

Marketing klastra i budowanie jego marki

Redakcja:

Ivan Boesso

Maria Sole D'Orazio

Alessandra Torresan

Tytuł oryginału: Cluster marketing and branding

Podręcznik opracowany w ramach projektu międzynarodowego TACTICS (*Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support*)

Redakcja:

Ivan Boesso, Maria Sole D'Orazio, Alessandra Torresan

Korekta:

Joanna Iwanowska

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

www.parp.gov.pl

© TACTICS – wrzesień 2012 r.

© Copyright for the Polish version by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2014

Tworzenie niniejszego opracowania koordynowała Veneto Innovazione SpA z wykorzystaniem wkładu partnerów projektu TACTICS oraz członków grupy eksperckiej.

Informacja prawna:

Autor niniejszej publikacji dołożył wszelkich starań, aby przedstawione w niej informacje były zgodne z prawdą, lecz w sytuacji braku jakichkolwiek nadrzędnych zobowiązań wynikających z konkretnej umowy nie jesteśmy w stanie zagwarantować (w sposób wyraźny bądź dorozumiany), iż jest ona w pełni odpowiednia, dokładna, rzetelna czy kompletna. Użytkownicy niniejszej publikacji korzystają z informacji w niej zawartych wyłącznie na własne ryzyko i na własną odpowiedzialność.

Publikacja została opracowana w ramach inicjatywy PRO INNO Europe. Poglądy w niej wyrażone, jak również informacje w niej zawarte, nie odzwierciedlają opinii ani stanowiska Komisji Europejskiej, ani też nie są dla niej w żaden sposób wiążące.

Niniejsza publikacja została sfinansowana w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacyjności (CIP), którego celem jest wspieranie konkurencyjności europejskich przedsiębiorstw.

ISBN 978-83-7633-245-1

Wydanie I

Nakład: 500 egz.

Publikacja bezpłatna

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:



Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB

26-600 Radom, ul. K. Pułaskiego 6/10, tel. centr. (48) 36 442 41, fax (48) 36 447 65

e-mail: instytut@itee.radom.pl <http://www.itee.radom.pl>

Spis treści

Słowo wstępne	5
Projekt TACTICS	7
Streszczenie.....	9
Wprowadzenie	11
1. Dlaczego należy budować markę klastra?	12
<i>Studium przypadku: Paper Province. Strategia budowania marki, która tworzy wartość</i>	<i>13</i>
2. Jak nowe trendy w dziedzinie klastrów wpływają na marketing i budowanie marki?	16
<i>Studium przypadku: INNOVeTION Valley. Promocja tożsamości terytorialnej w stale ewoluującym kontekście gospodarczym.....</i>	<i>17</i>
3. Budowanie marki? Marketing? Promocja? Przygotujmy „plac budowy”	20
3.1. TWORZENIE MARKI	20
<i>Studium przypadku: Silicon Saxony. Wielowarstwowa strategia budowy marki</i>	<i>22</i>
<i>Studium przypadku: Klaster Lotniczy Hamburg. Strategia typu win-win</i>	<i>24</i>
3.2. PROCES BUDOWANIA MARKI	26
<i>Studium przypadku: Region Åre. Budowanie wizji, budowanie kurortu narciarskiego</i>	<i>28</i>
<i>Studium przypadku: Klaster Tworzyw Sztucznych Górna Austria. Przykład budowy regionalnej marki poprzez rozwój lokalizacji</i>	<i>30</i>
3.3. KONSOLIDACJA WIZJI I TOŻSAMOŚCI	32
<i>Studium przypadku: Śmiała strategia Optics Valley w Tucson</i>	<i>33</i>
<i>Studium przypadku: Made in... Valenza. Włoska doskonałość.....</i>	<i>35</i>
<i>Studium przypadku: Glass Valley. Odwołanie do dziedzictwa historycznego i kulturalnego</i>	<i>37</i>
<i>Studium przypadku: Sparkling Region. Odniesienie do charakteru regionu</i>	<i>39</i>
3.4. JAK WYKORZYSTAĆ MARKĘ.....	41
<i>Studium przypadku: Estoński klaster budownictwa drewnianego. Emocje w formie obrazkowej.....</i>	<i>42</i>
<i>Studium przypadku: Design District w Helsinkach. Design jako część życia codziennego</i>	<i>43</i>
<i>Studium przypadku: Connected e.V. – bwcon. Web 2.0, Narzędzia tworzenia sieci regionalnej.....</i>	<i>44</i>
3.5. BUDOWANIE MARKI W UJĘCIU TRANSNARODOWYM – GARŚĆ PORAD	45
<i>Studium przypadku: Medicon Valley. Skuteczna niwelacja różnic kulturowych.....</i>	<i>45</i>
<i>Studium przypadku: Baltfood. Kupujemy marki, które budują nasze wyobrażenie o sobie.....</i>	<i>46</i>
4. Przykłady działań w zakresie polityki klastrowej.....	48
5. Wnioski i zalecenia	52

Bibliografia	54
Przydatne linki	57
Glosariusz najważniejszych terminów	60
Konsorcjum TACTICS	63
Członkowie Grupy Ekspertkiej	64
Autorzy zewnętrzni	64

Szanowni Państwo,



Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przedstawia polskojęzyczną wersję publikacji na temat marketingu i budowania marki klastra. Oryginalna, angielskojęzyczna wersja powstała jako jeden z rezultatów projektu międzynarodowego TACTICS. PARP była jednym z partnerów realizujących ten projekt współfinansowany przez Dyrektoriat Generalny ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu Komisji Europejskiej w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji.

Książka odpowiada na pytania o korzyści, jakie przynosi marketing i branding oraz o wpływ tego rodzaju działań na rozwój klastra i regionu, w którym jest on ulokowany. Autorzy analizują rolę organizacji zarządzających klastrami w definiowaniu wspólnej tożsamości i marki klastra, dzięki której możliwe jest odpowiednie umiejscowienie klastra w świadomości właściwych grup odbiorców. Publikacja pokazuje na konkretnych przykładach różne strategie budowania marki klastra, proces

tworzenia i uaktualniania strategii oraz włączania interesariuszy. Autorzy zwracają uwagę na konieczność szerszego wykorzystania nowej generacji mediów i narzędzi takich jak np. portale społecznościowe, ponieważ tradycyjne kanały komunikacji już nie wystarczą, aby zostać zauważonym przez odbiorców.

Publikacja jest skierowana przede wszystkim do decydentów kreujących politykę klastrową na szczeblu krajowym i regionalnym oraz do instytucji wdrażających programy wspierające rozwój klastrow.

Chociaż publikacja z założenia nie ma być przewodnikiem wspierającym proces budowania marki lub planowania działań marketingowych, to jednak ze względu na praktyczny wymiar przedstawionych treści i analizowanych przykładów może być bardzo interesująca z punktu widzenia ekspertów klastrowych i praktyków – tj. organizacji zarządzających klastrami oraz managerów klastrow. Może stanowić również ciekawą pozycję dla osób odpowiedzialnych za działania związane z promocją regionów.

Zachęcam do lektury!

Bożena Lublińska-Kasprzak

Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

PROJEKT TACTICS

Projekt **TACTICS** (*Transnational Alliance of Clusters Towards Improved Cooperation Support* – Transnarodowy Sojusz Klastrow na rzecz Lepszego Wspierania Współpracy) miał na celu wspieranie i dalsze rozwijanie Europejskiego Stowarzyszenia Klastrow (*European Cluster Alliance*) oraz tworzenie lepszej polityki klastrowej i praktycznych narzędzi jej realizacji w Europie. Był to jeden z trzech projektów INNO-Net w ramach inicjatywy PRO INNO Europe, współfinansowany przez Dyрекcję Generalną ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu z Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacyjności.

Projekt TACTICS był realizowany przez siedem czołowych europejskich organizacji krajowych i regionalnych zajmujących się innowacjami oraz polityką klastrową: **OSEO** (Francja) – koordynator (francuska organizacja wspierająca rozwój MŚP i spółki o średniej kapitalizacji), **VINNOVA** (Szwecja), **TMG Górna Austria** (Austria), **Manchester Metropolitan University** (Wielka Brytania), Flandryjska Agencja ds. Innowacji **IWT** (Belgia), **Veneto Innovazione** (Włochy) oraz **PARP** (Polska). W trakcie realizacji projektu partnerów wspierała Grupa Ekspercka (*Reflection Group*) złożona z zewnętrznych ekspertów w dziedzinie polityki klastrowej.

Projekt został podzielony na sześć zespołów zadaniowych (*Task Forces*), w ramach których przeanalizowano aktualne i proponowane działania w zakresie polityki klastrowej i sformułowano konkretne zalecenia w następujących obszarach tematycznych istotnych z punktu widzenia rozwoju klastrow: wspieranie międzynarodowej współpracy klastrow, finansowanie badań, rozwoju i innowacji poprzez najlepsze klastry, wykorzystanie klastrow do wspierania innowacji sterowanych przez użytkowników (*user-driven innovation*), marketing i budowanie marki klastra (*branding*), ocena wpływu polityki opartej na klastrach oraz wykorzystanie klastrow do wspierania nowo powstających branży i innowacyjnych usług (*emerging industries and services*).

Wyniki realizacji projektu **TACTICS** wskazują, że klastry:

- mogą podnieść skuteczność systemu wspierania innowacji,
- mogą zwiększyć efektywność transformacji europejskiego przemysłu,
- pozwalają angażować małe i średnie przedsiębiorstwa w programy wspierające badania i innowacje,
- odgrywają istotną rolę w procesie realizacji strategii na rzecz inteligentnych specjalizacji,
- mogą uzyskać przewagę konkurencyjną dzięki internacjonalizacji, zwiększaniu ich widoczności i atrakcyjności oraz poprzez zaangażowanie użytkowników w procesy związane z tworzeniem innowacji.

REZULTATY REALIZACJI PROJEKTU TACTICS

- **Kluczowe wnioski i praktyczne zalecenia płynące z projektu TACTICS.** Publikacja przedstawia trzy kluczowe wnioski skierowane do decydentów (*policy makers*), wraz z zaleceniami odnośnie do konkretnych działań i sposobów ich wdrażania. Dokument jest oparty na europejskich trendach oraz na wnioskach sformułowanych przez sześć zespołów zadaniowych TACTICS.
- **Internacjonalizacja klastrow**
Jest to praktyczny podręcznik ilustrowany opisami narzędzi i studiów przypadku, który pomoże decydentom i menedżerom klastrow znaleźć odpowiedź na pytanie „Po co potrzebna jest internacjonalizacja?” oraz przejść kolejne etapy tego procesu.
- **Marketing i budowanie marki klastra**
W podręczniku przeanalizowano przypadki różnych strategii budowania marki klastra oraz opracowano praktyczne zalecenia dla decydentów i konkretne propozycje działań na rzecz doskonalenia polityki klastrowej.

- **Ocena oddziaływania polityki opartej o klastry**

Podręcznik przedstawia propozycje konkretnych działań mających na celu wdrożenie procesu oceny polityki rozwoju opartej na klastrach. Dokument ten, skierowany do decydentów i innych podmiotów zainteresowanych klastrami, stanowi praktyczny przewodnik ilustrowany licznymi przykładami.

- **Wykorzystanie klastrów do wspierania innowacji sterowanych przez użytkowników**

W przewodniku tym przedstawiono praktyczne wskazówki skierowane do organizacji klastrowych dotyczące wspierania przez nie podmiotów działających w klastrach w procesie wdrażania innowacji sterowanych przez użytkowników (*user-driven*), a także zalecenia dla decydentów odnośnie do tworzenia i wdrażania odpowiedniej polityki klastrowej.

- **Finansowanie badań, rozwoju i innowacji poprzez klastry**

Raport koncentruje się na kwestiach pozyskiwania przez klastry i organizacje klastrowe finansowania na badania, rozwój i innowacje oraz zdolności do zarządzania takimi środkami, w tym także na nowych działaniach i aktorach procesu tworzenia innowacji oraz ich roli w strategii inteligentnych specjalizacji. Dokument zawiera również propozycje dotyczące uwzględnienia klastrów w zasadach pomocy publicznej przeznaczonej na badania i rozwój.

- **Wykorzystanie klastrów do wspierania nowo powstających branż i usług**

Publikacja opisuje kwestie wykorzystania klastrów do przyspieszania procesów powstawania nowych branż oraz do odnowy lub modernizacji branż istniejących. W dokumencie przedstawiono podsumowanie licznych studiów przypadku oraz dyskusji prowadzonych z udziałem partnerów realizujących projekt TACTICS i ekspertów zewnętrznych.

- **Trendy rozwoju klastrów w Europie**

Dokument przedstawia wkład przygotowany przez 30 organizacji zajmujących się tworzeniem polityki klastrowej, działających w Europie na szczeblu krajowym i regionalnym, a także opisuje bieżące i przyszłe trendy w zakresie wykorzystania klastrów jako narzędzia do wspierania innowacji i wzrostu gospodarczego.

Publikacje projektu TACTICS można pobrać ze strony internetowej **www.ECA-TACTICS.eu**.



Streszczenie

Eksperci teoretycy i praktycy debatują nad przyszłością polityki klastrowej w Europie, chcąc w znaczący sposób poprawić wyniki osiągane przez klastry. Większość ekspertów zgadza się, że aby klastry mogły działać lepiej, niezbędna jest strategia komunikacji, która byłaby dobrze skonstruowana i spójna. Staje się to jeszcze bardziej widoczne, gdy pomyślimy o tym, jak wiele klastrów funkcjonuje obecnie w Europie. Klastry, które chcą być najlepsze, muszą wyróżniać się spośród innych i służyć jako punkty odniesienia w swoich kategoriach. Z tego właśnie powodu klastry powinny budować swoją markę i prowadzić działania marketingowe.

W niniejszym podręczniku, który może posłużyć zarówno samym klastrom, jak i decydentom (*policy makers*), przedstawiono uzasadnienie potrzeby wspierania marketingu i budowania marki. Dzięki takiemu wsparciu klastry mogą się wyróżniać i być rozpoznawalne dzięki swojej unikalności, przyciągać zainteresowanie podmiotów zewnętrznych oraz zasoby takie jak wykwalifikowany personel czy kapitał, a także mobilizować aktorów i potencjalnych członków do realizacji wspólnej wizji i strategii. Z drugiej strony możliwa jest poprawa wizerunku danej lokalizacji oraz odbioru jakości życia/miejsca w oczach mieszkańców i społeczności lokalnych, a decydenci mogą wykorzystać marketing i budowanie marki klastra jako potężne narzędzie służące przyciąganiu wykwalifikowanych pracowników, inwestorów i zasobów, a także wspieraniu strategicznego rozwoju danego terytorium.

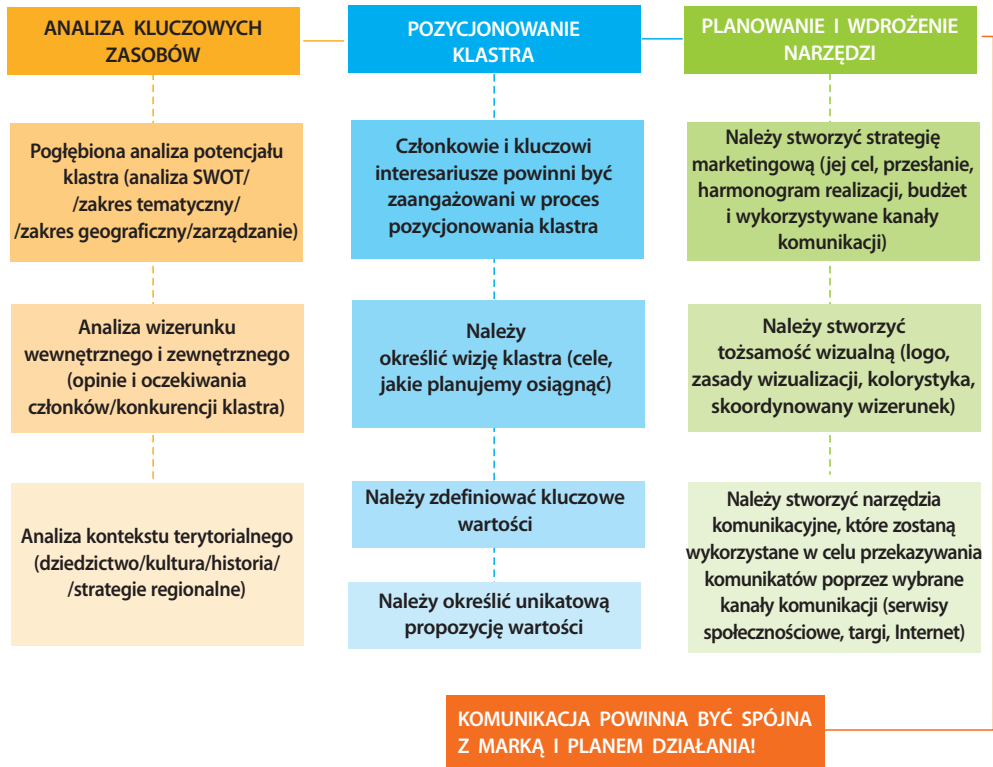
W podręczniku wyjaśniono również, jak ulokować strategię marketingu i budowania marki w ramach ogólnego procesu, co wymaga dużych nakładów analitycznych oraz zaangażowania ze strony kluczowych interesariuszy. Po pierwsze należy określić pozycję danego klastra wobec rynku i otaczającego go ekosystemu (instytucje lokalne, stowarzyszenia biznesowe, aktorzy procesu tworzenia innowacji, inne klastry). Po drugie należy przyjąć strategiczne podejście wybiegające w przyszłość, aby w ten sposób móc określić dokąd zmierza klastery i jego członkowie, zdefiniować w przejrzysty sposób jego misję, wartości oraz cele, z którymi członkowie będą mogli się w łatwy sposób utożsamić. Osiągnięcie konsensusu w tej kwestii jest konieczne do opracowania strategii budowania regionalnej marki i zapewnienia szerokiego udziału kluczowych interesariuszy.

Niezależnie od tego czy patrzymy z perspektywy do wewnątrz klastra (podmioty należące do klastra) czy na zewnątrz (potencjalni klienci, działania mające na celu internacjonalizację), reputację klastra można wzmocnić jedynie wówczas, gdy wspiera się poczucie „własności” jego członków oraz instytucji/organizacji go wspierających.

Istotne jest, aby w sposób precyzyjny określić, kto kieruje tym procesem, realizować go w sposób uporządkowany i zapewnić odpowiednie narzędzia zarządcze. Gdy już ustali się, w jaki sposób dany klastery ma być odbierany, ważne jest, aby stworzyć strategię komunikacji odpowiadającą przesłaniu, jakie ma dotrzeć do docelowej grupy odbiorców, oraz aby wykorzystać w tym celu zestaw odpowiednich narzędzi komunikacyjnych.

W niniejszym podręczniku przedstawiono również zarys działań realizowanych w zakresie polityki klastrowej, mających na celu wspieranie marketingu i budowania marki klastrów. Zaprezentowano także zalecenia dla decydentów, którzy będą angażować się w ten proces. Ogólnie rzecz biorąc, sugeruje się, aby dokonywać alokacji zasobów przeznaczonych na marketing i budowanie marki klastra w sposób przemyślany,

nadawać odpowiednie znaczenie budowaniu marki regionu, zagwarantować szeroką partycypację różnego rodzaju podmiotów w tym procesie oraz poczucie „własności” w społeczności najbliższej klastrowi, a także promować wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych nowej generacji.



Wprowadzenie

Jakie korzyści przynosi marketing i budowanie marki? Jak działania te wspierają rozwój regionalny i rozwój danego klastra? W jaki sposób inicjatywy/organizacje klastrowe wykorzystują strategię budowy marki i marketingu w celu poprawy rozpoznawalności na rynku globalnym, atrakcyjności oraz powiązań pomiędzy klastrami? Jaka jest rola organizacji zarządzającej klastrem (organizacji klastrowej) lub innego pośrednika w definiowaniu wspólnej tożsamości/marki klastra? Jaka jest rola instytucji odpowiedzialnych za politykę klastrową? Na te pytania, często zadawane i omawiane na międzynarodowych forach poświęconych przyszłości polityk klastrowych, odpowiada niniejszy podręcznik.

Cel podręcznika. Analiza różnych przykładów strategii budowania marki klastra, przeprowadzona w niniejszym podręczniku, ma na celu opracowanie zaleceń dla decydentów. Przygotowano konkretne sugestie w zakresie poprawy jakości programów i mechanizmów finansowania. Podręcznik ten nie stanowi przewodnika dla klastrow, które pragną zbudować swoją markę bądź lepiej ukierunkować działania marketingowe, ale jest raczej skierowany do osób, których zadaniem jest tworzenie lub uaktualnianie polityki klastrowej. Właśnie z tego powodu przedstawia on studia przypadku i przykłady różnych sposobów podejścia, służących rozmaitym celom, kontekstom i wizjom, jednocześnie przedstawiając decydentom zarys obecnej sytuacji, co pozwala im poszerzyć wiedzę w tym zakresie i znaleźć uzasadnienie dla podejmowanych przez nich decyzji.

Odbiorcy. Podręcznik ten jest przeznaczony przede wszystkim dla decydentów i wszystkich tych interesariuszy, którzy zaangażowani są w proces podejmowania decyzji. Służy on poszerzeniu wiedzy na ten – nowy dla nich – temat. W dużej mierze dzięki swojej aktualności, podręcznik przedstawia informacje interesujące z punktu widzenia osób zarządzających klastrami, ekspertów i praktyków w tej dziedzinie.

Zastosowana metodologia. W podręczniku zebrano informacje pochodzące z różnych źródeł. Zorganizowano szereg seminariów, podczas których eksperci z poszczególnych zespołów zadaniowych przedstawiali różne przykłady budowania marki klastra. Zorganizowano także sesje typu „burza mózgów” poświęcone tworzeniu koncepcji oraz pozyskano wkład od managerów poszczególnych klastrow. Dokonano przeglądu dostępnych źródeł literaturowych oraz elektronicznych. W trakcie realizacji projektu odbyły się spotkania informacyjne, podczas których również zbierano przydatne komentarze i zalecenia.

Struktura. Niniejszy podręcznik składa się z 3 głównych części.

W części pierwszej (rozdział 1 i 2) omówiona została potrzeba budowania marki i działań marketingowych z punktu widzenia klastrow i decydentów w kontekście szybko zmieniającej się sytuacji społeczno-ekonomicznej. W części drugiej (rozdział 3 i 4) przedstawiono proces prowadzący do określenia strategii marketingowej i strategii budowania marki klastra poprzez analizę przykładów strategii budowania marki przez konkretne klastry oraz w kontekście działań w zakresie polityki klastrowej. Podkreślono najbardziej interesujące przypadki i najlepsze praktyki. W ostatniej części zawarto szereg zaleceń dla decydentów, podsumowując najważniejsze przesłania i ustalenia wynikające z przedstawionych przykładów klastrow. Celem przedstawionych rekomendacji jest poszerzenie wiedzy decydentów w zakresie marketingu i budowania marki klastra. Mogą oni wykorzystać tę wiedzę w procesie planowania przyszłych programów na szczeblu krajowym i regionalnym.

1. Dlaczego należy budować markę klastra?

Globalizacja wpłynęła na znaczne zwiększenie potrzeby specjalizacji i doskonałości. Klastry stanowią często niezawodne narzędzie wspierające te procesy, gdyż przyspieszają wprowadzanie innowacji, stymulują współpracę pomiędzy poszczególnymi aktorami i przyczyniają się do rozwoju gospodarczego regionu.

W dzisiejszych czasach, aby funkcjonować na światowych rynkach bądź w łańcuchach wartości w skali światowej, żaden region ani klastry nie może uważać się za samowystarczalny ani za posiadający wystarczające zasoby czy kompetencje.

Lokalni aktorzy i poszczególne terytoria powinny określić swoją pozycję w globalnych łańcuchach wartości i przemyśleć swoje funkcjonowanie w przestrzeni globalnej.

Jednak w Europie tysiące klastrów, jak i organizacje klastrowe nimi zarządzające, dokładają starań, aby być postrzegane jako najbardziej konkurencyjne i doskonałe w danej dziedzinie, próbując zakomunikować swoją przewagę i niepowtarzalność. W tak konkurencyjnym i dynamicznym otoczeniu ważne jest, aby klastry odróżniały się od siebie. Z tego właśnie powodu wiele z nich kładzie obecnie większy nacisk na strategię brandingową i marketingu.

Aby klastry mogły być konkurencyjne na arenie międzynarodowej (stać się klastrem klasy światowej – *world-class cluster*), musi posiadać zdolność przyciągania zainteresowania oraz zasobów, takich jak np. wysoko wykwalifikowani pracownicy czy kapitał. Jednocześnie niezbędne jest przyciąganie aktorów wewnętrznych, którzy przystępowaliby do klastra, aby realizować wspólną wizję i strategię. W związku z tym marketing i budowanie marki stanowią zagadnienia kluczowe z punktu widzenia długoterminowego wzrostu i przyszłej konkurencyjności klastra.

Organizacja klastrowa powinna stworzyć strategię budowy marki w celu zaplanowania i realizacji wspólnych przedsięwzięć i działań strategicznych, łącząc w ten sposób wiele aspektów pod sztandarem wspólnego unikatowego wizerunku.



Dzięki temu powstaje więcej możliwości, a także zwiększa się rozpoznawalność klastra. Mocne marki umożliwiają:

- ściślejszą i bardziej opłacalną współpracę,
- lepszą rozpoznawalność na arenie krajowej i międzynarodowej,
- szerszy zasięg oddziaływania,
- skrócenie czasu niezbędnego na transfer technologii,
- bardziej spójne i szybsze wdrożenie wyników badań,
- osiągnięcie niższych kosztów związanych z licencjami,

- uzyskanie większej lojalności partnerów,
- tworzenie konkurencyjnych platform oddziaływania na rynek,
- znalezienie skutecznych środków pozyskiwania większego, szybszego i bardziej niezawodnego finansowania,
- obniżenie kosztów kampanii mających na celu pozyskanie finansowania oraz obniżenie kosztów kapitału,
- pozyskiwanie najbardziej uzdolnionych osób.

Inne korzyści dla małych i średnich przedsiębiorstw obejmują niższe koszty komunikacji oraz wyższy poziom postrzeganej jakości.

Również w przypadku regionów i państw wiele korzyści przynoszą klastry o wysokim stopniu rozpoznawalności i doskonałości, a także skuteczne strategie marketingowe. Możliwa jest na przykład poprawa wizerunku danego obszaru oraz stworzenie powiązań pomiędzy samym klastrem a miejscem, gdzie jest on zlokalizowany.

JEDNYM Z CELÓW WSPIERANIA BUDOWANIA MARKI KLASTRA JEST POWIĄZANIE STRATEGII BUDOWANIA MARKI REGIONU / KRAJU Z SILNYMI I DOBRZE ZNANYMI KLASTRAMI.

Wspieranie klastrów w podnoszeniu ich rozpoznawalności przynosi istotne korzyści dla całego regionu – dobrze funkcjonujący klaster o rzetelnym i skonsolidowanym wizerunku stanowi potężne narzędzie służące przyciąganiu talentów, firm i inwestorów, gdyż działa on jako mnożnik i katalizator możliwości i zasobów.

POZWALA TO OSIĄGNĄĆ POZYTYWNY EFEKT W POSTACI UNIKNIĘCIA EMIGRACJI OSÓB UTALENTOWANYCH I PRZYCYNIA SIĘ DO POPRAWY POSTRZEGANIA, JAKOŚCI ŻYCIA/JAKOŚCI MIEJSCA W OCZACH MIESZKAŃCÓW I SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH.

Decydenci muszą pamiętać, że tworzenie marki i kształtowanie strategii jej budowania wymaga uruchomienia złożonego i kompleksowego procesu, który obejmuje analizę silnych stron i możliwości danego klastra, celów, jakie planuje on osiągnąć oraz sposobów skutecznego ich osiągnięcia.

W związku z tym wsparcie publiczne dla działań w zakresie budowy marki nie powinno ograniczać się do inicjatyw wspierających promocję klastra, lecz powinno stać się narzędziem innowacyjnego rozwoju.

WSPIERANIE BUDOWY MARKI OZNACZA WSPIERANIE STRATEGICZNEGO ROZWOJU KLASTRÓW, A W TEN SPOSÓB RÓWNIEŻ ROZWOJU GOSPODARCZEGO OBSZARÓW, NA KTÓRYCH SĄ ONE ZLOKALIZOWANE.

Studium przypadku: *Paper Province*. Strategia budowania marki, która tworzy wartość



Paper Province (Prowincja Papieru) powstała w 1999 r. Jest to organizacja klastrowa skupiająca podmioty reprezentujące branżę masy celulozowej i papieru, działające w szwedzkim regionie Värmland i okolicach.

Organizacja skupia blisko 100 firm członkowskich, które prowadzą działalność w ponad 100 krajach i reprezentują cały łańcuch wartości oraz usług towarzyszących.

W 2007 r. Paper Province zidentyfikowała potrzebę poprawy rozpoznawalności jej członków i zapewnienia sobie inwestycji ze środków publicznych w długim czasie. Przy dość niskim budżecie klastra na marketing jako główne narzędzie komunikacji wybrano PR. Marketing i budowanie marki poprzez PR postrzegane jest jako szybki, efektywny kosztowo i wiarygodny sposób dotarcia do szerokiego grona odbiorców z różnych grup docelowych (obecnych i potencjalnych firm członkowskich oraz inwestorów publicznych).

Po określeniu wizji i zdefiniowaniu celów *Paper Province* przeszła do tworzenia przekazu oraz planu działania, aby w jak najwyższym stopniu rozszerzyć wiedzę odbiorców w tym zakresie. Głównym elementem strategii była promocja doskonałości klastra skupiająca się na pozytywnych wynikach spółek członkowskich, a także na ich oddziaływaniu na atrakcyjność regionu i kraju oraz na wkładzie, jaki wnoszą w konkurencyjność i rozwój gospodarczy.

Każdego roku przeprowadzane są niezależne badania ankietowe, które mierzą wyniki organizacji i jej wpływ na spółki członkowskie. W badaniach siedem na dziesięć spółek potwierdza, że członkostwo w klastrze *Paper Province* wpływa na tworzenie nowych produktów i usług. Więcej niż jedna na trzy firmy notuje wzrost sprzedaży, a jedna na pięć podkreśla, że członkostwo w klastrze stworzyło potrzebę zatrudnienia nowych pracowników. Wspomniane pozytywy wzmacnia dodatkowo fakt, iż w ostatnim dziesięcioleciu branża masy celulozowej i papieru inwestuje w tym regionie średnio 100 mln euro rocznie.

Paper Province zabiegała o rozgłos i stawiała sobie za cel przyciągnięcie uwagi mediów. Mrówcza praca, spójna z przekazem wspierającym jej główną strategię, obejmowała wykorzystanie rozmaitych narzędzi dla zbudowania pożądanego wizerunku marki w mediach, takich jak m.in. bezpośrednie kontakty z dziennikarzami, komunikaty prasowe i artykuły omawiające wybrane zagadnienia.

Gdy media wyrażały się o klastrze pozytywnie, *Paper Province* wykorzystywała informacje prasowe, aby „wycisnąć” jeszcze więcej z zainteresowania mediów klastrem – np. przesyłała informacje opublikowane w prasie bezpośrednio osobom z docelowej grupy odbiorców. Ułatwiała to zadanie zainteresowanym osobom, jeśli chciały pozytywnie wypowiadać się o organizacji klastrowej w ramach swoich sieci.



W latach 2005–2010 liczba wycinków prasowych ze szwedzkich gazet wzrosła o ponad 1300% (z 33 w 2005 r. do 442 w 2009 r.). Wzrosło również zainteresowanie ze strony szwedzkich i międzynarodowych pism branżowych, a także wiedza na temat klastra i jego działalności.

Paper Province była często opisywana w kategoriach „Hollywood branży masy celulozowej i papieru” i porównywana do przemysłu filmowego w Kalifornii, dzięki czemu region przyciągnął dużą liczbę kluczowych graczy z sektora, a sam klasterek stał się wysoce rentowny.

Skuteczne wzbudzenie zainteresowania mediów przyniosło klastrowi wiele pozytywnych efektów oraz przyczyniło się do wzrostu zysków firm branży masy celulozowej i papieru będących członkami klastra. Przełożyło się to na wzrost liczby spółek członkowskich (z 7 w 1999 r. do 91 w 10 lat później), zwiększenie zainteresowania na arenie międzynarodowej, w tym liczby kontaktów i wizyt, jak również wzrost wartości długoterminowych inwestycji publicznych.

Dzięki aktywnemu planowaniu i zabieganiu o rozgłos w mediach *Paper Province* wykorzystwała komunikację strategiczną i PR, aby osiągnąć wzrost konkurencyjności oraz liczby spółek członkowskich, co przyczyniło się do rozwoju gospodarki w regionie.

Więcej informacji na temat klastra można znaleźć na stronie internetowej: www.paperprovince.com
e-mail: info@paperprovince.com

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- Bardzo ważne jest, aby strategia budowania marki była spójna ze strategią rozwoju danego klastra;
- Działania marketingowe mające na celu promocję marki klastra należy odpowiednio zaplanować;
- Klastry charakteryzujące się dobrą rozpoznawalnością przyciągają nowe firmy, inwestycje i zasoby;
- Budowanie marki wspiera rozwój gospodarczy na szczeblu lokalnym;
- Możliwe jest silne powiązanie wizerunku marki z konkretnym regionem geograficznym.

2. Jak nowe trendy w dziedzinie klastrów wpływają na marketing i budowanie marki?

1. Znaczna fragmentacja łańcucha wartości (sieci globalne)

Niektóre klastry utraciły fizyczny związek z konkretnym regionem. W dzisiejszych czasach łańcuch wartości stanowi często element sieci globalnej, a współpraca pomiędzy członkami klastra nie musi opierać się na wspólnej lokalizacji.

Z punktu widzenia marketingu oznacza to, że:

1. Organizacje klastrowe powinny komunikować swoją pozycję na rynku, kluczowe kompetencje i cechy oraz sposób integracji z innymi organizacjami klastrowymi, w tym (jeśli to możliwe) w ramach terytorium, na którym są zlokalizowane.
2. Strategia marketingowa organizacji klastrowej powinna być planowana z uwagą, aby uwzględnić rynki globalne i mnogość konkurentów.

DECYDENCI POWINNI ZASTANOWIĆ SIĘ NAD STWORZENIEM NOWEJ KONCEPCJI POWIĄZANIA KLASTRÓW Z DANYM TERYTORIUM.

2. Złożoność kulturowa

Klastry, których celem jest zaprezentowanie się jako organizacje klasy światowej, poruszają się w wielokulturowym i globalnym otoczeniu. Europa nie jest już ich jedynym rynkiem zbytu. Interesującymi rynkami docelowymi są obecnie kraje takie jak Brazylia, Chiny, Indie czy Korea, które należałoby dobrze zrozumieć, aby właściwie ukierunkować koncepcję i strategię marketingową. Jedną z najbardziej rzucających się w oczy cech obecnej sytuacji jest heterogeniczność elementów kulturowych, które należy uwzględnić w procesie projektowania strategii rewitalizacji i promocji zasobów danego obszaru. Strategia komunikacji wizerunku, reputacji i walorów klastra za pośrednictwem marki powinna uwzględniać różnice i rozbieżność kultur, aby w skuteczny sposób zwaloryzować i wykorzystać aktywa klastrów w Europie.

DECYDENCI POWINNI UŚWIADOMIĆ SOBIE, ŻE STRATEGIE BUDOWANIA MARKI I MARKETINGU WYMAGAJĄ POŁOŻENIA SILNEGO NACISKU NA KULTUROWY WYMIAR GLOBALIZACJI I JEJ KONSEKWENCJI DLA GOSPODARKI.

3. Ograniczenie komunikacji

Coraz więcej organizacji klastrowych rozumie, jak istotne jest budowanie marki i komunikacji, a oczekiwania odbiorców (zarówno klientów korporacyjnych, jak i konsumentów) wymagają profesjonalnego zarządzania narzędziami i kanałami komunikacji. Sama obecność na targach czy przygotowanie broszury nie wystarczy, aby zostać zauważonym i przyciągnąć uwagę odbiorcy. Aby tak się stało, niezbędne jest obecnie wykorzystanie nowych mediów i nowoczesnych form komunikacji.

W PROCESIE BUDOWANIA MARKI KLAISTRA WYMAGANY JEST PROFESJONALIZM, DZIAŁANIA STRATEGICZNE, NOWE MEDIA I NARZĘDZIA.

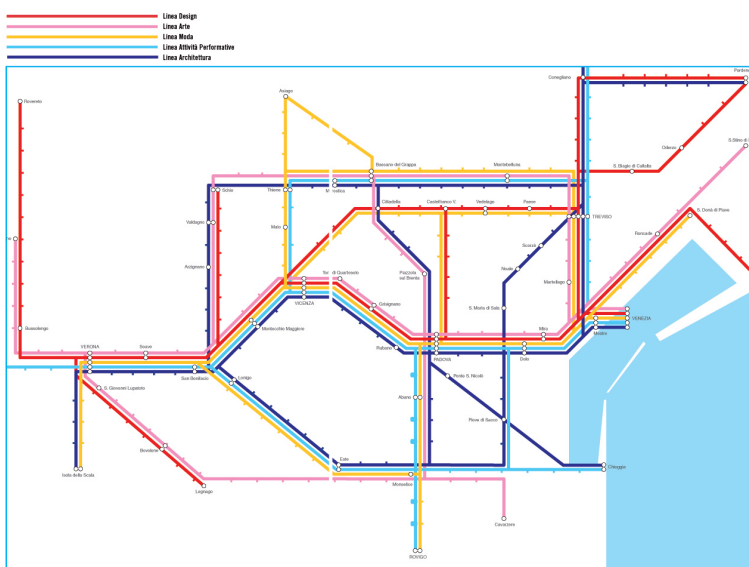
Studium przypadku: **INNOVeTION Valley**. Promocja tożsamości terytorialnej w stale ewoluującym kontekście gospodarczym

Region Wenecji w północno-wschodnich Włoszech charakteryzuje się silną specjalizacją w zakresie dojrzałego przemysłu. Mieści się tam wiele klastrów reprezentujących takie branże jak meblarstwo, produkcja obuwia, przemysł odzieżowy, ceramiczny czy mechaniczny. Jeśli chodzi o percepcję w oczach społeczeństwa zarówno w samych Włoszech, jak i za granicą, region ten stał się symbolem szeroko rozpowszechnionej industrializacji. Klastry tam zlokalizowane opierają się na tkance małych przedsiębiorstw wytwórczych, których kompetencje i umiejętności – a nie badania i rozwój – tworzą innowacje, co pozwala im realizować zamówienia z wielu rynków zagranicznych, takich jak Ameryka Płn., Europa czy Azja.

W regionie tym działa wiele innowacyjnych firm, które w skuteczny sposób łączą innowacyjność, design, rozwój produktów, budowanie marki i marketing w ramach wspomnianych branż, dzięki czemu powstał tam wysoko zaawansowany sektor usług. Mimo to wizerunek regionu jest silnie zakorzeniony w tradycyjnym postrzeganiu go jako regionu związanego z produkcją, którego konkurencyjność jest coraz częściej kwestionowana przez podmioty z gospodarek wschodzących.

Przedsiębiorcza tkanka regionu podlega obecnie procesowi transformacji. Istniejące firmy z tradycyjnych branż zwiększają nakłady na marketing, design i technologie informacyjne, dzięki czemu nacisk kładziony jest coraz mniej na produkcję, a w coraz większym stopniu na procesy i elementy „niematerialne”. Rezultaty tych zmian należy komunikować i promować.

LA MAPPA DEL VENETO IMMATERIALE



Mapa kompetencji regionu Veneto

Odpowiedź na tego typu zapotrzebowanie można znaleźć w samoorganizacji i kształtujących się procesach konstruowania tożsamości najbardziej dynamicznych firm i stowarzyszeń regionu. **INNOVeTION Valley** (gdzie **INNOVeTION** stanowi połączenie angielskiego terminu *innovation* (innowacyjność) z angielską nazwą stolicy regionu *Venice* – Wenecja) jest oddolną inicjatywą mającą na celu skuteczne informowanie o zmianach zachodzących w strukturze gospodarczej regionu – od produkcji do branż kreatywnych. Idea **INNOVeTION Valley**, utworzonej w 2008 r. przez Fuoribiennale – stowarzyszenie artystów i pracowników kreatywnych związanych z Biennale sztuki nowoczesnej w Wenecji, opiera się na Manifestie podpisanym przez firmy,

instytucje, ośrodki badawcze i wyższe uczelnie. Zakłada on zmianę wizerunku północno-wschodnich Włoch na ośrodek kreatywności, daleki od tradycyjnego postrzegania go jako regionu produkcyjnego.

Koncepcja polega na połączeniu typowej specjalizacji regionu, czyli branż dojrzałych, z jego potencjałem artystycznym i kreatywnym. Palladio, Tiepolo i wielu innych sławnych artystów włoskiego odrodzenia pochodziło z Wenecji lub miało pracownie w tym regionie. Wenecja jest jednym z najważniejszych ośrodków sztuki współczesnej i nowoczesnej na świecie, a także innowacyjności technologicznej, designu i mody. Cały ten region charakteryzuje obecność:

- ośrodków kreatywności, takich jak Wenecja,
- centrów technologicznych, np. parków naukowych i technologicznych w Wenecji i Padwie,
- wielu nowo powstających małych firm sektora usług, np. komunikacji, marketingu czy IT,
- ciągle ewoluujących firm zajmujących się designem, produkcją i komercjalizacją szerokiej gamy produktów włoskich.

Aby móc skutecznie zakomunikować nową tożsamość regionu wybranym odbiorcom we Włoszech i na rynkach zagranicznych, należy spójnie połączyć ze sobą wspomniane wyżej elementy. *INNOVeTION Valley* ma na celu stworzenie wspólnej tożsamości – Regionu Wenecji jako najbardziej kreatywnego regionu na świecie, jako owocu wspólnych inicjatyw – oraz jej międzynarodową promocję.

Promocja nowej tożsamości regionu obejmuje następujące inicjatywy:

1. Miesięcznik poświęcony *INNOVeTION Valley*, dystrybuowany w kraju i za granicą. Magazyn ten jest wysokiej jakości publikacją lifestyle'ową z wyrafinowaną oprawą graficzną. Poruszana w nim tematyka obejmuje wiele zagadnień, których celem jest przedstawianie przykładów kreatywności w regionie: firm, poszczególnych artystów, instytucji, historii i nowo powstających kultur;
2. Eventy – z uwagi na fakt, że *INNOVeTION Valley* zlokalizowana jest w bezpośredniej bliskości świata sztuki współczesnej, Fuoribiennale zorganizowało serię eventów o randze krajowej i międzynarodowej w miejscach najważniejszych z punktu widzenia sztuki współczesnej, we współpracy z osobami, które podpisały Manifest. Eventy te zostały przygotowane jako wystawy sztuki, podczas których twórcy, przedsiębiorcy i profesjonaliści objaśniali i prezentowali kreatywność ich produktów i prac. Eventy mają zazwyczaj charakter wysoce interaktywny, a ich celem jest wywołanie debaty na temat zagadnień takich jak kultura mody, miejsce, w jakim sztuka współczesna spotyka się z przemysłem, zrównoważony rozwój itp.
3. Internet – zarówno miesięcznik, jak i organizowane eventy reklamowane są na wielu specjalistycznych stronach internetowych, gdzie dostępne są – a także omawiane i komentowane – materiały i treści multimedialne dotyczące tych eventów. Strony zintegrowane są z największymi portalami społecznościowymi, jak np. Facebook, gdzie inicjatywa ma swoją grupę, której członkami są setki przedsiębiorców i osób, które podpisały Manifest. Inicjatywy internetowe mają na celu podtrzymanie dyskusji zapoczątkowanych dzięki miesięcznikowi lub eventom, a także wzmocnienie relacji pomiędzy członkami klastra.



INNOVeTION Valley stanowi przykład oryginalnego podejścia do budowania marki klastra z kilku powodów. Po pierwsze jest to dopiero kształtujący się projekt zapoczątkowany przez osoby i podmioty związane ze światem sztuki współczesnej, pragnące w sposób wyraźny opisać i zakomunikować zachodzącą tam twórczą wymianę myśli pomiędzy tradycyjnymi branżami typu „Made in Italy” a profesjonalistami z branż kreatywnych.

Kolejnym istotnym elementem jest położenie geograficzne tej inicjatywy. Ma ona na celu rozpowszechnienie informacji o znaczącej transformacji gospodarki regionu poprzez objaśnianie i wysyłanie prostych komunikatów dotyczących dynamiki świata sztuki, kreatywności oraz firm z branż tradycyjnych. Dynamikę tę dostrzec można w obszarach wspólnych dla wielu klastrów. Choć klastry są łatwo rozpoznawalne i stanowią jedną z zalet gospodarki regionalnej, *INNOVeTION Valley* w jasny sposób komunikuje, iż istnieje przestrzeń międzyklastrowa, w ramach której dochodzi do twórczej wymiany myśli i odnowy. Przestrzeń ta zawiera w sobie obszar metropolitalny, na który składają się duże ośrodki takie jak Wenecja, Treviso, Padwa, Vicenza oraz wiele mniejszych miast regionu. Położenie geograficzne, na którym zachodzą te procesy, nie jest stabilne ani raz na zawsze ustalone. Granice Doliny określa podążanie za realizacją celów tej inicjatywy, w związku z czym są one zmienne w czasie.

Trzecim elementem składającym się na oryginalność omawianego klastra są dźwignie i strategie komunikacji oraz promocji. Zamiast tradycyjnie wykorzystywanych dźwigni marketingu terytorialnego i klastrowego, np. imprez branżowych czy publikacji o charakterze technicznym skierowanych do profesjonalistów i praktyków, inicjatywa postawiła sobie za cel stworzenie kreatywnej tożsamości regionu poprzez imprezy organizowane w miejscach związanych ze sztuką i kreatywnością, np. w muzeach. W tym celu wykorzystywane są sugestywne techniki komunikacyjne, nakierowane na poszerzanie wiedzy nie tylko praktyków, lecz także ogółu społeczeństwa. Zarówno miesięcznik, jak i imprezy są inspirowane publikacjami branży mody w zakresie ich struktury, celów, oprawy wizualnej itp. – silny nacisk położony jest na jakość grafiki, żywe i kreatywne opisy faktów z dziedziny gospodarki, szczegółowa prezentacja firm i przedsiębiorców tak, jakby byli oni artystami czy pracownikami artystycznymi. Klaster ten powstał, aby nadać nową wartość istniejącym umiejętnościom i kompetencjom firm branży produkcyjnej, które zajmowały już silną pozycję w dziedzinie designu i komunikacji (mimo iż ich podstawowa działalność związana jest z produkcją). Poczynione inwestycje miały na celu zwiększenie wiedzy odbiorców na temat tych umiejętności, stworzenie siatki powiązań oraz nawiązanie współpracy z instytucjami badawczymi funkcjonującymi w regionie. W tym kontekście celem wsparcia ze strony władz publicznych jest umożliwienie funkcjonowania oddolnej inicjatywy, nakierowanej na odpowiednią komunikację w zakresie zmiany struktury gospodarczej regionu – od produkcji do branż kreatywnych.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.innovetionvalley.com

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- Klastry to zjawiska o wysokim stopniu płynności – nowe sieci i nowe struktury mogą pojawiać się bardzo szybko, zmieniając dotychczasową strukturę klastra;
- Jeżeli zadaniem biznesu jest dotrzymywanie tempa zmianom i dostosowywanie się do nich, to zadaniem decydentów jest udział w budowaniu marki tego typu inicjatyw;
- Klastry definiują „pejzaż” ewolucji gospodarczej danego regionu;
- Decydenci powinni przejąć ster tej ewolucji, aby stworzyć i konsolidować strategię budowania marki regionalnej związanej z budowaniem marki klastrów.

3. Budowanie marki? Marketing? Promocja? Przygotujmy „plac budowy”

Budowanie marki, marketing i promocja to pojęcia często ze sobą mylone. Nie można zorganizować kampanii promocyjnej, jeśli nie zaplanuje się, co ma być promowane i dlaczego.

POPRAZEC MARKETING USTALA SIĘ CELE I DZIAŁANIA ZGODNIE Z OKREŚLONYMI CELAMI STRATEGICZNYMI, LECZ **PONADTO NALEŻY PAMIĘTAĆ O WARTOŚCI I POZYCJI WŁASNEJ MARKI – POWINNA ONA OKREŚLAĆ CZYM JESTEŚ, JAK JESTEŚ ODBIERANY I CO CHCESZ OSIĄGNĄĆ W PRZYSZŁOŚCI.**

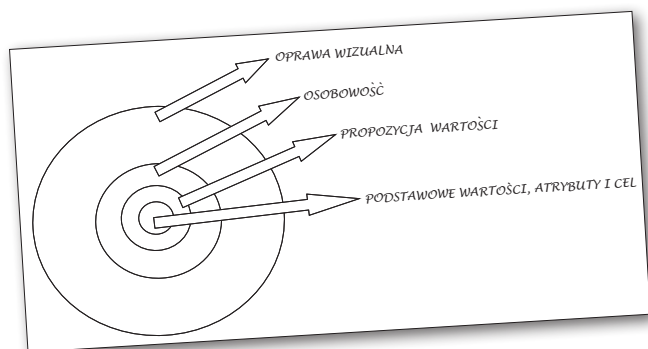
3.1. TWORZENIE MARKI

Punktem wyjścia do stworzenia dobrej marki jest określenie tożsamości (podstawowych atrybutów i unikatowej propozycji wartości), która ma być silnie związana z danym klastrem.

Dzięki marce możliwe będzie odpowiednie umiejscowienie klastra w świadomości właściwych grup odbiorców i interesariuszy. Marka jest wypadkową wizerunku wewnętrznego – w oczach członków klastra oraz zewnętrznego – w odbiorze klientów, społeczności i innych zainteresowanych stron. W związku z tym ważne jest, aby proces budowania marki uwzględniał perspektywę każdej z tych grup. Członkowie klastra powinni być zaangażowani przede wszystkim po to, aby mieli poczucie, że brane są pod uwagę ich potrzeby, poglądy i obawy oraz aby stali się elementami tożsamości i wartości klastra. Jest to istotne z dwóch głównych powodów. Po pierwsze markę projektuje się i buduje dzięki zaangażowaniu samych członków, a po drugie, by ją skonsolidować i wzmocnić, niezbędne jest spójne i solidarne działanie ze strony wszystkich członków klastra.

Z marketingowego punktu widzenia **marka** to „nazwa, termin, symbol, wzór lub ich kombinacja, stworzona celem identyfikacji dóbr lub usług sprzedawcy lub ich grupy i wyróżnienia ich spośród konkurencji” (Philip Kotler).

Innymi słowy marka to obietnica. Dzięki identyfikacji i poświadczeniu autentyczności produktu lub usługi stanowi ona rękojmię satysfakcji i wysokiej jakości (Walter Landor).



Kluczowe elementy marki to:

Podstawowe wartości i cechy:

Integracja charakterystycznych cech i wartości w ramach strategii biznesowej i strategii marki, jak też wszelkiego typu interakcje.

Propozycja wartości:

Unikatowa propozycja sprzedaży.

Osobowość:

Cechy i skojarzenia.

Oprawa wizualna:

Obejmuje znak, logotyp oraz liternictwo, paletę kolorów i zasady wizualizacji.

Należy jednak podkreślić, że nawet jeśli podstawowym zadaniem marki jest odróżnianie podmiotów od siebie, obejmuje ona znacznie więcej niż tylko nazwę czy logo. Na proces wywierania oddziaływania i tworzenia wartości wpływa *de facto* połączenie cech materialnych i niematerialnych danego znaku towarowego. Wartość ta nosi nazwę „wartość marki” (ang. *brand equity*) – oznacza ona stopień lojalności wobec danej marki, świadomości jej istnienia, postrzeganej jakości oraz silnych skojarzeń z produktem. Pozwala ona na stworzenie długotrwałych więzi z klientami, którzy często kierują się marką, podejmując decyzje zakupowe. To właśnie pozytywne odczucia konsumentów wobec danej marki sprawiają, że staje się ona cennym aktywem firmy będącej jej właścicielem.

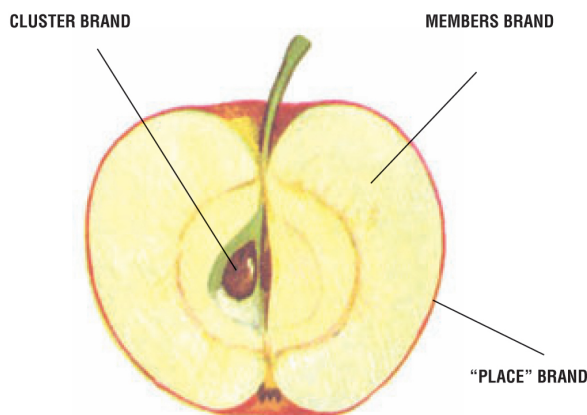
PRACA NAD OKREŚLENIEM MARKI POZWALA ORGANIZACJI KLASTROWEJ NA: STWORZENIE WSPÓLNEJ WIZJI, JASNE OKREŚLENIE TEGO, CO DANY KLASTER MA DO ZAOFEROWANIA I SPOSOBU, W JAKI REALIZUJE ON SWOJE CELE ORAZ OPRACOWANIE PLANU PRZYSZŁEGO ROZWOJU.

Po zdefiniowaniu tożsamości klastra ważne jest, aby umieścić ją w kontekście emocjonalnym – nadać marce „osobowość” oraz ustalić, jaki przekaz powinna nieść marka.

KLASTRY SĄ NIEROZERWALNIE ZWIĄZANE Z OBSZAREM, W KTÓRYM SĄ ZLOKALIZOWANE, CZĘSTO WSPIERA JE TAKŻE ADMINISTRACJA PUBLICZNA, W ZWIĄZKU Z CZYM PROCES BUDOWANIA MARKI POWINIEN UWZGLĘDNIAC STRATEGIĘ BUDOWY MARKI „MIEJSCA”, W KTÓRYM FUNKCJONUJĄ.

Coraz częściej państwa, regiony czy inne jednostki podziału terytorialnego posiadają lub tworzą strategię budowania marki, aby móc w ten sposób komunikować swoje walory i wysoką jakość życia w danym miejscu, co pozwala na przyciągnięcie firm bądź inwestorów oraz wzmocnienie „samoświadomości” danej społeczności.

W TAKIM PRZYPADKU STRATEGIA BUDOWANIA MARKI KLASTRA ORAZ REGIONU, W KTÓRYM DANY KLASTER SIĘ ZNAJDUJE, POWINNA BYĆ ZHARMONIZOWANA, ABY UNIKNĄĆ NIESPÓJNEGO PRZEKAZU CZY WZAJEMNEGO „ROZMYCIA” OBYDWU MAREK.



Budowanie marki to proces strategiczny, który powinien uwzględniać nie tylko opinie organizacji klastrowej i członków klastra, lecz także poglądy zainteresowanych stron (w tym decydentów). Powinien on uwzględniać otoczenie gospodarcze, w jakim funkcjonuje dany klastr.

Trzeba również zdecydować, w jaki sposób połączyć złożone i różnorodne poglądy i cele w jedno.

Studium przypadku: *Silicon Saxony*. Wielowarstwowa strategia budowy marki



Przykład Saksonii pokazuje, że różne strategie budowania marki, wypracowane w różnych okresach, można traktować jako kolejne warstwy.

Silicon Saxony e.V. (Krzemowa Saksonia), na którą składa się sieć skupiająca blisko 300 przedsiębiorstw komercyjnych i instytucji badawczych, stanowi piąty pod względem wielkości klastr branży mikroelektroniki na świecie. Jego członkowie zatrudniają 40 000 osób, z czego 20 000 pracuje w Saksonii. Nazwę klastra wymyślił reporter magazynu TIME w kwietniu 1998 r. po wizycie w firmie AMD (*Advanced Micro Devices, Inc.*), która właśnie otwierała swój pierwszy zakład produkcji mikroprocesorów w Dreźnie. Wielkie wrażenie zrobiła na nim duża liczba silnie zmotywowanych i wysoko wykwalifikowanych specjalistów w Saksonii, dlatego też użył terminu będącego bezpośrednim odwołaniem do Doliny Krzemowej koło San Francisco.

W 2000 r. powstało stowarzyszenie „Krzemowa Saksonia”. Nazwa marki została zapożyczona ze wspomnianego artykułu w TIME, który porównywał ją z Doliną Krzemową. Wykorzystano tu zdobytą już popularność, zamiast tworzyć nową strategię budowy marki.



W 2008 r. Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gospodarczego Saksonii – agencja rządowa zajmująca się promocją sektora gospodarki – przyjęła nową strategię, która zakładała przedstawianie Saksonii jako świetnego miejsca dla biznesu pod „parasolem” jednej marki. Motorem tej strategii była silna tendencja wzrostowa gospodarki regionu oraz obecność sektorów wysokiej technologii. Logo „Saksonia! Miejsce w ruchu” podkreśla nazwę regionu. Zastosowane w nim kolory, biały i zielony, przypominają flagę regionu, a plaster miodu kojarzy się z pracowitością mieszkańców Saksonii.

W ramach wprowadzenia nowej strategii budowania marki na poziomie całej Saksonii, materiały reklamowe dotyczące Krzemowej Saksonii obejmowały obydwa elementy tożsamości wizualnej, co miało na celu wzmocnienie ich komunikatu. Marki „Krzemowa Saksonia” i „Saksonia!” były prezentowane łącznie w tych samych materiałach promocyjnych. W rezultacie koncepcja „MIKRO! lokalizacja”, która współgra z tożsamością korporacyjną Saksonii, koegzystuje z logo „Krzemowa Saksonia – Moje ulubione miejsce”.



W tym samym roku (2008) utworzono firmę *Silicon Saxony Management GmbH*, której celem było złożenie propozycji do programu wsparcia Spitzencluster na projekt „Cool Silicon – innowacje w zakresie efektywności energetycznej z Krzemowej Saksonii” oraz dalsze zarządzanie klastrem.

Firma wykorzystała istniejącą sieć stowarzyszenia *Silicon Saxony e.V.*, aby zgromadzić jednostki badawcze i prywatne wokół działalności klastra *Cool Silicon*. Bliska współpraca pomiędzy tymi dwoma klastrami nie przełożyła się na wizualną tożsamość klastra *Cool Silicon*, dla którego stworzono zupełnie nową strategię komunikacyjną.



IT'S COOL TO BE ON BOARD!

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej:

www.silicon-saxony.de; info@silicon-saxony.de

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

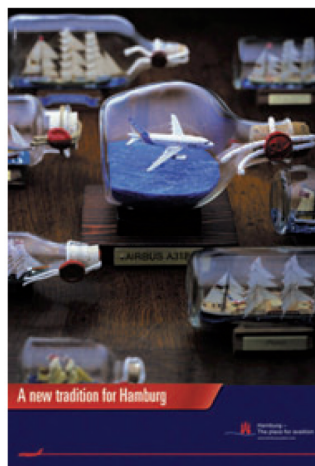
- Dobrym rozwiązaniem może być skorzystanie z wizerunku/sloganów stworzonych przez media, jeśli licują one z tożsamością i wizją danego klastra;
- Koncepcja wizualizacji klastra przy użyciu mapy jest dobra, gdyż pomaga odbiorcom lepiej zrozumieć jego potencjał;
- Strategia budowania marki klastra powinna być zharmonizowana ze strategią budowania marki regionu;
- Strategię odnowy marki należy realizować w sposób bardzo ostrożny;
- Zmiana marki klastra w czasie, zbyt wiele tożsamości wizualnych czy nakładające się na siebie strategie budowy marki powodują, że komunikat skierowany do odbiorcy jest niejasny.

Studium przypadku: Klaster Lotniczy Hamburg. Strategia typu win-win

Interesującym przykładem strategii budowania marki klastra odpowiednio powiązanej z marką terytorium, na którym się on znajduje, jest klaster Lotniczy Hamburg.

Spółka „Hamburg Marketing GmbH” (HMG) została założona z inicjatywy lokalnych władz publicznych Hamburga na początku XXI w. Była ona odpowiedzialna za opracowanie strategii budowy marki, co miało na celu stworzenie dobrze skoordynowanego wizerunku Hamburga. Celem tej strategii była poprawa reputacji regionu Hamburga jako dynamicznie rozwijającego się w sensie ekonomicznym na poziomie międzynarodowym.

Zarówno strategia budowania marki, jak i korporacyjny design miasta opierały się na pozytywnych obrazach i przychylnych opiniach ludzi o Hamburgu. Pozytywne sądy o mieście były następnie wykorzystywane w ramach wszystkich materiałów promocyjnych miasta i spółek z udziałem skarbu państwa. Spółka HGM podjęła decyzję, aby skoncentrować się na walorach miasta jako takiego, a nie wykorzystywać konkretne elementy strategii.



Również nowo utworzony Klaster Lotniczy („Luftfahrtstandort Hamburg”) realizował jednolitą, dobrze skoordynowaną strategię budowy marki. Należy podkreślić, że lotnisko w Hamburgu, jeden z kluczowych członków klastra i partner spółki HMG, również przyjął nowy design. Klaster Lotniczy Hamburg, beneficjent wsparcia w ramach krajowego konkursu dla klastrów z nowoczesnych branż (*Spitzencluster Cutting Edge*), został założony w 2011 r. w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego. Jego głównym zadaniem jest wzmacnianie wizerunku Hamburga na szczeblu krajowym i międzynarodowym jako jednej z wiodących lokalizacji lotnictwa cywilnego, oferującej niezwykle możliwości dla firm i pracowników w północnych Niemczech.

Celem klastra jest osiągnięcie międzynarodowej rozpoznawalności, która pozwoli poszerzyć sieć kontaktów i zakres wymiany handlowej, a także promowanie się w Niemczech w dwojakim celu – aby zdobyć uznanie w kraju i przyciągnąć do klastra najbardziej utalentowane osoby.

Strategia komunikacyjna lotniczego *Spitzencluster* stanowi nadbudowę strategii budowy marki stworzonej oryginalnie przez miasto Hamburg. Czerwony łuk i niebieskie tło materiałów komunikacyjnych oraz logo stworzone przez spółkę HMG stanowią najważniejsze elementy materiałów promocyjnych klastra.

W większości narzędzi komunikacyjnych klastra pojawia się nie tylko nazwa miasta (osoby, które zaplanowały marketing klastra, wykorzystały „Hamburg” jako markę samą w sobie), lecz również jego najważniejsze symbole – rzeki, statki, port są często pojawiającymi się elementami wizualnej tożsamości klastra. W ten sposób – paradoksalnie – portowy charakter Hamburga stanowi cechę charakterystyczną klastra lotniczego! Podjęto decyzję, aby lokalizacji miasta nadać szczególne znaczenie w materiałach promocyjnych, łącząc różne elementy: Hamburg jako miasto turystyczne, jako znakomita lokalizacja przyciągająca firmy z sektora lotnictwa, a także miejsce dla młodych ludzi pragnących zrobić karierę zawodową.

Już od średniowiecza miasto Hamburg znane było jako „brama na świat” dzięki tradycji wymiany handlowej, którą umożliwiał duży port. Obecność sektora lotnictwa w tym mieście nie trwa długo – dopiero od 1911 r. Obecnie lotnisko w Hamburgu jest najstarszym lotniskiem na świecie funkcjonującym w swojej pierwotnej lokalizacji. W ciągu jednego wieku branża lotnicza zdołała się tam rozwinąć, tworząc trzeci co do wielkości ośrodek lotniczy na świecie.

Klaster Lotniczy Hamburg skutecznie wykorzystuje sprzeczne wydawałoby się obrazy wykorzystywane jako główne tematy korporacyjnej tożsamości wizualnej Hamburga – morze i niebo, wodę i chmury, statki i samoloty. Klójące się ze sobą obrazy pasują do przeciwstawnej „nowej tradycji”, która bawi się wyobraźnią odbiorcy.

Ponadto klaster odważnie patrzy w przyszłość, łącząc większość z istotnych pól działalności w sektorze lotniczym – od projektowania i produkcji samolotów, poprzez bieżącą konserwację, naprawy i przeglądy, po transport lotniczy.

Klaster zyskał międzynarodowe uznanie w środowisku lotniczym jako ośrodek specjalnych kompetencji w dziedzinie kabin lotniczych i instalacji kabinowych. Realizowanych jest obecnie kilka inicjatyw mających na celu popularyzację klastra wśród osób młodych, przyciągnięcie talentów oraz poprawę konkurencyjności w sektorze, takich jak:

- klub „Fascynująca technologia”, który powstał na kanwie serii wykładów „Fascynujące latanie – technologia dla dzieci”. Organizuje on imprezy naukowo-dydaktyczne dla dzieci i młodzieży. Studenci mogą brać udział w wykładach profesorów Wydziału Nauk Stosowanych Uniwersytetu w Hamburgu (HAW Hamburg), a nowo nabytą wiedzę mogą zastosować w praktyce w firmach i laboratoriach;
- „Inicjatywa Kwalifikacje w Branży Lotniczej” to sieć, w ramach której uniwersytety i ośrodki szkoleniowe, które dzielą się doświadczeniami z firmami branży lotniczej z Hamburga, wspólnie tworzą nowe drogi rekrutacji talentów;
- nagroda „Kryształowa Kabina” – jedyne międzynarodowe wyróżnienie dla innowacyjnego statku powietrznego – promująca stałą poprawę w zakresie wygody pasażera oraz inspirująca nowe i przyjazne środowisku rozwiązania.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej:

www.luftfahrtstandort-hamburg.de;

E-mail: info@luftfahrtstandort-hamburg.de



WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- Marketing i budowanie marki klastra może stanowić potężne narzędzie komunikacyjne, jeżeli wpisuje się w regionalną strategię innowacyjności i inteligentnych specjalizacji;
- Synergia budowy marki i inicjatyw marketingowych organizacji klastrowych, członków klastra i organów publicznych wzajemnie wzmacnia ich tożsamość;
- Wykorzystywanie elementów tradycji w promocji klastra związanego z technologią i innowacyjnością jest oryginalne i przekonujące;
- Organizacja inicjatyw promocyjnych skierowanych do społeczności (muzea, nagrody, imprezy dla dzieci, szkolenia itp.) jest ważna z punktu widzenia konsolidacji wewnętrznego wizerunku klastra (w miejscu, gdzie dany cluster jest zlokalizowany).

3.2. PROCES BUDOWANIA MARKI

Choć budowanie marki i promocja klastra postrzegane są przez praktyków jako bardzo istotne, literatura poświęcona tym zagadnieniom jest uboga. W związku z tym pomysły i metodologię należy czerpać z doświadczeń biznesu i dostosowywać do potrzeb klastra.

Samo dostosowanie nie jest jednak łatwe, ponieważ budowaniem marki i marketingiem produktów i usług firmy zarządza pojedynczy podmiot, podczas gdy zarządzanie marketingiem i budową marki klastra wymaga uwzględnienia poglądów i zaangażowania szerokiego wachlarza podmiotów, które posiadają lub preferują własne strategie w tym zakresie.

W pewnym sensie z problemem tym zmagają się firmy o zasięgu globalnym, które muszą podejmować decyzje dotyczące wyboru strategii w celu podtrzymania ich korporacyjnej marki, a jednocześnie rozszerzać zakres marki i tożsamości, by objąć nim wiele linii produktów.

Klastry stoją przed podobnym problemem, gdyż muszą znaleźć kompromis pomiędzy promowaniem marek poszczególnych członków a reklamowaniem marki klastra. Kwestia ta jest niezwykle istotna, ponieważ celem klastra jest stymulowanie rozwoju i innowacyjności firm i podmiotów klastrowych, które mogą potencjalnie rywalizować na tym samym rynku.

Z tego też powodu czasem, zwłaszcza gdy cluster obejmuje firmy dobrze znane i silne, lepiej jest położyć nacisk na marki tych konkretnych firm. Wtedy cluster postrzegany jest jako rama czy „etykieta”, z której korzystają inne firmy dla celów poprawy rozpoznawalności. Strategia ta jest ryzykowna dla klastra, gdyż jeśli jego marka straci na znaczeniu, przestanie odgrywać swoją rolę i nie będzie w stanie przyciągać nowych członków.

Odwrotnie jest, gdy członkami klastra są w większości małe firmy o zasięgu lokalnym. W takim przypadku cluster powinien dążyć do realizacji strategii opartej na swojej własnej marce. W takim przypadku marki poszczególnych firm w sposób pośredni korzystają na dobrej reputacji marki klastra oraz na fakcie, że objęte są jednolitą strategią budowy marki.

Należy zachować równowagę polegającą na integracji tych dwóch strategii, aby cluster był dość silny, by móc przyciągać nowych wysoko wykwalifikowanych członków, a jednocześnie by rozpoznawalność marek tych firm wzmacniała całościową strategię marketingową. Warto na przykład w jasny sposób określić i wizualizować sobie pozycję i wartość dodaną, jaką wnosi każdy członek klastra.

Należy zawsze pamiętać, że choć w przypadku firm międzynarodowych o strategii decyduje najwyższy szczebel kierownictwa i narzuca ją całej firmie bez wyjątku, to klastry powinny budować swoją strategię na bazie silnego zaangażowania członków.

STRATEGIA MARKI MACIERZYTEJ I DOM MAREK

Kwestia ta nazywana bywa również dylematem wyboru pomiędzy strategią marki macierzystej (ang. *branded house*) a strategią domu marek (ang. *house of brands*).

W pierwszym przypadku marką jest firma, a wszystkie produkty i usługi przez nią oferowane stanowią podzbiory marki głównej.

Mimo istnienia wielu linii produktów, ich strategia marketingowa musi być spójna ze strategią budowania marki macierzystej i wpisywać się w nią.

Zaletą tej strategii są korzyści skali pozwalające obniżyć koszty budowy marki dla wszystkich linii produktów i skoncentrować się na budowie i konsolidacji wizerunku oraz wartości marki macierzystej. W oczach konsumentów wartość w ten sposób zbudowanej marki automatycznie przenosi się na wszystkie produkty danej firmy.

Dobrym przykładem strategii marki macierzystej jest firma Sony.



Strategia typu „dom marek”, zwana również strategią „marki produktowej”, koncentruje się na wielu markach niższego rzędu. Każda marka posiada swoją własną strategię, pozycję i plan marketingowy, podczas gdy marka główna jest mniej znana i mniej wysiłku wkłada się w jej promocję.



Dobrym przykładem tego typu strategii jest Procter & Gamble

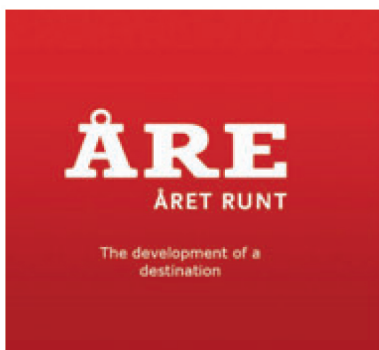


Studium przypadku: Region Åre. Budowanie wizji, budowanie kurortu narciarskiego

Åre, region zlokalizowany w górach Szwecji nieopodal granicy z Norwegią, już w XIX wieku zasłynął dzięki czystości i pięknemu krajobrazu. Mimo to dopiero niedawno zyskał on popularność jako region turystyczny i wysokiej klasy kurort narciarski.

Właśnie tam, pod parasolem marki Åre, kilka MŚP z sektora turystyki, ale nie tylko (również designu, sprzętu rekreacyjnego plenerowego – outdoor equipment – i sportowego), oraz podmiotów administracji państwowej połączyło wysiłki celem promocji regionu. Proces ten rozpoczął się w 1991 r. i kontynuowany był do 2001 r., gdy stworzono grupę strategiczną, której zadaniem było zaprojektowanie Wizji Åre 2011. Grupa ta obejmowała władze gminy Åre, lokalne zrzeszenia biznesu oraz kilku kluczowych graczy – przedstawicieli przedsiębiorstw lokalnych. Jej członkowie mieli wspólne cele, a członkostwo gwarantowało im, że wszystkie decyzje podejmowane będą wspólnie. Ogólnym celem grupy była synchronizacja podejmowanych inicjatyw, aby uniknąć rozmiłowania się działań podejmowanych przez władze lokalne i sektor biznesu. W 2006 r. grupa powiększyła się, obejmując większą liczbę osób (dzięki oddolnemu podejściu), a analizy skoncentrowano na przyszłym kierunku rozwoju projektu Åre¹.

W ramach grup roboczych omawiano poszczególne aspekty przyjęcia szerokiej wizji, wykraczającej daleko poza samą turystykę, aby zagwarantować zrównoważony rozwój regionu. Marka i strategia Åre, realizowane jednocześnie, osiągnęły kilka celów: obecnie w regionie organizowanych jest kilka imprez, które przyciągają rzesze turystów, takich jak np. mistrzostwa świata w narciarstwie alpejskim (*Alpine World Championships*) w 2007 r., puchar świata w narciarstwie alpejskim, jeden z największych festiwali muzycznych w Skandynawii, zawody w kolarstwie górskim, multidyscyplinarne, snowboardowe czy wyścigi psich zaprzęgów.



Summer 2006
"What is our passion?" "What is the core in our business?" "In what area can we be the best?"



Fall 2006
Vision process with 160 people from 40 companies and Åre municipality. Lectures from ETOUR as inspiration.

¹ Na podstawie prezentacji Jana Anderssona, „Destination Åre and Peak Innovation” [„Region Åre a Klaster Peak Innovation”], slajdy 18, 19 i 20.

Mobilizacja zaangażowanych podmiotów, zasobów i pomysłów umożliwiła również stworzenie klastra Sprzętu Outdoorowego², który wykorzystuje potencjał badawczy regionu poprzez zaangażowanie lokalnych ośrodków badawczych. Dzięki lokalnej rewitalizacji gospodarczej wykształciła się znaczna podaż powiązanych usług takich jak design, marketing i media, przy czym klaster stał się motorem powstawania nowych usług i rodzajów działalności.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej:
www.peakinnovation.se; info@peakinnovation.se.



Wizualizacja wizji regionu Åre

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

Aby zbudować konsensus w odniesieniu do strategii marki, niezbędne są następujące elementy:

- Wspólna wizja i tożsamość;
- Sprzyjające otoczenie instytucjonalne;
- Ścisła współpraca pomiędzy zainteresowanymi podmiotami (z silnym akcentem na przywództwo ze strony podmiotów prywatnych);
- Szerokie zaangażowanie społeczności lokalnych;
- Oficjalny i nieoficjalny przepływ informacji.

² W regionie znajduje się również *Peak Innovation*, jeden z 11 klastrów finansowanych z programu Vinnväxt. Celem tego klastra jest stymulowanie badań i rozwoju firm z sektora turystyki, sportu i rekreacji. Klaster *Peak Innovation* od 2005 r. sponsorują Vinnova i Vinnväxt, lecz został on założony znacznie wcześniej w wyniku wieloletnich prac mających na celu zmobilizowanie zainteresowanych podmiotów i kompetencji dostępnych w regionie.

Studium przypadku: Klaster Tworzyw Sztucznych Górna Austria. Przykład budowy regionalnej marki poprzez rozwój lokalizacji

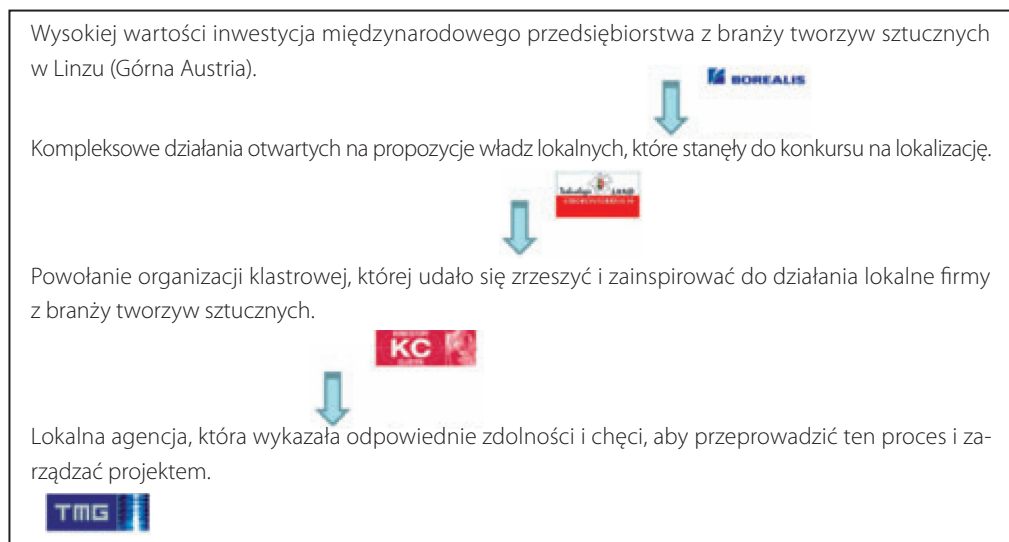


W 2005 r. branża tworzyw sztucznych była już jednym z sześciu głównych obszarów badań i rozwoju, a także gospodarki Górnej Austrii. Projekt „Klaster Tworzyw Sztucznych Górna Austria” zapoczątkowało międzynarodowe przedsiębiorstwo Borealis, które założyło w regionie swój oddział ds. innowacji, a w Linzu skoncentrowało swoją działalność badawczo-rozwojową. Władze lokalne dostrzegły w tym wyborze możliwość wzmocnienia wszystkich przedsiębiorstw prowadzących działalność w tym kraju związkowym dzięki stworzeniu klastra.

Firma Borealis – wiodący innowacyjny dostawca tworzyw sztucznych na bazie polietylenu (PE) i polipropylenu (PP) – planowała centralizację działalności czterech europejskich Ośrodków Innowacyjności Borealis (OIB). W konkursie na najlepszą lokalizację konkurował z nimi Linz i władze lokalne Górnej Austrii. W trakcie negocjacji firma wybrała właśnie ten region. Zobowiązała się również do zwiększenia liczby wysoko wykwalifikowanych pracowników ze 120 do co najmniej 215 oraz do zainwestowania tam kwoty blisko 20 mln euro. W zamian władze regionu zobowiązały się do spełnienia następujących warunków:

- zagwarantowania dalszego rozwoju infrastruktury badawczo-rozwojowej i edukacyjnej, zwłaszcza w dziedzinie polimerów;
- zbudowania marki „Klaster Tworzyw Sztucznych Górna Austria” jako regionu o wysokim potencjale innowacyjnym w kraju i za granicą;
- realizacji kampanii informacyjno-wizerunkowej w celu przyciągnięcia młodzieży do rozpoczęcia edukacji w zakresie tworzyw sztucznych;
- realizacji kampanii informacyjno-wizerunkowej poświęconej tworzywom sztucznym;
- poprawy warunków życia wysoko wykwalifikowanych pracowników i naukowców z zagranicy.

Partycypacyjny proces, jaki miał miejsce w regionie, można przedstawić w następujący sposób:



Koordynatorem tego procesu była agencja TMG Górna Austria. Od samego początku realizacji projektu wszyscy partnerzy regularnie się ze sobą komunikowali, a informacje przepływały do wszystkich istotnych interesariuszy (polityków, firm, mediów, środowiska naukowców itp.). Dzięki swoistej mieszance podejścia oddolnego i odgórnego udało się wytworzyć szeroką akceptację klastra, zaangażowanie wszystkich zainteresowanych stron oraz bardzo wysoki poziom identyfikacji z projektem.

Agencja TMG Górna Austria i Kłaster Tworzyw Sztucznych skupiły się przede wszystkim na budowaniu marki regionu, wzmocnieniu pozytywnego wizerunku tworzyw sztucznych oraz możliwościach kształcenia.

Zrealizowano cele, jakimi były: dalszy rozwój infrastruktury badawczo-rozwojowej i edukacyjnej oraz utrwalenie marki Górnej Austrii jako świetnej lokalizacji dla firm z branży tworzyw sztucznych. Rezultaty, jakie w ten sposób osiągnięto, obejmowały:

- utworzenie czterech Instytutów Technologii Tworzyw Sztucznych oraz czterech Instytutów Badania Polimerów, a także uruchomienie dwóch kierunków studiów licencjackich oraz jednego kierunku studiów magisterskich na Uniwersytecie im. Johanna Keplera w Linzu;
- organizację warsztatów dla wiodących firm z branży tworzyw sztucznych z Górnej Austrii, aby określić kierunek wspólnych działań w zakresie marketingu i budowy marki oraz zacieśnić współpracę pomiędzy nimi;
- stworzenie wspólnej oprawy graficznej (logo, materiałów promocyjnych itp.) dla projektu, folderu informacyjnego poświęconego regionowi w języku niemieckim i angielskim, rozwijanych banerów oraz strony internetowej www.kunststoffstandort.at;
- organizację lokalnych i międzynarodowych konferencji prasowych (np. podczas targów tworzyw sztucznych „K” w Dusseldorfie czy NPE 2009 w Chicago);
- redagowanie gazetki projektu „Kłaster Tworzyw Sztucznych Górna Austria” przez agencję TMG Górna Austria;
- organizację przez kłaster co 2 lata w Linzu Kongresu Polimerów jako okazji do spotkań firm branży tworzyw sztucznych;
- publikację dwóch różnych folderów skierowanych do młodych ludzi z różnych grup wiekowych (14–18 lat i powyżej 18 roku życia) oraz stworzenie strony internetowej www.kunststoffkarriere.at zawierającej informacje poświęcone możliwościom kształcenia się w zakresie tworzyw sztucznych;
- organizację szkoleń dla nauczycieli, aby ułatwić im przekazywanie uczniom (w wieku 10–18 lat) informacji na temat tworzyw sztucznych i możliwości pracy w tej branży;
- poprawę w zakresie atrakcyjności regionu Górnej Austrii, zwłaszcza w oczach pracowników z zagranicy (m.in. utworzenie międzynarodowego żłobka i przedszkola, założenie międzynarodowej szkoły podstawowej, stworzenie nowego centrum obsługi międzynarodowych pracowników i ich rodzin). Ponadto przygotowano kieszonkowy przewodnik zatytułowany „Well,come2Linz in Upper Austria”, zestaw trzech książek (Zamieszkać, Polub, Zrozum) oraz uruchomiono stronę internetową www.come2upperaustria.com, które umożliwiają pracownikom z innych krajów uzyskanie informacji na temat warunków życia w Górnej Austrii.



W 2011 r. projekt poddano ewaluacji w oparciu o dane statystyczne (za lata 2005–2010), która została przeprowadzona we współpracy z konsultantem zewnętrznym. Władze publiczne zainwestowały w branżę tworzyw sztucznych ok. 65 mln euro, z czego 25,5 mln wyasygnował samorząd Górnej Austrii. Blisko 37% tej kwoty zainwestowano w edukację, badania i rozwój strukturalny, a pozostałe 63% trafiło do firm w postaci wsparcia. Z drugiej strony liczba przedsiębiorstw sektora wzrosła o 14%, do 250. Mimo zawirowań spowodowanych przez kryzys finansowy i gospodarczy, liczba pracowników branży tworzyw sztucznych wzrosła o 3% do 33 465 w 2010 r. Obroty firm wyniosły w 2010 r. ok. 7,62 bln euro, a 32 największe firmy zainwestowały w latach 2005–2010 kwotę 454 mln euro. Nakłady na badania i rozwój zwiększyły się z poziomu 4,23% do 4,5%.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej:

www.kunststoffstandort.at;

E-mail: info@tmg.at

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- W realizacji projektu pomaga jasne określenie celów, zakresu obowiązków, kamieni milowych i horyzontu czasowego. Niezbędne jest profesjonalne zarządzanie projektem i jasny podział obowiązków;
- Skuteczna kampania budowy marki wymaga:
 - spójności – powtarzania czytelnej historii przez wiele lat,
 - promocji – docierania z odpowiednim komunikatem do odpowiednich rynków,
 - organizacji – należy wskazać podmiot, który będzie odpowiedzialny za przekaz (i jakość współpracy) w długim horyzoncie czasowym,
 - bieżący dialog pomiędzy politykami, władzami publicznymi, decydentami gospodarczymi, środowiskiem naukowym, sektorem edukacji i pośrednikami generuje szerokie poparcie dla projektu.

3.3. KONSOLIDACJA WIZJI I TOŻSAMOŚCI

Proces definiowania marki zazwyczaj rozpoczyna się od stworzenia „przekazu”, którego najważniejsze elementy to:

- 1) wizja – wizerunek, który ma zostać przekazany docelowej grupie odbiorców; jest to również perspektywa na przyszłość,
- 2) misja – zakres prowadzonej działalności, cel i standardy, w oparciu o które dana inicjatywa jest oceniana i ukierunkowywana,
- 3) wartości – podejście i najważniejsze zagadnienia wokół których zbudowana jest dana strategia.

W CELU STWORZENIA SWOJEJ TOŻSAMOŚCI KILKA KLASTRÓW WYKORZYSTAŁO STRATEGIĘ POWIELANIA ISTNIEJĄCYCH SZABLONÓW I NAŚLADOWANIA PRZYKŁADÓW SKUTECZNIE DZIAŁAJĄCYCH KLASTRÓW.

Na przykład wiele klastrów w swoim logo umieszcza termin „Dolina”, ponieważ kojarzy się on z nazwą „Dolina Krzemowa”. Skojarzenie to dodaje klastrowi prestiżu. Poza tym dzięki przywołaniu pojęcia „doliny” silny nacisk kładziony jest na spójność terytorialną. Sugeruje to, że duża liczba wysoko wyspecjalizowanych firm wybrała na swoją siedzibę konkretny region geograficzny, który jednocześnie sprzyja innowacyjności (tak samo jak Dolina Krzemowa).



Ponieważ co roku powstają nowe tego typu „doliny”, promowanie ich unikatowego charakteru i wyróżniających cech staje się coraz trudniejszym wyzwaniem. Aby stworzyć tożsamość o pozytywnych skojarzeniach, należałoby wybrać zupełnie inną nazwę.

Studium przypadku: Śmiała strategia *Optics Valley* w Tucson

W południowej części stanu Arizona w USA mieści się ponad 350 firm z branży optycznej, z których większość w Tucson – w znanej na całym świecie *Optics Valley* (Dolinie Optyki). Nazwa ta powstała w 1992 r., kiedy utworzono stowarzyszenie klastrowe AOIA (*Arizona Optics Industry Association*). Firmy z branży optycznej w Arizonie zatrudniają 25 000 osób, a ich przychody sięgają 2,3 mld USD (ponaddziesięciokrotny wzrost od 2006 r.).

W 2001 r. stowarzyszenie AOIA zrealizowało dużą kampanię marketingową skierowaną do mieszkańców i osób odwiedzających stan. Na ten cel stanowy Departament Handlu przekazał kwotę 26 000 USD.

Głównym celem kampanii była poprawa wyników lokalnej gospodarki poprzez wykorzystanie marki *Optics Valley*, zwłaszcza stworzenie miejsc pracy, przyciągnięcie kapitału wysokiego ryzyka, stworzenie atmosfery sprzyjającej rozwojowi wysokich technologii oraz promocję Ośrodka Nauk Optycznych przy Uniwersytecie Arizony.

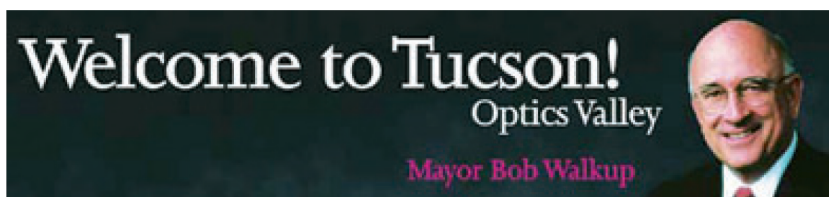
W tym celu wykorzystano kilka narzędzi marketingowych:

- slogany takie jak „Przyszłość Tucson – Dolina Optyki” czy „Arizona to Dolina Optyki”;
- częste wzmianki w mediach lokalnych;
- szeroko zakrojona promocja w publikacjach biznesowych, magazynach linii lotniczych i gazetach o zasięgu ogólnokrajowym;
- klaster reklamowany był w różnym otoczeniu i w kluczowych miejscach miasta (plakaty miejskie, lotnisko, magazyny, publikacje poświęcone handlowi lokalnemu);
- często aktualizowana, łatwo dostępna strona internetowa;
- solidna baza profesjonalistów wspierana poprzez częstą organizację konferencji i spotkań, na które zapraszani byli prominentni goście;
- utworzenie lokalnego banku miejsc pracy i dystrybucja informacji w tym zakresie.



Najważniejszymi elementami budowania marki klastra były:

- koncentracja przekazu na konkretnej branży (optyka) i regionie (Tucson w Arizonie);
- wyraźne porównanie do najsłynniejszej „Doliny Krzemowej” (z podkreśleniem niższych kosztów przeniesienia działalności i nabycia nieruchomości, a także niższych kosztów i wyższej jakości życia);
- osobiste zaangażowanie charyzmatycznych przedsiębiorców w prowadzoną na szeroką skalę międzynarodową kampanię promocyjną;
- stworzenie międzynarodowej sieci obejmującej inne klastry z branży optycznej z całego świata.



Niestety pozytywne rezultaty wysiłków nakierowanych na wspieranie marki *Optics Valley* na początku pierwszego dziesięciolecia XXI wieku zostały w następnych latach zaprzepaszczone z powodu malejącego poparcia ze strony władz publicznych, rosnącej liczby tego typu klastrów oraz silnej międzynarodowej konkurencji w sektorze.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.aoia.org

W INNYCH PRZYPADKACH KLASTRY CZĘŚCIEJ WYBIERAJĄ STRATEGIĘ TYPU „MADE IN...”, KTÓRA PODKREŚLA MIEJSCE, W KTÓRYM SĄ ZLOKALIZOWANE, JAKO ZNAK TOWAROWY CZY ZNAK JAKOŚCI.

Mimo iż klastr może zbudować swoją markę w ramach danego regionu/kraju, nie umieszczając w logo jego nazwy, połączenie technologii/branży i regionu geograficznego przynosi często wzajemne korzyści – waloryzuje postrzeganie jakości pochodzącej z podejścia typu „Made in...”, a jednocześnie promuje dany region jako taki. Oczywiście jest, że aby region mógł być promowany, musi on być w jakiś sposób rozpoznawalny.



WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- Marka *Optics Valley* została zbudowana od podstawy, jaką było silne zaangażowanie i partnerstwo zainteresowanych stron na szczeblu lokalnym (banków, lotniska, środowisk biznesowych);
- Porównanie do „Doliny Krzemowej” wykorzystano w sposób inteligentny, aby podkreślić różnice tych regionów oraz potencjalną przewagę konkurencyjną *Optics Valley*;
- Osiągnięcie trwałej rozpoznawalności klastra wymaga prowadzenia spójnych działań marketingowych oraz stałego uaktualniania strategii budowania marki;
- Reputacja klastra nie pogorszyłaby się, gdyby odświeżano jego strategię brandingu i pozwolono jej ewoluować wraz z rozwojem branży.

Studium przypadku: *Made in... Valenza. Włoska doskonałość*

Klaster Jubilerski w mieście Valenza na północnym zachodzie Włoch wywodzi się z wielowiekowej tradycji złotniczej. Wyróżnia się on tym, że znajduje się w awangardzie projektowania biżuterii, ma wysoki potencjał innowacyjny, dysponuje know-how w zakresie technologii oraz wysoko wyspecjalizowaną siłą roboczą.

Klaster ten jest silnie zaangażowany na międzynarodowych rynkach, gdyż 2/3 jego wyrobów jest eksportowanych. Stanowi to 13,8% włoskiego eksportu całej branży jubilerskiej. Jego członkami są głównie mikroprzedsiębiorstwa – ponad 300 firm zatrudniających średnio 6 pracowników. Klaster i firmy będące jego składowymi musiały niedawno zmierzyć się z nowo powstającymi zorganizowanymi systemami handlu detalicznego oraz nowymi, dużymi graczami z branży. Rzemieślnicy parający się złotnictwem nie byli w stanie sprostać konkurencji, gdyż skupiali się na produkcie, a niedostatecznie inwestowali w marketing swoich wyrobów. W tym przypadku wyzwanie polegało na stworzeniu strategii wzmocnienia komercjalizacji produktów celem ponownego ustanowienia relacji z klientami, tym razem na zupełnie nowych zasadach.

Podjęto inicjatywę polegającą na wypracowaniu strategii rozwoju klastra jubilerskiego w Valenzie pod auspicjami kilku podmiotów z regionu (władz lokalnych miasta, prowincji i regionu, Izby Gospodarczej oraz kilku fundacji bankowych), przy współpracy wszystkich zainteresowanych stron. Celem, jaki im przyświecał, była rewitalizacja klastra oraz znalezienie rozwiązań w zakresie jego najistotniejszych słabości (niewystarczająca

promocja i brak wizualnej identyfikacji klastra z regionem). W 2007 r. utworzono konsorcjum mające za zadanie budowę jego marki (*Consorzio per il Marchio*) oraz samą markę DIVALENZA.

Marka DIVALENZA (*Made in Valenza*) służy promowaniu oryginalności i ponadprzeciętnej jakości wyrobów jubilerskich produkowanych przez firmy zrzeszone w klastrze. Marka ta umożliwiła stworzenie sieci dystrybutorów, którzy wspólnie ustalają ceny wyrobów i dbają o ich należyty wizerunek. Nazwa ta widnieje na każdym wyrobie powstającym w ramach klastra i gwarantuje, że nie pochodzi on z importu ani nie powstał przy użyciu importowanych surowców. Duże firmy prowadzące działalność w regionie nie wykazują zainteresowania marką klastra, gdyż została ona pomyślana jako sposób ochrony wizerunku i cen niezależnego systemu sprzedaży detalicznej – najważniejszego kanału dystrybucji dla tej branży. Na obecnym etapie realizacji mechanizm budowy marki klastra nie koliduje ze strategią większych lokalnych producentów, którzy posiadają własne marki i są już dobrze osadzeni w sieciach handlu detalicznego na dużą skalę.



Mniejsi producenci lokalni potrzebują narzędzia, za pomocą którego mogliby komunikować swoją wartość na skalę międzynarodową, a przy tym prowadzić skuteczny dialog z detalistami i innymi kontrahentami. Aby wzmocnić wartość marki na szczeblu międzynarodowym, wzbogacono ją o slogan podkreślający pochodzenie produktów: *Made in Italy*. Dzięki temu podtrzymuje ona przekaz dotyczący ochrony tradycyjnego pochodzenia wyrobów w oczach konsumentów, wykorzystując dobrą reputację marki *Made in Italy*.

Makra klastra powinna zawierać w sobie system wartości, przekazując w ten sposób odbiorcom jej materialne i niematerialne walory. Wartości te można w wyraźny sposób podkreślać w materiałach promocyjnych, lecz często komunikowane są one pośrednio poprzez historie lub obrazy przekazujące konkretne emocje.

NALEŻY ŁĄCZYĆ WARTOŚCI KLASTRA Z WARTOŚCIAMI REGIONU, W KTÓRYM SIĘ ON ZNAJDUJE. W TEN SPOSÓB NA JEDNEJ KAMPANII PROMOCYJNEJ KORZYSTA ZARÓWNO REGION/KRAJ, JAK I SAM KLASTER. ZALECA SIĘ, ABY PODSTAWOWE WARTOŚCI, KTÓRE STANOWIĄ TRZON KOMUNIKACJI, BYŁY SPÓJNE ZE STRATEGIĄ KLASTRA, JAK I REGIONU.

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- Konsolidacja silnej i odnowionej marki klastra jest korzystna zwłaszcza dla małych firm, które nie posiadają wystarczających środków, aby zbudować własną markę;
- W tym przypadku strategia „Made in...” realizowana jest na dwóch poziomach: znaku towarowego („DIVALENZA”) dla celów promocji na szczeblu krajowym oraz marki („Made in Italy”) dla celów promocji międzynarodowej;

- Strategia typu „Made in...” jest szczególnie polecana dla klastrów, które za podstawową wartość przyjmują wysoką jakość;
- Ponieważ w ramach strategii „Made in...” występują bezpośrednie odniesienia do miejsca pochodzenia wyrobów, należy starannie zaplanować proces wyboru miejsca i oceny jakości klastra.

Studium przypadku: *Glass Valley*. Odwołanie do dziedzictwa historycznego i kulturalnego



Glass Valley (Szkłana Dolina) to światowej klasy francuski klaster producentów luksusowych szklanych opakowań na perfumy i alkohole. Jego historia sięga 1999 r., kiedy utworzono lokalny system produkcji (fr. *système productif local*). W 2001 r. powstało stowarzyszenie *District de la Vallée de la Bresle*. Jego zadaniem jest promowanie wymiany pomiędzy firmami wyrabiającymi szkło, a także wspieranie ich w procesie poprawy wydajności i waloryzacji know-how. Członkowie klastra to 65 firm, które zatrudniają ponad 7 000 wysoko wykwalifikowanych pracowników. Wytwarzają oni od 75% do 80% światowej produkcji luksusowych butelek, dzięki czemu klaster jest bez wątpienia światowym liderem w tej dziedzinie.

Glass Valley zlokalizowana jest w północno-wschodniej części Francji pomiędzy dwoma regionami (Górną Normandią i Pikardią), których rozwój gospodarczy jest wydatnie wspierany przez branżę szklarską.

Wiele z firm należących do klastra miało swoje siedziby wzdłuż biegu rzeki Bresle już od czasów średniowiecza. Są to firmy zlokalizowane pomiędzy miejscowościami Le Tréport i Feuquières, lecz również w okolicy Dieppe i Abbeville. Dlatego też klaster funkcjonuje równolegle pod nazwą Dolina Bresle. Pierwsi wytwórcy szkła pozyskiwali piasek, znany z wysokiego stopnia czystości, z rzeki i przetapiali go na szkło. Z otaczających lasów pozyskiwali drewno, którym palili w piecach.

Firmy będące członkami klastra *Glass Valley* należą do całego łańcucha wartości – są to producenci modeli i wzorów, odlewnie, wytwórcy form odlewniczych, producenci szkła, firmy sortujące, zajmujące się zdobnictwem, sprzedające akcesoria, dostawcy wypełnień i opakowań, firmy świadczące usługi na rzecz innych firm, artyści i rzemieślnicy, projektanci, a także podmioty zajmujące się promocją dziedzictwa historycznego regionu. Głównym walorem Doliny jest wspólna tradycja i historia. Poza tym wszystkie firmy dzielą te same wartości i idee dotyczące innowacyjności i strategii rozwoju klastra. Inną cechą charakterystyczną klastra jest to, że jego członkowie posiadają komplementarne umiejętności – jest to nie tylko element scalający klaster, lecz stanowi także wartość dodaną w oczach konsumentów.

Strategia budowy marki *Glass Valley* polega w dużym stopniu na jego silnym zakorzenieniu w historii, promując w ten sposób relację z regionem, gdzie jest on zlokalizowany. Głównymi partnerami klastra są regiony Górnej Normandii i Pikardii, które – wraz z władzami krajowymi – politycznie i finansowo wspierają jego programy rozwojowe (program VICTOR oraz „GlassInnov” – trzyletni plan działania). Administracja publiczna interweniowała również wtedy, gdy sektor potrzebował pomocy w okresie spowolnienia gospodarczego.



Na strategię budowy marki Doliny Szkła składa się kilka elementów:

- **Szerokie wykorzystanie technik „opowiadania historii”**

Na stronie internetowej klastra prezentowana jest chwytliwa i dość dobrze znana historia powstania i konsolidacji branży szklarskiej w Dolinie Bresle, której początki sięgają czasów średniowiecza.

„(...) W przeddzień Rewolucji Francuskiej w dolinie rzeki Bresle działało kilka wytwórni szkła: Varimpré, Le Courval, La Grande Vallée, Rétonval, Val d'Aulnoy, Romesnil, Sainte-Catherine oraz Le Cornet. Fabryki szkła powstawały początkowo jako małe warsztaty, a pośrodku których królowały piece donicowe i tygły. Praca w nich była niejednokrotnie zbyt ciężka dla dzieci w wieku 8–10 lat pochodzących z Bretanii, Hiszpanii, Portugalii czy Włoch, które ją wykonywały. Ich zadaniem było otwieranie i zamykanie form, a także przenoszenie skrzyż z gotowymi wyrobami. Często w pobliżu domu głównego producenta szkła znajdował się mały zamek, jak np. Fabryka Szkła w La Grande Vallée. Przy „drodze paryskiej”, blisko fabryki szkła i zamku, mieścił się sklep spożywczy, gospoda, piekarnia itp. Producenci szkła byli w pełni samowystarczalni”.

- **Promocja historycznego dziedzictwa klastra**

W regionie funkcjonują dwa muzea poświęcone przemysłowi szklarskiemu – w Eu (musée „Traditions verrières”) oraz w Blangy-sur-Bresle (w Manoir de Fontaine).

WYKORZYSTANIE TECHNIKI „STORYTELLING” W PRZYPADKU KLASTRÓW

Opowiadanie historii to technika, dzięki której można rozszerzyć i wzmocnić proces budowania marki – strategia tekstowa, tzw. storyboardy i hasła to nic innego jak tylko elementy składowe narracji marki. Klastry mogą również odwoływać się do swoich korzeni historycznych czy założycieli, albo opowiadać o kulturze i tożsamości leżącej u ich podstaw, musi to być jednak spójne z ich strategią i wartościami.

Opowiadanie historii wspiera markę, gdyż stanowi sposób na odróżnienie się oraz większe bezpośrednie zaangażowanie interesariuszy i klientów – historie bowiem zapadają w pamięć, są ekscytujące, sugestywne, wiarygodne, głębokie itp.

Historie i ich opowiadanie stanowią centralne elementy życia organizacji. W tradycyjnym ujęciu opowiadanie stanowi narzędzie tworzenia kultury organizacji i wpływania na zachowanie pracowników w miejscu pracy. Dopiero niedawno uznano, że opowiadanie historii może mieć również inne funkcje – stymulować rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, prowokować zaangażowanie w zmianę, a także stanowić sposób dzielenia się wiedzą.

Opowiadana historia nie powinna być postrzegana wyłącznie jako narracja stworzona celem określenia strategii zobrazowania wartości klastra – sugestywne słowa należy interpretować i powtarzać w ramach wszystkich elementów strategii komunikacyjnej, takich jak filmy wideo, pocztówki, gazety czy strony internetowe.

W tym przypadku obrazują one historię wyrobu szkła i opakowań szklanych, od poszczególnych etapów tego procesu (od surowców po wyroby gotowe w opakowaniach), poprzez narzędzia i nowoczesne maszyny czy kolekcje flakoników na perfumy, aż po pokazy profesjonalnego dmuchania szkła, których nie należy omijać, zwiedzając region.

Glass Valley jest również partnerem *Manoir de la Fontaine* – dynamicznie rozwijającego się stowarzyszenia non-profit, które zajmuje się animacją bogatego programu wydarzeń kulturalnych, promocją różnego rodzaju pokazów, takich jak wystawy tymczasowe, a także organizacją „Święta szkła” odbywającego się corocznie w drugim tygodniu sierpnia.

Jednym ze sposobów promocji dziedzictwa regionu jest także wydanie zestawu historycznych pocztówek przedstawiających lokalne fabryki szkła.

Realizując tę strategię, klaster pragnie skupić się na małych i średnich przedsiębiorstwach, które stanowią jego lwią część, zachęcając je do poszukiwania nowych rynków zbytu i dywersyfikacji portfela klientów. Tradycyjnymi odbiorcami jego wyrobów są francuskie perfumierie, które cieszą się obecnie dużą rozpoznawalnością na rynkach międzynarodowych, lecz producenci szkła z Doliny Bresle mają ambitne plany dywersyfikacji swoich rynków zbytu. Pragną oni zdobyć rynki wschodzące, takie jak Azja czy Bliski Wschód.

Glass Valley prezentuje się więc wspólnie z kilkoma członkami klastra na najważniejszych targach wyrobów luksusowych, zwłaszcza w Monako i Dubaju. Aby poprawić rozpoznawalność firm z Doliny Bresle, wszyscy wystawcy z tego regionu umieszczają logo klastra bezpośrednio przy logo swojej firmy.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.la-glass-vallee.com.

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- W niektórych przypadkach możliwe jest stworzenie marki klastra zlokalizowanego w dwóch różnych regionach;
- Technika polegająca na „opowiadaniu historii” jest przydatna, aby rozbudzić wyobraźnię odbiorców i przekazać komunikat dotyczący wartości niematerialnych;
- Przykład *Glass Valley* pokazuje, że możliwe jest zrównoważenie rozpoznawalności klastra i poszczególnych firm będących jego członkami;
- Jeżeli dany klaster planuje oprzeć swoją strategię budowy marki na wartościach wynikających z tradycji i historii miejsca, gdzie jest zlokalizowany, warto wspierać zachowanie jego dziedzictwa poprzez różnego rodzaju inicjatywy (tworzenie muzeów, narzędzia wizualne, imprezy informacyjne itp.).

Studium przypadku: *Sparkling Region*. Odniesienie do charakteru regionu



Klaster *Prosecco*³ w regionie Conegliano-Valdobbiadene to niemalże samowystarczalny system gospodarczy.

Wokół produkcji wina, która stanowi główną oś jego działalności, powstało wiele działalności pobocznych, tworząc prawdziwy łańcuch wartości. Członkami klastra są m.in. firmy projektujące i produkujące maszyny winiarskie, a także kilka najważniejszych przedsiębiorstw wytwarzających technologie dla winnic i wytwórni win na całym świecie, laboratoria wykonujące badania oraz firmy dostarczające produkty i usługi dla tego sektora. Wielką rolę odgrywają również ośrodki badawcze, które co roku przygotowują kadre młodych profesjonalistów, a także instytucje lokalne, których zadaniem jest ochrona i promocja tożsamości regionu. Klaster *Prosecco* wśród swoich członków posiada również najważniejsze podmioty sektora gastronomicznego i hotelarskiego, takie jak restauracje, sklepy z winem, trattorie czy gospodarstwa agroturystyczne „gdzie kieliszek aromatycznego wina musującego jest najlepszym powitaniem dla zdrożonego wędrowca”.

Ten złożony z różnorodnych podmiotów system regionalny został w 2003 r. oficjalnie uznany za pierwszy Region Wina Musującego we Włoszech. Dzięki nadaniu tej nazwy otworzyły się przed nim szerokie możliwości rozwoju projektów badawczych w dziedzinie ekonomii i nauki, a także programów promocyjnych.

W ramach strategii budowania marki tego klastra największy nacisk kładziony jest na region, który stanowi niejako katalizator działalności i świetne narzędzie służące zwiększaniu świadomości marki samego klastra *Prosecco*.

„W dawnych czasach arystokraci spotykali się na salonach zamków i willi położonych w Conegliano-Valdobbiadene, aby bawić się, podtrzymywać więzi towarzyskie i korzystać z gościnności przyjaciół. Teraz my zapraszamy gości do wielkiego salonu – regionów Conegliano i Valdobbiadene, gdzie tradycyjnym produktem nie jest wyłącznie *Prosecco*, lecz sam region, jego tradycja i kultura”.

Wartość marki klastra wynika również z jakości produktu (związanej z długą tradycją i nadawaniem certyfikatów). Oprócz tego wino musujące produkowane w regionie kojarzone jest z luksusem, poczuciem przyjemności i dobrego samopoczucia, dziedzictwem arystokratycznych rodów, ich zamkami, a także z pełnym kolorów i urokliwym krajobrazem, gdzie *Prosecco* wyrabia się już od wieków.



Jako że marka klastra tak silnie związana jest z regionem, działania marketingowe nakierowane są na jego zachowanie w nienaruszonym stanie i promocję (region ten kandyduje do wpisania na Listę Światowego Dziedzictwa). Jednym z tego typu działań było wytyczenie „drogi wina *Prosecco*” w 2003 r. Wiedzie ona przez cały region, pozwalając odwiedzającym na odkrycie wielu zabytków, zapierających dech w piersiach krajobrazów, a także najbardziej prestiżowych piwnic.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.prosecco.it;

E-mail: info@prosecco.it

³ Prosecco to wino musujące produkowane na ściśle określonym obszarze w regionie Wenecji.

WNIOSKI ZE STUDIUM PRZYPADKU

- W przypadku niektórych klastrów, zwłaszcza tych głęboko zakorzenionych w historii regionu, strategia wzmacniania marki powinna obejmować szczególnie promocję „miejsca”. Jest to strategia typu „win-win”, ponieważ również administracja państwowa może liczyć na pozytywne efekty tego typu działań, takie jak zwiększenie liczby turystów, poprawa atrakcyjności regionu itp.;
- Marka klastra oparta w dużym stopniu na regionie, w którym jest on zlokalizowany, implikuje silne zaangażowanie wszystkich podmiotów zarówno prywatnych, jak i publicznych, oraz wysoką samoświadomość społeczności lokalnej.

3.4. JAK WYKORZYSTAĆ MARKĘ

Kiedy marka (a także jej tożsamość i najważniejsze wartości) zostanie już opracowana i zaakceptowana przez członków klastra oraz innych interesariuszy, należy opracować odpowiednią strategię i zaplanować działania związane z wykorzystaniem marki.

WAŻNE JEST, ABY ZACZAĆ OD PLANU MARKETINGOWEGO, CO POZWOLI DOBRZE ZAPLANOWAĆ I ZSYNCHRONIZOWAĆ POSZCZEGÓLNE ELEMENTY PROMOCJI I KONSOLIDACJI MARKI.

Plan marketingowy stanowi strategiczne podejście do zdefiniowania celów, najważniejszych grup odbiorców docelowych, kanałów dotarcia do nich oraz działań promocyjnych. Jest również narzędziem zarządzania budżetem i monitorowania go, a także planowania działań w czasie.

Grupy odbiorców docelowych mogą obejmować obecnych i potencjalnych członków klastra, podmioty finansujące (w tym różne szczeble administracji publicznej), właścicieli, zainteresowane instytucje publiczne, prasę, potencjalnych pracowników/zasoby ludzkie czy partnerów (również spoza danego regionu).

Dla każdej z grup docelowych należy ustalić cele działań komunikacyjnych, według których dokonywany będzie wybór narzędzi i kanałów (np. Internet, media drukowane, eventy itp.), a także opracować harmonogram działań marketingowych.

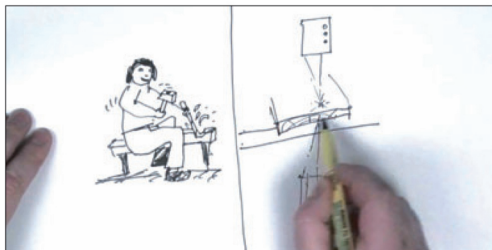
Klasytry mogą wykorzystywać stworzone przez siebie marki i strategie marketingowe w wielorakich celach:

- aby wzmocnić zainteresowanie i zaangażowanie członków klastra;
- aby lepiej zakotwiczyć i scementować strategię inicjatywy klastrowej;
- aby zachęcić nowe podmioty do przystąpienia do klastra;
- aby poprawić rozpoznawalność klastra na rynku światowym;
- aby poprawić swoją atrakcyjność (np. przyciągnąć zasoby ludzkie, partnerów, inwestorów itp.);
- aby tworzyć powiązania z innymi klastrami.

Istotne jest, aby plan marketingowy był spójny i silnie powiązany z planem strategicznym i strategią budowania marki. W przeciwnym wypadku marketing i budowa marki mogą okazać się całkowitą porażką (na przykład konsolidacja marki w oczach członków klastra musi mieć miejsce przed rozpoczęciem działań nakierowanych na pozyskiwanie partnerów zewnętrznych).

Można wykorzystać kilka różnych dźwigni marketingowych i różne działania promocyjne, lecz należy je dobrze dopasować do strategii budowania marki. Zasada ogólna mówi, że klasytry powinny w pierwszej kolejności stworzyć skoordynowany wizerunek graficzny (logo, broszury, plakaty, roll-upy, filmy wideo itp.). W celu poprawienia rozpoznawalności klastra i konsolidacji wizerunku jego marki należy wykorzystać wiele nowoczesnych kanałów i narzędzi.

Studium przypadku: Estoński klastrow budownictwa drewnianego. Emocje w formie obrazkowej



Estoński Klastrow Budownictwa Drewnianego jest typowym przykładem małego, niedawno stworzonego klastra, który wymaga strategicznego zaprojektowania marki celem odróżnienia się od wielu innych klastrów o podobnym charakterze działających w tym rejonie. Klastry związane z drewnem są bardzo popularne w krajach Europy Północnej. Klastrow ten działa ponadto w małym kraju – Estonii – która sama próbuje obecnie wypromować się na świecie, a także zbudować swoją własną tożsamość (jedną z idei marki „Kocham Estonię” jest sięganie do korzeni).

Celem klastra jest promocja podmiotów klastrowych i ich produktów/usług na eksportowych rynkach zbytu oraz poprawa wizerunku drewna jako doskonałego materiału budowlanego na rynku krajowym. Wykorzystywanie drewna do celów budowlanych nie jest tak popularne w Estonii jak w innych krajach Europy Północnej (takich jak Szwecja czy Finlandia), więc potrzeba podbicia rynku wewnętrznego jest tak samo duża, jak konieczność penetracji rynków zagranicznych.

Na początku XXI w. zrealizowano w tym kraju projekt *Marka Estonia*, wykorzystując w tym celu księgę marki „Styl Estonii”. Jej główne założenia wpisują się w plany Klastra Budownictwa Drewnianego, a zwłaszcza:

- jasna komunikacja;
- odwołanie się do korzeni (historii, języka, kultury autochtonów, natury, heroizmu, romantyzmu, tradycji, dziedzictwa i cywilizacji regionu);
- podkreślenie wpływów skandynawskich (porządku, północnego charakteru, czystości, świeżości, wysokiej jakości, siły, jasności, natury, elegancji, prostoty);
- nacisk na postęp (użycie takich słów jak: pierwszy, szybki, infrastruktura, otoczenie biznesu, łatwość w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków, kreatywność, nowoczesność, dostępność zasobów).

Lokalizacja ma w tym przypadku ogromne znaczenie, w związku z czym wizerunek klastra podkreśla ją poprzez wykorzystanie do tego celu historii opowiedzianych za pomocą zdjęć i filmów wideo. Pomysł jest bardzo prosty – otoczenie biznesu opiera się na unikatowych zasobach naturalnych i kompetencjach oraz na wspólnych wartościach. Strategia budowania marki klastra celowo unika długich opisów (słowa mogą opowiadać tę samą historię w przypadku kilku innych krajów czy regionów Europy Północnej), a celem jest przyciągnięcie uwagi odbiorcy za pomocą obrazków przekazujących pozytywne emocje.

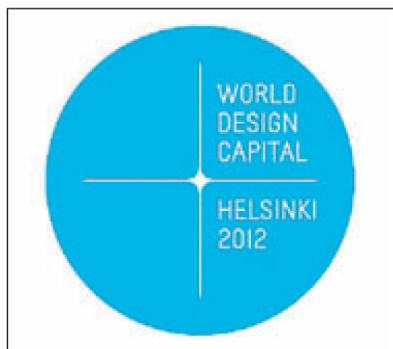
W ten sposób przynależność do krajów skandynawskich komunikowana jest jako zaleta i wartość dodana kraju, która podkreśla rolę Estonii jako producenta konstrukcji drewnianych. Ponadto klastrow koncentruje się na produktach spersonalizowanych, przeznaczonych dla konkretnego odbiorcy. Drewno wykorzystywane jest do produkcji mebli, domków z bali, elementów architektonicznych i wystroju wnętrz.

Rynkiem docelowym jest jednocześnie rynek wewnętrzny. Drewno to zasoby przyszłości – zrównoważone, odnawialne, przyjazne dla środowiska i łatwe w obróbce.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.estoniantimber.ee;

E-mail: info@empl.ee

Studium przypadku: *Design District* w Helsinkach. Design jako część życia codziennego



Design District (Dzielnica Designu) w Helsinkach została utworzona w 2005 r., aby przyciągnąć lokalne podmioty z sektorów kreatywnych. Klastr kreatywnych firm, zlokalizowany w obrębie 25 ulic w samym sercu Helsinek, ma na celu popularyzację helsińskiej strefy designu jako światowego węzła kreatywności, a także wzmocnienie roli stolicy Finlandii jako miasta designu.

Cechą charakterystyczną Dzielnicy Designu jest szeroki wachlarz rodzajów działalności prowadzonej przez jej członków – od projektowania wnętrz, poprzez projektowanie odzieży i biżuterii, sklepy z designerskimi produktami i antykami, po galerie sztuki, muzea, hotele, restauracje itd. Klastr ten skupia więc heterogeniczne w swoim charakterze, sąsiadujące ze sobą sklepiki i fabryczki, które odnoszą korzyści z rosnącej pozycji Helsinek jako miasta designu. Najważniejszą wartością miasta, którą podkreśla właśnie *Design District*, jest idea „wbudowanego designu”, wedle której design stanowi łącznik pomiędzy różnorodnymi rodzajami działalności, tworząc w ten sposób innowacje do użytku codziennego.

- **W awangardzie nowych technologii**

Od początku swojej działalności klastr prowadził dynamiczne działania obejmujące obecność w serwisach społecznościowych i marketing internetowy. Oprócz mapki, na której zaznaczone były wszystkie firmy należące do klastra, stworzono aplikację mobilną *Design District* w Helsinkach, prezentującą na interaktywnej mapie lokalizację ponad 160 podmiotów podzielonych według najważniejszych kategorii działalności.

- **Organizacja imprez**

Aby zwiększyć rozpoznawalność klastra, regularnie organizowane są cykliczne i nowe imprezy przyciągające praktyków, ekspertów, mieszkańców miasta i turystów, które ożywiają życie miasta. Jako przykład mogą tu posłużyć m.in. Tydzień Dzielnicy Designu, Noc Zakupów, Noc Sztuki, Helsiński Tydzień Designu itp.

Ponadto w ramach Światowej Stolicy Designu – Helsinki 2012, projektu realizowanego z inicjatywy Międzynarodowej Rady Stowarzyszeń Designu Przemysłowego, odbyło się wiele imprez i zrealizowanych zostało wiele przedsięwzięć związanych z designem i jego zastosowaniem. Nadanie tytułu Światowej Stolicy

Designu oznacza uznanie miasta za miejsce, gdzie innowacyjność spotyka się z designem, wnosząc swój wkład w rozwój społeczno-ekonomiczny, oraz może służyć jako witryna promocji osiągnięć klastra na forum międzynarodowym.

- **Design a turystyka**

Jako że główny cel przyświecający stworzeniu *Design District* to popularyzacja Helsinek jako bieguna kreatywności i designu, jej działalność postrzegana jest w kontekście atrakcyjności turystycznej miasta. W związku z tym ściśle współpracuje ona z wieloma organizacjami turystycznymi, dzięki czemu stała się jedną z najpopularniejszych atrakcji stolicy Finlandii. Dla grup turystów i mieszkańców organizowane są Spacery z Designem, podczas których zachęca się ich do robienia zakupów, odwiedzania restauracji i poznawania bazy noclegowej dzielnicy. Dla turystów indywidualnych organizowane są spacerory tematyczne.

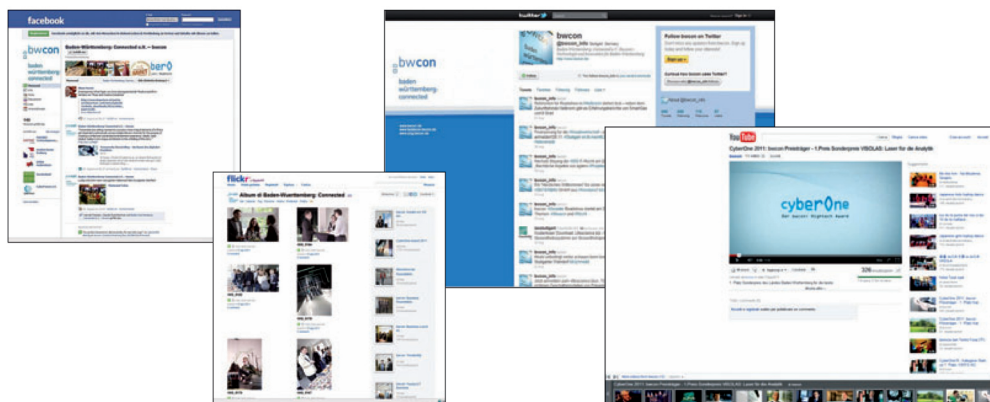
Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.designdistrict.fi.

Studium przypadku: Connected e.V. – bwcon. Web 2.0. Narzędzia tworzenia sieci regionalnej

Sieć bwcon to inicjatywa biznesowa mająca na celu promocję landu Badenii-Wirtembergii jako siedziby przemysłu wysokich technologii. Jest to sieć o zasięgu regionalnym, której strategia budowy marki polega przede wszystkim na rozszerzaniu bazy firm członkowskich. Jej założeniem jest ułatwianie nawiązywania kontaktów pomiędzy firmami członkowskimi, czyli ponad 460 przedsiębiorstwami i ośrodkami badawczymi, przy wykorzystaniu innowacyjnych narzędzi internetowych.

Strategia marketingowa sieci bwcon koncentruje się na serwisach społecznościowych, które umożliwiają dynamiczne udostępnianie informacji oraz interakcje. Platformą wykorzystywaną do rozpowszechniania informacji na temat nowych członków, planowanych imprez itp. jest Twitter, natomiast Facebook służy do prowadzenia dialogu pomiędzy członkami sieci. Członkowie i inni użytkownicy mają również dostęp do bieżących informacji dotyczących imprez i działalności sieci za pośrednictwem strumienia obrazów Flickr i filmików zamieszczanych w serwisie YouTube.

Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej: www.bwcon.de;
E-mail: info@nbwcon.de



3.5. BUDOWANIE MARKI W UJĘCIU TRANSNARODOWYM – GARŚĆ PORAD

Transnarodowa współpraca pomiędzy klastrami stanowi nową płaszczyznę służącą wprowadzaniu nowej jakości w zakresie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Obecnie transnarodowe sieci i partnerstwa klastrów wspierane są głównie w ramach programów europejskich, które podkreślają wartość dodaną tego typu współpracy z punktu widzenia wykorzystania globalnych łańcuchów wartości, wzajemnego uczenia się w obszarze polityki klastrowej, wspólnego tworzenia narzędzi realizacji polityki klastrowej i programów klastrowych oraz wspólnego użytkowania wyspecjalizowanej infrastruktury badawczej.

Transnarodowa współpraca pomiędzy klastrami wpływa na wzrost konkurencyjności regionu oraz jego atrakcyjność dla inwestorów zagranicznych dzięki poszerzeniu sieci partnerów i poprawie jakości współpracy transgranicznej.

Jednocześnie klastry zlokalizowane w regionach transgranicznych o silnych więzach geograficznych, historycznych lub kulturowych (np. region Morza Bałtyckiego, region alpejski, region Wyszehradzki), są bardziej otwarte na współpracę transnarodową.

Przykłady pokazują, że klastry transnarodowe i ich sieci kładą nacisk na strategię budowania marki z kilku powodów – przede wszystkim, dlatego że działa ona jak spoiwo ich partnerstwa i pozwala osiągnąć pozycję na rynku regionalnym/globalnym poprzez zapewnienie odpowiedniej masy krytycznej. Czynnikiem istotnym z punktu widzenia budowy „transnarodowej” marki może być potrzeba zaspokojenia potrzeb kilku podmiotów, zbudowania wspólnej tożsamości lub pogodzenia odmiennych tożsamości. W większości przypadków wybrane zostaje rozwiązanie polegające na wspólnej platformie marki.

Studium przypadku: *Medicon Valley*. Skuteczna niwelacja różnic kulturowych

Dolina Medicon, rozciągająca się w obszarze metropolitalnym Kopenhagi w Danii oraz w regionie Skåne na południu Szwecji, to klaster „transnarodowy” z definicji. Założono ją w połowie lat 90. XX wieku, aby wykorzystać najatrakcyjniejszy bioregion w Europie. W proces ten silnie zaangażowały się władze publiczne oraz firmy biomedyczne (*life science*), gdyż klaster ten ma korzenie historyczne i przynosi ogromne korzyści regionowi Øresund zarówno po stronie szwedzkiej, jak i duńskiej, zwłaszcza odkąd zbudowano most nad cieśniną łączący oba kraje.

Strategia budowy marki *Medicon Valley* opiera się na wspólnym dziedzictwie szwedzkiego regionu Skåne i duńskiej wyspy Zelandia, które wspólnie należą do regionu Øresund. Mimo iż klaster jest otwarty dla firm i naukowców z całego świata, priorytetem jest waloryzacja najważniejszych skandynawskich wartości, przy jednoczesnej minimalizacji kulturowych i geograficznych różnic pomiędzy tymi dwoma krajami. W materiałach promocyjnych *Medicon Valley* prezentuje się w kategoriach unikatowości i jednorodności jako „centrum biomedyczne Skandynawii”, „mocny region nauk biomedycznych”, „duńsko-szwedzki klaster nauk biomedycznych”, „region przyszłości”, „region przyjazny biznesowi” czy „światowej klasy bioregion”. Podkreślane są ponadto kluczowe zalety krajów skandynawskich: nowoczesna infrastruktura i obiekty, wysokie standardy edukacji oraz zamiłowanie do rekreacji na świeżym powietrzu.

Strategia budowy marki *Medicon Valley* uwzględnia również jeden z jej najpoważniejszych problemów – zmniejszającą się dostępność wysoko wykwalifikowanych kadr dla ośrodków badawczych i firm. Klaster prezentuje się jako „idealne miejsce dla rozwoju Twojej firmy”, oferujące „wysoko wykwalifikowany personel”

i obiecujące „idealną równowagę pomiędzy pracą zawodową a życiem prywatnym”, aby skutecznie przyciągać do regionu kapitał i utalentowane osoby.



Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej:

www.mediconvalley.com;

E-mail: info@mediconvalley.com

Studium przypadku: *Baltfood*. Kupujemy marki, które budują nasze wyobrażenie o sobie

Sieć *Baltfood* powstała jako projekt w ramach *Programu dla Regionu Morza Bałtyckiego 2007–2013*, a jej celem było, aby przemysł spożywczy w tym regionie stał się źródłem wysokiej jakości produktów dla rynku regionalnego oferowanych w przystępnej cenie. Zrzeszając partnerów z sektora biznesu, badań naukowych i administracji publicznej z 6 krajów, *Baltfood* ma na celu poprawę konkurencyjności przemysłu spożywczego na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, na który składa się ponad 80 mln konsumentów. Sieć prowadzi działalność w dziedzinie badań i analiz, które pozwalają na szybkie rozpoznanie trendów w branży spożywczej, oraz świadczy usługi doradcze na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie tworzenia atrakcyjnych produktów skierowanych na rynki międzynarodowe. Przyszłościowym działaniom *Baltfood* w zakresie badań i usług towarzyszą specjalne wysiłki ukierunkowane na stworzenie wspólnych założeń budowy marki miejsca dla tego transnarodowego klastra branży spożywczej, które mają podnieść

świadomość potencjalnych korzyści płynących z tego typu synergii. Założenia budowy marki miejsca uwzględniają wspólną przynależność partnerów do regionu Morza Bałtyckiego oraz ich wspólne wartości i tradycje. Fundamentami marki *Baltfood* są:

- połączenie marketingu miejsca i produktu oraz marki korporacyjnej (jednym z kluczowych założeń klastra jest: „Kupujemy marki, które budują nasze wyobrażenie o sobie”);
- rozróżnienie pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi grupami docelowymi, koncentracja na zewnętrznych grupach docelowych w szczególności na MSP i wykwalifikowanej sile roboczej;
- dwubiegunowość marki, czyli kontrast pomiędzy dwiema wartościami, które ją charakteryzują – skandynawskimi zaletami oraz emocjami związanymi z ofertą najwyższej jakości;
- wykorzystanie wzajemnego wzmocniania się reakcji racjonalnych i emocjonalnych (jakość, produkty lokalne i ekologiczne, skandynawskie wyroby spożywcze, owoce morza, kultura i historia, historie dotyczące lokalnych produktów);
- planowana ewolucja z marki sieciowej (*network brand*) do marki typu B2C (*business-to-consumer*).



Więcej informacji na temat klastra znaleźć można na stronie internetowej:

www.baltfood.org;

E-mail: info@baltfood.org

4. Przykłady działań w zakresie polityki klastrowej

Restrukturyzacja polityki przemysłowej w wielu krajach europejskich, która miała miejsce w ostatnich latach, doprowadziła do stworzenia definicji nowej generacji polityki klastrowej. Jako że liczba potencjalnych obszarów badań i wzrostu jest wysoka, decydenci wypracowali inteligentne kryteria wyboru klastrow, podkreślające przede wszystkim ich doskonałość. Uruchomiono programy klastrowe służące poprawie rozpoznawalności najlepszych z nich.

W niniejszym opracowaniu przeanalizowano przykłady najważniejszych działań w krajach europejskich, co ma na celu zapoznanie czytelnika z różnymi sposobami podejścia do tego zagadnienia. W niektórych przypadkach ukierunkowane programy wsparcia publicznego wykorzystywano w celu wspierania „etykietowania” (ang. *labellization*) klastrow charakteryzujących się wysoką specjalizacją, dużym potencjałem innowacyjności, odpowiednią masą krytyczną i dobrą rozpoznawalnością. Promocja „etykiety” klastra, prowadzona przez właścicieli programu wsparcia i władze go finansujące, jest kluczowa w z punktu widzenia zapewniania widoczności instrumentu polityki klastrowej, jak i klastra. „Etykietowanie” pomaga też w zagwarantowaniu spójności z innymi istotnymi politykami. Inne stosowane w Europie podejścia zakładają tworzenie marek parasolowych (grupowych) lub programów wspierających klastry w procesie tworzenia dobrze ukierunkowanej strategii komunikacyjnej.

Poniżej przedstawiono 5 przykładów działań na poziomie polityki klastrowej, związanych z marketingiem i budową marki klastra: 3 przykłady „etykietowania” klastrow (z Francji, Niemiec i Norwegii), przykład marki parasolowej (Clusterland Górna Austria) oraz przykład platformy strukturalnej służącej coachingowi menadżerów ds. komunikacji klastra (szwedzki program VINNVÄXT).

FRANCJA – *Pôles de Compétitivité*



W 2004 r. rząd Francji rozpoczął realizację polityki klastrowej, wprowadzając jednocześnie w życie system „etykietowania” klastrow (etykieta *Pôles de Compétitivité*). Klastry wybierano w drodze zaproszenia do składania ofert – przyjmowano kandydatury klastrow globalnych i krajowych, promując w ten sposób ich różnorodność. Etykieta *Pôles de Compétitivité* przyznano 71 klastrom: 7 klastrom klasy światowej, 11 aspirującym do tego miana oraz 53 klastrom posiadającym cele i rozpoznawalność o zasięgu krajowym.

Strategia „etykietowania” gwarantuje wymierne korzyści w zakresie rozpoznawalności i marketingu francuskich klastrow. Kilka klastrow używa etykiety „światowej klasy klastra” jako narzędzia marketingowego – znak graficzny *pôle mondial* umieszczany w ramach wizualnych materiałów promocyjnych przekazuje odbiorcy jasny komunikat dotyczący masy krytycznej i wagi klastra w porównaniu z innymi klastrami szczybla krajowego.

Niemcy – *Kompetenznetze Deutschland* i programy *Spitzencluster*



Niemiecka Krajowa Strategia Badań i Innowacyjności przewiduje kategoryzację regionalnych „sieci kompetencji” (*Kompetenznetze Deutschland*) oraz „klastrow wiodących” (*Spitzencluster*).

W obu przypadkach przynależność do danej inicjatywy oznacza członkostwo w „klubie”, a w związku z tym dostęp do wysokiej jakości „etykiety” przyznawanej najlepszym klastrom. Inicjatywa *Kompetenznetze* obejmuje 100 najlepszych sieci kompetencji w Niemczech na szczeblu regionalnym i krajowym. Korzyści dla jej członków obejmują szeroki wachlarz działań mających na celu poprawę rozpoznawalności klastra, takich jak dostęp do platformy komunikacyjnej, umieszczenie w najwyższej jakości publikacjach, udział w targach i konferencjach oraz możliwość korzystania ze znaku jakości „kompetenznetze.de” w działaniach PR.



Inicjatywa *Spitzencluster* obejmuje mniej liczną grupę „klastrow wiodących”. Od 2007 r. wybrano do uczestnictwa w niej 10 klastrow ogólnokrajowych. Miało to na celu uplasowanie Niemiec na czele ligi państw wysoko zaawansowanych technologicznie.

Program ten stanowi fundament strategii „etykietowania” utożsamiającej wybrane klastry z dedykowaną im marką „Wynaleziono w Niemczech”. Etykieta ta wzmacnia wizerunek klastra na szczeblu międzynarodowym wiążąc go z wiarygodnością Niemiec jako kraju o najlepszych osiągnięciach w dziedzinie technologii. Dzięki wysokim nakładom na inicjatywę *Spitzencluster* (400 mln euro z przeznaczeniem na 2 rundy konkursowe), właściciel programu (Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych) kładzie duży nacisk na promocję etykiety „Wynaleziono w Niemczech”. Wybrane klastry poproszono o umieszczanie logo programu w swoich materiałach komunikacyjnych nie tylko po to, aby promować się na szczeblu międzynarodowym, lecz również aby poprawić rozpoznawalność inicjatywy w oczach krajowej opinii publicznej.

NORWEGIA – Ośrodki Wiedzy Eksperckiej i program ARENA

Do połowy pierwszej dekady XXI wieku Norwegia wdrożyła politykę klastrową, na którą składają się dwa programy:

- **Program ARENA** oferuje wsparcie eksperckie i finansowe przeznaczone na długoterminowy rozwój regionalnych klastrow biznesowych o zasięgu ogólnokrajowym. Jego głównym zadaniem jest wzmacnianie zdolności klastrow do wprowadzania innowacji poprzez umożliwianie silniejszych i bardziej dynamicznych interakcji pomiędzy przemysłem, ośrodkami badawczo-rozwojowymi, uczelniami wyższymi i sektorem publicznym. Od 2008 r. program wspiera 22 klastry regionalne.
- **Norweski program Centrów Wiedzy Eksperckiej (CWE)** uruchomiono w 2006 r. Jest to program krajowy stworzony, aby wzmocnić międzynarodową konkurencyjność przemysłu regionalnego poprzez rozwój jego kluczowych kompetencji. CWE mają zasięg międzynarodowy. Jak dotąd wsparciem objęto 12 regionalnych projektów CWE.

Zarówno Arena, jak i CWE to programy, których właścicielami są Innovation Norway, Norweskie Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Przemysłu (SIVA) oraz Norweska Rada ds. Badań. Obydwa programy służą finansowaniu budowania marki klastrow, lecz CWE adresowany jest do klastrow o odpowiedniej strukturze

i dużym potencjale na szczeblu międzynarodowym, w związku z czym w większym stopniu skupia się on na tworzeniu zaawansowanej strategii budowy marki.

W ramach CWE wybór klastrów odbywa się na podstawie rygorystycznych kryteriów. Są to m.in. wspólne interesy przedsiębiorstw, wspólna świadomość istotności klastra, wspólna wizja, utworzone fora współpracy czy orientacja na rynki międzynarodowe.



Program CWE opiera się na założeniu, że konkurencja i współpraca pomiędzy firmami to wartości komplementarne. Rozpoznawalność na szczeblu międzynarodowym i tworzenie nowych rozwiązań technologicznych stanowią wspólny grunt współpracy. Program CWE oferuje wsparcie eksperckie i finansowe w zakresie tworzenia sieci w długim horyzoncie czasowym. Firmy należące do klastra CWE otrzymują tego typu wsparcie przez okres do 10 lat. W ramach programu finansowane jest do 50% kosztów kwalifikowanych następujących działań:

- tworzenie sieci w ramach klastra oraz z podmiotami trzecimi, procesy analityczne i strategiczne,
- tworzenie pomysłów i propozycji projektów,
- zarządzanie klastrem,
- marketing klastra.

Budowanie marki klastrów uważane jest za działanie kluczowe dla tych z nich, które pragną poprawić swoją obecność i reputację za granicą. Jednakże zaangażowanie członków klastra i zawiązywanie partnerstw między nimi jest warunkiem koniecznym stworzenia silnego, pozytywnego wizerunku na arenie międzynarodowej. Członkowie klastra muszą osiągnąć konsensus w odniesieniu do wizji, celów działań promocyjnych oraz docelowych grup odbiorców. Budowanie marki jest więc procesem mającym na celu ukształtowanie wspólnej tożsamości i konsolidację partnerstwa, nie tylko narzędziem komunikacji z otoczeniem.

AUSTRIA – Clusterland Górna Austria



„Clusterland Górna Austria” to znakomity przykład portfela klastrów regionalnych, który stanowi markę parasolową dla 6 klastrów i 3 sieci. Inicjatywa ta zyskała międzynarodowe uznanie dzięki modelowi scentralizowanego zarządzania klastrami, zainspirowanemu mottem „innowacyjność dzięki współpracy”. Identyfikacja priorytetów sektorowych i klastrów nie opierała się na procesie selekcji, lecz wręcz przeciwnie – był to wynik działań odgórnych. Wiodąca rola, jaką odegrali decydenci w procesie ustalania sektorów kluczowych dla rozwoju regionalnej gospodarki, miała istotny wpływ na spójność tożsamości wizualnej inicjatywy *Clusterland*. Etykieta ta wiąże klastry z wiarygodnością, jaką inicjatywa ta cieszy się zarówno na szczeblu krajowym, jak i międzynarodowym.

SZWECJA – program VINNVÄXT

Program VINNVÄXT został uruchomiony w 2001 r. w celu stworzenia silnych regionalnych systemów wspierania innowacyjności w konkretnych obszarach działalności, obejmujących aktywny udział podmiotów z sektora prywatnego, publicznego i badawczego. Program ten służyć ma stworzeniu międzynarodowych konkurencyjnych klastrów badawczych i innowacyjnych. W chwili obecnej VINNOVA przyznała finansowanie 11 klastrom na okres 10 lat.

Cechy charakterystyczne programu VINNVÄXT to posiadanie wspólnego systemu wartości opartego na potrójnej helisie oraz podejście partnerskie, dzięki czemu VINNOVA stanowi nie tylko instytucję zarządzającą programem, lecz jest także partnerem wspierającym.

Jako partner wspierający VINNOVA oferuje przedstawicielom inicjatyw w ramach programu VINNVÄXT *coaching* w zakresie komunikacji, aby umożliwić im zrozumienie czym jest dla klastra komunikacja strategiczna. *Coaching* (prowadzony przez ekspertów zewnętrznych) stanowi część szkolenia oferowanego w ramach programu VINNVÄXT. Forma, w jakiej jest organizowany, to wspólne seminaria poświęcone wymianie wiedzy i doświadczeń (nawiązywanie kontaktów i dzielenie się doświadczeniami pomiędzy różnymi inicjatywami), a także indywidualne sesje coachingowe. Konsultanci oferują szkolenia w zakresie komunikacji oraz wsparcie w planowaniu działań komunikacyjnych, a proces rozpoczyna się od przygotowania mapy potrzeb odbiorcy.

Wartość dodana sesji coachingowych polega na ustaleniu koncepcji strategicznej w odniesieniu do podmiotów objętych daną inicjatywą, określeniu grup docelowych oraz zaproponowaniu nowych struktur umożliwiających współpracę podmiotom reprezentującym potrójną helisę. W działalność związaną z komunikacją zaangażowani są nie tylko menadżerowie ds. komunikacji, lecz również menadżerowie ds. procesów biznesowych, co zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu inicjatywy.

Podsumowując, należy stwierdzić, że program VINNVÄXT oferuje ramy, w których wybrane klastry mogą prowadzić systematyczną pracę nad działaniami w zakresie komunikacji, dzięki czemu planowanie komunikacji staje się jednym z najważniejszych czynników rozwoju strategicznego. Komunikacja i budowa marki nie są jedynie narzędziami przekazywania pozytywnego wizerunku klastra, lecz przyczyniają się również do identyfikacji najważniejszych wyzwań i dokonywania strategicznych wyborów.

5. Wnioski i zalecenia

W dzisiejszych czasach firmom jest coraz trudniej indywidualnie zmagać się z konkurencją. Rozwiązaniem tego problemu jest sieciowanie. W związku z tym powstało wiele klastrów, które dążą do doskonałości i pozycjonowania się na szczeblu międzynarodowym. Aby utrzymać swoją pozycję konkurencyjną, klastry przyszłości będą musiały mobilizować zasoby wewnętrzne i najlepsze firmy działające w niszach specjalizacji, a także przyciągać zasoby zewnętrzne i najlepszej jakości kapitał ludzki. Aby osiągnąć te cele, niezbędne jest budowanie marki klastra i zastosowanie działań marketingowych.

Ponadto strategie budowy marki i marketingu wymagają położenia silnego nacisku na kulturowy wymiar globalizacji i jego konsekwencje ekonomiczne. Zmagając się z problemami strategicznymi, klastry muszą sięgać po nowe pomysły na wykorzystanie specyfiki lokalnej w odpowiedzi na wyzwania natury globalnej oraz łączyć te działania z potrzebami danego regionu.

Inteligentna alokacja zasobów przeznaczonych na marketing i budowę marki

Marketing i budowanie marki odgrywają istotną rolę dla przyszłej konkurencyjności klastra i jego przetrwania w dłuższym horyzoncie czasowym, przyczyniając się do poprawy konkurencyjności gospodarki lokalnej związanej z inicjatywami klastrowymi. Zarówno regiony, jak i klastry odnoszą korzyści z wizerunku marki, który waloryzuje lokalną doskonałość.

- finansowanie na szczeblu regionalnym powinno służyć promowaniu aktywów gospodarki lokalnej oraz waloryzacji marketingu i budowy marki jako kluczowego wektora ich doskonałości;
- należy starannie dobrać niewielką liczbę najlepszych klastrów (*excellent clusters*), z którymi związany będzie wizerunek regionu, zgodnie z regionalną strategią innowacyjności na rzecz inteligentnej specjalizacji;
- aby zagwarantować korzyści zarówno dla regionów, jak i klastrów, należy upewnić się, że istnieje związek pomiędzy strategią budowania marki regionu/kraju oraz jego najsilniejszych klastrów;
- należy zagwarantować, aby klastry uwzględniły przekaz związany z lokalną doskonałością regionu w swojej strategii innowacyjności;
- marketing i budowanie marki klastra wpływają na poprawę jego atrakcyjności w oczach potencjalnych nowych członków, którzy dostrzegają korzyści płynące z przystąpienia do niego. Większa liczba członków przyczynia się do uruchomienia nowych powiązań, które sprzyjają działalności innowacyjnej;
- wsparcie publiczne dla działań w zakresie budowy marki nie powinno ograniczać się do inicjatyw wspierających promocję klastra, lecz powinno stać się narzędziem wspierania innowacyjnego rozwoju;
- należy rozważyć stworzenie „etykiety” dla najlepszych klastrów w regionie, która posłuży stymulowaniu konkurencji w dążeniu do doskonałości oraz wpłynie na poprawę wiarygodności i rozpoznawalności klastrów, którym zostanie przyznana.

Waloryzacja budowy marki regionu

Integracja działań w zakresie budowania marki regionu oraz marki klastrów oznacza, że istnieje jasno określona wspólna wizja regionu i klastrów odnośnie do przesłania, które ma być przekazywane opinii publicznej w celu poprawienia obecnego wizerunku:

- należy ponownie przemyśleć regionalną strategię wspierania klastrów, która obejmuje marketing i budowanie marki jako kluczowe działania;
- trzeba być otwartym na możliwość zmiany marki regionu, wynikającej z ewolucji tradycyjnych sektorów gospodarki;

- należy w jasny sposób określić ogólną specjalizację regionu – mogą to być zaawansowane technologie, ekologia, turystyka itp. Pomoże to w dopasowaniu strategii marketingu i brandingu regionu do założeń regionalnej strategii wspierania klastrów;
- trzeba porównać własną strategię marketingu i brandingu regionu z najlepszymi praktykami, lecz nie należy ich bezkrytycznie kopiować – warto skupić się na unikalnym i niepowtarzalnym charakterze danego regionu;
- należy stworzyć wspólną tożsamość, na którą przystaną wszyscy najważniejsi lokalni interesariusze. Może ona odwoływać się do cech charakterystycznych danego regionu o dużym znaczeniu z punktu widzenia marketingowego. Należy pamiętać, że aspekty geograficzne i regionalne oraz tradycyjne wartości mają ogromne znaczenie!

Solidarność i współwłasność

Uwzględnienie aspektów marketingu i budowania marki regionu w szerszym kontekście strategii klastrowej to złożony proces obejmujący interesariuszy z lokalnego otoczenia gospodarczego. Ma on na celu osiągnięcie konsensusu w odniesieniu do kluczowego przekazu, jaki towarzyszyć będzie później również działaniom samych klastrów:

- decydenci powinni posiadać silne cechy przywódcze, jeśli pragną stworzyć odpowiednie ramy instytucjonalne, osiągnąć szerokie zaangażowanie społeczności lokalnej oraz wygenerować oficjalny i nieoficjalny przepływ informacji służący budowaniu zgody co do strategii marki;
- zaangażowanie lokalnych interesariuszy oraz stworzone z nimi partnerstwo musi być niezmiennie w czasie. Stworzenie strategii klastrowej, zakładającej silny element budowy marki i marketingu, wymaga wysokich nakładów, a działania jednorazowe czy *ad hoc* mogą być niewystarczające;
- wspieranie inicjatyw skierowanych do społeczności lokalnej jest istotne z punktu widzenia konsolidacji lokalnego wizerunku klastra i promowania go;
- należy wspierać łączenie najlepszych klastrów z nowymi technologiami, inicjatywami promującymi zaangażowanie mieszkańców oraz – jeśli to możliwe – z sektorem turystyki.

Promowanie wykorzystania narzędzi komunikacyjnych nowej generacji

Jak powszechnie wiadomo, powstanie serwisów społecznościowych oraz nowych narzędzi komunikacji zmieniło sposób docierania do szerszego grona odbiorców oraz sposób, w jaki opinia publiczna postrzega przepływ informacji. Dzieje się to kosztem mediów tradycyjnych, które tracą na znaczeniu.

- wykorzystanie eksperymentalnego wymiaru promocji i budowania marki pozwala w bardziej skuteczny sposób przekazywać komunikaty dotyczące bogactwa lokalnych uwarunkowań, klastrów i sieci. Opowiadanie historii i odpowiedni przekaz poprzez organizowane imprezy stały się kluczowym elementem podejmowanych działań, który należy starannie projektować w ramach strategii budowania marki i promocji;
- tradycyjne narzędzia i kanały komunikacji (ulotki, obecność na targach itp.) należy uaktualnić oraz uzupełnić o nowe media i narzędzia, które przyciągają i angażują uwagę odbiorcy;
- strategia budowania marki i marketingu klastra powinna być co jakiś czas uaktualniana, co pozwoli uwzględnić nowe trendy w komunikacji medialnej, tym samym zagwarantować trwałe efekty;
- wysoce skuteczną strategią jest różnicowanie celów komunikacji w zależności od podgrup odbiorców docelowych;
- tradycyjne stereotypy należy zmieniać w pozytywne komunikaty, korzystając z narzędzi i obrazów będących nośnikami pozytywnych emocji.

Bibliografia

- Andersson G., Larsen K., Sandstrom A., „VINNVÄXT at the halfway mark – Experiences and lessons learned” [„VINNVÄXT na półmetku – doświadczenia i wnioski”], Raport VINNOVA, VR 2010:09.
- Andersson M., „Place branding and place promotion efforts in the Baltic Sea Region – A situation analysis” [„Budowanie marki i promocja miejsca w regionie Morza Bałtyckiego”], Raport z realizacji projektu BaltMet Promo, 2010.
- Andersson M., Ekman P. (Tendensor), „Visibility and attractiveness of clusters through brand management” [„Widoczność i atrakcyjność klastra osiągnięta dzięki zarządzaniu marką”], prezentacja przedstawiona podczas warsztatów Zespołu zadaniowego TACTICS ds. wspierania marketingu i budowania marki klastrów, Wenecja, 28–29 października 2010 r.
- Andersson, T.; Schwaag Serger, S. Sörvik, J.; Wise Hansson, E., „The Cluster Policies Whitebook” [„Biała księga polityki klastrowej”], Międzynarodowa Organizacja na rzecz Wiedzy, Gospodarki i Rozwoju Przedsiębiorczości, Malmö 2004.
- Battistella M., „Sviluppo di un territorio a vocazione enoturistica attraverso le relazioni pubbliche e la comunicazione. Il caso del distretto del Prosecco doc di Conegliano Valdobbiadene”, praca doktorska, Università degli studi di Udine, 2007.
- Belotserkovskiy R. i in., „Hamburg Aviation Cluster, Microeconomics of Competitiveness” [„Klaster Lotniczy Hamburg, mikroekonomia i konkurencyjność”], Harvard Business School, 2009.
- Bianchin F., „Il Distretto del Prosecco Conegliano Valdobbiadene DOC: aspetti relazionali e strategie commerciali”, praca doktorska, Università degli studi di Padova, 2009.
- Bossi G., Scellato G., „Politiche Distrettuali per l’Innovazione delle Regioni Italiane”, COTEC Fondazione per l’Innovazione Tecnologica, Rzym 2005.
- Christensen L., Hallencreutz D., Lundquist P., „Effects of VINNVÄXT in Swedish regions – Final Report” [„Efekty VINNVÄXT dla regionów Szwecji – raport końcowy”], Raport VINNOVA, VR 2007:06.
- „Deutschlands Spitzencluster. Germany’s Leading-Edge Clusters” [„Deutschlands Spitzencluster. Wiodące klastry w Niemczech”], Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin 2010.
- Distretto del Prosecco di Conegliano Valdobbiadene. Centro Studi di Distretto, Rapporto 2009. DOCG: la forza del distretto per gestire il futuro, Pieve di Soligo, 2009.
- „Enterprise Estonia, Estonia Brand book” [„Przedsiębiorczość w Estonii. Księga marek estońskich”], publikacja dostępna pod adresem internetowym <http://ww2.eas.ee/?id=204>, 2001.
- Ericson C., Frössén C., „Design – A powerful tool for development” [„Design – potężne narzędzie dla rozwoju”], fundacja Swedish Industrial Design Foundation, prezentacja przedstawiona podczas warsztatów kreatywnych w ramach projektu MINI Europe Interreg IVC, Sundsvall, 11 czerwca 2009 r.
- „European Cluster Organisation Directory” [„Europejski katalog organizacji klastrowych”], European Cluster Observatory, 2010.
- Komisja Europejska, „The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation: main statistical results and lessons learned” [„Koncepcja klastrów i polityki klastrowej oraz ich rola dla konkurencyjności i innowacji: Główne wyniki statystyczne i zdobyte doświadczenia”], dokument Europe INNOVA/PRO INNO nr 9, raport Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, 2008.
- Komisja Europejska, „Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support” [„Innowacyjne klastry w Europie: Analiza statystyczna oraz przegląd bieżącego wsparcia ze strony polityki”], dokument Europe INNOVA/PRO INNO nr 5, raport Dyrekcji Generalnej ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, 2007.

- Komisja Europejska, „Final Report of the Expert Group on Enterprise Clusters and Networks” [„Raport końcowy Grupy Ekspertów ds. klastrów i sieci przedsiębiorstw”], Dyrekcja Generalna ds. Przedsiębiorstw i Przemysłu, 2003.
- Komisja Europejska, „Regional Clusters in Europe” [„Klasy regionalne w Europie”], Europejskie Obserwatorium MSP, 2002/3.
- Garlick S., Kresl P., Vaessen P., „The Øresund Science Region: A cross-border partnership between Denmark and Sweden” [„Region nauki Øresund: Transgraniczne partnerstwo Danii i Szwecji”], raport OECD Peer Review Report, 2006.
- Gennerud H., Nordfors L., Ericson B., (Gullers Grupp Informationsradgivare AB), „Process support, communication and branding. VINNOVA's VINNVÄXT programme” [„Wspieranie procesów, komunikacja i budowanie marki. Program VINNVÄXT w ramach VINNOVA”], Raport VINNOVA, VR 2009:24.
- Hernández Gascón J.M., Pezzi A., Soy I Casals A., „Clusters and competitiveness: the case of Catalonia (1993–2010)” [„Klasy a konkurencyjność: przykład Katalonii (1993–2010)”], Industrial Economy Paper nr 31, „Observatori de Prospectiva Industrial”, Barcelona 2010.
- IRE Network, „Good practice of regional innovation schemes. A compilation of results from the IRE Thematic Networks (2001–2004)” [„Dobre praktyki w ramach regionalnych systemów innowacji. Zestawienie wyników Sieci Tematycznych IRE (2001–2004)”], publikacja dostępna pod adresem internetowym: <http://www.innovating-regions.org/>, 2006.
- Podgrupa IRE „Regional clustering and networking as innovation drivers” [„Regionalne klasy i sieci jako motory innowacyjności”], „Design of cluster initiatives – An overview of policies and praxis in Europe. Learning module 1” [„Architektura inicjatyw klastrowych – zarys polityki i praktyki w Europie. Moduł kształcenia 1”], publikacja dostępna pod adresem internetowym: <http://www.innovating-regions.org/>, 2005.
- Podgrupa IRE „Regional clustering and networking as innovation drivers” [„Regionalne klasy i sieci jako motory innowacyjności”], „Emergence, identification and mapping of clusters. Learning module 2” [„Tworzenie, identyfikacja i mapowanie klastrów. Moduł kształcenia 2”], publikacja dostępna pod adresem internetowym: <http://www.innovating-regions.org/>, 2005.
- Kaminski S., Zanger C., „Cooperative marketing for company founders – Opportunities of a regional cluster brand” [„Marketing spółdzielczy dla założycieli firm – możliwości marki klastra regionalnego”], materiały z 54. Światowej Konferencji ICSB, Seul, Korea Płd., 21–24 czerwca 2009 r.
- „Kompetenznetze, Cluster Management Excellence. Volume 1: Network Services” [„Kompetenznetze, doskonałość w zarządzaniu klastrem. Część 1: usługi sieciowe”], Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin 2009.
- Lindqvist G., „Disentangling Clusters. Agglomeration and Proximity Effects” [„Zrozumieć klasy. Efekty aglomeracji i bliskości”], EFI, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics, 2009.
- Linnarsson K., „Clusters – Reflections on the Brand” [„Klasy – refleksje dotyczące marki”], Open Global, Hillside Printing, Victoria, BC Canada, 2009.
- Lundquist G., „Innovation or Branding: Which Comes First?” [„Innowacyjność czy budowanie marki: hierarchia”], The Business Blog dostępny w serwisie Intuitive.com, 2006.
- Micelli S., „Branding of networks and clusters: cases, methods and lessons learned” [„Budowanie marki sieci i klastrów: studia przypadku, metodologia i zdobyte doświadczenia”], prezentacja przedstawiona podczas warsztatów Zespołu zadaniowego TACTICS ds. wspierania marketingu i budowania marki klastrów, Wenecja, 28–29 października 2010 r.
- Nordfors L., Gennerud H. (Gullers Grupp), „World-class clusters through marketing and branding” [„Tworzenie światowej klasy klastrów poprzez marketing i strategię budowania marki”], prezentacja przedstawiona podczas warsztatów Zespołu zadaniowego TACTICS ds. wspierania marketingu i budowania marki klastrów, Wenecja, 28–29 października 2010 r.

- Nordin S., „Tourism Clustering and Innovation – Paths to Economic Growth and Development” [„Klasy i innowacyjność w branży turystycznej – drogi do wzrostu i rozwoju gospodarczego”], ETOUR, Utredningsserien Analys och Statistik U 2003:14.
- OECD, red. Potter J., Miranda G., „Clusters, Innovation and Entrepreneurship” [„Klasy, innowacyjność i przedsiębiorczość”], Paryż 2009.
- OECD, „Innovative Clusters. Drivers of National Innovation Systems” [„Innowacyjne klasy motorem krajowych systemów innowacyjności”], Paryż 2001.
- „Open Helsinki. Embedding Design in Life” [„Otwarte Helsinki. Wbudowywanie designu w życie”] – zgłoszenie do tytułu Światowej Stolicy Designu 2012, Helsinki 2009.
- Uniuersytet Øresund, Raport z samooceny regionu Øresund w ramach projektu OECD/IMHE: „Supporting the Contribution of Higher Education Institutions to Regional Development” [„Wspieranie wkładu uczelni wyższych w rozwój regionalny”], 2005.
- Oxford Research AS, „Cluster policy in Europe – A brief summary of cluster policy in 31 European countries” [„Polityka klastrowa w Europie – krótkie podsumowanie polityki klastrowej w 31 krajach europejskich”], raport z projektu Europe INNOVA Cluster Mapping, 2008.
- PricewaterhouseCoopers, „See the future. Top industry clusters in 2040 revealed” [„Zobaczyć przyszłość. Najlepsze klasy przemysłowe w 2040 r.”], Economic Views: Future industry clusters, 2010.
- Raines P., „Developing Cluster Policies in Seven European Regions” [„Tworzenie polityki klastrowej w 7 regionach Europy”], dokument Regional and Industrial Policy Paper nr 42, European Policies Research Centre, Glasgow 2000.
- Rosenfeld S., „Creating Smart Systems. A guide to cluster strategies in less favored regions” [„Tworzenie inteligentnych systemów. Przewodnik po strategiach klastrowych w regionach zmarginalizowanych”], European Union – Regional Innovation Strategies, Regional Technology Strategies, Carrboro 2002.
- Seganfredo C. i in., „Please Disturb. A map of contemporaneity in Veneto” [„Prosimy przeszkadzać. Mapa teraźniejszości w Veneto”], Fuoribiennale, 2007.
- Sölvell O., „Clusters. Balancing Evolutionary and Constructive Forces” [„Klasy. Jak zrównoważyć siły ewolucji i tworzenia”], Ivory Tower Publishing, Sztokholm 2008.
- Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C., „The Cluster Initiative Greenbook” [„Zielona księga inicjatyw klastrowych”], Ivory Tower AB, Sztokholm 2003.
- Stensland P., „Branding and strategic communication in regional clusters” [„Budowanie marki i komunikacja strategiczna w klastrach regionalnych”], raport Norwegian Centres of Expertise, Oslo 2009.
- Stürzebecher D. (MFG), „Social Media in Cluster Initiatives” [„Serwisy społecznościowe a inicjatywy klastrowe”], prezentacja przedstawiona podczas warsztatów Zespołu zadaniowego TACTICS ds. wspierania marketingu i budowania marki klastrow, Wenecja, 28–29 października 2010 r.
- Grupa analityczna TACTICS – Zespół zadaniowy TACTICS ds. wspierania marketingu i budowania marki klastrow, dokument wkładu przeznaczony na warsztaty Zespołu zadaniowego, Wenecja, 28–29 października 2010 r.
- Thalén J., Trostemo P., „Peak Innovation Summary” [„Podsumowanie szczytu innowacyjności”], Östersund, 2011.
- Welz M., „Weldstadt Hamburg – A case of tactical marketing?” [„Weldstadt Hamburg – przykład marketingu taktycznego?”], School of Business, raport badawczy Uniwersytetu Sztokholmskiego nr 2011-01.
- Williams M., „From white spot to World Class Cluster” [„Od białej plamy do światowej klasy klastra”], prezentacja przedstawiona podczas warsztatów Zespołu zadaniowego TACTICS ds. wspierania marketingu i budowania marki klastrow, Wenecja, 28–29 października 2010 r.
- Zyglidopoulos S.C., DeMartino R., McHardy Reid D., „Top of Mind. Cluster Reputation as a Facilitator in the Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises” [„Umysł najwyższych lotów. Reputacja klastra jako element ułatwiający internacjonalizację małych i średnich przedsiębiorstw”], Corporate Reputation Review (2006) 9, 79–87.

Przydatne linki

Austria

Clusterland Górna Austria

www.clusterland.at

Klaster Tworzyw Sztucznych Górna Austria

www.kunststoff-cluster.at

TMG – agencja ds. lokalizacji i innowacyjności Górnej Austrii

www.tmg.at

Estonia

Konferencja poświęcona klastrom „Inspiracje klastrowe na początku nowego dziesięciolecia”, Tallin, marzec 2011 r.

www.clusterconference.eu

Enterprise Estonia

www.eas.ee

Estońskie Stowarzyszenie Przemysłu Leśnego i Drzewnego

www.empl.ee

Estoński Klaster Budownictwa Drewnianego

www.estoniantimber.ee

Finlandia

Miasto Helsinki

www.hel.fi

Organizacja „Food Sightseeing”

www.foodsightseeing.fi

Dzielnica Designu w Helsinkach

www.designdistrict.fi

Helsiński Tydzień Designu

www.helsinki.designweek.com

Portal turystyczny Helsinki Expert

www.helsinkiexpert.com

Światowa Stolica Designu – Helsinki 2012

www.wdchelsinki2012.fi

Francja

La Glass Vallée

www.la-glass-vallee.com

Les pôles de compétitivité

www.competitivite.gouv.fr

Niemcy

Bwcon: Baden-Württemberg connected

www.bwcon.de

Klaster Cool Silicon
www.cool-silicon.de
Kompetenznetze Deutschland
www.kompetenznetze.de
Program „Faszination-fuer-technik“
www.faszination-fuer-technik.de
Klaster Lotniczy Hamburg
www.hamburg-luftfahrtstandort.de
Hamburg Marketing GmbH
www.marketing.hamburg.de
Portal „Invest in Saxony“
www.invest-in-saxony.net
Stowarzyszenie na rzecz Rozwoju Gospodarczego Saksonii
www.wfs.sachsen.de
Klaster Krzemowa Saksonia
www.silicon-saxony.de
Inicjatywa Spitzencluster
www.hightech-strategie.de

Polska

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
www.parp.gov.pl

Włochy

Klaster Jubilerski w mieście Valenza
www.divalenza.it
DOLINA INNOVeTION
www.innovetionvalley.com
Krajowe Obserwatorium Klastrow Przemysłowych
www.osservatoriodistretti.org
Klaster Conegliano Valdobbiadene Prosecco
www.prosecco.it

Norwegia

Program ARENA
www.ekstranett.innovasjon Norge.no/templates/Page_Meta____57487.aspx
Innovation Norway – Krajowa Agencja ds. Innowacyjności
www.innovasjon Norge.no
Norweskie Centra Wiedzy Eksperckiej
www.nce.no

Szwecja

Gmina Åre
www. are.se
Klaster Prowincja Papieru
www.paperprovince.com

VINNOVA
www.vinnova.se

Hiszpania

Projekt 22 Barcelona
www.22barcelona.com
ACC10 – Katalońska Agencja ds. Innowacyjności i Konkurencyjności
www.acc10.cat/ACC10/cat
Bephysic
www.physicbcn.net
Generalitat de Catalunya
www.gencat.cat

Strony internetowe poświęcone klastrom i budowaniu marki

Serwis Brand Channel
www.brandchannel.com
Serwis Brand Driven Innovation
www.branddriveninnovation.com
EUC2C – Międzysektorowa grupa organizacji działająca na rzecz innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwach
www.euc2c.com
Europejska Platforma Współpracy Klastrow
www.clustercollaboration.eu
Europejskie Obserwatorium Klastrow
www.clusterobservatory.eu
Stowarzyszenie Dolina Medicon
www.mva.org
Serwis Nation Branding
www.nation-branding.info
OECD
www.oecd.org
PRO INNO EUROPE
www.proinno.net
Sieć TCI
www.tci-network.org
Serwis The Financial Brand
www.thefinancialbrand.com
Serwis U Brander
www.ubrande.wordpress.com

Glosariusz najważniejszych terminów

Marka

Zespół materialnych i niematerialnych cech skupionych wokół symbolu, generujący wartość i umożliwiający wywieranie wpływu na odbiorcę.

Strategia marki macierzystej (ang. *branded house*)

Strategia zakładająca, że marka firmy jest głównym źródłem jej tożsamości i znaczenia, a wszystkie marki poszczególnych produktów i usług są z nią w jasny sposób związane i spójne.

Wartości marki (ang. *brand equity*)

Materialna i niematerialna wartość, jaką marka dodaje do danego produktu czy usługi.

Budowanie marki

Proces aktywnego rozwijania marki.

Strategia budowy marki

Plan systematycznego rozwijania marki, który umożliwia osiągnięcie ustalonych celów.

Klaster

„Klaster to grupa powiązanych ze sobą firm i stowarzyszonych instytucji reprezentujących konkretny obszar specjalizacji, działająca w danym skupisku geograficznym, połączona dzięki wspólnym cechom wewnętrznym i oddziaływaniom zewnętrznym” (Michael E. Porter, „On Competition” [„O konkurencji”], Harvard Business Press, 1998, s. 215).

Członkowie klastra/firmy zrzeszone

„Członkowie klastra, a konkretnie »firmy zrzeszone« (w przypadku braku oficjalnej umowy członkostwa), to firmy oferujące produkty i usługi końcowe, dostawcy specjalistycznych rozwiązań, materiałów, sprzętu i usług, instytucje finansowe oraz przedsiębiorstwa z powiązanych obszarów działalności. Klastry często zrzeszają również firmy z obszarów bardziej zbliżonych do odbiorcy (czyli kanałów dystrybucji i klienta), producentów dóbr komplementarnych, dostawców infrastruktury specjalistycznej, jak również organy administracji państwowej i inne instytucje udzielające wsparcia w zakresie specjalistycznych szkoleń, edukacji, informacji, badań i technologii (takie jak uczelnie wyższe, think tanki, placówki kształcenia zawodowego) czy agencje wyznaczające standardy. Członkami klastra mogą być również organy administracji państwowej, które mają istotny wpływ na jego funkcjonowanie. Wiele klastrów zrzesza również stowarzyszenia branżowe oraz inne gremia sektora prywatnego wspierające jego członków”. (Michael E. Porter, „On Competition” [„O konkurencji”], Harvard Business Press, 1998, s. 215–216).

Inicjatywa klastrowa

„Inicjatywa klastrowa – zorganizowane działania mające na celu poprawę tempa wzrostu i konkurencyjności klastra w danym regionie, obejmujące firmy zrzeszone w klastrze, organy administracji państwowej oraz sektor badań” (Örjan Sölvell, Göran Lindqvist i Christian Ketels, „The Cluster Initiative Greenbook” [„Zielona księga inicjatyw klastrowych”], Vinnova/TCI, 2003).

Organizacja klastrowa

„Inicjatywy klastrowe w coraz większym stopniu są zarządzane przez specjalistyczne instytucje, zwane organizacjami klastrowymi, które mogą przyjmować rozmaite formy – od stowarzyszeń typu non-profit, poprzez organy administracji publicznej, po spółki” (Komunikat Komisji do Rady, Parlamentu Europejskiego, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów – W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej: Wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej {SEK(2008) 2637}, 17 października 2008 r., s. 8). Organizacja klastrowa nie musi posiadać członków, lecz świadczy usługi na rzecz uczestników inicjatywy klastrowej.

Uwaga: organizacje klastrowe noszą w różnych krajach różne nazwy, np. *pôles de compétitivité*, centra wiedzy eksperckiej, sieci innowacyjności czy sieci kompetencji.

Rozwój klastra

Proces rozwoju klastra obejmuje szeroki wachlarz zorganizowanych działań mających na celu poprawę tempa wzrostu i konkurencyjności organizacji zrzeszonych w klastrze. Działania te zazwyczaj opierają się na ocenie mocnych stron i możliwości klastra (mapowanie), na podstawie których formułuje się jego wizję i cele. Dla każdego klastra tworzone są indywidualnie wskaźniki wartości docelowych i plany działania. Rezultaty są monitorowane i poddawane ocenie.

Zarządzający klastrem

Zarządzający klastrem to osoba stojąca na czele organizacji klastrowej. Określenie to stosowane jest również w odniesieniu do całego kierownictwa organizacji.

Członkowie klastra

Członkowie klastra to firmy, uczelnie wyższe, decydenci, inne organizacje sektora publicznego oraz prywatnego działające aktywnie na niwie inicjatywy klastrowej. W niektórych przypadkach płacą oni składkę członkowską na rzecz organizacji klastrowej.

Tożsamość organizacji

Na tożsamość organizacji składają się elementy, dzięki którym firma/klastr odróżnia się od innych organizacji. Określa ona, w jaki sposób daną organizację należy postrzegać, rozpoznawać i zapamiętać.

Dom marek (lub strategia marki produktowej)

Strategia typu „dom marek” stosowana jest w sytuacji, gdy duża marka dodaje do swojej oferty nowe produkty, lecz opatruje je odrębnymi tożsamościami.

Innowacyjność

Innowacyjność jest motorem produktywności/konkurencyjności i dobrobytu. „Jest to tworzenie, rozwój i wprowadzanie na rynek nowych produktów, procesów lub usług celem poprawy wydajności i efektywności oraz zwiększenia przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność może dotyczyć produktów, usług, procesu produkcyjnego, procesów zarządczych lub architektury organizacji. Najczęściej postrzegana jest na poziomie produktu lub procesu – innowacja produktowa zaspokaja potrzeby klienta, a procesowa wpływa na poprawę wydajności i efektywności. Innowacyjność wiąże się z kreatywnością i nowymi pomysłami. Wymaga ona przekuwania ich na rzeczywistość dzięki wynalazkom, badaniom i wprowadzaniu nowych produktów” (źródło: Economist.com). Jednym z efektów innowacyjności jest powstawanie nowych firm jako spin-outów lub start-upów. Innowacyjność może również wpłynąć na zmianę struktury danej branży.

„Etykietowanie” klastrow

Działanie w ramach polityki klastrowej, mające na celu wzmocnienie pozycji istniejących klastrow.

Budowa marki miejsca

Budowa marki obszaru geograficznego (kraju, regionu lub miasta) stymuluje turystykę, inwestycje i eksport. Opiera się na założeniu, że miejsca konkurują ze sobą, by przyciągnąć ludzi, zasoby i firmy.

Decydent

Osoba uprawniona do kształtowania lub tworzenia polityki i praktyki na szczeblu międzynarodowym, krajowym, regionalnym bądź lokalnym.

Opowiadanie historii

Opowiadanie historii to działanie mające na celu dzielenie się doświadczeniami i ich interpretowanie. W reklamie jest to technika służąca tworzeniu przekazu emocjonalnego i budowaniu lojalności konsumenta.

Marka parasolowa

Jest to marka główna, którą objętych jest wiele powiązanych ze sobą produktów.

Tożsamość wizualna

Na tożsamość wizualną składa się oprawa wizualna marki, czyli m.in. jej logo, logotypy, symbole, kolory oraz inne elementy graficzne.

Konsorcjum TACTICS



Isabelle Lebo
(koordynator), OSEO



Michel Ganoote
(b. koordynator),
OSEO



Cecilia Johansson,
VINNOVA



Emily Wise,
VINNOVA



Anke Merkl-
Rachbauer, TMG



Iris Reingruber,
TMG



Bill Greenhalgh,
MANCHESTER
METROPOLITAN
UNIVERSITY



Annie Renders,
IWT



Eric Sleenckx,
IWT



Ivan Boesso,
VENETO
INNOVAZIONE



Maria Sole D'Orazio,
VENETO
INNOVAZIONE



Dorota Fraczek,
PARP



Wsparcie ze strony Sekretariatu ECA:
Marc Pattinson, Dyrektor Zarządzający INNO TSD

Członkowie Grupy Eksperckiej

Staffan Bjurulf (w zastępstwie za Larsa Christensena), region Värmland, Szwecja

Ian Cresswell, Luxinnovation GIE, Luksemburg

Ana Dujmovic-Blua (w zastępstwie za Ludovica Zekiana), Ministerstwo Gospodarki, Przemysłu i Zatrudnienia, Francja

Tiiu Evert, Enterprise Estonia (w zastępstwie za Silje Rossi), Ministerstwo Spraw Ekonomicznych i Komunikacji

Luuk Klomp (w zastępstwie za Sigrid Johannisse), Agencja i Ministerstwo Spraw Ekonomicznych, Holandia

Klaus Haasis, MFG Baden-Württemberg, Niemcy

Andrew McDonald, Scottish Enterprise, Wielka Brytania

Gerd Meier zu Köcker, VDI/VDE, Niemcy

Igor Mitroczuk (w zastępstwie za Arkadiusza Kowalskiego), Ministerstwo Gospodarki, Polska

Werner Pamminer, Clusterland Górna Austria, Austria

Alberto Pezzi, ACC1Ó, Departament Przedsiębiorczości i Pracy, Generalitat de Catalunya, Hiszpania

Paolo Pispola, Dyrekcja Generalna ds. Zachęt dla Przedsiębiorstw, Ministerstwo Rozwoju Gospodarczego, Włochy

Nikos Vogiatzis, Inicjatywa Klastrowa Corallia, Grecja

Zita Zombori, Richter oraz MAG (Węgierskie Centrum Rozwoju Gospodarczego)

Autorzy zewnętrzni

Specjalne podziękowania należą się następującym osobom:

Marcus Andersson, Tendensor, Szwecja

Vladi Finotto, Università Ca' Foscari, Włochy

Hans Gennerud, Gullers Group, Szwecja

Karin Gjerløw Høidahl, Innovation Norway, Norwegia

Christina Klitzke, Silicon Saxony e.V., Niemcy

Bettina Krczal, Clusterland Górna Austria, Austria

Kjell Lagerström, Prowincja Papieru, Szwecja

Stefano Micelli, Università Ca' Foscari, Włochy

Lennart Nordfors, Gullers Group, Szwecja

Alberto Pezzi, ACC1Ó, Departament Przedsiębiorczości i Pracy, Generalitat de Catalunya, Hiszpania

Kirstin Rüther, Klaster Lotniczy Hamburg – Obszar Metropolitalny, Niemcy

Frank Støyva Emblem, Norweskie Centrum Wiedzy Eksperckiej – Morze, Norwegia

William Varrall, La Glass Vallée, Francja

Mats Williams, Stockholm School of Economics, Szwecja