

BOGUSŁAW BEMBENEK<sup>1</sup>

Politechnika Rzeszowska

## SATYSFAKCJA I LOJALNOŚĆ CZŁONKOWSKA W ZARZĄDZANIU ROZWOJEM KLASTRA

### Streszczenie

W artykule zawarto rozważania dotyczące istoty, statusu, roli satysfakcji i lojalności w kontekście zarządzania rozwojem klastra. Autor wskazuje, że zarówno satysfakcja, jak i lojalność członkowska to zagadnienia aktualne, jednak wciąż nowe, wymagające szerszej analizy naukowej. O aktualności tego problemu badawczego świadczy m.in. to, że satysfakcja i lojalność postrzegane jako wartości o strategicznym znaczeniu dla rozwoju klastra wpisują się wprost w koncepcje zarządzania kapitałem intelektualnym czy zarządzania przez wartości. Sprawne zarządzanie klastrem w obliczu turbulentnego otoczenia wymaga permanentnego wdrażania zmian, które uwzględniają potrzeby i oczekiwania członków w ramach przyjętego modelu biznesowego klastra. Przez budowanie lojalności i satysfakcji członkowskiej, maksymalizację wartości dla interesariuszy wewnętrznych klastra, przy jednoczesnym angażowaniu członków w tym procesie, istnieje możliwość dynamicznego wzmocnienia konkurencyjności struktury klastra.

**Słowa kluczowe:** klaster, zarządzanie, satysfakcja, lojalność, rozwój, konkurencyjność

### Wprowadzenie

W warunkach turbulentnego otoczenia, w tym wzmożonej konkurencji rynkowej wśród kluczowych czynników determinujących poziom rozwoju klastrów istotne znaczenie mają satysfakcja i lojalność członkowska. Z badań wynika, że w wielu przypadkach to właśnie satysfakcja buduje lojalność. Tym samym rodzi to potrzebę uwzględniania znaczenia satysfakcji i lojalności w procesie zarządzania klastrem, gdyż usatysfakcjonowani i lojalni członkowie mogą stanowić cenny zasób strategiczny czy źródło przewagi konkurencyjnej. Lojalność i satysfakcja

---

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

członkowska traktowane jako behawioralna dźwignia wartości kapitału intelektualnego klastra sprzyjać mogą wzmocnieniu jego konkurencyjności.

W polskich badaniach naukowych zagadnienie satysfakcji oraz lojalności członkowskiej w klastrze podejmowane jest bardzo sporadycznie. Rodzi to tym bardziej naturalną potrzebę prowadzenia szerszych badań teoretycznych i empirycznych w tym obszarze. Brak powszechnie przyjętego sposobu definiowania klastrowej lojalności członkowskiej ogranicza jednak porównywalność uzyskanych wyników badań.

Dostrzegając potrzebę bliższej charakterystyki zagadnienia satysfakcji i lojalności członków klastrów uznano, że głównym celem artykułu jest identyfikacja znaczenia tego zagadnienia w procesie rozwoju klastrów. Tym samym rozważania naukowe, jakie przedstawiono prowadzono na podstawie wyników badań empirycznych i teoretycznych. W badaniach dominowała klasyczna sekwencja: analiza literatury przedmiotu – badania empiryczne (wtórne źródła informacji) – analiza uzyskanych wyników – wnioski. Autor bazując na dostępnej wiedzy dotyczącej satysfakcji i lojalności podjął się próby jej weryfikacji z realiami funkcjonowania struktur klastrowych. Uzyskane wyniki badań stanowią podstawę do dalszych badań oraz analiz w tym obszarze.

### **Jakość członkostwa w klastrze**

Klaster już od przeszło 20 lat postrzegany jest wciąż jako siła napędowa gospodarki. Wynika to m.in. z tego, że stanowi on formę samoorganizacji działalności gospodarczej niezależnych, lecz wzajemnie powiązanych więziami o różnym natężeniu i charakterze podmiotów w przestrzeni gospodarczej, tworzących mniej lub bardziej domknięte skoncentrowane przestrzennie systemy gospodarcze<sup>2</sup>. Ponadto o jego strategicznym znaczeniu stanowią: koopetycja, występowanie silnych zależności socjoekonomicznych między członkami, przepływ informacji, jakość kapitału ludzkiego, specjalizacja podmiotów w klastrze, kapitał społeczny, dopływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych, koordynacja działań wspomagających mechanizm rynkowy<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Klaster, którego grupa członków permanentnie rozwija swe relacje o charakterze formalnym i nieformalnym w układach pionowych i poziomych ma głównie wymiar regionalny ze względu na zakorzenienie w regionalnym systemie gospodarczym. Zob. T. Brodzicki, J. Kuczevska, *Klustry i polityka klastrowa w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012, s. 15.

<sup>3</sup> W klastrze względnie stabilne relacje ukierunkowane są na tworzenie środowiska zaufania. W poszczególnych fazach życia klastra kształtują się: system wartości, normy i procedury działania, które regulują zachowania członków. Zob. E. Skawińska, R.I. Zalewski, *Klustry biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009, s. 173–176.

Większość klastrów zrzesza firmy produkujące wyroby finalne w ramach tego samego sektora lub firmy handlowe i usługowe z pokrewnych sektorów, obejmując swoim zasięgiem różną część łańcucha wartości (np. także kanały dystrybucji i dostawców surowców), a także uczelnie wyższe i inne podmioty sektora B+R, wyspecjalizowane instytucje publiczne, instytucje otoczenia biznesu, które zapewniają m.in. specjalistyczną wiedzę, źródła finansowania, pomoc techniczną w transferze wiedzy i innowacji<sup>4</sup>. L. Knop uważa, że interesariusze ci, pełniąc w klastrze określoną rolę, nie tworzą trwałych hierarchii, lecz płaską, dynamiczną sieć, która określa ich wzajemne relacje w wymiarze organizacyjno-formalnym, kognitywistycznym czy społeczno-kulturowym. Podkreśla także, że klastrer jako całość oraz poszczególne jej części nie są czymś stałym, gdyż relacje między członkami klastra mają charakter dynamiczny i wielostronny, a centralną częścią klastra są procesy społeczne<sup>5</sup>. Tym bardziej wzrasta zapotrzebowanie w klastrze na mechanizm koordynujący działania, funkcje i procesy realizowane przez poszczególnych jego członków. Rolę tego typu mechanizmu pełni w klastrze organizacja klastrowa, czyli jego koordynator, który organizuje, animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów zasobów w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz podmiotów klastra<sup>6</sup>.

Jakość członkostwa w klastrze wyraża się zarówno w „jakości” partnerów, jak i w warunkach funkcjonowania w ramach klastra (warunkach członkostwa). Decyduje ona o: skuteczności realizacji procesów w klastrze, trwałości relacji w klastrze, kształtowaniu intraprzedsiebiorczości, sprawności budowy i rozwijania konkurencyjności klastra itp. Jakość więzi międzyorganizacyjnej w klastrze może być źródłem przewagi konkurencyjnej, kultury wzajemnego zaufania, gdyż sprzyja wykorzystaniu wspólnie pozyskiwanych zasobów, przede wszystkim nowych technologii czy szeroko rozumianej wiedzy oraz prowadzi do zmniejszenia istniejących ograniczeń związanych z dostępem do kapitału intelektualnego. Zazwyczaj dostarcza ona członkom klastra także wiele innych korzyści, typu: podział ryzyka inwestycyjnego, dostęp do nowych rynków zbytu i zaopatrzenia,

---

<sup>4</sup> To, że w klastrze funkcjonuje znaczna liczba różnorodnych członków podkreśla strategiczny potencjał inwestycyjny takiej formy organizacyjno-przestrzennej. Zob. J. Kaźmierski, *Klustry jako źródło efektów synergetycznych i instrument zarządzania regionalnego*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2011, nr 251, s. 30–31.

<sup>5</sup> L. Knop, *Zarządzanie klastrem: koncepcje, strategie, modele*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013, s. 66–67.

<sup>6</sup> *Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku. Rekomendacje Grupy Roboczej ds. Polityki Klastrowej*, red. M. Dzierżanowski, PARP, Warszawa 2012, s. 16.

rozwijanie innowacyjnych kompetencji, ochrona własności intelektualnej i przemysłowej, uzyskanie efektu synergii z połączenia wielu komplementarnych zasobów<sup>7</sup>. Aby instytucja członkostwa w klastrze generowała wymierną wartość dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, niezmiernie ważne jest jednak odpowiednie kształtowanie satysfakcji i lojalności członkowskiej.

### Satysfakcja a lojalność w klastrze

Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu klastra, w tym rosnące wymagania różnorodnych interesariuszy (np. członków klastra, przedstawicieli władzy publicznej, instytucji otoczenia biznesu) w zakresie zarządzania klastrem rodzą potrzebę, a niekiedy konieczność świadomego kształtowania satysfakcji i lojalności w tego typu strukturach sieciowych. Satysfakcja członka klastra wyraża się w pozytywnym odczuciu w związku z wartością, którą podmiot ten doświadczył funkcjonując w strukturze klastra<sup>8</sup>. Satysfakcja ta jako oceniana różnica między tym, czego członek oczekuje a tym, co otrzymuje w wewnętrznym środowisku klastra, budowana jest przez kombinację czynników, wynikających z faktu jego rzeczywistego uczestnictwa w klastrze. Wśród tych czynników znajdują się takie jak:

- oczekiwania i wymagania wobec klastra,
- indywidualny system wartości,
- postrzeganie klastra (wizerunek klastra),
- zaufanie do marki klastra,
- dotychczasowe doświadczenia we współpracy,
- atrybuty i funkcje klastra,
- kultura organizacyjna klastra,
- jakość współpracy w klastrze,
- skuteczność transferu wiedzy w klastrze,
- sprawność realizacji indywidualnych i wspólnych celów strategicznych,
- doskonałość zarządzania klastrem,

---

<sup>7</sup> Uczestnicy klastra wykorzystują efekt lokalizacji. Lokalizacja przemysłu w danym miejscu wynika zazwyczaj z fizycznych jego właściwości, co prowadzi do stopniowego gromadzenia w tym miejscu wyspecjalizowanych podmiotów gospodarczych i innych kluczowych interesariuszy. M. Dolińska, *Wpływ klastrów na rozwój wiedzy i zastosowanie innowacji w przedsiębiorstwach*, w: *Klasy – wiedza, innowacyjność, rozwój*, red. J. Buko, M. Frankowska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 719, Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 71.

<sup>8</sup> P. Nowicki, T. Sikora, *Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości*, w: *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji*, red. T. Sikora, t. 1, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010, s. 171–181.

– poziom innowacyjności i konkurencyjności klastra.

Pojęcie satysfakcji członka klastra wydaje się bardzo złożone, przez co poziom tej satysfakcji odzwierciedla stopień, w jakim członek klastra czuje się spełniony w swojej pracy na rzecz realizacji wspólnych celów w klastrze. Satysfakcja może zależeć od wielu czynników zarówno związanych z samym członkiem, jego cechami i wcześniejszymi doświadczeniami, jak i związanych z otoczeniem zewnętrznym (m.in. specyfika branży klastra, poziom i formy konkurencji)<sup>9</sup>.

Członek klastra z jednej strony formułuje swoje oczekiwania wobec klastra i swoich potencjalnych partnerów jeszcze przed przystąpieniem do współpracy tworząc własną wizję swego uczestnictwa w klastrze i wymiernych korzyści z tego wynikających. Z drugiej zaś w trakcie współpracy z innymi podmiotami klastra porównuje swoje dotychczasowe spostrzeżenia z oczekiwaniami i na tej podstawie ocenia ogólny poziom swego zadowolenia. Z chwilą, gdy jego spostrzeżenia (doświadczenia) są zgodne z oczekiwaniami, wówczas doświadcza zadowolenia. Można przyjąć, że członek klastra jest usatysfakcjonowany, gdy spełnione są jego oczekiwania, a zachwycony, gdy odczuwalne korzyści z faktu współpracy w klastrze wyraźnie przewyższają jego wstępne oczekiwania.

Satysfakcja członka klastra jest odczuciem bardzo subiektywnym i zależy z reguły od jego indywidualnych cech, spostrzeżeń i wymagań. Ostateczny poziom tej satysfakcji jest wyrazem tego, w jakim stopniu uczestnictwo w klastrze, w tym wspólnie przygotowana oferta klastra, jakość zarządzania klastrem zaspokaja zbiór wymagań członka<sup>10</sup>. Z reguły im większe są wymagania członka w stosunku do klastra jako całości, tym mniejsza jest szansa na pełne jego usatysfakcjonowanie. Każdy członek klastra inaczej odczuwa stopień zaspokojenia własnych potrzeb w ramach klastra, inne ma wymagania w stosunku do swych partnerów, inaczej postrzega efekty współpracy czy jakość zarządzania klastrem. Wyższy poziom zaufania członka wobec klastra, w tym wobec swych partnerów, może wpływać na jego lepsze oceny jakości zarządzania klastrem, skuteczności podejmowanych wspólnych działań i skutkować większym zadowoleniem.

Korzyści, jakie klastr może uzyskać dzięki wysokiej satysfakcji członków, są trudne do przecenienia i z reguły niemożliwe do osiągnięcia w inny sposób. Usatysfakcjonowani członkowie klastra jako nieformalne, wiarygodne źródło przekazu informacji o klastrze i jego ofercie stanowią bezpłatne źródło promocji

<sup>9</sup> S. Białas, J. Litwin, *Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 97, seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2013, s. 306.

<sup>10</sup> N. Hill, J. Alexander, *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 11–12.

pośredniej, które skuteczniej niż wszelkie inne działania promocyjne zachęca nowych, potencjalnych partnerów do wejścia w strukturę klastra, a także do szerszego korzystania z oferty rynkowej klastra<sup>11</sup>.

Nie bez znaczenia jest również to, że zwiększenie satysfakcji z członkostwa w klastrze pozwala na zmianę zachowań, gdyż bardziej zadowoleni członkowie w większym stopniu identyfikują się z celami klastra (gdyż członek dostrzega w ich realizacji możliwość realizacji także własnych celów), wykazują większą troskę o jakość podejmowanych działań w klastrze, są bardziej lojalni, zaangażowani we współpracę, stawiają mniejszy opór wobec zmian w klastrze, w większym stopniu wykazują chęć do transferu wiedzy<sup>12</sup>.

Satysfakcja z członkostwa w klastrze jest niezbędna dla kształtowania się odpowiedniego poziomu zaangażowania członków w realizację wspólnych działań w ramach klastra. Identyfikowany poziom satysfakcji u członków klastra stanowi cenną informację dla organizacji klastrowej, niezbędną do bardziej skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim klastra, w tym aktywnego kształtowania kultury organizacyjnej klastra<sup>13</sup>. Jest to także ważne, ponieważ satysfakcja może prowadzić do lojalności. Członkowie bardzo zadowoleni i zadowoleni z członkostwa wykazują dużą skłonność do zachowań lojalnościowych. Niemniej jednak satysfakcja i lojalność różnią się okresem trwania, mimo że pozostają we wzajemnej relacji.

Pojęcie lojalności, które przez lata ewoluowało, wzbogacając się o nowe treści i interpretacje w poszczególnych dziedzinach teorii i praktyki gospodarowania nie jest jednoznaczne znaczeniowo. Może ono oznaczać np. zgodność z obowiązującym prawem, akceptację przepisów i zasad, posłuszeństwo wobec władzy czy cechę oznaczającą postępowanie zgodne z przyjętymi uprzednio założeniami, pozostawanie wiernym, oddanym, prawym, uczciwym, rzetelnym<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> M. Schulz, *Wpływ satysfakcji na lojalność klientów na rynku B2B*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian*, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011, s. 109.

<sup>12</sup> M.W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008, s. 247; J. Mrzygłód, *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, nr 22, s. 2.

<sup>13</sup> M. Juchnowicz, *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse” nr 4, cz. 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 108.

<sup>14</sup> A. Lipka, A. Winnicka-Wejs, *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, w: *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań*, red. B. Kos, Studia Ekonomiczne nr 136, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013, s. 196.

Lojalność jako pojęcie polimorficzne wskazuje, że rozumienie jej istoty może zmieniać się w zależności np. od kontekstu<sup>15</sup>. Lojalność przejawia się i znajduje wyraz w przywiązaniu, identyfikacji oraz zaangażowaniu, różniąc się intensywnością afektywnego przywiązania, stopniem identyfikacji, jak również charakterem zobowiązań<sup>16</sup>. Może prowadzić dalej niż do kolejnej transakcji, kolejnego wspólnego projektu, gdyż oznacza czyjąś gotowość do dokonania inwestycji lub osobistego poświęcenia w związku ze wzmocnieniem relacji<sup>17</sup>. Bliższym synonimem lojalności jest wierność, która kształtuje silniejsze więzi między jednostką a organizacją. Największym dowodem wierności jest utożsamianie się z organizacją, akceptowanie jej wartości i kompetencji czy partycypacja w jej życiu<sup>18</sup>.

Jednym z rodzajów lojalności jest klastrowa lojalność członkowska<sup>19</sup>, czyli lojalność członków wobec klastra jako zintegrowanej całości (organizacji), współtworzonej przez różnorodnych partnerów. Można ją określić jako postawę członków skierowaną do klastra (organizacji), polegającą na względnie stałym, pozytywnym ustosunkowaniu się do niego, w tym do partnerów, a wyrażającą się zachowaniami zgodnymi z interesem i oczekiwaniami, strategicznymi zamierzeniami klastra jako całości. Lojalność ta wyraża się m.in. przez<sup>20</sup>:

- a) kreatywne zaangażowanie się w funkcjonowanie klastra i realizację jego celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych;
- b) pozostawanie w klastrze nawet w chwili, gdy inne konkurencyjne struktury klastrowe stwarzają korzystniejsze w danej chwili warunki rozwoju;
- c) świadome lub nieświadome kształtowanie wizerunku klastra.

<sup>15</sup> I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 19.

<sup>16</sup> S. Waszczak, *Refleksje nad lojalnością jako wartością etyczną i ekonomiczną*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 1 (23), s. 16.

<sup>17</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 13–14.

<sup>18</sup> R. Seweryn, *Lojalność turystów wobec obszaru recepcji (na przykładzie wyników badań ruchu turystycznego w Krakowie)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 825, Kraków 2010, s. 22.

<sup>19</sup> Pojęcia „lojalność członków klastra” i „lojalność członkowska” są w artykule stosowane zamiennie (użycie synonimów). Z punktu widzenia poprawności językowej, pojęcie „lojalność członków klastra” jest bardziej precyzyjne, a określenie „lojalność członkowska” może być interpretowane jako takie, w którym akcentuje się człon przymiotnikowy.

<sup>20</sup> U. Bukowska, *Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe*, w: *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, red. J. Teczek, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2011, s. 26–27.

W wypadku lojalności członkowskiej można rozróżnić lojalność jako postawę oraz jako zachowanie, gdyż postawa lojalności utożsamiana jest z zaangażowaniem (afektywnym, normatywnym, kalkulatywnym), zaś lojalność jako zachowanie przejawia 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<sup>21</sup>.

Lojalność nie jest jednak tożsama z satysfakcją, co oznacza, że dany członek może być lojalny wobec swej struktury nawet wówczas, gdy ma poczucie niezadowolenia z dotychczasowego członkostwa oraz nielojalnym mimo odczuwanej satysfakcji ze współpracy w klastrze. W literaturze przedmiotu wskazuje się na różne typy i wymiary lojalności, m.in.<sup>22</sup>:

- zewnętrzny wymiar lojalności członka klastra (behawioralny) – przejawia się w rezygnowaniu z ofert rozwoju w innych klastrach oraz promowaniu w otoczeniu własnej organizacji (klastra),
- wewnętrzny wymiar lojalności członka klastra (emocjonalny) – przejawia się w utożsamianiu się z klastrem jako organizacją mniej lub bardziej formalną,
- lojalność racjonalna – wynika z analizy atrybutów klastra, poziomu jego innowacyjności i konkurencyjności,
- lojalność emocjonalna – związana z systemem wartości członka klastra, który jest spójny z systemem wartości klastra,
- lojalność świadoma – oparta na zaufaniu, wiąże się z satysfakcją z dotychczasowej aktywności w klastrze,
- lojalność z rozsądku – związana jest z brakiem zaangażowania, bierną postawą i obojętnością,
- zaangażowana lojalność – dotyczy bliskiej i pozytywnej relacji między członkiem a klastrem (organizacją), gdzie zaangażowanie może wynikać z pobudek emocjonalnych, utożsamiania się z systemem wartości w klastrze,
- partnerska lojalność – najgłębsza forma lojalności, bardzo bliskie relacje między partnerami w klastrze, silne poczucie tożsamości, identyfikacja z systemem wartości w klastrze,

---

<sup>21</sup> J. Bloemer, G. Odekerken-Schröder, *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing” 2006, Vol. 24, No. 4, s. 252–264.

<sup>22</sup> R. Krupski, K. Piórkowska-Wojciechowska, *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management” 2005, Vol. 9, No. 1, s. 46; M. Cichosz, *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8, s. 8–13; A.M. Schüller, G. Fuchs, *Marketing lojalnościowy*, Wyd. Akademia Sukcesu, Warszawa 2005, s. 20.



- prawdziwa lojalność – przejawia się w mniejszej motywacji członków do identyfikowania atrakcyjności alternatywnych struktur klastrowych, a także w podejmowaniu aktywnych działań na rzecz rozwoju klastra,
- lojalność ukryta – przejawia się w utrzymywaniu formalnego statusu członka klastra, ale przy coraz mniejszym zaangażowaniu na rzecz realizacji wspólnych celów w klastrze,
- brak lojalności – przejawia się w kompletnym braku poczucia tożsamości z klastrem jako organizacją.

Należy podkreślić, że lojalność ewoluuje w trakcie trwania związku członka z klastrem, przez co każda następująca faza może charakteryzować się różnym stopniem przywiązania członka do klastra. Generalnie do podstawowych motywów skłaniających członka do lojalnej postawy wobec klastra można zaliczyć<sup>23</sup>:

- a) motywy lojalności wynikające z relacji członka z klastrem – poczucie osobistej więzi członka z personelem organizacji klastrowej czy z innymi partnerami w klastrze, poczucie uczestnictwa członka w kształtowaniu oferty rynkowej klastra, utożsamianie się członka z systemem wartości klastra, indywidualne poczucie członka, że jest on ważny z punktu widzenia realizacji strategii rozwoju klastra, poczucie autonomii i swobody wyboru w klastrze, poczucie posłuszeństwa wobec organów władzy klastra, np. menedżera i lidera klastra, itp.;
- b) społeczne motywy lojalności – chęć bycia zauważonym i docenionym przez interesariuszy wewnętrznych klastra, chęć wyróżniania się na tle innych podmiotów klastra, chęć dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z partnerami w klastrze, chęć budowy kapitału społecznego, itp.;
- c) motywy lojalności związane z oceną korzyści ekonomicznych – potrzeba redukcji kosztów transakcyjnych, potrzeba rozwoju zasobów, potrzeba internacjonalizacji działalności, itp.;
- d) motywy lojalności wywołane przymusem zewnętrznym – wymagania prawne, konieczność ochrony przed wzmożoną konkurencją w skali krajowej i międzynarodowej, konieczność doskonalenia oferty dla odbiorcy zewnętrznego.

---

<sup>23</sup> W. Urban, D. Siemieniako, *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5, s. 2–7; S. Dybka, *Uwarunkowania lojalności nabywców względem jednostek handlu detalicznego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy. Strategie. Instrumenty. Zachowania nabywców – wczoraj, dziś i jutro*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010, s. 312–313.

Sprawność menedżera klastra w budowaniu lojalności członkowskiej często zależy od poziomu jego aktualnej wiedzy o branży, w której działa klastr, trendach rynkowych, potrzebach członków czy klastrowym łańcuchu dostaw. Na każdym etapie tego procesu niezbędne jest zapewnienie sprawnej komunikacji w klastrze, co może ułatwić przewidywanie potrzeb i oczekiwań członków klastra. Jest to bardzo ważne zważywszy na to, że prawdziwa lojalność członkowska ma swe podłoże nie tyle ekonomiczne, co emocjonalne, przez co zależy od tego, na ile relacje w klastrze satysfakcjonują członków klastra, a podejmowane wspólne działania zaspokajają ich potrzeby.

### **Satysfakcja i lojalność członków w polskich klastrach w świetle wyników badania benchmarkingowego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości**

Artykuł bazuje na wynikach badania 35 polskich klastrów, realizowanego już po raz trzeci w ramach cyklicznego przedsięwzięcia Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) *Benchmarking klastrów – edycja 2014*. Badanie to miało na celu m.in. pozyskanie nowej wiedzy o stanie rozwoju najbardziej aktywnych klastrów, wskazanie rekomendacji dla kluczowych interesariuszy klastrów, promocję klasteringu. Nowością w trzeciej edycji badania było pozyskanie opinii nie tylko od koordynatorów klastrów, ale także po raz pierwszy od członków tych klastrów (próba wielkości 618 podmiotów wybrana spośród 1917 wszystkich członków funkcjonujących w strukturach badanych klastrów). W badaniu udział wzięli przede wszystkim przedsiębiorcy, którzy zostali poproszeni o wyrażenie opinii, dotyczącej np. korzyści wynikających z uczestnictwa w klastrze, zaangażowania w klastrze, jakości zarządzania klastrem, czy satysfakcji i lojalności członkowskiej<sup>24</sup>.

W badaniu zastosowano klasyczne metody gromadzenia danych, czyli PAPI (bezpośrednią metodę zbierania danych za pomocą wywiadu bezpośredniego z respondentem przy użyciu ankiety papierowej), CAPI (badanie wspomaganie komputerowo na etapie gromadzenia danych), CATI (badanie metodą wywiadów telefonicznych wspomaganym komputerowo) oraz CAWI (badanie wykorzystujące internet do realizacji wywiadów z respondentami). Badanie realizowano od lipca do listopada 2014 roku. Autor artykułu wraz z sześcioma innymi ekspertami uczestniczył w tym projekcie badawczym.

Jeden z badanych klastrów powstał w 2003 roku jako pierwszy w Polsce. Z kolei większość badanych struktur powstało w latach 2006–2008. Generalnie

---

<sup>24</sup> B. Plawgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2014, s. 8, 152, 162, 170–173,

w badaniu uczestniczyły klastry młode, które funkcjonowały na rynku średnio od 5 lat, złożone przeciętnie z 55 członków. W badanych strukturach klastrowych dominowali liczebnie przedsiębiorcy (81%). Z kolei pozostali członkowie, czyli: instytucje wsparcia, jednostki sektora B+R, czy też inne podmioty stanowiły 19% ogółu składu członkowskiego. Badane klastry działały zarówno jako struktury formalne, jak i nieformalne. W tym drugim przypadku klastry zarządzane były przez organizację klastrową, funkcjonującą najczęściej w formie stowarzyszenia. Głównym celem strategicznym dwudziestu z 35 badanych klastrów była realizacja wspólnych projektów zorientowanych na tworzenie rozwiązań innowacyjnych i nowych technologii.

Badani oczekują od swych koordynatorów głównie: aktywnej promocji, rozwoju klastrowej współpracy, przedsiębiorczego pozyskiwania środków zewnętrznych na rzecz rozwoju klastra, wspierania rozwoju działalności innowacyjnej firm klastra, aktywizowania współpracy biznesu ze sferą B+R, rozwoju kapitału ludzkiego klastra (tab. 1).

Tabela 1

Oczekiwania wobec organizacji klastrowej i klastra ze strony członków

Oczekiwania	Odsetek wskazań
Intensyfikacja promocji klastra i jego członków	58
Silniejsze stymulowanie współpracy członków klastra	52
Wzrost aktywności w zakresie pozyskiwania środków publicznych na rzecz rozwoju klastra	52
Wzrost wsparcia działalności innowacyjnej firm klastra	49
Wzrost wysiłków na rzecz rozwoju współpracy firm ze sferą B+R	47
Rozwój działalności szkoleniowej, podnoszenie kompetencji kadr członków klastra	46
Stymulowanie prac B+R na rzecz rozwoju firm klastra	43
Rozwój działań na rzecz ekspansji firm klastra na rynki krajowe	41
Rozwój działań na rzecz ekspansji firm klastra na rynki zagraniczne	37
Rozwój współpracy klastra z władzami publicznymi, w tym jednostkami samorządu terytorialnego	36
Silniejsze stymulowanie wzrostu nakładów inwestycyjnych w firmach klastra	30

Źródło: opracowanie na podstawie: B. Pławgo, *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2014, s. 162.

Z badania wynika, że członkowie klastrów najlepiej ocenili aktywność koordynatora w stymulowaniu intraorganizacyjnego partnerstwa w klastrze m.in. przez organizację spotkań integracyjnych, konferencji i seminariów, transfer informacji; w pozyskiwaniu środków publicznych na rzecz rozwoju klastrów czy nawiązywaniu współpracy klastra z przedstawicielami władzy publicznej, w tym

jednostkami samorządu terytorialnego. Znacznie niższe oceny przyznali aktywności organizacji klastrowej w zakresie stymulowania wzrostu nakładów inwestycyjnych w firmach klastra.

Większość badanych członków klastrów (63%) oceniła korzyści, jakie uzyskują oni dzięki uczestnictwu w realizowanych wspólnych przedsięwzięciach społeczno-gospodarczych w klastrze na poziomie średnio wysokim. Blisko co dziesiąty badany był zdania, że korzyści te są bardzo małe. Uzyskane wyniki świadczą o różnym postrzeganiu przez członków klastra ostatecznych efektów współpracy w klastrze. Dodatkowo część z nich (112 członków) stwierdziło, że przyczyną ich biernej postawy w realizacji wspólnych projektów klastrowych było to, że nie zostali oni zaproszeni przez koordynatora do udziału w tego typu aktywności lub też nie mieli na nią czasu.

Badanie dowodzi, że członkowie najczęściej współpracują ze sobą w klastrze w ramach takich wspólnych przedsięwzięć, jak: organizowanie krajowych wydarzeń gospodarczych i uczestniczenie w tego typu imprezach, prowadzenie wspólnych działań promocyjnych, podnoszenie kompetencji kadr członków klastra, uczestniczenie w zagranicznych wydarzeniach gospodarczych organizowanych dla członków klastra.

Co czwarty badany uznał, że skuteczność organizacji klastrowej i klastra na polu pozyskiwania wsparcia publicznego jest bardzo duża. Z kolei 55% badanych członków skuteczność w tym obszarze oceniło na poziomie średnio wysokim. Podobnie pozytywnie ocenili oni jakość wyposażenia klastra w środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne. Ponad połowa badanych (blisko 55%) wyraziła swe zadowolenie wynikające z łatwego dostępu do tych zasobów materialnych i niematerialnych. Niemniej jednak wskazali oni na istotne wyzwanie w zakresie sprawnego zarządzania klastrem, gdyż widzą potrzebę powszechnego dostępu członków do zasobów innych partnerów w ramach klastra. W trakcie badania respondenci niejednokrotnie wskazywali na bariery administracyjne, jako te, które znacznie utrudniają im wykorzystanie infrastruktury technicznej publicznych partnerów, np. uczelni wyższych. Blisko co trzeci badany wyraził swoje niezadowolenie z niskiego stopnia angażowania się jednostek naukowych i instytucji B+R w funkcjonowanie i rozwój klastra. Średnia ocena stopnia tej aktywności ukształtowała się na poziomie 3,2 pkt w skali pięciostopniowej. Blisko 40% badanych także uznało, że członkostwo w klastrze nie wpłynęło na znaczące zacieśnienie współpracy z sektorem nauki i B+R. Badanie dowiodło, że obserwowalna skala współpracy przedsiębiorców z przedstawicielami sektora nauki i B+R w klastrach jest wciąż niewystarczająca w stosunku do potrzeb.

Średnio co trzeci badany członek uważał, że istniejący skład członkowski w jego strukturze jest odpowiedni, przez co nie brakuje w niej partnerów do współpracy. Co piąty badany członek dostrzegał potrzebę poszerzenia składu członkowskiego klastra, gdyż w jego opinii brakuje w nim przedsiębiorców. W najmniejszym stopniu badani byli zainteresowani potencjalną współpracą z organizacjami pozarządowymi.

Średnie ocen udzielonych przez członków klastrów w obszarze wpływu klastra na dowolny wymiar ich funkcjonowania i rozwoju wskazują na dość niski poziom ich ostatecznego zadowolenia. Najniższe poczucie satysfakcji respondentów wyrazili w stosunku do wpływu członkostwa na wzrost: zysku, przychodów ze sprzedaży czy przychodów z działalności eksportowej. Umiarkowane poczucie satysfakcji z kolei wyrazili wobec wpływu członkostwa na rozwój ich aktywności w obszarze B+R czy innowacyjności. Generalnie poczucie satysfakcji badanych wynikające z korzyści odnoszonych z tytułu członkostwa w klastrze nie było najwyższe. 41% badanych uznało, że korzyści te były mniej więcej takie, jak oczekiwano, zaś 34% badanych, że były one mniejsze niż oczekiwano.

Istotną była także ocena, czy członkowie mają poczucie satysfakcji w związku z wnoszeniem opłat na rzecz rozwoju klastra, które zazwyczaj są przeznaczane na finansowanie bieżącej działalności operacyjnej organizacji klastrowej. Badanie wykazało, że 59% badanych dokonywało systematycznie takich opłat, zaś 34% nie płaciło składki członkowskiej. Taka sytuacja może wynikać m.in. z tego, że w wielu klastrach nie jest preferowany model współfinansowania na bazie składki członkowskiej. Co ciekawe, 68% spośród tych członków, którzy wnoszą taką opłatę uznało, że jej wysokość jest adekwatna do korzyści, jakie uzyskują z tytułu członkostwa w klastrze.

Kompleksowa ocena poziomu zadowolenia członków z członkostwa w klastrze wskazała jednak na znaczne różnice w poziomie odczuwanej satysfakcji. 56% z nich uznało, że jest zadowolonych i bardzo zadowolonych z tego dotychczasowego członkostwa, zaś 13% wyraziło niezadowolenie i bardzo duże niezadowolenie. Jednocześnie średnia ocena dla ogółu badanych wyniosła 3,7 pkt w skali pięciostopniowej.

W trakcie badania poproszono także członków klastra o ocenę szans na przetrwanie i rozwój tej struktury w przypadku potencjalnej możliwości braku zewnętrznego wsparcia finansowego. Uzyskane wyniki są niepokojące, gdyż w opinii blisko 40% respondentów szanse te są bardzo małe i małe. Świadczy to o tym, że część polskich klastrów uzależniła się od finansowania publicznego i wciąż

nie wypracowała własnego, indywidualnego, adekwatnego do potrzeb i możliwości systemu finansowania. Według B. Pławgo stosownym kierunkiem zapewnienia stabilizacji finansowej klastrów powinien być trwały wzrost zaangażowania finansowych środków prywatnych członków w projekty prorozwojowe, szczególnie te o charakterze komercyjnym<sup>25</sup>. Ponadto uważa on, że w klastrach niezbędne jest silniejsze niż dotychczas powiązanie systemu składek członkowskich z systemem oferowanych członkom dodatkowych wartości, współmiernie do wysokości finansowego zaangażowania. Podkreśla, że aby wzmacniać satysfakcję i lojalność członkowską niezbędne jest, by koordynatorzy klastrów stawali się „brokerami kompetencji” tak, by możliwe było permanentne identyfikowanie niezbędnych kompetencji wymaganych przez członków i sprawne organizowanie procesu ich rozwoju w partnerstwie z innymi członkami, np. z reprezentantami władzy publicznej, instytucjami rynku pracy, szkołami zawodowymi i uczelniami wyższymi.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na sformułowanie wielu wniosków i rekomendacji w kontekście zarządzania rozwojem klastra. Zostały one zawarte nie tylko w raporcie głównym, ale także w 35 indywidualnych raportach dedykowanych poszczególnym klastram uczestniczącym w badaniu. Zalecane rekomendacje wskazują na potrzebę m.in. cyklicznego identyfikowania potrzeb członków w zakresie B+R, uświadamiania członkom klastra, jakie korzyści mogą wynikać z procesu wspólnych zamówień w klastrze, szerszego angażowania członków w promowanie oferty klastra, identyfikowania i oceny kluczowych obszarów aktywności członków klastra, by na tej bazie możliwe było tworzenie przedsiębiorczych grup roboczych i zespołów projektowych. Wśród tych rekomendacji znajdują się również te zakładające nie tyle potrzebę, co konieczność systematycznego prowadzenia w środowisku klastra badań satysfakcji i lojalności członkowskiej.

### **Podsumowanie**

Usatysfakcjonowani członkowie klastra związani relacją partnerską z innymi członkami są głównym wyznacznikiem jego sukcesu. Współczesne struktury klastrów, aby mogły przetrwać i wciąż się rozwijać muszą nie tylko pozyskiwać wciąż nowych partnerów do współpracy, ale przede wszystkim zatrzymać tych dotychczasowych członków i przekształcić ich w podmioty lojalne. Analizując zagadnienie lojalności członkowskiej w klastrze na podstawie wyników badań

---

<sup>25</sup> B. Pławgo, *Benchmarking klastrów...*, s. 181–185.

teoretycznych i empirycznych przyjęto, że jest to kategoria bardzo złożona, bazująca na zaufaniu, przyzwyczajeniu, zaangażowaniu. Z chwilą, gdy wyraża się ona w pozytywnych postawach i zachowaniach członków klastra, sprzyjających jego rozwojowi, w tym w utożsamianiu się z misją, wizją, systemem wartości klastra czy pełnym zaangażowaniem w realizację wspólnych celów i przedkładaniu interesów klastra nad własne indywidualne interesy – można mówić wówczas o tej prawdziwej i wartościowej lojalności.

Coraz częściej organizacje klastrowe wskazują na lojalność jako postawę i zachowanie, których oczekują od członków klastra. Prawdziwie lojalny członek klastra to ten, który dobrowolnie decyduje się na funkcjonowanie w ramach tej struktury, który swym zachowaniem i stosunkiem do klastra i swoich partnerów świadczy o pełnym zaangażowaniu w realizację wspólnych celów, który jest związany z innymi podmiotami klastra poczuciem wspólnej misji, wizji czy poczuciem wspólnych wartości. Nie sposób jednak z całkowitą pewnością przewidzieć czy dany członek będzie w przyszłości lojalny lub czy lojalność ta będzie stała. Korzystnym rozwiązaniem wydaje się ciągle analizowanie poziomu lojalności członkowskiej, w tym podział członków klastra na grupy o różnym poziomie zagrożenia wyjściem ze struktury czy grupy o różnym poziomie szans na zdynamizowanie aktywności klastrowej.

W coraz większym stopniu budowanie satysfakcji i lojalności członków klastra staje się czynnikiem, który decyduje o trwałości funkcjonowania tej organizacji i źródłem przewagi konkurencyjnej. Tym samym w wielu klastrach wciąż pojawiają się pytania: jak skutecznie pozyskiwać wartościowych z punktu widzenia strategii rozwoju nowych członków, jak ich zatrzymać w ramach tej struktury (np. inwestorów zagranicznych), jak budować z nimi długookresowe partnerskie relacje oparte na lojalności. Odpowiedzi na te i na inne pytania powinny znaleźć się w opracowanej strategii rozwoju klastra, gdyż to właśnie członkowie, ich potrzeby i oczekiwania stanowić powinny centralny element budowanych strategii.

Organizacja klastrowa świadoma korzyści wynikających z uczestnictwa w klastrze usatysfakcjonowanych i lojalnych członków często już na etapie formułowania strategii rozwoju klastra powinna wskazywać na potrzebę ciągłego doskonalenia, wdrażania pozytywnych zmian, by w ten sposób kształtować pozytywny obraz klastra w odczuciu jego członków. Oczywiście nie można zapominać o ciągłej potrzebie dostarczania członkom pozytywnych wrażeń emocjonalnych, dbałości o wzajemne okazywanie sobie szacunku i uznania czy wyprze-

dzania oczekiwań członków wynikających z uczestnictwa w klastrze. Z pewnością pozwoli to minimalizować potencjalne ryzyko utraty wartościowych członków klastra.

### Bibliografia

- Białas S., Litwin J., *Poziom satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach nr 97, seria: Administracja i Zarządzanie, Siedlce 2013.
- Bloemer J., Odekerken-Schröder G., *The role of employee relationship proneness in creating employee loyalty*, „International Journal of Bank Marketing” 2006, Vol. 24, No. 4.
- Brodzicki T., Kuczevska J., *Klustry i polityka klastrowa w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2012.
- Bukowska U., *Lojalność pracowników – ujęcie atrybutowe i procesowe*, w: *Nauka i gospodarka w dobie destabilizacji*, red. J. Teczek, J. Czekaj, B. Mikuła, R. Oczkowska, Biuro Projektu Nauka i Gospodarka, Kraków 2011.
- Cichosz M., *Lojalność klienta wobec firmy*, „Marketing i Rynek” 2003, nr 8.
- Dolińska M., *Wpływ klastrów na rozwój wiedzy i zastosowanie innowacji w przedsiębiorstwach*, w: *Klustry – wiedza, innowacyjność, rozwój*, red. J. Buko, M. Frankowska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 719, Ekonomiczne Problemy Usług nr 94, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Dybka S., *Uwarunkowania lojalności nabywców względem jednostek handlu detalicznego*, w: *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Zachowania nabywców – wczoraj, dziś i jutro*, red. G. Rosa, A. Smalec, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 594, Ekonomiczne Problemy Usług nr 54, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2010.
- Hill N., Alexander J., *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Juchnowicz M., *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse” nr 4, cz. 1, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Każmierski J., *Klustry jako źródło efektów synergetycznych i instrument zarządzania regionalnego*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2011, nr 251.
- Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku*, red. M. Dzierżanowski, PARP, Warszawa 2012.
- Knop L., *Zarządzanie klastrem: koncepcje, strategie, modele*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa 2008.
- Krupski R., Piórkowska-Wojciechowska K., *Theoretical basics of employee loyalty*, „Management” 2005, Vol. 9, No. 1.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A., *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, w: *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań*, red. B. Kos, Studia Ekonomiczne nr 136, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2013.
- Mrzygłód J., *Badanie postaw i satysfakcji pracowników*, „Personel” 2003, nr 22.



- Nowicki P., Sikora T., *Czynniki kształtujące satysfakcję klienta oraz korzyści z pomiaru satysfakcji klienta w procesie doskonalenia jakości*, w: *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji*, t. 1, red. T. Sikora, Wyd. Naukowe PTTŻ, Kraków 2010.
- Plawgo B., *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2014.
- Schüller A.M., Fuchs G., *Marketing lojalnościowy*, Wyd. Akademia Sukcesu, Warszawa 2005.
- Schulz M., *Wpływ satysfakcji na lojalność klientów na rynku B2B*, w: *Marketing przyszłości. Trendy, strategie, instrumenty. Zachowania konsumentów – trendy i kierunki zmian*, red. G. Rosa, A. Smalec, I. Ostrowska, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 660, Ekonomiczne Problemy Usług nr 72, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- Seweryn R., *Lojalność turystów wobec obszaru recepcji (na przykładzie wyników badań ruchu turystycznego w Krakowie)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie nr 825, Kraków 2010.
- Skawińska E., Zalewski R.I., *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa 2009.
- Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Urban W., Siemieniako D., *Lojalność klientów. Modele, motywacja i pomiar*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Urban W., Siemieniako D., *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek” 2005, nr 5.
- Waszczak S., *Refleksje nad lojalnością jako wartością etyczną i ekonomiczną*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 1 (23).

## MEMBERSHIP SATISFACTION AND LOYALTY IN MANAGING CLUSTER DEVELOPMENT

### Summary

The paper comprises the considerations regarding the significance, status and role of satisfaction and loyalty in a cluster in the context of managing cluster development. The author indicates that member satisfaction as well as loyalty are still present issues; however they are updated and require comprehensive scientific analysis. The topicality of this research problem is proved, inter alia, by the fact that satisfaction and loyalty are perceived as values of strategic significance for cluster development. They match the concept of managing intellectual capital, or managing by values. In view of a turbulent environment, efficient cluster management requires permanent implementation of changes which are suited to the needs and expectations of the members, within the scope of the accepted business model of a cluster. Owing to member loyalty and satisfaction management, maximization of values for cluster's internal stakeholders and simultaneous engagement of members in this process, it is possible to dynamically strengthen the competitiveness of a cluster structure.

**Keywords:** cluster, management, satisfaction, loyalty, development, competitiveness

*Translated by Bogusław Bembenek*

