

# Katarzyna Rupik

---

## Zastosowanie koncepcji customer engagement w branży odzieżowej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/1, 141-154

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA RUPIK<sup>1</sup>

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

## ZASTOSOWANIE KONCEPCJI *CUSTOMER ENGAGEMENT* W BRANŻY ODZIEŻOWEJ<sup>2</sup>

### Streszczenie

Proces marketingu rozumiany jako definiowanie, tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta może być realizowany w ramach rozszerzonej sieci kompetencji. Jednym z podmiotów tej sieci jest klient-konsument. Koncepcja *Customer Engagement* (CE) opisuje aktywność konsumenta (aktualnego lub potencjalnego klienta) rozumianą jako jego angażowanie (się) we współtworzenie wartości z przedsiębiorstwem lub/i innymi konsumentami. Przedsiębiorstwa branży odzieżowej mają szczególne możliwości w zakresie angażowania klientów w proces marketingu, co wynika ze specyfiki oferowanej kategorii produktowej. W artykule dokonano przeglądu interpretacji CE funkcjonujących w literaturze marketingowej (ujęcie wąskie oraz szerokie) oraz systematyki form CE. Na gruncie wąskiej interpretacji CE, w perspektywie zarządczej, opracowano klasyfikację form CE.

**Słowa kluczowe:** zaangażowanie konsumenta, wartość dla klienta, koncepcja CE, branża odzieżowa

### Wprowadzenie

Koncepcja *Customer Engagement* (CE) odnosi się do klientów indywidualnych (konsumentów) i opisuje dobrowolną aktywność klienta (aktualnego lub potencjalnego) rozumianą jako jego angażowanie (się) we współtworzenie wartości w interakcjach z przedsiębiorstwem lub/i innymi klientami. Kategoria CE jest elementem współczesnego marketingu relacji<sup>3</sup> i nową perspektywą w zarządzaniu

---

<sup>1</sup> katarzyna.rupik@ue.katowice.pl.

<sup>2</sup> Artykuł finansowany przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr 2014/13/B/HS4/01614.

<sup>3</sup> S. Vivek, S. Beatty, M. Morgan, *Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2012, Vol. 20, No. 2, s. 127.

wartością klientów<sup>4</sup>, wprowadzoną do teorii zarządzania w 2001 roku przez Instytut Gallupa<sup>5</sup>.

Pojęcie *engagement* jest od dawna wykorzystywane w naukach społecznych, w tym psychologii, socjologii, naukach politycznych czy zachowaniach organizacyjnych<sup>6</sup>. Szczególnie bogaty jest dorobek naukowy dotyczący angażowania (się) pracowników (*employee engagement*) oraz studentów (*student engagement*)<sup>7</sup>. Na gruncie marketingu badania naukowe w zakresie CE prowadzone są intensywnie od 2010 roku. Marketing Science Institute (MSI) umieścił wówczas problematykę CE na liście priorytetów badawczych. W latach 2014–2016 konceptualizacja, zdefiniowanie i pomiar CE ponownie znalazły się na liście priorytetów badawczych MSI. W dorobku naukowym marketingu można zidentyfikować kilka kluczowych źródeł teoretycznych CE. Należą do nich koncepcja prosumpcji<sup>8</sup>, logiki usługowej w marketingu (*service dominant logic*)<sup>9</sup> oraz rozszerzonej sieci kompetencji i współtworzenia wartości z klientem<sup>10</sup>. Różnorodność źródeł teoretycznych CE (identyfikowanych zarówno w obszarze marketingu, jak i dyscyplin komplementarnych) skutkuje brakiem jednoznaczności w definiowaniu tej kategorii. Rodzi to potrzebę wypracowania interpretacji CE w marketingu, która z kolei umożliwi identyfikację i klasyfikację form CE, co jest celem niniejszego artykułu.

W pierwszej części opracowania przedstawiono syntetyczne wyniki przeglądu literatury omawiając interpretacje podstawowej kategorii badawczej w marketingu i związane z nimi próby systematyki CE. W kolejnej części artykułu przedstawiono propozycję klasyfikacji form CE, którą ilustrują przykłady z branży odzieżowej. Przedsiębiorstwa z tej branży należą bowiem do tych podmiotów, które mają szczególne możliwości w angażowanie klientów (*customer*

---

<sup>4</sup> P. Verhoef, W. Reinartz, M. Krafft, *Customer Engagement as a new perspective in customer management*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3, s. 248–249.

<sup>5</sup> A. Appelbaum, *The constant customer*, „Gallup Business Journal”, June 17, 2001, <http://businessjournal.gallup.com/content/745/constant-customer.aspx#1>, s. 1–5 (14.05.2014).

<sup>6</sup> L. Hollebeek, *Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty Nexus*, „Journal of Marketing Management” 2011, Vol. 27 (7–8), s. 785–807.

<sup>7</sup> R. Brodie, L. Hollebeek, B. Jurić, A. Ilić, *Customer Engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*, „Journal of Service Research” 2011, Vol. 14, Iss. 3, s. 254, 265–266.

<sup>8</sup> A. Toffler, *The third wave: the classic study of tomorrow*, Bantam, New York 1980, s. 306.

<sup>9</sup> S. Vargo, R. Lusch, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, Iss. 1, s. 6–7; C. Grönroos, *Adopting service logic for marketing*, „Marketing Theory” 2006, Vol. 6, Iss. 3, s. 317–324.

<sup>10</sup> C. Prahalad, V. Ramaswamy, *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 115–125, 141–143.

*engagement*) w proces marketingu rozumiany jako definiowanie, tworzenie i dostarczanie wartości dla klienta<sup>11</sup>. Wynika to ze specyfiki kategorii produktowej, jaką jest odzież – ma istotną wartość emocjonalną i/lub społeczną dla nabywcy<sup>12</sup>. Końcowa część artykułu zawiera najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań.

### Interpretacja *Customer Engagement* w literaturze marketingowej

Różnorodność źródeł teoretycznych koncepcji CE skutkuje brakiem jednoznaczności w jej definiowaniu, co rodzi potrzebę uzgodnienia interpretacji CE w marketingu. Ponadto stosowane w literaturze krajowej tłumaczenie *customer engagement* jako zaangażowanie klienta<sup>13</sup> jest identyczne jak polskie określenie zupełnie innej kategorii badawczej, jaką jest *customer involvement*. Poniżej autorka podejmuje zatem próbę uporządkowania definicji CE funkcjonujących w literaturze marketingowej.

W *Słowniku języka angielskiego* pojęcie *engagement* ma kilka znaczeń. Po pierwsze, oznacza umowę zrobienia czegoś lub udania się gdzieś w określonym czasie. Po drugie, określa się tak umowę zatrudnienia, czynność bycia angażowanym lub angażowania się<sup>14</sup>. Biorąc powyższe pod uwagę, pojęcie CE związane jest z określonym działaniem klienta. Klient może być angażowany do tego działania przez kogoś (np. przez przedsiębiorstwo) lub samodzielnie się angażować. Kategoria CE ma więc dualny charakter, bo odnosi się do tego, co „robi” klient, oraz do tego „co robi” przedsiębiorstwo. W celu podkreślenia tych dwóch różnych aspektów CE (między którymi zachodzą oczywiście sprzężenia) proponuje się wyróżnienie dwóch sfer CE – angażowanie się klienta (*customer engaging*) i angażowanie klienta (*engaging customer*)<sup>15</sup>. Pojęcie *customer involvement* – CI (w literaturze krajowej także określane jako zaangażowanie klienta) to natomiast kategoria będąca od wielu lat przedmiotem badań naukowych w zakresie zachowań i psychologii konsumenta. CI odnosi się do stopnia, w jakim konsument uważa

<sup>11</sup> Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006, s. 36, 40–41.

<sup>12</sup> J.-J. Lambin, *Strategic marketing management*, Mc-Graw-Hill, France 1998, s. 135–136.

<sup>13</sup> M M. Kuziak, *Zaangażowanie konsumenta w kontekście mediów społecznościowych, w: Zarządzanie marketingiem. Trendy, strategie, instrumenty. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Romanowi Niestrojowi*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014, s. 142.

<sup>14</sup> Pozostałe znaczenia, mniej istotne dla podjętego w artykule problemu, to: zaręczyny, zobowiązanie, gwarancja i bitwa, za: *Oxford advanced learner's dictionary*, Oxford University Press, 1989, s. 398.

<sup>15</sup> Podobnego zabiegu w odniesieniu do kategorii *student engagement* dokonała Colin Bryson. C. Bryson, *Clarifying the concept of student engagement*, w: *Understanding and developing student engagement*, red. C. Bryson, Routledge, Abingdon, Oxon 2014, s. 17–18.

daną kategorię wyrobów za interesującą lub budzącą emocje<sup>16</sup>, oznacza osobiste znaczenie, jakie wyrób ma dla konsumenta<sup>17</sup>. Określenie „zaangażowanie” dość dobrze oddaje istotę tej kategorii, ponieważ według *Słownika języka polskiego* „zaangażowanie” oznacza postawę osoby zaangażowanej w coś, a „zaangażować” oznacza zatrudnić kogoś lub zaangażować się, czyli wziąć aktywny udział (głównie emocjonalnie) w jakimś działaniu, przedsięwzięciu, pracy, projekcie<sup>18</sup>.

Uważa się, że między obiema kategoriami, tj. między poziomem *customer involvement* a intensywnością *customer engagement* istnieje pozytywny związek<sup>19</sup>. W celu wyraźnego odróżnienia kategorii *customer engagement* od *customer involvement* w pracach polskojęzycznych proponuje się więc pozostawienie angielskiej nazwy *customer engagement* (CE) lub stosowanie polskiego tłumaczenia „angażowanie się klienta i angażowanie klienta” (w skrócie „angażowanie (się) klienta”), co ma podkreślać czynnościowy charakter tej kategorii badawczej.

Jednoznaczne zdefiniowanie pojęcia CE w marketingu jest trudne z uwagi na wspomnianą różnorodność źródeł teoretycznych i dualny charakter pojęcia. W pierwszych interpretacjach CE wskazywano, że kategoria ta odnosi się do tworzenia bliskiego i trwałego związku z klientem, by zwiększać oddanie klienta (*customer commitment*) wobec marki lub firmy<sup>20</sup>. Ponadto wskazywano, że CE zapewnia interakcję z klientem i jego uczestnictwo w procesie tworzenia wartości (*customer interaction and participation*)<sup>21</sup>. Późniejsze próby konceptualizacji CE podejmowane w środowisku marketingowym charakteryzują się wyższym poziomem złożoności (tab. 1).

Tabela 1

Definicje *customer engagement* w literaturze marketingowej

Autorzy	Definicja CE
Patterson, Yu, de Ruyter (2006)	poziom różnorodnej „obecności” klienta w jego relacji z organizacją; obejmuje obecność fizyczną, emocjonalną i poznawczą klienta; CE jest postrzegany jako konstrukt wyższego rzędu obejmujący: wigor, oddanie, absorpcję i interakcję

<sup>16</sup> G.R. Foxall, R.E. Goldsmith, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 47.

<sup>17</sup> *Ibidem*, s. 103.

<sup>18</sup> *Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pl/zaanga%C5%BCowanie> (20.05.2014).

<sup>19</sup> S. Vivek, S. Beatty, M. Morgan, *Customer Engagement...*, s. 134.

<sup>20</sup> *Customer commitment* to kolejne pojęcie tłumaczone na język polski jako „zaangażowanie klienta”, będące składową modelu relacji. K. Mazurek-Lopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 280.

<sup>21</sup> The Economist Intelligence Unit, *Beyond loyalty. Meeting the challenge of customer engagement*, a report from the Economist Intelligence Unit sponsored by Adobe Systems. Part I, 2007.

Brodie i in. (2011)	psychologiczny stan klienta pojawiający się w jego relacji z przedmiotem lub przedmiotem (np. marką) z racji doświadczeń klienta o interaktywnym i współtworzącym charakterze; stan ten zachodzi pod wpływem grupy czynników (mających sytuacyjny charakter) generujących różny poziom CE oraz istnieje jako dynamiczny proces o charakterze iteracyjnym w ramach relacji usługowych, w których współtworzona jest wartość
Vivek, Beatty, Morgan (2012)	natężenie uczestnictwa klienta (aktualnego lub potencjalnego) w ofercie i działaniach organizacji oraz związku klienta z tymi ofertami i działaniami, które są inicjowane przez samego klienta lub organizację; składa się z elementów poznawczych, emocjonalnych, behawioralnych i społecznych

Źródło: opracowano na podstawie: P. Patterson, T. Yu, K. de Ruyter, *Understanding customer engagement in services*, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, 4–6 Dec. 2006, s. 3; R. Brodie, L. Hollebeck, B. Jurić, A. Ilić, *Customer Engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*, „Journal of Service Research” 2011, Vol. 14, Iss. 3, s. 260; S. Vivek, S. Beatty, M. Morgan, *Customer Engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2012, Vol. 20, No. 2, s. 127–145.

Autorzy przytoczonych definicji CE interpretują tę kategorię w ujęciu szerokim: CE jest konstruktem wielowymiarowym, obejmującym elementy poznawcze, emocjonalne i behawioralne charakteryzujące klienta w jego interakcjach z firmą czy marką. Opisuje ono uczestnictwo i związek klienta w procesie współtworzenia wartości inicjowanym przez firmę lub klienta. Tak szeroka interpretacja CE wydaje się w znacznej mierze pokrywać z innymi kategoriami marketingu relacji i zachowań konsumenckich. Relacja z klientem (*relationship*)<sup>22</sup> to bowiem proces interakcji (w którym bierze udział klient i firma), podczas których dochodzi do wymiany zasobów, a czynności, wiedza i uczucia klienta stają się częścią procesu kreowania wartości<sup>23</sup>. Transakcja handlowa czy inaczej proces zakupu (*purchasing behavior*) jest częścią tak rozumianej relacji<sup>24</sup>.

Zachowania konsumenckie natomiast obejmują wszystko to, co poprzedza, zachodzi przy i następuje po nabyciu przez konsumenta dóbr i usług<sup>25</sup>, a wśród grup czynników wpływających na te zachowania wymienia się czynniki kulturowe, społeczne, osobowe i psychologiczne. Te ostatnie obejmują motywację i percepcję konsumenta, jego uczenie się, przekonania i postawy<sup>26</sup>. Wydaje się

<sup>22</sup> W języku polskim używa się także określenia „związek” lub „więź” z klientem.

<sup>23</sup> K. Storbacka, J.R. Lehtinen, *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 15, 24.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 21; C. Grönroos, *Service management and marketing. customer management in service competition*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2007, s. 35–36.

<sup>25</sup> A. Falkowski, T. Tyszka, *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2001, s. 11.

<sup>26</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 266.

więc, że definicje CE w ujęciu szerokim opisują *de facto* całość relacji klienta indywidualnego (konsumenta) z firmą lub marką, uwzględniając czynniki zachowań konsumentkich, kształtujących te relacje. Skoro tak, to może powstać wątpliwość co do zasadności wprowadzania nowego pojęcia do literatury marketingowej, odnoszącego się do zjawisk opisanych za pomocą kategorii już w niej funkcjonujących.

Oprócz szerokiego ujęcia CE, w literaturze marketingowej funkcjonuje także węższa interpretacja tej kategorii określana jako *Customer Engagement Behavior* (CEB), która nie budzi już takich wątpliwości. CEB to przejawy zachowań klienta, które koncentrują się na marce lub firmie, nie są związane z zakupem i wynikają z czynników motywacyjnych<sup>27</sup>. Kategoria ta zakłada, że istnieją pewne zachowania klientów, inne niż zakup, które wpływają na wyniki firmy raczej pośrednio<sup>28</sup>. Ta węższa interpretacja pojęcia angażowania (się) klienta odnosi się więc „tylko” do pewnego fragmentu relacji z klientem, która związana jest z niematerialnymi źródłami wartości klienta (dochody wynikające z informacji przekazywanych przedsiębiorstwu przez klienta oraz rekomendacji udzielanych innym odbiorcom, w tym potencjalnym). Nie obejmuje natomiast tych elementów relacji, które stanowią źródła wartości klienta o charakterze materialnym, czyli transakcji generujących bezpośrednio dochody dla firmy<sup>29</sup>.

W zależności od przyjętej definicji CE, w literaturze marketingowej funkcjonują odmienne propozycje form, jakie może przybierać angażowanie (się) klienta. Szeroka interpretacja CE widoczna jest w pracy V. Kumara i in.<sup>30</sup>, którzy proponują, by wartość CE (*customer engagement value*) traktować jako całość złożoną z czterech elementów:

1. *Customer purchasing behavior* – zakupy dokonywane przez klienta.
2. *Customer referral behavior* – działania klientów w zakresie pozyskiwania dla firmy nowych klientów przez inicjowane przez firmę programy rekomendacyjne.

---

<sup>27</sup> J. Van Dorn, K.N. Lemon, V. Mittal, S. Nass, D. Pick, P. Pimer, P.C. Verhoef, *Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3, s. 253–254.

<sup>28</sup> T.H. Bijmolt, P.S. Leeflang, F. Block, M. Eisenbeis, B.G. Hardie, A. Lemmens, P. Saffert, *Analytics for customer engagement*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3, s. 341.

<sup>29</sup> Rodzaje źródeł wartości klienta omówiono w: *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, red. H. Szulce, T. Żyminkowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010, s. 69.

<sup>30</sup> V. Kumar, L. Aksoy, B. Donkers, R. Venkatesan, T. Wiesel, S. Tillmanns, *Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3, s. 297–299.

3. *Customer influencer behavior* – oddziaływanie klientów na innych konsumentów (aktualnych i potencjalnych klientów firmy) przez przekaz ustny (*word-of-mouth*).
4. *Customer knowledge behavior* – przekazywanie firmie pomysły na nowe rozwiązania lub usprawnienia.

Z kolei wąską definicję angażowania (się) klienta (CEB), w której uwzględnia się te przejawy zachowań klienta, niemające charakteru transakcyjnego, widoczna jest w propozycji Bijmolta i in.<sup>31</sup>, którzy wyróżniają trzy zasadnicze przejawy CE:

1. *Customer complaining behavior* – skargi klienta.
2. *Word-of-mouth* – rekomendacje ustne.
3. *Customer co-creation behavior* – zachowania związane ze współtworzeniem produktu itd.

Wąską interpretację CE przyjmują także Jaakkola i Alexander<sup>32</sup>, którzy proponują dwie grupy zachowań opisujących angażowanie (się) klienta:

1. *Customers' communication* – wypowiedzi klienta na temat firmy lub marki, dzięki czemu można pozyskiwać nowych klientów (przez udział w programach rekomendacyjnych organizowanych przez firmę) lub oddziaływać na to, jak inni klienci postrzegają firmę i markę (przez rekomendacje udzielane z własnej inicjatywy, pisanie blogów czy uczestnictwo w pozostałych formach interakcji klient–klient).
2. *Customer involvement in product development and innovation* – klient pomaga udoskonalić lub stworzyć ofertę firmy przez przekazywanie informacji zwrotnej, pomysłów oraz uczestniczenie w projektowaniu produktu lub montażu.

Jaakkola i Alexander zwracają uwagę, by odróżniać angażowanie (się) klienta CEB od ko-produkcji (*co-production*), która odnosi się do stopnia, w jakim klienci są włączeni w produkcję oferty dla siebie. Ko-produkcja jest bowiem wbudowanym elementem transakcji i nie jest dobrowolna<sup>33</sup>.

Reasumując dotychczasowe rozważania na temat interpretacji *customer engagement* w literaturze marketingowej stwierdza się, że wąskie ujęcie (tj. CEB), odnoszące się do fragmentu relacji z klientem indywidualnym, wpisuje się w perspektywę zarządczą. Podkreśla się w nim dobrowolną aktywność klienta, inną

<sup>31</sup> T.H. Bijmolt, P.S. Leeflang, F. Block et al., *Analytics for customer...*, s. 341.

<sup>32</sup> E. Jaakkola, M. Alexande, *The role of customer engagement behavior in value co-creation. A service system perspective*, „Journal of Service Research” 2015, Vol. 17, Iss. 3, s. 249.

<sup>33</sup> *Ibidem*, s. 349.



niż zakup, podejmowaną w stosunku do przedsiębiorstwa i marki w interakcjach z tym przedsiębiorstwem lub innymi klientami oraz kwestie efektów tej aktywności dla przedsiębiorstwa (podejście rezultatowe). Jest to także ujęcie czynnościowe mające walor praktyczny w kontekście przyszłych badań empirycznych tej kategorii, ponieważ zidentyfikowane, konkretne formy aktywności w ramach angażowania (się) klientów mogą podlegać obserwacji i pomiarowi. W związku z powyższym wąskie rozumienie angażowania (się) klienta jest preferowane w niniejszym artykule i poniżej podjęto próbę opracowania klasyfikacji form tak rozumianej aktywności klienta.

### **Próba klasyfikacji form angażowania (się) klientów na przykładzie branży odzieżowej**

Odzież jako kategoria produktowa ma istotną wartość emocjonalną i/lub społeczną dla nabywcy i w procesie zakupu tego produktu klienci wykazują wysokie zaangażowanie (*customer involvement*) w trybie afektywnym<sup>34</sup>. W przypadku odzieży mogą występować dwa rodzaje zaangażowania klienta – sytuacyjne i ciągle. Zaangażowanie sytuacyjne (*situational involvement*) trwa, dopóki trwa sytuacja, która jest jego źródłem. Na przykład konsument może odczuwać małe zaangażowanie dotyczące ubioru, aż pojawi się sytuacja, w której ubranie okazuje się dla niego ważne. W rezultacie może poświęcić nadzwyczaj dużo uwagi, czasu i pieniędzy na kupienie ubrania adekwatnego do sytuacji, a potem powrócić do dotychczasowego traktowania odzieży. Z kolei zaangażowanie ciągle (*enduring involvement*) ma charakter trwały i ma swoje źródło w głębszej motywacji. Odzież może być ważna dla stylu życia lub obrazu samego siebie (tzw. zaangażowanie ego) lub konsument traktuje odzież jako sposób wyrażania wyznawanych przez siebie wartości czy przekonań (identyfikacja z produktem)<sup>35</sup>. W modelu Foote'a, Cone'a i Beldinga (*FCB involvement grid*) zestawiono stopień zaangażowania klienta (wysokie vs. niskie) ze sposobem, w jaki postrzega on rzeczywistość (tryb intelektualny, poznawcza funkcja myślenia vs. tryb afektywny, funkcja odczuwania). W efekcie uzyskano cztery kombinacje, a odzież znajduje się w grupie kategorii produktowych, które charakteryzuje wysokie zaangażowanie klienta i tryb afektywny w postrzeganiu rzeczywistości (odczuwanie, odbiór raczej bodźców wzrokowych niż słownych, reakcja na nie przy korzystaniu w dużej mierze z intuicji)<sup>36</sup>. Reasumując, odzież jako kategoria produktowa wobec której

<sup>34</sup> J.-J. Lambin, *Strategic marketing management...*, s. 135–136.

<sup>35</sup> *Słownik języka polskiego...*, s. 104.

<sup>36</sup> J.-J. Lambin, *Strategic marketing management...*, s. 135–136.

zaangażowanie konsumenta (*customer involvement*) bywa ciągle, wysokie i ma charakter afektywny ma duży potencjał w zakresie angażowania (się) klientów (*customer engagement*). Dostrzegają to przedsiębiorstwa funkcjonujące w tej branży – istniejące firmy włączają klienta indywidualnego do swoich dotychczasowych procesów biznesowych lub powstają nowe modele biznesowe, w których współdziałanie klienta w procesie tworzenia wartości jest centralnym filarem funkcjonowania firmy

W związku z powyższym, w celu omówienia zaproponowanej klasyfikacji form CE posłużono się przykładami z branży odzieżowej. Propozycja macierzy klasyfikacyjnej CE (rys. 1) oparta na dwóch kryteriach:

1. Podmioty interakcji, w ramach których tworzona jest wartość – pojawiać się może w interakcjach zachodzących między firmą i pojedynczym klientem (można je określić mianem *individual customer engagement*) oraz między klientami (co można z kolei określić jako *collective customer engagement*).
2. Podmiot inicjujący CE – może to być aktywność inicjowana przez samego klienta (tj. angażowanie się klienta) lub przez przedsiębiorstwo (angażowanie klienta).

Podmioty interakcji CE	Firma–klient ( <i>Individual CE</i> )	Klient–klient ( <i>Collective CE</i> )
Inicjator CE		
Klient (angażowanie się klienta)	I	III
Firma (angażowanie klienta)	II	IV

Rys. 1. Klasyfikacja form CE

Źródło: opracowanie własne.

W ćwiartce I mieszczą się interakcje między klientem i firmą, które inicjuje klient (aktualny czy potencjalny). Mogą to być skargi składane przez klienta czy pomysły usprawnień w zakresie produktów bądź obsługi, z którymi klient może się zwrócić do firmy. Efekty angażowania się klienta są pozytywne dla firmy (na podstawie składanych skarg czy sugestii może ona udoskonalić swoje działania, zatrzymać utratę klientów czy nawet zwiększyć poziom retencji dotychczasowych klientów).

Interakcje między firmą a klientem widoczne są także w ćwiartce II, jednak w tym przypadku podmiotem inicjującym jest firma, która celowo angażuje klienta w swoje procesy biznesowe (integracja klienta). Firma może angażować

klienta w projektowanie produktu (zarówno w otwartej, jak i zamkniętej przestrzeni rozwiązań). Producent obuwia sportowego i odzieży sportowej Nike oferuje klientom zarówno wyroby standardowe, jak i możliwość kastomizacji (na stronie internetowej *Customize with NIKEiD* klient samodzielnie wybiera preferowane opcje poszczególnych modułów produktu, na którym może także zamieścić swoje indywidualne ID). Podobną możliwość projektowania w zamkniętej przestrzeni rozwiązań i personalizowania produktów oferuje klientom firma Spreadshirt. Klient może zaprojektować dowolny nadruk na oferowane przez firmę produkty odzieżowe i akcesoria. Firmy Nike i Spreadshirt dają klientom wybór, jeśli chodzi o kupowane produkty – mogą oni nabyć gotowe produkty lub stworzyć własny projekt towaru, który chcą kupić. Do angażowania indywidualnego klienta w proces projektowania może dochodzić także miejsce w systemie otwartym. Na przykład kanadyjski producent obuwia John Fluevog prowadzi forum dla klientów *Open Source Footwear*, gdzie klienci mogą dostarczać własne projekty obuwia, z których raz w roku firma wybiera jeden i wprowadza go do swojej kolekcji. Oprócz angażowania klienta w projektowanie produktu, firma John Fluevog zaprasza klientów do składania projektów reklam na „zadany” brief reklamowy publikowany na stronie firmy (*Fluevog Creative*). Firma wybiera najlepsze projekty, które następnie wykorzystuje w reklamie w czasopiśmie, a autor najlepszego projektu może otrzymać nagrodę w wysokości 1 tys. USD. Efekty angażowania klienta w analizowanej ćwiartce są pozytywne – firma wykorzystuje zasoby klienta do realizacji procesów biznesowych, zmniejszając koszty ich realizacji (nie zatrudnia własnych pracowników, nie zleca tych procesów komercyjnym podwykonawcom).

W ćwiartce III mieszczą się takie formy angażowania się klienta, w których wartość kreowana jest w interakcjach między klientami (aktualnymi lub potencjalnymi). Klient jest inicjatorem CE. Przykładem są wszelkie formy komunikacji klienta z innymi klientami, których przedmiotem są produkty firmy, sama firma czy jej marki (tzw. WOM). Częstym przykładem angażowania się klienta w tej ćwiartce są blogi modowe. Efekty angażowania się klienta mieszczące się w ćwiartce III mogą być, podobnie jak efekty WOM, pozytywne i negatywne. Ten drugi przypadek dotyczy sytuacji, w których negatywne opinie o firmie czy jej działaniach prowadzą do bojkotu produktów firmy czy nawet wejścia na drogę sądową przeciw firmie. Negatywne efekty angażowania się klientów dwukrotnie odczuła firma LPP (krajowa grupa kapitałowa o rozbudowanym portfelu marek odzieżowych, w tym Reserved). Z powodu oburzenia niektórych klientów wy-

wołanego wyprowadzeniem przez firmę dochodów do raju podatkowego na Cyprze okresowo zmniejszyła się sprzedaż wyrobów firmy (bojkot konsumencki). Z kolei gdy firma zamieściła na produkcie nadruk fotografii (pochodzącej ze zbiorów jednej z internetowych społeczności artystów) bez wiedzy i zgody autorki, dzięki informacjom uzyskanym od klientów, którzy dostrzegli ten fakt, autorka wniosła sprawę do sądu.

W ćwiartce IV mieszczą się formy angażowania klientów przez firmę, a wartość kreowana jest w interakcjach między klientami najczęściej w ramach społeczności internetowych. Przedsiębiorstwa mogą stosować *crowdsourcing*, angażując społeczności klientów (aktualnych czy potencjalnych) do wykonywania pewnych procesów biznesowych, np. projektowania produktu i badania jego postrzegania, promocji i sprzedaży czy nawet finansowania. Przykładowo, amerykańska firma Threadless jako centralny filar swojego modelu biznesowym uczyniła projekty klientów – artyści nadsyłają projekty nadruków na T-shirty lub inną odzież czy akcesoria, które oceniane są przez *Threadless Community* (każdy użytkownik może zagłosować na projekt), a projekty najwyżej oceniane są wprowadzane do produkcji i sprzedaży. Threadless, podobnie jak firma Spreadshirt, angażuje swoich klientów w proces sprzedaży (specyficzne programy afiliacyjne). Odbywa się to przez zarejestrowanie tzw. sklepu na platformie firmy z projektami dostarczonymi przez klienta (*Artist Shops* w Threadless czy *Designer Shops* w Spreadshirt). Na sprzedaży takich produktów zyskuje zarówno klient-projektant (otrzymuje od firmy określoną prowizję od sprzedaży), jak i firma, która realizuje wszystkie procesy związane z obsługą kupujących (zaopatrzenie, nadruk, dostarczenie towaru do klienta finalnego, obsługa posprzedażowa). Klient może być także zaangażowany w procesie finansowania produkcji i sprzedaży. Działania tego typu prowadzą wspomniany już Threadless czy też amerykańska marka Betabrand. Klienci głosując na nowy projekt odzieży zobowiązują się jednocześnie do jego zakupu (podając m.in. numer swojej karty kredytowej). Gdy dany projekt osiągnie minimalny poziom finansowania, firma wprowadza go do produkcji i sprzedaży.

Większość zidentyfikowanych form CE zachodzi w środowisku internetowym (online), choć niektóre aktywności klienta mogą dotyczyć świata realnego (np. skargi, przekaz ustny). Z tego względu rozwój technologii internetowych jest istotnym czynnikiem rozwoju zjawiska CE.

## Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu jest krytyczny przegląd interpretacji zjawiska *Customer Engagement* w literaturze marketingowej oraz próba opracowania klasyfikacji form CE (na przykładzie branży odzieżowej). Wąskie ujęcie CE, w którym przyjmuje się czynnościowe i rezultatowe rozumienie tej kategorii (w języku angielskim określone jako *customer engagement behavior*), uznano za użyteczne w perspektywie zarządczej. Posłużyło ono do opracowania macierzy klasyfikacyjnej form CE, w której znalazły się zarówno formy angażowania się klienta, jak i formy angażowania klienta przez przedsiębiorstwo. Te ostatnie obejmują różnorodne strategie angażowania klienta, które w literaturze nauk o zarządzaniu funkcjonują jako koncepcje masowej kastomizacji, integracji klienta w procesy biznesowe, *crowdsouringu* i *crowdfundingu* czy programów afiliacyjnych. Z kolei szerokie ujęcie CE, opisujące relację z klientem przez pryzmat czynników wpływających na zachowania konsumenckie, można uznać za cenne w kontekście eksploracji i pomiaru czynników motywujących klienta do angażowania (się), które mogą być wzmacniane przez przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Appelbaum A., *The constant customer*, „Gallup Business Journal” 2001, June 17, <http://businessjournal.gallup.com/content/745/constant-customer.aspx#1>.
- Bijmolt T.H., Leeflang P.S., Block F., Eisenbeis M., Hardie B.G., Lemmens A., Saffert P. *Analytics for customer engagement*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3.
- Brodie R., Hollebeek L., Jurić B., Ilić A. *Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research*, „Journal of Service Research” 2011, Vol. 14, Iss. 3.
- Bryson C. *Clarifying the concept of student engagement*, w: *Understanding and developing student engagement*, red. C. Bryson, Routledge, Abingdon, Oxon 2014.
- Falkowski A., Tyszka T., *Psychologia zachowań konsumenckich*, GWP, Gdańsk 2001.
- Foxall G.R., Goldsmith R.E., *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Grönroos C., *Adopting service logic for marketing*, „Marketing Theory” 2006, Vol. 6, Iss. 3.
- Grönroos C., *Service management and marketing. Customer management in service competition*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2007.
- Hollebeek L. *Demystifying Customer Brand Engagement: Exploring the Loyalty Nexus*, „Journal of Marketing Management” 2011, Vol. 27 (7–8).
- Jaakkola E., Alexandre M., *The role of customer engagement behavior in value co-creation. A service system perspective*, „Journal of Service Research” 2015, Vol. 17, Iss. 3.
- Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
- Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River 2006.

- Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S., *Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3.
- Kuziak M., *Zaangażowanie konsumenta w kontekście mediów społecznościowych*, w: *Zarządzanie marketingiem. Trendy, strategie, instrumenty. Księga jubileuszowa dedykowana Profesorowi Romanowi Niestrojowi*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
- Lambin J.-J., *Strategic marketing management*, Mc-Graw-Hill, France 1998.
- Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.
- Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press 1989.
- Patterson P., Yu T., de Ruyter K., *Understanding customer engagement in services*, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, 4–6 Dec. 2006.
- Prahalad C., Ramaswamy V., *The future of competition: co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- Słownik języka polskiego*, <http://sjp.pl/zaanga%C5%BCowanie>.
- Storbacka K., Lehtinen J.R., *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- The economist intelligence unit, *Beyond loyalty. Meeting the challenge of customer engagement*, a report from the Economist Intelligence Unit sponsored by Adobe Systems. Part I, 2007.
- Toffler A., *The third wave: the classic study of tomorrow*, Bantam, New York 1980.
- Van Dorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., *Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3.
- Vargo S., Lusch R., *Evolving to a new dominant logic for marketing*, „Journal of Marketing” 2004, Vol. 68, Iss. 1.
- Verhoef P., Reinartz W., Krafft M., *Customer Engagement as a new perspective in customer management*, „Journal of Service Research” 2010, Vol. 13, Iss. 3.
- Vivek S., Beatty S., Morgan M., *Customer Engagement: exploring customer relationships beyond purchase*, „Journal of Marketing Theory and Practice” 2012, Vol. 20, No. 2.
- Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, red. H. Szulce, T. Żyminkowski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2010.

## APPLYING THE CUSTOMER ENGAGEMENT CONCEPT IN THE FASHION INDUSTRY

### Summary

Marketing process interpreted as defining, creating and delivering value may be conducted within the extended network of competences. Customer – consumer is one of this network participant. The concept of Customer Engagement (CE) refers to the customer's (actual or potential) activity which is understood as customer engaging and engaging customer in value co-creation with firm and other customers. Firms in fashion sector have particular possibilities in engaging customers into the marketing process, what results from the product category characteristics. The review

of CE interpretations in marketing literature (narrow and broad perspective) and systematic of CE forms are conducted in the paper. Based on narrow CE definition, in managerial perspective, the classification of CE forms is proposed.

**Keywords:** customer engagement, value for customer, CE concept, fashion industry

*Translated by Katarzyna Rupik*