



Barbara Szymoniuk

Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności

MONOGRAFIE

Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Barbara Szymoniuk

Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2019

Recenzenci:

dr hab. Magdalena Sobocińska, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego
we Wrocławiu

prof. dr hab. Zbigniew Olesiński, Akademia Finansów i Biznesu Vistula
w Warszawie

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek

Rysunki: Izabella Rzędzicka

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2019

ISBN: 978-83-7947-360-1

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1.	
Podstawy teoretyczne komunikacji marketingowej	15
1.1. Komunikacja marketingowa – definicje, koncepcje i procesy.....	17
1.1.1. Przegląd definicji komunikacji marketingowej i pojęć pokrewnych	18
1.1.2. Proces komunikacji marketingowej.....	20
1.1.3. Projektowanie strategii i planowanie komunikacji marketingowej...	25
1.1.4. Znaczenie systemu identyfikacji wizualnej i wizerunku marki w procesie komunikacji marketingowej	31
1.2. Klasyczne i współczesne modele komunikacji – analiza krytyczna	34
1.3. Trendy w rozwoju komunikacji marketingowej.....	38
1.4. Koncepcja sferycznego modelu komunikacji	44
Rozdział 2.	
Instrumentarium komunikacji marketingowej	49
2.1. Przegląd koncepcji nazw oraz zestawów instrumentarium komunikacji marketingowej.....	49
2.2. Instrumenty komunikacji z użyciem masowych mediów.....	53
2.2.1. Reklama	55
2.2.2. Lokowanie marki (brand placement)	56
2.2.3. Public relations.....	58
2.2.4. Sponsoring.....	63
2.2.5. Marketing bezpośredni.....	65
2.3. Instrumenty komunikacji poprzez kanały sprzedaży	69
2.3.1. Sprzedaż osobista	69
2.3.2. Promocja sprzedaży	71
2.3.3. Merchandising	74
2.3.4. Opakowanie produktu	75
2.3.5. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych	77
2.4. Instrumenty komunikowania poprzez nośniki systemu identyfikacji	79
2.4.1. Gadżety i upominki promocyjne.....	79
2.4.2. Licencjonowanie marek	81

2.5. Instrumenty komunikacji poprzez kanały osobiste i społeczne.....	82
2.6. Instrumenty i metody komunikacji reaktywnej	85
Rozdział 3.	
Klustry jako sieci interesariuszy.....	87
3.1. Istota, geneza oraz przegląd definicji klastrów	88
3.2. Metody identyfikacji, typologie i struktury klastrów.....	94
3.3. Charakterystyka interesariuszy klastrów	98
3.3.1. Klustry jako szczególny rodzaj sieci współpracy	98
3.3.2. Integracja interesariuszy poprzez misje, wizje i wartości klastrów	102
3.3.3. Typologia interesariuszy klastrów	107
3.4. Platformy wspomagające sieci współpracy klastrów	112
Rozdział 4.	
Specyfika komunikacji marketingowej w klastrach	115
4.1. Problematyka komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych	115
4.2. Komunikacja marketingowa w klastrach w świetle badań wtórnych.....	118
4.2.1. Specyfika procesów komunikacji w klastrach.....	119
4.2.2. Zarządzanie procesami oraz instrumentarium komunikacji marketingowej w klastrach.....	122
4.3. Analiza korzyści ze współpracy interesariuszy – implikacje dla procesów komunikacji w klastrach.....	128
Rozdział 5.	
Metodologia badania czynników warunkujących skuteczność komunikacji marketingowej w klastrach.....	131
5.1. Skuteczność komunikacji i czynniki ją warunkujące – stan wiedzy oraz nowa koncepcja analizy	131
5.1.1. Problematyka badania skuteczności komunikacji	131
5.1.2. Czynniki wpływające na skuteczność komunikacji marketingowej – autorska koncepcja analizy zgodnie z zasadami Marketingu 4.0.....	137
5.2. Uzasadnienie wyboru i charakterystyka metody badawczej	144
5.2.1. Charakterystyka badań jakościowych	146
5.2.2. Obiekt i przedmiot badań, problem badawczy oraz cel badania	150
5.2.3. Opis wybranej metody i techniki badawczej	154

5.3. Charakterystyka badanej próby i przebiegu badań.....	154
5.3.1. Sposób doboru próby i charakterystyka respondentów	154
5.3.2. Krajowe Klastry Kluczowe jako obiekt badań	154
5.3.3. Czas, miejsce i organizacja badania	160
5.3.4. Narzędzie badawcze	160
5.3.5. Sposób zapewnienia jakości i etyki badania	164
5.4. Schemat analizowania wyników badań i weryfikacji hipotez.....	166

Rozdział 6.

Analiza uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach na przykładzie Krajowych Klastrow Kluczowych

- badania empiryczne	171
6.1. Realizatorzy komunikacji marketingowej w jednostkach koordynujących Krajowych Klastrow Kluczowych	171
6.1.1. Role głównych realizatorów komunikacji w jednostkach koordynujących badanych klastrow	171
6.1.2. Pozostali uczestnicy procesu komunikacji marketingowej w jednostce koordynującej oraz realizatorzy wspomagający.....	175
6.1.3. Predyspozycje realizatorów skutecznej komunikacji w klastrach	177
6.2. Adresaci i odbiorcy komunikacji marketingowej KKK	178
6.2.1. Ranking ważności interesariuszy KKK.....	178
6.2.2. Odbiorcy komunikatów w strukturach interesariuszy a skuteczność komunikacji.....	181
6.3. Skuteczność poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej, stosowanych przez jednostki koordynujące KKK	185
6.3.1. Charakterystyka instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych przez jednostki koordynujące KKK	187
6.3.2. Skuteczność oddziaływania poszczególnych instrumentów komunikacji na interesariuszy KKK	204
6.4. Media i kanały komunikacji marketingowej KKK.....	206
6.5. Komunikacja marketingowa KKK według koncepcji ścieżki 5A.....	213
6.6. Uwarunkowania kontekstowe wpływające na skuteczność komunikacji KKK	222
6.7. Uwarunkowania skuteczności komunikacji według modeli elementarnego i sferycznego	229
6.8. Rekomendacje dla klastrow w świetle wyników badań.....	238

Zakończenie.....	241
Summary	247
Bibliografia	253
Załącznik 1.	
Treści zawarte na kartkach przedkładanych respondentom w celu zapewnienia zrozumiałości poleceń badawczych i zobrazowania odpowiedzi...	267
Załącznik 1.1. Charakterystyka poszczególnych grup interesariuszy klastrow	267
Załącznik 1.2. Zestaw i charakterystyka instrumentów komunikacji marketingowej możliwych do zastosowania w klastrach	269
Załącznik 1.3. Opis poszczególnych grup mediów komunikacji marketingowej oraz kanałów osobistych i społecznych	273
Załącznik 1.4. Koncepcja ścieżki 5A oraz etapy angażowania uczestników przez koordynatora klastra	274
Załącznik 1.5. Czynniki otoczenia klastra według koncepcji PEEST.....	275
Załącznik 2.	
Tabele liczbowe wyników rangowania	276

Wstęp

Komunikacja staje się obecnie tym obszarem marketingu, który uznawany jest zarówno przez praktyków, jak i przedstawicieli świata nauki, za fundament współczesnych organizacji, kluczowy dla budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Decydują o tym różne nieodwracalne procesy, jak na przykład: wzmocnienie pozycji klientów na rynku, globalizacja gospodarki, rozwój technologii informacyjnych i funkcjonujących dzięki nim mediów społecznościowych. Stale wzrasta znaczenie relacji pomiędzy różnymi podmiotami na rynku, a budowanie i utrzymywanie dobrych relacji z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym to domena komunikacji.

Procesy komunikacji, w tym komunikacji marketingowej, są niezwykle skomplikowane oraz zmienne w czasie. Uzależnione są od mediów, których przyszyły charakter, w związku z szybkim rozwojem nowych technologii informacyjnych, jest trudno przewidywalny. Komunikacja marketingowa niełatwo poddaje się badaniom. Tym trudniejsze okazuje się badanie komunikacji w organizacjach sieciowych. Do takich organizacji należą klastry, czyli sieci współpracy gospodarczej skoncentrowane na określonym terytorium. Badania najważniejszych polskich klastrów, dokonane w ciągu ostatnich lat wykazały, że potencjał strategiczny tych organizacji nie jest w pełni wykorzystany.¹ Konieczne są w związku z tym działania poprawiające zarówno politykę klastrową na szczeblu ogólnokrajowym i regionalnym, jak i usprawnienia konkretnych funkcji i działań samych klastrów, w tym szczególnie funkcje komunikacyjne. Podobnie niedoskonałe są jeszcze klastry europejskie i światowe. Benchmarking ponad 600 klastrów w Europie pozwolił na wskazanie obszarów, które wymagają doskonalenia, przy czym większość z tych obszarów wiąże się z ich komunikacją wewnętrzną lub zewnętrzną.²

Jak twierdzą znawcy klastrów, Luk Palmen i Marcin Baron, „każde dobro można znaleźć w podobnym kształcie gdzieś na świecie, natomiast zaufania nie można ani kupić, ani importować”. Zaufanie, które w gospodarce globalnej jest bezcennym czynnikiem przewagi konkurencyjnej, stanowi także kluczowy czynnik sukcesu klastrów.³ Do zbudowania zaufania niezbędna jest skuteczna komunikacja, o ciągłym, choć zmiennym charakterze.

Z powyższych przesłanek wynikają cele niniejszej pracy. Można je podzielić na dwie grupy: cele o charakterze diagnostycznym oraz cele koncepcyjne. Cele diagnostyczne to: przedstawienie w sposób autorski współczesnych procesów oraz instrumentów komunikacji marketingowej, ukazanie trendów w ich rozwoju, oraz na tym tle rozpoznanie charakteru i uwarunkowań skuteczności komunikacji w organizacjach sieciowych, jakimi są klastry. W sferze koncepcyjnej to: zbudowanie autorskich modeli procesów komunikacji w klastrach oraz sprawdzenie, czy są one w stanie posłużyć do wnikliwej

¹K. Moszkowicz, B. Bemberek, *Innowacyjność polskich klastrów – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, [w:] Organizacja i Kierowanie, nr 4 (178) 2017, s. 31.

²*Op. cit.*, s. 65.

³L. Palmen, M. Baron, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, wyd. 3, zaktualizowane. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2016, s. 41.

analizy procesów komunikacji marketingowej oraz scharakteryzowania uwarunkowań jej skuteczności.

Obiektem przeprowadzonych w pracy badań empirycznych były polskie klastry, które uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK) w drodze konkursu organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Badania zostały przeprowadzone w podmiotach koordynujących działalność KKK, które cechuje wysoki poziom organizacyjny, proinnowacyjna kultura organizacyjna oraz wykazują się one wysoką efektywnością ekonomiczną. W pracy przyjęto założenie, oparte na wynikach obserwacji oraz wywiadów z ekspertami, że takie środowiska gwarantują wiarygodność rezultatów badań zarówno w sferze diagnostycznej, jak i koncepcyjnej.

Przedmiotem badań były procesy komunikacji marketingowej w klastrach, na przykładzie działalności Krajowych Kłastrów Kluczowych. Jego wybór wiązał się on z potrzebą wypełnienia luki badawczej, której identyfikacji autorka dokonała w oparciu o: analizę polskich i zagranicznych publikacji, wypowiedzi ekspertów podczas wywiadów sondujących oraz własne obserwacje i doświadczenia z pracy w charakterze eksperta ds. klastrów w kilku projektach badawczych. Dokonane rozeznanie wykazało, że komunikacja marketingowa klastrów jest, z naukowego punktu widzenia, zbadana i opisana w literaturze oraz innych dostępnych źródłach informacji, w sposób zbyt ogólnikowy lub fragmentaryczny. Lukę badawczą stanowią w szczególności:

- niedostatek systematycznych badań nad procesami komunikacji marketingowej oraz brak metodologii badania i projektowania tych procesów w klastrach oraz
- niedostatek pełnej i obiektywnej diagnozy procesów komunikacji w klastrach.

Wobec silnego zróżnicowania struktur klastrowych, niedostatku środków finansowych oraz specjalistów komunikacji marketingowej, praktykę komunikacji w klastrach cechuje brak strategicznego uporządkowania, co następuje trudności w jej analizowaniu i zarządzaniu nią. W celu bardziej precyzyjnego opisu procesów komunikowania zaproponowane zostały autorskie modele komunikacji marketingowej, tzw. model elementarny i model sferyczny. Ich zastosowanie pozwoliło zdiagnozować charakter komunikacji marketingowej w klastrach i wskazać kierunki jej usprawnień.

Wyniki wstępnych badań sondażowych w środowisku klastrów oraz badań wtórnych dokonanych dla potrzeb pracy pozwoliły na sformułowanie trzech poddanych weryfikacji hipotez:

- *Hipoteza H1* – Komunikacja marketingowa jest:
 - a) czynnikiem prorozwojowym i spajającym samą organizację klastra, jak również
 - b) czynnikiem budującym konkurencyjność jego poszczególnych uczestników (interesariuszy wewnętrznych, w tym szczególnie przedsiębiorstw skupionych w klastrach).
- *Hipoteza H2* – Warunkiem skuteczności komunikacji w klastrach jest synergia procesów komunikacji bezpośredniej (osobistej) oraz pośredniej (za pośrednictwem mediów), dostosowanych do sytuacji i charakteru aktywności uczestników klastra.

- *Hipoteza H3* – Sferyczny model komunikacji:
 - a) w zadowalającym stopniu odwzorowuje rzeczywiste procesy komunikacji klastrów,
 - b) może służyć formułowaniu rekomendacji dla praktyki odnośnie doskonalenia procesów komunikacyjnych realizowanych przez jednostki zarządzające klastrami.

Monografia składa się z sześciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Treść rozdziału pierwszego koncentruje się wokół zagadnień teoretycznych komunikacji marketingowej. Zostały w nim zdefiniowane podstawowe pojęcia stosowane w pracy oraz scharakteryzowany proces komunikacji marketingowej. Ważną częścią tego rozdziału jest autorska propozycja układu planu komunikacji marketingowej, który ukazuje miejsce i znaczenie działań oraz instrumentów komunikacji będących przedmiotem dalszych rozważań. W dalszej części wywodu krytycznej analizie zostały poddane modele komunikacji funkcjonujące w literaturze przedmiotu. Po przedstawieniu trendów w rozwoju komunikacji marketingowej autorka zaproponowała dwa własne modele komunikacji na rynku.

Pierwszym z nich jest model elementarny, ukazujący proces komunikacji pomiędzy dwoma uczestnikami rynku, z których jednym jest oferent, a drugim jego interesariusz (na przykład nabywca oferty). Drugi model, sferyczny, jest sumą modeli elementarnych sporządzonych z perspektywy oferenta, w którym pozostałymi uczestnikami komunikacji są interesariusze. Obydwa modele poddane zostały weryfikacji i adaptacji przy wykorzystaniu wyników badań omówionych w rozdziałach 5. i 6., zaś treści teoretyczne rozdziałów 2., 3. i 4. pomagają rozpoznać i analizować elementy tych modeli.

Rozdział drugi stanowi przegląd i analizę instrumentów komunikacji marketingowej, do których nawiązuje znacząca część badań zrealizowanych w ramach niniejszej pracy. Po dokonaniu przeglądu literaturowego różnych koncepcji nazw oraz zestawów instrumentarium komunikacji marketingowej, autorka zaproponowała własną systematykę tego instrumentarium, dokonaną z perspektywy oferenta, opartą na klasyfikacji nośników komunikowania. Przedstawiła specyfikę instrumentów komunikacji aktywnej poprzez: media masowe, kanały sprzedaży, nośniki systemu identyfikacji oraz kanały osobiste i społeczne. Zaprezentowała także instrumenty i metody komunikacji reaktywnej, czyli realizowanej przez oferenta w reakcji na aktywność interesariuszy. Zagadnienia poruszone w tym rozdziale stanowią punkt odniesienia do wyników badań w klastrach. Literatura przedmiotu, będąca podstawą dokonanych analiz, prezentuje z reguły komunikację i jej instrumentarium funkcjonujące na rynkach typu B2C (Business to Customer), zaś badania były prowadzone w klastrach, gdzie dominują relacje typu B2B (Business to Business) oraz H2H (Human to Human).

Rozdział trzeci prezentuje i charakteryzuje klastry jako sieci interesariuszy. Jego celem jest przedstawienie historycznych i współczesnych zagadnień związanych z klastrami, zarządzaniem nimi i polityką klastrową, niezbędnych dla zrozumienia problematyki komunikacji marketingowej w klastrach. Przedmiotem analiz są tu kwestie definicyjne oraz systematyka klastrów, a także ich interesariuszy. Ważnym punktem eksploracji naukowej jest wskazanie wizji, misji i celów strategicznych klastrów, jako elementów in-

tegrujących wszystkich interesariuszy w systemach komunikowania. W rozdziale tym przedstawione zostały również platformy wspomagające sieci współpracy klastrów, do których nawiązywała część badań własnych dokonanych w ramach pracy.

W rozdziale czwartym opisana została specyfika komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych oraz w klastrach jako sieciach geograficznie skoncentrowanej współpracy gospodarczej. Analizie opartej na badaniach wtórnych poddane zostały zagadnienia związane z procesami komunikacji w klastrach oraz z zarządzaniem nimi. Ważnym punktem tego rozdziału jest analiza korzyści ze współpracy interesariuszy oraz ich implikacje dla procesów komunikacji.

Rozdział piąty przedstawia przyjętą metodologię badań empirycznych, które zostały zrealizowane we wszystkich polskich Krajowych Klastrach Kluczowych. Badania te miały na celu rozpoznanie czynników warunkujących skuteczność komunikacji marketingowej w klastrach. Skuteczność była badana pod kątem osiągania bądź nieosiągania celów strategicznych klastra, według opinii przedstawicieli jednostek koordynujących. Uwarunkowania skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach były rozumiane jako kontekst procesów komunikacji oraz warunki, jakie elementy tego procesu muszą spełnić, aby złożyły się na skuteczną całość, zdolną realizować misję i cele organizacji. Po prezentacji stanu wiedzy na temat badań skuteczności komunikacji autorka przedstawia własną koncepcję analizy skuteczności komunikacji w klastrach, opartą na zasadach marketingu 4.0. W dalszej części rozdziału zostało zawarte uzasadnienie wyboru metody badawczej i opisana koncepcja badania, a także scharakteryzowana badana próba oraz przebieg badania. Na końcu rozdziału został zamieszczony tabelaryczny schemat analizy wyników badań i weryfikacji hipotez, pełniący rolę przewodnika po rozdziale następnym.

Ostatni, szósty rozdział zawiera analizę uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach w świetle wyników badań. Prezentuje on wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, ich interpretację oraz weryfikację przyjętych hipotez. Treści rozdziału skoncentrowane są na identyfikacji kontekstu społeczno-organizacyjnego komunikacji, zawierają także diagnozę barier oraz czynników stymulujących właściwą gospodarkę informacją w aspekcie budowania relacji opartej na zaufaniu pomiędzy jego uczestnikami. Wyniki badań umożliwiły przetestowanie autorskich modeli komunikacji marketingowej przedstawionych w rozdziale 1., a także pozwoliły na sformułowanie rekomendacji dla podmiotów zajmujących się planowaniem, realizacją i kontrolą komunikacji marketingowej w klastrach odnośnie podwyższania skuteczności tych procesów.

Zakończenie zawiera podsumowanie wyników badań zaprezentowanych w pracy oraz wskazanie obszarów dalszej eksploracji naukowej w zakresie komunikacji marketingowej w klastrach.

Część teoretyczna pracy została opracowana na podstawie wyników badań dostępnych w formach polsko- i anglojęzycznej literatury przedmiotu w postaci pozycji zwartych, artykułów w czasopismach specjalistycznych oraz opublikowanych w Internecie.

Źródła te związane są głównie z tematyką zarządzania, marketingu, komunikacji marketingowej, komunikacji w organizacjach sieciowych oraz zarządzania klastrami. Dla merytorycznego uzupełnienia wyводу wykorzystane zostały publikacje z zakresu komunikacji społecznej, psychologii, cybernetyki oraz akty normatywne dotyczące komunikacji marketingowej oraz klastrów w Polsce.

Zastosowane w części teoretycznej pracy metody badawcze to: systematyczna, krytyczna analiza literatury, wnioskowanie logiczne oraz identyfikacja niezgodności i luk w istniejących modelach procesowych i instrumentalnych komunikacji marketingowej. Wynikiem badań w tym zakresie było zbudowanie modeli teoretycznych dotyczących procesów komunikacji marketingowej, poddanych weryfikacji w części empirycznej pracy.

We wstępnych badaniach wtórnych, służących opracowaniu założeń do części empirycznej, wykorzystane zostały raporty z badań klastrów (w tym głównie serii publikacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pn „Benchmarking klastrów w Polsce”) oraz inne źródła niepublikowane, udostępnione przez Ministerstwa: Rozwoju (w latach 2016 i 2017) oraz Przedsiębiorczości i Technologii (w 2018 i 2019 roku), a także PARP, współorganizujących konkursy o status Krajowego Klastra Kluczowego. Wstępne badania pierwotne zostały przeprowadzone na zasadach obserwacji uczestniczącej oraz wywiadów z ekspertami.

Właściwe badania pierwotne zostały przeprowadzone według metodologii jakościowej, interpretatywnej. Badania tego rodzaju stosowane są do eksploracji nowych obszarów, gdy badaczka interesuje pogłębiona wiedza na dany temat i dotarcie do sedna problemu w celu poznania istoty zjawiska. Wyniki badań, uzupełnione analizą dokonaną przy użyciu metod porównawczych i wnioskowania logicznego, zostały skonfrontowane z polsko- i anglojęzyczną literaturą przedmiotu oraz posłużyły do weryfikacji opracowanych wzorców i modeli procesów komunikacji w klastrach

Autorka ma świadomość faktu, że wyniki badań przedstawione w niniejszym opracowaniu nie wyczerpują w pełni tematu komunikacji marketingowej w klastrach, stając punktem wyjścia do dalszej eksploracji naukowej. Obszar przeprowadzonych badań został celowo ograniczony do sfery zarządzania w klastrach, ze skupieniem uwagi na działaniach komunikacyjnych ich jednostek koordynujących. Dla ukazania pełni obrazu komunikacji w klastrach należałoby przeprowadzić serię kolejnych badań wśród pozostałych interesariuszy, aby dokonać analizy procesów komunikacji z ich perspektywy.

Podziękowania

Autorka pragnie serdecznie podziękować Respondentom badań: Liderom klastrów i Mistrzom Komunikacji, którzy współuczestniczyli w zgromadzeniu praktycznej wiedzy o sztuce skutecznej komunikacji w Krajowych Klastrach Kluczowych. W kolejności chronologicznej, zgodnej z harmonogramem badań w poszczególnych klastrach, wywiadów udzielili Państwo:

- Robert Szlęzak, reprezentujący Wschodni Klaster ICT,
- Kazimierz Murzyn – Klaster LifeScience Kraków,
- Irena Łobocka – Klaster Zrównoważona Infrastruktura,
- Andrzej Czarnecki – Klaster „Dolina Lotnicza”,
- Artur Radzio – Mazowiecki Klaster ICT,
- Jarosław Parzuchowski – Klaster INTERIZON,
- Jacek Drożdżał – Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”,
- Piotr Wojciechowski – Bydgoski Klaster Przemysłowy,
- Mariusz Wasilewski – Wschodni Klaster Budowlany,
- Sebastian Rynkiewicz, Joanna Pilicka oraz Mariusz Witkowski – Klaster Obróbki Metali,
- Jolanta Okońska-Kubica – Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu,
- Izabela Czeremcha oraz Alicja Michalik, MedSilesia – Śląska Sieć Wyrobów Medycznych,
- Joanna Bieniek – Polski Klaster Aluminium,
- Joanna Kułdo – NUTRIBIOMED Klaster,
- Marek Świeczkowski – Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe,
- Krzysztof Krystowski – Śląski Klaster Lotniczy.

Autorka dziękuje Respondentom nie tylko za czas poświęcony na udzielenie wywiadów, ale także za zapewnienie komfortowych warunków ich przeprowadzenia oraz autentyczne zaangażowanie w proces badawczy w trosce o wiarygodność wyników.

Rozdział 1.

Podstawy teoretyczne komunikacji marketingowej

W połowie XX wieku Abraham H. Maslow w „Teorii ludzkich motywacji”, poza potrzebami ujętymi w powszechnie znanej hierarchii zwanej „piramidą potrzeb”, oddzielnie opisał tzw. pragnienie wiedzy i rozumienia (*ang.* desire to know and understand).⁴ Uznał, że ma ono kluczowe znaczenie dla spełnienia wszystkich pozostałych ludzkich potrzeb i jest odczuwane analogicznie jak głód. Stwierdził również, że polega ono zarówno na pożądanym pozyskiwaniu, czyli „głodzie” wiedzy, jak i na chęci dzielenia się nią. Pozyskiwanie wiedzy od innych i dzielenie się wiedzą to zadania komunikacji międzyludzkiej, które są ściśle związane z istotą człowieczeństwa. Ich generyczne znaczenie podkreśla fakt, że Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) uznała komunikację i łączność z innymi ludźmi za jeden z dwunastu czynników warunkujących zdrowie człowieka.⁵

Słowo „komunikacja” pochodzi od łacińskiego czasownika *communicare*, (uczynić wspólnym, połączyć, naradzać się), od rzeczownika *communio* (wspólność, zespolenie, poczucie łączności) oraz od przymiotnika *communis* (wspólny, powszechny, ogólny). Termin *communication* funkcjonował od XIV wieku, początkowo w brzmieniu łacińskim, a następnie został wchłonięty przez różne języki nowożytny. Początkowo oznaczał „wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków”. Drugie znaczenie tego słowa, czyli „transmisja, przekaz”, ukształtowało się w związku z rozwojem poczty i dróg w XVI wieku. Stało się powszechne w XIX i XX wieku ze względu na pojawienie się i rozwój środków komunikacji służących zarówno do transportu (pociąg, samochód, samolot), jak i do przekazu informacji na odległość (telegraf, telefon, radio, telewizja, nowe media). Podwójny sens słowa „komunikacja” zachował się do XXI wieku i nadal oznacza transport lub porozumiewanie się. W polskiej literaturze przedmiotu funkcjonują równolegle obydwa te znaczenia, przy czym niektórzy autorzy, aby odróżnić porozumiewanie się od transportu, nazywają tę pierwszą czynność „komunikowaniem”, a drugą „komunikacją”.⁶

Istnieje wiele różnych określeń refleksji teoretycznej poświęconej komunikacji (w sensie komunikowania): teoria komunikacji, nauka o komunikacji, filozofia komunikacji. Od lat 40. XX wieku teoria i praktyka komunikacji jest przedmiotem badań prowadzonych w ramach jednej z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin nauk społecznych i humanistycznych, jaką jest „komunikologia”. Jest to nauka oparta na in-

⁴ Zob. A. H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review”, Vol. 50, No. 4, Brooklyn College, lipiec 1943, s. 384. Potrzeby analizowane przez Maslowa w tym artykule, motywujące ludzi do działania, to w hierarchicznym porządku od najbardziej podstawowych do „wyższych”: fizjologiczne, bezpieczeństwa, miłości, szacunku i samorealizacji (*ang.* „physiological”, safety, love, esteem, self-actualization needs).

⁵ M. D. Głowacka, *Odpowiedzialność za zdrowie własne i innych*, [w:] Głowacka M. D., Mruk H. (red.), „Odpowiedzialność za zdrowie”, Poznań, Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu, 2017, s. 18.

⁶ Zob. B. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Warszawa, Astrum, 2004, s. 11–12.

terdyscyplinarnym ujęciu zagadnienia, znajdująca się w polu zainteresowań zarówno psychologii, socjologii, antropologii, medioznawstwa, lingwistyki, jak i historii, filozofii, ekonomii i marketingu, a nawet cybernetyki i matematyki. Termin „komunikologia”, jest coraz powszechniej stosowanym pojęciem w Polsce i na świecie. Badań nad komunikacją nie dokonuje się już „na marginesie” lub „przy okazji” uprawiania innych dyscyplin nauki, ale także w ramach samodzielnej dyscypliny, jaką jest komunikologia.⁷

W drugim dziesięcioleciu XXI wieku ludzkość korzysta z nowych mediów i instrumentów do dzielenia się wiedzą – Internetu, telefonii mobilnej i mediów społecznościowych. Są one w tym zakresie bardzo pomocne, ale jednocześnie potęgują głód wiedzy i rozumienia, niestety, powodując nawet groźne dla psychiki ludzkiej uzależnienia. Z tego względu działania komunikacyjne powinny być prowadzone w sposób nie tylko zgodny z przepisami prawa i zasadami społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także – po prostu – zdroworozsądkowy i empatyczny wobec odbiorców. Takie podejście do komunikacji wymaga od firm wnikliwej analizy funkcjonowania rynku, na którym działają, a w konsekwencji – koniecznych samoograniczeń.⁸

Komunikacja marketingowa jest jednym z elementów tzw. mieszanki marketingowej (marketing-mix), który w przeszłości określany był mianem „promocji”. Jest ona jednak pojęciem szerszym, niż promocja, gdyż oferenci (przedsiębiorstwa, organizacje lub instytucje) komunikują się z uczestnikami rynku poprzez całą swoją działalność marketingową. Marketing-mix jest w związku z tym nastawiony kompleksowo na maksymalizację pożądanego wpływu na uczestników rynku. Poza promocją – komunikaty marketingowe oferentów przenoszone są poprzez systemy identyfikacji, za pośrednictwem produktów (ich nazw, kolorów i kształtów opakowania), cen oraz kanałów dystrybucji (ubioru i zachowania sprzedawców, ekspozycji oferty, lokalizacji firmy).⁹ Ponadto słowo „komunikacja” ze swej istoty oznacza przebieg informacji w obie strony, czyli od oferenta ku rynkowi i odwrotnie, podczas gdy „promocja” kojarzy się raczej z działalnością jednostronną, realizowaną przez oferentów wobec innych uczestników rynku.

W dalszych rozważaniach komunikacja marketingowa będzie rozumiana jako wielokierunkowy proces porozumiewania się podmiotów rynkowych (oferentów) z ich interesariuszami, prowadzony w świecie realnym i wirtualnym. Elementami tego procesu są działania informująco-nakłaniające, mające na celu zarządzanie popytem na promowaną ofertę oraz kształtowanie korzystnego wizerunku marki tej oferty i/lub jej oferentów.

⁷ Pierwszą w Polsce monografią, w której tytule znalazło się słowo „komunikologia”, jest publikacja: E. Kulczycki, M. Wendland, *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, 2012. Zob. „Słowo wstępne”, tamże, s. 7–8.

⁸ W połowie 2018 roku koncern Apple wprowadził na rynek rozwiązania, które pomogą użytkownikom walczyć z uzależnieniem od smartfonów. Przykładowe rozwiązania to ustalane z góry limity czasu korzystania z urządzeń mobilnych, włącznie z trybem ich „snu nocnego”, wysyłka szczegółowych raportów kontrolnych na temat ich użytkowania oraz blokady przycisków „lubię to” lub „prześlij” na stronach internetowych. Źródło: *Apple pomaga w walce z uzależnieniem*, Puls Biznesu, 6. czerwca 2018, s. 7.

⁹ Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th edition. Prentice Hall, 1988, s. 588.

Skuteczna komunikacja marketingowa powinna zapewnić oferentom nie tylko sprawne dotarcie komunikatu do odbiorców, ale także możliwość wsłuchania się w odzew rynku: potrzeby, oczekiwania, obawy i opinie nabywców oraz pozostałych interesariuszy. Musi zatem dać interesariuszom możliwość, a często także narzędzia, interakcji.

Zadania współczesnej komunikacji marketingowej, prowadzonej przez oferentów w dwóch „światach”: tradycyjnym (realnym) oraz wirtualnym, to w szczególności:

- 1) dostarczanie odbiorcom informacji, argumentacji, obietnic i zachęt skłaniających do wymiany rynkowej,
- 2) tworzenie i utrzymywanie korzystnej opinii o oferentach, ofertach i ich markach,
- 3) przewyższanie oporów, uprzedzeń i przyzwyczajęń hamujących popyt na ofertę dotychczasową,
- 4) kreowanie popytu na nową ofertę,
- 5) zmniejszanie elastyczności cenowej popytu, tzn. minimalizowanie wrażliwości potencjalnych nabywców na cenę oferty,
- 6) zapewnienie odbiorcom możliwości kontaktu z firmą oraz ułatwienie interakcji ze sobą nawzajem.

Komunikacją marketingową należy zarządzać podobnie jak innymi istotnymi dla oferentów procesami. Na zarządzanie komunikacją składa się: planowanie, projektowanie, wdrażanie i ocena poszczególnych działań komunikacyjnych lub ich zintegrowanej całości w określonym czasie.¹⁰

1.1. Komunikacja marketingowa – definicje, koncepcje i procesy

Komunikacja marketingowa jest formą komunikacji społecznej wynikającą z uniwersalnej potrzeby wiedzy i rozumienia. Umożliwia lub ułatwia zaspokajanie pragnienia wymiany wiedzy i rozumienia pomiędzy wszystkimi uczestnikami każdego rynku, w tym – pomiędzy interesariuszami klastrów, będących przedmiotem badań w niniejszej pracy.

Według B. Dobek-Ostrowskiej komunikowanie (lub: komunikacja) jest jednym z najstarszych procesów społecznych. Komunikowanie społeczne jest najszerszym systemem komunikowania, w którym mieszczą się wszystkie procesy związane z porozumiewaniem się ludzi i grup społecznych¹¹, w tym – komunikacja marketingowa. B. Dobek-Ostrowska, po wnikliwej analizie istniejących definicji i opierając się na dorobku nauki o komunikowaniu, zaproponowała własną definicję, słuszną także dla komunikacji marketingowej: „Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki.”¹²

¹⁰ P. Baines, C. Fill, K. Page, *Marketing*, Oxford University Press, 2008, s. 432.

¹¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Warszawa, Astrum, 2004, s. 7. Autorka celowo używa słowa: „komunikowanie”, a nie „komunikacja”, aby jednoznacznie kojarzyło się czytelnikom z porozumiewaniem się, a nie z transportem.

¹² B. Dobek-Ostrowska, *Op. cit.*, s. 13.

Komunikowaniu można przypisać kilka istotnych cech:

- jest ono procesem społecznym: odnosi się do co najmniej dwóch jednostek i przebiega w środowisku społecznym;
- zachodzi w określonym kontekście społecznym: interpersonalnym, grupowym, instytucjonalnym, publicznym, masowym lub międzykulturowym;
- jest procesem kreatywnym, związanym z budowaniem nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy oraz dynamicznym i ciągłym, bo polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji od narodzenia człowieka aż do jego śmierci;
- jest procesem symbolicznym, posługującym się symbolami i znakami; aby mogło dojść do porozumienia się uczestników, niezbędna jest tzw. wspólnota semiotyczna, czyli operowanie tymi samymi znakami i symbolami;
- komunikowanie jest procesem interakcyjnym, gdyż pomiędzy jego uczestnikami powstają relacje, które mogą mieć charakter partnerski (komunikowanie symetryczne) lub oparty na dominacji i przyporządkowaniu (komunikowanie niesymetryczne lub komplementarne);
- jest z reguły celowe i świadome, gdyż wynika z określonych motywów jego uczestników;
- jest nieuchronne: ludzie zawsze i wszędzie będą się ze sobą porozumiewać;
- jest procesem złożonym, czyli wieloelementowym i wielofazowym; Może mieć charakter jednostronny lub dwustronny, werbalny bądź niewerbalny, bezpośredni (medialny) lub pośredni;
- jest nieodwracalne: nie da się go cofnąć, powtórzyć w identycznej sytuacji czy zmienić przebiegu.¹³

1.1.1. Przegląd definicji komunikacji marketingowej i pojęć pokrewnych

Rozpoczynając rozważania dotyczące definicji komunikacji marketingowej warto przeanalizować jedną z najbardziej rozpowszechnionych na świecie, współczesnych definicji marketingu, sformułowaną w 2013 roku przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu¹⁴: „Marketing jest działalnością, zbiorem instytucji i procesami służącymi tworzeniu, komunikowaniu, dostarczaniu i wymianie ofert, które mają wartość dla klientów, partnerów i ogółu społeczeństwa”. Warto zwrócić uwagę na dwa elementy tej definicji: po pierwsze, komunikowanie w marketingu w stosunku do klasycznych definicji awansowało z ostatniej pozycji w mieszance marketingowej na pozycję drugą, zaraz po tworzeniu wartości (produktu), i po drugie – grono odbiorców działań marketingowych zostało rozszerzone o ogół społeczeństwa. Dalsze rozważania prowadzone w pracy będą zgodne z tą właśnie koncepcją marketingu.

Jak wspomniano wcześniej, „komunikacja marketingowa” jest uaktualnieniem i rozwinięciem pojęcia „promocja marketingowa”. Obydwa te pojęcia używane były,

¹³ *Ibidem*, s. 14–15.

¹⁴ Brzmienie oryginalne: „Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.” (Approved July 2013). <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [dostęp: 03.03.2018]

i są nadal, przyjmując jednak z czasem nieco inne znaczenia. Promocja marketingowa jest traktowana jako jeden z obszarów komunikacji marketingowej, będąc zatem pojęciem węższym, niż komunikacja. Oznacza to, że każde działanie promocyjne jest jednocześnie aktem komunikacji, ale nie każde działanie komunikacyjne jest promocją. Komunikaty, które nie są promocją, to na przykład negatywne opinie na temat oferenta publikowane w Internecie przez klientów czy nadsyłane do firmy zapytania o pracę, w odpowiedzi na które należy podjąć działania reaktywne.

Ph. Kotler w serii publikacji, które w ostatnim dwudziestoleciu XX wieku stanowiły główne źródło wiedzy o marketingu dla polskich naukowców i praktyków, podkreślał, że współczesne przedsiębiorstwa zarządzają rozbudowanym i skomplikowanym systemem komunikacji marketingowej porozumiewając się ze swoimi pośrednikami, konsumentami i szeroką „publicznością”. Pośrednicy także komunikują się i z konsumentami, i z publicznością, konsumenci zaś coraz bardziej angażują się w wymianę opinii z innymi konsumentami. Jednocześnie powstaje sprzężenie zwrotne pomiędzy wszystkimi tymi grupami.¹⁵ W odniesieniu do strategii Ph. Kotler używał pojęcia „komunikacja”, natomiast w odniesieniu do zestawu instrumentów komunikacji – określenia „promotion-mix”.¹⁶

W publikacjach polskich autorów z zakresu marketingu w latach 90. XX wieku przeważało użycie pojęcia „promocja”, natomiast pojęcie „komunikacja” stosowano raczej w odniesieniu do procesu i modelu porozumiewania się przedsiębiorstw z uczestnikami rynku. W 1995 roku Tadeusz Sztucki scharakteryzował promocję jako formę społecznej komunikacji w dziedzinie zaspokajania potrzeb materialnymi oraz intelektualnymi wytworami pomysłowości i przedsiębiorczości. Zdefiniował ją następująco: „Promocja – od łacińskich wyrazów *promotio*, *promovere*, oznaczających poparcie, szerzenie, posuwanie naprzód – jest marketingowym oddziaływaniem na klientów i potencjalnych nabywców, polegającym na dostarczaniu informacji, argumentacji i obietnic oraz zachęty, skłaniających do kupowania oferowanych produktów, jak również wytwarzających przychylną opinię o przedsiębiorstwach przemysłowych, handlowych i usługowych.”¹⁷

Autorzy podręcznika „Promocja przedsiębiorstwa i produktu” z 1998 roku scharakteryzowali promocję w znacznie szerszym kontekście: „Promocja, jako szczególnie rodzaj komunikacji społecznej pomiędzy przedsiębiorstwem i jego otoczeniem, mieści się w samym centrum świata organizacji, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Wymaga głębokiego umocowania w strategicznym zamyśle działalności ludzkiej, w tym szczególnie w działalności gospodarczej [...]”¹⁸

W tym samym roku T. Sztucki zaproponował definicję „komunikacji promocyjnej z klientami”, która jest formą pośrednią pomiędzy definicją promocji a definicją komunikacji marketingowej i brzmi następująco: „Jest to [...] sposób utrzymywania łączności

¹⁵ Ph. Kotler, *Op. cit.*, s. 587.

¹⁶ Zob. *Ibidem*.

¹⁷ T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców.*, Warszawa, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET”, 1995, s. 17.

¹⁸ B. Szymoniuk B., M. Rzemieniak, A. Jachim, S. Skowron, *Promocja przedsiębiorstwa i produktu*, Lublin, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Lubelskiej, 1998, s. 7.

informacyjnej z klientami, a więc zarówno z dostawcami, pracownikami, pośrednikami handlowymi, jak i z nabywcami, a zwłaszcza konsumentami. Odbywa się za pomocą kontaktów osobowych i form oraz środków bezosobowych¹⁹.

Po koniec lat 90. XX wieku oraz w pierwszych latach XXI wieku w piśmiennictwie polskim coraz rzadziej stosowano pojęcie „promocja”, na rzecz „komunikacji”. Według „Leksykonu marketingu” komunikacja marketingowa to „zespół działań i środków, poprzez które przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub usługi, kształtuje potrzeby nabywców oraz pobudza, ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność²⁰. Autorzy podręcznika „Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody” z 2006 roku scharakteryzowali komunikację jako „całościowy kształt aktywności związanej z kreowaniem i przenoszeniem na rynek idei o firmie i jej ofercie oraz otwieraniem na te idee ludzi: potencjalnych i obecnych klientów, interesariuszy firmy oraz szerszego środowiska społecznego.”²¹

T. Taranko w publikacjach z lat 2015. i 2018. zwraca uwagę na dwukierunkowość komunikacji. Dwukierunkowość ta jest odpowiedzią na potrzebę bliskiego i ciągłego kontaktu przedsiębiorstw z otoczeniem rynkowym, typową dla współczesnego marketingu oraz na starania przedsiębiorstw, aby do procesów komunikacji marketingowej angażować różnych odbiorców w swoim otoczeniu. T. Taranko stwierdza również, powołując się na opinie wielu autorów i konsultantów z dziedziny marketingu, że niemal wszystkie działania, jakie podejmuje przedsiębiorstwo, „coś komunikują”, a zatem komunikacja marketingowa ma wymiar holistyczny²². Jest to potwierdzenie wspomnianej wyżej i wciąż aktualnej koncepcji Ph. Kotlera, aby cała działalność marketingowa, a nie tylko strategia promocyjna firmy, była nastawiona na maksymalizację pożądanego wpływu na klienta.

1.1.2. Proces komunikacji marketingowej

W procesie zintegrowanej komunikacji oferty porozumiewają się ze wszystkimi swoimi interesariuszami: bliższymi i dalszymi. Zalicza się do nich obecnych i potencjalnych odbiorców oferty, pośredników handlowych, partnerów oraz rywali rynkowych, a także różne ośrodki kontrolne i opiniotwórcze, grupy nacisku, liderów rynkowych i różnorodnych doradców potencjalnych nabywców. Przykładem tej ostatniej grupy mogą być tzw. influencerzy, czyli wpływowi dziennikarze lub internetowi blogerzy²³, którzy

¹⁹ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Warszawa, Agencja Wydawnicza „PLACET”, 1998, s. 130–131.

²⁰ *Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, Warszawa, PWE, 1998, s. 117.

²¹ B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Warszawa, PWE, 2006, s. 13.

²² T. Taranko, *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Warszawa, Wolters Kluwer SA, 2015, s.19. oraz Ibidem, Warszawa/Kraków, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2018, s.19–20.

²³ Bloger to autor bloga. Blog jest stroną internetową o charakterze pamiętnika, jednak o odwrotnej kolejności: od wpisów najnowszych do najstarszych. Są one zazwyczaj wyposażone w system archiwizacji wpisów i zamieszczania komentarzy przez czytelników. Umożliwia to dwu- i wielostopniową komunikację między autorem (bloggerem) a czytelnikami. Zob. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 45.

mają szczególnie duży wpływ na klientów młodszego pokolenia. Strategiczne znaczenie dla niektórych oferentów mogą mieć dostawcy komponentów lub kapitału (np. akcjonariusze) bądź producenci wyrobów komplementarnych.

Ph. Kotler, charakteryzując przebieg procesu komunikacji, powołuje się na amerykańskie koncepcje z lat 40. XX wieku. Pierwsza z nich to koncepcja Harolda Lasswella, w której model komunikacji opiera się opracowaniu odpowiedzi na sekwencję pytań: (1) Kto mówi? (2) Co mówi? (3) Poprzez jaki kanał komunikacji? (4) Do kogo? (4) Z jakim skutkiem?²⁴ Koncepcja ta, po niewielkich korektach, nadal jest aktualna i użyteczna. Przykładowo, T. Sztucki uzupełnił ją jedynie o zalecenie, aby mając na względzie skuteczność komunikacji, zadbać o właściwe zintegrowanie użytych środków przekazu.²⁵

Druga koncepcja Kotlera, najbardziej rozpowszechniona w piśmiennictwie marketingowym, uwzględnia dziewięć elementów procesu komunikacji. Bazuje ona na tzw. modelach transmisyjnych Shannona i Schramma, opisanych szczegółowo w rozdziale 1.2. Według tej koncepcji elementami procesu komunikacji są: uczestnicy tego procesu, czyli nadawca i odbiorca komunikatu, komunikat, kodowanie i kanał komunikacyjny, a także odpowiedź odbiorcy, sprzężenie zwrotne i zakłócenia systemu komunikacji.²⁶

Ze względu na fakt, że do czasów obecnych literatura z zakresu marketingu i komunikacji marketingowej respektuje zaproponowane przez Ph. Kotlera elementy procesu komunikacji, zostaną one poniżej scharakteryzowane na bazie oryginalnego tekstu tego uczonego, jak również jego interpretacji i uzupełnień dokonanych przez polskich autorów.²⁷ Na wstępie jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że w literaturze z zakresu nauk o komunikowaniu opis elementów procesu komunikacji rozpoczyna się od tzw. kontekstu. W literaturze z obszaru zarządzania i marketingu ten element bywa niesłusznie pomijany lub uwzględniany jedynie jako szумы i zakłócenia, bądź „pola doświadczeń” uczestników komunikacji. W niniejszej rozprawie przyjmuje się założenie, że opisane w dalszej części tekstu szумы i zakłócenia, a także pozytywna aura sprzyjająca komunikacji, stanowią ważną część kontekstu lub z niego wynikają. Z tego względu zasługują one na większą uwagę.

Kontekst procesu komunikacji społecznej, a tym samym i marketingowej, to warunki, w jakich on się odbywa. Można go rozpatrywać w wielu aspektach, z których według B. Dobek-Ostrowskiej najważniejsze to:

- aspekt fizyczny, czyli miejsce, czas, temperatura, światło itp. tworzące zewnętrzną „atmosferę” procesu komunikacji;
- aspekt historyczny, umożliwiający odwołanie się do wspomnień o zaistniałych w przeszłości epizodach;

²⁴ H. D. Lasswell, *Power and Personality*, Nowy Jork, W.W. Norton, 1948, s. 37–51. Podano za: Ph. Kotler, *Op. cit.*, s. 588; B. Dobek-Ostrowska, *Op. cit.*, s. 77.

²⁵ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, *Op. cit.*, s.131.

²⁶ Ph. Kotler, *Op. cit.*, s. 589.

²⁷ Zob. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, *Op. cit.*, s. 130–131., B. Szymoniuk (red.), *Op. cit.*, s.17–18, J. Wiktor, *Op. cit.*, T. Taranko, *Op. cit.*, s. 22., a także B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Zarządzanie” (w druku).

- aspekt psychologiczny, dotyczący sposobu wzajemnego postrzegania uczestników, np. odnośnie wiarygodności, życzliwości, atrakcyjności lub ich braku, a także formalności lub bezpośredniości komunikatu; na wzajemne postrzeganie się uczestników mają wpływ przede wszystkim: ich stosunek do innych, kultura osobista i płeć;
- aspekt kulturowy, łączący w sobie wierzenia, wartości, symbole i zachowania uznawane przez uczestników procesu komunikacji.²⁸

Bazując na dorobku nauk o zarządzaniu w zakresie analizy zewnętrznego otoczenia firmy, należy dodać do powyższej listy dodatkowe aspekty: socjo-demograficzne, ekonomiczne, ekologiczne, technologiczne i polityczno-prawne, których dokładną analizę zawierają liczne pozycje literaturowe z zakresu marketingu.²⁹

Nadawcą, nazywanym także „źródłem” (ang. *source*) aktu komunikacji społecznej jest ktoś (osoba, organizacja), kto pragnie przekazać wiadomość odbiorcy (innej osobie lub organizacji). W tradycyjnym marketingu nadawcą komunikatu jest firma kierująca przekaz komunikacyjny do klienta (nabywcy). W literaturze z zakresu klasycznego marketingu nadawca komunikatu jest nazywany „firmą”, „sprzedawcą” lub „oferentem”.

Odbiorcą, inaczej: „adresatem”, „audytorium komunikacji”, jest osoba lub firma odbierająca przekaz.³⁰ Zgodnie z koncepcją Marketingu 4.0 najbardziej wpływowe subkultury ery cyfrowej to: młodzież, kobiety oraz netizeni, czyli obywatele Sieci.³¹ Te właśnie subkultury stanowią dominującą grupę w całej populacji odbiorców komunikacji marketingowej. W przypadku relacji *business-to-business* (B2B) odbiorca komunikatu marketingowego jest nazywany „kupcem”³². W modelach komunikacji interaktywnej (występujących coraz częściej w erze cyfrowej, w której żyjemy) odbiorca reaguje na przekaz, formułuje odpowiedź i przesyła ją do nadawcy. Staje się tym samym nadawcą odpowiedzi, a pierwotny nadawca – jej odbiorcą.

Komunikat, nazywany także „przekazem” lub „wiadomością” (ang. *message*), jest zbiorem informacji, sugestii i emocji, które mają być przekazane odbiorcy poprzez kanał komunikacyjny. W tradycyjnym marketingu przyjmuje się, że komunikat składa się z informacji i perswazji, ale w praktyce bywa też prośbą, zapytaniem lub wyrażeniem własnych obaw, pozytywnej bądź negatywnej opinii.

Kodowanie jest czynnością lub mechanizmem, który przekłada planowaną zawartość komunikatu (informacje, emocje, sugestie etyczne itp.) na znaki, symbole oraz różne bodźce sensoryczne (zmysłowe): kolory, obrazy, ruch, dźwięki, muzykę, zapach, tek-

²⁸ B. Dobek-Ostrowska, *Op. cit.*, s. 15.

²⁹ Zob. na przykład: Ph. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goldman T. Hansen, *Marketing Management*, 3rd edition, Pearson, 2016, s. 152–167.

³⁰ W literaturze pojęcia „odbiorca” i „adresat” komunikacji są używane zamiennie i traktowane jako synonimy. Badania dokonane w niniejszej pracy wykazują, że w praktyce komunikat bywa odbierany przez kogoś innego, aniżeli jego pożądanego adresata, z czego wynikają problemy.

³¹ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0...*, *Op. cit.*, s. 43–54.

³² G. Leszczyński, M. Zieliński, *Rozwój relacji business-to-business a komunikacja: jak strukturyzacja relacji wpływa na wymianę informacji*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 511–521.

sturę materiału, temperaturę itp. Kodowania dokonuje się po to, aby komunikat mógł być przekazany przez wybrany kanał komunikacji. W przypadku rozmowy „tworzą w twarz” komunikat jest kodowany za pomocą mowy (języka), ale także stroju i prezencji, ekspresji głosu, mimiki twarzy, spojrzenia, układu ciała itp. Sam język nie jest idealnym medium komunikatu, gdyż nie odzwierciedla w sposób całkowity intencji nadawcy. Dzięki tzw. wiedzy podzielanej (*ang.* common ground/mutual knowledge) komunikacja jest możliwa nawet wobec ułomności lub braku języka³³, zgodnie z porzekadłem, że można „rozumieć się bez słów”. We współczesnych komunikatach użycie języka w postaci tekstowej jest ograniczane na rzecz obrazów statycznych lub dynamicznych. Jest to zbliżenie komunikacji do form pierwotnych i naturalnych. Można tu odnieść się do ludzkich snów, które wyrażają się obrazami, a nie tekstem.

Dekodowanie jest interpretacją otrzymanego komunikatu, czyli przekształceniem znaków, symboli, obrazów, dźwięków i innych bodźców sensorycznych w informacje, odczuwane emocje i akceptowane, bądź nie, sugestie etyczne.

Kanał komunikacji (inaczej: „kanał informacyjny”) składa się z różnych środków przekazu zakodowanego komunikatu. Kanały komunikacji dzielą się na osobiste (inaczej: „osobowe”) i nieosobiste („bezosobowe”, „nieosobowe”). Osobiste pozwalają na kontakt zindywidualizowany i bezpośredni, jak na przykład: kanały handlowe (przedstawiciele handlowi, agenci, sprzedawcy, merchandiserzy), kanały ekspertów (niezależnych specjalistów, do których potencjalni nabywcy mogą się odwołać, jak np. konsultanci, lekarze, wpływowi blogerzy itp.) oraz kanały społeczne: rodzina, sąsiedzi, znajomi, koleżanki i koledzy z pracy, a także liderzy opinii (którzy wypróbowali już promowaną ofertę i mogą ją rekomendować). Kanały tego typu mogą być wspomagane środkami technicznymi (telefonem, Internetem itp.), ale komunikat w tym przypadku musi być stworzony i zakodowany przez konkretne osoby tworzące ten kanał. Komunikacja prowadzona w tego typu kanałach może mieć charakter werbalny (mówienie, słuchanie i pisanie) i niewerbalny (mowa ciała i gospodarowanie przestrzenią).³⁴

Kanały nieosobiste to wszystkie nośniki przekazujące komunikat bez kontaktu osobistego z odbiorcami. Są nimi:

- 1) mass media czyli środki masowego przekazu: radio, telewizja, prasa, kino, outdoor, Internet, telefonia komórkowa;
- 2) środki stosowane w miejscach sprzedaży, przekazujące informacje i tworzące nastrój: szyldy, wystawy sklepowe, wystrój wnętrza i bezpośredniego otoczenia firmy, środki merchandisingowe (materiały POS, *ang.* Point Of Sale) itp.;
- 3) wydarzenia: pokazy produktu, ekspozycje na targach, akcje eventowe typowe dla public relations i sponsoringu;
- 4) opakowania produktów, nazwane „niemym sprzedawcą”.

Wymienione wyżej środki przekazu są tylko do pewnego stopnia wobec siebie substytucyjne. Jak dowodzi w swoich badaniach M. Koczerga, trudno jest zastąpić kontak-

³³ J. Sak-Wernicka J., *Blind People's Pragmatic Abilities*, Cambridge Scholars Publishing, 2017, s. 18–19.

³⁴ Sz. Gawłowski, H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Poznań, REBIS, 2016, s. 137.

ty osobiste komunikacją poprzez elektroniczne lub klasyczne media, gdyż nie są one w porównywalnym stopniu pojemne, jeśli chodzi o zasób przekazywanych informacji, a także interaktywne i zsynchronizowane, czyli umożliwiające przekazywanie i odbiór informacji w czasie rzeczywistym. Media elektroniczne oferują za to większe korzyści w zakresie wydajności w przekazywaniu informacji, co sprawia, że elektroniczne media komunikacji są wzajemnie komplementarne, a także komplementarne wobec kontaktów osobistych³⁵. Podobną opinię o komplementarności, a nie substytucyjności kanałów marketingowych *online* i *offline*, wyrażają: Ph. Kotler, H. Kartajaya i I. Setiawan, autorzy „Marketingu 4.0”³⁶.

Odpowiedź jest zespołem reakcji i zachowań odbiorców po otrzymaniu przekazu (tzw. komunikatu akcji). Najbardziej oczekiwaną przez przedsiębiorstwa odpowiedzią jest zgłoszenie chęci zakupu promowanej oferty, ale może to być także zajrzenie na stronę internetową oferenta, wyrażenie o nim opinii – dobrej lub złej. Formę odpowiedzi nadawca może sugerować w przekazie, np. „polubienie” marki na Facebooku, wysłanie e-maila z prośbą o dodatkowe informacje, zgłoszenie udziału w konkursie, evencie itp. Do oferenta może trafić całość lub tylko część odpowiedzi. Odpowiedź, jako reakcja na komunikat, tworzy, zgodnie z nomenklaturą cybernetyczną, **sprzężenie zwrotne**.

Szum informacyjny i zakłócenia (*ang.* noise) to rozmaite czynniki powodujące niezamierzone, niekontrolowane i często niezawinione zniekształcenie komunikatu, a w konsekwencji odmienne od pożądaných reakcje i zachowania odbiorców. Szum informacyjny może być spowodowany zarówno natłokiem informacji w kanałach komunikacyjnych, jak i ich agresywnością. Przyczyną zakłóceń bywa także niedoskonałość kanału informacyjnego, np. nieprzewidziane przerwy w dostępie do Internetu lub do pola telefonii komórkowej, usterki w przekazie telewizyjnym, radiowym, lub błędy w druku. Czynniki osobowościowe odbiorców: psychologiczne (czyli różne postrzeganie rzeczywistości), społeczne czy środowiskowe, także mogą mieć wpływ na powstanie zakłóceń przekazu. Niektóre zakłócenia są zawinione przez nadawców komunikatu, powstając w wyniku nieprawidłowego, niezrozumiałego lub zrozumiałego opacznie, zakodowania komunikatu.³⁷ Nadawca i odbiorca przekazu komunikacyjnego mogą także być źródłem niezamierzonych lub zamierzonych szumów informacyjnych i zakłóceń w swoim otoczeniu rynkowym (np. hejtu w Internecie, „antyreklam” w mediach masowych, tzw. czarnego PR-u itp.). Elementy nowe w porównaniu do modelu komunikacji rozpropagowanego przez Kotlera, które znajdują zastosowanie w opisanych dalej badaniach własnych, to uczestnicy procesu komunikacji oraz „pozytywna aura”.

Uczestnicy procesu komunikacji (komunikatorzy) to odbiorcy i nadawcy komunikatu, którzy w procesie dialogu zamieniają się rolami. Komunikacja marketingowa

³⁵ M. Koczerga, *Komplementarność i substytucyjność narzędzi komunikacji*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 218–219.

³⁶ Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0*, Warszawa, MT Biznes, 2017, s. 63.

³⁷ Zob. B. Szymoniuk (red.), *Op. cit.*, s.17, T. Taranko, *Op. cit.*, s. 22.

jest rozumiana jako dialog uczestników rynku, którzy w dalszej części wywodu będą nazwani skrótowo „komunikatorami”³⁸

Pozytywna aura jest przeciwieństwem szumów i zakłóceń. Zwiększa skuteczność przekazu informacji i wzmacnia jego efekty. Powstaje w otoczeniu komunikatorów w sposób zamierzony lub nie, może być także przez nich kreowana na rzecz innych uczestników rynku. Sprzyjającą aurę mogą tworzyć na przykład pozytywne rekomendacje zadowolonych klientów, partnerów rynkowych i kooperantów, internautów w mediach społecznościowych, pozytywna opinia wygłoszona przez celebrytę lub korzystne dla marki informacje medialne (tzw. publicity). Aura jest elementem dotychczas nieuwzględnianym w literaturze przedmiotu w kontekście procesów komunikacji marketingowej.

1.1.3. Projektowanie strategii i planowanie komunikacji marketingowej

Istotą marketingu, podkreślaną w jego definicjach, jest połączenie funkcji biznesowej (sukces rynkowy) z funkcją społeczną (zaspokajanie potrzeb).³⁹ W przypadku komunikacji marketingowej sukces rynkowy i właściwie realizowana komunikacja warunkują i wzmacniają się wzajemnie. Z tego względu projektowanie strategii i planowanie komunikacji marketingowej może być rozumiane, a w konsekwencji realizowane, w trzech różnych aspektach:

- 1) procesowym, jako sekwencja czynności, których należy dokonać, aby osiągnąć zamierzone rezultaty (i odnieść sukces rynkowy),
- 2) instrumentalnym, jako zbiór narzędzi, których może użyć oferent, aby zrealizować swoje cele rynkowe,
- 3) integracyjnym, łączącym wyżej wymienione ujęcia instrumentalne i czynnościowe w całość nazywaną zintegrowaną komunikacją marketingową – aby przyczynić się do jak najlepszego zaspokajania potrzeb interesariuszy i odpowiednio ten fakt komunikować.

Współcześnie komunikacja marketingowa przenika niemal wszystkie obszary działań firm, skierowanych do wewnątrz i na zewnątrz organizacji, i jest ściśle powiązana ze strategią rozwoju. Z tego względu postuluje się coraz częściej, aby była rozpatrywana w wymiarze strategicznym. Między ogólną strategią rozwoju każdej organizacji a jej działaniami komunikacyjnymi występuje sprzężenie zwrotne, dodatnie bądź ujemne: komunikacja wspiera lub utrudnia realizację strategii, a strategia ogólna wyznacza w sposób bardziej lub mniej trafny specyfikę komunikacji, wzmacniając lub osłabiając jej efekty. Odpowiednie wykorzystanie tej relacji, utrzymanie spójnego obrazu oferenta i jego zamierzeń rynkowych, pozwala na wypracowanie wiarygodności wobec wszystkich interesariuszy na rynku.⁴⁰

³⁸ Komunikatorzy są w naukach o komunikowaniu definiowani jako „uczestnicy w transakcyjnym procesie komunikowania”. Ich role jako nadawców lub odbiorców komunikatu są albo jednoznacznie określone i niewymienne, albo jednoczesne i wymienne. Ta druga opcja została przyjęta w niniejszej pracy. Zob. B. Dobek-Ostrowska, *Op. cit.*, s. 15–16.

³⁹ A. Giza, *Uczeń czarnoksiężnika czyli społeczna historia marketingu*, Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2017, s. 7–8.

⁴⁰ Zob. Z. Waśkowski, *Strategiczny wymiar komunikacji rynkowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 25.

Komunikację marketingową danego oferenta można określić mianem strategii komunikacyjnej, jeśli posiada ona typowe dla strategii cechy:

- 1) długi (co najmniej roczny) horyzont działania;
- 2) kompleksowość i wewnętrzną spójność;
- 3) podporządkowanie celom strategicznym;
- 4) zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla.⁴¹

Z. Waškowski wyróżnia dwa typy strategii komunikacji marketingowej (oryg. rynkowej): strategię aktywną i reaktywną, rekomendując tę pierwszą. Strategia aktywna polega na tym, że oferent jest inicjatorem komunikacji z podmiotami otoczenia rynkowego (interesariuszami), natomiast w przypadku strategii reaktywnej oferent jedynie reaguje na potrzeby informacyjne otoczenia⁴². W praktyce obydwie typy strategii są niezbędne i doskonale mogą się uzupełniać, gdyż z inicjatywy innych uczestników rynku mogą być realizowane bardzo interesujące i skuteczne działania komunikacyjne, jak chociażby zapytania ofertowe docierające przez Internet lub infolinię, blogi klientów czy eventy, które można sponsorować. Ważne jest w tym wypadku odpowiednie reagowanie na rynkowe sygnały oraz wykorzystanie ich do własnych celów. Można tu dostrzec pewną analogię do strategii *push* i *pull*, realizowanych w marketingowej strategii dystrybucji. Każda z nich jest skuteczna w określonych warunkach, ale najlepsze efekty sprzedażowe i wizerunkowe przynosi połączenie obu tych strategii w „*push-pull*”, czyli rynkową „pompę ssąco-tłoczącą.”⁴³

W niniejszej pracy przyjęto, że inicjatorem procesów komunikacji na rynku jest oferent, a zatem na etapie wejścia na rynek powinien on realizować strategię aktywną. W kolejnych fazach cyklu życia organizacji skuteczna będzie zarówno strategia aktywna, jak i odpowiednio przemyślana i realizowana komunikacja reaktywna. Ta druga przydaje się szczególnie w okresach nadwyżki popytu nad podażą, w przypadkach kontaktu ze strony nieznanymi wcześniej interesariuszy lub w sytuacjach kryzysowych. Z. Waškowski dowodzi, przywołując zasadę „marketing wewnętrzny przed marketingiem zewnętrznym”, że sprawność kompleksowego komunikowania jest uzależniona od obowiązującego systemu przepływu informacji wewnątrz organizacji oraz jasnego podziału kompetencji komunikacyjnych i zakresu odpowiedzialności w tym zakresie. Najpierw należy zadbać o prawidłowość procesów komunikacyjnych wewnątrz organizacji, a dopiero potem można w sposób sprawny i wiarygodny budować pozycję rynkową.⁴⁴ Komunikacja marketingowa firmy powinna być działaniem starannie zaplanowanym i powtarzalnym, aby służyła nieustannemu wzmocnieniu jej korzystnego wizerunku i pozycji konkurencyjnej. W procesie projektowania strategii, a także pojedynczych kampanii komunikacji z rynkiem, oferenci konkretyzują odpowiedzi na pytania o: cel nadania komunikatu, odbiorców, zawartość, ograniczenia prawne lub etyczne, częstotliwość, porę nadawania oraz kanały komunikacji. Określają też, na jaki odzew liczą i kiedy powinien on do nich dotrzeć lub objawić się na rynku.

⁴¹ *Ibidem*, s. 26.

⁴² *Ibidem*, s. 27.

⁴³ Zob.: J. Hartman, „Puszyści” i „pulloscy” w jednym stali domku, „Marketing w Praktyce”, nr 5 (243), maj 2018, s. 78–79.

⁴⁴ Z. Waškowski, *Op. cit.*, s. 29.

Plan komunikacji powstaje w oparciu o badania marketingowe, w tym przede wszystkim o znajomość nabywców, konkurentów oraz aspektów prawnych i etycznych związanych z planowaną aktywnością. Drugim wyznacznikiem planu komunikacyjnego jest strategia marketingowa i wynikający z niej plan marketingowy, uwzględniające obecną oraz docelową pozycję firmy i jej oferty na rynku. Trzecim wyznacznikiem są doświadczenia firmy z poprzednio prowadzonych działań komunikacyjnych. Planowanie wymaga także określenia terminu rozpoczęcia realizacji kampanii komunikacji marketingowej oraz okresu jej trwania, z uwzględnieniem sezonowości i cykliczności popytu.

W literaturze przedmiotu autorzy prezentują liczne propozycje zarówno struktury planu „promocji”, jak i planu „komunikacji”. Opracowane przez nich sekwencje noszą różne nazwy i de facto przedstawiają mieszkankę etapów planowania promocji lub komunikacji oraz etapy ich wdrażania. Struktury tych sekwencji są do siebie zbliżone i nawiązują do klasycznego cyklu działania zorganizowanego, a także do wcześniej wspomnianej koncepcji H. Lasswella, w której komunikowanie opiera się na opracowaniu odpowiedzi na sekwencję pytań: (1) Kto? (2) Co powinien powiedzieć? (3) Poprzez jaki kanał komunikacji? (4) Komu (4) Z jakim skutkiem?⁴⁵

Poniżej zostaną przedstawione trzy przykładowe sekwencje planowania lub wdrażania komunikacji marketingowej zaproponowane przez autorów z Polski, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii.

J. W. Wiktor proponuje następującą sekwencję „obszarów decyzyjnych nadawcy” w procesie komunikacji z rynkiem⁴⁶:

1. Formułowanie celów komunikacji marketingowej.
2. Identyfikacja targetu – adresatów kampanii.
3. Ustalanie budżetu kampanii.
4. Określenie kompozycji instrumentów komunikacji.
5. Ocena efektów kampanii komunikacji.

Ph. Kotler, K.L. Keller, M. Brady, M. Goldman i T. Hansen proponują „opracowywanie planu działań komunikacyjnych” w następującym układzie, sformułowanym w trybie rozkazującym⁴⁷:

1. Zidentyfikuj docelowych odbiorców.
2. Określ cele.
3. Zaprojektuj przekaz komunikacyjny.
4. Wybierz kanały komunikacji.
5. Ustal budżet.
6. Wybierz media komunikacji.
7. Zmierz rezultaty.
8. Zarządzaj procesem zintegrowanej komunikacji marketingowej.

⁴⁵ H. D. Lasswell, *Power and Personality*, Nowy Jork, W. W. Norton, 1948, s. 37–51. Podano za: Ph. Kotler, *Op. cit.*, s. 588.

⁴⁶ J. W. Wiktor, *Op. cit.*, s. 310–349.

⁴⁷ Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, op. cit., s. 636.

Ch. Fill i S. Turnbull proponują nieco inny układ planu komunikacji marketingowej, zastrzegając, że w praktyce realizacja jego poszczególnych etapów może przebiegać równolegle⁴⁸:

1. Analiza kontekstu, dokonana z perspektywy komunikacji
2. Cele komunikacji
3. Strategia komunikacji marketingowej
4. Skoordynowana mieszanka komunikacyjna (instrumenty, media i zawartość komunikatu)
5. Niezbędne zasoby (ludzkie i finansowe)
6. Harmonogram realizacji planu
7. Ewaluacja działań i kontrola rezultatów
8. Informacja zwrotna

Przedstawione struktury planów nie są kompletne, oraz, poza planem J. W. Wiktora, stanowią mieszankę sekwencji dotyczących zarówno planowania, jak i realizacji działań komunikacyjnych. W przypadku koncepcji Ph. Kotlera, K. L. Kellera, M. Brady, M. Goldmana i T. Hansena brakuje ujęcia planu w ramach czasowych, a ponadto integracja komunikacji marketingowej została zaproponowana na końcu procesu, zamiast na etapie projektowania przekazu i wyboru kanałów komunikacji. Koncepcja planu komunikacji zaproponowana przez Ch. Filla i S. Turnbull wydaje się mieć silniejszy związek z rzeczywistą praktyką działania współczesnych firm, niż koncepcje poprzednie. Należy jednak zauważyć, że sformułowania nazw ostatnich dwóch etapów planowania w koncepcjach amerykańskiej i brytyjskiej wydają się być bardziej adekwatne do sprawozdawania już zrealizowanej kampanii, niż do jej projektowania. Chodzi w szczególności o etapy ewaluacji i pomiaru rezultatów oraz o informację zwrotną (tzw. feedback). Na podstawie krytycznej analizy przedstawionych wyżej koncepcji planów komunikacji marketingowej, a także w oparciu o wieloletnie doświadczenia w tworzeniu tego typu planów, proponuje się sekwencję planu przedstawioną w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Koncepcja planu komunikacji marketingowej i jego zawartości

Etap planu	Zawartość
Konstansy komunikacji i koncepcja ich wykorzystania w materiałach promocyjnych	Wybór stałych elementów sensorycznych, np. słownych, graficznych, dźwiękowych i muzycznych, smakowych, zapachowych i dotykowych, stosowanych w systemie informacyjnym firmy/marki (wizytówkach, strojach pracowników, drukach akcydensowych, wystroju wnętrz, szyldach), używanych dotychczas w materiałach promocyjnych oraz planowanych do wykorzystania w kampanii komunikacyjnej. Zazwyczaj są to określone w systemie identyfikacji: marka firmy lub oferty, kolorystyka, stosowana w tekstach czcionka. Poza tym: slogan marki i/lub kampanii, wizerunek produktu, „bohater” reklamy lub ambasador marki, melodia firmowa, dane teleadresowe i adresy cyfrowe firmy

⁴⁸ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 172–176.

c.d. Tabela 1.1. Koncepcja planu komunikacji marketingowej i jego zawartości

Etap planu	Zawartość
Cele komunikacji marketingowej	<p>Określenie celów z perspektywy firmy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cele o charakterze ekonomicznym (sprzedażowym), określające pożądany poziom albo wzrost wartościowy/ilościowy sprzedaży promowanej oferty lub udziału w rynku. • Cele o charakterze wizerunkowym, ukierunkowane na zmianę stosunku odbiorców do firmy i jej oferty lub na zmniejszenie elastyczności cenowej popytu na tę ofertę. • Cele związane z upowszechnianiem informacji. <p>Określenie celów dla kolejnych etapów ścieżki klienta (5A): budowania świadomości (Aware) i atrakcyjności (Attract), odpowiedzi na zapytania (Ask), zachęty do działania lub zakupu (Act) oraz do orędownictwa (Advocate).</p>
Wprowadzenie	<ul style="list-style-type: none"> • Charakterystyka firmy (przedsiębiorstwa/instytucji/organizacji) oraz promowanej przez nią oferty: deklarowane misja, wizja i wartości, rodzaj produktu/usługi/idei wybrany do promocji na tle oferowanego asortymentu firmy, etap w cyklu życia rynkowego. • Analiza SWOT dla firmy i pozycjonowanie oferty (lista ofert konkurencyjnych, mapa lub opis percepcji z określeniem obecnej i docelowej pozycji na rynku, określenie specyfiki oferty /Unique Selling Proposition/ na tle konkurencji. • Zarys strategii dystrybucji: krótki opis systemu dystrybucji oferty, z zaznaczeniem w nim miejsca firmy, rodzaj strategii PUSH/PULL. • Zarys strategii cenowej: poziom cen względem konkurencji, dotychczasowe zasady różnicowania cen i stosowania opustów cenowych. • Termin rozpoczęcia i zakończenia realizacji planowanych działań, z uwzględnieniem sezonowości i cykliczności popytu.
Adresaci działań komunikacyjnych (audytorium)	<p>Wybór audytorium działań komunikacyjnych, na które mogą się składać:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docelowe segmenty działań marketingowych, ze szczególnym uwzględnieniem ich opiniotwórczych liderów; indywidualni bądź instytucjonalni ostateczni nabywcy oraz konsumenci/użytkownicy oferty. • Pośrednicy handlowi. • Instytucjonalni doradcy nabywców (eksperti). • Obserwatorzy rynku (organizacje branżowe, firmy badawcze) i tzw. „influencerzy” (poczytni blogerzy i vlogerzy, celebryci). • Istotni dostawcy (towarów, usług, kapitału). • Partnerzy rynkowi, w tym producenci ofert komplementarnych. • Szersza publiczność: lokalna społeczność, lokalne władze, instytucje, opiniotwórcze społeczności wirtualne. • Rywale rynkowi (konkurenci i producenci substytutów), którzy z uwagą śledzą poczynania firmy i w różny sposób na nie reagują w przestrzeni komunikacji. • Środowisko wewnętrzne firmy: pracownicy i ich rodziny, związki zawodowe, organizacje pracownicze

c.d. Tabela 1.1. Koncepcja planu komunikacji marketingowej i jego zawartości

Etap planu	Zawartość
Idea przekazu	<ul style="list-style-type: none"> Sformułowanie odpowiedzi na pytania: jako kto firma/marka chce być postrzegana? na jakich argumentach będzie oparta komunikacja? co należy powiedzieć, co obiecać odbiorcom? jakich argumentów użyć, aby obietnicę uzasadnić? Złożona obietnica powinna być oparta na tzw. unikalnej propozycji sprzedaży (USP, ang. <i>unique selling proposition</i>), wskazującej, co takiego oferta ma, czego inne oferty (konkurencyjne) nie mają. Argumentacja może mieć charakter logiczno-racjonalny, emocjonalny lub moralizujący. Określenie preferowanego „źródła” komunikatu: kto ma go wygłaszać, jakie są kompetencje „źródła”, kredyt zaufania i popularność.
Komunikacja masowa	<p>Dobór instrumentów komunikacji spośród następujących: reklama, public relations, publicity i eventy, sponsoring, product placement, marketing bezpośredni, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, merchandising i wzór opakowania produktów, udział w imprezach targowo-wystawienniczych, gadżety i upominki promocyjne, komunikacja internetowa i mobilna, ubiór pracowników.</p> <p>W odniesieniu do każdego z wybranych instrumentów opracowanie treści przekazu komunikacyjnego i wybór mediów (radio, telewizja, prasa, kino, outdoor, Internet, telefonia komórkowa), ustalenie nakładu/częstotliwości ukazywania się, okresu wykorzystania oraz budżetu.</p>
Komunikacja poprzez kanały osobiste i społeczne	<p>Opracowanie treści przekazu komunikacyjnego oraz wybór zestawu mediów pozwalających na kontakt zindywidualizowany i bezpośredni (osobisty, telefoniczny, listowny, e-mailowy, poprzez media społecznościowe etc.). Przykłady kanałów dotarcia osobistego do odbiorców:</p> <ul style="list-style-type: none"> kanały handlowe: przedstawiciele handlowi, agenci, sprzedawcy, merchandiserzy kanały ekspertów: konsultanci, lekarze itp. kanały społeczne: rodzina, sąsiedzi, koledzy z pracy, społeczności internetowe <p>Wybór instrumentów rekomendacji (Word-of-mouth) spośród różnych odmian, np.: rekomendacje osobiste (klientów, znajomych i rodziny, partnerów rynkowych itp.), marketing wirusowy, <i>buzz marketing</i>, <i>evangelist marketing</i>, <i>brand blogging</i> i <i>brand vlogging</i>, <i>community marketing</i> (w tym prowadzenie fanclubów), <i>product seeding</i>, <i>cause marketing</i>, <i>trendsetting</i>, <i>casual marketing</i></p>
Wielkość i struktura wydatków	<p>Określenie sumarycznej wartości oraz struktury planowanych wydatków na poszczególne działania komunikacyjne. Podstawą kalkulacji a priori może być metoda lub grupa metod spośród następujących: budżet jako określony procent od przewidywanych przychodów ze sprzedaży, budżet oparty na opłacie ryczałtowej od sprzedanej jednostki towaru, aktualizacja budżetu z roku ubiegłego, szacowany w zależności od celów marketingowych, analogiczny względem konkurencji, szacowany według możliwości przedsiębiorstwa.</p>

c.d. Tabela 1.1. Koncepcja planu komunikacji marketingowej i jego zawartości

Etap planu	Zawartość
Komunikacja reaktywna	Wskazanie środków i metod odpowiedzi na zapytania audytorium komunikacji kierowane do firmy (osobiście, listownie, e-mailowo, poprzez infolinię itp.) oraz sledzenia i reakcji na komunikację wirtualną (poprzez media społecznościowe, fora tematyczne itp.)
Program wdrożenia działań komunikacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie harmonogramu poszczególnych działań komunikacyjnych w przyjętym okresie • Wskazanie osób/jednostek organizacyjnych firmy/firm zewnętrznych odpowiedzialnych za realizację planu <p>Firmy zewnętrzne to agencje projektujące kampanie (agencje reklamowe, PR, BTL, interaktywne), planujące i zakupujące media (domy mediowe lub brokerzy medialni), media tradycyjne: telewizja, prasa, radio, kino, outdoor, providerzy usług nowych mediów (Internetu, telefonii mobilnej), firmy produkcyjne (poligraficzne, studia filmowe, fotograficzne, studia nagrań, firmy „gadżeciarskie”), firmy badań społecznych i marketingowych.</p>
Metody i organizacja oceny efektów komunikacji marketingowej	<ul style="list-style-type: none"> • Określenie metod oraz terminów oceny efektów działań komunikacyjnych w odniesieniu do wyznaczonych celów ekonomicznych, wizerunkowych i informacyjnych. • Wskazanie osób/komórek/firm zewnętrznych odpowiedzialnych za ewaluację i kontrolę planowanej komunikacji marketingowej. • Określenie budżetu niezbędnego do dokonania planowanej ewaluacji i kontroli komunikacji.

Opracowanie na podstawie: B. Szymoniuk (red.), *Op. cit.*, s. 20–38; F. J. Lis, *Komunikacja społeczna w promocji przedsiębiorstwa i produktu*, Lublin, Wydawnictwo-Drukarnia Liber Duo, 2006, s. 83–86. J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 310–349; Ph. Kotler, Keller K.L., Brady M., Goldman M., *Marketing Management*, op. cit., s. 636; Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 172–176.

Analiza wszystkich przedstawionych wyżej koncepcji planowania komunikacji marketingowej pozwala stwierdzić zgodność ich autorów co do wagi pomiaru efektów tej komunikacji. Badanie efektów, choć wiąże się z wysiłkiem finansowym, organizacyjnym i intelektualnym pracowników firmy, pozwala oceniać dotychczasowe działania, dostrzec ich związek z kontekstem, zidentyfikować uwarunkowania skuteczności komunikacji, a następnie doskonalić działania dalsze. Wówczas nawet popełniane błędy, po analizie ich przyczyn, zbliżają do osiągnięcia poziomu doskonałości.

1.1.4. Znaczenie systemu identyfikacji wizualnej i wizerunku marki w procesie komunikacji marketingowej

Komunikacja marketingowa, w oderwaniu od wartości i kultury organizacyjnej oferenta, traci autentyczność będącą współcześnie jednym z głównych uwarunkowań jej skuteczności.⁴⁹

⁴⁹ R. Kozielski, *Ewolucja komunikacji rynkowej a model budowania sukcesu organizacji – aspekty strategiczne, operacyjne, organizacyjne i finansowe*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 51.

Oferent, rozpoczynając działalność komunikacyjną na rynku, musi zatem zadbać o choćby mentalne, jeśli nie formalne, sformułowanie swojej misji, wizji i wartości, a w konsekwencji o stworzenie tzw. systemu identyfikacji firmy oraz oferty. W systemie tym powinno się znaleźć się wszystko to, co odróżnia oferenta od konkurencji, ułatwia interesariuszom dotarcie do jego siedziby w świecie realnym i wirtualnym, a klientom poszukiwanie produktów i usług na półkach sklepowych, w hurtowniach, w Internecie itp. Punktem wyjścia w procesie projektowania i planowania komunikacji marketingowej firmy jest określenie systemu typowych dla niej lub jej oferty konstansów, rozumianych jako stałe elementy wizualne, dźwiękowe, zapachowe itp. stosowane w strategiach lub kampaniach o charakterze informacyjno-perswazyjnym. Identyfikacja wizualna i pozawizualna to ważny element budowania relacji z otoczeniem, powinna zatem być traktowana jako instrument totalnej komunikacji, do zastosowania we wszystkich możliwych komunikatach marketingowych, kierowanych do wszystkich interesariuszy: wewnętrznych i zewnętrznych, bliższych i dalszych.⁵⁰

Podstawowym elementem systemu identyfikacji jest marka. Według definicji American Marketing Association marka to nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji⁵¹. Marka może, choć nie musi, być poddana ochronie prawnej. W procesie komunikacji marketingowej istotne jest pytanie o tę markę, która będzie poddana analizom rynkowym, a następnie wysuwana na pierwszy plan w materiałach promocyjnych. Czy ma to być marka oferenta, czy jego oferty? Czy oferty jako całości, czy tylko jej części, a może tylko jednego elementu – na przykład rynkowej nowości?

Silne marki to te, które są znane na rynku i z którymi ich odbiorcy czują mocny związek emocjonalny. Dzięki temu starają się dzielić z innymi uczestnikami rynku swoją wiedzę i przekonania na ich temat.⁵² Związek pomiędzy marką a komunikacją marketingową stanowi sprzężenie zwrotne, gdyż ma charakter dwukierunkowy ze związkiem przyczynowo-skutkowym:

- 1) odpowiednia komunikacja buduje siłę marki na rynku,
- 2) siła marki i jej wizerunek pomagają w prowadzeniu skutecznej komunikacji marketingowej.⁵³

System identyfikacji marki rynkowej (producenta, handlowca bądź ich oferty) funkcjonuje zawsze, gdy realizowane są jakiegokolwiek działania marketingowe. W przypadku polskich przedsiębiorstw jest zazwyczaj systemem niesformalizowanym, zwyczajowym,

⁵⁰ Więcej informacji na ten temat można odnaleźć w publikacji: R. Szulc, K. Bunk, *Realizacja strategii kształtowania relacji z otoczeniem z wykorzystaniem księgi identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa* [w:] *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559/2009 „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej”*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009, s. 279–286.

⁵¹ Zob. *Słownik pojęć Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu*, <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [dostęp: 10.02.2019]

⁵² *Ibidem*, s.104.

⁵³ T. Taranko, *Op. cit.*, s.101.

przygotowywanym amatorsko. Jednak coraz częściej system taki bywa opracowywany przez wyspecjalizowane firmy i przedstawiony w postaci formalnej (drukowanej i cyfrowej) pod różnymi nazwami: jako tzw. katalog norm identyfikacyjnych, system identyfikacji, system tożsamości, księga wizualizacji itp. Niezależnie od nadanej nazwy, w opracowaniu określone są zasady posługiwania się elementami tworzącymi spójny wizerunek marki oferenta lub jego oferty. Jest to istotne, gdyż wybrane elementy systemu identyfikacji marki stają się zazwyczaj tzw. konstansami (stałymi elementami) w codziennej praktyce komunikacyjnej oraz w kampaniach promocyjnych. Posiadając księgę identyfikacji wizualnej, opisującej założenia do systemu całościowej identyfikacji, oferent powinien w zdyscyplinowany sposób używać identyfikatorów zgodnie z przyjętymi w niej założeniami.⁵⁴

Wizualna identyfikacja jest formą komunikacji tożsamości firmy lub marki jej oferty i powinna ściśle współgrać z kreowanym wizerunkiem.⁵⁵ Powinna być opracowana kompleksowo, obejmując następujące elementy: nazwę, znak graficzny (logotyp, godło, symbol firmowy), barwy i czcionki stosowane w znaku i materiałach promocyjnych, kompozycja (tzw. *layout*) opakowań jednostkowych i zbiorczych oraz etykiet, kompozycja materiałów reklamowych dla różnych mediów oraz ulotek, papierów firmowych, broszur i druków akcydensowych oraz wizytówek, wygląd siedziby firmy: biur i punktów sprzedaży oraz ich wyposażenia, wygląd personelu, oznakowanie środków transportu oraz kompozycję stron internetowych, banerów, serwisów społecznościowych, poczty elektronicznej i prezentacji multimedialnych.⁵⁶ Nośnikami systemu identyfikacji oferenta lub jego oferty są również gadzety i upominki reklamowe (nazywane też „artykułami reklamowymi”). Stanowią one uniwersalne narzędzie komunikacji marketingowej, których można użyć do wzmocnienia oddziaływania wszystkich instrumentów promotion-mixu. System identyfikacji firmy może mieć także wymiar pozawizualny, jak na przykład: standard obsługi klientów podczas sprzedaży i obsługi posprzedażnej, ujednolicony sposób przyjmowania rozmów telefonicznych, melodia firmowa, zapach, który ma się odbiorcom kojarzyć z marką

Jak wykazuje w swoich badaniach T. J. Dąbrowski, wobec multiplikacji kanałów informacyjnych i szumów występujących w otoczeniu oraz rosnącej w siłę komunikacji horyzontalnej (np. pomiędzy klientami), zapewnienie spójności przekazów komunikacyjnych dotyczących firm stanowi dla nich duże wyzwanie. Na rynku zamiast jedne-

⁵⁴ R. Szulc, K. Bunk, *Op. cit.*, s. 280.

⁵⁵ W literaturze przedmiotu podkreślana jest potrzeba zgodności pomiędzy tożsamością a komunikowanym wizerunkiem. Tożsamość jest odzwierciedleniem etosu, celów, wartości i wyjątkowości firmy lub marki, które pomagają wyróżnić się na rynku, zaś wizerunek to ich „wypracowane” publiczne wyobrażenie. Wizerunek powstaje w umysłach odbiorców – osób, które stykają się z daną firmą lub marką, jej komunikatami, produktami, a także z innymi użytkownikami. Zob. 1) B. Rozwadowska, *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka, 2002, s. 194; 2) T. Taranko, *Op. cit.*, s. 246; 3) T. J. Dąbrowski, *Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 4/2018, s. 5–11.

⁵⁶ Zob. S. Skowron, *Wizerunek oraz system identyfikacji firmy*, [w:] B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, op. cit., s. 50; T. Taranko, *Op. cit.*, s. 53.; J. Staszewska J., *Marketingowe aspekty komunikacji wizualnej w klastrach*, „Marketing i Rynek” nr 7/2017 (wersja cyfrowa na płycie CD), s. 698.

go, klarownego wizerunku firmy funkcjonuje wiele wizerunków o zarówno pozytywnym, jak i negatywnym charakterze. Zadaniem firmy jest w tej sytuacji jak największe zbliżenie jej dominującego obrazu istniejącego w otoczeniu do założonego wizerunku pożądanego. Aby temu zadaniu sprostać, na świecie coraz więcej podmiotów powołuje w ramach swoich struktur odrębne jednostki odpowiedzialne za tzw. komunikację korporacyjną. Celem tych jednostek jest koordynacja i harmonizacja działań komunikacyjnych, zwiększająca ich siłę przekazu i widoczność na rynku.⁵⁷

1.2. Klasyczne i współczesne modele komunikacji – analiza krytyczna

Modele komunikacji służą zrozumieniu funkcjonowania oraz prawidłowemu planowaniu, analizie i kontroli procesów komunikacji marketingowej. Opis rzeczywistych procesów komunikacji marketingowej za pomocą tradycyjnych, uproszczonych modeli staje się niemożliwy. Powodem tego jest fakt, że współczesna komunikacja nie ma już charakteru sekwencyjnego i linearnego, lecz jest wielopoziomowa i strukturalnie bardzo skomplikowana.⁵⁸

Najstarszym, ale wciąż najbardziej popularnym modelem komunikacji jest model autorstwa Claude Shannona. Shannon przedstawił w nim transmisję komunikatu przy użyciu telefonu (a z biegiem czasu także telegrafu i radia). Warto zauważyć, że w modelu tym (schemat 1.1) sprzężenie pomiędzy nadawcą i odbiorcą ma charakter prosty (jednostronny).⁵⁹



Schemat 1.1. Linearny schemat komunikacji, nazywany „schematem Shannona”

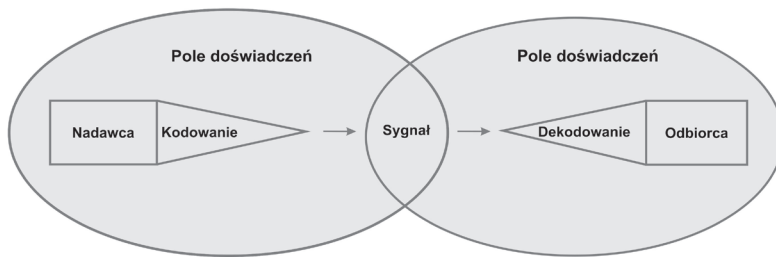
Źródło: C. E. Shannon, *Mathematical Theory of Communication*. Bell System Technical Journal, vol. 27, lipiec i październik 1948, s. 379–423.

W połowie lat 50. XX wieku Wilbur Schramm, nazywany „ojcem nauk o masowej komunikacji”, zwrócił w swoich publikacjach uwagę na aspekty kontekstu w procesach komunikacyjnych. Stworzony przez niego w 1954 roku model (schemat 1.2.) uwzględnia istnienie tzw. pól doświadczeń po stronie nadawcy i odbiorcy komunikatu oraz podkreśla rolę wspólnoty tych doświadczeń.

⁵⁷ T. J. Dąbrowski, *Rola komunikacji korporacyjnej...*, op. cit., s. 10.

⁵⁸ A. Sagan, *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Kraków, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2003, s. 18.

⁵⁹ W nomenklaturze cybernetycznej termin „sprzężenie” oznacza związek między obiektami polegający na oddziaływaniach. Sprzężenie proste to sprzężenie, w którym jeden z obiektów oddziałuje na drugi, a sprzężenie zwrotne to sprzężenie, w którym jeden z obiektów oddziałuje na drugi, a drugi obiekt oddziałuje na pierwszy. Na sprzężenie zwrotne składają się więc dwa sprzężenia proste przeciwnie skierowane. Zob. M. Mazur, *Cybernetyczna teoria układów samodzielných*, Warszawa 1966, s. 18–19.



Schemat 1.2. Kontekstowy schemat komunikacji Wilbura Schramma, przedstawiający tzw. model wspólnoty doświadczeń

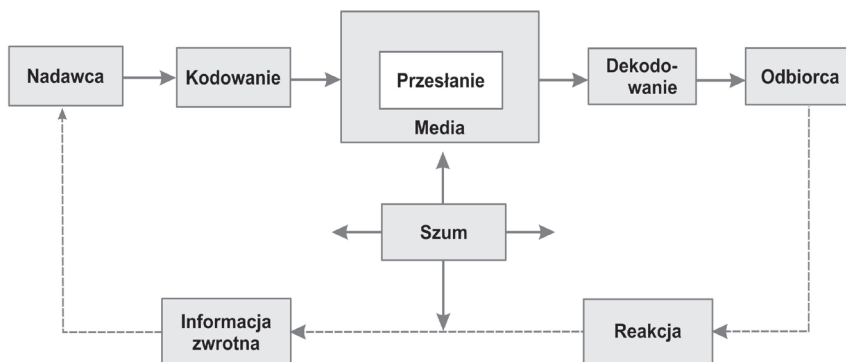
Źródło: W. Schramm, *How communication works*, [in:] *The process and effects of communication*, W. Schramm (Ed.), Urbana, Illinois: University of Illinois Press, 1954, s. 3–26.

Model Schramma koresponduje z modelami komunikacji opracowanymi w latach 70. XX wieku w obszarze pragmatyki, czyli w dziedzinie językoznawstwa zajmującego się rozumieniem języka w codziennych sytuacjach, w jego naturalnym użyciu. Modele te reprezentują tzw. *mind-first approach*, co oznacza, że procesy komunikacji odbywają się „w głowach” odbiorcy i nadawcy. Przykładem takiego modelu, opartego na psychologicznych i kognitywnych aspektach komunikacji, jest tzw. inferencyjny model Grice’a. Odrzuca on całkowicie model kodowy Shannona, twierdząc, że odbiorca, chcąc zrozumieć nadawcę komunikatu, musi odczytać jego intencje. Trafność odczytu czyichś intencji w procesie komunikacji jest uzależniona od kompetencji i wrażliwości partnerów prowadzonej rozmowy, a w tym także od ich doświadczeń indywidualnych oraz wspólnych. Grice podkreśla, że komunikacja (rozmowa) jest wspólnym wysiłkiem, którego uczestnicy rozpoznają wspólny cel lub cele, a przynajmniej wspólnie akceptowany kierunek prowadzonej rozmowy.⁶⁰ Rolę kontekstu z punktu widzenia teorii komunikologii analizuje A. Skibiński, stwierdzając w wyniku przeprowadzonych badań, że błędy w komunikacji dotyczą najczęściej nie sfery informacji, a sfery rozumienia, w tym szczególnie rozumienia wzajemnego. Ma to silny związek z kontekstem: nieadekwatny lub niewidoczny kontekst zachowania może spowodować nietrafne odczytanie intencji uczestników aktu komunikacji.⁶¹

Na bazie opisanych wyżej koncepcji Shannona i Schramma opracowywane były przez wielu naukowców kolejne wersje modeli komunikacji. Philip Kotler, który również skorzystał z dorobku wspomnianych autorów, w swoich publikacjach z zakresu marketingu od kilkudziesięciu lat nie zmienia pierwotnie opracowanej wersji modelu. Te z lat: 1988 i 2016 są identyczne (schemat 1.3.). Modele Kotlera ukazują występujące w systemie komunikacji sprzężenie zwrotne pomiędzy nadawcą i odbiorcą (ang. *feedback*), co oznacza, że proces ma charakter interaktywny.

⁶⁰ P. Grice, *Logika i konwersacja*. tłum. J. Wajszczuk, „Przegląd Humanistyczny” 1977 z. 6. Podano za: J. Sak-Wernicka, *Blind People’s Pragmatic Abilities*, Cambridge Scholars Publishing, 2017, s. 18–19.

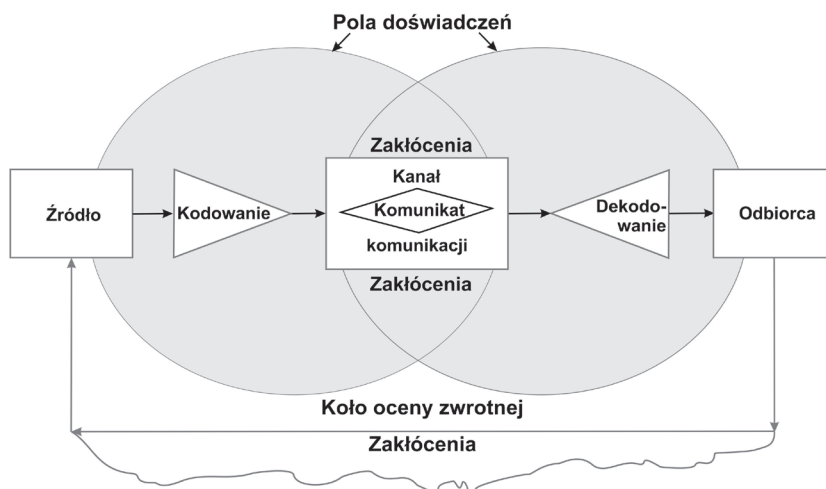
⁶¹ A. Skibiński, *Gregory Bateson i kontekstowa teoria komunikacji. Różnica, która czyni różnicę i wzorzec, który łączy*, [w:] *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Kulczycki E., Wendland M. (red.), Poznań, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, 2012, s. 87.



Schemat 1.3. Model komunikacji interaktywnej w publikacjach Philipa Kotlera

Źródła: 1) Ph. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th edition, Prentice Hall, 1988, s. 589; 2) Ph. Kotler, K. L. Keller, M. Brady, M. Goldman, *Marketing Management*, 3rd edition, Pearson, 2016, s. 634.

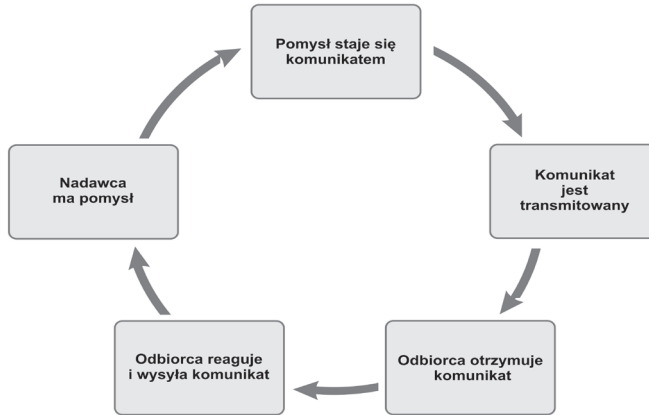
Odmianą modelu kotlerowskiego, uwzględniającą koncepcję W. Schramma odnośnie kontekstu procesu komunikacji, jest model przedstawiony na schemacie 1.4.



Schemat 1.4. Interaktywny i kontekstowy model komunikacji

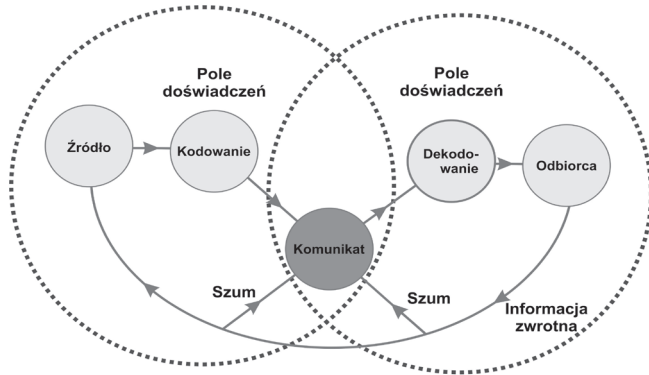
Źródło: K. Przybyłowski, S. W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, 1998, s. 464.

Od lat 80. XX wieku w literaturze przedmiotu zaczęły się stopniowo pojawiać koncepcje schematów komunikacji akcentujących jej interaktywny i cykliczny charakter. Przykładami mogą być modele przedstawionych poniżej, z lat 1986 i 2016 (Schematy 1.5 i 1.6).



Schemat 1.5. Model cyklicznego procesu komunikacji

Źródło: C. L. Bovee, J. V. Thill, *Business communication today*, Nowy Jork, Random House, 1986, s. 26.

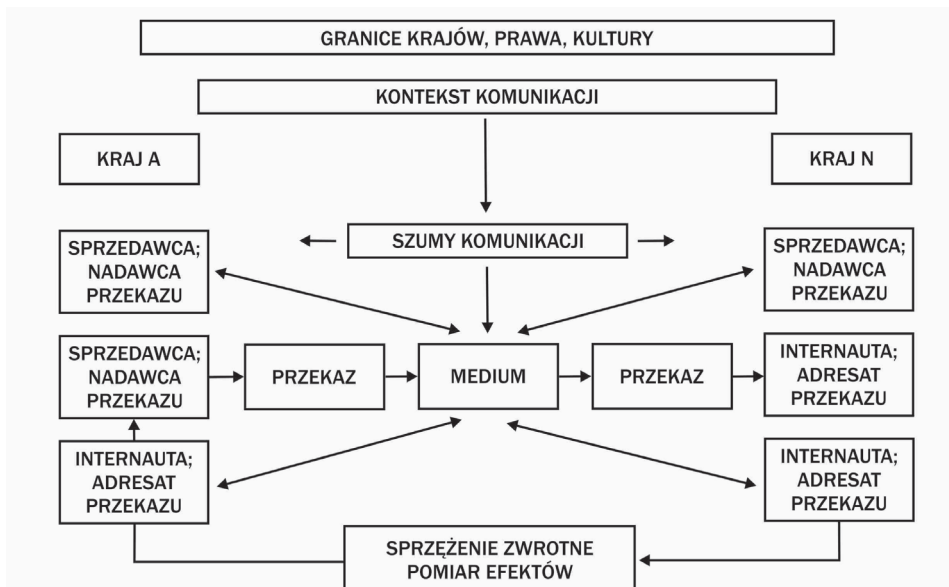


Schemat 1.6. Cykliczny, interaktywny i kontekstowy model komunikacji

Źródło: C. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 41.

Schemat 1.7. przedstawia nowatorski model stworzony specjalnie dla potrzeb marketingu. Elementy: nadawca i odbiorca komunikatu zostały w nim zastąpione odpowiednio elementami: „sprzedawca; nadawca przekazu” oraz „internauta; adresat przekazu”. Jest to model nowego typu komunikacji w formule „wielu-do-wielu”, czyli model tzw. kokonu. Jak zauważa J. W. Wiktor, ukazuje on nowego odbiorcę informacji, internautę, który staje się aktywnym partnerem w procesie komunikacji. Proces ten przebiega w hipermedialnym środowisku komputerowym, gdzie „hipermedialność” oznacza mnożość mediów i relacji pomiędzy uczestnikami procesu komunikacji.⁶²

⁶² J. W. Wiktor, *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D. (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Warszawa, PWN, 2018, s. 87. Opracowanie na podstawie D. L. Hoffman, T. P. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing” 1996, t. 60, nr 3, s. 53.



Źródło: J. W. Wiktor, *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, pod red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska D., Warszawa, PWN, 2018, s. 87. Opracowanie na podstawie D. L. Hoffman, T. P. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing” 1996, t. 60, nr 3, s. 53.

1.3. Trendy w rozwoju komunikacji marketingowej

Zmiany w środowisku biznesowym, w Polsce i na świecie, są ściśle powiązane ze zmianami w zakresie metod oraz instrumentów komunikacji marketingowej. Jak zauważa T. Taranko, „nabywcy produktów danego przedsiębiorstwa połączeni są z różnymi podmiotami w jego otoczeniu niezliczonymi, często zaskakującymi, więzami informacyjnymi. Dlatego komunikacja marketingowa powinna stanowić integralną część relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem, a dla jej skuteczności niezbędne jest rozumienie szerszego kontekstu, w jakim się ona odbywa, oraz znajomość potrzeb i zachowań poszczególnych adresatów”⁶³. Zrozumienie „szerszego kontekstu” komunikacji marketingowej to zarazem zrozumienie trendów psychospołecznych i gospodarczych, najbardziej istotnych dla tego instrumentu marketingu.⁶⁴ H. Mruk wskazuje na najbardziej istotne trendy w zachowaniach konsumentów i w ich postawach, o dużym znaczeniu dla budowania właściwej strategii komunikacji firmy⁶⁵.

⁶³T. Taranko, *Op. cit.*, s. 20.

⁶⁴Charakterystyka trendów kontekstowych i instrumentalnych komunikacji marketingowej została oparta na: 1) wynikach badań R. Kozielskiego. Zob. R. Kozielski, *Op. cit.*, s. 48–51, 2) projekcji przyszłości dokonanej na podstawie wywiadów osobistych ze specjalistami komunikacji marketingowej. Zob. R. Stępowski, *Komunikacja marketingowa 2030: technologiczna rewolucja i mentalna rewolucja*, Lublin, Wydawnictwo Słowa i Myśli, 2016.

⁶⁵H. Mruk, *Marka w procesie kreowania wartości na rynku 4.0*, [w:] *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, pod red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Warszawa, PWN, 2018, s. 114.

Głównym trendem jest oczekiwanie przez konsumentów indywidualnego podejścia, z poszanowaniem ich wartości osobistych i kulturowych. Odpowiedzią firm na ten trend jest:

- budowanie relacji emocjonalnych z konsumentem, oferowanie istotnych dla niego wartości i transparentność działania,
- dostosowanie do trendów rynkowych, elastyczność funkcjonowania oraz unikatowość oferty,
- oszczędzanie czasu konsumenta i szybkość reakcji marki, przy zachowaniu spójności komunikacji.

A. Niedzielska twierdzi, że marketing i komunikacja marketingowa, odpowiadając na przemiany gospodarcze i psychospołeczne przeszły kilka faz rozwojowych. Są to⁶⁶:

- 1) faza marketingu masowego i masowej komunikacji, zakładających, że stworzenie silnej marki jest wystarczające, aby klienci ją preferowali,
- 2) faza marketingu jednostronnej komunikacji oparta na segmentacji rynku,
- 3) faza marketingu spersonalizowanego, z komunikacją interaktywną,
- 4) faza marketingu intencji, dążącego do zaspokojenia potrzeb klienta w momencie ich pojawienia się, między innymi dzięki śledzeniu i znajomości czynników motywujących zachowania klientów.

Marketing intencji odpowiada na konkretne sytuacje, w których klienci są podatni na sugestie z zewnątrz i podejmują na ich podstawie decyzje zakupowe. W tym sensie marketing intencji może być utożsamiany z tzw. RTM (Real Time Marketing), który jest instrumentem komunikacji reaktywnej, silnie spersonalizowanym i kontekstowym.

Ogólne trendy po stronie popytowej rynków to:

- 1) zmiana dotychczasowego sposobu życia klientów na „życie w kontekstach” (np. pracy, zakupów, relaksu, uprawiania sportu, leczenia, gotowania, opieki nad dziećmi itp.), czyli w całościowych, realno-wirtualnych światach z pełną infrastrukturą informacyjną;
- 2) zmiana podejścia klientów do zakupów; będą mieć na nie coraz mniej czasu, staną się bardziej wymagający, roszczeniowi i wyczuleni na wiarygodność komunikatów;
- 3) zwiększenie skali problemu prywatności klientów.⁶⁷

Trendy po stronie podaźowej rynków, oraz w sferze mediów, jako odpowiedź na wymienione wyżej trendy po stronie popytowej rynków, to:

- 1) rozwój badań psychospołecznych, biometrycznych i neuromarketingowych, umożliwiających pozyskiwanie coraz głębszej wiedzy o klientach;

⁶⁶ A. Niedzielska, *Implikacje koncepcji human to human we współczesnym marketingu*, „Marketing i Rynek”, nr 4/2018, s. 14.

⁶⁷ Odpowiedzią na ten trend jest wejście w życie 25 maja 2018 roku *Rozporządzenia Ogólnego o Ochronie Danych Osobowych* (RODO), wymuszającego liczne zmiany w procedurach wykorzystywania baz danych w komunikacji marketingowej firm.

Indywidualizacja i personalizacja marketingu polega przykładowo na: automatycznym dopasowaniu komunikatu do charakterystyki odbiorcy z wykorzystaniem baz danych, zwrotach imiennych w komunikatach, sugerowaniu produktów na podstawie indywidualnej historii zakupów, aktywnej współpracy z internautą. Zob. D. Janczewska, *Marketing zintegrowany, czyli jak zarządzać działaniami rynkowymi w organizacji*, [w:] *Marketing we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia*, pod red. M. Al-Noorachi, Ł. Sułkowski, Warszawa, Difin, 2018, s. 96.

- 2) indywidualizacja i personalizacja działań marketingowych oferentów, nakierowana nie tylko na klientów, ale także na innych interesariuszy;
- 3) dalsza ekspansja Internetu i mediów mobilnych, przy czym prawdopodobne jest powstanie nowych systemów komunikacji w tych mediach, które zastąpią Google, Facebooka, Twittera czy YouTube;
- 4) wielokanałowość komunikacji przy stopniowym zanikaniu tradycyjnych mediów, z których najszybciej znikną z rynku papierowe wydania codziennych gazet;
- 5) coraz powszechniejsze rozpatrywanie przez oferentów korzyści z komunikacji na kilku płaszczyznach: finansowej, społecznej i ekologicznej (zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju),
- 6) rozbudowywanie metodyki badania efektów komunikacji marketingowej w zakresie aktywów przez nią budowanych, takich jak: siła relacji, kapitał społeczny czy siła marki,
- 7) stopniowa rezygnacja oferentów z usług agencji marketingowych na rzecz budowania własnych zespołów projektowych, rozumiejących rynek i znających klientów,
- 8) wzrost znaczenia norm prawnych i ochrony prywatności w działaniach komunikacyjnych.

Badania nad problematyką lojalności klientów wykazują, że wysiłki firm, którym udaje się ją pozyskać, są wysoce opłacalne. W branży e-commerce koszt pozyskania nowego klienta jest szacowany na 15–16 zł, podczas gdy utrzymanie stałego klienta kosztuje 3–4 zł. Ponadto lojalny klient kupuje częściej i wydaje więcej (stały klient kupuje 5,85 razy więcej) oraz chętnie rekomenduje firmę, której jest wierny.⁶⁸ Firmy poszukują wciąż nowych sposobów na wzmacnianie lojalności klientów poprzez ich partnerskie traktowanie oraz angażowanie w życie marki. O ile skutecznym, lecz krótkotrwałym instrumentem marketingowym tworzącym atrakcyjność marki może być cena postrzegana jako korzystna, o tyle w budowaniu długotrwałych relacji skuteczne są programy lojalnościowe, aplikacje mobilne, platformy internetowe i media społecznościowe, pozwalające na personalizację oferty, wykorzystywanie emocji, angażowania klientów w akcje promocyjne marki i budowanie pozytywnych doświadczeń z nią związanych. R. Kozielski stwierdza, że obecnie „komunikacja to sztuka opowiadania historii i uwodzenia klientów”,⁶⁹ słuszność tego twierdzenia uzasadniają trendy w zakresie strategii, metod oraz instrumentów komunikacji zidentyfikowane w wyniku badań zarówno tego autora⁷⁰, jak i badań przeprowadzonych przez R. Stepowskiego⁷¹:

- 1) zastępowanie monologu komunikacyjnego dialogiem, prowadzonym w czasie rzeczywistym z wykorzystaniem urządzeń mobilnych – przy zaangażowaniu klientów, z ich minimalnym wysiłkiem;

⁶⁸ V. Endler, *Lojalność klienta w wieku e-commerce*. VIII Konferencja Poland & CEE Customer Loyalty Summit 2017, Kraków. Podano za: A. Niedzielska, *Implikacje koncepcji human to human we współczesnym marketingu*, „Marketing i Rynek”, nr 4/2018, s. 17.

⁶⁹ R. Kozielski, *Ewolucja komunikacji rynkowej a model budowania sukcesu organizacji – aspekty strategiczne, operacyjne, organizacyjne i finansowe*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 47.

⁷⁰ R. Kozielski, *Op. cit.*, s. 48–51.

⁷¹ R. Stepowski, *Komunikacja marketingowa 2030...*, op. cit., s. 104–205.

- 2) komunikowanie za pośrednictwem i przy wsparciu aktualnych klientów oraz innych interesariuszy; zaangażowani klienci (tzw. prosumenci) i interesariusze, mając wpływ na tworzenie produktów, poprawę jakości obsługi oraz wpływając na procesy komunikacji, przestaną być traktowani jako podmioty zewnętrzne, a staną się częścią organizacji;
- 3) oparcie komunikatów na takich wartościach, jak: autentyczność, szczerść, przejrzystość, wiarygodność; dzięki łatwemu dostępowi do informacji oraz komunikacji pomiędzy klientami manipulacja może być szybko ujawniana i w konsekwencji zabójcza dla nieuczciwych oferentów;
- 4) natychmiastowość komunikacji, wykorzystująca kontekst otoczenia: „inteligentne” sklepy, półki, przymierzalnie, paragony itp.; informacja będzie dostępna w miejscu i czasie dogodnym dla klientów;
- 5) rozwój tzw. *growth hackingu*, czyli techniki marketingowej, która polega na szybkim i skutecznym przyciąganiu nowych użytkowników na stronę internetową oferenta i jednocześnie na wzmacnianiu siły marki; proces odbywa się bez użycia tradycyjnych form reklamowych, z wykorzystaniem rozwiązań innowacyjnych, a zarazem tańszych, jak np. media społecznościowe czy marketing wirusowy;
- 6) nadawanie komunikatom charakteru kontrowersyjnego i kontestującego, aby skutecznie i szybko przyciągnąć uwagę klientów; komunikaty są skracane i upraszczane, podawane w różnych wersjach językowych i w postaci obrazkowej (jako infografiki), umieszczanie w odpowiednich kontekstach; innowacyjność i kreatywność w tym względzie stanie się wymogiem.

A. Niedzielska twierdzi, że najbardziej istotnym trendem rozwoju marketingu i komunikacji marketingowej jest tzw. podejście H2H (*ang.* Human to Human), niezbędne do realizacji opisanego wcześniej marketingu intencji. Czynniki rozwoju tego podejścia są⁷²:

- 1) prosumeryzm, czyli współpraca z zaangażowanym klientem w tworzeniu oferty firmy;
- 2) koncepcje crowdfundingu⁷³, crowdsourcingu⁷⁴, angażowanie beta testerów⁷⁵ i stosowanie aplikacji umożliwiających oceny użyteczności różnych rozwiązań ofertowych;
- 3) otwartość firm w informowaniu interesariuszy o charakterze działalności, innowacjach, trendach;
- 4) rosnąca rola tzw. smartshopperów, czyli klientów dokonujących inteligentnych i szybkich zakupów;
- 5) rosnące tempo poznawania przez klientów nowych marek, wymagające budowania wokół nich emocji, inspirowanie i angażowanie w ich rozwój i promocję.

⁷² A. Niedzielska, *Op. cit.*, s. 13.

⁷³ *Crowdfunding* jest formą finansowania projektów przez społeczność, która jest lub zostanie wokół tych projektów zorganizowana. Przedsięwzięcie jest finansowane przez dużą liczbę drobnych, jednorazowych wpłat dokonywanych przez osoby zainteresowane projektem.

⁷⁴ *Crowdsourcing* jest procesem wykorzystania społeczności do celów firmy lub dla dobra ogółu. Polega on na zleceniu (*outsourcingu*) danego zadania „tłumowi”, czyli nieokreślonej z góry liczbie internautów z całego świata, umożliwiając im partycypację w zadaniach, które kiedyś były zarezerwowane dla wąskiej grupy specjalistów.

⁷⁵ *Beta tester* to osoba, która przed wprowadzeniem na rynek oprogramowania komputerowego testuje jego jakość, wydajność, stabilność na tzw. wersji beta programu. Wysyłając raporty z testów pomaga producentom oprogramowania w jego doskonaleniu.

Odpowiedź na powyższe trendy rozwoju po stronie popytowej i podażowej rynków jest ogromnym wyzwaniem dla realizatorów komunikacji marketingowej. W drugim dziesięcioleciu XXI wieku jedną z najbardziej popularnych na świecie koncepcji tego instrumentu jest koncepcja komunikacji „zintegrowanej” (IMC, ang. *Integrated Marketing Communications*). Jej charakterystyki i analizy w zagranicznej literaturze przedmiotu pojawiały się od 1993 roku, choć sama koncepcja, wyrosła z praktyki, funkcjonowała dużo wcześniej. Według D.E. Schulza oraz współautorów pierwszej na świecie książki o zintegrowanej komunikacji marketingowej, różnica pomiędzy nową koncepcją (IMC), a koncepcją klasyczną polega na tym, że IMC koncentruje się na obecnym lub potencjalnym kliencie, a nie na celach sprzedażowych i zysku oferenta.⁷⁶ Z okresu pierwszych publikacji na temat IMC warto wspomnieć o interesującej koncepcji „ośmiu elementów IMC” J. Browna. Elementami tymi są: jeden sposób myślenia, jeden duch, jedna strategia, synergia, równość środków komunikacji, połączone środki, nacisk na interesariuszy i orientacja marketingowa.⁷⁷

W Polsce, w książce *Komunikowanie się w marketingu* z 2004 roku przyjęto, że zintegrowana komunikacja marketingowa to koncepcja, w ramach której firma starannie koordynuje i integruje narzędzia i kanały komunikacyjne, aby dostarczyć jasne i spójne przesłanie dotyczące produktów, usług bądź samego przedsiębiorstwa.⁷⁸ Zdaniem J. W. Wiktora dość często stosuje się termin „komunikacja zintegrowana” w odniesieniu do środowiska Sieci, mając na myśli możliwość przenoszenia się z miejsca na miejsce w rzeczywistości wirtualnej poprzez informatyczne powiązanie stron internetowych, linków, wyszukiwarek, blogów firmowych, różnych form reklamy *online*, serwisów społecznościowych lub tematycznych itp. Jest to bardzo ważny, lecz niewystarczający obszar integrowania komunikacji marketingowej. Postulat integracji jest znacznie szerszy i dotyczy zarówno jej sfery *online*, jak i *offline*.⁷⁹

Przegląd literatury przedmiotu wykazuje, że integracja komunikacji jest wciąż różnie rozumiana i dotyczy wielu aspektów jej działania, funkcji lub charakteru. Zawsze jednak jej zadaniem pozostaje zapewnienie skuteczności w interaktywnym, wielokanałowym dotarciu do odbiorcy, rozumieniu komunikatu oraz spójności kompleksowego przekazu promocyjnego⁸⁰. Integracja poszczególnych elementów komunikacji pozwala poza tym na osiągnięcie efektu synergii w sferze ponoszonych wydatków.

⁷⁶ D. E. Schulza uważa się za pioniera zintegrowanej komunikacji marketingowej. Zob. D. E. Schulz, S. I. Thannenbaum, R. F. Lauterborn, *Integrated Marketing Communication*, Lincolnwood, NTC Publishing Group, 1993. Podano za: M. Prymon, *O pewnych przesłankach tworzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC)*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 95.

⁷⁷ Zob. J. Brown, *IMC – impossible dream or inevitable revolution*, Proceedings of the Marketing Education Group, Glasgow, University of Strathclyde, 1996. Podano za M. Prymon, *Op. cit.*, s. 96.

⁷⁸ H. Mruk (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, Warszawa, PWE, 2004, s. 18.

⁷⁹ J. W. Wiktor, *Architektura systemu...*, *op. cit.*, s. 106.

⁸⁰ Szeroko o koncepcji współczesnych koncepcjach zintegrowanej komunikacji marketingowej w wymiarach: czynnościowym i narzędziowym, a także o licznych modelach IMC, piszą: T. Taranko, *Op. cit.*, s. 43–47; J. W. Wiktor, *Architektura systemu...*, *op. cit.*, s. 77–83; M. Prymon, *Op. cit.*, s. 95–105; D. Janczewska, *Op. cit.*, s. 92–95.

Motywy przewodnim w budowaniu zintegrowanego przekazu muszą zawsze być: misja, wizja i wartości oferenta oraz jego skoordynowane cele strategiczne i taktyczne w obrębie wszystkich instrumentów marketingu-mix.

Z perspektywy rynku zintegrowana komunikacja marketingowa spaja:

- 1) przekaz kierowany do adresatów z użyciem różnych instrumentów marketingu (produktu, ceny i dystrybucji) oraz instrumentów komunikacji (promotion-mix) w jedną, współbrzmiającą całość, gdyż zróżnicowane i sprzeczne komunikaty dezorientują odbiorców komunikatów i niszczą markę,
- 2) przekaz kierowany na rynek poprzez różne kanały komunikacji, tworząc tzw. przekaz wielokanałowy (*ang.* multichannel) lub, co jest bardziej rekomendowane, przekaz typu omnichannel, w którym przekazy poprzez wiele kanałów są zintegrowane pomiędzy sobą;⁸¹
- 3) procesy komunikacji tradycyjnej i wirtualnej, *online* i *offline*, aby wzajemnie się uzupełniały i wzmacniały,
- 4) przekaz docierający do odbiorców poprzez wszystkie zmysły: wzrok, słuch, węch, smak, dotyk i zmysł orientacji przestrzennej według zasad tzw. marketingu sensorycznego,⁸²
- 5) oferenta i jego interesariuszy (z klientami na czele) w jeden interaktywny system, dający synergiczne efekty i uzasadnienie jego racji bytu na rynku.

Identyfikując najważniejsze trendy rozwoju komunikacji marketingowej oraz jej współczesne koncepcje, nie sposób pominąć kotlerowskiego „Marketingu 4.0”, który *de facto* jest dziełem o zintegrowanej komunikacji marketingowej.⁸³ Marketing 4.0 tłumaczy, jak świadomych konsumentów przekształcić w orędowników marki. Tradycyjna ścieżka prowadząca klientów do zakupu, czyli model AIDA: rozbudzenie świadomości (Awareness), przykucie uwagi (Interest), wywołanie pożądania (Desire) i działanie (Action), została przez Ph. Kotlera i współautorów zmodyfikowana i poszerzona o etap orędownictwa, gdyż opinie innych osób mają ogromny wpływ na decyzje zakupowe nabywców.

Nowa ścieżka zakupowa klienta (5A), przez którą firma powinna umieć przeprowadzić klienta, składa się z następujących etapów: świadomość (Aware), atrakcyjność (Appeal), pytania (Ask), działanie (Act), orędownictwo (Advocate).

Realizacja Marketingu 4.0 wspomaga skuteczność działania firm poprzez angażowanie klientów *online* i *offline* na każdym etapie ich ścieżki do zakupu. Rekomenduje szczególnie zastosowanie marketingu humanocentrycznego (Marketing 3.0), tworzenie rozmów konsumenckich (marketing treści) oraz strategię wielokanałowe. Koncepcje Ph. Kotlera i współautorów obu wspomnianych dzieł stawiają pod znakiem zapytania

⁸¹ A. Woynarowski, *Jaką ścieżką zmierza klient*, „Marketing w Praktyce”, nr 5(243), maj 2018, s. 6–8.

⁸² O innowacjach w zakresie marketingu sensorycznego i o koncepcji zakupów przyszłości (*Hyper Shop*) pisze K. Kolańska-Morawska w publikacji: *Multisensoryczne wsparcie sprzedaży, czyli skuteczność zastosowań innowacyjnych technologii w jednostkach handlowych*, [w:] *Marketing we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia*, pod red. M. Al-Noorachi, Ł. Sulkowski (red.), Warszawa, Difin, 2018., s. 59–79.

⁸³ Zob. Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, New Jersey, Wiley, 2017.

twierdzenia B. Halligana i D. Shaha, autorów książki „Inbound Marketing”. Wyrazili oni opinię, że klasyczny marketing zasługuje na miano „outbound marketingu”⁸⁴, gdyż „przeszkadza ludziom w codziennym życiu” i nie ma dla niego racji bytu na rynku. Jego przeciwieństwem jest „inbound marketing”, który umożliwia klientom w razie potrzeby samodzielne odnalezienie firmy i zapoznanie się z jej ofertą. Głównymi narzędziami tej formy marketingu są wyszukiwarki internetowe, serwisy społecznościowe (np. Google, Facebook, Twitter, LinkedIn) oraz cała blogosfera.⁸⁵ Według autorów „Marketingu 3.0” i „Marketingu 4.0” czas pokazał, że klasyczny marketing ma jednak istotne zalety i nie można z niego całkowicie zrezygnować.⁸⁶

W zakresie badań rynku, których wyniki mają służyć przygotowaniu skutecznych kampanii komunikacyjnych, można zaobserwować ścieranie się koncepcji wykorzystania tzw. *big data* oraz *small data*. Mimo światowej dominacji koncepcji pierwszej, ta druga znajduje coraz więcej zwolenników, gdyż umożliwia zbudowanie silnej i wyjątkowej więzi emocjonalnej z marką. Według M. Lindstroma koncepcja *big data* sprawdza się w odniesieniu do 90% marek, jednak poddawane jest coraz silniejszej krytyce. Padają w niej zarzuty, że stosujące ją firmy nie pragną zrozumieć klienta, lecz szukają efektywnych procedur, pozwalających na szybkie wprowadzenie oferty na rynek przy minimalnych kosztach. Tymczasem gestorzy marek pragnących wyróżnić je na rynku w natłoku komunikatów medialnych, nie mogą działać jak inni. Siła *small data* polega na tym, że pozwalają na zrozumienie niejawnych potrzeb i motywacji konsumenta, takich, które inni konkurenci przeoczyli. Rzeczywiste zrozumienie klientów i budowanie z nimi więzi emocjonalnych wymaga zatem zastosowania koncepcji *small data*.⁸⁷

1.4. Koncepcja sferycznego modelu komunikacji

Analizując opisane w poprzednim podrozdziale trendy rozwoju komunikacji marketingowej można zauważyć, że komunikację społeczną, w tym marketingową, będzie cechować trójkanałowy przebieg: 1) bezpośredni, 2) z zastosowaniem mediów masowych (głównie *offline*) oraz 3) w środowisku mediów wirtualnych, głównie społecznościowych (*online*). Komunikacja może przebiegać jednokanałowo, jednakże bardziej skuteczna i wiarygodna w odbiorze jest wówczas, gdy przebiega z użyciem mieszanki różnych kanałów. Według Ph. Kotlera, H. Kartajayi oraz I. Satiawana kluczowym wyzwaniem dla współczesnej komunikacji marketingowej firm jest zintegrowanie jej ele-

⁸⁴ Określenie to należy rozumieć jako „przestarzały marketing” lub „marketing, z którym należy się pożegnać”. Słowo „outbound” oznacza w języku angielskim „wypływającego z portu”. Jest to przeciwieństwo słowa „inbound”, które oznacza „przybywającego, zawijającego do portu”.

⁸⁵ B. Halligan, D. Shah, *Inbound marketing*, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2010, s. 20–21. O znaczeniu koncepcji inbound marketingu dla podwyższania skuteczności działań komunikacyjnych firmy traktuje oparty na wspomnianej książce artykuł Magdaleny Brzozowskiej-Woś pt. *Inbound marketing a skuteczna komunikacja marketingowa*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2014, s. 39–45.

⁸⁶ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0...*, op. cit.

⁸⁷ M. Lindstrom, *Small Data: The Tiny Clues that Uncover Huge Trends*, Nowy Jork, St. Martin’s Press, 2016.

mentów *online* i *offline* w taki sposób, aby tworzyły całościowe doświadczenie konsumentów.⁸⁸

Zaprezentowane w podrozdziale 1.2. „płaskie” (dwuwymiarowe) modele komunikacji wyobrażają pojedyncze cykle komunikacji, nazywane w literaturze także „aktami” lub „epizodami komunikacji”⁸⁹: nadawca wysła komunikat, a odbiorca go otrzymuje i wysła odpowiedź wyłącznie do nadawcy. Jest to znaczne uproszczenie rzeczywistości, które w przedstawionej poniżej nowej koncepcji dwuwymiarowego modelu (tzw. modelu elementarnego) będzie przyjęte po to, aby zapewnić niezbędne podobieństwo do modeli historycznych. Zasadniczą różnicą pomiędzy modelami historycznymi a modelem proponowanym, jest przyjęcie założenia, że otoczenie ma ambiwalentny (a nie wyłącznie negatywny) wpływ na procesy występujące w cyklu komunikacji: jako generator szumów i zakłóceń oraz jako czynnik stymulujący i wspierający przekazywanie informacji.

Nowy, proponowany model nawiązuje do tzw. modelu komunikowania interpersonalnego wg. Schramma, w którym autor odrzucił założenie, że proces komunikacji ma charakter linearny. W modelu tym, na poziomie interpersonalnym, każdy uczestnik komunikacji jest źródłem i adresatem jednocześnie, wysła i odbiera przekaz, koduje go, interpretuje i dekoduje.⁹⁰ W modelu przedstawionym na Schemacie 1.8., uczestnicy pojedynczego cyklu komunikacji zostali nazwani skrótowo „komunikatorami”. Symetria tego modelu oznacza, że każdy z komunikatorów (A i B) może być zarówno nadawcą, jak i odbiorcą komunikatu. Rozpatrując pojedynczy akt komunikacji marketingowej można przyjąć, że jego inicjatorem jest komunikator A, na przykład firma, która pragnie poinformować potencjalnego nabywcę (komunikatora B) o swojej ofercie. Komunikat, który umownie nazwiemy komunikatem akcji, po zakodowaniu dociera do drugiego z komunikatorów poprzez kanał komunikacji osobisty lub nieosobisty (medialny), bądź przez obydwa kanały jednocześnie. Zakładamy, że komunikator B jest w stanie i jest chętny ten komunikat odebrać. W tym miejscu należy także zaznaczyć, że pożądaną jest sytuacja, w której odbiorca jest adresatem komunikatu, czyli osobą lub podmiotem, do której komunikat ten powinien trafiać. Jeśli adresat jest tożsamy z odbiorcą, większe są szanse, że odebrana wiadomość nie będzie zignorowana i nie będzie stanowić „spam” informacyjnego.

Komunikator B po odebraniu komunikatu odkodowuje go, interpretuje i albo ignoruje, albo podejmuje określone czynności i w jakiś sposób odpowiada. Komunikator B sam staje się nadawcą odpowiedzi, a komunikator A – jej odbiorcą. Komunikaty i odpowiedzi na nie docierają do odbiorców przez kanał osobisty albo nieosobisty (media). Komunikator B może również zastosować dwojakiego rodzaju kanał: osobisty lub medialny. Kanał ten może, ale nie musi być tożsamy z kanałem akcji, dlatego na Schemacie 1.8. media akcji i reakcji są tylko częściowo zbieżne.

⁸⁸ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0* ..., op. cit., s. 38.

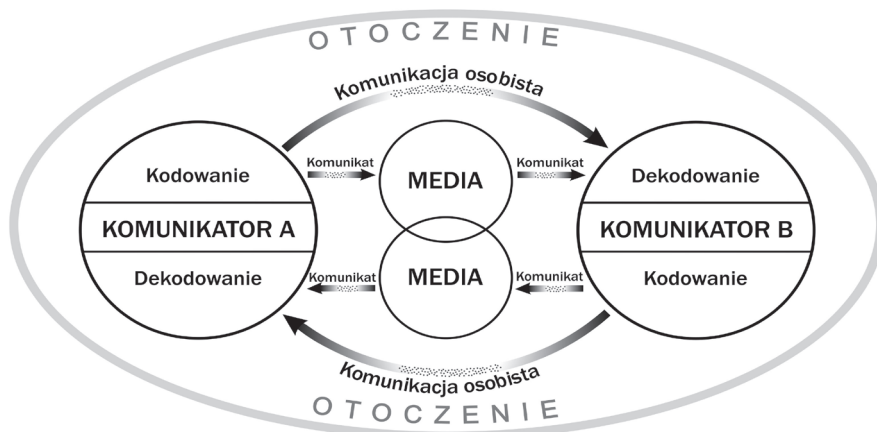
⁸⁹ P. Baines, C. Fill, K. Page, *Op. cit.*, s. 433.

⁹⁰ Zob. B. Dobek-Ostrowska, *Op. cit.*, s. 81–82.

W komunikacji marketingowej, szczególnie w relacjach B2B, na etapie zapoznawania się i budowy wzajemnego zaufania, kluczowe znaczenie ma korzystanie z kanału osobistego. J. Kotarbiński w książce „Sztuka rynologii” dowodzi, że nawet najlepsze technologie nie zastąpią realnego kontaktu z człowiekiem⁹¹, a J. Izmałkova stwierdza, że poczucie przynależności do grupy i współpraca w jej gronie są jedną z najbardziej niedocenianych, a kluczowych dla ludzi wartości.⁹²

Bezpośrednie spotkanie komunikatorów, z możliwością prowadzenia rozmowy i jednoczesnej obserwacji ekspresji twarzy, gestów i układu ciała, daje więcej informacji o sobie nawzajem, aniżeli komunikacja wyłącznie werbalna, na przykład przez telefon lub pocztę elektroniczną. Dowodem na to stwierdzenie są wyniki badań dotyczących rozpoznawania i oceny emocji podczas komunikacji, przeprowadzone przez J. Sak-Wernicką z udziałem dorosłych osób niewidomych i widzących. Wykazały one, że osoby niewidome, pozbawione możliwości odczytywania sygnałów niewerbalnych podczas rozmowy, mają w porównaniu do osób widzących duże trudności z rozpoznawaniem stanów emocjonalnych swoich rozmówców.⁹³

Cykl komunikacji przebiega w określonym kontekście, w otoczeniu pełnym szumów i zakłóceń, napotykać różne bariery i przeszkody. Jednocześnie w tym samym otoczeniu funkcjonują rozmaite „katalizatory” przebiegu informacji (swoista „aura”), które wpływają pozytywnie na proces komunikacji. Mogą to być rekomendacje zadowolonych klientów, szczególnie życzliwość wynikająca z dobrych doświadczeń współpracy z firmą, a także moda lub sprzyjające przepisy.



Schemat 1.8. Elementarny model cyklu komunikacji pomiędzy dwoma uczestnikami

Opracowanie własne na podstawie: B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Marketing i Zarządzanie nr 3 (49) 2017 (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu), s. 193–208.

⁹¹ J. Kotarbiński, *Sztuka rynologii*, Gliwice, Helion, 2014.

⁹² J. Izmałkova, *Wszystko lepsze, niż robot*, "Marketing w Praktyce", nr 3/2016, s. 39–41.

⁹³ J. Sak-Wernicka, *Differences in recognition and judgment of negative emotions between blind and sighted people*, Roczniki Humanistyczne, t. 64, z. 10, 2016, s. 116–124.

Schemat 1.8. przedstawia elementarny model cyklu komunikacji jako układ względnie odosobniony, w którym proces komunikacji przebiega tylko pomiędzy dwoma komunikatorami, a otoczenie, poza szumami i aurą, w nim nie uczestniczy. Tymczasem w rzeczywistości rynkowej, w zmiennym w czasie kontekście, obydwaj komunikatorzy otrzymują stale wiadomości i sygnały od innych interesariuszy, a także wysyłają je nie tylko do nadawcy. Inicjatorem komunikacji w otoczeniu rynkowym firmy może być każdy z jej interesariuszy: któryś z doradców nabywców (na przykład znany bloger lub celebryta), ośrodek opiniotwórczy, partner rynkowy, organ kontrolny itp. Tak złożonego procesu komunikacji nie można odwzorować za pomocą modelu płaskiego, dwuwymiarowego. Niezbędne jest zastosowanie modelu systemu komunikowania organizacyjnego zwanego „matrycą”, „pajęczyną” lub „kokonem”, w którym „wszyscy porozumiewają się ze wszystkimi”. Jego cechy charakterystyczne to: istotna rola komunikowania między członkami struktury, szczególnie werbalnego komunikowania interpersonalnego, oraz elastyczność, oznaczająca szybkie i sprawne dostosowywanie się do nowych warunków.⁹⁴

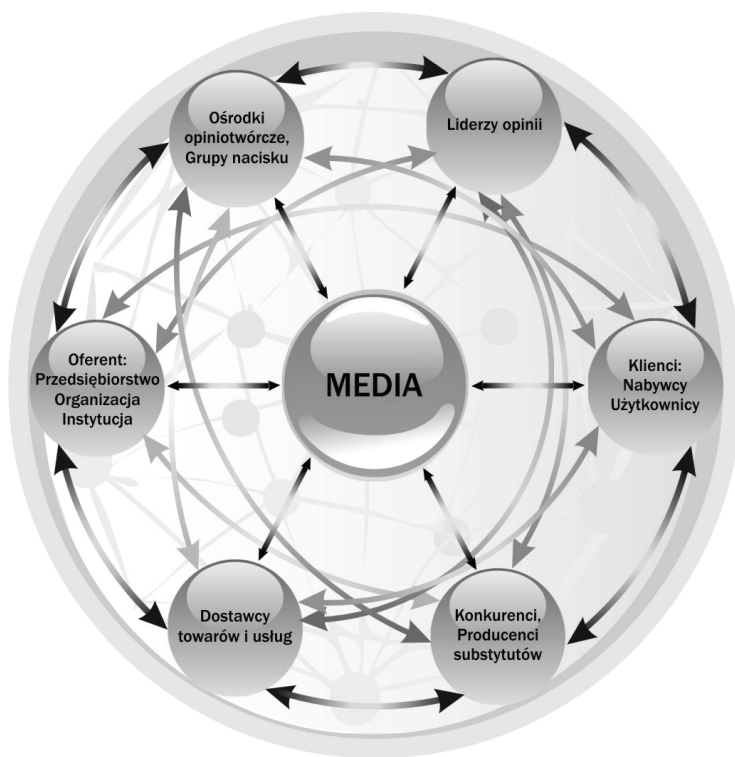
Schemat 1.9. przedstawia trójwymiarowy model komunikacji marketingowej, który powstaje poprzez nałożenie na siebie wielu modeli elementarnych oraz uwzględnienie interakcji pomiędzy wszystkimi komunikatorami. Wyobrażony jest przez sferę (powierzchnię kuli), która stanowi szczególny przypadek „kokonu” funkcjonującego w hipermedialnym środowisku. W centrum sfery znajdują się media łączące procesy oraz uczestników komunikacji w systemie. Uczestnicy komunikacji to interesariusze firmy z jej otoczenia rynkowego bliższego i dalszego. Ich obecne położenie na sferze jest umowne. W konkretnych przypadkach powinno ono uwzględniać tzw. bliskość (*ang.* proximity) komunikatorów, która nie zawsze jest związana z położeniem geograficznym. Może to być także bliskość społeczna, oznaczająca łatwość porozumienia, niewielki koszt komunikacji itp.

W modelu sferycznym proste, koncentryczne strzałki symbolizują komunikację poprzez media, a strzałki łukowate na powierzchni sfery – komunikację osobistą. Prześwietlenia symbolizują wpływ otoczenia, które może zarówno osłabiać i zniekształcać, jak i wzmacniać i pozytywnie korygować przekaz.⁹⁵

Analizując kontekst procesu komunikacji należy mieć na uwadze fakt, że oddziaływanie, które nazwano wcześniej szumami, zakłóceniami bądźże pozytywną aurą, jest interaktywne. Oznacza to, że nie tylko otoczenie wpływa na proces komunikacji, ale także proces komunikacji ma wpływ na otoczenie.

⁹⁴ Zob. B. Dobek-Ostrowska, *Op. cit.*, s. 120–121.

⁹⁵ W rozumieniu i analizie czynników pozytywnych i negatywnych, wpływających na proces komunikacji, można doszukać się analogii do występujących w relacjach międzyorganizacyjnych czynników „napędzających” (pozytywnych) i „blokujących” (negatywnych). Zob. A. Rzepka, *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Warszawa, Difin, 2018.



Schemat 1.9. Sferyczny model komunikacji marketingowej

Opracowanie na podstawie B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, „Marketing i Zarządzanie” nr 3 (49) 2017 (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu), s. 193–208.

Warunkiem stabilności i skuteczności działania układu, który przedstawia schemat sferyczny, jest zrównoważone komunikowanie się firmy z odbiorcami – zarówno poprzez kanały osobiste, jak i masowe, *online* i *offline*. „Bliskość” komunikatorów ma w dłuższej perspektywie czasowej ogromne znaczenie. Podobnie ważne jest oddziaływanie otoczenia – nie tylko jako generatora szumów i zakłóceń, uwzględnianych w dotychczas stosowanych modelach komunikacji, ale także jako generatora pozytywnej, katalitycznej aury.

Sferyczny model komunikacji jest w stanie zafunkcjonować wobec wszystkich opisanych wcześniej trendów rozwoju komunikacji marketingowej. Może mieć zastosowanie zarówno do opisu uczestników systemu, jak i do charakterystyki oraz doskonalenia procesów komunikacji dowolnego podmiotu funkcjonującego na rynku, w tym także organizacji sieciowej. Warunkiem powodzenia analizy i diagnozy procesów komunikacji jest adaptacja tego modelu do konkretnych przypadków, gdyż każdy badany podmiot jest inny, ma specyficzne grono interesariuszy o zróżnicowanych parametrach bliskości i potrzebach informacyjnych, a ponadto sytuacja na rynku jest zmienna w czasie.

Rozdział 2.

Instrumentarium komunikacji marketingowej

Posługiwanie się właściwym instrumentarium komunikacji jest przejawem kultury uczestnika rynku i jego wrażliwości społecznej, dlatego charakterystyka instrumentów komunikacji marketingowej, dokonana w niniejszym rozdziale, wykracza poza aspekty czysto techniczne. Praktyka gospodarcza wykazuje, że wiedza na temat instrumentów komunikacji oraz ich komplementarności w skutecznym dotarciu do adresatów oraz we wspomaganiu ich zachowań konsumenckich stała się dla firm warunkiem przetrwania na rynku. Przedstawione w dalszej części tekstu instrumentarium komunikacji stanowi uniwersalny zestaw, możliwy do zastosowania zarówno w relacjach rynkowych typu B2C (ang. Business to Consumer), jak i B2B (ang. Business to Business) oraz w relacjach pomiędzy poszczególnymi osobami (H2H, Human to Human). Badania empiryczne, przeprowadzone w ramach niniejszej rozprawy, opisane w rozdziałach 5. i 6., wskazały instrumenty najbardziej skuteczne w realizacji celów strategicznych klastrów.

2.1. Przegląd koncepcji nazw oraz zestawów instrumentarium komunikacji marketingowej

W literaturze przedmiotu można odnaleźć liczne i zróżnicowane koncepcje instrumentarium komunikacji marketingowej oraz nadawanych mu nazw.⁹⁶ Zestawienie wybranych koncepcji instrumentarium komunikacji marketingowej zostało przedstawione w tabeli 2.1.

Tabela 2.1. Przegląd nazw i zestawów instrumentarium komunikacji marketingowej w wybranych publikacjach polskich i światowych (w układzie chronologicznym)

DANE BIBLIOGRAFICZNE PUBLIKACJI	NAZWA INSTRUMENTARIUM	ZESTAW INSTRUMENTÓW KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ
H. Meffert, <i>Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik</i> . Gabler Verlag Wiesbaden, 1986.	Komunikacja marketingowa	Komunikacja osobista, reklama, promocja sprzedaży, public relations
Ph. Kotler, <i>Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control</i> , 6th edition. Prentice Hall, 1988.	Promotion mix	Reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, <i>publicity</i> .

⁹⁶ Dokładna analiza porównawcza nazewnictwa oraz składu instrumentarium komunikacji marketingowej została przeprowadzona przez J. W. Wiktora oraz T. Taranko. Zob.: J.W. Wiktor, *Architektura systemu...*, op. cit., s. 70; T. Taranko, op. cit., s. 48–54. Synonimami pojęcia „instrumentarium komunikacji marketingowej” są według tych pozycji: polityka komunikacji, system komunikacji, instrumenty promocji i komunikacji, system komunikowania wartości, instrumenty aktywizacji sprzedaży, kompozycja narzędzi komunikacji marketingowej oraz instrumenty komunikacji mix. Struktura instrumentarium komunikacji zawiera, według różnych autorów, 3–9 instrumentów.

c.d. Tabela 2.1. Przegląd nazw i zestawów instrumentarium komunikacji marketingowej w wybranych publikacjach polskich i światowych (w układzie chronologicznym)

DANE BIBLIOGRAFICZNE PUBLIKACJI	NAZWA INSTRUMENTARIUM	ZESTAW INSTRUMENTÓW KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ
T. Sztucki, <i>Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców.</i> , Warszawa, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET”, 1995.	Kompozycja form i sposobów społecznej komunikacji z nabywcami	Reklama, środki aktywizacji sprzedaży, merchandising, public relations, sponsoring, sprzedaż osobista
M. Rydel (red.), <i>Komunikacja marketingowa</i> , Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 2001.	Elementy komunikacji marketingowej	Komunikacja formalna (promocja): reklama, promocja bezpośrednia, public relations, akwizycja i promocja sprzedaży (bezpośrednie wspieranie sprzedaży). Komunikacja nieformalna: komunikaty związane z firmą jako organizacją, z ludźmi, pracownikami firmy, z produktami, zasobami firmy i technologiami, metodami i warunkami sprzedaży, z odbiorcą, a także poprzez całościową identyfikację, działania społeczne i charytatywne oraz poprzez badania marketingowe.
B. Szymoniuk (red.), <i>Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody</i> , Warszawa, PWE, 2006.	Instrumenty promotion-mix	Reklama, public relations, promocja sprzedaży, merchandising i opakowanie produktu, sprzedaż osobista, marketing bezpośredni, sponsoring, uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych, komunikacja marketingowa w Internecie.
K. Śliwińska, M. Pacut, <i>Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non-profit</i> , Warszawa, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., 2011.	Nowe instrumenty komunikacyjne	Instrumenty oparte na innowacyjnym wykorzystaniu tradycyjnych kanałów komunikacyjnych (<i>shockvertising, product placement, ambient media i experiential marketing</i>) oraz instrumenty oparte na modelu komunikacji hipermedialnej (w środowiskach: WWW i Web 2.0 oraz marketing bezpośredni w hipermediach).
M. Bruhn, <i>Kommunikationspolitik, Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen</i> , Monachium, Verlag Franz Vahlen, 2013. Podano za: J.W. Wiktor, op. cit.	Instrumenty komunikacji mix	Reklama, promocja sprzedaży, targi i wystawy, marketing bezpośredni, sponsoring, komunikacja w social media, event marketing, komunikacja osobista, public relations.
J. W. Wiktor, <i>Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu</i> , Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013.	Narzędzia komunikacji marketingowej	Promocja osobista, reklama, promocja dodatkowa i public relations.

c.d. Tabela 2.1. Przegląd nazw i zestawów instrumentarium komunikacji marketingowej w wybranych publikacjach polskich i światowych (w układzie chronologicznym)

DANE BIBLIOGRAFICZNE PUBLIKACJI	NAZWA INSTRUMENTARIUM	ZESTAW INSTRUMENTÓW KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ
K.E. Clow, D. Baack, <i>Integrated advertising, promotion, and marketing communications</i> , Harlow [etc.], Pearson, 2016.	Narzędzia zintegrowanej komunikacji marketingowej (ang. the IMC tools mix)	Reklama, marketing baz danych i bezpośredniej reakcji, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations i sponsoring.
C. Fill, S. Turnbull, <i>Marketing communications: discovery, creation and conversations</i> . Harlow, Pearson, 2016.	Skoordynowany mix komunikacji marketingowej (ang. the coordinated marketing communications mix)	Reklama, public relations, sponsoring, marketing bezpośredni i sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, <i>field marketing</i> i <i>brand experience</i> , lokowanie marki (<i>brand placement</i>), wystawy, opakowania produktów i licencjonowanie.
Ph. Kotler, Keller K.L., Brady M., Goldman M., <i>Marketing Management</i> , 3rd edition, Pearson, 2016.	Mix komunikacji marketingowej	Reklama, promocja sprzedaży, public relations i publicity, eventy i marketing doświadczeń, marketing bezpośredni oraz interaktywny, marketing rekomendacji (Word-of-mouth marketing), sprzedaż osobista.
T. Taranko, <i>Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty</i> , Warszawa, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2018.	Narzędzia komunikacji marketingowej	Reklama, sprzedaż osobista, promocja sprzedaży, public relations, sponsorowanie (sponsoring), lokowanie produktu (<i>product placement</i>), komunikacja nieformalna w systemie komunikacji marketingowej.

Opracowanie własne na podstawie publikacji wskazanych w tabeli.

K. Śliwińska i M. Pacut w książce „Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku” zwracają uwagę na problemy z kategoryzacją instrumentów komunikacyjnych, szczególnie tych, które funkcjonują w hipermedialnym środowisku i angażują pojawiające się permanentnie nowe technologie informatyczne. Trudności kategoryzacji wynikają z konieczności spójnego i zintegrowanego planowania oraz wykorzystywania różnych elementów komunikacji jednocześnie. Powoduje to nakładanie się na siebie pól ich zastosowań oraz efektów oddziaływania, a w konsekwencji zacieranie granic pomiędzy nimi.⁹⁷

Poza brakiem uporządkowania w zakresie instrumentarium, brakuje także jasnego kryterium odróżnienia instrumentów komunikacji marketingowej od instrumentów marketingu lub elementów działań ogólnych firmy, które są nośnikiem komunikacji. Maciej Rydel proponuje w odniesieniu do tego problemu budzący kontrowersje wśród innych naukowców podział komunikacji na formalną i nieformalną. Komunikacja formalna działa według tego autora za pomocą klasycznych narzędzi promotion mix, zaś

⁹⁷ K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non-profit*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., 2011, s. 15–17.

komunikacja nieformalna obejmuje wszystkie działania, oprócz promocji, które bezpośrednio lub pośrednio przekazują informacje o firmie i jej produktach do otoczenia rynkowego i pobierają z tego otoczenia informacje marketingowe. Mogą nimi być przykładowo: ogłoszona misja i wizja firmy, produkt i jego opakowanie, cena i warunki sprzedaży, lokalizacja i wygląd firmy oraz jej punktów sprzedaży, wygląd i zachowania pracowników, wygląd środków transportu, zawartość i wygląd dokumentów firmowych, spotkania nieformalne, szkolenia, „poczta pantoflowa”, sposób załatwiania reklamacji, lobbying, działania charytatywne i społeczne, a także badania marketingowe.⁹⁸

W zakresie instrumentarium komunikacji najbardziej rozpowszechniona w polskiej literaturze marketingowej jest koncepcja Ph. Kotlera, opublikowana w ostatnim dziesięcioleciu dwudziestego wieku. Według niej zestaw instrumentów komunikacji nazywany jest „promotion mix” i zawiera 5 głównych elementów: reklamę, promocję sprzedaży, marketing bezpośredni, public relations i publicity oraz sprzedaż osobistą.⁹⁹ W niniejszym opracowaniu przyjęto założenie, że analizowany zestaw instrumentarium komunikacji powinien być znacznie szerszy i szczegółowy, gdyż celem części badawczej pracy jest identyfikacja instrumentów skutecznych w przypadku ich zastosowań przez najlepsze polskie klastry. Wobec tego założenia wskazane wyżej klasyczne instrumentarium Ph. Kotlera z 1988 roku zostanie dla potrzeb badań rozszerzone o kolejne narzędzia komunikacji, uwzględniane w nowszej literaturze przedmiotu, takie jak na przykład: merchandising, udział w imprezach targowo-wystawienniczych, gadzety i upominki promocyjne¹⁰⁰, marketing wydarzeń i doświadczeń (*event marketing*), marketing interaktywny, marketing szeptany¹⁰¹ i komunikacja w social mediach¹⁰² oraz lokowanie produktu (*product placement*)¹⁰³. Uwzględnione zostaną także najistotniejsze nośniki komunikacji określone przez M. Rydla jako „komunikacja nieformalna”.

Użyteczna dla dalszych rozważań jest poza tym koncepcja P. Bainesa, C. Filla i K. Page, którzy zwracają uwagę na funkcjonowanie na rynku komunikatów wynikających z doświadczenia klientów.¹⁰⁴ Doświadczenie to może mieć charakter pozytywny lub negatywny i może być planowane lub nie. Planowane doświadczenie jest związane zazwyczaj z użytkowaniem produktów lub korzystaniem z usług. Doświadczenia i po-

⁹⁸ Zob. M. Rydel (red.), *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 2001, s. 23–27. O krytyce koncepcji podziału komunikacji na formalną i nieformalną pisze szerzej A. Bajdak w artykule *Komunikacja marketingowa polskich przedsiębiorstw na rynkach krajów UE*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, s. 45, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_A_Bajdak_Komunikacja_marketingowa....pdf, [dostęp: 03.04.2018].

⁹⁹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, Gebethner & Ska, 1994, s. 563–564.

¹⁰⁰ B. Szymoniuk (red.), *Op. cit.*, s. 31–32.

¹⁰¹ Ph. Kotler, K.I. Keller, *Marketing*, Poznań, Rebis, 2012. Podano za: J. W. Wiktor, *Architektura systemu...*, *op. cit.*, s. 70.

¹⁰² M. Bruhn, *Kommunikationspolitik, Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*, Monachium, Verlag Franz Vahlen, 2013. Podano za: J. W. Wiktor, *Op. cit.*, s. 70.

¹⁰³ T. Taranko, *Op. cit.*, s. 79.

¹⁰⁴ P. Baines, C. Fill, K. Page, *Marketing*, Oxford University Press, 2008, s. 431.

wiązane komunikaty nieplanowane i niekorzystne zarówno dla oferentów, jak i klientów, to na przykład puste półki w sklepach lub wypadki związane z wadliwością oferty.

Wobec powyższych uwag i spostrzeżeń, a także w powiązaniu z przedstawionym wcześniej w tabeli 1.1. planem komunikacji marketingowej, poddane dalszej analizie instrumentarium komunikacji marketingowej zostanie podzielone na 5 grup: instrumenty komunikacji z użyciem mediów masowych, poprzez kanały sprzedaży, przez nośniki systemu identyfikacji oraz kanały osobiste, a także instrumenty komunikacji reaktywnej. Większość wymienionych instrumentów stosowana jest hybrydowo: zarówno w wersji tradycyjnej – *offline*, jak i wirtualnej – *online* (internetowej i mobilnej).

2.2. Instrumenty komunikacji z użyciem masowych mediów

Instrumenty komunikacji marketingowej, najbardziej widoczne na rynku i działające poza kanałami sprzedaży, nie mogłyby skutecznie funkcjonować bez zaangażowania różnego rodzaju masowych mediów. Według definicji Encyklopedii PWN media masowe, inaczej nazywane środkami masowego przekazu, *mass media* lub środkami masowego komunikowania, to urządzenia techniczne, a także instytucje nimi zarządzające, za pomocą których przesyłane są treści do bardzo licznej i zróżnicowanej publiczności.¹⁰⁵

Do mediów masowych zalicza się:

- 1) media transmisyjne (*ang.* broadcast media): radio i telewizja (klasyczne, satelitarne, kablowe), telegazeta; mogą mieć zasięg międzynarodowy, ogólnokrajowy, regionalny bądź lokalny;
- 2) media interaktywne i inne tzw. nowe media (*ang.* digital media): Internet (komputery, tablety, smartfony z narzędziami komunikacji takimi jak: poczta elektroniczna, media społecznościowe, strony internetowe, blogi, newslettery, SEO, SEM AdWords, display), internetowe radio i telewizja, telefonia mobilna (telefony komórkowe i smartfony z narzędziami/aplikacjami komunikacji mobilnej), nagrania filmowe (kasyety, DVD), gry komputerowe (komputery, konsole do gier);
- 3) media drukowane: prasa codzienna i magazyny, foldery, ulotki, katalogi, książki teleadresowe, komiksy oraz wszelkie inne popularne książki;
- 4) media reklamy zewnętrznej (*ang.* outdoor media lub OOH: Out Of Home): tablice reklamowe, billboardy, słupy reklamowe, ciliaryty, telebimy, szyldy i drogowskazy, transparenty, w tym ciągnięte przez samoloty, plakaty na/w środkach komunikacji miejskiej i na wiatkach przystanków, na ścianach budynków i obiektów handlowych, stadionach sportowych, pociągach kolei i metra, reklamy wyświetlane na niebie, ekrany reklamowe (*ang.* digital signage) umieszczane w punktach handlowych i usługowych, reklama na karoserii i we wnętrzach środków transportu oraz na tzw. meblach miejskich;

¹⁰⁵ Typologia mediów została opracowana na podstawie następujących źródeł: 1) *Encyklopedia PWN*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/srodki-masowego-przekazu;3984263.html>, [dostęp: 20.04.2018]; 2) *Wikipedia*, https://en.wikipedia.org/wiki/Mass_media, [dostęp: 20.04.2018]; 3) Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 591, 3) J.W. Wiktor, *Architektura systemu...*, s. 81–107.

5) inne media: filmy (kino, kasety video i płyty DVD), media marketingu partyzanckiego (*ang.* guerilla marketing) i ambientowe (*ang.* ambient media)¹⁰⁶, nośniki reklamy typu Augmented Reality i Virtual Reality.¹⁰⁷ Do tej grupy mediów można zaliczyć także mobilne i stacjonarne urządzenia nagłaśniające, za pomocą których emitowane są ogłoszenia reklamowe odtwarzane z nośników lub wygłaszane przez lektora.

Inny podział mediów stosują praktycy komunikacji marketingowej, dzieląc je na aktywne i pasywne.¹⁰⁸ Aktywne media, zazwyczaj *online*, takie jak Sieć lub urządzenia mobilne, zapewniają odbiorcom możliwość interakcji. Media pasywne, z reguły *offline*, jak na przykład radio, telewizja czy prasa, przekazują komunikat jednostronnie. Są jednak liczne odstępstwa od tej reguły: strona internetowa firmy stanowi komunikację *online*, ale jeśli nie daje możliwości interakcji odbiorcom, stanowi medium pasywne. Z kolei radio lub telewizja, zazwyczaj media pasywne, może stać się aktywnym medium komunikacji, jeśli zaangażuje odbiorców proponując im kontakt telefoniczny, SMS-owy, e-mailowy lub poprzez media społecznościowe. Zintegrowany charakter komunikacji marketingowej XXI wieku, łączącej świat wirtualny i realny w synergiczną całość, przejawia się szczególnie w odniesieniu do masowych mediów. Wiele z nich łączy swoje tradycyjne środki przekazu z Siecią, jak w przypadku reklam telewizyjnych wyświetlanych *online* w czasie rzeczywistym lub na życzenie (po uaktywnieniu przez widza linku do reklamy) lub kodów QR zamieszczanych na nośnikach reklamy zewnętrznej lub prasowej.

Jak wspomniano wcześniej, mianem mediów określa się nie tylko nośniki komunikatów, ale także przedsiębiorstwa i instytucje, które nimi dysponują bądź zarządzają. Są to przykładowo: stacje telewizyjne i radiowe, sieci telefonii komórkowej, wydawnictwa, dostawcy usług internetowych i mobilnych oraz agencje marketingowe dysponujące mediami reklamy zewnętrznej. Podstawowe instrumenty komunikacji marketingowej, które funkcjonują z użyciem mediów masowych, to reklama, lokowanie produktu, public relations (w tym głównie publicity i eventy) oraz sponsoring. Zostaną one pokrótce scharakteryzowane poniżej, ze wskazaniem najważniejszych uwarunkowań skuteczności ich zastosowania.

¹⁰⁶ Marketing partyzancki (*ang.* guerilla marketing) polega na niskobudżetowym promowaniu różnych ofert za pomocą niekonwencjonalnych technik, na niewielką skalę, często kontrowersyjnych. Jego nośnikami są na przykład nietypowe, humorystyczne billboardy, napisy malowane sprayem w przestrzeni miejskiej czy wlepki. Ambient marketing jest odmianą marketingu partyzanckiego, wywodzącym się z reklamy zewnętrznej i polega na umieszczeniu przekazu reklamowego w niezwykłych i niespodziewanych miejscach (lokalizacja), za pomocą niekonwencjonalnych metod (realizacja), przy zachowaniu warunku bycia pierwszym (czas). Konotowany jest z innowacją, sprytem, arogancją oraz siłą. Zob. *Serwis Marketing w Pigulce*, <http://marketingwpigulce.pl/czym-jest-ambient/> [dostęp: 21.04.2018]

¹⁰⁷ Augmented Reality to fikcyjna „rzeczywistość rozszerzona”, łącząca świat prawdziwy i wirtualny, tworzona i prezentowana z użyciem urządzeń cyfrowych. Zazwyczaj wykorzystuje obraz z kamery, na który nałożona jest grafika 3D, generowana w czasie rzeczywistym. Virtual Reality to rzeczywistość wirtualna, funkcjonująca w komputerowo stworzonym trójwymiarowym środowisku pozwalającym użytkownikowi poruszać się i wchodzić w interakcje.

¹⁰⁸ G. Miller, *Trzy sposoby na bóle komunikacyjne*, „Marketing w Praktyce”, nr 5 (243), maj 2018, s. 41–44.

2.2.1. Reklama

Reklama uznawana jest powszechnie za najbardziej znany i widoczny na rynku instrument komunikacji marketingowej, a jednocześnie – za najbardziej kosztowny. Wykorzystuje wszelkie dostępne masowe media, w których koszty emisji są bardzo zróżnicowane i wbrew stereotypom wcale nie muszą być wysokie. W literaturze i praktyce marketingu funkcjonuje wiele definicji reklamy, akcentujących jej publiczny sposób prezentacji dzięki wykorzystaniu wszelkich dostępnych mediów o masowych charakterze, i bezosobowość odbiorców tego instrumentu. Najbardziej rozpowszechnioną na świecie jest definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, zgodnie z którą „reklama to każde ogłoszenie lub komunikat perswazyjny, zamieszczone w masowych mediach w płatnym lub nieodpłatnym czasie bądź miejscu przez określoną osobę, przedsiębiorstwo lub organizację”.¹⁰⁹

W polskiej literaturze przedmiotu często przytaczana jest definicja reklamy według Ustawy o radiofonii i telewizji, z biegiem lat kilkakrotnie korygowana. Według znowelizowanej Ustawy o radiofonii i telewizji „reklamą jest przekaz handlowy, pochodzący od podmiotu publicznego lub prywatnego, w związku z jego działalnością gospodarczą lub zawodową, zmierzający do promocji sprzedaży lub odpłatnego korzystania z towarów lub usług; reklamą jest także autopromocja”.¹¹⁰

Reklamę cechują: publiczny sposób prezentacji, duża siła uderzeniowa akcji, duża zdolność ekspresji i bezosobowość odbiorców. Niestety, nie można wskazać żadnych formalnych, „sztywnych” reguł gwarantujących reklamie sukces. Literatura przedmiotu i doświadczenia praktyków wskazują jedynie, jak zwiększyć szanse sukcesu. Z pewnością dla skuteczności oddziaływania istotny jest pomysł, który przyciągnie uwagę odbiorców, treść i forma, a także to, kiedy, gdzie i komu zostanie ona zaprezentowana. W reklamie liczy się kreatywność, oryginalność i nowatorstwo. Prostota formy i wiarygodność przekazu zwiększają szanse odniesienia sukcesu.¹¹¹

Uwarunkowania skuteczności reklamy emitowanej w Polsce przez pryzmat percepcji jej odbiorców, można sformułować na podstawie analizy wyników badań Instytutu Pentor¹¹². Respondenci tych badań wyrazili opinię, że pozytywnemu stosunkowi do reklamy sprzyja spełnianie przez nią funkcji rozrywkowo-informacyjnych, zaś odrzucaniu –

¹⁰⁹ Oryginalna treść definicji reklamy według Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu: Any announcement or persuasive message placed in the mass media in paid or donated time or space by an identified individual, company, or organization. <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=A#advertisement>, [dostęp: 20.04.2018].

¹¹⁰ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Art. 4, pkt 17, Dz. U. z 2017 r., poz. 1414 (*Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 lipca 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji*). Ustawa pręczy także pojęcie autopromocji: „autopromocja jest każdy przekaz pochodzący od dostawcy usługi medialnej mający służyć bezpośrednio lub pośrednio promocji jego audycji, towarów lub usług” (Art. 4, pkt 23).

¹¹¹ A. Jachim, *Reklama*, [w:] *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 106.

¹¹² *Co czyni wrogiem, a co wielbicielem reklam?* <http://www.tnsglobal.pl/wp-content/blogs.dir/9/files/2014/03/Co-czyni-wrogiem-a-co-wielbicielem-reklam.pdf> [dostęp: 24.04.2018]

obcość języka reklamy oraz nieinteresujący przekaz. Połowa Polaków deklaruje obojętność wobec reklam – nasz naród nie jest zatem łatwym „celem” kampanii reklamowych. Nawet ci przychylnie nastawieni cenią sobie głównie rozrywkowy charakter reklam. Istnieje zatem zagrożenie, że choć reklama ich zabawi i wzbudzi pozytywne odczucia, może tym samym odwrócić uwagę od istoty komunikatu perswazyjnego.

Mimo deklarowanego powszechnego znużenia reklamą i obojętności wobec jej przekazów, firmy powinny się postarać o tworzenie skutecznych reklam i ich odpowiednią emisję. Produkcja i emisja reklam źle ocenianych kosztuje tyle samo, co ocenianych dobrze, a ich efekty sprzedażowe są krańcowo różne. Badania przeprowadzone przez agencję Primary Contact wykazują, że istnieje pięć podstawowych zasad, których przestrzeganie podwyższa skuteczność i efektywność reklamy.¹¹³ Doświadczony reklamodawca we współpracy z agencją reklamową mogą czasami złamać jedną z nich, ale muszą mieć do tego głęboko przemyślany i przedyskutowany powód.

Zasady te zostały sformułowane w następujący sposób:

- 1) Kampania reklamowa lub ogłoszenie nie zadziałają, jeśli nie będą przyciągać uwagi; skuteczna reklama powinna być łatwo zauważalna i oryginalna.
- 2) Zauważalność reklamy nie jest celem samym w sobie. Elementy przyciągające uwagę odbiorcy powinny być powiązane (logicznie, emocjonalnie, moralnie) z przedmiotem reklamy.
- 3) W każdej reklamie powinna być wyraźnie określona marka oferty lub oferenta. Jeśli reklama nie pracuje ewidentnie na konto reklamodawcy, może pracować na rzecz jego konkurentów.
- 4) Reklama działa skuteczniej, jeśli jest fragmentem spójnej, długofalowej kampanii komunikacyjnej, mającej na celu wzmocnienie wartości promowanej marki.
- 5) Odbiorca poświęca uwagę tylko tym reklamom, które są dla niego atrakcyjne i stanowią obietnicę określonych korzyści.

2.2.2. Lokowanie marki (brand placement)

Lokowanie marki to umieszczanie produktu lub usługi rozpoznawalnej marki w przekazach medialnych: filmach, serialach, audycjach radiowych, artykułach prasowych, grach komputerowych, kreskówkach dla dzieci, popularnych piosenkach, dziełach literatury i sztuki, wydarzeniach marketingowych (eventach) a także w programach informacyjnych.¹¹⁴

Zamiarem firmy wykorzystującej ten instrument komunikacji jest zachęcenie odbiorców do zakupu oferty i używania jej, bez oczywistej reklamy. Lokowanie towarów, usług, ale także miejsc lub idei, polega na pokazywaniu ich w wybranych scenach filmów lub seriali, używaniu lub konsumowaniu produktów przez bohaterów, rozmowie o produkcie lub usłudze, a także na prezentowaniu znaku towarowego jako tła akcji.

¹¹³ A. Jachim, *Reklama, Op. cit.*, s. 107.

¹¹⁴ Według K. Śliwińskiej i M. Pacuta product placement jest hybrydą reklamy, public relations i sponsoringu. Zob. K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku...*, op. cit., s. 16.

Daje reklamodawcom oraz mediom możliwość wyjścia poza dozwolony blok reklamowy oraz zwiększa wiarygodność przekazu. Jest poza tym znacznie tańsze od klasycznej reklamy w mediach transmisyjnych.¹¹⁵

W polskiej literaturze przedmiotu, a także w prawodawstwie, funkcjonuje pojęcie „lokowania produktu” (*ang.* product placement), zawężone w nazwie do samego produktu, ale według definicji tożsame z pojęciem „lokowania marki”. Według Ustawy z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji „lokowaniem produktu jest przekaz handlowy polegający na przedstawieniu lub nawiązywaniu do towaru, usługi lub ich znaku towarowego w taki sposób, że stanowią one element samej audycji w zamian za opłatę lub inne wynagrodzenie, a także w postaci nieodpłatnego udostępnienia towaru lub usługi.”¹¹⁶ Ustawa określa także, czym jest tzw. lokowanie tematu: „lokowaniem tematu jest przekaz handlowy polegający na nawiązywaniu do towaru, usługi lub ich znaku towarowego w scenariuszu lub liście dialogowej audycji w zamian za opłatę lub inne wynagrodzenie.”¹¹⁷ Lokowanie tematu okazuje się przydatne w przypadku stosowania przez firmy tzw. marketingu treści (*ang.* content marketing).¹¹⁸

Lokowanie marki było i jest jeszcze nazywane w polskiej literaturze przedmiotu i praktyce marketingu plasowaniem produktu (*ang.* product placement) bądź „kryptoreklamą”. Kryptoreklama, czyli reklama ukryta, jest jednak czymś innym, aniżeli lokowanie produktu. Ustawa o radiofonii i telewizji definiuje pojęcie „ukrytego przekazu handlowego” wskazując na jego istotną cechę odróżniającą od lokowania produktu lub tematu, a mianowicie jako „wprowadzenie publiczności w błąd co do charakteru przekazu”.¹¹⁹ W anglojęzycznej literaturze przedmiotu z drugiego dziesięciolecia XXI wieku pojęcie *product placement* (lokowanie produktu) zastępowane jest sukcesywnie znacznie bardziej pojemnym pojęciem *brand placement*, czyli lokowaniem marki. Ch. Fill i S. Turnbull uzasadniają tę nową koncepcję spostrzeżeniem, że w istocie to nie produkt jest umiejscawiany w mediach, ale jego marka wraz ze wszystkimi elementami identyfikacji i pożądanymi skojarzeniami.¹²⁰ W konsekwencji proponują przyjęcie następującej definicji autorstwa H. Chena i E. Haleya: *brand placement* to zamierzone, płatne włączenie produktów, usług, marek i/lub elementów ich identyfikacji do treści przekazu medialnego.¹²¹

¹¹⁵ R. Rzemieniak, *Sponsoring*, op. cit., s. 217.

¹¹⁶ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Art. 4. pkt 21., Dz. U. z 2017 r., poz. 1414 (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 lipca 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji).

¹¹⁷ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Art. 4. pkt 22., Dz. U. z 2017 r., poz. 1414, op.cit.

¹¹⁸ Content marketing polega na tworzeniu treści, które realizują strategię komunikacji, a jednocześnie odpowiadają potrzebom grupy docelowej. Jest to w szczególności tworzenie i przyciąganie uwagi poprzez treści realizujące cele biznesowe, dystrybucja tych treści, angażowanie odbiorców oraz dialog z nimi. Źródło: *Czym jest content marketing?* <http://happycontent.pl/> [dostęp: 24.04.2018]

¹¹⁹ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Art. 4. pkt 20., Dz. U. z 2017 r., poz. 1414, op.cit.

¹²⁰ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 521.

¹²¹ H. Chen, E. Haley, *Product Placement in Social Games: Consumer Experiences in China*, „Journal of Advertising,” 43 (3), s. 286. Podano za: Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 522.

Według Ch. Filla i S. Turnbull *brand placement* ma za zadanie prezentację marki w pożądanym kontekście, aby była odpowiednio kojarzona przez jej obecnych i potencjalnych odbiorców. Lokowanie marki jest przez niektórych specjalistów marketingu traktowane jako odmiana promocji sprzedaży, sponsoringu lub reklamy. Co do zasady funkcjonowanie najbliższe jest reklamie ze względu na wykorzystanie masowych mediów.¹²²

W Polsce i na świecie coraz większym powodzeniem cieszy się specyficzna odmiana *brand placement*, jaką jest lokowanie miast lub miejsc (*ang.* city placement). Według Andrzeja Szromnika najpopularniejsze nośniki city placement to: eventy marketingowe, sztuki teatralne, filmy i seriale, piosenki i musicale oraz dzieła literackie.¹²³ Rolę „marki” odgrywają w tym przypadku: nazwa miejsca, jego rozpoznawalne zabytki i atrakcje, wydarzenia, produkty lokalne, a także słynne osoby z nim związane.

Uwarunkowania skuteczności lokowania marki były przedmiotem wielu badań naukowych. Wnioski z tych badań umożliwiają sformułowanie zaleceń dla firm jako gestorów marek, twórców audycji medialnych oraz samych mediów. Badania, na które powołują się: Ch. Fill i S. Turnbull wykazały, że wpływ lokowania marki na docelowych odbiorców jest uzależniony od kilku czynników. Oto lista najważniejszych z nich¹²⁴:

- 1) związek lokowania z fabułą audycji – im jest silniejszy, tym większa skuteczność lokowania;
- 2) używanie produktu/korzystanie z usługi oznaczonych lokowaną marką przez bohaterów bądź umieszczenie ich w tle akcji; korzystanie z lokowanych produktów bądź usług przez aktorów wywiera o wiele większy wpływ na odbiorców, aniżeli produkt/usługa umieszczone w tle akcji;
- 3) stopień widoczności marki – im wyższy, tym większa skuteczność lokowania;
- 4) czas ekspozycji marki – im dłuższy, tym większa sugestywność lokowania;
- 5) użyte medium i wielkość jego audytorium; im bardziej prestiżowe medium i o większej widowni – tym lepiej.

Trendy rozwoju lokowania marki według Ch. Filla i S. Turnbull to stopniowe wypieranie przez ten instrument klasycznej reklamy telewizyjnej oraz stosowanie coraz bardziej zróżnicowanych środków, zapewniających dotarcie do widowni z użyciem mediów mobilnych.¹²⁵

2.2.3. Public relations

Działania firm w zakresie public relations są w literaturze przedmiotu zawsze wskazywane jako jeden z najważniejszych instrumentów komunikacji pomiędzy firmą a jej otoczeniem. Poprzez public relations firma tworzy, utrzymuje bądź odzyskuje dobre imię, co można ująć krótką definicją: public relations to zarządzanie wizerunkiem. Ter-

¹²² Zob. Ch. Fill, S. Turnbull, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 541.

¹²³ A. Szromnik, *City Placement: A New Element in the Strategy of Integrated Marketing Communication of Cities*, „Journal of Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 24, No. 1/2016, s. 113–132.

¹²⁴ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 525.

¹²⁵ *Ibidem* s. 526–527.

min „public relations” (PR), powszechnie stosowany przez praktyków i naukowców, nie jest tłumaczony na język polski i ma ogromną liczbę skomplikowanych definicji. Ich mnogość świadczy o zróżnicowanych koncepcjach istoty i celów zastosowania tego instrumentu komunikacji.¹²⁶ Jedną z najbardziej popularnych na świecie definicji, jest sformułowana przez **Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations**.¹²⁷

Według niej „public relations to funkcja zarządzania obejmująca następujące zadania:

- wnioskowanie, analizę i interpretację opinii publicznej, nastawienia i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji,
- doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów oraz społecznej i obywatelskiej odpowiedzialności własnej organizacji”.

Odbiorcami działań PR są wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze firmy, nazywani „otoczeniem” lub „publicznością” (*ang.* *publics*). Otoczenie wewnętrzne firmy to pracownicy i ich rodziny, byli pracownicy, którzy mogą wpływać na to, jak jest ona postrzegana, związki zawodowe i organizacje pracownicze, zarząd oraz inne podmioty, które są żywotnie związane z firmą i „żyją jej życiem”.

Otoczenie zewnętrzne jest kategorią szerszą, zmienną w czasie oraz uzależnioną od specyfiki firmy i reprezentowanej przez nią branży. W skład tego otoczenia wchodzi bliżsi i dalsi interesariusze firmy: obecni i potencjalni klienci, potencjalni pracownicy, dostawcy, instytucje otoczenia biznesu, instytucje finansowe oraz prywatni inwestorzy, administracja rządowa i samorządowa, organizacje branżowe, lokalne społeczności oraz inne podmioty w mniejszym bądź większym zakresie powiązane z firmą.¹²⁸

Ch. Fill i S. Turnbull, analizując liczne definicje PR funkcjonujące w literaturze światowej, wskazują na dwie główne koncepcje pojmowania istoty tego instrumentu: koncepcję PR jako funkcji zarządzania (jak w przypadku przytoczonej wyżej koncepcji Międzynarodowego Stowarzyszenia Public Relations), oraz jako funkcji komunikowania.¹²⁹ Te dwie koncepcje są względem siebie komplementarne. PR jako funkcja zarządzania ma za zadanie nawiązywać i podtrzymywać wzajemnie korzystne relacje między firmą i jej interesariuszami, od których zależy jej sukces lub porażka na rynku. PR jako funkcja komunikowania jest zorganizowanym działaniem zapewniającym firmie systematyczną komunikację z otoczeniem oraz mającym wywołać pożądane postawy i działania. Komunikacja ta ma charakter wielokierunkowy, polegający nie tylko na wysyłaniu komunikatów przez firmę, ale również na odbiorze, analizie i reakcji na komunikaty

¹²⁶ Autorski przegląd najpopularniejszych definicji i sentencji związanych z PR zawiera publikacja J. Ciszewskiego: *Definicje dotyczące public relations*, <https://publicrelations.pl/definicje-dotyczace-public-relations/> [dostęp: 06.05.2018]

¹²⁷ J. Ciszewski, *Definicje dotyczące public relations*, op. cit.

¹²⁸ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 392.

¹²⁹ *Ibidem* s. 391.

przesyłane z otoczenia oraz krążące pomiędzy interesariuszami w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym.

W konsekwencji podziału odbiorców działań PR firmy na publiczność wewnętrzną i zewnętrzną (czyli na wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy), aktywność public relations również dzieli się na wewnętrzną (*ang.* internal public relations lub internal communications) i zewnętrzną (*ang.* external public relations).

Skutecznie prowadzone wewnętrzne PR wymaga ścisłej współpracy z działem handlowym firmy i innymi działami, dla których działalność z zakresu public relations jest wsparciem lub źródłem inspiracji. Instrumentami wewnętrznych public relations są środki związane z¹³⁰:

- upowszechnianiem informacji, jak na przykład: bieżąca informacja *online* zamieszczana w Internecie lub Intranecie oraz w mediach społecznościowych, informacja przesyłana za pomocą wiadomości SMS, wydawnictwa firmowe, tablice ogłoszeniowe, komunikacja audiowizualna, infolinia dla pracowników;
- komunikacją bezpośrednią i relacjami międzyludzkimi; są to przykładowo: osobiste przekazywanie informacji formalne i nieformalne, zebrania i spotkania z zarządem, spotkania pracowników, skrzynka uwag i pomysłów (dawniej: życzeń i zażaleń);
- kształtowaniem korzystnego wizerunku w oczach pracowników poprzez: programy motywacyjne i konkursy dla pracowników, imprezy firmowe i wspólną rekreację, imprezy i wyjazdy integracyjne dla pracowników (w tym imprezy ekstremalne), organizację klubów pracowniczych oraz zadaniowych (lub kryzysowych) komitetów pracowniczych, listy od zarządu, życzenia okolicznościowe i gratulacje, znaczki lub plakietki pracownicze, odzież i gadzety firmowe.

Do najważniejszych działań z zakresu PR zewnętrznych należy zaliczyć: reklamę korporacyjną, relacje z mediami, publicity, organizację eventów, relacje inwestorskie, lobbing i komunikację kryzysową.¹³¹

Reklama korporacyjna (*ang.* corporate advertising) jest połączeniem mocnych stron dwóch potężnych instrumentów komunikacji marketingowej: klasycznej reklamy oraz public relations. Podobnie jak w przypadku wszystkich pozostałych instrumentów PR celem reklamy korporacyjnej jest utrzymanie lub wzmacnianie renomy firmy, a także reputacji marek, których jest gestorem. Potrzeba użycia reklamy korporacyjnej jako narzędzia public relations wzrasta w pewnych szczególnych okolicznościach. Są to¹³²:

- wsparcie promowanej oferty renomą firmy, szczególnie w przypadku nowości rynkowych;
- poszukiwanie wartościowych pracowników;

¹³⁰ Opracowano na podstawie: 1) M. Rzemieniak, *op. cit.*, s. 124–125, 2) E. M. Cenker, *Public relations*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2000, s. 20 oraz 3) Kadragic A., Czarnowski P., *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997, s. 14.

¹³¹ Opracowano na podstawie: 1) Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 417–418; 2) M. Rzemieniak, *Public relations*, *Op. cit.*, s. 116–118; 3) T. Taranko, *Op. cit.*, s. 72–74; 4) E. Cenker E., *Op. cit.*, s. 20.

¹³² Ch. Fill, S. Turnbull, *p. cit.* s. 410.

- zmiany własnościowe, fuzje, przejęcia; reklama korporacyjna ma za zadanie utwierdzić interesariuszy, a szczególnie udziałowców, o słuszności podjętych działań;
- ratowanie nadwężonego wizerunku firmy lub repozycjonowanie wizerunku wśród interesariuszy – reklama ma na celu odwrócenie uwagi od problemów wizerunkowych lub je wytłumaczyć i obiecać poprawę;
- wspieranie merytoryczne, organizacyjne lub finansowe określonych idei lub akcji społecznych.

Cyfrowymi narzędziami reklamy korporacyjnej są na przykład strony internetowe firm, profile w mediach społecznościowych oraz blogi społecznościowe.¹³³

Relacje z mediami (*ang.* media relations) mają ścisły związek z opisanym dalej publicity. Polegają na organizowaniu konferencji prasowych i spotkań z dziennikarzami, tworzeniu specjalnych zakładek na stronach internetowych firm dla celów PR, przesyłaniu mediom materiałów promocyjnych, oświadczeń i tzw. informacji prasowych (*ang.* press releases), a także na stałym śledzeniu obrazu firmy i jej oferty w mediach. Jest to także reagowanie na to, co dzieje się w mediach w sprawie firmy, stymulowanie właściwego zainteresowania sprawami firmy, współtworzenie właściwego jej obrazu przez media oraz ukazywanie społecznego uzasadnienia dla jej poczynań.

Publicity to informacje na temat firmy i/lub jej oferty ukazujące się w mediach nieodpłatnie. Mają one służyć upowszechnianiu informacji o firmie i jej ofercie, o podejmowanych działaniach oraz podkreślaniu jej pozytywnego nastawienia do klientów i szerszej publiczności. Problemem w stosowaniu tej formy PR mogą być obawy ze strony mediów przed posądzeniem o kryptoreklamę lub preferowanie wybranych firm i ich oferty.¹³⁴

Eventy (*ang.* events) to wydarzenia promocyjne organizowane przez firmę, dające okazję klientom i szerszej publiczności do zetknięcia się z promowaną marką, pozyskania informacji o firmie i jej ofercie, a także przeżycia pozytywnych doznań. Eventami mogą być przykładowo konferencje i spotkania branżowe (w tym targi i misje, traktowane w niniejszym opracowaniu jako oddzielny instrument komunikacji marketingowej), wykłady, prelekcje, „dni otwartych drzwi”, festyny, koncerty itp.

Relacje inwestorskie (*ang.* Investor Relations), to według definicji brytyjskiego Investor Relations Society, wymiana informacji, opinii i poglądów pomiędzy firmą a społecznością inwestorów. Proces ten umożliwia miarodajną ocenę działalności firmy, jej strategii i wizji przyszłości, a także oszacowanie jej realnej wartości rynkowej, stanu własności oraz podjęcie właściwych decyzji inwestorskich.¹³⁵ Znaczenie relacji inwestorskich, przed laty nieuwzględnianych w działalności public relations, dynamicz-

¹³³ Zob. J. W. Wiktor, *Architektura systemu...*, *op.cit.*, s. 94; Zob. Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D. (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Warszawa, PWN, 2018

¹³⁴ Zob. 1) Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warsztaty Menedżerskie, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 1998, s. 23–25, 2) M. Rzemieniak, *Public relations*, [w:] *Komunikacja marketingowa...*, *op. cit.*, s. 110.

¹³⁵ Definicja Investor Relations, <http://irsociety.org.uk/about>, [dostęp: 10.05.2018].

nie rośnie. Jest to wynikiem zainteresowania inwestowaniem ze strony coraz szerszych kręgów społecznych w skali globalnej. W dużym tempie rozwijają się formy finansowania społecznościowego przez Internet, takie jak: crowdfunding, crowdinvesting, fundrasing.¹³⁶ Wymagają one przejrzystości działań firmy i umiejętności wzbudzenia zaufania publicznego zarówno do promowanych przedsięwzięć, jak i do ich realizatorów.

Lobbing (ang. lobbying) definiuje się jako *środek służący do wywierania wpływu na decyzje polityczne i na kształt ustaw lub rozporządzeń poprzez uczestnictwo w procesie tworzenia, modyfikacji lub uchylania poszczególnych aktów prawnych*.¹³⁷ Pozwala on firmom na utrzymanie pozytywnych relacji z władzą państwową i samorządową, dzięki czemu możliwe jest oddziaływanie na proces ustawodawczy i regulacje prawne. Etycznie prowadzony powinien służyć nie tylko pojedynczym podmiotom rynkowym, ale wpływać pozytywnie na funkcjonowanie wszystkich firm danego sektora. Działania lobbingowe, aby nie narażały na szwank dobrego imienia firmy ani współpracujących polityków, powinny być prowadzone nie tylko *zgodnie z zasadami prawa, ale i moralności*.

Komunikacja kryzysowa (ang. crisis communications) jest niezbędna, gdy firma znajduje się w trudnej sytuacji, narażającej na szwank jej dobre imię. Kryzys jest zdarzeniem trudnym do przewidzenia, nieobojętnym dla opinii publicznej i stanowiącym zagrożenie dla firmy.¹³⁸ Komunikacja kryzysowa w wymiarze zewnętrznym ma za zadanie szybko reagować na spowodowane sytuacją kryzysową negatywne opinie ukazujące się w mediach lub krążące wśród interesariuszy, przedstawić sposoby rozwiązania problemu oraz zadośćuczynić poszkodowanym w tej sytuacji. Może także pomóc w wyjaśnieniu społecznie niepopularnych decyzji.¹³⁹

Niezależnie od tego, czy działania public relations mają skutecznie budować pozytywny wizerunek firmy, czy ratować go w kryzysowej sytuacji, muszą być one zsynchronizowane z pozostałymi elementami komunikacji marketingowej i być odpowiednio rozłożone w czasie. Przekazywane w ramach działań PR informacje powinny mieć szczególne cechy. Według A. Kadragić i P. Czarnowskiego „public relations to informacja uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, pełna, szybka, przyjazna dla mediów i opinii publicznej oraz etyczna i odpowiedzialna”.¹⁴⁰

Podsumowując, największym i uniwersalnym atutem wizerunku każdej firmy (przedsiębiorstwa, organizacji lub instytucji), niezależnie od branży działania, wielkości czy kraju pochodzenia, jest wiarygodność. Public relations mają zatem za zadanie ukształtowanie wizerunku firmy jako wiarygodnej wobec wszystkich interesariuszy,

¹³⁶ Źródło: serwis Finansowania Społecznościowego, <http://crowdfunding.pl/>, [dostęp: 10.05.2018].

¹³⁷ E. M. Cenker, *Op. cit.*, s. 208.

¹³⁸ Szczegółową analizę pojęcia i zjawiska kryzysu w przedsiębiorstwie można odnaleźć w pozycji: M. Rzemieniak, *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Toruń, TNOiK, 2013, s. 180-183.

¹³⁹ Opracowano na podstawie: E. M. Cenker, *Op. cit.*, s. 20; A. Kadragić, P. Czarnowski, *Public relations, czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997, s. 14.

¹⁴⁰ Hasło: public relations (PR) w *Słowniku pojęć Portalu Komunikacji Rynkowej i HR*, <http://www.newslines.pl/naukapublicrelations/sloownikpojecz/art39.html>, [dostęp: 30.04.2018]

przy czym na tę wiarygodność firma musi po prostu zasłużyć. T. Sztucki stwierdza, że skuteczność PR jako instrumentu komunikacji zależy właśnie od wypracowanej wiarygodności. Składa się na to odzwierciedlenie w działaniach PR faktycznych i sprawdzalnych walorów firmy, jej produktów i usług, rzetelność i niezawodność jako nabywcy i sprzedającego oraz odpowiedzialne zachowanie w środowisku lokalnymi i naturalnym.¹⁴¹ Kluczowe znaczenie PR dla osiągnięcia dobrej pozycji na rynku potwierdza H. Simon, autor książki „Tajemniczy mistrzowie XXI wieku”. Stwierdza on, że odnoszący sukcesy przedsiębiorcy „uznają długotrwałe relacje z klientami za swoją największą siłę, większą nawet, niż kompetencje techniczne [...] Bliskość z klientem jest ważniejsza, niż profesjonalizm w marketingu”.¹⁴²

2.2.4. Sponsoring

Sponsoring (*ang.* sponsorship) to z punktu widzenia firmy finansowanie i obejmowanie patronatem osób i przedsięwzięć budzących zainteresowanie społeczne: związanych ze sportem, kulturą, rozrywką, nauką, ochroną zdrowia, religią, ochroną środowiska, akcjami charytatywnymi itp. Istotą promocyjnej funkcji sponsoringu jest generowanie lub podtrzymywanie pożądanych skojarzeń, dzięki którym pozytywny obraz sponsorowanego przenosi się na sponsora (i *vice versa*).

Niektórzy autorzy polskich podręczników z zakresu komunikacji marketingowej, wydanych pod koniec XX wieku lub w pierwszych latach XXI wieku, traktowali sponsoring jako jeden z instrumentów public relations. Podkreślali jednocześnie jego podobieństwo do reklamy oraz wskazywali na większą, niż w przypadku reklamy, skuteczność budowania korzystnego wizerunku marki firmy lub jej oferty.¹⁴³ Z biegiem lat dostrzeżono, że sponsoring znacząco różni się zarówno od public relations, jak i od reklamy, a poza tym jego stosowanie, zapewniające sprawną realizację celów komunikacji marketingowej, wymaga odrębnych środków i specjalnych kompetencji. W polskiej i zagranicznej literaturze przedmiotu z drugiego dziesięciolecia XXI wieku sponsoring z reguły pojawia się już jako odrębny instrument komunikacji.¹⁴⁴ O jego rosnącej popularności świadczą zwiększające się z roku na rok globalne wydatki sponsorskie.¹⁴⁵

Coraz większym zainteresowaniem firm cieszy się sponsoring usług medialnych lub audycji. Według zapisu ustawy o radiofonii i telewizji w tym przypadku „sponsorowa-

¹⁴¹ Hasło: public relations [w:] T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, op. cit., s. 263.

¹⁴² H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku: strategie sukcesu nieznanych liderów na rynkach światowych*, Warszawa, Difin, 2009, s. 440.

¹⁴³ Zob.: 1) T. Sztucki, *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców*, Warszawa, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET”, 1995, s. 160–161; 2) M. Rydel, (red.), *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 2001, s. 22.

¹⁴⁴ Zob.: 1) T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 74–79, 2) R. Rzemieniak, *Sponsoring*, Op. cit., s. 205–224; 3) Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 442–449.

¹⁴⁵ Globalne wydatki na sponsoring w 2018 roku mają wynieść 65,88 mld USD, <http://www.sponsorship.com/Report/2018/01/08/Signs-Point-To-Healthy-Sponsorship-Spending-In-201.aspx>. [dostęp: 28.04.2018]. Od 2007 roku względny wzrost globalnych wydatków wynosił corocznie 4–5%. <https://www.statista.com/statistics/196864/global-sponsorship-spending-since-2007/>, [dostęp: 20.04.2018].

niem jest każdy wkład w finansowanie usługi medialnej lub audycji przez podmiot, który nie dostarcza usług medialnych i nie produkuje audycji, w celu promocji jego nazwy, firmy, renomy, działalności, towaru lub usługi, znaku towarowego lub innego oznaczenia indywidualizującego¹⁴⁶.

Według Ch. Filla i S. Turnbull sponsoring jest formą współpracy w zakresie komunikacji marketingowej polegającej na tym, że dwóch lub więcej partnerów umożliwia sobie nawzajem dostęp do swojego grona odbiorców.¹⁴⁷ Stosowanie sponsoringu ma charakter czynny, kiedy firma jest sponsorem i liczy na wsparcie wizerunku i sprzedaży przez sponsorowany podmiot, lub tzw. bierny – kiedy organizacja lub osoba jest „biorcą” sponsoringu, czyli jest wspierana przez sponsora. W obydwu przypadkach, zanim dojdzie do wymiany świadczeń pomiędzy stronami (tzw. partnerami sponsoringu), muszą być zrealizowane działania komunikacyjne budujące pomiędzy nimi odpowiednią relację opartą na wzajemnym zaufaniu.

Możliwości, jakie daje sponsoring, dotyczą bardzo wielu obszarów ludzkiej aktywności. Mimo różnic związanych z obszarem sponsoringu (sport, kultura, rozrywka, media, nauka, ochrona zdrowia, religia, ochrona środowiska, akcje charytatywne itd.) należy zawsze mieć na uwadze fakt, że stanowi on wzajemną wymianę świadczeń pomiędzy partnerami. Oparty jest na umowie sponsoringowej, gdzie ściśle określone są prawa i obowiązki obydwu stron.¹⁴⁸ Sponsorzy na ustalonych warunkach przekazują sponsorowanym pieniądze, środki rzeczowe, świadczą na ich rzecz usługi bądź wspierają organizacyjnie swoim doświadczeniem i znajomościami na rynku. Sponsorowani w zamian zobowiązują się propagować dobre imię sponsorów. Od jakości ich świadczeń (np. wyników sportowych) zależą efekty wizerunkowe i sprzedażowe sponsoringu.¹⁴⁹ Sponsor ma prawo nagłaśniać fakt swego zaangażowania, a sponsorowany jest zobligowany do tego, aby wspominać o roli sponsora w różnej formie: pisemnej, ustnej, filmowej, na konferencjach, w wywiadach. Inne rodzaje świadczeń ze strony sponsorowanych to:

- reklama w miejscu sponsorowanej imprezy za pomocą plakatów, kart wstępu ze znakami sponsora lub informacji o nim, reklama na bandach stadionów, flagi, komunikaty reklamowe, nalepki na sprzęcie sportowym itp.
- pozwolenie, zgodnie z umową sponsoringową, na wykorzystanie tytułu sponsora w komunikacji firmy, np. tytułu oficjalnego/głównego/wyłącznego sponsora imprezy sportowej;
- udzielenie sponsorowi licencji na używanie znaków/emblematów sponsorowanego do wykorzystania w działaniach promocyjnych, na przykład na: opakowaniach produktów sponsora, flagach, plakatach a także w masowych przekazach reklamowych;

¹⁴⁶ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, Art. 4. pkt 18., Dz. U. z 2017 r., poz. 1414, op. cit.

¹⁴⁷ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 46.

¹⁴⁸ Szczegółowe informacje o uwarunkowaniach prawnych działań sponsoringowych można odnaleźć w monografii T. Taranko: *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 176–179.

¹⁴⁹ W. Budzyński, *Op. cit.*, s. 135–141; E. M. Cenquier, *Public Relations*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, 2000, s. 187.

- osobiste zaangażowanie sponsorowanych osób jako „ambasadorów” sponsora poprzez udział w akcjach wspierania sprzedaży i prezentacji produktów.¹⁵⁰

Podstawowym warunkiem skuteczności sponsoringu w długiej perspektywie czasu jest oparte na doświadczeniu przekonanie o tym, że współpraca sponsoringowa partnerów jest obopólnie korzystna. Udaje się takie przekonanie wyrobić, jeżeli warunki umów sponsorskich są rzetelnie dotrzymywane, a jednocześnie wszyscy partnerzy sponsoringu realizują z sukcesem własne cele wynikające z misji, wizji i wyznawanych wartości. Skuteczność oddziaływania sponsoringu można podwyższać realizując koncepcję zintegrowanej komunikacji marketingowej. Ch. Fill i S. Turnbull, powołując się na wyniki badań globalnego sponsoringu z 2015 roku twierdzą, że około 90% sponsorów stara się osiągnąć tzw. efekt dźwigni, wzmacniając skuteczność sponsoringu poprzez użycie skorelowanych z nim innych instrumentów komunikacji. Instrumenty te to w kolejności zgodnej z częstotliwością wskazań: social media, public relations, firmowe strony internetowe z funkcjami interaktywnymi, reklama w tradycyjnych mediach, promocja mobilna, komunikacja wewnętrzna, marketing bezpośredni, relacje B2B oraz akcje promocji sprzedaży.¹⁵¹

2.2.5. Marketing bezpośredni

Najbardziej popularna na świecie definicja marketingu bezpośredniego (*ang.* direct marketing), niestety, niezbyt komunikatywna, została sformułowana przez Direct Marketing Association. Brzmi ona następująco: „marketing bezpośredni jest systemem wzajemnego oddziaływania, który stosuje jeden lub wiele nośników reklamowych w celu skłonienia klienta do obserwowalnej reakcji, prowadzącej do zawarcia transakcji w dowolnym miejscu.”¹⁵² Innymi słowy, marketing bezpośredni to działania promocyjno-dystrybucyjne firm, polegające na bezpośrednim dotarciu do odbiorców za pomocą różnych mediów (tradycyjnej poczty, telefonu, Internetu, mediów masowych – głównie telewizji i prasy), umożliwieniu złożenia zamówienia, a następnie dostarczeniu oferty na zasadach sprzedaży wysyłkowej we wskazane miejsce. Pozwala na pominięcie pośredników handlowych – stąd jego nazwa.¹⁵³ Według T. Sztuckiego impulsem do powstania marketingu bezpośredniego stał się zapoczątkowany w XIX wieku handel wysyłkowy, posługujący się drukowanymi katalogami bądź zamówieniami uzyskiwanymi przez akwizytorów.¹⁵⁴ W drugim dziesięcioleciu XXI wieku dotarcie do klientów z właściwym komunikatem ułatwia wykorzystanie rozbudowanych, komputerowych baz danych

¹⁵⁰ W. Budzyński, *Op. cit.*, s. 136–137.

¹⁵¹ Zob. Raport specjalny IEG: *Sponsorship spending report: where the dollars are going and trends for 2015*, <http://www.sponsorship.com/> Podano za: Ch. Fill, S. Turnbull, *Komunikacja marketingowa...*, *op. cit.*, s. 444–445.

¹⁵² M. Rzemieniak, *Marketing bezpośredni*, *op. cit.*, s. 193.

¹⁵³ *Ibidem.*, s. 191.

¹⁵⁴ Zob. hasło: marketing bezpośredni [w:] T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, *op. cit.*, s. 166.

oraz technologii *big data*, analizujących duże ilości danych – bardzo zróżnicowanych i zmiennych w czasie.¹⁵⁵

Marketing bezpośredni jest uznawany w światowej literaturze przedmiotu za jeden z kluczowych instrumentów komunikacji marketingowej. Rozwija się w dynamicznym tempie, podążając za rozwojem wszelkich nowych mediów, takich jak Internet, telefonia mobilna i cyfrowa telewizja interaktywna, a także dzięki nowym technologiom gromadzenia i eksploatacji danych. Jest odbierany jako instrument bardzo skuteczny, lecz kontrowersyjny. Kojarzony jest z gromadzeniem nadmiernej ilości danych osobowych oraz oskarżany o praktyki manipulacyjne.

W polskiej literaturze przedmiotu marketing bezpośredni bywa charakteryzowany jako system dystrybucji wsparty działaniami promocyjnymi i celowo jest wyłączany z instrumentarium komunikacji marketingowej.¹⁵⁶ Ponadto w polskim prawodawstwie brakuje definicji tego instrumentu komunikacji, choć wiele aktów prawnych stosuje się do jego cząstkowych elementów.¹⁵⁷ Mimo to w niniejszej rozprawie przyjęto, że marketing bezpośredni wystarczająco wyodrębnił się jako autonomiczna wiedza teoretyczna i praktyczna, uwzględniająca najnowszy dorobek marketingu oraz zmiany zachodzące we współczesnym świecie, aby uznać go za instrument komunikacji. Kolejną przesłanką przemawiającą na korzyść uznania marketingu bezpośredniego za narzędzie komunikacji jest fakt, że współcześni producenci sukcesywnie odchodzą od sprzedaży masowej i zdobywają przewagę konkurencyjną dzięki zaspokajaniu indywidualnych potrzeb coraz bardziej wymagających klientów. Marketing bezpośredni, wsparty wielofunkcyjnymi mediami, bazami danych oraz technikami *data mining* daje możliwości realizacji produkcji na skalę masową, ale z rzemieślniczym dostosowaniem do indywidualnych potrzeb, rozpoznawanych w drodze komunikacji z klientami.¹⁵⁸ Nadrzędnym celem działań marketingu bezpo-

¹⁵⁵ Coraz powszechniejsze wykorzystanie w marketingu technologii *big data* poddawane jest krytyce. Padają w niej zarzuty, że stosujące ją firmy nie pragną zrozumieć klienta, lecz szukają prostych, efektywnych procedur, pozwalających na szybkie wprowadzenie oferty na rynek przy minimalnych kosztach. Zrozumienie klientów i budowanie z nimi więzi emocjonalnych wymaga zastosowania koncepcji *small data*. Zob. 1) M. Lindstrom, *Small Data: The Tiny Clues that Uncover Huge Trends*, Nowy Jork, St. Martin's Press, 2016. 2) I. Kowalik, S. Sobolewska, *Podstawy informacyjne marketingu*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2017, s. 74.

¹⁵⁶ Zob. 1) T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 49. Uzasadnienie: jest to specyficzna forma prowadzenia działalności biznesowej przez wybrane podmioty, wykorzystujące bazy danych o nabywcach oraz liczne, bezpośrednie kanały dotarcia do nich. W związku z tym należy go wykluczyć z zestawu narzędzi komunikacji marketingowej. 2) J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 72. Uzasadnienie: w teorii i praktyce nie ma zgodności co do treści znaczeniowych marketingu bezpośredniego. Jest to instrument wpisujący się w problematykę dystrybucji, a nie komunikacji marketingowej.

¹⁵⁷ Przykładem ujęcia jednego z elementów marketingu bezpośredniego w przepisach prawnych jest definicja telesprzedaży ujęta w Ustawie o radiofonii i telewizji: „telesprzedażą jest przekaz handlowy zawierający bezpośrednią ofertę sprzedaży towarów lub odpłatnego świadczenia usług. Źródło: *Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji*, Art. 4. pkt 19., Dz. U. z 2017 r., poz. 1414 (Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 lipca 2017 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o radiofonii i telewizji).

¹⁵⁸ M. Rzemieniak, *Marketing bezpośredni*, op. cit., s. 193.

średniego jest zbudowanie trwałych, indywidualnych i obopólnie korzystnych więzi z obecnymi i potencjalnymi klientami oraz z najważniejszymi interesariuszami.¹⁵⁹

Cechy charakterystyczne tego instrumentu, umożliwiające jego skuteczność w realizacji celów marketingowych, są następujące:

- sprzedaż jest bardzo zindywidualizowana dzięki bazom danych o klientach oraz ich analityce,
- oferta jest zazwyczaj wzbogacona o dodatkowe korzyści, rekompensujące niedogodności po stronie klientów,
- zastosowanie wielofunkcyjnych mediów umożliwia obsługę pełnego cyklu zakupowego klientów, którzy są mobilni i mają mało czasu na zakupy; media docierają z informacją o ofercie i są jej „sprzedawcą” (media akcji), przyjmują zamówienie (media reakcji), dają możliwość zapłaty i dostawy (media logistyczne),
- firma ma kontrolę nad przebiegiem procesu oraz efektami sprzedaży utrzymując kontakt z klientami i sprawując nadzór logistyki do momentu zakupu i później – poprzez obsługę posprzedażną i gwarantowany serwis.

W zależności od użytego dominującego medium akcji można wyróżnić dwa główne kanały komunikacji marketingu bezpośredniego: *online* i *offline*. Narzędzia marketingu bezpośredniego realizowanego *offline* to¹⁶⁰:

- mailing (*ang.* direct mail), w którym stosuje się tradycyjne przesyłki pocztowe z mechanizmem odpowiedzi;
- telemarketing (*ang.* telemarketing); jego medium jest telefonia dowolnego typu,
- infolinia (*ang.* careline); komunikacja z klientami, szczególnie w zakresie obsługi posprzedażnej, jest realizowana poprzez centra obsługi klientów (*ang.* contact centers);
- inserty (*ang.* inserts) – wkładki reklamowe do prasy i czasopism, z mechanizmem reakcji umożliwiającym zadanie pytania lub złożenie zamówienia (np. z numerem infolinii lub adresem strony internetowej);
- materiały drukowane (*ang.* printed media): katalogi, ulotki, broszury z ofertą firmy, a także ogłoszenia w magazynach i prasie codziennej, z mechanizmem reakcji;
- materiały dostarczane „do drzwi” klienta (*ang.* door-to-door); zazwyczaj są to materiały bezadresowe, z mechanizmem reakcji;
- marketing medialny bezpośredniej reakcji (*ang.* Direct Response Advertising), w którym nośnikami komunikatów są głównie telewizja, prasa i radio; mechanizm reakcji wykorzystuje zazwyczaj numery telefonów o cyfrach początkowych 0800.

¹⁵⁹ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 481.

¹⁶⁰ Opracowano na podstawie: *Ibidem*, s. 460–466.

Do grupy narzędzi marketingu bezpośredniego realizowanego *online*, czyli z użyciem interaktywnych mediów, należą¹⁶¹:

- e-mailing z mechanizmem umożliwiającym zapoznanie się z ofertą i składanie zamówień,
- marketing mobilny, mobile Web i specjalne aplikacje mobilne dla telefonów komórkowych, z mechanizmem reakcji;
- social media i sieci społecznościowe (*ang.* social networks), kanały Realty Simple Syndication oraz komunikatory internetowe prezentujące różne oferty i zapewniające mechanizm zadawania pytań, komentowania i składania zamówień.

N. Nahai, psycholog Internetu, rekomenduje, aby w celu maksymalizacji skuteczności marketingu bezpośredniego *online* oferenci spełniali trzy warunki:

- 1) dobrze poznali swoją grupę docelową i dzięki temu rozumieli uniwersalne, kulturowe i indywidualne czynniki wpływające na procesy decyzyjne klientów;
- 2) komunikowali się w sposób perswazyjny, wykorzystując język, komunikaty pozawerbalne oraz projektowanie wizualne;
- 3) sprzedawali uczciwie, czyli stosowali psychologiczne zasady perswazji do osiągnięcia wspólnie z klientami wzajemnych korzyści, a nie do manipulacji czy wymuszania działań korzystnych wyłącznie dla siebie.¹⁶²

Niestety, mimo swoich walorów i perspektywy dynamicznego rozwoju, marketing bezpośredni ma także istotne wady. Z punktu widzenia klientów są to¹⁶³:

- ryzyko ponoszone przez nabywców przy zakupie „na odległość”: odsunięty w czasie moment otrzymania oferty na własność oraz brak pewności, czy oferta będzie zgodna z wyobrażeniem o niej, czy dotrze na czas, czy będzie kompletna, nieuszkodzona oraz czy transakcja będzie uczciwa i bezpieczna pod względem finansowym,
- wkradanie się w sferę prywatności ludzi ze względu na rozbudowane bazy danych i brak dostatecznej kontroli nad wykorzystaniem tych danych,
- uciążliwości związane z uporczywym dzwonieniem do domów klientów lub odwiedzinami akwizytorów w nieodpowiedniej porze;
- wykorzystanie zwodniczych i agresywnych technik sprzedaży w sytuacji, gdy brak możliwości fizycznego zapoznania się z ofertą i porównania z konkurencją w momencie składania zamówienia, wykorzystanie łatwości klientów, na przykład starszych osób podatnych na manipulację ze strony nieuczciwych sprzedawców, celowe, zwodnicze ukazywanie na zdjęciach i opisywanie oferty jako znacznie atrakcyjniejszej, niż w rzeczywistości,
- marnotrawstwo papieru i zaśmiecanie środowiska materiałami promocyjnymi.

¹⁶¹ Opracowano na podstawie: 1) Ch. , S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 460–467; 2) K. Śliwińska, M. Pacut, *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku...*, op. cit., s. 52–62.

¹⁶² N. Nahai, *Sieci wpływu. Psychologia perswazji online*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018, s. 4.

¹⁶³ Opracowano na podstawie: Ph. Kotler i in., *Marketing Management...*, op. cit., s. 693.

Skuteczność wykorzystania marketingu bezpośredniego jako instrumentu komunikacji jest uwarunkowana niwelowaniem wszystkich wymienionych uciążliwości dla klientów. Ponadto, z punktu widzenia realizatorów tej formy marketingu, dużym wyzwaniem jest sprostanie wszystkim związanym z nim wymogom formalnym i prawnym. Firma stosująca ten instrument musi respektować przepisy prawa odnośnie ochrony danych osobowych (RODO), transakcji na odległość (czyli uporać się z uciążliwością gwarantowanych możliwości zwrotów towarów), a także musi uznawać za obowiązujące zgłoszenia do tzw. Listy Robinsonów, znanej na świecie pod nazwą: Mailing Preference Service lub MPS. Jest to elektroniczna lista osób, które nie chcą otrzymywać wiadomości marketingowych pocztą, telefonicznie, e-mailowo czy faxem. Polska Lista Robinsonów jest serwisem, w którym każdy konsument może zarejestrować swoje pełne dane kontaktowe (adres pocztowy, adres e-mail, numer telefonu stacjonarnego i komórkowego) w celu zastrzeżenia ich przed komunikatami marketingowymi. Konsument, który rejestruje swoje dane kontaktowe w bazie danych Listy Robinsonów nie będzie otrzymywał komunikatów marketingowych od firm, które biorą udział w programie realizowanym przez Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB.¹⁶⁴

2.3. Instrumenty komunikacji poprzez kanały sprzedaży

2.3.1. Sprzedaż osobista

Sprzedaż osobista (*ang.* personal selling), nazywana także akwizycją lub promocją osobistą¹⁶⁵, jest osobistą i bezpośrednią prezentacją produktu lub usługi przez sprzedawcę (osobę lub osoby reprezentujące oferenta) potencjalnemu nabywcy (osobie lub osobom reprezentującym kupca). Sprzedawca pełni poza tym rolę „ambasadora” swojej firmy wobec nabywcy, który na podstawie wyglądu, zachowania i kompetencji sprzedawcy wyrabia sobie opinię na temat oferenta.

Sprzedaż osobista jest najstarszym instrumentem komunikacji, skutecznym lecz kosztownym. Potrzebę jej stosowania warunkują następujące okoliczności:

- liczba nabywców umożliwia ich dokładną identyfikację i bezpośrednie dotarcie,
- znaczne zróżnicowanie rynku powoduje, że tradycyjna reklama staje się zbyt kosztowna, zaś inne instrumenty komunikacji marketingowej, włącznie z aktywnością *online*, nie oddziałują wystarczająco silnie na potencjalnych nabywców,
- informacje potrzebne nabywcom nie mogą być w pełni przekazane za pośrednictwem innych instrumentów komunikacji (np. ze względu na charakter produktu i konieczność demonstracji jego działania lub ograniczenia prawne reklamy),

¹⁶⁴ Źródło: <https://listarobinsonow.pl/> Inicjatorem projektu Lista Robinsonów jest Polskie Stowarzyszenie Marketingu SMB.

¹⁶⁵ Pojęcie „promocja osobista” zostało zaproponowane przez J. W. Wiktora jako szersze od popularnej „sprzedaży osobistej”. Oznacza ono nie tylko realizację procesów sprzedaży, ale także realizację celów komunikacyjnych i wizerunkowych. Zob. J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 100.

- budżet promocyjny przedsiębiorstwa jest mały, a sprzedaż w przeliczeniu na jednego klienta wysoka,
- oczekiwania bezpośredniego kontaktu ze strony potencjalnych nabywców, na przykład wówczas, gdy czynności związane ze sprzedażą osobistą traktują oni jako integralny składnik oferowanego produktu i/lub sposób korzystania z produktu wymaga fachowej pomocy.¹⁶⁶

Zalety akwizycji na tle innych instrumentów komunikacji przejawiają się w trzech kluczowych dla marketingu procesach:

- 1) w procesie budowania relacji i badania rynku – kontakt osobisty z nabywcą lub z innymi interesariuszami firmy pozwala na uzyskiwanie natychmiastowej informacji zwrotnej na temat rynku, a także na budowanie trwałych, pozytywnych relacji z interesariuszami,
- 2) w procesie sprzedaży – bezpośrednio zainteresowanie sprzedawcy w uzyskaniu konkretnej, pozytywnej odpowiedzi nabywcy oraz utrzymaniu jego lojalności pozwala skutecznie osiągnąć cele sprzedażowe,
- 3) w obsłudze nabywców (klientów) – bezpośredni kontakt z nabywcą umożliwia skuteczną pomoc w rozwiązywaniu indywidualnych problemów i w efekcie skłania nabywcę do lojalności i rekomendacji firmy bądź marki.¹⁶⁷

Aby podwyższyć skuteczność sprzedaży osobistej jako instrumentu komunikacji firma powinna wspomagać starania sprzedażowe swoich akwizytorów. Sprzedaż oferty ułatwiają: aktywność komunikacyjna firmy *online*, kampanie reklamowe, udział w imprezach targowo-wystawienniczych, sponsoring, promocje sprzedaży. Ponadto firma powinna, w zależności od potrzeb, wyposażyć swoich akwizytorów w materiały informacyjno-promocyjne (wizytówki, foldery, broszury promocyjne), gadżety, próbki produktów, telefon, komputer i samochód służbowy, ubiór firmowy lub jego elementy. Powinna także zadbać o ich szkolenia i właściwy system motywacji finansowej oraz pozafinansowej.¹⁶⁸

Jak wspomniano wcześniej, sprzedawca pełni rolę „ambasadora” swojej firmy, a jego wygląd, zachowanie i kompetencje składają się na tzw. wizerunek biznesowy. Firma, która pragnie uchodzić za profesjonalną, solidną i godną zaufania, i taki wizerunek budować z pomocą swoich pracowników, ma większe szanse powodzenia w budowaniu trwałych, pozytywnych relacji z interesariuszami. Pomoże jej w tym świadomość znaczenia: psychologii koloru w biznesie, kolorystycznych typów urody, zasad doboru garderoby, dodatków, fryzury oraz makijażu (w przypadku kobiet) stosownie do sytuacji biznesowej.¹⁶⁹ Według Grażyny Białopiotrowicz w zakresie budowania wizerunku poprzez zachowanie pracow-

¹⁶⁶ Zob. T. Sztucki, *Promocja...*, op. cit., s. 138; B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 179.

¹⁶⁷ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 468–469.

¹⁶⁸ Wnikliwa charakterystyka sprzedaży osobistej jako instrumentu komunikacji marketingowej, wraz z rekomendacjami odnośnie skutecznego zarządzania tym instrumentem, jest zawarta w licznych źródłach, z których przykładowe to: Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 467–481, T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 60–64, J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 92–126; Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 179–190.

¹⁶⁹ K. Kowalska, A. Łakoma, B. Szymoniuk, *Wizerunek biznesowy*, Lublin, Politechniki Lubelskiej, 2011, s. 9.

ników duże znaczenie mają: stosowne zachowanie i maniery, mowa ciała i język gestów, przestrzeganie zasad etykiety biznesowej, a także umiejętności nawiązywania kontaktów i komunikowania się oraz budowania i podtrzymywania relacji interpersonalnych. Interesariusze oceniają atrakcyjność i wiarygodność firmy także przez pryzmat kompetencji zawodowych (kwalifikacji, doświadczenia, dorobku) jej menedżerów i pracowników. Nie bez znaczenia dla wywołania wrażenia atrakcyjności jest ich styl życia: jakość relacji z ludźmi, sposób spędzania wolnego czasu, hobby, czy nawet miejsce zamieszkania.¹⁷⁰

2.3.2. Promocja sprzedaży

Promocja sprzedaży (*ang.* sales promotion) jest także nazywana w literaturze przedmiotu wspieraniem lub aktywizacją sprzedaży¹⁷¹, promocją uzupełniającą oraz promocją dodatkową.¹⁷² Wyróżnia się na tle innych instrumentów komunikacji marketingowej tym, że wykorzystuje rozmaite bodźce ekonomiczne w celu sprzedaży promowanej oferty. Bodźce te odwołują się do ludzkich skłonności do oszczędzania, do korzystania z niecodziennych okazji lub upodobania do hazardu. Motywują nabywców, w zamian za określone korzyści, do zakupu w większych ilościach, w dogodnym dla oferenta czasie, w zasugerowanych miejscach lub ściśle określonych warunkach.¹⁷³

Promocja sprzedaży jest uniwersalnym narzędziem marketingu, możliwym do zastosowania przez każdą firmę, a ponadto skutecznie wzmacnia działanie innych instrumentów komunikacji marketingowej.¹⁷⁴ Wymaga jednak ostrożności, gdyż jej nadmiar może zaszkodzić wizerunkowi firmy lub marek, których jest gestorem. Zwraca na to uwagę J. W. Wiktor, powołując się na liczne, poparte wynikami badań rynkowych opinie naukowców i praktyków marketingu.¹⁷⁵ Odbiorcami promocji sprzedaży mogą być konsumenci (ostateczni nabywcy), pośrednicy handlowi (hurtownicy, detaliści) oraz personel działu sprzedaży. W stosunku do każdej z tych grup firma powinna zastosować nieco inne instrumenty promocji, które są bardzo liczne i szeroko opisywane w literaturze przedmiotu. Poniżej zostaną krótko scharakteryzowane główne odmiany tego instrumentu, zilustrowane przykładami.¹⁷⁶

Promocja konsumencka (*ang.* consumer/customer promotion) ma za zadanie zmotywować nabywców do zakupu promowanej oferty na określonych przez oferenta zasadach.

¹⁷⁰ G. Białopiotrowicz, *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2009, s. 18.

¹⁷¹ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, op. cit., s. 257.

¹⁷² Zob. J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 205; T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, s. 64.

¹⁷³ B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., 133.

¹⁷⁴ T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 67.

¹⁷⁵ J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 214.

¹⁷⁶ Charakterystykę promocji sprzedaży, która jest bardzo skutecznym instrumentem komunikacji marketingowej składającym do zakupu, zawiera niemal każda pozycja książkowa dotycząca komunikacji marketingowej. Tu wykorzystano następujące źródła: J. Kall, *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Warszawa, Business Press, 1996, s. 82–83, 121–244; T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 64–72; J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 205–222; B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., 133–157.

Instrumenty promocji konsumenckiej można pogrupować w zależności od stawianych im zadań:

- Nakłanianie konsumentów niezających oferty do zakupu próbnego lub nieodpłatnego przetestowania go. Przykładowe instrumenty: bezpłatne próbki nowych produktów, w tym degustacje produktów spożywczych, kupony na tańsze wypróbowanie usług, udostępnianie produktu do wypróbowania bez obowiązku kupna.
- Zachęcanie do zwiększenia ilości/wartości zakupów promowanej oferty lub do zakupu w określonym czasie bądź miejscu. Przykładowe instrumenty: obniżki ceny przysługujące za nabycie jednorazowo większej ilości produktu lub za dokonanie zakupu w określonym sklepie, dniu czy godzinach sprzedaży, bony upoważniające do zakupu towaru po niższej cenie, drobne artykuły dołączane bezpłatnie do głównego produktu, przedmioty lub pieniądze umieszczane w opakowaniu produktu, kupony premiowe upoważniające do otrzymania premii po spełnieniu określonych wymagań, prasowe kupony zniżkowe, konkursy prasowe polegające na tzw. zdrapkach bądź na kuponach konkursowych, znaczki handlowe otrzymywane w sklepie i uprawniające do premii określonej wysokością dokonywanych zakupów.
- Zmniejszanie lojalności wobec firm/marek konkurencyjnych i zwiększanie lojalności wobec własnej firmy/marki. Przykładowe instrumenty: oferty refundowane, użyteczne opakowania, premie związane z zebraniem kolekcji wymagającej kupna określonej liczby artykułów, gry i konkursy związane z wypełnieniem zadania określonego w informacji załączonej do nabytego produktu, loterie oparte na losowaniu nagród wśród nabywców produktu, karty stałego klienta, premie finansowe lub rzeczowe za dokonywanie wielokrotnego zakupu lub za „polubienia” marki, kompletowanie reklamowanych elementów opakowania lub znajdujących się w opakowaniu dla otrzymania premii, premie upoważniające do otrzymania innego produktu po zakupieniu produktu objętego promocją sprzedaży lub do zakupu po obniżonej cenie produktów znajdujących się na liście promocyjnej, znaczki handlowe otrzymywane w sklepie i uprawniające do otrzymania premii określonej wysokością dokonywanych zakupów.

Promocja handlowa (*ang.* trade/dealer promotion) ma za zadanie doprowadzanie do zwiększenia zakupów dokonywanych przez pośredników: hurtowników i detalistów. Oto lista zadań i adekwatnych do nich instrumentów promocji handlowej¹⁷⁷:

- Informowanie handlowców o promowanej ofercie, w tym o nowościach rynkowych. Przykładowe instrumenty tej odmiany promocji to: bezpłatne próbki produktów oraz materiały informacyjno-promocyjne służące do popularyzowania ich wśród sprzedawców lub finalnych nabywców.

¹⁷⁷ J. Kall, *Promocja sprzedaży...*, op. cit., s. s. 211–244; T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 67, J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, s. 211, 223; B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., 152–153.

- Przyspieszanie rotacji towarów lub sprzedaży usług. Przykłady: obniżki cen w zamian za zwiększanie wartości lub ilości zakupów, a także w zależności od czasu ich zakupu (po sezonie, w okresie spadku sprzedaży itp.),
- Podnoszenie kompetencji sprzedawców w zakresie prezentacji promowanej oferty. Przykład: pokazy zastosowań produktu oraz szkolenia z zakresu technik jego sprzedaży, organizowane w siedzibach pośredników, w firmie lub w wybranych atrakcyjnych miejscach.
- Podnoszenie atrakcyjności punktów sprzedaży dla klientów. Przykłady: dostarczanie lub wspólnie finansowanie materiałów merchandisingowych, tzw. POS (*ang.* Point Of Sale), prezentacje, pokazy lub degustacje oferty przygotowywane przez producenta w punktach handlowych.
- Wsparcie punktów sprzedaży poprzez finansowanie ich reklamy oraz kredytowanie lub obniżenie kosztów ekspozycji. Przykładowe instrumenty: reklama producenta *online i offline*, zawierająca listę adresów pośredników, kredyt handlowy i korzystne warunki płatności przy nabywaniu większej ilości towarów, subsydiowanie ekspozycji lub reklamy, wsparcie udziału pośredników w imprezach targowo-wystawienniczych.
- Budowanie i wzmacnianie lojalności pośredników handlowych wobec oferenta i marek, których jest gestorem. Przykłady: programy lojalnościowe i konkursy z nagrodami dla punktów sprzedaży, gratyfikacje finansowe za określone efekty sprzedażowe, organizacja spotkań handlowych oraz imprez integracyjnych.

Promocja skierowana do własnego personelu handlowego (*ang.* staff promotion) to różne środki i działania mające na celu aktywizację sprzedaży realizowanej przez przedstawicieli, agentów i sprzedawców firmy. Ma ona na celu zwiększenie motywacji do pracy, a także podwyższenie kwalifikacji zawodowych oraz doskonalenie technik sprzedaży personelu.

Przykładowymi narzędziami aktywizacji tego typu są następujące działania firmy¹⁷⁸:

- system wynagrodzeń personelu handlowego powiązany ze stymulacją materialną ukierunkowaną na efekty sprzedażowe, organizacja konkursów z nagrodami za osiągnięcia sprzedażowe,
- spotkania z ekipą handlową w celu przekazywania użytecznych informacji, wymiany doświadczeń oraz integracji pracowników,
- kształtowanie fachowej wiedzy poprzez zapewnienie dostępu do źródeł istotnych informacji oraz branżowej literatury, organizowanie szkoleń połączonych z atrakcyjnymi imprezami integracyjnymi, a także pokazów demonstrowania produktów i wyjaśniania nabywcom korzyści z ich zakupu,
- wsparcie starań sprzedażowych personelu poprzez udzielanie uprawnień do negocjowania cen lub przyznawania opustów cenowych, zapewnienie przydziału wizytówek osobistych, materiałów promocyjnych i gadżetów firmowych, stroju firmowego lub jego elementów, a także telefonu, komputera, samochodu itd.

¹⁷⁸ Zob. 1) T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 68; 2) J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 211, 222.

Wsparciem starań ekipy handlowej są także działania z zakresu zintegrowanej komunikacji marketingowej budujące znajomość firmy i jej marek, tworzącej korzystne relacje i pozytywny wizerunek na rynku. Na komunikację tego typu mogą się składać przykładowo: aktywność firmy w mediach społecznościowych, kampanie reklamowe, udział w najważniejszych dla branży imprezach targowo-wystawienniczych, akcje promocji konsumenckiej lub handlowej, zauważalny sponsoring, lokowanie produktu w popularnych serialach itp.

2.3.3. Merchandising

Merchandising jest całością działań o charakterze komunikacyjno-dystrybucyjnym mających na celu stymulację zakupów w punktach sprzedaży. W literaturze można odnaleźć zróżnicowane definicje tego instrumentu promocji, przy czym niektórzy autorzy pomijają go w analizie instrumentarium komunikacji lub łączą z innymi instrumentami. Według Ch. Filla i S. Turnbull merchandising jest najważniejszym elementem tzw. field marketingu („marketingu terenowego”), czyli całości działań firmy doprowadzających do bezpośredniego kontaktu z nabywcami.¹⁷⁹

W niniejszej rozprawie przyjęto założenie, że merchandising jest formą komunikacji rynkowej bardzo silnie działającą oraz na tyle różniącą się od innych instrumentów komunikacji, wymagającą specjalistycznej wiedzy, profesjonalnych działań i wyposażenia w specjalne materiały, że należy ją traktować jako odrębny instrument promocji.

T. Sztucki definiuje merchandising jako „zespół działań promocyjnych występujących w miejscach detalicznej sprzedaży towarów”.¹⁸⁰ Ch. Fill i S. Turnbull formułują nieco inną definicję, twierdząc, że merchandising to „prezentacja i ekspozycja produktów w miejscach sprzedaży, której zadaniem jest maksymalizacja wywieranego na nabywcach pozytywnego wrażenia, zainteresowania ofertą oraz motywowania do zakupu”.¹⁸¹

Do działań merchandisingowych, realizowanych wspólnie przez zarządzających sklepami oraz przedstawicieli producentów, tzw. merchandiserów, należą¹⁸²:

- dekoracja okien wystawowych i reklama zewnętrzna (np. szyldy, plakaty, „potykacze”),
- tworzenie atmosfery sprzyjającej zakupom: dobór odpowiednich kolorów, temperatury powietrza, oświetlenia, zapachu, muzyki itp.,
- wykorzystanie materiałów merchandisingowych, tzw. POS (*ang.* Point of Sale: stojaków, naklejek, wywieszek i innych elementów wyposażenia sklepów),
- odpowiednia lokalizacja produktów (w naturalnych działach produktowych, w korzystnym sąsiedztwie produktów komplementarnych) oraz ich ułożenie w przestrzeni sklepu i na półkach; kontrola wielkości zapasów w sklepach;
- organizacja czasowych ekspozycji produktów, z widocznymi informacjami o promocyjnych cenach,

¹⁷⁹ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 508–509.

¹⁸⁰ T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, op. cit., s. 192

¹⁸¹ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 508.

¹⁸² Zob. T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, op. cit., s. 192; M. Rzemieniak, *Merchandising i opakowane produktu* [w:] B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 162–164.

- rozmieszczanie materiałów reklamowych (ulotek, gazetek, broszur, wizytówek, gadżetów firmowych),
- organizacja degustacji i demonstrowanie zastosowania produktów, rozdawanie bezpłatnych próbek bądź kuponów premiowych itp.

Dzięki działaniom merchandisingowym promowane produkty i marki stają się łatwiej zauważalne, a ich ekspozycje zachęcają do zakupów. Badania przeprowadzone w USA wykazały, że zakupy dokonywane pod wpływem impulsu powstałego w miejscu sprzedaży zdarzają się często: w supermarketach ich średni udział stanowi około 67%. Niespodziewane zakupy dotyczą przede wszystkim takich grup produktów, jak: słodczyce i guma do żucia (85%), kosmetyki (68%) oraz środki czystości (75%).¹⁸³ Ch. Fill oraz S. Turnbull powołują się na wyniki badań wykazujących, że różnice wartości sprzedaży tych samych produktów lokowanych w najlepszych miejscach w porównaniu do sprzedaży produktów w najgorszych miejscach ekspozycji sklepowych wynoszą średnio 59%.¹⁸⁴ Merchandising jest silnie i wszechstronnie oddziałującym instrumentem komunikacji, gdyż przekaz dociera do odbiorców poprzez wszystkie zmysły według zasad marketingu sensorycznego. Ponadto ma potencjał skutecznego oddziaływania na klientów z użyciem najnowszych technologii informacyjnych zgodnie z koncepcją tzw. *Hyper Shop*.¹⁸⁵

2.3.4. Opakowanie produktu

J. W. Wiktor zauważa, że opakowanie pełni funkcję promocyjną na tyle ważną, że w literaturze spotyka się przypadki traktowania go jako odrębnego instrumentu promocji. Sam autor jednak nie przychylił się do takiej koncepcji, twierdząc że opakowanie należy do „problematyki produktu”, stanowiąc jego integralną część. W komunikacji jest ono traktowane jedynie jako zewnętrzny obraz produktu, przez który kształtowany jest jego wizerunek.¹⁸⁶ Nie ulega jednak wątpliwości, że opakowanie jest przedmiotem zabiegów marketingowych firmy zarówno w sferze strategii produktu, jak i strategii komunikacji z rynkiem. Bywa integralną częścią produktu, bez której nie jest możliwe wystawienie go na sprzedaż, ani korzystanie z niego. Jednocześnie jednak, jak twierdzi T. Taranko, jest ważnym nośnikiem komunikacji w chwili podejmowania decyzji o zakupie w miejscu sprzedaży: przyciąga wzrok, dostarcza informacji o marce i produkcie, dostarcza także bodźców estetycznych.¹⁸⁷ Opakowanie spełnia poza tym jeszcze inne, opisane niżej funkcje marketingowe i z tego względu w rozprawie uznano za zasadne potraktowanie go jako odrębnego instrumentu komunikacji marketingowej.

Atrakcyjne opakowanie daje nadzieję, że znajdujący się wewnątrz produkt jest równie atrakcyjny. Takie skojarzenie zwiększa rotację produktu w sieciach sprzedaży, generując zyski producentów i handlowców. Atrakcyjność opakowania daje także zadowole-

¹⁸³ M. Rzemieniak, *Merchandising i opakowane produktu*, op. cit, s. 161.

¹⁸⁴ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit*, s. 509.

¹⁸⁵ O koncepcji (*Hyper Shop*) pisze K. Kolańska-Morawska w publikacji: *Multisensoryczne wsparcie sprzedaży, czyli skuteczność zastosowań innowacyjnych technologii w jednostkach handlowych*, op. cit., s. 73–77.

¹⁸⁶ Zob. J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 85–86.

¹⁸⁷ T. Taranko, *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 92.

nie nabywcom i użytkownikom, co zwiększa szanse na rekomendacje i lojalność wobec marki lub firmy. Warunkiem skuteczności komunikacyjnej jest wobec powyższego zbadanie, co oznacza dla nabywców i użytkowników pojęcie „atrakcyjność” w odniesieniu do opakowania. W przypadku produktów upominkowych może to być estetyka opakowań oraz prestiż marki, zaś w innych przypadkach (poza kwestią preferencji marki) ekonomiczność, użyteczność, poręczność, trwałość, bezpieczeństwo, biodegradowalność itp. Poszukując odpowiednich z punktu widzenia rynku (t.j. nabywców, użytkowników oraz pośredników handlowych) atrybutów atrakcyjności można przyjąć, że są nimi spełniane należycie funkcje ochronne, użytkowe, stymulujące zużycie produktów oraz informacyjne i promocyjne.¹⁸⁸ Domeną komunikacji marketingowej są przede wszystkim dwie ostatnie funkcje: informacyjne i promocyjne. Pozostałe mają także duże znaczenie w komunikacji, ale raczej jako atrybuty produktu podlegającego promocji.

Realizację funkcji informacyjnych umożliwiała opakowanie produktu, w tym jego etykieta. W coraz popularniejszej sprzedaży samoobsługowej i wobec rosnącej świadomości konsumenckiej opakowanie staje się tzw. „niemym sprzedawcą” – musi być bardzo komunikatywne i rzetelne. Powinno zawierać wszystkie wymagane przepisami informacje, czytelne i ulokowane we właściwym miejscu. Funkcje informacyjne może pełnić także opakowanie umożliwiające obejrzenie produktu przed zakupem – na przykład przezroczyste w części lub całości, szklane lub foliowe. Wyzwaniem dla producentów stają się coraz większe wymagania informacyjne wobec opakowań, co wiąże się z koniecznością zamieszczania na nich dużej ilości tekstów i oznaczeń. Rozwiązanie tego problemu staje się możliwe dzięki nowoczesnym technologiom, na przykład pozwalającym za pomocą QR-kodów¹⁸⁹ przekierować zainteresowanych na strony internetowe producenta. Na świecie wciąż pojawiają się nowe narzędzia internetowe i aplikacje mobilne umożliwiające pozyskanie obszernych informacji z użyciem elektronicznych elementów opakowania. Mogą być one tworzone i upowszechniane przez producentów, ale mogą to być także narzędzia i aplikacje niezależne, służące sprawdzaniu jakości bądź pochodzenia produktów, albo porównujące ceny ofert konkurencyjnych. Opakowanie umożliwiające świadomemu klientowi pozyskanie wszystkich informacji niezbędnych do podjęcia właściwej decyzji zakupowej może stać się kluczowym orężem rywalizacji konkurencyjnej, a tym samym – czynnikiem rynkowego sukcesu firmy.

Z drugiej strony – należy dążyć do usuwania z opakowań wszystkich zbędnych komunikatów. Nadmiar oznaczeń wprowadza chaos informacyjny, obniża estetykę opakowania i zajmuje miejsce sprawiając, że zamieszczane na nim komunikaty muszą być

¹⁸⁸ Wymienione funkcje opakowania zostały szczegółowo scharakteryzowane w pozycji: M. Rzemieniak, *Merchandising i opakowane produktu*, op. cit, s. 168–170.

¹⁸⁹ Kod QR (ang. Quick Response Code) to kwadratowy, dwubarwny kod kreskowy wynaleziony przez japońską firmę Denso-Wave w 1994 roku. Pozwala na zakodowanie znaków należących do różnych alfabetów, jak również innych symboli określonych przez użytkownika. W komunikacji marketingowej zazwyczaj jest stosowany w celu przekierowania zainteresowanej osoby za pomocą czytnika zainstalowanego w smartfonie na stronę internetową o adresie zapisanym w kodzie. Zob.: <http://www.qrcode.com/en/>, [dostęp: 21.04.2018].

pisane mniejszą czcionką. Przez to czytanie informacji jest męczące i daje podstawy do podejrzeń o zwodniczość. Może przez to zniechęcić nabywców do zakupu.

Funkcje promocyjne opakowania mają za zadanie zwrócić uwagę na produkt, a także skuteczną konkurencję z substytutami oraz rywalizującymi ofertami innych marek. W pierwszym przypadku przyciągającymi wzrok atrybutami opakowań są: kolorystyka, stylistyka, projekt graficzny z obowiązkowymi elementami systemu identyfikacji firmy i marki, forma (kształt), materiał i rozmiary. Powinny one być tak dobrane, aby uwzględniać wymagania przepisów prawa oraz dobrych praktyk proekologicznych podczas przechowywania, przewozu i użytkowania produktów. Powinny także odpowiadać przyjętej przez producenta strategii cenowej, powiązanej z wizerunkiem, czyli tańsze produkty powinny być pakowane w tańsze opakowania. Wyjątkiem od tej reguły bywają stosunkowo drogie produkty rolnictwa ekologicznego, w przypadku których oczekuje się, aby ich opakowania jak najmniej szkodziły środowisku i wykonywane były z naturalnych bądź biodegradowalnych materiałów o niewymyślnym wzornictwie.

Świadomi konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na ekologiczne cechy opakowań. Potrafią docenić starania producentów w zakresie doboru jakości i ilości materiałów zapewniających minimalizację niekorzystnego wpływu na środowisko. Stanowi to istotny trend zrównoważonego rozwoju oraz gospodarki obiegu zamkniętego.¹⁹⁰

2.3.5. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych

Warunki panujące na targach i wystawach, a zwłaszcza fakt, że spotkania odbywają się na neutralnym gruncie, w bardziej rozluźnionej atmosferze, sprzyjają lepszemu poznaniu się interesariuszy firmy i rozwojowi komunikacji pomiędzy nimi, a tym samym budowaniu pozytywnych relacji na rynku. Wystawcy mają także możliwość tworzenia sieci nowych kontaktów oraz pozyskania bardzo cennych dla firmy informacji rynkowych. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych nie musi mieć koniecznie formy czynnej, czyli firma nie musi być wystawcą. Może uczestniczyć w targach i wystawach jako zwiedzający i także osiągnąć wiele celów komunikacyjnych.

Imprezy targowo-wystawiennicze to nie tylko okazja do kontynuacji dotychczasowych i do nawiązania nowych kontaktów firmy z interesariuszami, ale także do zaistnienia w mediach. To także możliwość wzięcia udziału w wydarzeniach środowiskowych i branżowych, takich jak: seminaria, konferencje, warsztaty, imprezy integracyjne.

¹⁹⁰Gospodarka obiegu zamkniętego (*ang.* circular economy) to regeneracyjny system gospodarczy, w którym wartość produktów, materiałów i zasobów w gospodarce jest utrzymywana tak długo, jak to możliwe, a wytwarzanie odpadów ograniczone do minimum poprzez tworzenie zamkniętej pętli procesów, w których odpady z jednych procesów są wykorzystywane jako surowce dla innych. Źródło: Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów pt. Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym z dnia 2. grudnia 2015 r., s. 2, [http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1&format=PDF\[do-step:20.04.2018\]](http://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:8a8ef5e8-99a0-11e5-b3b7-01aa75ed71a1.0019.02/DOC_1&format=PDF[do-step:20.04.2018])

Badania przeprowadzone przez Polską Korporację Targową, a także zagraniczne organizacje branży targowo-wystawienniczej, pozwoliły stworzyć listę celów, jakie firmy realizują podczas tego typu imprez¹⁹¹:

- zaznaczenie obecności firmy na rynku i korzystne zaprezentowanie jej oferty – głównie nowości,
- nawiązywanie bądź odświeżanie bezpośrednich kontaktów z interesariuszami: obecnymi i potencjalnymi klientami, pośrednikami, dostawcami, kooperantami, a także z mediami i szerszą publicznością,
- zawieranie bądź finalizowanie umów zakupów lub sprzedaży,
- wymiana informacji rynkowej, w tym obserwacja działań konkurencji,
- identyfikacja trendów na rynku branżowym, rozpoznawanie nowych oczekiwań, potrzeb i preferencji klientów,
- obserwacja atrakcyjnych ekspozycji jako inspiracji dla własnych działań w przyszłości,
- uzyskiwanie nagród i wyróżnień; informacje o ich przyznaniu produktowi lub firmie mogą być wykorzystywane w działaniach komunikacyjnych firmy, jako dowód na wysoką jakość jej oferty.

Targi i wystawy bywają nazywane „rynkem w pigułce”, na którym nie może zabraknąć żadnego z ważnych uczestników. W efekcie, dzięki kontaktom osobistym i dobrze rozpoznanej sytuacji na rynku, firma może mieć duży wpływ na politykę branżową poprzez doradztwo, konsultacje, wspólne ustalenia, a także poprzez lobbting.

Aby podwyższyć skuteczność użycia imprez targowo-wystawienniczych jako instrumentu komunikacji, warto się do nich dobrze przygotować. Należy pamiętać, że korzyści z uczestnictwa chcą odnieść również zwiedzający, przy czym oczekiwane korzyści nie są jednorodne, ale uzależnione od „kategorii” zainteresowanych ekspozycjami.¹⁹²

Badania zlecone przez Exhibition&Event Association wykazały, że zwiedzający stawiają sobie następujące cele:

- pozyskanie miarodajnej, syntetycznej i neutralnej informacji odnośnie produktów, usług i oferentów w branży prezentującej się na imprezie; porównanie i ocena interesujących ofert;
- zaspokojenie potrzeby „bycia na bieżąco” z nowymi produktami i usługami oraz ogólnymi trendami w branży,
- nawiązywanie korzystnych kontaktów biznesowych.¹⁹³

Warunkiem skutecznego pod względem komunikacyjnym uczestnictwa w imprezach targowo-wystawienniczych jest znajomość oczekiwań zwiedzających, w tym własnych interesariuszy, i profesjonalna oraz życzliwa pomoc w ich spełnieniu.

¹⁹¹ M. Osip, *Uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych* [w:] B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 228.

¹⁹² Polscy praktycy reprezentujący branżę organizatorów targów, na podstawie licznych obserwacji, dokonali podziału zwiedzających na pięć kategorii: kolekcjonerów ulotek, zbieraczy gadżetów, ciekawskich, konkurencję oraz handlowców i poszukujących pracy. Źródło: *5 typów klientów*, www.stoisko.pl, [dostęp: 20.04.2018].

¹⁹³ M. Osip, op. cit., s. 228.

2.4. Instrumenty komunikowania poprzez nośniki systemu identyfikacji

Komunikowanie poprzez nośniki systemu identyfikacji przenika całą działalność firmy *online* i *offline* w każdym aspekcie jej aktywności. Wykorzystuje wszelkie elementy sensoryczne (tzn. działające na różne zmysły) znajdujące się w systemie identyfikacji firmy. Mogą to być elementy słowne, graficzne, dźwiękowe, muzyczne, zapachowe lub dotykowe. Są one stosowane w systemach informacyjnych firmy lub marek, których jest ona gestorem: na wizytówkach, drukach akcydensowych, szyldach, na stronie internetowej, w e-mailingu itp. Są także używane we wszelkich materiałach promocyjnych wykorzystywanych w ciągłej działalności komunikacyjnej a także w okresowych kampaniach. Wybrane do potrzeb komunikacji elementy systemu identyfikacji nazywane są „konstansami promocyjnymi”. Zazwyczaj są to: marka firmy lub jej oferty, kolorystyka, stosowana w tekstach czcionka, slogan marki i/lub kampanii, wizerunek produktu, „bohater” reklamy lub ambasador marki, melodia firmowa lub typowe dla niej dźwięki, dane teleadresowe i adresy cyfrowe firmy.

2.4.1. Gadżety i upominki promocyjne

Bardzo użytecznymi i uniwersalnymi nośnikami systemu identyfikacji *offline* są tzw. gadżety i upominki promocyjne, nazywane również artykułami lub upominkami reklamowymi, albo „reklamówkami”. Są to na ogół drobne produkty z nadrukiem podstawowych elementów systemu identyfikacji oferenta lub jego oferty, np. logo, adresem strony internetowej, danymi teleadresowymi lub krótkim sloganem reklamowym. Przeznaczone są zazwyczaj do masowego rozdawnictwa. Pojęcia „upominki reklamowe” używa się w odniesieniu do artykułów reklamowych o większej wartości, wręczanych starannie wybranym osobom.¹⁹⁴ Powinny być to przedmioty, którymi potencjalny klient będzie się często posługiwał lub miał je w zasięgu wzroku. Stanowią one uniwersalne narzędzie komunikacji marketingowej, których można użyć do wzmocnienia oddziaływania wszystkich innych instrumentów komunikacji marketingowej.

Niektóre z gadżetów bądź upominków reklamowych mają postać niematerialną, wirtualną, jak na przykład: melodia do telefonu komórkowego, elektroniczny album na zdjęcia, aplikacja mobilna.

Peter Hingston¹⁹⁵, wyróżnia trzy grupy gadżetów (upominków) reklamowych, w zależności od ich przeznaczenia. Są to:

- 1) upominki dla pracowników partnerów rynkowych, rozdawane zazwyczaj w trakcie szczególnych wydarzeń, którymi mogą być np. imprezy targowo-wystawiennicze, konferencje i seminaria, „dni otwartych drzwi”, imprezy integracyjne, eventy związane z lansowaniem nowej oferty lub ze świętami;

¹⁹⁴ B. Szymoniuk (red.), op. cit., s. 272.

¹⁹⁵ P. Hingston, *Wielka księga marketingu*, Kraków, Wydawnictwo Signum, 1992, s. 194.

- 2) upominki okolicznościowe, oferowane w okresach świątecznych (ozdoby choinkowe, płyty CD z kołędami, alkohol, słodycze itp.);
- 3) drobne, zwykle niezbyt drogie przedmioty do masowego rozdawnictwa, spełniające również rolę „zachęty” lub „nagrody” związanej z zakupem, czyli tzw. premii promocyjnej.

Produkcja gadżetów reklamowych wiąże się z kosztami, a zatem powinny one skutecznie wzmacniać działania komunikacyjne oferenta. Duże znaczenie w osiągnięciu takiej skuteczności mają adresaci gadżetów. Najczęściej obdarowywane nimi są osoby, które zamierzają nawiązać współpracę z oferentem, ale potrzebują do tego bodźca. Są to także osoby współpracujące już z daną firmą. Gadżety mają w tym przypadku za zadanie pozyskanie ich lojalności na przyszłość. Odbiorcami gadżetów bywa także tzw. szersza publiczność, na której opinii firmie zależy. Mogą to być: osoby odwiedzające jej stoisko podczas imprez targowo-wystawienniczych, uczestnicy misji gospodarczych, festynów, goście „dni otwartych drzwi” i innych imprez firmowych.

Gadżety mogą być przekazywane adresatom różnymi drogami, których wybór zależy między innymi od zwyczajów branży w jakiej działa oferent, a także od rodzaju gadżetu. Jak wynika z badań nad sposobami dystrybucji gadżetów¹⁹⁶, firmy wykorzystują do ich przekazywania swoich przedstawicieli handlowych, pocztę tradycyjną, szczególnie przy okazji wysyłki towarów, rozpowszechniają je w swojej siedzibie, w oddziałach lub punktach sprzedaży firmy, także podczas targów, wystaw i konferencji branżowych. Szersza publiczność ma szansę otrzymać gadżety podczas rozmaitych imprez masowych, które organizuje lub w których bierze udział oferent. Gadżety niematerialne udostępniane są do pobrania poprzez specjalne aplikacje internetowe lub mobilne. Podobnie jak gadżety materialne, coraz częściej stanowią one nagrody za pożądaną aktywność adresatów w świecie wirtualnym, na przykład za „polubienia” działań promocyjnych w serwisie społecznościowym Facebook.

Planując zastosowanie zamówienia gadżetów w wyspecjalizowanych firmach marketingowych należy mieć na względzie aktualne trendy i mody na rynku gadżeciarskim, a także preferencje klientów. Obecnie, w Polsce, adresaci gadżetów preferują przedmioty użyteczne, pragnąc, aby były one pomocne w codziennych obowiązkach i ułatwiały pracę zawodową. Takie są przykładowo gadżety elektroniczne zasilane wodą lub dodatki do sprzętu elektronicznego: pendrive’y i power banki. Coraz popularniejsze stają się także akcesoria wykonane z materiałów ekologicznych (z biodegradowalnego plastiku lub drewna), jak na przykład obudowane drewnem pamięci USB. Firmy produkujące gadżety oferują usługę personalizacji. Dzięki niej adresaci gadżetów otrzymują upominki nie tylko z logo firmy, ale także z wygrawerowanym swoim imieniem i nazwiskiem, o starannie dobranej formie, kształcie, kolorze, zgodnych z indywidualnymi preferencjami, ze zdjęciem, a także z ulubionymi grafikami lub cytatami.¹⁹⁷

¹⁹⁶ B. Szymoniuk (red.), op. cit., s. 281.

¹⁹⁷ *Najmodniejsze gadżety reklamowe*, [://www.solsen.pl/aktualnosci/najmodniejsze-gadżety-reklamowe/](http://www.solsen.pl/aktualnosci/najmodniejsze-gadżety-reklamowe/) [dostęp: 29.08 2017]

Stosowanie promocji gadżetowych w nieumiejętny sposób może spowodować utratę szacunku dla marki i jej deprecjację, dlatego firmy powinny zadbać o to, aby łączony z ofertą gadżet nie przewyższał jej wartości, w naturalny sposób łączył się z nią oraz jak najlepiej harmonizował z wizerunkiem marki i reprezentował podobną jakość. Wszystkie stosowane w komunikacji marketingowej gadżety muszą być spójne z innymi działaniami komunikacyjnymi na rzecz marki. Trafnie dobrane gadżety pełnią funkcję utrwalania emocji i przekazu, na który oferent pragnie zwrócić uwagę. Stanowią wówczas pewną ikonę – symbol marki.

2.4.2. Licencjonowanie marek

Licencja to dokument prawny lub umowa, określająca warunki korzystania z produktu firmowego, znaku towarowego lub patentu. Licencjonowanie marek, których gestorem jest firma, jest w istocie udzielaniem innym podmiotom praw do użycia znaków towarowych symbolizujących te marki w powiązaniu z konkretnym produktem lub usługą, w określonym przedziale czasu i na określonym terytorium. Licencjodawca otrzymuje od licencjobiorcy ustalone opłaty licencyjne, tantiemy lub inne formy zapłaty za licencję.¹⁹⁸

Licencjonowanie sprzyja realizacji celów wizerunkowych komunikacji marketingowej, gdyż produkt będący „nośnikiem” licencjonowanej marki oznakowany jest zazwyczaj dwiema markami jednocześnie: marką producenta i marką będącą przedmiotem licencji. Dla licencjodawcy jest to możliwość uzyskania dodatkowych przychodów, spenetrowania nowych rynków w sensie geograficznym i dotarcia do nowych segmentów rynku (grup odbiorców). Jest to także okazja do zróżnicowania (uatrakcyjnienia) dotychczasowej oferty oraz zwiększenia ekspozycji marki w mediach i kanałach sprzedaży bez znacznych inwestycji własnych. Dla licencjobiorcy silna i „modna” marka jest generatorem zwiększonych przychodów. Według badań LIMA Global Licensing Industry Survey w 2016 roku wartość globalnej sprzedaży detalicznej produktów oznakowanych licencjonowaną marką wyniosła około 305 mld euro i wzrosła w stosunku do roku poprzedniego o 4,2%.¹⁹⁹ Szacuje się, że firmy w Stanach Zjednoczonych otrzymują z tytułu licencjonowania marek (nie tylko produktów sprzedawanych w sieciach detalicznych) ponad 500 mld dolarów rocznie.²⁰⁰

Ciekawostką może być fakt, że intratnemu licencjonowaniu może podlegać nawet marka firmy, która zbankrutowała. Przykładem może być gestor marki Kodak, który jako producent cyfrowych aparatów fotograficznych zbankrutował w 2012 roku, ale był świadomy wartości swojej marki kojarzonej globalnie z wysoką jakością, niezawodnością i innowacyjnością produktów. Wówczas podjął decyzję o wejściu na rynek licencjonowania marek i w pierwszym kwartale 2014 roku uzyskał przychód o wartości 51 mln dolarów ze sprzedaży licencji na używanie swojej kultowej marki. Najbardziej znanym licencjobior-

¹⁹⁸ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 542.

¹⁹⁹ *What is brand licensing?*, <http://www.brandlicensing.eu/brand-licensing-explained>, [dostęp: 05.05.2018].

²⁰⁰ J. Filipek, *Licencja na zarabianie – licencjonowanie marek*, [online], [dostęp 04 maja 2018]. Dostępny w World Wide Web: <http://brandvalue.pl/licencja-na-zarabianie-licencjonowanie-marek/>

cą jest właściciel międzynarodowej sieci 550 sklepów Kodak Vision Center, oferujących soczewki kontaktowe, okulary, usługi optyczne oraz badania okulistyczne.²⁰¹

Warunkiem skuteczności licencjonowania marki jako instrumentu komunikacji marketingowej jest ciągła kontrola wizerunku tej marki na rynku oraz sposobu jej prezentacji przez licencjobiorców. Można to osiągnąć poprzez odpowiedni proces akceptacji przez licencjodawcę zamierzeń komunikacyjnych licencjobiorcy, zagwarantowany umową licencyjną. W efekcie udaje się osiągnąć nie tylko przychody z opłat licencyjnych i tantiem, ale także rekomendacje klientów, zwiększoną ekspozycję marki w mediach i w atrakcyjnych miejscach na sklepowych półkach.²⁰²

2.5. Instrumenty komunikacji poprzez kanały osobiste i społeczne

Kanały osobiste i społeczne zawsze miały ogromne znaczenie w procesach komunikacji na rynku. M. Jachimowski w wyniku przeprowadzonych badań stwierdza, że bezpośrednia komunikacja i wpływanie przez nią na sposób zachowania się interesariuszy, jest głównym celem zintegrowanej komunikacji marketingowej.²⁰³ Według Ph. Kotlera, K.L. Kellera, M. Brady, M. Goldmana i T. Hansen bezpośrednia komunikacja marketingowa pomiędzy co najmniej dwiema osobami „tworzą w twarz” lub za pośrednictwem różnych środków technicznych wciąż zyskuje na znaczeniu. Jest ona bardzo skuteczna dzięki indywidualnemu podejściu i możliwości natychmiastowej interakcji. Kanały dotarcia osobistego i społecznego do odbiorców to:

- kanały handlowe: przedstawiciele handlowi, agenci, merchandiserzy firmy, sprzedawcy,
- kanały ekspertów: niezależni od firmy (przynajmniej formalnie) konsultanci, lekarze, influencerzy-profesjonaliści itp.
- kanały społeczne: rodzina, przyjaciele, sąsiedzi, koledzy z pracy, społeczności internetowe.²⁰⁴

Komunikację poprzez kanały osobiste wspomagają nowoczesne technologie komunikacyjne. Mają one swoje źródło w potężnych możliwościach Internetu i telefonii mobilnej, przy czym w przyszłości z pewnością pojawią się technologie inne, jeszcze doskonalsze, które zostaną sprawnie zaadaptowane do potrzeb komunikacji osobistej na rynku. Przykładem innowacyjnej technologii komunikacyjnej, oferowanej przez telefonie mobilne, mogą być symultaniczne tłumaczenia rozmów na dowolne języki nowożytny.

²⁰¹ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 540.

²⁰² *Ibidem*, s. 542.

²⁰³ M. Jachimowski, *Strategiczne wyznaczniki zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Rocznik Prasoznawczy, Rok 2017/11, s. 33–47.

²⁰⁴ Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, op. cit., 2016, s. 642.

Według R. Nicholls²⁰⁵ największe znaczenie dla komunikacji marketingowej mają następujące środki nowoczesnych technologii:

- permanentnie udoskonalana poczta internetowa,
- platformy społecznościowe (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn, Google+, SlideShare, Pinterest), których użytkownicy są odpowiedzialni za tworzenie treści, co ułatwia wymianę opinii i rekomendacji odnośnie ofert na rynku²⁰⁶,
- blogi²⁰⁷,
- strony prezentujące opinie i głosy krytyczne,
- serwisy społecznościowe poświęcone markom,
- fora pomocowe,
- platformy zakupowe, jak np. strony aukcyjne.

Od początków funkcjonowania wymiany handlowej najlepszą formą promocji pozostaje rekomendacja zadowolonych klientów (w tym także pacjentów i petentów). Rekomendacje jednak działają powoli, dlatego firmy poszukują sposobów na ich przyspieszenie. Rozwijają w związku z tym programy tzw. marketingu szeptanego, przypominającego tradycyjną „poczty pantoflową”, ale wspomaganą różnymi środkami technicznymi. Marketing szeptany wykorzystuje naturalną skłonność ludzi do polegania na opinii zaufanych osób i ekspertów z autorytetem. Badania konsumentów dokonane w siedmiu państwach europejskich na 7 000 respondentów wykazały, że do wypróbowania nowej marki aż 60% z nich zachęcili członkowie rodziny i przyjaciele.²⁰⁸ Według G. Turniaka i W. Antosiewicza najlepszym źródłem rekomendacji są w roli rzeczników firmy: zadowoleni klienci, znajomi i rodzina pracowników, partnerzy rynkowi oraz uczestnicy eventów organizowanych lub współorganizowanych przez firmę.²⁰⁹ Do tego typu eventów można zaliczyć: spotkania networkingowe lub matchmakingowe, imprezy targowo-wystawiennicze i kiermasze, konferencje, seminaria, szkolenia, warsztaty itp.

²⁰⁵ R. Nicholls, *Strategia komunikacji – perspektywa: konsument-konsument*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 53–62.

²⁰⁶ Zob. K. Sanak-Piotrowska, *Rola serwisów społecznościowych w komunikacji marketingowej marki*, Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2018, s. 128. Podana kolejność platform oparta jest na analizie popularności serwisów społecznościowych w sektorach B2B oraz B2C.

²⁰⁷ Blog to rodzaj dziennika publikowanego w Internecie w formie kolejnych wpisów, zawierających czasem też grafikę, zdjęcia lub filmy wideo; blog dotyczyć może jakiegoś konkretnego tematu (także konkretnej osoby lub firmy) lub mieć charakter ogólniejszy. Jego czytelnicy zwykle mogą komentować wpisy. Źródło: <https://dobryslownik.pl/slowo/blog/119787/#znaczenie-8077> [dostęp: 04.04.2018]

²⁰⁸ Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, op. cit., s. 642.

²⁰⁹ G. Turniak, W. Antosiewicz W., *Praktyczny poradnik networkingu: zbuduj sieć trwałych kontaktów biznesowych*, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2018, s. 139–143.

Główne instrumenty marketingu szeptanego *offline* i *online* to²¹⁰:

- 1) **Osobiste rozmowy** zainteresowanych osób o marce, firmie lub jej ofercie – „twarzą w twarz” lub wspomagane środkami technicznymi.
- 2) **Marketing wirusowy** – tworzenie zabawnych, zaskakujących bądź wyjątkowo interesujących komunikatów, które są zaprojektowane tak, aby można je było w prosty sposób przekazać innym osobom. Często mają formę wiadomości e-mail lub SMS z linkiem do filmu, prezentacji lub do tzw. memów²¹¹. Proces rozprzestrzeniania się tych komunikatów może być równie dynamiczny, jak replikacja wirusów atakujących żywe komórki – stąd nazwa.
- 3) **Buzz marketing** – marketing plotki, będący techniką pozyskiwania klientów poprzez kreowanie „szumu medialnego” i poddawanie tematów do rozmów o marce, produktach i usługach oraz ułatwianie nawiązania tej konwersacji między konsumentami: grupami koleżeńskimi, znajomymi bądź innymi rodzajami społeczności (na przykład skupionych w serwisach społecznościowych).
- 4) **Evangelist marketing** – zaawansowana forma marketingu szeptanego, polegająca na tworzeniu u klientów tak silnego zaufania i przekonania do danej marki, firmy, produktu lub usługi, że z własnej woli stają się ich rzecznikami i zaczynają przekonywać innych do zakupu.
- 5) **Brand blogging** i **brand vlogging** – tworzenie blogów lub vlogów (czyli filmowych blogów) związanych z marką oraz uczestnictwo w tzw. blogosferze²¹², w klimacie transparentności i dzielenia się wartościowymi informacjami, o których blogująca społeczność pragnie rozmawiać. Rosnąca liczba aktywnych czytelników blogów powoduje, że blogosfera ma coraz większy potencjał komercyjny o dużej skuteczności oddziaływania.²¹³
- 6) **Community marketing** – tworzenie i wspieranie niszowych społeczności zainteresowanych firmą, marką, produktem lub usługą (np. grup użytkowników, fanklubów, forów internetowych) i tworzenie z nich swoich ambasadorów. Firmy wykorzystują w tym przypadku newslettery, fora, czaty i grupy dyskusyjne oraz blogi, a także różnego rodzaju eventy marketingowe dające okazję do osobistych spotkań.
- 7) **Product seeding** – umieszczanie produktu „w odpowiednich rękach, w odpowiednim czasie i miejscu”, na przykład poprzez dostarczanie próbek produktu wpływowym osobom (influencerom: poczytnym blogerom, vlogerom, popularnym dziennikarzom, celebrytom) które rozpropagują pozytywną wiadomość o tym produkcie.

²¹⁰ Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, op. cit., s. 643; https://pl.wikipedia.org/wiki/Buzz_marketing [dostęp: 04.04.2018]

²¹¹ Mem internetowy to porcja informacji umieszczana w Sieci, mająca przyciągnąć odbiorców oraz wzbudzić ich zainteresowanie. Mem przybiera rozmaite formy – mogą nim być zdjęcia z humorystycznym komentarzem, krótkie filmiki lub przekazy tekstowe. Źródło: <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/co-to-jest-mem-internetowy> [dostęp: 04.04.2018]

²¹² Blogosfera to ogół funkcjonujących blogów, które powiązane są osobami autorów, czytelników i wzajemnymi linkami. Źródło: <https://dobryslownik.pl/slowo/blog/119787/#znaczenie-8077> [dostęp: 04.04.2018]

²¹³ J. Wyrwisz, *Blogi w kreowaniu wizerunku marki*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, Zeszyt 12 (2017), nr 2 (kwiecień-czerwiec), ISSN 1896-9380, s. 203–214.

- 8) **Cause marketing** – wspieranie kwestii społecznych, aby zdobyć szacunek i wsparcie osób, które uważają daną sprawę za ważną.
- 9) **Trendsetting** – kreowanie mody na konkretne marki, produkty lub usługi poprzez zatrudnianie tzw. trendsetterów, promotorów lub lanserów, mających wywołać wśród potencjalnych klientów chęć zainteresowania marką, a także naśladowania ich co do ubioru, elektronicznych gadżetów, stylu życia itp.²¹⁴
- 10) **Casual marketing** – promowanie równoległe za pomocą jednego produktu lub usługi następnych, nie związanych z głównym celem promocji.

2.6. Instrumenty i metody komunikacji reaktywnej

Komunikacja reaktywna polega na udzielaniu odpowiedzi na zapytania audytorium kierowane do firmy oraz na śledzeniu i reakcji na wszelkie komunikaty dotyczące firmy lub jej marek. Zapytania mogą docierać do firmy różnymi drogami: osobiście, telefonicznie lub przez specjalną infolinię, listownie, e-mailowo, poprzez media społecznościowe. Firma doskonaląc swoje instrumentarium komunikacji reaktywnej upowszechnia wśród interesariuszy informacje o możliwościach kontaktu i ten kontakt ułatwia. Ponadto śledzi i reaguje na wszelkie komunikaty dotyczące jej samej lub należących do niej marek – na przykład na reklamy porównawcze konkurentów oraz komunikację typu Word-of-Mouth („marketingu szeptanego”, WoM) między klientami i innymi interesariuszami w mediach społecznościowych i forach tematycznych.

Sprawność działań tego typu może zapewnić firmie wdrożenie koncepcji Real Time Marketing (RTM), czyli zasady natychmiastowej (t.j. w czasie rzeczywistym) reakcji firmy na sygnały płynące z otoczenia. Akcje marketingowe typu RTM nie mają charakteru planowanego, linearnego i w związku z tym nie mogą być organizowane z wyprzedzeniem. Warunkiem skuteczności komunikacji RTL jest tzw. „kreatywna responsywność”, czyli umiejętność wykorzystania najrozmaitszych wydarzeń w otoczeniu jako motywu do zwrócenia uwagi odbiorców na firmę lub jej ofertę.²¹⁵

Według R. Nicholls²¹⁶ na komunikację pomiędzy interesariuszami współczesne firmy nie tylko reagują, ale także nią zarządzają poprzez:

- zarządzanie negatywnym przekazem ustnym niwelując wpływ tego typu przekazu na własną markę lub prowokując albo generując negatywny WoM na temat marek konkurencyjnych (co bywa, niestety, sprzeczne z zasadami uczciwej konkurencji);
- zachęcanie do pozytywnych rekomendacji i ich nagłaśnianie;

²¹⁴ Trendsetterzy, nazywani w Polsce „promotorami marki”, stają się poszukiwanymi specjalistami na rynku pracy. Osoba zatrudniona w tym zawodzie odgrywa rolę „żywej reklamy”, a jej zadania to nawiązywanie i podtrzymywanie na szeroką skalę kontaktów z ludźmi. Siłą własnej charyzmy oraz używając w sposób niejawną technik wywierania wpływu przekonują oni do marki potencjalnych klientów oraz wspomagają wdrażanie nowych trendów w dziedzinach związanych z konsumpcją określonych dóbr i usług. Zob.: <http://www.praca.egospodarka.pl/121690,Promotor-trendsetter-promotor-marki,1,114,1.html> [dostęp: 06.07.2018]

²¹⁵ G. Mazurek, *Przyszłość e-marketingu*, [w:] Mazurek G. (red.), *E-marketing: planowanie, narzędzia, praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2018. s. 473–475.

²¹⁶ R. Nicholls, *Op. cit.*, s. 58.

- generowanie „quasi WoM”, czyli tworzenie i emisję reklam ukazujących (niestety, czasami w sposób zwodniczy) ustne rekomendacje oferty.

Przytoczone przez R. Nichollsa przykładowe strategie zachęty do rekomendacji, na które firma może reagować wzmacniając komunikaty pozytywne i wy tłumiając negatywne, to;

- badanie, w słuchiwanie się i reagowanie na opinie klientów i innych interesariuszy,
- współtworzenie informacji i dzielenie się nimi,
- podsuwanie interesujących tematów do dyskusji i jawne włączanie się do nich,
- współpraca z istniejącymi, wpływowymi społecznościami lub tworzenie własnych,
- tworzenie programów adwokackich (pozwalających na wybór oferty najlepszej z punktu widzenia klienta, a nie oferenta).²¹⁷

Znajomość wypowiedzi interesariuszy pozwala zebrać ich pomysły na poprawę funkcjonowania firmy i doskonalenie oferty, a także na inne, coraz bardziej istotne działania z zakresu społecznej odpowiedzialności czy zaangażowania w sprawy istotne dla społeczności lokalnych.

Dużym wyzwaniem dla oferentów jest obecnie stawianie czoła negatywnym przekazom pomiędzy interesariuszami. Chodzi tu o wykrywanie, pomiar i reakcję na takie przekazy. Firmy mogą się obecnie wspomagać tzw. narzędziami do zarządzania reputacją, czyli oprogramowaniem *online* do monitorowania dyskusji na temat ich działalności, ofert i marek.²¹⁸ Negatywne przekazy, po gruntownej analizie, warto wykorzystywać do doskonalenia strategii marketingowej i komunikacyjnej. Dzięki nim można poznać i zrozumieć punkt widzenia klientów, pozyskać informacje o działaniach konkurencji, zidentyfikować słabe punkty własnej oferty czy obsługi klientów. Ph. Kotler twierdzi nawet, że negatywne opinie w Internecie, o ile nie są dominujące, mogą być korzystne jako czynnik aktywizujący zadowolonych klientów do orędownictwa w obronie szkalowanej marki.²¹⁹

²¹⁷ *Ibidem*, s. 59.

²¹⁸ Przykładowe narzędzia do monitorowania dyskusji internetowych to: Google Alerts, Blogpulse, Social Mention czy Boardtracker. Podano za: op. cit., s. 60.

²¹⁹ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0. Era cyfrowa.*, op. cit., s. 40–41.

Rozdział 3.

Klasy jako sieci interesariuszy

„Gospodarka sieciowa bazuje na technice, ale zbudować ją można jedynie na relacjach. Zaczyna się od procesorów, a kończy na zaufaniu.”

K. Kelly, „Nowe reguły nowej gospodarki”

Klasy są grupami współpracujących ze sobą przedsiębiorstw z pokrewnych lub komplementarnych branż, wspomaganymi przez lokalne władze, organizacje branżowe i społeczne, ośrodki badawczo-rozwojowe oraz szkoły różnych szczebli, skupione na określonym terytorium. Klaster może tworzyć wiele lub tylko kilka przedsiębiorstw – małych, średnich czy dużych – w różnych proporcjach. Uczestnicy klastra rozpoczynają współpracę z nadzieją, że da ona w krótkim czasie efekt synergii, czyli że efekty tej współpracy będą większe, niż prosta suma wyników pracy poszczególnych jednostek działających oddzielnie. Jeżeli osiągnane efekty są rzeczywiście zadowalające, klaster funkcjonuje i rozwija się, a jeżeli nie – zanika.

Naukowa koncepcja klastrów zrodziła się dość dawno, bo jeszcze w wieku dziewiętnastym, jednak szersze zainteresowanie nią pojawiło się na świecie dopiero w ostatnim dziesięcioleciu XX wieku. Znamiennym jest fakt, że klasy były od początku uważane za stymulatory rozwoju regionalnego, jednakże nie regionalizacja, ale globalizacja gospodarki światowej uwydatniła ich rolę w budowaniu konkurencyjności regionów. Jak się okazało w praktyce, najtrwalsza przewaga konkurencyjna w gospodarce globalnej ma swoje korzenie i oparcie w lokalnych zasobach. Najnowsze badania nad klasami wykazują, że wciąż mają one bardzo pozytywny wpływ na rozwój regionów i poszczególnych branż, tworząc nowe miejsca pracy, patentowane innowacje oraz wiele nowych organizacji biznesowych. Z tego względu rośnie potrzeba dalszych badań nad klasami, potrzebnych zarówno praktykom klasteringu, jak i twórcom polityki rozwoju regionalnego w oparciu o klasy.²²⁰

Philips Kotler w książce „Twarz w twarz z kapitalizmem...” wyraża swoje utopijne, choć według niego możliwe do spełnienia, pragnienie, aby efektywny kapitalizm stał się źródłem dobrobytu i dobrostanu duchowego dla wszystkich mieszkańców naszej planety.²²¹ Powołując się na koncepcje wielu uczonych, wzywa on kraje rozwinięte do zerwania z „przymusem” wzrostu gospodarczego, gdyż ekonomia każe skupiać się na konkurencyjności i budowaniu materialistycznych postaw klientów, podczas gdy źródłem ludzkiego szczęścia jest współpraca i dawanie czegoś innym. Ph. Kotler zwraca uwagę na fakt, że poza produktami i usługami, do nabywania których zachęca tradycyjny

²²⁰ Delgado M., Porter M.E., Stern S., *Defining clusters of related industries*, “Journal of Economic Geography”, 2016, Vol. 16, Issue 1, s. 1–38.

²²¹ Ph. Kotler, *Twarz w twarz z kapitalizmem: realne rozwiązania dla niezdrowego systemu ekonomicznego*, Warszawa, MT Biznes, 2016, s. 266.

marketing, poczucie szczęścia dają ludziom: głębokie przeżywanie sztuki, kultury lub religii, pomaganie innym, dążenie do ulepszenia świata oraz umiejętność prowadzenia prostego życia, z mniejszą liczbą przedmiotów, bez wybujałych potrzeb.²²² Można przypuszczać, że idea rozwoju gospodarki opartej na klastrach i gospodarki współdzielenia, w których „współpraca i dawanie czegoś innym” stanowią paradygmat, przybliżyłaby ludzkość do kotlerowskiej wizji lepszego świata.

3.1. Istota, geneza oraz przegląd definicji klastrów

„Klaster” to spolszczona wersja angielskiego słowa „cluster”, którego słownikowe znaczenia to: a) rzeczowniki: grono, kiść, kępa, pęk lub rój (pszczół) oraz gromadka, niewielka grupa ludzi lub rzeczy, b) czasowniki: rosnąć w gronach lub kiściach, skupiać się, zbierać, gromadzić.²²³ W tradycyjnych klastrach ich uczestnicy funkcjonują w pobliżu siebie, na niewielkim terytorium.²²⁴ Zgodnie z zaleceniem odnośnie budowania klastrów światowej rangi, co najmniej 70% członków klastra powinno mieć siedzibę w odległości nie większej, niż 150 km od siedziby jego koordynatora.²²⁵

Zgodnie z angielskim znaczeniem słowa „cluster”, uczestnicy klastra tworzą specyficzne grono lub grupę współpracujących podmiotów. Podmioty te są dla siebie nawzajem partnerami rynkowymi, ale nierzadko również konkurentami. Wspólnie tworzą prężne organizacje gospodarcze oraz prowadzą lobbing na własną korzyść. Z przedsiębiorstwami skupionymi w klastrach współpracuje sprzyjające lokalne środowisko: władze administracyjne, instytucje otoczenia biznesu oraz szkoły wyższe i zawodowe. Do tegoż środowiska należy zaliczyć także zaangażowane rodziny właścicieli i pracowników, stowarzyszenia i organizacje branżowe, polityczne, kulturalne, a nierzadko także wyznaniowe.

Cechą znaną klastrów jest ich unikatowość, gdyż nie ma na świecie dwóch takich samych klastrów, a także ponadsektorowy charakter. W skład typowego klastra zaliczane są zarówno przedsiębiorstwa kluczowych branż wytwórczych oraz innych branż z nimi powiązanych, jak i wyspecjalizowanych instytucji (jednostek badawczo-rozwojowych, funduszy kapitałowych, firm szkoleniowych, marketingowych, konsultingowych, analitycznych itp) świadczących usługi dla podmiotów klastra. W zakresie produkcji w klastrach wzajemnie uzupełniają się: przetwórstwo i usługi oraz wysoka i niska technika. Komplementarność oferty ma zmaksymalizować jej wartość i użyteczność w ocenie racjonalnej i w emocjonalnym odczuciu uczestników oraz interesariuszy klastrów.

²²² Ph. Kotler, *Twarzą w twarz z kapitalizmem...*, op. cit., s.249–263.

²²³ Zob. Chambers, *English Dictionary*, Wydawnictwo REA, Toruń 2001.

²²⁴ Na podstawie doświadczeń praktyki gospodarczej przyjęto, że odległości pomiędzy uczestnikami danego klastra nie powinny przekraczać 300 km. Zob. M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 289. W niewielkich państwach, jak na przykład w Holandii, odległości te są znacznie mniejsze. Bywają określane przykładowo: „15 minut dojazdu samochodem”.

²²⁵ Zob. L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 135.

W Polsce przedsiębiorstwa oraz inne podmioty zamierzające współpracować w formie klastra nie mają do dyspozycji formy prawnej dedykowanej specjalnie klastrów. Muszą wybrać jedną z form organizacyjnych przewidzianych przez polskie prawo gospodarcze.²²⁶

Autorem teoretyczno-ekonomicznej interpretacji klastrów był Alfred Marshall²²⁷, choć należy zauważyć, że w stosowanym nazewnictwie używał określenia „dystrykty” (czyli okręgi) przemysłowe (*ang.* industrial districts). Dystrykty przemysłowe, nazywane także „marshallowskimi”, są definiowane jako lokalne skupiska małych i średnich przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych w poszczególnych etapach procesu produkcyjnego i silnie powiązanych ze środowiskiem lokalnym na zasadach wzajemnego zaufania i więzi kooperacyjnych.²²⁸ W swoich publikacjach Marshall podał przykłady okręgów przemysłowych funkcjonujących w czasach starożytnych oraz tych, które zostały opisane jeszcze w średniowieczu.²²⁹

Dystrykty stanowią od lat 70. XX wieku wzór gospodarowania dla Europy i świata. Dzięki nim dał się zauważyć tzw. fenomen Trzeciej Italii, polegający na niespotykanej dynamice rozwoju obszarów położonych w centralnej i północno-wschodniej części Włoch. Paradoksalnie, za podstawowy obiekt badań posłużyły Marshallowi nieistniejące już dystrykty w Wielkiej Brytanii, które zaniknęły w latach 70. XX wieku, czyli w okresie, kiedy w krajach Europy kontynentalnej zaczęły dynamicznie się rozwijać. Był to efekt polityki koncentracji przemysłu, wspierania przez państwo „czempionów narodowych” oraz in-

²²⁶ Najważniejsze przepisy prawa gospodarczego, które mają zastosowanie w przypadku klastrów, to: 1) *Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – kodeks cywilny* (Dz. U. Nr 16, poz. 93). Ustawa ta reguluje podstawowe zagadnienia dotyczące uczestników obrotu gospodarczego oraz definiuje czynności podejmowane przez te podmioty w obrocie; 2) *Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – kodeks spółek handlowych* (Dz. U. Nr 94, poz. 1037). Kodeks reguluje zasady tworzenia, organizacji, funkcjonowania, rozwiązywania, łączenia, podziału i przekształcania spółek handlowych. 3) *Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. – prawo działalności gospodarczej* (Dz. U. Nr 101, poz. 1178). Przepisy zawarte w tej ustawie regulują zasady podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej oraz specyfikują zadania organów administracji rządowej i organów jednostek samorządu terytorialnego w zakresie działalności gospodarczej. 4) *Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym* (tekst jednolity: Dz. U. z 2001 r. Nr 17, poz. 209).

²²⁷ Po raz pierwszy Marshall podjął tematykę „zewnętrznych czynników wyspecjalizowanych lokalizacji przemysłowych” w *Zasadach ekonomii* z 1890 roku. Bardziej znane są jednak jego dzieła wydane 30 lat później. Zob. A. Marshall, *Principles of Economics*, Chapter 10, London, Macmillan and Co., Ltd., 6th Edition, 1920; A. Marshall, *Industry and Trade*, London, Macmillan and Co., 1920.

²²⁸ Szymoniuk B., *Marketingowe czynniki sukcesu klastrów gospodarczych w warunkach globalnej konkurencji*, [w:] *Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego*, E. Bojar (red.), Politechnika Lubelska, Lublin 2006, s. 146–147.

²²⁹ Zob. A. Marshall, *op. cit.* Warto tu zauważyć, że średniowieczne klaustry działały z powodzeniem także w Polsce. Do końca II wojny światowej w mieście Tyszowce na Lubelszczyźnie funkcjonował klastrowy zakład oferujący podkute, wysokie buty z wołowej skóry, nazywane „tyszowiakami”. Źródła historyczne podają informacje o zamówieniu 10 tys. par butów złożonym tam przez króla Władysława Jagiełłę przed wyprawą wojenną przeciwko Krzyżakom. Zob. B. Szymoniuk, *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów. Porównawcze studium przypadków*, [w:] *Wspólna Europa – Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak (SGH), Difin, Warszawa 2003.

tensywnie prowadzonych w latach 50. i 60. XX wieku fuzji i absorpcji małych przedsiębiorstw przez wielkie korporacje. Z biegiem lat, szczególnie po pojawieniu się w latach 50. XX wieku teorii ekonomii neoklasycznej, koncepcje Marshalla zostały zapomniane bądź odrzucone. Światowa gospodarka rozwijała się szerząc potęgę wielkich, ponadnarodowych koncernów, a następnie, od końca lat 70. XX wieku (w myśl hasła „małe jest piękne”) gwałtownie mnożąc liczbę małych i średnich prywatnych firm.²³⁰ W latach 90. XX wieku zauważono, że dystrykty Marshalla, nazywane wtedy coraz częściej lokalnymi systemami produkcyjnymi, a następnie klastrami, potrafią łączyć elastyczność małych firm z innowacyjnością i globalną skalą działania firm wielkich. Publikacja badań M.E. Portera nad znaczeniem geograficznych skupisk współpracujących ze sobą przedsiębiorstw w procesach rozwoju gospodarki²³¹, zainspirowała państwa zachodnie do zainicjowania specjalnych programów gospodarczych na rzecz rozwoju klastrów, dystryktów przemysłowych, stref konkurencyjności i sieci doskonałości. Przeprowadzono wówczas wiele analiz służących identyfikacji geograficznych skupisk przedsiębiorstw określonych branż w poszczególnych regionach. Wyniki tych badań służyły definiowaniu strategicznych kierunków rozwoju danego regionu oraz polityce identyfikacji bądź kreowania klastrów. Identyfikowane w owym czasie skupiska nie były jeszcze klastrami, lecz bazą do ich stworzenia.

Po okresie wsparcia rozwoju klastrów przez państwa najbardziej rozwinięte gospodarczo realizację podobnej polityki rozpoczęły organizacje państw, takie jak na przykład Unia Europejska. Dzięki wsparciu Komisji Europejskiej w porterowską koncepcją klastrów. Obecna polityka rozwoju państw i regionów oparta na klastrach ma na celu stworzenie korzystnego „ekosystemu biznesowego” dla innowacji i przedsiębiorczości, w którym pojawiają się nowi „zwycięzcy” i pociągają za sobą rozwój nowych łańcuchów wartości i branż wschodzących.²³² Wpisując się w te trendy M. E. Porter wraz z M. R. Kramerem w artykule opublikowanym w 2011 roku w „Harvard Business Review”²³³ wskazali na doniosłą rolę klastrów w upowszechnianiu nowej koncepcji biznesu, określanej mianem „tworzenia wspólnej wartości” (ang. *Creating Shared Value*, CSV). Według tej koncepcji, która wydaje się być amerykańskim odpowiednikiem koncepcji zrównoważonego rozwoju lansowanej przez Unię Europejską, misją przedsiębiorstw powinno być tworzenie wspólnej, społecznie pożądanej wartości, a nie wyłącznie generowanie zysku. Takie podejście do biznesu może być źródłem uzasadnionych społecznie innowacji i motorem rozwoju globalnej gospodarki z poszanowaniem środowiska. Według koncepcji CSV klastry są najbardziej wskazaną formą organizacji biznesu, gdyż dzięki efektowi synergii umożliwiają uczestnikom sprawniejsze osiągnięcie pożądanych zysków poprzez

²³⁰ Zob. I. Pietrzyk, *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001, s. 44.

²³¹ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nowy Jork, Free Press, 1990.

²³² L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 10.

²³³ M. E. Porter, M. R. Kramer, *The Big Idea: Creating Shared Value; How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, January-February, 2011. Skrót dostępny pod adresem: <https://pdfs.semanticscholar.org/53c0/606a0d6f7d01434039bf7039f8e48f95fd06.pdf> [dostęp: 12.02.2018]

obniżanie kosztów produkcji i ograniczanie marnotrawstwa zasobów. Klastry znacznie lepiej, niż przedsiębiorstwa działające w pojedynkę, identyfikują potrzeby na rynku, a sukcesy skupionych w nich przedsiębiorstw dają zwielokrotnione, pozytywne efekty społeczne i środowiskowe.

Pojęcie klastra jest rozumiane i definiowane różnie, w zależności od tradycji oraz specyfiki funkcjonowania tego systemu w konkretnym środowisku gospodarczym. W literaturze można spotkać bardzo zróżnicowane definicje klastrów, a także kilka różnych synonimów samego słowa „klastery”. Najczęściej spotykane to: „grono” (ang. *clusters*)²³⁴, „dystrykt przemysłowy” (ang. *industrial districts*)²³⁵, „terytorialny (czyli lokalny lub regionalny) system produkcyjny” (franc. *systemes productifs locaux*)²³⁶ oraz „aglomeracja przedsiębiorstw” (ang. *enterprise agglomerations*). Niektórzy autorzy wyraźnie odróżniają pojęcia: „klastery”, oznaczające „skupisko geograficzne wzajemnie powiązanych podmiotów”, oraz „inicjatywa klastrowa”. To drugie pojęcie rozumiane jest jako „świadomie zorganizowane przedsięwzięcie gromadzące kluczowych graczy klastra”²³⁷ lub „zorganizowane działania na rzecz rozwoju klastra w regionie, obejmujące przedsiębiorstwa, administrację i/lub środowisko nauki”²³⁸. W niniejszej pracy pojęcie „klastery” będzie w większości przypadków używane w znaczeniu „inicjatywy klastrowej”, ponieważ jest krótsze i funkcjonuje w formalnych nazwach klastrów. Podobne podejście jest praktykowane także w innych publikacjach na temat klastrów²³⁹.

W Polsce, w nauce oraz w praktyce gospodarczej, wciąż brakuje krótkiej, zrozumiałej, łatwej do powtórzenia z pamięci oraz jednoznacznej definicji klastrów. Najpowszechniej znaną i akceptowaną w kręgach naukowych jest definicja sformułowana przez Michaela E. Portera, opublikowana w Polsce w 2001 roku, a w literaturze zachodniej funkcjonująca od prawie trzech dekad²⁴⁰. Brzmi ona następująco: Klastry to „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek badawczych, normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących.” Mimo powszechnej akceptacji definicja ta miała także wielu przeciwników. Twierdzili oni, że ta długa i skomplikowana formuła nie daje odpowie-

²³⁴ M. E. Porter, *The Competitive...*, op. cit.

²³⁵ A. Marshall, *Principles of Economics*, op. cit.; G. Becattini, *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion*, [w:] *Industrial Districts and the Inter-Firm Cooperation in Italy*, pod red. F. Pyke, G. Becattini, W. Segenberger, International Institute for Labour Studies, Genewa 1990.

²³⁶ I. Pietrzyk, *Op. cit.*

²³⁷ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 49 i dalsze.

²³⁸ M. Koszarek (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011, s. 153.

²³⁹ Zob. M. A. Weresa, *Op. cit.*, s. 14.

²⁴⁰ W polskim tłumaczeniu książki klastry zostały nazwane „gronami”. Zob. M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 246; M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Nowy Jork, Free Press, 1990.

dzi na pytania o wymagany poziom oraz zasięg geograficzny agregacji przemysłowej i zagęszczenia przestrzennego, a także o wymaganą siłę powiązań pomiędzy podmiotami skupiska, aby można je było uznać za klastr.²⁴¹

Porter z biegiem lat zmieniał nieco definicję klastrów. W 2016 roku znacznie ją uprościł, nazywając klastry „koncentracją geograficzną branż połączonych wspólną wiedzą, umiejętnościami, dostawami, zamówieniami oraz innymi powiązaniem”.²⁴²

Definicje sformułowane przez innych autorów, tak liczne, że nie sposób przytoczyć ich wszystkich, są do siebie bardzo podobne i z reguły stanowią tylko kolejne wariacje definicji porterowskiej. Niektóre z nich wskazują na szczególne znaczenie klastrów dla pobudzania innowacyjności przedsiębiorstw, inne uznają je za korzystne zjawiska ekonomiczne.²⁴³ Na podstawie analizy tych definicji można ponadto wskazać najważniejszą cechę, która odróżnia klastr (inicjatywę klastrową) od skupiska przedsiębiorstw. Są to wzajemne powiązania, polegające na przekazywaniu różnorodnych informacji, udostępnianiu technologii, wypracowywaniu nowych umiejętności i wspólnej oferty rynkowej, a także na współpracy w zakresie marketingu i komunikacji z rynkiem.

Osobną kwestią definicyjną jest precyzyjne określenie klastrów jako odbiorców działań z zakresu polityki klastrowej. Instytucje uprawnione do zarządzania finansowymi programami pomocowymi określają cechy, jakimi powinny charakteryzować się klastry jako podmioty, do których kierowane są konkretne działania wspierające. Przykładowo, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, która jest jednostką finansującą wiele programów pomocowych na rzecz klastrów, sformułowała na podstawie przytoczonej wyżej definicji Portera własną definicję: „klastr to geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym, i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klastr stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające.”²⁴⁴ Dla potrzeb „Programu szkoleń promujących clustering” Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości znacznie skróciła definicję klastra, nazywając go „strukturą skupiającą firmy i instytucje powiązane z określoną branżą (lub produktami regionalnymi) i skoncentrowaną regionalnie”.

Przewodnik Komisji Europejskiej nt. polityki klastrowej definiuje klastry jako „regionalne ekosystemy powiązanych branż i kompetencji mających szeroki wachlarz in-

²⁴¹ M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 40–41.

²⁴² Oryg.: „Clusters are geographic concentrations of industries related by knowledge, skills, inputs, demand and/or other linkages”. Zob.: M. Delgado, M. E. Porter, S. Stern, *Defining clusters of related industries*, „Journal of Economic Geography”, Vol. 16, Issue 1, Abstract.

²⁴³ M. A. Weresa i in., *Op.cit.* s. 15–16.

²⁴⁴ *Portal Innowacji*, http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95927.asp, [dostęp: 24.02.2017]

terdyscyplinarnych zależności. Są to grupy firm, powiązanych podmiotów gospodarczych i instytucji, zlokalizowanych blisko siebie i mają wystarczającą skalę do rozwijania specjalistycznej wiedzy, usług, zasobów, dostawców i umiejętności.²⁴⁵

W rozporządzeniu dotyczącym dopuszczalności pomocy publicznej Komisja Europejska definiuje tzw. *klastry innowacyjne*. Nazwa ta oznacza struktury lub zorganizowane skupiska niezależnych stron (takich jak nowe, innowacyjne przedsiębiorstwa, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, a także organizacje prowadzące badania i szerzące wiedzę, organizacje niedochodowe i inne powiązane podmioty gospodarcze) mające na celu stymulowanie działalności innowacyjnej przez promowanie wspólnego korzystania z zaplecza, a także wymiany informacji i wiedzy fachowej oraz poprzez skuteczne przyczynianie się do transferu wiedzy, tworzenia sieci kontaktów, rozpowszechniania informacji i współpracy wśród przedsiębiorstw oraz innych organizacji wchodzących w skład danego klastra.²⁴⁶ Przykładem klastra innowacyjnego może być wizja przedstawiona przez jednego z respondentów badań opisanych w rozdziale 6., reprezentującego klastr branży obróbki metali: „Docelowo chcemy stworzyć inteligentną Superfabrykę 4.0 w systemie rozproszonym, wykorzystującą cyber-fizyczne systemy wytwarzania w otoczeniu Internetu, ludzi, rzeczy, usług i danych”.²⁴⁷

Innym przykładem definicji, sformułowanej dla potrzeb regionalnej polityki klastrowej, może być formuła przyjęta przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego w ramach projektu CLUSTERS3. Jest ona zgodna z międzynarodowymi standardami definiowania klastrów oraz dość konkretna w definiowaniu wymogów uznania organizacji klastrowej. Niestety, podobnie jak definicje przytoczone poprzednio, jest długa i skomplikowana. Brzmi następująco: „Klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących. Klaster jest ściśle związany z terytorium, na którym działa, jest zakorzeniony regionalnie. Podmioty te równocześnie współpracują i konkurują między sobą, posiadają także relacje z innymi instytucjami działającymi w danej sferze. Podstawą powstania klastra są kooperacyjne powiązania występujące pomiędzy podmiotami, generujące procesy powstawania specyficznej wiedzy oraz zwiększające zdolności adaptacyjne.”²⁴⁸

Problemem definicyjnym jest stwierdzenie, że uczestnicy klastra muszą stanowić „geograficzne skupisko”. W latach 90. XX wieku przyjmowano, że firmy wchodzące w skład klastrów funkcjonują w pobliżu siebie, na niewielkim terytorium. Można przyto-

²⁴⁵ *Smart guide to cluster policies*, Komisja Europejska 2016.

²⁴⁶ Komunikat Komisji, Zasady ramowe dotyczące pomocy państwa na działalność badawczą, rozwojową i innowacyjną, (2014/C 198/01) z 27.06.2014.

²⁴⁷ M. Leśniewski, *Sebastian Rynkiewicz. Pasja rozwoju przekuta w twórcze możliwości*, Podlaski Manager, nr 187/ lipiec 2018, s. 5.

²⁴⁸ E. Książek, *Definicja podmiotu polityki klastrowej. Przegląd literaturowy i propozycje*. Materiały wewnętrzne projektu CLUSTERS3, udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, wrzesień 2017, s. 5.

czyć wiele definicji klastrów, w których geograficzna bliskość uczestników, określana jako: „przestrzenna koncentracja sektorów przemysłu”, „geograficzne skupisko firm działających w pokrewnych sektorach” czy „regionalna aglomeracja firm i innych organizacji” jest podawana jako najważniejsza cecha tych organizacji.²⁴⁹

Bliskość firm bywa wymogiem formalnym w rozmaitych konkursach, jak chociażby w polskim konkursie o status Krajowego Klastra Kluczowego. W praktyce jednak granice klastrów, ze względu na łatwą i taną komunikację wirtualną, rozciągają się. Niezależnie od odległości geograficznej dzielącej uczestników, są oni dla siebie nawzajem partnerami rynkowymi lub konkurentami. Skupienie konkurencji wewnątrz klastra pozwala na działanie prężnych organizacji branżowych oraz na organizowanie lobbingu. Z przedsiębiorstwami współpracuje sprzyjające lokalne środowisko, do którego można zaliczyć zaangażowane rodziny właścicieli i pracowników oraz organizacje polityczne, kulturalne, a nawet kościelne. Z reguły bliskość uczestników klastra ułatwia komunikację, powoduje wzrost zaufania, dynamizowanie interakcji i obniżkę kosztów transakcyjnych, ale nie jest tak zawsze. Praktyka gospodarcza wykazała, że w niektórych przypadkach bliskość bywa istotną barierą rozwoju ze względu na oportunistyczne zachowania uczestników²⁵⁰. To ambiwalentne podejście do bliskości w klastrach potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych przez K. Pylaka i D. Majerka. Autorzy wykazali, że geograficzna bliskość firm powiązanych branż sprzyja powstawaniu firm kolejnych, natomiast bliskość firm tej samej branży utrudnia tworzenie firm nowych ze względu na niebezpieczeństwo nasilenia konkurencji.²⁵¹

Mimo że tematyka klastrów nie jest już niczym nowym, to zarówno w praktyce jak i w literaturze przedmiotu wciąż trwają różne spory definicyjne. Ilustruje ich sens fakt, że odgórnie tworzone klastry niemieckie (np. klastr skupiony wokół Volkswagena) nie są „dystryktami” dla Włochów, zaś klasyczny włoski dystrykt (czyli skupisko firm) jest klastrem dla Amerykanów, ale nie dla Francuzów czy Duńczyków. Dlatego wielu autorów stwarza sobie „margines tolerancji” pisząc o wspomnianych organizacjach gospodarczych jako o „klastrach i innych sieciach przedsiębiorstw”.

3.2. Metody identyfikacji, typologie i struktury klastrów

Identyfikację klastrów umożliwia zastosowanie definicji scharakteryzowanych w poprzednim rozdziale. Mimo to w praktyce, poza definicjami, formułowane są liczne zestawy kryteriów służące nie tylko do identyfikacji klastrów, ale także do przydzielania ich do konkretnych kategorii. Ma to zazwyczaj służyć kwalifikacji (bądź nie) do przy-

²⁴⁹ A. Górską, M. Łukasik, *Identyfikacja klastrów – przegląd wykorzystywanych metod*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae Rok 17, Nr 1/2013, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, s. 136.

²⁵⁰ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 52.

²⁵¹ K. Pylak, D. Majerek, *Identifying industries requiring spatial and sectoral relationships to develop: Do smart specializations always work?*, *Procedia Engineering*, Elsevier, 2017/1/1, s. 1119–1127.

znania finansowych środków pomocowych w ramach polityki wsparcia klastrów, a także trafnej ich ewaluacji.²⁵² Rozważania na temat skuteczności komunikacji w klastrach, prowadzone w niniejszym opracowaniu, wymagają zrozumienia zróżnicowanej natury tych organizacji oraz kryteriów, według których są identyfikowane, kategoryzowane i oceniane.

Kryteria służące do identyfikacji klastrów przez Komisję Europejską to²⁵³:

- 1) „masa krytyczna”, czyli wystarczająca liczba i wielkość przedsiębiorstw branży wiodącej dla klastra;
- 2) skupienie przestrzenne przedsiębiorstw reprezentujących daną branżę i branżę pokrewne;
- 3) związane z lokalizacją konsekwencje bliskości: pozytywne relacje społeczne, wzajemne zaufanie i dyfuzja wiedzy;
- 4) samoświadomość przynależności do grupy (potencjalnego lub istniejącego klastra) wśród uczestników i uznanie wspólnych celów,
- 5) lokalna współpraca przedsiębiorstw; pionowe i horyzontalne powiązania między przedsiębiorstwami tej samej lub pokrewnej branży, a także branżami współpracującymi.

Stworzenie jednolitej typologii klastrów jest trudnym wyzwaniem, zarówno ze względu na nazewnictwo zakorzenione już wcześniej w poszczególnych krajach, jak również z uwagi na ogromną różnorodność tych organizacji. Kryteria typologii służących ewaluacji klastrów oraz podstawowe typy klastrów wyróżnione w tych typologiach, to²⁵⁴:

- stadium rozwoju: załóżki klastrów i klastry wyłaniające się, formacje nowych klastrów, klastry ugruntowane w regionie, klastry kluczowe (wiodące);
- poziom zaawansowania technologicznego branży dominujących przedsiębiorstw: klastry wysokich, średniowysokich, średnich lub niskich technologii;
- zasięg terytorialny: klastry lokalne, regionalne, krajowe lub ponadnarodowe;
- liczba stadiów łańcucha tworzenia wartości: klastry głębokie, w których zawarty jest cały łańcuch tworzenia finalnej oferty rynkowej oraz klastry płytkie, obejmujące jeden lub tylko część etapów (stadiów) tworzenia oferty;
- zdolność do kreowania miejsc pracy: klastry o rosnącym, stabilnym lub malejącym zatrudnieniu;
- liczba branż powiązanych ze sobą w ramach klastra: klastry wąskie lub szerokie;
- pozycja konkurencyjna klastra na tle branży lub innych klastrów: klastry zajmujące pozycję lidera o znaczeniu światowym, krajowym, bądź pozycję przeciętną lub słabą.

²⁵² M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 42.

²⁵³ K. Penne, *Current cluster policy in European countries and regions, Research report by the Foundation, Innovation and Work*, Bruksela, 2016.

²⁵⁴ M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 43.

Kolejna z typologii odzwierciedla znaczenie klastrów dla innowacyjności skupionych w nich przedsiębiorstw. Wyróżnione typy klastrów to²⁵⁵:

- 1) Klastry tradycyjne/przemysłowe, w których uczestniczą przedsiębiorstwa działające w branżach dojrzałych, wykorzystujące istniejące technologie, w których relacje pomiędzy interesariuszami skupionymi na określonym terytorium są ugruntowane i stabilne.
- 2) Klastry oparte na wiedzy/badawcze (*science-based, research-driven*), reprezentujące „młode” branże i grupujące ośrodki naukowe oraz innowacyjne przedsiębiorstwa, które nie muszą być skupione na określonym terytorium. Relacje w takich klastrach bywają krótkotrwałe, polegające przykładowo na tworzeniu spółek joint ventures dla potrzeb przeprowadzenia wspólnych prac badawczo-rozwojowych.

Kryterium następnej typologii jest stopień zaawansowania działań klastra w połączeniu ze stopniem świadomości wzajemnych powiązań jego uczestników.²⁵⁶ Typy klastrów są w tym przypadku następujące:

- 1) Klastry funkcjonujące (*working clusters*), o rozwiniętych strukturach, których uczestnicy są świadomi znaczenia współpracy i wzajemnych współzależności.
- 2) Klastry uśpione (*latent clusters*), posiadające znaczący potencjał w skali regionalnej, ale nie wykorzystujące go – zazwyczaj ze względu na niski poziom kapitału społecznego interesariuszy (i niechęć do współpracy) oraz związany z nim brak wspólnej wizji rozwoju.
- 3) Klastry oczekiwane (*wannable clusters*), które z różnych względów nie osiągnęły jeszcze odpowiedniej „masy krytycznej”. Wśród nich można wyróżnić: klastry potencjalne (*potential clusters*), w których jeszcze nie sformalizowano współpracy, klastry stymulowane odgórnie przez władze publiczne (*top-down clusters*), w których nie zafunkcjonowała jeszcze współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami i innymi interesariuszami, oraz klastry „życzeniowe” (*wishful-thinking clusters*), czyli regionalne/lokalne grupy współpracy, które nie mają cech klastrów, ale są tak nazywane (np. ze względu na możliwość uzyskania środków pomocowych lub na „modę na klastry”).

Kolejna typologia klastrów powstała w wyniku badań nad europejską polityką wsparcia klastrów. K. Penne wskazała w niej kryteria stosowane do określania charakteru klastrów, a także potrzeb odnośnie wsparcia rozwoju²⁵⁷:

- 1) Klastry standardowe. Ich cechy to: znaczący dla regionu potencjał ekonomiczny, wpływ na konkurencyjność sektora w regionie (wielkość, czas funkcjonowania, wartość dodana tworzona przez klastr), istniejące powiązania w łańcuchu wartości, współpraca w klastrze, zaangażowanie członków oraz wysoka jakość pracy organizacji koordynującej klastr.

²⁵⁵ Źródła: European Communities, *Regional Clusters in Europe*, Observatory of European SMEs, 2002/No. 3, Bruksela, s. 36 oraz M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 44.

²⁵⁶ Zob. M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 45–46.

²⁵⁷ K. Penne, *Op. cit.*,

- 2) Klastry wiodące. Najczęściej stosowanym kryterium uznania klastra za wiodący jest jego „siła” w regionie (np. potencjał ekonomiczny, obecność kompetencji technologicznych, zaangażowanie istotnych podmiotów, brak innej inicjatywy o podobnym charakterze). Kolejne kryteria to: potencjał inicjatorów klastra, wystarczający do zapewnienia ciągłości jego funkcjonowania przez długi czas, sukcesy uczestników na rynku krajowym i międzynarodowym, specjalizacja regionu związana ze specjalizacją klastra i przewaga technologiczna w porównaniu do innych regionów, duży udział klastra w zatrudnieniu i działalności gospodarczej w regionie.
- 3) Klastry wschodzące. Najczęściej stosowanym kryterium jest rosnący potencjał klastra. Choć wschodzące klastry nie spełniają jeszcze wszystkich kryteriów wyróżnienia jako klastry, jednak odnotowują silny wzrost lub co najmniej obserwowany potencjał wzrostu.

Jak wspomniano wcześniej, nie ma na świecie dwóch jednakowych klastrów. Można jednak wskazać pewne prawidłowości w budowie ich struktur organizacyjnych, umożliwiające stosowanie typologii według kryterium strukturalnego. Poniżej zostanie przytoczona jedna z najbardziej znanych na świecie typologii tego rodzaju, tzw. typologia Meyera-Stamera²⁵⁸.

- 1) Klastry pokrewne włoskim dystryktom przemysłowym. Jego najbardziej znanym przykładem jest Dolina Krzemowa w Kalifornii. W klastrze tego typu dominują małe i średnie przedsiębiorstwa, wyspecjalizowane i rywalizujące ze sobą. System powiązań sieciowych, oparty na wzajemnym zaufaniu, umożliwia elastyczną specjalizację, wysoką produktywność oraz kreuje innowacje.
- 2) Klastry typu *hub-and-spoke*²⁵⁹. Charakteryzuje się koegzystencją dużych lokalnych przedsiębiorstw, powiązanych hierarchicznie, z liczną grupą małych i średnich firm (np. klastry Hollywood, Seattle-Boeing, Toyota City). Klastry tego typu bazuje na sile wielkich korporacji, charakteryzując się jednocześnie elastycznością działania oraz wykorzystaniem przewagi kosztowej. Wiele klastrów o takiej strukturze skupia się wokół uczelni prowadzących badania lub wokół dużych szpitali.
- 3) Klastry satelitarne. W klastrze tego typu dominujący udział mają firmy małe i średnie, uzależnione od przedsiębiorstw zewnętrznych jako dostawców zleceń. Przewaga konkurencyjna takiego klastra, wynikająca z lokalizacji, opiera się zwykle na niższych kosztach oferowanych towarów lub usług (np. Research Triangle Park w Północnej Karolinie, region Manaus w Brazylii czy klastry południowej Rumunii, którym zleca się podwykonawstwo mebli przez klastry z północnych Włoch).

Analizując zagadnienia specyfiki i typologii klastrów należy wziąć pod uwagę także wypowiedzi krytyczne wobec tych organizacji oraz podkreślić, że uczestnictwo w klastrze nie musi być korzystne dla każdej firmy. H. Simon, autor książki „Tajemniczy mistrzowie XXI wieku”, nazywając klastry „skupiskami przemysłowymi”, przestrzega, aby

²⁵⁸ E. Wojnicka, *Klastry w Polsce – teoria i praktyka*, „Innowacje”, nr 21/2004, s. 14–15.

²⁵⁹ *Ang. hub-and-spoke – piasta i szprycha.*

nie przeceniać ich roli jako stymulatorów przedsiębiorczości, oraz że „rozwłos towarzyszący koncepcji skupisk wydaje się przesadny”.²⁶⁰ Powołuje się na wyniki swoich badań przeprowadzonych na próbie 2000 przedsiębiorstw odnoszących spektakularne sukcesy w skali międzynarodowej, choć nieznanymi szerokiej publiczności, wykazując, że jedynie co siódme przedsiębiorstwo tej klasy uczestniczy w skupisku przemysłowym, czyli reprezentującym tę samą lub pokrewne branże. Tylko połowa z uczestników skupisk przemysłowych uważa je za korzystne dla siebie. Powodem niezadowolenia są: „niedobór i podbieranie wykwalifikowanych pracowników, drenaż wiedzy specjalistycznej i atmosfera napięcia pomiędzy bliskimi konkurentami”.²⁶¹

Według H. Simona znacznie korzystniejsze dla „tajemniczych mistrzów” są „skupiska przedsiębiorcze”, stanowiące lokalną koncentrację przedsiębiorstw różnych branż. Spiwem takich skupisk jest według słów autora, „pobudzające środowisko społeczne”.²⁶² Jednym z celów niniejszego opracowania jest rozpoznanie, jakie elementy, związane z komunikacją, charakteryzują wspomniane „pobudzające środowisko”. Zdaniem autorki, środowisko to potrafi wytworzyć pozytywną aurę sprzyjającą komunikacji (zob. podrozdział 6.6.), stanowiącą przeciwieństwo szumów i zakłóceń.

3.3. Charakterystyka interesariuszy klastrów

3.3.1. Klastry jako szczególny rodzaj sieci współpracy

Klastry są strukturami sieciowymi o szczególnych cechach. Mogą być rozumiane jako „sieci branżowej współpracy w lokalnym środowisku gospodarczym”. Na tle innych sieci wyróżnia je koncentracja geograficzna, wysoki stopień specjalizacji, większy stopień integracji z otoczeniem instytucjonalno-organizacyjnym, duża intensywność innowacyjna oraz niskie bariery wejścia i wyjścia. Kolejną specyficzną cechą klastrów jest to, że istotną rolę dla ich rozwoju opartego na innowacjach odgrywa, obok kooperacji, również rywalizacja, podczas gdy w sieci mamy do czynienia przede wszystkim ze współpracą.²⁶³

Sieciami w naukach o zarządzaniu poświęcona jest książka W. Czakona, w której autor apeluje o porzucenie „mitu atomizacji” i w konsekwencji badanie funkcjonowania przedsiębiorstw w kontekście ich powiązań z innymi organizacjami.²⁶⁴ Przedmiotem badań W. Czakona był między innymi klastrowy Dolina Lotnicza, obecnie jeden z Krajowych Klastrów Kluczowych.

²⁶⁰ H. Simon, M. Dietl, *Op. cit.*, s. 300.

²⁶¹ *Ibidem*.

²⁶² *Ibidem*, s. 301–302.

²⁶³ Zob.: 1) M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 18; 2) J. Bogdanienko, *Zarządzanie w spiralnie zapętlonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/ 2016., s. 27.

²⁶⁴ W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2012, s. 17, 21, 22 i dalsze. Autor definiuje sieć jako zbiór aktorów (np. przedsiębiorstw, organizacji) połączonych zbiorem więzi (s. 15).

W dyskusji na temat uzyskanych rezultatów autor weryfikuje postawione w badaniach następujące tezy²⁶⁵:

- 1) Sieci pozwalają osiągnąć wspólne cele strategiczne, które w pojedynkę są niemożliwe dla osiągnięcia nawet przez największe organizacje.
- 2) Sieci gospodarcze są osadzone na sieciach społecznych.
- 3) Struktura sieciowa jest narzędziem osiągania wspólnych celów strategicznych.
- 4) Kierowanie siecią stanowi ważny warunek powodzenia wspólnych przedsięwzięć.
- 5) Lider sieci odgrywa rolę jej twórcy, określając wspólne cele strategiczne, dobierając odpowiednich członków oraz kształtując więź pomiędzy nimi.
- 6) Powodzenie sieci zależy od alokacji zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych oraz niematerialnych.

Według Z. Olesińskiego instytucje wypracowane na gruncie klastrów są przydatne do analiz różnych sieci międzyorganizacyjnych, które zdaniem autora można byłoby nazwać „sieciami klastrowymi” lub „klastropodobnymi”. Sieci takie co prawda nie spełniają wymogów klastrów, ale zachowują istotę współpracy klastrów i dlatego ułatwiają zarządzanie międzyorganizacyjne.²⁶⁶

W dalszym wywodzie, dotyczącym klastrów jako sieci interesariuszy, powyższe tezy zostaną przyjęte jako punkt wyjścia do rozważań. Należy przy tym zauważyć, że w tych zachach brakuje odniesień do kwestii komunikacji w sieciach, wskazywanej podczas wstępnego rozeznania w Klastrach Kluczowych jako proces o podstawowym znaczeniu dla skutecznego ich funkcjonowania. Dlatego proces ten został wybrany jako przedmiot podjętych badań. Interesariusze organizacji to osoby, grupy czy instytucje, na które organizacja wpływa, oraz te, które na nią wpływają. Klastry są szczególnym rodzajem sieci organizacyjnych, w których „węzłami” są interesariusze. Połączenie węzłów (interesariuszy) zbiorem wzajemnych relacji pomnaża ich możliwości ze względu na efekt synergiczny w ich działaniach i daje przewagę w życiu społecznym i gospodarczym. Relacje pomiędzy uczestnikami sieci mogą mieć formalny bądź nieformalny charakter, np. ekonomiczny, informacyjny, operacyjny, typowo biurokratyczny czy też kulturowy – wyrażają przepływ technologii, kapitału, zasad i standardów, wiedzy i informacji, tożsamości i zaufania.²⁶⁷

Grono interesariuszy klastrów określa ogólnie definicja sformułowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości za Michaeliem E. Porterem: „klastery — geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzontalnym i ukierunkowana na osiągnięcie

²⁶⁵ *Ibidem.*, s. 231.

²⁶⁶ Z. Olesiński, *Przyczynek do teorii zarządzania międzyorganizacyjnego*, „Problemy Zarządzania”, 13/1 (1), 2015, s. 118–132.

²⁶⁷ S. Skowron, *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa 2013, s. 12.

założonych wspólnych celów. Klastr stanowi źródło korzyści i tworzy nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające.”²⁶⁸

Klasy, określane mianem „społeczności” gospodarczych²⁶⁹, nie mają wad cechujących wielkie firmy, takich jak inercja w działaniu czy utrudnienia ze strony związków zawodowych. Współpraca firm w ramach klastrów daje im samym oraz ich środowisku rozliczne korzyści. Przede wszystkim każda z firm uczestniczących w klastrze ma szansę na podwyższenie poziomu konkurencyjności dzięki innowacjom. Jak wykazuje M. Romanowska, powiązania strukturalne i sieciowe firmy to jedna z najistotniejszych, endogenicznych determinant rozwoju innowacyjności.²⁷⁰ Wysoka konkurencyjność firm oznacza zmniejszanie lokalnego bezrobocia przy jednoczesnym podniesieniu poziomu specjalizacji pracy oraz podziale tejże pracy pomiędzy poszczególne firmy. W zakresie produkcji osiągają one znane z teorii ekonomii tzw. korzyści skali. Pozytywne strony kooperacji dają się odczuć również w innych sferach zintegrowanej działalności klastra, takich jak: serwis maszyn i urządzeń, szkolenia, zarządzanie finansami, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, promocja, dystrybucja czy eksport produktów. Szczególnie widoczną płaszczyzną współpracy i komplementarności w ramach klastra jest marketing.

Poza tworzeniem klasycznych programów marketingowych dla całościowej oferty klastra, dobre efekty dają takie działania, jak: wzajemne polecanie klientom innych firm z danego klastra (dojeżdżający nabywcy mogą w trakcie jednego wyjazdu odwiedzić kilka firm), organizacja branżowych imprez targowo-wystawienniczych, wydawanie profesjonalnych czasopism branżowych oraz tworzenie wspólnych delegacji marketingowych, reprezentujących klaster w środowisku rynkowym. Dzięki temu zbiorowe zarządzanie wspólnymi zasobami staje się w skali lokalnej bardziej efektywne.

Kluczowym czynnikiem sukcesu klastrów jest ich elastyczność. Dzięki niej posiadają one umiejętność szybkiej adaptacji do zmieniającej się sytuacji rynkowej i reagowania na pojawiające się potrzeby nabywców. Stwierdzono także, że klasy potrafią dostosować się do najistotniejszych dla światowej gospodarki trendów: globalizacji, większego otwarcia dla międzynarodowego handlu i inwestycji oraz współpracy w ramach organizacji międzynarodowych. Jak wiadomo, równoległe do procesów globalizacji przebiegają zjawiska przeciwne: rozpadu masowych rynków na drobne obszary niszowe. I tu klasy mogą osiągnąć przewagę nad wielkimi firmami dzięki posiadaniu elastycznych systemów produkcyjnych i uzdolnionych pracowników. Często szybkość przygotowania oferty dla nowej niszy, lepsze zaspokojenie pojawiających się potrzeb oraz możli-

²⁶⁸ Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/Klasytry/chapter_95927.asp, [dostęp: 24.02.2017]

²⁶⁹ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 19.

²⁷⁰ Zob. Model determinant innowacyjności przedsiębiorstwa za M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2016, s. 30.

wość wytwarzania produktów na indywidualne zamówienie są dla niszowych nabywców bardziej istotne, aniżeli niższe ceny masowej produkcji wielkich firm.

W przypadku klastrów bliskość firm wpływa na obniżenie kosztów logistycznych i transakcyjnych: wzajemna komunikacja jest nie tylko mniej kosztowna, ale i bardziej sprawna. Zaopatrywanie się na miejscu minimalizuje konieczność utrzymywania zapasów, eliminuje koszty transportu i skraca czas oczekiwania na dostawy. Ponadto bliskość firm, bezpośrednio i większa częstotliwość kontaktów interesariuszy pozytywnie wpływają na sprawność mechanizmu nazywanego „spiralą innowacji”. Mechanizm ten został dostrzeżony i opisany w 1920 roku przez Alfreda Marshalla następująco: „jeżeli jeden człowiek ma nowy pomysł, to jest on rozważany przez innych i łączony z ich własnymi propozycjami; staje się to źródłem kolejnych nowych pomysłów”.²⁷¹

Jeśli rynek nabywców danego klastra funkcjonuje w tym samym regionie, bliskie, bezpośrednie kontakty sprzyjają budowaniu pożądanego przez współczesny marketing partnerstwa i lojalności klientów. Ponadto klastry stanowią ważne lokalne forum, na którym występuje dialog między wszystkimi jego interesariuszami, czyli przede wszystkim przedsiębiorstwami, jednostkami otoczenia biznesu, administracją państwową i samorządową oraz uniwersytetami i szkołami zawodowymi. Ma to kluczowe znaczenie dla procesów innowacyjnych nie tylko w sferze produkcji podstawowych dóbr i usług klastra, ale także w sferach dostosowania do pojawiających się potrzeb: programów nauczania, usług publicznych, procesów normalizacyjnych czy legislacyjnych.

Znaczenie bliskości geograficznej potwierdzają badania A. M. Lis i A. Lisa, dotyczące konwersji kapitałów w inicjatywach klastrowych: kapitału społecznego, kulturowego, ekonomicznego i społecznego. Jak wykazały te badania, kapitał społeczny, budowany najsprawniej w warunkach bliskości geograficznej, konwertuje w inne rodzaje kapitałów, co umożliwia sprawne osiągnięcie obranych celów rozwojowych w klastrach.²⁷²

Intensywność wzajemnych powiązań uczestników klastra bywa zróżnicowana – od bardzo luźnych po ściśłą, wielopłaszczyznową kooperację. Zawsze jednak komunikacja oparta jest na względnie jednorodnym systemie wartości i etyki pracy. Obowiązują w tym systemie zasady wzajemności, aktywności, a także uznawania roli rodziny. Dla całego środowiska innowacyjnego istotne znaczenie mają więzi pozarynkowe. Osobiste znajomości podnoszą poziom zaufania i poprawiają atmosferę pracy. Nawet informacje negatywne przekazywane i przyjmowane są łatwiej. Jawny i ciągły charakter lokalnych kontaktów sprawia, że ewentualne oportunistyczne zachowanie uczestnika danego klastra (np. niedotrzymywanie zobowiązań, „windowanie” cen, obniżanie jakości dostaw) jest szybko dyscyplinowane. Negatywna opinia szerzy się wśród innych uczestników natychmiastowo i dla lokalnej społeczności ma duże znaczenie.

²⁷¹ Dosł: “if one man starts a new idea, it is taken up by others and combined with suggestions of their own; and thus it becomes the source of further new ideas”. Źródło: A. Marshall, op. cit., §3.

²⁷² Zob. A. M. Lis, A. Lis, *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Warszawa, Difin, 2012.

Jak wykazują L. Palmen i M. Baron²⁷³, na świecie skutecznie funkcjonują klastry zarówno sformalizowane, jak i niesformalizowane. Zależy to od woli i nastawienia ich uczestników, czyli interesariuszy wewnętrznych. Współpraca w ramach klastra może być oparta albo na umowie, bez tworzenia struktur organizacyjnych, albo na formalnej strukturze organizacyjnej.

Współpraca oparta na umowie jest rozwiązaniem niskobudżetowym i wymagającym mniej biurokracji, niż rozwiązania sformalizowane. Cechuje ją elastyczność umożliwiającą lepsze dostosowanie się klastra do zmiennych uwarunkowań rynkowych, dlatego sprawdza się szczególnie w pierwszej fazie tworzenia klastra. Jej wadą może być niechęć do przystąpienia do takiej „nieokreślonej” inicjatywy ze strony potencjalnych uczestników, a także możliwość rezygnacji uczestników dotychczasowych, nie czujących zobowiązania wobec konkretnego podmiotu koordynującego pracę klastra. Współpraca oparta na umowie staje się nieefektywna, jeśli musi być prowadzona w wielu kierunkach i na wielu płaszczyznach jednocześnie.

Z punktu widzenia skuteczności komunikacji marketingowej klastra współpracującego w oparciu o umowę bardzo istotne jest silne przywództwo osobowe, z widoczną i wyrazistą komunikacją na zewnątrz. Istotne jest w tym przypadku wsparcie liderów, mających wobec siebie nawzajem duże zaufanie i postępujących w sposób zdyscyplinowany i konsekwentny. Jest to możliwe, gdy we współpracę angażuje się stosunkowo mała grupa podmiotów, sam klastery jest jeszcze w fazie embrionalnej, a jego liderem jest przykładowo jednostka naukowa lub instytucja otoczenia biznesu. Współpraca oparta na strukturze organizacyjnej wiąże się z większym prestiżem klastra i daje możliwość oddziaływania instytucjonalnego. Zapewnia sprawne zarządzanie procesami i relacjami w przypadku dużej liczby uczestników klastra i zaangażowanych zasobów, a także wielu inicjatyw do jednoczesnej obsługi. Sprawdza się w przypadku, gdy uczestnicy klastra godzą się na składki przeznaczane na wspólne działania koordynowane przez nową strukturę organizacyjną. Wadą tego typu współpracy są wysokie koszty administracyjne oraz usztywnienie działania przez statut i inne uregulowania wewnętrzne oraz prawne.

Warunkiem sukcesu współpracy opartej na strukturze jest wypracowanie biznesplanu oraz zrozumiałych procedur postępowania, monitoringu i oceny funkcjonowania organizacji. Komunikacja marketingowa klastra współpracującego w ramach struktury organizacyjnej powinna być prowadzona do wewnątrz i na zewnątrz w sposób spójny i profesjonalnie skoordynowany.

3.3.2. Integracja interesariuszy poprzez misje, wizje i wartości klastrów

Jak wykazał w swoich badaniach W. Czakon²⁷⁴, „sieci pozwalają osiągać wspólne cele strategiczne, które w pojedynkę są niemożliwe do osiągnięcia nawet przez największe organizacje”. Pojawia się tu pytanie: czy i w jaki sposób formułowane są cele strategiczne takich sieci, jakimi są klastry? Powraca też kwestia dualizmu w postrzeganiu sensu

²⁷³ L. Palmen, M. Baron., *Op. cit.*, s. 195.

²⁷⁴ W. Czakon, *Op. cit.*, s. 231.

funkcjonowania klastrów, który można ująć w prostym pytaniu: dla kogo są klastry? Historycznie rzecz biorąc klastry powstawały dla dobra skupionych w nich przedsiębiorstw, jednakże po dostrzeżeniu przez ekonomistów „skutku ubocznego” ich funkcjonowania w postaci dynamicznego rozwoju regionów, uznano, że znaczenie nadrzędne w funkcjonowaniu klastrów ma rozwój regionów. Zaczęto wspierać finansowo klastry, które w rozmaitej formalnej formie dawały nadzieję na pozytywny wpływ na swoje szeroko rozumiane środowisko społeczno-gospodarcze, a nie tylko na rozwój skupionych w nich przedsiębiorstw.

W dalszych rozważaniach zostanie przyjęte założenie, że klastry funkcjonują przede wszystkim dla dobra skupionych w nich interesariuszy wewnętrznych, w tym głównie przedsiębiorstw. Rozwój społeczno-gospodarczy regionów będzie traktowany jako „wartość dodana”.

Autorzy raportu „Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe – The Role of Cluster Organisations”²⁷⁵ twierdzą, że rolą klastrów jest wypełnienie luk w siedmiu obszarach, stanowiących najbardziej dotkliwe bariery dla innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstw. Są nimi:

- 1) luka naukowa, czyli utrudnienia we współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi,
- 2) luka edukacyjna – ograniczone interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami a szkołami,
- 3) luka kapitałowa – niekorzystne relacje pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami finansowymi,
- 4) luka publiczno-prywatna – ograniczone interakcje między przedsiębiorstwami a instytucjami sektora publicznego,
- 5) luka pomiędzy firmami – niedostateczna współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami wewnątrz klastra,
- 6) luka między klastrami – ograniczone interakcje między przedsiębiorstwami klastra a przedsiębiorstwami innych klastrów,
- 7) luka rynkowa – ograniczone interakcje między przedsiębiorstwami a rynkami globalnymi.

Szczególnymi „klientami” organizacji klastrowej są jej interesariusze, a zatem zadaniem klastra, zgodnie z koncepcją humanocentrycznego Marketingu 3.0, jest spełnianie potrzeb interesariuszy pod względem funkcjonalnym, emocjonalnym i duchowym (moralnym). Obietnicą spełnienia tych potrzeb są: misja, wizja i wartości uznawane przez klaster. „Misja” to „racja bytu” klastra, czyli ujęte w postać manifestu uzasadnienie jego funkcjonowania wobec interesariuszy, dające obietnicę stabilności. „Wizja” to inspirująca koncepcja przyszłości klastra, wyobrażenie o tym, czym klaster może być, jaki będzie mieć kształt i czego może dokonać, aby nieprzerwanie i skutecznie realizo-

²⁷⁵ Ch. Ketels, G. Lindqvist, O. Solvell, *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe – The Role of Cluster Organisations*, The Cluster Observatory 2012, s. 34–35, <http://www.clusterobservatory.eu/system/modules/com.gridnine.opencms.modules.eco/providers/getpdf.jsp?uid=24556356-27a4-4be4-8c38-e71775018a19> [dostęp: 12.10.2017].

wać swoją misję. „Wartości” to priorytety wyborów strategicznych i przyjęte standardy zachowania, wspólne dla uczestników klastra, tworzące jego tożsamość organizacyjną. Tożsamość ta jest odpowiednikiem „DNA marki” w marketingu humanocentrycznym²⁷⁶. Według Ph. Kotlera obecnie, w tzw. erze cyfrowej, tylko marki o niepowtarzalnym, autentycznym DNA mają szansę żyć, rozwijać się i odnosić sukces na rynku. To twierdzenie zostało przyjęte w niniejszej książce jako punkt wyjścia dla dalszych rozważań na temat DNA klastrow, a następnie na temat komunikacji w klastrach. Choć według założeń Marketingu 3.0. misja ma charakter nadrzędny wobec wizji i wartości moralnych, to jednak w przypadku klastrow, a szczególnie polskich Klastrow Kluczowych, pierwotnym elementem jest częściej wizja klastra (pozwalająca wykorzystać sprzyjające okoliczności), następnie misja jako sposób realizacji wizji oraz wspólne dla interesariuszy wartości.

Analiza stron internetowych i dokumentacji polskich Klastrow Kluczowych wykazuje, że niektóre z nich nie mają formalnie określonych misji i wizji. Manifestują jednakże swoje konkretne idee, cele i zadania, które można interpretować jako misje, wizje i wartości – odpowiednik DNA marek. Są one przedstawiane interesariuszom bezpośrednio, ustnie, a także pisemnie na stronach internetowych klastrow (najczęściej w zakładkach „O nas”), w serwisach społecznościowych, w strategiach rozwoju, w dokumentacji członkowskiej dla uczestników klastra (tzw. w deklaracjach członkowskich), w regulaminach funkcjonowania klastrow lub ich jednostek koordynujących.

Poniższe tabele (Tabela 3.1, 3.2 i 3.3.) zawierają przegląd misji, wizji i wartości Krajowych Klastrow Kluczowych, podzielony według aspektów racjonalnych, emocjonalnych i duchowych (moralnych). Został on opracowany na podstawie kotlerowskiej humanocentrycznej koncepcji Marketingu 3.0 oraz internetowych źródeł informacji o Krajowych Klastrach Kluczowych.

²⁷⁶ DNA to skrót od angielskich terminów: Distinctiveness, czyli unikatowość, Novelty, czyli nowatorstwo, oraz Attributes, czyli cechy szczególne. DNA ma wyróżniać markę na rynku i wyraźnie określać jej osobowość i charakter w mediach społecznościowych. Formułowanie DNA marek jest jednym z podstawowych założeń marketingu humanocentrycznego (Marketingu 3.0). Zob. Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 3.0*, Warszawa, MT Biznes, 2016, s. 51–52 i dalsze.

Tabela 3.1. Aspekty humanocentryczne w zapisach misji Krajowych Klastrow Kluczowych

Aspekty	Zapisy misji w dokumentacji KKK
Racjonalne	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw. • Sprawny transfer wiedzy i wymiana doświadczeń pomiędzy interesariuszami. • Wspieranie innowacyjności. • Pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania. • Tworzenie systemu szkoleń i rozwoju edukacji branżowej. • Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw uczestniczących w klastrze. • Internacjonalizacja interesariuszy. • Tworzenie warunków dla komercjalizacji wyników prac badawczych uczelni wyższych i jednostek badawczo-rozwojowych. • Budowanie globalnego łańcucha wartości. • Koordynowanie silnej i elastycznej organizacji klastrowej. • Zwiększenie efektywności wykorzystania posiadanych zasobów. • Ułatwianie wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów.
Emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie mocnej pozycji Polski w branży klastra. • Wzmacnianie regionu, w którym działa klastr. • Pobudzanie ducha przedsiębiorczości w regionie. • Realizowanie wspólnych celów interesariuszy. • Integracja środowiska branżowego. • Stymulowanie współpracy przedsiębiorstw oraz instytucji sfery nauki i administracji. • Stworzenie platformy wymiany wiedzy, doświadczeń oraz dialogu interesariuszy. • Budowanie silnego i opiniotwórczego środowiska branżowego w Polsce i na świecie. • Sprostanie każdemu zadaniu komercyjnemu i społecznemu w obszarze działalności klastra, finansowanemu ze środków prywatnych lub publicznych.
Duchowe (moralne)	<ul style="list-style-type: none"> • Patriotyzm lokalny i narodowy. • Empatia wobec innych interesariuszy. • Przewaga skłonności do harmonijnej współpracy nad skłonnością do twardej rywalizacji. • Niwelowanie różnic pomiędzy warunkami działania i rozwoju firm MŚP w obszarze metropolitalnym, a warunkami w pozostałej części województwa. • Podwyższanie poziomu edukacji w regionie. • Poszanowanie niezależności i indywidualnych kierunków rozwojowych poszczególnych przedsiębiorstw. • Uwzględnianie potrzeb ochrony środowiska naturalnego. • Wykorzystanie technologii przyjaznych dla środowiska. • Dbłość o zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: 1) Ph. Kotler i in.: op. cit., s. 60., 2) danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych, 3) B. Szymoniuk, *Klastr jako sieć interesariuszy według założeń Marketingu 3.0*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie: „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 17/66/2017, s. 175.

Tabela 3.2. Aspekty humanocentryczne w zapisach wizji Krajowych Klastrow Kluczowych

Aspekty	Zapisy wizji w dokumentacji KKK
Racjonalne	<p>Klaster będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innowacyjny; wdrożone w nim zostaną innowacyjne rozwiązania: technologiczne, produktowe i organizacyjne. • Działającą w skali międzynarodowej organizacją badawczo-rozwojową, skupiającą przedsiębiorstwa i jednostki naukowe w ramach nowobudowanych, branżowych łańcuchów wartości. • Jednostką uzupełniającą zasoby uczestników o brakujące rozwiązania technologiczne. • Akceleratorem komercjalizacji innowacji produktowych. • Zajmować pod względem sprzedaży produktów i usług jedną z czołowych pozycji na europejskim rynku. • Posiadać rozbudowane laboratoria badawcze zapewniające kompleksowe badanie i testowanie produktów. • Zapewniać współpracującym instytucjom i przedsiębiorcom korzyści ze wspólnej infrastruktury oraz dostępu do szerokiego zakresu usług badawczych, projektowych, doradczych i produkcyjnych. • Wpływać na integrację branży, wzrost sprzedaży, usprawnienie przebiegu procesów rozwojowych oraz minimalizację ograniczeń finansowych rozwoju (w tym ograniczanie ryzyka związanego z transferem technologii).
Emocjonalne	<p>Klaster będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizacją nowoczesną, atrakcyjną dla interesariuszy, rozpoznawalną zarówno w skali lokalnej, ogólnokrajowej jak i międzynarodowej. • Innowacyjnym partnerstwem integrującym środowiska biznesowe i naukowe przy wsparciu władz regionalnych, jednostek otoczenia biznesu oraz zagranicznych partnerów branży. • Skutecznym partnerem dla środowisk gospodarczych, nauki oraz dla środowisk samorządowych wpływających na kształt branży w kraju i za granicą. • Organizacją mającą w danej branży znaczenie strategiczne, docenianą jako partner w realizacji polityki Państwa w zakresie innowacyjności i przedsiębiorczości. • Organizacją identyfikowaną jako rzetelny partner w projektach i przedsięwzięciach dotyczących innowacyjności (od badań po marketing produktów) oraz dotyczących rozwoju współpracy. • Aktywnie realizować założenia polityki rozwoju regionu; będzie w tym zakresie partnerem i narzędziem władz lokalnych i regionalnych.
Duchowe (moralne)	<p>Klaster będzie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderem wspólnych przedsięwzięć, których celem jest wzmocnienie i rozwój regionów w Polsce. • Budować w społeczeństwie świadomość konieczności zrównoważonego rozwoju w codziennym życiu, działalności biznesowej i publicznej oraz racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie 1) Ph. Kotler i in.: op. cit., s. 60., 2) danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych, 3) B. Szymoniuk, *Klaster jako sieć interesariuszy według założeń Marketingu 3.0*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie: „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 17/66/2017, s. 176.

Tabela 3.3. Wartości oferowane formalnie interesariuszom przez Krajowe Klustry Kluczowe

Rodzaj wartości	Zapis w dokumentacji KKK dotyczący wartości
Racjonalne	<ul style="list-style-type: none"> • Przynależność do międzynarodowych gremiów klastrowych. • Jakość organizacji potwierdzona certyfikatami, medalami, statusem klastra kluczowego. • Innowacyjność w działaniu. • Przedsiębiorczość. • Profesjonalizm. • Poważne podejście do współpracy w ramach klastra. • Przestrzeganie zasad spisanych w regulaminie klastra. • Restrykcyjne przestrzeganie prawa, w tym prawa autorskiego.
Emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca i jedność w działaniu na rzecz spraw ważnych sprawiające, że udaje się sprostać wyzwaniom i pokonywać pojawiające się przeszkody. • Integracja i poczucie odpowiedzialności za wspólne działania. • Wzajemne zaufanie, uczciwość i wiarygodność. • Wzajemny szacunek. • Uczciwość w kontaktach i działaniach, etyczne postępowanie w relacji z innymi interesariuszami. • Zachowanie wzajemnej poufności we wszystkich obszarach działalności klastrowej, również po zakończeniu współpracy w ramach klastra.
Duchowe (moralne)	<ul style="list-style-type: none"> • Działania zgodne z zasadami etyki i współzycia społecznego. • Troska o środowisko naturalne. • Troska o jakość wykształcenia i zatrudnienie oraz poziom życia w regionie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie 1) Ph. Kotler i in.: op. cit., s. 60., 2) danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych, 3) B. Szymoniuk, *Klaster jako sieć interesariuszy według założeń Marketingu 3.0*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie: „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing”, nr 17/66/2017, s. 176–177.

3.3.3. Typologia interesariuszy klastrow

Dokładniejszą charakterystykę grona interesariuszy polskich klastrow umożliwiają wyniki badań wtórnych, dotyczących Krajowych Klastrow Kluczowych. Analiza zawartości stron internetowych, materiałów promocyjnych klastrow, a także wniosków złożonych w ramach Konkursu o status KKK, pozwalają na dokonanie zgrubnego podziału ich interesariuszy na kategorie: wewnętrznych (bliższych i dalszych) oraz zewnętrznych (bliższych i dalszych). Granice tych kategorii mogą być rozmyte i zmienne w czasie. Ze względu na unikatowość klastrow podany niżej przydział interesariuszy do poszczególnych kategorii w przypadku konkretnych organizacji może być nieco odmienny.

Interesariusze wewnętrzni to ci, których współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, udokumentowany deklaracją uczestnictwa, umową lub porozumieniem o współpracy. L. Palmen i M. Baron²⁷⁷ nazywają ich „graczami w klastrach” aby

²⁷⁷ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*

podkreślić, że stanowią jedną drużynę, czyli zespół uczestników, których łączy wspólny cel. Odnoszą oni wymierne korzyści z uczestnictwa w klastrze w zamian za włożony wysiłek intelektualny i organizacyjny, wkład finansowy (np. składki) lub wkład rzeczowy. Mają, a przynajmniej powinni mieć, wpływ na funkcjonowanie klastra. Administracja rządowa lub samorządowa zajmująca się wspieraniem klastrów nazywa interesariuszy tego typu „użytkownikami polityki klastrowej”²⁷⁸.

Do grona **interesariuszy wewnętrznych** należą:

1) **Grupa zarządzająca**, którą umownie można nazwać „grupą trzymającą władzę”. W skład takiej grupy wchodzi zarówno interesariusze instytucjonalni, jak i osoby fizyczne. Mogą nimi być w szczególności:

a) Koordynator/administrator klastra – podmiot prawny zarządzający klastrem (inaczej: jednostka koordynująca, organizacja klastrowa), istniejący przed powstaniem klastra lub nowo powołany²⁷⁹. Należy do jednej z poniższych grup interesariuszy: instytucji otoczenia biznesu, przedsiębiorstw, jednostek nauki lub ośrodków władzy i administracji. Jednostka koordynująca to osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój współpracy, przepływu informacji i wiedzy, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz przedsiębiorstw i innych podmiotów działających w danym klastrze. Reprezentuje klastrowy w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją oraz realizuje inne funkcje niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania, w tym finansowe i prawne. Mianem „koordynatora”, „menedżera” lub „animatora” klastra określane są także konkretne osoby, które są najbardziej rozpoznawalne i najbardziej z nim kojarzone.²⁸⁰ Koordynator bywa wspomagany pracą wolontariuszy lub osób odbywających płatne lub bezpłatne staże w klastrze. Wolontariuszy i stażystów należy także zaliczyć do interesariuszy wewnętrznych, przynajmniej w okresie ich pracy na rzecz klastra. W praktyce czasami miano „koordynatora klastra” otrzymuje koordynator projektu pomocowego na rzecz tegoż klastra. Niekiedy prowadzi to do nieporozumień, a w konsekwencji nawet do śmierci klastra. Koordynator projektu może bowiem tracić zainteresowanie klastrem wraz z zakończeniem projektu, po niezbędnym okresie zapewnienia trwałości jego efektów. Rzeczywisty koordynator klastra jest nim zainteresowany niezależnie od koniunktury i sytuacji finansowej, dba o jego przetrwanie i sukcesy uczestników. Według W. Czakona badania nauk o zarządzaniu i dyscyplin pokrewnych wykazują, że sieci, jakimi są też klastry,

²⁷⁸ Nomenklatura stosowana w ramach projektu CLUSTERS3. Źródło: materiały wewnętrzne projektu, udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego [wrzesień 2017].

W klastrach typu włoskiego koordynator może nie być określony. Wówczas działa w nim „grupa trzymająca władzę”, złożona z najbardziej aktywnych uczestników sieci organizacyjnej. W konkursie o status KKK funkcjonowanie koordynatora było wymogiem koniecznym.

²⁸⁰ J. Hołub-Iwan, Ł. Wielec, *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych* (Raport I „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”, PARP, Warszawa 2014, s. 8–9.

kierowane przez lidera osiągają lepsze rezultaty, aniżeli te, w których taki podmiot nie funkcjonuje.²⁸¹ Autor przytacza wiele bliższych i dalszych synonimów pojęcia „lider sieci”. Są to: firmy flagowe, kotwiczące, centralne, ogniskowe, huby, orkiestratorzy, „pajęczarze”.²⁸² „Liderem sieci” w przypadku klastrow, zgodnie z nomenklaturą spotykaną w literaturze przedmiotu oraz w praktyce, może być zarówno koordynator, menedżer, jak i animator klastra.

- b) Animator/menedżer/lider klastra. W początkowych fazach rozwoju współpracy w ramach klastra funkcje koordynatora pełni często nie instytucja, a konkretna osoba lub niewielka grupa osób, nazywana „animatorem”, „menedżerem”²⁸³ bądź „liderem”²⁸⁴. J. Drożdżał, nazywa go „wojownikiem” który prowadzi firmy i instytucje badawcze skupione w klastrze do wspólnego celu.²⁸⁵ Animator powinien należeć do grona menedżerów lub pracowników jednostki koordynującej. Jeśli tak nie jest, może dojść do konfliktu na tle uprawnień do zarządzania klastrem i jego środkami finansowymi. Konflikt pomiędzy formalnym koordynatorem, zazwyczaj dysponującym środkami finansowymi na rzecz klastra, a jego faktycznym liderem (przywódcą, charyzmatyczną osobą, która rości sobie słuszne prawa do zarządzania klastrem) stał się, niestety, przyczyną kryzysu, a nawet zaniku wielu polskich klastrow. Lider jest jednocześnie „twarzą klastra”, jego „frontmanem”. Wielu interesariuszy zewnętrznych identyfikuje poszczególne klastry kojarząc je z takimi osobami. Według obserwacji praktycznych, a także wyników licznych badań, liderzy klastrow grają w nich główną rolę i czują się odpowiedzialni za ich powodzenie lub porażkę. Liderzy, niezależnie od tego, czy nazwiemy ich koordynatorami, menedżerami, animatorami itp., pełnią w klastrach szczególną rolę dzięki wyjątkowym predyspozycjom. Robert E. Quinn oraz Anjan V. Thakor nazywają takie osoby „dawcami pozytywnej energii” (*ang.* positive energizers), którzy w naturalny dla siebie sposób inspirują innych.²⁸⁶ Warunkiem ich skuteczności jest dopasowanie kulturowe do uczestników klastra, które jest równie ważne, jak kwalifikacje i doświadczenie.²⁸⁷ Warto przywołać tu słyn-

²⁸¹ W. Czakon, *Op. cit.*, s. 205.

²⁸² *Ibidem*, s. 206.

²⁸³ L. Palmen i M. Baron stosują nazwę: animator/menedżer. Zob. L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 48. i dalsze.

²⁸⁴ Według P. Korzyńskiego pojęcie „lider” jest synonimem „przywódcy”, a przywództwo to wyznaczanie celów, mobilizowanie, inspirowanie i kreowanie wartości. W praktyce badawczej za liderów firm uznał ich menedżerów, dyrektorów i prezesów, przy założeniu zróżnicowanego stopnia ich kompetencji przywódczych. Zob. P. Korzyński, *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2018, s. 10–11.

²⁸⁵ Jacek Drożdżał jest prezesem szczyńskiego klastra „Zielona Chemia”, jednego z polskich Klastrow Kluczowych. Zob. L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 6.

²⁸⁶ R.E. Quinn, A.V. Thakor, *Stwórz organizację, którą napędza wyższy cel*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2018, s. 134–144.

²⁸⁷ Zob. Artykuł nr R1801B, *Uwarunkowania biznesowe: kontekst, warunki i kultura*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2018, s. 64–65.

ną sentencję Petera F. Druckera: “Zarządzanie jest czynieniem rzeczy w sposób właściwy, przywództwo jest czynieniem rzeczy właściwych“ (*ang.*: Management is doing things right; leadership is doing the right things).²⁸⁸ W przypadku klastrów sentencja ta jest bardzo trafna.

- 2) **Przedsiębiorstwa skupione w klastrze**, z których z reguły 70–80% to małe i średnie przedsiębiorstwa, ich pracownicy oraz organizacje pracownicze (np. związki zawodowe, kluby pracownicze).
- 3) **Uczelnie i inne organizacje naukowo-badawcze**: wyższe uczelnie państwowe i prywatne, Polska Akademia Nauk, instytuty naukowe i badawczo-rozwojowe. Prowadzone w Polsce badania nad współpracą i transferem wiedzy pomiędzy organizacjami naukowo-badawczymi a przedsiębiorstwami wykazały, że częstym problemem jest brak kompatybilności między nieelastycznymi organami uczelni a dynamicznym rynkiem i potrzebami przedsiębiorcy, który jest elastyczny. Wykazały także, na przykładzie branży ICT, bierność uczelni wyższych w podejmowaniu współpracy z przedsiębiorstwami.²⁸⁹ Klastry tworzą warunki dla przewyciężenia tych problemów.
- 4) **Instytucje otoczenia biznesu i inne organizacje wspierające**: centra transferu technologii, parki przemysłowe i technologiczne, firmy doradcze, inkubatory przedsiębiorczości, regionalne organizacje pracodawców, organizacje przedsiębiorców i rady przedsiębiorczości, regionalne Kluby Techniki i Racjonalizacji, organizacje (zazwyczaj fundacje) rozwoju regionalnego, ośrodki szkoleniowe, izby rzemieślnicze i gospodarcze, inne klastry i organizacje pozarządowe (głównie stowarzyszenia) ściśle współpracujące z pozostałymi bliższymi interesariuszami klastra.
- 5) **Administracja publiczna**: krajowe, regionalne lub lokalne ośrodki władzy i administracji rządowej oraz samorządowej formalnie wpisane na listę uczestników klastra i aktywnie zaangażowane w jego pracę. W Polsce koordynatorami lub aktywnymi członkami wielu klastrów są jednostki administracji publicznej.²⁹⁰ Niestety, nie w każdym regionie Polski administracja pełni pozytywną rolę w procesie rozwoju klastrów. Negatywnym przejawem jej działania jest naruszanie tzw. zasady pomocniczości, mówiącej o tym, że każdy szczebel władzy powinien realizować tylko te zadania, które nie mogą być skutecznie zrealizowane przez szczebel niższy lub przez jednostki działające w ramach społeczeństwa. W niektórych województwach administracja samorządowa rozpoczęła realizację zadań przynależnych wcześniej prywatnym instytucjom otoczenia biznesu, finansując te działania ze środków krajowych

²⁸⁸ P. F. Drucker, *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Collins Business Essentials, July 22, 2008.

²⁸⁹ Zob. 1) D.M. Trzmielak, M. Grzegorzczak, B. Gregor, *Transfer wiedzy i technologii z organizacji naukowo-badawczych do przedsiębiorstw*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016, s. 135. 2) J. F. Tomczak, *Model współpracy uczelni publicznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami branży ICT Polski Wschodniej*. Rozprawa doktorska. Warszawa, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, 2018, s. 346.

²⁹⁰ Przykładowo, Urząd Miasta Lublin z powołaniem koordynuje pracę klastra Lubelska Medycyna.

lub unijnych. W ten sposób stała się groźną konkurencją dla instytucji otoczenia biznesu, co wpłynęło na pogorszenie się relacji wewnątrz wielu polskich klastrów.

Interesariusze zewnętrzni bliżsi to:

- przedsiębiorstwa, instytucje biznesu, jednostki naukowe i administracja spoza formalnej sieci organizacyjnej klastra, lecz mające wpływ na klastery i poddane jego wpływom,
- interesariusze członków klastrów, w tym ich klienci, konkurenci, dostawcy towarów i usług oraz podwykonawcy, kancelarie prawne, firmy doradcze, instytucje odbioru (np. certyfikujące),
- rynek pracy, czyli potencjalni pracownicy członków klastrów, a także szkoły różnych szczebli (zawodowe, uczelnie wyższe w aspekcie prowadzonej dydaktyki) kształcące lub dokształcające potencjalnych oraz obecnych pracowników uczestników klastra,
- banki i instytucje finansowe, ubezpieczyciele, sponsorzy, Aniołowie Biznesu²⁹¹,
- lokalna społeczność i organizacje społeczne związane z klastrem.

Interesariusze zewnętrzni dalsi (pozaorganizacyjni), którzy mają lub mogą mieć znaczenie opiniotwórcze odnośnie klastra, są lub mogą być zainteresowani jego funkcjonowaniem w znaczeniu pozytywnym lub negatywnym, to²⁹²:

- administracja państwowa i samorządowa wszystkich szczebli, w tym ministerstwa, radni Sejmików Wojewódzkich, urzędy miast i gmin, starostwa powiatowe, związki gmin,
- partie polityczne i posłowie na Sejm,
- instytucje Unii Europejskiej i posłowie do Parlamentu Europejskiego,
- Biura Planowania Przestrzennego,
- urzędy: Statystyczny, Pracy,
- Kuratoria Oświaty,
- Agencje Wspierania Przedsiębiorczości,
- inne klastry krajowe i zagraniczne, w tym konkurencyjne,
- organizacje klastrów: European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership i in.
- organizacje branżowe i biznesowe,
- gremia opiniodawcze i konsultacyjne,
- media (a także konkretni dziennikarze),
- organizacje społeczne i ogół społeczeństwa zainteresowanego rozwojem gospodarczym regionu.

²⁹¹ Aniołowie Biznesu, w zależności od miejsca ich funkcjonowania, mogą się pojawić w wymienionej tu grupie interesariuszy, ale także w grupie instytucji otoczenia biznesu.

²⁹² Opracowanie na podstawie: M. Trocki, *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*, Warszawa, PWE, 2014, s. 51–53 oraz zawartości stron internetowych Krajowych Klastrów Kluczowych.

3.4. Platformy wspomagające sieci współpracy klastrów

Informacje o klastrach, zamieszczane w różnych bazach i platformach dedykowanych klastram w ich krajach macierzystych i na świecie, są skutecznym instrumentem służącym pozyskiwaniu nowych interesariuszy. Ułatwiają nawiązanie kontaktu z innymi klastrami lub z ich poszczególnymi uczestnikami w celu realizacji przedsięwzięć typowo komercyjnych lub wspólnych projektów badawczych. Obecność w bazach klastrów może się okazać także bardzo skuteczną formą komunikacji w Sieci oraz instrumentem budowania marki klastra w skali międzynarodowej, pod warunkiem atrakcyjności i rzetelności opisu organizacji oraz zdyscyplinowanej aktualizacji danych kontaktowych.

Badania wykazują, że około 38% zatrudnionych Europejczyków pracuje w różnych gałęziach przemysłu, które są skoncentrowane w klastrach. Przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące osiągają wyższą produktywność oraz innowacyjność przy wyższym poziomie przeżywalności nowych firm i szybszym ich wzroście. Komisja Europejska zdecydowała w związku z tym o kontynuacji polityki wsparcia klastrów.²⁹³ Niestety, wsparcie to, poza rzeczywistymi efektami w zakresie tworzenia i rozwoju klastrów, spowodowało także powstanie gąszczy instytucji unijnych pracujących teoretycznie „na rzecz” klastrów, a praktycznie – dzięki nim.²⁹⁴ Podmioty monitorujące pracę klastrów zalicza się do ich interesariuszy zewnętrznych. Pełnią one co prawda pozytywną rolę w procesach krajowej i międzynarodowej komunikacji marketingowej, ale z drugiej strony „konsumują” część środków wsparcia dla klastrów i mnożą w stosunku do nich wymagania biurokratyczne.

Jak wykazują w swoich badaniach L. Palmen i M. Baron²⁹⁵, w Polsce, w Europie i na świecie funkcjonuje bardzo wiele podmiotów monitorujących i jednocześnie promujących funkcjonowanie klastrów zapisanych w ich bazach, gdyż rozwinięte gospodarczo państwa i międzynarodowe organizacje wdrożyły programy finansowego wsparcia dla klastrów, a tym samym dla programów doskonalenia i monitorowania ich działalności.

W państwach Unii Europejskiej w 2006 roku rozpoczęło swoje działania **Europejskie Obserwatorium Klastrów** (ang. *European Cluster Observatory*), które gromadzi w swojej bazie informacje o ponad dwóch tysiącach tego typu organizacji²⁹⁶. W 2012 roku ze struktury unijnego Europejskiego Obserwatorium Klastrów wydzieliło się prywatne **Obserwatorium Klastrów** (ang. *The Cluster Observatory*) z siedzibą w Sztokholmie. Prowadzi ono bezpłatną internetową i mobilną, bardzo wygodną w użytkowaniu platformę informacyjną (w tym bazę biblioteczną i szkoleniową) o klastrach i dla klastrów²⁹⁷.

²⁹³ D. Frączek, *Klasy w UE w nowej perspektywie finansowej 2014–2020*, PARP, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=13B041DE9F5045EC9EBA708D4D698A76, [dostęp: 27.11.2017].

²⁹⁴ B. Szymoniuk, *Polityka klastrowa – dobrodziejstwo czy przekleństwo dla polskich klastrów?*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław 2014, nr 369, s. 212–221.

²⁹⁵ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 92–93.

²⁹⁶ Źródło: portal The European Cluster Observatory, https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory/about_en, [dostęp: 09.02.2018].

²⁹⁷ Źródło: portal The Cluster Observatory, <http://www.clusterobservatory.eu/> [dostęp: 09.02.2018].

Z kolei baza **Europejskiej Platformy na rzecz Współpracy między Klastrami** (ang. *European Cluster Collaboration Platform, ECCCP*) zawiera dane około 750 klastrów zainteresowanych współpracą międzynarodową²⁹⁸. ECCCP jest unijną instytucją usługową udostępniającą klastrom nowoczesne instrumenty poszukiwania w Sieci potencjalnych przedsięwzięć lub partnerów do współpracy w Europie i na świecie oraz dostarczającą aktualnych informacji o klastrach i programach wspierających ich rozwój. Dzięki tym działaniom wzrasta poziom konkurencyjności europejskich klastrów jako organizacji biznesowych, a także ich poszczególnych uczestników – głównie innowacyjnych, małych i średnich przedsiębiorstw.

Europejski Sekretariat ds. Analiz Klastrów (ang. *European Sekretariat for Cluster Analysis, ESCA*) stworzył bazę klastrów mających ważny certyfikat typu *Bronze Label*, *Silver Label* lub *Gold Label*. Państwa członkowskie Unii Europejskiej (w tym Polska) stworzyły własne portale prezentujące mapy klastrów – przede wszystkim tych, które uzyskały wsparcie w ramach określonych programów pomocowych.

Mapę polskich klastrów tworzy **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**. Na mapie tej klastry są zaznaczone różnymi kolorami, w zależności od spełnienia określonych kryteriów. Mogą to być przykładowo kryteria spełnienia standardów zarządzania klastrem według PARP, *Bronze/Silver/Gold Label* według ESCA, albo posiadanie statusu Krajowego Klastra Kluczowego. Rejestracja w wyżej opisanych bazach jest dobrowolna i dlatego, niestety, mapy nie uwzględniają wszystkich klastrów. Ze względu na fakt, że wymogiem formalnym w konkursie o status Krajowego Klastra Kluczowego była obecność danego klastra na Mapie Klastrów PARP-u, wszystkie klastry poddane badaniu w ramach niniejszej rozprawy były w niej ujęte.

²⁹⁸ Źródło: portal The European Cluster Collaboration Platform <https://www.clustercollaboration.eu/> [dostęp: 09.02.2018].

Rozdział 4.

Specyfika komunikacji marketingowej w klastrach

Klastry, podobnie jak wiele innych organizacji społecznych, cechuje ekwifinalność. Oznacza to, że nie istnieje żaden z góry określony, optymalny sposób realizacji ich zadań – porównywalne efekty mogą być osiągnięte w różny sposób. Dotyczy to także sfery komunikacji w klastrach. Badania dokonane dla potrzeb niniejszego opracowania mają na celu zidentyfikowanie wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań komunikacji w klastrach, zapewniających skuteczność działania tym organizacjom mimo dzielących je różnic.

4.1. Problematyka komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych

Badania literaturowe wykazują, że komunikacja w organizacjach sieciowych jest procesem niezmiernie istotnym, ale jednocześnie trudnym do ujęcia w postaci uniwersalnego modelu lub jednoznacznych reguł. Poniżej zostaną przedstawione wnioski z badań różnych autorów, opisujące komunikację i jej najważniejsze zadania w organizacjach sieciowych. Badania przeprowadzone przez M. Chrupelę-Pniak wykazały, że warunkiem *sine qua non* w kooperacji gospodarczej jest wzajemne zaufanie.²⁹⁹ Potwierdzają tę tezę wyniki badań J. Kotelskiej, dotyczących podejścia sieciowego w wybranych klastrach w Polsce. Niestety, według opinii badanych członków kierownictwa i koordynatorów klastrów „polska mentalność”, przejawiająca się niechęcią do współpracy i obawą przed utratą własnej przewagi konkurencyjnej, stanowią duże utrudnienie działalności organizacji. W związku z tym największym wyzwaniem dla koordynatorów, a jednocześnie rekomendacją strategiczną warunkującą rozwój klastrów, jest według J. Kotelskiej: integracja aktorów sieci, stworzenie między nimi więzi opartych na zaufaniu i dialogu oraz uświadomienie korzyści z synergii działań ukierunkowanych na realizację wspólnych celów.³⁰⁰ We współpracy sieciowej często występują problemy z realizacją tzw. pracy zespołowej. P. Lencioni wyjaśnia, że problemy te wynikają z pięciu naturalnych, a jednocześnie niebezpiecznych dla organizacji dysfunkcji zespołu.³⁰¹

Dysfunkcje te stanowią system „pułapek”, powiązanych ze sobą na zasadzie przyczynowo-skutkowej, oto one:

- 1) Brak wzajemnego zaufania członków zespołu, wynikający z niechęci do uzależnienia się od grupy.

²⁹⁹ M. Chrupała-Pniak, *Zaangażowanie w pracę w kooperacji gospodarczej: rola czynników psychologicznych*, Warszawa, Difin, 2017, s. 35 i dalsze. Wyrażenie łacińskie „sine qua non” oznacza warunek konieczny.

³⁰⁰ J. Kotelska, *Podejście sieciowe w wybranych klastrach w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 12 (814), grudzień 2017, s. 331–358.

³⁰¹ Zob. P. Lencioni, *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: opowieść o przywództwie*; przekład Anita Doroba, Warszawa, MT Biznes, 2016, s. 209–211. Autor, po omówieniu poszczególnych dysfunkcji współpracy w zespołach, podaje listę rekomendowanych sposobów zaradzenia problemom.

- 2) Obawa przed konfliktem wynikająca z braku zaufania do zespołu, uciekanie się do nieszczerych, zawołowanych dyskusji i wyważonych komentarzy.
- 3) Brak zaangażowania wynikający z braku „zdrowego” konfliktu. Wspólne decyzje zespołu są podejmowane przy udawanej zgodzie większości. Jest to postępowanie wygodne i egoistyczne, gdyż cenne opinie są zachowywane przez oportunistycznych członków zespołu dla siebie.
- 4) Unikanie odpowiedzialności wynikające z braku prawdziwego, szczerego zaangażowania.
- 5) Brak dbałości o wyniki zespołu, przedkładanie własnych potrzeb nad cele wspólne. Postawa taka jest możliwa ze względu na niemożność wyegzekwowania od siebie nawzajem odpowiedzialności za pracę na rzecz zespołu.

Badania dokonane przez S. Lachiewicza wykazały, że system komunikacji jest istotnym czynnikiem sukcesu rynkowego organizacji sieciowych. Wykazały także tendencję do postępującego różnicowania i dostosowywania form oraz narzędzi komunikacji marketingowej do potrzeb klientów wewnętrznych i zewnętrznych w działalności organizacji sieciowych.³⁰²

Według opinii M. Prymona sieciowość organizacji na rynku znacznie komplikuje strukturę komunikacji, wskutek czego profesjonalna integracja komunikacji marketingowej w takich organizacjach to dopiero kwestia przyszłości.³⁰³ Opinia ta została sformułowana w 2011 roku, a zatem można mieć nadzieję, że do 2018 roku nastąpił w tym zakresie duży postęp.

Jak wykazali w swoich badaniach G. Leszczyński i M. Zieliński³⁰⁴, uczestnikami organizacji sieciowych są w większości przedsiębiorstwa, a zatem znaczna część relacji w nich zachodzących to relacje typu *business-to-business* (B2B). Relacje te zmieniają się w czasie, w zależności od stopnia sformalizowania współpracy. W okresie, gdy współpraca dopiero się rozpoczyna, a relacje nie są ustrukturyzowane, w procesach komunikacji dominuje formalne podejście do partnerów biznesowych, koncentracja na budowaniu relacji i zaufania oraz przepływ informacji od oferenta (sprzedawcy) do klienta (kupca). W okresie późniejszym, po strukturyzacji relacji, czyli po podpisaniu formalnej umowy o współpracy, komunikacja częściej ma charakter dwustronny i znacznie bardziej transakcyjny. Komunikację osobistą, typową dla początków współpracy, zastępuje stopniowo rutynowy kontakt telefoniczny oraz e-mailowy.

Według K. Żyminkowskiej i T. Żyminkowskiego dzięki odpowiedniemu zarządzaniu komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną sieci wytworzona w niej „wartość dodana” rośnie. Można to wytłumaczyć faktem, że w komunikacji marketingowej organizacji sieciowych znajduje zastosowanie rozszerzona koncepcja *customer engagement* (CE).

³⁰² S. Lachiewicz, *Specyfika komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych*, [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559/2009 „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej”, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009, s. 69–77.

³⁰³ M. Prymon, *Op.cit.*, s. 105.

³⁰⁴ G. Leszczyński, M. Zieliński, *Op. cit.*, s. 519.

Koncepcja ta, w wersji klasycznej, wywodzi się z marketingu relacji oraz zarządzania wartością klienta. Jest rozumiana jako „angażowanie” oraz „angażowanie się” klientów indywidualnych we współtworzenie, a także komunikowanie i dostarczanie wartości na rynku.³⁰⁵ Poprzez swoje zaangażowanie klienci tworzą specyficzną „wartość dodaną” dla oferenta. Elementami tej wartości są: zakupy dokonywane przez klientów, pozyskiwanie nowych klientów dzięki programom rekomendacyjnym oferenta, rekomendacje osobiste oraz przekazywanie oferentowi pomysłów na nowe rozwiązania i usprawnienia oferty. W rozszerzonej wersji koncepcji CE, adaptowanej dla potrzeb organizacji sieciowych, przez „klientów” należy rozumieć uczestników sieci, których warto zaangażować w procesy komunikacji. Każdy z uczestników ma swego rodzaju „wartość” dla sieci, a na tę wartość składają się czynniki materialne i niematerialne. Materialne źródła wartości klienta to np. transakcje generujące przychody dla sieci lub pozyskane dzięki niemu środki pomocowe. Niematerialne źródła wartości to rekomendacje udzielane innym klientom, prowadzące do transakcji, a także wszelkie informacje użyteczne w działalności marketingowej.³⁰⁶

H. Simon w książce „Tajemniczy mistrzowie XXI wieku: strategię sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach” jako jedną z kluczowych umiejętności firm odnoszących spektakularny sukces wskazuje „doprowadzanie do bliskości z klientami”. Skuteczne osiągnięcie takiego stanu zapewnia „tajemniczym mistrzom” tworzenie i sprawne zarządzanie „sieciami klientów”. W sferze komunikacji sprowadza się to do „współpracy na wiele sposobów”. Nieodzowne są osobiste relacje, ale poza tym promowanie klientów we własnych kanałach komunikacyjnych, w tym na głównej stronie firmowej witryny internetowej, oraz wspólne organizowanie pokazów i ekspozycji.³⁰⁷

Analizując zagadnienie specyfiki komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych, których szczególnym przypadkiem są klastry, należy zwrócić uwagę na kwestię ich identyfikacji na rynku. W komunikacji sieci, zwłaszcza tych rozpoczynających swoją działalność, podstawowe znaczenie ma budowa, a z biegiem czasu zdyscyplinowane wykorzystywanie systemu identyfikacji wizualnej i pozawizualnej według zaplanowanego i sprawnie wdrożonego programu. Według S. Skowrona program ten jest wieloetapowym i wielopłaszczyznowym procesem pozwalającym na połączenie ogółu symboli i zachowań wypracowanych przez organizację w celu wyróżnienia się na rynku. Tworzy się w nim niepowtarzalny, stylistycznie spójny kod, którym organizacja permanentnie posługuje się zarówno w przestrzeni wewnętrznej, jak i zewnętrznej.³⁰⁸ W zależności od planowanej strategii kształtowania relacji z otoczeniem, organizacja może działać we-

³⁰⁵ Żyminkowska K, Żyminkowski T, *Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 459, Wrocław 2016, s. 103.

³⁰⁶ *Ibidem*, s. 118.

³⁰⁷ H. Simon, na podstawie dokonanych badań 2000 mało znanych firm odnoszących spektakularne sukcesy na światowych rynkach, wskazuje osiem „nauk”, które można czerpać z ich doświadczeń. Są to cztery wewnętrzne kompetencje, takie jak: przywództwo z ambitnymi celami, głębia działania, decentralizacja i pracownicy o wysokiej efektywności oraz cztery zewnętrzne filary potęgi tych firm: koncentracja na wybranych dziedzinach, ciągła innowacja, globalizacja działań oraz bliskość z klientem. Zob. H. Simon, M. Dietl, *Op. cit.*, s. 179–180.

³⁰⁸ Zob. S. Skowron, *Wizerunek oraz system identyfikacji firmy*, *Op. cit.*, s. 45.

dług dwóch podstawowych funkcji: integracyjnej lub dyferencyjnej. Funkcja integracyjna dotyczy otoczenia wewnętrznego i ma na celu rozwijanie własnej świadomości, zaś funkcja dyferencyjna służy wyróżnieniu się wobec otoczenia zewnętrznego, wśród nabywców i konkurentów, w postaci czytelnego wizerunku. W obydwu przypadkach dyscyplina w przestrzeganiu zasad stosowania elementów systemu identyfikacji buduje zaufanie interesariuszy wobec organizacji.³⁰⁹

4.2. Komunikacja marketingowa w klastrach w świetle badań wtórnych

W polskiej i światowej literaturze przedmiotu brakuje pogłębionych analiz instrumentów i procesów komunikacji marketingowej w klastrach. Wiedza na ten temat jest fragmentaryczna i nieuporządkowana. Można jednak w wielu pozycjach odnaleźć istotne przesłanki przemawiające za potrzebą badań nad komunikacją w klastrach. Oto przykładowe z nich:

- 1) Badania nad czynnikami sukcesu i barierami rozwoju klastrów wysokich technologii w Polsce, przeprowadzone przez E. Skawińską i R. I. Zalewskiego wykazały, że wewnętrznym źródłem pierwotnym czynników sukcesu są: kapitał ludzki (wiedza, umiejętności, kompetencje i przedsiębiorczość) oraz siła więzi między podmiotami w klastrze, opartych na zaufaniu.³¹⁰ Sprawna i profesjonalna komunikacja w klastrach umożliwia zbudowanie sieci powiązań między podmiotami i tym samym przekształcenie kapitału ludzkiego w synergiczny kapitał społeczny.³¹¹
- 2) Wyniki badań dokonanych w 2016 roku w 29 wiodących polskich klastrach wykazały, że spodziewane wyzwania w perspektywie czasowej do 2020 roku są ściśle związane z komunikacją marketingową. Koordynatorzy klastrów za największe wyzwanie uznali wówczas wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w kraju i za granicą poprzez promocję swoich organizacji i ich produktów wprowadzanych na rynek.³¹²
- 3) Badania uczestników klastrów dotyczące ich innowacyjności pozwoliły na identyfikację oczekiwań od koordynatorów organizacji, których zaspokojenie warunkuje sprawna komunikacja. Uczestnicy oczekują większego wsparcia działalności innowacyjnej, silniejszego stymulowania wspólnych prac badawczo-rozwojowych oraz rozwoju współpracy sfery biznesu ze sferą nauki – zarówno w skali klastra i w otoczeniu krajowym, jak i w ramach współpracy międzynarodowej.³¹³ Interesariusze wewnętrzni klastrów oczekują także, że jedną z najważniejszych funkcji koordynatorów będzie

³⁰⁹ Zob. R. Szulc, K. Bunk, *Op. cit.*, s. 280.

³¹⁰ E. Skawińska, R. L. Zalewski, *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009, s. 271–277.

³¹¹ Zob. B. Szymoniuk, *Budowanie kapitału społecznego klastrów w semi-globalnym otoczeniu*, Wrocław, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 267 pt. Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu, t. 2., 2012, s. 289–298.

³¹² L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 127.

³¹³ K. Moszkowicz, B. Bembenek, *Innowacyjność polskich klastrów – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (178) 2017, s. 38.

funkcja brokerów innowacji, polegająca na zachęcaniu aktywnych naukowców do realizacji i komercjalizacji wyników swoich badań we współpracy ze sferą biznesu. Będzie to jednocześnie działanie integrujące środowiska biznesu i nauki, budujące trwałe relacje oparte na wzajemnym zaufaniu.³¹⁴ Budowanie relacji jest niemożliwe bez komunikacji.

- 4) Każdy klastr jest swego rodzaju projektem, wiele z klastrów powstało lub rozwijało się i nadal rozwija swoją działalność dzięki realizacji projektów unijnych. Z tego względu do klastrów można odnieść wyniki badań nad zarządzaniem organizacjami projektowymi.³¹⁵ Według nich jednym z największych zagrożeń dla skuteczności realizacji projektu jest nieefektywna komunikacja pomiędzy kierownictwem a uczestnikami projektów i w konsekwencji przyjęcie błędnych założeń oraz brak motywacji. Uniemożliwia to skuteczną realizację projektów, a dodatkowo powoduje marnotrawstwo środków oraz ludzkiej energii i czasu.
- 5) Podczas spotkania polskich klastrów, poświęconego polityce klastrowej oraz definiowaniu nowych instrumentów ich wsparcia na poziomie krajowym, uczestnicy spotkania (koordynatorzy klastrów) sformułowali swoje cztery najważniejsze potrzeby. Pierwsza dotyczy wsparcia finansowego a) premijującego koordynatora klastra za jego aktywność w klastrze oraz b) zlecenia klastrum wybranych zadań wpisujących się w polityki publiczne. Pozostałe trzy potrzeby mają ścisły związek z procesami komunikacji w klastrach. Są to: potrzeba ściślejszej współpracy klastrów z przedstawicielami administracji publicznej na poziomie centralnym i regionalnym, potrzeba promowania klastrów i efektów ich działania na arenie krajowej i międzynarodowej oraz potrzeba stworzenia platformy wymiany wiedzy i informacji, umożliwiającej nawiązywanie współpracy pomiędzy członkami klastrów.³¹⁶

4.2.1. Specyfika procesów komunikacji w klastrach

Procesy komunikacji marketingowej w klastrach rozpoczynają się w momencie powstania pomysłu na powstanie organizacji. Są to głównie procesy komunikacji bezpośredniej. Powstałe koncepcje klastrów omawiane są zazwyczaj podczas pierwszych spotkań w gronie znajomych-inicjatorów, a następnie podczas spotkania lub cyklu spotkań zorganizowanych dla szerszego grona podmiotów – potencjalnych interesariuszy klastra. Na tym etapie powinno dojść do uformowania grupy inicjatywnej liderów przyszłego klastra, którzy mają podobną wizję korzyści, jakie chcieliby dzięki niemu osiągnąć, i którym najbardziej zależy na utworzeniu klastra. W dalszej kolejności należy określić założenia odnośnie obszarów aktywności przyszłego klastra. W niektórych klastrach uczestnicy są zainteresowani tzw. miękkimi działaniami, takimi jak wspólna

³¹⁴ *Ibidem*, s. 43.

³¹⁵ Jaworowska-Kosior M., *Szybciej, mocniej, dalej – o dylematach kierownika projektu jako lidera*, [w:] *Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa: lider XXI wieku*, pod red. M. Bojar, J. Bis, Lublin, Politechnika Lubelska, 2017, s. 81.

³¹⁶ K. Krystowski, *Sytuacja, rola i potrzeby klastrów działających w Polsce*, prezentacja multimedialna podczas konferencji zorganizowanej przez Związek Pracodawców Klastry Polskie oraz Polskie Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii p.n. *Polskie Klastry – od koordynacji do kooperacji*, Warszawa, 17. stycznia 2019 r.

promocja, szkolenia i lobbying. W innych przypadkach klastr staje się platformą współpracy dla realizacji wspólnych projektów badawczo-rozwojowych, wspólnych inwestycji lub projektów biznesowych, takich jak na przykład internacjonalizacja działań biznesowych, budowa hali produkcyjnej lub optymalizacja łańcucha dostaw.³¹⁷ Grupa liderów z reguły przekształca się stopniowo w „grupę strategiczną” klastra.

Pośród grona liderów wyłaniany jest podmiot nazywany koordynatorem klastra. Zazwyczaj jest to stowarzyszenie, fundacja lub spółka prawa handlowego, istniejące wcześniej lub tworzone specjalnie dla potrzeb klastra. Jedną z podstawowych usług koordynatora, związaną z komunikacją marketingową klastra, jest budowanie świadomości jego marki (tzw. *branding*) oraz pozycjonowanie całej organizacji i jej uczestników.³¹⁸ Pośród grona członków, pracowników lub menedżerów podmiotu koordynującego kluczową rolę gra lider klastra (nazywany też koordynatorem, menedżerem bądź animatorem), czyli konkretna osoba lub grupa osób pełniąca funkcję zarządczą i reprezentacyjną. To właśnie on jest nadawcą większości planowanych (proaktywnych) komunikatów marketingowych.

S. Gawłowski i H. Mruk twierdzą, że „pozycja przedsiębiorstwa w otoczeniu jest efektem tego, w jaki sposób lider komunikuje się na zewnątrz”³¹⁹. To stwierdzenie można na podstawie obserwacji oraz przedstawionych dalej wyników badań sparafrazować i rozszerzyć następująco: pozycja klastra w otoczeniu jest efektem tego, w jaki sposób jego lider komunikuje się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. R. Chorób na podstawie badania opinii przedsiębiorców skupionych w klastrze stwierdza, że autorytet i zaangażowanie charyzmatycznego menedżera-lidera koordynującego działania uczestników oraz innych interesariuszy są uznawane za kluczowy czynnik zainicjowania i ekspansji struktur klastrowych.³²⁰ Koordynator klastra, pozostając w bliskim kontakcie z członkami klastra i decydentami służy nie tylko jako spoiwo klastra i jego siła napędowa, ale także jako „ogniwo” komunikacyjne, za którego pośrednictwem przekazywane są informacje na temat potrzeb rozwojowych oraz identyfikacji stosownych rozwiązań.

Budowanie relacji w klastrach jest oparte na procesach komunikacji społecznej. Kanadyjska psycholog, S. Pinker, wykazała na podstawie licznych badań światowych oraz własnych, że komunikacja społeczna nie może być prowadzona w dominującym stopniu na odległość, z użyciem nowych technologii. Technologie są bardzo użyteczne w poszukiwaniu i przekazywaniu informacji lub opinii oraz do sprawowania kontroli i nadzoru. Mają jednak znaczące ograniczenia, jeśli chodzi o budowę zaufania, pogłębianie relacji i rozwiązywanie złożonych ludzkich problemów. Komunikacja na odległość nie przekazuje lub przekazuje tylko część tzw. szczyrych sygnałów pozawerbal-

³¹⁷ L. Palmen, M. Baron., *Op. cit.*, s. 100–101.

³¹⁸ Pozycjonowanie polega na podwyższeniu pozycji strony internetowej w wynikach wyszukiwania przez przeglądarki internetowe. Zob. *Ibidem*, s. 119.

³¹⁹ Sz. Gawłowski, H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Poznań, REBIS, 2016, s. 134.

³²⁰ Chorób R., *Koordynator klastra kluczowym elementem rozwoju innowacyjnych więzi integracyjnych*, Zeszyty Naukowe nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług nr 117/2015 „Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki”, Uniwersytet Szczeciński, s. 336–337.

nych, do których zalicza się: ton głosu, rytm wypowiedzi, wymowę spojrzenia, mimikę i język ciała. Sygnały te mogą mieć dla rozmówców większe znaczenie niż treść. Nawet użycie takich komunikatorów internetowych, jak Skype i FaceTime, czy organizowanie telekonferencji, nie dają możliwości dostrzeżenia niuansów przekazu. Poza tym w komunikacji na odległość niemożliwe jest zakodowanie komunikatu w formę dotyku (jak na przykład uścisk ręki, przyjacielskie poklepanie po plecach itp.) który w bezpośrednich relacjach biznesowych ma duże znaczenie.

S. Pinker tłumaczy to zjawisko faktem, że w bezpośrednim kontakcie z innymi osobami uwalniają się w ludzkim organizmie hormony i neuroprzekazniki, odzwierciedlające odczucia rozmówcy i budujące z nim więź. Tylko taki rodzaj kontaktu pozwala intuicyjnie i emocjonalnie ocenić, czy druga osoba jest godna zaufania i czy warto w znajomość z nią „inwestować”. Niechęć do spotkań wynika z wygodnictwa, pozornych oszczędności oraz obawy przed zaangażowaniem oraz odpowiedzialnością. Kontakt *online* często wydaje się bezpieczniejszy, bo w każdej chwili można się wylogować. Niestety, zdalna komunikacja, która sukcesywnie zastępuje bezpośrednie spotkania sprawia, że interpretacja rzeczywistości ulega znacznemu zniekształceniu.³²¹ Powoduje to błędy w podejmowanych decyzjach.

Przekaz ustny (WoM) to komunikacja pomiędzy interesariuszami (głównie po stronie popytowej), dotycząca produktu, usługi lub oferenta, w której źródło informacji uznaje się za wolne od wpływów komercyjnych. Pozytywny przekaz ustny będzie dalej nazywany „ustną rekomendacją” lub „pocztą pantoflową”. Poza znanym powszechnie zjawiskiem rekomendacji w świecie realnym i w serwisach społecznościowych, w klastrach funkcjonuje cały system komunikacji bezpośredniej służących autopromocji lub rekomendacjom. Przykładem może służyć środowisko start-upów, rozwijających się bardziej w świecie wirtualnym niż rzeczywistym, jednak potrzebujących realnych okazji, aby się spotkać z potencjalnymi inwestorami oraz partnerami branżowymi i osobiście przekonać ich do kolejnych inwestycji i wdrożeń.³²² Jak wykazali w swoich badaniach E. Skawińska i R. L. Zalewski, zewnętrzne uwarunkowania sukcesu klastrów stwarzane są głównie przez instytucje mikro- i makrootoczenia. Instytucje te kształtują warunki finansowania oraz związane z tym oferty szkoleń, warsztatów, udostępnianie informacji o rynkach i technologiach, doradztwo w zakresie zarządzania klastrami, a także poprawia komunikację z otoczeniem zewnętrznym.³²³

Na podstawie analizy wyników opisanych wyżej badań można stwierdzić, że w klastrach poza komunikacją typu B2B (Business to Business) muszą występować procesy komunikacji bezpośredniej H2H (Human to Human), a komunikacja zdalna, wsparta środkami technicznymi, powinna je wspomagać. Jest to istotne także w okresie nasilonych restrykcji RODO. Najbardziej istotnymi adresatami komunikacji klastrów są ich interesariusze.

³²¹ S. Pinker, *Efekt wioski. Jak kontakty twarzą w twarz mogą uczynić nas zdrowszymi, szczęśliwszymi i mądrzejszymi*, Wydawnictwo Charaktery, 2015.

³²² L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 104.

³²³ E. Skawińska, R. L. Zalewski, *Klustry biznesowe...*, op. cit., s. 276–277.

4.2.2. Zarządzanie procesami oraz instrumentarium komunikacji marketingowej w klastrach

Procesy komunikacji marketingowej wspierają realizację strategii każdej organizacji, w tym także klastrów. L. Palmen i M. Baron w swoim „Przewodniku dla animatorów klastrów”³²⁴, w oparciu o liczne publikacje oraz badania nad klastrami, sformułowali listę celów strategicznych klastrów oraz działań i narzędzi warunkujących lub wspomagających ich realizację. Tabela 4.1. zawiera listę wybranych działań i narzędzi – tych, które można zaliczyć do kategorii komunikacji marketingowej o charakterze wewnętrznym lub zewnętrznym.

Tabela 4.1. Działania i narzędzia z zakresu komunikacji wewnętrznej warunkujące lub wspierające realizację strategii klastra

Cele strategiczne	Działania i narzędzia komunikacji
Wzmacnianie potencjału innowacyjnego klastra	<ul style="list-style-type: none"> • Udzielanie informacji o programach wsparcia i konkursach. • Organizowanie spotkań grup tematycznych i grup roboczych. • Identyfikacja możliwości realizacji wspólnych projektów. • Organizowanie spotkań typu S2B (Science to Business).
Skuteczne wykorzystanie szans biznesowych	<ul style="list-style-type: none"> • Bezpośrednie spotkania koordynatora/lidera/menedżera/animatora z przedsiębiorstwami w celu określenia potrzeb na zewnętrzne kompetencje. • Organizowanie spotkań typu B2B. • Platforma wymiany informacji o wolnych mocach produkcyjnych i logistycznych. • Przygotowanie raportów tematycznych na bazie analiz rynku. • Seminaria i warsztaty na rzecz przygotowania scenariuszy postępowania, projektów lub określenia konkretnych działań doradczych itp. • Wspólny udział w przetargach publicznych lub w przetargach i konkursach organizowanych przez koncerty międzynarodowe.
Budowa marki i pozycjonowanie klastra	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing pod wspólną marką (opracowanie wspólnego systemu identyfikacji wizualnej i pozawizualnej). • Opracowanie aktualnych materiałów informacyjnych w języku polskim i w wybranych językach obcych. • Opracowanie i publikacja artykułów o klastrze lub jego ofercie w mediach. • Organizacja konferencji prasowych: upowszechnianie informacji o klastrze, jego mocnych stronach i osiągnięciach. • Przygotowanie i przeprowadzenie prezentacji promocyjnych o klastrze podczas konferencji, targów i misji gospodarczych. • Organizowanie konferencji rangi krajowej i międzynarodowej. • Organizowanie spotkań typu B2B z podmiotami spoza klastra.
Skuteczne reprezentowanie interesów członków klastra	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbying w interesie członków klastra, np. na rzecz strategicznych dla klastra publicznych inwestycji infrastrukturalnych; kierowanie zaleceń do odpowiednich instytucji sektora publicznego. • Monitoring, informacja zwrotna do członków klastra. • Działania informacyjne skierowane do instytucji publicznych wdrażających programy wsparcia – zwiększenie świadomości związanej z koniecznością uwzględnienia klastra wśród priorytetowych obszarów wsparcia.

³²⁴ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 164–166.

c.d. Tabela 4.1. Działania i narzędzia z zakresu komunikacji wewnętrznej warunkujące lub wspierające realizację strategii klastra

Cele strategiczne	Działania i narzędzia komunikacji
Zapewnienie dynamiki procesów przedsiębiorczych w klastrze	<ul style="list-style-type: none"> • Wsparcie przy nawiązywaniu kontaktów nowej firmy z potencjalnymi klientami wśród innych członków klastra.
Zapewnienie wysokich standardów środowiskowych klastra w aspekcie zasobooszczędności, biogospodarki i ochrony klimatu	<ul style="list-style-type: none"> • Spotkania z udziałem ekspertów dziedzinowych. • Spotkania wymiany dobrych praktyk w siedzibach przedsiębiorstw, które z sukcesem zrealizowały własne projekty. • Udostępnienie członkom klastra narzędzia <i>online</i> w celu identyfikacji możliwości wprowadzenia ekoinnowacji na rynek lub wprowadzenia własnych działań w zakresie <i>circular economy</i>.
Rozwój instytucjonalny inicjatywy klastrowej	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnianie członkom klastra rzetelnych informacji o planie działań i kosztach funkcjonowania organizacji. • Promocja korzyści z uczestnictwa w klastrze wśród potencjalnych i nowych członków. • Przekazywanie informacji o osiągnięciach i działaniach podejmowanych przez członków w newsletterach, na stronie internetowej/portalu klastra, w mediach społecznościowych. • Organizowanie regularnych spotkań organów klastra (zarządu, rady programowej, forum uczestników itp.).
Internacjonalizacja działalności klastra i jego członków	<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnienie dostępności materiałów informacyjnych i promocyjnych w językach obcych, w tym strony internetowej. • Udział koordynatora i członków klastra w międzynarodowych targach i wydarzeniach. • Udział koordynatora w spotkaniach organizowanych przez instytucje sektora publicznego w ramach obsługi inwestora. • Nawiązanie współpracy z klastrami z zagranicy, w tym w ramach różnych instytucji monitorujących wspomagających (np. European Cluster Communication Platform).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 164–166.

Koordynatorzy klastrów, dzięki realizowanym projektom krajowym i międzynarodowym, rozwijali i rozwijają nadal nowe usługi oraz instrumenty wsparcia skierowane do podmiotów w klastrze. Badania benchmarkingowe, przeprowadzone w latach 2012–2014 pod egidą Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, pozwoliły na identyfikację kierunków zmian w działaniach klastrów w tym okresie. Zdiagnozowane wówczas praktyki związane z komunikacją marketingową były następujące³²⁵:

- 1) W zakresie aktywności marketingowej klastrów: uczestnicy angażowali się w podobnym stopniu w przygotowanie wspólnych ofert rynkowych i ich promocję, a z biegiem czasu w coraz mniejszym stopniu w rozwój wspólnych kanałów dystrybucji i we wspólne zaopatrzenie (poprzez grupy zakupowe).

³²⁵ B. Pławgo (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014.

- 2) W odniesieniu do zewnętrznej komunikacji marketingowej klastrów: uczestnicy wykazywali w badanym okresie podobną aktywność pod względem liczby działań, liczby zaangażowanych podmiotów, a także w zakresie wykorzystania wspólnego systemu identyfikacji wizualnej. Odnotowano natomiast spadek ich aktywności w zakresie udziału w imprezach targowo-wystawienniczych.
- 3) W zakresie komunikacji wewnętrznej klastrów: respondenci badań wysoko oceniali spotkania nieformalne. Koordynatorzy klastrów w latach 2012–2014 zoptymalizowali pakiet instrumentów komunikacji, zmniejszając ich różnorodność. Niestety, mimo rosnącej liczby grup roboczych oraz aktywności w takich grupach, skuteczność wymiany informacji i wiedzy była oceniona jako niska.
- 4) W zakresie wspólnych szkoleń, warsztatów, konferencji i wizyt studyjnych aktywność klastrów pozostała na stałym, wysokim poziomie.

Badanie przeprowadzone w 2016 roku w 29 polskich klastrach, w tym w Klastrach Kluczowych, przedstawia obraz realizacji usług przez koordynatorów klastrów wobec różnych interesariuszy.³²⁶ Wśród nich większość dotyczy komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej). Ich zestawienie zawiera Tabela 4.2.

Tabela 4.2. Usługi komunikacji marketingowej, realizowane przez koordynatorów klastrów wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych

Instrument komunikacji	Opis usługi
System identyfikacji, branding i opakowania produktów	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i udostępnienie uczestnikom klastra systemu identyfikacji w wersji papierowej i cyfrowej. • Zapewnienie ochrony prawnej znaku towarowego (marki klastra) • Opracowanie zasad użycia marki klastra w materiałach informacyjno-promocyjnych uprawnionych uczestników klastra (np. oznakowanie dokumentów, wizytówki, identyfikacja przestrzenna, w tym wizualizacja poszczególnych firm oraz oznakowanie siedziby i miejsc sprzedaży itp.) oraz na opakowaniach ich produktów. • Opracowanie i wykonanie podstawowych materiałów promocyjnych klastra.
Sprzedaż osobista	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacja spotkań informacyjno-promocyjnych z podmiotami spoza klastra w celu identyfikacji nowych obszarów współpracy na styku różnych branż. • Organizacja spotkań typu B2B w celu nawiązania kontaktów i identyfikacji nowych dostawców dla członków klastra.
Promocja sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie wspólnej oferty promocyjnej produktów i usług.
Komunikacja wirtualna, branding i pozycjonowanie	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i umieszczenie profili interesariuszy na portalu klastra. • Pozycjonowanie uczestników klastra w międzynarodowych bazach tematycznych w ramach współpracy między klastrami. • Opracowanie i umieszczenie w Sieci broszury elektronicznej oraz filmów o członkach klastra i ich ofercie. • Aktywność w mediach społecznościowych, prowadzenia bloga. • Opracowanie i upowszechnienie reklamy internetowej klastra (w tym głównie AdWords i banerów).

³²⁶ Źródło: L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 120–124.

c.d. Tabela 4.2. Usługi komunikacji marketingowej, realizowane przez koordynatorów klastrów wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych

Instrument komunikacji	Opis usługi
<p>Public Relations – działania informacyjne oraz kształtujące korzystny wizerunek klastra i jego uczestników wewnątrz i na zewnątrz organizacji</p>	<p>PR wewnętrzne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowywanie dla uczestników klastra dokumentacji wspomagającej ich starania o pozyskanie środków pomocowych (np. zaświadczeń uczestnictwie w klastrze). • Sporządzenie i upowszechnienie bazy danych dostawców usług specjalistycznych uczestniczących w klastrze. • Pośrednictwo pomiędzy nowo powstałymi firmami a pozostałymi członkami klastra w celu znalezienia dla nich pierwszych klientów, pozyskiwanie referencji. • Przygotowanie i udostępnienie (w formie drukowanej i elektronicznej, np. w intranecie klastra) raportów z analizy trendów technologicznych, analizy rynku polskiego i rynków zagranicznych dla wybranych produktów i usług. • Popularyzacja innowacji opracowanych przez członków klastra poprzez przygotowanie raportów i prezentację podczas spotkań członkowskich. • Cykliczna analiza kluczowych wskaźników dla branży jako barometr nastrojów w branży (przygotowanie raportu, omówienie wyników podczas spotkań członkowskich, umieszczenie informacji w intranecie). • Organizacja spotkań integracyjnych oraz spotkań informacyjnych dla interesariuszy na temat dostępnych w Polsce i w Unii Europejskiej środków publicznych na realizację projektów badawczo-rozwojowych. • Organizacja spotkań interesariuszy, poświęconych wymianie dobrych praktyk w ramach zgłoszonych przez nich tematów, spotkań w grupach zadaniowych i projektowych, spotkań tematycznych w jednostkach naukowych lub poświęconych dedykowanym zagadnieniom technologicznym z uczestnictwem specjalistów branżowych spoza klastra. • Pośrednictwo koordynatora/animatora klastra pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi w celu identyfikacji partnerów projektów badawczo-rozwojowych. • Sporządzanie i udostępnianie bazy danych o jednostkach naukowych/naukowcach, wraz z informacją o ich kompetencjach i potencjalnych obszarach współpracy. <p>PR zewnętrzne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reprezentowanie klastra i jego uczestników wobec interesariuszy zewnętrznych. • Opracowanie broszury (drukowanej i elektronicznej) o członkach klastra i ich ofercie. • Spotkania typu <i>science-to-business</i> w celu nawiązania nowych kontaktów oraz identyfikacji wykonawców zleceń badawczych. • Opracowanie i upowszechnianie dedykowanego raportu tematycznego w językach obcych, przedstawiającego potencjał klastra i kompetencje jego członków. • Pomoc w pozyskiwaniu przez członków klastra certyfikatów jakości. • Pozyskiwanie w imieniu klastra członkostwa w międzynarodowych organizacjach zrzeszających klastry i inne podmioty danej branży.
<p>Opakowania produktów</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i wykonanie wspólnych opakowań na produkty.
<p>Gadżety i upominki promocyjne</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowywanie koncepcji gadżetów i upominków promocyjnych • Produkcja gadżetów i upominków oraz opracowanie zasad ich upowszechniania • Upowszechnianie gadżetów wśród interesariuszy zewnętrznych oraz dostarczanie przydziałów gadżetów interesariuszom wewnętrznym do celów dalszego rozdawnictwa.

c.d. Tabela 4.2. Usługi komunikacji marketingowej, realizowane przez koordynatorów klastrów wobec interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych

Instrument komunikacji	Opis usługi
<p>Organizacja lub udział w imprezach targowo-wystawienniczych, misjach gospodarczych, konferencjach, seminariach, warsztatach, szkoleniach</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wybór właściwych wydarzeń i udział koordynatora w imprezach targowo-wystawienniczych, wizytach studyjnych, misjach gospodarczych, konferencjach, warsztatach itp. krajowych i zagranicznych; uczestnictwo i reprezentowanie wszystkich członków klastra. • Udział koordynatora w przygotowaniu do imprez targowo-wystawienniczych, wizyt studyjnych, misji gospodarczych, konferencji, warsztatów itp. krajowych i zagranicznych; zapewnienie noclegów, miejsc parkingowych, przygotowanie stoiska (zapewnienie powierzchni targowej wraz z zabudową), wpisów do katalogów oraz materiałów promocyjnych, organizacja spotkań z innymi podmiotami. • Zapewnienie udziału członków klastra w imprezach targowo-wystawienniczych, wizytach studyjnych, misjach gospodarczych, konferencjach, warsztatach itp. krajowych i zagranicznych; Pomoc w przygotowaniu stoiska i materiałów promocyjnych oraz spotkań z innymi podmiotami. • Zapewnienie członkom klastra udziału w krajowych i zagranicznych wydarzeniach poświęconych rynkom zagranicznym (obsługa organizacyjna, przygotowanie spotkań z innymi podmiotami podczas wydarzenia itp.). • Opracowanie i kolportaż podczas imprez materiałów promocyjnych członków klastra; monitorowanie efektywności kampanii. • Organizacja warsztatów poświęconych wymianie dobrych praktyk w zakresie rozwoju i internacjonalizacji działalności biznesowej. • Zapewnienie członkom klastra udziału w krajowych i zagranicznych wydarzeniach poświęconych nowym trendom w branży (obsługa organizacyjna, zapewnienie kontaktów z podmiotami podczas wydarzenia itp.). • Organizacja forów gospodarczych z udziałem przedsiębiorstw, pomysłodawców, funduszy inwestycyjnych, jednostek naukowych itp. • Wybór właściwych forów gospodarczych organizowanych przez inne podmioty oraz zapewnienie udziału w nich członkom klastra.
<p>Reklama</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Opracowanie i kolportaż materiałów reklamowych (folderów, broszur, ulotek) dotyczących uczestników klastra i ich oferty, w języku polskim i w językach obcych. • Opracowanie i upowszechnienie reklamy w mediach transmisyjnych, internetowych i oraz reklamy zewnętrznej (<i>outdooru</i>). • Prowadzenie własnego kanału telewizji internetowej. • Monitorowanie efektów kampanii reklamowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie 1) L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 120–124; 2) J. Staszewska, *Op. cit.*, s. 695–704, 3) Ł. Wielec, (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018. Raport ogólny*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2018, s. 24–25 oraz 3) doświadczenia ze współpracy z klastrem Dolina Ekologicznej Żywności.

P. Korzyński w książce „Przywództwo w erze cyfrowej” wykazuje, że jednym z podstawowych wyzwań dla liderów firm jest pokonywanie ograniczeń komunikacyjnych pomiędzy nimi a pracownikami i partnerami biznesowymi, przekazywanie im swoich pomysłów i zadawanie właściwych pytań.³²⁷ Komunikacja może mieć charakter formalny lub nieformalny, horyzontalny lub wertykalny. W każdym z tych przypadków era cy-

³²⁷ P. Korzyński, *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2018, s. 17.

frowa dostarcza liderom wciąż nowych narzędzi wspomagających ich przywódczą rolę. Są to między innymi:

- platformy otwartej treści i współpracy, np. Wikipedia i korporacyjne Wiki;
- profesjonalne platformy społecznościowe, np. LinkedIn, XING, GoldenLine;
- platformy graficzne i filmowe, np. Instagram, YouTube;
- platformy mikroblogowe, np. Twitter, Sina Weibo;
- relacyjne platformy społecznościowe, np. Facebook, Google+, VK.

Badania P. Korzyńskiego wykazały jednocześnie, że formułowanie wizji, promowanie wartości czy mobilizowanie do ponadprzeciętnego wysiłku może być przez technologie cyfrowe jedynie wspierane. Najlepszym środowiskiem dla realizacji tych przywódczych zadań jest świat realny i komunikacja *offline*. M. Bartosik-Purgat, badająca zastosowanie nowych mediów w międzynarodowej działalności przedsiębiorstw na rynkach B2B, wykazała na podstawie badań ilościowych i jakościowych, że zastosowanie to jest uzależnione od obszaru geograficznego działania przedsiębiorstw. Im mniejszy obszar, na przykład lokalny, tym mniejsze zastosowanie nowych mediów, w tym szczególnie mediów społecznościowych. Z kolei aktywność przedsiębiorstw na dużej liczbie rynków zagranicznych sprzyja użyciu nowych mediów, gdyż wymaga to ponoszenia niewielkich kosztów. Badania M. Bartosik-Purgat wykazały także najważniejsze problemy komunikowania się przedsiębiorstw w skali międzynarodowej: związane z różnicami kulturowymi, infrastrukturalnymi oraz różnicami czasu. Wyniki tych badań można odnieść także do klastrów, reprezentujących uczestniczące przedsiębiorstwa w procesach internacjonalizacji.³²⁸

Badania dokonane w latach 2015–2016 przez J. Staszewską wykazały zróżnicowaną ocenę wykorzystania instrumentów komunikacji wizualnej przez klastry.³²⁹ Instrumenty ocenione przez respondentów powyżej średniej, czyli najczęściej wykorzystywane w komunikacji i spełniające oczekiwania klastrów, to w szczególności (według przyznanych ocen):

- 1) opakowania produktów,
- 2) komunikacja internetowa: reklama internetowa (w tym głównie AdWords), banery, strony WWW, portale społecznościowe,
- 3) oznakowanie dokumentów i wizytówki,
- 4) reklama zewnętrzna (outdoor),
- 5) gadżety i upominki promocyjne,
- 6) foldery, ulotki, broszury,
- 7) identyfikacja przestrzenna, w tym wizualizacja poszczególnych firm oraz oznakowanie siedziby i miejsc sprzedaży,
- 8) imprezy targowo-wystawiennicze.³³⁰

³²⁸ M. Bartosik-Purgat M., *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Naukowe, 2019, s. 292–293.

³²⁹ J. Staszewska, *Op. cit.*, s. 695–704. Autorka dokonała badań 21 klastrów Opolszczyzny, w których przeważają małe i średnie przedsiębiorstwa.

³³⁰ *Ibidem*, s. 702.

Portale społecznościowe są coraz śmielej wykorzystywanym medium komunikacji w klastrach ze względu na zmianę pokoleniową. Używane są w strategii public relations klastrów i wykorzystywane do wsłuchiwania się w informacje z otoczenia. Coraz częściej tworzone są także interaktywne platformy, dzięki którym uczestnicy klastra oraz jego interesariusze mogą się komunikować w trybie jeden-do-jednego lub wielu-do-wielu.

4.3. Analiza korzyści ze współpracy interesariuszy – implikacje dla procesów komunikacji w klastrach

Najważniejszymi uczestnikami klastrów są skupione w nich przedsiębiorstwa, które jednocześnie współpracują i konkurują między sobą. Z ich punktu widzenia powody uczestnictwa w klastrach, wynikające ze spodziewanych korzyści, są podobne jak powody uczestnictwa w innych sieciach współpracy. Można je podzielić na trzy główne grupy³³¹:

- 1) Tworzenie „masy krytycznej”, czyli łączenie sił z podobnymi przedsiębiorstwami w celu zdobycia lepszej pozycji na rynku. Współpraca z konkurentami umożliwia osiągnięcie ambitniejszych celów. Pozwala również uniknąć walki konkurencyjnej w obszarach, w których wszyscy mogą stracić, jeśli będą działać indywidualnie.
- 2) Łączenie kompetencji (zasobów, umiejętności, wiedzy) i osiąganie synergii w procesie tworzenia wspólnej oferty, atrakcyjniejszej dzięki wykorzystaniu mocnych stron poszczególnych partnerów oraz lepszej kontroli kosztów. Przedsiębiorstwo może skupić się wówczas na swoich strategicznych kompetencjach, rozwijać je i w ten sposób wzmacniać pozycję rynkową. Współpraca w obszarze kompetencji pozwala poza tym skrócić czas od pomysłu do wdrożenia innowacji (przyspieszenie działania „spirali innowacji”).
- 3) Uczenie się od innych przedsiębiorstw w sposób ciągły. Ze względu na zmienność warunków rynkowych przedsiębiorstwo musi stale pozyskiwać wiedzę o potrzebach, preferencjach i opiniach klientów oraz identyfikować obszary rynkowe, w których można kreować nowe potrzeby. Szybkość odgrywa tu decydującą rolę. Praktyka gospodarcza wykazuje, że jako pierwsze ryzykują i eksperymentują małe firmy. Dla dużych i małych przedsiębiorstw współpraca z małymi firmami może oznaczać dostęp do kreatywnych pomysłów oraz świeżość w podejściu do wspólnych projektów biznesowych.

We wszystkich wyżej opisanych przypadkach dążenie przedsiębiorstw do generowania większych zysków jest przyczyną ciągłego poszukiwania sposobów obniżenia kosztów transakcyjnych. Z tego względu jednym z podstawowych zadań koordynatorów klastrów jest identyfikacja możliwości obniżania kosztów transakcyjnych interesariuszy. Według L. Palmena i M. Barona służą temu następujące działania z zakresu wewnętrznej komunikacji:

- nieformalne spotkania,
- prezentacja profili firm na wspólnym spotkaniu,

³³¹ Y. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wydawnictwo Onepress, 2006. Podano za: L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 78.

- identyfikacja przez animatora klastra listy potencjalnych partnerów dla danej firmy oraz organizowanie pierwszego spotkania,
- opracowanie uzgodnionego z firmami kodeksu etycznego,
- opracowanie i udostępnienie pakietu zestandaryzowanych umów³³².

Zainteresowanie członkostwem w klastrach wynika też z faktu, że w ostatnich latach przedsiębiorstwa uczestniczące w tego typu organizacjach uzyskują dodatkowe punkty w ocenie składanych wniosków o dofinansowanie projektów unijnych. Z tego względu zdarzają się przypadki uczestnictwa jedynie formalnego, sprowadzającego się do podpisania dokumentacji członkowskiej i opłacenia składek. Potrzeby informacyjne zaspakajane w procesach komunikacji skupiają się wówczas wokół własnej sprawy, czyli uzyskania potwierdzenia uczestnictwa oraz jego odpowiedniego komunikowania w systemie promocyjnym klastra, sprawdzanym podczas weryfikacji wniosków.

Powody uczestnictwa przedsiębiorstw w klastrach mogą także być związane z poczuciem lokalnego patriotyzmu przedsiębiorców i chęci zrobienia czegoś pożytecznego dla regionu. W tym przypadku potrzeby informacyjne koncentrują się na sprawach istotnych dla społeczności regionu.

Poza przedsiębiorstwami najistotniejszymi uczestnikami klastrów są instytucje nauki oraz sektora badawczo-rozwojowego. W ostatnich latach jednostki naukowe coraz intensywniej współpracują z biznesem, animując powstawanie znacznej liczby klastrów. Polskimi przykładami klastrów powołanych przez instytucje sektora badawczo-rozwojowego są takie Klastry Kluczowe, jak: Nutribiomed Klaster oraz Klaster LifeScience Kraków. Przedstawiciele jednostek naukowych uczestniczą w klastrowych grupach roboczych, w spotkaniach *science-to-business* oraz w spotkaniach wymiany dobrych praktyk. Poza tym jednostki naukowe organizują dla przedsiębiorstw uczestniczących w klastrach spotkania informacyjne, przeglądy trendów technologicznych oraz przedstawiają wyniki zrealizowanych projektów badawczo-rozwojowych. Korzyści, jakie jednostki naukowe mają z obecności w inicjatywach klastrowych, to: budowanie swojej marki w środowisku biznesowym i zwiększanie świadomości przedsiębiorców o swoim potencjale, a także wypracowywanie uproszczonych procedur współpracy z przemysłem, wieńczonych wdrożeniami innowacyjnych koncepcji. Wspólna realizacja projektów staje się okazją do finansowania badań oraz rozwoju współpracy międzynarodowej w sferze nauki.

Lojalność uczestników klastrów, czyli ich interesariuszy wewnętrznych, jest jednym z głównych czynników sukcesu organizacji. W wyniku badań przeprowadzonych w 2014 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości w ramach tzw. benchmarkingu polskich klastrów, a następnie w 2015 roku przez B. Bembena³³³, wykazano, że budowanie wartościowych i długotrwałych relacji koordynatora z uczestnikami klastra jest uwarunkowane poczuciem satysfakcji ze współpracy klastrowej. Satysfakcja

³³² *Ibidem*, s. 83.

³³³ B. Bembek, *Badania satysfakcji i lojalności członkowskiej w polskich klastrach – nowe wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 460, Wrocław 2016, s. 220–234.

i lojalność stanowią w związku z tym kluczowe zagadnienie z punktu widzenia długotrwałego wzrostu i przyszłego poziomu konkurencyjności klastra.

Satysfakcja uczestników badanych klastrów była kształtowana głównie poprzez takie działania, jak: organizacja spotkań integracyjnych, sprawna komunikacja i transfer wiedzy w klastrze, pozyskiwanie od członków propozycji zmian w klastrze oraz wspólne projektowanie i wdrażanie tych zmian.

Klastrowa lojalność członkowska została według opinii respondentów zdefiniowana głównie jako:

- 1) „kreatywne angażowanie się członków w rozwój klastra, realizację jego celów oraz pozostawanie w strukturze klastra nawet wówczas, gdy inne struktury tego typu są otwarte na nowych partnerów; świadome lub nieświadome wnoszenie wkładu w kształtowanie pozytywnego wizerunku klastra;
- 2) utożsamianie się członków z celami, wizją, misją, systemem wartości klastra oraz chęć trwałej poprawy sytuacji klastra poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie wspólnych interesów w klastrze nad indywidualnymi;
- 3) chęć członków pozostania w klastrze i trwałego pozostania w nim w przyszłości.”

W budowaniu klastrowej lojalności członkowskiej kluczowe znaczenie mają:

- pozytywny wizerunek klastra w otoczeniu,
- sprawność realizacji wspólnych celów, misji i wizji,
- styl zarządzania klastrem,
- przywództwo w klastrze,
- strategia rozwoju klastra.³³⁴

Komunikacja marketingowa, realizowana przez koordynatora klastra, ma ogromny wpływ na wyżej wymienione czynniki warunkujące lojalność. Jak wykazuje B. Bembenek, dla rozwoju klastra istotny jest jego wewnętrzny wizerunek, ukształtowany w świadomości interesariuszy wewnętrznych. Jeśli jest korzystny – motywuje do aktywnego angażowania się w realizację wspólnych celów, przyczynia się do budowania przewagi konkurencyjnej i w konsekwencji ma bezpośredni wpływ na budowanie marki klastra. Silna marka ma z kolei pozytywny wpływ na poziom lojalności członkowskiej. W opisanych zależnościach można zatem zaobserwować rodzaj dodatniego sprzężenia zwrotnego: poprawa wizerunku wewnętrznego zwiększa lojalność uczestników klastra i wzmacnia jego markę. Wzmocnienie marki klastra poprawia wewnętrzne relacje i wizerunek, a to z kolei wpływa pozytywnie na poziom lojalności uczestników. W tym „spiralnym” procesie komunikacja marketingowa pełni kluczową funkcję.

³³⁴ *Ibidem*, s. 227.

Rozdział 5.

Metodologia badania czynników warunkujących skuteczność komunikacji marketingowej w klastrach

W każdym działaniu zorganizowanym istotne znaczenie ma zbadanie jego efektów. Podobnie jest w przypadku komunikacji marketingowej. Badanie efektów komunikacji wiąże się co prawda z wysiłkiem organizacyjnym, intelektualnym i finansowym firmy, jednak daje realne korzyści, umożliwiając:

- określenie stopnia skuteczności realizacji programu komunikacji w odniesieniu do wcześniej wyznaczonych celów,
- identyfikację ewentualnych błędów,
- sformułowanie wniosków na przyszłość: jak unikać błędów i powielać sukcesy? Co nowego wdrożyć?³³⁵

Cele komunikacji powinny być wyznaczane w taki sposób, aby po przeprowadzonej kampanii można było stosunkowo łatwo ustalić, czy i w jakim stopniu zostały one zrealizowane. Analizowanie skuteczności działań komunikacyjnych pozwala także na określenie jej uwarunkowań i wewnętrznych zależności. Nie jest to zadanie proste, gdyż w wielu przypadkach efekty komunikacji są niemierzalne lub trudno mierzalne. Jednakże w praktyce nawet niezbyt precyzyjne miary pozwalają firmom oceniać i poddawać gradacji jakość stosowanych metod oraz instrumentarium komunikacji, co okazuje się pomocne w doskonaleniu przyszłych działań marketingowych.

5.1. Skuteczność komunikacji i czynniki ją warunkujące – stan wiedzy oraz nowa koncepcja analizy

5.1.1. Problematyka badania skuteczności komunikacji

Norma jakości ISO 9000:2000 definiuje skuteczność jako stopień, w którym planowane działania zostały zrealizowane i wyniki osiągnięte.³³⁶ W badaniach efektów działań marketingowych, na które składają się także działania komunikacyjne, miarą skuteczności jest relacja osiągniętych do zamierzonych wskaźników, takich jak: udział w rynku, wartość i wielkość sprzedaży, zyski i zyskowność, marża brutto, struktura i wartość wydatków marketingowych, liczba wprowadzonych na rynek nowych produktów, liczba (nowych) klientów, liczba (nowych) punktów sprzedaży, stopień świadomości marki, liczba skarg klientów, poziom satysfakcji klientów, postrzegana jakość oferty i prestiż marki oraz stopień lojalności klientów.³³⁷ Wskaźniki te są jednak w większości nieadekwatne do działalności *stricte* komunikacyjnej i w związku z tym w ograniczonym stopniu mogą pomóc firmom w doskonaleniu procesów oraz instrumentarium komunikacji.

³³⁵ Zob. Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 282; B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa...*, op. cit., s. 35.

³³⁶ M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 167.

³³⁷ P. Baines, Ch. Fill, K. Page, *Op. cit.*, s. 345.

Niestety, ocena efektów działań komunikacyjnych jest zagadnieniem niezmiernie złożonym i wieloaspektowym. J. W. Wiktor stwierdza, że w praktyce efekty komunikacji nie zależą wyłącznie od jakości działań firmy, czyli na przykład od poprawności i atrakcyjności narzędzi, intensywności kampanii czy wysokości budżetu. Są uzależnione także od wielu czynników zewnętrznych, zależnych i niezależnych od firmy, czasami przypadkowych i trudnych do przewidzenia.³³⁸ Czynniki tego rodzaju zostały opisane w poprzednich rozdziałach książki jako sygnały z otoczenia firmy: negatywne, czyli szумы i zakłócenia, oraz pozytywne – nazwane pozytywną aurą.

T. Taranko, powołując się na prakseologiczną definicję skuteczności³³⁹, bardzo zbliżoną do wspomnianej definicji ISO, zwraca uwagę na fakt, że pojęcie to nie uwzględnia kosztów osiągnięcia celów komunikacyjnych, ani ich efektów ekonomicznych. Oceniając całościowe efekty działań komunikacyjnych firm warto jednak brać pod uwagę zarówno ich skuteczność, jak i efektywność. Skuteczność komunikacji marketingowej, czyli zdolność osiągania pożądaných efektów komunikacyjnych, jest warunkiem koniecznym osiągania i zwiększania jej efektywności. Działanie jest efektywne, jeżeli przynosi nadwyżkę mierzalnych efektów nad kosztami ich uzyskania. W praktyce zdarza się, że działania są skuteczne, ale jednocześnie nieefektywne, np. gdy dużym nakładem sił i środków udaje się osiągnąć zamierzone wyniki wizerunkowe, ale przynosi to realną stratę netto.³⁴⁰ W dalszych rozważaniach uwaga zostanie skupiona na uogólnionych zagadnieniach skuteczności komunikacji i jej badaniu, gdyż rozważanie zagadnień efektywności wymagałoby odniesienia do konkretnych działań i poniesionych na nie kosztów.

Badanie efektów działań komunikacyjnych firm nazywane jest ewaluacją komunikacji marketingowej. J. W. Wiktor proponuje przeprowadzanie ewaluacji w odniesieniu do trzech grup efektów komunikacji: (1) sprzedażowych (ekonomicznych), (2) komunikacyjnych i (3) mediowych.³⁴¹ J. Woźniczka rozszerza zestaw ewaluowanych efektów, którymi są w przypadku reklamy: (1) efekty ekonomiczne marki, (2) efekty behawioralne marki lub kategorii produktu, (3) efekty komunikacyjne marki lub kategorii produktu, (4) efekty komunikacyjne reklamy, (5) efekty mediowe.³⁴² Osiąganie skuteczności komunikacji sprowadza się do dwóch obszarów analizy i diagnozy. Pierwszy jest związany z pracą nad projektowaniem i testowaniem konkretnych przekazów komunikacyjnych, jakimi są na przykład kampanie reklamowe. Drugi obszar badań to ogólny efekt i wpływ komunikacji marketingowej na docelowych odbiorców w określonym czasie.

Przykładowe badania należące do pierwszego obszaru ewaluacji to różnego rodzaju testy scharakteryzowane poniżej.

³³⁸ J. W. Wiktor, *Op. cit.*, s. 337.

³³⁹ Według zasad prakseologii działanie skuteczne to takie, które w jakimś stopniu prowadzi do zamierzonego celu, tzn. umożliwia lub ułatwia jego osiągnięcie albo powoduje całościowe lub częściowe jego osiągnięcie. Źródło: T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-warszawa 1959, s. 131. Podano za T. Taranko, *Op. cit.*, s. 226.

³⁴⁰ T. Taranko, *Op. cit.*, s. 228–229.

³⁴¹ J. W. Wiktor, *Op. cit.*, s. 348.

³⁴² J. Woźniczka, *Efekty reklamy i ich pomiar*, Wrocław, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, 2012.

Pre-testing komunikacji polega na przedstawieniu wybranej grupie respondentów, reprezentujących docelowych odbiorców, gotowych lub dopiero projektowanych przekazów komunikacyjnych (na przykład spotów reklamowych) w celu ich zaopiniowania. Udoskonalenia powstałe z uwzględnieniem zebranych opinii prowadzą do zwiększenia efektywności planowanej kampanii, gdyż komunikaty „oczyszczone” z niekorzystnych elementów są skuteczniejsze w fazach: kognitywnej (poznawczej) oraz afektywnej (emocjonalnej) odczytywania i przetwarzania przez odbiorców. Jednocześnie, dzięki zwiększonej skuteczności, mogą one być mniej intensywnie emitowane, co obniża koszty zakupu czasu emisji lub powierzchni reklamowej w mediach.

Najbardziej popularne techniki pre-testowania to na przykładzie reklamy: testowanie koncepcji przekazu z wyborem koncepcji najlepszej, badania opinii o przekazach w małych grupach fokusowych, badanie opinii w oparciu o przygotowywane atrapy nośników z projektowanymi reklamami, badanie czytelności i zrozumienia tekstu, techniki projekcyjne (podświadomych skojarzeń, uzupełniania zdań lub opowiadanych historii itp.) oraz testy preferencji produktów po obejrzeniu spotów w hipotetycznym bloku reklamowym.³⁴³

Kolejną grupą metod testowania komunikacji marketingowej są testy psychologiczne. Służą one pomiarowi mimowolnych reakcji na bodźce zawarte w komunikatach marketingowych, pozwalając uniknąć zniekształceń deklaracji respondentów, zamierzonych lub nie. Testy tego typu prowadzone są za pomocą metod biometrycznych, które można wykorzystać na każdym z etapów planowania, realizacji i kontroli działań komunikacyjnych. Szczególnie przydatne są jednak na etapie projektowania kampanii, dostarczając twórcom informacji o tym, co w promowanej ofercie potencjalni nabywcy podświadomie najbardziej cenią oraz jakie są ich podświadome motywy zakupu.³⁴⁴

Metody biometryczne polegają na obserwacji i dokonywaniu pomiarów reakcji psychofizjologicznych zachodzących w ludzkim organizmie pod wpływem określonych bodźców. W badaniach dla potrzeb marketingu eksploruje się w czasie rzeczywistym procesy psychofizjologiczne, np. emocje lub nieświadomione myśli respondentów, w bezpośrednim kontakcie z produktem lub przekazem komunikacyjnym. Narzędziami badań biometrycznych są przykładowo: funkcjonalny magnetyczny rezonans jądrowy, analiza skokowa głosu, reakcja skórno-galwaniczna, analiza mikroekspresji mięśni twarzy, śledzenie ruchu gałek ocznych, test utajonych skojarzeń.³⁴⁵ Metody tego

³⁴³ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 283.

³⁴⁴ Wyniki badań mogą dać bardzo szczegółowe informacje z zakresu komunikacji, na przykład odnośnie świadomości i wizerunku marki, wizerunku mediów, ambasadorów marki, opinii o projektach graficznych i tekstach reklamowych, oddziaływania przekazu na różne zmysły, preferowanej wielkości logo w przekazie reklamowym, jego optymalnym umiejscowieniu, czcionce, wielkości liter, zastosowanych barw itp. Źródła: 1) R. Ohme, *Biometryczny przełom w marketingu*, Harvard Business Review Polska, 2011, nr 101/102, artykuł nr 1107B. Podano za: M. Borowiecki, *op. cit.*, s. 91–92 oraz 2) <http://neurohm.pl/>, [dostęp: 05.05.2018].

³⁴⁵ M. Borowiecki, *Komunikacja a metody biometryczne – perspektywy i kontrowersje*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 87 i 91.

typu nie są jeszcze powszechnie stosowane, gdyż są kosztowne i nie dają pełnego wyjaśnienia reakcji emocjonalnych respondentów. Ukazują emocje bez podania ich konkretnych przyczyn, których wyjaśnienie musi się odbyć metodami tradycyjnymi, czyli deklaracyjnymi. Ponadto badania przeprowadzane są w warunkach laboratoryjnych, niekomfortowych dla respondentów. Niektóre z metod badawczych tego typu mogą być nieobojętne dla zdrowia, dlatego zostały zabronione w kilku państwach europejskich. Budzą także kontrowersje natury etycznej, bowiem wkraczają do intymnej sfery uczuć, doznań i intencji, zazwyczaj skrywanych przez ludzi. Umożliwiają poznanie słabości zarówno badanych osób, jak i całych grup społecznych. Fakt ten budzi obawy, że zdobyta przez badaczy wiedza może być użyta do manipulacji na rzecz wielkich korporacji lub partii politycznych.³⁴⁶

Postęp neuronauki pozwala jednak przypuszczać, że testy psychologiczne będą stopniowo stosowane coraz powszechniej. Wyniki badań w zakresie neurobiologii, prowadzonych przez Rafała Ohme od 1997 roku, umożliwiły stworzenie udoskonalonych wersji opisanych wyżej metod.³⁴⁷ Pierwszą z nich jest BIONAVI™, metoda badawcza podobna do wyżej opisanych, lecz doskonalej opracowana pod względem technicznym i interpretacyjnym. Oparta jest na pomiarze sygnałów generowanych przez ludzki organizm: aktywności fal mózgowych (EEG), reakcji skórno-galwanicznej (GSR) i uwagi wzrokowej (ET). Dzięki synchronizacji tych miar testowane są i przedstawiane na osi czasu reakcje organizmu wzbudzone przez materiały video (np. reklamy telewizyjne) lub bodźce statyczne (np. reklamy prasowe).³⁴⁸

Drugą z metod, BIOCODE™, to nowa generacja biometrycznych badań ankietowych prowadzonych *online*, dzięki czemu jest znacznie tańsza i bardziej dogodna dla respondentów aniżeli metody poprzednio wymienione. Oparta jest na pomiarze czasów reakcji respondentów na pytania i polecenia, które odzwierciedlają emocjonalną pewność ich postaw. Dzięki temu możliwe jest poznanie nie tylko racjonalnych opinii respondentów, ale również ich instynktownych i impulsywnych reakcji w odniesieniu do różnych elementów przekazu komunikacyjnego – np. marki, produktów, komunikatu. Badanie tą metodą trwa tylko kilka minut i daje możliwość szybkiego dotarcia do dużej grupy respondentów.³⁴⁹

Kolejną grupą metod ewaluacji komunikacji marketingowej jest tzw. **post-testing**. Polega on na badaniu reakcji respondentów na już wyemitowane reklamy lub inne upo-

³⁴⁶ M. Borowiecki, *Op. cit.*, s. 92.

³⁴⁷ Źródło: <http://neurohm.pl/>, [dostęp: 05.05.2018].

³⁴⁸ Wynik badania aktywności fal mózgowych (EEG) jest interpretowany jako emocjonalne zaangażowanie odbiorców; wskazuje czy prezentowany materiał wzbudza pozytywne, czy negatywne reakcje. Wynik reakcji skórno-galwanicznej (GSR) odzwierciedla poziom pobudzenia wywołany przez ofertę produktową lub obietnicę marki; przewiduje, czy komunikat zaktywizuje konsumenta i ostatecznie zachęci go do działania. Wynik badania uwagi wzrokowej (ET, *eyetracking*) odzwierciedla poziom uwagi wzrokowej konsumentów skupionej na kluczowych elementach reklamy. Określa także, które słowa, obrazy bądź inne elementy wywołują znaczącą reakcję emocjonalną i aktywizującą do działania. Źródło: <http://neurohm.pl/> [dostęp: 05.05.2018].

³⁴⁹ Źródło: <http://neurohm.pl/> [dostęp: 05.05.2018]

wszechnione komunikaty marketingowe. Ma on tę zaletę, że odnosi się do przekazów, które były wyemitowane w swoim naturalnym, a nie sztucznie stworzonym środowisku medialnym. Najbardziej popularne metody badawcze tej grupy to: testy reakcji na działania promocyjne (których miarą jest np. liczba zrealizowanych kuponów promocyjnych, zgłoszonych próśb o dalsze informacje lub telefonicznych zamówień), testy stopnia zapamiętania i rozumienia przekazów oraz testy polegające na analizie zmian poziomu sprzedaży pod wpływem konkretnych działań lub kampanii komunikacyjnych.³⁵⁰

W „erze cyfrowej” użyteczne i łatwe do obliczenia są mierniki efektów działań firmy w Internecie. Tworzą one dwie grupy narzędzi, które wyrażają³⁵¹:

- 1) stopień dotarcia do użytkowników, ich świadomości i stopnia zainteresowania reklamą marki, co odnosi się do celów i efektów komunikacyjnych oraz
- 2) relacja nakładów do efektów sprzedażowych osiągniętych w określonym czasie, odnosząca się do celów ekonomicznych kampanii.

Najbardziej popularne wskaźniki pierwszej grupy to³⁵²:

- CTR (Click Through Rate) – współczynnik kliknięć. Oblicza się go dzieląc liczbę kliknięć użytkownika na wyświetlany komunikat marketingowy przez liczbę wyświetleń komunikatu, i wyrażając wynik w procentach.
- Ad viewability – widoczność reklam. Jest to miara określająca odsetek odsłon reklamy, która znajdowała się w polu widzenia odbiorcy, czyli w oknie przeglądarki. Według standardu IAB (International Advertising Bureau) dla reklamy graficznej jest to minimum 50% przez co najmniej sekundę.
- Bounce rate – wskaźnik odrzuceń, mierzący odsetek użytkowników, którzy opuścili stronę zbyt szybko, nie dokonując pożądanej akcji.
- CR (Conversion Rate) – współczynnik konwersji. Jest to wyrażony procentowo stosunek liczby pożądanych akcji podjętych przez użytkownika do liczby sytuacji (wyświetleń), w jakich potencjalnie mogą one być zrealizowane. Pożądane akcje to na przykład dokonanie zakupu na stronie, pozostawienie „namiarów”, wypełnienie formularza, ściągnięcie programu itp.

Ocenę efektywnościowych rezultatów reklamy *online* umożliwiają następujące, przykładowe mierniki³⁵³:

- ROI (Return On Investment) – stopa zwrotu z inwestycji w reklamę, obliczana jako relacja zysku wygenerowanego przez reklamę w czasie trwania kampanii do budżetu tej kampanii.
- PPC lub CPC (Pay Per Click lub Cost Per Click) – koszt kliknięcia, czyli cena, jaką płaci reklamodawca za pojedyncze kliknięcie w reklamę.

³⁵⁰ Ch. Fill, S. Turnbull, *Op. cit.*, s. 267.

³⁵¹ J. W. Wiktor, *Architektura systemu...*, op. cit., s. 101; D. Plata-Alf, G. Mazurek, A. Miegoń, *Reklama internetowa*, [w:] G. Mazurek, *E-marketing: planowanie, narzędzia, praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2018, s. 318–319.

³⁵² D. Plata-Alf, G. Mazurek, A. Miegoń, *Op. cit.*, 318–319.

³⁵³ J. W. Wiktor, *Op. cit.*, s. 102–103.

- CPM lub CPT (Cost Per Mille lub Cost Per Thousand) – koszt wyświetleń liczony za tysiąc odsłon reklamy w Sieci.
- CPA (Cost Per Action) – koszt akcji (konwersji) określany stosunkiem nakładów na reklamę i ilości akcji (działań) podjętych przez użytkownika w Sieci.

W przypadku stosowania testu zmian sprzedaży pod wpływem konkretnych działań lub kampanii komunikacyjnych należy wziąć pod uwagę kilka zastrzeżeń z nim związanych³⁵⁴:

- 1) sprzedaż może zmieniać się z opóźnieniem w stosunku do zastosowanych działań komunikacyjnych;
- 2) komunikacja marketingowa jest jednym z wielu instrumentów marketingowych zachęcających nabywcę do zakupu, których wpływ z reguły trudno jest wyeliminować podczas badań;
- 3) zmiany poziomu sprzedaży mogą być powodowane także wieloma czynnikami rynkowymi niezależnymi od firmy i jej działań komunikacyjnych, takimi jak na przykład aktywność konkurencji, uwarunkowania prawne, a nawet pogoda.

Następną z metod ewaluacji przekazów komunikacyjnych są tzw. **badania śledzące** (*ang. tracking studies*). Są to badania ilościowe na dużej liczbie respondentów powtarzane w określonych z góry, stałych przedziałach czasowych, na przykład co tydzień lub co miesiąc. Umożliwiają śledzenie dynamiki zmian świadomości marki lub opinii o konkretnych przekazach komunikacyjnych i ich elementach. Stanowią także źródło wiedzy na temat efektywności wykorzystanych mediów. Wyniki badań śledzących umożliwiają bieżące doskonalenie działań komunikacyjnych zarówno w zakresie kreacji, jak i emisji przekazów.

Drugi obszar badań ewaluacyjnych, który bierze pod uwagę ogólny efekt i wpływ komunikacji marketingowej na docelowych odbiorców w określonym czasie, ma w swoim portfolio nieco inny zestaw metod: tradycyjnych oraz typowych dla „ery cyfrowej”. Najprostsza metoda z grupy tradycyjnych polega na porównaniu wyników sprzedaży oraz wskaźników związanych z wizerunkiem marki (np. *top of mind*, świadomość spontaniczna, świadomość wspomagana) przed, w czasie i po akcji komunikacyjnej. Kolejna możliwość to tzw. metoda próby (na panelu klientów), ewentualnie z rozszerzeniem na całość populacji klientów. Trzecią metodą jest metoda porównawcza doświadczeń. Zmieniając parametry kampanii komunikacyjnej: nasilenia, czasu trwania oraz użytych środków w różnych regionach geograficznych i segmentach rynku, opracowuje się skalę porównawczą „siły uderzeniowej komunikacji”.

Ph. Kotler, H. Kartajaya oraz I. Setiawan twierdzą, że w erze cyfrowej interakcje z klientami należy budować, a następnie oceniać, na trzech poziomach: zadowolenia, doświadczenia i zaangażowania.³⁵⁵ Stwierdzenie to można odnieść w szczególnym przypadku do komunikacji marketingowej, i uznać, że skuteczne działanie komunikacyjne firmy to takie, które daje odbiorcom wysoki stopień zadowolenia z obopólnych kontaktów (poczucie

³⁵⁴ Zob. T. Taranko, *Op. cit.*, s. 240.

³⁵⁵ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0. Era cyfrowa.*, op. cit., s. 179.

spełnienia), pozytywnie oceniane doświadczenia (przeżycia) i w stopniu satysfakcjonującym tę firmę motywuje ich do orędownictwa (tzn. do lojalności, udzielania rekomendacji itp.). Kwestią nierozstrzygniętą jednoznacznie jest progowy poziom satysfakcjonującego zadowolenia i orędownictwa, czy też progowa miara pozytywnej oceny doświadczeń. Punktem odniesienia mogą być na przykład wartości osiągane w branży przez konkurentów lub własne z przeszłości. Należy jednak zachować zdroworozsądkową ocenę satysfakcji i zapewnić „asertywność” ewentualnych działań naprawczych z punktu widzenia firmy. P. Baines, Ch. Fill i K. Page wyrażają pogląd, że dążenie do stuprocentowej satysfakcji wszystkich klientów jest dla firm i nierealne, i nieopłacalne. Przykładowo, koszt podniesienia poziomu satysfakcji klientów z 95 do 99,5% może okazać się znacznie wyższy, aniżeli osiągnięty dzięki temu przyrost zysków. Fakt ten będzie źle odebrany zarówno przez udziałowców, jak i przez pracowników firmy.³⁵⁶

5.1.2. Czynniki wpływające na skuteczność komunikacji marketingowej – autorska koncepcja analizy zgodnie z zasadami Marketingu 4.0

Podobnie, jak skuteczność komunikacji marketingowej, tak i czynniki na nią wpływające to zagadnienia bardzo rozległe, wieloaspektowe i opisane w literaturze przedmiotu w sposób bardzo rozproszony. Można odnaleźć w literaturze rozważania i analizy dotyczące uwarunkowań marketingu lub komunikacji, ale bez wyraźnych odniesień do ich wpływu *in plus* lub *in minus* na skuteczność konkretnych procesów.

W niniejszym opracowaniu przyjmujemy, że czynniki wpływające na skuteczności komunikacji można podzielić na:

- 1) wewnętrzne, występujące po stronie nadawcy komunikacji,
- 2) zewnętrzne, związane z jakością funkcjonowania mediów oraz występujące po stronie odbiorców i w otoczeniu całego systemu komunikacji.

Ad 1) W analizie procesów komunikacji marketingowej przyjmuje się, że nadawcą komunikatu jest firma, a jego odbiorcą klienci. Uwarunkowania pierwszej grupy są zatem związane z charakterem firmy oraz jej oferty, i są od niej zależne. Mają one wpływ na projektowanie, realizację i sposób oceny komunikacji. T. Taranko zwraca uwagę na fakt, że czynniki tego rodzaju mają nie tylko istotne znaczenie dla skuteczności, ale również dla efektywności działań marketingowych. Na decyzje firmy w zakresie komunikacji wpływają: rodzaj produktu/charakter marki, cele rynkowe przedsiębiorstwa i stosowane instrumenty komunikacji, faza w cyklu życia produktu, faza rozwojowa rynku, wielkość przedsiębiorstwa i jego zasoby oraz aktywność komunikacyjna konkurentów.³⁵⁷

W dalszych rozważaniach przyjmujemy założenie, że czynniki wewnętrzne, występujące po stronie firmy, związane są przede wszystkim z nią samą i jej kompetencjami, a nie z wpływem otoczenia. Podstawowym wewnętrznym uwarunkowaniem prowadzenia przez firmę skutecznej komunikacji marketingowej jest umiejętność odpowiedniego zaprojektowania, realizacji i oceny komunikacji – zarówno proaktywnej, jak i reaktywnej.

³⁵⁶ P. Baines i in., op. cit., s. 336.

³⁵⁷ T. Taranko, *Op. cit.*, s. 95–114.

W odniesieniu do proaktywnych (inicjowanych przez firmę) procesów komunikacji, podstawowe znaczenie ma odpowiedni wybór ich adresatów, a następnie tworzenie i emisja skutecznych komunikatów. Można tu zauważyć wzajemnie odwrotną zależność: im wyższa jakość kreacji charakteryzuje przekaz, tym mniej razy musi on być wyemitowany, aby mieć wymaganą „siłę uderzeniową”. Twórcy doniosłego papieskiego dokumentu „Etyka w Reklamie”, będącego uniwersalnym zestawem rekomendacji dla reklamodawców, agencji reklamowych oraz mediów, doceniają jakość kreacji reklamowej twierdząc, że: „niektóre reklamy są arcydziełami sztuki popularnej, pełnymi oryginalnych pomysłów i niepowtarzalnego uroku.”³⁵⁸ W ich przypadku już po jednokrotnym obejrzeniu odbiorca jest w stanie zapamiętać i sam przekaz, i markę, której on dotyczy. W przypadkach reklam miernych, niewyróżniających się w gąszczu wielu im podobnych, liczba emitowanych spotów musi być ogromna, sięgająca tysięcy emisji telewizyjnych i radiowych w ciągu miesiąca. Mierność przekazów komunikacyjnych, w powiązaniu z dużą intensywnością ich emisji, powodują powszechną społeczną niechęć wobec komunikacji marketingowej w ogóle oraz wystąpienie tzw. efektu bumerangu wobec zbyt agresywnie promowanej marki.³⁵⁹ Z całą mocą należy zatem rekomendować przywiązywanie dużej wagi do jakości kreacji, trafnego doboru mediów oraz nieuciążliwej dla odbiorców intensywności emisji.

Wysoki poziom kreacji w przekazach komunikacji marketingowej ma za zadanie przyciągnąć uwagę odbiorców i sprzyjać zapamiętaniu marki, ale przede wszystkim – zapewnić jej atrakcyjność. Ph. Kotler, H. Kartajaya oraz I. Setiawan twierdzą, że „w erze cyfrowej, kiedy klienci otoczeni są technologią, na atrakcyjności zyskują marki bardziej ludzkie. Klienci poszukują marek humanocentrycznych, czyli takich, których charakter przypomina ludzką naturę, które są w stanie nawiązać kontakt z klientem jak z równym sobie, na przyjacielskiej stopie.”³⁶⁰

Atrakcyjność może być powiązana z wartością samej oferty lub z wizerunkiem jej marki. Atrakcyjność oferty jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym. Jeśli postrzegana wartość oferty nie jest atrakcyjna, marka z pewnością nie osiągnie sukcesu rynkowego, nawet po zrealizowaniu wysokobudżetowej i „sprytnej” kampanii promocyjnej. Jeśli oferta posiada wartość odpowiednią dla klientów, ale komunikacja jej marki jest realizowana nieudolnie, to marka ta również wyda się odbiorcom nieatrakcyjna.³⁶¹ W świetle powyższych tez podstawowym warunkiem osiągnięcia wysokiego stopnia skuteczności komunikacji marketingowej okazuje się zbadanie, jakie cechy, w opinii klientów oraz całego środowiska opiniotwórczego, powinny posiadać zarówno „atrakcyjna oferta”, jak i jej „atrakcyjna komunikacja”.

³⁵⁸ Papieska Rada Do Spraw Środków Społecznego Przekazu, *Etyka w Reklamie*, pkt 7., Watykan 1997. <http://mateusz.pl/dokumenty/ewr.htm> [dostęp: 06.03.2018].

³⁵⁹ Efekt bumerangu w komunikacji polega na tym, że zbyt intensywna kampania promocyjna daje skutek odwrotny do zamierzonego. Odbiorcy są znużeni i zniechęceni do agresywnej marki, przestają ją kupować i odradzają zakup innym. W ten sposób firma za własne pieniądze niszczy wizerunek marki i obniża poziom sprzedaży.

³⁶⁰ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0...*, op. cit., s. 93.

³⁶¹ *Ibidem*, s. 92.

Kolejnym uwarunkowaniem wewnętrznym skuteczności komunikacji jest trafny dobór kanałów komunikacji. Według Ph. Kotlera, H. Kartajayi oraz I. Setiawana w świecie wszechobecnej łączności kluczowym wyzwaniem dla firm w zakresie komunikacji jest zintegrowanie elementów *online* i *offline* w taki sposób, aby stanowiły spójne doświadczenie konsumentów.³⁶² Dotarcie do odbiorców za pomocą mediów *online* i *offline* oraz zapewnienie im spójnego doświadczenia związanego z marką można planować, a następnie realizować i kontrolować wykorzystując modele hierarchii reakcji klientów na przekazy komunikacyjne. Modele te zakładają, że nadawca komunikacji (np. reklamodawca) pragnie doprowadzić swoje audytorium do stanu wyższej gotowości do zakupu według schematu: poznaj-poczuj-zrób. Schemat taki jest pomocny w określaniu celów wyznaczanych zarówno poszczególnym instrumentom promocji (zazwyczaj reklamie lub sprzedaży osobistej), jak i całościowej, zintegrowanej komunikacji na rynku. Nadaje się także do oceny ich efektów po zakończonej akcji promocyjnej.

Najbardziej znanym modelem hierarchii reakcji jest model AIDA, który w różnych odmianach i ze zróżnicowanymi akronimami funkcjonuje w praktyce reklamy od lat 80. XIX wieku³⁶³ Jego współczesnymi mutacjami są: model „ścieżki klienta” (5A), spopularyzowany przez Ph. Kotlera i pozostałych współautorów książki „Marketing 4.0”³⁶⁴ oraz wzorowany na „ścieżce” model „podróży klienta”, opracowany przez zespół autorów książki „Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych”³⁶⁵. „Podróż klienta” jest narzędziem, które ułatwia zrozumienie, w jaki sposób klient doświadcza problemu rozwiązywanego przez promowaną ofertę. Pokazuje, w jaki sposób dany problem lub okazy manifestują się w życiu klientów, jak klienci ich doświadczają i w jaki sposób wchodzi w interakcje z firmą.

W niniejszym opracowaniu za bardziej użyteczny dla dalszych rozważań uznano model ścieżki klienta 5A, gdyż, podobnie jak model AIDA, jest on narzędziem wnikliwie opisanym i niezwykle uniwersalnym. Można je wykorzystać na przykład do opisu zachowań klienta, do analizy porównawczej funkcjonowania różnych branż lub do poszukiwania przewagi konkurencyjnej w zakresie komunikacji. W dalszej części pracy adaptowany autorsko model 5A będzie zastosowany jako instrument badania uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach.

Tabela 5.1. przedstawia mapowanie ścieżki klienta, które jest twórczą interpretacją koncepcji Ph. Kotlera, H. Kartajayi i I. Setiawana, rozszerzoną o koncepcję ścieżki 5A z perspektywy firmy. W takiej postaci narzędzie to może być pomocne w planowaniu i realizacji, a także w śledzeniu efektów komunikacji marketingowej. Ścieżka klienta przedstawiona jest w tabeli w wersji liniowej, uniwersalnej. W praktyce może ona mieć postać zapętloną, na przykład kiedy klienci wracają po dokonaniu zakupu do etapu za-

³⁶² Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0* ..., op. cit., s. 38.

³⁶³ Model AIDA w obecnie znanej formie został zaproponowany w publikacji: C. P. Russell, *How to Write a Sales-Making Letter*, Printers' Ink, June 2, 1921.

³⁶⁴ Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0* ..., op. cit., s. 75–78.

³⁶⁵ Zob. P. Van der Pijl, J. Lokitz, L. K. Solomon, *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*, Gliwice, Wydawnictwo HELION, 2018, s. 100–101.

pytań. Ponadto w przypadku poszczególnych klientów niektóre etapy ścieżki mogą nie wystąpić, są bardzo krótkie albo bardzo odsunięte w czasie.³⁶⁶ W tabeli, dla oszczędności miejsca i uproszczenia wywodu, używane jest pojęcie „marki”, które można także rozumieć jako „firmę” (gestora marki albo producenta stosującego taktykę bezmarkową) oraz jako „ofertę”, która jest daną marką oznakowana.

Ad 2) Zewnętrzne uwarunkowania komunikacji marketingowej związane są z jakością funkcjonowania mediów oraz występują po stronie odbiorców i w otoczeniu systemu komunikacji. Otoczenie generuje zarówno szумы i zakłócenia, wpływające negatywnie na skuteczność komunikacji, jak i pozytywną „aurę”, ułatwiającą komunikację i podnoszącą jej jakość. Wyzwaniem dla firmy jest identyfikacja tych czynników, a następnie niwelowanie lub osłabianie wpływu szumów i zakłóceń oraz wykorzystywanie i wzmacnianie pozytywnej aury. Czynniki sprzyjające bądź utrudniające komunikację marketingową można ująć w typologii analogicznej do typologii dotyczącej środowiska ogólnych działań marketingowych. Najbardziej popularną typologię tego rodzaju stosuje się w analizie PEEST, której nazwa jest akronimem ułatwiającym zapamiętanie poszczególnych elementów (polityczno-prawnych, ekonomicznych, ekologiczno-fizycznych, społeczno-demograficznych i kulturowych oraz technologicznych).³⁶⁷ Ich charakterystykę zawiera tabela 5.2.

Tabela 5.1. Zadania komunikacji marketingowej i uwarunkowania jej skuteczności na ścieżce klienta (5A)

Faza	Ścieżka z perspektywy klienta	Ścieżka klienta z perspektywy firmy
A1 Aware	<p>ETAP ZAPOZNANIA Z MARKĄ <i>Faza konatywna</i></p> <p>Zachowania klienta: jest biernym odbiorcą komunikacji wielu marek, rekomendacji innych klientów, specjalistów, „influencerów” oraz ośrodków opiniotwórczych</p> <p>Styczność z marką – potencjalne możliwości:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rekomendacje innych osób i ośrodków opiniotwórczych • Komunikacja marketingowa marki • Wspomnienia własnych doświadczeń związanych z marką <p>Pożądane wrażenia i postawa klienta: „wiem o marce”</p>	<p>ETAP BUDOWANIA ŚWIADOMOŚCI <i>Przewaga procesów komunikacji proaktywnej</i></p> <p>Zadania komunikacji marketingowej: informowanie o nowych kategoriach produktów lub nowych markach, a także o nowych cechach i zastosowaniach dotychczasowej oferty. Docieranie z komunikatami do specjalistów, oraz ośrodków opiniotwórczych, zachęcanie dotychczasowych klientów oraz „influencerów” do upowszechniania pozytywnych opinii o marce.</p> <p>Uwarunkowania skuteczności: wielokanałowość komunikacji <i>online i offline</i>, zbudowanie i upowszechnianie komunikatu w oparciu o dobrą znajomość zachowań potencjalnych klientów i ośrodków opiniotwórczych, jakość oferty firmy dająca podstawy do zasłużonych pozytywnych wspomnień klientów związanych z marką oraz do szczerych rekomendacji.</p>

³⁶⁶ *Ibidem*, s. 78.

³⁶⁷ Zob. Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, wyd. 2016, op. cit., s. 150–168. Analizy podobnego typu, jak PEEST (znanej w Polsce także jako PEST) mają też inne nazwy, jak na przykład: PESTEL. Jest to przegląd i prognoza stanów otoczenia z rozbiem na otoczenie polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i prawne. Zob. K. Oblój, *Praktyka strategii firmy: jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2017, s. 75.

c.d. Tabela 5.1. Zadania komunikacji marketingowej i uwarunkowania jej skuteczności na ścieżce klienta (5A)

Faza	Ścieżka z perspektywy klienta	Ścieżka klienta z perspektywy firmy
A2 Appeal	<p>ETAP „ZAUROCZENIA” MARKĄ <i>Faza afektywna</i></p>	<p>ETAP BUDOWANIA ATRAKCYJNOŚCI MARKI <i>Przewaga procesów komunikacji proaktywnej</i></p>
	<p>Zachowania klienta: przetwarza odebrane informacje aktywizując pamięć krótko- i długotrwałą, dokonuje wyboru kilku marek, które uważa za najbardziej atrakcyjne.</p> <p>Styczność z marką – potencjalne możliwości:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dostrzeganie wyjątkowej atrakcyjności wybranych marek. • Rozważanie zakupu. <p>Pożądanе wrażenia i postawa klienta: „lubię tę markę, podoba mi się”.</p>	<p>Zadania komunikacji marketingowej: wzbudzenie i podtrzymanie zainteresowania klientów oraz pośredników handlowych.</p> <p>Uwarunkowania skuteczności: autentyczna i dobrze komunikowana wartość oferty, wysoka jakość kreacji budząca pożądane emocje (np. rozbawienie, podziw, wzruszenie itp.), wsparcie ze strony wpływowych „influencerów”, nieuczuliw dla klientów odbiór komunikatów, wystrzeżenie się tzw. efektu bumerangu w komunikacji.</p>
A3 Ask	<p>ETAP ZAPYTAŃ <i>Faza konatywna</i></p>	<p>ETAP UDZIELANIA ODPOWIEDZI <i>Przewaga procesów komunikacji reaktywnej</i></p>
	<p>Zachowania klienta: zaciekawiony, aktywnie poszukuje dodatkowych informacji o wybranych markach wśród członków rodziny, znajomych, internautów, w mediach lub bezpośrednio w firmach za pomocą infolinii.</p> <p>Styczność z marką:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zasięganie porady w rodzinie i u znajomych. • Poszukiwanie opinii <i>online</i>. • Porównywanie cen oraz innych cech oferty z ofertami konkurencyjnymi. • Oglądanie/mierzenie/degustowanie produktów (w sklepie, w domu, w firmie itp.) • Testowanie usług. <p>Pożądanе wrażenia i postawa klienta: „jestem przekonany, że wybrana przeze mnie marka jest lepsza, niż pozostałe”</p>	<p>Zadania komunikacji marketingowej: udzielenie odpowiedzi na zapytania w sposób satysfakcjonujący klienta i wzmacniający wrażenie atrakcyjności marki.</p> <p>Uwarunkowania skuteczności: wielokanałowy i łatwy dostęp do informacji o marce (<i>online</i> i <i>offline</i>); w przypadku aktywności <i>online</i> działanie zgodnie z koncepcją RTL (<i>ang.</i> Real Time Marketing).</p>
A4 Act	<p>ETAP ZAKUPU <i>Faza behawioralna</i></p>	<p>ETAP SPRZEDAŻY <i>Przewaga procesów komunikacji reaktywnej</i></p>
	<p>Zachowania klienta: na podstawie zebranych informacji podejmuje decyzję o zakupie konkretnej marki, dokonuje zakupu, a następnie użytkuje produkt lub korzysta z usługi</p> <p>Styczność z marką:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zakup w tradycyjnym miejscu sprzedaży lub <i>online</i>. • Użytkowanie produktu lub korzystanie z usługi. • Korzystanie z obsługi gwarancyjnej i serwisowej. • Komunikowanie problemów, składanie reklamacji. <p>Pożądanе wrażenia i postawa klienta: „kupuję i pozytywnie oceniam zakup”.</p>	<p>Zadania komunikacji marketingowej: informowanie gdzie, kiedy, na jakich warunkach i w jaki sposób można dokonać zakupu oraz motywowanie do zakupu w określonym czasie, ilości lub miejscu. Dbałość o sprawną i jak najmniej dolegliwą dla obu stron obsługę samego zakupu oraz ewentualnych reklamacji.</p> <p>Uwarunkowania skuteczności: łatwo dostępna, aktualna i nie zwodnicza informacja dotycząca cen i warunków sprzedaży, możliwość porównywania cen, promocja sprzedaży jak najbliższej zakupu (w czasie i przestrzeni), obsługa satysfakcjonująca klienta i firmę.</p>

c.d. Tabela 5.1. Zadania komunikacji marketingowej i uwarunkowania jej skuteczności na ścieżce klienta (5A)

Faza	Ścieżka z perspektywy klienta	Ścieżka klienta z perspektywy firmy
A5 <i>Advocate</i>	ETAP OREĐOWNICTWA <i>Faza afektywno-behawioralna</i>	ETAP WSPOMAGANIA OREĐOWNICTWA <i>Równowaga procesów komunikacji aktywnej i reaktywnej</i>
	<p>Zachowania klienta: z czasem staje się lojalny wobec marki i/lub firmy; ponawia zakupy oraz rekomenduje markę</p> <p>Styczność z marką:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontynuacja użytkowania produktu lub korzystania z usługi • Ponawianie zakupów • Udzielanie rekomendacji <p>Pożądane wrażenia i postawa klienta: „jestem zadowolony z marki i polecam ją innym, będę nadal z niej korzystać”</p>	<p>Zadania komunikacji marketingowej: utwierdzenie klienta w przekonaniu, że zakup był dobrą decyzją, informowanie o korzyściach z udziału w programach lojalnościowych, zachęcanie do rekomendacji marki i pomoc w udzielaniu rekomendacji.</p> <p>Uwarunkowania skuteczności: własne, wewnętrzne przekonanie klienta o tym, że warto być lojalnym wobec marki i że zasługuje ona na rekomendacje, dostęp klientów do mediów będących nośnikami rekomendacji i umiejętności dokonania rekomendacji, zapewnienie technicznych możliwości kontrolowania lojalności klientów oraz monitoringu treści ich opinii.</p>

Opracowanie własne na podstawie: 1) Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, New Jersey, Wiley, 2017, s. 57–70. 2) Ph. Kotler i in., *Marketing 4.0. Era cyfrowa...*, op. cit., s. 76. 3) B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Warszawa, PWE, 2006, s. 24.

Tabela 5.2. Czynniki otoczenia firmy wpływające na skuteczność komunikacji marketingowej

	Czynniki	Charakterystyka i trendy rozwoju	Uwarunkowania skuteczności komunikacji marketingowej firmy
P	Polityczno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> • Ogólna sytuacja polityczna na terenie działania firmy • Funkcjonowanie różnych grup interesu. • Prawne uregulowania dotyczące treści i form przekazów komunikacyjnych (głównie reklamy), dotyczące reklamy produktów sensytywnych (np. alkoholu, wyrobów tytoniowych, gier hazardowych, leków i wyrobów medycznych), uregulowania dotyczące umieszczania reklam w mediach, realizacji promocji sprzedaży, sponsoringu i lokowania produktów. • Prawne uregulowania dotyczące ochrony danych osobowych. • Zwiększająca się liczba uregulowań prawnych dotyczących nowych środków technicznych stosowanych w komunikacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ogólna sytuacja polityczna sprzyjająca funkcjonowaniu rynku, na którym działa firma (brak wojen, embarga itp.) • Umiejętność współpracy z różnymi grupami interesu • Respektowanie przez firmę i innych interesariuszy przepisów prawa i zapisów w kodeksach etyki, działanie zgodnie z zasadami dobrych obyczajów. • Umiejętność radzenia sobie w obliczu akcji komunikacyjnych konkurentów, szczególnie tych o charakterze polemicznym lub negatywnym wobec niej i jej oferty

c.d. Tabela 5.2. Czynniki otoczenia firmy wpływające na skuteczność komunikacji marketingowej

	Czynniki	Charakterystyka i trendy rozwoju	Uwarunkowania skuteczności komunikacji marketingowej firmy
E	Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> Zmiany cen i płac, stopień zadłużenia społeczeństwa, dostęp do kredytów. Sezonowość oraz cykliczność popytu i podaży. Wielkość budżetu promocyjnego konkurentów. 	<ul style="list-style-type: none"> Posiadanie budżetu zapewniającego widoczność działań komunikacyjnych na tle działań konkurencji Umiejętność wykorzystania zjawiska sezonowości i cykliczności popytu i dostosowywanie do nich harmonogramu działań komunikacyjnych Śledzenie ruchów cen i płac i zastosowanie odpowiednich strategii cenowych oraz akcji promocji sprzedaży
E	Ekologiczno-fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> Wzrost zainteresowania społeczeństwa stanem środowiska naturalnego i prowadzeniem zdrowego trybu życia. 	<ul style="list-style-type: none"> Upowszechnianie informacji o zgodności produktów bądź usług z ideą zrównoważonego rozwoju oraz o realizacji przez firmę „zielonego” marketingu. Dbłość o spójny przekaz, nie tylko w treści, ale i w formie, świadczący o proekologicznym nastawieniu firmy (np. informacje o prozdrowotnym składzie produktów żywnościowych i ich proekologiczne opakowania).
S	Społeczno-kulturowe i demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> Światowe trendy społeczne i demograficzne: wzrost liczby ludności, zmiany w strukturze wieku społeczeństw, w ich strukturze etnicznej, poziomie wykształcenia, wzorcach rodziny; nasilenie zjawiska migracji ludności i zmiany jej kierunków. Kultura materialna i jej wpływ na zachowania nabywcze, kultura niematerialna kształtująca wyznawane wartości, preferowane style życia, zakorzenione archetypy, symbole i stereotypy zachowań, poczucie tożsamości oraz oddziaływania grup odniesienia i liderów opinii. Cechy demograficzno-psychiczne odbiorców komunikacji: wiek, płeć, wielkość gospodarstwa domowego, dzieciństwo, miejsce zamieszkania, sposób i szybkość model „konsumpcji” mediów. Motywacje i postawy życiowe oraz cechy charakteru takie jak: odpowiedzialność, decyzyjność, samodzielność, hojność, poczucie humoru itp. 	<ul style="list-style-type: none"> Świadomość występowania światowych trendów społecznych i demograficznych, uwzględnianie ich w procesie projektowania i upowszechniania komunikatów marketingowych; wykorzystanie ich pozytywnych stron i niwelowanie wpływu negatywnych. Przygotowywanie treści komunikatów w oparciu o dobrą znajomość uwarunkowań społeczno-kulturowych i wrażliwość na ewentualne różnice „pól doświadczeń” nadawcy (firmy) i odbiorcy. Świadomość istnienia różnych subkultur w gronie potencjalnych odbiorców, trafny dobór segmentów docelowych działań marketingowych oraz odbiorców komunikacji firmy, dobre rozpoznanie ich cech demograficzno-psychicznych oraz postaw wobec różnych źródeł informacji. Trafna identyfikacja grona „influencerów.”

c.d. Tabela 5.2. Czynniki otoczenia firmy wpływające na skuteczność komunikacji marketingowej

	Czynniki	Charakterystyka i trendy rozwoju	Uwarunkowania skuteczności komunikacji marketingowej firmy
T	Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamiczny rozwój technologii informatycznych i wynikający z tego wzrost liczby dostępnych mediów komunikacji <i>online</i> i <i>offline</i>. • Zróżnicowany charakter dostępnych mediów w zakresie zdolności do przekazywania dźwięku, wizji, koloru itp., trwałości, selektywności, zasięgu, częstotliwości, sugestywności i prestiżu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Znajomość możliwości i umiejętności doboru właściwych co do charakteru i zróżnicowanych mediów <i>online</i> i <i>offline</i>. • Wykorzystanie zalet i niwelowanie wad wybranych do zastosowania mediów komunikacji. • Wystrzeżenie się, za pomocą odpowiednich środków technicznych, komunikacji niezgodnej z zasadami RODO oraz zbyt intensywnej i nachalnej.

Opracowanie własne na podstawie: 1) Ph. Kotler i in., *Marketing Management*, wyd. 2016, Op. cit., s. 150–168. 2) T. Taranko, *Op. cit.*, s. 95–204.

5.2. Uzasadnienie wyboru i charakterystyka metody badawczej

W naukach o zarządzaniu mamy do czynienia z dwoma paradygmatami: *neopozytywistycznym* i *interpretatywnym*. Paradygmat neopozytywistyczny wyraża tzw. konstruktywistyczne podejście do badania organizacji i jej procesów poprzez dążenie do poznania obiektywnego, wolnego od wartościowania. Wyrosło ono z nauk inżynierskich i ekonomicznych, preferujących metody ilościowe, ustrukturyzowane w poszukiwaniu relacji powtarzalnych o charakterze przyczynowo-skutkowym. Drugi z paradygmatów, interpretatywny, oparty jest na rozumieniu i opisie, a następnie na syntezie badanych elementów w kategorii i konstrukty wyjaśniające badaną rzeczywistość. Opiera się na badaniu współzależności zarówno powtarzalnych, jak i jednostkowych, głównie z wykorzystaniem podejścia desktyptywno-wyjaśniającego oraz metod niestandardowanych i jakościowych. Zakłada aktywne uczestnictwo badacza w eksploracji procesów i zjawisk oraz jego uwikłanie w kontekst kulturowy badanej rzeczywistości.³⁶⁸

Wobec podjętego problemu badawczego oraz charakteru środowiska będącego obiektem badań autorka dylemat dychotomiczności i alternatywności obu paradygmatów metodologicznych rozstrzyga jednoznacznie na rzecz paradygmatu interpretatywnego.³⁶⁹ Paradygmat ten zyskuje coraz bardziej na znaczeniu w polskiej i światowej nauce dzięki temu, że oferuje badaczom szeroki wachlarz metod wywodzących się

³⁶⁸ S. Skowron, *Problemy i wyzwania w badaniu organizacji*, [w:] *Różnorodność zarządzania: Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod. red. M. Bojar, G. Gliszczyński, B. Mazur, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2018, s. 21–28.

³⁶⁹ Wybór paradygmatu interpretatywnego związany był z obecnym stanem badań nad komunikacją marketingową klastrów. Charakter problemu badawczego na tym etapie wykluczał metody ilościowe typowe dla drugiego z paradygmatów (neopozytywistycznego), jednakże mogą one być stosowane w przyszłości w odniesieniu do kwestii wskazanych we wnioskach z przeprowadzonych badań, zamieszczonych w Rozdziale 6.

z psychologii, socjologii, antropologii kulturowej a także technik obserwacji uczestniczących i studiów przypadków. Jego zasadniczą odmiennością wyraża założenie badania organizacji i jej uczestników w procesie działania oraz stawianie akcentu na rozumienie sytuacji organizacyjnej przez zaangażowanego badacza.³⁷⁰

Walorem przyjęcia paradygmatu interpretatywnego jest możliwość uniknięcia kilku błędów wskazywanych przez teoretyków i praktyków w dyskusjach nad metodologią badania systemów zarządzania. Pierwszym z możliwych błędów jest nadmierny rygoryzm metodologiczny, przejawiający się głównie w obrębie paradygmatu neopozytywistycznego. Wyraża się dążeniem do „czystości” koncepcyjnej, modelowej, spełniającej oczekiwania świata nauki, nie zaś praktyki.³⁷¹ Jako drugi z popełnianych błędów należy wskazać nadmierną ostrożność i brak przekonania do planowania i realizowania badań w duchu paradygmatu interpretatywnego. Znajduje to wyraz w pomniejszaniu wartości naukowej rezultatów takich badań, skutkującym niedostrzeganiem istotnych zmian i trendów rozwojowych oraz hermetycznością tworzonej wiedzy, mniej przydatnej w praktyce.

Istotną kwestią związaną z badaniami organizacji jest zapewnienie u badaczy równowagi pomiędzy naturą obserwatora zewnętrznego i uczestnika procesu badawczego. Obiektywizm procesu badawczego (z perspektywy obserwatora zewnętrznego) oparty jest na logice racjonalności, redukcji emocji i osobistego zaangażowania.³⁷² W opozycji do tego, druga rola – zaangażowania uczestniczącego – „wikła” badacza w strukturę organizacji, jej procesy i kontekst. Staje się on stroną w procesach organizacyjnych, buduje subiektywny ogląd badanych zjawisk. Pojawia się dylemat: kogo słuchać w badanym środowisku, z kim rozmawiać, jaką wagę przykładać do określonych zdarzeń i zachowań, itp. Zaangażowanie uczestniczące nie oznacza bynajmniej przyzwolenia na brak obiektywizmu, tyle tylko, że badaczowi dużo trudniej – będąc „w środku” – tworzyć układ odniesień pozwalających na ewaluację badanych elementów rzeczywistości i budowania z nich wiarygodnego obrazu całości.³⁷³ W praktyce przeprowadzonych badań autorka starała się unikać błędu aberracji poznawczej (odstępstw od norm badawczych) i obie role traktowała jako komplementarne.

Wreszcie, istotna dysfunkcja w badaniu organizacji może wiązać się z procesami pozyskiwania wiedzy w procesie poznawczym. Procesy te mają z reguły charakter linearny,

³⁷⁰ Sens badań opartych na paradygmacie interpretatywnym, przeprowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy, ilustruje praktyka dyskusji uprawiana przez Sokratesa. Deklarując, że sam nic nie wie i prawdziwej wiedzy dopiero poszukuje, filozof starał się nie tyle przekonać swoich rozmówców do własnych racji, ile wskazać na błędy ich poglądów albo wydobyć z nich ukrytą wiedzę. Metodę wydobywania wiedzy stosował tylko wobec niektórych osób, w których drzemała wiedza nieświadoma. Poprzez dyskusję Sokrates pomagał tej wiedzy „przyjść na świat”. Nie był więc osobą pouczającą, a jedynie pomocnikiem kreowania wiedzy, który przy okazji sam się uczył. Zob. G. Reale, *Historia filozofii starożytnej*, T. I., Lublin, Wydawnictwo KUL, 2000, s. 377–378.

³⁷¹ Stanowisko wobec rygoryzmu metodologicznego w badaniach jakościowych autorka zawarła w pkt. 5.3.5. niniejszej pracy

³⁷² G. Gliszczynski, L. Panasiewicz L., *Koncepcja modelu metasytemu jako kierunek rozwoju teorii systemów zarządzania*, *Przegląd Organizacji* nr 1/2018, s. 21–28.

³⁷³ S. Skowron, *Problemy i wyzwania w badaniu organizacji*, op. cit.

bez operacyjnych zależności, związków i sprzężeń zwrotnych. Wiedza tak pozyskiwana wymaga ciągłej weryfikacji i uwiarygodnienia, a mimo to nie gwarantuje należytego efektu. W procesie badawczym, jaki podjęła autorka pracy, miała miejsce wymiana i współkreacja wiedzy przez respondentów, co generowało wielorakie, pozytywne skutki: wzajemnego uczenia się badacza i uczestnika organizacji (klastra), poznawania kontekstu środowiska, motywacji, wzrostu skuteczności i wiarygodności badania, doceniania realizmu w doskonaleniu działania organizacji itp. Skutki te były w dużej mierze udziałem respondentów reprezentujących środowiska badanych klastrów. Jeśli przyjąć, że wiedza pozyskiwana w taki sposób może być tworzywem w procesie badania i poznawania organizacji, to rozstrzyga ona o jakości i efektywności tego procesu nie tylko na gruncie teoriopoznawczym ale także wzbogaca zasoby samej organizacji i refleksję strategiczną nad jej doskonaleniem.

5.2.1. Charakterystyka badań jakościowych

Według D. Maison badania jakościowe są w większym stopniu, niż badania ilościowe, autorskie, to znaczy naznaczone indywidualnym rysem osoby za nie odpowiedzialnej. Jest w nich mniej kanonów i restrykcji metodologicznych, a więcej miejsca na własną inwencję badacza. Wiąże się to z ryzykiem popełnienia błędu, ale jednocześnie daje większe możliwości wyjścia poza utarte schematy i większe prawdopodobieństwo odkrycia tego, co nowe.³⁷⁴ Również W. Czakon twierdzi, że zrozumienie rzeczywistości społecznej umożliwiają właściwie przeprowadzone badania jakościowe. Wiarygodność rezultatu takich badań zapewnia „narracja mało skażona subiektywizmem badacza”.³⁷⁵

Badania jakościowe przeprowadza się na mniejszej liczbie respondentów, niż w przypadku badań ilościowych. Duże próby w badaniach ilościowych – z reguły od kilkuset do kilku tysięcy osób, w zależności od problemu badawczego i metody doboru – są konieczne, aby przy zapewnieniu rzetelności wyników zminimalizować błąd pomiaru oraz aby analizować wyniki w różnych podgrupach. W przypadku badań jakościowych próby są stosunkowo małe: najczęściej liczą od kilkunastu do pięćdziesięciu osób udzielających wywiadów indywidualnie lub zgromadzonych w tzw. grupach fokusowych, zazwyczaj ośmioosobowych. Analiza większej liczby wywiadów traci na jakości i głębokości, gdyż zbyt duża ilość danych o charakterze jakościowym staje się niemożliwa do ogarnięcia przez badacza i nie jest w całości wykorzystywana.³⁷⁶

Badania jakościowe pozwalają w sposób miarodajny wnioskować o znaczeniu zjawisk i relacji pomiędzy nimi. Mają o wiele bardziej swobodny przebieg, niż w przypadku badań ilościowych, posługujących się narzędziem w postaci ustalonego kwestionariusza, z dużym udziałem pytań zamkniętych. W badaniach jakościowych dominują pytania otwarte, dające dużą dowolność odpowiedzi badanej osobie. Badacz (nazywany

³⁷⁴ D. Maison, *Jakościowe metody badań marketingowych: jak zrozumieć konsumenta*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010, s. 10.

³⁷⁵ W. Czakon, *Rygor metodologiczny [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod red. W. Czakon (red.), Piaseczno, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 99.

³⁷⁶ D. Maison, *Op. cit.*, s. 19.

moderatorem) posługuje się zestawem zagadnień stanowiących podstawę dyskusji. Dostosowując formę i kolejność pytań do celu badania, prowadzi wywiad w sposób elastyczny. Pewnym mankamentem badań jakościowych jest to, że na ich podstawie nie można wnioskować o natężeniu i częstotliwości obserwowanych zjawisk w całej populacji. Mimo to doświadczenie badaczy jakościowych wykazuje, że powtarzalność obserwacji pozwala przyjąć założenie, że dana obserwacja dotyczy nie tylko badanej grupy, ale całej populacji.

Badacze jakościowi wykorzystują cztery główne metody: obserwację, analizę treści, wywiad oraz nagrywanie i transkrybowanie. Każda z tych metod w nieco odmienny sposób prowadzi do realizacji celów badania.³⁷⁷

- 1) Obserwacja ma fundamentalne znaczenie dla zrozumienia kultury badanych grup społecznych. Polega na opisie i analizie notatek terenowych, nagrań audio i video, zdjęć, dzienników badawczych i arkuszy obserwacji.
- 2) Analiza treści polega na analizie materiałów wytworzonych dla potrzeb badania lub zastanych. Może to być analiza tekstów, dzienników, czasopism, stron internetowych, plików, zdjęć, obrazów, filmów, umożliwiającą zrozumienie postaw, wartości i pojęć stosowanych przez badane grupy społeczne.
- 3) Wywiad bazuje głównie na danych werbalnych. Wywiady dzielą się na: indywidualne wywiady pogłębione, zogniskowane wywiady grupowe, wywiady narracyjne, diady, triady, *affinity group*, grupy przedłużone, grupy powtarzane, panele ekspertów, grupy konfliktowe, grupy kreatywne. Zadawane w wywiadzie pytania otwarte pozwalają na zdobycie dogłębnej wiedzy związanej z przedmiotem badań. Analizowanymi danymi są przede wszystkim transkrypcje z badań.
- 4) Nagrania audio i wideo są stosowane do dokładnej analizy organizacji wypowiedzi i ruchów ciała respondentów.

W przeprowadzonych dla potrzeb niniejszego opracowania badaniach jakościowych wiodącą metodą był pogłębiony wywiad indywidualny (*ang.* one-to-one lub face-to-face), polegający na udzielaniu ustnych odpowiedzi osobie prowadzącej badanie, nazywanej dalej moderatorem.³⁷⁸ W przypadku tej metody najważniejszą kwestią jest autentyczność wypowiedzi, którą umożliwia stosowanie pytań otwartych. Wywiady prowadzone są na małych próbach, w kontakcie osobistym lub telefonicznym. Mogą być także zorganizowane w małych grupach (tzw. grupach fokusowych) i wówczas nazywane są grupowymi wywiadami zogniskowanymi.³⁷⁹

³⁷⁷ Dokładną charakterystykę wszystkich odmian badań jakościowych prowadzonych na zasadach wywiadu można odnaleźć w książce: M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Badania jakościowe: metody i zastosowania*, Warszawa, CeDeWu, 2013, s. 42–43.

³⁷⁸ Osoba prowadząca badanie metodą wywiadu pogłębionego jest określana w literaturze mianem badacza, ankietera, wywiadowcy lub indagatora. Zob. J. Marak, *Pogłębione wywiady indywidualne* [w:] *Badania marketingowe: metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016, s. 185. D. Maison oraz D. Silverman nazywają tę osobę moderatorem – na zasadzie analogii do prowadzącego wywiady grupowe. Zob. D. Maison, *Op. cit.*, oraz D. Silverman, *Prowadzenie badań...*, *op. cit.*

³⁷⁹ *Ibidem*, s. 39–40.

Wymagania stawiane wobec moderatora wywiadu dotyczą takich kwestii jak: posiadana wiedza, cechy osobowości oraz podobieństwo do grupy. Wiedza przydatna w prowadzeniu badań jakościowych dotyczy ogólnych zagadnień z zakresu nauk społecznych oraz metodologii badań jakościowych. Co do wiedzy specjalistycznej moderatora, to w praktyce funkcjonują dwa przeciwstawne podejścia: rekomendowanego braku wiedzy specjalistycznej (co zapewnia świeżość spojrzenia na problem badawczy oraz wymusza dociekliwość) lub rekomendowanej bogatej wiedzy specjalistycznej. Bogata wiedza moderatora daje korzyść w postaci dobrego zrozumienia wypowiedzi respondentów, ale jednocześnie stwarza niebezpieczeństwo tzw. rozumienia się bez słów, czyli, słusznego lub nie, domniemywania, co respondent mógł mieć na myśli. Zdaniem autorki, w przypadku badań naukowych bogata wiedza moderatora jest atutem.

Pożądane cechy osobowości i postawy moderatora pogłębionego wywiadu indywidualnego to: umiejętność szybkiego nawiązywania kontaktu z respondentem i szacunek dla niego, dociekliwość i aktywne słuchanie, otwartość na nowe informacje i inny sposób postrzegania świata oraz wycucie czasu. Dobry moderator ma poza tym poczucie humoru i jest energiczny, ale nie dominujący. Dzięki temu wywiady są interesujące dla uczestników i obserwatorów.³⁸⁰ Autorka, która wystąpiła w roli moderatora badań przeprowadzonych dla potrzeb pracy, skorzystała ze swojego wieloletniego doświadczenia związanego z prowadzeniem zajęć dydaktycznych na kilku uczelniach. Praca dydaktyczna wymaga szybkiego nawiązywania kontaktu z nowo poznanymi osobami i motywowania ich do sprawnego wykonywania zadań określonych programem nauczania.

Korzystne dla jakości badań są poza tym: neutralny wygląd moderatora, nie tworzący dystansu wobec respondentów, oraz podobieństwo moderatora do grupy respondentów. Podobieństwo to może dotyczyć na przykład wybranych cech demograficznych, takich jak wiek, płeć, wykształcenie lub miejsce zamieszkania, a także wspólnych pasji lub doświadczeń zawodowych.³⁸¹ W przeprowadzonych badaniach moderatora i grupę respondentów łączyły wspólne doświadczenia związane z zarządzaniem klastrami.

Wywiad pogłębiony trwa zazwyczaj od 30 minut (tzw. wywiad krótki, *ang.* mini-depth) do półtorej godziny (wywiad długi, *ang.* long interview) i odbywa się w miejscu dającym respondentowi poczucie bezpieczeństwa – na przykład w domu, w pracy, w klubie lub studiu badawczym. Badania empiryczne przeprowadzone dla potrzeb pracy odbywały się w warunkach biurowych, w siedzibach jednostek koordynujących klastrów lub w siedzibach ich głównych interesariuszy. W jednym przypadku był to wywiad prowadzony przez telefon.

Ze względu na stopień standaryzacji wywiady dzielą się na nieustrukturyowane oraz częściowo ustrukturyowane. Wywiady nieustrukturyowane (*ang.* in-depth-unstructured interview) zaliczają się do metod eksploracyjnych i przyjmują formę swobodnej rozmowy. Trwają długo, około półtorej godziny. Wywiad częściowo ustrukturyowany (*ang.* semi-structured interview), nazywany także wywiadem zogniskowanym, polega na

³⁸⁰ D. Maison, *Op. cit.*, s. 201–217.

³⁸¹ *Ibidem.*

prowadzeniu rozmowy według opracowanego wcześniej scenariusza. W scenariuszu takim znajdują się istotne tematy, które mają być poruszone, lecz pytania nie są standaryzowane, ani z góry określone. Moderator formułuje je na bieżąco, dostosowując do przebiegu rozmowy. Czas trwania wywiadów częściowo standaryzowanych wynosi zazwyczaj od jednej do półtorej godziny.³⁸² Przeprowadzone przez autorkę badania miały charakter wywiadu długiego, częściowo ustrukturyzowanego.

Istnieją trzy koncepcje pozyskiwania, a następnie użycia danych pochodzących z wywiadów. Są to koncepcje: pozytywizmu, emocjonalizmu i konstrukcjonizmu.³⁸³ Koncepcje te nie wykluczają się wzajemnie i dobre badania jakościowe uwzględniają je wszystkie. Można zatem traktować je jako wymiary, a nie odrębne koncepcje badań jakościowych. Według **pozytywizmu** dane pochodzące z wywiadów dają możliwość poznania faktów dotyczących świata. Próba badawcza jest dobierana losowo, pytania wielokrotnego wyboru są wystandaryzowane, a uzyskane dane przedstawia się w postaci tabeli. Według **emocjonalizmu** respondenci powinni mieć istotne doświadczenie związane z problemem badawczym, w który wywiad umożliwi badaczowi wgląd. Wywiady odpowiednie do tego podejścia są oparte na pytaniach otwartych i są zazwyczaj poprzedzone obserwacjami uczestniczącymi. Według **konstrukcjonizmu** każdy wywiad jest traktowany jako odrębny temat badawczy, a moderator i respondent są zawsze aktywnie zaangażowani w proces konstruowania odpowiedzi. Do badań przeprowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy adekwatna była koncepcja emocjonalizmu.

Dobór osób do badania jakościowego ma charakter celowy. Jest oparty na specyficznych cechach respondentów, ma gwarantować zrozumienie badanego problemu i w zadowalającym stopniu reprezentować obiekt badań. Nie ma potrzeby, a nawet nie jest to wskazane, aby respondenci stanowili grupę reprezentatywną dla całej populacji.³⁸⁴ Określając sposoby doboru próby i jej liczebność można posłużyć się jedną lub mieszanką następujących metod³⁸⁵:

- 1) zastosowanie doboru iteracyjnego, stopniowego, w miarę postępu procesu badawczego;
- 2) łączenie w próbie przypadków skrajnych, reprezentujących najbardziej zróżnicowane poglądy i doświadczenia;
- 3) dobieranie jednostek typowych – realizacja wywiadów wśród „przeciętnych” respondentów, najbardziej reprezentatywnych dla badanej populacji;
- 4) dobieranie jednostek kluczowych – dobór osób, wśród których badane procesy występują bardzo wyraźnie i które są ekspertami w badanej dziedzinie;
- 5) zastosowanie doboru celowo-losowego – stosowane w przypadku, gdy dobór celowy dał zbyt liczną próbę, którą należy zmniejszyć poprzez losowy dobór jednostek;
- 6) zastosowanie doboru metodą „kuli śnieżnej”, w której wytypowani pierwsi respondenci wskazują kolejnych spośród swoich znajomych.

³⁸² J. Marak, *Op. cit.* s. 185–186.

³⁸³ D. Silverman, *Interpretacja badań jakościowych*, op. cit., s.115.

³⁸⁴ D. Maison, *Op. cit.*, s. 18.

³⁸⁵ M. Kaczmarek i in., *Op. cit.*, s. 48–49.

W przeprowadzonych badaniach za adekwatną uznano metodę doboru respondentów jako jednostek kluczowych, czyli ekspertów w badanej dziedzinie.

Dla powodzenia badań jakościowych i uzyskania wiarygodnych wyników istotna jest odpowiednia liczebność badanej próby. Powinna ona być na tyle duża, aby gwarantować identyfikację większości spostrzeżeń dotyczących badanego zagadnienia, ale jednocześnie na tyle mała, by pozyskana ilość danych była możliwa do dokładnego przeanalizowania i była w całości wykorzystana. Zwyczajowo przyjęto, że liczebność respondentów pojedynczego zogniskowanego wywiadu grupowego, umożliwiającą swobodne wypowiedzi, wynosi od sześciu do dziewięciu osób, przy czym badania takie przeprowadza się minimum w dwóch lub trzech grupach. W przypadku indywidualnych wywiadów pogłębionych jest to najczęściej 15–30 osób.³⁸⁶ W przeprowadzonych badaniach liczebność próby wyniosła 19 osób, reprezentujących populację szesnastu Krajowych Kłastrów Kluczowych.

Ważną kwestią w planowaniu badań jakościowych jest uzyskanie zgody na udział w badaniach od potencjalnych respondentów (lub ich opiekunów), a w przypadku badań realizowanych w instytucjach – również od ich przełożonych. Akceptacja może przyjmując formę ustnej lub pisemnej umowy określającej warunki realizacji badania: jego cel i zakres, formę, czas trwania, poziom anonimowości i ochrony danych osobowych oraz ewentualnej gratyfikacji dla respondentów.³⁸⁷ Badania dla potrzeb niniejszego opracowania zrealizowane zostały po uzyskaniu akceptacji kierownictwa wszystkich analizowanych kłastrów.

Bieżącą, wstępną i ostateczną analizę danych oraz interpretację wyników badań metodami jakościowymi cechuje subiektywizm. Jest to spowodowane brakiem jednoznacznych kryteriów analizy oraz dużą liczbą możliwości i wielością prawdopodobnych hipotez interpretacyjnych. Wnioski z badań jakościowych są zazwyczaj złożone, o różnych możliwościach interpretacyjnych. Subiektywizm badawczy niesie pewne ryzyko nadinterpretacji i wyciągnięcia mylnych wniosków. Stopień trafności wyników badań jest uzależniony od wielu czynników, na przykład od doświadczenia moderatora, od relacji pomiędzy nim a respondentem, a także pomiędzy samymi uczestnikami badania w przypadku zogniskowanych wywiadów grupowych.³⁸⁸ Zdaniem autorki ryzyko popełnienia błędów badawczych wynikających z subiektywizmu moderatora było niewielkie dzięki dużemu zaangażowaniu i komunikatywności wypowiedzi wszystkich respondentów, będących wybitnymi ekspertami w badanym obszarze.

5.2.2. *Obiekt i przedmiot badań, problem badawczy oraz cel badania*

Obiekt i przedmiot badań zostały określone w oparciu o wyniki badań wstępnych, polegających na analizie stanu obecnego. Były to obserwacje uczestniczące, dotyczące praktyki funkcjonowania kłastrów, studia literatury, studia przypadków, a także wywia-

³⁸⁶ M. Kaczmarek i in., *Op. cit.*, s. 52.

³⁸⁷ Zob. *Ibidem*, s. 57.

³⁸⁸ D. Maison, *Op. cit.*, s. 20–23.

dy z ekspertami: naukowcami i praktykami specjalizującymi się w obszarze zarządzania, marketingu, cybernetyki, psychologii i socjologii oraz klastrów i polityki klastrowej.

Obiektem przeprowadzonych badań były polskie klastry, które uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK) w drodze konkursu organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.³⁸⁹ Badania dotyczyły działalności tych organizacji w drugim dziesięcioleciu XXI wieku, ze szczególnym uwzględnieniem lat 2015–2018, w których wybrane klastry podejmowały starania o przyznanie statusu KKK i korzystały z tegoż statusu. Respondentami badań były osoby reprezentujące jednostki koordynujące klastrów, zajmujące stanowiska menedżerskie i zarządzające działaniami komunikacyjnymi w klastrach.

Przedmiotem badań były procesy komunikacji marketingowej w klastrach, na przykładzie działalności Krajowych Klastrów Kluczowych, aktywnych w sektorach technologii ICT, przemysłu lotniczego, biotechnologii, przemysłu metalowego, chemicznego, maszynowego, transportu i budownictwa oraz recyklingu. Komunikacja marketingowa klastrów jest zbadana i opisana w literaturze oraz innych dostępnych źródłach informacji dość pobieżnie. Należy to tłumaczyć faktem, że organizacje sieciowe, jakimi są klastry, są stosunkowo nowymi podmiotami na rynku, a właściwe im procesy komunikacji w hipermedialnym środowisku są niezwykle skomplikowane i zróżnicowane. Ponadto każdy z klastrów działających na rynku jest inny i ma własną, unikatową grupę interesariuszy jako odbiorców rynkowych komunikatów.

Wybór obiektu i przedmiotu badań uzasadniały przesłanki natury poznawczej i utilitytarnej:

- 1) Istnieje duży chaos pojęciowy wokół kategorii klastrów, brak systemowej wiedzy o nich jako strukturach sieciowych oraz brak ugruntowanej metodologii ich badania w zakresie komunikacji. Duża „śmiertelność” inicjatyw klastrowych powodowana przyczynami endogenicznymi nie znajduje jak do tej pory naukowego wyjaśnienia.³⁹⁰ Brak jest modelowych rozwiązań w zarządzaniu klastrami i diagnozowaniu ich procesów wewnętrznych, w tym związanych z komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Istnieje przy tym potrzeba skonfrontowania stanu wiedzy i rozwiązań praktycznych w kraju i za granicą, sięganie po wiedzę i doświadczenia dobrych praktyk w zakresie komunikacji. Podjęcie i próba rozwiązania tego problemu w zamierzeniu autorki miało wypełnić lukę wiedzy o klastrach w zakresie funkcjonowania ich komunikacji. W obszarze nauk o zarządzaniu miało wnieść wartość dodaną w zakresie teorii i praktyki komunikacji marketingowej w strukturach sieciowych, jakimi są klastry.

³⁸⁹ Badania benchmarkingowe wykonane w 2018 roku na zlecenia PARP wykazały, że klastry posiadające status KKK uzyskały zdecydowanie wyższe oceny we wszystkich analizowanych obszarach. Potwierdza to ich wiodącą pozycję wśród klastrów w Polsce oraz zasadność użytego kryterium wyboru respondentów. Zob. Ł. Wielec, *Op. cit.*, s. 52.

³⁹⁰ Niestety, w Polsce brakuje tak podstawowych danych, jak liczba klastrów. Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, na podstawie informacji z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, szacuje tę liczbę na 150, natomiast Związek Pracodawców Klastry Polskie twierdzi, że liczba aktywnych polskich klastrów oscyluje wokół 100. Źródło: K. Krystowski, *Op. cit.*

2) Kłustry, jako szczególny typ sieci organizacyjnych, stanowią interesujący i przyszłościowy model uczestnictwa firm w konkurencji rynkowej, tworząc struktury quasi-rynkowe, w których współlistnieją procesy rywalizacji i współpracy. Podkreśla się duże ich znaczenie jako efektywnych form prowadzenia działalności gospodarczej, zarówno w skali lokalnej, krajowej jak i międzynarodowej. Obserwuje się renesans struktur klastrowych jako form stanowiących przeciwwagę dla dużych korporacji, które przeważę konkurencyjną budują na biznesie globalnym i ekonomii skali. Kłustry wpisują się w mapę gospodarczą regionów, stanowiąc często o tempie ich rozwoju i jakości życia ich mieszkańców.³⁹¹ Badanie struktur klastrowych (w tym zachodzących w nich procesów komunikacji) ma zatem doniosłe znaczenie użytkarne: proponuje praktyczne narzędzia do diagnozowania systemu komunikacji i promuje przykłady dobrych praktyk, z których mogą korzystać animatorzy i menadżerowie klastrow.

Luka badawcza

Powyższe przesłanki pozwoliły zidentyfikować lukę badawczą, która dotyczy:

- niedostatku systematycznych badań nad procesami komunikacji marketingowej w sieciach organizacyjnych, w tym klastrach,
- braku metodologii badania i projektowania procesów komunikacji w klastrach,
- niedostatku pełnej i obiektywnej diagnozy procesów komunikacji w klastrach.³⁹²

Problem badawczy polegał na rozpoznaniu natury procesów komunikacji w strukturach klastrowych, sprawdzeniu, czy ich jakość ma wpływ na skuteczność działania jednostek koordynujących klastrow oraz na identyfikacji uwarunkowań skuteczności tej komunikacji.

W celu precyzyjnego opisu procesów komunikowania zaproponowany został nowy model komunikacji marketingowej, tzw. model sferyczny. Jego zastosowanie pozwoliło zdiagnozować charakter komunikacji marketingowej w klastrach i wskazać kierunki jej usprawnień.

Hipotezy badawcze

W pracy przyjęto założenie, że zastosowana w badaniach metoda jakościowa może służyć testowaniu teorii.³⁹³ Z tego względu zostały sformułowane hipotezy badawcze, oparte na wnioskowaniu logicznym, wynikach wstępnych badań sondażowych w sro-

³⁹¹ Kłustry w Polsce z roku na rok zwiększają skalę swojego działania i znaczenie w gospodarce. Według danych PARP z 2018 roku w stosunku do wyniku badania benchmarkingowego zrealizowanego w roku 2014 liczba podmiotów należących do 40 badanych klastrow wzrosła o 76% i wyniosła 3374. Podobnie wzrosła liczba przedsiębiorstw, których w momencie badania funkcjonowało 2718. Jeszcze większy wzrost nastąpił w zakresie zatrudnienia w przedsiębiorstwach należących do klastrow. Zob. Ł. Wielec (red.), *Op. cit.*, s. 53.

³⁹² Procesy komunikacji w klastrach są badane okresowo na zlecenia PARP podczas wspomnianych wcześniej badań benchmarkingowych. Wyniki tych badań, o dużym stopniu ogólności i podane w formie ilościowej, mogą być bardzo przydatne w praktyce, jednak są niewystarczające do naukowej analizy uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach.

³⁹³ Uzasadnieniem tego założenia jest opinia W. Czakona zawarta w artykule: *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2009, s. 13–19, że w określonych przypadkach badania jakościowe mogą służyć testowaniu teorii. Zdaniem autorki w pracy zachodzi druga z opisywanych przez W. Czakona sytuacji, czyli skupienie się na przyczynach koniecznych i wystarczających występowania badanych zjawisk.

dowisku klastrów oraz badaniach wtórnych, dokonanych dla potrzeb pracy. Brzmiały one następująco:

- **Hipoteza H1** – Komunikacja marketingowa jest: a) czynnikiem prorozwojowym i spajającym samą organizację klastra, jak również b) czynnikiem budującym konkurencyjność jego poszczególnych uczestników (interesariuszy wewnętrznych, w tym szczególnie przedsiębiorstw skupionych w klastrach).
- **Hipoteza H2** – Warunkiem skuteczności komunikacji w klastrach jest synergia procesów komunikacji bezpośredniej (osobistej) oraz pośredniej (za pośrednictwem mediów), dostosowanych do sytuacji i charakteru aktywności uczestników klastra.
- **Hipoteza H3** – Sferyczny model komunikacji: a) w zadowalającym stopniu odwzorowuje rzeczywiste procesy komunikacji klastrów, b) może służyć formułowaniu rekomendacji dla praktyki odnośnie doskonalenia procesów komunikacyjnych realizowanych przez jednostki zarządzające klastrami.

Cele badań empirycznych

Celem głównym przeprowadzonych badań empirycznych była identyfikacja i analiza czynników wpływających na skuteczność procesów komunikacji marketingowej w klastrach, na przykładzie Krajowych Klastrow Kluczowych. Skuteczność była badana pod kątem osiągania bądź nieosiągania celów strategicznych klastra, według opinii przedstawicieli jednostek koordynujących Krajowych Klastrow Kluczowych.

Rozwinięciem celu głównego były **cele szczegółowe**:

- 1) Identyfikacja i analiza ról głównych realizatorów komunikacji pełnionych w jednostkach koordynujących klastrów.
- 2) Identyfikacja oraz stworzenie rankingu głównych grup interesariuszy jako odbiorców działań komunikacyjnych, wyznaczonego według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych klastrów.
- 3) Identyfikacja instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych przez jednostki koordynujące klastrów oraz stworzenie ich rankingu według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych klastrów.
- 4) Identyfikacja i analiza skuteczności poszczególnych instrumentów komunikacji w dotarciu do głównych grup interesariuszy klastrów.
- 5) Identyfikacja oraz ranking mediów, z uwzględnieniem kanałów osobistych i społecznych stosowanych przez klastry w procesach ich komunikacji, dokonany według kryterium przydatności do realizacji skutecznej komunikacji marketingowej.
- 6) Identyfikacja i analiza instrumentów komunikacji najskuteczniejszych na poszczególnych etapach współpracy koordynatora z uczestnikami klastra (tzw. ścieżki 5A).
- 7) Identyfikacja czynników kontekstu komunikacji wpływających negatywnie oraz pozytywnie na skuteczność procesów komunikacji w klastrach.
- 8) Analiza uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej realizowanej
- 9) przez jednostki koordynujące wobec uczestników klastrów w oparciu o nowatorski, elementarny (dwuwymiarowy) model komunikacji.

- 10) Weryfikacja nowatorskiego, sferycznego (trójwymiarowego) modelu komunikacji marketingowej klastrów.
- 11) Sformułowanie rekomendacji dla podmiotów zajmujących się planowaniem, realizacją i kontrolą komunikacji marketingowej w klastrach odnośnie podwyższania skuteczności tych procesów.

5.2.3. Opis wybranej metody i techniki badawczej

Ze względu na rodzaj problemu badawczego, cel oraz zakres przedmiotowy badania, wybrano do jego przeprowadzenia metodę sondażu bezpośredniego, a spośród technik, jakie ona oferuje badaczom – technikę indywidualnego wywiadu pogłębionego. Przeprowadzone wywiady miały charakter częściowo ustrukturyzowany: były prowadzone według ustalonego scenariusza, ujmującego najbardziej istotne tematy, z możliwością swobodnych wypowiedzi respondentów. W analizie i interpretacji wyników badań zostały zastosowane metody: wnioskowania logicznego, analizy krytycznej oraz metody porównawcze.

5.3. Charakterystyka badanej próby i przebiegu badań

5.3.1. Sposób doboru próby i charakterystyka respondentów

Do badań zostało wybranych metodą doboru celowego 16 klastrów, które w latach 2015 i 2016 uzyskały status Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK). Była to całość populacji tego typu klastrów w Polsce w okresie objętym badaniem. Kryterium wyboru była dorozumiana ponadprzeciętna jakość działań komunikacyjnych w KKK w porównaniu do jakości działań tego rodzaju w pozostałych polskich klastrach. Wywiady przeprowadzone zostały z osobami odpowiedzialnymi za procesy komunikacji marketingowej w Klastrach Kluczowych. Respondentami głównymi było 5 kobiet i 11 mężczyzn reprezentujących łącznie 16 jednostek koordynujących. W przypadku dwóch klastrów w wywiadzie wzięli udział, poza respondentami głównymi (liderami klastrów), także respondenci pomocniczy, współodpowiedzialni za komunikację marketingową (2 kobiety i 1 mężczyzna). W badaniach przyjęto założenie, że wszystkie te osoby charakteryzuje wysoki poziom kompetencji w zakresie komunikacji marketingowej typowej dla klastrów i że mogą one wystąpić w badaniach w roli respondentów-profesjonalistów.

5.3.2. Krajowe Klastry Kluczowe jako obiekt badań

Krajowe Klastry Kluczowe (KKK), stanowiące obiekt badań nad uwarunkowaniami skuteczności komunikacji marketingowej, to kategoria klastrów o istotnym znaczeniu dla polskiej gospodarki i wysokiej konkurencyjności międzynarodowej.³⁹⁴ Uzyskały one swój status na okres trzech lat w drodze konkursów organizowanych w latach 2015 i 2016 przez ówczesne Ministerstwo Rozwoju we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości.

³⁹⁴ M. Dzierżanowski (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012, s. 19.

Kryteria wyboru KKK spośród wszystkich klastrów, które zgłosiły swoje wnioski do konkursu, były pogrupowane w zależności od etapu oceny. W pierwszym etapie oceniano wnioski według kryteriów formalnych i merytorycznych, zaś w drugim etapie według kolejnych kryteriów merytorycznych specjalnie powołanego Panelu Ekspertów.³⁹⁵

Ocena według kryteriów formalnych odbywała się na podstawie złożonych przez klastry wniosków aplikacyjnych. Była dokonana przez instytucje organizujące konkurs i miała postać zerojedynkową (Tak/Nie). Dotyczyła historii każdego zgłaszającego się klastra, jego strategii i planu działania, potencjału gospodarczego (tzw. masy krytycznej) oraz koncentracji geograficznej uczestników.

Ocena merytoryczna klastrów zgłaszających się do konkursu dokonywana była w pierwszym etapie przez niezależnych ekspertów zewnętrznych. Każdy ze złożonych wniosków był oceniany przez pięciu ekspertów: dwóch specjalistów w zakresie zarządzania, dwóch specjalistów ds. współpracy pomiędzy sferą badawczo-rozwojową a przedsiębiorstwami oraz przez specjalistę branżowego. W tym przypadku kryteria merytoryczne miały równoważne znaczenie (tzn. nie miały nadanych wag) i dotyczyły następujących obszarów:

- zarządzanie klastrem,
- potencjał gospodarczy oraz innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa,
- współpraca i intensywność kooperacji,
- internacjonalizacja klastra,
- znaczenie klastra dla gospodarki kraju i regionu,
- strategia i plany rozwojowe.³⁹⁶

Drugi etap oceny merytorycznej był dokonywany przez Panel Ekspertów, na który składała się komisja oceniająca (z ramienia organizatorów konkursu) oraz eksperci zewnętrzni. W ocenie wykorzystano ponad 30 wskaźników punktowanych według określonych skal. Podstawą oceny były złożone wnioski aplikacyjne wraz z załącznikami, a także przebieg wywiadu przeprowadzonego przez Panel Ekspertów z przedstawicielami klastrów: maksymalnie z czterema osobami, z których co najmniej jedna musiała reprezentować koordynatora klastra.

Swoisty „egzamin”, zdawany przez przedstawicieli klastrów biorących udział w konkursie przed Panelem Ekspertów, składał się z dwóch części. Były to:

- 1) prezentacja zdolności klastra do realizacji przedstawionej we wniosku aplikacyjnym strategii i planu działania,
- 2) odpowiedzi na zunifikowany zestaw pytań mających na celu ocenę prawdopodobieństwa osiągnięcia przyjętych celów strategicznych i związanej z nimi przewagi konkurencyjnej na rynkach zagranicznych, posiadanych zasobów wobec potrzeb umożliwiających osiągnięcie celów, wpływu przyjętej strategii na innowacyjność klastra, a także najważniejszych barier i wyzwań związanych ze strategią.

³⁹⁵ M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 68–69.

³⁹⁶ Źródło: wiadomość „Krajowe Klustry Kluczowe” pobrana z Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/klastry/> oraz „Lista Krajowych Klastrów Kluczowych” Ministerstwa Rozwoju ogłoszona w dniu 27. października 2016 r. na stronie www.mr.gov.pl.

W przypadku, gdyby w konkursie brały udział klastry, którym wygasał poprzednio uzyskany status KKK, odbyłaby się jeszcze trzecia część „egzaminu”, w której ocenie podległby stopień osiągnięcia przez klaster uprzednio wyznaczonych wskaźników realizacji przyjętej strategii. W regulaminie konkursu przyjęto, że maksymalna liczba punktów możliwa do uzyskania przez klaster wynosi 130. Status KKK mogły uzyskać klastry, które zgromadziły co najmniej 70% maksymalnej liczby punktów, czyli 91. W przypadku klastrów starających się o kontynuację swojego statusu KKK, stawia się warunek zdobycia podczas dodatkowej oceny merytorycznej co najmniej 11 punktów na 20 możliwych do osiągnięcia.³⁹⁷

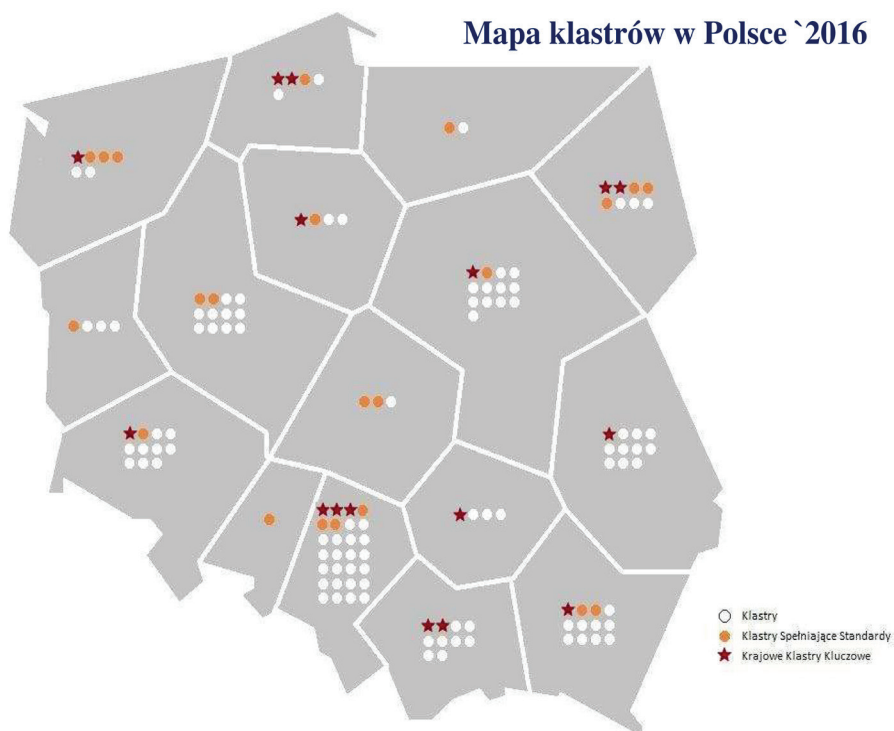
W pierwszej rundzie konkursu, z 2015 roku, status KKK uzyskało siedem klastrów, zaś w ramach drugiej rundy, w 2016 roku, następnych dziewięć klastrów. W efekcie do elitarnej grupy polskich klastrów zaliczono następujące organizacje (w kolejności, z jaką dokonywano ogłoszenia ich listy):

- 1) Klaster Dolina Lotnicza,
- 2) Klaster Interizon,
- 3) Klaster Obróbki Metali,
- 4) Mazowiecki Klaster ICT,
- 5) Polski Klaster Aluminium,
- 6) Wschodni Klaster Budowlany,
- 7) Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”,
- 8) Klaster LifeScience Kraków,
- 9) MedSilesia – Śląska Sieć Wyrobów Medycznych,
- 10) NUTRIBIOMED Klaster,
- 11) Śląski Klaster Lotniczy,
- 12) Wschodni Klaster ICT,
- 13) Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu,
- 14) Klaster Zrównowazona Infrastruktura,
- 15) Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe,
- 16) Bydgoski Klaster Przemysłowy.

Wyłanianie Krajowych Klastrów Kluczowych miało służyć udzielaniu im wyłącznego lub uprzywilejowanego dostępu do wybranych form wsparcia publicznego. Uzasadnia to założenie, że jako podmioty wzmacniające inteligentne specjalizacje regionalne, od których oczekuje się określonych rezultatów, powinny uzyskać pomoc w profesjonalnym zarządzaniu. Oczekiwane od Krajowych Klastrów Kluczowych rezultaty w zamian za przyznaną pomoc to: intensyfikacja współpracy podmiotów klastra w zakresie badań, rozwoju i innowacji, zwiększona aktywność na arenie międzynarodowej poprzez eksport oraz udział w międzynarodowych projektach, a także komunikowanie osiągnięć klastra i wzmacnianie efektu skali – w tym pozyskiwanie kolejnych uczestników klastra oraz kreowanie następnych projektów.

³⁹⁷ M. A. Weresa i in., *Op. cit.*, s. 70.

Dotychczasowe konkursy o przyznanie statusu Krajowego Klastra Kluczowego sprawiły, że klastry biorące udział w rywalizacji starały się jak najlepiej dopasować do wyznaczonych standardów. Zmobilizowały się do usprawnienia jakości zarządzania, w tym do doskonalenia procesów komunikacji marketingowej.³⁹⁸ Wykaz polskich klastrów kluczowych przedstawia tabela 5.3., zaś ich lokalizację na mapie kraju obrazuje ilustracja 5.1.



Ilustracja 5.1. Mapa klastrów w Polsce. Czarną gwiazdką oznaczono Krajowe Klastry Kluczowe

Źródło: J. Podgórska (PARP), *Charakterystyka klastrów w Polsce na podstawie analiz PARP*, prezentacja przedstawiona podczas Gali Klastrów w Ministerstwie Rozwoju, Warszawa, 16. października 2016.

³⁹⁸ L. Palmen, M. Baron, *Op. cit.*, s. 69.

Tabela 5.3. Wykaz polskich klastrów o statusie Krajowego Klastra Kluczowego w okresie objętym badaniem Łączna liczba uczestników KKK: 2000

Lp.	Nazwa klastra, rok założenia, lokalizacja, adres strony internetowej	Dominująca branża, specjalizacja	Jednostka Koordynująca	Liczba uczestników
1.	Klaster Dolina Lotnicza (2003) Południowo-wschodnia Polska www.dolinalotnicza.pl/	Lotnictwo	Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”, Rzeszów	164
2.	Klaster INTERIZON (2009) Pomorze Gdańskie http://interizon.pl/	Informatyka, media, telekomunikacja	Fundacja INTERIZON, Gdańsk	110
3.	Klaster Obróbki Metali Północno-wschodnia Polska http://metalklaster.pl/	Wytwarzanie maszyn, urządzeń, narzędzi dla branż przemysłowych: rolno-spożywczej, maszynowej medycznej, jachtowej	Centrum Promocji Innowacji i Rozwoju, Białystok	100
4.	Mazowiecki Klaster ICT (2007) Warszawa i okolice http://klasterict.pl	Informatyka, teletechnika, telekomunikacja i media elektroniczne	Stowarzyszenie Rozwoju Społeczno-Gospodarczego „Wiedza”, Warszawa	250
5.	Polski Klaster Aluminium (2012) http://www.rph.czest.pl/	Odewnictwo, obróbka metali, głównie aluminium	City Consulting Institute Sp. z o.o., Katowice	92
6.	Wschodni Klaster Budowlany (2011) Głównie wschodnia Polska http://www.budowlanyklaster.pl/	Budownictwo	Polskie Stowarzyszenie Doradcz i Konsultingowe, Białystok	254
7.	Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia” (2007) Pomorze Zachodnie http://zielonachemia.eu	Chemia	Stowarzyszenie Zachodnio-pomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”, Szczeci	153
8.	Klaster Lifescience Kraków (2006) Południowa Polska http://lifescience.pl	Medycyna, biomedycyna, usługi medyczne, rehabilitacja	Fundacja Klaster LifeScience Kraków	80
9.	MedSilesia – Śląska Sieć Wyrobów Medycznych (2007) Śląsk www.medsilesia.com/	Medycyna, biomedycyna, usługi medyczne, rehabilitacja	Górnośląska Agencja Przedsiębiorczości i Rozwoju sp. z o.o., Gliwice	97

c.d. Tabela 5.3. Wykaz polskich klastrów o statusie Krajowego Klastra Kluczowego w okresie objętym badaniem Łączna liczba uczestników KKK: 2000

Ip.	Nazwa klastra, rok założenia, lokalizacja, adres strony internetowej	Dominująca branża, specjalizacja	Jednostka Koordynująca	Liczba uczestników
10.	NUTRIBIOMED Klastr (2007) Wrocław i Dolny Śląsk www.nutribiomed.pl/	Suplementy diety, nutraceutyki, żywność i przetwórstwo żywności, biotechnologia (w tym , bioopakowania), medycyna, farmacja, chemia, kosmetyki	Klastr NUTRIBIOMED, Wrocław	101
11.	Śląski Klastr Lotniczy (2006) Śląsk http://aerosilesia.eu/	Lotnictwo oraz produkty i usługi dla lotnictwa	Federacja Firm Lotniczych Bielsko, Kaniów k. Bielska-Białej	70
12.	Wschodni Klastr ICT (2007) Wschodnia Polska http://ecict.eu/	Informatyka, telekomunikacja, odnawialne źródła energii	Wschodnia Agencja Rozwoju Sp. z o.o., Lublin	150
13.	Klastr Gospodarki Odpadowej i Recyklingu (2012) Centralna Polska http://www.klasterodpadowy.com/	Recycling, ochrona środowiska, odnawialne źródła energii	Centrum Kooperacji Recyklingu – not for profit-system sp. z o.o., Kielce	95
14.	Klastr Zrównoważona Infrastruktura (2011) Małopolska http://klasterzi.pl/	Inteligentne budownictwo energooszczędne i pasywne, automatyka budynkowa, odnawialne źródła energii	Klastr Zrównoważona Infrastruktura, Kokołów	105
15.	Klastr Logistyczno-Transportowy Północ-Południe (2012) Pomorze Gdańskie www.klasterlogtrans.pl/	Transport, logistyka	Zarząd Nadbałtyckich Inicjatyw Klastrowych sp. z o.o., Gdańsk	105
16.	Bydgoski Klastr Przemysłowy (2006) Województwo kujawsko-pomorskie http://www.klaster.bydgoszcz.pl	Produkcja narzędzi do przetwórstwa tworzyw sztucznych, dodatki i przetwórstwo tworzyw sztucznych	Stowarzyszenie Bydgoski Klastr Przemysłowy, Bydgoszcz	74

Źródło: opracowanie własne na podstawie wiadomości „Krajowe Klustry Kluczowe” pobranej z Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/klustry/>, „Listy Krajowych Klastrów Kluczowych” Ministerstwa Rozwoju ogłoszonej w dniu 27. października 2016 r. na stronie www.mr.gov.pl, a także na podstawie stron internetowych opisanych klastrów. Liczbę uczestników podano według stanu w okresie od lipca do września 2018 roku.

5.3.3. Czas, miejsce i organizacja badania

Badania zostały przeprowadzone w okresie od lipca do września 2018 roku. Przed każdym z wywiadów respondenci byli informowani o sposobach rejestracji pozyskiwanych informacji (nagrywaniu rozmowy, wykonywaniu zdjęć), o ochronie danych i prywatności, w tym gromadzenia, użycia i przetwarzania danych, oraz o sposobie publikacji wyników w formie rozprawy naukowej.

Wywiady odbywały się w siedzibach koordynatorów klastrów (w 13 przypadkach), w siedzibach ich kluczowych interesariuszy (w 2 przypadkach), a także w jednym przypadku zdalnie z użyciem urządzeń technicznych (telefonu, dyktafonu i aparatu fotograficznego). Terminy badań ustalane były wcześniej telefonicznie lub e-mailowo. Wstępnego typowania kompetentnych respondentów dokonywała autorka w oparciu o dane ze stron internetowych lub na podstawie rekomendacji ze strony koordynatorów współpracujących klastrów. Następnie było ono akceptowane przez respondentów lub korygowane przez biura jednostek koordynujących. Po korekcie ponownie dochodziło do kontaktu z potencjalnymi respondentami i uzyskiwana była ich zgoda na wywiad oraz akceptacja warunków prowadzenia badań.

5.3.4. Narzędzie badawcze

Sprawne i miarodajne przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych wymagało przygotowania narzędzia badawczego, jakim jest scenariusz spotkania. Scenariusz tego typu badania jakościowego musi być skoncentrowany na problemie badawczym, ale jednocześnie powinien być otwarty i elastyczny. Przygotowanie merytoryczne scenariusza obejmuje następujące etapy:³⁹⁹

- sprecyzowanie głównego celu badawczego i celów pomocniczych,
- określenie głównych obszarów rozmów; najczęściej jest to 5–10 tematów,
- opracowanie pytań i poleceń pomocniczych dla każdego z tematów,
- opracowanie kontrolnej listy informacji odnośnie każdego z tematów.

Narzędzie badawcze opracowane dla potrzeb wywiadów pogłębionych, realizowanych w ramach niniejszego opracowania, spełniało opisane wyżej wymogi (Tabela 5.4). Zostało ono sprawdzone i skorygowane po przeprowadzeniu pierwszego wywiadu, pełniąc funkcję badania pilotażowego.

Aby zapewnić jednoznaczność rozumienia pojęć, a także usprawnić udzielanie odpowiedzi na pytania związane z: komunikacją marketingową w klastrach, stosowanymi mediami, gronem interesariuszy klastrów i etapami ścieżki 5A, autorka przygotowała zestawy kartek z zapisanymi definicjami i krótką charakterystyką badanych pojęć (zob. Załącznik 1.) . Wypowiedzi respondentów polegały na układaniu kartek w kolejności zgodnej z opiniami respondentów oraz na ustnym komentarzu do proponowanego rankingu pojęć. Komentarze były nagrywane za pomocą dyktafonu, a następnie, po realizacji wszystkich badań w terenie, transkrybowane i analizowane. Sposób prowadzenia badania z użyciem scenariusza, kartek i dyktafonu prezentuje Ilustracja 5.2.

³⁹⁹ M. Kaczmarek i in., *Op. cit.*, s.122–123.

Tabela 5.4. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dotyczącego uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w Krajowych Klastrach Kluczowych

Obszar badawczy / orientacyjny czas trwania	Pytania i polecenia wywiadu / narzędzia pomocnicze	Pożądane informacje / nośniki
<p>A Przywitanie i wprowadzenie do wywiadu 5 minut</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Przywitanie i przedstawienie się. 2. Informacja o celu i zasadach badania, rejestracji informacji oraz ochronie prywatności. 3. Podziękowanie za wyrażenie zgody na rozmowę. 	<p>Zgoda respondenta na zaproponowane warunki prowadzenia badania. <i>Nagranie audio</i></p>
<p>B Ustalenie podstawowych faktów odnośnie realizatorów komunikacji oraz jej charakteru i znaczenia dla sprawnego funkcjonowania klastra 15 minut</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rola pełniona przez respondenta w klastrze (koordynatora, administratora, menedżera, lidera, animatora...?). 2. Znaczenie komunikacji (porozumiewania się) z innymi uczestnikami klastra w bieżącej działalności organizacji. 3. Czas poświęcony komunikacji w porównaniu do innych bieżących działań na rzecz klastra. 4. Sposób komunikacji: ciągły, czy okresowy? z jaką częstotliwością? 5. Misja, wizja i wartości: kim są autorzy – firma zewnętrzna czy uczestnicy? Jaka jest znajomość wśród uczestników – powszechna, czy słaba? Jaka jest przydatność dla koordynatora w obecnej działalności, a jaka dla uczestników? 	<p>Pozycja osób odpowiedzialnych za komunikację w klastrze. Znaczenie komunikacji w bieżącej działalności klastra. Znaczenie komunikacji w sytuacjach szczególnej mobilizacji. Użyteczność misji, wizji i wartości klastra dla bieżących działań komunikacyjnych. <i>Nagranie audio</i></p>
<p>C Ustalenie podstawowych faktów odnośnie uczestników procesów komunikacji w klastrze 10 minut</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interesariusze klastra będący głównymi odbiorcami komunikacji realizowanej przez koordynatora. Kim są? Jaka pełnią rolę? 2. Interesariusze o marginalnym znaczeniu. Kim są? <i>Kartki z zapisanymi nazwaniami grup interesariuszy do wyboru.</i> 	<p>Lista kluczowych interesariuszy jako najważniejszych uczestników komunikacji w klastrze Identyfikacja interesariuszy o najmniejszym znaczeniu <i>Nagranie audio, fotografia układu kartek</i></p>

c.d. Tabela 5.4. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dotyczącego uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w Krajowych Klastrach Kluczowych

Obszar badawczy / orientacyjny czas trwania	Pytania i polecenia wywiadu / narzędzia pomocnicze	Pożądane informacje / nośniki
<p>D</p> <p>Określenie mixu instrumentów komunikacji marketingowych najbardziej skutecznych w działalności klastra 20 minut</p>	<p>1. Formy komunikacji oraz wiodące media, stosowane przez klastry w bieżącej komunikacji.</p> <p>2. Formy/media, które były stosowane, ale okazały się nieskuteczne. Dlaczego?</p> <p>3. Instrumenty i media bez których niemożliwe będzie skuteczne funkcjonowanie klastra w najbliższej przyszłości (do 5 lat). Dlaczego?</p> <p>4. Instrumenty/media, które na pewno nie będą używane. Dlaczego?</p> <p><i>Odpowiedzi należy formułować z pomocą kartek z nazwanymi i charakterystyką instrumentów oraz mediów komunikacji.</i></p> <p>5. Czy komunikacja kierowana do interesariuszy jest ujednolicona, czy zróżnicowana? Jeśli zróżnicowana, to w jaki sposób, jak się to przejawia? Które z instrumentów komunikacji są najbardziej skuteczne w dotarciu do najważniejszych grup interesariuszy?</p> <p><i>Na kartkach z zapisanymi nazwanymi grup interesariuszy należy położyć kartki z nazwanymi instrumentów komunikacji, które są najbardziej skuteczne w dotarciu z komunikatem i oraz najsukuczniejszej przekonują do pożądanego działania.</i></p>	<p>Instrumentarium komunikacji niezbędne dla sprawnego funkcjonowania klastra oraz instrumenty najmniej skuteczne.</p> <p>Instrumenty i media komunikacji niezbędne w przyszłości, oraz te, które raczej nie będą stosowane.</p> <p>Skład instrumentów i mediów komunikacji najbardziej skutecznych w dotarciu do najważniejszych interesariuszy klastra.</p> <p><i>Nagranie audio, fotografia układu kartek.</i></p>
<p>E</p> <p>Charakterystyka komunikacji według etapu na ścieżce uczestnika klastra (analogia do 5A w koncepcji Marketingu 4.0) 20 minut</p>	<p>Formy komunikacji najsukuczniejsze na poszczególnych etapach współpracy koordynatora z uczestnikami klastra (ścieżki 5A):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budowania świadomości istnienia klastra 2. Budowania jego atrakcyjności dla uczestników 3. Udzielania odpowiedzi na zapytania 4. Rutynowej, bieżącej działalności klastra 5. Budowania lojalności i wspomagania rekomendacji klastra przez jego uczestników <p><i>Po krótkim omówieniu przez moderatora idei ścieżki 5A, na kartkach z zapisanymi nazwanymi etapów na ścieżce należy położyć kartki z nazwanymi instrumentów komunikacji, które są najbardziej skuteczne w dotarciu z komunikatem i przekonaniu do pożądanego działania na danym etapie.</i></p>	<p>Najistotniejsze uwarunkowania skuteczności komunikacji na poszczególnych etapach ścieżki uczestnika klastra.</p> <p><i>Nagranie audio, fotografie ubłożonych przez respondentów kartek</i></p>

c.d. Tabela 5.4. Scenariusz indywidualnego wywiadu pogłębionego dotyczącego uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w Krajowych Klastrach Kluczowych

Obszar badawczy / orientacyjny czas trwania	Pytania i polecenia wywiadu / narzędzia pomocnicze	Pożądane informacje / nośniki
<p>F Identyfikacja projektantów i realizatorów kampanii komunikacyjnych klastra 5 minut</p>	<p>Realizatorzy komunikacji: realizacja samodzielna przez koordynatora, czy zlecana na zewnątrz? Jeśli zlecana na zewnątrz, to które jej działania są zlecane i komu: firmie konsultingowej, agencji reklamowej, agencji interaktywnej...? Czy zleceniobiorcy należą do klastra?</p>	<p>Partnerzy koordynatora w przygotowaniu, realizacji i kontroli działań komunikacyjnych. <i>Nagranie audio</i></p>
<p>G Ustalenie, jakie są źródła szumów i zakłóceń procesów komunikacji w klastrach 5 minut</p>	<p>Przeszkody w komunikowaniu się: jakie są przeszkody w przekazywaniu informacji? w skłanianiu do określonego działania? jakie są sposoby radzenia sobie z nimi? <i>Odpowiedzi powinny być sformułowane początkowo z pamięci, a następnie po obejrzeniu listy czynników w tabeli PEEEST.</i></p>	<p>Źródła najbardziej dokuczliwych szumów i zakłóceń oraz barier i niedogodności w procesie komunikacji w klastrze. <i>Nagranie audio.</i></p>
<p>H Ustalenie, jakie są źródła pozytywnej aury, sprzyjającej procesom komunikacji w klastrach 5 minut</p>	<p>Okoliczności/czynniki najbardziej sprzyjające, pomocne w komunikacji: jakie są przykłady takich okoliczności z dotychczasowej działalności klastra? Jakże są sposoby ich wykorzystania w komunikacji? <i>Odpowiedzi powinny być sformułowane początkowo z pamięci, a następnie na podstawie listy czynników wg tabeli PEEEST.</i></p>	<p>Źródła pozytywnej aury komunikacji w klastrze. <i>Nagranie audio.</i></p>
<p>I Podsumowanie rozmowy, podziękowania 5 minut</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wnioski i uwagi końcowe respondenta na temat uwarunkowań skuteczności komunikacji w klastrze 2. Aktualizacja przedstawionych w tabeli podstawowych danych charakteryzujących badany klastra 3. Prośba o zgodę na ewentualny krótki wywiad telefoniczny w celu doprecyzowania lub uzupełnienia wypowiedzi 4. Zapewnienie o udostępnieniu wydanej publikacji. 5. Podziękowanie za poświęcony czas. <p><i>Tabela z podstawowymi danymi charakteryzującymi klastra</i></p>	<p>Wnioski i uwagi końcowe respondenta. Aktualizacja danych klastra. Zgoda respondenta na ewentualny krótki wywiad telefoniczny w celu doprecyzowania lub uzupełnienia wypowiedzi. <i>Nagranie audio, zapis odręczny korekt na kartce z wydrukowanymi danymi klastra</i></p>

Opracowanie własne na podstawie: 1) M. Kaczmarek, I. Olejnik, A. Springer, *Op. cit.*, s. 123–124. 2) M. Sobocińska, *Zogniskowane wywiady grupowe [w:] Badania marketingowe: metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, pod red. K. Mazurek-Lopacińska Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016, s. 179–184. 3) D. Maisson, *Op. cit.*, s. 152–165. 4) D. Silverman, *Op. cit.*, s. 181–187.



Ilustracja 5.2. Wywiad pogłębiony z Jarosławem Parzuchowskim, wiceprezesem Fundacji Interizon (Pomorski Klaster ICT Interizon)

Fot. Anna Kwaśnik, Interizon

5.3.5. Sposób zapewnienia jakości i etyki badania

Miarą jakości badań interpretatywnych (jakościowych) jest wiarygodność ich rezultatu. Według W. Czakona wiarygodność tę należy udowodnić stosując ocenę metodologiczną badań w trzech wymiarach⁴⁰⁰:

- 1) adekwatności konceptualnej,
- 2) rygoru metodologicznego,
- 3) zgromadzonego materiału empirycznego.

Ad1) Odnośnie do pierwszego wymiaru autorka założyła, że badanie zostało poprawnie osadzone w teoretycznych podstawach nauk o zarządzaniu i jakości (jako dyscyplinie naukowej). Dotyczy ono problemów czynnika ludzkiego w organizacji, w szczególności komunikowania się, w warunkach tworzonych przez złożoność struktur, procesów oraz kontekst zindywidualizowanych sytuacji. Komunikacja nie ma tu charakteru masowego, jak to się dzieje np. w badaniach zachowań klientów określonego rynku. Jak dowodzą liczne badania klastrów, w tym badania polskich klastrów realizowane sukcesywnie przez PARP⁴⁰¹, przypadek każdego klastra jest szczególny, wymaga-

⁴⁰⁰ W. Czakon, *Rygor metodologiczny* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, pod red. W. Czakona, Piaseczno, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 83.

⁴⁰¹ Zob. 1) B. Pławgo (ed.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014. 2) J. Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*. Wersja druga, zaktualizowana, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2016.

jący podejścia introspektywnego, które dane wymierne (efekty, wskaźniki potencjału) musi dostrzegać w określonym polu problemów. Te można poznawać jedynie z wypowiedzi uczestników danego procesu lub struktury.

Ad 2) Kryteria oceny rygoru metodologicznego w przypadku badań jakościowych to:

- **Wierność.** Została ona spełniona przez staranność, z jaką zostały wykonane badania terenowe, stworzenie optymalnych warunków dla wypowiedzi wszystkich respondentów oraz zredukowania do niezbędnego minimum aktywności własnej autorki, sprowadzającego się do wsparcia technicznego i metodologicznego wywiadów. Przed każdym wywiadem respondenci byli pytani o zgodę na udział w badaniu, informowani o wykorzystywanych sposobach rejestracji informacji (nagrywaniu rozmowy i wykonywaniu zdjęć układów kolorowych kartek, stanowiących ilustrację dla wypowiedzi), ochronie danych i prywatności, w tym gromadzenia, użycia i przetwarzania danych, a także o sposobie publikacji wyników w formie rozprawy naukowej.
- **Transferowalność.** Bogaty opis badanej rzeczywistości wymagał, aby na bieżąco wyjaśniać kwestie kontekstu sytuacyjnego, zróżnicowania perspektywy postrzegania przez respondentów określonych kwestii czy problemów, zapewnić klarowność zasad wyrażania opinii, dzielenia się wiedzą, itp. Metodyka przeprowadzonych badań jakościowych nie zakładała poznawania ukrytych potrzeb i motywów respondentów i wobec tego nie wymagała obserwacji ukrytej.
- **Solidność.** O solidności badania świadczy celowy dobór badanych organizacji (KKK), a w nich respondentów według kryterium najwyższych kompetencji, dużego doświadczenia i otwartości na współpracę z moderatorką prowadzącą wywiad. Respondenci z klastrów, których jednostki koordynujące dobrowolnie wyraziły zgodę na udzielenie wywiadu, z namysłem i zaangażowaniem odpowiadali na zadawane pytania oraz chętnie wykonywali zadania badawcze. Nagrania dokonane za pomocą dyktafonu były przez autorkę transkrybowane. Łącznie uzyskano około 20 godzin nagrań, co przełożyło się na 100 standardowych stron tekstu transkrypcji. Solidność (obiektywność i wierność) badań, poza warunkami gromadzenia danych, rozstrzygała się także na etapie transkrybowania przez autorkę wypowiedzi respondentów. W tekście transkrypcji pomijano jedynie tzw. pauzy wypełnione, czyli przerwy dźwiękowe w wypowiedziach słownych respondentów, mające postać artykułowaną nieleksykalną (*eee, yyy, hmmm*), albo leksykalną, kiedy często powtarzane są wyrazy takie jak: *prawda, nieprawdaż, tak* itp.
- **Potwierdzalność.** Badania jakościowe dotyczące procesów komunikacji marketingowej były absolutną nowością w praktyce badań struktur klastrowych, trudno zatem porównywać je do jakichkolwiek układów odniesień.

Badania zostały przeprowadzone zgodnie z wytycznymi „Międzynarodowego kodeksu badań rynku i opinii, badań społecznych oraz analityki danych” ICC/ESOMAR.⁴⁰² Prowa-

⁴⁰² *Międzynarodowy kodeks badań rynku i opinii, badań społecznych oraz analityki danych* ICC/ESOMAR, http://www.ofbor.pl/public/File/Miedzynarodowy_Kodeks_Badan_Rynku_i_Badan_Spolecznych.pdf. [dostęp: 15.06.2018]. ICC (Międzynarodowa Izba Handlowa) jest największą światową organizacją biznesową, zrzeszającą ponad sześć i pół miliona członków, w ponad 130 krajach.

dzone były w dobrych warunkach biurowych, w wyizolowanych pomieszczeniach wyposażonych w stół i dobre oświetlenie. Respondenci zadbali o to, aby nic nie zakłócało przebiegu badań.

Ad 3) Zgromadzony w trakcie badań materiał empiryczny potwierdził proponowane przez autorkę założenia modelowych konstrukcji procesu komunikacji w klastrach. Pozyskany był ze środowisk wszystkich podmiotów o określonym statusie jakości organizacyjnej (status Krajowego Klastra Kluczowego). Można zatem przyjąć, że uzyskane wyniki w pełni odzwierciedlają badaną rzeczywistość.

5.4. Schemat analizowania wyników badań i weryfikacji hipotez

Konsekwencją przyjętego podejścia interpretatywnego w prowadzeniu badań jest między innymi to, że weryfikacja założonych hipotez badawczych nie może być oparta na analizie statystycznej danych ilościowych. Sformułowane hipotezy mają naturę złożonych i nierygorystycznych konstruktów, rozproszonych w treści opisywanej problematyki. Ich potwierdzenia należy szukać w całym obrazie badanej rzeczywistości, który wyłania się z interpretacji odkrywanych faktów i zjawisk. Punktem wyjścia do weryfikacji przyjętych hipotez nie może być tu sama hipoteza, lecz cel, zadanie badawcze, jednoznacznie nawiązujące do treści badań i użytych narzędzi. Przyjęto zatem, że wyniki badań związane z realizacją określonych celów kryją w sobie odniesienia do hipotez badawczych lub ich części. Potwierdzenie lub odrzucenie stawianych hipotez znajduje się zatem w interpretacji wyników uzyskanych w toku realizacji celów badawczych.

Określony w punkcie 5.2.2. zestaw celów szczegółowych był podstawą do wyznaczenia schematu analizy wyników badań i weryfikacji hipotez (tabela 5.5).

Tabela 5.5. Schemat analizowania wyników badań i weryfikacji hipotez

Lp	Szczegółowy cel badawczy	Treść analizy	Odniesienie do hipotez	Miejsce analizy
1.	Identyfikacja i analiza ról głównych realizatorów komunikacji pełnionych w jednostkach koordynujących badanych klastrów (Krajowych Klastrów Kluczowych)	<ul style="list-style-type: none"> Wykazywanie wielości ról pełnionych przez osoby zaangażowane w komunikację marketingową klastra Identyfikacja pozostałych uczestników wspomagających proces komunikacji w klastrze Określenie predyspozycji realizatorów komunikacji jako warunku jej skuteczności 	Ukazanie szerszej perspektywy komunikacji w klastrze: jako istotnego komponentu procesu władzy, kreowania wizerunku oraz harmonizowania działań organizacji, zapewniania spójności w pracy zespołowej i relacjach interpersonalnych, motywowania do pożądanego działania. (H1)	6.1

c.d. Tabela 5.5. Schemat analizowania wyników badań i weryfikacji hipotez

Lp	Szczegółowy cel badawczy	Treść analizy	Odniesienie do hipotez	Miejsce analizy
2.	Identyfikacja oraz stworzenie rankingu głównych grup interesariuszy jako odbiorców działań komunikacyjnych, dokonany według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych klastrów.	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie rankingu ważności grup interesariuszy klastra wg kryterium potrzeby komunikacji z nimi. • Analiza skuteczności przekazu informacji w klastrze • Wykazanie różnic między odbiorcą i adresatem komunikacji 	<p>Wykazanie, że kluczowe znaczenie w komunikacji ma poznanie uwarunkowań skuteczności odbioru informacji i wrażliwości na nią.</p> <p>Uzasadnia to sięganie po bardziej złożoną strukturę opisującą proces komunikowania się w klastrze, jaką jest model sferyczny komunikacji. (H3a)</p>	6.2.
3.	Identyfikacja instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych przez jednostki koordynujące klastrów oraz stworzenie ich rankingu	<ul style="list-style-type: none"> • Stworzenie rankingu instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych w klastrach według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji ich misji i celów strategicznych • Charakterystyka tych instrumentów pod kątem przydatności dla jednostki koordynującej 	<p>Wykazanie większej rangi instrumentów komunikowania ogólnobiznesowego i instytucjonalnego, oraz oddziaływania wizerunkowego (o charakterze rozproszonym) nad instrumentami skoncentrowanymi na promocji produktu i sprzedaży. Pośrednie odniesienie do hipotezy H3a</p>	6.3.1
4.	Identyfikacja i analiza skuteczności poszczególnych instrumentów komunikacji w dotarciu do głównych grup interesariuszy klastrów	<ul style="list-style-type: none"> • Charakterystyka tych instrumentów pod kątem skuteczności dotarcia do głównych grup interesariuszy klastra • Stworzenie mapy skuteczności oddziaływania instrumentów komunikacji na grupy interesariuszy 	<p>Wykazanie związku ważności określonej grupy interesariuszy z intensywnością komunikacji marketingowej do nich skierowanej. Pośrednie odniesienie do hipotezy H3a</p>	6.3.2
5.	Identyfikacja oraz ranking mediów, z uwzględnieniem kanałów osobistych i społecznych stosowanych przez klastry w procesach ich komunikacji, dokonany według kryterium przydatności do realizacji skutecznej komunikacji marketingowej.	<ul style="list-style-type: none"> • Gruntowna charakterystyka stosowanych w klastrach mediów komunikacji, szczególnie pod kątem konfrontacji kanałów osobistych i społecznych z kanałami zapewniającymi przekaz skoncentrowany na promowaniu oferty rynkowej uczestników klastra • Wykazanie głównych determinant doboru mediów komunikacji w klastrach 	<p>Wykazanie dominacji kanałów osobistych i społecznych jako zapewniających najwyższy poziom skuteczności komunikacji. Pośrednie wykazanie małej przydatności jednowymiarowych modeli opisujących procesy komunikacji (pośrednie odniesienie do hipotezy H3a)</p>	6.4.

c.d. Tabela 5.5. Schemat analizowania wyników badań i weryfikacji hipotez

Lp	Szczegółowy cel badawczy	Treść analizy	Odniesienie do hipotez	Miejsce analizy
6.	Identyfikacja i analiza instrumentów komunikacji najskuteczniejszych na poszczególnych etapach współpracy koordynatora z uczestnikami klastra (tzw. ścieżki 5A).	<ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie rankingu skuteczności instrumentów komunikacji w klastrach na poszczególnych etapach modelu ścieżki 5A. • Analiza poszczególnych etapów ścieżki 5A pod kątem skuteczności stosowanych instrumentów komunikacji. 	<p>Wykazanie zindywidualizowanego, interaktywnego i synergetycznego charakteru komunikacji.</p> <p>Wykazanie komplementarności instrumentów komunikacji dostosowanych do charakteru uczestnictwa na poszczególnych etapach ścieżki 5A (H2).</p> <p>Wskazanie potrzeby ramowego ujęcia modelu komunikacji, w którym można zapisywać indywidualne procesy komunikacji i je doskonalić (pośrednie odniesienie do hipotezy H3).</p>	6.5.
7.	Identyfikacja czynników kontekstu komunikacji wpływających negatywnie oraz pozytywnie na skuteczność procesów komunikacji w klastrach.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza pozytywnych i negatywnych czynników kontekstowych procesu komunikacji związanych z: uwarunkowaniami zewnętrznymi, nadawcą i odbiorcą komunikatów, technicznymi aspektami komunikacji oraz wykorzystywanymi mediami. • Ocena charakteru i wagi szumów, barier i zakłóceń procesów komunikacji. • Odkrywanie znaczenia pozytywnej aury i jej wpływu na skuteczność komunikacji. 	<p>Wykazanie, że czynniki kontekstowe procesu komunikacji i ich skutki w postaci szumów, zakłóceń bądź pozytywnej aury oddziałują na skuteczność komunikacji, czyniąc ją mocno zindywidualizowaną. Ich wpływ będzie modyfikował sprzężenia interpersonalnych relacji natury biznesowej z relacjami społecznymi (H2). Poznawanie czynników kontekstowych jako determinant skuteczności komunikacji marketingowej potwierdza sens posługiwania się modelem komunikacji wielokanałowej (H3a).</p>	6.6.
8.	Analiza uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej realizowanej przez jednostki koordynujące wobec uczestników klastrów w oparciu o nowatorski, elementarny (dwuwymiarowy) model komunikacji.	<ul style="list-style-type: none"> • Ustalenie najważniejszych czynników warunkujących skuteczność komunikacji marketingowej. • Wykazanie morfologii tych czynników, związanej z projektowaniem procesu dwukierunkowej wymiany informacji, wiedzy i emocji pomiędzy uczestnikami klastra. • Wskazanie cech takiego procesu, jakimi są: interaktywność, precyzja adresowania komunikatu, jakość treści i języka, zintegrowana kompozycja instrumentów komunikacji, właściwy dobór mediów, wzbudzanie pozytywnych emocji. 	<p>Wykazanie użyteczności modelu elementarnego w badaniu kształtu uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej.</p> <p>Założenie, że model elementarny (2-wymiarowy) jest „budulcem” modelu 3-wymiarowego (sferycznego). Pośrednie odniesienie do (H3a).</p>	6.7.

c.d. Tabela 5.5. Schemat analizowania wyników badań i weryfikacji hipotez

Lp	Szczegółowy cel badawczy	Treść analizy	Odniesienie do hipotez	Miejsce analizy
9.	Weryfikacja nowatorskiego, sferycznego (trójwymiarowego) modelu komunikacji marketingowej w klastrach.	<ul style="list-style-type: none"> • W działaniach o charakterze identyfikacyjnym, analitycznym i modelowym związanych z realizacją wyznaczonych celów wskazuje się na potrzebę szerszego ujęcia badanej rzeczywistości, dzięki której można doszukiwać się związków i efektów o charakterze synergicznym, z uwzględnieniem czynnika czasu 	<p>Wykazanie, że proponowany model sferyczny jest konstrukcją pojemną, opartą na idei holistycznego ujęcia procesów komunikacji.</p> <p>Model sferyczny jest odwzorowaniem wszystkich nałożonych na siebie układów elementarnych, występujących w danym klastrze. Model sferyczny może być także analizowany w czwartym wymiarze, czyli w wymiarze czasu, który wyobraża ścieżka 5A. Każdy przypadek wymiany informacji i wiedzy między uczestnikami klastra, z uwzględnieniem jej dynamiki sytuacyjnej i instrumentarium stosowanego w tej wymianie, da się opisać jako szczególnie przejaw funkcjonowania sferycznej struktury procesu komunikacji (H3a)</p>	6.7
10	Sformułowanie rekomendacji dla podmiotów zajmujących się planowaniem, realizacją i kontrolą komunikacji marketingowej w klastrach odnośnie do podwyższania skuteczności tych procesów	<ul style="list-style-type: none"> • Sformułowanie luki sprawności w organizowaniu i zarządzaniu procesami komunikacji w klastrach na podstawie diagnozy dotyczącej rozwiązań organizacyjnych i uwarunkowań kontekstowych obniżających sprawność procesu komunikacji w klastrach • Uwzględnienie trendów rozwoju technologii informacyjnych oraz prognoz przeobrażeń społeczno-kulturowych jako istotnych przesłanek dla doskonalenia polityki informacyjnej w klastrach i systemów komunikacji marketingowej w obrębie struktur klastra 	Pośrednie odniesienie do hipotezy H3b	6.8

Opracowanie własne.

Rozdział 6.

Analiza uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach na przykładzie Krajowych Klastrow Kluczowych – badania empiryczne

Prezentacja wyników badań empirycznych, zawarta w podrozdziałach 6.1–6.8 tego rozdziału, prowadzona jest według logicznego schematu ujętego w tabeli 5.5. Wyznacza go sekwencja celów szczegółowych pracy. Źródłem materiału empirycznego pozyskanego w toku badań pierwotnych były wypowiedzi respondentów udzielone podczas wywiadów pogłębionych, przeprowadzonych przez autorkę w jednostkach koordynujących Krajowych Klastrow Kluczowych, a także wykonywane zadania badawcze.

Analiza wypowiedzi respondentów dokonana została na podstawie transkrypcji nagrań oraz materiału fotograficznego. Zawiera ona wybrane cytaty z wypowiedzi respondentów oraz zilustrowana jest wykresami i tabelami sporządzonymi na podstawie fotografii z realizacji zadań badawczych. Zadania polegały na układaniu przez respondentów kartek w sposób odzwierciedlający ranking ważności interesariuszy oraz rankingi instrumentów komunikacji i mediów według kryterium skuteczności przyczyniania się ich do realizacji celów strategicznych badanych klastrow. Odrębny układ kartek odzwierciedlał przyporządkowanie wiodących instrumentów komunikacji najważniejszym interesariuszom oraz poszczególnym etapom ścieżki 5A. Treści zawarte na układanych kartkach oraz wartości liczbowe rangowania, będące podstawą do opracowania niniejszego rozdziału, znajdują się w załącznikach 1. i 2.

Analiza każdego podejmowanego zagadnienia, opisanego w odrębnym podrozdziale rozdziału 6., ma charakter obiektywny i zarazem autorski. Zakończona jest syntezą, w której wskazane są prawidłowości i odniesienia do postawionych hipotez badawczych.

6.1. Realizatorzy komunikacji marketingowej w jednostkach koordynujących Krajowych Klastrow Kluczowych

Wszyscy główni respondenci badań nad uwarunkowaniami skuteczności komunikacji marketingowej w klastrach reprezentowali jednostki koordynujące Krajowych Klastrow Kluczowych. Jeden z respondentów towarzyszących respondentowi głównemu był pracownikiem naukowym wyższej uczelni i reprezentował Radę Klastra.

6.1.1. Rola głównych realizatorów komunikacji w jednostkach koordynujących badanych klastrow

Respondenci główni zostali w trybie roboczym nazwani przez autorkę Mistrzami Komunikacji. Podczas wstępnego typowania osób, z którymi w poszczególnych kla-

strach miały być przeprowadzone rozmowy, nikt, z kim były dokonywane ustalenia organizacyjne, nie miał wątpliwości, kto jest takim Mistrzem w danej organizacji. Mistrzowie Komunikacji okazali się być osobami, które z reguły jawnie podawały swoje dane kontaktowe na stronach internetowych i z którymi faktycznie najłatwiej było się skontaktować telefonicznie. Wyjaśnił to jeden z respondentów: *Nie ukrywamy swojej tożsamości i podajemy ludziom bezpośredni kontakt do siebie. Bo to ludzie tworzą klastr.*

Pierwszym z zadań badawczych respondentów było określenie własnej roli w klastrze, z której wynika potrzeba komunikacji z interesariuszami. Badanie wykazało, że w definiowaniu tej roli ważniejsze od formalnego statusu respondentów (stanowiska i pełnionej funkcji) były treści realizowanych zadań, ich zakres problemowy, waga strategiczna oraz umocowanie kompetencji decyzyjnych.

Niemal wszyscy z rozmówców przypisywali sobie kilka różnych, pełnionych równolegle ról. Były to role: koordynatora, administratora, animatora, menedżera, lidera, frontmena, facylitatora i moderatora. Według słów jednego z respondentów: *Nie da się tego ująć jednym określeniem, bo pełni się wiele ról. Wszystkie są ważne, wszystkie mają swoje miejsce.*

Charakterystyki bądź definicje tych ról podali sami respondenci, podkreślając w swoich wypowiedziach, że stanowią część większego zespołu w ramach jednostki koordynującej (liczącego z reguły od dwóch do siedmiu osób), realizującego działania komunikacyjne w klastrze. Niemal wszyscy przyznawali, że czują się „twarzą klastra” wobec środowiska zewnętrznego oraz „twarzą jednostki koordynującej” wobec środowiska wewnętrznego, czyli uczestników klastra.

Lider to rola przywódcy. To, co odróżnia lidera od menedżera lub koordynatora, to poczucie misyjności, większej odpowiedzialności za firmę i ludzi w perspektywie strategicznej. Stąd bierze się zaangażowanie w problemy klastra i realizowane projekty oraz przewaga stylu transformacyjnego nad transakcyjnym w pełnieniu władzy. Ze strony podwładnego lider oznacza mistrza, którego darzy się autorytetem i zaufaniem. W zamian za poczucie większej władzy lider obarcza się też większą ilością obowiązków oraz odpowiedzialnością za losy klastra: *Pełnię funkcję reprezentacyjną, podejmuję decyzje na szczeblu zarządzania klastrem dotyczące tego, w jakim kierunku idziemy. Spotykam się z członkami klastra, wymieniamy różne poglądy i razem włączamy się w różne projekty.*

Rola lidera jest wiązana przez respondentów z byciem „twarzą klastra” lub jego tzw. frontmanem. Z reguły liderami są określane prezesi lub dyrektorzy jednostek koordynujących: *U nas w klastrze typową rolę lidera, frontmana w sprawach lobbystycznych, czy innych największej wagi, pełni prezes.*

Bywa też tak, że środowisko klastra oczekuje od najbardziej rozpoznawalnej osoby w klastrze, aby pełniła rolę przywódczą: *Czuję się koordynatorem, ale inni oczekują ode mnie, abym była liderem.* Lider może być także grupą osób:

1) *Nasza organizacja pełni rolę lidera klastra, ale decyzje podejmujemy wspólnie: w gronie jednostki koordynującej i zarządu, a także osób pracujących u nas w biurze. U nas ta struktura jest bardzo spłaszczona.*

- 2) *Nasze biuro jest pomysłodawcą, kreatorem i realizatorem tego, co się dzieje w klastrze. Jesteśmy zatem liderem. Oczywiście pomysły spływają do nas od firm, ale i tak potem my się tym wszystkim zajmujemy: sprzedażą, pozyskiwaniem środków unijnych itd.*
- 3) *Liderami i „twarzami klastra” są u nas osoby kierujące pracami różnych grup tematycznych. Podczas konferencji prasowych czy targów to te osoby się wypowiadają, a nie prezes klastra.*

Koordynator/administrator to w ogólnym rozumieniu zarówno jednostka koordynująca i zarządzająca klastrem, jak i osoba, która koordynuje współpracę uczestników klastra. Respondenci tak objaśniali tę dwuznaczność:

- 1) *My jako stowarzyszenie jesteśmy koordynatorem klastra. Prezes, wiceprezes, osoba, która odpowiada za sprawy biurowe, osoby odpowiedzialne za internacjonalizację firm, za projekty – wszyscy razem – pięć, czasem siedem osób, jesteśmy koordynatorem. Również ja. Odpowiadam za kontakt ze wszystkimi firmami, z ich prezesami, a także ze wszystkimi osobami, które są zainteresowane działaniami, które wykonujemy. Koordynacja – myślę, że to jest dobre określenie zadań tego stanowiska.*
- 2) *Koordynatorem klastra jest prezes jednostki koordynującej. Jego rola polega na zatwierdzeniu różnych ustaleń i formalności, przyjmowaniu sprawozdań, udziale w obradach Rady Klastra, zatwierdzaniu uczestnictwa nowych członków w klastrze. Jest to koordynator, który widzi, w jakim obszarze działa klaster i czy to jest zgodne z wizją, ku której podąża cała organizacja. Wszystkie inne sprawy koordynuję ja, aktywnie angażując się w działalność klastra. Wobec jego uczestników to ja jestem „twarzą” klastra.*

Wymieniane w wywiadach zadania, jakie spełniają koordynatorzy, są bardzo liczne. Jest to: *koordynacja bieżących działań, projektów, inicjatyw klastra, koordynacja komunikacji z uczestnikami klastra, ale także koordynacja komunikacji pomiędzy uczestnikami.* Respondenci zwracali uwagę na swoje starania, *aby klaster był organizacją ponad podziałami politycznymi oraz podziałami różnych koterii, które w każdym środowisku występują.*

Animator to rola zbliżona do roli koordynatora, czasem te dwie role były ściśle łączone przez respondentów. Niuanse wyjaśniali następująco: 1) *Funkcjonalnie bardziej czuję się animatorem, niż koordynatorem. Wychodzę z inicjatywami, szukam okazji, staram się pozyskać partnerów do współpracy. Najczęściej realizowane są moje pomysły, chociaż formalnie reprezentuje klaster inna osoba – prezes zarządu spółki, która jest jednostką koordynującą. Sprawami klastra się jednak nie zajmuje. Interesariusze komunikują się ze mną.* 2) *Formalnie nazywam się koordynatorem, ale operacyjnie pełnię rolę animatora, czyli pomysłodawcy, kreatora i wykonawcy działań związanych z funkcjonowaniem klastra.* 3) *Nasza organizacja jest koordynatorem klastra, ale jest też animatorem, ponieważ to my staramy się inicjować przedsięwzięcia i później zachęcać naszych uczestników do tego, żeby inicjatywa zafunkcjonowała w grupie.*

Swoje zadania jako animatora jedna z respondentek scharakteryzowała następująco: *Jestem animatorem, a animator pobudza do działania. Dopinam tematy pod*

względem organizacyjnym, dbam o bieżący kontakt z członkami klastra, o papiery, dokumentację, a także o tzw. mapowanie klastra, które co roku robimy. Zbieram informacje o patentach, wzorach użytkowych uczestników, starając się aktualizować wiedzę o tym, jakim potencjałem dysponujemy.

Menedżer jest rolą łączoną zarówno z całą organizacją klastrową, jak i z projektami, które klastry realizuje. Niektórzy z respondentów pełnią w klastrach formalną funkcję menedżerów projektów. W swoich wypowiedziach mocno akcentowali kwestię umiejętności zarządzania współpracą w grupie: *Project management przenika się z rolą animatora. My rzeczywiście wymyślamy nowe kierunki i nowe działania, które potem podejmujemy w ramach naszego klastra. Działamy kolektywnie, u nas autokracji nie ma, każdy może wyrazić swoją opinię, każda opinia jest brana pod uwagę i jest przedyskutowana.*

Zadania menedżerskie zostały określone przez respondentów następująco:

- 1) *Menedżerowanie to bycie kierownikiem, zarządzającym, takim, który wyznacza kierunki i ma dalekosiężną wizję, którą zespół weryfikuje. Wtedy wspólnie ustalamy dalsze działania.*
- 2) *Jestem menedżerem klastra i rzeczywiście czuję, że jestem menedżerem. Nie tylko odpowiadam za tworzenie strategii klastra i konkretnych planów, ale jestem także wizjonerem, za którym mają podążać inni. Lubię współpracować z firmami, doradzać. Widzę, gdzie można im pomóc w zakresie marketingu, komunikacji, wizerunku. Moja rola jest spójna z tym, co lubię robić, jaką mam osobowość: potrafię językiem „nieurzędowym” powiedzieć ludziom o co chodzi w klastrach, jak działamy. Oni potem sprowadzają mnie na poziom rzeczywistości. Nie mają czasu, żeby jeździć, spotykać się z interesariuszami i dlatego ja muszę być „twarzą klastra”. Muszę spotykać się z firmami, wiedzieć dużo o ich ofercie, a z drugiej strony być przekąźnikiem tego na zewnątrz – aktywnie uczestniczyć w ich działalności, aby wyjść z informacją na rynek.*

Frontman, to najważniejszy muzyk w zespole, utrzymujący kontakt z publicznością. W organizacji, jaką jest klastry, to osoba najbardziej aktywna i rozpoznawalna. Respondent w następujący sposób opisał tę rolę: *Pełnię rolę frontmana klastra. Mieszkam w Warszawie, tu są główne media, a nie na Śląsku, gdzie działa klastry. Poza tym jestem bardziej rozpoznawalny, niż koledzy, a to się przyczynia do skutecznego promowania naszej organizacji. Rola frontmana wiąże się również z funkcją orkiestratora sieci klastra⁴⁰³: Czuję, że pełnię wszystkie funkcje związane z koordynowaniem pracy klastra. Od początku jego istnienia (jestem jego inicjatorem) staram się gromadzić wokół wszystkie firmy i ludzi, którzy chcą ten klastry wspomagać. Dlatego czuję się i koordynatorem, i animatorem, ale przede wszystkim jego frontmanem.*

Facylitator (ang. facilitator, „ułatwiacz”) jest rolą wspomnianą tylko przez jednego z respondentów, choć zapewne wszyscy mogliby ją sobie przypisać: *Moją najważniejszą rolą jest tzw. facylitacja. Czuję się facylitatorem, który ułatwia realizowane procesy. Cza-*

⁴⁰³ W. Czakon, *Podejście procesowe do orkiestracji sieci innowacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169/2011 „Podejście procesowe w organizacjach”, s. 37–45.

mi inicjują te procesy i pozwalają uczestnikom klastra tworzyć wokół siebie własne projekty. Czyli – czują się osobą odpowiedzialną za usprawnianie procesów.

Moderator to rola przypisana sobie przez jednego z respondentów obok innych ról. Moderator podczas spotkań i dyskusji z interesariuszami klastra kieruje rozmową na właściwe tory. Zadaje pytania pobudzające dyskusję i dba o to, żeby uczestnicy nie odbiegali od głównego tematu. W przypadkach wewnętrznych sporów w klastrze lub konfliktu interesów, zdaniem respondenta, doświadczony moderator może pełnić rolę mediatora.

6.1.2. Pozostali uczestnicy procesu komunikacji marketingowej w jednostce koordynującej oraz realizatorzy wspomagający

Kolejna kwestia, na temat której wypowiadali się respondenci, dotyczyła inicjatorów, twórców koncepcji i realizatorów komunikacji w klastrach. Regułą jest samodzielne zarządzanie komunikacją przez koordynatorów. Drukarniom, agencjom reklamowym, interaktywnym lub public relations zlecane są zazwyczaj działania realizowane w ramach projektów unijnych lub eventów o charakterze komercyjnym, takie jak targi, misje wyjazdowe i przyjazdowe oraz konferencje.

Respondenci stwierdzili w rozmowach, że najchętniej korzystają z usług „zaprzyjaźnionych firm”, szczególnie wówczas, gdy są one członkami klastra:

- 1) *Pomaga nam poważna agencja public relations. Udało nam się ją przekonać, żeby pomagała za darmo. Nie pracują dla nas na pełen etat, tak jak pracują dla tych, którzy im płacą, ale naprawdę pomagają. Szczególnie wtedy, gdy organizujemy konferencję prasową, konferencję branżową albo seminarium, i potrzebujemy kontaktu z mediami.*
- 2) *Mamy w klastrze agencję, która się specjalizuje w planowaniu i realizacji działalności w mediach społecznościowych. Z jej usług chętnie korzystamy.*

W przypadku realizacji projektów unijnych obowiązuje jednak wymóg organizacji przetargów i wybór firm „zaprzyjaźnionych” jest utrudniony.

Zakres działań komunikacyjnych koordynatorów charakteryzują następujące wypowiedzi respondentów:

- 1) *My panujemy nad wszystkim, co dotyczy komunikacji. Obmyślamy to i podzlecamy w razie potrzeby – na przykład projekty wizualizacji, druk materiałów i produkcję gadżetów.*
- 2) *Sami przygotowujemy projekty reklamowe, slogany, filmiki, zawartość broszur itp., i przekazujemy je do produkcji wyspecjalizowanej agencji. Współpracujemy też od początku z zewnętrzną firmą graficzną, która przedstawia nam propozycje reklam wykonanych według naszego pomysłu. Cały ten proces jest przez nas kontrolowany i monitorowany od początku do końca, zgodnie z wewnętrznymi procedurami. To samo dotyczy propozycji marketingu i reklamy dla firm klastra, czyli mikro- i małych przedsiębiorstw. Drugi tor naszej działalności to platforma podażyowo-reklamowa, która umożliwi członkom klastra zakup gadżetów reklamowych produkowanych według własnych wzorów oraz stylizacji.*

3) Wszystkie działania prowadzimy wewnątrz, samodzielnie. Potem staramy się czuwać na spójnością i ciągłością materiałów, bo chcemy je wykorzystywać przez dłuższy czas.

Respondenci podkreślali podczas rozmów znaczenie kompetencji osób realizujących działania komunikacyjne klastrow, szczególnie działania poprzez kanały osobiste i społeczne. W opinii jednego z rozmówców *fakt utworzenia specjalnego stanowiska dedykowanego komunikacji to tylko połowa sukcesu, bo warunkiem skutecznego komunikowania się w klastrze są odpowiednie umiejętności i predyspozycje zatrudnionej osoby.*

Reprezentanci czterech klastrow podkreślali jakościowy skok realizowanej komunikacji po zatrudnieniu osób (kobiet) o wysokich kompetencjach w tym zakresie:

1) *Pojawienie się u nas stanowiska do spraw marketingu, komunikacji i PR-u, z takim bogatym doświadczeniem z korporacji, jak ma zatrudniona osoba, było mocno konsultowane na poziomie zarządu. Teraz jesteśmy bardzo zadowoleni, jest dla nas inspiracją. Odkąd się pojawiła, mamy wrażenie uporządkowania i jakości komunikacji. Bez jej akceptacji nie są publikowane żadne materiały medialne.*

2) *Niedawno zatrudniliśmy nową osobę po to, żeby była moją prawą ręką w zakresie komunikacji w klastrze. Bo jeżeli ja mam wyrabiać budżet jako dyrektor jednostki koordynującej, aby moja ekipa dostawała pensję, muszę się zająć zleceniami technologicznymi. Nie zawsze mam czas, żeby zadzwonić do kogoś, z kim nie rozmawiałam pół roku – a przecież kontakty osobiste są kluczowe dla klastra.*

3) *Sama nie jestem na tyle biegła, aby poradzić sobie z komunikacją w obrębie klastra. Dlatego mam asystantkę, która jest odpowiedzialna za kontakt z członkami klastra, wysyła do nich zapytania i skutecznie zbiera potrzebne dane.*

4) *Od dwóch lat mamy osobę, dla której komunikacja jest tak naturalną rzeczą, że wszyscy w klastrze już ją znają i rozpoznają. Jak trzeba coś załatwić, to warto zlecić jej. Ona najlepiej to robi – po prostu zadzwoni, nie ma oporów. To jest kluczowa rzecz, żeby ludzie chcieli, wręcz czekali, aby poznać taką sympatyczną osobę.*

Inni respondenci informowali o pilnej potrzebie zatrudnienia specjalistów do spraw komunikacji:

1) *Na razie wszystko w zakresie komunikacji realizujemy sami jako koordynator klastra. Do pewnego etapu naszego rozwoju to rozwiązanie było wystarczające, ale teraz widzimy, że trzeba skorzystać z zewnętrznego podmiotu, który będzie nas w tym wspierał. Przy dużej ilości realizowanych tematów i projektów przestajemy mieć czas na tego typu działania.*

2) *Jako szefowie lub pracownicy jednostek koordynujących pracę klastrow musimy się też skupiać na naszych wewnętrznych, firmowych problemach – na przykład finansowych, organizacyjnych, kadrowych. To ma negatywny wpływ na naszą komunikację w stronę członków klastra, utrudnia ją.*

3) *Klaster realizuje teraz kilka projektów międzynarodowych, więc szukamy osoby znającej języki obce, obojętnej z klastrem, która by dbała o zachowanie spójności komunikacji i połączyła pewne rzeczy. Żeby to był taki łącznik, który wie, co się wszędzie dzieje i jak to wykorzystać.*

6.1.3. Predyspozycje realizatorów skutecznej komunikacji w klastrach

Jedna z respondentek zwróciła w rozmowie uwagę na szczególne predyspozycje, jakie powinien posiadać skuteczny realizator komunikacji w klastrze: *Najlepiej w tej roli sprawdza się ekstrawertyk, bo trzeba lubić ludzi i być na nich otwartym. Trzeba też umieć przyjmować krytykę. W zdominowanym przez mężczyzn towarzystwie klastrowym kobiety-liderki pełnią szczególną rolę: W środowisku męskim, typowym dla branży klastra, jest nas kobiet tyle, że na palcach można policzyć. I ci wszyscy właściciele firm, prezesi, kiedy mają problemy – dzwonią do nas. Traktują nas jak psychoterapeutów: chcą się pożalić, wykrzyknąć. Jesteśmy dla nich psychicznym buforem.* Inna respondentka podkreśliła znaczenie dopasowania charakteru i kompetencji osoby do wymogów liderowania i komunikacji w klastrze: *Jeżeli ktoś jest na właściwym miejscu, to daje z siebie 150% mocy: kompetencje, serce, dusza i możliwości mu sprzyjają. A jeśli ktoś jest „w nie swojej skórze”, to mimo chęci nie będzie miał efektów.*

Posumowanie rozważań na temat przywództwa i związanej z nim komunikacji w klastrze może stanowić wypowiedź jednego z respondentów: *Spotkałem się z opinią, z którą się w pełni zgadzam, że lider klastra musi być: psychologiem, socjologiem, człowiekiem od zarządzania, prawnikiem, księgowym i jeszcze musi mieć pozytywny wpływ na wszystkich innych szefów firm, żeby im się chciało, jak im się nie chce...*

Autorka, mając okazję osobistych spotkań ze wszystkimi respondentami, dokonała subiektywnej analizy wspólnych cech łączących ich jako strategicznych liderów klastrów⁴⁰⁴ (których kompetencje merytoryczne potwierdza uzyskanie statusu KKK oraz wielu europejskich certyfikatów doskonałości) i jednocześnie jako Mistrzów Komunikacji. Jest to analiza oparta na wrażeniach z jednokrotnego spotkania, nie poparta żadnymi badaniami specjalistycznymi. W odbiorze autorki liderzy klastrów, zarówno kobiety, jak i mężczyźni, to osoby energiczne, o optymistycznym nastawieniu do życia i dużym poczuciu humoru. Cechuje ich atrakcyjna aparycja oraz elegancja w ubiorze i zachowaniu. Postawa ich ciała i sposób poruszania się wyrażają pewność siebie i własnych racji, ale jednocześnie pozytywne nastawienie wobec otoczenia i rozmówców. Chętnie słuchają i uważnie analizują sens wypowiedzi, są wrażliwi na ich wyrażone lub nawet domniemane potrzeby. Są to osoby o ponadprzeciętnej szybkości uczenia się i łatwości wypowiedzi na dowolny temat, znające języki obce. Są znane, szanowane i lubiane w otoczeniu, posiadają liczne kontakty biznesowe w kraju i za granicą. Ich cechą szczególną jest rozpoznawalny głos, dobrze brzmiący zarówno w wypowiedziach „na żywo”, jak i w mediach transmisyjnych. Osobiste predyspozycje do komunikacji, a także

⁴⁰⁴ Wyzwanie, jakie stoi przed liderami klastrów, to połączenie ról lidera strategicznego i lidera charyzmatycznego. Pierwszy jest dobrym strategiem organizacji, choć bywa nielubiany w swoim otoczeniu, drugi zazwyczaj jest uwielbiany, choć niekoniecznie skuteczny jako menedżer. Liderzy Krajowych Klasowo Kluczowych są zarówno doskonałymi strategiami, jak i charyzmatycznymi przywódcami. O różnych rolach liderów współczesnych organizacji, które można odnieść także do liderów Krajowych Klastrów Kluczowych, wypowiadają się wybitni eksperci w książkach: 1) E. Bojar (red.), *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2017; 2) Sz. Gawłowski, H. Mruk, *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Poznań, REBIS, 2016.

kompetencje merytoryczne i społeczne sprawiają, że liderzy klastrów nie mają oporów przed wystąpieniami publicznymi i medialnymi.

Synteza: Z racji pełnionych obowiązków respondenci badań mogą czuć się kluczowymi postaciami w tzw. technostrukturze organizacji. Są wielozadaniowcami: kreatorami pomysłów, koordynatorami i animatorami zespołowego wysiłku, decydentami organizacji i menadżerami projektów. Jednocześnie są „skarbnicami wiedzy” i inżynierami informacji, doradcami decydentów i konsultantami interesariuszy. Spojrzenie na proces komunikowania z ich perspektywy (jako nadawcy komunikatu), ukazuje istotę komunikacji daleko wykraczającą poza jej rozumienie jako przepływ informacji, wiedzy i prostej motywacji. Komunikacja jest komponentem procesu władzy, budowania wizerunku oraz harmonizowania działań organizacji w całość (tzw. *orkiestracja*). Jej zadaniem jest także utrzymywanie spójności w pracy zespołowej i relacjach interpersonalnych, motywowanie do pożądanego działania, a nawet pielęgnowanie dobrostanu psychicznego wśród współpracowników – szczególnie w strukturach rozproszonych, gdzie trudno o bliski, bezpośredni kontakt.

Można zatem stwierdzić, że w świetle doświadczeń i refleksji realizatorów komunikacji (nadawców komunikatów) potwierdza się część hipotezy H1 – komunikacja marketingowa jest istotnym czynnikiem prorozwojowym i spajającym organizację klastra.

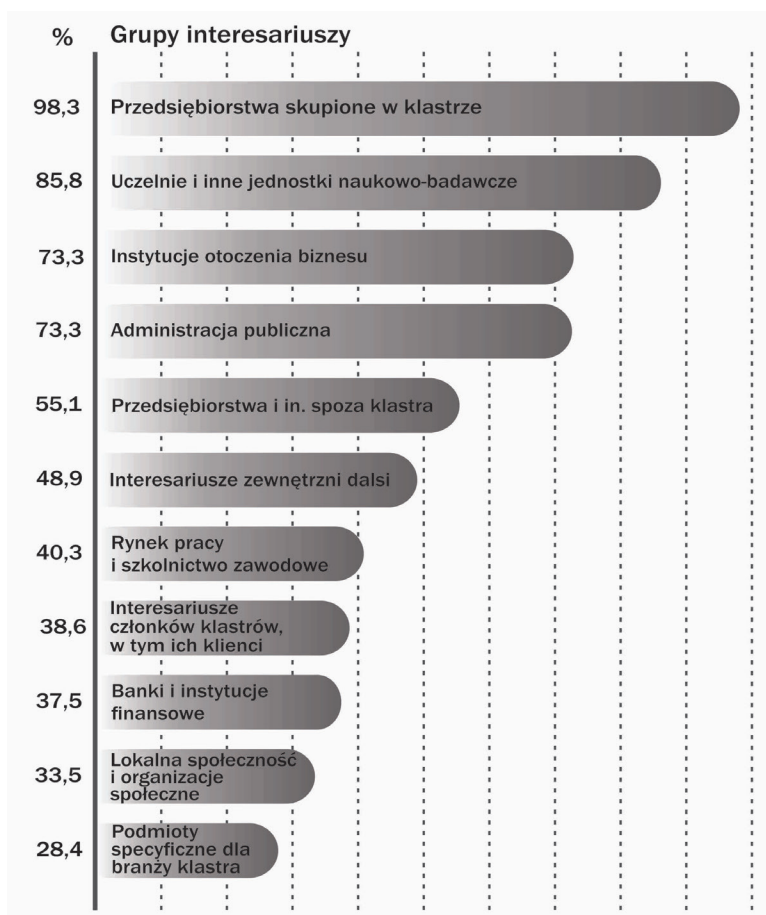
6.2. Adresaci i odbiorcy komunikacji marketingowej KKK

Adresatami i odbiorcami komunikacji marketingowej klastrów są ich interesariusze oraz szersza publiczność. Respondenci z Krajowych Kłastrów Kluczowych dokonali rangowania głównych grup interesariuszy biorąc pod uwagę ich przydatność w procesie realizacji misji oraz celów strategicznych reprezentowanych klastrów. Pojęcie „ranking” jest tu rozumiane jako klasyfikacja osób i firm według określonych kryteriów.⁴⁰⁵

6.2.1. Ranking ważności interesariuszy KKK

W badaniach przyjęto założenie, że ważność poszczególnych interesariuszy jest równoznaczna z potrzebą odpowiedniej i intensywnej komunikacji z nimi. Charakter tej komunikacji był omawiany w innym punkcie badania i został szczegółowo opisany w rozdziale 6.3. Wykres 6.1. przedstawia zagregowany wynik rangowania głównych grup interesariuszy, dokonanego przez respondentów z Krajowych Kłastrów Kluczowych. Szczegółowe objaśnienie dotyczące sposobu konstrukcji rankingu wraz z tabelą liczbową wyników rangowania (tab. Z.2.1.) zawarte jest w Załączniku 2.

⁴⁰⁵ Zob. *Słownik języka polskiego*, PWN, [online], [dostęp: 8.12.2018]. Dostępny w Word Wide Web: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/ranking.html>



Wykres 6.1. Ranking głównych grup interesariuszy KKK, dokonany przez respondentów według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych badanych klastrów

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Główni interesariusze klastrów rekrutują się z czterech grup podmiotów: przedsiębiorstw zgrupowanych w strukturze klastrowej, środowiska naukowo-badawczego, instytucji otoczenia biznesu, świadczących usługi doradcze i wdrożeniowe dla firm oraz administracji publicznej. Skład interesariuszy najbardziej istotnych dla danego klastra jest zmienny w czasie, a decyduje o tym fakt ich relacji z jednostką koordynującą oraz użyteczność dla całego klastra w bieżących działaniach.

Za głównych interesariuszy uznaje się powszechnie takie podmioty, których aktywność biznesowa wiąże się ze specjalizacją klastra w zakresie produktów, usług oraz rozwijanych technologii. Zazwyczaj posiadają oni kompetencje techniczne i potencjał intelektualny, który klastr może wykorzystywać w budowaniu przewagi konkurencyj-

nej i wejścia na nowe rynki. Mogą być także cennymi partnerami w wymianie wiedzy (szkolenia) i doświadczeń w uruchamianiu i rozwoju innowacyjnej przedsiębiorczości (start-upy). Innym walorem interesariuszy jest posiadanie znacznych zasobów finansowych bądź skutecznego do nich dostępu w perspektywie podejmowania projektów inwestycyjnych. Innym, choć nie tak powszechnym atutem głównego interesariusza, może być jego pozycja w strukturze administracji regionalnej, która może być dla klastra wsparciem w dostępie do zasobów lokalnego środowiska, dotyczącym programów pomocowych lub rynku pracy. Relacje klastrów kluczowych z ich najważniejszymi interesariuszami cechuje przewaga podejścia partnerskiego nad transakcyjnym oraz perspektywy strategicznej partnerskiej współpracy nad perspektywą operacyjną wymiany *stricte* handlowej. Znajduje to wyraz w polityce komunikacyjnej klastra.

Interesariuszami klastrów, których zaangażowanie w działania wsparcia jest poniżej oczekiwań, są przeważnie instytucje finansowe i ubezpieczeniowe, które argumentują swój niechętny stosunek do współpracy z branżą reprezentowaną przez klaster podwyższonym ryzykiem finansowym. W przypadku części klastrów są to także instytucje działające na rynku pracy oraz administracja różnych szczebli. Polityka informacyjna klastrów kluczowych w stosunku do takich interesariuszy polega na tym, że są oni traktowani jako podmioty peryferyjne, znajdujące się w polu zainteresowań lub w regionie działania organizacji. Mimo to są z reguły adresatami masowych komunikatów tworzonych w klastrach i mogą być biernymi beneficjentami efektów ich działalności. Takie doświadczenie oddziaływania informacyjnego może zaktywizować w przyszłości biernych interesariuszy i nastawić ich na ściślejszą współpracę z klastrami.

Według wszystkich respondentów najważniejszą grupę interesariuszy stanowią przedsiębiorstwa skupione w klastrze, przy czym w każdej organizacji daje się wyodrębnić grupę nazywaną „tronem” klastra, złożoną z najbardziej aktywnych uczestników. Ich liczba może być różna i zmienna w czasie, ale w wypowiedziach respondentów można było dostrzec pewną regułę. Zgodnie z nią tron najbardziej aktywnych przedsiębiorstw to zazwyczaj grupa 10–40% przedsiębiorstw, przy czym w mniej licznych klastrach odsetek ten jest większy, a w liczniejszych – mniejszy. Liczba najbardziej aktywnych uczestników była zazwyczaj szacowana na 20–40 podmiotów. Jeden z respondentów tak scharakteryzował aktywność klastrowiczów: *Dzielimy klaster na poziomy: ilościowy i jakościowy. Grupa jakościowa to u nas 10–20% wszystkich uczestników, którzy się angażują.* Inny respondent wyjaśnił, jakie znaczenie ma zaangażowanie klastrowiczów: *Grupa aktywnych członków daje nam nowe aktywności w całym klastrze.*

Druga pod względem ważności grupa interesariuszy to wyższe uczelnie i inne jednostki naukowo-badawcze. Na trzecim miejscu znalazły się dwie grupy *ex aequo*: instytucje otoczenia biznesu oraz administracja publiczna. Dla ścisłości należy zauważyć, że organizacje klastrowe, a także większość jednostek koordynujących w klastrach, jest zaliczana do kategorii jednostek otoczenia biznesu.

Fakt, że respondenci wskazywali równie często na administrację publiczną, jak i na instytucje otoczenia biznesu jako na ważnego partnera przedsiębiorstw i uczelni w kla-

strze, może budzić zdziwienie. Według koncepcji tzw. potrójnej helisy powinna to być bezsprzecznie administracja publiczna. Niestety, wiele klastrów poddaje silnej krytyce obecne relacje z administracją publiczną, oskarżając ją ponadto o zawłaszczanie obszaru aktywności przynależnej instytucjom otoczenia biznesu. Dalsze miejsca w rankingu zajmują interesariusze z otoczenia zewnętrznego: przedsiębiorstwa spoza klastra (potencjalni członkowie), interesariusze zewnętrzni dalsi (między innymi inne klastry i organizacje dedykowane klastram), rynek pracy i szkolnictwo zawodowe, interesariusze członków klastrów, w tym ich klienci, następnie banki i instytucje finansowe oraz lokalna społeczność i organizacje społeczne.

W niektórych klastrach ważną grupą interesariuszy są podmioty specyficzne dla branży klastra, jak na przykład: szpitale dla klastrów medycznych, Urząd Lotnictwa Cywilnego dla branży lotniczej, centra nauki (Centrum Nauki Kopernik) dla klastrów ICT czy organizacje odzysku różnych grup odpadów dla klastra branży odpadowej i recyklingu. Podmioty te uzyskiwały wysokie pozycje w indywidualnych rankingach, jednak nie występowały we wszystkich klastrach. Z tego względu ich pozycja, oparta na zagregowanych danych, jest niska. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do klastrów, które stawiają sobie za cel wykształcenie dla przedsiębiorstw kompetentnych pracowników. W ich sieci relacji jedną z najważniejszych grup interesariuszy zewnętrznych są szkoły zawodowe oraz uczelnie wyższe prowadzące studia inżynierskie oraz o profilu praktycznym.

6.2.2. Odbiorcy komunikatów w strukturach interesariuszy a skuteczność komunikacji

Respondenci wskazali w badaniach na liczne uwarunkowania skuteczności komunikacji marketingowej klastrów objawiające się po stronie osób pracujących w strukturach interesariuszy. Najczęściej poruszaną kwestią był fakt, że odbiorcy komunikatów nie zawsze są ich pożądanymi adresatami. Istotę problemu objaśniają następujące fragmenty wypowiedzi:

- 1) Komunikaty często nie trafiają do właściwych osób. Na przykład: firma aplikując do klastra jako osobę kontaktową podaje prezesa. My wciągamy go na listę mailingową i newsletterową. Prezesa dostają mnóstwo komunikatów, wśród których sprawy klastrowe zostają szybko zapomniane lub przeoczone. Staramy się temu przeciwdziałać w taki sposób, że jeśli nie widzimy zaangażowania jakiejś firmy, to badamy, z czego to wynika. Uważamy, że komunikaty powinny trafiać do pracowników niższego szczebla.*
- 2) Zauważyliśmy, że wysyłane przez nas komunikaty mailowe, newslettery czy informacje z social media nie docierają do odpowiednich osób w firmach. Wynika to z kilku powodów. Po pierwsze: ktoś już w firmie nie pracuje i nikt nie zadbał o to, żeby wyznaczyć nową osobę kontaktową i nas o tym powiadomić. Po drugie – nikt nas nie informuje, że siedziba firmy została zmieniona. Dowiadujemy się tego na podstawie „zwrotek” korespondencji pocztowej.*

Badania wykazały także uwarunkowania i bariery obniżające skuteczność komunikacji po stronie odbiorców:

- 1) *Komunikacja z klastra nie ma takiej rangi, jak na przykład sprawy podatkowe, związane z ZUS-em itp. Z naszymi komunikatami nie wiążą się żadne kary, więc jesteśmy w hierarchii spraw firmowych niżej. Wiadomości od nas są często odbierane jako spam.*
- 2) *Jeżeli firma ma problemy finansowe, to komunikuje się rzadziej, niż wtedy, gdy wszystko jest OK.*

Respondenci zwracali uwagę na uzależnienie skuteczności komunikacji od dostosowania komunikatów do indywidualnej charakterystyki osób odpowiedzialnych za kontakty z klastrami w strukturach interesariuszy:

- 1) *Ważne jest to, z kim mamy do czynienia. Są ludzie o różnych charakterach, typach osobowości i różnie odbierają komunikaty. Niektórzy potrzebują od nas przesyłki informacji krótkiej, SMS-em. Inni potrzebują elaboratu z wyjaśnieniami i chcą go mieć w formie pisemnej, którą dostają na ekran monitora. Jeszcze inni chcą, aby do nich zadzwonić, bo nie mają czasu czytać i nie chcą sobie zaśmiecać poczty.*
- 2) *Mamy w klastrze naukowców i przedsiębiorców, młodych i starszych ludzi. Taka różnorodność w grupie to wielkie wyzwanie dla komunikacji. Kiedy prowadzimy projekt technologiczny, musimy doprowadzić do tego, aby przedsiębiorca dogadał się z naukowcem. Mowa różnymi językami praktycznie w każdym przypadku wymaga interwencji animatora, który doprowadza do porozumienia.*

Zdaniem respondentów czynnikiem wpływającym na skuteczność komunikacji po stronie odbiorców są także ich kompetencje i nastawienie do spraw klastra:

- 1) *Zdarza się, że w dużych firmach biuro marketingu nie ma pojęcia, o czym mówimy. Często mikroprzedsiębiorcy mają większą wiedzę ogólną o branży, o klastrach, niż taka pani z marketingu, która zajmuje się tylko marketingiem i nie rozumie naszego języka.*
- 2) *Działania, które podejmujemy, dotyczą różnych obszarów: kapitału ludzkiego, oprogramowania, wspólnych projektów, internacjonalizacji. Jeśli mamy podaną jedną osobę do kontaktu, to ona może zajmować się w firmie na przykład tworzeniem oprogramowania. Wtedy z góry będzie odrzucała i nie przekaże komunikatów, które dotyczą innych sfer i które zainteresowałyby innych pracowników. Podobnie jest, gdy dostajemy namiar ogólny typu biuro@... Koniecznością jest ciągłe doskonalenie baz adresowych.*

Charakteryzując adresatów i odbiorców komunikacji respondenci podkreślali znaczenie ich bliskości zarówno geograficznej, jak i społecznej, czyli osobistej znajomości z nimi, zaufania i pozytywnych emocji, jakie w związku z klastrem odczuwają. Tacy właśnie odbiorcy zapewniają skuteczność oddziaływania komunikacji i pożądany odzew (ang. feedback):

- 1) *Coraz więcej mamy firm zaufanych, z których prezesami lepiej się znamy, bardziej otwartych, do których dzwonię i od razu odpowiadają. Jest ich u nas około 40%. Zaufanie zależy od tego, jak te firmy działają w klastrze. Jeżeli są aktywne, na bieżąco są w kontakcie, wyjeżdżamy razem na jakieś eventy i misje, to z ich prezesami poznajemy się także jako ludzie. Wtedy łatwiej nam się z nimi komunikować, niż na przykład z prezesem firmy na drugim końcu Polski.*

- 2) *Pozytywne nastawienie i zaufanie do koordynatora klastra, czy do osób, które klastry reprezentują, powoduje, że feedback ze strony interesariuszy będzie pewniejszy.*
- 3) *Przy organizowaniu naszych seminariów i szkoleń dowiadujemy się, że zapraszone firmy dostają mnóstwo podobnych ofert z rynku. Brakuje im możliwości, żeby wysłać ludzi na wszystkie imprezy i szkolenia – nawet jeśli udział w nich jest bezpłatny. Możemy liczyć tylko na zaufane firmy.*

Jeden z respondentów objaśnił, w jaki sposób wzajemne zaufanie w klastrze, zdobywane dzięki udanej komunikacji, przekłada się na korzyści materialne: *Dużo czasu zajmuje wypracowanie pozytywnego odbioru po stronie firm. Trzeba przeżyć ileś spotkań, imprez, wyjazdów, zrealizować wiele projektów, żeby przedsiębiorcy nabrali do nas zaufania. Żeby wierzyli, że uczestnictwo w klastrze ma sens i prowadzi ku dobremu. Teraz realizujemy projekt wart 6 milionów złotych i przedsiębiorcy podpisali nam weksle. Znamy klastry, którym się to nie udało. Bo jeśli sprawy finansowe wchodzi w grę, i to na wiele milionów, to bez zaufania i wypracowanych latami kontaktów współpraca nie ma szans. Tym bardziej wśród konkurencyjnych firm, jakie są w klastrze.*

Kolejny z respondentów podkreślił w swojej wypowiedzi znaczenie etycznego postępowania w klastrze, wskazując jednocześnie przykład zachowania związanego z komunikacją, godnego potępienia: *Zbudowaliśmy wśród firm klastra świadomość tego, że zrobienie czegoś nieetycznego, niemoralnego może wiązać się z ostracyzmem ze strony środowiska. Na przykład nie chcemy, żeby ktoś wykorzystywał kontakty do firm po to, aby podkupywać ich pracowników.*

Zdaniem respondentów taktycznym celem komunikacji jest bardzo często uzyskanie określonej odpowiedzi od jej adresatów. Pożądaną odpowiedzią lub reakcją są informacje zwrotne oraz rekomendacje. Przykładem pierwszego rodzaju odpowiedzi, czyli pożądaných informacji zwrotnych, są wypełnione kwestionariusze licznych badań ankietowych przeprowadzanych wśród interesariuszy w ramach rozmaitych ewaluacji projektowych, benchmarkingów, konkursów itp.: *Po każdym organizowanym przez nas szkoleniu upowszechniamy ankietę oceniającą trenera, zawartość merytoryczną i badającą poziom zadowolenia. Tego rodzaju feedback pomaga nam doskonalić nasze działania. Drugim rodzajem odpowiedzi są rekomendacje klastra lub jego działalności. Koordynatorzy zachęcają interesariuszy do udzielania takich rekomendacji lub ich wręcz wymagają:*

- 1) *Prosiłiśmy uczestników naszych szkoleń, aby informowali przedsiębiorstwa sąsiadujące i sobie znajome, że można z takich szkoleń skorzystać. A członkowie klastra mogli dodatkowo uzyskać zniżki na usługi szkoleniowe.*
- 2) *Od pewnego czasu wpisujemy w umowie o współpracy z klastrowiczami, że mają się „chwalić” uczestnictwem w klastrze, i my to sprawdzamy.*

Analizując liczbę uczestników Krajowych Kłastrów Kluczowych można dostrzec jej podobieństwo do tzw. liczby Dunbara.⁴⁰⁶ Liczba ta jest sugerowanym ograniczeniem poznawczym do liczby osób, z którymi można utrzymywać stabilne relacje społeczne. Liczba Dunbara mieści się pomiędzy 100 a 250, z powszechnie wskazywaną wartością 150.

Zdaniem autorki teoria Dunbara sprawdza się w przypadku kłastrów, przy założeniu, że jednostką posiadającą „aktywne znajomości” jest koordynator klastra, a „znajomymi” są jego uczestnicy. Średnia arytmetyczna liczby uczestników KKK wynosi 124. Najmniej liczny klastery w grupie KKK skupia 61 uczestników i deklaruje chęć przyciągnięcia kolejnych, natomiast najliczniejsze mają około 250 członków. Zdecydowana większość kłastrów posiada około 100 uczestników i nie dokłada specjalnych starań, aby zwiększyć ich liczbę – nowi uczestnicy mają wypełniać luki po tych, którzy zrezygnowali z członkostwa. Aby zapobiec nadmiernemu rozrostowi organizacji, klastry tworzą coraz wyższe bariery wejścia, stawiające potencjalnym członkom określone wymagania. Jedynie dwoje respondentów, reprezentujących klastry branży ICT i branży gospodarki odpadowej i recyklingu, deklarowało chęć i możliwość zapanowania nad większą liczbą członków. Odmiennie to wynika z dużej specjalizacji uczestników tych kłastrów i potrzeby tworzenia licznych, a przez to bardziej konkurencyjnych, grup przedsiębiorstw w każdej ze specjalizacji.

Synteza: Akcentowanie przez respondentów faktu, że odbiorca komunikatu nie jest tożsamy z jego adresatem, jest bardzo ważne i ma doniosłe znaczenie dla zrozumienia istoty komunikacji.⁴⁰⁷ Oba zbiory (adresatów i odbiorców) nie pokrywają się i z braku tej tożsamości wynika stratność w przesyłaniu informacji i w komunikowaniu się. Natura informacji jest taka, że nie do końca można zaprogramować przekaz informacji. Wysyłając informacje – bardziej ją „rozszewamy” niż celujemy w określonego adresata, co może wywołać skutek u innego odbiorcy. Metaforycznie można to porównać do rzucania ziarna na glebę. Stąd kluczowe znaczenie w komunikacji ma poznanie uwarunkowań skuteczności odbioru informacji i wrażliwość na nią.

Uwarunkowania powyższe uzasadniają sięganie po bardziej złożoną strukturę opisującą proces komunikowania się w klastrze, jaką jest model sferyczny komunikacji, opisany w rozdziale pierwszym. Uzasadnia to pierwszą część (a) hipotezy H3.

⁴⁰⁶ Zgodnie z teorią R. Dunbara, profesora antropologii ewolucyjnej na Uniwersytecie w Oksfordzie, objętość kory nowej (*neocortex*), czyli części mózgu odpowiadającej za język i świadome myślenie, potrafi sobie poradzić z co najwyżej 150 aktywnymi znajomościami. Aktywne znajomości oznaczają kontakt przynajmniej raz w roku oraz zapewniają wiedzę, kim jest każda osoba w grupie oraz w jaki sposób każda z tych osób odnosi się do wszystkich innych osób z grupy. Prawidłowość ta jest słuszna także w przypadku znajomości wirtualnych. Choć liczba 150 jest pewnym przybliżeniem, to jednak Dunbar zauważył, że po jej przekroczeniu populacje zawsze skłaniały się ku podziałom. Zob. 1) R. I. M. Dunbar, *Neocortex size as a constraint on group size in primates*, „Journal of Human Evolution”, 22 (6)/1992, s. 469–493. 2) H. Mruk, *Ewolucja marketingu. Budowanie wspólnoty dobra*, Poznań 2018, s. 113.

⁴⁰⁷ W interpretacji autorki: adresat to zaprogramowany, czyli intencjonalnie „namierzony” odbiorca informacji, zaś rzeczywisty odbiorca to ten, który informację przejął i może nią dysponować (zapoznać się, wykorzystać, przekazać lub usunąć, zignorować itp).

6.3. Skuteczność poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej, stosowanych przez jednostki koordynujące KKK

Koordynatorzy klastrów uważają, że w aspekcie marketingowym klastrer i jego działalność jest swego rodzaju „produktem” lub „pakietem usług”, oferowanym interesariuszom. Oferta ta jest wizualizowana w materiałach promocyjnych z użyciem specjalnie opracowanego systemu identyfikacji, w którym pojawia się marka klastra i pozostałe elementy systemu identyfikacji w różnych dopuszczalnych postaciach i wersjach.

Koordynatorzy opracowują, zwykle z pomocą wyspecjalizowanych firm, i udostępniają uczestnikom klastra, system identyfikacji w wersji papierowej oraz cyfrowej. Zapewniają ochronę prawną marki klastra, która formalnie stanowi chroniony znak towarowy, a także opracowują i upowszechniają zasady jego użycia. Dotyczy to przede wszystkim oznakowania marką dokumentów, siedziby, identyfikacji przestrzennej koordynatora oraz wydawanych przez niego materiałów informacyjno-promocyjnych na temat klastra i jego uczestników, wizualizacji poszczególnych podmiotów uczestniczących w klastrze oraz, ewentualnie, opakowań ich produktów. Marka klastra pojawia się także w świecie wirtualnym, czyli na stronach internetowych koordynatora i uczestników klastra, w serwisach społecznościowych, newsletterach itp. Wykorzystuje się ją ponadto podczas wszelkiego typu eventów oraz w oznaczeniach projektów, w których klastrer bierze udział.

Krajowe Klustry Kluczowe mają prawo swoją markę uzupełniać dodatkowym znakiem, świadczącym o przyznaniu im statusu KKK (Ilustracja 6.1).



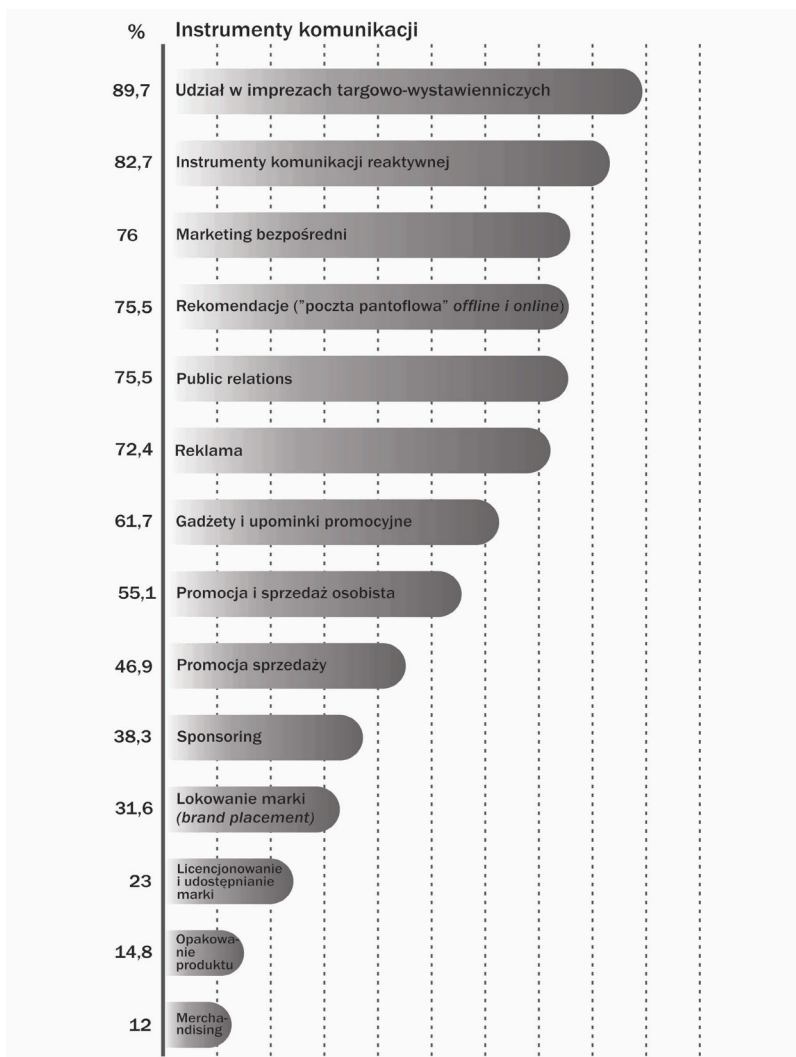
Ilustracja 6.1. Przykład połączenia marki klastra z logo Krajowego Klastra Kluczowego

Źródło: <https://aerosilesia.eu/> (Dostęp: 23.09.2018)

Poza główną marką klastra, na rynku funkcjonują dodatkowe marki związane z klastrerem, symbolizujące odrębne jego przedsięwzięcia lub pakiety usług. Przykładem może być Akademia Recyklingu jako odrębna marka stworzona przez Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu. Symbolizuje ona platformę współpracy dla firm klastra, które zgłaszają ofertę edukacyjną w zakresie recyklingu.

System identyfikacji sporządzony dla klastrów oraz dla marek, których są gestora-mi, to zestaw tzw. konstansów promocyjnych wykorzystywanych w ramach całego scharakteryzowanego poniżej instrumentarium komunikacji w klastrach. W wyniku rangowania przez respondentów poszczególnych instrumentów komunikacji marketingowej powstała lista uporządkowana według kryterium skuteczności tych instrumentów w przyczynianiu się do realizacji misji oraz celów strategicznych badanych klastrów, pokazana na wykresie 6.2. W analizowanym przypadku lista rankingowa została upo-

rządkowana malejąco według wartości procentowych odpowiadających poszczególnym instrumentom komunikacji. Wartości te odzwierciedlają poziom skuteczności danego instrumentu w przyczynianiu się do realizacji misji i celów strategicznych badanego klastra. Wartość 100% dla danego instrumentu odpowiadałaby sytuacji, gdyby wszyscy respondenci uplasowali go na pierwszym miejscu listy rankingowej jako instrument najskuteczniejszy, a 0%, gdyby dany instrument nie był wskazany jako skuteczny przez żadnego z respondentów. Tabela liczbowa rankingu (tab. Z.2.2.) wraz ze szczegółowym objaśnieniem jego sporządzenia zawarta jest w Załączniku 2.



Wykres 6.2. Ranking instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych w KKK według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji ich misji i celów strategicznych

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

6.3.1. Charakterystyka instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych przez jednostki koordynujące KKK

Poniżej zostanie scharakteryzowana specyfika instrumentów komunikacji w kolejności odpowiadającej zagregowanemu wynikowi rankingu, przedstawionemu na wykresie 6.2.

Udział w imprezach targowo-wystawienniczych, misjach gospodarczych, spotkaniach networkingowych, matchmakingowych i giełdach kooperacyjnych. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych oraz w innych imprezach o zbliżonym charakterze: misjach gospodarczych wyjazdowych i przyjazdowych, wizytach studyjnych, spotkaniach networkingowych, matchmakingowych oraz giełdach kooperacyjnych, był wskazywany przez wszystkich respondentów z Krajowych Kłastrów Kluczowych jako jeden z najważniejszych i najskuteczniejszych instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych przez ich organizacje. Wszystkie te imprezy charakteryzuje miejsce oddziaływania poza siedzibą firm, skupienie na ograniczonym terenie przedstawicieli strony podaźowej i popytowej danego rynku oraz „wydarzeniowość”, czyli krótki czas trwania – zazwyczaj od kilku godzin do kilku dni. W przypadku tego instrumentu komunikacji mamy do czynienia z udziałem w imprezach organizowanych przez inne podmioty rynkowe lub instytucje, niż klastry. Jeżeli są one organizowane przez jednostkę koordynującą, przy współpracy członków klastra, uznaje się je za rodzaj eventu (wydarzenia), wchodzący w skład narzędzi z zakresu public relations.

Targi i pokrewne im imprezy, zarówno regionalne, krajowe, jak i międzynarodowe, są miejscem najbardziej ewidentnych, zintegrowanych działań z zakresu komunikacji marketingowej kłastrów. Jeden z respondentów stwierdził: *W ten sposób najlepiej nawiązuje się relacje z partnerami i w Polsce, i za granicą.* Warto przy tym pamiętać, że udział w targach nie musi zawsze polegać na tym, że klastry są wystawcą. W przypadku braku sił i środków lub braku czasu przedstawiciele klastra mogą uczestniczyć w targach lub wystawach jako zwiedzający i także osiągnąć swoje cele komunikacyjne.

Organizacja udziału w imprezach targowo-wystawienniczych przez koordynatora rozpoczyna się od wyboru właściwych wydarzeń. Następnie wymaga: zapewnienia **powierzchni targowej wraz z zabudową (tu koordynatorzy negocjują ceny lub uzyskują powierzchnię nieodpłatnie, na przykład finansowaną z funduszy europejskich bądź samorządowych)**, naboru i rejestracji uczestników, wpisów do katalogów, przygotowania materiałów promocyjnych, organizacji spotkań z innymi podmiotami oraz zapewnienia całej ekipie noclegów, wyżywienia i miejsc parkingowych. Ważną w praktyce kwestią jest także sprawna i ekonomiczna organizacja transportu uczestników oraz ekspozycji targowej i kolportaż podczas imprezy materiałów promocyjnych członków klastra. Koordynatorzy czynnie uczestniczą w obsłudze stoiska, w imprezach towarzyszących targom (konferencjach, warsztatach, przyjęciach prasowych itp.), a także reprezentują grono członków klastra. Po imprezie monitorują jej efekty sprzedażowe i wizualne oraz wykorzystują nawiązane kontakty. Jeden z respondentów stwierdził: *Za każdym razem po targach dostają bardzo dużo zapytań na temat przystąpienia do klastra.*

Respondenci, wyrażając się bardzo pozytywnie na temat skuteczności tego instrumentu komunikacji marketingowej, wskazywali na dwie najważniejsze funkcje organizowanych ekspozycji targowych, imprez towarzyszących oraz indywidualnych spotkań. Pierwszą z nich jest uświadamianie istnienia klastra oraz prezentacja obszaru i charakteru działania zarówno klastra, jak i jego poszczególnych uczestników. Według jednego z respondentów to *pokazywanie, że jesteśmy siłą, jesteśmy razem*. Przesłanie to jest istotne nie tylko w skali branżowej, ale także wobec obecnych na targach: administracji publicznej wszystkich szczebli, szkół wyższych i instytucji otoczenia biznesu. Druga funkcja to stworzenie warunków do budowania pozytywnych relacji: poznawania się i integracji uczestników klastra dzięki realizacji wspólnego przedsięwzięcia i spędzaniu czasu we własnym gronie. Efektem jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem oraz nawiązywanie współpracy biznesowej opartej na zaufaniu.

Uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych jest zdaniem respondentów bardzo ważne, niezależnie od skali: krajowej, zagranicznej czy regionalnej. Targi krajowe i zagraniczne mają zazwyczaj charakter branżowy. W skali regionalnej klastry uczestniczą w targach pracy, promując staże dla studentów, a także prezentując uczestników klastra jako dobrych, wiarygodnych pracodawców w regionie. Firmy klastra odwzajemniają tę komunikacyjną „przysługę”: uczestnicząc indywidualnie w imprezach targowo-wystawienniczych ekspozycją i upowszechniają materiały promocyjne przygotowane przez jednostkę koordynującą, a także innych „klastrowiczów”.

Większość klastrów podczas imprez targowo-wystawienniczych oraz imprez pokrewnych reprezentuje interesy swoich członków, udzielając zainteresowanym szczegółowych informacji i dysponując adekwatnymi materiałami promocyjnymi. Nie jest to jednak regułą. Jeden z respondentów stwierdził: *Imprezy targowo-wystawiennicze to jest działanie na rzecz klientów naszych członków. Nasz klasterek nie zajmuje się jednak promowaniem ofert, my co najwyżej tworzymy przychylne okoliczności, żeby nasi członkowie mogli się zapromować*.

Instrumenty komunikacji reaktywnej

Komunikacja reaktywna polega przede wszystkim na udzielaniu odpowiedzi na zapytania kierowane do koordynatora klastra. Poza tym jest to śledzenie i reagowanie na wszelkie komunikaty dotyczące organizacji, jej działania, a także na temat działalności oraz ofert uczestników. Pytania docierają do koordynatora różnymi drogami: e-mailowo, poprzez kontakt telefoniczny, osobisty, poprzez media społecznościowe, przez specjalną infolinię bądź listownie. Respondenci badań starają się ułatwiać kontakt ze sobą i reagować szybko, gdyż uważają komunikację reaktywną za jeden z głównych i bardzo skutecznych instrumentów porozumiewania się z interesariuszami.

Komunikaty w procesie komunikacji reaktywnej to w dużej części docierające z rynku propozycje zleceń, zapytania ofertowe, prośby o przesłanie konkretnych informacji oraz zapytania o możliwość współpracy z klastrem lub przystąpienia do klastra. W przypadku zapytań ofertowych koordynatorzy przekazują je do potencjalnie zainteresowanych firm i robią to sprawnie. W przypadku pozostałych zapytań, koordynatorzy starają się odpowiadać na nie wszystkie. Dostęp do skrzynek e-mailowych klastra ma

z reguły kilka osób, co ułatwia sprawny kontakt. Dzięki komunikatom ze strony firm koordynatorzy wiedzą, jakie one mają potrzeby i jakie są ich oczekiwania w stosunku do klastra. W opinii jednej z respondentek *komunikacja reaktywna ma podstawowe znaczenie dla działalności klastra. Jak dzwonią do mnie przedsiębiorcy, to staram się szybko pomóc i odpowiedzieć. Bo oni nie mają czasu, żeby samemu tej odpowiedzi szukać. To jest tak naprawdę ta wartość dodana współpracy z klastrem. Gdyby znalezienie informacji w Internecie zajmowało mniej czasu niż komunikacja ze mną, to oni by korzystali ze znalezienia darmowej informacji w Sieci i sami załatwialiby sprawy. A ja bym była wtedy niepotrzebna.*

Komunikacja reaktywna w postaci osobistych zapytań ma miejsce podczas wydarzeń, w których klastr uczestniczy. Koordynatorzy starają się tak organizować aktywność członków klastra podczas tego typu wydarzeń, aby był czas na spotkania i wysłuchanie ich opinii oraz poznanie ich odczuć odnośnie współpracy z klastrem. Istotna jest wspólna analiza dobrych i złych stron tej współpracy, formułowanie propozycji ulepszeń stanu obecnego oraz sugestii odnośnie dalszych wspólnych działań. Informacje pozyskane podczas rozmów są inspiracją nie tylko do doskonalenia pracy organizacyjnej koordynatora, ale także do wnioskowania o dofinansowanie projektów służących rozwojowi klastra.

Marketing bezpośredni

Bez stosowania marketingu bezpośredniego respondenci badania nie wyobrażają sobie funkcjonowania współczesnych klastrów. Marketing bezpośredni realizowany przez koordynatora klastra to działania promocyjno-dystrybucyjne, polegające na bezpośrednim dotarciu do odbiorców komunikatu za pomocą różnych mediów (Internetu, telefonu, tradycyjnej poczty, a także mediów masowych – głównie telewizji i prasy) i umożliwieniu mu reakcji: złożenia zamówienia, przesłania materiałów lub zgłoszenia zapytań. W przypadku zakupów proces marketingu bezpośredniego kończy się dostarczeniem oferty na zasadach sprzedaży wysyłkowej we wskazane miejsce.

Skuteczność marketingu bezpośredniego jest tym większa, im bardziej trafne są bazy adresowe odbiorców. Respondenci niejednokrotnie zwracali uwagę na konieczność sukcesywnego aktualizowania baz. Jest to istotne szczególnie w klastrach branży ICT. Firmy należące do tych klastrów charakteryzuje duża rotacja pracowników, w tym pracowników odpowiedzialnych za współpracę z klastrami. Ponadto firmy te często zmieniają swoje siedziby i dane teled adresowe, nie informując o zmianach koordynatorów. Dwa główne kanały komunikacji marketingu bezpośredniego to kanały *offline* i *online*. Stosowane przez klastry narzędzia marketingu bezpośredniego *offline* to:

- telemarketing; jego medium jest telefonia dowolnego typu;
- mailing (*ang.* direct mail), w którym stosuje się tradycyjne przesyłki pocztowe z mechanizmem odpowiedzi;
- materiały drukowane (*ang.* printed media): katalogi, ulotki, broszury z ofertą firmy, a także ogłoszenia w magazynach i prasie codziennej, z mechanizmem reakcji;
- infolinia, a raczej jej odpowiednik, będący instrumentem komunikacji reaktywnej: dyżury przedstawicieli jednostki koordynującej pod numerem telefonu podanym w danych kontaktowych klastra.

- inserty (*ang.* inserts) – wkładki reklamowe do prasy i czasopism, z mechanizmem reakcji umożliwiającym zadanie pytania lub złożenie zamówienia (np. z numerem infolinii lub adresem strony internetowej).

Do grupy narzędzi marketingu bezpośredniego realizowanego przez klastry *online*, czyli z użyciem interaktywnych mediów, należą:

1. E-mailing z mechanizmem umożliwiającym zapoznanie się z informacją (lub z ofertą) i reakcją zwrotną – na przykład składanie zamówień. E-mailing jest bardzo popularnym instrumentem komunikacji, jednakże jego skuteczność bywa oceniana bardzo nisko. Świadczą o tym wypowiedzi respondentów: 1) *Nie używamy e-maila jako medium komunikacyjnego. Według nas jest to kanał przeciwskuteczny.* 2) *Korzystamy z e-maili propagując udział w jakimś przedsięwzięciu, ale musi to być poparte telefonem czy osobistą rozmową. Dotyczy to zarówno realizacji projektów, jak i różnych przedsięwzięć promocyjnych.*
2. Social media i sieci społecznościowe (*ang.* social networks), kanały Really Simple Syndication oraz komunikatory internetowe prezentujące różne oferty i zapewniające mechanizm zadawania pytań, komentowania i składania zamówień.
3. Marketing mobilny, mobile Web i specjalne aplikacje mobilne dla telefonów komórkowych, z mechanizmem reakcji.

Respondenci zwracali uwagę na możliwość zwiększenia skuteczności marketingu bezpośredniego poprzez łączenie go z promocją osobistą. Zintegrowana komunikacja tego typu ma miejsce w procesie pozyskiwania nowych członków. Polega na nawiązaniu kontaktu drogą elektroniczną, wysyłce potrzebnych informacji, w tym prezentacji klastra, a następnie na odwiedzeniu przez przedstawicieli jednostki koordynującej tych firm, które wykazały zainteresowanie przynależnością do klastra.

Poza tym, w opinii respondentów, sprawną realizację celów strategicznych klastra umożliwia szybka reakcja na zapytania, prośby i wezwania ze strony administracji publicznej oraz instytucji finansujących ich działania projektowe. Komunikaty tego typu docierają do klastrów zazwyczaj drogą e-mailową i pocztową.

Rekomendacje poprzez kanały osobiste i społeczne, *online* i *offline*

a) Komunikacja osobista (inaczej: interpersonalna) „twarzą w twarz” i wspomagana środkami technicznymi. Komunikacja „twarzą w twarz” jest tradycyjną, najstarszą formą porozumiewania się społecznego, a także porozumiewania się na rynku. W opinii respondentów jest wciąż formą najważniejszą i gdyby nie bariery odległości i kosztów kontaktu bezpośredniego, powinna dominować w działalności klastrów. Wyjaśnia to wypowiedź jednej z respondentek: *Kluczowa jest komunikacja bezpośrednia. Firmy widząc zaangażowanie drugiej strony, tego, z kim się spotykają, są w stanie dać o wiele więcej i poświęcić więcej czasu.*

Dzięki komunikacji osobistej najskuteczniej można dotrzeć do firm – obecnych i potencjalnych uczestników klastra. Brak możliwości osobistych rozmów rekompensują w pewnym stopniu ich namiastki technologiczne: rozmowy telefoniczne, przesyłki poczty elektronicznej i tradycyjnej, SMS-y, telekonferencje, wideokonferencje, komunikatory internetowe itd. Codzienne czynności koordynatora polegają przede wszystkim

na komunikacji telefonicznej i e-mailowej oraz na organizacji spotkań bądź uczestnictwie w spotkaniach. *80% swojego czasu spędzam na rozmowach telefonicznych, bo inaczej nie da się stworzyć relacji* – stwierdziła jedna z respondentek.

Komunikacja osobista ma charakter zarówno aktywny, jak i reaktywny, czyli bywa inicjowana przez koordynatora klastra lub przez jego interesariuszy. Ważnym wyzwaniem i celem komunikacji osobistej jest uzyskanie *feedbacku*, czyli określonej reakcji lub odpowiedzi rozmówcy. Czasem udzielenie odpowiedzi jest łatwe i szybkie, ale bywa także bardzo angażujące i pracochłonne. W działalności klastrów pożądaną odpowiedzią jest często odesłanie wypełnionego, obszernego kwestionariusza ankiety. Koordynatorzy wypracowali sposoby na zwiększenie skuteczności tego rodzaju komunikacji interaktywnej, z pożądanym *feedbackiem*. Rozwiązaniem jest komunikacja wielokanałowa i wielokrotna. Część respondentów preferuje inicjację procesu komunikowania za pomocą e-maila, popartego następnie rozmową telefoniczną i ewentualnym spotkaniem (najpierw informacja, potem motywacja). Inni zaczynają kontakt od rozmowy telefonicznej i spotkania, a następnie uzupełniają komunikat wysyłką e-mailową (najpierw motywacja, potem szczegółowa informacja).

b) Marketing szeptany („poczta pantoflowa”). Marketing szeptany, nazywany potocznie „poczta pantoflową”, to rozmowy interesariuszy bliższych lub dalszych o klastrze, jego działalności, o ofercie uczestników. To pojawiające się w bezpośrednich rozmowach lub w komunikatach wspomaganych środkami technicznymi rekomendacje albo negatywne opinie na tematy związane z klastrem. Zdaniem jednej z respondentek *poczta pantoflowa jest bardzo ważna – czy jest pozytywna dla nas, czy negatywna – jest bardzo ważna. I my nie mamy na nią większego wpływu. Możemy tylko trochę ją wspomagać*.

Marketing szeptany występuje w praktyce działania wszystkich badanych klastrów. Z reguły wspomaganie tej formy komunikacji polega na regularnej aktywności w serwisach społecznościowych, a także na wyborze takich form działania (eventów, konferencji, targów itp.), które są dobrym tematem do publikacji i komentowania w różnych mediach komunikacji.

Swoistą i skuteczną zdaniem respondentów formą rekomendacji jest polecanie uczestnictwa w klastrze i upowszechnianie jego materiałów promocyjnych podczas imprez, w których indywidualnie uczestniczą firmy należące do klastra. Efektem tego typu działań jest stałe zwiększanie liczby jego uczestników dzięki osobistym rekomendacjom zadowolonych „klastrowiczów”.

Respondenci wyrazili opinię, że komunikacja osobista, a także tradycyjna „poczta pantoflowa”, zostaną wkrótce zastąpione przez ekspansywne i oferujące wciąż nowe możliwości serwisy społecznościowe. Będzie to wymuszone zmianą pokoleniową w klastrach.

c) Inne formy komunikacji poprzez kanały społeczne. Formy tego typu to zróżnicowane działania komunikacyjne wymagające aktywności odbiorców w otoczeniu społecznym klastra. Są to: marketing wirusowy, *evangelist marketing*, *brand blogging* i *brand*

vlogging, community marketing, brand seeding i cause marketing. Tego typu formy komunikacji nie są jeszcze popularne w badanych klastrach, jednakże większość z respondentów deklaruje ich rozwinięcie w ciągu najbliższych lat.

Marketing wirusowy polega na tworzeniu atrakcyjnych (zabawnych, zaskakujących, wyjątkowo interesujących) komunikatów, które szybko rozprzestrzeniają się w sieci internetowej lub komórkowej. Są zaprojektowane tak, aby łatwo można je było przesłać innym osobom. Respondenci wskazywali na swoje udane akcje marketingu wirusowego, w których stworzyli komunikaty do upowszechnienia drogą e-mailową wśród interesariuszy i opatrzyli je „chwytliwym tytułem”. Intrygujący tytuł powodował, że zauważalność, odzew i interakcja pomiędzy interesariuszami (rozmowy, przekazywanie komunikatu) były bardzo zadowalające. Kilka klastrów podjęło z sukcesem próby przekazywania interesariuszom wiadomości filmowych zamiast tekstowych.

Evangelist marketing buduje u interesariuszy lojalność i silną identyfikację z klastrzem, co sprawia, że stając się jego rzecznikami polecają współpracę lub uczestnictwo w nim innym osobom i podmiotom rynkowym. Respondenci zwracali uwagę, że mają w kręgu interesariuszy wpływowych przyjaciół i znane osoby, które mogą w przyszłości pomóc w komunikacji klastra. Jeden z respondentów stwierdza: *Co do influencerów – trochę ich mamy, ale dotąd nie staraliśmy się ich systematycznie angażować. To jest nowa idea z punktu widzenia klastra. Klaster jako społeczność ma tę właściwość, że może efektywnie wykorzystywać takie osoby.*

Brand blogging i brand vlogging jest dla klastrów kwestią przyszłości, gdyż uczestnictwo w tzw. blogosferze, w klimacie transparentności i dzielenia się wartościowymi informacjami, wymaga nie tylko specjalnych kompetencji, ale i systematycznej pracy, na którą brakuje koordynatorom czasu.

Community marketing to tworzenie i wspieranie społeczności zainteresowanych klastrzem, jego uczestnikami, produktami lub usługami oraz działaniem. Tego typu aktywność, zarówno *online*, jak i *offline*, jest zgodna z ideą klasteringu. W ujęciu typowym dla rynku komercyjnego polega na promowaniu w grupach, na forach i w fanclubach oferty firmy i wywoływaniu dyskusji na jej temat. W przypadku działań *online* klastra zarówno jednostka koordynująca, jak i uczestnicy organizacji promują siebie nawzajem. Jedna z respondentek tak to charakteryzuje: *Piszę, że pięć naszych firm wystawiło się na targach. Od razu są odnośniki, aktywne linki, i oni to „lubią”. Jak oni coś piszą, to ja też to „lubię”.*

Wszyscy respondenci są zgodni, że w realizacji *community marketingu* pomaga obecność w serwisach społecznościowych, zwłaszcza na Facebooku. Inne popularne w Polsce serwisy: Instagram i Twitter, są mniej użyteczne: *Nie mamy na co dzień tylu działań, które można by automatycznie pokazywać na Instagramie czy Twitterze.* Serwisy te są jednak bardzo przydatne klastrzem w czasie realizacji projektów obfitujących w wydarzenia. Wówczas chętniej korzystają także z serwisów Youtube oraz LinkedIn.

Produkt seeding to umieszczanie produktu „w odpowiednich rękach, w odpowiednim czasie i miejscu”, co w przypadku komunikacji *online* oznacza przede wszystkim udostępnianie produktów, na przykład w postaci próbek, osobom o wpływie opiniotwórczym.

czym (tzw. influencerom). W przypadku klastrów owym „produktem” może być wyrób lub usługa członków klastra. Ekspozycji przez osobę opiniotwórczą może podlegać także marka klastra. Wówczas należałoby mówić o działaniu typu *brand seeding*. Oto przykład podany przez respondenta: *Kiedyś mieliśmy taką sytuację, bardzo dla nas korzystną, kiedy nowy wojewoda przez okres około miesiąca nosił w klapie znaczek klastra. Zwrócili mi na to uwagę ludzie z zewnątrz, ja tego nie zauważyłem.*

Cause marketing – polega na wspieraniu grup i akcji społecznych w celu zbudowania pozytywnego wizerunku klastra. W przypadku klastrów wsparcie tego rodzaju wiąże się ze sponsoringiem lub mecenatem. Przykładem może być fundowanie stypendiów dla uczniów lub studentów, albo patronat nad akcjami o charakterze społecznym. Jeden z respondentów podaje następujący przykład: *Pewna pani, która ze swoją fundacją organizuje tzw. onkorejsy (z uczestnictwem kobiet chorych na raka), prosiła nas o pomoc w znalezieniu dla niej żaglowca. Więc zrobimy specjalne spotkanie, bo znamy różnych kapitanów i różne stocznie, które budują statki i jachty. Będziemy się starali pomóc tej fundacji.*

Public relations

Poprzez działania public relations koordynator klastra zarządza jego wizerunkiem, czyli tworzy, utrzymuje bądź odzyskuje dobre imię organizacji. Podstawową aktywnością koordynatora z zakresu PR-u jest reprezentowanie klastra i jego uczestników wobec interesariuszy zewnętrznych. W opinii respondentów wszystkie aktywności komunikacyjne klastra są nastawione na tworzenie i utrzymywanie relacji z interesariuszami, a zatem *de facto* wszystkie stanowią w całości lub części jakąś formę PR-u lub są z PR-em powiązane. Skuteczne public relations wymaga systematyczności działań: *O efektach współpracy w klastrze, o lojalności uczestników, o dobrych przykładach trzeba mówić ciągle.*

Aktywność w zakresie public relations dzieli się na „zewnętrzną”, ukierunkowaną głównie na bliższych i dalszych interesariuszy zewnętrznych, oraz „wewnętrzną”, ukierunkowaną na środowisko wewnętrzne, czyli na uczestników klastrów. O ile działania wewnętrzne z reguły nie są widoczne na zewnątrz, o tyle działania zewnętrzne są z uwagą odbierane również przez środowisko wewnętrzne. Poniżej zostaną scharakteryzowane instrumenty PR-u obydwu rodzajów. Oto lista instrumentów kierowanych do środowiska zewnętrznego, wskazanych przez respondentów jako najbardziej popularne i skuteczne w realizacji celów strategicznych Klastrów Kluczowych:

a) Reklama korporacyjna (*ang.* corporate advertising), czyli reklama marki klastra i marek jego uczestników w wydawanych drukiem katalogach, folderach i na ulotkach oraz w cyklicznie upowszechnianych (zazwyczaj co tydzień lub co dwa tygodnie) cyfrowych newsletterach. Jest to także pozyskiwanie członkostwa klastra w międzynarodowych organizacjach zrzeszających klastry i inne podmioty danej branży, opracowywanie i umieszczenie profili interesariuszy na stronie internetowej klastra, umieszczenie w Sieci broszury elektronicznej oraz filmów o członkach klastra i ich ofercie, a także aktywność reklamowa w serwisach społecznościowych. Jeden z respondentów przytoczył następujący przykład udanego działania tego typu w swoim klastrze: *Swego czasu nakręciliśmy filmy promocyjne o klastrze i o prowadzonych u nas szkoleniach. Firmy z klastra, które*

były zaangażowane w ten proces, dostały je do promowania się w Sieci. Są dostępne na kanale Youtube.

b) Relacje z mediami (ang. media relations) to głównie organizowanie konferencji prasowych w siedzibie koordynatora lub w siedzibach uczestników klastra, a także udzielanie mediom wywiadów, przygotowywane artykułów, udział w audycjach radiowych i telewizyjnych o tematyce biznesowej czy komentowanie wydarzeń. Klastry intensywnie współpracują z portalami branżowymi i starają się być im pomocne. Jedna z respondentek opisuje następująco relacje z dziennikarzami z takich portali: *Oni wiedzą, że jak zadzwonią, to zawsze coś pokażemy, coś powiemy i w efekcie będzie dobry materiał do publikacji.*

c) Publicity – to efekt dobrych relacji z mediami, czyli informacje na temat klastra lub oferty jego uczestników pod „parasolem” klastra, ukazujące się w mediach nieodpłatnie. Są wynikiem relacji z mediami w związku z jakimiś wydarzeniami lub sukcesami klastra, nieoświadczonymi dla opinii publicznej. Doświadczenie niektórych Kłastrów Kluczowych wykazuje, że jednym z najskuteczniejszych kanałów komunikacji z „klastrowiczami” są media publiczne: radio, telewizja oraz media elektroniczne. Z tego względu pielęgnowane są kontakty z dziennikarzami oraz animowane różne wydarzenia, tak aby regularnie, na przykład raz na miesiąc, generowały atrakcyjne tematy medialne.

d) Eventy – są to wydarzenia o charakterze informacyjno-promocyjnym organizowane przez klastery. Mogą to być przykładowo konferencje, seminaria sprzedażowe i spotkania branżowe, śniadania biznesowe, spotkania networkingowe i matchmakingowe, wykłady, prelekcje, „dni otwartych drzwi”, festyny, imprezy sportowe itp. Respondenci podali w trakcie badań kilka przykładów własnych eventów, które uznają za najbardziej udane i skuteczne. Oto one: 1) *Dla nas bardzo skuteczną formą komunikowania informacji o nas, o tym, co robimy, jest formuła dni otwartych. Nic tak nie buduje świadomości istnienia nas oraz naszych dostępnych technologii i produktów, jak organoleptyczne „zobaczenie” tego, co to jest i jak funkcjonuje.* 2) *Dzięki „uporczywym” seminariom budujemy świadomość, a w ślad za tym tworzy się rynek dla naszych produktów. To jest 70 procent naszych wysiłków.* 3) *Teraz realizowaliśmy cykl seminariów sprzedażowych dla firm. Miały one na celu pomóc sprzedawać produkty za granicą. Mieliśmy też konferencję na temat internacjonalizacji, czyli wprowadzenia polskich firm na rynki zagraniczne.* 4) *Staraliśmy się organizować eventy w firmach, bo to zwiększa zainteresowanie mediów, kiedy jest jakiś konkretny produkcyjny czy innowacyjny. My jako klastery jesteśmy w tle, ale de facto także osiągamy swoje cele.* 5) *Robimy śniadania biznesowe: kilku prezesów spotyka się, rozmawiają na ważne tematy, które ich interesują. Często robimy także konferencje, na które przyjeżdża 100 prezesów, i jest jakiś temat wiodący. Ale zawsze jest też czas na spotkania B2B, podczas których sobie siadają i porozmawiają ze sobą.* 6) *Organizując spotkania czy warsztaty merytoryczne zawsze staraliśmy się, żeby była część networkingowa, gdzie firmy mogą ze sobą porozmawiać przy kawie. To jest bardzo cenne, jeśli w przyjaznych warunkach mikrofirma może porozmawiać z dyrektorem czy prezesem dużego przedsiębiorstwa, zapoznać się, zbudować zaufanie i w efekcie doprowadzić do współpracy.* Respondenci

podali także przykład eventów, które będą w przyszłości rozwijane: *Zrobiliśmy trzy webinaria w ubiegłym roku, ale firmy się do tego jeszcze przekonują.*

e) Lobbing – to wywieranie przez klastrę wpływu na decyzje polityczne, aby były korzystne dla klastra i jego uczestników. Skuteczny lobbing wymaga ciągłości i systematyczności działań, co respondenci opisali następująco: *1) To, co musimy robić w interesie naszych członków, to lobbing, cały czas lobbing! 2) Lobbujemy często, ale nie jakieś pojedyncze działania, tylko wspólne. 3) My publicznie wyrażamy swoje opinie. Nasi eksperci są często obecni w różnych publikacjach, w tym w publikacjach ministerialnych.*

f) Działania PR-u wewnętrznego, realizowane przez koordynatora (czasami z pomocą wyspecjalizowanych firm marketingowych), kierowane są do uczestników klastra. Mają one na celu pomoc w budowaniu pozytywnych relacji pomiędzy nimi. Jest to przede wszystkim gromadzenie i upowszechnianie wśród uczestników klastra wiedzy o pozostałych uczestnikach i ich ofertach produktowo-usługowych. Koordynator często pośredniczy w rozmowach pomiędzy przedsiębiorstwami a jednostkami naukowymi, pomagając w nawiązaniu współpracy badawczo-rozwojowej, biznesowej lub projektowej. Poprzez wystawianie listów referencyjnych lub organizację spotkań członkowskich pomaga w lansowaniu innowacji opracowanych przez członków klastra, a także w wyszukiwaniu pierwszych klientów dla firm nowopowstałych. Ważnym działaniem klastra na rzecz uczestników jest pomoc w pozyskiwaniu środków finansowych na realizację wspólnych projektów. W tym celu organizowane są spotkania informacyjne na temat dostępnych w Polsce i w Unii Europejskiej środków na realizację projektów badawczo-rozwojowych, a także przygotowywane zaświadczenia o uczestnictwie w klastrze, wspomagające starania członków o pozyskanie takich środków. Budowaniu relacji biznesowych służy także organizowanie przez koordynatora takich przykładowych eventów wewnętrznych, jak: tematyczne spotkania członkowskie poświęcone wymianie dobrych praktyk, spotkania tematyczne w jednostkach naukowo-badawczych lub warsztaty technologiczne z udziałem specjalistów branżowych spoza klastra.

W praktyce zdarza się, że klastry doświadczają działań wpływających negatywnie na ich wizerunek jako organizacji oraz na relacje pomiędzy uczestnikami. Najdotkliwiej odczuwany jest przez koordynatorów tzw. „czarny PR” ze strony kogoś z obecnych lub byłych członków klastra. Jeden z respondentów tak opisuje tę sytuację: *My jako klastrę mamy ograniczone zasoby. Lubimy mówić, że udział w klastrze jest jak kupno karnetu na siłownię: daje pewne możliwości, ale trzeba się zaangażować i pracować. My za samo wpisanie się na listę uczestników dajemy niewiele. Niektórzy oceniają działania, które podejmujemy, jako niewystarczające dla siebie, szczególnie kiedy widzą, że inne firmy czerpią dużo korzyści z udziału w klastrze. Nie widzą jednak ich zaangażowania związanego na przykład z uczestnictwem w projektach i głoszą w branży, że w tym klastrze nie mieli żadnych korzyści, a inni te korzyści mieli. Wobec zaufania, które staramy się budować, to jest najbardziej destrukcyjne. Ciężko jest walczyć z „czarnym PR-em”. Możemy tylko pokazywać nasze wspólne sukcesy.*

Pozytywnym przykładem wspólnych działań wizerunkowych jest powołanie w jednym z klastrów grupy CSR (ang. Corporate Social Responsibility) i podjęcie pracy w ra-

mach społecznego projektu „Szlachetna Paczka”, mającego na celu pomoc rodzinom w potrzebie.

Reklama

Reklama klastra to każdy jego komunikat o charakterze informacyjno-perswazyjnym, zamieszczony w masowych mediach w płatnym lub nieodpłatnym czasie bądź miejscu. Komunikat ten trafia do szerokiej publiczności, zależnie od zasięgu użytego medium. Klastry korzystają zarówno z mediów klasycznych, jak i społecznościowych, jednakże ze względu na ograniczone zasoby finansowe nie mają szansy reklamowania się na szeroką skalę. W porównaniu do coraz popularniejszej komunikacji z użyciem mediów społecznościowych walorem reklamy w klasycznych, masowych mediach jest to, że treść przekazu jest przez klastry kontrolowana. Jeden z respondentów stwierdził: *W przypadku reklamy w stu procentach kontrolujemy przekaz. Płacimy za niego, ale go kontrolujemy. Jeżeli nie płacimy, to możemy próbować na niego wpływać, kształtować, ale nie mamy gwarancji, że on będzie dokładnie taki, jak chcemy.*

W odniesieniu do mediów, najbardziej popularna jest w komunikacji klastrów reklama wirtualna, zazwyczaj w postaci AdWords, banerów i komunikatów w mediach społecznościowych. Nie wymaga ona wysokich nakładów finansowych. Respondenci deklarowali nasilenie działań reklamowych w Internecie w ramach projektów pomocowych, ukierunkowanych na internacjonalizację. Wielojęzyczna reklama będzie dedykowana rynkom zagranicznym, głównie rynkowi niemieckiemu. Spośród tradycyjnych form dominuje reklama drukowana. Koordynatorzy opracowują i kolportują (samodzielnie lub z pomocą specjalistycznych firm) drukowane materiały reklamowe dotyczące klastra jako organizacji, uczestników klastra oraz ich oferty. Są to takie formy, jak wizytówki, foldery, broszury i ulotki. Następna w kolejności jest reklama w mediach transmisyjnych. Respondenci opowiadali się w badaniach głównie za reklamą radiową. Reklama w telewizji ma charakter bardziej prestiżowy, jednak jest kosztowna. Mimo to klastry są obecne w tym medium głównie dzięki patronatowi telewizji nad klastrowymi wydarzeniami oraz występom ich liderów w roli udzielających wywiadów. Ten ostatni przypadek obecności w mediach nie jest typową reklamą, jest to publicity – jeden z instrumentów public relations.

Reklama zewnętrzna w postaci outdooru nie jest powszechnie stosowana przez klastry ze względu na wysokie koszty. Jeżeli zdarza się, jest finansowana z funduszy zewnętrznych. Szczególnymi i bardzo skutecznym medium reklamy zewnętrznej jest Mobilne Laboratorium Klastra Gospodarki Odpadowej i Recyklingu. Laboratorium to mieści się w dużym samochodzie dostawczym, oklejonym napisami i obrazami nawiązującymi do klastra i jego działalności. Żaden z pozostałych Kłastrów Kluczowych nie posiada samochodów służbowych, które mogłyby być nośnikiem takiej mobilnej reklamy.

Respondenci wyrażali opinię, że pojawiające się w mediach masowych pozytywne wzmianki o klastrze, w tym jego reklamy, są bardzo dobrze przyjmowane przez wszyst-

kich interesariuszy, a szczególnie przez jego członków. Budują ich lojalność względem organizacji i utwierdzają w przekonaniu, że przystępując do klastra podjęli słuszną decyzję.

Gadżety i upominki promocyjne

Gadżety i upominki promocyjne są nośnikami systemu identyfikacji klastra, a także, stosunkowo często, systemu identyfikacji projektów, w których klastry bierze udział. Część z gadżetów ma charakter stałych propozycji, a część – zmiennych, w zależności od mody, możliwości finansowych klastra lub wymagań projektu, z którego finansowana jest ich produkcja. Ze względu na fakt, że produkcja gadżetów jest kosztowna, koordynatorzy klastrów starają się, aby wystarczyło ich na dłuższy czas, czyli aby były one trwałe i nie dezaktualizowały się szybko. Określają także zasady ich upowszechniania wśród interesariuszy zewnętrznych oraz dostarczania przydziałów gadżetów interesariuszom wewnętrznym do własnego użytku lub do celów dalszego rozdawnictwa i promocji klastra.

Produkcja gadżetów z reguły finansowana jest z funduszy zewnętrznych, na przykład z projektów unijnych. Powiązana bywa najczęściej z wydarzeniami realizowanymi w ramach tych projektów, czyli z konferencjami, udziałem w imprezach targowo-wystawienniczych, misjach, spotkaniach matchmakingowych i networkingowych, giełdami kooperacyjnymi oraz z eventami o charakterze społecznym. Z własnych funduszy klastry z reguły finansują gadżety związane z ważnymi dla nich wydarzeniami, jak na przykład obchody 10-lecia powstania klastra. Podczas imprez, w których bierze udział koordynator, oprócz gadżetów klastra upowszechniane są także gadżety jego uczestników. Uczestnicy odwzajemniają tę przysługę i podczas imprez, w których uczestniczą samodzielnie, upowszechniają gadżety i materiały promocyjne klastra.

Do masowego rozdawnictwa najbardziej przydają się drobne produkty, które są powszechnie przydatne do użycia lub konsumpcji. Wśród przykładowych gadżetów i upominków, które respondenci wskazywali jako najbardziej uniwersalne i „ponadczasowe”, znalazły się długopisy, smycze, pendrive`y, kubki, a także zakładki do książek z nadrukowaną treścią promującą wydarzenia organizowane przez klastry. Podczas eventów organizowanych dla rodzin z dziećmi przez Klastry Gospodarki Odpadowej i Recyklingu popularnością cieszą się gadżety spożywcze, na przykład cukierki „krówki” z logo klastra.

Respondenci wyrażali opinię, że poza standardowymi, powszechnie wykorzystywanymi rodzajami gadżetów lub upominków promocyjnych, przydają się także te nietypowe, oryginalne, na przykład przygotowane na bazie produktów uczestników klastra.⁴⁰⁸ Wówczas przyciągają uwagę, intrygują i powodują, że osoba obdarowana stara się dowiedzieć więcej o podmiocie, który je ofiarował. Przykładem interesującego upominku promocyjnego, który stanowi zarazem efekt działalności sponsoringowej klastra, jest książka o historii lotnictwa na Śląsku, współfinansowana ze środków Śląskiego Klastra Lotniczego.

⁴⁰⁸ Bogatą kolekcję niezwykle pomysłowych gadżetów tego typu posiada klastry „Zielona Chemia.”

Większość respondentów badania wyrażała opinie, że ich klastery posiada zbyt mało gadżetów w stosunku do potrzeb i deklarowała starania o ich produkcję w ramach najbliższego realizowanego projektu.

Sprzedaż/promocja osobista

Sprzedaż osobista (*ang.* personal selling) to w przypadku klasycznego marketingu osobista i bezpośrednia prezentacja produktu lub usługi przez sprzedawcę (osobę lub osoby reprezentujące oferenta) potencjalnemu nabywcy (osobie lub osobom reprezentującym kupca), której celem jest doprowadzenie do wymiany określonych wartości. Sprzedawca jest nie tylko elementem kanału sprzedaży, ale pełni także funkcje wizerunkowe. Na podstawie jego wyglądu, brzmienia głosu, zachowania i kompetencji partnerzy rozmów ze strony kupca wyrobiają sobie opinię na temat oferenta. Sprzedaż osobistą realizują zazwyczaj przedstawiciele handlowi lub akwizytorzy zatrudnieni przez oferenta.

Respondenci wyrazili opinię, że w tej postaci sprzedaż osobista występuje w klastrach sporadycznie lub wcale. Jest to jednak instrument o bardzo dużym znaczeniu, pod warunkiem skorygowania jego nazwy i definicji. Przez promowany „produkt lub usługę” należy rozumieć ideę klastra jako sieci współpracy, korzyści z tej współpracy, w tym z uczestnictwa w projektach, a także, w większości klastrow, oferty jego uczestników. Według opinii jednej z respondentek *Sprzedaż osobista jest często realizowana jako prezentacja możliwości współpracy pomiędzy interesariuszami, gdyż każdy nasz „produkt” jest absolutnie wyjątkowy.*

Odpowiednikiem ceny sprzedaży jest koszt uczestnictwa w klastrze, lub ceny konkretnych produktów i usług oferowanych przez jednostkę koordynującą lub „klastrowiczów”. Przedstawiciel klastra jednak nie stawia sobie celu w postaci tradycyjnie rozumianej sprzedaży, ale dąży do realizacji procesu wymiany wartości oferowanych przez klastery na wartości oferowane przez potencjalnego uczestnika klastra lub kupca towarów i usług oferowanych przez klastery. Dlatego respondenci zaproponowali zmianę nazwy tego instrumentu na „promocję osobistą”. Od komunikacji osobistej instrument ten różni się celem: wymianą wartości, a nie tylko wymianą informacji i użyciem perswazji.

Badane klustry nie zatrudniają przedstawicieli handlowych. W roli „sprzedawców” występują zazwyczaj osoby odpowiedzialne za procesy komunikacji w jednostkach koordynujących, włącznie z ich prezesami i dyrektorami. Organizują spotkania informacyjno-promocyjne na terenie siedziby koordynatora, u interesariuszy, podczas imprez targowo-wystawienniczych, networkingowych i matchmakingowych, misji gospodarczych czy giełd kooperacyjnych. Spotykają się także z podmiotami spoza klastra w celu identyfikacji nowych obszarów współpracy na styku różnych branż lub w poszukiwaniu atrakcyjnych dostawców dla członków klastra. Typową dla klastrow rolę prezesa w procesie promocji osobistej charakteryzuje jedna z respondentek: *Nasz szef jest bardzo dobrym sprzedawcą. Umie znakomicie przekonywać do udziału w projektach i do przynależności do klastra, bo to też jest pewnego rodzaju sprzedaż.*

Inna respondentka tak oto charakteryzuje sprzedaż osobistą realizowaną w swojej branży: *To jest sprzedaż B2B: surowców, półproduktów i produktów albo maszyn, urzą-*

dzeń i instalacji. Nie mamy w klastrze przedstawiciela handlowego sensu stricto, który by jeździł i szukał klientów. Ale w ramach klastra budujemy sieć sprzedażową (co idzie na razie opornie). Powstanie firma, która pod wspólną marką będzie sprzedawała usługę.

Promocja sprzedaży

Promocja sprzedaży (*ang.* sales promotion) wyróżnia się na tle innych instrumentów komunikacji marketingowej tym, że wykorzystuje rozmaite bodźce ekonomiczne w celu sprzedaży promowanej oferty. Proponuje kupcom określone korzyści w zamian za zakup oferty w większych ilościach, w dogodnym dla oferenta czasie, w zasugerowanych miejscach lub na ściśle określonych warunkach. W działalności komunikacyjnej klastrów, podobnie jak w przypadku sprzedaży osobistej, słowo „sprzedaż” należy rozumieć szerzej. Promocja sprzedaży może polegać na udzielaniu zniżek w składkach, zniżek na usługi świadczone przez klastery, na pomocy w uzyskaniu zniżek cen produktów i usług kupowanych grupowo. Niekiedy uczestnicy klastra udzielają sobie nawzajem zniżek cenowych na własne produkty i usługi.

W jednym z klastrów promocja sprzedaży nie występuje wcale, gdyż zdaniem respondentki *w tej branży oferta nie ma ustalonych cen*. Pozostali respondenci przytoczyli w trakcie przeprowadzonych z nimi wywiadów wiele przykładów skutecznego wykorzystania różnych form promocji sprzedaży. Niektóre z nich często się powtarzały. Przykładami najbardziej popularnymi są: przygotowywanie wspólnej oferty promocyjnej produktów i usług uczestników klastra, udzielana przez koordynatora obniżka składek dla „zasłużonych” lub dla nowych członków oraz obniżki cen uczestnictwa w różnych konferencjach, targach i innych wydarzeniach, na które organizatorzy udzielają klastrowi upustu. Powszechny jest także zwyczaj udzielania „klastrowiczom” upustów od ceny usług, szkoleń, uczestnictwa w targach i misjach organizowanych przez koordynatora klastra. Bywa to także rozdawnictwo członkom „darmowych” biletów wstępu na różne imprezy, otrzymywanych nieodpłatnie przez klastery.

Jeden z klastrów zamieszcza cyklicznie w swoim newsletterze pozycję „Zniżki dla uczestników klastra”, w której jest zamieszczona informacja o zniżkach udzielanych sobie wzajemnie przez „klastrowiczów”. W innym klastrze występuje promocja sprzedaży opisana przez respondenta następująco: *Dajemy firmom możliwość zakupu gadżetów w cenach dużo niższych, niż na rynku, oraz umożliwiamy druk materiałów reklamowych w korzystnych cenach, w rekomendowanych przez nas drukarniach z naszego województwa i z Polski*.

Sponsoring

Sponsoring jest stosowany przez klastry w kilku odmianach. Pierwszą z nich jest forma czynna, czyli finansowanie i/lub obejmowanie patronatem osób i przedsięwzięć budzących zainteresowanie branżowe lub społeczne, związanych z nauką, sportem, ochroną zdrowia, ochroną środowiska, akcjami charytatywnymi itp. Drugą jest pośrednictwo w poszukiwaniu sponsorów wśród interesariuszy klastra, a trzecią – sponsoring w formie biernej, czyli poszukiwanie sponsorów dla własnych eventów, i korzystanie z ich świadczeń. Dla ścisłości należy zaznaczyć, że pod względem formalnym umowy

sponsoringowe zawiera koordynator klastra, a nie klaster, gdyż klaster nie jest podmiotem prawnym na rynku.

W przypadku sponsoringu czynnego klastry pragną dotrzeć przede wszystkim do świata nauki, studentów i uczniów. W tym celu sponsorują lub obejmują patronatem merytorycznym konferencje naukowe, konkursy dla studentów lub uczniów, wspierają klasy patronackie, fundują stypendia. Wspierają także różne imprezy dla uczniów i studentów. Jeden z respondentów tak opisuje te działania: *Przeważnie dogadujemy się bezkosztowo. Decydujemy się na partnerstwo jakiejś imprezy i pomagamy w jej organizacji.*

Forma pośrednictwa w poszukiwaniu sponsora jest bardzo popularna w klastrach. Potencjalni sponsorowani zwracają się do klastra o pomoc w znalezieniu sponsora, przy czym zazwyczaj chodzi o wsparcie eventów. Wówczas koordynator wstępnie dokonuje selekcji potencjalnych sponsorów (krajowych lub zagranicznych), a następnie przekazuje kontakty poszukującym albo sam zwraca się w ich imieniu do potencjalnych sponsorów. Zdaniem respondenta z klastra branży budowlanej uczestniczące w nim małe i średnie firmy *dosyć mocno interesują się inwestowaniem w promocję poprzez sport czy poprzez sponsorowanie jakiejś drużyny: piłkarskiej, bilardowej, ping-pongowej. Każdy prezes ma jakieś swoje zamiłowania i może przy tym komuś pomóc dzięki promocji jego marki. U nas w klastrze jedna z firm była sponsorem głównym drużyny futbolu amerykańskiego.*

Sponsoring może mieć także charakter „bierny”. Wówczas polega na poszukiwaniu właściwych sponsorów i oferowanie im konkretnych korzyści (np. wizerunkowych) w zamian za udzielone wsparcie. Koordynatorzy poszukują sponsorów przede wszystkim w gronie przedsiębiorstw uczestniczących w klastrach, lub pretendujących do klastrów, a także wśród swoich dalszych, zagranicznych interesariuszy, z reguły należących do grona partnerów w międzynarodowych projektach. Jeden z respondentów przytoczył następujący przykład ilustrujący ten przypadek: *Organizując event kierowany do pracowników firm członkowskich (chodzi o rozgrywki piłki nożnej halowej) pozyskiwaliśmy kilku sponsorów: partnerów medialnych oraz strategicznych. Partnerami strategicznymi były zarówno firmy klastrowe, jak i firmy zewnętrzne, na przykład pretendujące do bycia członkiem klastra.*

Sponsoring wiąże się z pewnym ryzykiem wizerunkowym. Wypowiedź respondenta wyjaśnia, na czym polega to ryzyko: *Nasz klaster jest postrzegany jako majątna instytucja, bo przychód naszych członków jako grupy to ponad dwa miliardy złotych. Zależy nam na budowaniu wizerunku poprzez sponsoring, ale jest to czasem wizerunek „na wyrost” – żeby nie powiedzieć: na pokaz.*

Lokowanie marki (*brand placement*)

Lokowanie marki w klasycznym ujęciu to umieszczanie produktu lub usługi rozpoznawalnej marki w przekazach medialnych – głównie w mediach transmisyjnych. W przypadku klastra i jego uczestników skuteczne lokowanie jest realizowane nieco inaczej, z reguły z pominięciem kosztownych mediów transmisyjnych. Jest to przede wszystkim sprawienie, że podczas różnych imprez o branżowym lub masowym charak-

terze marka klastra jest widoczna. Klastry upowszechniają swoje wizytówki i materiały drukowane układając je w widocznych miejscach, ustawiają roll-upy, wywieszają plakaty, rozkładają gadżety. Nie stosują lokowania marki w filmach fabularnych czy serialach, ale lokują ją w widocznych miejscach w filmach nagrywanych dla „klastrowiczów”.

Respondent ze Wschodniego Klastra Budowlanego tak charakteryzuje własną praktykę lokowania marki: *Współpracujemy z prasą, z portalami. Jesteśmy albo partnerem różnych serwisów internetowych, albo współorganizatorem eventów, i często współpracujemy na zasadzie barterowej. Jest to widoczne na stronach internetowych, portalach, w gazetach. Dzięki temu nasz klastr jest rozpoznawalną marką.*

Respondenci w swoich wypowiedziach wyrażali chęć zwiększenia częstotliwości użycia lokowania marki klastra w najbliższej przyszłości. Ich zdaniem skuteczność tego instrumentu można zwiększać łącząc je ze sponsoringiem wydarzeń budzących duże zainteresowanie w branży lub w regionie, albo podejmując współpracę z poczytnymi twórcami blogów.

Licencjonowanie i udostępnianie marki

Licencjonowanie marek, których gestorem jest klastr (a formalnie koordynator klastra), jest udzielaniem innym podmiotom praw do użycia znaków towarowych symbolizujących te marki w powiązaniu z ich konkretnym produktem lub usługą, w określonym przedziale czasu i na określonym terytorium. Zazwyczaj przedmiotem licencji jest marka samego klastra, ale mogą to być także marki produktów lub usług oferowanych przez klastr. W klasycznej postaci licencjonowania klastr powinien otrzymywać od licencjobiorcy ustalone opłaty licencyjne, tantiemy lub inne formy zapłaty za licencję.

W praktyce działania badanych klastrów licencjonowanie w klasycznym wydaniu niemal nie funkcjonuje. W regulaminie współpracy jednego z Krajowych Klastrów Kluczowych znalazł się zapis o możliwości udzielenia marki w zamian za opłatę w wysokości 1% od sprzedaży licencjonowanego produktu. Warunkiem udzielenia licencji była pozytywna opinia ze strony specjalnej grupy oceniającej, złożonej z przedstawicieli klastra. W okresie ostatnich 7 lat o licencję na podanych warunkach ubiegała się tylko jedna firma. Powodem tak małego zainteresowania była, zdaniem respondentki z tegoż klastra, różnorodność produktów firm członkowskich, wymagająca budowania własnych marek, a nie korzystania z marki-parasola.

Mimo niechęci do klasycznego licencjonowania lub nieświadomości co do możliwości korzystania z licencji, członkowie klastra chętnie wykorzystują jego markę jako swoiste wsparcie własnej aktywności marketingowej. Jednostka koordynująca udziela prawa do wykorzystywania marki klastra z tytułu członkostwa w organizacji. Przedsiębiorstwa zamieszczają tę markę na swojej stronie internetowej, na wizytówkach, roll-upach, w katalogach i innych materiałach promocyjnych w wersji cyfrowej, drukowanej i transmisyjnej. Informują tym samym, że w klastrze uczestniczą. Marka klastra staje się swego rodzaju marką-parasolem dla firmy lub marką-znakiem jakości dla jej oferty. Zdaniem respondentów, z tego typu wsparcia zaczynają korzystać coraz częściej także duże, doświadczone przedsiębiorstwa, działające w skali międzynarodowej. Członkowie

klastra wspierają swoją markę marką klastra uczestnicząc w rozmowach handlowych i w prestiżowych wystąpieniach medialnych. Marka występująca w treści rozmowy ma postać werbalną i jest instrumentem służącym sprawieniu wrażenia, że prezentująca się firma nie jest osamotniona na rynku, ale ma wsparcie wielu innych firm i interesariuszy elitarnej organizacji gospodarczej.

Sz szczególnie skuteczne pod względem komunikacyjnym okazuje się właściwe dysponowanie marką klastra podczas imprez targowo-wystawienniczych. Wspólne stoisko firm klastrowych oznakowane bywa logo klastra jako marką-parasolem. Firmy posiadające oddzielne stoiska wystawiennicze także chętnie eksponują logo klastra, dodając sobie prestiżu i jednocześnie stawiając się w roli nośnika skutecznej promocji całej organizacji. Licencjonowanie bądź udzielanie marki może także przybrać formę kreowania i udzielania uprawnionym podmiotom specjalnego znaku, świadczącego o miejscu wytworzenia oferty lub o jej szczególnych walorach jakościowych. Respondenci informowali o swoich zaawansowanych pracach nad wprowadzeniem takich znaków, przewidzianych do wzmocnienia promocji oferty uczestników klastra na rynkach zagranicznych.

W opinii respondentów licencjonowanie bądź udzielanie prawa do użycia marki klastra jest skutecznym instrumentem komunikacji szczególnie dla start-upów, a także dla mikro, małych i średnich firm, które mają już jakiś produkt na rynku. Logo klastra może wówczas pełnić rolę znaku jakości i skutecznego argumentu w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Klastry, jako dysponenty owych „znaków jakości”, mogłyby się stać tzw. platformą brandową. Wsparcie silną marką byłoby ważne zarówno dla start-upów, którym łatwiej byłoby zaczynać działalność marketingową na rynku, jak i dla firm bardziej doświadczonych – w przypadku konkurowania z dużymi firmami w przetargach, konkursach i innych podobnych tego typu postępowaniach. Znak klastra na opakowaniach bądź w materiałach informacyjno-promocyjnych firmy stanowiłby jej wiarygodną rekomendację, i zwiększałby szanse wygranej w rywalizacji z firmami spoza klastra.

Opakowanie produktu

Opakowanie produktów wytwarzanych przez uczestników klastra może być nośnikiem elementów systemu identyfikacji marki klastra. Niestety, dotychczas tylko jeden z badanych klastrów z sukcesem wykorzystuje opakowania do promocji swojej organizacji, wspierając jednocześnie wizerunkowo swoich uczestników. Część klastrów zdecydowanie odrzuca opakowanie jako potencjalny nośnik komunikacji ze względu na specyfikę branży. Oto przykładowy argument: *Naszym produktem jest dedykowane oprogramowanie, software, więc go opakować nie można.* Inne klastry dopiero zaczynają planować wykorzystanie opakowań. Respondentki z klastra medycznego wyraziły następującą opinię na ten temat: *Opakowania teraz odrzucamy, ale być może w przyszłości będziemy stosować. Na przykład na opakowaniu jakiegoś wspólnego produktu medycznego, albo jeśli producent będzie dumny z klastra, to umieści logo MedSilesia na opakowaniu swojego produktu. Produkty z takim znakiem będzie można sprzedawać w sklepach medycznych.*

Respondent z klastra branży chemicznej zwrócił uwagę na doradczą funkcję koordynatora w sprawie jakości komunikacyjnej opakowań produktów wytwarzanych przez

„klastrowiczów”. Podał przykład jednej z firm klastra, której opakowane produkty dobrej jakości nie znajdowały nabywców na rynku. Audyt oraz obserwacje uczestniczące przeprowadzone przez koordynatora wykazały, że powodem rezygnacji z zakupu produktu był nadmiar informacji na etykiecie, przy czym duża ilość informacji powodowała konieczność użycia bardzo małej, nieczytelnej czcionki. Po rekomendowanych przez koordynatora poprawkach (zastosowaniu piktogramów, powiększeniu czcionki, dodaniu koloru) sprzedaż produktu znacznie wzrosła. Trafił on nawet na półki sklepowe dwóch wielkich sieci detalicznych. Przykład ten wskazuje na możliwość połączenia kilku równoległych działań klastra wobec uczestników, związanych z opakowaniem: analizę jakości komunikacyjnej opakowania, doradztwo w zakresie jego udoskonalenia oraz udzielenie licencji lub innego prawa do oznakowania go marką klastra.

Merchandising

Merchandising, rozumiany jako stymulacja zakupów i dostarczanie pozytywnych doznań w punktach sprzedaży, nie znajduje jeszcze zastosowania w klastrach. Jest kwestią przyszłości, przynajmniej dla tych klastrów, które dojrzeją na tyle, aby dostrzegać możliwości wpływania na decyzje zakupowe klientów firm uczestniczących. Większość respondentów wyraziła się negatywnie o przydatności merchandisingu w komunikacji marketingowej ich klastrów. Oto kilka typowych przykładów:

- 1) *Merchandising, opakowanie produktu, licencjonowanie marki – to nie jest domena działalności klastra przemysłowego.*
- 2) *Merchandising, opakowanie produktów, lokowanie marki – nie, branża ICT jest specyficzna i to tutaj nie ma zastosowania.*
- 3) *Merchandising – nie! Formy wtryskowej nie postawimy w sklepie...*
- 4) *U nas są prowadzone badania niszczące, więc ani merchandising, ani opakowanie produktu nie wchodzi w grę.*

Mimo negatywnych opinii na temat merchandisingu zastosowanie niektórych jego zasad i elementy działań dla niego typowych można dostrzec w siedzibach i biurach klastrów. Jest to reklama zewnętrzna, np. szyldy, plakaty, „potykacze”, a także tworzenie w pomieszczeniach atmosfery sprzyjającej rozmowom: dobór odpowiednich, funkcjonalnych mebli, kolorów, temperatury powietrza, oświetlenia, zapachu, itp., oraz wykorzystanie akcesoriów merchandisingowych: stojaków na materiały promocyjne i regałów z przykładowymi produktami klastra. Tworząc w swoich biurach ekspozycję materiałów promocyjnych (ulotek, gazetek, broszur, wizytówek, gadżetów) lub produktów oferowanych przez klastry, koordynatorzy dbają o odpowiednią ich lokalizację oraz ułożenie w przestrzeni i na półkach. Klastry organizują także degustacje produktów nadających się do spożycia, rozdają bezpłatne próbki i demonstrują szerszej publiczności zastosowanie produktów przemysłowych. Nie odbywa się to jednak w punktach sprzedaży, ale podczas różnych imprez, na przykład targowo-wystawienniczych, misji gospodarczych, konferencji, podczas dni otwartych klastra bądź w siedzibach najbardziej aktywnych interesariuszy.

6.3.2. Skuteczność oddziaływania poszczególnych instrumentów komunikacji na interesariuszy KKK

Respondenci w kolejnym z zadań badawczych wskazywali instrumenty komunikacji, które najskuteczniej oddziałują na poszczególnych interesariuszy klastrów. Zagregowany wynik tego zadania przedstawia Tabela 6.1., sporządzona w formie macierzy, w której wierszach wymienione są instrumenty komunikacji, a w kolumnach poszczególne grupy interesariuszy. Pola macierzy mają określony odcień szarości lub są białe. Odcienie szarości odzwierciedlają stopień skuteczności oddziaływania danego instrumentu komunikacji na konkretną grupę interesariuszy. Im są ciemniejsze, tym skuteczność wyższa. Pola białe oznaczają brak skuteczności lub brak zastosowania danego instrumentu przez badane klastry. Tabela liczbowa (tab. Z.2.3.) wraz ze szczegółowym objaśnieniem sposobu jej sporządzenia zawarte są w Załączniku 2.

Analiza tabeli pozwala zauważyć, że wynik badania potwierdza wcześniej wykazaną przez klastry ważność pięciu grup interesariuszy, wyrażającą się intensywnością działań komunikacyjnych do nich skierowanych. Są to takie grupy, jak: przedsiębiorstwa skupione w klastrze, wyższe uczelnie i inne jednostki naukowe i badawcze, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz przedsiębiorstwa i inne podmioty spoza klastra (będące jego potencjalnymi uczestnikami). Wyraźnie rysuje się też zestaw instrumentów komunikacji najbardziej skutecznych w dotarciu do tych grup i współpracy z nimi. Są to: udział w imprezach targowo-wystawienniczych, komunikacja reaktywna, marketing bezpośredni, „poczta pantoflowa”, public relations, reklama (głównie drukowana i internetowa), gadżety i upominki promocyjne oraz sprzedaż osobista. Wymienione instrumenty docierają także do innych grup interesariuszy, choć z umiarkowaną skutecznością. Na tle innych wyróżniają się takie instrumenty, jak: marketing bezpośredni, „poczta pantoflowa” i sprzedaż osobista, zdolne dotrzeć do wszystkich grup interesariuszy. *In minus* wyróżniają się: opakowanie produktu i merchandising, które nie zostały wskazane przez nikogo z respondentów jako instrument skuteczny w dotarciu do którejkolwiek z grup interesariuszy.

Synteza: analiza opinii respondentów na temat stosowanych instrumentów komunikacji pozwala dostrzec fakt, że wyższą rangę przypisuje się instrumentom komunikowania ogólnobiznesowego i instytucjonalnego, niż promocji *stricte* produktowej, a instrumenty oddziaływania wizerunkowego mają przewagę nad instrumentami oddziaływania skoncentrowanego na sprzedaży. Ważność poszczególnych instrumentów komunikacji dla sprawnego funkcjonowania klastra znajduje potwierdzenie w powszechności ich użycia. Wyniki badania potwierdzają także istotny związek ważności określonej grupy interesariuszy z intensywnością komunikacji marketingowej do nich skierowanej.

Tabela 6.1 Skuteczność oddziaływania poszczególnych instrumentów komunikacji na grupy interesariuszy KKK

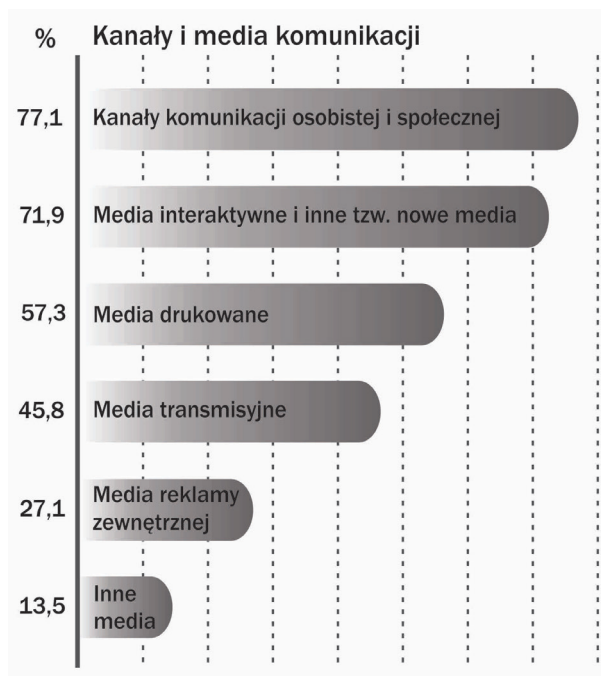
Grupa interesariuszy	Przedsiębiorstwa skupione w klastrze	Uczelnie i inne jednostki naukowo-badawcze	Institucje odczenia biznesu	Administracja publiczna	Przedsiębiorstwa i instytucje spoza klastra	Interesariusze zewnętrzni	Rynek pracy i szkolnictwo zawodowe	Interesariusze członków, w tym ich klienci	Banki i instytucje finansowe	Lokalna społeczność i organizacje społeczne	Podmioty specyficzne dla branży klastra
Instrumenty komunikacji											
Udział w targach											
Komunikacja reaktywna											
Marketing bezpośredni											
"Poczta pantoflowa" offline i online											
Public relations											
Reklama											
Gadżety i upominki promocyjne											
Sprzedaż osobista											
Promocja sprzedaży											
Sponsoring											
Lokowanie marki											
Licencjonowanie marek											
Opakowanie produktu											
Merchandising											

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

6.4. Media i kanały komunikacji marketingowej KKK

Badania nad uwarunkowaniami komunikacji marketingowej, przeprowadzone w Krajowych Klastrach Kluczowych, dotyczyły między innymi kwestii stosowanych przez te organizacje mediów oraz opinii o ich skuteczności. Ze względu na powszechnie znany i potwierdzony wstępными badaniami fakt, że w klastrach istotne są kontakty bezpośrednie, do poddanej analizie zestawu mediów dodane zostały kanały komunikacji osobistej i społecznej. Pozwoliło to na sprawdzenie, jakie znaczenie mają te kanały w porównaniu z mediami reklamowymi oraz w jaki sposób można je integrować z mediami, aby dzięki efektowi synergii podwyższyć skuteczność komunikacji w klastrach. Jak wykazały badania, na dobór mediów wpływa kilka czynników, z których najważniejsze to: rodzaj informacji do przekazania, wybrany do komunikacji instrument, preferencje i możliwości odbiorców, a także kwestie finansowe.

Wykres 6.3. przedstawia zagregowany wynik rangowania mediów, dokonane go z uwzględnieniem komunikacji osobistej i społecznej. Tabela wyników liczbowych (tab. Z.2.4.) oraz szczegółowe objaśnienie sposobu sporządzenia rankingu znajdują się w Załączniku 2.



Wykres 6.3. Rankingu mediów, z uwzględnieniem kanałów osobistych i społecznych, stosowanych przez KKK, dokonany według kryterium przydatności do realizacji skutecznej komunikacji marketingowej

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Poniżej, w kolejności wynikającej z rankingu, scharakteryzowane zostały poszczególne kanały komunikacji i media ukazane na wykresie 6.3.

Kanały komunikacji osobistej (interpersonalnej) i społecznej

Kanały komunikacji osobistej i społecznej zostały przez respondentów uznane za najbardziej skuteczne w realizacji celów strategicznych reprezentowanego przez nich klastra. Są niezbędne, aby budować trwałe, pozytywne relacje z interesariuszami, oparte na wzajemnym zaufaniu. Komunikacja z użyciem tych kanałów jest łatwiejsza i tańsza, jeśli uczestników klastra cechuje bliskość geograficzna. Wobec braku bliskości koordynator, a także zainteresowani uczestnicy, poszukują rozmaitych okazji do spotkań poza swoją siedzibą albo stosują różne środki techniczne pozwalające na kontakt będący namiastką rozmowy „twarzą w twarz”. Respondenci w swoich wypowiedziach wskazywali na okoliczności i wyzwania, w których kanały osobiste są nieodzowne dla skutecznej komunikacji:

- 1) *Podtrzymywanie kontaktów osobistych jest kluczowe, aby komunikacja mogła dobrze funkcjonować.*
- 2) *Kanały osobiste przydają się do wszystkiego, ale to zdecydowanie numer jeden przy nawiązywaniu jakiegokolwiek współpracy. Musimy tu polegać na tym, jak jesteśmy postrzegani przez innych, czy ludzie znają nas osobiście.*
- 3) *Spotkań osobistych wymagają przede wszystkim sprawy trudne, kiedy trzeba się narażać, o charakterze negocjacyjnym i o wysokim stopniu poufności.*

Kanały osobiste i społeczne, podobnie jak media, mają swoje materialne „nośniki”. Są nimi ludzie ściślej lub luźniej związani z klastrem. Przede wszystkim to przedstawiciele koordynatora klastra, kierownictwo oraz pracownicy firm uczestniczących w klastrze, ich rodziny (wielu „klastrowiczów” to firmy rodzinne), znajomi, firmy sąsiadujące, a także społeczności internetowe. Ważną rolę odgrywają także współpracujący z klastrem niezależni eksperci: naukowcy, konsultanci, lekarze itp. Jedna z respondentek stwierdziła: *Eksperti bywają bardzo użyteczni w komunikacji. Jest wiele osób, które nam sprzyjają.*

Kwestią przyszłości komunikacji klastrów jest włączenie do kanałów osobistych takich osób, które tradycyjnie uczestniczą w kanałach typowych dla rynków komercyjnych: specjalnie zatrudnionych przedstawicieli handlowych, agentów zagranicznych, sprzedawców, merchandiserów, trendsetterów, promotorów marki, czy lanserów stylu życia. Jeden z respondentów podzielił się w trakcie badań swoim pomysłem odnośnie stworzenia grupy promotorów klastra z pomocą uczelni: *Rozważamy taką możliwość, aby studenci z koła naukowego stali się przedstawicielami klastra docierającymi do naszych przyszłych członków.*

Kanały osobiste i społeczne funkcjonują bardzo skutecznie w integracji z kanałami medialnymi, wsparte użyciem telefonu i Internetu. Najczęściej wymieniane w badaniach, skuteczne, wielokanałowe odmiany komunikacji to: odmiana tradycyjna, czyli komunikacja poprzez kanały osobiste i społeczne, wsparta rozmowami telefonicznymi, a także odmiana stosunkowo nowa, wsparta e-mailingiem, komunikatorami internetowymi oraz aktywnością w serwisach społecznościowych.

Respondenci z trzech różnych klastrów tak uzasadniają dominujące znaczenie kontaktów osobistych w procesach komunikacji:

- 1) *Kontakty osobiste to podstawa! Barięą jest tu odległość. W dobie rozwoju technologii my wciąż nie mamy dobrego kanału do komunikacji na odległość. Są co prawda telefony, ja mam tzw. conference call w telefonie, więc ta odległość jest cały czas niwelowana nowinkami technicznymi, jednak ja jestem zwolenniczką kontaktu międzyludzkiego. Dla mnie nie ma nic lepszego, dlatego że w rozmowie telefonicznej nie ma kontaktu wzrokowego, nie widzi się rozmówcy. Jestem osobą, która bardzo wiele rzeczy umie zauważyć u drugiego człowieka – to bardzo ułatwia pracę. Conference call mnie tego pozbawia.*
- 2) *Myszę, że podstawowymi narzędziami komunikacji są i pozostaną w naszym klastrze: telefon, e-mail i spotkania bezpośrednie – wszystkich członków, w grupach projektowych i w grupach roboczych. Mamy też spotkania przy okazji targów, wyjazdów na misje, wizyt studyjnych. Jest tego rzeczywiście dużo. Te trzy rzeczy: telefon, mail i spotkania bezpośrednie w naszej branży na pewno nie znikną na korzyść branży IT, chociaż ona będzie się rozwijać coraz bardziej i uzupełniać te typowe elementy.*
- 3) *W sprawach skomplikowanych korzystamy z kontaktów osobistych: spotykamy się w grupach roboczych, na walnych zebraniach. Pracujemy na zasadzie burzy mózgów lub innych podobnych działań. Grupowe myślenie przebiega na takiej zasadzie, na jakiej czasem łączy się komputery, aby dokonać skomplikowanych obliczeń lub rozwiązać problemy. Ludzkie mózgi też tak pracują: cały czas jesteśmy w interakcji, jest sprzężenie zwrotne między ludźmi, i pomaga to w opracowaniu innowacyjnych pomysłów, podjęciu działań, których nie podjęlibyśmy samodzielnie, siedząc za biurkiem.*

Media interaktywne i inne tzw. nowe media

Do mediów interaktywnych oraz innych tzw. nowych mediów, stosowanych przez badane klastry, zalicza się te, z których można korzystać z użyciem komputerów, tabletek, telefonów komórkowych i smartfonów. Najbardziej popularnymi narzędziami komunikacji są w tym przypadku: rozmowy telefoniczne z użyciem telefonii komórkowej, e-mailing i newslettery, aktywność w serwisach społecznościowych, strony internetowe i Intranet, aplikacje mobilne oraz cyfrowe nagrania filmowe. Radio i telewizja internetowa, a także gry komputerowe i na konsole do gier, zdaniem respondentów nie znajdują jeszcze zastosowania w komunikacji klastrów.

Rozmowy telefoniczne z użyciem telefonów komórkowych i smartfonów to w opinii respondentów nieodzowna forma komunikacji w klastrach, która funkcjonuje samodzielnie lub wspiera użycie innych form komunikacji. Oto jedna z opinii, reprezentująca wypowiedzi niemal wszystkich respondentów: *Dzwonimy do klastrowiczów, jeśli jest coś naprawdę ważnego. Nigdy nie ma na to dobrego czasu, bo każdy ma zawsze tysiąc innych rzeczy do zrobienia. Aby się angażowali w pracę klastra, muszą się do nich zwracać i przez Messengera, i mailem, i telefonicznie.*

Wybór formy i konkretnego medium komunikacji respondenci uzależniają od stopnia ważności, pilności i poufności komunikatu, od ilości informacji do przekazania oraz od przyzwyczajeń i preferencji odbiorców. Oto fragmenty wypowiedzi jednego z respondentów na ten temat: *Proste sprawy, niewymagające zaangażowania większego ze-*

społu osób, można załatwić telefonicznie. Trudniejsze tematy, które mamy do omówienia w zespole, załatwiamy w formie telekonferencji i wideokonferencji. Uzupełniamy je w drodze uzgodnień mailowych, dosyłania sobie nawzajem informacji, prezentacji multimedialnych lub filmów, które możemy potem omówić. Inny respondent podkreślał walory zdalnych konferencji jako skutecznego narzędzia komunikacji podczas realizacji wydarzeń w klastrze: *Telekonferencje i wideokonferencje są dla nas świetnym narzędziem jeżeli chodzi o projekty, szczególnie projekty międzynarodowe. Często z nich korzystaliśmy podczas realizacji dwuletniego projektu, w którym mieliśmy pieniędzy na 5–6 spotkań, a musieliśmy komunikować się co miesiąc. Zrealizowaliśmy zdalnie 24 spotkania. Ważny w nich był głos, przekazywanie obrazu, ale też pokazanie czegoś w Excelu, pokazanie czegoś na tablicy, przesłanie pliku. Wszystko działało płynnie.*

Respondent z klastra branży ICT przedstawił w rozmowie wdrożony w jego organizacji innowacyjny system informatyczny, opracowany dla potrzeb obsługi corocznego zgromadzenia członków. Problemem wszystkich klastrów jest to, że trudno jest zebrać na takie zgromadzenie kworum. Zebrania trwają długo, wymagają wielu głosowań i opracowania licznych dokumentów. Respondent tak opisał innowację: *Wdrożyliśmy narzędzie elektroniczne, dzięki któremu podczas zgromadzenia nasi członkowie będąc w pracy, w domu lub w podróży, są dostępni, odbierają transmisję i mogą głosować. Był to dla nas duży krok naprzód. Mamy transmisję i podgląd uchwał, które są głosowane. Jak wiadomo, posiedzenia są dynamiczne, pojawiają się na nich nowe uchwały, więc istotna jest możliwość dodania takiej uchwały w trybie rzeczywistym. W momencie, gdy obecni na zebraniu „w realu” głosują, mamy też grupę głosującą wirtualnie.*

Opisany przez respondenta system, będący rozbudowaną wersją wideokonferencji, wykorzystywany jest także podczas spotkań konsorcjów projektowych: *Zawsze lubimy się spotkać, bo to jest wartościowe. Jednak przez to, że obowiązków jest dużo, staramy się umawiać na robocze rozmowy w trybie zdalnym. To, że widać uczestników, bardzo grupę zbliża.*

Badania wykazały duże zróżnicowanie opinii respondentów na temat e-mailingu. Większość z nich uważa tę formę komunikacji, uzupełnioną rozmowami telefonicznymi i spotkaniami bezpośrednimi, za absolutną podstawę komunikacji w klastrach. Jednak część respondentów jest bardzo sceptyczna wobec e-mailingu: *1) Są podmioty takie, które sprawdzają skrzynkę mailową raz na tydzień. Dlatego uważamy, że komunikacja pocztą elektroniczną to nie jest skuteczne medium komunikacyjne. 2) Nie używamy e-maila jako medium komunikacyjnego. Według nas jest to kanał przeciwny.*

Jeden z respondentów podał własny sposób na podniesienie skuteczności e-mailingu jako instrumentu komunikacji: *Wiadomości o naszych eventach lub o innych ważnych wydarzeniach wysyłamy pocztą elektroniczną. Jednak e-maile, aby były odebrane, powinny ewoluować w postać materiału filmowego. My już zaczęliśmy nagrywać takie filmy, skoro odbiorcy nie mają ochoty lub czasu czytać komunikatu tekstowego.*

W opinii respondentów serwisy społecznościowe, które rozwinęły się w drugim dziesięcioleciu XXI wieku, zyskują rangę mediów przyszłości. Najbardziej popularnym serwisem społecznościowym w komunikacji badanych klastrów jest Facebook. Twitter oraz Instagram są dla większości klastrów mniej atrakcyjne. Serwisy społecznościowe

dają możliwość bezpłatnego kontaktowania się z interesariuszami, jednak nie oznacza to braku konieczności ponoszenia kosztów. Społeczności wymagają systematycznego zamieszczania interesujących dla siebie informacji, odniesienia do bieżących, ważnych spraw oraz reakcji na komunikaty internautów. Wymaga to poświęcenia serwisom dodatkowego czasu przez pracowników jednostki koordynującej, albo zatrudnienia kompetentnych osób, dbających o właściwą, komunikację społecznościową klastra – zarówno aktywną, jak i reaktywną.

Kierunki rozwoju zastosowań mediów interaktywnych i innych nowych mediów są trudne do przewidzenia ze względu na szybkie, innowacyjne zmiany technologiczne. Wiadomo na pewno, że znaczenie tych mediów będzie rosło ze względu na zmianę pokoleniową oraz konieczność niwelowania kosztów związanych z odległością geograficzną uczestników klastrów. Jeden z respondentów z klastra branży lotniczej przedstawił następującą wizję rozwoju komunikacji interaktywnej: *Przyszłość komunikacji opisuje termin „atomizacja”, czyli rozbicie na mniejsze części. To są media społecznościowe dla profesjonalistów, które pozwalają na pracę w różnych podgrupach. Do złudzenia przypominają Facebook`a lub LinkedIn`a, ale pozwalają na zachowanie poufności i są na tyle bezpieczne, że wykorzystują je korporacje. I to na pewno będzie przyszłość także jeżeli chodzi o klastry.*

Media drukowane

Media drukowane to w ogólnym pojęciu prasa codzienna i czasopisma, a także foldery, ulotki, katalogi, książki teleadresowe i popularne książki. Wydawnictwa tego rodzaju są popularne w klastrach, choć większość z nich nie posiada wystarczających własnych środków finansowych na druk. Zazwyczaj do tego celu wykorzystywane są środki z funduszy zewnętrznych, na przykład z projektów unijnych.

Pośród mediów drukowanych najbardziej popularne w klastrach są katalogi, foldery, prasowe wkładki tematyczne, reklamy i artykuły sponsorowane w prasie, a także klasyczne wizytówki organizacji. Te ostatnie są upowszechniane wśród interesariuszy wewnętrznych do dalszego rozdawnictwa, a także wśród interesariuszy zewnętrznych jako forma promocji organizacji. Koordynatorzy wykorzystują w realizowanej przez siebie komunikacji także materiały drukowane klastrowiczów. Tworzą z nich specjalne ekspozycje w swoich siedzibach lub wożą na targi, misje gospodarcze i spotkania biznesowe.

Do stosowania prasy regionalnej lub krajowej jako medium komunikacji zraża klastry słabe zainteresowanie dziennikarzy tematyką gospodarczą. Regionalne ośrodki prasy krajowej koncentrują się zazwyczaj na kwestiach kultury i rozrywki. Jedna z respondentek tak charakteryzuje tę sytuację: *Ważnym dla nas obszarem publikacji drukowanych jest specjalnie wydzielona sekcja strefy biznesu w regionalnej gazecie. Niestety, w naszym regionie nie ma focusu na informacje gospodarcze, w których my się plasujemy w mediach. To jest zarazem bariera w docieraniu do naszych potencjalnych klientów i członków.*

Warunkiem skutecznego zastosowania komunikatów drukowanych w marketingu klastra jest ich aktualność. Jeśli wydrukowane materiały, na przykład broszury lub foldery, zawierają fotografie polityków lub odniesienia do regionalnych kwestii politycznych,

ulegają szybkiej dezaktualizacji. Dlatego koordynatorzy wystrzegają się tego typu zawartości w publikacjach klastrowych.

Respondenci stwierdzali w badaniach, że reprezentowane przez nich klastry sukcesywnie starają się ograniczać lub nawet eliminować komunikację z użyciem mediów drukowanych na rzecz komunikacji cyfrowej. Jeden z respondentów wyraził następującą opinię: *Lubię listy, bo one mają „duszę”. Można zawartego w nim komunikatu dotknąć i jakoś z nim obcować. Jednak nasz klaster konsekwentnie odchodzi od komunikacji papierowej.*

Media transmisyjne

Media transmisyjne to radio i telewizja (klasyczne, satelitarne, kablowe) oraz telegazeta. Mogą mieć zasięg międzynarodowy, ogólnokrajowy, regionalny bądź lokalny. Ich angażowanie w procesy komunikacji na zasadach komercyjnych jest kosztowne i zazwyczaj przekracza możliwości klastrów. Jednakże organizacje te znalazły skuteczne sposoby zaistnienia w mediach pomimo niedostatku środków. Wypowiedź jednego z respondentów wyjaśnia tę kwestię: *Żeby się pojawiać w mediach, trzeba mieć na to pieniądze, a pieniędzy przeważnie klastry nie mają. Oczywiście jest pewna część komunikacji, którą można zrealizować dlatego, że jest interesująca i oferuje treści, które są dla mediów atrakcyjne. Ale nie oszukujmy się, duża część takich atrakcyjnych newsów przechodzi w mediach komercyjnych dlatego, że jest podpierana finansowo: firmy się reklamują, wykupują artykuły sponsorowane. Nas na to nie stać, więc musimy w specyficznym sposób zabiegać o uwagę dziennikarzy. Jak to robimy? Poprzez organizację albo uczestnictwo w różnego rodzaju wydarzeniach, które mają oprawę medialną, czyli w kongresach, konferencjach. Wtedy nasz głos przedostaje się do mediów. Organizujemy też konferencje prasowe przy okazji wydarzeń, które są dla nas ważne i które mogą zainteresować media.*

Pośród mediów transmisyjnych najbardziej popularne w klastrach jest radio o zasięgu regionalnym lub krajowym, gdyż według opinii respondentów jest słuchane w *dobie korków i przemieszczania się*. Dziennikarze radiowi są zapraszani na imprezy klastrowe, a rozgłośnie otaczają te imprezy patronatem medialnym. Na zasadach komercyjnych zamieszczane są w radiu jedynie reklamy organizowanych przez klastry wydarzeń biznesowych: targów lub konferencji.

Telewizja jest medium bardziej kosztownym niż radio, jednak tematyka klastrów i ich działalności jest w niej także poruszana. Dzieje się tak dzięki patronatom medialnym oraz dzięki temu, że przedstawiciele klastra (koordynatorzy lub wpływowi członkowie), występują w programach telewizyjnych o tematyce gospodarczej lub społecznej w roli ekspertów, przy okazji wypowiadając się na tematy klastrowe.

Media reklamy typu outdoor i indoor

W literaturze przedmiotu z zakresu komunikacji marketingowej jako odrębna kategoria mediów występują media reklamy zewnętrznej, czyli tzw. *outdoor*. Wypowiedzi respondentów zasugerowały, aby rozszerzyć tę kategorię o media typu *indoor*, będące nośnikami reklam wewnątrz budynków.

Media reklamy zewnętrznej to w klasycznym ujęciu tablice billboardowe w przestrzeni miejskiej i przy drogach, środki komunikacji miejskiej (autobusy, tramwaje, trolejbusy, pociągi metra) i inne środki transportu (samochody, pociągi kolei) lub ich wnętrza, ściany budynków i obiektów handlowych, szyldy i drogowaskazy, a także transparenty (np. ciągnięte przez samoloty). Mogą to być także tablice reklamowe na stadionach sportowych oraz ekrany umieszczane w punktach handlowych i zakładach usługowych.

Media te są wykorzystywane wybiórczo w komunikacji marketingowej klastrów. Respondenci deklarowali, że wykorzystywaliby je znacznie bardziej intensywnie, gdyby dysponowali większym budżetem reklamowym. Najbardziej popularna forma reklamy zewnętrznej typu *outdoor*, stosowana przez badane klastry, to plakaty dotyczące imprez takich jak targi i konferencje. Najczęściej stosowane nośniki reklamy typu *indoor* to roll-upy, prezentowane podczas imprez lub wstawiane na pewien okres do różnych instytucji, na przykład do Urzędów Pracy. Przykładem bardzo skutecznej reklamy zewnętrznej jest wspomniane już wcześniej mobilne laboratorium należące do klastra Zrównoważona Infrastruktura. Mieści się ono w dużym samochodzie typu van, oklejonym symbolami klastra. Samochód ten wzbudza duże zainteresowanie w każdym środowisku, w jakim się pojawia.

Inne media

Do grupy „innych mediów” zalicza się filmy (w wersji kinowej, telewizyjnej, na kasetach video i płytach DVD), media marketingu partyzanckiego i ambientowe, urządzenia do nagłaśniania komunikatów reklamowych, a także nośniki reklamy typu Augmented Reality. Respondenci z reguły wskazywali filmy jako najbardziej przydatne medium komunikacji z tej grupy. Oto przykładowy argument: *Teraz ludzie wolą oglądać, niż czytać. Krótkie filmiki są lepsze, niż komunikaty pisane*. Ważnym adresatem filmów są pracownicy naukowcy i studenci wyższych uczelni, a także uczniowie szkół zawodowych i techników.

Filmy prezentujące koordynatora i poszczególnych uczestników klastra powstają zazwyczaj we współpracy z mediami podczas różnych eventów objętych patronatem medialnym: na przykład targów, konferencji, dni otwartych drzwi. Filmy te są następnie zamieszczane na stronach internetowych klastrów lub w serwisach społecznościowych. Część z nich jest emitowana także w mediach transmisyjnych. Jedna z respondentek podała przykład zastosowania filmu telewizyjnego jako medium promocji klastra: *Kiedyś, w ramach projektu szwajcarskiego, był nagrany film o strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu w klastrze, emitowany potem w Polsce. W filmie tym mówiliśmy też o klastrze*.

Marketing partyzancki, ambientowy lub rozszerzona rzeczywistość, to kwestia bliżej nieokreślonej przyszłości. Jedna z respondentek wyraziła opinię, że środki techniczne, dzięki sukcesywnie doskonalonym telekonferencjom i wideokonferencjom, stwarzają coraz lepsze złudzenie osobistego kontaktu z innymi uczestnikami rozmów. Kolejnym krokiem w rozwoju technik komunikacji może być zastosowanie rozszerzonej rzeczywistości i kreowanych przez nią hologramowych postaci, aby dawały wrażenie obecności wyobrażanych przez nie osób w realnych spotkaniach i konferencjach.

Synteza: Na dobór mediów komunikacji w klastrach wpływa kilka czynników, z których najważniejsze to: rodzaj informacji do przekazania, wybrany do komunikacji instrument, preferencje i możliwości odbiorców, a także kwestie finansowe. Respondenci wskazali jednogłośnie kanały osobiste i społeczne jako podstawowe „medium” komunikacji w swoich organizacjach, zapewniające najwyższy poziom jej skuteczności. W dalszej kolejności uplasowały się: media interaktywne, drukowane, transmisyjne, media typu *outdoor* i *indoor* oraz tzw. inne media, wśród których dominują krótkie filmy na temat klastra.

6.5. Komunikacja marketingowa KKK według koncepcji ścieżki 5A

Zarówno model AIDA, jak model ścieżki klienta 5A nie były wcześniej znane żadnemu z respondentów badania. Po krótkiej prezentacji idei tych dwóch modeli wszyscy respondenci zgodnie stwierdzili, że mają one głęboki sens i sprawdzają się w praktyce działania jednostek koordynujących, w których pracują. Oto przykładowe wypowiedzi:

- 1) *Bardzo mi się podoba ten model. Pozwala prześledzić całą drogę angażowania naszych uczestników.*
- 2) *My tak właśnie intuicyjnie działamy. Tak się dzieje, takie kroki są naprawdę podejmowane.*
- 3) *Wszystko się zgadza. To jest klasyczny przypadek mający zastosowanie wobec firm, które początkowo nie wiedzą o klastrze nic, albo mało.*

Wszyscy respondenci uznali ostatni etap modelu 5A (Advocate) za najważniejsze rozszerzenie modelu AIDA. Przyznawali jednak samokrytycznie: *robimy w tej sprawie za mało*. Zwrócenie większej uwagi na współpracę z uczestnikami na tym etapie jest ważne, gdyż sygnały od zaangażowanych i lojalnych uczestników mogą znacząco wpłynąć na doskonalenie bieżących działań komunikacyjnych oraz na kształtowanie trafnej strategii klastra w przyszłości.

Skuteczność instrumentów komunikacji na ścieżce 5A

Analiza wypowiedzi respondentów wykazuje, że w odniesieniu do klasycznego modelu 5A według koncepcji „Marketingu 4.0”⁴⁰⁹ konieczne są pewne modyfikacje oraz sprecyzowanie założeń jego użycia. Model kotlerowski sprawdza się najlepiej w relacjach B2C w przypadku pojedynczych procesów wymiany rynkowej, na przykład zakupów produktów lub usług. Zadaniem firmy jest w tym przypadku prowadzenie klienta wzdłuż tej ścieżki od etapu wzbudzenia świadomości marki lub produktu, poprzez budowanie ich atrakcyjności, fazę odpowiedzi na zapytania aż do zakupu i orędownictwa.

W relacjach typu B2B, typowych dla klastrów, zastosowanie modelu 5A może być dwojakie:

- 1) do analizy i diagnozy ścieżki uczestnika klastra jako klienta jednostki koordynującej w perspektywie wielu lat współpracy,
- 2) do analizy i diagnozy ścieżki uczestników oraz innych interesariuszy klastra biorących udział w krótkookresowych, zarówno komercyjnych, jak i niekomercyjnych, przedsięwzięciach jednostki koordynującej.

⁴⁰⁹ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan, *Marketing 4.0. Era cyfrowa.*, Warszawa, MT Biznes, 2017, s. 69–82.

Ad 1) Praktyka działania komunikacyjnego klastrów zgodnie z modelem 5A została w tym przypadku scharakteryzowana przez jednego z respondentów następująco: *to jest ta ścieżka, którą z każdym członkiem klastra powinno się przejść, i którą się naprawdę przechodzi. W ścieżce tej jest jednak wiele odstępstw od reguły, polegających na tym, że niektóre fazy nie występują wcale, występują w sposób niezauważalny dla jednostki koordynującej lub występują równolegle. Przypadki tego rodzaju opisuje wypowiedź innego respondenta: *Bardzo często jest tak, że niektórych z tych pięciu etapów nie ma, albo dzieją się nieświadomie z naszej strony. Za każdym razem po imprezie targowej, albo w trakcie, dostają od firm dużo zapytań na temat przystąpienia do klastra. Widząc nasze stoisko one same przechodzą przez pierwszy etap ścieżki [świadomości, przyp. aut.]. Wzbudza zainteresowanie zwiedzających to, że udaje nam się na jednym stoisku targowym pokazać dwadzieścia konkurencyjnych firm. Pytania są zadawane od razu. Często jest też tak, że firmy w ramach etapu piątego [orędownictwa, przyp. aut.] rekomendują nas innym firmom i ten etap mamy także „załatwiony”. Zainteresowane firmy przechodzą wtedy od razu do etapu drugiego, albo nawet trzeciego [atrakcyjności albo zapytań, przyp. aut.].**

Ad 2) Komunikację zgodnie z modelem 5A, odniesioną do konkretnego krótkookresowego przedsięwzięcia jednostki koordynującej, ilustruje następująca wypowiedź: *Jako koordynator klastra jesteśmy wpisani do bazy usług rozwojowych i możemy prowadzić usługi szkoleniowe z pozyskaniem dofinansowania. Nasza akcja polegała na tym, że poinformowaliśmy wszystkich członków o możliwości udziału w takich szkoleniach. Następnie poprosiliśmy ich o określenie swoich potrzeb szkoleniowych, aby jak najbardziej skorzystali. Odzew był bardzo dobry, a członkowie klastra mogli dodatkowo skorzystać ze zniżki. Po każdym szkoleniu była przeprowadzana ankieta oceniająca trenera, zawartość merytoryczną i zadowolenie uczestników. Następnym etapem było to, że prosiliśmy ich o informowanie o szkoleniach innych przedsiębiorstw. Warto zauważyć, że w opisanym przypadku występuje wielokrotna interakcja (komunikacja dwustronna) pomiędzy koordynatorem a uczestnikiem klastra, służąca doskonaleniu oferty koordynatora i podnoszeniu poziomu satysfakcji uczestnika.*

Jednym z poleceń badawczych było wskazanie instrumentów komunikacji klastra zdaniem respondentów najbardziej przydatnych (skutecznych) na poszczególnych etapach ścieżki 5A. Zestawienie wyników tej części badania zawiera tabela 6.2. Tabela liczbowa (tab. Z.2.5.) oraz szczegółowy opis sposobu jej sporządzenia znajdują się w Załączniku 2.

Tabela 6.2. Ranking skuteczności instrumentów komunikacji w KKK na poszczególnych etapach ścieżki 5A

Instrumenty komunikacji \ Etapy ścieżki 5A	1. Aware	2. Attract	3. Ask	4. Act	5. Advocate
Udział w targach	■	■	■	■	■
Komunikacja reaktywna	■	■	■	■	■
Marketing bezpośredni	■	■	■	■	■
"Poczta pantoflowa" offline i online	■	■	■	■	■
Public relations	■	■	■	■	■
Reklama	■	■	■	■	■
Gadżety i upominki promocyjne	■	■	■	■	■
Sprzedaż osobista	■	■	■	■	■
Promocja sprzedaży	■	■	■	■	■
Sponsoring	■	■	■	■	■
Lokowanie marki	■	■	■	■	■
Licencjonowanie marek	■	■	■	■	■
Opakowanie produktu	■	■	■	■	■
Merchandising	■	■	■	■	■

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analizując dane z tabeli można zauważyć, że jako najbardziej skuteczne i uniwersalne, czyli użyteczne na każdym etapie ścieżki, wskazano trzy instrumenty: udział w imprezach targowo-wystawienniczych, komunikację reaktywną i „poczta pantoflowa”. Komunikacja reaktywna i „poczta pantoflowa” to instrumenty nie w pełni zależne od jednostki koordynującej, gdyż wymagają aktywnego i autonomicznego udziału uczestników klastra. Spośród instrumentów „akcji”, czyli inicjowanych i kontrolowanych przez jednostkę koordynującą, udział w imprezach targowo-wystawienniczych był najczęściej wskazywany jako instrument zdolny do skutecznego przeprowadzenia firm przez wszystkie etapy ścieżki 5A w krótkim czasie.

Tłumaczą to zjawisko następujące wypowiedzi:

- 1) *Targi to okazja do komunikacji do wewnątrz i na zewnątrz klastra na wszystkich etapach 5A. Mamy na to 3–4 dni, włącznie z imprezą integracyjną.*
- 2) *Targi przydają się na etapie świadomości i atrakcyjności – aby pokazać, że jesteśmy siłą, bo jesteśmy razem. Wywołujemy zaniepokojenie, więc na etapie zapytań też się przydają: ludzie przychodzą na stoisko i pytają. Na etapie działania jesteśmy na targach po to, żeby się promować, a potem nawzajem rekomendować.*

Interaktywny charakter komunikacji na ścieżce ścieżki 5A w klastrach

Ścieżka uczestnika klastra z reguły nie ma przebiegu jednokierunkowego, jak w podstawowym modelu kotlerowskim, ale dwustronny. Ten interaktywny charakter ścieżki 5A w klastrach ukazują analiza niżej opisanych etapów.

1. Aware – budowanie świadomości odnośnie klasteringu i klastra

Zdaniem respondentów ten etap ścieżki 5A jest najważniejszy, co znajduje odzwierciedlenie w Tabeli 6.2. Kolumnę odpowiadającą etapowi Aware cechuje najwięcej ciemnych pól, wykazujących dużą intensywność działań komunikacyjnych. Według jednego z respondentów *budowanie świadomości istnienia klastrów to jest pierwszy i podstawowy etap budowania każdego klastra w naszym kraju*. Potencjalni uczestnicy oraz interesariusze dowiadują się wówczas o idei klasteringu, o konkretnych klastrach, ich działaniu, ofercie, a także o korzyściach z przynależności. Aby skutecznie przeprowadzić potencjalnych członków oraz innych interesariuszy przez ten etap, koordynator stosuje różne instrumenty komunikacji aktywnej, dociera z komunikatami do ośrodków opiniotwórczych, a także zachęca dotychczasowych uczestników do upowszechniania pozytywnych opinii.

Badania wykazały, że etap Aware ma w przypadku klastrów charakter interaktywny, gdyż polega nie tylko na uświadamianiu potencjalnym uczestnikom istnienia i efektów działalności klastra, ale także na uświadamianiu klastrowi swojego istnienia przez potencjalnych uczestników. Respondenci zwracali w rozmowach uwagę na potrzebę dobrego przygotowania i ukierunkowania komunikatów na tym etapie: *Warto zadbać o to, żeby w komunikacie ogólnym, który pojawia się na stronie internetowej, w broszurach i w ulotkach, była dobra informacja. Jeśli jest jej sporo, jest precyzyjna i celnie trafia do odbiorcy, to potem jest mniej pracy z naszej strony na etapie zapytań.*

Ranking przedstawiony w tabeli 6.2 ukazuje między innymi kolejność instrumentów komunikacji według stopnia ich skuteczności w przenoszeniu informacji i perswazji ma etapie Aware. Kolejność ta jest następująca: poczta pantoflowa, uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych, reklama oraz public relations. Można zauważyć, że są to zarówno instrumenty akcji (reklama, public relations), wymagające aktywności przede wszystkim jednostki koordynującej, jak i oparte na współpracy oraz inicjatywie ze strony obecnych i potencjalnych uczestników klastra (poczta pantoflowa, udział w imprezach targowo-wystawienniczych).

Na etapie budowania świadomości poczta pantoflowa na ogromne znaczenie, trafiając do adresatów celnie i skutecznie. Podkreślali ten fakt wszyscy respondenci. Reklama

i działania public relations umożliwiają z kolei dotarcie do szerokiego, bliżej niesprecyzowanego spektrum odbiorców. Na tle tych instrumentów szczególną rolę odgrywają imprezy targowo-wystawiennicze, *de facto* dające okazję do użycia także pozostałych narzędzi komunikacji. Oto przykładowe wyjaśnienia respondentów, ilustrujące integrację uczestnictwa w targach z innymi instrumentami:

- 1) *Świadomość klastra jest budowana głównie poprzez konferencje, misje i targi. Staram się też, aby klastrer był znany studentom, często występuję publicznie na uczelniach. Studenci znajdują zatrudnienie w przedsiębiorstwach i świadomość istnienia klastra dociera poprzez przyszłych pracowników do przedsiębiorstw.*
- 2) *Udział w targach i wystawach jest podstawowym narzędziem informującym o klastrze. To jest coś, co ma charakter bardziej public relations, niż bezpośredniej sprzedaży. Na targach mamy gadżety, które zmieniają swój charakter, ale przydają się zawsze.*
- 3) *Żeby uświadomić istnienie klastra używamy wszystkich narzędzi, które służą promocji zewnętrznej. Są to: targi, wystawy oraz komunikacja w mediach, w podziale na klasyczne i społecznościowe.*

2. Attract – budowanie atrakcyjności

Etap ten ma na celu podtrzymanie zainteresowania klastrem, jego działaniem i ofertą wśród potencjalnych i obecnych uczestników. Starania o wywarcie dobrego wrażenia są obopólne: klastrer stara się być atrakcyjnym dla uczestnika i *vice versa*. Zdaniem wszystkich respondentów atrakcyjność oferty ich klastra potwierdza stale zwiększająca się liczba członków, a zatem ten etap jest realizowany skutecznie.

Wrażenie atrakcyjności buduje wizja korzyści ze współpracy z klastrem, na przykład dostęp do najnowszej wiedzy: *Atrakcyjność klastra u nas polega na tym, że wszyscy mają z niego jakąś korzyść. Wielka firma liczy na całkiem inne korzyści, niż mały rodzinny biznes, niż uczelnia, czy dostawca materiałów do produkcji, który też jest w klastrze. Każdy ma inne potrzeby. Jednak jest pewien „common sense”. Spotykamy się z ludźmi, pionierami, którzy działają w obszarach jeszcze bardzo ulotnych, ale dużo wiedzą. I my tę wiedzę „kaskadujemy” do członków klastra, czynimy ją powszechnie dostępną. Pomagamy im „przewidywać przyszłość”.*

Instrumenty komunikacji najskuteczniejsze na tym etapie ścieżki to, zgodnie z danymi przedstawionymi w tabeli 6.2: public relations (w tym lobbying ich interesów na forum krajowym i międzynarodowym), udział w imprezach targowo-wystawienniczych, „poczta pantoflowa”, sprzedaż osobista, sponsoring.

Działania public relations, wskazane w rankingu jako najbardziej przydatne na etapie budowania atrakcyjności, skutecznie przedstawiają potencjalnym uczestnikom klastra wizję korzyści. Respondenci tak charakteryzują działanie tego instrumentu i warunki jego skuteczności:

- 1) *Musimy dobrze komunikować na konkretach to, co robimy.*
- 2) *Dobry PR buduje atrakcyjność, dla której warto wziąć udział w klastrze i angażować się w jego sprawę. Jest to związane także z komunikacją reaktywną.*

- 3) *Mysimy wreszcie zinwentaryzowali korzyści z członkostwa, czyli zbiór informacji, co uczestnicy mogą otrzymać w zamian za płacone składki. Są one w wyedytowanej postaci, gdyż wcześniej czy później pytania o to się pojawiają. To jest właśnie atrakcyjność.*
- 4) *Na etapie atrakcyjności uświadamiamy, że klastr jest jak paleta pełna farb i kolorów. Jest pełna możliwości dla każdego: ty masz pędzel, ty wybierasz, my niczego nie namalujemy za ciebie.*

Potencjalni uczestnicy cenią sobie nie tylko kompetencje i sprawność działania jednostki koordynującej, ale także perspektywy rozwoju, jakie daje przedsiębiorcom współpraca pomiędzy członkami klastra. Współpraca ta jest inicjowana i podtrzymywana z użyciem „poczty pantoflowej”: *Dzięki temu, że do klastra wstąpili, powstały dla nich zupełnie nowe możliwości. Tworzą się nowe inicjatywy, nowe spółki. Często jest tak, że my jako koordynator nawet o tym nie wiemy, że oni ze sobą świetnie współdziałają.*

3. Ask – wzajemne udzielanie odpowiedzi na zapytania

Na etapie zapytań potencjalni uczestnicy klastra, lub obecni uczestnicy motywowani do wzięcia udziału w jakichś nowych formach aktywności klastra, kierują zapytania do koordynatora. Stara się on udzielać odpowiedzi w sposób satysfakcjonujący pytających i wzmacniający wrażenie atrakcyjności klastra.

Respondenci w swoich wypowiedziach zwracali uwagę na fakt, że etap zapytań bardzo angażuje koordynatora: *Po konkursie na Krajowe Klustry Kluczowe mieliśmy okres boomu, w którym przychodzili do nas nowi członkowie i zadawali wiele pytań. Musieliśmy sobie poradzić z odpowiedziami, było mnóstwo pracy przy tym. Koordynator powinien zatem dążyć do skrócenia czasu trwania etapu zapytań: Im lepiej mamy przygotowane dwa pierwsze etapy [świadomości i atrakcyjności, przyp. aut.], tym bardziej ten trzeci się skraca.*

Niektórzy z respondentów są zdania, że ustanowienie odrębnego etapu udzielania odpowiedzi w ścieżce 5A nie ma sensu, gdyż *jest on wszechobecny. Pytania pojawiają się praktycznie cały czas. Te etapy [świadomości, atrakcyjności, zapytań, przyp. aut.] tworzą jedną całość: budujemy świadomość, firma już o nas wie i zaraz zadaje pytania o to, co nie pojawiło się w komunikacie pierwotnym.* Jednakże całkowita eliminacja etapu zapytań nie byłaby dobrym rozwiązaniem, gdyż interakcja zachodząca podczas zadawania pytań i udzielania odpowiedzi ma swoiste znaczenie: 1) *To buduje więź z naszym członkiem, gdyż on dostaje komunikat bezpośrednio od nas. Nie komunikat ogólny, ale kierowany konkretnie do niego. Pomaga to w budowaniu relacji.*

Na etapie zapytań nie tylko koordynator udziela odpowiedzi. Udzielają ich także potencjalni uczestnicy klastra podczas spotkań rekrutacyjnych. Koordynator stara się uświadamić kandydatom, że uczestnictwo w klastrze to nie tylko „branie”, ale i „dawanie”, czyli wymiana określonych wartości: *My zawsze z kandydatem spotykamy się na rozmowę i szukamy obszarów możliwej współpracy. Rozmawiamy sobie szczerze, jaki jest cel dołączenia do klastra danego podmiotu, ale też co on może dać innym uczestnikom.* W praktyce proces wprowadzania nowych członków do struktury klastrowej przebiega poprzez weryfikację ich historii biznesowej, kondycji oraz możliwości czynnego uczest-

nictwa. Wymaga to wykorzystania wielorakich form indywidualnego i bezpośredniego komunikowania oraz wywiadu środowiskowego. Jeden z respondentów przytoczył listę pytań zadawanych podczas rekrutacji: *Czym dysponujecie, co sobą reprezentujecie, jacy jesteście mocni? Czy macie jakieś zaplecze badawcze, czy wyjeżdżacie na misje, targi? Co produkujecie? Co robicie innowacyjnego?* Kandydaci na członków klastra są poza tym sprawdzani w KRS, Urzędzie Skarbowym, w zasobach Internetu oraz we współpracujących z klastrem instytucjach otoczenia biznesu. Jest to konieczne, gdyż *coraz rzadszym warunkiem przystąpienia do klastra jest praktykowana w wielu organizacjach rekomendacja co najmniej dwóch firm wprowadzających nowego członka do sieci. Ze względu na to, że poszerzyliśmy swój „areal” na Polskę, trudno znaleźć w klastrze takie dwie firmy.*

Instrumenty komunikacji o największej skuteczności na tym etapie to: komunikacja reaktywna (głównie kontakt e-mailowy oraz telefoniczny), imprezy targowo-wystawiennicze (spotkania osobiste) oraz marketing bezpośredni.

4. Act – współpraca w działalności klastra

W kotlerowskiej ścieżce klienta etap ten wiąże się z aktem zakupu i jego obsługą. W przypadku ścieżki 5A dla uczestnika klastra etap „Act” odnosi się do współpracy w ramach organizacji, która może trwać wiele lat, albo do udziału w konkretnych, krótkotrwałych przedsięwzięciach, takich jak misje gospodarcze, targi, szkolenia, konferencje, projekty. Koordynator przekazuje niezbędne informacje uczestnikom i motywuje ich do działania. Według słów jednego z respondentów: *Kiedy jakiś podmiot jest już naszym członkiem, stymulujemy go, aby brał udział w projektach i angażował się w życie klastra.* Uczestnicy także dostarczają informacji koordynatorowi, inspirują go i przekazują środki do działania – na przykład w formie składek lub wkładu własnego do budżetu projektu. Jednostka koordynująca i uczestnicy, współpracując ze sobą, tworzą wartość dodaną, która nadaje sens istnieniu klastra.

Respondenci badania zauważali, że przystąpienie do klastra posiada pewne oznaki aktu zakupu – szczególnie w przypadku, gdy wiąże się ono z opłatą wpisową i składkami na rzecz jednostki koordynującej. Członkowie mają prawo oczekiwać w zamian określonych korzyści, w postaci szczególnego rodzaju usług świadczonych przez koordynatora. Przykładowymi usługami tego typu może być lobbowanie w interesie członków klastra lub całej ich branży, wspomaganie prowadzonych mediacji, a także prowadzenie wspominanych wielokrotnie działań takich jak: koordynacja projektów, organizacja szkoleń, targów, konferencji czy misji gospodarczych, reprezentowanie członków w negocjacjach oraz innych operacjach biznesowych.

Zdaniem respondentów instrumentami komunikacji o największej skuteczności we wspomaganii bieżących działań klastra są: udział w imprezach targowo-wystawienniczych i misjach gospodarczych, poczta pantoflowa, komunikacja reaktywna, reklama (głównie drukowana), gadżety oraz promocja sprzedaży.

5. Advocate – wzajemne orędownictwo

Etap Advocate (orędownictwa), wiążący ścieżkę 5A, może, ale nie musi w niej wystąpić. Może się zdarzyć, że uczestnik nie jest zadowolony ze współpracy z klastrem i jest

bierny na tym etapie, lub, co gorsza, upowszechnia o klastrze negatywne opinie. Dla potrzeb dalszych rozważań przyjmujemy, że celem profesjonalnego prowadzenia uczestnika klastra przez ścieżkę 5A jest osiągnięcie obopólnego zadowolenia ze współpracy oraz wygenerowanie potrzeby wyrażenia tego zadowolenia w sposób zauważalny dla innych.

Na etapie orędownictwa zadaniem koordynatora klastra jest utwierdzenie uczestników i innych interesariuszy klastra w przekonaniu, że podjęcie współpracy z nim było dobrą decyzją. To także informowanie o wciąż nowych korzyściach związanych z lojalnością oraz zachęcanie do rekomendacji marki, a także pomoc w udzielaniu takich rekomendacji. Etap orędownictwa wymaga aktywności przede wszystkim ze strony uczestników i interesariuszy klastra. Motywacją do takiego działania powinny być autentycznie odczuwane przez nich korzyści ze współpracy. *Wydawało nam się naturalne, że jeśli ktoś jest członkiem klastra, to się tym chwali. Ale zaobserwowaliśmy, że niektórzy to robią, a inni nie. Od pewnego czasu wpisujemy w umowie o współpracy z klastrowiczami, że mają się chwalić uczestnictwem w klastrze, i to sprawdzamy.*

W przypadku, gdy ścieżka 5A odnosi się do długotrwałej współpracy z klastrem, etap orędownictwa powinien nałożyć się na etap działania i trwać jak najdłużej. Orędownictwo w klastrze ma przebieg dwustronny, gdyż koordynator rekomenduje na rynku uczestników sieci współpracy, a uczestnicy rekomendują klastery i jego jednostkę koordynującą:

- 1) *Ci, którzy są czynnie zaangażowani w nasze projekty, utożsamiają się z klastrem, rekomendują go i dają swój feedback. Uczestniczą też w kształtowaniu klastra, wpływając na decyzje zarządu.*
- 2) *Czasami firmy latami „wałą głową w mur” w urzędach, podczas gdy my w ich imieniu możemy skutecznie zadziałać swoimi kanałami i ich zarekomendować. Firmy odkrywają to na nowo.* 3) *Bardzo często nawzajem się promujemy w ten sposób, że ja piszę, że pięć naszych firm wystawiło się na targach – od razu są odnośniki, aktywne linki i oni to „lubią”. Kiedy oni coś piszą, to ja też to „lubię”.*

W przypadku, gdy ścieżka 5A dotyczy pojedynczych, krótkotrwałych aktywności klastra, takich jak konferencje, szkolenia, imprezy targowo-wystawiennicze, misje gospodarcze, projekty itp., etap ten, odnoszący się *stricte* do promowanego wydarzenia, ma sens oddziaływania tylko w określonym czasie. Z reguły jest jednak tak, że zadowolenie interesariusza z pojedynczego wydarzenia przeradza się w rekomendacje dotyczące nie tylko tego wydarzenia, ale także całego klastra lub jego uczestników.

Instrumenty, które oddziałują najskuteczniej na tym etapie ścieżki to: „poczta pantoflowa”, reklama i sponsoring. Respondenci w następujący sposób charakteryzowali ich działanie:

- Poczta pantoflowa. 1) *Przychodzą do potencjalni członkowie, którzy mówią: „Mój partner powiedział, że współpraca z klastrem jest dla niego bardzo dobra. My też chcielibyśmy spróbować, chcielibyśmy się dowiedzieć, kim Państwo są”. 2) Jedna z firm ściągnęła nam dwie kolejne ze Śląska, swoich kooperantów. Inna firma też najpierw sama weszła, a potem wprowadziła do klastra dwie swoje firmy-córki.*

- Reklama. *Jeżeli klastery jest pokazywany w reklamie, to członkowie są z tego zadowoleni. Utwierdza ich to w przekonaniu, że podjęli słuszną decyzję przystępując do klastra.*
- Sponsoring. *Jeżeli uda się nam pozyskać sponsora, to dlatego, że jest on przekonany, że warto nas promować. Sponsor przyciąga uwagę innych i zwraca uwagę na klastery. W ten sposób nas rekomenduje.*

Synteza: Analiza wyników rankingu skuteczności instrumentów komunikacji na poszczególnych etapach ścieżki 5A, dokonanej przez respondentów, wykazuje konieczność adaptacji zestawu instrumentarium i jego charakteru do dynamicznie rozwijającej się sytuacji w klastrze. Pierwszy etap modelu 5A, związany z dotarciem do potencjalnego członka, wymaga wielokanałowego informowania o klastrze, jego inicjatywach oraz korzyściach uczestnictwa w nim. Potencjalni uczestnicy klastra na tym etapie informują koordynatora o swoim istnieniu i zainteresowaniu przystąpieniem do sieci współpracy. Dalszy proces polega na obopólnym wzbudzaniu motywacji do zaangażowania się. Na etapie zapytań komunikacja staje się bardziej bezpośrednia, o treściach dotyczących konkretnych problemów i wątpliwości zarówno po stronie jednostki koordynującej, jak i po stronie potencjalnego członka. Wspierana jest opiniami członków klastra mających duże doświadczenia w uczestnictwie w nim. Na etapie współdziałania i orędownictwa komunikacja ma charakter mocno zindywidualizowany i z czasem przybiera formę dyskusji nad projektami i strategicznymi wyzwaniem partnerów. Jest ona ukierunkowana zarówno na promowanie korzyści uczestnictwa w klastrze i przyciąganie nowych członków, jak też na poszukiwanie efektów synergicznych i lewarowanie biznesów poszczególnych interesariuszy przy wsparciu koordynatora. Wszystkie etapy modelu 5A cechuje zatem partnerski (symetryczny) i interaktywny charakter relacji pomiędzy uczestnikami klastra oraz koordynatorem.

Model 5A, adaptowany do potrzeb konkretnego klastra, inspirowany do analizy dystrybucji wiedzy wobec jego członków, a także pozyskiwania wiedzy od nich. Ma to znaczenie w relacjach typu B2B, typowych dla klastrów, w których z dostrzeżenia trendów w rozwoju technologii tworzy się określone prognozy dotyczące szans dla biznesu, i taką przetworzoną wiedzę oferuje się zainteresowanym. Komunikacja związana jest zatem ściśle z gospodarką wiedzą. Wraz z postępującym procesem zaangażowania w działalność klastra jego członkowie stają się coraz bardziej wymagającymi odbiorcami informacji, oczekującymi specjalistycznej i aktualnej wiedzy, a jednocześnie coraz intensywniej utożsamiają się z klastrem, pragną mieć wpływ na tworzenie strategii jego działania, i rekomendują go w swoim środowisku. Przebywają całą ścieżkę 5A, na której spektrum stosowanych instrumentów komunikacji jest bardzo szerokie, z mocnym akcentem na budowanie i podtrzymywanie relacji interpersonalnych. Wyniki tych badań potwierdzają prawdziwość hipotezy 2.

Model ścieżki 5A okazał się być konstrukcją wielce użyteczną w ukazaniu wielowymiarowej struktury komunikacji, obecnej w procesie pozyskiwania i angażowania określonego podmiotu w życie klastra. Ponieważ na każdym etapie tego procesu każdy uczestnik klastra (jako „klient” jednostki koordynującej) wymaga zróżnicowanego ko-

munikowania się co do treści i charakteru wymiany informacji, w sieci relacji z odbiorcami komunikatów napotyka na odmienne warunki kontekstowe tej wymiany. Sam ma różne cele, oczekiwania i intencje odnośnie uczestnictwa w strukturach klastrowych, a zatem „pisze swoistą ścieżkę uczestnictwa w procesie komunikacji”. Zapis takich zróżnicowanych ścieżek wymaga ramowej konstrukcji modelu sferycznego, który pozwala poszczególne procesy komunikacji przenieść na poziom całej organizacji będącej strukturą relacji organizacyjnych i społecznych. **Model sferyczny jest zatem ramową konstrukcją, która może być wypełniana zbiorem zindywidualizowanych procesów komunikacji, a poprzez swoją konstrukcję i logikę pozwala śledzić i diagnozować szersze prawidłowości tych procesów zmienne w czasie. Model sferyczny daje zatem możliwości odwzorowania rzeczywistych procesów komunikacji w klastrach, może być także przydatny w doskonaleniu tych procesów pod potrzeby koordynatorów i uczestników klastrów. Tym dowiedziona została hipoteza 3.**

6.6. Uwarunkowania kontekstowe wpływające na skuteczność komunikacji KKK

Przez kontekst komunikacji marketingowej w klastrach będziemy rozumieć zespół czynników współistniejących i w pewien określony sposób powiązanych z procesem komunikacji. Kontekst jest zmienny w czasie i jego wpływ na komunikację również się zmienia. Respondenci w swoich wypowiedziach podkreślali zarówno znaczenie kontekstu, jak i sygnalizowali zjawisko zmienności w czasie. Według nich niektóre czynniki kontekstowe cechuje cykliczność i sezonowość zmian, co umożliwia przewidywalność ich wystąpienia i wpływu na komunikację. Część z omawianych czynników kontekstowych respondenci uznawali za zależne od siebie lub od jednostek koordynujących, w których pracują, nazywając je uwarunkowaniami „wewnętrznymi” lub „bliższymi”. Pozostałe czynniki stanowiące uwarunkowania niezależne od siebie, powstające w otoczeniu, nazywali „zewnętrznymi” lub „dalszymi”. Wszystkie wskazywane uwarunkowania były oceniane jako negatywne bądź pozytywne. Negatywne były objaśniane jako wszelkie zakłócenia i bariery, które przeszkadzają w procesie komunikacji i obniżają jej skuteczność, zaś pozytywne jako te, które pomagają osiągnąć wysoką skuteczność komunikacji. Kontekst komunikacji tworzy suma uwarunkowań pozytywnych i negatywnych, zmiennych w czasie.

Kontekst zewnętrzny procesowi komunikacji

Analizując wypowiedzi respondentów odnośnie czynników, które wpływają na całość procesu komunikacji w klastrach, można zauważyć, że mają one bardzo zróżnicowany charakter. Najczęściej i z dużym naciskiem na ich ważność, wymieniane były czynniki polityczno-prawne, ekonomiczne, behawioralne oraz technologiczne, a znacznie rzadziej społeczne oraz ekologiczne.

a) Czynniki negatywne

Spośród negatywnych uwarunkowań zewnętrznych, które mają zdaniem respondentów ogromny wpływ na skuteczność działania klastrów, w tym na skuteczność ich komunikacji, jest brak lub błędy tzw. polityki wsparcia klastrów w Polsce. Kilku respondentów wskazywało tę barierę rozwoju klasteringu jako podstawową. Oto przykładowe wypowiedzi:

- 1) *Coś, z czym ciągle walczymy jako grupa przedstawicieli klastrów, to jest brak oczekiwanego wsparcia i polityki klastrowej.*
- 2) *Porównanie tego, co się dzieje na Zachodzie z tym, co się dzieje u nas, totalnie zniechęca do działań klastrowych. My nawet ze względu na sposób działania i utrzymania się nie do końca wypełniamy definicję klastrów zachodnich. Tam nikt nie robi tego za darmo.*

Kolejną przeszkodą w skutecznej komunikacji, wymienianą przez wszystkich respondentów, jest powszechny „brak czasu” i „pęd życia”, w powiązaniu z nadmiarem informacji:

- 1) *Wszystko zależy od tego wielkiego pędu życia i od ilości komunikatów, które jesteśmy w stanie przyswoić. Do ludzi dociera szum informacyjny.*
- 2) *Tempo życia, z nadmiarem e-maili, powoduje, że wiadomości od nas są często traktowane jako spam konieczny: odhaczyć i zapomnieć, żeby było z głowy.*
- 3) *Przeszkadza w komunikacji to, że nie ma na nią dobrego czasu i każdy zawsze ma tysiąc innych rzeczy do zrobienia.*
- 4) *Firmy dostają mnóstwo informacji o rzeczach podobnych do tych, które robimy, i brakuje im czasu, żeby wysłać pracowników na wszystkie nasze imprezy i szkolenia.*

Respondenci byli świadomi faktu, że komunikaty wysyłane do uczestników klastra oraz do interesariuszy zewnętrznych muszą konkurować z wieloma innymi komunikatami ważnymi dla odbiorców. Często są „na przegranej pozycji”: *Komunikacja z klastra nie ma takiej rangi, jak na przykład sprawy podatkowe, związane z ZUS-em itp. Z naszymi komunikatami nie wiążą się żadne kary, więc jesteśmy w hierarchii spraw niżej.* Niekorzystna jest także konkurencja komunikatów wynikająca ze zbieżności zdarzeń, takich jak na przykład rozgrywki sportowe o znaczeniu międzynarodowym lub wybory. Szum medialny związany z takimi wydarzeniami odwraca uwagę odbiorców od spraw klastra i angażuje ich czas. Podobnie rzecz się ma w odniesieniu do sezonowych zmian w aktywności odbiorców. Ich zaangażowanie w prace sezonowe lub urlopy zmniejsza skuteczność komunikatów wysyłanych przez klaster.

Zdaniem respondentów znaczące utrudnienie procesów komunikacji tworzy nadinterpretacja przepisów prawa. Przykładem może być „szum informacyjny” związany z koniecznością respektowania Rozporządzenia o Ochronie Danych Osobowych (RODO). Zapisy tego Rozporządzenia skutkowały nadmierną liczbą komunikatów rozsyłanych powszechnie w całym kraju do odbiorców zarówno prywatnych, jak i instytucjonalnych. Respondenci stwierdzali, że w okresie około trzech miesięcy poprzedzających badania szum ten dokuczliwie obniżał skuteczność komunikacji w klastrach. Inny przykład szkodliwej nadgorliwości względem prawa, połączonej z okazywaniem braku

wzajemnego zaufania w klastrze, zawiera następująca wypowiedź: *Mieliśmy wielokrotnie kontakty z partnerami, z którymi rozmawialiśmy o nowych technologiach, projektach, pomysłach. Partnerzy stwierdzali, że to są informacje poufne i musimy podpisać klauzulę poufności. Zanim klauzula została podpisana, proces był blokowany i to opóźniało całą sprawę. Jednak w wielu przypadkach nie było to na tyle poufne, aby klauzula była rzeczywiście potrzebna.*

Respondenci wielokrotnie podkreślali w rozmowach, że przeszkodą w komunikacji są jakiegokolwiek niekonstruktywne spory i podziały, a także *atomizacja społeczeństwa, które odsunęło się od siebie przez różnego rodzaju konflikty polityczne i społeczne.*

b) Czynniki pozytywne

Pozytywne czynniki kontekstu komunikacji marketingowej w klastrach, nazwane wstępnie „pozytywną aurą”, respondenci określali także jako „dobrą, sprzyjającą atmosferę”, „korzystny trend” lub „falę, która niesie”. Zdaniem badanych aura powstaje z reguły w związku z planowanymi lub realizowanymi wydarzeniami wzbudzającymi pozytywne emocje. Najczęściej wymienianymi „generatorami” pozytywnej aury były aktywności związane z poczuciem rzeczywistego lub spodziewanego sukcesu. Wyrazem takiego sukcesu mogą być realizowane przez klastry projekty, wygrane w konkursie o status Krajowego Klastra Kluczowego, przyznane prestiżowe certyfikaty doskonałości lub uznanie wyrażone przez znane osoby. Oto przykładowe wypowiedzi na ten temat:

- 1) *Aurę stworzyły dla nas projekty: regionalny i międzynarodowy, które zbudowały dobrą atmosferę w regionie wokół naszej branży. Korzystną atmosferę stworzył też konkurs na Krajowe Klauzury Kluczowe.*
- 2) *Pozytywna aura powstała w momencie, kiedy uzyskaliśmy status Krajowego Klastra Kluczowego. Wówczas firmy zaczęły nas zauważać, szczególnie te z Polski.*
- 3) *To, że uzyskaliśmy status KKK, bardzo wzmocniło świadomość istnienia naszego klastra jako czegoś „licencjonowanego”. To, że dostaliśmy certyfikat ESCA z poziomu europejskiego uwiarygodniło nas w kraju, podobnie jak obecność premiera na naszym stoisku targowym w Hanowerze.*

Korzystną falą, która niesie klastry ku wyznaczonym celom i sprzyja skutecznej komunikacji, są także trendy i mody występujące w branży. Przykładem może być sygnalizowany w kilku klastrach silny trend rozwoju pasywnego budownictwa, sprzyjający realizacji misji i celów strategicznych kilku Klastrów Kluczowych związanych z branżą budowlaną.

Jedna z respondentek zwróciła w badaniach uwagę na różnice pomiędzy trendami w branży a związaną z nimi komunikacją: *Wszelkiego rodzaju trendy nie są gwałtowne, zmieniają się powoli. Natomiast komunikaty o nich – tak. Przechodzą fale: coś jest w mediach bardziej lub mniej popularnym tematem w związku z innymi wydarzeniami – zazwyczaj natury politycznej lub naukowej.* Respondenci informowali w rozmowach, że częstokroć media zwracają się do nich z prośbą o udzielenie wywiadu na aktualne tematy. Taki wywiad staje się okazją do promocji klastra. Wspomniane fale zainteresowania mediów sprawami branży, a w konsekwencji także klastrów, mają często charakter sezonowy.

Czynnikiem sprzyjającym komunikacji w klastrach i o klastrach wobec otoczenia zewnętrznego jest sygnalizowany przez respondentów fakt, że *wzrasta świadomość tego, czym jest klastering i do czego może się firmom przydać. To pomaga w rozprzestrzenianiu wiedzy o naszej działalności.*

Kontekst związany z nadawcą komunikatu

a) Czynniki negatywne

Według respondentów istotną przeszkodą w skutecznej komunikacji, występującą wewnątrz klastrów są *przeróżne problemy koordynatorów i problemy członków. Zazwyczaj są to problemy finansowe: Realizujemy głównie projekty współfinansowane. Oczekujemy na wybór projektu, na zaliczki i ewaluacje. To trwa czasem miesiącami. Musimy sobie radzić, gdy zaliczki nie dostaniemy. Jeżeli coś jest realizowane refundacją – musimy cały czas panować nad płynnością finansową. Jest to bardzo uciążliwe, choć warto poczekać. Troska o bieżące, pilne sprawy firmy (jednostki koordynującej bądź uczestnika klastra) obniża jakość komunikacji w klastrze.*

b) Czynniki pozytywne

Według respondentów istotnym czynnikiem wpływającym pozytywnie na komunikację realizowaną przez koordynatora klastra jest godziwy budżet, jaki ma on do dyspozycji: *Jeżeli mamy duży budżet, możemy dużo działać.* Rozmach komunikacji marketingowej klastra jest potrzebny po to, *aby stworzyć lepsze warunki dla działania członków.*

Pozytywna aura, wynikająca z dysponowania przez koordynatora znacznymi środkami finansowymi, powstaje najczęściej wokół inicjatyw podejmowanych w ramach nowych projektów biznesowych. Generuje to atmosferę szczególnej mobilizacji członków klastra, związaną z perspektywą korzyści finansowych i pozafinansowych, takich jak: poprawa statusu firmy i jej pozycji w klastrze, zauważalność prowadzonego biznesu, kontakt z rynkiem zagranicznym i perspektywa sukcesu w skali międzynarodowej. Wizja korzyści po stronie uczestników klastra „udrażnia” i usprawnia komunikację jednostki koordynującej.

Kontekst związany z tworzeniem i wysyłką komunikatów

a) Czynniki negatywne

Zdaniem respondentów przeszkodą w komunikacji może być *sam komunikat, jeśli jest źle sformułowany.* Sygnalizowanym przez wielu rozmówców problemem są znane z teorii komunikacji tzw. różnice pól doświadczeń uczestników klastrów (zob. Schemat 1.4. Interaktywny i kontekstowy model komunikacji). Ponadto uczestnicy mają zróżnicowane dążenia i posługują się nieco innym językiem. Prawidłowe sformułowanie komunikatu, aby był właściwie zrozumiany przez wszystkich odbiorców, jest dużym wyzwaniem dla koordynatorów. Zdaniem respondentów, skuteczność komunikacji wymaga także zwrócenia uwagi na częstotliwość oraz czas, w którym dokonywana jest wysyłka komunikatów. Zbyt duża intensywność komunikacji oraz niefortunnie wybrane dni lub godziny emisji komunikatów znacząco obniżają ich skuteczność. Szczegółowo ta kwestia została opisana w rozdziale 6.7.

b) Czynniki pozytywne

Pozytywną aurę wokół komunikatu wysłanego przez koordynatora klastra budują pozytywne informacje, które tworzą *klimat sukcesu*. Wynika on z optymistycznego nastawienia do planowanych i realizowanych działań. Zdaniem respondentów wiele osób wierzy, że dobre plany to *samosprawdzająca się przepowiednia*, a *pozytywny wizerunek i nastawienie są w stanie dużo zbudować*. Klimat sukcesu tworzy informowanie o osiągnięciach klastra lub atrakcyjna i wiarygodna wizja korzyści, jakie mogą osiągnąć uczestnicy klastrów podejmując wspólne działania.

Kontekst związany z mediami

a) Czynniki negatywne

Według opinii respondentów barierą w komunikacji z uczestnikami klastra wciąż jest odległość geograficzna. Bariera ta jest stopniowo niwelowana za pomocą rozwiązań technicznych, jednakże z ich użyciem wiąże się narażenie na rozmaite usterki oprogramowania lub urządzeń, a także na zakłócenia związane z nadawaniem przekazu, z dostępem do Internetu lub pola telefonii komórkowej.

Innego rodzaju bariery medialne związane są z niekorzystnymi dla klastrów preferencjami mediów odnośnie doboru prezentowanych tematów. Zainteresowanie mediów regionalnych ukierunkowane jest zazwyczaj na zagadnienia społeczne, kulturalne lub polityczne. Zbyt mało jest informacji gospodarczej, w tym dotyczącej klastrów i ich interesariuszy.

Kolejną barierą dotyczącą użycia mediów, szczególnie tradycyjnych mediów masowych, są kwestie finansowe: *1) Żeby się pojawiać w mediach, trzeba mieć na to pieniądze, a pieniędzy przeważnie klastry nie mają. 2) Boleję nad tym, że nie mamy szansy reklamować się na szerszą skalę, bo nas na to nie stać. Reklama, póki co, jest jednym z najlepszych narzędzi dotarcia do potencjalnych odbiorców.*

b) Czynniki pozytywne

Zdaniem respondentów najważniejszym pozytywnym czynnikiem dotyczącym mediów komunikacji jest permanentny postęp techniczny: *Technologia idzie do przodu. Ciągłe pojawiają się nowe rozwiązania, które są lepsze niż dotychczasowe. Z czasem ich wykorzystanie staje się koniecznością.*

Niektórzy rozmówcy zwracali uwagę na przydatność dobrych relacji z dziennikarzami, opartych na korzystnej współpracy. Dziennikarze zamieszczają w mediach nieodpłatnie pożądane informacje na temat klastrów i ich działalności, a w miarę potrzeb dziennikarzy przedstawiciele klastrów nieodpłatnie biorą udział w audycjach lub udzielają wywiadów na tematy gospodarcze.

Kontekst związany z odbiorcami komunikatu i ich odpowiedzią

a) Czynniki negatywne

Kontekst związany z odbiorcami komunikatu jest w ogromnej mierze uzależniony od jakości funkcjonowania wewnętrznej struktury w firmie, poprzez którą informacja dociera do konkretnych osób. Jeden z respondentów ubolewa: *Nad tym procesem nie mamy kontroli. Nie zawsze możemy dotrzeć do tego, o kogo nam chodzi. Szczególny ro-*

dzaj zakłóceń i szumów komunikacyjnych wynika z niedoskonałości posiadanych przez klaster baz teleadresowych. Wobec dużej rotacji pracowników oraz mobilności firm uczestniczących w klastrze, bazy muszą być często aktualizowane.

Komunikat z klastra, zanim dotrze do odbiorcy, napotyka liczne bariery i jest zakłócony przez wiele czynników. Najważniejszą barierą jest fakt, że sprawy klastra z reguły nie stanowią priorytetu w działalności interesariuszy: *1) Problemy członków klastrów to przeszkody w komunikacji. 2) Zakłócenia w naszej komunikacji wynikają z innych obowiązków, które mają uczestnicy.* W związku z tym komunikaty z klastra bywają kasowane, ignorowane bądź odpowiedź na nie odbywa się z dużym poślizgiem czasowym.

Kolejną barierę stanowi bardzo duża różnorodność adresatów komunikacji pod względem demograficznym i psychologicznym, a także pod względem stopnia adaptacji nowoczesnych technologii informacyjnych. Wobec tak zróżnicowanego audytorium *przyjęcie tych samych metod komunikowania nie sprawdza się.* Konflikt pokoleń i mowa „różnymi językami” nie tylko obniżają skuteczność komunikacji, ale także budują wokół klastra negatywne emocje. Wraz z rozwojem klastra *problemem staje się też duża liczba członków.*

Respondenci wyrazili opinię, że przedsiębiorcy z małych i średnich firm często nie umieją wykorzystać swojej konkurencyjności i potencjału, który daje im klaster: *Oni działają w jakimś swoim zaścianku, z którego boją się wyjść.* Obawa przed podjęciem ryzyka niezbędnego do rozwoju powoduje, że część firm przyjmuje komunikaty z klastra z niechęcią i niechętnie na nie odpowiada. Dotkliwym dla koordynatorów zakłóceniem w prawidłowym przebiegu komunikacji klastra jest tzw. czarny PR ze strony interesariuszy, czyli upowszechniane w środowisku niezasłużone, negatywne opinie na temat klastra.

b) Czynniki pozytywne

Pozytywną aurę wokół komunikatów z klastra tworzą po stronie odbiorców odczuwane przez nich pozytywne emocje związane z klastrem. Zdaniem wyrażonym przez jednego z respondentów, ale podzielanym przez wszystkich badanych, *pozytywne nastawienie poprawia komunikację, a negatywne – utrudnia.*

Pozytywne nastawienie może wynikać z kilku przesłanek wskazanych przez respondentów. Pierwszą z nich są pozytywne doświadczenia z przeszłości, dotyczące na przykład udanej, korzystnej współpracy w ramach projektu albo miłego, inspirującego spotkania podczas konferencji, targów lub misji zagranicznych.

Drugą przesłanką są częste bieżące kontakty odbiorcy komunikatu z koordynatorem oraz innymi członkami klastra: *Bliska relacja z osobami, z którymi się komunikujemy, ułatwia komunikację. Wówczas: i maile są przeczytane, i jest zaangażowanie.* Bliskość geograficzna sprzyja bieżącym kontaktom: *Jeśli mamy chwilę, to staramy się odwiedzać. Jeżeli jest bliżej, to ten kontakt następuje prędzej.*

Trzecią przesłanką jest zaangażowanie odbiorców komunikatu w sprawy klastra, przejawiające się aktywnym włączaniem w nowe projekty lub generowaniem pomysłów na nowe formy aktywności. Jeden z respondentów stwierdził: *przyciąga do nas chęć uczestniczenia w czymś, co daje dużo korzyści i rozpoznawalność.*

Poza tym pozytywną aurę sprzyjającą odbiorowi komunikatów klastra tworzą korzystne informacje medialne na jego temat oraz rekomendacje zarówno znanych i wpływowych osób, jak i różnych interesariuszy klastra, upowszechniane w świecie realnym oraz wirtualnym.

Synteza: Źródła szumów, zakłóceń i barier w procesie komunikacji w klastrze mają wielorakie przyczyny. Za najważniejsze należy uznać: a) niską skuteczność przekazu spowodowaną mierną jakością tworzonych komunikatorów (błędy w konstrukcji newsletterów) i nieodpowiednimi formami ich dostarczania (terminy niedostosowane do kalendarza aktywności odbiorców, spiętrzenie napływającej informacji), b) zbieżność różnych zdarzeń w otoczeniu klastra, wywołujących silny rezonans medialny, zakłócających prawidłowy odbiór informacji (np. wydarzenia polityczne, naukowe, katastroficzne, duże imprezy sportowe i artystyczne), c) przeciążenie informacją bądź brak należytej dyscypliny i kompetencji w jej odbiorze.

Inne bariery mają charakter „techniczny” i dotyczą niesprawności urządzeń i systemów przesyłu informacji (np. awarie, wyłączenia Internetu, a także obostrzeń natury prawnej w dostępie i korzystaniu z informacji (np. RODO) oraz organizacyjny: brak specjalistów w zakresie komunikacji powoduje, że zajmują się nią pracownicy zaangażowani w inne zadania. Spada wówczas jakość tworzonej informacji i sprawność jej przesyłu.

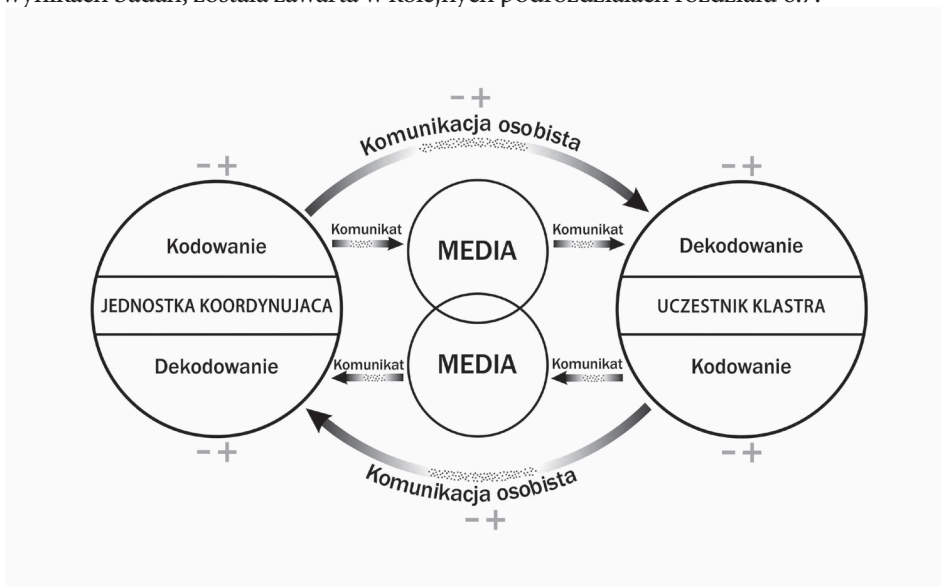
Kolejna bariera ma charakter mentalny i polega na braku wspólnego języka, „nadawania na tych samych falach”, a także ograniczonego zaufania względem siebie oraz polityki klastra. Związany z nią jest brak pozytywnych doświadczeń w zakresie działań zespołowych, a także negatywne nastawienie do budowania kontaktów i współpracy.

Generalnie sprawdza się zasada, w myśl której komunikacja bezosobowa, na dużą odległość, obciążona uwarunkowaniami natury organizacyjnej i technicznej, narażona jest na większe zakłócenia i bariery, aniżeli w przypadku bliskiego kontaktu interpersonalnego, wspólnoty zainteresowań i podobnej wrażliwości natury percepcyjnej. Ponadto, każdy pracownik uwikłany w proces komunikacji ma naturalną skłonność do redukcji bodźców zewnętrznych, a taką jest informacja. Aby przejść przez taką „zaporę” informacja i jej przekaz muszą być przygotowane i wyemitowane zgodnie z rekomendacjami sformułowanymi przez respondentów, przedstawionymi w rozdziale 6.7.

Źródła pozytywnej aury można dostrzec tam, gdzie ma miejsce wspólnota wartości, pozytywne myślenie, otwartość na kontakt międzyludzki, znajomość osobista, a także bliskość geograficzna. Aura wymaga ożywczych impulsów ze strony otoczenia, koordynatora i pozostałych uczestników klastra. Jej istota polega na silnym sprzężeniu interpersonalnych relacji biznesowych z relacjami społecznymi. Bazuje ona na tych relacjach i wzmacnia je. Komunikacja ma tu charakter zindywidualizowany, zróżnicowany w swej treści i mocno dynamiczny. Uzasadnia to 2. hipotezę badawczą, a także sens zastosowania modelu komunikacji wielokanałowej z kontaktem bezpośrednim i pośrednim (model sferyczny).

6.7. Uwarunkowania skuteczności komunikacji według modeli elementarnego i sferycznego

Respondenci na podstawie własnych doświadczeń określili w badaniach czynniki warunkujące skuteczność komunikacji marketingowych kierowanej do interesariuszy klastrów. Skuteczność oznacza tu dotarcie komunikatu do właściwego adresata, odczytanie go, poprawne zrozumienie oraz reakcję zgodną z intencją nadawcy. Czynniki te można zilustrować za pomocą elementarnego modelu komunikacji. W wersji uniwersalnej, odnoszącej się do dowolnego układu komunikacji pomiędzy dwoma komunikatorami, przedstawiony został na schemacie 1.8. Schemat 6.1. przedstawia model elementarny adaptowany do potrzeb analizy komunikacji prowadzonej przez koordynatorów klastrów. Komunikatorem A jest w nim jednostka koordynująca klastra, a komunikatorem B jego uczestnik. Model elementarny uwzględnia także wpływ pozytywnego i negatywnego kontekstu komunikacji. Analiza jego poszczególnych elementów, oparta na wynikach badań, została zawarta w kolejnych podrozdziałach rozdziału 6.7.



Schemat 6.1. Elementarny (dwuwymiarowy) model komunikacji jednostki koordynującej i uczestnika klastra

Opracowanie własne na podstawie: 1) B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Marketing i Zarządzanie nr 3 (49) 2017 (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu), s. 193–208 oraz 2) wyników badań.

Trafny wybór adresatów komunikacji po stronie uczestnika klastra

Warunkiem skuteczności komunikatu jest dotarcie z nim do właściwych odbiorców. Aby tak się stało, musi on być skierowany do odpowiednich adresatów. Adresaci powinni być rzeczywistymi odbiorcami komunikatu, choć, jak wykazały badania, nie zawsze

tak się dzieje – szczególnie w przypadku kontaktów z uczelniami lub z urzędami. Przyczyny tego stanu rzeczy zostały szczegółowo opisane w rozdziale 6.2.2. W dalszej części tekstu pojęcia „adresaci” i „odbiorcy” komunikatu będą traktowane jako synonimy.

Wybór właściwych adresatów oznacza podjęcie jednej z dwu możliwych decyzji: o zapewnieniu równego dostępu do informacji wszystkim interesariuszom lub o filtrowaniu komunikatów w zależności od zainteresowań adresatów – analogicznie do procesu segmentacji w marketingu. Wśród respondentów znaleźli się zwolennicy zarówno pierwszej, jak i drugiej opcji, przy czym tych pierwszych było znacznie mniej.

Argumenty na rzecz zapewnienia równego dostępu do informacji przytoczył respondent w następującej wypowiedzi: *Inicjatywy, które są realizowane wewnątrz klastra, są dostępne dla wszystkich uczestników. Bardzo staramy się pilnować tego, żeby mieli oni równy dostęp do informacji i aby wysyłane przez nas komunikaty trafiały do wszystkich. Jest to dla nas duże wyzwanie organizacyjne, bo w firmach często zmieniają się osoby do kontaktu. Nie chcemy jednak doprowadzić do sytuacji, w której ktoś z uczestników mógłby się poczuć pominięty i urażony, że nie dotarła do niego na przykład informacja o przyznawaniu przez klastę grantów czy o możliwości udziału w konsorcjum projektowym.*

Według innych respondentów dostosowanie wiadomości do profilu odbiorców daje większe prawdopodobieństwo uzyskania pożądanej reakcji. Odpowiednia selekcja komunikatów i ich wysyłka do starannie wybranych adresatów oznacza według nich nie tylko trafniejsze dostosowanie do potrzeb, ale także ochronę pozostałych interesariuszy przed otrzymywaniem informacji zbędnych.

Respondenci, powołując się na własne doświadczenia, wyjaśniali swoją opinię następująco:

- 1) *My się staramy, jako osoby dojrzałe i doświadczone, nie bombardować klastrowiczów tysiącem maili. Starannie selekcjonujemy wiadomości.*
- 2) *Jeżeli realizujemy projekt big data, to wysyłamy komunikat tylko do firm zajmujących się big data, czyli do tych podmiotów, które na pewno są tym zainteresowane. Jeżeli jest to projekt z creative industry, to zwracamy się do creative industry. Komunikaty do partnerów zewnętrznych także próbujemy selekcjonować. Dzięki temu komunikacja jest realizowana wtedy, gdy jest potrzebna, a adresat jest o tej potrzebie przekonany.*
- 3) *Jeśli dostaję, przykładowo, zaproszenie z uczelni na wyjazd na targi, finansowany z ich projektu, ale dotyczy to tylko przedsiębiorstw z regionu, to ja tę informację odpowiednio filtruję. Nie wysyłam z automatu do wszystkich, żeby nie zaśmiecać im skrzynek i nie robić chaosu komunikacyjnego.*
- 4) *Kilka firm zrezygnowało z uczestnictwa w naszym klastrze z powodu otrzymywania nadmiaru informacji. Dlatego pojawiła się sekcja tzw. know-keeperów, którzy informują przedsiębiorców z małych i średnich firm, które tematy z naszego newslettera są dla nich odpowiednie. Przedsiębiorcy nie są w stanie przeanalizować całej informacji, bo my wysyłamy do nich 4 newslettery w miesiącu, zawierające około 20 tematów. Nawet wobec średnich firm pojawia się potrzeba dodatkowego wsparcia.*

5) W ubiegłym roku uruchomiliśmy ponownie nasz profil na Facebooku. To było narzędzie, które było przez nas wcześniej zaniechane, bo nie widzieliśmy sensu jego zastosowania w klastrze. Zauważyliśmy, że w świecie pięćdziesięcio-, sześćdziesięcioletnich prezesów i dyrektorów Facebook jest absolutnie nieatrakcyjnym medium komunikacji biznesowej. Podzieliliśmy zatem media komunikacji i zadedykowaliśmy je odpowiednim grupom. Facebooka zadedykowaliśmy całkowicie studentom pod kątem warsztatów, staży, praktyk i kontaktu z firmami, zaś strona internetowa i newsletter są adresowane do członków klastra jako celowa informacja. Choć wiemy, że i tak w tym przypadku najbardziej efektywny jest kontakt osobisty.

Odpowiedni czas wysyłki lub emisji komunikatu

Skuteczność komunikacji wymaga zwrócenia uwagi na czas, w którym dokonywana jest wysyłka komunikatów (symbolizowana przez strzałki w modelu elementarnym na schemacie 6.1.). Według jednego z respondentów wiadomości powinny być przekazywane klastrowiczom często, systematycznie, ale bez zarzucania ich nadmierną ilością informacji.

Poza częstotliwością ważny jest także moment, w którym komunikacja się odbywa. Trzeba go starannie dobierać. Są dni obciążone innymi zobowiązaniami, kiedy komunikacja jest na pewno nieskuteczna. Staram się nie wysyłać istotnych informacji w dniach, w których wszyscy księgują albo płacą VAT. Trzeba też starannie wybierać czas w ciągu dnia. Jeżeli chcę, żeby informacja była przeczytana, wysyłam ją od 9⁰⁰ do 11⁰⁰ rano. Nie o 7⁰⁰ i nie o 17⁰⁰ i na pewno nie w piątek o 17⁰⁰. Inny z respondentów oznajmił w tej kwestii: *My z uwagą śledzimy, kiedy powinien być wysyłany newsletter, w które dni, w jakich godzinach, aby docierał.*

W niektórych branżach wahania nasilenia komunikacji mają charakter sezonowy:

- 1) Realizując komunikację trzeba brać pod uwagę te okresy w roku, kiedy firmy nie skupiają się na sprzedaży. Bo kiedy produkcja i sprzedaż są w toku, to firmy starają się zarobić jak najwięcej pieniędzy i sprawy klastra stają się nieważne. Kiedy sprzedaż jest mniejsza, można skuteczniej zapraszać przedsiębiorców i ich pracowników na szkolenia, targi i konferencje.
- 2) W naszej branży okresem najsprawniejszej komunikacji są miesiące jesienno-zimowe, bo wtedy jest mniej pracy w branży budowlanej. Od lata do wczesnej jesieni wszyscy są albo zaangażowani w działania stricte komercyjne, czyli budują, albo są na wakacjach. Od późnej jesieni do wczesnej wiosny myślą o innych sprawach: pojawiają się kwestie smogu, grzewcze, termomodernizacji. O nich się wtedy mówi, a firmy mają więcej czasu na nadrobienie zaległości. Media też o tych sprawach przypominają i dla mnie jest to czas efektywniejszej komunikacji.

Opracowując harmonogram działań klastra należy brać pod uwagę terminy różnych innych wydarzeń, które mogą zmniejszyć skuteczność komunikacji klastra: *Barierą dla skutecznej komunikacji może być zbieżność zdarzeń, takich jak mistrzostwa świata w piłce nożnej czy wybory. Szum związany z wyborami zawsze będzie zakłócał.*

Odpowiednia treść i zrozumiały język komunikatu

Treść i język komunikatu są elementem „kodowania” na schemacie 6.1. Komunikat, jeśli jest źle sformułowany, działa na szkodę klastra. Respondenci zwrócili w rozmowach uwagę na ważność zarówno treści merytorycznej komunikatu, jak i na jego język. Odnośnie konstrukcji komunikatów wypowiedzieli się następująco:

- 1) *W przypadku newslettera ważny jest jego wygląd, projekt zawartości, sformułowanie treści i tytułów oraz częstotliwość i godziny wysyłania. Jeśli są prawidłowe, to budują akceptację. Jak to jest z newsletterami? Część z nich się wyrzuca, nie czyta. Trzeba sprawić, żeby nasz newsletter był czytany.*
- 2) *Umiejętność skonstruowania prawidłowych komunikatów to jest coś, z czym staramy się sobie radzić, choć jest to dość trudne. To jest sposób sformułowania treści, tytuł. Obowiązują zasady prasowe: co powinno być w tytule, aby przyciągnęło uwagę i skłoniło do przeczytania, albo czego się wystrzegać w tytule, bo spowoduje, że cały newsletter będzie wyrzucony? Co powinno być na pierwszym miejscu, jak całość powinna być skonstruowana?*

Poza konstrukcją komunikatu duże znaczenie ma niesiona „porcja” informacji. Respondenci byli zgodni co do trendu minimalizacji porcji informacji, a także zmniejszania w niej udziału tekstu na rzecz obrazów, filmów i dźwięków:

- 1) *Sposób formułowania treści komunikatu ma duże znaczenie. Trzeba pisać bardzo krótko, zwięźle, „zajawkowo”. Jeżeli ktoś ma ochotę drążyć temat, to ma podany kontakt, może prosić o dostanie informacji. Ja to analizowałam. Tylko krótki, częsty i bardzo treściwy przekaz się sprawdza.*
- 2) *Zmierzamy w kierunku krótkich, syntetycznych komunikatów. To tempo, w jakim żyjemy i ogromna liczba informacji, które musimy codziennie analizować, powodują, że komunikaty powinny być coraz krótsze, a jednocześnie bardziej treściwe. Następuje zmiana pokoleniowa, zwłaszcza w sektorze IT, gdzie jest dużo młodych osób. Do nich bardziej przemawiają obrazy. Komunikaty muszą być zatem atrakcyjne graficznie, czyli tekstu powinno być mniej, a więcej grafiki. Dobrze, jeśli te obrazy się ruszają, jest jakieś video i audio.*

W swoich wypowiedziach respondenci wskazywali tematy najbardziej interesujące dla odbiorców:

- 1) *Najlepiej jest komunikować to, co robimy, opierając się na konkretnych przykładach.*
- 2) *Treści komunikacji mają częściowo charakter administracyjny, a częściowo promocyjny, o naszych sukcesach. O tym, co dobrego i ciekawego zrobiliśmy w klastrze i co zrobili nasi uczestnicy.*
- 3) *Chętnie czytane są treści o firmach z klastra, o ich osiągnięciach i zmianach.*

Język stosowany w komunikacji jest według badanych kolejnym czynnikiem warunkującym jej skuteczność:

- 1) *Jeżeli rozmawiamy z przedsiębiorcami nie ich językiem i o rzeczach, które są im mało znane, to oni się zamykają.*
- 2) *Komunikaty, które wysyłamy, powinny jasno, precyzyjnie określać to, co mamy na myśli. W przeciwnym wypadku komunikat będzie zignorowany lub będziemy musieli poświęcać dużo czasu na dodatkowe wyjaśnienia.*

3) *Adresat komunikacji jest bardzo ważny i trzeba dostosować do niego nasz język. W naszym klastrze używa się języka branżowego, technicznego, który nie jest zrozumiały dla każdego. Jeśli nie wiemy, do kogo docieramy z komunikacją, to nasza wiadomość może być albo za bardzo, albo za mało techniczna. Ponadto w naszej branży wszystko jest regulowane prawem. Jeżeli mówimy o procesach, zjawiskach, o tym, co dotyczy branży, to musimy posługiwać się przepisami prawa. Szefowie i właściciele firm, z których większość „siedzi” w przepisach i sprawdza je dzień w dzień, doskonale rozumieją naszą prawniczą informację. Ale ich pracownicy lub marketingowcy – nie.*

Wszyscy badani byli zdania, że ich klastry mogłyby realizować znacznie szerzej zakrojoną działalność komunikacyjną, gdyby miały na to środki. Jednocześnie jednak nie uzależniali jakości komunikacji od dysponowanego budżetu. Oto przykładowa wypowiedź w tej kwestii: *Nie uważam, że im drożej, tym lepiej. Ci, którzy zarabiają największe pieniądze to wcale nie ci, którzy wydali najwięcej na komunikację. Lepszym przekazem jest pozytywny marketing szeptany i promocja marki. Oczywiście jest to przełożenie: mamy duży budżet, możemy dużo zdziałać, ale i tak najbardziej liczy się pomysł, umiejętność dostosowania przekazu do odbiorcy, umiejętność zaciekawienia. Często są to: spełnienie pewnej potrzeby lub rozwiązanie jakiegoś problemu, na które produkt jest odpowiedzią. I co innego trzeba mówić pani księgowej, a co innego panu prezesowi.*

Respondenci kładli w rozmowach nacisk na znaczenie uczciwości w realizowanej komunikacji, czyli działania zgodnie z przepisami prawa oraz dotrzymywania złożonych obietnic:

- 1) *Musimy dostosowywać komunikat do wymogów prawa, żeby na przykład respektować przepisy prawa autorskiego, czy związane z RODO.*
- 2) *Obietnica, która jest w komunikacie, musi być dotrzymana. Jeśli ktoś uczestniczy w naszych imprezach i wydarzeniach, to wie, że warto na to poświęcić czas. Warto przeczytać e-maila i podtrzymywać kontakt. Dlatego bardzo starannie dobieramy wydarzenia, w których uczestniczymy, żeby nie promować rzeczy, które są dla nas i dla klastrowiczów stratą czasu.*

Budowanie pozytywnych emocji wokół klastra i jego działań

Tworzenie wokół klastra i jego działania pozytywnych odczuć wynikających z doświadczenia ma ogromne znaczenie, gdyż to emocje dają ludziom energię do działania. Pozytywne emocje są wzbudzone przez czynniki symbolizowane znakami „plus” w modelu elementarnym. W modelu tym występują również znaki „minus”, symbolizujące emocje negatywne oraz powiązane z nimi przeszkody w komunikacji. Czynniki pozytywne i negatywne wpływające na procesy komunikacji w klastrach zostały szczegółowo opisane w rozdziale 6.6. Zdaniem respondentów komunikacja jest skuteczna, jeśli pozytywne emocje pomagają przezwyciężyć wszelkie przeszkody. Można to osiągnąć poprzez wywoływanie napięcia wokół spraw klastra oraz kreowanie i podtrzymywanie dobrego nastawienia.

Kwestie budowania pozytywnego napięcia odzwierciedlają następujące wypowiedzi:

- 1) *Lepiej się działa, jeśli od czasu do czasu jest jakaś „akcyjność”, bo trudno jest utrzymać dużą uwagę cały czas. Więc są wzloty i dołki, umiejętność budowanie napięcia. Wiadomo, że w pewnym momencie musi nastąpić „ekstaza”, po której napięcie musi opaść, żeby potem znowu wróciło. Tak się zwykle dzieje wokół jakichś wydarzeń – bo nie można cały czas budować napięcia wokół wszystkiego, raczej wokół jednej rzeczy, która jest ciekawa i którą chcemy promować.*
- 2) *Najlepiej jest się kontaktować z klastrowiczami po jakimś spotkaniu, na świeżo. Wtedy wszyscy są chętni do kontaktu, zapaleni. Wykorzystujemy to, żeby ich bezpośrednio „zarazić”. Bo jak już „zarazimy” jakąś ideą lub tym, co się w klastrze dzieje, to wzajemna komunikacja jest dużo lepsza.*
- 3) *Chcemy pokazywać, że nasz klaster jest bardzo dynamiczną strukturą, która nie jest skostniała, że czasem działa w trochę „szalony” sposób. Na przykład: „wszystkie ręce na pokład”, bo musimy wspólnie zgłosić jakiś wniosek aplikacyjny. Zależy nam, żeby wspomagać wszystkich naszych uczestników. Czasem to wychodzi, czasem nie, ale staramy się o takie nastawienie, bo ono jest w stanie dużo zbudować.*
- 4) *Wyjeżdżaliśmy na dużą imprezę do Paryża. Kolega przez Facebooka i przez newslettera na bieżąco relacjonował, co robimy. Nasze stoisko było oblegane. Potem zgłosiło się do nas wielu chętnych do współpracy w ramach wielomilionowego projektu. Taki efekt dało komunikowanie faktycznych, ciekawych działań „na żywo”.*
- 5) *Zawsze intensywność komunikacji z członkami klastra jest większa, kiedy przygotowujemy jakieś projekty. Wtedy jest mobilizacja. Działalność klastra to przedsięwzięcie żywe i dynamiczne, w którym stabilny poziom systematycznej komunikacji jest niemożliwy. Nawiązując do ekonomii złożoności i teorii chaosu: jako klaster poruszamy się w trybie blisko chaosu, bo jego wynikiem jest innowacyjność. W fazie uporządkowania nie ma innowacyjności.⁴¹⁰*

Dopełnieniem pozytywnych emocji, które dają energię do działania ludziom, są potencjalne korzyści finansowe lub pozafinansowe ułatwiające działalność podmiotów uczestniczących w klastrze:

- 1) *Przyciąga do nas chęć uczestniczenia w czymś, co daje dużo korzyści i rozpoznawalność.*
- 2) *W przypadku klastrów tym czymś magicznym, co daje chęć do działania jest nadzieja, że firmy z tego, co będą robić, będą miały korzyść. Jeżeli firmy jej nie widzą – i klaster, i jego komunikacja nie mają szansy powodzenia. To mamy przetestowane. Klaster jest w naszym przypadku stowarzyszeniem, w którym uczestnicy współpracują dobrowolnie nie oczekując, że za 100 złotych zapłaconej składki „wyjmą” 200 złotych. Jednak muszą w tym widzieć jakąś korzyść: namacalną, finansową, albo nienamacalną, niefinansową. Chodzi o to „coś”, co da im wartość dodaną w prowadzeniu biznesu. Jeżeli*

⁴¹⁰ Uzupełnieniem przytoczonych wypowiedzi może fragment wywiadu udzielonego przez jednego z respondentów lokalnej gazecie gospodarczej: „Współpraca w ramach klastra to [...] pasja rozwoju oraz rodzaj pozytywnego wariactwa, które łączy ludzi pragnących zrobić coś niemożliwego...” Zob. Leśniewski M., Sebastian Rynkiewicz. *Pasja rozwoju przekuta w twórcze możliwości*, Podlaski Manager, nr 187/lipiec 2018, s. 4–5.

takie działania są realizowane, to każdy e-mail będzie przeczytany i telefon będzie odebrany. Przekonanie o korzyściach często tkwi gdzieś w podświadomości.

- 3) Cała Europa była pogrążona w kryzysie, a my mieliśmy w warunkach kryzysowych wzrost zatrudnienia, eksportu i przychodów. I taka twarda dana ekonomiczna budowała wewnątrz i na zewnątrz klastra jego bardzo pozytywny wizerunek.

Odpowiednie emocje wokół spraw klastra i jego komunikacji łatwiej budować wówczas, gdy uczestnicy mają do jednostki koordynującej, i do siebie nawzajem, pozytywne nastawienie. Znaczenie i tworzenie takiego nastawienia opisują respondenci w poniższych wypowiedziach:

- 1) *Dobre nastawienie interesariuszy wobec klastra buduje między innymi to, że spotkaliśmy się kiedyś osobiście na jakimś zebraniu. Wymiana wizytówek, rozmowa przy kawie... Potem już śmieiej kontaktuje się z kimś znajomym. W moim odczuciu kontakt międzyludzki jest kluczowy. Druga kwestia to łatwość takiego kontaktu. Wystarczy wybrać numer telefonu czy napisać krótkiego maila. Kiedyś trzeba długo do kogoś jechać, ślać telegram albo list. Dziś jest możliwość wysyłania scanów, łatwo wymieniać dokumenty.*
- 2) *W naszym zespole staramy się mieć bardzo pozytywne nastawienie do interesariuszy i staramy się uśmiechać rozmawiając z nimi przez telefon. Kiedyś myślałem, że coś takiego nie działa, ale jeśli my z autentycznie pozytywnym nastawieniem kierujemy się do naszych partnerów, to łatwiej jest przełamać różne bariery.*
- 3) *Na szczęście wzrasta świadomość tego, czym jest klastering i do czego może się firmom przydać. Jest to efektem wcześniejszej pracy komunikacyjnej. Jeśli informujemy o tym wystarczająco długo, to różne środowiska zaczynają to lepiej rozumieć. Zrozumienie i dobre nastawienie na pewno pomaga w rozprzestrzenianiu się wiedzy o naszej działalności. Zupełnie inaczej jest odbierany komunikat przez tych, którzy nas dobrze znają i z nami współpracują, a inaczej przez tych, którzy są daleko. Bieżący i osobisty kontakt sprawiają, że maile są czytane i jest zaangażowanie. Mamy swoje miejsca, w których się spotykamy – nasze sale konferencyjne, w których spokojnie możemy ze sobą rozmawiać.*

Jeden z respondentów wskazał na doniosłe znaczenie działań komunikacyjnych, które przywodzą na myśl ideę „propagandy sukcesu”: *Chciałbym, aby w komunikacji było więcej informacji pozytywnych. Niektórzy wierzą, że działają one jak samosprawdzająca się przepowiednia. Posługujemy się pozytywnym myśleniem, aby wytworzyć pewnego rodzaju klimat. Ten klimat jest bardzo potrzebny, bo brakuje nam wszystkim sukcesu. W naszej polskiej historii byliśmy go pozbawieni i teraz mamy niesamowitą okazję, bo gospodarka się rozwija. Wystarczy sukces gospodarczy przekuć w sukces społeczny i będziemy mogli odważnie podejmować następne wyzwania.*

Użycie właściwych instrumentów komunikacji i ich integracja

Instrumenty komunikacji uwzględnione są w modelu elementarnym jako elementy kodowania komunikatu powiązane z zastosowanymi kanałami komunikacji (kanałem osobistym lub medialnym). Zagadnienia związane ze skutecznym doбором instrumentów komunikacji w klastrach zostały przedstawione w rozdziale 6.3.

W uzupełnieniu warto przedstawić poglądy respondentów na potrzebę stosowania zestawu kilku zintegrowanych instrumentów, których powiązane użycie daje efekt synergii podwyższającej ich sumaryczną skuteczność:

- 1) *Mimo że jesteśmy zwolennikami elektronicznych narzędzi komunikacji, to musimy przyznać, że kontakt osobisty, nawet telefoniczny, jest bardzo istotny. Choćby raz na pół roku, czy raz na rok, aby sprawdzić, czy nasze komunikaty do klastrowiczów docierają.*
- 2) *Ważna jest wielokanałowość komunikatu, czyli suma tych instrumentów komunikacji, które działają. To jest wieloletnia praca.*

Spośród instrumentów komunikacji najskuteczniej przyczyniających się do realizacji celów strategicznych klastrów, najwyżej uplasowały się imprezy targowo-wystawieniowe. Są one także okazją do użycia kilku zintegrowanych instrumentów. Przykładem jest zastosowanie podczas targów wielojęzycznych ulotek, które są narzędziem zarówno reklamy, jak i public relations, a przy tym pełnią funkcję integrującą uczestników: *Jeżeliśmy na nasze pierwsze targi, w których miały uczestniczyć cztery firmy. Jak tu zrobić ulotkę, żeby je zaprezentować i żeby każda firma była równo traktowana? Wymyśliłem, że będzie to składana ulotka na papierze formatu A4. Bez względu na to, jak go złożymy, każda firma tam będzie, a przy okazji będą reklamowane trzy pozostałe - w języku rosyjskim, angielskim. Zrobiliśmy tych ulotek trochę, każda z firm je dostała. My jako klastery, poprzez nasze logo (brand) - też się reklamowaliśmy. Upiekliśmy cztery pieczenie przy jednym ogniu. Od tej pory firmy zaczęły iść w tym samym kierunku.*

Częstokroć respondenci odnosili się do kwestii skutecznego zachęcania firm do odpowiedzi na korespondencję, która wiąże się z jakimś pracochłonnym zadaniem do wykonania - na przykład z wypełnieniem ankiety. Oto przykładowe sposoby:

- 1) *W pierwszej kolejności dzwoniemy, że będzie ankieta do wypełnienia, i prosimy, aby nie było to zignorowane. Następnie dzwoniemy żeby o tym delikatnie przypomnieć, jeżeli ankiety nie spłyną. Bo to jest dobrowolne, my nie mamy mechanizmu zmuszającego kogoś, żeby nam odpowiedział.*
- 2) *Jeśli nam zależy na skuteczności komunikacji, to mailing musi być poparty osobistym kontaktem.*

Podsumowaniem i uzupełnieniem wyrażonych w badaniach opinii respondentów na temat wagi odpowiedniego skomponowania instrumentarium komunikacji mogą być następujące wypowiedzi:

- 1) *Bez odpowiedniej komunikacji w klastrze pojawiają się błędy, które później mają ogromny, negatywny wpływ na jakość współpracy. Bo współpraca ta jest oparta nie tylko na relacjach B2B (czyli tradycyjnie na zleceniach, serwisowaniu itd.), ale też na budowaniu wzajemnego zaufania. Bez dobrej komunikacji w klastrze, tak jak w małżeństwie, nie ma zaufania.*
- 2) *Nie należy pompować zbyt dużo balonika, nie budować wyłącznie wizerunku medialnego. Musi za tym iść treść i rzeczy wartościowe.*

Odpowiedni dobór mediów

Kwestie skutecznego doboru mediów zostały opracowane w oddzielnej części prezentacji wyników badań (zob. Rozdział 6.4.). Poniżej zostaną przedstawione tylko najbardziej charakterystyczne opinie respondentów. Według nich skuteczność komunikacji jest uwarunkowana niezawodnością tych mediów, które są w stanie dotrzeć do adresatów. Niezawodność staje się kluczową kwestią w przypadku organizacji międzynarodowych tele- lub videokonferencji i webinarów, a także w sytuacji, kiedy należy przekazać informacje w ściśle określonym terminie. Według słów jednego z rozmówców: *Dużym wyzwaniem jest dla nas to, aby w konkretnym okresie czasu komunikat na pewno dotarł do danego uczestnika, a z tym niekiedy wiążą się duże problemy techniczne.*

Respondenci zwracali w rozmowach uwagę na współczesną rewolucję w zakresie mediów, przyspieszającą ze względu na zmianę pokoleniową. Skuteczna komunikacja w klastrach będzie w przyszłości możliwa jedynie pod warunkiem umiejętności i chęci wykorzystania różnych form komunikacji wirtualnej:

- 1) *Nowoczesne media bardzo ułatwiają komunikację. Na pewno w coraz większym stopniu będzie się ona odbywać w sposób zdalny. Jej instrumenty też się zmieniają. Teraz są to mailingi i newslettery, ale na pewno za kilka lat to będzie miało inną formę.*
- 2) *Co do przyszłości komunikacji – sytuacja zmienia się na naszych oczach. Jeszcze niedawno rozmawialiśmy ze sobą przez telex czy fax, a teraz młodzież nie wie, co to były za urządzenia. Teraz rozmawiamy przez komunikatory. W zasadzie młodzież już nie rozmawia ze sobą przez maile. Wiadomości są coraz bardziej skrócone, tweety są krótkie. Na pewno można to doskonale wykorzystać, bo z nowoczesnych form komunikacyjnych jesteśmy w stanie szybciej przyswajać dużą ilość informacji. Jeżeli umiemy z tego korzystać i w natłoku informacyjnym potrafimy sięgnąć do źródła wartościowych informacji, to mamy przed sobą świetną perspektywę. Wymaga to jednak pewnego wysiłku. Osoby bierne będą wiedziały mniej.*

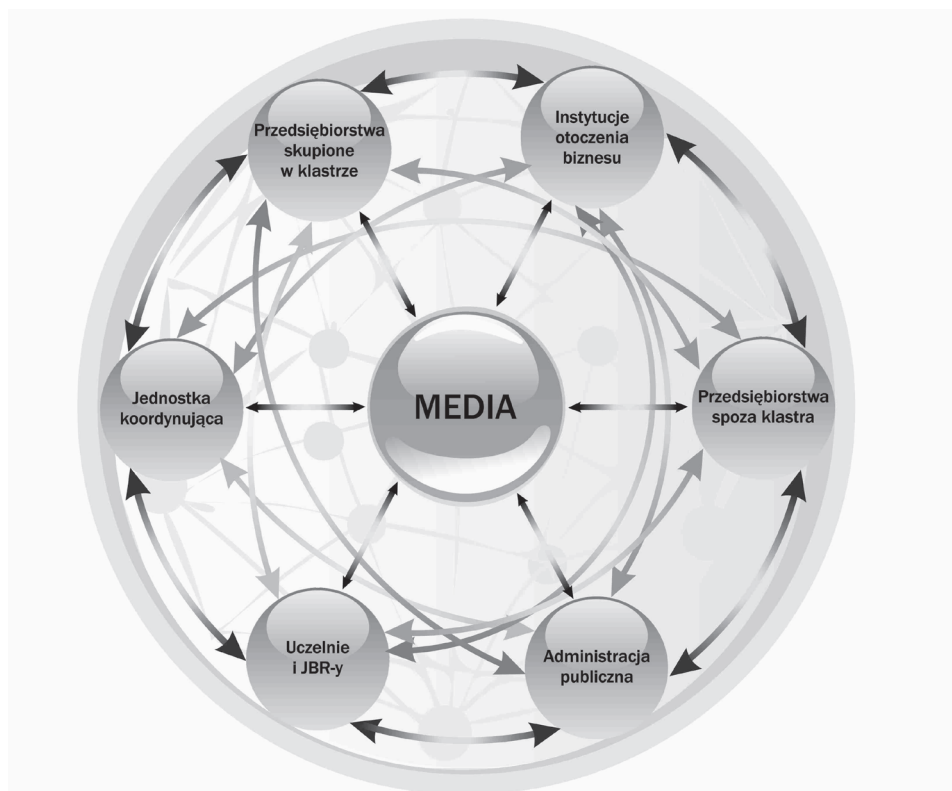
Synteza: Badania wykazały, że według respondentów najważniejszymi czynnikami warunkującymi skuteczność komunikatu są: trafny wybór adresatów, odpowiedni czas wysyłki lub emisji, odpowiednia treść i zrozumiały język, wzbudzanie pozytywnych emocji związanych z klastrem, użycie właściwych, zintegrowanych instrumentów komunikacji oraz odpowiedni dobór mediów. Wszyscy respondenci uznali, że w najbliższej przyszłości obowiązkowe będzie posługiwanie się zestawem instrumentów komunikacji w Internecie, takimi jak: poczta elektroniczna, strona internetowa, newsletter oraz profilami w mediach społecznościowych (główne na Facebooku i Twitterze).

Przestawiony na schemacie 6.1. dwuwymiarowy, elementarny model komunikacji jest podstawowym składnikiem modelu sferycznego, trójwymiarowego (schemat 6.2.), który jest odwzorowaniem wszystkich nałożonych na siebie układów elementarnych występujących w danym klastrze. W wyniku przeprowadzonych badań scharakteryzowane i przeanalizowane były układy, w których jednym z komunikatorów była jednostka koordynująca. Analiza pozostałych układów wymaga przeprowadzenia kolejnych badań wśród interesariuszy klastrów.

Model sferyczny może być także analizowany w czwartym wymiarze, czyli w wymiarze czasu, który wyobraża ścieżka 5A, scharakteryzowana w rozdziale 6.5.

Wynik badania, zaprezentowany w rozdziale 6.7. stanowi potwierdzenie obu części hipotezy H3: (a) sferyczny model komunikacji w zadowalającym stopniu odwzorowuje rzeczywiste procesy komunikacji klastrów (b): może służyć formułowaniu rekomendacji dla praktyki odnośnie doskonalenia procesów komunikacyjnych realizowanych przez jednostki zarządzające klastrami.

Kontynuację rekomendacji z rozdziału 6.7. zawiera rozdział 6.8.



Schemat 6.2. Sferyczny (trójwymiarowy) model komunikacji w klastrach

Opracowanie własne na podstawie: 1) B. Szymoniuk, *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Marketing i Zarządzanie nr 3 (49) 2017 (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu), s. 193–208 oraz 2) wyników badań.

6.8. Rekomendacje dla klastrów w świetle wyników badań

Rekomendacje dla klastrów, odnoszące się do procesu komunikacji i sformułowane przez respondentów, zostały zawarte w rozdziale 6.7. Zdaniem autorki, na podstawie

dokonanych badań można sformułować także inne rekomendacje odnośnie uwarunkowań skuteczności komunikacji w klastrach w przyszłości – zarówno w Krajowych Klastrach Kluczowych, jak i we wszystkich innych polskich klastrach. Oto one:

- 1) Obecnie, czyli pod koniec drugiego dziesięciolecia XXI wieku, realizatorami komunikacji w klastrach są z reguły ich liderzy. Wypełniają swoje zadania doskonale, lecz w nawale obowiązków nie są w stanie realizować komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w stopniu w pełni satysfakcjonującym. Rozwiązaniem, które doskonale sprawdziło się w dwóch Klastrach Kluczowych, jest zatrudnienie przez jednostkę koordynującą specjalnej osoby o wysokich kompetencjach w zakresie komunikacji. Kompetencje te powinny być komplementarne w stosunku do kompetencji liderów, aby osiągnąć efekt synergii.
- 2) Klastry nie dostrzegają jeszcze potrzeby uznania za ważnych interesariuszy zewnętrznych, jakimi są klienci członków klastrów, czyli przynajmniej w części rynek po stronie popytowej, o masowym charakterze. Uczestnicy klastrów reprezentują w tym układzie stronę podażową rynków, a ich klienci – popytową. Obecnie jednostki koordynujące skupione są na działalności po stronie podażowej rynków, na których działają ich uczestnicy. Strona popytowa jest na obecnym etapie rozwoju klastrów komunikacyjnie zaniedbywana. Tymczasem, zdaniem autorki, klastry mogłyby znakomicie wzmacniać przewagę konkurencyjną swoich członków poprzez działania komunikacyjne kierowane na rynek masowy, obecnie odrzucane, nieznanne sobie lub niedoceniane przez klastery. Według wyników badań przedstawionych w tabeli 6.1. tymi działaniami są na przykład: lokowanie i licencjonowanie marki klastra, wykorzystywanie opakowań produktów jako nośników marki oraz merchandising. Niektóre klastry rozpoczęły już eksperymentalnie działania w tym zakresie i wynik jest zadowalający. Wspomniane tu instrumenty komunikacji, trafiające do masowego rynku, docierałyby ponadto do innych grup interesariuszy, na których coraz bardziej klastrów zależy: lokalnych społeczności oraz rynku pracy. Skuteczne stosowanie nowatorskich dla klastrów instrumentów komunikacji byłoby możliwe wobec spełnienia warunku opisanego w punkcie 1), czyli zatrudnienia przez jednostki koordynujące specjalistów w zakresie komunikacji.
- 3) Dotychczasowy system komunikacji, w którym skuteczność warunkuje umiejętne działanie poprzez kanały osobiste i społeczne (zob. rozdz. 6.3. i wykres 6.3.) będzie musiał się zmienić wobec nieuchronnej zmiany pokoleniowej w klastrach oraz wśród ich interesariuszy. Na rynku pracy zaczną wkrótce dominować przedstawiciele pokoleń Y i Z, którzy swoją aktywność komunikacyjną przejawiają głównie w środowisku hipermedialnym, a nie w świecie realnym.⁴¹¹ Z tego względu klastry będą

⁴¹¹ Jedną z najbardziej prawdopodobnych koncepcji rozwoju człowieka w kierunku totalnej integracji z technologiami cyfrowymi jest koncepcja Homo Cyber Oeconomicus. Zob. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich* [w:] *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, pod red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Warszawa, PWN, 2018, s. 59–80.

musiały poszukiwać i sprawnie adaptować pojawiające się na rynku nowoczesnych technologii rozwiązania, obecnie jeszcze trudne do przewidzenia, będące jak najlepszą namiastką osobistej i bezpośredniej komunikacji interpersonalnej.

Poza wymienionymi wyżej rekomendacjami wynikającymi z badań, praktyczne znaczenie może mieć także fakt, że rozmowy z koordynatorami klastrów pozwoliły na wyjaśnienie konkretnego, przeliczalnego na pieniądze, znaczenia zaufania. W najczęściej opisywanych w literaturze przedmiotu z zakresu marketingu relacjach B2C zaufanie (do firmy lub marki, której jest gestorem) ma skutkować zakupem oferty i szerzeniem pozytywnych opinii na jej temat. Pojęcie „zaufanie” stało się w literaturze przedmiotu swego rodzaju pewnikiem, a nawet komunałem, jednak trudno znaleźć informacje o konkretnych, pozytywnych jego konsekwencjach w relacjach międzyorganizacyjnych. Dokonane dla potrzeb pracy badania wykazały, że wzajemne zaufanie w klastrach, szczególnie zaufanie, jakim darzą koordynatora uczestnicy klastrów, zaspokaja jedną z podstawowych ludzkich potrzeb, jaką jest poczucie bezpieczeństwa. Dzięki temu przedsiębiorcy nie mają obaw, aby wносить finansowy, rzeczowy i organizacyjny wkład w realizowane projekty czy podpisywać związane z uczestnictwem w projektach weksle na milionowe kwoty. Poczucie bezpieczeństwa wynikające z zaufania pozwala na dużą sprawność załatwiania istotnych spraw objętych tajemnicą handlową bez konieczności czasochłonnego sporządzania formalnych dokumentów, jakimi są na przykład klauzule poufności. Sprawność organizacyjna, wynikająca ze sprawności komunikacji, pozwala także przedsiębiorcom na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej dzięki przynależności do prestiżowej, dobrze promowanej i wiarygodnej organizacji oraz szybkiemu generowaniu i wdrażaniu innowacji. Z punktu widzenia koordynatora zaufanie, jakim darzą go uczestnicy klastrów, przyciąga nowych członków, zwiększając wpływy ze składek, przysparza zasobów finansowych i ludzkich dla realizacji misji (w ramach projektów lub własnych, komercyjnych działań klastra), oszczędza czas dzięki brakowi konieczności podpisywania klauzul poufności. Oszczędność czasu i wkład zasobów można wyrazić jako korzyść w jednostkach finansowych. „Wartością dodaną” zaufania są pozytywne emocje uczestników klastra, wynikające z przyjemności spotykania się, współdziałania dla wspólnego dobra i osobistej satysfakcji z efektów współpracy.

Zakończenie

Studia literaturowe oraz badania empiryczne przeprowadzone dla potrzeb niniejszej pracy dostarczyły wielu dowodów na potwierdzenie przekonania, powszechnego wśród specjalistów zarządzania, że znaczenie komunikacji marketingowej w działalności organizacji nieustannie wzrasta. Jest to związane z najistotniejszymi trendami zmian w biznesie i komunikacji, takimi jak: indywidualizacja marketingu związana z personalizacją ofert i komunikacji oraz konieczność prowadzenia dialogu z interesariuszami zamiast monologu. Trendy te można zaobserwować także w procesach komunikacji w organizacjach sieciowych, jakimi są klastry.

Kluczowe znaczenie w funkcjonowaniu klastrow ma ich komunikacja wewnętrzna. To ona podtrzymuje przy życiu klastry, nawet jeśli okresowo nie ma on formalnej struktury, siedziby, ani wspólnych funduszy. Jak dowiodły przeprowadzone badania, największą wartość ma dla uczestników klastrow komunikacja interpersonalna, bezpośrednia. To ona najlepiej buduje relacje i wzajemne zaufanie, dając współpracującym podmiotom poczucie bezpieczeństwa oraz chęć i energię do realizacji wspólnych zadań. Między innymi z tego względu ważna jest ich „bliskość” geograficzna i społeczna, powodująca, że bezpośrednie kontakty są sprawne i obciążone niskimi kosztami.

Powyzsze prawidłowości, charakterystyczne dla klastrow, okazały się zbyt trudne do zilustrowania za pomocą dotychczas stosowanych w literaturze modeli komunikacji. W dostępnej literaturze brakowało także wiedzy na temat istotnych aspektów związanych z komunikacją i jej kontekstem, warunkujących osiągnięcie przez klastry sukcesu. Autorka ma nadzieję, że zaproponowane w pracy nowe modele komunikacji, a także badania zrealizowane w Krajowych Klastrach Kluczowych, uważanych za elitę polskich klastrow, pozwoliły, przynajmniej częściowo, wypełnić tę lukę.

Weryfikacja hipotez badawczych

Wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy potwierdziły istotność i prawdziwość wszystkich sformułowanych we wstępie hipotez. I tak:

Hipoteza H1 a) Wypowiedzi respondentów, którzy z racji pełnionych obowiązków są kluczowymi postaciami w tzw. technostrukturze organizacji klastra, świadczą o tym, że realizowane przez nich zadania komunikacyjne wykraczają daleko poza stereotypowo pojmowane zadania komunikacji, czyli przekazywanie informacji i wiedzy oraz proste motywowanie. Komunikacja jest według nich także składnikiem procesu władzy, budowania wizerunku oraz harmonizowania działań organizacji w całość. Jej zadaniem jest ponadto utrzymywanie spójności pracy zespołowej i w relacjach interpersonalnych, motywowanie do aktywności dla dobra wspólnego, a nawet dbałość o dobrostan psychiczny współpracowników. Można zatem stwierdzić, że w świetle doświadczeń i refleksji koordynatorów klastrow (jako nadawców komunikatów) komunikacja marketingowa jest istotnym czynnikiem prorozwojowym i spajającym organizację klastra.

Hipoteza H1b) Zgodnie z opinią respondentów komunikacja marketingowa klastrow jest czynnikiem budującym konkurencyjność jego poszczególnych uczestników, w tym

szczególnie przedsiębiorstw skupionych w klastrach. Stwierdzono wzajemną zależność ważności i wpływu poszczególnych uczestników klastra oraz intensywności procesów komunikacji pomiędzy nimi a jednostką koordynującą. Każdy uczestnik klastra (jako „klient” koordynatora) wymaga komunikowania się zindywidualizowanego co do formy, treści i charakteru wymiany informacji, gdyż każdy ma własne cele, oczekiwania i intencje odnośnie uczestnictwa w strukturach klastrowych. W wypowiedziach wszystkich respondentów padały informacje o stale zwiększającej się liczbie członków ich klastrów oraz o odczuwanych przez nich korzyściach z uczestnictwa w organizacji, co pośrednio świadczy o wzmacnianiu konkurencyjności na rynku. Ważnym spostrzeżeniem związanym z weryfikacją hipotezy H1 b) jest to, że w dobrze działających klastrach rozwija się wspólnota wartości, pozytywne myślenie, otwartość na kontakt międzyludzki i osobiste znajomości. Stają się one źródłem pozytywnej, ożywczej aury, której istota polega na silnym sprzężeniu interpersonalnych relacji biznesowych z relacjami społecznymi. Aura bazuje na tych relacjach i wzmacnia je. Komunikacja ma dzięki temu charakter mocno dynamiczny, co sprzyja procesom innowacyjnym w klastrach – a te budują konkurencyjność ich uczestników.

Hipoteza H2. Przeprowadzone badania potwierdziły, że warunkiem skuteczności komunikacji w klastrach jest synergia procesów komunikacji bezpośredniej (osobistej) oraz pośredniej (za pośrednictwem mediów), dostosowanych do sytuacji i charakteru aktywności uczestników klastra. Skuteczność komunikacji w klastrach zależy od trafności strategii komunikacyjnej realizowanej przez koordynatorów klastrów oraz od umiejętności minimalizowania wpływu negatywnych czynników kontekstu komunikacji (szumów i zakłóceń), a maksymalizowania wpływu czynników pozytywnych (tzw. aury). Badania wykazały, że według respondentów najważniejszymi czynnikami warunkującymi skuteczność komunikatu są: trafny wybór adresatów, odpowiedni czas wysyłki lub emisji, odpowiednia treść i zrozumiały język, wzbudzanie pozytywnych emocji związanych z klastrem, użycie właściwych, zintegrowanych instrumentów komunikacji oraz odpowiedni dobór mediów. Wszyscy respondenci uznali, że w najbliższej przyszłości obowiązkowe będzie posługiwanie się zestawem instrumentów komunikacji w Internecie, takimi jak: poczta elektroniczna, strona internetowa, newsletter oraz profile w mediach społecznościowych. Elementy niezależne lub mało zależne od koordynatorów klastrów (jako nadawców komunikatów) to: kontekst komunikacji oraz komunikacja realizowana w klastrach pomiędzy uczestnikami, z pominięciem jednostki koordynującej. Zdaniem respondentów synergia procesów komunikacji pośredniej i bezpośredniej zapewnia skuteczne dotarcie do adresatów komunikatu oraz buduje ich zaufanie i pozytywne nastawienie. Wówczas zwiększają się szanse na to, aby w procesach komunikacji wspólnie niwelować wpływ szumów i zakłóceń oraz wzmacniać znaczenie i stopień wykorzystania pozytywnej aury.

Prawdziwość stwierdzenia, że warunkiem skuteczności komunikacji w klastrach jest dostosowanie jej do sytuacji i charakteru aktywności uczestników, potwierdziła analiza wyników rankingu skuteczności instrumentów komunikacji na poszczególnych etapach

ścieżki 5A. Wypowiedzi respondentów wskazały jednoznacznie na konieczność adaptacji zestawu instrumentarium i jego charakteru do dynamicznie rozwijającej się sytuacji w klastrze. W wyniku badań zauważono prawidłowość, że w klastrach wszystkie etapy modelu 5A cechuje partnerski (symetryczny) i interaktywny charakter relacji pomiędzy uczestnikami klastra oraz koordynatorem. Z perspektywy koordynatora komunikacja okazała się być istotnym instrumentem gospodarki wiedzą w organizacji. Fakt ten zobowiązuje do uważnej analizy dystrybucji wiedzy wśród uczestników i innych interesariuszy klastra oraz do pozyskiwania wiedzy od nich. Wraz z postępującym procesem zaangażowania w działalność organizacji jej uczestnicy stają się coraz bardziej wymagającymi odbiorcami informacji, oczekującymi specjalistycznej i aktualnej wiedzy. Jednocześnie w coraz większym stopniu utożsamiają się z klastrem, rekomendując go w swoim środowisku. Z biegiem czasu wzrasta ich wpływ na tworzenie strategii jego działania, sprzyjającej budowaniu konkurencyjności klastra jako całości, a także konkurencyjności jego aktywnych uczestników.

Hipoteza H3 – Badania potwierdziły, że sferyczny model komunikacji w zadowalającym stopniu odwzorowuje rzeczywiste procesy komunikacji klastrów i w związku z tym może służyć formułowaniu rekomendacji dla praktyki odnośnie doskonalenia tych procesów przez jednostki zarządzające klastrami (koordynatorów klastrów). Model sferyczny ma cechę ramowej konstrukcji, która może być wypełniana zbiorem zindywidualizowanych procesów komunikacji (przedstawionych za pomocą tzw. modeli elementarnych). Poprzez swoją konstrukcję i logikę pozwala śledzić i diagnozować szersze prawidłowości tych procesów zmienne w czasie. Co więcej – na podstawie wnioskowania logicznego można stwierdzić, że model sferyczny daje możliwości odwzorowania rzeczywistych procesów komunikacji w dowolnych organizacjach, nie tylko w klastrach, i może być przydatny w doskonaleniu tych procesów z perspektywy każdego uczestnika organizacji.

Ważnym wnioskiem z badań jest w odczuciu autorki fakt akcentowany przez respondentów, że w praktyce odbiorca komunikatu nie zawsze jest tożsamy z jego adresatem. Z powodu braku tej tożsamości, czyli z faktu, że zbiory adresatów i odbiorców nie pokrywają się w pełni, wynika stratność w przesyłaniu informacji i w porozumiewaniu się. Stąd kluczowe znaczenie ma dla komunikacji w klastrze (a także w dowolnej innej organizacji) rozpoznanie uwarunkowań skuteczności po stronie podmiotu odbierającego informację.

Wartość naukowa i utylitarna badań oraz osiągniętych wyników

Rezultaty dokonanych w pracy badań mogą mieć znaczenie zarówno dla teorii nauk o zarządzaniu, jak i dla praktyki. W odniesieniu do teorii: eksploracja zagadnień związanych z uwarunkowaniami skuteczności komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych, jakimi są klastry, może stanowić przyczynek do znalezienia odpowiedzi na pytania dotyczące sposobów podwyższania skuteczności komunikacji marketingowej na rynku B2B wszelkich innych organizacji. Zdaniem autorki oryginalność naukowa przeprowadzonych badań wynika z nowego ujęcia zagadnień związanych z teorią komunikacji marketingowej, takich jak: model procesu komunikacji marketingowej, plan działań komunikacyjnych i systematyka instrumentów komunikacji. Argumenty o naukowości niniejszej pracy dopełnia fakt opracowania w pełni autorskiej metodologii ba-

dań jakościowych nad uwarunkowaniami skuteczności komunikacji marketingowej w wybranych organizacjach.

W odniesieniu do praktyki – rezultaty badań mogą pomóc zrozumieć skomplikowany charakter współczesnej komunikacji marketingowej, ułatwić jej opis, a także doskonalic jej procesy w organizacjach dowolnego typu – ze szczególnym uwzględnieniem klastrów. W licznych badaniach, także w badaniach empirycznych dokonanych dla potrzeb niniejszej pracy, udowodniono korzystny wpływ klastrów na rozwój regionów i podwyższanie konkurencyjności przedsiębiorstw, a zatem doskonalenie działania klastrów w zakresie komunikacji będzie mieć pośrednio korzystny wpływ na gospodarkę w regionach oraz na wzmacnianie potencjału przedsiębiorstw uczestniczących w klastrach.

Rekomendacje dla doskonalenia procesów komunikacji w klastrach

Rezultaty badań empirycznych pozwalają na sformułowanie zestawu rekomendacji dla specjalistów zajmujących się zarządzaniem procesami komunikacji marketingowej w klastrach i innych sieciach współpracy, w których dominują relacje typowe dla rynków B2B.

Pierwsza z rekomendacji dotyczy realizatorów komunikacji w klastrach. W okresie objętym badaniami realizatorami komunikacji w klastrach byli z reguły ich liderzy. Realizowali oni swoje zadania doskonale (o czym świadczą udokumentowane sukcesy rynkowe, przyznany im klastrami status KKK oraz zdobywanie międzynarodowych certyfikatów doskonałości), lecz w nawale obowiązków komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna z reguły nie jest realizowana na miarę ich potrzeb i ambicji. Rozwiązaniem, które doskonale sprawdza się w praktyce, jest zatrudnienie specjalnej osoby lub grupy osób o wysokich kompetencjach w zakresie komunikacji. Kompetencje te powinny być przynajmniej w części komplementarne w stosunku do kompetencji liderów, aby osiągnąć efekt synergii.

Druga z rekomendacji związana jest ze stosowanym przez klastry procesem komunikacji i jego instrumentarium. Jak wykazały badania, klastry nie dostrzegają jeszcze potrzeby uznania za ważnych interesariuszy zewnętrznych, jakimi są klienci członków klastrów, czyli przynajmniej w części rynek o masowym charakterze. Rynek to strona popytowa i podaźowa. Uczestnicy klastrów to głównie strona podaźowa, a ich klienci – popytowa. Obecnie jednostki koordynujące skupione są na działalności po stronie podaźowej swoich rynków. Po stronie popytowej można wzmacniać przewagę konkurencyjną swoich członków poprzez działania komunikacyjne obecnie odrzucane, nieznanne klastrami lub niedoceniane, jakimi są: licencjonowanie marek, opakowania produktów i merchandising. Niektóre klastry rozpoczęły już eksperymentalnie działania w tym zakresie i wynik jest zadowalający.

Ponadto w klastrach należy rozważyć wprowadzenie zmian w dotychczasowym systemie komunikacji ze względu na „rewolucję” związaną z wejściem na rynek pracy pokolenia Z. Mimo upodobania tego pokolenia do nowoczesnych technologii i komunikacji wirtualnej, oraz tendencji do unikania kontaktów bezpośrednich, warto kontynuować respekt dla równowagi komunikacji *online* i *offline*. Jest to trzecia z rekomendacji dla realizatorów komunikacji marketingowej w klastrach.

Perspektywy dalszych badań nad komunikacją w klastrach

Podjęta w pracy tematyka i dokonane badania mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych badań naukowych i empirycznych, związanych z identyfikacją uwarunkowań skuteczności komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych i w klastrach. Rezultaty tych badań powinny służyć zarówno podwyższaniu skuteczności procesów komunikacji, jak i obniżaniu ich uciążliwości dla podmiotów i osób niezainteresowanych oraz dla środowiska naturalnego.

Jak zaznaczono we wstępie pracy, w wyniku przeprowadzonych badań scharakteryzowane i przeanalizowane zostały modele komunikacji, w których jednym z komunikatorów była jednostka koordynująca. Analiza modeli pozostałych układów komunikacji, czyli pomiędzy interesariuszami klastrów z pominięciem jednostki koordynującej, wymaga przeprowadzenia kolejnych badań.

Wyniki dokonanych w pracy badań potwierdzają znaczący związek pomiędzy ważnością określonej grupy interesariuszy klastra a intensywnością komunikacji marketingowej do nich kierowanej. Najważniejszymi interesariuszami klastrów są, w opinii respondentów, skupione w nich przedsiębiorstwa. Wobec tego faktu wartościowe byłyby badania nad uwarunkowaniami skuteczności komunikacji w klastrach, realizowane z perspektywy przedsiębiorstw. Mogą one mieć charakter zarówno jakościowy, jak i ilościowy.

Uzyskane rezultaty sugerują także nowe kierunki badań w innych obszarach nauki. Przykładowo, przedmiotem eksploracji z zakresu psychologii zarządzania mogłoby być skuteczni liderzy klastrów oraz ich unikalne kompetencje. W obszarze cybernetyki zarządczej można byłoby rozpoznawać i analizować negatywne i pozytywne czynniki kontekstu komunikacji skierowane zarówno z otoczenia do klastra (co w pewnym stopniu już zostało dokonane w niniejszej pracy) ale także negatywne oraz pozytywne czynniki wpływające z klastra i działające na jego bliższe i dalsze otoczenie.

Kolejnym obszarem badań mogłaby być analiza funkcjonowania modelu sferycznego (trójwymiarowego) w różnych kontekstach i ujęciach: z perspektywy różnych interesariuszy i na różnych rynkach. Szczególnie interesująca mogłaby być analiza jego działania pokazana w czwartym wymiarze, czyli w wymiarze czasu. Komunikatywność prezentacji rezultatów badań wymagałaby przedstawienia eksplorowanego modelu w postaci filmowej, animowanej.

Ostatni proponowany kierunek badań, oczywisty wobec wyżej sformułowanych rekomendacji dla klastrów, powinien stworzyć podstawy dla adaptacji strategii, procedur oraz instrumentarium komunikacji marketingowej do potrzeb budowania relacji w klastrach wobec zmiany pokoleniowej. Badania takie, w obliczu przyspieszającego postępu technicznego, powinny mieć charakter okresowo powtarzalny.

Summary

Marketing communication in clusters and the conditions for its effectiveness

Presently, communication is becoming the area of marketing which is seen by both practitioners and the representatives of the world of science as the foundation of modern organisations, crucial for building competitive advantage on the market. Communication processes, including those in marketing communication, are extremely complex and changeable over time. They are dependent on the media, whose future characteristics are difficult to predict due to the quick development of new information technologies. Marketing communication is not an easy subject to research. Studying communication in network organisations appears even more difficult. Such organisations include clusters, or networks of economic cooperation situated in a given territory. Research on the most important Polish clusters, conducted in recent years, has demonstrated that the strategic potential of these organisations is not fully exploited⁴¹². In relation to the above, it is necessary to undertake activities that would both improve cluster policy and the specific functions and actions of the clusters themselves and their stakeholders, with a special emphasis on communication functions.

The study described in the present work concerned Polish clusters which had been given the status of Key National Clusters (Krajowy Klaster Kluczowy, KKK) in the competition organised by the Ministry of Development in cooperation with the Polish Agency for Enterprise Development (Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości). The study was conducted in entities coordinating the activities of Key National Clusters, which are characterised by a high level of organisation, pro-innovative organisational culture, and which demonstrate high economic effectiveness. Basing on observation results and interviews with experts, it was assumed in the work that such environments guarantee reliable research results both in the diagnostic and conceptual sphere.

The author's inquiry demonstrated that marketing communication in clusters, from a scientific point of view, has been studied and described in the literature on the subject and other available sources too generally or fragmentarily. Research gaps mostly consist in:

- insufficient systematic research on the processes of marketing communication and a lack of methodology of studying and designing these processes in clusters,
- a lack of a full and objective diagnosis of communication processes in clusters.

In view of the above, the research problem consisted in determining the nature of processes of marketing communication in cluster structures as well as in demonstrating that their quality affects the efficiency of the activities of cluster's stakeholders and is a crucial factor of the stability and effectiveness of cluster activity. The reason for addressing the above-mentioned problem was the fact that in the face of the strong

⁴¹² K. Moszkowicz, B. Bembenek, *Innowacyjność polskich klastrów – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, Organizacja i Kierowanie, No. 4 (178) 2017, p. 31.

diversification of cluster structures, insufficient financial means and deficiency of experts on marketing communication, the practice of communication in clusters is characterised by its fragmentary nature and a lack of strategic ordering, which presents difficulties in its analysis and management.

In order to enable a more precise description of communication processes, original models of marketing communication were proposed: the so-called elementary and spherical model. Their application allowed the author to diagnose the character of marketing communication in clusters and to indicate the directions of improving it.

The formulated research problem was developed into three hypotheses which were then subjected to verification:

Hypothesis H1 – Marketing communication is: a) a pro-developmental factor which integrates the cluster organisation itself, as well as b) a factor building competitiveness of its particular members (internal stakeholders, particularly enterprises grouped in clusters).

Hypothesis H2 – The condition for the effectiveness of communication in clusters is a synergy of the processes of direct (personal) communication and indirect communication (via the media), adapted to the situation and the nature of the activities of cluster members.

Hypothesis H3 – The spherical model of communication: a) satisfactorily recreates real-life processes of cluster communication, b) may serve the purpose of making recommendations for practice in relation to improving communication processes implemented by the market entities managing clusters.

The theoretical part is based on research results available in the literature on the subject in Polish and English, in the form of non-serial publications, articles in specialist journals and articles published on the Internet. These sources are mainly related to the topics of management, marketing, marketing communication, communication in network organisations and cluster management. In order to complement the work factually, the author used publications in the areas of social communication, psychology, cybernetics, as well as legislative acts concerning marketing communication and clusters in Poland.

The research methods used in the theoretical part of the work are as follows: methodical, critical analysis of the above-mentioned literature, logical reasoning, and identification of inconsistencies and gaps in the existing processual and instrumental models of marketing communication. In this respect, the research resulted in building theoretical models concerning the processes of marketing communication, subjected to verification in the empirical part of the work.

In the preliminary secondary research, whose purpose was to establish the assumptions for the empirical part, the author made use of the reports from studies on clusters (including mainly a series of publications by the Polish Agency for Enterprise Development, entitled *Benchmarking klastrów w Polsce – Benchmarking of Clusters in Poland*) and other unpublished sources, made available by the Ministry of

Development and the Polish Agency for Enterprise Development, the organisers of the competitions for the title of Key National Clusters. Preliminary primary research was conducted by the means of participatory observation and interviews with experts.

Proper primary research was conducted according to qualitative, interpretive methodology. Such research is used in the exploration of new areas, when a researcher is interested in in-depth knowledge on a given topic and in reaching the heart of the issue in order to learn about the essence of a given phenomenon. The results of the study, complemented with an analysis conducted using comparative methods and logical reasoning, were confronted with literature on the subject in Polish and English, and were subsequently used to verify the developed patterns and models of communication processes in clusters.

The conducted research demonstrated that what is crucial for the functioning of clusters is their internal communication. It is what keeps a cluster alive, even if temporarily it has no formal structure, registered office or common funds. What is of highest value to cluster members is interpersonal, direct communication. It is what best builds relationships and mutual trust, giving the cooperating subjects a sense of security as well as willingness and energy to perform common tasks. It is one of the reasons why it is important for them to be “close” in geographical and social terms, making direct contacts efficient and relatively cheap.

The results of the empirical studies conducted for the purposes of the present work confirmed the significance and validity of all the hypotheses put forward in the introduction. And thus:

Hypothesis H1 a) The statements of the respondents who due to their responsibilities are the key figures in the so-called technostructure of a cluster attest to the fact that the communication tasks they perform go far beyond the stereotypically understood objectives of communication, that is conveying information and knowledge, and providing simple motivation. According to them, communication is also an element of the power process, image building and harmonising the organisation's activities into one whole. Moreover, its task is to sustain the coherence of team work and in interpersonal relationships, to motivate all those involved to work for the common good, or even to care for the psychological well-being of co-workers. Therefore, it can be concluded that in the light of experiences and reflections of cluster coordinators (communication senders), marketing communication is a significant pro-developmental factor which unites the organisation of a cluster.

Hypothesis H1 b) According to respondents' opinions, marketing communication in clusters is a factor which builds competitiveness of their particular members, especially of enterprises grouped in clusters. It was determined that there is an interdependence between the importance and influence of particular cluster members, and the intensity of communication processes between them and the coordinating entity. Each cluster member (as a “client” of the coordinator) requires diverse communication in terms of form, content and the character of information exchange. They have their own

goals, expectations and intentions regarding their participation in cluster structures. All respondents mentioned the constantly growing number of members of their clusters and that the latter feel the benefits of participating in the organisation, which indirectly attests to the strengthening competitiveness of cluster members on the market. An important observation related to the verification of the hypothesis H1 b) is that in well-functioning clusters, a community of values is built, together with positive thinking, openness to interpersonal contacts and personal connections. They become a source of positive, refreshing aura, whose essence consists in a strong linkage between interpersonal business relations and social relations. The aura is based on these relations and strengthens them. As a result, communication is very dynamic, which favours innovation processes in clusters – and these, in turn, build the competitiveness of their members.

Hypothesis H2 – The conducted research confirmed that a condition for the effectiveness of communication in clusters is the synergy of the processes of direct (personal) communication and indirect communication (through the media), adapted to the situation and to the nature of cluster members' activity. The effectiveness of communication in clusters depends on the accuracy of the communication strategy implemented by cluster coordinators, and on the ability to minimise the effect of the negative factors of the context of communication (noise and interference) and to maximise the effect of the positive factors (the so-called aura). The research demonstrated that according to respondents, the most important factors determining the effectiveness of a message are: an accurate choice of addressees; proper time of sending or emission; proper content and comprehensible language; evoking positive emotions related to the cluster; using appropriate, integrated instruments of communication; and a proper selection of media. All the respondents acknowledged that in the near future it will be obligatory to use a set of communication instruments in the Internet such as e-mail, website, newsletter, and social media profiles. Elements which are independent of or dependent to a small extent on cluster coordinators (as senders of messages) are the context of communication and communication realised within clusters between their members, excluding the coordinating entity. According to respondents, the synergy of the processes of indirect and direct communication ensures effectiveness in reaching the addressees of a message and builds their trust and positive attitude. As a result, chances increase that they will compensate for the effect of noise and interference together, and reinforce the importance and the extent of taking advantage of the positive aura.

The validity of the statement that a condition for the effectiveness of communication in clusters is adapting it to the situation and the nature of the members' activities was confirmed by the analysis of the results of an effectiveness ranking of communication instruments at particular stages of the 5A path. Respondents' statements unambiguously pointed to the necessity of adapting the set of instruments and its character to the dynamically changing situation in the cluster. As a result of the study, it was

observed that all stages of the 5A model in clusters are characterised by a partnership (symmetrical) and interactive nature of relationships between cluster members and its coordinator. From the perspective of the coordinator, communication turned out to be a significant instrument of knowledge economy in an organisation. This fact requires cluster coordinators to carefully analyse the distribution of knowledge among the members and other stakeholders of the cluster, and to obtain knowledge from them. As the process of involvement in the activities of the organisation progresses, its members become increasingly demanding receivers of information, who expect specialist and up-to-date knowledge. At the same time, they increasingly identify themselves with the cluster, recommending it in their environment. Over time, they have more and more influence on creating the strategy of its activities, which favours building the competitiveness of the cluster as a whole, as well as the competitiveness of its active members.

Hypothesis H3 – The research confirmed that the spherical model of communication recreates real-life processes of communication within clusters to a satisfactory degree and therefore can be used for making recommendations for practice concerning improvements to these processes made by the entities which manage clusters (cluster coordinators). The spherical model is a framework construction which can be filled in with a set of individualised communication processes (represented using the so-called elementary models). Through its construction and logic, it allows to track and diagnose broader regularities of these processes, changing over time. Moreover, on the basis of logical reasoning it can be concluded that the spherical model makes it possible to reproduce real-life communication processes in any organisations, not only in clusters, and it can be useful in improving these processes from the perspective of every member of the organisation.

According to the author, an important conclusion of the study is the fact emphasised by the respondents: that in practice the receiver of a message is not always its addressee. For that reason, or because the sets of addressees and receivers are not entirely identical, there are certain losses in conveying information and in communicating. Thus, it is crucial for communication in the cluster (or in any other organisation) to identify the conditions of effectiveness on the part of the subject receiving information.

The results of the present research may be significant both for the theory of management sciences and for practice. In regard to theory: exploring the issues related to the conditions for the effectiveness of marketing communication in network organisations such as clusters can contribute towards finding answers to the questions concerning the manners of improving the effectiveness of marketing communication in the B2B market of any other organisations. According to the author, the research originality of the conducted study results from the new conceptualisation of issues related to the theory of marketing communication, such as the model of the process of marketing communication, the plan of communication activities and the classification of communication instruments. The arguments about the scientific character of the

present work are supplemented by the fact that the author developed a completely original methodology of qualitative research on the conditions for the effectiveness of marketing communication in selected organisations.

In relation to practice, the results of the present research may help understand the complex nature of modern marketing communication, facilitate its description, and improve its processes in organisations of any type, with a particular emphasis on clusters. In numerous studies, including the empirical research conducted for the purposes of the present work, it was demonstrated that clusters have a positive effect on the development of regions and on increasing the competitiveness of enterprises; thus, improving activities of clusters in the area of communication will indirectly have a beneficial effect on regional economy and on strengthening the potential of enterprises participating in clusters.

Przekład na język angielski: Aleksandra Szczypa

Bibliografia

- Al-Noorachi M., Sułkowski Ł. (red.), *Marketing we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia*, Warszawa, Difin, 2018.
- Artykuł nr R1801B, *Uwarunkowania biznesowe: kontekst, warunki i kultura*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2018, s. 64–65.
- Baines P., Fill Ch., Page K., *Marketing*, Oxford University Press, 2008.
- Bakalarska J., *Marketing wartości*, Lublin, Słowa i Myśli, 2016.
- Bartosik-Purgat M., *Nowe media w komunikacji marketingowej przedsiębiorstw na rynku międzynarodowym*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Naukowe, 2019.
- Becattini G., *The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion*, [w:] *Industrial Districts and the Inter-Firm Cooperation in Italy*, pod red. F. Pyke, G. Becattini, W. Segenberger, Genewa, International Institute for Labour Studies, 1990.
- Bembenek B., *Badania satysfakcji i lojalności członkowskiej w polskich klastrach – nowe wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 460, Wrocław 2016, s. 220–234.
- Białopiotrowicz G., *Kreowanie wizerunku w biznesie i polityce*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2009.
- Biesaga-Słomczewska E. J., *Komunikacja wewnętrzna w erze cyfryzacji*, Zeszyty Naukowe nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 117/2015 „Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki”, Uniwersytet Szczeciński, s. 11–22.
- Bochańczyk-Kupka D., *Klasy w Japonii*. [w:] *Problemy gospodarki rynkowej. Polska i świat*, pod red. U. Zagóra-Jonszta, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, 2013, s. 49–63.
- Boesso I., Sole D’Orazio M., Torresa A., *Marketing klastra i budowanie jego marki*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014.
- Bogdanienko J., *Zarządzanie w spiralnie zapętlonej sieci – refleksje nad relacjami międzyorganizacyjnymi*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2016, s. 21–29.
- Bojar E., *Clusters. Policy. Management. Good clustering practicies in the world*, Toruń, TNOiK, 2009.
- Bojar E. (red.), *Liderzy o liderowaniu w XXI wieku. Refleksje przedstawicieli nauk o zarządzaniu i praktyków*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2017.
- Bojar M., Bis J. (red.), *Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa: lider XXI wieku*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2017.
- Bojar M., Machnik-Słomka J., *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe „Organizacja i Zarządzanie”, nr 76/2014, Politechnika Śląska, s. 99–111.
- Borowiecki M., *Komunikacja a metody biometryczne – perspektywy i kontrowersje*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 85–93.

- Brodzicki T., Kuczevska J. (red.), *Klasy i polityka klastrowa w Polsce. Konkurencyjność przedsiębiorstw, sektorów i regionów*. Gdańsk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2012.
- Brodzicki T., Szultka S., *Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4(110)/2002, s. 45–60.
- Brzozowska-Woś M., *Inbound marketing a skuteczna komunikacja marketingowa*, „Marketing i Rynek”, nr 8/2014, s. 39–45.
- Buczyńska G., Frączek D., Kryjom P., *Raport z inwentaryzacji klastrów w Polsce 2015*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2016.
- Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Warsztaty Menedżerskie, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 1997.
- Bruhn M., *Kommunikationspolitik, Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen*, Monachium, Verlag Franz Vahlen, 2013.
- Canter E. M., *Public Relations*, Poznań, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, wydania z lat 2000 i 2007.
- Chorób R., *Koordinator klastra kluczowym elementem rozwoju innowacyjnych więzi integracyjnych*, Zeszyty Naukowe nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług nr 117/2015 „Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki”, Uniwersytet Szczeciński, s. 331–340.
- Chrupała-Pniak M., *Zaangażowanie w pracę w kooperacji gospodarczej: rola czynników psychologicznych*, Warszawa, Difin, 2017.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka*, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2000.
- Clow K.E., Baack D., *Integrated advertising, promotion, and marketing communications*, Harlow [etc.], Pearson, 2016.
- Czakon W., *Mity o badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 9/2009, s. 13–19.
- Czakon W., *Podjęcie procesowe do orkiestracji sieci innowacyjnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 169/2011 „Podjęcie procesowe w organizacjach”, s. 37–45.
- Czakon W., *Rygor metodologiczny* [w:] W. Czakon (red.), „Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu”, Piaseczno, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2016, s. 83–102.
- Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Warszawa, Wolters Kluwer, 2012.
- Czakon W., Czernek K., *Trust-building processes in tourist cooperation: The case of a Polish region*, Tourism Management, Vol. 52, 2016, s. 380–394.
- Dąbrowski T. J., *Rola komunikacji korporacyjnej w kreowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 4/2018, s. 5–11.
- Delgado M., Porter M.E., Stern S., *Defining clusters of related industries*, “Journal of Economic Geography”, Vol. 16, Issue 1, s. 1–38.
- Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Warszawa, Astrum, 2004.
- Doz Y., Hamel G., *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Wydawnictwo Onepress, 2006.

- Drucker P. F., *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Collins Business Essentials, July 22, 2008.
- Dworzecki Z. (red.), *Przedsiębiorstwo kooperujące*, Warszawa, Wydawnictwo EuroExpert, 2002.
- Dzierżanowski M. (red.), *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020*, Rekomendacje Grupy roboczej ds. polityki klastrowej, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012.
- European Communities, *Regional Clusters in Europe*, Observatory of European SMEs, 2002/No. 3, Bruksela.
- Fill C., Turnbull S., *Marketing Communications: Discovery, Creation and Conversations*. Harlow, Pearson, 2016.
- Frąckiewicz E., *Nowe technologie informacyjno-komunikacyjne w marketingu przedsiębiorstw na rynku sieciowych powiązań*, Szczecin, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia t. 753, 2010.
- Gawłowski Sz., Mruk H., *Przywództwo. Teoria i praktyka*, Poznań, REBIS, 2016.
- Giza A., *Uczeń czarnoksiężnika czyli społeczna historia marketingu*, Warszawa, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, 2017.
- Gliszczyński G., Panasiewicz L., *Koncepcja modelu metasytemu jako kierunek rozwoju teorii systemów zarządzania*, „Przegląd Organizacji” nr 1/2018, s. 21–28.
- Głowacka M. D., Mruk H. (red.), *Odpowiedzialność za zdrowie*, Poznań, Polskie Towarzystwo Nauk o Zdrowiu, 2017.
- Główka C., *Znaczenie organizacji klastrowej dla środowiska potrójnej helisy*, Warszawa, Difin, 2018.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Warszawa, Difin, 2008.
- Górska A., Łukasik M., *Identyfikacja klastrów – przegląd wykorzystywanych metod*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae R. 17, Nr 1/2013, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, s. 135–145.
- Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D., *Blogi w procesie komunikacji marketingowej*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
- Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D. (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Warszawa, PWN, 2018.
- Gregor B., Kłosińska J., *Zastosowanie koncepcji real-time marketingu w komunikacji z klientem*, Zeszyty Naukowe nr 852, Ekonomiczne Problemy Usług nr 117/2015 „Cyfryzacja i wirtualizacja gospodarki”, Uniwersytet Szczeciński, s. 111–122.
- Halligan B., D. Shah, *Inbound marketing*, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2010.
- Hartman J., „Puszyści” i „pullowcy” w jednym stali domku, „Marketing w Praktyce”, nr 5 (243), maj 2018, s. 78–79.
- Hingston P., *Wielka księga marketingu*, Kraków, Wydawnictwo Signum, 1992.
- Hoffman D.L., Novak T.P., *Marketing In Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing” 1996, t. 60, nr 3.

- Hołub-Iwan J., Wielec Ł., *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych* (Raport „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”), Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014.
- Hołub-Iwan J. (red.), *Benchmarking klastrow w Polsce – edycja 2012. Raport ogólny*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012.
- Izmałkowska J., *Wszystko lepsze, niż robot*, „Marketing w Praktyce”, nr 3/2016, s. 39–41.
- Jachim A., *Reklama*, [w:] B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody.*, Warszawa, PWE, 2006.
- Jachimowski M., *Strategiczne wyznaczniki zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Rocznik Prasoznawczy, 2017/XI, s. 33–47.
- Jaworowska-Kosior M., *Szybciej, mocniej, dalej – o dylematach kierownika projektu jako lidera*, [w:] Bojar M., Bis J. (red.), „Współczesne dylematy i wyzwania przywództwa: lider XXI wieku”, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2017, s. 70–81.
- Kaczmarek M., Olejnik I., Springer A., *Badania jakościowe: metody i zastosowania*, Warszawa, CeDeWu, 2013.
- Kall J., *Promocja sprzedaży, czyli jak sprzedać więcej*, Warszawa, Business Press, 1996.
- Knop L., Stachowicz J., Krannich M., Olko S., *Modele zarządzania klastrami. Wybrane 32 przykłady*, Gliwice, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2013.
- Koczerga M., *Komplementarność i substytucyjność narzędzi komunikacji*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 212–219.
- Korzyński P., *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Poltext, 2018.
- Koszarek M. (red.), *Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2011.
- Kotarbiński J., *Sztuka rynekologii*, Gliwice, Helion, 2014.
- Kotelska J., *Podejście sieciowe w wybranych klastrach w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, Nr 12 (814), grudzień 2017, s. 331–358.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 3.0*, Warszawa, MT Biznes, 2016.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Era cyfrowa.*, Warszawa, MT Biznes, 2017.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I., *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*, New Jersey, Wiley, 2017.
- Kotler Ph., Keller K.L., Brady M., Goldman M., T. Hansen, *Marketing Management*, 3rd edition, Pearson, 2016.
- Kotler Ph., *Marketing*, B. Pilarczyk, H. Mruk (red.), Poznań, Dom Wydawniczy REBIS, 2005.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa, Gebethner & Ska, 1994.
- Kotler Ph., *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6th edition. Prentice Hall, 1988.
- Kotler Ph., *Twarzą w twarz z kapitalizmem: realne rozwiązania dla niezdrowego systemu ekonomicznego*, Warszawa, MT Biznes, 2016.

- Kowalik I., Sobolewska S., *Podstawy informacyjne marketingu*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, 2017.
- Kowalska K., Łakoma A., Szymoniuk B., *Wizerunek biznesowy*, Lublin, Politechnik Lubelska, 2011.
- Kowalski A. M., *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2013.
- Kozielski R., *Ewolucja komunikacji rynkowej a model budowania sukcesu organizacji – aspekty strategiczne, operacyjne, organizacyjne i finansowe*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 42–52.
- Kramer J., *System informacji i komunikacji marketingowej wobec wyzwań gospodarki opartej na wiedzy i mądrości*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 140, Katowice 2013, s. 9–21.
- Książek E., *Definicja podmiotu polityki klastrowej. Przegląd literaturowy i propozycje*. Materiały wewnętrzne projektu Clusters3, udostępnione przez Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, wrzesień 2017.
- Kulczycki E., Wendland M., *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. A.Mickiewicza, 2012.
- Lachiewicz S., *Specyfika komunikacji marketingowej w organizacjach sieciowych*, [w:] *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559/2009, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009, s. 69–77.
- Lasswell H. D., *Power and Personality*, Nowy Jork, W.W. Norton, 1948, s. 37–51.
- Leksykon marketingu*, red. J. Altkorn, T. Kramer, Warszawa, PWE, 1998.
- Lencioni P., *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej: opowieść o przywództwie*; przekład Anita Doroba, Warszawa, MT Biznes, 2016.
- Leszczyński G., Zieliński M., *Rozwój relacji business-to-business a komunikacja: jak strukturyzacja relacji wpływa na wymianę informacji*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 511–521.
- Leśniewski M., *Sebastian Rynkiewicz. Pasja rozwoju przekuta w twórcze możliwości*, *Podlaski Manager*, nr 187/lipiec 2018, s. 4–5.
- Lindstrom M., *Small Data: The Tiny Clues that Uncover Huge Trends*, Nowy Jork, St. Martin's Press, 2016.
- Lindqvist G., Ketels Ch., Solvell O., *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*, Sztokholm, Ivory Tower Publishers, 2013.
- Lis A.M., Lis A., *Zarządzanie kapitałami w klastrach. Kapitał społeczny, kulturowy, ekonomiczny i symboliczny w strukturach klastrowych*, Warszawa, Difin, 2012.
- Lis F. J., *Komunikacja społeczna w promocji przedsiębiorstwa i produktu*, Lublin, Wydawnictwo-Drukarnia Liber Duo, 2006.

- Lipowski M., *Multikanalowość dystrybucji usług w gospodarce sieciowej*, Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, 2016.
- Maison D., *Jakościowe metody badań marketingowych: jak zrozumieć konsumenta*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2010.
- Marshall A., *Principles of Economics*, Chapter 10, London, Macmillan and Co., Ltd., 6. Edition, 1920.
- Marshall A., *Industry and Trade*, London, Macmillan and Co., 1920.
- Martin R. L., Golsby-Smith T., *Zarządzanie to coś więcej niż nauka. Co ogranicza podejmowanie decyzji na podstawie danych?*, Harvard Business Review, marzec 2018, s. 106–115.
- Marak J., *Pogłębione wywiady indywidualne* [w:] *Badania marketingowe: metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016, s. 185–187.
- Maslow A. H. *A Theory of Human Motivation*, "Psychological Review", Vol. 50 No. 4, Brooklyn College, lipiec 1943.
- Mazurek G. (red.), *E-marketing: planowanie, narzędzia, praktyka*, Warszawa, Poltext, 2018.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), *Badania marketingowe: metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016. http://www.ofbor.pl/public/File/Miedzynarodowy_Kodeks_Badan_Rynku_i_Badan_Spolecznych.pdf
- Mikołajczyk B., Kurczewska A., Fila J., *Klastry na świecie. Studia przypadków*, Warszawa, Difin, 2009.
- Moszkowicz K., Bembenek B., *Innowacyjność polskich klastrów – strategiczne wyzwanie w zarządzaniu klastrami*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 4 (178) 2017, s. 27–46.
- Mruk H., *Ewolucja marketingu. Budowanie wspólnego dobra*, Poznań, Copyright by Henryk Mruk, 2018.
- Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu*, Warszawa, PWE 2004.
- Mruk H., *Marka w procesie kreowania wartości na rynku 4.0*, [w:] *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, pod red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Warszawa, PWN, 2018, s. 109–132.
- Muszyńska W., *Źródła, rodzaje i procedura gromadzenia danych marketingowych o charakterze wtórnym* [w:] *Badania marketingowe: metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016, s. 71–76.
- Nahai N., *Sieci wpływu. Psychologia perswazji online*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2018.
- Nicholls R., *Strategia komunikacji – perspektywa: konsument-konsument*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 53–62.
- Niedzielska A., *Implikacje koncepcji „human to human” we współczesnym marketingu*, „Marketing i Rynek”, nr 4/2018, s. 12–17.

- Obłój K., *Praktyka strategii firmy: jak zarządzać przeszłością, radzić sobie z teraźniejszością i tworzyć przyszłość*, Warszawa, Poltext, 2017.
- Ohme R., *Biometryczny przełom w marketingu*, Harvard Business Review Polska, 2011, nr 101/102, artykuł nr 1107B.
- Ohme R., *Emo Sapiens. Harmonia emocji i rozumu*, Wrocław, Wydawnictwo Bukowy Las, 2017.
- Olesiński Z., *Przyczynek do teorii zarządzania międzyorganizacyjnego*, „Problemy Zarządzania”, 13/1 (1), 2015, s. 118–132.
- Osiip M., *Uczestnictwo w imprezach targowo-wystawienniczych [w:] Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, pod red. B. Szymoniuk, Warszawa, PWE, 2006, s. 225–246.
- Palmen L., Baron M., *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, wyd. 3, zaktualizowane. Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2016.
- Pietrzyk I., *Polityka regionalna Unii Europejskiej i regiony w państwach członkowskich*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2001.
- Pilarczyk B., *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe nr 208”, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 2011.
- Pinker S., *Efekt wioski. Jak kontakty twarzą w twarz mogą uczynić nas zdrowszymi, szczęśliwymi i mądrzejszymi*, Wydawnictwo Charaktery, 2015.
- Plawgo B. (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014.
- Plata-Alf D., Mazurek G., Miegoń A., *Reklama internetowa, [w:] E-marketing: planowanie, narzędzia, praktyka*, pod red. G. Mazurek, Warszawa, Poltext, 2018, s. 313–330.
- Pluta-Olearnik M., *Integrated Marketing Communication – Concepts, Practice, new Challenges*, Marketing of Scientific and Marketing Organizations, 2 (28)/2018, s.121–138.
- Podgórska J. (red.), *Standardy zarządzania klastrem*. Wersja druga, zaktualizowana, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2016.
- Porter M. E., *Porter o konkurencji*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2001.
- Porter M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, Nowy Jork, Free Press, 1990.
- Porter M. E., Kramer M. R., *The Big Idea: Creating Shared Value; How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth*, Harvard Business Review, January-February, 2011.
- Porter M.E., *Location, competition, and economic development: local clusters in a global economy*, “Economic Development Quarterly”, Vol. 14., listopad 2000.
- Prymon M., *O pewnych przesłankach tworzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej (IMC)*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 95–107.
- Przybyłowski K., Hartley, S.W., Kerin, R. A., Rudelius W., *Marketing*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC, 1998.

- Pylak K., Majerek D., *Identifying industries requiring spatial and sectoral relationships to develop: Do smart specializations always work?*, *Procedia Engineering*, Elsevier, 2017/1/1, s. 1119–1127.
- Quinn R.E., Thakor A.V., *Stwórz organizację, którą napędza wyższy cel*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2018, s. 134–144.
- Reale G., *Historia filozofii starożytnej*, T. 1., Lublin, Wydawnictwo KUL, 2000.
- Reszka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Warszawa, Difin, 2018.
- Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2/2016, s. 29–35.
- Romanowskiej M., Trockiego M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Warszawa, Difin, 2002.
- Rozwadowska B., *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa, Wydawnictwo Studio Emka, 2002.
- Rudzewicz A., *Pomiar zaufania międzyorganizacyjnego*, *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 48/2/2017, 2017, s. 293–306.
- Russell C. P., *How to Write a Sales-Making Letter*, Printers’ Ink, June 2, 1921.
- Rydel M. (red.), *Komunikacja marketingowa*, Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, 2001.
- Rzemieniak M., *Merchandising i opakowane produktu* [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, pod red. B. Szymoniuk, Warszawa, PWE, 2006, s.157–176.
- Rzemieniak M., *Marketing bezpośredni*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, pod red. B. Szymoniuk, Warszawa, PWE, 2006, s. 191–203.
- Rzemieniak M., *Public relations*, [w:] B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Warszawa, PWE, 2006, s. 109–131.
- Rzemieniak M., *Zarządzanie niematerialnymi wartościami przedsiębiorstw*, Toruń, TNOiK, 2013.
- Rzemieniak R., *Sponsoring*, [w:] *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, pod red. B. Szymoniuk, Warszawa, PWE, 2006, s. 205–224.
- Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynnik rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw*, Warszawa, Difin, 2018.
- Sagan A., *Symbolika produktu w systemie komunikacji marketingowej. Studium teoretyczno-metodologiczne*, Kraków, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2003.
- Sak-Wernicka J., *Blind People’s Pragmatic Abilities*, Cambridge Scholars Publishing, 2017.
- Sak-Wernicka J., *Differences in recognition and judgment of negative emotions between blind and sighted people*, *Roczniki Humanistyczne*, t. 64, z. 10 – 2016, s. 116–124.
- Sanak-Kosmowska K., *Rola serwisów społecznościowych w komunikacji marketingowej marki*, Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, 2018.
- Schramm W., *How Communication Works* [w:] W. Schramm (red.), *The Process and Effects of Mass Communication* (s. 3–26). Illinois: University of Illinois Press, 1955.

- Schramm, W., Roberts, D.F. (red.). (1971). *The process and effects of mass communication* (Rev. ed.). Urbana, IL: University of Illinois Press, 1971.
- Shannon C. E., *A Mathematical Theory of Communication*. „Bell System Technical Journal”, Vol. 27, lipiec i październik 1948, s. 379–423, 623–656.
- Silverman D., *Interpretacja badań jakościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008.
- Silverman D., *Prowadzenie badań jakościowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2008.
- Simon H, Dietl M., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku: strategie sukcesu nieznanych liderów na rynkach światowych*, Warszawa, Difin, 2009.
- Skawińska E., Zalewski R. I., *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2009.
- Skibiński A., *Gregory Bateson i kontekstowa teoria komunikacji. Różnica, która czyni różnicę i wzorzec, który łączy*, [w:] Kulczycki E., Wendland M. (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Poznań, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, 2012, s. 69–88.
- Skowron Ł., *Uczenie się klienta w warunkach zmian rynkowych*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2017.
- Skowron S., *Klient w sieci organizacyjnej*, Warszawa, Difin, 2013.
- Skowron S., Skowron Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Warszawa, Difin, 2012.
- Skowron S., *Problemy i wyzwania w badaniu organizacji*, [w:] Bojar M., Gliszczyński G., Mazur B. (red.), *Różnorodność zarządzania: Wybrane aspekty metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Lublin, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, 2018, s. 21–28.
- Skowron S., Szymoniuk B., *Marketing and sustainable development*, Problemy Ekorozwoju (Problems of Sustainable Development), Vol. 9, Nr 2/2014, s. 39–46.
- Skowron S., Szymoniuk B., *Rola marketingu w budowaniu efektów synergicznych organizacji sieciowych*, [w:] *Marketing. Ujęcie terytorialne*, pod red. J. Koszałka, Gdańsk, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, 2010, s. 111–132.
- Skowron S., Szymoniuk B., *Strategie układów sieciowych – perspektywa marketingowa*, [w:] *Nowe trendy w marketingu*, pod red. M. Daszkowska, Katedra Marketingu Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2006, s. 95–100.
- Sobocińska M., *Zogniskowane wywiady grupowe* [w:] *Badania marketingowe: metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*, pod red. K. Mazurek-Łopacińska, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2016, s. 179–184.
- Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu*, Warszawa 2011.
- Staszewska J., *Marketingowe aspekty komunikacji wizualnej w klastrach*, „Marketing i Rynek” nr 7/2017 (wersja cyfrowa na płycie CD), s. 695–704.
- Stępkowski R., *Komunikacja marketingowa 2030: technologiczna rewolucja i mentalna ewolucja*, Lublin, Wydawnictwo Słowa i Myśli, 2016.

- Styś A., Dejnaka A. (red.), *Innowacje w biznesie*, Warszawa, Difin SA, 2018.
- Szarański D., *Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w procesie wirtualizacji klastrów kreatywnych* [w:] „Studia Ekonomiczne”. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Nr 317/ 2017, s. 136–149.
- Szmiągł J., *Klasy jako instrument wsparcia sektora kluczowych technologii wspomagających*, „Handel Wewnętrzny”, 2016 6(365), s. 163–180.
- Szromnik A., *City Placement: A New Element in the Strategy of Integrated Marketing Communication of Cities*, „Journal of Management and Business Administration. Central Europe” Vol. 24, No. 1/2016, s. 113–132.
- Sztucki T., *Encyklopedia marketingu*, Warszawa, Agencja Wydawnicza „PLACET”, 1998.
- Sztucki T., *Promocja. Sztuka pozyskiwania nabywców.*, Warszawa, Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „PLACET”, 1995.
- Szulc R., Bunk K., *Realizacja strategii kształtowania relacji z otoczeniem z wykorzystaniem księgi identyfikacji wizualnej przedsiębiorstwa* [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 559/2009 „Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Współczesne wyzwania komunikacji marketingowej”, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 2009, s. 279–286.
- Szultka S. (red.), *Klasy. Innowacyjne wyzwanie dla Polski*, Gdańsk, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2004.
- Szymoniuk B., *Benefits from Value Adding in Clusters* [w:] Clusters. Policy. Management. Good clustering practices in the world, ed. E. Bojar, Toruń, TNOiK, 2009.
- Szymoniuk B., *Budowanie kapitału społecznego klastrów w semi-globalnym otoczeniu*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 267 pt. Handel i inwestycje w semiglobalnym otoczeniu, t. 2., Wrocław 2012, s. 289–298.
- Szymoniuk B., *Dilemmas with brand management in clusters*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie Finanse i Marketing, nr 9, SGGW, Warszawa 2013.
- Szymoniuk B., *Innowacyjność jako warunek funkcjonowania klastrów. Porównawcze studium przypadków*, w: „Wspólna Europa – Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw”, red. H. Brdulak (SGH), Difin, Warszawa 2003.
- Szymoniuk B., *Klaster jako sieć interesariuszy według założeń Marketingu 3.0*, Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie: Polityki Europejskie, Finanse i marketing”, nr 17/66/2017, s. 170–179.
- Szymoniuk B., *Klasy wiejskie na Lubelszczyźnie – praktyka grupowej przedsiębiorczości*, Organizacja i Kierowanie nr 2 (112) / 2003, s. 113–124.
- Szymoniuk B., *Korzyści lokalizacji w budowaniu globalnej przewagi konkurencyjnej. Doświadczenia polskich klastrów gospodarczych*. [w:] *Regionalizacja globalizacji*, pod red. J. Rymarczyk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Szymoniuk B., *Lokalne systemy produkcyjne – szansa dla małych firm?*, „Firma i Rynek”, nr 3 (33)/2001, s. 10–11.
- Szymoniuk B., *Marketingowe czynniki sukcesu klastrów gospodarczych w warunkach globalnej konkurencji*, [w:] „Klasy jako narzędzia lokalnego i regionalnego rozwoju gospodarczego”, E. Bojar (red.), Politechnika Lubelska, Lublin 2006, s. 146–154.

- Szymoniuk B., *Polityka klastrowa – dobrodziejstwo czy przekleństwo dla polskich klastrów?*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Wrocław 2014, nr 369, s. 212–221.
- Szymoniuk B., *Przedsiębiorstwo w strukturach klastrowych: innowacyjność, konkurencja i współpraca*, [w:] Herman A., Poznańska K. (red.) „Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalizacji”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2008, s. 139–152.
- Szymoniuk B., Skowron S., *Collective learning jako warunek sukcesu innowacyjnej organizacji klastrowej* [w:] *Synergia w relacjach interpersonalnych i w organizacjach. Wybrane zagadnienia z psychologii kierowania*, pod red. Z. Uchnast, Lublin, Towarzystwo Naukowe KUL, 2009, s. 197–208.
- Szymoniuk B., Skowron S., *Marketing klastrów gospodarczych. Przypadek klastra ekologicznej żywności na Lubelszczyźnie*, [w:] *Nowe trendy w marketingu*, pod red. M. Daszkowska, Katedra Marketingu Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2006., s. 113–120.
- Szymoniuk B., *Sferyczny model zintegrowanej komunikacji marketingowej*, *Marketing i Zarządzanie* nr 3 (49) 2017 (Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu), s. 193–208.
- Szymoniuk B., Walukiewicz S., *Lokalne systemy produkcyjne jako stymulatory innowacyjności*, [w:] *Wspólna Europa – Przedsiębiorstwo wobec globalizacji*, pod red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Warszawa, SGH-PWE, 2001, s. 445–451.
- Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Warszawa, PWE, 2006.
- Śliwińska K., Pacut M., *Narzędzia i techniki komunikacji marketingowej XXI wieku: przykłady aplikacji w wybranych organizacjach non-profit*, Warszawa, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., 2011.
- Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Warszawa, Wolters Kluwer SA, 2015.
- Taranko T., *Komunikacja marketingowa. Istota, uwarunkowania, efekty*, Warszawa/Kraków, Wydawnictwo Nieoczywiste, 2018.
- Tomczak J. F., *Model współpracy uczelni publicznych z małymi i średnimi przedsiębiorstwami branży ICT Polski Wschodniej*. Rozprawa doktorska. Warszawa, Wydział Zarządzania Politechniki Warszawskiej, 2018.
- Trocki M., *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*, Warszawa, PWE, 2014.
- Trzmielak D. M., Grzegorzczak M., Gregor B., *Transfer wiedzy i technologii z organizacji naukowo-badawczych do przedsiębiorstw*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, 2016.
- Turniak G., Antosiewicz W., *Praktyczny poradnik networkingu: zbuduj sieć trwałych kontaktów biznesowych*, Gliwice, Wydawnictwo Helion, 2018.
- Van der Pijl P., Lokitz J, Solomon L. K., *Nowoczesne projektowanie modeli biznesowych*, Gliwice, Wydawnictwo HELION, 2018.
- Walukiewicz S., *Kapitał społeczny*, Warszawa, Instytut Badań Systemowych PAN, 2012.
- Walukiewicz S., *The Market Triple*, CEJOR, 22/2014, s. 713–727.

- Wąskowski Z., *Strategiczny wymiar komunikacji rynkowej*, [w:] *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty*. „Zeszyty Naukowe” 2011 (208), red. B. Pilarczyk, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 21–31.
- Weresa M. A., Kowalski A. M., Sieńko-Kuślakowska E. B., *Rozwój klastrów i metody ewaluacji*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH, 2017.
- Wielec Ł. (red.), *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2018. Raport ogólny*, Warszawa, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2018.
- Wiktor J. W., *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] *Marketing w erze technologii cyfrowych: nowoczesne koncepcje i wyzwania*, pod red. B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, Warszawa, PWN, 2018, s. 81–107.
- Wiktor J. W., *System komunikacji marketingowej w perspektywie produktu systemowego*. „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 262/2016, s. 47–56.
- Wiktor J. W., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, 2013.
- Witczak O., *Symboliczny wymiar komunikacji marketingowej w kształtowaniu sieci interakcji*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 48/2/2017, s. 89–100.
- Wojnicka E., *Klasy w Polsce – teoria i praktyka*, „Innowacje”, nr 21/2004, s. 14–15.
- Woźniczka J., *Efekty reklamy i ich pomiar*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012.
- Woynarowski A., *Jaką ścieżką zmierza klient*, „Marketing w Praktyce”, nr 5 (243), maj 2018, s. 6–8.
- Wyrwisz J., *Blogi w kreowaniu wizerunku marki*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, Zeszyt 12 (2017), nr 2 (kwiecień-czerwiec), ISSN 1896-9380, s. 203–214.
- Wyrwisz J., *Cyfrowa abstynencja a skuteczna komunikacja marketingowa*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego”, Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 48/2/2017, s. 363–372.
- Żyminkowska K., Żyminkowski T., *Angażowanie (się) klientów we współtworzenie wartości – formy, uwarunkowania i efekty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 459, Wrocław 2016, s. 103–DF120.

Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – kodeks cywilny* (Dz. U. Nr 16, poz. 93).
- Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji*, Art. 4. pkt 6.
- Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym* (tekst jednolity: Dz. U. z 2001 r. Nr 17, poz. 209).
- Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. – prawo działalności gospodarczej* (Dz. U. Nr 101, poz. 1178).
- Ustawa z dnia 15 września 2000 r. – kodeks spółek handlowych* (Dz. U. Nr 94, poz. 1037).

Netografia

- Bajdak A., *Komunikacja marketingowa polskich przedsiębiorstw na rynkach krajów UE*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, http://www.ue.katowice.pl/fileadmin/_migrated/content_uploads/1_A_Bajdak_Komunikacja_marketingowa....pdf [dostęp: 15.05.2017].
- Frańczek D., *Klasy w UE w nowej perspektywie finansowej 2014–2020*, PARP, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=13B041DE9F5045EC9E-BA708D4D698A76 [dostęp: 19.11.2017].
- Ketels Ch., Lindqvist G., Solvell O., *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe – The Role of Cluster Organisations*, The Cluster Observatory 2012, s. 34–35, file:///C:/Users/M/Downloads/Strengthening_Clusters_and_Competitiveness_in_Europe.pdf [dostęp: 15.10.2017].
- Międzynarodowy kodeks badań rynku i opinii, badań społecznych oraz analityki danych ICC/ESOMAR*, http://www.ofbor.pl/public/File/Międzynarodowy_Kodeks_Badan_Rynku_i_Badan_Spoecznych.pdf [dostęp: 15.06.2018].
- Papieska Rada Do Spraw Środków Społecznego Przekazu, *Etyka w Reklamie*, Watykan 1997, <http://mateusz.pl/dokumenty/ewr.htm> [dostęp: 06.03.2018].
- Słownik pojęć Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B> [dostęp: 10.08.2017]
- Smart Guide to Cluster Policy. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs*, European Commission 2016, <https://www.cluster-analysis.org/downloads/smart-guide-to-cluster-policy>, [dostęp: 12.09.2017]

Strony internetowe Krajowych Klastrow Kluczowych

- Klaster Dolina Lotnicza: www.dolinalotnicza.pl
- Klaster Interizon: <http://interizon.pl>
- Klaster Obróbki Metali: <http://metalklaster.pl>
- Mazowiecki Klaster ICT: <http://klasterict.pl>
- Polski Klaster Aluminium: www.polskiealuminium.pl
- Wschodni Klaster Budowlany: <http://www.budowlanyklaster.pl>
- Zachodniopomorski Klaster Chemiczny „Zielona Chemia”: <http://zielonachemia.eu>
- Klaster Lifescience Kraków: <http://lifescience.pl>
- MedSilesia – Śląska Sieć Wyrobów Medycznych: <http://www.medsilesia.com>
- NUTRIBIOMED Klaster: <http://www.nutribiomed.pl>
- Śląski Klaster Lotniczy: www.aerosilesia.eu
- Wschodni Klaster ICT: <http://ecict.eu>
- Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu: <http://klasterodpadowy.com/>
- Klaster Zrównowazona Infrastruktura: <http://klasterzi.pl>
- Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe: <http://www.klasterlogtrans.pl>
- Bydgoski Klaster Przemysłowy: <http://www.klaster.bydgoszcz.pl>

Strony internetowe instytucji monitorujących klastry i politykę klastrową

<http://www.clusterobservatory.eu/> – portal The Cluster Observatory

<http://www.pi.gov.pl/klastry/> – Portal Innowacji

<https://www.ama.org> – portal American Marketing Association

<https://www.clustermapping.us/> – strona internetowa the U.S. Cluster Map, Harvard Business School

https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster/observatory/about_en – The European Cluster Observatory

<https://www.clustercollaboration.eu/> – The European Cluster Collaboration Platform

<http://www.pi.gov.pl/klastry/> – Portal Innowacji

Materiał filmowy dotyczący polityki klastrowej

<https://www.youtube.com/watch?v=mF2CsUcwFrw> – Michael Porter: “Reshaping Regional Economic Development: Clusters and Regional Strategy. Launching the new U.S. Cluster Mapping tool”, nagranie z 29. września 2014 r.

Inne źródła internetowe

<http://eur-lex.europa.eu> – serwis udostępniający akty prawne Unii Europejskiej

<https://www.statista.com/> – Portal Statystyczny Statista

<http://www.sponsorship.com/> – amerykański serwis poświęcony globalnemu sponsoringowi

<http://neurohm.pl/> – strona internetowa firmy badawczej NEUROHM Polska

Materiały niepublikowane

Książek E., Mażewska M., Osiadacz J., Sztern Ł., *Raport nr 1 w ramach projektu CLUSTERS3*, Poznań/Warszawa/Lublin, wrzesień 2017.

Krystowski K., *Sytuacja, rola i potrzeby klastrów działających w Polsce*, prezentacja multimedialna podczas konferencji zorganizowanej przez Związek Pracodawców Klastry Polskie oraz Polskie Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii p.n. *Polskie Klastry – od koordynacji do kooperacji*, Warszawa, 17. stycznia 2019 r.

Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii, *Polityka klastrowa w Polsce*, prezentacja multimedialna podczas konferencji zorganizowanej przez Związek Pracodawców Klastry Polskie oraz Polskie Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii p.n. *Polskie Klastry – od koordynacji do kooperacji*, Warszawa, 17. stycznia 2019 r.

Podgórska J. (PARP), *Charakterystyka klastrów w Polsce na podstawie analiz PARP*, prezentacja przedstawiona podczas Gali Klastrów w Ministerstwie Rozwoju, Warszawa, październik 2016.

Skwarek D., *Plan działań na rzecz wsparcia klastrów w województwie lubelskim*, materiał do dyskusji dla uczestników projektu CLUSTERS3, Lublin, marzec 2018.

Załącznik 1.

Treści zawarte na kartkach przedkładanych respondentom w celu zapewnienia zrozumiałości poleceń badawczych i zobrazowania odpowiedzi

Załącznik 1.1.

Charakterystyka poszczególnych grup interesariuszy klastrów

1. Grupa zarządzająca komunikacją

„Grupa zarządzająca komunikacją” to zarówno organizacja koordynująca pracę klastra, jak i osoby fizyczne. Mogą nimi być w szczególności:

- Jednostka koordynująca (inaczej: koordynator klastra, organizacja klastrowa, menedżer, lider/przywódca klastra, firma flagowa, kotwicząca, centralna, ogniskowa, hub, orkiestrator, „pajęczarz”).
- Animator/menedżer/lider klastra – konkretna osoba lub niewielka grupa osób, nazywana także „animatorem”, „liderem”, „menedżerem” bądź „mentorem”.
- Rada Klastra, Zarząd lub inne tego typu gremia „trzymające władzę”

2. Przedsiębiorstwa skupione w klastrze

Są to z reguły małe i średnie przedsiębiorstwa, ich pracownicy oraz organizacje pracownicze (np. związki zawodowe, kluby pracownicze). Szczególne znaczenie dla komunikacji mają osoby wyznaczone do kontaktu z klastrzem.

3. Uczelnie i inne jednostki naukowo-badawcze

Są nimi wyższe uczelnie państwowe i prywatne, Polska Akademia Nauk, instytuty naukowe i badawczo-rozwojowe. Uczelnie zazwyczaj pełnią w klastrach dwojaką rolę: jako ośrodek naukowo-badawczy będący źródłem innowacyjnych idei, a także jako dostawca potencjalnych, wykwalifikowanych pracowników.

4. Instytucje otoczenia biznesu i inne organizacje wspierające

Są to Centra Transferu Technologii, parki przemysłowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, Aniołowie Biznesu, regionalne organizacje pracodawców, organizacje przedsiębiorców i rady przedsiębiorczości, regionalne Kluby Techniki i Racjonalizacji, organizacje (zazwyczaj fundacje) rozwoju regionalnego, ośrodki szkoleniowe, izby rzemieślnicze i gospodarcze, inne klastry i organizacje pozarządowe (głównie stowarzyszenia) ściśle współpracujące z pozostałymi bliższymi interesariuszami klastra.

5. Administracja publiczna

Administracja publiczna to krajowe, regionalne lub lokalne ośrodki władzy i administracji rządowej oraz samorządowej, formalnie wpisane na listę uczestników klastra lub nie wpisane, ale aktywnie zaangażowane w jego pracę.

6. Przedsiębiorstwa, instytucje otoczenia biznesu, jednostki naukowe i administracja spoza formalnej sieci organizacyjnej klastra,

lecz mające wpływ na klastery i poddani jego wpływowi. Ta grupa interesariuszy może zawierać potencjalnych uczestników klastra.

7. Interesariusze członków klastrów, w tym ich klienci

konkurenci, dostawcy towarów i usług oraz podwykonawcy, kancelarie prawne, firmy doradcze, instytucje odbioru (np. certyfikujące). Funkcjonują poza formalną siecią współpracy klastra.

8. Banki i instytucje finansowe, ubezpieczyciele, ew. Aniołowie Biznesu związani z instytucjami finansowymi spoza formalnej sieci organizacyjnej klastra,

lecz mający wpływ na klaster i poddani jego wpływom.

9. Lokalna społeczność i organizacje społeczne spoza formalnej sieci organizacyjnej klastra,

lecz mające wpływ na klaster i poddane jego wpływom.

10. Interesariusze zewnętrzni dalsi (pozaorganizacyjni)

k którzy mają lub mogą mieć znaczenie opiniotwórcze i są lub mogą być zainteresowani funkcjonowaniem klastra w znaczeniu pozytywnym lub negatywnym: administracja państwowa i samorządowa wszystkich szczebli, w tym ministerstwa, radni Sejmików Wojewódzkich, urzędy miast i gmin, starostwa powiatowe, związki gmin, partie polityczne i posłowie na Sejm, instytucje Unii Europejskiej i posłowie do Parlamentu Europejskiego, Biura Planowania Przestrzennego, urzędy: Statystyczny, Pracy, Kuratoria Oświaty, Agencje Wspierania Przedsiębiorczości, inne klastry krajowe i zagraniczne, w tym konkurencyjne. Organizacje klastrów i dedykowane klastrom: European Cluster Collaboration Platform, European Cluster Observatory, European Strategic Cluster Partnership, European Sekretariat for Cluster Analysis (European Cluster Excellence Initiative), organizacje branżowe i biznesowe, gremia opiniodawcze i konsultacyjne, media (a także konkretni dziennikarze), organizacje społeczne i ogół społeczeństwa zainteresowanego rozwojem gospodarczym regionu.

11. Rynek pracy i szkolnictwo zawodowe

spoza formalnej struktury klastra. Szkoły różnych szczebli, w tym głównie szkoły zawodowe i uczelnie prowadzące studia praktyczne, organizujące w klastrze staże i wizyty zawodoznawcze, a także potencjalni pracownicy uczestników klastra lub jego dalszych interesariuszy.

12. Podmioty specyficzne dla branży klastra trudne do sklasyfikowania według uniwersalnej typologii.

Przykłady:

- **szpitale**, które są podmiotem hybrydowym, łączącym cechy instytucji publicznej, przedsiębiorstwa, placówki naukowej i badawczej
- **centra nauki**
- **organizacje branżowe o kluczowym znaczeniu** dla uczestników klastra.

Załącznik 1.2.

Zestaw i charakterystyka instrumentów komunikacji marketingowej możliwych do zastosowania w klastrach

1. Gadżety i upominki promocyjne

Gadżety to nośniki systemu identyfikacji klastra, nazywane artykułami lub upominkami reklamowymi, albo „reklamówkami”. To na ogół drobne produkty z nadrukiem podstawowych elementów systemu identyfikacji np. logo, adresu strony internetowej, danych teleadresowych lub krótkiego sloganu. Przeznaczone są zazwyczaj do masowego rozdawnictwa. Pojęcie „upominki promocyjne” określa artykuły reklamowe o większej wartości, wręczone starannie wybranym osobom.

2. Licencjonowanie marki

Licencjonowanie marki, której gestorem jest klastr (zazwyczaj marki samego klastra), jest udzielaniem innym podmiotom praw do użycia znaku towarowego symbolizującego tę markę w powiązaniu z konkretnym produktem lub usługą, w określonym przedziale czasu i na określonym terytorium. Klastr otrzymuje od licencjobiorcy ustalone opłaty licencyjne, tantiemy lub inne formy zapłaty za licencję. Szczególnym przypadkiem tego typu licencjonowania jest udzielanie członkom klastra prawa do użycia jego marki jako „parasola” na różnych (cyfrowych, drukowanych i transmisyjnych) materiałach informacyjno-promocyjnych.

3. „Poczta pantoflowa” *offline i online*

- **Osobiste rozmowy** zainteresowanych osób o klastrze, jego działaniach i ofercie – „twarzą w twarz” lub wspomagane środkami technicznymi.
- **Marketing wirusowy** – tworzenie zabawnych, zaskakujących bądź wyjątkowo interesujących komunikatów na temat klastra, które są zaprojektowane tak, aby można je było przekazać innym osobom z użyciem Internetu lub telefonii komórkowej.
- **Buzz marketing** – marketing plotki, będący techniką budzenia lub podtrzymywania zainteresowania poprzez kreowanie „szumu medialnego” w świecie realnym lub wirtualnym.
- **Evangelist marketing** – pozyskiwanie takiego stopnia lojalności uczestników, że z własnej woli stają się rzecznikami klastra i zaczynają przekonywać innych do zainteresowania się nim lub przystąpienia.
- **Brand blogging i brand vlogging** – tworzenie blogów lub vlogów (czyli filmowych blogów) związanych z klastrem oraz uczestnictwo w tzw. blogosferze w klimacie transparentności i dzielenia się wiedzą oraz wartościowymi informacjami.
- **Community marketing** – tworzenie i wspieranie niszowych społeczności zainteresowanych klastrem, jego uczestnikami, produktami lub usługami (np. grup użytkowników, fanklubów, forów internetowych)
- **Product seeding** – umieszczanie produktu wytwarzanego w klastrze lub marki klastra „w odpowiednich rękach, w odpowiednim czasie i miejscu”
- **Cause marketing** – wspieranie kwestii społecznych powiązanych z aktywnością klastra

- **Trendsetting** – kreowanie mody na klastry, na konkretne marki, produkty, usługi będące w ofercie klastra lub jego uczestników.
- **Casual marketing** – promowanie za pomocą jednego produktu lub usługi klastra następnym jego produktom lub usługom

4. Sprzedaż/promocja osobista

Sprzedaż osobista (*ang.* personal selling), nazywana jest także akwizycją lub promocją osobistą. Jest formą komunikacji interpersonalnej, której celem jest osobista prezentacja produktu lub usługi przez sprzedawcę (osobę lub osoby reprezentujące klastry) potencjalnemu nabywcy (osobie lub osobom reprezentującym kupca z grona uczestników lub interesariuszy klastra). Sprzedawca pełni poza tym rolę „ambasadora” klastra wobec nabywcy, który na podstawie jego wyglądu, zachowania i kompetencji wyrabia sobie opinię na temat organizacji.

5. Promocja sprzedaży

Promocja sprzedaży (*ang.* sales promotion) jest także nazywana wspieraniem lub aktywizacją sprzedaży, promocją uzupełniającą lub promocją dodatkową. Wyróżnia się na tle innych instrumentów komunikacji marketingowej tym, że wykorzystuje rozmaite bodźce ekonomiczne w celu sprzedaży promowanej oferty. Bodźce te motywują nabywców, w zamian za określone korzyści, do zakupu w większych ilościach, w dogodnym dla oferenta czasie, w zasugerowanych miejscach lub ściśle określonych warunkach. W przypadku klastra instrument ten może polegać na udzielaniu zniżek w składkach, zniżek na usługi świadczone przez klastry, na pomocy w uzyskaniu zniżek cen produktów i usług kupowanych grupowo (np. podczas imprez targowych). Niekiedy uczestnicy klastra udzielają sobie nawzajem zniżek cenowych na swoje produkty i usługi.

6. Merchandising

Merchandising ma na celu stymulację zakupów i dostarczanie pozytywnych doznań w punktach sprzedaży. Przykładowe działania z tego zakresu, które klastry mogłyby prowadzić we własnych lub cudzych miejscach sprzedaży, to:

- **dekoracja okien wystawowych** i reklama zewnętrzna (np. szyldy, plakaty, „potykacz”) eksponująca symbole oraz produkty klastra (lub jego uczestników)
- **tworzenie atmosfery sprzyjającej zakupom**: dobór odpowiednich kolorów, temperatury powietrza, oświetlenia, zapachu, muzyki itp.
- **wykorzystanie materiałów merchandisingowych**, tzw. POS (*ang.* Point of Sale): stojaków, naklejek, wywieszek i innych elementów wyposażenia sklepów z naniesionymi symbolami klastra
- **odpowiednia lokalizacja produktów klastra lub jego uczestników** oraz ich ułożenie w przestrzeni sklepu i na półkach
- **organizacja czasowych ekspozycji produktów klastra lub jego uczestników**, z widocznymi informacjami np. promocyjnych cenach lub o klastrze
- **rozmieszczanie materiałów reklamowych**: ulotek, gazetek, broszur, wizytówek, gadżetów klastra

- **organizacja degustacji i demonstrowanie zastosowania produktów klastra lub jego uczestników**, rozdawanie bezpłatnych próbek itp.

7. Opakowanie produktu

Opakowanie jest przedmiotem zabiegów marketingowych zarówno w sferze strategii produktu, jak i strategii komunikacji z rynkiem. Może być nośnikiem elementów systemu identyfikacji klastra, a nie tylko jego poszczególnych uczestników (producentów). Świadomi konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na ekologiczne cechy opakowań. Potrafią docenić starania producentów w zakresie doboru jakości i ilości materiałów zapewniających minimalizację niekorzystnego wpływu na środowisko. Stanowi to istotny trend zrównoważonego rozwoju oraz gospodarki obiegu zamkniętego. Klustry mogą wesprzeć swoich uczestników wiedzą na ten temat oraz ułatwić zakup optymalnych opakowań.

8. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych

Udział w imprezach targowo-wystawienniczych nie musi mieć koniecznie formy czynnej, czyli klastery nie musi być wystawcą. Może uczestniczyć w targach i wystawach jako zwiedzający i także osiągnąć swoje cele komunikacyjne.

9. Reklama

Reklama to każde ogłoszenie lub komunikat perswazyjny, zamieszczone w masowych mediach w płatnym lub nieodpłatnym czasie bądź miejscu przez określoną osobę, przedsiębiorstwo lub organizację – w tym przez klaster.

Reklama korzysta z mediów:

- transmisyjnych
- interaktywnych i innych tzw. nowych mediów
- drukowanych
- reklamy zewnętrznej
- innych mediów: filmów (kino, kasety video i płyty DVD), mediów marketingu partyzanckiego (*ang.* guerilla marketing) i ambientowych (*ang.* ambient media), a także nośników reklamy rozszerzonej rzeczywistości (*ang.* Augmented Reality, AR).

10. Lokowanie marki (*brand placement*)

Lokowanie marki to umieszczanie produktu lub usługi rozpoznawalnej marki (np. marki klastra lub jego uczestników) w przekazach medialnych: filmach, serialach, audycjach radiowych, artykułach prasowych, grach komputerowych, kreskówkach dla dzieci, popularnych piosenkach, dziełach literatury i sztuki, wydarzeniach marketingowych (eventach) a także w programach informacyjnych.

11. Public relations

Poprzez public relations klaster tworzy, utrzymuje bądź odzyskuje dobre imię, czyli zarządza wizerunkiem. Przykładowe instrumenty PR to:

- **Reklama korporacyjna** (*ang.* corporate advertising), czyli reklama marki klastra
- **Relacje z mediami** (*ang.* media relations)

- **Publicity** – informacje na temat klastra lub oferty jego uczestników pod „parasolem” klastra, ukazujące się w mediach nieodpłatnie
- **Eventy** – wydarzenia promocyjne organizowane przez klastery. Mogą to być przykładowo targi, konferencje i spotkania branżowe, wykłady, prelekcje, „dni otwartych drzwi”, festyny, koncerty itp.
- **Relacje inwestorskie** – wymiana informacji i opinii pomiędzy klastrem a społecznością inwestorów
- **Lobbing** – *wywieranie przez klastry wpływu na decyzje polityczne*
- **Komunikacja kryzysowa** – szybka reakcja na negatywne opinie o klastrze lub jego uczestnikach, ukazujące się w mediach

12. Sponsoring

Sponsoring (ang. sponsorship) to finansowanie i obejmowanie przez klastry patronatem osób i przedsięwzięć budzących zainteresowanie społeczne: związanych ze sportem, kulturą, rozrywką, nauką, ochroną zdrowia, religią, ochroną środowiska, akcjami charytatywnymi itp. Sponsoring może mieć także charakter „bierny”. Wówczas polega na poszukiwaniu właściwych sponsorów i oferowanie im konkretnych korzyści (np. wizerunkowych) w zamian za udzielone wsparcie. W przypadku działań koordynatorów klastrów sponsoring może polegać na pomocy potencjalnym sponsorowanym w poszukiwaniu sponsorów wśród interesariuszy klastra.

13. Marketing bezpośredni (komunikacja bezpośrednia z użyciem mediów)

Marketing bezpośredni to działania promocyjno-dystrybucyjne klastra lub należących do niego firm, polegające na bezpośrednim dotarciu z informacją lub ofertą do odbiorców za pomocą różnych mediów (tradycyjnej poczty, telefonu, Internetu, mediów masowych – głównie telewizji i prasy), umożliwieniu złożenia zamówienia, przesłania materiałów lub zgłoszenia zapytań. W przypadku zakupów kończy się dostarczeniem oferty na zasadach sprzedaży wysyłkowej we wskazane miejsce. Marketing bezpośredni opiera się na wykorzystaniu baz teled adresowych.

14. Instrumenty komunikacji reaktywnej

Komunikacja reaktywna polega na udzielaniu odpowiedzi na zapytania kierowane do klastra oraz na śledzeniu komunikatów dotyczących klastra i odpowiedniej reakcji na nie. Pytania mogą docierać różnymi drogami: **osobiście, telefonicznie lub przez specjalną infolinię, listownie, e-mailowo, poprzez media społecznościowe**. Klaster doskonaląc swoje instrumentarium komunikacji reaktywnej upowszechnia wśród interesariuszy informacje o możliwościach kontaktu i ten kontakt ułatwia. Ponadto monitoruje i reaguje na komunikaty dotyczące samej organizacji lub jej interesariuszy oraz oferowanych przez nich marek.

Załącznik 1.3.

Opis poszczególnych grup mediów komunikacji marketingowej oraz kanałów osobistych i społecznych

1. Media transmisyjne

(*ang.* broadcast media): radio i telewizja (klasyczne, satelitarne, kablowe), telegazeta; mogą mieć zasięg międzynarodowy, ogólnokrajowy, regionalny bądź lokalny.

2. Media interaktywne i inne tzw. nowe media

(*ang.* digital media): Internet (komputery, tablety, smartfony z narzędziami komunikacji takimi jak: poczta elektroniczna, media społecznościowe, strony internetowe, blogi, newslettery, SEO, SEM AdWords, display), internetowe radio i telewizja, telefonia mobilna (telefony komórkowe i smartfony z narzędziami/aplikacjami komunikacji mobilnej), nagrania filmowe (kasyety, DVD), gry komputerowe (komputery, konsole do gier).

3. Media drukowane

prasa codzienna i magazyny, foldery, ulotki, katalogi, kalendarze, książki, książki teledresowe, komiksy oraz inne popularne wydawnictwa.

4. Media reklamy zewnętrznej

media reklamy zewnętrznej (*ang.* outdoor media lub OOH: Out Of Home): billboardy, słupy reklamowe, cilitlighty, telebimy, szyldy i drogowskazy, transparenty, w tym ciągnięte przez samoloty, plakaty na/w środkach komunikacji miejskiej i na wiadach przystanków, na ścianach budynków i obiektów handlowych, stadionach sportowych, pociągach kolei i metra, reklamy wyświetlane na niebie, ekrany reklamowe (*ang.* digital signage) umieszczane w punktach handlowych i usługowych, reklama na karoserii i we wnętrzach środków transportu oraz na tzw. meblach miejskich;

5. Inne media

filmy (kino, kasyety video i płyty DVD), media marketingu partyzanckiego (*ang.* guerrilla marketing) i ambientowe (*ang.* ambient media), nośniki reklamy typu rzeczywistości rozszerzonej i wirtualnej (*ang.* Augmented Reality i Virtual Reality), urządzenia do nagłaśniania komunikatów.

0. Kanały osobiste i społeczne

- Kanały komunikacji osobistej i bezpośredniej przez przedstawicieli koordynatora klastra, a także przez zatrudnionych przedstawicieli handlowych, agentów, sprzedawców, merchandiserów firm, trendsetterów, promotorów marki klastra, lanserów stylu życia
- Kanały ekspertów, czyli niezależnych od klastra konsultantów, lekarzy itp.
- Kanały społeczne: rodzina, przyjaciele i znajomi, sąsiedzi, koledzy z pracy, społeczności internetowe

Załącznik 1.4.
Koncepcja ścieżki 5A oraz etapy angażowania uczestników przez koordynatora klastra

A1, *Aware*

ETAP BUDOWANIA ŚWIADOMOŚCI ISTNIENIA KLASTRA

Informowanie potencjalnych uczestników o klastrze i jego ofercie, o korzyściach z przynależności. Docieranie z komunikatami do ośrodków opiniotwórczych, zachęcanie dotychczasowych uczestników oraz innych interesariuszy klastra do upowszechniania pozytywnych opinii o nim wśród potencjalnych uczestników.

A2, *Appeal*

ETAP BUDOWANIA ATRAKCYJNOŚCI KLASTRA

Wzbudzenie i podtrzymanie zainteresowania klastrzem, jego działaniem i ofertą wśród potencjalnych i obecnych uczestników klastra.

A3, *Ask*

ETAP UDZIELANIA ODPOWIEDZI

Udzielenie odpowiedzi na zapytania uczestników i innych interesariuszy (na przykład o korzyści z uczestnictwa, możliwości przystąpienia itp.) w sposób satysfakcjonujący i wzmacniający wrażenie atrakcyjności klastra.

Uświadamianie kandydatom na uczestników klastra, że powinni oni być atrakcyjni dla innych uczestników i interesariuszy klastra, czyli że uczestnictwo w klastrze to nie tylko „branie”, ale i „dawanie”.

A4, *Act*

ETAP DOSTARCZANIA INFORMACJI I MOTYWACJI DO DZIAŁANIA

Informowanie o szczegółach związanych z rozpoczęciem współpracy w ramach klastra, a następnie dotyczących bieżących działań, relacjonowanie działań już zrealizowanych. Motywowanie do aktywnego uczestnictwa (w tym – uczestnictwa w zebraniach, spotkaniach, w sporządzaniu niezbędnej dokumentacji) oraz do terminowego płacenia składek. Dbalność o sprawne, wspólne przygotowywanie, realizację i kontroli projektów oraz o jak najmniej dolegliwą dla obu stron obsługę ewentualnych skarg, zażaleń i reklamacji.

A5, *Advocate*

ETAP WSPOMAGANIA OREĐOWNICTWA: LOJALNOŚCI I REKOMENDOWANIA KLASTRA

Utwierdzenie uczestników i innych interesariuszy klastra w przekonaniu, że podjęcie współpracy z nim było dobrą decyzją. Informowanie o kolejnych korzyściach związanych z lojalnością oraz zachęcanie do rekomendacji klastra, a także pomoc w udzielaniu takich rekomendacji.

Załącznik 1.5. Czynniki otoczenia klastra według koncepcji PEEST

Tabela Z.1.1. Czynniki otoczenia klastra (według koncepcji PEEST), mające wpływ na skuteczność komunikacji marketingowej

Grupa Czynników PEEST	Charakterystyka przykładowych czynników
Polityczno-prawne	<ul style="list-style-type: none"> • Ogólna sytuacja polityczna funkcjonowaniu rynku, na którym działa klastr (np. wojny, embarga lub ich brak) • Funkcjonowanie na rynku różnych grup interesu • Konieczność respektowania przepisów prawa (np. RODO) i zapisów w kodeksach etyki, konieczność działania zgodnie z zasadami dobrych obyczajów. • Akcje komunikacyjne konkurentów, szczególnie te o charakterze polemicznym lub negatywnym wobec klastra i jego oferty
Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Budżet zapewniający widoczność działań komunikacyjnych na tle działań konkurencji (lub brak takiego budżetu) • Zjawiska sezonowości i cykliczności popytu oraz konieczność dostosowywania do nich harmonogramu działań komunikacyjnych • Ruchy cen i płać oraz konieczność zastosowania odpowiednich strategii cenowych i akcji promocji sprzedaży
Ekologiczno-fizyczne	<ul style="list-style-type: none"> • Zasady zrównoważonego rozwoju oraz trend wdrażania „zielonego” marketingu • Oczekiwanie ze strony rynku (klientów) proekologicznego nastawienia komunikacji klastra (np. informacji o prozdrowotnym składzie produktów żywnościowych i ich proekologicznych opakowaniach)
Społeczno-kulturowe, behawioralne i demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> • Występowanie lokalnych/krajowych/światowych trendów społecznych i demograficznych, wymagających uwzględniania ich w procesie projektowania i upowszechniania komunikatów marketingowych klastra • Różnice „pól doświadczeń” nadawcy (klastra) i odbiorców, różnice kulturowe • Istnienie różnych subkultur w gronie potencjalnych odbiorców komunikacji klastra, o różnych cechach demograficzno-psychicznych oraz postawach i zachowaniach wobec różnych źródeł informacji. • Wpływ „influencerów”
Technologiczne	<ul style="list-style-type: none"> • Mnogość i zróżnicowanie mediów <i>online</i> i <i>offline</i> • Zwiększająca się dostępność środków technicznych umożliwiających kontrolę jakości komunikatów oraz uniknięcie zbyt intensywnej i nachalnej komunikacji.

Tabela Z.1.1. była przedkładana respondentom badania w celu ułatwienia kontynuacji odpowiedzi na pytanie o czynniki wpływające negatywnie lub pozytywnie na proces komunikacji marketingowej w klastrach. Respondenci rozpoczęli wypowiedzi bez wsparcia tej tabeli, aby mogli najpierw przywołać do pamięci czynniki w swojej ocenie najbardziej dokuczliwe lub najbardziej korzystne z punktu widzenia skuteczności komunikacji w reprezentowanym klastrze.

Załącznik 2. Tabele liczbowe wyników rangowania

Tabela Z.2.1. Ranking głównych grup interesariuszy, dokonany przez respondentów według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych reprezentowanych przez nich klastrów

Grupy interesariuszy	Sumaryczna ocena rankingowa (max= 192)
Przedsiębiorstwa skupione w klastrze	173
Uczelnie i inne jednostki naukowo-badawcze	151
Instytucje otoczenia biznesu	129
Administracja publiczna	129
Przedsiębiorstwa i in. spoza klastra	97
Interesariusze zewnętrzni dalsi	86
Rynek pracy i szkolnictwo zawodowe	71
Interesariusze członków klastrów, w tym ich klienci	68
Banki i instytucje finansowe	66
Lokalna społeczność i organizacje społeczne	59
Podmioty specyficzne dla branży klastra	50

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela Z.2.1. przedstawia zagregowany (zsumowany), liczbowy wynik rangowania głównych grup interesariuszy, dokonanego przez respondentów z szesnastu Krajowych Klastrow Kluczowych według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych reprezentowanych przez nich klastrów. W badaniach przyjęto założenie, konsultowane każdorazowo i zaakceptowane przez wszystkich respondentów, że im ważniejsze dla klastra są poszczególne grupy interesariuszy, tym bardziej intensywne działania komunikacyjne są kierowane do nich przez jednostkę koordynującą.

Zadanie badawcze związane z rangowaniem poszczególnych grup interesariuszy polegało na ułożeniu przez respondentów kartek z treściami opisanymi w załączniku 1.1. Układ kartek był każdorazowo fotografowany przez moderatora badań, a następnie, na etapie opracowywania wyników, analizowany w oparciu o wykonaną fotografię oraz komentarz słowny nagrany na dyktafon. Każda z pozycji grup interesariuszy w układzie kartek otrzymywała rangę liczbową według skali: 0 – interesariusze nieistotni, 12 – interesariusze najbardziej istotni. Rangi uwzględniały przypadki układania równoległego kartek w sytuacji identycznej oceny ważności kilku grup interesariuszy. Wówczas przyznane tym grupom rangi liczbowe były również identyczne.

Przedstawiona w tabeli lista rankingowa została uporządkowana malejąco, odzwierciedlając ocenę skuteczności przyczyniania się poszczególnych grup interesariuszy do realizacji misji i celów strategicznych badanych Klastrow Kluczowych, a jednocześnie – ocenę intensywności komunikacji marketingowej kierowanej do tych grup przez jednostkę koordynującą. Maksymalna wartość zagregowanego rangowania wynosiła 192

(16*12) i tę wartość uzyskały jednostki zarządzające komunikacją w klastrach jako prowadzące najbardziej intensywną działalność komunikacyjną, głównie w roli nadawcy komunikatów. Jako nadawcy, a nie odbiorcy komunikacji, jednostki koordynujące nie zostały zaprezentowane w ostatecznym rankingu interesariuszy.

Ewentualne błędy w przyznawaniu rang liczbowych układanym kartkom miały charakter systematyczny i nie wpływały na istotę wyniku, czyli uporządkowanie listy interesariuszy od najbardziej, do najmniej istotnych dla badanych klastrów.

Tabela Z.2.2. Ranking instrumentów komunikacji marketingowej stosowanych w Krajowych Klastrach Kluczowych według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji ich misji i celów strategicznych

Instrumenty komunikacji marketingowej	Sumaryczna ocena rankingowa (max= 224)
Udział w imprezach targowo-wystawienniczych	176
Instrumenty komunikacji reaktywnej	162
Marketing bezpośredni	149
“Poczta pantoflowa” <i>offline i online</i>	148
Public relations	148
Reklama	142
Gadżety i upominki promocyjne	121
Sprzedaż osobista	108
Promocja sprzedaży	92
Sponsoring	75
Lokowanie marki (<i>brand placement</i>)	62
Licencjonowanie marek	45
Opakowanie produktu	29
Merchandising	12

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela Z.2.2. zawiera przedstawia zagregowany (zsumowany), liczbowy wynik rangowania instrumentów komunikacji marketingowej, dokonanego przez respondentów z szesnastu Krajowych Klastrów Kluczowych według kryterium skuteczności przyczyniania się do realizacji misji i celów strategicznych reprezentowanych przez nich klastrów. Zadanie badawcze związane z rangowaniem instrumentów komunikacji polegało na ułożeniu przez respondentów kartek z treściami opisanymi w załączniku 1.2. Układ kartek był każdorazowo fotografowany przez moderatora badań, a następnie, na etapie opracowywania wyników, analizowany w oparciu o fotografię oraz komentarz słowny nagrany na dyktafon. Każda z pozycji danego instrumentu komunikacji w układzie kartek otrzymywała rangę liczbową według skali: 0 – instrument nieistotny lub nieużywany, 14 – instrument najbardziej istotny. Rangi uwzględniały sytuację ukła-

dania równoległego kartek w przypadku identycznej oceny ważności kilku instrumentów. Przyznane rangi liczbowe były w takim przypadku identyczne.

Przetworzona w tabeli lista rankingowa została uporządkowana malejąco, odzwierciedlając ocenę intensywności wykorzystania tych instrumentów w praktyce działania oraz skuteczności przyczyniania się ich do realizacji misji i celów strategicznych badanych Kłastrów Kluczowych. Maksymalna wartość zagregowanego rangowania mogła wynosić 224 (16*14) i byłaby osiągalna w przypadku, gdyby wszyscy respondenci przyznali temu samemu instrumentowi komunikacji najwyższą rangę.

Ewentualne błędy w przyznawaniu rang liczbowych układanym kartkom miały charakter systematyczny i nie wpływały na istotę wyniku, czyli na uporządkowanie listy instrumentów komunikacji marketingowej w kolejności od najbardziej do najmniej istotnych z punktu widzenia skuteczności w przyczynianiu się do realizacji misji i osiągnięcia celów strategicznych badanych kłastrów.

Tabela Z.2.3. Skuteczność oddziaływania poszczególnych instrumentów komunikacji na grupy interesariuszy Krajowych Kłastrów Kluczowych

Grupy interesariuszy / Instrumenty komunikacji	2. Przeds.	3. Uniw.	4. IOB	5. Adm.	6. Przeds. zewn.	7. Klienci przeds.	8. Banki	9. Społ.	10. Int. zewn.	11. Rynek pracy	12. Podm. specyf.
1. Gadzety i upominki promocyjne	8	4	4	3	4	0	1	1	1	2	1
2. Licencjonowanie marek	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3. "Poczta pantoflowa" offline i online	8	6	5	6	6	2	3	1	3	1	1
4. Sprzedaż osobista	4	3	3	3	8	1	1	1	2	2	2
5. Promocja sprzedaży	4	2	2	1	2	0	0	0	0	0	1
6. Merchandising	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7. Opakowanie produktu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych	12	7	4	7	3	2	0	2		2	1
9. Reklama	6	4	6	3	5	1	3	2	3	3	0
10. Lokowanie marki (brand placement)	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
11. Public relations	5	9	5	7	2	3	1	0	2	1	2
12. Sponsoring	1	3	0	0	1	0	1		1	2	0
13. Marketing bezpośredni	9	8	7	6	6	2	2	2	3	2	2
14. Instrumenty komunikacji reaktywnej	10	9	4	5	2	0	0	1	2	2	3

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela Z.2.3 obrazuje zagregowaną ocenę skuteczności oddziaływania instrumentów komunikacji marketingowej (opisane w załączniku 1.1.) na poszczególne grupy interesariuszy klastrów (scharakteryzowane w załączniku 1.2.). Pola tabeli zawierają liczby określające to, ile spośród szesnastu Krajowych Klastrow Kluczowych uznaje dany instrument komunikacji (opisany w odpowiednim wierszu tabeli) za skuteczny w dotarciu do określonej grupy interesariuszy (opisany w odpowiedniej w kolumnie). Wartość liczb odzwierciedla stopień skuteczności oddziaływania danego instrumentu komunikacji na konkretną grupę interesariuszy – im jest większa, tym skuteczność wyższa. Maksymalna liczba, która mogłaby się pojawić w polach tabeli to 16. Oznaczałaby, że zdaniem wszystkich respondentów dany instrument komunikacji jest całkowicie skuteczny w dotarciu do danej grupy interesariuszy. Brak takiej liczby oznacza, że całkowitą skuteczność zapewnia jedynie zintegrowane działanie komunikacyjne, z użyciem więcej niż jednego instrumentu.

Tabela Z.2.4. Ranking mediów, z uwzględnieniem kanałów osobistych i społecznych, stosowanych przez Krajowe Klustry Kluczowe, dokonany według kryterium przydatności do realizacji skutecznej komunikacji marketingowej

Kanały i media komunikacji	Sumaryczna ocena rankingowa (max= 224)
Kanały osobiste i społeczne	74
Media interaktywne i inne tzw. nowe media	69
Media drukowane	55
Media transmisyjne	44
Media reklamy zewnętrznej	26
Inne media	13

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela Z.2.4. przedstawia zagregowany wynik rangowania mediów, dokonanego z uwzględnieniem komunikacji osobistej i społecznej przez respondentów z szesnastu Krajowych Klastrow Kluczowych według kryterium przydatności do skutecznej realizacji skutecznej komunikacji marketingowej. Szczegółowy opis poszczególnych kanałów komunikacji i mediów zawarty został w załączniku Z.1.3.

Zadanie badawcze związane z rangowaniem instrumentów komunikacji polegało na ułożeniu przez respondentów kartek z treściami opisującymi media i kanały komunikacji. Układ kartek był każdorazowo fotografowany przez moderatora badań, a następnie, na etapie opracowywania wyników, analizowany w oparciu o fotografię oraz komentarz słowny nagrany na dyktafon. Każda z pozycji danego kanału lub medium w układzie kartek otrzymywała rangę liczbową według skali: 0 – kanał lub medium nieistotne lub nieużywane, 6 – kanał lub medium najbardziej istotne, najczęściej stosowane. Rangi uwzględniały sytuację układania równoległego kartek w przypadku identycznej oceny ważności kilku kanałów lub mediów. Przyznane rangi liczbowe były w takim przypadku identyczne.

Przestawiona w tabeli lista rankingowa została uporządkowana malejąco, odzwierciedlając ocenę intensywności wykorzystania kanałów i mediów w praktyce działania oraz ich przydatności do realizacji skutecznej komunikacji w badanych klastrach. Maksymalna wartość zagregowanego rangowania wynosiła potencjalnie 96 (16*6) i byłaby osiągnięta w przypadku, gdyby wszyscy respondenci przyznali temu samemu kanałowi lub medium najwyższą rangę. Ewentualne błędy w przyznawaniu rang liczbowych układanym kartkom miały charakter systematyczny i nie wpływały na istotę wyniku, czyli uporządkowanie listy kanałów i mediów komunikacji w kolejności od najbardziej, do najmniej przydatnych w realizacji skutecznej komunikacji marketingowej.

Tabela Z.2.5. Ranking skuteczności instrumentów komunikacji w klastrach na poszczególnych etapach ścieżki 5A

ETAP ścieżki 5A	1. Aware	2. Attract	3. Ask	4. Act	5. Advocate
1. Gadżety i upominki promocyjne	5	3	0	4	4
2. Licencjonowanie marek	1	1	1	1	4
3. "Poczta pantoflowa" <i>offline</i> i <i>online</i>	10	7	3	7	8
4. Sprzedaż osobista	5	6	3	1	0
5. Promocja sprzedaży	2	3	1	4	4
6. Merchandising	0	0	0	0	0
7. Opakowanie produktu	1	1	0	1	0
8. Udział w imprezach targowo-wystawienniczych	7	6	5	8	2
9. Reklama	9	5	1	6	7
10. Lokowanie marki (<i>brand placement</i>)	2	2	1	2	2
11. Public relations	9	8	3	2	3
12. Sponsoring	3	4	0	3	7
13. Marketing bezpośredni	3	3	5	4	2
14. Instrumenty komunikacji reaktywnej	3	3	16	5	5

Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Pola tabeli Z.2.5. zawierają dane liczbowe stanowiące zagregowaną ocenę skuteczności oddziaływania instrumentów komunikacji marketingowej (opisanych w załączniku 1.1.) na poszczególnych etapach ścieżki 5A (scharakteryzowanych w załączniku 1.4.). Liczby w polach określają to, ile spośród szesnastu Krajowych Kłastrów Kluczowych uznało dany instrument komunikacji, opisany w odpowiednim wierszu tabeli, za skuteczny w dotarciu do uczestników klastra na określonym etapie ścieżki 5A, wskazanym w nagłówku kolumny. Uczestnikami Krajowych Kłastrów Kluczowych są głównie przedsiębiorstwa, ale także wyższe uczelnie, instytucje otoczenia biznesu oraz administracja publiczna. Maksymalna liczba, która może się pojawić w polach tabeli, to 16. Oznacza, że zdaniem respondentów ze wszystkich szesnastu Kłastrów Kluczowych dany instrument komunikacji jest stosowany i oceniony jako skuteczny w dotarciu do obecnych i potencjalnych uczestników na danym etapie ścieżki 5A. Cyfra „0” w polu tabeli oznacza, że dany instrument nie był wskazany przez żadnego z respondentów jako skuteczny na danym etapie ścieżki 5A.