

Barbara Szymoniuk
Politechnika Lubelska

Klaster jako sieć interesariuszy według założeń marketingu 3.0

CLUSTER AS A NETWORK OF STAKEHOLDERS ACCORDING TO THE ASSUMPTIONS OF MARKETING 3.0

Artykuł został oparty na wynikach badań, przeprowadzonych na próbie 16 Krajowych Klastrow Kluczowych. Przedstawia on klastry jako szczególny rodzaj sieci organizacyjnych, w których uczestnikami są ich interesariusze. Wykazano w nim, że polskie klastry podejmują działania marketingowe zgodnie z podstawowymi założeniami Marketingu 3.0., dbając o spełnienie oczekiwań uczestników swojej sieci organizacyjnej w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej. Na podstawie dokonanych badań oraz doświadczeń z pracy eksperckiej i organizacyjnej w klastrach, autorka formułuje rekomendacje oraz wnioski odnośnie wzmocnienia sieci organizacyjnych klastrow przy zaangażowaniu ich interesariuszy.

Słowa kluczowe: klastry, organizacje sieciowe, interesariusze, marketing 3.0

Wprowadzenie

Klastry nazywane obrazowo, w zależności od swojego charakteru, „przedsiębiorstwami rozproszonymi” lub „społecznościami gospodarczymi”, w jednym i drugim przypadku są szczególnym przypadkiem sieci organizacyjnej. W artykule przyjęto, że uczestnikami sieci, czyli jej „węzłami”, są interesariusze - grupy lub jednostki, na które organizacja bezpośrednio lub pośrednio oddziałuje i które mają wpływ na działalność danej organizacji.

Dla potrzeb artykułu przebadano próbę 16 polskich klastrow, które w drodze konkursu uzyskały status Krajowych Klastrow Kluczowych. System tego konkursu ma na celu wyłonienie spośród działających obecnie polskich klastrow podmiotów mających istotny potencjał dla rozwoju polskiej gospodarki i jednocześnie konkurencyjnych na rynku międzynarodowym.

Celem przeprowadzonych badań było znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim są interesariusze wiodących polskich klastrow (Krajowych Klastrow Kluczowych)?
- W jaki sposób polskie Klastry Kluczowe formułują swoje wizje, misje i wartości?
- Czy zidentyfikowane wizje, misje i wartości są zgodne z założeniami Marketingu 3.0, tzn. czy dają swoim interesariuszom obietnicę „spełnienia się” w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej?

Teza artykułu brzmi: wiodące polskie klastry podejmują działania marketingowe zgodnie z podstawowymi założeniami Marketingu 3.0., dbając o spełnienie oczekiwań interesariuszy swojej sieci organizacyjnej w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej.

Na podstawie krytycznej analizy wyników badań, a także własnych doświadczeń z pracy eksperckiej i organizacyjnej w klastrach, autorka formułuje wnioski i rekomendacje odnośnie możliwości praktycznego wykorzystania potencjału interesariuszy dla rozwoju i wzmocnienia sieci organizacyjnych, jakimi są klastry.

Kim są interesariusze klastrów?

Interesariusze organizacji to osoby, grupy czy instytucje, na jakie organizacja wpływa, lub te, które na nią wpływają. Analizując interesariuszy należy uwzględnić zarówno kontekst wewnętrzny, jak i zewnętrzny organizacji, biorąc pod uwagę wszystkich, którzy są nawet w niebezpośredni sposób z nią związani, lub też mogą być nią zainteresowani. W artykule przyjęto, że klaster jest szczególnym rodzajem sieci organizacyjnej, a uczestnikami sieci, czyli jej „węzłami”, są właśnie interesariusze. Węzły sieci połączone są zbiorem wzajemnych relacji, pomnażających możliwości uczestników, zapewniając efekt synergiczny w ich działaniach i dając przewagę w życiu społecznym i gospodarczym. Relacje pomiędzy uczestnikami sieci mogą mieć wieloraki, 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.¹

Interesariuszy klastrów określa przyjęta w naszym kraju definicja klastrów, sformułowana przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości za Michaeliem E. Porterem: „klaster — 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. Klaster 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.”²

Sieć organizacyjną klastra można zobrazować graficznie, jednakże ma to sens w odniesieniu do konkretnych klastrów i konkretnego okresu czasu, gdyż każdy klaster ma charakter unikalny i jednocześnie zmienny w czasie. Bardzo przydatne w tworzeniu graficznego obrazu klastra jako sieci jest tzw. mapowanie. Precyzyjnie zbudowana i systematycznie aktualizowana mapa wskazuje rzeczywistych interesariuszy – czasem nawet do poziomu imienia i nazwiska konkretnej osoby, wraz z danymi kontaktowymi. Po zidentyfikowaniu interesariuszy określa się ich ważność dla klastra, hierarchizując i dzieląc listę na podgrupy. Punktem wyjścia do mapowania jest zastosowany w dalszej części artykułu podział na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, bliższych i dalszych. Można ich dodatkowo podzielić ze względu na charakter relacji – pozytywny

¹ S. Skowron: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013, s. 12.

² Portal Innowacji, http://www.pi.gov.pl/Klastry/chapter_95927.asp, dostęp: 24. lutego 2017 r.

(na przykład instytucje finansujące), obojętny, lub negatywny (rywale rynkowi, niektóre instytucje kontroli i nadzoru), oraz istotność – pierwszoplanowych, drugoplanowych, itd. Efektem mapowania jest wyciągnięcie wniosków – zaprojektowanie lub rewizja sposobu zarządzania relacjami z poszczególnymi interesariuszami klastra.

Narzędzie to można wykorzystać na kilku etapach planowania strategicznego:

- a) na etapie tworzenia sieci organizacyjnej klastra podpowiada, kogo włączyć w prace nad strategią;
- b) przy analizie otoczenia pomaga zidentyfikować potencjalnych sojuszników i przeciwników;
- c) przy analizie sieci organizacyjnej pozwala poznać potencjał sieci i wytypować użytecznych partnerów poszczególnych działań
- d) na etapie wdrażania i komunikacji strategii mapa pozwala trafnie zidentyfikować pożądanych odbiorców działań klastra.³

Analiza interesariuszy Krajowych Klastrow Kluczowych

Ilustrację zagadnienia identyfikacji grona interesariuszy klastrow umożliwiają wyniki badań 16 polskich klastrow, które w drodze konkursu uzyskały status Krajowego Klastra Kluczowego (KKK)⁴. Wybór Krajowych Klastrow Kluczowych dokonywany jest w ramach otwartego konkursu, którego organizatorem jest Ministerstwo Rozwoju we współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Klustry kluczowe wyłaniane są w oparciu o kryteria dotyczące takich obszarów jak: struktura klastra, strategia rozwoju, zarządzanie, potencjał gospodarczy, innowacyjność i konkurencyjność międzynarodowa, intensywność kooperacji, internacjonalizacja oraz znaczenie klastra dla gospodarki kraju i regionu.⁵

Na podstawie analizy zawartości stron internetowych, materiałów promocyjnych, a także wniosków złożonych w ramach Konkursu o status KKK, organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego przy współpracy z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości, można dokonać zgrubnego podziału interesariuszy na kategorie: interesariuszy wewnętrznych oraz zewnętrznych bliższych i dalszych. Granice poszczególnych kategorii są rozmyte; w odniesieniu do konkretnych klastrow przydział interesariuszy do poszczególnych kategorii może się nieco różnić.

³ Opracowanie własne na podstawie przewodnika dla biznesu: Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Warszawa 2011, s. 7-10.

⁴ Dotychczas przeprowadzono dwie rundy konkursu. W 2015 r. status KKK uzyskało 7 klastrow, w ramach II rundy status KKK przyznano kolejnym 9 klastrom.

⁵ Źródło: wiadomość „Krajowe Klustry Kluczowe” pobrana z Portalu Innowacji <http://www.pi.gov.pl/klastry/> oraz „Lista Krajowych Klastrow Kluczowych” Ministerstwa Rozwoju ogłoszona w dniu 27. października 2016 r. na stronie www.mr.gov.pl. Według tych informacji do elitarnej grupy polskich klastrow, czyli do Krajowych Klastrow Kluczowych, należą: Klastr Dolina Lotnicza, Klastr Interizon, Klastr Obróbki Metali, Mazowiecki Klastr ICT, Polski Klastr Aluminium, Wschodni Klastr Budowlany, Zachodniopomorski Klastr Chemiczny „Zielona Chemia”, Klastr Lifescience Kraków, MedSilesie - Śląska Sieć Wyrobów Medycznych, NUTRIBIOMED Klastr, Śląski Klastr Lotniczy, Wschodni Klastr ICT, Klastr Gospodarki Odpadowej i Recyklingu, Klastr Zrównoważona Infrastruktura, Klastr Logistyczno-Transportowy Północ-Południe oraz Bydgoski Klastr Przemysłowy.

Interesariusze wewnętrzni, których współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, to:

- **Koordinator klastra** - podmiot istniejący przed powstaniem klastra lub nowo powołany⁶. Należy do jednej z poniższych grup interesariuszy wewnętrznych: przedsiębiorstw, jednostek nauki, instytucji otoczenia biznesu lub ośrodków władzy i administracji. Koordynator klastra (organizacja zarządzająca klastrem, nazywana też organizacją klastrową) to osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz firm i innych podmiotów działających w danym klastrze. Koordynator reprezentuje klastrer w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją klastra i realizuje inne funkcje niezbędne do jego prawidłowego funkcjonowania. W początkowych fazach rozwoju współpracy wspomniane funkcje pełni często nie instytucja, a konkretna osoba określana jako animator klastra. Na późniejszym etapie na poziomie operacyjnym należy także mówić o osobie, która jest określana mianem koordynatora lub menedżera klastra.⁷ 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.
- **Przedsiębiorstwa skupione w klastrze**, z których z reguły 70-80% to małe i średnie przedsiębiorstwa, ich pracownicy, organizacje pracownicze (np. związki zawodowe, kluby pracownicze).
- **Uczelnie i inne jednostki naukowe**: wyższe uczelnie państwowe i prywatne, PAN, instytuty naukowe i badawczo-rozwojowe, szkoły różnych szczebli, w tym szkoły zawodowe.
- **Instytucje otoczenia biznesu i inne organizacje wspierające**: centra transferu technologii, parki przemysłowe i technologiczne, 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.
- **Administracja publiczna**: krajowe, regionalne lub lokalne ośrodki władzy i administracji zaangażowane w pracę klastra.

Interesariusze zewnętrzni bliżsi to:

- Przedsiębiorstwa, instytucje biznesu, jednostki naukowe i administracja spoza formalnej sieci organizacyjnej klastra, lecz mający wpływ na klastrer i poddani jego wpływom.
- Interesariusze członków klastrów, w tym ich klienci, konkurenci.

⁶ 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.

⁷ 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.

- Banki i instytucje finansowe.
- Aniołowie Biznesu.
- Lokalna społeczność.

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

- Władza publiczna wszystkich szczebli, w tym ministerstwa, radni Sejmików Wojewódzkich.
- Partie polityczne, posłowie do Parlamentu Europejskiego, posłowie na Sejm.
- Urzędy miast i gmin, starostwa powiatowe, związki gmin.
- 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).
- Ogół społeczeństwa zainteresowanego rozwojem gospodarczym.

Założenia Marketingu 3.0 w misjach, wizjach i wartościach deklarowanych przez klastry

Podstawowym założeniem Marketingu 3.0 jest to, że „w świecie, gdzie nic nie jest pewne, klienci szukają firm, które w swojej misji, wizji i zbiorze wartości wyrażają cele spełniające ich najgłębsze pragnienie sprawiedliwości społecznej, ekonomicznej i środowiskowej. Nie oczekują jedynie tego, że produkt lub usługa spełnią ich potrzeby pod względem funkcjonalnym i emocjonalnym. [...] spodziewają się również spełnienia duchowego”.⁸

W niniejszym artykule przyjęto, że szczególnymi „klientami” organizacji klastrowej są jej interesariusze, a zatem zadaniem marketingu klastra, zgodnie z zasadami Marketingu 3.0, jest spełnianie potrzeb interesariuszy pod względem funkcjonalnym, emocjonalnym i duchowym. Obietnicą spełnienia tych potrzeb są: misja, wizja i wartości deklarowane przez klastery. „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 klastery mogą być, jaki będą mieć kształt i czego mogą dokonać, aby nieprzerwanie i skutecznie realizować swoją misję. „Wartości” to priorytety wyborów strategicznych i przyjęte standardy zachowania, wspólne dla uczestników klastra, tworzące jego tożsamość organizacyjną. Choć według założeń Marketingu 3.0. misja ma

⁸ Ph. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan: Marketing 3.0. MT Biznes, Warszawa 2016, s. 18.

charakter nadrzędny wobec wizji i wartości, to jednak w przypadku klastrów, 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 klastrów 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. Są one przedstawiane interesariuszom bezpośrednio, ustnie, a także pisemnie na stronach internetowych klastrów (najczęściej w zakładkach „O nas”), w serwisach społecznościowych, w strategiach rozwoju, w dokumentacji członkowskiej dla uczestników klastra (tzw. deklaracjach członkowskich), w regulaminach funkcjonowania klastrów lub ich jednostek koordynujących.

Poniższe tabele (Tabela 1., 2 i 3.) przedstawiają matryce programowe oparte na wartościach, opracowane na podstawie koncepcji Marketingu 3.0 oraz dostępnych źródeł informacji o polskich Klastrach Kluczowych.

Tabela 1. Matryca programowa oparta na wartościach oferowanych interesariuszom przez polskie Klasy Kluczowe w zapisach ich misji

Argumenty racjonalne	Argumenty emocjonalne	Argumenty duchowe
<p>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.</p>	<p>Stworzenie mocnej pozycji Polski w branży klastra. Wzmacnianie regionu, w którym działa klastra. Pobudzenie 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.</p>	<p>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. Dbałość o zrównoważony rozwój i społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR)</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph. i in., op.cit., s. 60., oraz danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych, których lista znajduje się w spisie bibliograficznym artykułu.

Tabela 2. Matryca programowa oparta na wartościach oferowanych interesariuszom przez polskie Klustry Kluczowe w zapisach ich wizji.

Argumenty racjonalne	Argumenty emocjonalne	Argumenty duchowe
<p>Klaster będzie: 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).</p>	<p>Klaster będzie: 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. Organizacją nowoczesną, atrakcyjną dla interesariuszy, rozpoznawalną zarówno w skali lokalnej, ogólnokrajowej jak i międzynarodowej. Aktywnie realizować założenia polityki rozwoju regionu; będzie w tym zakresie partnerem i narzędziem władz lokalnych i regionalnych.</p>	<p>Klaster będzie: Liderem wspólnych przedsięwzięć, których celem jest wzmacnianie i rozwój regionów w Polsce. Budować w społeczeństwie świadomość konieczności zrównoważonego rozwoju w codziennym życiu, działalności biznesowej i publicznej oraz racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph. i in., op.cit., s. 60., oraz danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Kłustrów Kluczowych. Ich lista znajduje się w spisie bibliograficznym artykułu.

Tabela 3. Matryca wspólnych wartości, oferowanych formalnie interesariuszom przez polskie Klustry Kluczowe.

Argumenty racjonalne	Argumenty emocjonalne	Argumenty duchowe
<p>Przynależność do międzynarodowych gremiów klastrowych. Jakość organizacji potwierdzona certyfikatami, medalami, statusem klastra kluczowego. Innowacyjność w działaniu.</p>	<p>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</p>	<p>Działania zgodne z zasadami etyki i współzycia społecznego. Troska o środowisko naturalne. Troska o jakość wykształcenia i zatrudnienie oraz poziom życia w regionie.</p>

Przedsiębiorczość Profesjonalizm. Poważne podejście do współpracy w ramach klastra. Przestrzeganie zasad spisanych w regulaminie klastra. Restrykcyjne przestrzeganie prawa, w tym prawa autorskiego.	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.	
---	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ph. Kotler i in.: op.cit., s. 60., oraz danych dostępnych na stronach internetowych poszczególnych Klastrow Kluczowych. Ich lista znajduje się w spisie bibliograficznym artykułu.

Wykorzystanie potencjału interesariuszy do określania kierunku rozwoju i wzmocnienia klastrow

Marketing 3.0 opiera się na współpracy pomiędzy podmiotami o podobnych pragnieniach, wyznających podobne wartości. Jego zadaniem jest sprawianie, aby klienci czuli się „spełnionymi ludźmi”⁹. Marketing 3.0. realizowany w sieciach organizacyjnych klastrow powinien sprawiać, że „spełniają się” ich interesariusze.

Owo „spełnienie się”, czyli czerpanie korzyści obiecanych interesariuszom w ramach wizji, misji i wartości, jest możliwe i realne, ale pod warunkiem, że oni także wnoszą do sieci coś od siebie. Ich wkład powinien wzbogacać kapitał klastra o wartości materialne (kapitał finansowy i/lub materialny) i niematerialne (kapitał ludzki i /lub społeczny)¹⁰. Z tego względu uczestnicy sieci organizacyjnej klastra powinni w zdyscyplinowany sposób płacić ustalone składki, używać swoich zasobów materialnych, dzielić się wiedzą i doświadczeniem, pomagać sobie wzajemnie w realizacji działań marketingowych, udzielać się w zakresie tworzenia i realizacji wspólnych przedsięwzięć.

Sprawność tych działań, zapewnienie poczucia „spełnienia się” interesariuszy, umożliwia skuteczną i umiejętną działalność koordynatora: komunikacja w całej sieci organizacyjnej, zarówno wobec interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych, oraz budowanie z nich „jednej drużyny”. Dobry koordynator to taki, który potrafi zbudować i zarządzać organizacją w taki sposób, aby bez jego obecności (przynajmniej w krótkich okresach czasu) klastr był w stanie sprawnie pracować i się rozwijać.

Wnioski i uwagi krytyczne

Niniejszy artykuł stanowi zaczątek inwentaryzacji matrycy programowej polskich klastrow. Dokonane w tym obszarze badania wykazały słuszność postawionej na wstępie tezy, że wiodące polskie klastry podejmują działania marketingowe zgodnie z podstawowymi założeniami Marketingu 3.0., dbając o spełnienie oczekiwań

⁹ Ph. Kotler i in.: op.cit., s. 27.

¹⁰ Walukiewicz S.: Kapitał społeczny. Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2012, s. 92.

interesariuszy swojej sieci organizacyjnej w sferze racjonalnej, emocjonalnej i duchowej.

Przyjmując powyższą tezę jako słuszną należy mieć jednak na względzie kilka zastrzeżeń. Po pierwsze, w przypadku klastra mamy do czynienia z sytuacją, w której przychodzi współpracować ze sobą różnym interesariuszom: osobom, firmom i instytucjom, które mają różne charakterystyki, oczekiwania, aspiracje biznesowe, doświadczenia, własne układy władzy i wewnętrznych presji społecznych oraz różną strukturę własnych interesariuszy. Z ich perspektywy istotność poszczególnych składowych matryc programowych klastrów (w tym misji, wizji i wartości) może być bardzo zróżnicowana. Po drugie, deklarowane matryce programowe są z reguły opracowywane dla potrzeb udziału w konkursach, o przyznanie certyfikatów lub do wniosków o dofinansowanie projektów, czyli są w pewien sposób „wymuszane”: pisane pod presją czasu, zgodnie z bieżącą koniunkturą itp. przez firmy doradcze lub koordynatorów klastrów, bez uzgodnienia wspólnego a priori. Praktycznie takie ustalenie nie jest nawet możliwe. Czy zatem analiza misji, wizji i wartości klastrów oraz ich znaczenia dla sieci interesariuszy ma sens? Zdaniem autorki – tak.

Jeżeli przyjąć, że motywacją do udziału interesariuszy w klastrze jest wykorzystanie go jako dźwigni do swojego rozwoju, to należy pogodzić się z praktycznym "ucieraniem się" wartości, wynikającym z konieczności podporządkowania się narzuconej misji oraz wizji rozwoju klastra. Mamy do czynienia wówczas nie ze spójnością wartości i celów, ale z koegzystencją oportunistycznych zachowań, modyfikowanych potrzebą realizacji indywidualnych celów gospodarczych i społecznych. W krańcowych przypadkach deklarowane misje, wizje i wartości mogą być nawet kamuflażem realnych intencji i zachowań typowych dla nieetycznego stylu prowadzenia biznesu. Zjawiska te mogłyby być przedmiotem kolejnych badań.

Jako filozoficzne podsumowanie analizy misji, wizji i wartości polskich klastrów, traktowanych jako sieć współpracujących interesariuszy, można przytoczyć następującą sentencję: „Postęp gospodarczo-społeczny to ciągle doskonalenie procesu podziału pracy, wiedzy i przyjemności: doskonalenie, które nie ma końca.”¹¹ Zdaniem autorki nam, Polakom, najbardziej brakuje wzajemnego zaufania oraz przyjemności ze współpracy. Być może nowa koncepcja marketingu, oparta na wartościach, pomoże w rozwiązaniu tego problemu.

Bibliografia

- Bakalarska J.: Marketing wartości. Słowa i Myśli, Lublin 2016.
- Hołub-Iwan J., Wielec Ł.: Opracowanie systemu wyboru Krajowych Kłastrów Kluczowych (Raport „Charakterystyka krajowego klastra kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych”). PARP, Warszawa 2014.
- Inicjatywy klastrowe: skuteczne działanie i strategiczny rozwój, pod red. M. Koszarek, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I.: Marketing 3.0. MT Biznes, Warszawa 2016.
- Podgórska J. (red.): Standardy zarządzania klastrem. Wersja druga, zaktualizowana. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, 2016
- Skowron S.: Klient w sieci organizacyjnej. Difin, Warszawa 2013.

¹¹ S. Walkiewicz: op.cit., s. 40.

Skowron S., Szymoniuk B.: Rola marketingu w budowaniu efektów synergicznych organizacji sieciowych [w:] J. Koszałka (red.) „Marketing. Ujęcie terytorialne”. Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 111-132.
Skowron S., Szymoniuk B.: Marketing and sustainable development. Problemy Ekorozwoju (Problems of Sustainable Development), Vol.9, Nr 2/2014, s. 39-46.
Standardy AA1000. Narzędzie społecznej odpowiedzialności organizacji. Przewodnik dla biznesu, Warszawa 2011.
Szymoniuk B.: Budowanie kapitału społecznego klastrów w semi-globalnym otoczeniu. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 267 „Handel i inwestycje w semi-globalnym otoczeniu”, t. 2., Wrocław 2012, s. 289-298.
Walukiewicz S.: Kapitał społeczny. Instytut Badań Systemowych PAN, Warszawa 2012.

W artykule wykorzystano informacje z następujących stron internetowych, z dostępem w okresie 20-25 lutego 2017 roku:

- 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 Zrównoważona Infrastruktura: <http://klasterzi.pl>
- Klaster Logistyczno-Transportowy Północ-Południe: <http://www.klasterlogtrans.pl>
- Bydgoski Klaster Przemysłowy: <http://www.klaster.bydgoszcz.pl>
- Portal Innowacji: <http://www.pi.gov.pl/>

Summary

This article is based on research conducted in Poland on the sample of 16 National Key Clusters. These clusters are described here as special types of organizational networks, in which participate their stakeholders. Research indicates that marketing actions of these clusters are compatible with the fundamental assumptions of Marketing 3.0, and meet the participants' expectations in the rational, emotional and spiritual sphere. Based on research and experience taken from the author's expertise and organizational work in clusters, she formulates conclusions and recommendations on involving the cluster stakeholders in strengthening its organizational network.

Key words: *clusters*, network organizations, stakeholders, marketing 3.0

Informacje o autorze:

Dr inż. Barbara Szymoniuk
Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej
Nadbystrzycka 38, 20-618 Lub
e-mail: b.szymoniuk@pollub.pl