187.

<sup>18</sup> M. Koszarek, (red.) *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011, s. 153.

<sup>19</sup> W. W. Powell, S. Grodal, *Networks of innovators*, w: *The oxford handbook of innovation*, eds J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, Oxford university Press, Oxford 2006, s. 59.

<sup>20</sup> M. Morrison, L. Mezentseff, *Learning alliances – a new Dimension of strategic alliances*, „Management Decision” 1997, Vol. 35, no. 5, s. 352.

<sup>21</sup> *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego, załącznik do uchwały nr XXV III/553/13 Sejmiku Województwa Lubelskiego z dnia 25 czerwca 2013, s. 46-53.

<sup>22</sup> B. Plawgo, *Klastry jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie, raport*, Fundacji BFKK, Białystok 2010, s. 7.

Jeżeli założymy, że klaster jest producentem produktów i usług w sferze gospodarczej, turystycznej, kulturalnej, sportowej itp., to marketing z nim związany powinny iść w kierunku wykreowania jak największej liczby ofert, aby każdy produkt, czy usługa była zauważona przez nabywców. Będą to: imprezy o charakterze ponadregionalnym mające na celu promocję lokalnych produktów, nagłaśniane w mediach o zasięgu ogólnokrajowym; spotkania z attaché handlowymi; wspólne wyjazdy na targi oraz seminaria na których będzie można dzielić się wiedzą pozyskaną w trakcie realizacji innowacyjnych projektów.<sup>23</sup> Tego typu działania mogą przyczynić się do bardziej efektywnego wykorzystania funduszy celowych i powstania klimatu sprzyjającego inicjatywom oraz integracji lokalnych społeczności.

### **3. Ocena sytuacji społeczno-gospodarczej w klastrze**

Skuteczną odpowiedzią na występujące w obecnym świecie rozproszenie wiedzy i kapitału są struktury klastrowe, w których działalność innowacyjna nie zależy już tylko od wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa, ale od umiejętnego połączenia wiedzy, umiejętności i działań różnych podmiotów.<sup>24</sup> Z tego względu w niniejszej części opisano metody oceny efektywności działania firm należących do klastra. W tym celu wykorzystano diagnozę prospektywną, aby zaprezentować możliwości interpretacji różnorodnych wskaźników, niezależnie od reprezentowanego przez klaster sektora gospodarki.<sup>25</sup>

Diagnoza prospektywna, to opracowanie mające na celu *rozpoznanie stanu istniejącego oraz wskazanie na główne problemy a także szanse i zagrożenia rozwoju*,<sup>26</sup> skupionych w klastrze podmiotów gospodarczych i instytucji. Na jej treść składają się opisy, mapy, wykresy, tabele, ilustracje i analizy wykonywane najczęściej przez zespoły specjalistów z różnych dziedzin, na bazie ogólnodostępnych danych. Zawarte w diagnozie prospektywnej informacje pozwolą na ocenę badanych zjawisk w ujęciu przestrzennym i czasowym. „*W diagnozie prospektywnej eksponuje się zjawiska i czynniki tkwiące w stanie istniejącym, a determinujące przyszłość. Oceny stanu dokonuje się, stosując ujęcie selektywne, jakościowe i dynamiczne. Ujęcie selektywne polega na zróżnicowanym potraktowaniu poszczególnych zagadnień uznanych za najważniejsze z punktu widzenia przyszłego rozwoju. Ujęcie jakościowe jest wyrazem relatywnego podejścia do zachodzących procesów i zjawisk w kategoriach odbioru społecznego wynikających ze stopnia zaspokojenia potrzeb, oczekiwań i aspiracji ludności. Ujęcie dynamiczne ujawnia tempo zachodzących przemian i zmienność wzajemnych relacji występujących w stanie istniejącym.*”<sup>27</sup> Diagnoza prospektywna może być także bazą wyjściową do podejmowania marketingowych decyzji strategicznych. Na jej podstawie będzie można bezpiecznie konstruować wiarygodne zestawienia i rankingi, celem rozeznania sytuacji w

---

<sup>23</sup> G. Schiuma, A. Lerro, *Knowledge-based dynamics of regional development: the in-tellectual capital innovation capacity mode*, „International Journal of Knowledge-Based Development” 2010, Vol. 1, no. 1/2, s. 41.

<sup>24</sup> A.M. Kowalski, *Znaczenie klastrów w tworzeniu nowych form innowacji*, „Optimum. studia ekonomiczne” 2010, nr 3(47), s. 246–262

<sup>25</sup> M. Piotrowski (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrami i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów. Część diagnostyczna*, PARP, Warszawa 2014.

<sup>26</sup> *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego. Diagnoza prospektywna*, Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń 1999, s. 6.

<sup>27</sup> E. Wysocka, J. Kosiński, *Strategia rozwoju regionalnego i lokalnego po reformie administracyjnej państwa*, Delfin, Warszawa 2000, s. 53.

klastrze. Jej przydatność w marketingu klastrowym polega na ocenie efektywności zarządzania przedsiębiorstwem w kontekście licznych zestawień firm tej samej branży.

Przykładowo wskaźnikami do porównań mogą być: *kwota zysku przypadająca na jednego zatrudnionego, koszty jednostkowy, udział w rynku, nakłady na reklamę, cena jednostkowa produktu lub ilość wytworzonych towarów*. Badając dystans jaki dzieli przedsiębiorstwa będące w klastrze, do średniej arytmetycznej w branży, można unaocznic korzyści wynikające z przynależności do niego oraz zilustrować pozycje firm, które są poza klastrem.

W celu marketingowej prezentacji wyników takowych badań posłużono się zmodyfikowaną analizą SWOT. Punktem odniesienia jest tu średnia dla branży, którą można określić jako 100%. Mocne i słabe strony oparto na wskaźnikach ilościowych i podzielono według następującego klucza. Odchylenie wartości wskaźnika, który jest stymulanta powyżej średniej w branży umieszczone zostaje po stronie atutów, zaś odchylenie poniżej tej średniej, po stronie słabości (dla destymulant jest odwrotnie). W ten sposób zostają wyznaczone dwa obszary, które dodatkowo można podzielić na mniejsze według potrzeb informacyjnych. Wówczas matryca, gdzie zostaną umieszczone badane wskaźniki będzie składać się z obszaru: wzorcowego, zadowolenia, niezadowolenia oraz niepokoju. Co zostało przedstawiane na rys.1.

	<p><b>Obszar wzorcowy</b>  <b>Znajdujące się tu wskaźniki mogą zostać wykorzystane jako wzorce do naśladowania</b></p> <p><b>Obszar zadowolenia</b>  <b>Wskaźniki z tego obszaru nie wyróżniają się niczym szczególnym. Osiągane wyniki mogą być powodem do zadowolenia dyrekcji firm</b></p>
100% średniej	<p><b>Obszar niezadowolenia</b>  <b>Wskaźniki, które trafiły do tego przedziału powinny sygnalizować, że sytuacja jest niezadawalająca i należy poszukać sposobów na jej poprawę</b></p> <p><b>Obszar niepokoju</b>  <b>Znajdujące się tu wskaźniki firmy są sygnałem do natychmiastowej restrukturyzacji</b></p>

Źródło: opracowanie własne

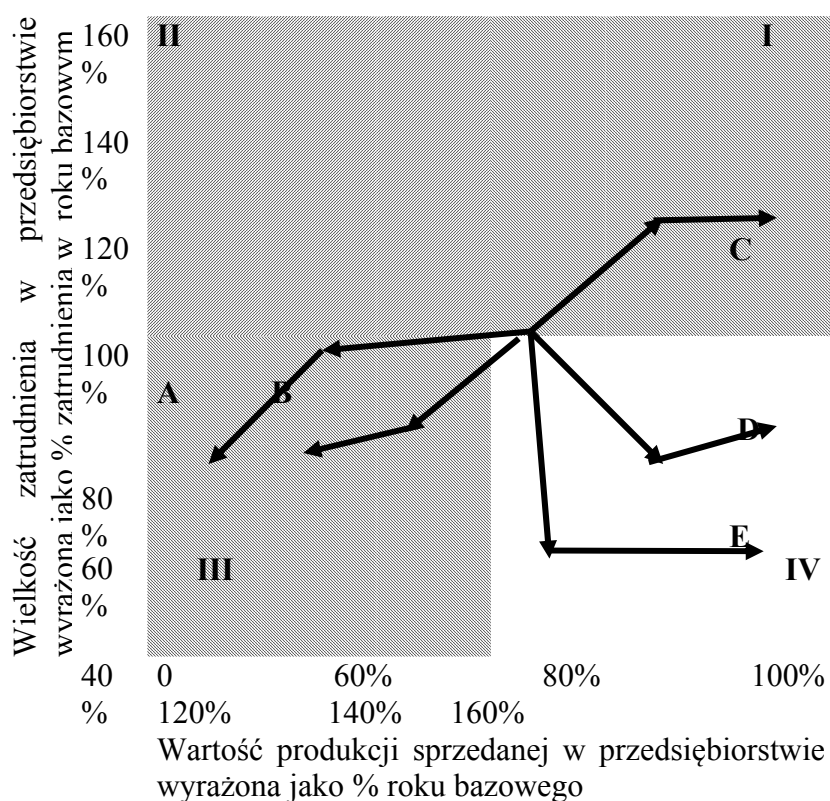
**Rys. 1. – Zmodyfikowana analiza SWOT**

Po umieszczeniu wskaźników w zaznaczonych obszarach, zbudowany zostanie graficzny wizerunek badanego przedsiębiorstwa i to on zobrazuje jego konkurencyjność w kontekście przynależności do klastra. „Efektem umiejscowienia firmy na jednym z pól macierzy są również wnioski wykorzystane w dalszej kolejności w procesach decyzyjnych.”<sup>28</sup> Szanse i zagrożenia przedstawione w zmodyfikowanej Analizie SWOT można przedstawić w ujęciu statycznym i dynamicznym. W pierwszym przypadku powstanie obraz sytuacji bieżącej, w drugim po uwzględnieniu dynamiki zmian, zostaną wyznaczone trajektorie wskaźników, które umożliwią prognozowanie. Tego typu analizy mogą być wykorzystywane przez marketing klastrowy celem prezentacji najlepszych wyników, jako reklamę efektywności działania firm należących do klastra,

<sup>28</sup> D. Tworzydło, *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów 2008, s. 47.

zaś wskaźniki znajdujące się w obszarach słabych stron mogą wymusić na decydentach działania naprawcze, poprzez benchmarking, czyli podpatrywanie najlepszych.

W marketingu klastrowym przydatnym będzie także badanie relacji pomiędzy dwoma wskaźnikami charakteryzujące dane przedsiębiorstwo. Można go wykonać w układzie współrzędnym, gdzie kierunki dodatnie osi 0X i 0Y oznaczają wzrost wskaźników, zaś kierunki ujemne – ich spadek. Przykładowo zaprezentowano relacje między wskaźnikiem *liczba zatrudnionych*, a wskaźnikiem *wartość produkcji sprzedanej*. Badane firmy oznaczono literami A; B; C; D; E i założono, że wartości wskaźników w roku bazowym wynoszą 100%, w związku z czym wszystkie skupione są wszystkie w centralnym punkcie układu. Dla pozostałych okresów punkty charakterystyczne będą wyliczone w stosunku do roku bazowego, które umieszczone na wykresie w kolejnych okresach badawczych zilustrują sytuację w firmie, co zostało zilustrowane na rys. 2.



Rys. 2. – Graficzna ocena efektywności przedsiębiorstw w klastrze i poza nim

**Źródło: Opracowanie własne.**

Na wykresie proste  $x=100%$ ,  $y=100%$  wyznaczają cztery charakterystyczne obszary macierzy:

- I ćwiartka – to obszar wzrostu sprzedaży i zatrudnienia, trafiające tu firmy rozwijają się w sposób ekstensywny, to znaczy głównie dzięki nowym pracownikom.
- II ćwiartka – to obszar malejącej sprzedaży i wzrostu zatrudnienia w firmach (taka sytuacja w sektorze prywatnym praktycznie nie istnieje).
- III ćwiartka – to obszar spadku zatrudnienia i sprzedaży, jest to droga wiodąca do likwidacji firmy.
- IV ćwiartka - obszar spadku zatrudnienia i wzrostu sprzedaży, jest to wzrost intensywny.



Można przypuszczać, że w badanych firmach zachodzą procesy modernizacji, restrukturyzacji, poprawy organizacji, celem wzrostu wydajności pracy.

Zaprezentowany sposób oceny funkcjonowania przedsiębiorstw umożliwia ocenę korzyści płynących z przynależności do klastra. Jeżeli badane firmy należą do niego i uplasują się w ćwiartce IV to znaczy że spełnia on swoją rolę. Jeżeli nie, to znaczy że sposób zarządzania w nim należy zmodyfikować. Podobne analizy można wykonać dla firm spoza klastra i za pomocą różnorodnych narzędzi statystycznych opracować wnioski. Do analizy przydatnych w marketingu klastrowym można użyć dowolnej pary wskaźników.

### **Zakończenie**

Niniejszy artykuł nawiązuje do nurtu współczesnej ekonomii, odwołuje się do endogenicznych możliwości rozwoju gospodarczego. Zawarte w nim koncepcje zastosowania marketingu klastrowego w praktyce, mogą przyczynić się zwiększenia efektywności gospodarowania firm należących do klastra. Propozycja wykorzystania zmodyfikowanej analizy SWOT i metody graficznej oceny efektywności zarządzania firmą, mogą być dobrym narzędziem marketingowym w promowaniu klastra. Oszacowanie pozycji rynkowej firmy, wymaga oceny wielkości dystansu, jaki dzieli ją od reszty konkurentów. Przedstawione rozważania umożliwiają wygenerowanie z dostępnych danych informacji, która ukazuje badany obiekt na tle branży, co może być ważnym argumentem do włączenia się firmy do współpracy z klastrem. W przypadku marketingu klastrowego informację można potraktować, jako „miernik stopnia niepewności”<sup>29</sup>, czyli wiedzę umożliwiającą podejmowanie skutecznych działań rynkowych.

Reasumując można stwierdzić, że celem pracy został zrealizowany i hipoteza badawcza także została pozytywnie zweryfikowana. .

### **Streszczenie**

W niniejszym artykule zaprezentowana została koncepcja marketingu klastrowego, którego celem jest wspomaganie rozwoju regionów. Opisano w nim diagnozę perspektywną, która może być bazą do określenia konkurencyjności firmy i podejmowania marketingowych decyzji strategicznych. Jej istota polega na wykonaniu serii porównań badanych wskaźników ze średnią w branży, co umożliwia ocenę skuteczności zarządzania. W artykule zaprezentowano także sposób posługiwania się zmodyfikowaną analizą SWOT i wyznaczania słabych i mocnych stron firmy w oparciu o rzetelne badania ilościowe. Ponadto zilustrowany został graficzny sposób badania relacji między wskaźnikami charakteryzującymi działalność firmy, co umożliwiło określenie wpływu klastra na jej rozwój.

**Słowa kluczowe:** marketing klastrowy, rozwój, diagnoza perspektywna, strategia, współpraca.

### **Literatura**

1. Andruszkiewicz K., *Potencjał konkurencyjności regionu jako podstawa strategii jego rozwoju*, [w:] *Regiony Europy Środkowej i Wschodniej wobec globalizacji i integracji międzynarodowej*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Włocławskie Towarzystwo Naukowe, Włocławek 2005.
2. Bandyk E., *Taniec wolności na krawędzi chaosu*, „Przegląd Polityczny”, nr 62/63, 2003.
3. Biehl D., *The contributions of infrastructure to regional development. Report prepared for the EC Commission*. Office for Official Publications. Luxemburg. 1986.

---

<sup>29</sup> E. Bandyk, *Taniec wolności na krawędzi chaosu*, „Przegląd Polityczny”, nr 62/63, 2003, s. 79.

4. Churski P., Czynniki rozwoju regionalnego i polityka regionalna w Polsce w okresie integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008.
5. Chojnicki Z., Czyż T., Główne aspekty regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego [w:] *Rozwój regionalny i lokalny w Polsce w latach 1989-2020*, red. J. Parysek, Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej, Uniwersytet A. Mickiewicza w Poznaniu, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2004, s. 87.
6. Galbraith J. K., *Ekonomia a cele społeczne*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1998.
7. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
8. Hołub-Iwan J., Wielec Ł., *Opracowanie analizy wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”*, PARP, Warszawa 2014.
9. Integracji z Unią Europejską, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2008.
10. Jankowska B., *Koopetycja w klastrach kreatywnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
11. Koszarek M., (red.) *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, PARP, Warszawa 2011.
12. Kosiedowski W., *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego*, [w:] J. Adamiak (i in.), *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2001.
13. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
14. Kowalski A.M., *Znaczenie klastrow w tworzeniu nowych form innowacji*, „Optimum. studia ekonomiczne” 2010, nr 3(47).
15. Kudłacz T., *Rozwój regionalny Polski lat 90. – ocena dominujących procesów oraz spodziewanych tendencji*, [w:] J. Szomburg, *Polityka regionalna państw pośród uwikłań instytucjonalno-regulacyjnych*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2001.
15. Morrison M., Mezentsseff L., *Learning alliances – a new Dimension of strategic alliances*, „Management Decision” 1997, Vol. 35, no. 5.
16. Nowakowska A. (red.), *Benchmarking klastrow: opracowanie i opis metodyki benchmarkingu klastrow w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
17. Parysek J.J., *Podstawy gospodarki lokalnej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2001.
18. Penc J., *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
19. Piotrowski M. (red.), *Analiza wybranych źródeł informacji oraz opracowanie dobrych praktyk, propozycji standardów zarządzania klastrem i wskaźników spełnienia standardów oraz instrukcji stosowania standardów. Część diagnostyczna*, PARP, Warszawa 2014.
20. Plawgo B., *Benchmarking klastrow w Polsce – edycja 2014*, PARP, Warszawa 2014.
21. Plawgo B., *Klasy jako potencjał rozwoju – województwo podlaskie, raport*, Fundacji BFKK, Białystok 2010.
22. Powell W. W., Grodal S., *Networks of innovators*, w: *The oxford handbook of innovation*, eds J. Fagerberg, D. C. Mowery, R. R. Nelson, Oxford university Press, Oxford 2006.

23. Samuelson N., *Ekonomia 2*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
24. Schiuma G., Lerro A., *Knowledge-based dynamics of regional development: the in-tellectual capital innovation capacity mode*, „International Journal of Knowledge-Based Development” 2010, Vol. 1, no. 1/2.
25. Skawińska E., Zalewski R., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
26. *Strategia rozwoju województwa kujawsko-pomorskiego. Diagnoza prospektywna*, Zarząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego, Toruń 1999.
27. *Strategia rozwoju społeczno-gospodarczego województwa warmińsko-mazurskiego do roku 2025*, Sejmik Województwa Warmińsko-Mazurskiego, załącznik do uchwały nr XXV III/553/13 Sejmiku Województwa Lubelskiego z dnia 25 czerwca 2013.
28. Tworzydło D., *Macierz celów wizerunkowych w procesie oceny efektów public relations*, Rzeszów 2008.
29. Wysocka E., Koziński J., *Strategia rozwoju regionalnego i lokalnego po reformie administracyjnej państwa*, Delfin, Warszawa 2000.