

dr inż. ANNA LIS  
Politechnika Gdańska

## ROLA INICJATYW KLASTROWYCH W KREOWANIU WIZERUNKU REGIONU

### Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest omówienie roli inicjatyw klastrowych w marketingu terytorialnym. Inicjatywy klastrowe, poprzez podejmowane działania na rzecz rozwoju regionu i funkcjonujących tam klastrów przedsiębiorstw, stają się ważnym partnerem władz publicznych w działaniach ukierunkowanych na promocję i kreowanie pozytywnego wizerunku danej jednostki terytorialnej. Autorka na wybranych przykładach wskazuje na silne powiązania inicjatyw klastrowych z „miejscem”, w którym się rozwijają i zwraca uwagę na wzajemną wymianę wartości i efekt synergii występujący w relacjach władze regionalne (region) – inicjatywa klastrowa (klaster).

### Wprowadzenie

Postępujące procesy globalizacji, ułatwione rozwojem transportu, nowoczesnych technologii informacyjnych, łagodzeniem barier narodowych i otwarciem granic, umożliwiły dużą swobodę w przemieszczaniu się kapitału. Przedsiębiorstwa, planując lokalizację działalności gospodarczej bardzo starannie analizują korzyści, jakie zapewnia im dana jednostka terytorialna, co w konsekwencji przyczynia się do większej konkurencji między regionami i wzmożonych wysiłków na rzecz podwyższenia konkurencyjności regionu. Konkurencyjność jednostek terytorialnych utożsamia się zazwyczaj z wysoką atrakcyjnością, dobrymi warunkami bytowymi mieszkańców oraz sprzyjającym klimatem do prowadzenia działalności gospodarczej<sup>1</sup>, ale efekty tworzenia przewagi konkurencyjnej produktu terytorialnego ostatecznie ocenia i weryfikuje rynek.

Konkurencja i konkurencyjność są kategoriami, które wzajemnie się dopełniają: konkurencja oznacza rywalizację między podmiotami zmierzającymi do

---

<sup>1</sup> E. Zeman-Miszewska, *Konkurencja i konkurencyjność regionów*, w: *Marketing – koncepcje, badania, zarządzanie*, red. L. Żabiński, K. Śliwińska, PWE, Warszawa 2002, s. 319.

osiągnięcia swych celów, zaś konkurencyjność – zdolność do efektywnej rywalizacji<sup>2</sup>. W odniesieniu do regionów konkurencyjność postrzegana jest jako „zdolność do przystosowywania się do zmieniających się warunków, pod kątem utrzymania lub poprawy pozycji w toczącym się między regionami współzawodnictwie”<sup>3</sup>. Należy przy tym podkreślić, że konkurencyjność regionów nie przejawia się jedynie w poprawie ich pozycji konkurencyjnej w stosunku do innych regionów, ale również „w umiejętności takiego ukształtowania swojej struktury gospodarczej, która długookresowo gwarantowałaby efektywny i korzystny rozwój, zabezpieczający wysoki poziom dochodów realnych”<sup>4</sup>. Pojęcie konkurencyjności regionu jest często trudne do jednoznacznego zdefiniowania i prowadzi niejednokrotnie do nieporozumień.

Bardzo często konkurencyjność regionów utożsamiana jest mylnie jedynie z konkurencyjnością przedsiębiorstw działających w obszarze danego regionu. Tymczasem regiony nie konkurują bezpośrednio między sobą jak przedsiębiorstwa, ponieważ nie oferują podobnego produktu. Z istoty samej regionalizacji wynikają bowiem zróżnicowania terytoriów i odrębność każdego regionu. W kwestii konkurencyjności regionów wyłaniają się dwie płaszczyzny – konkurencyjność przedsiębiorstw zgrupowanych w danym układzie terytorialnym w otwartej gospodarce i konkurencyjność regionalnych układów terytorialnych o nowy kapitał, tworzący miejsca pracy i przynoszący dochód<sup>5</sup>. Podobny podział stosuje Markowski, rozróżniając konkurowanie pośrednie – wyrażane i mierzone zdolnościami konkurencyjnymi firm zlokalizowanych na terenie jednostki terytorialnej oraz konkurowanie bezpośrednie, rozumiane jako rywalizacja upodmiotowionych terytoriów, które konkurują o różnego typu korzyści<sup>6</sup>. Wśród wspomnianych korzyści wymienić można inwestycje w danym regionie, zwłaszcza bezpośrednie inwestycje zagraniczne, wizyty turystów, pozyskiwane subwencje i różnorodne formy wsparcia z budżetu państwa, z Unii Europejskiej i innych podmiotów, jak również możliwość organizacji spektakularnych imprez sportowych i kulturalnych.

<sup>2</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2007, s. 46.

<sup>3</sup> Zespół Zadaniowy ds. Rozwoju Regionalnego w Polsce, *Instytucje i instrumenty wzrostu konkurencyjności regionów*, Warszawa 1996, s. 10.

<sup>4</sup> M. Klamut, *Konkurencyjność regionów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 1999, s. 55.

<sup>5</sup> G. Gorzelak, B. Jałowiecki, *Konkurencyjność regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, nr 1.

<sup>6</sup> T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 103.



Nasilająca się rywalizacja między regionami o utrzymanie i pozyskanie nowych podmiotów i zasobów rynkowych skłania regiony do szukania nowych sposobów zarządzania jednostką terytorialną, a przede wszystkim zmiany orientacji na marketingową, zgodnie z którą na pierwszym miejscu jest zaspokojenie potrzeb klienta. Podejście marketingowe w odniesieniu do jednostek terytorialnych określane jest najczęściej marketingiem terytorialnym, definiowanym jako „filozofia osiągania założonych celów przez przestrzenne jednostki osadnicze w warunkach konkurencji o ograniczone zasoby, u podstaw której leży przekonanie o decydującym wpływie na rezultaty właściwej orientacji na klientów-partnerów<sup>7</sup>.”

Głównym celem marketingu terytorialnego jest wpływanie na opinie, postawy i sposoby zachowania się klientów zewnętrznych i wewnętrznych poprzez kształtowanie właściwego zestawu środków oraz instrumentów stymulowania kontaktów wymiennych<sup>8</sup>. Działania podejmowane w ramach marketingu terytorialnego ukierunkowane są na rozwijanie i umacnianie usług świadczonych przez instytucje publiczne, podnoszenie atrakcyjności i poprawę pozycji współzawodniczących ze sobą regionów, jak również kształtowanie pozytywnego wizerunku regionu, gminy oraz jednostek lokalnych<sup>9</sup>.

W marketingu terytorialnym coraz częściej akcentuje się znaczenie partnerstwa, bowiem osiągnięcie pozytywnego wizerunku regionu w coraz większym stopniu zależy od harmonijnej współpracy sieci partnerów, występujących na różnych poziomach terytorialnych (miasto, gmina, region), jak i w obrębie tej samej jednostki. Zarówno kreowanie megaprojektu, jak i promocja poszczególnych subproduktów regionu wymaga współdziałania różnych grup podmiotów zaangażowanych w proces tworzenia wizerunku danej jednostki. Z tego względu w marketingowej strategii zarządzania rozwojem regionu niezbędne staje się stworzenie sprawnie funkcjonującej sieci organizacji zajmujących się bezpośrednio i pośrednio marketingiem miejsc, co może doprowadzić do efektów synergicznych<sup>10</sup>. W dalszej części artykułu autorka skupia się na inicjatywach klastrowych, wskazując na ich rolę w budowaniu tożsamości regionu i kreowaniu jego wizerunku na zewnątrz. Inicjatywy klastrowe są przykładem

<sup>7</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny – koncepcja ogólna i doświadczenia praktyczne*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK PAN, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 40.

<sup>8</sup> H. Meffert, *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?*, Symposium „Stadtvisionen, Stadtstrategien und Städtemarketing in der Zukunft”, Münster, 2–3 marca 1989, za: A. Szromnik, *Marketing terytorialny*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 22.

<sup>9</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 23.

<sup>10</sup> T. Markowski, *Marketing miast*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski..., s. 129.

partnerstwa publiczno-prywatnego i jako takie mogłoby być trzecim – obok megaprojektu i promocji – narzędziem marketingu terytorialnego<sup>11</sup>.

### **Wizerunek, tożsamość i marka regionu**

Wizerunek regionu, kreowany w umysłach potencjalnych nabywców, stanowi jedno z najważniejszych źródeł przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej, podobnie jak inwestycje w zasoby ważne dla nabywców, które nie są w polu zainteresowania innych obszarów oraz koszty, na które nabywcy są wrażliwi, a są niższe niż w konkurencyjnych regionach<sup>12</sup>. Z tego względu wizerunek regionu staje się istotnym aspektem marketingu terytorialnego i przedmiotem świadomej regulacji w jednostkach terytorialnych.

Wizerunek jednostki terytorialnej można zdefiniować jako „sumę wierzeń, pojęć, opinii, odczuć i wrażeń, jakie mają o nim odbiorcy”<sup>13</sup>. Jest on kreowany na podstawie dużej liczby skojarzeń i informacji związanych z danym miejscem. Należy przy tym zaznaczyć, że wizerunek jest kategorią subiektywną, silnie zindywidualizowaną i różni się w odbiorze odbiorców. Z tego względu może on być niezgodny z istniejącym stanem obiektywnym lub też stanowić odmienną wartość dla poszczególnych klientów. Podkreśla to w swojej definicji Szromnik, określając wizerunek regionu jako „całościowy kształt subiektywnych wyobrażeń rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych”<sup>14</sup>.

Ukształtowany wizerunek regionu spełnia szereg funkcji, ważnych dla obu stron relacji: jednostka terytorialna – rynek. Wyróżnia się cztery główne funkcje wizerunku: upraszczającą, porządkującą, minimalizacji ryzyka oraz orientacyjną, ale powyższą listę można uzupełnić jeszcze o dodatkowe funkcje, co zostało ujęte na rys. 1.

W dużym uproszczeniu, w ocenie odbiorców jednostka terytorialna może mieć pozytywny lub negatywny wizerunek, zarówno w odniesieniu do megaprojektu, jakim jest „wzajemnie powiązana i ustrukturalizowana forma produktów materialnych i niematerialnych dostępnych w mieście (regionie) dla różnych jego użytkowników, które przy okazji konsumpcji poszczególnych pro-

<sup>11</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 180.

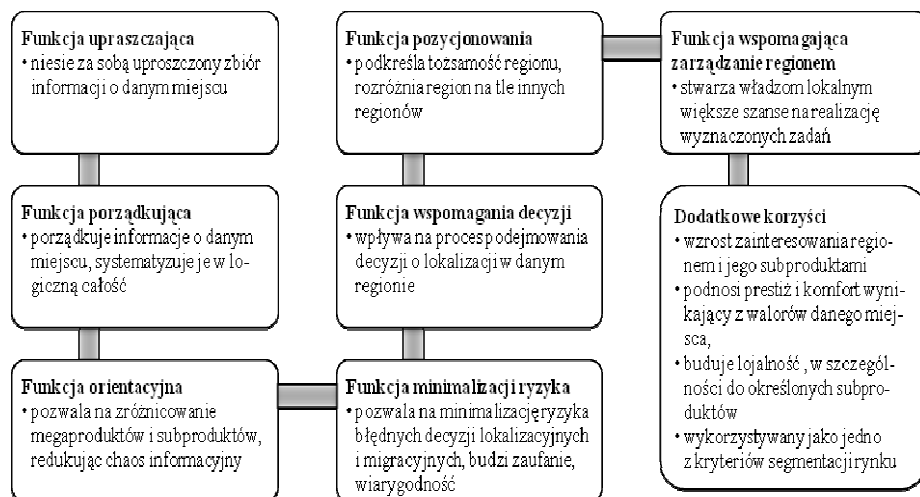
<sup>12</sup> McKee, *Targeted industry marketing: strategy and techniques, economic development review*, Spring 1994, s. 173, za: M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 50.

<sup>13</sup> Ph. Kotler, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing places – attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*, The Free Press, New York 1993, za: M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 141.

<sup>14</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 134.



duktów pozwalają na uzyskanie dodatkowej korzyści<sup>15</sup>, jak i poszczególnych subproduktów (np. turystycznego, inwestycyjnego, mieszkaniowego, socjalnego, oświatowo-kulturalnego).



Rys. 1. Funkcje wizerunku regionu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Łuczak, *Wizerunek miasta jako element strategii marketingowej*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski, Studia KPZK PAN, Tom CXII, Warszawa 2002, s. 191–192.

Dany region ma pozytywny wizerunek, jeśli postrzegany jest przez pryzmat dodatnich skojarzeń i doświadczeń, jako atrakcyjny, zadbane, bezpieczny, rozwojowy. Taki wizerunek nie wymaga istotnych zmian poza jego wzmocnieniem i skutecznym zakomunikowaniem grupom docelowym.

Wizerunek negatywny oznacza jednoznacznie niekorzystny image jednostki i niesie w związku z tym całkiem odwrotny przekaz – region jawi się jako miejsce niebezpieczne, brudne, hałaśliwe, zacofane, bez perspektyw na rozwój. Dodatkowo można mówić o wizerunku słabym – w przypadku, gdy dany region nie jest rozpoznawalny (może to wynikać z małej skali, braku atrakcji, nieskutecznego komunikowania wizerunku); sprzecznym – zawierającym pozytywne i negatywne opinie odbiorców; mieszanym – różne grupy odbiorców prezentują sprzeczne opinie i sądy o regionie; i zbyt atrakcyjnym – kiedy w regionie wy-

<sup>15</sup> T. Markowski, *Marketing miasta*, w: *Marketing terytorialny*, red. T. Markowski..., s. 112–113.

stępują niekorzystne efekty zbyt atrakcyjnego wizerunku (zbyt wiele turystów, zanieczyszczenia, hałas, problemy komunikacyjne itp.)<sup>16</sup>.

Z wizerunkiem regionu ściśle wiąże się też pojęcie tożsamości. Pojęcie tożsamości regionu (ang. *region identity*) powstało na zasadzie analogii z pojęciem tożsamości przedsiębiorstwa (ang. *corporate identity*) i oznacza jego „kompleksowy, wielowymiarowy obraz ukształtowany w wyniku długotrwałego, planowego i racjonalnego działania polegającego na przekonywaniu i upowszechnianiu w otoczeniu jego charakterystycznych cech, właściwości i funkcji. To celowo zestawiony zbiór informacji o miejscu wysyłany do wszystkich grup odbiorców wewnętrznych i zewnętrznych w celu uzyskania pożądanego efektu – zbudowania właściwego, zgodnego z założeniami wizerunku”<sup>17</sup>. Tożsamość, w odróżnieniu od wizerunku, jest stanem obiektywnym.

Wraz z intensyfikacją działań związanych z kreowaniem wizerunku regionu obserwuje się wzrost zainteresowania kategorią marki terytorialnej (ang. *place branding*). Wśród naukowców istnieje zgoda co do tego, że w stosunku do miejsc, podobnie jak w przypadku dóbr i usług, można tworzyć marki, a sam proces zarządzania marką terytorialną staje się coraz bardziej popularnym tematem podejmowanym w literaturze z zakresu marketingu terytorialnego. Zgodnie z definicją American Marketing Association marka oznacza „nazwę, termin, znak, symbol, wzór lub kombinację tych elementów, stworzoną w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów”<sup>18</sup>. Z kolei J. Kall określa markę jako „kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny. Kombinacja ta, odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”<sup>19</sup>. Marka stanowi złożony symbol, który może mieć sześć poziomów znaczeniowych, do których zaliczają się cechy, korzyści, wartości, kultura, osobowość i użytkownik<sup>20</sup>.

Podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, wizerunek marki terytorialnej wymaga posiadania zarówno namacalnych cech materialnych, jak i osobowości

<sup>16</sup> Ph. Kotler, M.A. Hamlin, D.H. Haider, I. Rein, *Marketing Asia Places*, John Wiley & Sons, 2002, s. 35–36.

<sup>17</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 136.

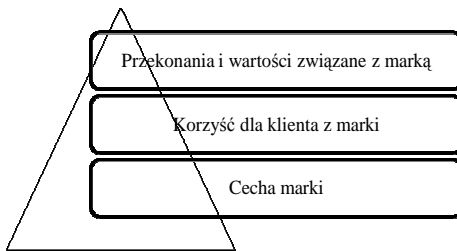
<sup>18</sup> Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 421.

<sup>19</sup> J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>20</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 421.



marki<sup>21</sup>. Konstruując wizerunek marki terytorialnej, należy jednak właściwie zaakcentować poszczególne jej składowe. Najmniej pożądane jest skupienie się na cechach marki, które mogą stracić na atrakcyjności i są stosunkowo łatwe do skopiowania przez konkurencję. Z punktu widzenia klienta niezwykle istotne są korzyści marki – marka powinna zaspokajać zarówno potrzeby użytkowe, jak i emocjonalne. Zdaniem Ph. Kotlera najsilniejszymi markami na rynku są te, które oddziałują na emocje i odwołują się do czegoś więcej niż tylko racjonalizm<sup>22</sup>. Dlatego w odniesieniu do marki najważniejszą rolę ogrywają przekonania i wartości, ułożone na samym szczycie piramidy marki, co zostało przedstawione na rys. 2.



Rys. 2. Piramida marki

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 421.

Opisane powyżej pojęcia: wizerunek, tożsamość i marka bardzo często używane są zamiennie. W literaturze można spotkać się nawet z taką opinią, że termin „marka” zastąpił wszystkie inne – wizerunek, tożsamość i reputację<sup>23</sup>. Marka terytorialna jest pojęciem złożonym i nie ogranicza się jedynie do marek produktów wytwarzanych w danym regionie – z perspektywy nadawcy oznacza projekcję tożsamości regionu, zaś z perspektywy odbiorcy może być rozpatrywana jako wizerunek regionu poza jego granicami<sup>24</sup>. W procesie budowania marki regionu podstawą jest przede wszystkim wykreowanie tożsamości marki, poprzez planowe działania, prezentację i identyfikację marki oraz odpowiednie jej zakomunikowanie wśród odbiorców, co w konsekwencji przekłada się na określone skojarzenia z danym miejscem i wpływa na pozytywny wizerunek marki.

<sup>21</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 129.

<sup>22</sup> Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 422.

<sup>23</sup> W. Olins, *O marce*, Instytut Marki Polskiej, Warszawa 2004, s. 205.

<sup>24</sup> M. Hereźniak, *Kreowanie marki narodowej – rola idei przewodniej na przykładzie projektu „Marka dla Polski”*, w: *Marketing terytorialny – możliwości aplikacji, kierunki rozwoju*, red. H. Szulce, M. Florek, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 342.

## Klastry i inicjatywy klastrowe a wizerunek regionu

W zakresie kreowania wizerunku regionu coraz większą rolę odgrywają inicjatywy klastrowe, rozwinięte na bazie koncepcji klastrów. Klastry definiowane są w literaturze jako sektorowa i geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, powiązanych ze sobą zależnościami handlowymi i niehandlowymi, które jednocześnie współdziałają i konkurują, wykorzystując efekt synergii. Klastry charakteryzuje specjalizacja, trwałe i silne interakcje, wzajemna komplementarność i podobna trajektoria rozwoju. Przedsiębiorstwa w klastrze działają w tej samej przestrzeni społeczno-gospodarczo-geograficznej, łączy je zatem nie tylko wspólny rynek pracy i dostęp do infrastruktury, ale również wspólne normy, poczucie więzi i wspólnoty kulturowej oraz zaufanie.

Koncepcja klastrów wydaje się obecnie najbardziej popularna, a jednocześnie najmniej dopracowana teoretycznie ze wszystkich koncepcji rozwiniętych na bazie marshallowskiego dystryktu przemysłowego w zakresie gospodarki przestrzennej aglomeracji<sup>25</sup>. W literaturze brak jest jednoznacznej definicji klastrów, jak również wytycznych dotyczących granic geograficznych i przemysłowych klastrów oraz intensywności współpracy w obrębie gron. Najbardziej zauważalny podział istnieje w kwestii „zawartości” klastrów – część naukowców z Porterem na czele definiuje klastry bardzo szeroko, włączając w nie całą rzeszę różnorodnych podmiotów (w tym przedsiębiorstwa, jednostki tworzące wyspecjalizowaną infrastrukturę, jednostki naukowe, instytucje finansowe, jednostki szkolenia zawodowego, agencje normalizacyjne oraz stowarzyszenia branżowe). Druga grupa reprezentuje wąskie podejście (m.in. Enright, Rosenfeld, Swann i Prevezer, Roelandt i den Hertog), postrzegając klastry jedynie przez pryzmat funkcjonujących w nim przedsiębiorstw.

Dużo bardziej precyzyjna jest definicja inicjatywy klastrowej, rozumianej jako „zorganizowane działania mające na celu przyspieszenie rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności klastrów w regionie, obejmujące firmy funkcjonujące w ramach klastra, rząd oraz/lub środowisko badawcze”<sup>26</sup>. W literaturze oraz praktyce gospodarczej bardzo często używa się zamiennie obu tych terminów: „klastry” i „inicjatywa klastrowa”, wychodząc z błędnego założenia, że inicjatywa klastrowa oznacza klastry w fazie załóżkowej. Bardzo ważne jest jednak

<sup>25</sup> Takie jak: „lokalne systemy produkcyjne”, „bieguny wzrostu”, „nowe przestrzenie przemysłowe”, „terytorialne kompleksy produkcyjne”, „neo-marshallowskie węzły”, „regionalne środowisko innowacyjne”, „regionalne sieci innowacji”, „bloki kompetencji” czy też „regiony uczące się”.

<sup>26</sup> Ö. Sölvell, G. Lindqvist, C. Ketels, *Zielona Księga Inicjatyw Klastrowych. Inicjatywy Klastrowe w gospodarkach rozwijających się i w fazie transformacji*, PARP, Warszawa 2008, s. 17.



rozróżnienie obu tych pojęć: desygnatem pojęcia klastra jest geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, powiązanych zależnościami handlowymi i niehandlowymi, podczas gdy inicjatywa klastrowa odnosi się do zorganizowanych działań wspierających rozwój danego klastra w regionie<sup>27</sup>.

Celem nadrzędnym funkcjonowania inicjatywy klastrowej jest wsparcie rozwoju danego klastra w regionie, a w szczególności stworzenie wspólnej platformy komunikacji i zaplecza organizacyjnego, reprezentowanie klastra w kontaktach z otoczeniem, wypracowanie wspólnych standardów technicznych w obrębie klastra, lobbing, promocja klastra i regionu oraz dialog pomiędzy trzema stronami: biznesem, nauką i rządem. Ważnym aspektem działalności inicjatywy jest aktywne uczestnictwo wszystkich elementów struktury Triple Helix (przemysł–rząd–uniwersytet), a w szczególności władz regionalnych i lokalnych. Bardzo często inicjatorem działań związanych z powołaniem inicjatywy klastrowej są władze samorządowe, które zarówno organizacyjnie, jak i finansowo wpięrają rozwój danej inicjatywy – w takich przypadkach mówi się o „klastrach oddolnych”, w odróżnieniu od „klastrow odgórnych” tworzonych przez przemysł.

W Polsce w ostatnich dziesięciu latach obserwuje się systematyczny rozwój inicjatyw klastrowych, co jest pochodną uruchomienia licznych programów wspierających tego typu przedsięwzięcia, finansowanych ze środków UE w ramach polityki opartej na klastrach (ang. *cluster-based policy*)<sup>28</sup>. W każdym z województw Polski funkcjonuje po kilka inicjatyw klastrowych, które w mniejszym lub większym stopniu są „wizytówką” regionu i współtworzą jego wizerunek. Analiza przeprowadzona przez autorkę artykułu wskazuje na bardzo ścisłe związki inicjatyw z regionem, w którym się rozwijają. Odniesienia do regionu pochodzenia akcentowane są już na wstępie – w nazwie i logo inicjatyw, sloganach reklamowych i dokumentach programowych. Lokalizacja inicjatywy utrwalona jest w jej nazwie poprzez wskazanie nazwy miasta (np. Bydgoski Klaster Przemysłowy, Gdański Klaster Budowlany, Klaster LifeScience Kraków, Klaster Poligraficzno-Reklamowy w Lesznie), województwa (np. Lu-

<sup>27</sup> A. Lis, *Klaster, inicjatywa klastrowa, powiązanie kooperacyjne – rozróżnienie pojęć*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą” 2011, nr 37.

<sup>28</sup> A. Lis, *Rola władz samorządowych w kształtowaniu regionalnej polityki opartej na klastrach*, „Samorząd terytorialny” 2010, nr 12; A. Lis, *Przegląd programów wsparcia dla klastrow w ramach cluster-based policy UE*, w: *Metodyczne aspekty modelowania i projektowania systemów gospodarczych: jakość, ryzyko, aplikacje*, red. L. Zawadzka, J. Łopatowska, Wyd. Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2010, s. 70–85; A. Lis, *Finansowanie rozwoju klastrow o znaczeniu regionalnym i lokalnym w Regionalnych Programach Operacyjnych*, w: *Metodyczne aspekty modelowania i projektowania...*, s. 86–101.



buski Klaster Metalowy, Łódzki Klaster Medialny, Podlaski Klaster Bielizny, Pomorski Klaster ICT, Warmińsko-Mazurski Klaster „Razem Ciepłej”) lub regionu (np. Bałtycki Klaster Ekoenergetyczny, Budownictwo Polski Centralnej, Klaster Medycyna Polska Południowy Wschód).

Niektóre z inicjatyw umieściły w nazwie slogany reklamowe bądź też takie określenia, które wywołują u odbiorców pozytywne skojarzenia z danym regionem. Powyższy zabieg służy podkreśleniu walorów regionu, a tym samym wysokiej jakości dóbr i usług oferowanych przez klaster. Konsumenci często postrzegają i oceniają jakość produktów przez pryzmat miejsca pochodzenia, przenosząc opinie o miejscu na produkty, które tam powstają – w literaturze nazywane jest to „efektem pochodzenia”. Dotyczy to przede wszystkim tych inicjatyw, które działają w branży turystycznej (np. Innowacyjny Klaster Zdrowie i Turystyka „Uzdrowiska – Perły Polski Wschodniej”, Opolski Klaster Turystyczny „Kraina miodem i mlekiem płynąca”, Północno-Wschodni Innowacyjny Klaster Turystyczny „Kryształ Europy”, Klaster Turystyki i Rozwoju Regionalnego „Słońce Regionu”) i spożywczej (np. Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”, Lubuski szlak wina i miodu, Klaster „Dolina Ekologicznej Żywności”), w przypadku których miejsce pochodzenia i istniejące tam warunki (m.in. klimat, środowisko, dziedzictwo historyczne, kulturowe, przyrodnicze) determinują jakość oferowanych produktów i usług. W szczególności specyfika produktu turystycznego polega na tym, że jest on wprost identyfikowany z regionem, odwołując się do jego tożsamości.

Odnosnie do inicjatywy Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!” można mówić nawet o stworzeniu marki regionalnej, funkcjonującej jako certyfikat przynależności i jakości. Marka „Naturalnie z Podlasia!” jest objęta ochroną w Urzędzie Patentowym RP i zgodnie z zamysłem Stowarzyszenia Klaster Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!” (właściciela marki) ma służyć jako znak jakości dla najlepszych produktów z województwa podlaskiego. Powyższa marka będzie przyznawana tylko tym produktom, które spełniają najwyższe wymagania jakościowe oraz smakowe<sup>29</sup>. Taka potrzeba ochrony charakterystycznych wytworów regionalnych, akcentowana coraz częściej w polityce UE jest przejawem wrastającej świadomości wzajemnych relacji pomiędzy wyrobami a wizerunkiem regionu oraz korzyści, które związki te mogą przynieść<sup>30</sup>.

W zakresie kreowania wizerunku jednostki terytorialnej bardzo ważna jest również przynależność branżowa inicjatyw klastrowych tam funkcjonujących –

<sup>29</sup> [www.naturalniezpodlasia.pl/](http://www.naturalniezpodlasia.pl/).

<sup>30</sup> M. Florek, *Podstawy marketingu terytorialnego...*, s. 50.



obecność inicjatyw sygnalizuje bowiem dużą koncentrację w danym miejscu przedsiębiorstw i instytucji reprezentujących określony sektor gospodarki, a jednocześnie wskazuje na zaangażowanie władz samorządowych w rozwój tego sektora. Można zatem przyjąć, że inicjatywy klastrowe wysyłają zainteresowanym grupom (m.in. inwestorom, turystom, przejeźdnym, specjalistom) przekaz dotyczący tożsamości regionu, na którą składają się m.in. zasoby naturalne, wpływające na specyficzne, unikatowe cechy danego miejsca oraz zasoby rozwijane w regionie, w tym wiedza, technologia i tradycje przemysłowe. W tabeli 1 przedstawiono przykłady tych inicjatyw, które jednoznacznie wskazują na profil danego regionu.

Tabela 1

Przykłady inicjatyw klastrowych wskazujących na profil regionu

Region	Profil regionu	Inicjatywy klastrowe
Gdańsk	zasoby naturalne	Gdańska Delta Bursztynu
Śląsk		Innowacyjny Śląski Klastr Czystych Technologii Węglowych
Dolny Śląsk		Dolnośląski Klastr Surowcowy
Łódzkie	włókiennictwo	Klastr Inkubator Mody, Klastr Zaawansowanych Technologii Przemysłu Włókienniczo-Odzieżowego, Klastr Innowacji Tekstylnych, Klastr Biopolimerów oraz zaawansowanych technologii włókienniczych i odzieżowych
Mazowieckie	high-tech	Mazowiecki Klastr Lotniczy AVIATION MAZOVIA, Mazowiecki Klastr IT, Mazowiecki Klastr Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych (ICT), Alternatywny Klastr Informatyczny, Optoklastr – Mazowiecki Klastr Innowacyjnych Technologii Fotonicznych
Małopolskie		Małopolski Klastr Technologii Informacyjnych, Eklaster – Małopolski Klastr Informatyczny, Klastr Multimediów i Systemów Informacyjnych, Life Science Klastr Kraków, Międzyregionalny Klastr Innowacyjnych Technologii MINATECH
Podkarpackie	przemysł lotniczy	Sieć Porozumienia Lotniczego „AVIA – SPLot”, Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza
Podlaskie	żywność ekologiczna	Podlaski Klastr Spożywczy, Klastr Spożywczy „Naturalnie z Podlasia!”
Lubelskie		Klastr „Dolina Ekologicznej Żywności”, Klastr Kalafiorowo-Brokułowy, Epoka Gryczoka

**Źródło:** opracowanie własne.

Jak wynika z raportu przedstawionego przez firmę Deloitte na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, inicjatywy klastrowe w Polsce są bardzo aktywne w zakresie wspólnej działalności marketingowej i podejmują liczne działania ukierunkowane na promocję klastrów, a pośrednio całego regionu, wzmacniając tym samym władze samorządowe w ich wysiłkach na rzecz budowania pozytywnego wizerunku regionu<sup>31</sup>. Badania przeprowadzone na gru-

<sup>31</sup> *Benchmarking klastrów w Polsce – 2010. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2010.



pie 47 inicjatyw klastrowych wskazują, że zdecydowana większość przebadanych inicjatyw posiada własną, regularnie aktualizowaną stronę internetową, na której umieszczone są informacje na temat działań podejmowanych przez sieć, jak również dane teleadresowe i odnośniki do podmiotów wchodzących w skład inicjatywy. Pozwala to potencjalnym klientom szybko i sprawnie zidentyfikować partnerów do współpracy. Inicjatywy klastrowe podejmują razem liczne działania promocyjno-reklamowe, wykorzystując do tego różnorodne środki przekazu, takie jak portale internetowe, czasopisma branżowe i naukowe, radio i telewizja. Niektóre z inicjatyw wyprodukowały własne spoty reklamowe, w których zapoznają widza z ofertą całej sieci i poszczególnych jej członków. Równie popularną formą reklamy inicjatyw są ulotki, foldery i plakaty, służące lepszej rozpoznawalności inicjatywy na rynku. Bardzo ważnym elementem takiej wspólnej promocji jest system identyfikacji wizualnej, stosowany przez sieci. Z badań benchmarkingowych wynika, że wykorzystywanie znaków graficznych przez inicjatywy klastrowe jest zjawiskiem powszechnym. Prawie wszystkie badane inicjatywy posiadają własne logo, które jest wykorzystywane w materiałach reklamowych, na papierze firmowym i wizytówkach. Część z inicjatyw dysponuje również gadżetami reklamowymi (kubki, koszulki, czapeczki, wizytowniki), na których również wyeksponowane jest logo sieci.

### Zakończenie

Z punktu widzenia realizacji polityki intraregionalnej celowe jest wspieranie struktur klastrowych w regionie – współpraca w klastrach przynosi korzyści nie tylko kooperującym przedsiębiorstwom, ale przyczynia się do przyspieszenia rozwoju regionalnego poprzez możliwość gromadzenia kapitału i umiejętności w wyniku „zbiorowej wydajności”<sup>32</sup>. W relacjach jednostka terytorialna – klaster zachodzi proces wymiany wartości rozumianej jako suma oferowanych korzyści. Powyższa wymiana wartości sprowadza się z jednej strony, do oferowania przez region różnorodnych korzyści ważnych zarówno dla potencjalnych członków klastra – nowych przedsiębiorstw, poszukujących atrakcyjnych lokalizacji dla przedsięwzięć biznesowych, jak i obecnych w regionie firm klastrowych, a z drugiej strony – polega na zwrotnym dostarczeniu jednostce terytorialnej czynników rozwojowych dynamizujących funkcjonowanie całego układu gospodarczego, jego sektorów, sfer i branż<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> H. Schmitz, K. Nadvi, *Clustering and industrialization: Introduction*, „World Development” 1999, Vol. 27, No. 9, s. 1503–1514.

<sup>33</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 45.



Aby w danym regionie rozwinął się klastery, musi zaistnieć tam odpowiednie „podłoże”, na które składają się zarówno elementy stałe i niezależne od działań władz regionalnych (np. położenie geograficzne, zasoby naturalne, walory środowiskowe, tradycja, historia, kultura, język), jak i zależne – możliwe do zmian (np. zasoby rozwijane w regionie, w tym rynek pracy, infrastruktura instytucjonalna, infrastruktura fizyczna, klimat gospodarczy, systemy podatkowe, dostęp do rynku, wizerunek regionu). Oprócz sprzyjających warunków „podażowych” oferowanych przez daną jednostkę terytorialną, przedsiębiorstwa decydujące się na lokalizację w regionie, w którym rozwija się klastery uzyskują liczne korzyści wynikające z udziału w strukturze klastrowej, spośród których wymienić warto klasyczne korzyści marshallowskie: rozwinięty rynek pracy o specjalistycznych umiejętnościach, a wraz z tym niższe koszty transakcji, dostęp do różnorodnych niehandlowych nakładów specyficznych dla danej branży, których koszty uzyskania w klastrze są niższe niż poza nim oraz szybkie rozpowszechnianie się wiedzy w obrębie klastra<sup>34</sup>. Korzyści z klasteringu zależą w dużej mierze od przynależności przedsiębiorstw do sektora zbieżnego z profilem klastra: przedsiębiorstwa reprezentujące te branże, które są domeną danego klastra zazwyczaj rozwijają się szybciej i wprowadzają większą liczbę innowacji w stosunku do tych firm, które działają w branżach, w których dany klastery się nie specjalizuje, jak również w stosunku do tych firm, które działają w izolacji<sup>35</sup>. W ten sposób wartość oferowana przez region przedsiębiorcy stanowi różnicę między wartością przekazywaną a otrzymaną i jest dla danego przedsiębiorcy podstawą do oceny atrakcyjności inwestycyjnej regionu<sup>36</sup>.

Dla regionu funkcjonowanie klastra oznacza przewagę logistyczną poprzez stworzenie lokalnej sieci dostawców i nabywców, rozwój specjalistycznego rynku pracy, przyciągnięcie inwestycji i kapitału finansowego, transfer technologii, wygenerowanie dodatkowych miejsc pracy oraz dodatkowe wpływy do budżetu<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> A. Marshall, *Zasady ekonomiki*, M. Arct, Warszawa 1925 (polski przekład publikacji z roku 1890); M. Caniels, H.A. Romijn, *Agglomeration Advantages and Capability Building in Industrial Clusters: The Missing Link*, „The Journal of Development Studies” 2003, Vol. 39, No. 3, s. 129–154.

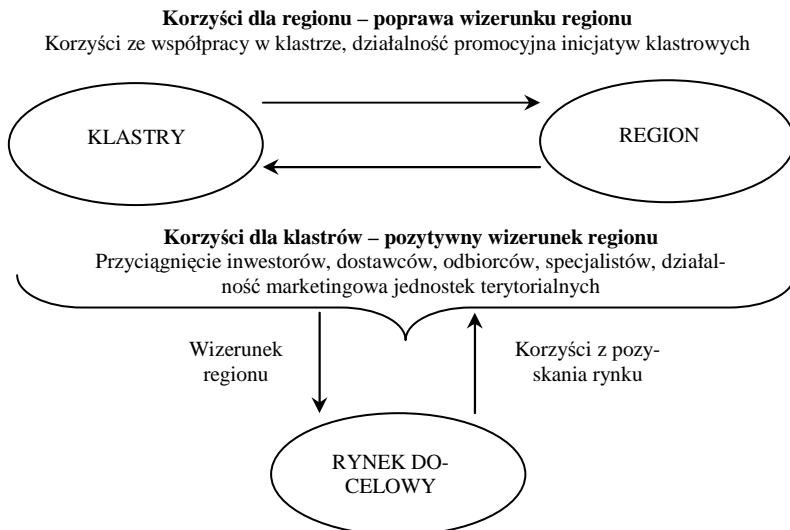
<sup>35</sup> R. Baptista, G.M.P. Swann, *Do Firms in Clusters Innovate More?*, „Research Policy” 1998, Vol. 27, s. 525–540; C. Beaudry, *Entry, growth and patenting in industrial clusters: A study of the aerospace industry in the UK*, „International Journal of the Economics of Business” 2001, Vol. 8, No. 3, s. 405–436.

<sup>36</sup> A. Szromnik, *Marketing terytorialny...*, s. 45.

<sup>37</sup> A. Szerenos, *Motywy tworzenia i rozwoju klastrów przemysłowych w dobie globalizacji*, Studia i Materiały „Miscellanea Oeconomicae”, red. Z. Olesiński, A. Predygiel, Wydział Zarządzania i Administracji w Kielcach, Kielce 2006, s. 35–46.



W powyższym bilansie korzyści bardzo ważną pozycją dla obu stron jest wizerunek regionu. Pozytywny wizerunek danej jednostki terytorialnej przekłada się na decyzje lokalizacyjne firm, które szukają miejsc atrakcyjnych, zarówno z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej, jak i jakości życia. Lepszy wizerunek regionu przyciąga do klastra wysoko wykwalifikowanych specjalistów, nowych dostawców, odbiorców produktów i usług oferowanych przez firmy klastrowe, inwestorów oraz instytucje okołobiznesowe. Atrakcyjny wizerunek może być także podstawą do wyższej wyceny subproduktów, w tym turystycznego, inwestycyjnego i handlowo-usługowego, w których najczęściej rozwijają się struktury klastrowe. Z kolei obecność w regionie efektywnie działających klastrów podwyższa jakość i poprawia wizerunek danego terytorium. Po stronie korzyści regionalnych należy umieścić również efekty działań podejmowanych przez inicjatywy klastrowe, a w szczególności ich działalność marketingową. Inicjatywy klastrowe z założenia służą promocji klastra i regionu, a tym samym wpływają na lepszy image regionu na zewnątrz. Dlatego na podkreślenie związków z danym regionem inicjatywy powinny mieć zgodę władz publicznych na używanie w działalności promocyjnej symboliki regionu (nazwa, logo, charakterystyczne kolory, herb, flaga, hymn, symbole regionalne). Na rysunku 3 przedstawiono bilans korzyści klastrów – region.



Rys. 3. Efekt synergii w kształtowaniu wizerunku regionu

Źródło: opracowanie własne.

W regionie, w którym rozwija się inicjatywa klastrowa następuje zatem efekt synergii w procesie kreowania wizerunku – zadania realizowane na szczeblu władz regionalnych i lokalnych regionu w ramach przyjętej strategii marketingowej wzmocnione są przez działalność promocyjną inicjatyw klastrowych. W tym wypadku obok gminy realizatorem działań marketingowych i zarazem członkiem grupy planistycznej jest inicjatywa klastrowa, a w szczególności jej koordynator. Na rynek docelowy składają się natomiast nowi mieszkańcy, przedsiębiorcy, inwestorzy, siła robocza, turyści i przejezdni (rynek zewnętrzny), jak również pracownicy instytucji samorządu terytorialnego, osoby fizyczne, przedsiębiorstwa i instytucje lokalne funkcjonujące w danym regionie (rynek wewnętrzny).

## **THE ROLE OF CLUSTER INITIATIVES IN THE REGION IMAGE CREATION**

### **Summary**

The aim of the paper is to discuss the role of cluster initiatives in territorial marketing. Due to the actions taken by initiatives for the development of cluster and the region, cluster initiatives are becoming an important partner of public authorities in activities aimed at promoting and creating a positive image of the region. The author indicates the strong linkages of cluster initiatives with "place", in which they develop and notes the mutual exchange of value and synergy effect in the relationship: regional authorities (region) – cluster initiative (cluster).