

**Bogusław Bembenek**

Politechnika Rzeszowska  
e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

---

**BADANIA SATYSFAKCJI I LOJALNOŚCI  
CZŁONKOWSKIEJ W POLSKICH KLASTRACH –  
NOWE WYZWANIE W ZARZĄDZANIU KLASTRAMI**

---

**THE RESEARCH OF SATISFACTION  
AND MEMBERSHIP LOYALTY IN POLISH CLUSTERS  
– NEW CHALLENGES FOR CLUSTER MANAGEMENT**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.460.20

JEL Classification: M14, M21, M31, L26

**Streszczenie:** W artykule wskazano na istotę satysfakcji i lojalności członkowskiej w klastrach oraz ich znaczenie dla rozwoju klastrów. W oparciu o wyniki badań przeprowadzonych wśród wybranych menedżerów polskich klastrów scharakteryzowano ich podejście do zarządzania satysfakcją i lojalnością członkowską, w tym do realizacji badań oraz analiz w tym zakresie. W artykule uwzględniono również uwarunkowania egzogeniczne i endogeniczne, które determinują potrzebę, a niekiedy konieczność sprawnego zarządzania klastrową lojalnością i satysfakcją członkowską.

**Słowa kluczowe:** klaster, zarządzanie, badania, relacje, satysfakcja, lojalność.

**Summary:** The article points to the essence of membership satisfaction and loyalty in clusters. In relation to the research outcomes collected among the selected managers in Polish clusters, their approach to membership satisfaction and loyalty management was characterized, including the implementation of research and analysis in this area. The article includes also some exogenous and endogenous factors that determine the need or even the requirement of efficient management attributed to the membership satisfaction and loyalty in clusters.

**Keywords:** cluster, management, research, relationships, satisfaction, loyalty.

## 1. Wstęp

Lojalni i usatysfakcjonowani członkowie klastra<sup>1</sup> są jednym z najcenniejszych jego zasobów, gdyż przyczyniają się do stabilnego i zrównoważonego jego rozwoju,

---

1 Klaster w teorii i praktyce gospodarczej definiowany jest jako celowo zorientowana organizacja podmiotowa, zorganizowana „całość”, wyodrębniona z otoczenia (o mniej lub bardziej określonych granicach), która złożona jest z wielu integralnych części, tj. współpracujących i konkurujących ze sobą

w tym permanentnego wzmacniania jego konkurencyjności. Jednakże klastrowa lojalność i satysfakcja członkowska to zjawiska złożone, wymagające umiejętności ich precyzyjnej identyfikacji. Złożoność ta wynika z istoty samego klastra jako współczesnej formy partnerskiej organizacji, czy kategorii lojalności oraz satysfakcji, które odnoszą się do indywidualnych odczuć, postaw i zachowań członków wobec siebie oraz wobec mniej lub bardziej sformalizowanej struktury klastra. Wynika także z faktu, że klastrowa lojalność i satysfakcja członkowska determinowane są różnymi wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami o charakterze zarówno obiektywnym, jak i subiektywnym. Tym samym w projektowaniu i realizacji badań<sup>2</sup> z tego obszaru pojawia się wyzwanie identyfikacji determinant lojalności i satysfakcji, przyczyn ich istnienia lub braku, oceny stopnia ich intensywności oraz siły w kategorii mocnej i słabej strony czy potencjalnego zagrożenia dla dalszego funkcjonowania klastra.

Celem artykułu była charakterystyka strategicznego znaczenia prowadzonych badań i analiz w zakresie klastrowej satysfakcji oraz lojalności członkowskiej dla sprawnego zarządzania rozwojem klastra. Rozważania naukowe prowadzono na podstawie wybranych wyników badań teoretycznych i empirycznych.

## 2. Klastrowa satysfakcja i lojalność członkowska

W warunkach turbulentnego otoczenia, w tym nasilającej się konkurencji ze strony różnych inicjatyw klastrowych i klastrów, budowanie długoterminowych i wartościowych relacji koordynatora klastra z jego członkami staje się tym bardziej możliwe, im większe poczucie satysfakcji mają sami członkowie ze współpracy klastrowej. Naturalne jest, że członkowie klastra oceniają współpracę w ramach klastra z punktu widzenia dostarczanej im z tego tytułu wartości. Dążą tym samym do maksymalizacji wartości, bazując na efekcie synergii, wynikającym m.in. z komplementarności zasobów w ramach klastra. W tym przypadku wartość dostarczaną członkom klastra stanowi różnica pomiędzy całkowitą wartością wynikającą ze współpracy w ramach klastra dla poszczególnych członków tej struktury a kosztem, jaki każdy z członków musi ponieść na rzecz realizacji wspólnych celów.

---

autonomicznych partnerów z sektora biznesu, nauki, otoczenia biznesu, administracji publicznej oraz materialnych i niematerialnych zasobów skoncentrowanych na danym terytorium. W Polsce ma on zarówno formalny, jak i nieformalny charakter. Klaster posiada swego koordynatora (organizacja klastrowa), którym jest podmiot działający na rzecz rozwoju klastra, zatrudniający menedżera klastra do zarządzania klastrem. Klastry traktuje się współcześnie jako organizacje, które mają swoich interesariuszy, w tym klientów zewnętrznych i wewnętrznych (np. członkowie, liderzy i koordynatorzy klastrów).

<sup>2</sup> Po raz pierwszy ogólnopolskie badania satysfakcji członków 35 klastrów (próbą 618 członków wybrana spośród 1917 wszystkich członków funkcjonujących w strukturach badanych klastrów) – zostały zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2014 roku w ramach badań benchmarkingowych klastrów. Zob. [Bembenek 2015b, s. 248-252; Pławgo 2014, s. 8, 152, 162, 170-173].

Pomimo że temat satysfakcji i lojalności analizowany jest w literaturze przedmiotu w kontekście marketingowym już od wielu lat, to wciąż pojawiają się w tym obszarze nowe problemy badawcze, chociażby deklarowana oraz rzeczywista klastrowa satysfakcja i lojalność członkowska. Zagadnienia te zarówno w teorii, jak i w praktyce bywają różnie interpretowane (tab. 1), przez co utrudnione jest zarówno badanie tego typu cechy psychicznej, jak i porównywanie uzyskiwanych wyników badań. Generalnie znaczna część najbardziej rozpowszechnionych definicji satysfakcji i lojalności członkowskiej powstała na gruncie psychologii społecznej.

Klastrowa lojalność członkowska odnosi się do jakości współpracy w ramach klastra, zaangażowania, przywiązania i jest wyznacznikiem stanu świadomości oraz zaufania członka wobec klastra. Uwzględniając wartość, jaką generują relacje w klastrze, można przyjąć, że klastrowa lojalność członkowska jest następstwem relacji, jakie istniały i istnieją pomiędzy członkami klastra a jednostką koordynującą (zarządzającą) klastrem w danym czasie. Warto podkreślić, że członek klastra wiąże się ze strukturą klastra w oparciu o czynniki zarówno kognitywne, jak i afektywne, maksymalizując uzyskiwaną z tego typu relacji wartość dodaną (por. [Rogoziński (red.) 2006, s. 45]). W tym przypadku lojalność jako forma „przywiązania” członka do danego klastra oparta jest na względnie trwałym związku członka z podmiotową strukturą klastra, jego zaangażowaniu oraz akceptacji warunków współpracy klastrowej. Ten charakterystyczny względnie trwały związek członka z klastrem, w tym z jego partnerami, determinowany jest różnymi czynnikami, wśród których znaczną rolę odgrywa poziom satysfakcji z uczestnictwa w klastrze. Podczas gdy satysfakcja powstaje w krótkim czasie, to lojalność kształtuje się w znacznie dłuższym okresie.

Według S. Kaczmarczyka satysfakcja stanowi przykład postawy z przewagą składnika emocjonalnego (odczucia), podczas gdy lojalność jest postawą z przewagą składnika poznawczego i behawioralnego [Kaczmarczyk 2003, s. 225]. H. Hall podkreśla, że choć w kształtowaniu satysfakcji dominują elementy emocjonalne, to i tak na jej powstanie wpływają ostatecznie także procesy poznawcze [Hall 2010, s. 189]. Wynika to bowiem z faktu, że satysfakcja jest emocjonalną odpowiedzią jednostki wywołaną przez poznawczo-oceniający proces, w którym jednostka ta cechy danego obiektu porównuje z własnymi doświadczeniami, inspiracjami, potrzebami, oczekiwaniami czy też z własnym systemem wartości.

Satysfakcja stanowi jedynie warunek wstępny, lecz nie zawsze wystarczający do osiągnięcia prawdziwej lojalności [Drapińska 2013, s. 127]. Wysoki odczuwany poziom satysfakcji sprzyja powstawaniu względnie trwałych emocjonalnych związków, wykraczających poza jedynie racjonalne preferencje, i kształtuje silną lojalność [Rudawska 2002, s. 191]. Chcąc przekształcić dotychczasowego członka klastra w członka lojalnego strategicznie, znaczenie ma: identyfikacja najbardziej wartościowych członków klastra, ustalenie sposobów ich utrzymania, doskonalenie kompetencji menedżerów klastrów w obszarze zarządzania satysfakcją i lojalnością, wybór konkretnych narzędzi budowy lojalności i metod jej pomiaru (por. [Śmiatacz 2012, s. 34]). Także wyznaczenie konkretnemu członkowi klastra odpowiedniej funkcji

**Tabela 1.** Definiowanie klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej

Klastrowa Satysfakcja Członkowska	Klastrowa Lojalność Członkowska
– oceniana różnica między tym, czego członek klastra oczekuje, a tym, co ostatecznie otrzymuje w wewnętrznym środowisku klastra, budowana przez kombinację czynników, np. oczekiwania i wymagania wobec klastra, indywidualny system wartości, postrzeganie klastra, zaufanie do marki klastra, wynikających z faktu jego rzeczywistego uczestnictwa w klastrze	– prawość, wierność, rzetelność w relacjach z członkami klastra i jego koordynatorem przejawiająca się w ochronie materialnych i niematerialnych zasobów klastra, dbałości o pozytywny wizerunek klastra i markę klastra, podejmowaniu aktywności na rzecz rozwoju klastra i wzmacniania jego konkurencyjności na arenie krajowej i międzynarodowej
– pozytywne odczucie w związku z wartością, której członek klastra doświadczył, funkcjonując w strukturze klastra (mniej lub bardziej sformalizowanej) w określonym czasie i przy zaangażowaniu określonych zasobów	– postawa członków skierowana do klastra, polegająca na względnie stałym, pozytywnym stosunku do klastra, w tym do partnerów klastrowych, a wyrażająca się zachowaniami zgodnymi z interesem i oczekiwaniami, strategicznymi zamierzeniami klastra jako całości
– subiektywne odczucie wynikające z tego, w jakim stopniu członek klastra czuje się spełniony w swojej pracy na rzecz realizacji wspólnych celów w klastrze; emocjonalna odpowiedź wywołana przez poznawczo-oceniający proces, w którym członek klastra postrzegane atrybuty tej struktury porównuje z własnym systemem wartości, własnymi potrzebami i oczekiwaniami	– z jednej strony postawa utożsamiana z zaangażowaniem (afektywnym, normatywnym, kalkulatywnym), z drugiej zachowanie przejawiające się w wyrażaniu pozytywnych opinii o klastrze, zamiarze dłuższego związania się z klastrem, niskiej wrażliwości na oferty współpracy ze strony innych struktur klastrowych o tym samym profilu działalności
– reakcja emocjonalna członków klastra na procesy porównawcze, odnoszące się do oczekiwań i postrzeganej wartości relacji w klastrze	– miara behawioralna przejawiająca się w pozytywnych zachowaniach i postawach członków klastra wobec tej struktury, którym towarzyszy zaufanie, zaangażowanie, poczucie tożsamości
– stan umysłu członków klastra, dotyczący wartościowania jakości współpracy strategicznej w klastrze i pracy koordynatora (organizacji klastrowej) na rzecz rozwoju klastra, w którym ich oczekiwania w tym zakresie zostały zaspokojone lub nawet pozytywnie przekroczone	– funkcja psychologicznych procesów członków klastra, takich jak wartościowanie i podejmowanie decyzji, która wykazuje cechy ciągłej interakcji, wymagając realnego zaangażowania i konsekwencji w realizacji przyjętych zobowiązań formalnych i nieformalnych
– wielowymiarowa konstrukcja, która obejmuje odczucia członków ukierunkowane na współpracę klastrową oraz odczucia towarzyszące realizacji indywidualnych działań związanych z tą współpracą strategiczną	– w praktyce ma dwa zasadnicze wymiary, tj. zewnętrzny, wyrażający się w zachowaniach członków klastra, oraz wewnętrzny, przejawiający się w ich emocjonalnym nastawieniu wobec klastra, pozytywnej postawie stymulowanej uczuciem satysfakcji członkowskiej

Źródło: [Bembenek 2015b, s. 242-246; Bembenek 2015a, s. 57-62; Śmiatacz 2012, s. 23-47; Gołąb-Andrzejak, Badzińska 2015, s. 83-86; Yacob i in. 2016, s. 377-379; Fiol i in. 2009, s. 280-300; Ha, Lee, Janda 2016, s. 103-106].

(roli) może sprzyjać wzrostowi poziomu jego zaangażowania na rzecz rozwoju klastra. Członkowie klastrów mogą być np.: promotorami (promowanie klastra z wykorzystaniem osobistej i lub zawodowej reputacji), animatorami (działania na rzecz umocnienia partnerstwa w klastrze), darczyńcami (przeznaczanie swoich zasobów na rzecz realizacji wspólnych celów), moderatorami (kierowanie określonym projektem w klastrze), rzecznikami (promowanie klastra w oparciu o dotychczasowe jego sukcesy, a nie opierając się jedynie na własnej reputacji) [Tennyson 2003, s. 17].

Badania klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej mają indywidualny charakter, dostosowany ściśle do specyfiki klastra. Tym samym uwzględniając m.in. koncentrację geograficzną i sektorową klastra czy znaczną jego heterogeniczność, można stwierdzić, że nie ma jednej standardowej metody w ramach tego typu badań. Z reguły w projektowaniu tych badań wykorzystuje się dorobek klasycznych badań marketingowych m.in. analizę danych wtórnych, badania jakościowe i ilościowe, jednorazowe badania eksploracyjne i badania cyklicznie powtarzane [Otto 2004, s. 81; Mazurek-Łopacińska (red.) 2005, s. 466-480]. Pomocne bywają np. wywiady indywidualne i grupowe, metody projekcyjne, obserwacja, eksperyment, benchmarking wewnętrzny. W badaniach klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej możliwe jest zastosowanie zarówno metod bezpośrednich, które mierzą percepcję członków w odniesieniu do ich członkostwa w klastrze i wynikającej z tego wartości, jak i pośrednich, które omijają opinię członków, mierząc różne wyznaczniki satysfakcji i lojalności, które odzwierciedlają ich zachowania na rynku. Zazwyczaj w trakcie tych badań poszukuje się odpowiedzi na takie pytania, jak:

- jaka jest ogólna ocena klastra w opinii interesariuszy wewnętrznych,
- jak reagują członkowie na działania podejmowane przez koordynatora klastra,
- jak oceniają członkowie wspólną ofertę rynkową w ramach klastra,
- w jakim stopniu członkowie klastra dostrzegają pozytywny wpływ współpracy w ramach klastra na poprawę ich konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym,
- jaka jest skłonność członków do rekomendowania członkostwa w klastrze,
- co wpływa mocno, a co słabiej na ich satysfakcję i lojalność,
- które z konkurencyjnych struktur klastrowych członkowie uważają za wzorowe w danych dziedzinach ich rozwoju,
- czy członkowie klastra deklarują chęć kontynuowania współpracy wewnątrzklasterowej,
- w jakim stopniu członkowie klastra ufają sobie nawzajem oraz w jakim stopniu ufają koordynatorowi klastra,
- jak należy doskonalić zarządzanie klastrem, w tym zarządzanie relacjami, by sprawnie maksymalizować satysfakcję członkowską i budować kapitał lojalności w sposób permanentny.

Aby ostateczny wynik badań poziomu klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej był użyteczny, należy precyzyjnie określić: priorytety i potrzeby członków,

margines tolerancji członkowskiej – tzn. co dla członków stanowi idealny, oczekiwany i możliwy do zaakceptowania poziom jakości współpracy w klastrze. Ponadto należy ustalić: wymagany poziom jakości zarządzania klastrzem, wymagany poziom aktywności klastra w porównaniu z priorytetami członków oraz w porównaniu z działalnością innych struktur o podobnym charakterze jednak bardziej konkurencyjnych, a także priorytety doskonalenia zarządzania klastrzem, w tym kształtowania satysfakcji oraz lojalności członkowskiej.

Nietrudno zauważyć, że wciąż nie ma doskonałych metod pomiaru satysfakcji i lojalności członkowskiej. Tego typu badania wciąż narażone są na pewien błąd szacunku, ponieważ bardzo trudno jest dokonywać pomiaru emocjonalnych reakcji człowieka, który reprezentuje dane przedsiębiorstwo, daną uczelnię czy instytucję wsparcia biznesu jako członka klastra. Dobrym rozwiązaniem byłoby stosowanie kilku różnych metod pomiaru satysfakcji i lojalności członkowskiej, wzajemnie komplementarnych, tak by każda z nich dostarczała innych informacji o członkach i stopniu ich zadowolenia.

### **3. Satysfakcja i lojalność w klastrach – w świetle wyników badań empirycznych**

Badania empiryczne przeprowadzono w okresie marzec-kwiecień 2015 roku na próbie 20 wybranych menedżerów polskich klastrów. Miały one głównie charakter jakościowy. W badaniach zastosowano dwie podstawowe metody: PAPI (bezpośrednią metodę zbierania danych za pomocą wywiadu bezpośredniego z respondentem przy użyciu ankiety papierowej w trakcie *Cluster World Congress* odbywającego się w Dąbrowie Górniczej) oraz ankietę pocztową (pośrednią metodę zbierania danych bez osobistego kontaktu pomiędzy respondentem a badaczem, bazującą na korespondencji e-mailowej). Instrumentem pomiarowym był anonimowy kwestionariusz ankiety, który zawierał 7 pytań w większości o charakterze zamkniętym (tylko jedno pytanie o charakterze otwartym).

Respondenci reprezentowali w większości (60%) klastry, które skupiają w swej strukturze do 50 członków, 7 menedżerów – klastry z przedziału od 50 do 100 członków, zaś tylko jeden menedżer – klaster duży z ponad 100 członkami. Były to głównie klastry młode, które funkcjonują na rynku nie dłużej niż 5 lat (60%). Tylko jeden menedżer reprezentował klaster z historią powyżej 10 lat. Generalnie badane klastry posiadają formalną strategię rozwoju (75%), określającą wizję, misję, cele strategiczne i sposoby urzeczywistnienia tych celów. Jedynie jeden badany klaster nie posiadał w chwili badań sformułowanej strategii rozwoju.

Kluczowym przedmiotem badań była identyfikacja sposobu definiowania lojalności członkowskiej w klastrze przez samych menedżerów klastrów. W tym celu w kwestionariuszu ankiety zaprezentowano kilka definicji i poproszono respondentów o wskazanie maksymalnie czterech takich, które w ich opinii oddają istotę tego zagadnienia. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły zhierarchizować analizowane definicje według ich popularności stosowania (tab. 2).



**Tabela 2.** Definiowanie lojalności członkowskiej w klastrze wg badanych menedżerów klastrów

Lp.	Klastrowa Lojalność Członkowska	Liczba wskazań
1	kreatywne angażowanie się członków w rozwój klastra, realizację jego celów oraz pozostawanie w strukturze klastra nawet wówczas, gdy inne struktury tego typu są otwarte na nowych partnerów; świadome lub nieświadome wnoszenie wkładu w kształtowanie pozytywnego wizerunku klastra	<b>12</b>
2	utożsamianie się członków z celami, wizją, misją, systemem wartości klastra oraz chęć trwałej poprawy sytuacji klastra poprzez własne zaangażowanie, a także przedkładanie wspólnych interesów w klastrze nad tymi indywidualnymi	<b>10</b>
3	chęć członków pozostawania w klastrze i trwałego związania się z nim w przyszłości	<b>9</b>
4	działania członków klastra, które realizowane są w interesie klastra	<b>8</b>
5	zaangażowanie członków w sukces klastra oraz postrzeganie przez nich klastra jako najlepszej opcji rozwoju	<b>6</b>
5	aktywne zachowanie członków będące demonstracją dumy i poparcia dla dalszego rozwoju klastra	<b>6</b>
5	postawa członków skierowana wobec klastra, polegająca na względnie stałym, pozytywnym stosunku do niego, a wyrażająca się zachowaniami zgodnymi z przyjętą strategią rozwoju klastra	<b>6</b>
6	wykonywanie przez członków powierzonych im zadań w jak najlepszy sposób i z jak najlepszym efektem	<b>3</b>
7	wartość przejawiająca się w postawie/zachowaniu członków klastra na rzecz ich emocjonalnego zaangażowania w procesie urzeczywistniania wspólnych celów	<b>1</b>

Źródło: opracowanie własne.

W opinii większości badanych menedżerów klastrów (60%) lojalność członkowska traktowana jest jako kreatywne angażowanie się członków w rozwój klastra, realizację jego celów oraz pozostawanie w strukturze klastra nawet wówczas, gdy inne struktury tego typu są otwarte na nowych partnerów, a także jako świadome lub nieświadome wnoszenie wkładu w kształtowanie pozytywnego wizerunku klastra. Tylko jeden respondent uznał, że lojalność ta wyraża wartość przejawiającą się w postawie/zachowaniu członków klastra na rzecz ich emocjonalnego zaangażowania w procesie urzeczywistniania wspólnych celów.

Bazując na pozyskanych opiniach respondentów, można stwierdzić, że w analizowanych klastrach dominuje lojalność bezwzględna. Taką odpowiedź wskazała połowa badanych. 7 respondentów (35%) uważało, że lojalność bezwzględna i względna członków jest na porównywalnym poziomie. Tylko dwóch badanych uznało, że w ich klastrach dominuje lojalność względna. Z kolei jeden respondent nie miał określonego zdania na ten temat.

Warto podkreślić, że lojalność bezwzględna ma miejsce wówczas, gdy niezależnie od uwarunkowań finansowych (np. nagłe pogorszenie się sytuacji ekonomiczno-

-finansowej klastra i jego koordynatora) oraz pozafinansowych, członkowie klastra odczuwają tak silne więzi emocjonalne z klastrem, że nie są w stanie zrezygnować z dalszego funkcjonowania w jego strukturze, pozostają w nim dalej pomimo pojawiających się trudności. Natomiast lojalność względna opiera się na relacjach emocjonalnych, ekonomicznych i społecznych, co powoduje, że członek klastra nie waha się zmienić strukturę klastra w przypadku, gdy inna tego typu struktura proponuje mu korzystniejsze warunki rozwoju (por. [Baruk 2005, s. 127-128]). Członek klastra okazuje swą lojalność dopóty, dopóki nie zidentyfikuje lepszej okazji zewnętrznego rozwoju (dotyczy to głównie mikro i małych firm). W opinii badanych w budowaniu klastrowej lojalności członkowskiej kluczowe znaczenie mają przede wszystkim:

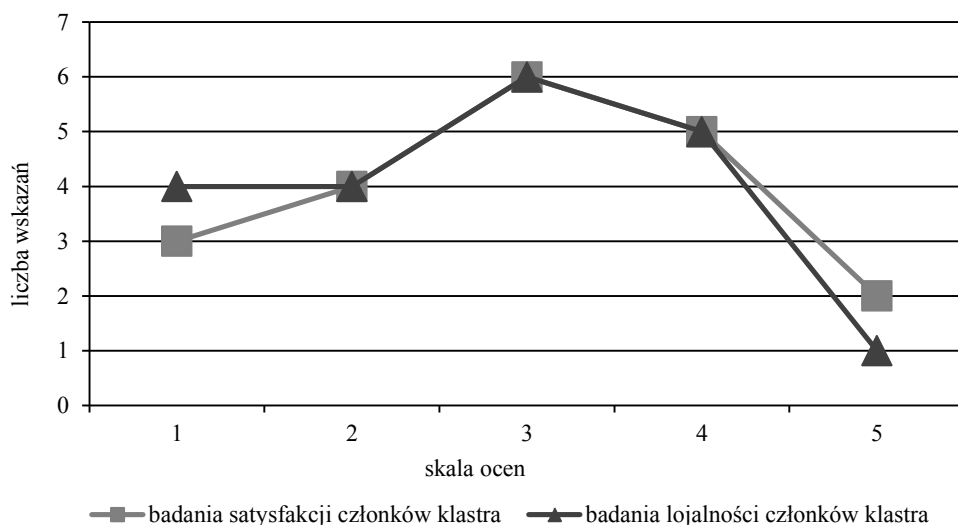
- pozytywny wizerunek klastra w otoczeniu (11 wskazań),
- sprawność realizacji wspólnych celów, misji i wizji (11 wskazań),
- styl zarządzania klastrem (9 wskazań),
- przywództwo w klastrze (5 wskazań),
- strategia rozwoju klastra (5 wskazań).

Z kolei za mniej ważne czynniki w tej płaszczyźnie uznano: kulturę organizacyjną klastra, transfer informacji i wiedzy, klimat przedsiębiorczości, promocję sukcesów klastra, przebieg procesu pozyskiwania nowych partnerów (członków klastra). Badania potwierdziły przypuszczenie, że o lojalności w klastrze decydują głównie korzyści, jakie wynikają dla członków klastra z faktu podjętej przez nich współpracy w jego środowisku wewnętrznym. Wizerunek klastra, który uznano za jeden z kluczowych czynników determinujących lojalność członkowską, można traktować jako subiektywne o nim wyobrażenie, które powstaje jako wypadkowa działań podejmowanych w klastrze oraz cech podmiotów, w stosunku do których działania te są bezpośrednio skierowane [Kotas 2014, s. 134-135]. Uzyskany wynik badań jest spójny z powszechną konstatacją, zgodnie z którą ukształtowany wizerunek organizacji wpływa bezpośrednio na zachowania jej interesariuszy [Cornelissen 2000, s. 119-125]. Warto podkreślić, że szczególnie istotny z punktu widzenia rozwoju klastra jest jego wewnętrzny wizerunek, czyli jego obraz 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. Zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny wizerunek klastra ma bezpośredni wpływ na budowanie marki klastra. Z kolei mocna marka klastra umożliwia uzyskanie większej lojalności członkowskiej [Boesso, D'Orazio, Torressan 2014, s. 12].

W opinii badanych ich aktywność jako koordynatora klastra w zakresie prowadzonych badań satysfakcji członkowskiej jest średnio umiarkowana (średnia ocena 3 w skali pięciostopniowej, gdzie 1 – ocena niska, 5 – ocena wysoka). Podobnie oceniona została ich aktywność w zakresie realizowanych badań lojalności członkowskiej (średnia ocena 2,8). Wyniki te wskazują, że nieznacznie lepiej radzą sobie respondenci z prowadzeniem w klastrze badań satysfakcji członków (rys. 1). Być



może dlatego, że jest to wspólnie jeden ze standardów zarządzania polskimi klastrami, uwzględniany m.in. w procedurze identyfikacji krajowych klastrów o kluczowym znaczeniu dla rozwoju gospodarki (KKK).



**Rys. 1.** Ocena aktywności podejmowanej przez koordynatora klastra w zakresie badań klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej

Źródło: opracowanie własne.

Pomiar satysfakcji odbywa się w większości badanych klastrów w oparciu o badania ankietowe, w których instrumentem pomiarowym jest kwestionariusz ankiety. Niestety, nie wszyscy członkowie udzielają odpowiedzi na zamieszczone w ankiecie pytania. Zwrotność ankiet jest różna w poszczególnych badanych klastrach. Członkowie tym chętniej dzielą się swoimi opiniami w ramach tego typu badań, im bardziej jest to korzystne dla nich i im bardziej odczuwają pozytywne skutki swych opinii, przejawiające się we wdrażanych pozytywnych zmianach.

W trakcie badań pytano respondentów o to, dlaczego w wielu klastrach badania satysfakcji i lojalności członkowskiej wciąż są w fazie planowania, a nie realizacji. W ich opinii dzieje się tak, gdyż zazwyczaj: członkowie klastra są niechętnie nastawieni do różnego typu badań (negatywny wizerunek badań), animatorzy mają problemy z pozyskaniem odpowiedzi od badanych, w klastrach brakuje autentycznego przywódcy, brakuje czasu na tego typu aktywność, brakuje świadomości i wiedzy o wartości tego typu badań i analiz, brakuje środków finansowych na tego typu aktywność, menedżer klastra ma inne priorytety, kadra zarządzająca klastrem nie odczuwa takiej potrzeby. Część badanych uznała, że w większości przypadków tego typu badania są bagatelizowane, gdyż wiąże się to z aktualną sytuacją na rynku, gdzie panuje walka o klienta i kapitał relacyjny. Sytuacja ta powoduje, że część

spraw wewnętrznych jest przez to zanedbywana. Pojawiły się też takie głosy, że niska aktywność koordynatorów klastrów w tym zakresie wynika z ograniczonej wiarygodności ostatecznych wyników tego typu badań. Co ciekawe, respondenci podkreślali także, że świadomość potrzeby badań satysfakcji i lojalności członkowskiej wzrasta wraz z wiekiem klastra, jego fazą życia. Ponadto sugerowali, że w wielu przypadkach ocena satysfakcji i lojalności odbywa się w oparciu o intuicję menedżera klastra (w ich opinii tzw. opcja „na wycucie”, „na czuja”).

Klasy muszą być przygotowane na naciski ze strony różnych interesariuszy, w tym też ze strony konkurencji. Tym bardziej w nowych warunkach funkcjonowania klastrów badania satysfakcji oraz lojalności członkowskiej nabierają dużego znaczenia dla sprawnego realizowania przyjętej strategii rozwoju. W literaturze przedmiotu dominuje przekonanie, że nie da się zbudować skutecznej przewagi konkurencyjnej na rynku bez prowadzenia tego typu badań. Jednak, by wyniki badań satysfakcji i lojalności członkowskiej były wartościowe, należy zadbać o wiele istotnych elementów (np. definiowanie pojęć, hierarchia komponentów satysfakcji i lojalności, wybór metody badawczej, przygotowanie instrumentu pomiarowego, dobór próby badawczej, analiza danych itp.), które decydują o wiarygodności tego typu badań. Istotą tych badań jest analiza motywów, postaw i intencji ukierunkowujących zachowania lojalnościowe członków. Tym bardziej ważne jest zarówno ustalenie, którzy członkowie są niezadowoleni i dlaczego, jak i powiązanie satysfakcji z innymi miarami efektywności klastra, w tym z poziomem lojalności w klastrze. Najlepsze pomiary satysfakcji i lojalności można uzyskać poprzez zastosowanie kilku komplementarnych metod o charakterze bezpośrednim i pośrednim [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 74; Sikora, Kafel 2004, s. 28]. Metody bezpośrednie mogą ułatwić pomiar indywidualnych odczuć członków klastra, na ile klaster spełnia ich oczekiwania w zakresie dostarczanej wartości. Z kolei metody pośrednie, pomijając bezpośrednie opinie członków, bazują na konkretnych wskaźnikach będących pochodną satysfakcji członków i ich zachowań na rynku (por. [Giemza 2008, s. 29]).

Badania tego typu z uwagi na indywidualny charakter pozwalają na zidentyfikowanie tych obszarów aktywności klastra, które nie funkcjonują prawidłowo, przez co negatywnie wpływają na poziom zadowolenia członków. Tym bardziej mogą stymulować doskonalenie zarządzania klastrem. Jednak, by badania te spełniały swoją rolę, muszą być stale ponawiane, a ich wyniki za każdym razem muszą być odpowiednio komunikowane w środowisku wewnętrznym klastra, tak by członkowie mieli pełną świadomość rangi tego typu badań. Warto dodać, że badania te stają się współcześnie jednym ze standardów wyznaczających jakość zarządzania klastrem, w tym usprawniających funkcjonowanie tej organizacji [Piotrowski 2014, s. 26-35].

Kolejnym zagadnieniem badawczym było zarządzanie satysfakcją członków klastra, które stanowi skoordynowany i zintegrowany zespół zadań oraz działań realizowanych przy zaangażowaniu wszystkich interesariuszy wewnętrznych klastra. W procesie tym wartością nadrzędną jest satysfakcja członków jako podstawa

długotrwałego sukcesu klastra (por. [Nieżurawski, Pawłowska, Witkowska 2010, s. 131]). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że zarządzanie tym składnikiem kapitału intelektualnego klastra będzie skuteczniejsze wówczas, gdy (por. [Huczek 2014, s. 17]):

- orientacja na satysfakcję członków będzie współtworzyła kulturę organizacyjną klastra,
- podejmowane działania będą adekwatne do realnych potrzeb i oczekiwań członków klastra,
- powszechne będą: współodpowiedzialność, zaangażowanie, solidarność, transparentność,
- prowadzone będą stałe działania na rzecz bliższego poznawania członków i ich potrzeb,
- członkowie klastra będą postrzegani jako klienci wewnętrzni, których potrzeby należy zaspokoić na podobnym poziomie jak klientów zewnętrznych.

Oczywiście zarządzanie satysfakcją wymaga dokładnego jej pomiaru. Satysfakcja nie jest statyczna i zmienia się w czasie, tym bardziej rodzi to potrzebę systematycznej jej analizy. Mimo realnych trudności w zakresie pomiaru satysfakcji członkowskiej możliwe jest wypracowanie właściwej potrzebom klastra metodyki tego typu badań. W opinii badanych zarządzanie satysfakcją członków klastra ma priorytetowe znaczenie z punktu widzenia rozwoju tej struktury, gdyż sprzyja to:

- wzmocnieniu lojalności członków klastra (8 wskazań),
- budowie kapitału zaufania w klastrze (7 wskazań),
- sprawniejszemu motywowaniu członków klastra (6 wskazań),
- kreowaniu pozytywnego wizerunku klastra (6 wskazań),
- doskonaleniu jakości zarządzania klastrem (6 wskazań),
- sprawniejszemu realizowaniu strategii rozwoju (5 wskazań).

Wraz z rozwojem klastra zmieniają się zadania stojące przed koordynatorem oraz rośnie potrzeba profesjonalizacji podejmowanych działań, także w obszarze zarządzania satysfakcją członkowską [Szultka 2012, s. 13]. Tak jak w fazie embrionalnej koordynator z reguły 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. Z uwagi na to, że zarządzania klastrem nie można prowadzić w jednolity sposób, 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 [Skawińska, Zalewski 2009, s. 184]. Zarządzając satysfakcją członkowską niezmiernie ważna jest świadomość menedżera klastra, że: każdy członek (dotychczasowy i nowy) może wnieść wartość do klastra, każdy członek oczekuje korzyści z tytułu uczestnictwa w klastrze, każdy członek oczekuje innych korzyści, nie wszyscy członkowie uzyskują korzyści w takim samym stopniu, każdy członek inaczej postrzega i wartościuje uzyskiwane korzyści, nie istnieją rozwiązania, które są w takim samym stopniu dobre dla wszystkich [Downar, Frankowska 2012, s. 31].

Ostatnie pytanie zawarte w ankiecie dotyczyło preferowanego w ramach klastra sposobu wzmacniania satysfakcji członkowskiej. Wskazane przez badanych odpowiedzi różniły się, co świadczy o rozbieżnościach w opiniach w tym zakresie. Wynika bowiem, że satysfakcja członków w badanych klastrach bywa kształtowana głównie poprzez takie działania, jak:

- organizację spotkań integracyjnych (8 wskazań),
- sprawną komunikację i transfer wiedzy w klastrze (7 wskazań),
- pozyskiwanie od członków propozycji zmian w klastrze oraz wspólne projektowanie i wdrażanie tych zmian (7 wskazań),
- tworzenie zespołów projektowych i grup roboczych (6 wskazań),
- stałe pozyskiwanie nowych zasobów (materialnych i niematerialnych), w tym także „wartościowych” nowych członków (6 wskazań).

Wskazane przez respondentów działania ukierunkowane w klastrach na wzmacnianie satysfakcji wpisują się w listę takich trzech bazowych warunków rozwoju społeczności w klastrach, jak: wzajemność, czyli nastawienie na „dawanie i otrzymywanie” z pełną świadomością, że niekoniecznie muszą one wystąpić w tym samym okresie i „od zaraz”; szacunek dla norm i wartości, który jest podstawą budowania zaufania w długotrwałych relacjach; wiara w to, że relacje horyzontalne (dialog i współpraca) mogą przynieść lepsze efekty niż struktury wertykalne (polecenia i kontrola) [Palmen, Baron 2011, s. 14].

Z kolei delegacja uprawnień – decentralizacja władzy w klastrze czy wyróżnianie najbardziej aktywnych członków uznano za przedsięwzięcia rzadko podejmowane. Nie bez znaczenia jest również to, że w żadnym z badanych klastrow nie wzmacnia się satysfakcji członkowskiej poprzez opracowywanie kodeksów etycznych współpracy czy sprawne zarządzanie rozwojem klastra. Najprawdopodobniej wynika to z faktu, że badani, pomimo świadomości znaczenia tych czynników w tym zakresie, uznali je za potencjalne obszary wymagające dalszego doskonalenia.

#### 4. Zakończenie

Aby klaster mógł być konkurencyjny na arenie krajowej i międzynarodowej, musi posiadać zdolność przyciągania zainteresowania kluczowych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych oraz elastycznego pozyskiwania i rozwijania swych zasobów. W związku z tym satysfakcja i lojalność członkowska stanowią zagadnienia kluczowe z punktu widzenia długoterminowego wzrostu i przyszłego poziomu konkurencyjności klastra.

Satysfakcja i lojalność członkowska w klastrze to wciąż nowe zagadnienia, w stosunku do których wzrasta zainteresowanie menedżerów klastrow z uwagi na ich wielowymiarowy charakter oraz rolę, jaką odgrywają one w sprawnym zarządzaniu klastrem. Zainteresowanie to silnie determinują zachodzące zmiany uwarunkowań funkcjonowania polskich klastrow, m.in. wdrażanie założeń polityki klastrowej, ocena doskonałości zarządzania klastrami w oparciu o opracowane standardy

zarządzania klastrem, rosnąca konkurencja ze strony innych klastrów i nowych inicjatyw klastrowych, globalizacja i glokalizacja. Jednak wzrost zainteresowania nie jest jednocześnie tożsamy z powszechnością badań i analiz w tym konkretnym obszarze. Przyczyn takiego stanu rzeczy jest wiele, m.in.: niska świadomość potrzeby tego typu badań u części menedżerów klastrów, brak wiedzy o tego typu badaniach, brak środków na ich realizację, negatywne doświadczenia z prowadzenia badań w klastrach. Z pewnością taki stan rzeczy stwarza szansę dla profesjonalnych agencji badawczych na przygotowanie oferty właściwie dostosowanej do indywidualnych potrzeb klastrów w tym obszarze. Profesjonalnie zaprojektowane oraz zrealizowane badania klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej mogą dostarczyć wiele korzyści zarówno dla interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych klastrów.

W badanych klastrach wykorzystywano stosunkowo skromną metodologię pomiaru satysfakcji i lojalności członkowskiej m.in. dlatego, że wciąż jest to nowy obszar badań i analiz. Niezmiernie ważne jest, że menedżerowie klastrów stopniowo dostrzegają znaczenie tego zagadnienia i podejmują działania w kierunku rozwoju współpracy z doświadczonymi pracownikami naukowymi, firmami konsultingowymi, agencjami badawczymi realizującymi badania z zakresu satysfakcji i lojalności. Z dotychczasowych badań własnych w obszarze klasteringu wynika, że menedżerowie klastrów potrzebują konkretnych mierników do oceny klastrowej satysfakcji i lojalności członkowskiej. Jest to zatem istotna przesłanka do tworzenia nowej metodologii badawczej w tym obszarze, tym bardziej że przydatność w obszarze zarządzania klastrem większości dotychczasowych modeli wyjaśniających powstawanie satysfakcji jest bardzo ograniczona. Oczywiście metodologia ta może powstać na gruncie doświadczeń i badań satysfakcji oraz lojalności różnych podmiotów (np. klientów, dostawców, pracowników, udziałowców), jednak niezmiernie ważne jest dostosowanie jej do specyfiki klastra, w tym do atrybutów heterogenicznych relacji członków w klastrze.

Całościowe badania klastrowej lojalności i satysfakcji członkowskiej, uwzględniające m.in. określenie różnych komponentów satysfakcji i lojalności, hierarchię ich ważności, ich ocenę przez członków w odniesieniu do klastra, mogą pozwolić menedżerom klastrów m.in. na: sprawną identyfikację przyczyn niezadowolenia członków, permanentne doskonalenie zarządzania klastrem, uniknięcie negatywnych konsekwencji dyssatisfakcji (np. decyzja członka o delokalizacji jego działalności gospodarczej, rozpowszechnianie negatywnych opinii o klastrze). Znajomość poziomu satysfakcji i lojalności członkowskiej może mieć istotny wpływ zarówno na definiowanie oraz redefiniowanie strategii rozwoju klastra, jak i późniejszą jej realizację. Może stanowić źródło inspiracji w zakresie projektowania i wdrażania zmian w klastrze, tak by przeciwdziałać prawu entropii i utracie elastyczności tej organizacji. Korzyści, jakie może uzyskać organizacja klastrowa dzięki realizacji tego typu badań, uzasadniają ich czasowo- i pracochłonność.

Klastrowa satysfakcja i lojalność członkowska nie stanowią kategorii statycznej, przez co menedżerowie klastrów powinni ciągle analizować ich poziom, dotrzymując kroku dynamicznym zmianom w tym zakresie. Także podejmowane ich działania powinny być ciągle uaktualniane o nową wiedzę dotyczącą postaw i zachowań członków, tak by sprawnie przeciwdziałać pojawiającym się zagrożeniom oraz wykorzystywać szanse, jakie stwarza turbulentne otoczenie.

## Literatura

- Baruk A.I., 2005, *Marketing personalny a kreowanie wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin.
- Bembenek B., 2015a, *Satysfakcja i lojalność członkowska w kształtowaniu wizerunku klastra*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 41, tom I.
- Bembenek B., 2015b, *Satysfakcja i lojalność członkowska w zarządzaniu rozwojem klastra*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 867, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 40.
- Boesso I., D’Orazio M.S., Torresan A., 2014, *Marketing klastra i budowanie jego marki*, PARP, Warszawa.
- Cornelissen J., 2000, *Corporate image: an audience centred model*, Corporate Communications: An International Journal, vol. 5, no. 2, s. 119-125.
- Downar W., Frankowska M., 2012, *Czy mój klasterek to sieć wartości?*, [w:] Frankowska M. (red.), *Tworzenie wartości w klastrze*, PARP, Warszawa.
- Drafińska A., 2013, *Pomiar lojalności klientów – wybrane wskaźniki*, Zeszyty Naukowe Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing, nr 9 (58), s. 125-136.
- Fiol L.J.C., Alcaniz E.B., Tena M.A.M., Garcia J.S., 2009, *Customer loyalty in clusters: perceived value and satisfaction as antecedents*, Journal of Business-to-Business Marketing, vol. 16, issue 3, s. 276-316.
- Giemza M., 2008, *Satysfakcja klienta w polskich organizacjach zarządzanych przez jakość*, Problemy Jakości, nr 1, s. 29-32.
- Gołąb-Andrzejak E., Badzińska E., 2015, *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 41, tom I.
- Ha H.-Y., Lee M.-S., Janda S., 2016, *Effects of economic and social satisfaction on partner trust: an investigation of temporal carryover effects*, European Journal Marketing, vol. 50, no. 1-2, s. 100-123.
- Hall H., 2010, *Satysfakcja studenta jako przedmiot badań marketingowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 97.
- Huczek M., 2014, *Zarządzanie łańcuchem dostaw a lojalność klientów firmy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas, nr 1, s. 15-24.
- Kaczmarczyk S., 2003, *Lojalność nabywcy i metody jej badania*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1004.
- Kotas M., 2014, *Wizerunek organizacji publicznej jako instrument efektywnego komunikowania z interesariuszami*, Studia Ekonomiczne, nr 185.
- Mazurek-Łopacińska K. (red.), 2005, *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



- Michalska-Dudek I., 2013, *Pojęcie, rodzaje i motywy lojalności klientów przedsiębiorstw turystycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 304.
- Nieźurawski L., Pawłowska B., Witkowska J., 2010, *Satysfakcja klienta: strategia, pomiar, zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Otto J., 2004, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Palmen L., Baron M., 2011, *Przewodnik dla animatorów inicjatyw klastrowych w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Piotrowski M., 2014, *Standardy zarządzania klastrem*, PARP, Warszawa.
- Plawgo B., 2014, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa.
- Rogoziński K. (red.), 2006, *Zarządzanie relacjami w usługach*, Difin, Warszawa.
- Rudawska E., 2002, *Pozyskanie lojalnego klienta jako warunek sukcesu rynkowego banku*, Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, zeszyt 3, s. 185-202.
- Schulz M., 2011, *Wpływ satysfakcji na lojalność klientów na rynku B2B*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 72.
- Sikora T., Kafel P., 2004, *Badania satysfakcji klientów w przedsiębiorstwach z funkcjonującym systemem zarządzania jakością*, Marketing i Rynek, nr 8, s. 27-29.
- Skawińska E., Zalewski R.I., 2009, *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: świat, Europa, Polska*, PWE, Warszawa.
- Szultka S., 2012, *Klustry w Polsce – raport z cyklu paneli dyskusyjnych*, PARP, Warszawa.
- Śmiatacz K., 2012, *Badanie satysfakcji klientów na przykładzie rynku usług telefonii komórkowej w Polsce*, Wydawnictwa Uczelniane Uniwersytetu Technologiczno-Przyrodniczego w Bydgoszczy, Bydgoszcz.
- Tennyson R., 2003, *Poradnik partnerstwa*, The International Business Leaders Forum and the Global Alliance for Improved Nutrition, Oxford.
- Yacob Y., Ali J.K., Baptist Ch.J., Nadzir H.M., Morshidi M.H., 2016, *How far members' satisfaction mediated members' loyalty? Investigating credit cooperative in Sarawak Borneo*, Procedia – Social and Behavioral Sciences, no. 224, s. 376-383.