



*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

## MARKETINGOWE STRATEGIE KSZTAŁTOWANIA SEKTORA WYSOKICH TECHNOLOGII W REGIONIE – ASPEKT TEORETYCZNY I PRAKTYCZNY

Beata Żelazko

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

**Streszczenie:** Stymulowanie napływu kapitału zaawansowanego technologicznie oraz wspieranie przedsięwzięć opartych na wiedzy, to kluczowe obszary działalności ukierunkowanej na budowanie innowacyjnej gospodarki regionu. Wzbudza one coraz większe zainteresowanie zarówno wśród osób zarządzających terytoriami, jak i naukowców zajmujących się problematyką ich rozwoju. Głównym celem badania, którego wyniki zostały zaprezentowane w niniejszym opracowaniu, jest rozpoznanie aktywności upodmiotowionych jednostek przestrzennych (krajowych i zagranicznych) na rynku inwestycji *high-tech*. Chodziło przede wszystkim o udzielenie odpowiedzi na pytanie: czy władze regionów wykorzystują strategiczne podejście marketingowe w procesie kształtowania sektora wysokich technologii?

Przesłanką do podjęcia badania była luka w wiedzy na temat strategii marketingowych w odniesieniu do konkretnego rynku – tj. inwestycji zaawansowanych technologicznie. W warstwie teoretycznej opierało się ono na przeglądzie literatury naukowej, zaś w warstwie empirycznej na analizie dokumentów strategicznych oraz danych pozyskanych w ramach wywiadów z przedstawicielami władz jednostek terytorialnych i instytucji zaangażowanych w obsługę inwestora.

W polskich realiach – jak pokazują wyniki badań – tylko nieliczne jednostki terytorialne podejmują próby kształtowania sektora *high-tech* zgodnie z regułami marketingu. Aktywność marketingowa władz rzadko podlega planowaniu strategicznemu, koncentruje się raczej na sferze operacyjnej i najczęściej polega na podejmowaniu działań bez wyraźnego ukierunkowania na potrzeby określonej grupy inwestorów.

W efekcie przeprowadzonego badania zidentyfikowano i zdefiniowano marketingowe strategie kreowania sektora wysokich technologii w regionie oraz określono warunki ich skutecznego wdrażania.

Przykłady regionów, na obszarze których powstały skupiska przedsiębiorstw wysokich technologii potwierdzają słuszność stwierdzenia, że dzięki profesjonalnemu podejściu do marketingu strategicznego, a zwłaszcza dzięki implementacji specjalnie opracowanych planów działania, władze – jako podmioty odpowiedzialne za zarządzanie jednostkami terytorialnymi – mogą wpływać na decyzje inwestorów w kwestii wyboru miejsca działalności i tym samym budować potencjał innowacyjny gospodarki.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie marketingowe regionem, strategia marketingowa, sektor wysokich technologii (*high-tech*), biotechnologie

### Wstęp

Pojęcie „sektor wysokich technologii” oznacza zbiorowość podmiotów gospodarczych, których działalność – o charakterze produkcyjnym lub usługowym – opiera się na wykorzystaniu najnowszych osiągnięć naukowych i wiąże się z dużymi nakładami na prace badawczo-rozwojowe. W celu wyodrębnienia tej grupy, stosuje się trzy różne podejścia metodyczne: dziedzinowe, produktowe oraz horyzontalne, przy czym największą popularnością wśród badaczy cieszą się pierwsze i drugie. Zgodnie z metodą dziedzinową, sektor *high-tech* tworzą jednostki prowadzące działalność uznawaną za wysokotechnologiczną, czyli produkujące: podstawowe substancje farmaceutyczne, leki i pozostałe wyroby farmaceutyczne, komputery, wyroby elektroniczne i optyczne, statki powietrzne, kosmiczne i podobne pojazdy, filmy, nagrania wideo, programy telewizyjne, nagrania dźwiękowe i muzyczne, a także jednostki zajmujące się badaniami naukowymi i pracami rozwojowymi, nadawaniem programów ogólnodostępnych i abonamentowych oraz świadczące usługi telekomunikacyjne, programistyczne, informa-

cyjne, doradcze w zakresie informatyki i usługi z nimi powiązane (GUS 2011 s. 72-73).

Według metody produktowej do sektora wysokich technologii należy zaliczyć podmioty wytwarzające: sprzęt lotniczy, komputery, maszyny biurowe, elektronikę, urządzenia telekomunikacyjne, środki farmaceutyczne, aparaturę naukowo-badawczą, maszyny elektryczne, maszyny nonelektryczne, chemikalia i uzbrojenie (GUS 2011, s. 75-76). Trzecia metoda bazuje na liście technologii, które w opinii ekspertów świadczą o zaawansowaniu procesów produkcji i świadczenia usług. Według metody horyzontalnej, w skład tego sektora wchodzi organizacje wykorzystujące technologie kosmiczne, biotechnologie, nanotechnologie, technologie inżynierii materiałowej. Można zauważyć, że wybór podejścia metodycznego w sposób istotny wpływa na szacunki ilościowe i strukturę analizowanej zbiorowości. Nie bez znaczenia jest również to, że lista dziedzin oraz lista produktów klasyfikowanych jako wysokotechnologiczne ulegają częstym modyfikacjom na skutek zmian wartości wskaźnika określającego intensywność prac badawczych i rozwojowych (czyli wskaźnika udziału nakładów na sferę

B+R w wartości produkcji/sprzedaży lub udziału tych nakładów w generowanej wartości dodanej).

Ze względu na genezę (sposób powstawania) przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, w obrębie sektora można wyróżnić trzy podgrupy, tzn.:

- jednostki gospodarcze powstałe w celu komercjalizacji technologii – są to przede wszystkim podmioty utworzone przez pracowników i absolwentów szkół wyższych, pracowników instytutów naukowych lub badawczych oraz niezależnych wynalazców;
- przedsiębiorstwa założone przez osoby zawodowo związane z przemysłem lub usługami wysokich technologii;
- przedsiębiorstwa niegdyś reprezentujące tradycyjne branże, które podjęły próbę unowocześnienia produkcji poprzez zakup lub opracowanie własnej innowacyjnej technologii (Żelazko 2011).

Biorąc pod uwagę powyższe, można stwierdzić że rynek inwestycji wysokich technologii jest dość zróżnicowany wewnętrznie. Daje się bowiem wyodrębnić wiele segmentów (tj. grup planujących przedsięwzięcia inwestycyjne), które zgłaszają odmienne potrzeby i oczekiwania względem miejsca działalności, a także oferują inne zestawy korzyści dla regionu.

Zarówno w skali kraju, jak i Europy czy świata zapotrzebowanie jednostek terytorialnych na kapitał zaawansowany technologicznie jest duże i wykazuje tendencję rosnącą. Władze regionów rozpoczęły więc poszukiwania nowych metod konkurowania. Niewątpliwie rozwiązaniem adekwatnym do realiów rynkowych jest wdrożenie koncepcji zarządzania marketingowego, określanej jako marketing terytorialny (marketing regionów)<sup>1</sup>.

Na marketing regionu składają się dwie płaszczyzny aktywności tworzące układ hierarchiczny, tj.:

- marketing strategiczny, czyli proces analizy potrzeb (regionu oraz potencjalnych klientów), analizy możliwości (potencjału rynku i potencjału zasobów regionu), analizy konkurencji (przewag rynkowych), który wieńczy opracowanie strategii marketingowej dla wybranego rynku docelowego;
- marketing operacyjny, czyli zespół działań polegających na wykorzystaniu specjalnie skomponowanego zestawu instrumentów marketingowych w celu urzeczywistnienia opracowanej strategii marketingowej (Lambin 2001).

Marketing strategiczny należy utożsamiać z wytyczaniem celów rynkowych jednostki terytorialnej jako podmiotu marketingu, określanie grup docelowych, dzięki którym może on uzyskać określone korzyści, monitorowaniem zmian zachodzących w obrębie regionu i w jego otoczeniu, rozpoznawaniu szans i zagrożeń dla jego obecnej pozycji rynkowej oraz poszukiwaniem i kształtowaniem nowych źródeł przewag konkurencyjnych. Jest to proces obejmujący czynności

analizyczne, tworzenie wizji, formułowanie misji oraz sporządzanie planu strategicznego. Poprzedza czynności związane z komponowaniem tzw. mieszanki marketingowej (marketing mix), czynności kontrolne i ewentualne działania dostosowawcze.

Adresatami strategii marketingowych mogą być obecni i potencjalni przedsiębiorcy usytuowani w regionie (klienci wewnętrzni) oraz obecni i potencjalni przedsiębiorcy znajdujący się poza jego granicami (klienci zewnętrzni). W obu przypadkach strategie marketingowe powinny uwzględniać dwie płaszczyzny oddziaływania na decyzje inwestycyjne – poprzez zasoby regionu oraz relacje inwestorów z władzami, pracownikami administracji publicznej, mieszkańcami i innymi użytkownikami regionalnej przestrzeni gospodarczej oraz relacje władz regionu z instytucjami zewnętrznymi i władzami innych jednostek terytorialnych.

### Strategie marketingowe regionów – ujęcie teoretyczne i metody badania

Procedura badania, którego wyniki prezentowane są w niniejszym artykule, obejmowała dwa etapy:

- prace analityczno-koncepcyjne ukierunkowane na opracowanie narzędzia diagnostycznego umożliwiającego identyfikację marketingowych strategii kształtowania sektora wysokich technologii w regionach;
- badanie aktywności marketingowej regionów na poziomie zarządzania strategicznego.

Z dokonanego przeglądu krajowej i zagranicznej literatury wynika, iż pojęcie strategia marketingowa regionu jest w rozmaity sposób interpretowane, a głównymi przyczynami braku jednomyślności w tej kwestii są wyraźne różnice w podejściu do definiowania podmiotu marketingu terytorialnego, złożony i niejednorodny charakter oferty rynkowej jednostki terytorialnej, a czasem także brak zrozumienia istoty działalności marketingowej i związane z tym nieudolne próby przetransponowania koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem na grunt zarządzania przestrzenią. W związku z powyższym, autorka artykułu wyznaczyła sobie jako cel pierwszego etapu postępowania badawczego, udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: jak należy rozumieć pojęcie „strategia marketingowa regionu” i jakie elementy konstytuują tę strategię? jakie czynniki decydują o jej użyteczności i skuteczności? Odpowiedzi na tak postawione pytania stanowiły swoiste wytyczne do dalszych prac związanych z analizą i oceną aktywności marketingowej regionów oraz poszukiwaniem tzw. dobrych praktyk w zakresie formułowania i wdrażania strategii działania regionów na rynku inwestycji *high-tech*.

W literaturze wyodrębnia się trzy rodzaje strategii marketingowych:

- a) strategię ogólną, która obejmuje całokształt aktywności rynkowej gminy względem klientów oraz kon-

<sup>1</sup> W części teoretycznej niniejszego opracowania pojęcia region, jednostka terytorialna, jednostka przestrzenna używane są zamiennie, zaś w części empirycznej pojęcie region odnosi się głównie do jednostki terytorialnej szczebla gminnego (czyli locoregionu).

kurentów i zazwyczaj stanowi integralny element strategii rozwoju regionu, a za jej wdrożenie odpowiedzialny jest wójt, burmistrz, prezydent, marszałek województwa;

- b) strategię szczegółową (funkcjonalną) – odnoszącą się do wybranego rynku (np. lokalizacji inwestycji), segmentu rynku (inwestycje biotechnologiczne) lub subproduktów terytorialnych (np. turystyka uzdrowiskowa); charakteryzuje się ona krótszym aniżeli strategia ogólna zasięgiem czasowym, a jej opracowanie i implementacja zwykle znajdują się w gestii kierowników określonych komórek organizacyjnych urzędów gminnych, powiatowych, marszałkowskich.
- c) strategię operacyjną – związaną z marketingiem mix, czyli kompozycją instrumentów marketingowych.

Strategia ogólna (lub strategia szczegółowa, jeśli region ją posiada) wskazuje metody i źródła budowania przewagi konkurencyjnej, zatem można ją utożsamiać ze strategią konkurencyjną. W tym miejscu należy podkreślić, że strategia szczegółowa w sposób bardziej dokładny opisuje, o jakiego klienta i w jaki sposób władze będą zabiegać, dlaczego na nim koncentrują uwagę i jakie są szanse na jego pozyskanie. Z kolei strategia operacyjna informuje o tym, jaką rolę w procesie realizacji celów rynkowych przypisano poszczególnym narzędziom marketingowym. Najczęściej strategię operacyjną (nazywane również instrumentalnymi) stanowią plan działania w zakresie:

- kształtowania określonego typu zasobów regionu lub nadawania nowych atrybutów subproduktom terytorialnym (np. kreowanie marki);
- polityki cenowej obejmującej czynsze, opłaty, podatki;
- budowania kanałów dystrybucji poprzez nawiązywanie współpracy z pośrednikami oraz doskonalenie form obsługi w urzędach i innych instytucjach;
- tworzenia kanałów komunikacji z klientem (aktualnym i potencjalnym) oraz formułowanie przekazów informacyjnych o walorach regionu (Żelazko 2010).

W myśl jednej z głównych zasad marketingu, oddziaływanie na klienta odbywa się za pomocą całego pakietu narzędzi (marketingu mix), w związku z tym wybiórcze stosowanie narzędzi marketingowych, jak również opracowywanie planów dotyczących wykorzystania pojedynczych instrumentów marketingowych (np. tylko promocji lub obsługi administracyjnej klienta czy wizerunku regionu) – często obserwowane w polskiej praktyce samorządowej – wydaje się błędem i może negatywnie wpływać na ocenę skuteczności działań marketingowych (Rawski 2006).

Spośród wskazanych dotychczas trzech rodzajów strategii, ogólna i szczegółowa są związane z zaawansowanym procesem zarządzania marketingowego i stanowią główny przedmiot analizy w niniejszym opracowaniu.

Strategia marketingowa, to swoisty program działania określający sposób realizacji celów rynkowych oraz sposób reagowania na wszelkiego rodzaju zmiany zachodzące w otoczeniu regionu. Określa ona ro-

dzaj zasobów i umiejętności wykorzystywanych obecnie w rywalizacji konkurencyjnej oraz rodzaj zasobów i umiejętności, które będą potrzebne w tym procesie w przyszłości (Kreikebaum 1997; Obłój 2001). Strategia ta służy ekspansji rynkowej i budowaniu przewagi nad konkurentami (Żelazko 2010). Powinna wykazywać spójność ze strategią rozwoju (określaną jako globalna), strategiami funkcjonalnymi (czyli strategiami rozwoju poszczególnych dziedzin gospodarki regionalnej<sup>2</sup>), a także strategiami jednostek przestrzennych wyższego szczebla taksonomicznego (Florek 2006).

Ph. Kotler stwierdza, że o skuteczności strategii decydują: trafne celowanie (precyzyjny wybór rynku docelowego), pozycjonowanie (właściwe ulokowanie oferty marketingowej względem ofert konkurentów), różnicowanie (kształtowanie unikatowego – trudnego do powielenia – schematu zachowań rynkowych oraz nadanie unikatowych cech ofercie rynkowej) (Kotler 2004).

Prawidłowo skomponowana strategia marketingowa adresowana do inwestorów – zgodnie z podejściem metodycznym autorstwa U. Manschwetusa - powinna zawierać następujące elementy:

- ustalenie branży, która będzie służyć realizacji celów rozwojowych regionu,
- identyfikację i wybór odpowiednich grup docelowych,
- wyznaczenie sposobu stymulowania działań potencjalnych klientów (za pomocą czynników kosztowych czy preferencji innego typu),
- organizację działań marketingowych i poszukiwanie partnerów do współpracy (np. partnerstwo publiczno-prywatne, współdziałanie z władzami innych jednostek terytorialnych),
- określenie rodzaju wykorzystywanych zasobów i umiejętności oraz sposobu doskonalenia elementów otoczenia wewnętrznego decydujących o atrakcyjności inwestycyjnej (Schnurrenberger 2009 za Manschwetus 1995).

Na potrzeby badania empirycznego, którego przedmiotem był marketing regionów najniższego szczebla taksonomicznego, przyjęto następujące założenia:

1. Strategia marketingowa, to „zestaw planowanych i zintegrowanych działań, za pomocą których gmina osiąga cele rynkowe w korelacji z innymi celami (...). Jest to system zasad i reguł działania wyznaczający ramy aktywności rynkowej gminy w długim okresie (Gajdzik 2002).
2. Strategie marketingowe opracowywane są przez gminy, które przyjęły orientację rynkową, a zatem aktywność władz publicznych, podległej im administracji, podmiotów sektora publicznego oraz podmiotów z nimi współdziałających, została podporządkowana zaspokajaniu potrzeb oraz budowaniu zadowolenia klienta – w tym przypadku inwestora reprezentującego sektor *high-tech*.

<sup>2</sup> Według M. Florek strategię funkcjonalną dotyczą poszczególnych subproduktów regionu, np. turystycznego, inwestycyjnego. W niniejszym artykule strategia funkcjonalna utożsamiana jest ze strategią szczegółową.

3. Zawartość merytoryczna strategii gminnych, jak również proces tworzenia strategii i możliwości implementacji zależą od czynników dwójakiego rodzaju:

- sił endogenicznych, czyli posiadanych przez gminę zasobów i umiejętności, kultury organizacyjnej (zwłaszcza celów i systemu wartości uznawanych przez lidera gminy oraz pracowników administracji lokalnej), klimatu organizacyjnego;
- sił egzogenicznych, czyli cech otoczenia, a zwłaszcza cech rynku, cech konkurencji i możliwości pozyskania zasobów z innych jednostek terytorialnych (Żelazko 2010).

4. Wybór sposobu marketingowego działania gminy zależy m.in. od wartości klienta dla gminy, rozpatrywanej z punktu widzenia: celów rozwojowych jednostki terytorialnej, jej pozycji konkurencyjnej i posiadanych przewag konkurencyjnych (wynikających z walorów popytu i walorów zasobów); rozmiarów rynku, możliwości jego rozwoju i intensywności konkurencji; nakładów, jakie należy ponieść by móc zaistnieć na danym rynku.

5. Przewaga konkurencyjna gminy na rynku inwestycji może mieć charakter: zasobowy, cenowy/kosztowy, informacyjny, a ponadto może być związana z lokalizacją w przestrzeni kraju, trajektorią rozwojową bądź z innowacyjnym podejściem władz do zarządzania przestrzenią.

Pierwszą próbę identyfikacji koncepcji budowania więzi pomiędzy inwestorem a regionem podjęła A. Jewtuchowicz. Wytypowała ona trzy – niżej opisane – podejścia strategiczne różniące się między sobą sposobem zaangażowania władz w kreowanie warunków inwestycyjnych oraz rodzajem zasobów i umiejętności stanowiących źródła przewag konkurencyjnych regionu (Jewtuchowicz 2005).

Strategia tworzenia skupisk (aglomeracji) najczęściej wykorzystywana jest przez jednostki zorientowane na przyciąganie inwestycji o charakterze przemysłowym i dużej skali produkcji. Można ją stosunkowo łatwo skopiować, a to oznacza, że nie zapewnia utrzymania pozycji konkurencyjnej w dłuższym horyzoncie czasowym. Zakłada ona, że region atrakcyjny to taki, który oferuje niskie koszty działalności. Źródłem przewagi konkurencyjnej – w przypadku tej strategii – są głównie niskie ceny czynników produkcji, a także efekty zewnętrzne o charakterze pieniężnym związane z udzielaniem pomocy publicznej, dostępnością infrastruktury oraz nagromadzeniem w regionie potencjalnych dostawców i kooperantów.

Strategia tworzenia specjalizacji terytorialnej wskazuje jako kierunek działań marketingowych budowanie regionalnego systemu wytwórczego, obejmującego podmioty powiązane produkcyjnie, organizacyjnie i rynkowo. Często impulsem do implementacji takiej strategii jest pozyskanie dużej inwestycji, którą można wykorzystać jako swoisty magnes przyciągający kolejnych inwestorów oraz stymulator rozwoju

przedsiębiorczości wewnętrznej. Źródłem przewagi konkurencyjnej jednostki terytorialnej są w tym przypadku specyficzne zasoby i efekty zewnętrzne o charakterze technologicznym – decydujące o wartości lokalizacji. Wdrażanie tej strategii uwarunkowane jest posiadaniem przez region elementów infrastruktury pozwalającej na transfer wiedzy z instytucji naukowo-badawczych do przedsiębiorstw oraz obecnością szkół wyższych kształcących w zawodach odpowiadających danej specjalizacji.

Strategia tworzenia specyficzności terytorium polega na wykorzystaniu unikatowych cech regionalnej przestrzeni w celu pozyskania inwestycji z zewnątrz lub zachęcenia obecnych klientów wewnętrznych do podjęcia aktywności w określonej dziedzinie. Głównym motywem zastosowania tej strategii jest potrzeba wykreowania długofalowych więzi łączących inwestora z regionem. Należy przy tym podkreślić, że specyficzność obszaru (regionu), wynikająca z połączenia trzech elementów, tj. zasobów materialnych i niematerialnych oraz umiejętności stanowi pakiet korzyści dla inwestora, którego powielenie jest na ogół bardzo trudne a czasem wręcz niemożliwe. Specyficzność tego pakietu kształtują m.in. takie czynniki, jak: walory przyrodnicze i architektoniczne regionu, innowacyjność, wiedza jawna i ukryta, sposób reagowania władz na potrzeby klientów, renoma miejsca, przywództwo w samorządzie, kapitał społeczny.

Każda z wymienionych strategii reprezentuje inne podejście do kształtowania decyzji lokalizacyjnych inwestorów, inny sposób konkurowania regionu, a także inne podejście do segmentacji rynku. W przypadku strategii tworzenia skupisk, rynek definiuje się bardzo szeroko, w przypadku strategii tworzenia specjalizacji terytorialnej chodzi o segment wyodrębniony w oparciu o kilka kryteriów, a w strategii tworzenia specyficzności obszaru – adresatem działań marketingowych jest wąska grupa, określana mianem niszy rynkowej lub pojedynczy klient.

### Strategie marketingowe regionów – wyniki badań

Jednym z najmłodszych i jednocześnie najmniejszych sektorów wysokich technologii jest sektor biotechnologiczny. Tworzą go przedsiębiorstwa prowadzące prace badawczo-rozwojowe w zakresie wykorzystania organizmów żywych i ich właściwości oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi i wytwarzające produkty oparte na wiedzy z tego zakresu (<http://pfb.info.pl/edukacja.html>). Do tej grupy zalicza się podmioty, których działalność bazuje między innymi na:

- technikach DNA/RNA,
- technikach związanych z białkami, komórkami, kulturami komórkowymi, inżynierią komórkową, genami i wektorami RNA;
- technikach procesów biotechnologicznych;
- nano/mikroproduktach biologicznych (OECD 2006).

Najczęściej podmioty te zajmują się leczeniem i ochroną zdrowia ludzi i zwierząt, wytwarzaniem produktów leczniczych i urządzeń informatycznych temu służących, rolnictwem, rybactwem, przetwórstwem żywności, produkcją artykułów chemicznych, ochroną środowiska.

Światowy sektor biotechnologiczny na początku 2009 roku liczył 4 717 firm (Ernst & Young 2009), a na koniec 2011 roku ok. 5000 (Ernst & Young 2011). W Europie największe skupiska firm biotechnologicznych znajdowały się na terenie Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji, Szwecji, Holandii i Danii.

Według badań przeprowadzonych przez autorke, polski sektor biotechnologiczny w 2009 r. obejmował kilkadziesiąt przedsiębiorstw (ok. 40), w tym 23 podmioty wyspecjalizowane w dziedzinie biotechnologii medycznej (czyli ochrony zdrowia ludzi i zwierząt) i 7 związanych z biotechnologią medyczną ze względu na prowadzone prace badawcze lub świadczenie usług na rzecz firm stricte biotechnologicznych (Żelazko 2010).

Siedziby i zakłady zidentyfikowanych w toku badania firm biotechnologicznych znajdowały się w obrębie następujących jednostek terytorialnych: Szczecin, Raszyn, Gdynia, Jelenia Góra, Zakroczym, Kraków, Poznań, Warszawa, Gdańsk, Kutno, Wrocław, Łódź, Łomianki. Według stanu na początek 2009 roku, każda z wymienionych gmin dysponowała dokumentem określającym strategię jej rozwoju. Wymogi stawiane strategii marketingowej spełniały dokumenty dziewięciu jednostek terytorialnych: Warszawy, Wrocławia, Poznania, Łodzi, Gdyni, Gdańska, Szczecina, Krakowa, Jeleniej Góry. Warto podkreślić, że dotyczyły one wyraźnie krótszego horyzontu czasowego, aniżeli dokumenty pozostałych gmin, a ponadto były częściej aktualizowane. Nowelizowano strategię gminy Łomianki, w przypadku Łodzi sformułowano nową strategię, a dokument strategiczny Wrocławia uzupełniono.

Wszystkie analizowane jednostki (łącznie 13) określiły marketingowe strategie produktu (w postaci wieloletnich planów inwestycyjnych), a niektóre gminy opracowały strategie dotyczące innych elementów marketingu mix. Dotyczy to gmin:

- Gdynia, Kraków, Warszawa i Jelenia Góra - strategia promocji,
- Łódź - strategia promocji oraz strategia obsługi klientów,
- Gdańsk - strategia promocji, strategia marki, strategia obsługi w odniesieniu do rynku bezpośrednich inwestycji zagranicznych.

Zasięg czasowy planowania strategicznego był mocno zróżnicowany. Jeśli chodzi o ogólne strategie rozwoju obejmował on okres od 5 do 18 lat (tabela 1), zaś w przypadku strategii operacyjnych - od 1 roku do 5 lat<sup>3</sup>.

**Tabela 1.** Horyzont czasowy analizowanych strategii rozwoju badanych gmin

**Table 1.** The analyzed time horizon of the examined county development strategies

| Gmina                                                                                                                                                                                                                                  | Przedział czasowy, dla którego opracowano dokument |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Szczecin                                                                                                                                                                                                                               | 2002-2015                                          |
| Raszyn                                                                                                                                                                                                                                 | 2002-2020                                          |
| Gdynia                                                                                                                                                                                                                                 | 2003-2013                                          |
| Jelenia Góra                                                                                                                                                                                                                           | 2004-2015                                          |
| Zakroczym                                                                                                                                                                                                                              | 2004-2020                                          |
| Kraków                                                                                                                                                                                                                                 | 2005-? *                                           |
| Poznań                                                                                                                                                                                                                                 | 2005-2010                                          |
| Warszawa                                                                                                                                                                                                                               | 2005-2010**                                        |
| Gdańsk                                                                                                                                                                                                                                 | 2005-2015                                          |
| Kutno                                                                                                                                                                                                                                  | 2006-2013                                          |
| Wrocław                                                                                                                                                                                                                                | 2006-2020                                          |
| Łódź                                                                                                                                                                                                                                   | 2007-2015                                          |
| Łomianki                                                                                                                                                                                                                               | 2002-2014***                                       |
| * według informacji uzyskanej w Centrum Obsługi Inwestora i Promocji Gospodarczej Urzędu Miasta jest to rok 2010<br>** zastąpiła strategię 1998-2010<br>***uchwałą Rady Miejskiej z marca 2008, została zastąpiona strategią 2008-2020 |                                                    |

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie informacji zamieszczonych w gminnych serwisach internetowych (Żelazko 2010).

**Source:** Author's compilation of information based in county Internet services.

Na podstawie analizy treści dokumentów strategicznych oraz wywiadów zdefiniowano docelowe rynki oraz priorytetowe obszary aktywności gmin. Okazało się, że pozyskaniem inwestycji zaawansowanych technologicznie były zainteresowane: Warszawa, Wrocław, Poznań, Łódź, Gdynia, Gdańsk, Szczecin, Kraków. Te gminy opracowały strategie marketingowe.

O inwestorów z branży biotechnologicznej – według oficjalnych dokumentów strategicznych – zabiegały władze Krakowa i Łodzi. W praktyce działania ukierunkowane na stymulowanie rozwoju i/lub przyciąganie inwestycji biotechnologicznych, poza tymi dwoma gminami, podejmowały także władze Warszawy, Gdańska i Poznania.

Aby przedstawić sytuację konkurencyjną polskich gmin aktywnych na rynku inwestycji biotechnologicznych stworzona została mapa grup strategicznych. Po-

<sup>3</sup> Najdłuższy okres wdrożenia przewidziano dla „Strategii promocji miasta Krakowa na lata 2008-2012”.

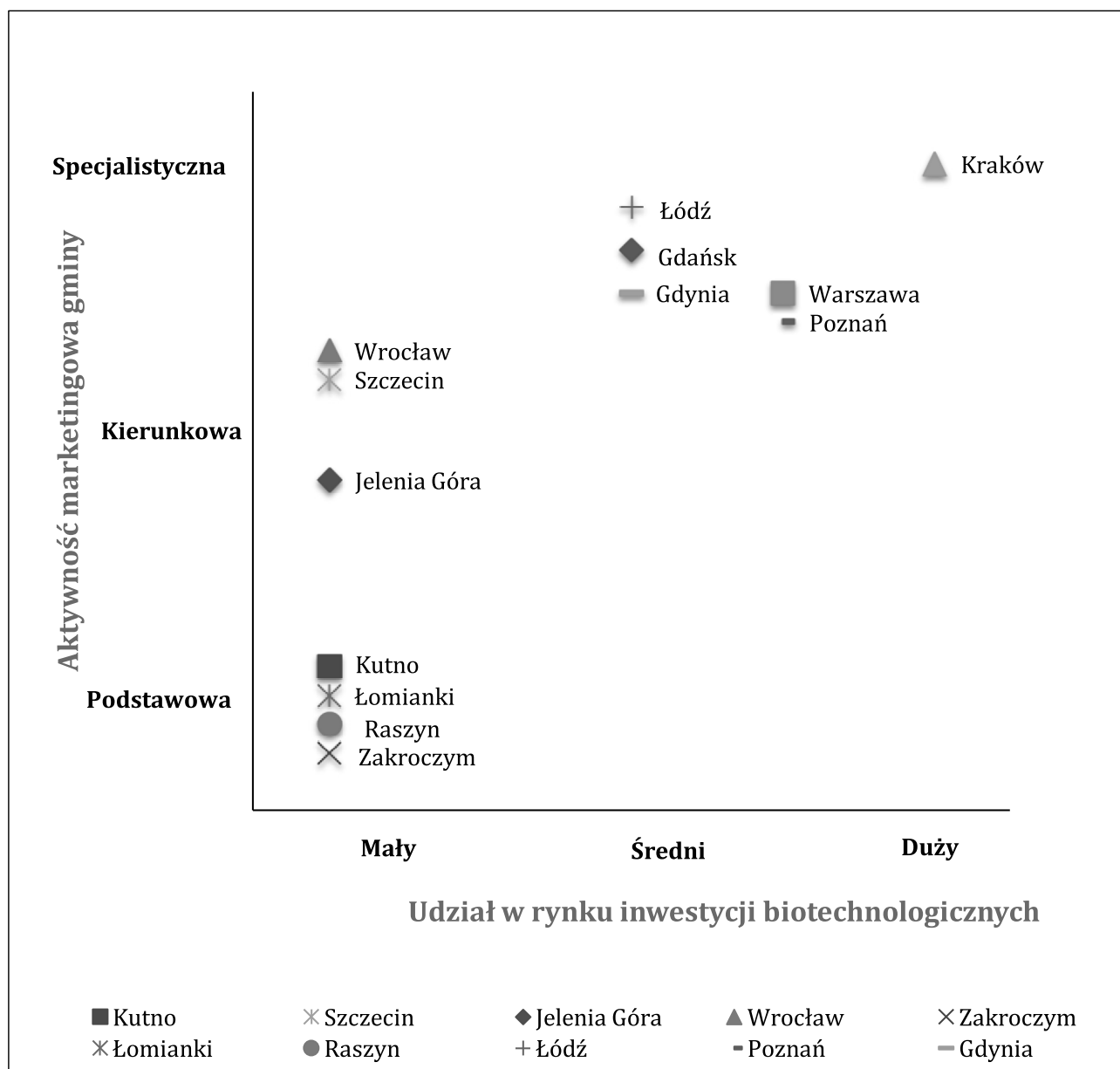
zycję konkurencyjną jednostek terytorialnych określono za pomocą dwóch mierników: udziału w rynku<sup>4</sup> oraz stopnia dopasowania działań marketingowych do wymogów obsługiwanego segmentu<sup>5</sup>.

Zidentyfikowano następujące grupy strategiczne gmin aktywnych na rynku inwestycji biotechnologicznych:

<sup>4</sup> Liczba siedzib podmiotów biotechnologicznych przypadająca na jednostkę terytorialną jako procent ogółu gmin aktywnych na danym rynku.

<sup>5</sup> Stopień dopasowania aktywności do wymogów segmentu określono na podstawie opinii respondentów oraz oceny za elementy infrastruktury innowacyjnej w gminie. Pierwszy stopień dopasowania działań marketingowych oznaczał, że aktywność władz sprowadzała się do tworzenia warunków dla rozwoju działalności gospodarczej bez wyraźnego ukierunkowania na potrzeby sektora wysokich technologii, stopień drugi to aktywność uwzględniająca czynniki lokalizacji sektora *high-tech*, zaś trzeci stopień to aktywność marketingowa adresowana do inwestorów z medycznego sektora biotechnologicznego.

- gminy o wysokim udziale rynkowym i wyspecjalizowanej ofercie terytorialnej – Kraków;
- gminy o ponadprzeciętnym udziale w rynku lokalizacji inwestycji biotechnologicznych i ofercie ukierunkowanej na potrzeby sektora biotechnologicznego – Warszawa i Poznań;
- gminy o średnim udziale rynkowym i ukierunkowanej ofercie – Łódź, Gdańsk, Gdynia;
- gminy o małym udziale w rynku, posiadające ofertę ukierunkowaną na potrzeby medycznego sektora biotechnologicznego – Wrocław, Szczecin, Jelenia Góra;
- gminy o małym udziale w rynku i dysponujące podstawowym produktem inwestycyjnym – Kutno, Łomianki, Raszyn, Zakroczym.



**Rysunek 1.** Grupy strategiczne na rynku inwestycji biotechnologicznych

**Figure 1.** Strategic Groups in the biotech investment market

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (Żelazko 2010).

Source: Based on author's own research results

Zgodnie z zasadami marketingu, działania władz regionu w zakresie kształtowania sektora biotechnologicznego powinny być zorientowane na zaspokajanie potrzeb zgłaszanych przez inwestorów reprezentujących tę zbiorowość. To oznacza, że w strategiach marketingowych, jako walory decydujące o atrakcyjności inwestycyjnej gminy, powinny być wskazywane dwa czynniki: wysokokwalifikowani pracownicy oraz infrastruktura otoczenia biznesu (Godlewska-Majkowska, Żelazko 2006). Tymczasem w niewielu strategiach gmin, będących miejscem lokalizacji podmiotów biotechnologicznych, podejmowana była kwestia dostosowywania zasobów pracy do wymagań inwestycji zaawansowanych technologicznie. Niewielkie znaczenie przypisywano także aktywności mającej na celu kreowanie instytucjonalnego otoczenia biznesu odpowiadającego wymogom działalności biotechnologicznej.

W większości analizowanych strategii podkreślano potrzebę działań związanych z kreowaniem wizerunku regionu, przy czym jako elementy budujące ten wizerunek wymieniano najczęściej: tożsamość społeczno-kulturową gminy, walory przyrodnicze, przyjazny klimat dla rozwoju biznesu lub wysokiej jakości obsługę administracyjną. Jedynie władze Krakowa, Łodzi i Poznania położyły akcent na kapitał ludzki, a ściślej rzecz ujmując na tworzenie zaplecza kadrowego dla wybranego segmentu rynku poprzez zachęcanie wysokiej klasy specjalistów do osiedlania się i podejmowania pracy na terenie gminy, a także poprzez współpracę z uczelniami wyższymi w celu kształtowania oferty edukacyjnej.

Z przeprowadzonego przez autorkę badania aktywności marketingowej europejskich regionów (Øresund, Saksonia, Saksonia-Anhalt, Turyngia, Uppsala, Bazylea, Zurich) wynika, iż najczęściej wybieraną strategią kształtowania sektora biotechnologicznego jest strategia klastra. Należy przy tym podkreślić, że rozwiązanie to implementują jednostki terytorialne, na obszarze których znajduje się załączek sektora wysokich technologii. Jest to strategia łącząca cechy omawianej w pierwszej części artykułu strategii tworzenia skupisk (aglomeracji) oraz strategii tworzenia specjalizacji terytorialnej.

Koncepcja budowania klastra, jako narzędzie stymulowania rozwoju sektora biotechnologicznego, rozwinęła się na gruncie niemieckim. Metoda ta opiera się na marketingu relacji, zgodnie z którym priorytetowe znaczenie nadaje się współdziałaniu z klientem i tworzeniu długotrwałych więzi z nim (Komor, Żelazko 2006). Zestaw działań podejmowanych przez władze jednostek najniższego szczebla taksonomicznego w ramach kreowania klastra jest dość szeroki. Zasadnicze znaczenie mają dwa główne nurty aktywności:

- świadczenie usług doradczych na rzecz rozwoju przedsiębiorstw uczestniczących w tej strukturze;
- ułatwianie przedsiębiorcom kontaktów z partnerami biznesowymi oraz instytucjami otoczenia biznesu.

Duże znaczenie dla realizacji założeń tej strategii mają następujące rodzaje działań: podejmowanie wysiłków na rzecz utworzenia inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych, opracowywania programów pomocy publicznej dla nowo tworzonych oraz istniejących firm, promocja klastra i przedsiębiorstw w nim uczestniczących, organizowanie spotkań dla przedsiębiorców i przedstawicieli instytucji wspierających ich rozwój, organizowanie platformy służącej wymianie doświadczeń, współfinansowanie projektów badawczych.

Jednym z najciekawszych przykładów wykorzystania koncepcji klastra biotechnologicznego w działalności marketingowej jest inicjatywa *Regionenmarketing Mitteldeutschland*, realizowana wspólnie przez władze niemieckich miast i regionów<sup>6</sup>. Efektem jej wdrożenia jest zaawansowana struktura klastrowa, obejmująca swym zasięgiem obszar kilku niemieckich krajów związkowych (landów), w ramach której funkcjonuje kilka mikroklastrow. W regionie Saksonii znajduje się skupisko firm wyspecjalizowanych w dziedzinie farmacji, medycyny regeneracyjnej i bioinżynierii materiałowej, we wschodniej części Turyngii – skupisko podmiotów wytwarzających bioinstrumenty, a w Saksonii Anhalt skupisko przedsiębiorstw zajmujących się molekularną genetyką roślin wykorzystywanych w lecznictwie.

Celem strategicznym wspomnianego projektu marketingowego było stworzenie najatrakcyjniejszej w Europie lokalizacji dla przedsiębiorstw wysokich technologii, w tym biotechnologii. Jego osiągnięciu miały sprzyjać projekty budowania infrastruktury umożliwiającej współpracę uczestników klastra, tj. przedsiębiorców (zarówno tych już działających w regionie, jak i znajdujących się poza jego granicami), władz (różnych szczebli – od jednostki najniższego szczebla taksonomicznego, aż po władze kraju), instytucji wspierających rozwój biznesu.

W polskich realiach największe osiągnięcia w zakresie tworzenia klastra biotechnologicznego i wykorzystania marketingu opartego na klastrze odnotowały władze gminy Kraków (projekt Life Science Kraków). Z kolei władze trzech gmin: Łodzi, Wrocławia i Gdańska, starały się uczynić biotechnologię jedną ze specjalności regionalnych.

## Wnioski

W polskich realiach tylko nieliczne jednostki terytorialne stosują profesjonalne podejście marketingowe w procesie kształtowania sektora *high-tech*. Aktywność marketingowa władz rzadko podlega planowaniu strategicznemu, koncentruje się raczej na sferze operacyjnej i najczęściej ogranicza się do zastosowania instrumentów promocyjnych w celu budowania wizerunku jednostki terytorialnej jako miejsca atrakcyjnego dla inwestorów. Zasadniczym błędem

<sup>6</sup> <http://www.mitteldeutschland.com>



popelnianym przez grupy planistyczne formułujące strategie marketingowe jest niedostateczne ukierunkowanie na potrzeby klienta, którego region zamierza pozyskać.

Na podstawie przeprowadzonych badań mnożna sformułować następujące postulaty i wskazówki metodyczne:

- marketingowe kształtowania sektora biotechnologicznego powinno być podporządkowane strategii działań zogniskowanych (skoncentrowanych na segmencie rynku). Za stosowaniem takiego rozwiązania przemawia fakt, że potrzeby inwestorów z branży biotechnologicznej są dość zróżnicowane, a wymagania co do intensywności i jakości działań marketingowych – duże;
- ze względu na ograniczone możliwości finansowe i kompetencyjne władze polskich gmin muszą podjąć współpracę strategiczną z instytucjami zewnętrznymi i władzami wyższego szczebla, aby wykreować ofertę dla niezwykle wymagającego klienta, jakim niewątpliwie jest inwestor z branży biotechnologicznej;
- sektor biotechnologiczny, a zwłaszcza subsektor medyczny, nie generuje dużego zatrudnienia, ani dużych zysków w początkowej fazie działalności. Ze względu na niewielkie powierzchnie laboratoriów, biur handlowych i siedzib, częste korzystanie z najmu i dzierżawy pomieszczeń, wnosi też niewielki wkład do lokalnego budżetu z tytułu podatku od nieruchomości. Jednakże obecność firm biotechnologicznych w regionie świadczy o innowacyjności gospodarki regionalnej, podnosi prestiż regionu, jako miejsca lokalizacji inwestycji i wpływa na wzrost zainteresowania inwestorów z dziedzin pokrewnych (np. przemysłu farmaceutycznego, chemicznego, kosmetycznego). Biorąc pod uwagę powyższe, zastosowanie tzw. marketingu zindywidualizowanego może być uzasadnione w celu zapoczątkowania rozwoju sektora w regionie;
- im bardziej ukierunkowana na potrzeby sektora biotechnologicznego jest aktywność marketingowa gminy, tym większe jest zainteresowanie inwestorów daną jednostką terytorialną. Lepsze wyniki w rywalizacji konkurencyjnej na rynku biotechnologicznym osiągają te gminy, które koncentrują uwagę na wybranym, precyzyjnie określonym segmencie inwestycji biotechnologicznych;
- biorąc pod uwagę przestrzenne rozmieszczenie infrastruktury służącej transferowi wiedzy (centra doskonałości, centra zaawansowanych technologii), zasobów pracy oraz realizowanych projektów badawczo-rozwojowych w dziedzinie biotechnologii, największe szanse na wykreowanie specjalizacji terytorialnej przypisuje się gminom: Gdańsk, Poznań, Kraków, Łódź, Warszawa oraz Wrocław.

Jedną z najpopularniejszych i najskuteczniejszych strategii kształtowania sektora wysokich technologii, jest strategia budowania klastra. Należy jednak zazna-

czyć, że może być ona wdrażana przez gminy, które już zaistniały na rynku inwestycji wysokich technologii.

Przykłady regionów, na obszarze których powstały skupiska przedsiębiorstw wysokich technologii potwierdzają słuszność stwierdzenia, że dzięki profesjonalnemu podejściu do marketingu strategicznego, a zwłaszcza dzięki implementacji specjalnie opracowanych planów działania, władze – jako podmioty odpowiedzialne za zarządzanie jednostkami terytorialnymi – mogą wpływać na decyzje inwestorów w kwestii wyboru miejsca działalności i tym samym budować potencjał innowacyjny gospodarki.

#### Literatura:

1. *Biotechnologia przyjazna dla wszystkich*, <http://pfb.info.pl/edukacja.html> [pobrano 02.04.2012]
2. Ernst & Young (2011), *Beyond Borders. Global Biotechnology Report 2011*. <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Life-Sciences/Beyond-borders-global-biotechnology-report-2011> [pobrano 01.04.2012].
3. Ernst & Young (2009), *Beyond Borders. Global Biotechnology Report 2009*.
4. Florek M. (2006), *Podstawy marketingu terytorialnego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 64-65.
5. Gajdzik B. (2002), *Marketing w gminie - wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Bytom, s. 36.
6. Godlewska-Majkowska H., Żelazko B. (2006), *Marketing terytorialny jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw wysokiej technologii (na przykładzie medycznego sektora biotechnologicznego)*, Badanie statutowe Instytut Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Warszawa.
7. GUS (2011), *Nauka i technika w Polsce w 2009 roku*, s. 72-73.
8. Jewtuchowicz A. (2005), *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 129-134.
9. Komor A., Żelazko B. (2006), *Marketing oparty na klastrach źródłem przewagi konkurencyjnej regionu*, w: J. Karwowski (red.), *Marketing a rozwój regionu*. Katedra Marketingu Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
10. Kotler Ph. (2004), *Philip Kotler odpowiada na pytania na temat marketingu*, Rebis, Poznań, s. 53.
11. Kreikebaum H. (1997), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, s. 26.
12. Lambin J.J. (2001), *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa, s.28.
13. Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, s. 14.
14. OECD (2006), *Biotechnology Statistics – 2006*. s. 7.
15. Rawski M. (2006), *Kilka uwag o trudnościach tworzenia strategii marketingu terytorialnego*. W: J. Karwowski (red.), *Strategie marketingowe*

- podmiotów w regionie, Katedra Marketingu Uniwersytetu Szczecińskiego, s. 17.
16. *Regionenmarketing Mitteldeutschland*, <http://www.mitteldeutschland.com/>
17. Schnurrenberger B. (2009), *Erfolg durch Regionenmarketing*, Materiały do wykładu w Fachhochschule Brandenburg, s. 16, <http://www.bs-consult.de> [pobrano 24.03.2012]. Za: U. Manschwetus, (1995), *Regionalmarketing: Möglichkeiten und Grenzen des Managementansatzes als Instrument der Regionalentwicklung*, Berlin, Free University Berlin.
18. Żelazko B. (2010), *Kształtowanie lokalizacji przedsiębiorstw wysokich technologii poprzez działalność marketingową gminy (na przykładzie medycznego sektora biotechnologicznego)*. Praca doktorska, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
19. Żelazko B. (2011), *Zasoby pracy a rozwój przedsiębiorczości w sektorach wysokich technologii*. W: I. Lichniak (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa, s. 258

---

## MARKETING STRATEGIES OF CREATING A REGION'S HIGH-TECHNOLOGY SECTOR: THEORETICAL AND EMPIRICAL ASPECTS

Beata Żelazko

Warsaw School of Economics

**Summary:** Stimulating capital inflow of high-tech investment and supporting knowledge-based ventures are key activities building an innovative regional economy. Regional authorities and scientists studying development issues are increasingly interested in the key activities. The main objective of this study is the identification of activities of foreign and domestic entities on the high-tech investment market. The key research issue is the application of the strategic marketing approach in the process of shaping the high-tech sector.

The study is motivated by the knowledge gap about marketing strategies regarding a specific market, i.e., the high-tech investment. The study includes a review of literature about the theory of the issue, while in the empirical context also analyzing the strategic documents and data obtained from the interviews with the local government and agency representatives servicing investors.

Given the results, only a few territorial entities attempt to shape the high-tech sector in accordance to marketing strategies. Marketing efforts of regional authorities seldom are subjected to strategic planning and concentrate on operations, most often involving actions without specifically targeting needs of a defined investor group.

The conducted study identified and defined marketing strategies of establishing a high-tech sector in a region and named conditions of their effective implementation. Examples of regions, where a high-tech sector has been established, confirm the effectiveness of the professional approach to strategic marketing. The implementation of specially prepared action plans, the authorities, responsible for the management of a territorial entity, are able to influence the investor decision regarding location and build the innovation potential of the economy.

**Keywords:** territorial marketing, marketing strategy, high-tech sector, biotechnology

*Adres do korespondencji/ Mailing address: bzela@sggw.waw.pl*