

BOGUSŁAW BEMBENEK<sup>1</sup>

Politechnika Rzeszowska

## SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ CZŁONKOWSKA W KSZTAŁTOWANIU WIZERUNKU KLASTRA

### Streszczenie

W artykule przybliżono współczesne podejście do analizy wybranych aspektów kształtowania satysfakcji i lojalności członków w klastrze. Wskazuje się z jednej strony na powiązanie satysfakcji z lojalnością członkowską, a z drugiej – na rolę tych zagadnień w budowaniu wizerunku klastra. Podkreśla się, że bez zapewnienia odpowiedniego poziomu satysfakcji z funkcjonowania w klastrze trudno oczekiwać prawdziwej lojalności członkowskiej i trwałego związania członka z klastrem. Ponadto scharakteryzowano potencjalne korzyści, jakie mogą się ujawnić w klastrze przez odpowiednie zarządzanie satysfakcją, lojalnością i wizerunkiem klastra.

**Słowa kluczowe:** satysfakcja członkowska, lojalność, klastr, wizerunek

### Wprowadzenie

Współczesne klastry są już „czymś innym” niż były jeszcze pod koniec XX wieku. Obecnie mają bowiem bardziej biznesowy, a niekiedy zinstytucjonalizowany charakter. Ujmowane są jako celowo zorientowane organizacje podmiotowe, zorganizowane „całości”, wyodrębnione z otoczenia (o mniej lub bardziej określonych granicach), które złożone są z wielu integralnych części, współpracujących się do ich trwałego funkcjonowania oraz dynamicznego rozwoju. Zarówno zaangażowani członkowie klastrów z sektora biznesu, nauki, otoczenia biznesu, jak i ich materialne i niematerialne zasoby skoncentrowane w danej przestrzeni w wyniku kooperacji pozwalają osiągnąć efekt synergii i wzmacniać ich konkurencyjność.

---

<sup>1</sup> bogdanb@prz.edu.pl.

W warunkach burzliwego otoczenia coraz częściej odczuwalne jest nowe wyzwanie w budowaniu wizerunku klastra przez organizacje klastrowe (koordynatorów klastrów), czyli podmioty zarządzające klastrami. Spowodowane jest to m.in. wzrostem poziomu świadomości co do korzyści, jakie może stwarzać pozytywny wizerunek klastra, nie tylko ten zewnętrzny, ale także i wewnętrzny. Wizerunek klastra jako wartościowy składnik kapitału intelektualnego determinowany jest przez wiele różnych czynników, w tym także przez satysfakcję i lojalność członkowską, które w szczególności pozwalają na wypracowanie skutecznych wewnętrznych mechanizmów generujących rozwój klastra. Każda organizacja klastrowa powinna dlatego umiejętnie nimi zarządzać, w tym dokonywać ich stałego pomiaru. Im bardziej precyzyjna jest identyfikacja satysfakcji i lojalności członkowskiej, tym większe jest prawdopodobieństwo podejmowania adekwatnych działań w stosunku do możliwości i potrzeb członków, co w dłuższym okresie zapewnia klastrowi odpowiedni poziom bezpieczeństwa w warunkach niepewności i ryzyka.

Wybór prezentowanego przedmiotu badań wynikał bezpośrednio z tego, że satysfakcja i lojalność członkowska w klastrze czy wizerunek klastra, to wciąż aktualny, szeroki, jednak nadal mało eksplorowany obszar badań naukowych. Strategiczne znaczenie tych zagadnień systematycznie wzrasta wraz z dynamiczną ewolucją wiedzy z zakresu klasteringu oraz doskonaleniem jakości zarządzania klastrem. Tym samym zagadnienia te znajdują się w płaszczyźnie szczególnego zainteresowania ze strony menedżerów klastrów, gdyż mogą one znacząco determinować poziom konkurencyjności struktur klastrowych.

Celem artykułu jest charakterystyka roli satysfakcji i lojalności członkowskiej w procesie kształtowania wizerunku klastra. Ponadto podjęto próbę wskazania na warunki i efekty skutecznego zarządzania tego typu niematerialnymi zasobami w klastrze. Rozważania naukowe, jakich zarys przedstawiono w artykule, prowadzono na podstawie wyników badań i analiz teoretycznych. Jednocześnie stanowią one wstęp do dalszych, bardziej pogłębionych badań empirycznych autora w tym obszarze.

### **Wizerunek klastra**

Współczesne organizacje odnoszące sukcesy na rynku niejednokrotnie koncentrują swą działalność w obszarze doskonalenia swego wizerunku i kształtowania siły marki. Wizerunek organizacji wykazuje bowiem coraz większy udział w całkowitej wartości firmy, zaś jej marka jako wartość niematerialna nierzadko

przewyższa osiągniętą wartość księgową<sup>2</sup>. Tym samym zarządzanie klastrem w warunkach turbulentnego otoczenia coraz częściej rodzi naturalną potrzebę zarządzania wizerunkiem. Proces ten sprowadza się do planowania i podejmowania decyzji, właściwego organizowania zasobów wiedzy oraz skutecznego komunikowania się z interesariuszami, wdrażania odpowiedniego systemu kontroli działań w zakresie budowy relacji z otoczeniem, co ma na celu stworzenie i utrzymanie pozytywnego wizerunku klastra, zwiększającego wartość marki klastra i ułatwiającego realizację przyjętych celów<sup>3</sup>. Stanowi zbiór kompleksowych działań podejmowanych najczęściej przez organizację klastrową mających na celu ukształtowanie w świadomości aktualnych i potencjalnych interesariuszy pozytywnego obrazu klastra.

Wizerunek klastra to synteza wyobrażeń, odczuć, oczekiwań, które powstają w efekcie odbieranych bodźców przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych danego klastra<sup>4</sup>. Jest on wynikiem własnych refleksji i interpretacji różnych danych i informacji dotyczących klastra, a także doświadczeń współpracy klastrowej.

Do czynników determinujących wizerunek klastra można zaliczyć np. jakość zarządzania klastrem, filozofię klastra jako organizacji i jego członków, kulturę organizacyjną, postawę koordynatora klastra względem członków czy wartość marki klastra. Decydujące znaczenie w tym zakresie mają jednak własne doświadczenia członków wynikające ze współpracy w klastrze, opinie innych członków klastra, działania organizacji klastrowej w obszarze PR, sprawność działania partnerów i system identyfikacji wizualnej klastra. Zanim elementy te zbudują odpowiedni wizerunek klastra, przechodzą przez wiele indywidualnych filtrów w postaci<sup>5</sup>: postrzegania rzeczywistości; wewnętrznych atrybutów członków; cech sektora, kraju, regionu zakorzenienia klastra; wyznaczników otoczenia ekonomicznego, społecznego, kulturowego, technologicznego, cech konkurencyjnych struktur sieciowych.

---

<sup>2</sup> D. Szostek, *Wartość wizerunku firmy*, „Problemy Jakości” 2010, nr 8, s. 2; J. Witek, *Marka jako narzędzie kreowania wartości klastra*, w: *Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, PARP, Warszawa 2012, s. 99.

<sup>3</sup> J. Szocki, *Wizerunek firmy w mediach*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2008, s. 52.

<sup>4</sup> H. Mruk, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 154.

<sup>5</sup> T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2010, s. 66.

Wizerunek klastra może być prawdziwy lub fałszywy, gdyż opiera się na różnych źródłach informacji, własnych i obcych doświadczeniach, a nawet obiegowych opiniach, plotkach, często wypaczając sposób jego postrzegania i wartościowania. Z uwagi, że powstaje w jego otoczeniu podmiotowym może mieć różny charakter, np.<sup>6</sup>:

- rzeczywisty (obcy) – postrzegany w danym momencie przez wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy klastra, który odpowiada faktycznemu obrazowi klastra,
- lustrzany (własny) – postrzegany w danej chwili przez jego członków,
- pożądaný (docelowy) – pożądaný do osiągnięcia,
- optymalny (realistyczny) – możliwy do osiągnięcia w danych warunkach.

Ukształtowany wizerunek klastra może wpływać na zachowania jego interesariuszy<sup>7</sup>. Szczególnie istotny z punktu widzenia rozwoju klastra jest jego wewnętrzny wizerunek ukształtowany w świadomości interesariuszy wewnętrznych, gdyż z jednej strony motywuje do aktywnego angażowania się w realizację wspólnych celów, a z drugiej stanowi cenne źródło przewagi konkurencyjnej. Korzystny wizerunek klastra może wpływać pozytywnie na wzrost poziomu lojalności członkowskiej, pozyskiwanie zasobów wiedzy i wykwalifikowanych pracowników, trwale wyróżnianie się na tle konkurencji, zwiększenie sprzedaży produktów członków, jak i wspólnie wytwarzanych produktów oferowanych nabywcom pod marką klastra. Generalnie dobry wizerunek klastra może przyczyniać się do jego rozwoju, oddziałując w szczególności na pozyskiwanie nowych wartościowych partnerów (krajowych i zagranicznych), zwiększenie sprzedaży na rynkach dotychczas obsługiwanych, zapewnienie przyszłego wzrostu przez ułatwienie wejścia na nowe rynki, obniżenie ryzyka prowadzenia biznesu<sup>8</sup>. Może także budować wartość klastra przez zaufanie, wynikające z rozwoju relacji w klastrze, powstawanie efektu silnej marki, skuteczne zarządzanie klastrem, pozyskiwanie większej liczby nowych kluczowych inwestorów, w tym szczególnie tych zagranicznych.

---

<sup>6</sup> J. Szocki, *Wizerunek firmy w mediach...*, s. 14.

<sup>7</sup> J. Cornelissen, *Corporate image: an audience centred model*, „Corporate Communications: An International Journal” 2000, Vol. 5, No. 2, s. 119–125.

<sup>8</sup> A. Figiel, *Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: ujęcie marketingowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013, s. 59–61; A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2008, s. 175; B. Tarczydło, *Metodyka kształtowania wizerunku marki*, Wyd. AGH, Kraków 2013, s. 41.

### Satysfakcja i lojalność członkowska w klastrze

Satysfakcja jako zjawisko złożone, a zarazem indywidualne, bywa charakteryzowana w wielu różnych aspektach oraz wymiarach. Przykładowo przedstawia uczucie związane z przeżyciem emocjonalnym, wykraczanie poza to, co zostało zaplanowane, poczucie nowości, osiągnięcie przez podmiot czegoś dotychczas nieoczekiwanego. Stanowi reakcję emocjonalną na procesy porównawcze uruchamiane przez dany podmiot, odnoszące się do oczekiwań i postrzeganej przez niego wartości<sup>9</sup>. Funkcjonujące w literaturze przedmiotu definicje satysfakcji są do siebie bardzo zbliżone, wskazując, że sprowadza się ona głównie do osiągnięcia zadowolenia ze spełnienia jakichś oczekiwań.

Satysfakcja stanowi reakcję emocjonalną na postrzeganą wartość, przejściową ocenę, przez co jest emocjonalnym stanem ludzkiego umysłu<sup>10</sup>. Często rozumiana bywa jako rezultat działania dwóch procesów psychicznych – emocjonalnego i poznawczego. Tym samym satysfakcja emocjonalna, na którą składają się pozytywne uczucia, wynikające np. z faktu członkostwa, jest często dużo silniejszym bodźcem w podtrzymaniu lojalności niż satysfakcja poznawcza, która z kolei odnosi się do oceny otrzymanej wartości w porównaniu z oczekiwanym standardem<sup>11</sup>. Badania z przełomu XX i XXI wieku jednoznacznie wskazywały, że emocje wciąż odgrywają znaczącą rolę w odczuwaniu satysfakcji<sup>12</sup>.

Satysfakcja członkowska to reakcja emocjonalna na procesy porównawcze uruchamiane przez członków klastra, polegające na jednoczesnym zestawieniu własnych doświadczeń i doznań z członkostwa oraz ich postrzeganej wartości z własnymi, wstępnymi oczekiwaniami w tym zakresie. To taki stan umysłu członków, dotyczący wartościowania jakości współpracy strategicznej w klastrze i koordynującej ją organizacji klastrowej, w którym ich oczekiwania w tym zakresie zostały zaspokojone lub nawet pozytywnie przekroczone. Członkowie wiążą się z danym klastrem zarówno na bazie czynników emocjonalnych, jak i kognitywnych, maksymalizując wynoszoną z relacji klastrowej wartość dodaną<sup>13</sup>.

---

<sup>9</sup> A. Skrzypek, *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7, s. 5; K. Fruba, *Satysfakcja klienta w polityce jakościowej firmy*, „Problemy Jakości” 2014, nr 7–8, s. 11.

<sup>10</sup> M. Stoma, *Jakość a satysfakcja – różnice i wzajemne relacje*, „Problemy Jakości” 2009, nr 4, s. 35.

<sup>11</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 36.

<sup>12</sup> M. Stoma, *Jakość a satysfakcja...*, s. 35.

<sup>13</sup> M. Chłodnicki, *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 106.

Satysfakcja członkowska to wielowymiarowa konstrukcja, która obejmuje odczucia członków ukierunkowane na współpracę klastrową oraz odczucia towarzyszące realizacji indywidualnych działań związanych z tą współpracą, odnoszące się do czynników natury wewnętrznej i zewnętrznej<sup>14</sup>. Jej pojawienie się może być rozumiane jako dynamiczny proces, w którym ocena doświadczenia członkostwa i dostarczanej z tego tytułu wartości w kategoriach satysfakcji dokonuje się w ramach kontinuum, od niepożądanego braku satysfakcji do pełnej pożądanej satysfakcji<sup>15</sup>. Tym samym można ją analizować z trzech perspektyw, tj. emocji, czyli pozytywnej i emocjonalnej odpowiedzi na pewnego rodzaju doświadczenia; zaspokojenia, czyli osiągnięcia konkretnego celu oraz stanu, czyli poziomu pozytywnego pobudzenia bądź zaskoczenia<sup>16</sup>. Ostateczny poziom satysfakcji definiowany jest jako odzwierciedlenie tego, w jakim stopniu korzyści wynikające z funkcjonowania w klastrze zaspokajają zbiór niejednorodnych wymagań indywidualnych i wspólnych jego członków<sup>17</sup>.

Celem wzmocnienia satysfakcji członków klastra warto zadbać o rozwój twórczego, kreatywnego środowiska (*creative milieu*), w którym dochodzi do kumulacji trzech rodzajów zasobów, tj. zasobów informacji wraz z ich łatwością transferu w konkretnej przestrzeni, zasobów wiedzy gromadzonej przez istniejące w tym środowisku instytucje sektora nauki i B+R oraz kompetencji wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych<sup>18</sup>. Pozwoli to na pozyskiwanie pracowników wiedzy, a także zapewni podmiotom klastra lepsze warunki rozwoju ich kapitału ludzkiego.

Z przeprowadzonych badań benchmarkingowych klastrów w Polsce w 2014 roku wynika, że satysfakcja członków tych struktur będzie tym większa, im<sup>19</sup>:

- w procesie pozyskiwania nowych partnerów do współpracy uwzględnione będą powiązania branżowe i potrzeby rozwojowe członków klastrów,

---

<sup>14</sup> M. Moczulska, R. Winkler, *Partycypacja pracowników a satysfakcja z pracy*, „Problemy Jakości” 2007, nr 2, s. 24.

<sup>15</sup> L. Nieżurawski, B. Pawłowska, J. Witkowska, *Satysfakcja klienta: strategia, pomiar, zarządzanie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 54; G. Biesok, J. Wyród-Wróbel, *Pojęcie satysfakcji*, „Problemy Jakości” 2011, nr 1, s. 28.

<sup>16</sup> I. Skowronek, *Marketing doświadczeń: od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2012, s. 157.

<sup>17</sup> M. Giemza, *Satysfakcja klienta w polskich organizacjach w świetle badań ankietowych*, „Problemy Jakości” 2007, nr 1, s. 42; N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11.

<sup>18</sup> S. Szultka, *Klustry w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, PARP, Warszawa 2012, s. 54.

<sup>19</sup> B. Plawgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014*, raport z badania, PARP, Warszawa 2014, s. 181–188.

- koordynatorzy tych struktur w większym stopniu będą orientować ich strategię rozwoju i podejmowane działania na wzmocnienie ekspansji rynkowej podmiotów klastrów, w tym przygotowywanie wspólnych ofert rynkowych,
- strategie marketingowe klastrów będą przewartościowane, redefiniowane z uwzględnieniem potrzeby promocji nie tylko klastra jako organizacji, ale także oferty rynkowej klastra, oferty rynkowej członków klastra, promocji samych członków, w tym firm i branż wiodących,
- koordynatorzy klastrów bardziej skoncentrują swe działania na stymulowaniu procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach klastrów,
- koordynatorzy klastrów będą bardziej zaangażowani w projektowanie i organizację prac B+R na rzecz członków oraz pozyskiwanie kluczowych partnerów z sektora B+R,
- koordynatorzy klastrów będą wykazywać się aktywnością w przygotowaniu i realizowaniu projektów związanych z tworzeniem wspólnej infrastruktury klastrów, zwłaszcza w zakresie działalności B+R i wyposażenia laboratoryjnego,
- koordynatorzy klastrów będą dostosowywać stosowane formy komunikacji w klastrach do specyficznych warunków i fazy ich rozwoju czy preferencji i potrzeb członków,
- koordynatorzy klastrów bardziej zadbają o wykorzystanie technologii teleinformatycznych w wewnętrznej komunikacji w klastrach (rozwój platform komunikacyjnych),
- koordynatorzy klastrów udoskonalą jakość swojego przywództwa w klastrach.

Wskazane propozycje działań usprawniających wewnętrzną organizację klastra mogą z jednej strony przyczynić się do trwałego wzmocnienia satysfakcji członkowskiej, z drugiej zaś do budowy kapitału lojalności i silnego, pozytywnego wizerunku klastra w otoczeniu.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że satysfakcja jako efekt zadowolenia, mimo że sprzyja lojalności, to zarówno zadowolenie nie wywołuje automatycznej lojalności, jak i niezadowolenie nie musi prowadzić do zerwania relacji<sup>20</sup>. Satysfakcja w wielu przypadkach jest warunkiem koniecznym do osiągnięcia poziomu lojalności, ale sama w sobie nie jest jednak czynnikiem wystarczającym. Lojalność jest pojęciem nacechowanym pozytywnie i oznacza wierność pewnej

---

<sup>20</sup> A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza*, Difin, Warszawa 2012, s. 107.

idei lub oddanie jakiejś instytucji, rzetelność i prawość w relacjach z osobami i organizacjami. Dzięki temu zajmuje ona wysokie miejsce w hierarchii ludzkich wartości<sup>21</sup>.

Lojalność członkowską zazwyczaj określa się jako miarę behawioralną, tj. lojalność członków, przejawiającą się w ich zachowaniach. O takiej lojalności można mówić wówczas, gdy konstytuują się wewnętrzne mechanizmy indywidualnych zachowań członków, np. zaufanie, zaangażowanie, przyzwyczajenie, poczucie tożsamości organizacyjnej klastra<sup>22</sup>. Lojalność ujmowana jako funkcja takich psychologicznych procesów członków, jak wartościowanie i podejmowanie decyzji, wykazuje cechy ciągłej interakcji, wymagając rzeczywistego zaangażowania i konsekwencji w dotrzymywaniu zobowiązań, nawet tych niemających prawnej natury<sup>23</sup>. W praktyce ma ona dwa wymiary, tj. zewnętrzny, wyrażający się w zachowaniu członków klastra oraz wewnętrzny, wyrażający się w ich emocjonalnym nastawieniu wewnętrznym, pozytywnej postawie wywołanej uczuciem satysfakcji (tab. 1).

Tabela 1

Atrybuty klastrowej lojalności członkowskiej w dwóch wymiarach lojalności

Wymiar wewnętrzny (emocjonalny)	Wymiar zewnętrzny (behawioralny)
silna motywacja wewnętrzna do współpracy, w tym wspólnej realizacji złożonych projektów	odrzućanie ofert rozwoju w innych strukturach klastrowych o konkurencyjnym charakterze
utożsamianie się z klastrem jako organizacją	rekomendowanie członkostwa innym podmiotom
emocjonalne przywiązanie organizacyjne	niepodważanie autorytetu organizacji klastrowej
uczciwość, prawość, rzetelność, zaangażowanie	tworzenie pozytywnego wizerunku klastra
przekonanie, że organizacja klastrowa zasługuje na lojalność członkowską	reprezentowanie klastra w otoczeniu i wspólnie z innymi partnerami realizowanie celów
chęć wspólnego doskonalenia się, uczenia się oraz wykorzystywania zasobów materialnych i niematerialnych dla rozwoju klastra	ochrona materialnych i niematerialnych zasobów klastra, powstałych w wyniku realizacji wspólnych projektów także tych inwestycyjnych
gotowość ponoszenia dodatkowego wysiłku w sytuacjach kryzysowych	tworzenie nowych relacji na bazie wspólnych wartości i wspólnych potrzeb
świadomość wspólnej misji, wizji, wspólnych wartości	lobbowanie na rzecz rozwoju klastra
ograniczenie ryzyka potencjalnego oportunisty	transfer wiedzy w środowisku klastra

Źródło: opracowano na podstawie: A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza*, Difin, Warszawa 2012, s. 24; A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 12.

<sup>21</sup> A. Dejnaka, *Budowanie lojalności klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 10.

<sup>22</sup> W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 168; A.I. Baruk, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wyd. Akademii Rolniczej, Lublin 2005, s. 127–128.

<sup>23</sup> A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, J. Acedański, *Lojalność pracownicza...*, s. 21.



Należy podkreślić, że istotnym wyznacznikiem lojalności członkowskiej jest poczucie podobieństwa między systemem wartości członków a systemem wartości klastra jako organizacji podmiotowej, wyrażającym się przez kulturę organizacyjną oraz wizerunek klastra<sup>24</sup>. Dzięki temu lojalny członek klastra rekomenduje członkostwo w tej organizacji innym podmiotom, przez co jest jej darmowym rzecznikiem i promotorem.

Wraz z rozwojem klastra zmieniają się zadania stojące przed koordynatorem oraz rośnie potrzeba profesjonalizacji podejmowanych działań, także w obszarze zarządzania satysfakcją i lojalnością członkowską<sup>25</sup>. Tak jak w fazie embrionalnej koordynator skupia się na budowaniu kapitału zaufania i zaangażowania wśród członków klastra, tak już w dalszych fazach życia klastra zmuszony jest podejmować coraz bardziej złożone inicjatywy o charakterze biznesowym. Zarządzania klastrem nie można prowadzić w jednolity sposób, dlatego każdy klastrowy musi wypracować własny model działania, elastyczny i podatny na zachodzące dynamicznie zmiany, które wynikają z fazy jego rozwoju i innych uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych<sup>26</sup>. Jest to bardzo ważne, ponieważ klastry tworzą własny ekosystem przedsiębiorczości, rozwijany w zależności od regionalnej i krajowej polityki gospodarczej, innowacyjnej czy klastrowej oraz od samych potrzeb, które zgłaszają członkowie tych struktur. Ponadto wypracowane wspólnie holistyczne koncepcje zarządzania klastrem kształtują ich wewnętrzną architekturę, która mniej lub bardziej powiązana jest z narodowym i regionalnym ekosystemem innowacji<sup>27</sup>.

Organizacja klastrowa będąc świadoma jak cenna jest rzeczywista lojalność członkowska powinna stworzyć naturalne bariery zapobiegające stopniowej utracie tej lojalności, np. takie jak<sup>28</sup>:

- barierę fizyczną – tworzoną przy współudziale członków, polegającą na stałym kreowaniu i dostarczaniu im dodatkowych wartości, np. przez rozszerzenie zakresu współpracy ze sferą B+R, realizację złożonych przedsięwzięć społeczno-gospodarczych,
- barierę ekonomiczną – tworzoną przez rozwój zdolności klastra do generowania korzyści ekonomicznych np. przez stałe pozyskiwanie nowych

<sup>24</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów...*, s. 27.

<sup>25</sup> S. Szultka, *Klastry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa 2012, s. 13; M. Piotrowski, *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014, s. 26–35.

<sup>26</sup> E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klastry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: świat, Europa, Polska*, PWE, Warszawa 2009, s. 184.

<sup>27</sup> L. Knop, *Zarządzanie klastrem: koncepcje, strategie, modele*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 326–328, 334.

<sup>28</sup> E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 80.

zewewnętrznych źródeł finansowania wspólnych projektów, inicjowanie pozyskiwania inwestorów strategicznych,

- barierę psychologiczną – tworzoną przez budowę poczucia pełnego zaufania do partnerów w klastrze w świadomości członków.

Z punktu widzenia praktyki gospodarczej niezwykle ważna staje się obecnie umiejętność stałego identyfikowania i oceniania lojalności członkowskiej w klastrze, by możliwe było jej świadome budowanie w zakresie pożądanym z punktu widzenia celów klastra. Mimo że w różnych rodzajach klastrów poziom znaczenia lojalności nie jest jednakowy, co wynika z różnorodnej skłonności członków do lojalności oraz możliwości tworzenia i wzmocnienia lojalności członkowskiej, tym bardziej zarządzanie klastrem powinno być zorientowane na trwałą analizę tego typu lojalności. Autor wyraża przekonanie, na podstawie przeprowadzonych dotychczas badań opinii menedżerów klastrów, że w gospodarce opartej na wiedzy wzrasta znaczenie lojalności kluczowych interesariuszy klastrów, w tym tych wewnętrznych, gdyż może ona stanowić względnie trwałe źródło rozwoju ich kapitału intelektualnego, w tym wyznacznik konkurencyjności w warunkach turbulentnego otoczenia.

### **Podsumowanie**

W procesie zarządzania konkurencyjnością klastra coraz częściej i silniej akcentuje się potrzebę zarządzania jego wizerunkiem. Wynika to m.in. z tego, że pozytywny wizerunek jest wartościowym składnikiem kapitału intelektualnego. Dzięki niemu stabilniejsza może być pozycja konkurencyjna klastra i jego członków, klastr może być bardziej odporny na pojawiające się kryzysy, większa może być lojalność członków wobec klastra. Odbiorcami wizerunku klastra są nie tylko kluczowi interesariusze wewnętrzni klastra (np. członkowie, pracownicy), ale też zewnętrzni interesariusze (np. klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje otoczenia biznesu, uczelnie, władze lokalne, potencjalni partnerzy i inwestorzy strategiczni, społeczność lokalna). Pozytywny wizerunek klastra ma priorytetowe znaczenie dla obecnych i przyszłych członków klastra, którzy są często określani mianem wewnętrznych klientów klastra. W przypadku potencjalnych członków, pozytywny wizerunek może działać jak magnes. Mimo że członkowie klastra nie znają specyfiki organizacji wewnętrznej klastra, pozytywny jego wizerunek minimalizuje postrzegany przez nich poziom ryzyka, dotyczącego wejścia do tej struktury. Z kolei w przypadku aktualnych członków, bez pozytywnego wizerunku klastra trudno jest kształtować jakąkolwiek lojalność. Wiąże się

to m.in. z tym, że jakość wizerunku klastra stwarza gwarancję właściwego poziomu bezpieczeństwa dla członków już funkcjonujących w klastrze, jak i ich partnerów zewnętrznych, szczególnie w wymiarach:

- społecznym – obejmującym partnerskie relacje członków klastra, kapitał społeczny, itp.,
- indywidualnym – obejmującym pewność uznawania w klastrze podmiotowości partnerów i ich pełnej autonomii,
- emocjonalnym – obejmującym poczucie własnej wartości każdego członka klastra

Fundamentem wizerunku klastra jest relatywnie trwała tożsamość organizacyjna klastra, która odzwierciedla prawdziwą jego osobowość, system wartości, przyjętą strategię działania. Tożsamość przekształcona jest w wizerunek w wyniku oddziaływania różnych metod i form komunikacji oraz asymilowania przez członków klastra nowych wartości wynikających z obecnych i dotychczasowych doświadczeń klastrowych.

Na podstawie obserwacji każdy interesariusz kreuje własny wizerunek klastra, a sposób, w jaki go postrzega uwarunkowany jest wieloma heterogenicznymi czynnikami, m.in. własnym systemem wartości i zaangażowaniem, własnymi zasobami wiedzy, kreatywnością czy inteligencją emocjonalną. Ten sam klastr może być postrzegany w odmienny sposób przez różnych interesariuszy, co wynika z tego, że każdy z nich znajduje się w innej relacji, inne wartości traktuje jako nadrzędne, mniej lub bardziej racjonalnie podejmuje decyzje. Tym samym wizerunek klastra nie jest kategorią obiektywną, lecz subiektywną.

Dotychczasowe doświadczenia badawcze autora w zakresie analizy klastrowych wskazują, że w praktyce funkcjonowania polskich klastrowych nie sposób nie dostrzec luki wizerunkowej. Wciąż bowiem wiele organizacji klastrowych:

- a) nie podejmuje aktywnych działań zmierzających do budowania pożądanego pozytywnego wizerunku klastra, co wiąże się z niskim poziomem świadomości części menedżerów klastrowych w zakresie strategicznego znaczenia i wartości tego wizerunku;
- b) wykazuje bierną postawę w zakresie budowania wizerunku klastra, wychodząc z założenia, że jest to zadanie członków klastra, którzy w sposób formalny i nieformalny przekazują sobie dane, informacje i wiedzę;
- c) nie monitoruje jakości wizerunku klastra w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym;

- d) w trakcie budowania wizerunku klastra popełnia wiele błędów, które później wpływają na kształtowanie się niezamierzonego, niewłaściwego wizerunku w świadomości wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Organizacje klastrowe powinny w taki sposób zarządzać klastrem, by w jak największym stopniu przyczyniały się do wzrostu poziomu satysfakcji i lojalności członków tej struktury. Usatysfakcjonowani członkowie mogą tym bardziej kreować pozytywny wizerunek klastra i intensywniej rozwijać partnerskie relacje w jego środowisku, być bardziej zaangażowani w realizację wspólnych projektów i promocję oferty klastra.

Satysfakcja to jeden z najważniejszych elementów budujących lojalność członkowską. Bez satysfakcji trudno oczekiwać lojalności członków i trwałego związania ich z klastrem. Budowa satysfakcji i lojalności członkowskiej w klastrze, szczególnie w polskich realiach gospodarczych, wydaje się być istotnym wyzwaniem. Sprostać temu mogą głównie te klastry, w których zidentyfikowane i realizowane są: wspólna wizja, misja, system wartości, i w których dominuje przekonanie, że to właśnie zaangażowani członkowie stanowią siłę warunkującą istnienie i dalszy rozwój klastrów na rynku. Przyczyną tego stanu rzeczy jest ewolucja samych klastrów, jak i wiedzy o nich czy też proces globalizacji, globalizacji oraz innych zmian społeczno-gospodarczych i technologicznych.

### **Bibliografia**

- Baruk A.I., *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wyd. Akademii Rolniczej, Lublin 2005.
- Baruk A.I., *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Wyd. Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2008.
- Biesok G., Wyród-Wróbel J., *Pojęcie satysfakcji*, „Problemy Jakości” 2011, nr 1.
- Chłodnicki M., *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.
- Cornelissen J., *Corporate image: an audience centred model*, „Corporate Communications: An International Journal” 2000, Vol. 5, No. 2.
- Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2010.
- Dejnaka A., *Budowanie lojalności klientów*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
- Figiel A., *Reputacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem: ujęcie marketingowe*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2013.
- Fruba K., *Satysfakcja klienta w polityce jakościowej firmy*, „Problemy Jakości” 2014, nr 7–8.
- Giemza M., *Satysfakcja klienta w polskich organizacjach w świetle badań ankietowych*, „Problemy Jakości” 2007, nr 1.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2009.

- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Knop L., *Zarządzanie klastrem: koncepcje, strategie, modele*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., Acedański J., *Lojalność pracownicza*, Difin, Warszawa 2012.
- Moczulska M., Winkler R., *Partycypacja pracowników a satysfakcja z pracy*, „Problemy Jakości” 2007, nr 2.
- Mruk H., *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Niezurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., *Satysfakcja klienta: strategia, pomiar, zarządzanie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Piotrowski M., *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa 2014.
- Plawgo B., *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2014.
- Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: świat, Europa, Polska*, PWE, Warszawa 2009.
- Skowronek I., *Marketing doświadczeń: od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa 2012.
- Skrzypek A., *Satysfakcja i lojalność klienta w konkurencyjnym otoczeniu*, „Problemy Jakości” 2007, nr 7.
- Stoma M., *Jakość a satysfakcja – różnice i wzajemne relacje*, „Problemy Jakości” 2009, nr 4.
- Szocki J., *Wizerunek firmy w mediach*, Wyd. Forum Naukowe, Poznań–Wrocław 2008.
- Szostek D., *Wartość wizerunku firmy*, „Problemy Jakości” 2010, nr 8.
- Szultka S., *Klasy w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa 2012.
- Szultka S., *Klasy w sektorach kreatywnych – motory rozwoju miast i regionów*, PARP, Warszawa 2012.
- Tarczydło B., *Metodyka kształtowania wizerunku marki*, Wyd. AGH, Kraków 2013.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Witek J., *Marka jako narzędzie kreowania wartości klastra*, w: *Tworzenie wartości w klastrze*, red. M. Frankowska, PARP, Warszawa 2012.

## MEMBER SATISFACTION AND LOYALTY IN SHAPING THE CLUSTER'S IMAGE

### Summary

The paper presents contemporary attitude to the selected aspects of shaping the satisfaction and loyalty of cluster members. It indicates a correlation between member satisfaction and member loyalty as well as the role of these two concepts in building the image of a cluster. It emphasizes that only as long as there is ensured an adequate level of satisfaction with the functioning in a cluster, one can expect absolute member loyalty and that a member remains permanently bound

with a cluster. Moreover, it characterizes potential benefits that can accrue in a cluster from effective management of satisfaction, loyalty and a cluster's image.

**Keywords:** member satisfaction, loyalty, cluster, image

*Translated by Bogusław Bembek*