

Bogusław Bembenek

Politechnika Rzeszowska

e-mail: bogdanb@prz.edu.pl

ORCID: 0000-0003-1816-1147

Marketing doświadczeń w kształtowaniu wizerunku pozytywnej organizacji klastrowej

Cytuj jako: Bembenek, B. (2023). Marketing doświadczeń w kształtowaniu wizerunku pozytywnej organizacji klastrowej. W: M. Sobocińska (red.), *Konsument i rynek – Badania marketingowe – Strategie i działania marketingowe. Księga jubileuszowa z okazji 50-lecia pracy twórczej prof. zw. dr hab. Krystyny Mazurek-Łopacińskiej* (s. 497–510). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Streszczenie: Prowadzone w rozdziale rozważania skoncentrowane są na pozytywnym doświadczeniu stale wzbogacającym zasób doświadczeń w klastrach w kontekście przedsiębiorczej aktywności organizacji klastrowych. Poznanie przez doświadczenie wyróżnia wartość, dynamizm i potencjał rozwojowy, gdyż jest efektem w znacznej mierze celowych działań. Za punkt odniesienia w prowadzonych rozważaniach przyjęto koncepcję pozytywnej organizacji, w której doświadczenie pozytywnych emocji stymuluje procesy twórcze. Pozwoliło to określić strategiczne znaczenie marketingu doświadczeń w kształtowaniu wizerunku pozytywnej organizacji klastrowej. Zakres i charakter dotychczasowych badań własnych dotyczących klasteringu wskazał na potrzebę konceptualizacji podjętej problematyki ze względu na to, że jest rzadko podejmowana w literaturze przedmiotu.

Słowa kluczowe: marketing doświadczeń, wizerunek, organizacja klastrowa, rozwój

1. Wprowadzenie

Współczesne klastry jako systemy otwarte, które złożone są z autonomicznych jednostek powiązanych współpracą trójsektorową w celu sprawnej realizacji funkcji genotypowej, potrzebują wsparcia nie tylko zewnętrznego, ale także wewnętrznego ze strony ich instytucjonalnych koordynatorów (tzw. organizacji klastrowych).

Z cyklicznych badań benchmarkingowych klastrów, realizowanych w przestrzeni krajowej i międzynarodowej, oraz z certyfikacji klastrów wynika, że niezmiernie ważna jest zdolność organizacji klastrowych do zapewniania wartości dla członków klastra na bazie pozytywnego doświadczenia. Tym samym sztuką i wyzwaniem dla tych organizacji jest nadanie kreowanym doświadczeniom właściwej siły i formy, tak aby były pożądane przez społeczność klastrową i zapadały w jej pamięć. Ich przedsiębiorcze działania w tym trudnym obszarze zarządzania doświadczeniami członków klastrów mogą permanentnie stymulować procesy rozwojowe oraz skutecznie kreować ich wizerunek jako pozytywnych organizacji funkcjonujących w turbulentnym otoczeniu.

Celem rozdziału jest ukazanie znaczenia marketingu doświadczeń dla rozwoju organizacji klastrowej, w tym kształtowania jej wizerunku w duchu koncepcji pozytywnej organizacji. W celu pełniejszego zrozumienia związku złożonej kategorii doświadczenia z wizerunkiem organizacji odwołano się do istoty psychologii pozytywnej. Tego typu podejście uwzględnia nowe konteksty badawcze oraz potrzeby doskonalenia zarządzania klastrem w warunkach burzliwego otoczenia. Przyjęcie pozytywnej perspektywy do analizy procesów rozwojowych w klastrze wyznacza interesującą, interdyscyplinarną i spójną płaszczyznę badań. Ma też charakter wysoce użyteczny, gdyż pozwala lepiej zrozumieć postrzeganie źródeł sukcesu organizacji w gospodarce opartej na wiedzy i doświadczeniach.

2. Koncepcja pozytywnej organizacji

Fundamentem rozwoju koncepcji pozytywnej organizacji jest psychologia pozytywna, której obszarami zainteresowań są pozytywne doświadczenie i doświadczenie. Jej celem jest lepsze zrozumienie uwarunkowań dobrostanu i jakości życia człowieka niezależnie od jego wieku i stanu zdrowia. Wskazuje, że poczucie szczęścia można zwiększyć, maksymalizując pozytywne i głębsze doznania zmysłowe i emocjonalne, w tym w drodze angażowania się w osiąganie celów pozaosobowych oraz w wartościowe działania (Gulla i Tucholska, 2007). Ponadto podkreśla, że pomysłowość w zwiększaniu zaangażowania organizacyjnego zależy w znacznym stopniu od stworzonych danej osobie pozytywnych warunków do odczuwania stanu absorpcji, optymalnego doświadczenia, twórczego zachowania i przeżywania w organizacji (Makowski, 2017, s. 90). Niezmiernie ważne są w tym względzie stałe odkrywanie nowych wartości w życiu zawodowym i osobistym oraz pozytywne myślenie.

Na gruncie nauki o zarządzaniu i jakości powstało wiele teorii i koncepcji rozwoju organizacji. Jedną z nich jest pozytywna teoria organizacji, która korzysta z dorobku teorii interesariuszy, głównie z jej nurtu normatywnego, skupiając się na tym, co w organizacjach najlepsze, etycznie dobre i niespodziewanie efektywne (Zbierowski, 2012, s. 7–9). Opierając się na psychologicznych źródłach tej teorii,

warto pamiętać o tym, że na wzrost różnorodności otoczenia organizacja powinna odpowiadać wzrostem różnorodności i atrakcyjności własnych zasobów, a rosnący chaos i turbulencję otoczenia powinna równoważyć własną stabilnością w obszarze zarządzania strategicznego (Moczyłowska, 2012, s. 256).

Literatura przedmiotu wskazuje, że koncepcja pozytywnej organizacji opiera się na trzech podstawowych założeniach (Stankiewicz, 2010, s. 44, 45):

- ▶ człowiek dąży do osiągnięcia szczęścia, a w swoich działaniach kieruje się zarówno rozumem, jak i emocjami,
- ▶ w ludzkiej naturze leży ciągłe dążenie do doskonałości i ponadprzeciętności, a polem do samodoskonalenia jest koncentracja na własnych mocnych stronach,
- ▶ człowiek potrzebuje wciąż nowych źródeł pozytywnej i twórczej energii, której wyzwolenie jest uwarunkowane odczuwaniem pozytywnych emocji, wynikających głównie z pozytywnych relacji.

Analiza pozytywnej organizacji dotyczy różnorodności jej zasobów, pozytywnych zjawisk, mocnych stron oraz pozytywnych emocji w relacjach intra- i interorganizacyjnych. Bezdiskusyjne jest bowiem to, że pozytywne nastawienie do zmian zachodzących w otoczeniu i nowych wyzwań jest ważne w sprawnym osiągnięciu celów. Znaczenie pozytywnych zjawisk w kształtowaniu sukcesu organizacji wiąże się z tym, że nie tylko sprzyjają one proaktywnym zachowaniom organizacyjnym, rozwijaniu potencjału intelektualnego i poszerzaniu horyzontów wiedzy, ale także wzmacniają pozytywną energię i wewnętrzne poczucie pewności siebie oraz pozwalają na kreowanie oryginalnych rozwiązań i osiąganie ponadprzeciętnych rezultatów w pracy indywidualnej i zespołowej (Leśniewski, 2018, s. 92). Warto podkreślić, że procesy twórcze w organizacji są uwarunkowane doświadczaniem pozytywnych emocji przez jej członków, co stymuluje i motywuje do dalszego doskonalenia (Haffer i Glińska-Noweś, 2013, s. 92), dlatego też pozytywna organizacja w interakcjach bezpośrednich i pośrednich wykorzystuje mechanizm tzw. zarażania emocjonalnego celem tworzenia wciąż nowych źródeł emocji pozytywnych (Herrando i Constantinides, 2021, s. 1–3; Wróbel, 2008, s. 210–212).

Integralnym atrybutem pozytywnej organizacji jest jej pozytywny potencjał, który odnosi się do stanów, poziomów i konfiguracji zasobów organizacji, wywołujących pozytywny klimat organizacyjny, pozytywną kulturę organizacyjną oraz prozwojowe zachowania organizacyjne (Godziszewski, 2014, s. 157). Nie dziwi zatem, że tego typu organizacja przyciąga niemalże jak magnes różnych kluczowych interesariuszy, m.in. inwestorów, partnerów biznesowych, pracowników wiedzy. Lepiej rozpoznając ich potrzeby i oczekiwania oraz wspierając ich zadowolenie, jednocześnie staje się bardziej konkurencyjna od innych (Kasprzak, 2017, s. 14). W tym przypadku sprawne zarządzanie relacjami z interesariuszami wymaga holistycznego podejścia do planowania i dostarczania wyjątkowych doświadczeń, które wzmacniają satysfakcję, lojalność i pozytywny wizerunek.

3. Wizerunek pozytywnej organizacji klastrowej

Organizacja klastrowa, jako podmiot prawny, który został powołany lub wyznaczony do realizacji i koordynacji określonych działań w klastrze, ma strategiczne znaczenie dla jego rozwoju. Pełniąc funkcję instytucjonalnego koordynatora klastra, jest odpowiedzialna m.in. za doskonalenie zarządzania klastrem. Według Frankowskiej (2018, s. 214) zarządzanie klastrem sprowadza się w głównej mierze do motywowania członków klastra, budowania ich zaangażowania, orkiestracji ich zasobów w ramach klastra oraz komunikowania wspólnej wizji rozwoju. Organizacja klastrowa, dzięki kapitałowi zaufania i swojej wiarygodności, aktywizuje współdziałanie podmiotów klastra na rzecz podniesienia ich konkurencyjności i osiągnięcia efektu synergii klastrowej (Frankowska, 2018, s. 215). Funkcje i rola koordynatora klastra zmieniają się wraz ze zmianami klastra w poszczególnych fazach cyklu jego życia (Bembenek, 2019, s. 62). Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w 2014 r. przyjęła, że organizacja klastrowa (Frączek i in., 2016, s. 4):

- ▶ to osoba prawna, która organizuje i animuje rozwój interakcji, powiązań, przepływów wiedzy i współpracy w klastrze, a także świadczy wyspecjalizowane usługi na rzecz przedsiębiorstw i innych członków klastra,
- ▶ reprezentuje klastrer w relacjach zewnętrznych, zajmuje się bieżącą administracją klastra i realizuje różne funkcje niezbędne do prawidłowego funkcjonowania klastra,
- ▶ buduje nie tylko swój pozytywny wizerunek, ale także całego klastra jako pewnego rodzaju organizacji sieciowej,
- ▶ wyznacza menedżera klastra, który zarządza klastrem.

Standardy zarządzania klastrem stymulują organizacje klastrowe do podążania w kierunku organizacji pozytywnej. W tym przypadku pozytywność organizacji klastrowych przejawia się chociażby w tym, że wspierają członków klastra w ich rozwoju, dostarczając okazji do doświadczeń, które inspirują, zaspokajają potrzeby i zachęcają do zaangażowania organizacyjnego. Zgodnie z praktyką klasteringu przyjmuje się, że wizerunek organizacji klastrowej, który może mieć charakter wewnętrzny, zewnętrzny, rzeczywisty, lustrzany, pożądany i optymalny, to wyraz jej osobowości, zbiór opinii jej interesariuszy o jej aktywności w otoczeniu, sposób postrzegania jej w otoczeniu. Oczywiście w świadomości każdego z interesariuszy organizacji klastrowej jej wizerunek nigdy nie jest w pełni analogiczny, gdyż jest wypadkową wielu różnych czynników. Ten subiektywny konstrukt myślowy, powstając na fundamencie dynamicznego, wielowymiarowego i głębokiego odbioru i wyrażenia natury, struktury i kultury organizacyjnej organizacji klastrowej, jest ujmowany jako niematerialny zasób (Malara i Sobol-Wojciechowska, 2011, s. 155). Ogólnie obraz organizacji klastrowej, będący kompozycją wcześniejszych wyobrażeń o niej, myśli, odczuć i emocji danego interesariusza, opiera się na trzech głównych filarach (Skowronek, 2011, s. 214):

- ▶ postrzeganiu i interpretacji cech sensorycznych oferty rynkowej organizacji klastrowej, a także tej spersonalizowanej skierowanej do członków klastra,
- ▶ analizie sprawności działania i atrybutów, w tym tych, które można zmierzyć,
- ▶ ocenie emocjonalnej sprowadzającej się do subiektywnego, często nieuświadomionego wartościowania z uwzględnieniem określonych kryteriów.

Należy podkreślić, że zgodnie ze standardami zarządzania klastrem jednym z podstawowych zadań koordynatora jest budowanie marki klastra oraz zwiększenie jego rozpoznawalności. Ponadto do fundamentalnych działań w tym zakresie należy stworzenie systemu identyfikacji wizualnej (Frączek i in., 2016, s. 18). Z badań Główki wynika, że organizacja klastrowa może skutecznie osiągać cele wynikające z rozpoznanych potrzeb klastra nawet bez korzystania ze środków publicznych (Główka, 2018, s. 248). Z kolei Szymoniuk wskazuje, że instytucjonalni koordynatorzy klastra rozwijają nowe usługi oraz instrumenty wsparcia skierowane do członków klastra głównie dzięki realizowanym projektom krajowym i międzynarodowym (Szymoniuk, 2019, s. 123).

W opinii międzynarodowych ekspertów w zakresie klasteringu, m.in. takich jak Boesso, Sole D’Orazio i Torresan (2014, s. 12), zaangażowanych w realizację projektu „Transnarodowy sojusz klastrów na rzecz lepszego wspierania współpracy”, organizacja klastrowa powinna stworzyć strategię budowy marki w celu zaplanowania i realizacji wspólnych przedsięwzięć i działań strategicznych, łącząc w ten sposób wiele aspektów pod sztandarem wspólnego unikatowego wizerunku. Kreowanie pozytywnego wizerunku organizacji klastrowej to proces trwający w czasie i wymagający zaangażowania interesariuszy zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Istotnym instrumentem tworzenia pozytywnego wyobrażenia o organizacji klastrowej jest jej marka (Chorób, 2013, s. 78). Obejmuje ona nie tylko elementy słowno-graficzne, ale także wszelkie odczucia i skojarzenia związane z działalnością organizacji klastrowej. Dlatego też organizacje klastrowe jako brokerzy sieciowi, dążąc do poprawy swej konkurencyjności na rynkach krajowych i międzynarodowych, coraz częściej uznają potrzebę budowania silnej marki. Oczywiście marka może stanowić cenny niematerialny zasób dostarczający wielu różnorodnych korzyści, jednak samo jej stworzenie i utrzymanie jest dużym wyzwaniem w procesie zarządzania klastrem. Z doświadczeń polskich klastrów wynika, że silna marka jest wciąż domeną tylko nielicznych klastrów i organizacji klastrowych (Bembenek, 2015, s. 31). Mimo to można uznać, że organizacje klastrowe odpowiedzialne za koordynowanie rozwoju klastrów są coraz bardziej świadome tego, jak ważne jest posiadanie spójnej i pozytywnie kojarzonej marki w otoczeniu, dlatego dostrzegają wymierną wartość niestandardowych działań marketingowych, które mogą sprawnie budować pozytywny wizerunek marki (Haberla, 2017).

4. Orientacja marketingowa w kreowaniu pozytywnych doświadczeń członków klastra

Doświadczenie wciąż uznawane jest za obszar badań mało rozpoznany w świetle nauki o zarządzaniu i jakości, pomimo że nie jest nowym zjawiskiem. Stanowi elementarny atrybut ekonomii doświadczeń i doznań (*experience economy*) traktowanej jako dynamiczne stadium rozwoju gospodarczego, w którym wartością samą w sobie jest doświadczenie kluczowego interesariusza (Mazurek-Łopacińska, 2014; Wójcik, 2016). Według Lipskiego (2019) ekonomia doświadczeń jako jakościowy przełom w gospodarce i marketingu jest częścią szerszego syndromu zjawisk w wymiarze kulturowym (składnik estetyzacji i kulturalizacji rzeczywistości) oraz ekonomicznym (składnik kapitalizmu kognitywnego). Zauważalna społeczna tendencja rosnącego zapotrzebowania na doznania sprzyja rozwojowi przemysłu 4.0 i 5.0 oraz sektorów kreatywnych, w tym także klastrów. Tworzenie doświadczeń to obszar aktywności gospodarczej, przed którym stoją bardzo duże możliwości rozwoju (Wójcik, 2017, s. 43). Powyższe rozważania koncepcyjne dotyczące specyfiki gospodarki opartej na doświadczeniach wskazują zarazem na znaczną złożoność, wielowymiarowość i różnorodność interpretacji doświadczenia i doświadczenia (tab. 1).

Tabela 1. Istota doświadczenia i doświadczenia

Popularne określenia doświadczenia i doświadczenia
Podstawa ludzkiego poznania i źródło wiedzy praktycznej
Ogół wiadomości i umiejętności zdobytych na podstawie obserwacji i własnych przeżyć
Całokształt procesu postrzegania rzeczywistości lub ogół postrzeżonych faktów
Doznawanie czegoś, poddawanie kogoś próbie, eksperymentowanie
Poznanie niedyskursywne, nierefleksyjne, którego źródłem jest postrzeżenie zmysłowe
Współczesne <i>know-how</i> jako wiedza odnosząca się do sprawnego działania
Przerwa w codziennej rutynie
Proces ciągłego uczenia się w trakcie bezpośredniego kontaktu poznawczego z określonym podmiotem lub przedmiotem
Zdarzenie (fakt) w indywidualnym życiu człowieka
Bezpośrednie poznanie faktów zachodzących w realnym świecie
Zbiór działań, które przyczyniły się do samorozwoju i wzmocnienia kompetencji zawodowych
Proces, w którym człowiek nabywa coś, co może zachować dla siebie lub czym może podzielić się z innymi w ramach kształtowanych relacji
Rodzaj percepcji wewnętrznej związanej z poznawaniem własnych stanów świadomości
Subtelne przeżycia, przelotne wrażenia, odczucia, które mają wpływ na postawy i zachowania
Zbiór osobistych wrażeń, utrwalonych w pamięci ich odbiorcy, będących rezultatem inscenizacji wykreowanych z inicjatywy danego podmiotu

Źródło: opracowanie na podstawie (Krajewski, 2015, s. 81-97; Mojs i Teusz, 2021, s. 8-10; Szczechowicz, 2018).

Pomimo zauważalnych różnic definicyjnych do głównych atrybutów doświadczenia z marketingowego punktu widzenia zalicza się m.in. unikatowość, zaangażowanie, aktywne poznawanie, subiektywność, generowanie emocji (Dziewanowska i Kacprzak, 2016, s. 19). W praktyce gospodarczej doświadczenie najczęściej powstaje w wyniku podejmowanego zaplanowanego lub przypadkowego działania lub interakcji pod wpływem różnych bodźców wewnętrznych i zewnętrznych. Ma więc w znacznej mierze charakter niematerialny, introspekcyjny, interpretacyjny, subiektywny i afektywny. Nie możemy jednak zapominać o tym, że finalna percepcja i interpretacja całkowitego poziomu doświadczenia będą decydować o całościowej ocenie wartości tego, co otrzymuje interesariusz od danej organizacji, z którą jest związany formalnie lub nieformalnie (Boguszewicz-Kreft, 2010, s. 80–86). Przecież kreowanie doświadczeń ma związek z różnymi sferami, m.in. sensoryczną, estetyczną, emocjonalną czy intelektualną, przez co interesariusze w komunikacji z organizacją poszukują nie tylko wartości poznawczych i użytecznych, lecz także emocji i wartości hedonistycznych, rozrywkowych, estetycznych, duchowych i witalnych (Mazurek-Łopacińska, 2006, s. 317). Bezdyskusyjne jest zatem, że wartość doświadczeń ma charakter dualny (Skowronek, 2012, s. 103). Pozytywne doznania są bezpośrednią wartością zarówno dla interesariusza, jak i dla organizacji, która stworzyła możliwość doświadczania na określonych warunkach, w określonym miejscu i czasie.

Na podstawie własnych badań Mazurek-Łopacińska i Sobocińska (2013a, s. 6) uważają, że marketing w obecnych uwarunkowaniach, ze względu na swój interdyscyplinarny charakter, rozwija się wielokierunkowo oraz ewolucyjnie, jako nauka wieloparadygmatyczna. Tym samym wiedza z zakresu marketingu ma w dużym stopniu charakter kumulatywny.

Skuteczna komunikacja marketingowa wymaga podejmowania kompleksowych działań adresowanych do umysłu, duszy i ciała odbiorcy na poziomie psychicznym, fizycznym i duchowym (Tarczydło, 2016, s. 391). Oddziaływanie na zmysły i doświadczenia zmysłowe stanowi strategiczny kierunek rozwoju marketingu sensorycznego i marketingu doświadczeń. Te specyficzne formy współczesnego marketingu, które przenikają się ze sobą, w odpowiedniej skali wzajemnie się uzupełniają. Jednocześnie umożliwiają aktywnym organizacjom budowanie pozytywnego wizerunku (Delińska, 2017, s. 84). Jednakże, jak podkreślają Mazurek-Łopacińska i Sobocińska (2011a, s. 169), skuteczność marketingu kreującego doznania zależy od umiejętności dotarcia do przestrzeni życiowych kluczowych interesariuszy, w których realizują oni różne role i funkcje. Wiąże się to z tym, że wiedza o postrzeganiu zmysłowym oraz indywidualne doznania i holistyczne doświadczenia stają się stopniowo dla interesariusza środkami tworzenia i umacniania jego tożsamości w otoczeniu.

Sprawne zarządzanie klastrem jako organizacją wymaga uwzględnienia specyfiki marketingu doświadczeń, który opiera się na warstwie emocjonalnej relacji z kluczowymi interesariuszami. Według Skowronek (2012, s. 124) każde doświadczenie ma swój początek w percepcji zmysłowej, przez co marketing doświadczeń jest strategią ukierunkowaną na doskonalenie wrażeń, jakie mają interesariusze w relacjach z organizacją. Boguszewicz-Kreft (2013, s. 45–53) uważa, że w nasyczonej postmodernistycznej gospodarce, w której zwiększa się waga współtworzenia wartości, doznań i osobistego rozwoju, marketing doświadczeń jest kolejnym etapem rozwoju marketingu partnerskiego, gdyż w jego istotę wpisany jest duży nacisk na aspekty psychologiczne, w tym na wywołanie określonych stanów afektywnych interesariuszy. Ponadto dodaje, że ten typ marketingu dotyczy procesu permanentnego tworzenia, utrzymywania, wzbogacania i pogłębiania interakcji organizacji z jej interesariuszami przez dostarczanie im zapadających w pamięć doświadczeń, które mogą angażować i wiązać emocjonalnie z marką (Boguszewicz-Kreft, 2013, s. 46–52). Wyraźnie widać, że marketing doświadczeń rozwinął się wraz z rozwojem koncepcji marketingu holistycznego, a tym samym uwzględnia główne założenia etyki biznesu i społecznej odpowiedzialności biznesu (Ławicki, 2010, s. 221). Według Mazurek-Łopacińskiej i Sobocińskiej (2013b, s. 199) jedną z miar postępu w rozwoju cywilizacyjnym jest wzrost społecznej odpowiedzialności w wymiarze nie tylko indywidualnym, lecz także zbiorowym. Wymaga to patrzenia na rzeczywistość przez pryzmat szerszy aniżeli wyznaczony tylko przez własne potrzeby i oczekiwania.

Organizacje klastrowe, które kreują doznania członków klastra w sposób świadomy i zintegrowany, w wielu przypadkach zaimplementowały podstawowe założenia koncepcji zarządzania doświadczeniem klienta (*Customer Experience Management*), które są spójne z opracowanymi z inicjatywy PARP w 2014 r. standardami zarządzania klastrem. Użyteczność tej koncepcji wyraża się chociażby w tym, że sprzyja ona systematycznemu tworzeniu niepowtarzalnych i pozytywnych emocji na poziomie pojedynczego klienta wewnętrznego lub zewnętrznego, co stwarza szansę na budowanie z nim długotrwałych relacji. Kreowanie doświadczeń w organizacji, które prowadzi do zadowolenia, satysfakcji i lojalności, wiąże się zwykle z profesjonalnym oferowaniem wartości zmysłowych, emocjonalnych, relacyjnych i funkcjonalnych. Należy podkreślić, że pozytywne bodźce sensoryczne są źródłem pozytywnych zachowań organizacyjnych, a także poczucia bezpieczeństwa i przynależności. Często przyjmuje się, że unikatowe doświadczenia sensoryczne w sposób szczególny wzbudzają zadowolenie i satysfakcję interesariuszy, stanowiąc dla nich istotne źródło wartości. Boguszewicz-Kreft (2013, s. 49) uważa, że im bardziej konkretne doświadczenie będzie zindywidualizowane lub spersonalizowane, tym bardziej postrzegane będzie przez interesariuszy jako autentyczne. Dlatego ważne jest prawidłowe zrozumienie filozofii marketingu sensorycznego,

który angażuje wszystkie zmysły interesariuszy, wpływając na ich zachowania (Pabian, 2011). Nie dziwi więc, że różni interesariusze organizacji zwracają uwagę na poszczególne elementy marketingu sensorycznego, które z różnym natężeniem wpływają na ich samopoczucie (Rybowska, 2016).

Organizacje klastrowe współtworzone przez współpracujące ze sobą systemy, procesy i zespoły ludzkie generują określone zdarzenia, których doświadczają różni interesariusze. Dostrzegając wartość i wielowymiarowość procesu kreowania doświadczeń dla kluczowych interesariuszy, elastycznie stymulują ich zmysły za pomocą m.in. różnych form, metod i narzędzi komunikacji marketingowej. Oczywiście skuteczna implementacja tej koncepcji wymaga zaangażowania i intensywnych działań zarówno w organizacji klastrowej, jak i w całym klastrze. Zarządzanie doświadczeniami członków klastra jako kluczowych interesariuszy jest złożonym procesem, który dokonuje się na wielu płaszczyznach realnych relacji. W procesie tym niezmiernie ważna jest całkowita zmiana dotychczasowego punktu widzenia. Literatura przedmiotu wskazuje, że trzeba oderwać się od dotychczasowych założeń i rutyn, aby móc lepiej spojrzeć na wszystko z punktu widzenia indywidualnych potrzeb interesariuszy (Lutek, 2019, s. 39). Tym samym warunkiem kreowania pożądanych doświadczeń jest holistyczne podejście do doznań kluczowych interesariuszy. Z tego powodu zdolność do zarządzania doświadczeniami dotyczy przyjętego sposobu funkcjonowania całej organizacji klastrowej i przenika m.in. jej kulturę organizacyjną, strategię, procesy, wyroby i usługi, projekty czy też zachowania organizacyjne. Systematyczne dostarczanie wyrazistych i unikatowych doznań dla kluczowych interesariuszy oraz zintegrowanie potencjału powstałych doświadczeń w procesie budowy koherentnego wizerunku organizacji może przyczynić się do względnie trwałego wzmocnienia niematerialnych atrybutów jej marki (Gębarowski, 2011). Nie sposób nie wspomnieć, że marka i jej metodyczne budowanie, w tym wzmacnianie jej świadomości i kreowanie odpowiednich relacji z wybranymi interesariuszami przez zróżnicowane formy komunikacji marketingowej *online* i *offline*, stanowią ważny paradygmat współczesnego zarządzania marketingowego (Tarczydło, 2016, s. 382). Zgodnie z tym podejściem umieszczenie doświadczeń członków klastra jako kluczowych interesariuszy w centrum strategii rozwoju organizacji klastrowej i całego klastra pozwala lepiej zrozumieć zachowania społeczności klastrowej, a tym samym skuteczniej oddziaływać na zaangażowanie organizacyjne. Uwzględnienie podstawowych założeń marketingu doświadczeń w procesie zarządzania strategicznego umożliwi koordynatorowi klastra trwałe powiązanie interesów społeczności klastrowej z interesami organizacji klastrowej. W ten sposób w organizacjach klastrowych dokonują się trwałe zmiany podnoszące kompleksową pozytywność, na poziomie zarówno indywidualnym, jak i organizacyjnym.

Szczególnymi narzędziami w procesie kreowania pozytywnych doświadczeń członków klastra są technologie sztucznej inteligencji, media społecznościowe

i różnorodne wydarzenia, które sprzyjają rozwojowi wiedzy, technologii, relacji międzyludzkich i zaangażowania. Należy mieć na uwadze, że szybkie rozpowszechnianie się nowych mediów, technologii informacyjnych i sztucznej inteligencji, a także ciągłe zwiększanie zakresu wirtualizacji życia społecznego wywołują wiele przemian społeczno-gospodarczych i technologicznych, które prowadzą do kształtowania się społeczeństwa informacyjnego, społeczeństwa wiedzy oraz cyberspółeczeństwa (Mazurek-Łopacińska i Sobocińska, 2011b, s. 17). Dążąc do doskonalenia zarządzania doświadczeniami, warto pamiętać, że skuteczność marketingu doświadczeń zwiększa się wówczas, gdy interesariusze osiągają wysoki poziom immersji, a także gdy mogą wykazywać się aktywną postawą dla przykładu związaną ze współtworzeniem wartości i prosumpcją. Z kolei przy mniejszym zaangażowaniu oraz biernej postawie siła i czas oddziaływania doznań są zdecydowanie mniejsze (Waśkowski, 2016, s. 353).

Analizując tak ważny obszar aktywności organizacji klastrowej, w tym ten dotyczący zarządzania klastrem, nie sposób nie odnieść się, chociażby w zarysie, do praktyki klasteringu. Dla przykładu w takich klastrach, jak: AgroBioCluster, Klaster LifeScience Kraków, Klaster Gospodarki Odpadowej i Recyklingu, Bydgoski Klaster Informatyczny, to właśnie z inicjatywy ich instytucjonalnych koordynatorów zorganizowano intensywne hackathony, które bazując na idei maratonu programowania miały na celu tworzenie otwartych innowacji. W Klastrze Zrównoważona Infrastruktura jego koordynator zainicjował i zrealizował projekt dotyczący rozwoju technologii autonomicznego budownictwa i nowoczesnych rozwiązań automatyki użytkowej. Powstałe w projekcie dwa niezależne (autonomiczne i proekologiczne) budynki o charakterze prototypów i obiektów laboratoryjno-demonstracyjnych utworzyły dla członków klastra nową przestrzeń doświadczania innowacji technicznych i społecznych. Ponadto organizacja klastrowa w ramach stymulowania aktywnego doświadczania zapewniła członkom klastra możliwość wykorzystania nie tylko trzech platform informatycznych dedykowanych potrzebom zakupów, sprzedaży i komunikacji wewnętrznej, ale także mobilnego laboratorium innowacyjnego budownictwa wyposażonego w innowacyjny sprzęt diagnostyki energetycznej budynków i badania parametrów lokalnego klimatu (<http://www.klasterzi.pl/projekty-menu>). Proaktywne podejście do zarządzania doświadczeniami członków klastra obserwowalne jest już od wielu lat w Klastrze Silesia Automotive&Advanced Manufacturing, którego struktura powstała w ramach inicjatywy klastrowej Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej SA. W tym przypadku koordynator klastra zorganizował system przedsiębiorczych działań wspierających procesy transformacji cyfrowej i angażujących członków klastra. W trakcie Akademii Transformacji Cyfrowej istnieje możliwość rozwoju wiedzy o przemyśle 4.0. Platforma utworzona na potrzeby rozwoju współpracy klastrowej umożliwiała transfer wiedzy, wymianę doświadczeń i *networking*. W 2018 r. koordynator klastra wraz z partnerami

zewnątrznymi uruchomił inicjatywę Śląskie Centrum Kompetencji Przemysłu 4.0 (obecnie *DIH-Silesia Smart Systems* – certyfikowany śląski *Digital Innovation Hub*) zapewniającą platformę współpracy podmiotów klastra sprzyjającą świadczeniu kompleksowych usług wsparcia procesów transformacji w formule *one-stop-shop*. W ten sposób platforma identyfikuje wyzwania, przed którymi stoi członek klastra, opracowuje, demonstruje i testuje potencjalne rozwiązania oraz wspiera w procesach wdrażania nowych rozwiązań. Istnieje realna możliwość dostępu do wiedzy technologicznej, prowadzenia testów i badań laboratoryjnych, w tym tzw. testowania przed inwestowaniem (Piotrowski, 2021, s. 110–114).

5. Podsumowanie

Członek klastra funkcjonuje w strukturze klastrowej jako jednostka doświadczająca. Doznając określonych wrażeń i wartości, stale rozszerza własny horyzont postrzegania rzeczywistości. Niemal w każdej relacji z organizacją klastrową, w tym na płaszczyźnie relacji międzyludzkich, członek klastra doświadcza wielu różnych wartości – od tych moralnych po hedonistyczne. Doświadczenie i codzienne doświadczenie mają charakter *stricte* indywidualny i niepowtarzalny. Tym samym każdy członek klastra w nieco odmienny sposób postrzega to, czego w danej chwili doświadcza. Jednakże funkcjonując w strukturze klastra, ma nieograniczone możliwości rozwoju na fundamencie doświadczania.

Organizacje klastrowe ze szczególną mocą koncentrują się na kreowaniu wciąż nowych doświadczeń dla społeczności klastrowej. Sprzyja to pełniejszemu poznaniu rzeczywistości oraz postrzeganiu organizacji klastrowej jako ośrodka w klastrze, który stymuluje procesy organizacyjnego uczenia się, dlatego też tak ważne są chociażby: kapitał społeczny, sprawne wykorzystanie zasobów i potencjału otoczenia czy strategiczne myślenie. Aktywność współczesnych organizacji klastrowych zorientowana na rozwój interakcyjnego środowiska doświadczeń w zakresie współtworzenia wartości może się przyczynić do:

- ▶ wzmocnienia poczucia własnej wartości wśród jednostek społeczności klastrowej i ich kompetencji psychologicznych, których wyrazem jest umiejętność rozpoznawania własnych stanów emocjonalnych, w tym samoświadomość, samoocena i samokontrola,
- ▶ wzmocnienia kompetencji prakseologicznych członków klastra wyrażających się w stosunku do zadań, wyzwań i podejmowanych działań,
- ▶ doskonalenia kompetencji społecznych, co wyraża się w empatii, asertywności, perswazji, przywództwie i partnerskiej współpracy w klastrze,
- ▶ powstawania idei nowych wyrobów, usług i technologii.

Jak wynika z niniejszych rozważań, organizacja klastrowa, chcąc sprawnie angażować się w budowę pozytywnego wizerunku na fundamencie doświadczeń,

tym bardziej powinna implementować główne założenia koncepcji organizacji pozytywnej i marketingu doświadczeń w duchu psychologii pozytywnej. Oczywiście wpływ doświadczenia na kształt wizerunku nie jest zjawiskiem nowym. Nie można jednak zapominać o tym, że wizerunek organizacji klastrowej nie ma charakteru statycznego, a jego kształtowanie jest długotrwałym i złożonym procesem. Odbiór wizerunku przez członków klastra ma charakter bardzo indywidualny, gdyż warunkowany jest wachlarzem czynników poznawczych, emocjonalnych i behawioralnych. Współczesny członek klastra, napędzany wyzwaniami gospodarki opartej na wiedzy, pragnie jak najwięcej przeżyć i doświadczyć w ekosystemie klastra. Z upływem czasu zmienia się sposób jego odczuwania i postrzegania doświadczeń. Tym samym organizacje klastrowe w obliczu ewolucji polskiej i europejskiej polityki klastrowej znajdują się na etapie transformacji swoich postaw i zachowań. Z punktu widzenia wzmocnienia konkurencyjności klastrów i organizacji klastrowych oraz doskonalenia zarządzania klastrem istotne staje się dążenie do zapewnienia względnie trwałej zdolności pozytywnego doświadczenia.

Niniejsze rozważania nie obejmują wszystkich kwestii problematycznych powstałych wokół użyteczności marketingu doświadczeń w kreowaniu wizerunku pozytywnej organizacji klastrowej. Niemniej jednak stanowią źródło inspiracji w projektowaniu dalszych badań w tym obszarze, które mogą być poznawczo znaczące i praktycznie ważne.

Literatura

- Bembenek, B. (2015). Budowa marki klastra – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrem. *Marketing i Rynek*, (9) (CD), 30–44.
- Bembenek, B. (2019). *Kompetencje menedżerskie w zarządzaniu klastrem. Perspektywa prakseologiczna*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Boesso, I., Sole D’Orazio, M. i Torresan, A. (2014). *Marketing klastra i budowanie jego marki*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Boguszewicz-Kreft, M. (2010). Doświadczenie jako propozycja wartości dla klienta. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 3(52), 79–91.
- Boguszewicz-Kreft, M. (2013). *Marketing doświadczeń*. Warszawa: CeDeWu.
- Chorób, R. (2013). Wpływ marki produktu na kształtowanie wartości klastra rolno-spożywczego. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, (35), 78–88.
- Delińska, L. (2017). Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach. *Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance*, 15(1), 81–94.
- Dziewanowska, K. i Kacprzak, A. (2016). Działania z zakresu marketingu doświadczeń w oczach polskich konsumentów – wyniki badań jakościowych. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (255), 18–27.
- Frankowska, M. (2018). *Współdziałanie przedsiębiorstw w klastrowych łańcuchach dostaw*. Warszawa: CeDeWu.
- Frączek, D., Kryjom, P. i Podgórska, J. (2016). *Standardy zarządzania klastrem*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.

- Gębarowski, M. (2011). Kreowanie doświadczeń zmysłowych u klientów punktów sprzedaży detalicznej – znaczenie oraz integracja podejmowanych działań. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, (177), 56–64.
- Główska, C. (2018). *Znaczenie organizacji klastrowej dla środowiska potrójnej helisy*. Warszawa: Difin.
- Godziszewski, B. (2014). Pozytywny potencjał jako cenny zasób współczesnych organizacji. *Roczniki Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Toruniu*, (13), 153–174.
- Gulla, B. i Tucholska, K. (2007). Psychologia pozytywna – cele naukowo-badawcze i aplikacyjne oraz sposób ich realizacji. *Studia z Psychologii w KUL*, (14), 133–152.
- Haberla, M. (2017). Przegląd dobrych praktyk polskich klastrów w zakresie marketingu na przykładzie wybranych podmiotów. *Marketing i Zarządzanie*, 1(47), 115–122.
- Haffer, R. i Glińska-Neweś, A. (2013). Pozytywny potencjał organizacji jako determinanta sukcesu przedsiębiorstwa. Przypadek Polski i Francji. *Zarządzanie i Finanse*, 4(1), 91–100.
- Herrando, C. i Constantinides, E. (2021). Emotional Contagion: A Brief Overview and Future Directions. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.712606>
- Kasprzak, E. (2017). Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(114), 13–24.
- Krajewski, K. (2015). Doświadczenie moralne u źródeł jedności i ethosu filozofii. *Ethos*, 28(4(12)), 81–97.
- Leśniewski, M. A. (2018). Pozytywny menedżer wiedzy decydującym stymulowania rozwoju zasobów przedsiębiorstwa. *Akademia Zarządzania*, 2(1), 79–98.
- Lipski, A. (2019). Ekonomia doświadczeń w warunkach estetyzacji rzeczywistości. *Śląskie Studia Historyczno-Teologiczne*, 52(2), 411–428.
- Lutek, P. (2019). Klucz doświadczeń jako skuteczne narzędzie zarządzania ofertą turystyczną miejsca. *Biuletyn Komitetu Przemysłowego Zarządzania Krajowi PAN*, (275), 29–47.
- Ławicki, J. S. (2010). Marketing doświadczeń a zachowania rynkowe młodych nabywców. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług*, 59(54), 215–222.
- Makowski, M. (2017). Zaangażowanie w pracę w perspektywie psychologii pozytywnej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 12(972), 85–98.
- Malara, Z. i Sobol-Wojciechowska, J. (2011). Wizerunek przedsiębiorstwa oraz mechanizmy jego kreowania na potrzeby kształtowania potencjału rozwojowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (218), 154–164.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2006). Marketing doznań i doświadczeń – zasady i rola w oddziaływaniu na klientów. W: E. Dulinić, L. Garbarski, J. Mazur, M. Strzyżewska, W. Wrzosek (red.), *Ekspansja czy regres marketingu?* (s. 317–324). Warszawa: PWE.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2014). Marketing doświadczeń w kontekście ekonomii doświadczeń. W: A. Czubała, P. Hadrian, J.W. Wiktor (red.), *Marketing w 25-leciu gospodarki rynkowej w Polsce* (s. 44–55). Warszawa: PWE.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2011a). Doznania estetyczne konsumentów w kształtowaniu oferty marketingowej. *Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management*, (50), 166–176.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2011b). Rozwój badań marketingowych – w kierunku nowych podejść i kontekstów badawczych związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (236), 13-22.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2013a). Ewolucja ram konceptualnych marketingu a zmiany w obszarach, metodach i technikach badawczych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Metody Analizy Danych*, (909), 5–15.
- Mazurek-Łopacińska, K. i Sobocińska, M. (2013b). Rola marketingu w kształtowaniu kapitału społecznego Polaków. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, 30(775), 199–212.

- Moczydłowska, J. M. (2012). Rozwój przedsiębiorstwa w koncepcji Positive Organizational Scholarship. Doświadczenia przedsiębiorstw polskich. W: J. Adamczyk, H. Hall (red.), *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej.
- Mojs, E. i Teusz, G. (2021). *Doświadczenie i doświadczenie*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu.
- Pabian, A. (2011). Marketing sensoryczny. *Marketing i Rynek*, (1), 2–6.
- Piotrowski, M. (red.). (2021). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2020. Raport ogólny*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Rybowska, A. (2016). Postrzeganie działań marketingu sensorycznego w placówkach handlowych przez młodych konsumentów. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 43(2), 249–259.
- Skowronek, I. (2011). Marketing doświadczeń jako wyznacznik wizerunku i wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 685(46), 209–224.
- Skowronek, I. (2012). *Marketing doświadczeń. Od doświadczeń klienta do wizerunku firmy*. Warszawa: Poltext.
- Stankiewicz, M. J. (red.). (2010). *Pozytywny potencjał organizacji*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Szzechowicz, B. (2018). Doświadczenie jako przedmiot wymiany rynkowej – refleksje teoretyczne i metodologiczne na przykładzie turystyki sportowej. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 4(976), 7–21.
- Szymoniuk, B. (2019). *Komunikacja marketingowa w klastrach i uwarunkowania jej skuteczności*. Lublin: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej.
- Tarczydło, B. (2016). Trendy w komunikacji marketingowej na rzecz marek – wybrane aspekty. *Marketing i Zarządzanie*, 4(45), 381–392.
- Waśkowski, Z. (2016). Wykorzystanie koncepcji marketingu doświadczeń w tworzeniu wartości dodanej na rynku imprez masowych. *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, 43(2), 347–357.
- Wójcik, M. (2016). Ekonomia doświadczeń a usługi informacyjne. *Bibliotheca Nostra. Śląski Kwartalnik Naukowy*, 2(44), 101–111.
- Wójcik, D. (2017). Gospodarka doznań a sektory kreatywne w dobie innowacji technologicznych na przykładzie sektora turystycznego. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, (156), 25–50.
- Wróbel, M. (2008). O transferze emocji i nastrojów między ludźmi – mechanizm i psychologiczne wyznaczniki zarażenia afektywnego. *Psychologia Społeczna*, 3(8), 210–230.
- Zbierowski, P. (2012). *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.