

Katarzyna Żyminkowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach,
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
e-mail: kzyminkowska@ath.bielsko.pl

Tomasz Żyminkowski

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej
e-mail: tzyminkowski@ath.bielsko.pl

ANGAŻOWANIE (SIĘ) KLIENTÓW WE WSPÓŁTWORZENIE WARTOŚCI – FORMY, UWARUNKOWANIA I EFEKTY

CUSTOMER ENGAGEMENT IN VALUE COCREATION – FORMS, ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES

DOI: 10.15611/pn.2016.459.10

JEL Classification: M3, M2

Streszczenie: Koncepcja *customer engagement* (CE) rozumiana jako angażowanie (się) klienta indywidualnego we współtworzenie (a także komunikowanie i dostarczanie) wartości w rozszerzonej sieci kompetencji jest rozwijana na gruncie marketingu relacji i zarządzania wartością klienta. Badania form oraz uwarunkowań i efektów tego angażowania (się) są utrudnione z uwagi na niedostatecznie precyzyjne osadzenie koncepcji CE wobec kategorii pokrewnych występujących w dorobku teoretycznym marketingu relacji i zachowań konsumenta. Celem artykułu jest więc wypełnienie tej luki. Autorzy na podstawie krytycznej analizy istniejących modeli koncepcyjnych CE proponują interpretację CE w perspektywie zarządzczej. Przyjmują polskie tłumaczenie „angażowanie (się) klienta”, które odróżnia CE od pokrewnego pojęcia, jakim jest zaangażowanie klienta (*involvement*). Następnie omawiają propozycję własnego modelu badawczego zjawiska CE.

Słowa kluczowe: angażowanie (się) klienta, *customer engagement* (*behavior*).

Summary: Customer engagement (CE) in value cocreation within embedded network is developed in relationship marketing and customer equity management. Empirical research of CE forms and its antecedents and consequences are impeded by vague embedding of CE notion in relationship marketing and consumer behaviors theory considering related concepts. The main purpose of this paper is contributing to this body of knowledge. Basing on the review of three existing CE conceptual models, the authors suggest CE interpretation in managerial stream. They introduce Polish interpretation of CE as “angażowanie (się) klienta”, which distinguishes this term from a related construct of customer involvement. Then the authors introduce their CE conceptual model for further research.

Keywords: customer engagement (*behavior*).

1. Wstęp

Kategoria *customer engagement* jest elementem współczesnego marketingu relacji i nową perspektywą w zarządzaniu wartością klientów. Choć do literatury marketingowej wprowadzono ją całkiem niedawno za sprawą publikacji Instytutu Gallupa z 2001 r. [Appelbaum 2001], pojawiły się już zróżnicowane interpretacje CE¹. Zasadniczo różnice w definiowaniu CE sprowadzają się do odpowiedzi na trzy pytania. Po pierwsze, czy jest to zjawisko dotyczące zachowań innych niż zakup (*beyond purchase*) czy też obejmuje wszystkie zachowania klienta (w tym zakup)? Po drugie, czy jest to kategoria obejmująca tylko pewne rodzaje zachowań konsumenckich, czy też mieszczą się w jej obrębie zarówno zachowania konsumenckie, jak i ich czynniki? Po trzecie wreszcie, czy zjawisko zachodzi w interakcjach przedsiębiorstwo – klient czy także w interakcjach między klientami?

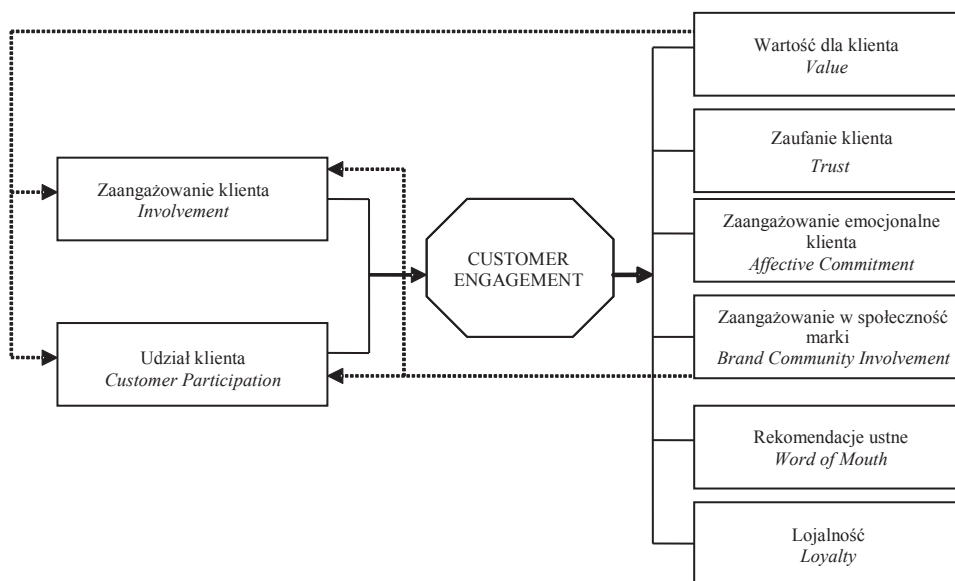
Odpowiedzi na powyższe pytania determinują założenia dotyczące uwarunkowań i konsekwencji zjawiska angażowania (się) klienta. Są więc kluczowe dla skonstruowania modelu badawczego CE. Podejmowano już próby opracowania całościowych modeli badawczych CE. Trzy z tych propozycji można uznać za stosunkowo udane modelowe odwzorowanie tego złożonego zjawiska i dlatego autorzy niniejszego artykułu poddali je krytycznej analizie. W trzech pierwszych punktach artykułu zaprezentowano więc założenia wspomnianych modeli: interpretację CE oraz wynikające z niej propozycje form CE, ich uwarunkowań i efektów. Starano się wskazać najważniejsze zalety i ograniczenia analizowanych modeli, co posłużyło do opracowania propozycji własnego modelu badawczego angażowania (się) klienta, omówionego w ostatnim punkcie artykułu.

2. Model S.D. Vivek, S.E. Beatty i R.M. Morgana

Autorzy analizowanego modelu definiują CE jako natężenie uczestnictwa (*participation*) klienta (aktualnego lub potencjalnego) w ofercie i działaniach organizacji oraz związku klienta (*connection*) z tymi ofertami i działaniami. To uczestnictwo i związek może być inicjowane przez samego klienta lub organizację. Autorzy nie określają precyzyjnie, jakie mogą być formy CE, ale wskazują, że kategoria ta składa się z elementów poznawczych, emocjonalnych, behawioralnych i społecznych [Vivek, Beatty, Morgan 2012, s. 127]. Autorzy modelu preferują więc szeroką interpretację CE, zgodnie z którą angażowanie (się) klienta obejmuje nie tylko jego zachowania, ale także psychologiczne czynniki tych zachowań (w tym poznawcze i emocjonalne). Ponadto pojęcie CE odnosi do relacji klient-firma, wskazując, że obejmuje ono związek (*connection*), który klienci tworzą z organizacjami na bazie ich doświadczeń z ofertą czy działaniami tych organizacji [Vivek, Beatty, Morgan 2012, s. 133].

¹ Przegląd tych definicji znajduje się w [Rupik 2015, s. 143-146]. Niniejsza praca prezentuje wyniki badań nad CE finansowanych przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr 2014/13/B/HS4/01614.

W konsekwencji zaproponowany model CE obejmuje dwie antecedencje CE (zaangażowanie (*involvement*) klienta i uczestnictwo klienta) oraz sześć konsekwencji CE (wartość dla klienta, zaufanie klienta, zaangażowanie emocjonalne (*affective commitment*) klienta, zaangażowanie w społeczność marki (*brand community involvement*), rekomendacje ustne (*word of mouth – WOM*) i lojalność klienta (por. rys. 1).



Rys. 1. Antecedencje i konsekwencje CE według Vivek, Beatty i Morgana

Źródło: opracowanie na podstawie [Vivek, Beatty, Morgana 2012, s. 133].

Silną stroną modelu Vivek, Beatty i Morgana jest próba powiązania CE z pojęciami pokrewnymi, funkcjonującymi w teorii zachowań konsumentekich (*involvement, trust, commitment, loyalty*) oraz zarządzania marketingowego (*value*). Choć niektóre z zaproponowanych relacji między zmiennymi modelu wydają się dyskusyjne (o czym poniżej), to jednak stanowi on ważny punkt wyjścia dla badań empirycznych zjawiska angażowania (się) klienta. Kolejną mocną stroną modelu jest odwzorowanie sprzężeń zwrotnych zachodzących pomiędzy niektórymi efektami i uwarunkowaniami CE. W szczególności, efekty CE takie jak wartość dla klienta (*value*) i zaangażowanie w społeczność marki (*brand community involvement*) wpływają na obie antecedencje CE, tj. zaangażowanie klienta (*involvement*) i jego uczestnictwo (*participation*). Analizowany model wskazuje więc, że w przyszłych badaniach CE konieczna jest integracja wiedzy o czynnikach zachowań konsumenta z teorią marketingu rozumianego jako proces definiowania, kreowania i dostarczania wartości dla klienta oraz dostrzeganie cyklicznych (dwukierunkowych) oddziaływań pomiędzy zmiennymi modelu.

Słabą stroną analizowanego modelu jest pokrywanie się *definiens* CE z niektórymi kategoriami wskazanymi jako antecedencje czy konsekwencje. Po pierwsze, definicja CE przyjęta przez autorów obejmuje uczestnictwo (*participation*) klienta w ofercie i działaniach przedsiębiorstwa. Tak więc uczestnictwo klienta potraktowane w modelu także jako uwarunkowanie CE jest dyskusyjne. Po drugie, autorzy wskazują na elementy poznawcze i emocjonalne jako składowe CE. Wyróżnione w modelu uwarunkowanie CE w postaci zaangażowania klienta (*involvement*) oraz konsekwencja CE w formie zaangażowania emocjonalnego klienta (*affective commitment*) to pojęcia pokrewne, które także odnoszą się do poznawczych i emocjonalnych czynników zachowań konsumenta i w znacznym zakresie pokrywają się z definicją CE przyjętą przez autorów. Przy czym autorzy nie precyzują, czym różni się CE, jako nowa kategoria badawcza w marketingu relacji, od tych pokrewnych pojęć. Po trzecie, jako konsekwencje CE w modelu wskazano rekomendacje ustne (*word of mouth*) oraz zaangażowanie w społeczność marki (*brand community involvement*) czyli *de facto* pewne formy aktywności klientów związane z ofertą, marką i działaniami przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę definicję CE, w której autorzy wyróżnili elementy behawioralne i społeczne, wspomniane aktywności można uznać za przykłady takich elementów, co sprawia, że traktowanie ich także jako konsekwencji CE jest nieuzasadnione. Wydaje się, że powyższy problem z rozmyciem granic pomiędzy CE i kategoriami wskazanymi jako uwarunkowania i efekty jest konsekwencją szerokiego rozumienia CE i braku skonkretyzowania form, jakie może przybierać CE w tej interpretacji.

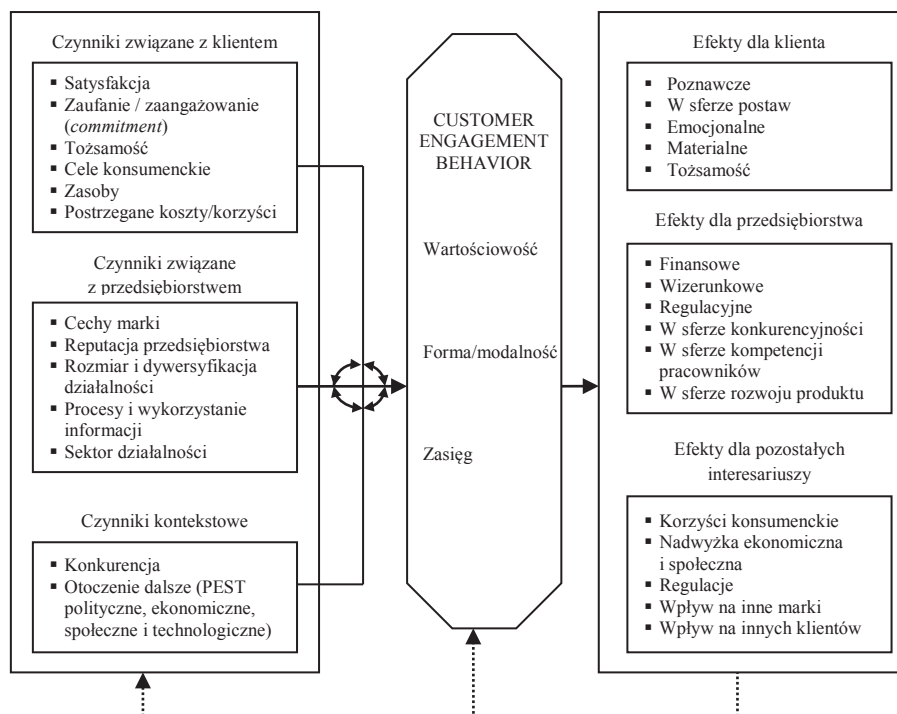
Model angażowania (się) klienta opracowany przez Vivek, Beatty i Morgana opisuje uwarunkowania i efekty CE związane z konsumentem (aktualnym lub potencjalnym klientem), a więc przyjęto tu perspektywę konsumenta. Mimo że autorzy w definicji CE zaznaczają, że inicjatorem CE może być organizacja, model nie opisuje zależności między metodami inicjowania CE przez przedsiębiorstwo a angażowaniem (się) klienta. Perspektywa menedżerska pojawia się natomiast w dwóch kolejnych modelach CE omówionych poniżej.

3. Model J. van Doorn i in.

Autorzy kolejnego modelu definiują angażowanie (się) klienta jako przejawy zachowań klienta, które koncentrują się na marce lub firmie, nie są związane z zakupem i wynikają z czynników motywacyjnych. W tej definicji autorzy akcentują aktywności klienta, odróżniając kategorię CE od postaw klientów i pojęć pokrewnych o charakterze psychologicznym, takich jak zaufanie, satysfakcja, zaangażowanie (*commitment*) i in. W rezultacie interpretują CE w ujęciu wąskim i proponują nazewnictwo *Customer Engagement Behavior* (CEB). Podają przykładowe formy aktywności klientów, takie jak: rekomendacje ustne (WOM), pomaganie innym klientom, współtworzenie produktu. Ponadto van Doorn i in. starają się doprecyzować pojęcie CEB, wyróżniając pięć jego wymiarów [Van Doorn i in. 2010, s. 253-256]:

- wartościowość: dotyczy efektów angażowania (się) klienta ocenianych z perspektywy przedsiębiorstwa (pozytywne lub negatywne),
- forma/modalność: odnosi się do sposobów angażowania (się) klientów, w tym do zasobów klienta (np. czas vs. pieniądze), ról klientów oraz rodzaju efektów generowanych dla przedsiębiorstwa,
- zasięg: odnosi się do zakresu czasowego i geograficznego angażowania (się) klienta,
- charakter oddziaływania: dotyczy szybkości, intensywności, rozległości i trwałości angażowania (się) klienta,
- zamiary klienta: określają podmiot lub przedmiot angażowania (się), stopień zaplanowania tego angażowania (się) oraz zgodność celów klienta z celami przedsiębiorstwa.

W modelu CEB van Doorn i in. proponują uporządkowanie czynników wpływających na angażowanie (się) klienta w trzech grupach: uwarunkowania związane z klientem, uwarunkowania związane z przedsiębiorstwem oraz czynniki kontekstowe (por. rys. 2). W pierwszej grupie mieszczą się zmienne opisujące postawy klienta, takie jak satysfakcja, zaufanie i zaangażowanie (*commitment*) oraz tożsamość



Rys. 2. Antecedencje i konsekwencje CEB według van Doorn i in.

Źródło: [Van Doorn i in. 2010, s. 256].

klienta i jego cechy (np. osobowość, płeć). Wśród uwarunkowań związanych z klientem znajdują się także cele klienta, jego zasoby (czas, pieniądze) oraz postrzegane przez niego koszty i korzyści z angażowania (się). W drugiej grupie czynników CEB znajdują się cechy marki i reputacja przedsiębiorstwa oraz zmienne opisujące przedsiębiorstwo (rozmiar, dywersyfikacja działalności, rodzaj sektora, w którym działa), a także procesy, które przedsiębiorstwo realizuje w celu wspierania angażowania (się) klientów. W trzeciej grupie uwarunkowań CEB autorzy modelu wyróżniają działania podejmowane przez konkurentów oraz czynniki otoczenia dalszego (przyjęte zgodnie z metodą PEST).

Wśród konsekwencji angażowania (się) klientów van Doorn i in. wyróżniają trzy grupy efektów generowanych przez CEB dla różnych beneficjentów. W grupie efektów po stronie klienta autorzy wyróżniają konsekwencje o charakterze poznawczym, w zakresie postaw klienta, emocjonalne, związane z tożsamością klienta w szerszym kontekście relacji społecznych oraz efekty materialne. Do efektów CE dla przedsiębiorstwa zaliczają konsekwencje finansowe, wizerunkowe, regulacyjne oraz efekty w sferze konkurencyjności przedsiębiorstwa, kompetencji pracowników i rozwoju produktu. W trzeciej grupie beneficjentów van Doorn i in. uwzględniają konsumentów i branżę (wpływ na inne marki i innych klientów), wskazując na możliwe konsekwencje CE w postaci korzyści konsumenckich czy szerzej nadwyżki ekonomicznej i społecznej czy zmiany regulacji prawnych w sektorze.

Silną stroną modelu jest próba wskazania wyczerpującej listy uwarunkowań i konsekwencji CE związanych z klientem, przedsiębiorstwem i otoczeniem, a więc przyjęcie perspektywy holistycznej w badaniach zjawiska angażowania (się) klienta.

Czynniki CE zidentyfikowane przez autorów modelu po stronie klienta można uporządkować w obrębie trzech grup antecedencji:

- cechy klienta i jego zasoby,
- postawy klienta wobec marki czy przedsiębiorstwa (satysfakcja, zaufanie, zaangażowanie – *commitment*),
- oczekiwania (cele klientów) i postrzeganie wartości przez klientów w związku z ich angażowaniem (się) (postrzegane korzyści i koszty).

Po stronie klienta uwzględniono więc zarówno czynniki CE, które są niezależne od działalności przedsiębiorstwa (cechy, zasoby klienta), jak i te, na które przedsiębiorstwo może oddziaływać (postawy klienta i kwestie związane z postrzeganą wartością dla klienta). Van Doorn i in. zauważają możliwość takiego oddziaływania, ponieważ wskazują na wzajemne oddziaływania między różnymi grupami uwarunkowań CE (na rys. 2 zaznaczono je za pomocą okrężnych strzałek), co jest kolejną zaletą modelu. Wśród uwarunkowań CE związanych z przedsiębiorstwem autorzy identyfikują nie tylko cechy przedsiębiorstwa (rozmiar, portfel produktów, sektor działalności), ale także czynniki związane ze wspomnianym oddziaływaniem przedsiębiorstwa na uwarunkowania CE po stronie klienta, tj.:

- ofertę wartości dla klienta w postaci silnej marki czy pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa,

- realizowane procesy i wykorzystanie informacji w zakresie angażowania klientów (na przykład motywowanie klientów do angażowania (się) poprzez oferowane nagrody i inne zachęty).

Uwzględnienie powyższych działań przedsiębiorstwa, które można traktować jako przejawy zarządzania angażowaniem klientów, stanowi kolejną silną stronę modelu van Doorn i in. Perspektywa zarządcza obecna jest także po stronie konsekwencji CE. Wśród efektów CE dla przedsiębiorstwa autorzy wymieniają bowiem wartość klientów (*customer equity*), ponieważ angażowanie (się) klientów może wpływać na przyszłe zakupy realizowane zarówno przez nich samych, jak i innych klientów. Uwzględniają przy tym zarówno wpływ pozytywny, jak i negatywny. Ten ostatni może wystąpić w sytuacji, gdy klient udziela negatywnych rekomendacji ustnych lub poszukuje informacji o konkurentach danego przedsiębiorstwa w celu zmiany dostawcy. Zaletą modelu jest także uwzględnienie sprzężenia zwrotnego pomiędzy konsekwencjami i uwarunkowaniami angażowania (się) klienta (na rys. 2 zaznaczono je za pomocą strzałki przerywanej). Klient zadowolony z dotychczasowego angażowania (się) może jeszcze chętniej podejmować podobne (lub także inne) aktywności w przeszłości.

Model angażowania (się) klienta zaproponowany przez van Doorn i in. oprócz wielu zalet ma też kilka ograniczeń. Po pierwsze, autorzy twierdzą, że niektóre uwarunkowania CE mogą bezpośrednio wpływać na angażowanie (się) klienta, jak i pełnić rolę zmiennych moderujących związku między CE a innymi uwarunkowaniami. Proponują, aby czynniki CE postrzegać jako zmienne na specyficznym kontinuum: a) tylko uwarunkowania, b) uwarunkowania i moderatory i c) tylko moderatory. Nie wskazują jednak, które uwarunkowania zaliczają do poszczególnych grup zmiennych na kontinuum. Po drugie, wśród konsekwencji CE dla przedsiębiorstwa van Doorn i in. nie rozróżniają rodzajów efektów i występujących między nimi związków. W jednej grupie znajdują się efekty poszczególnych form CE, takie jak udoskonalenie produktu, zwiększenie kompetencji personelu pierwszego kontaktu czy wzrost znajomości marki, jak i efekty całokształtu działań marketingowych, takie jak wartość klienta. Po trzecie, model nie odwzorowuje w sposób satysfakcjonujący mechanizmu tworzenia wartości dla klienta uwzględniającego, oprócz jej tradycyjnych elementów, także wartości związanej z angażowaniem (się). Na przykład dyskusyjne wydaje się umieszczenie postrzeganych korzyści i kosztów CE przez klienta po stronie uwarunkowań, a nie konsekwencji CE².

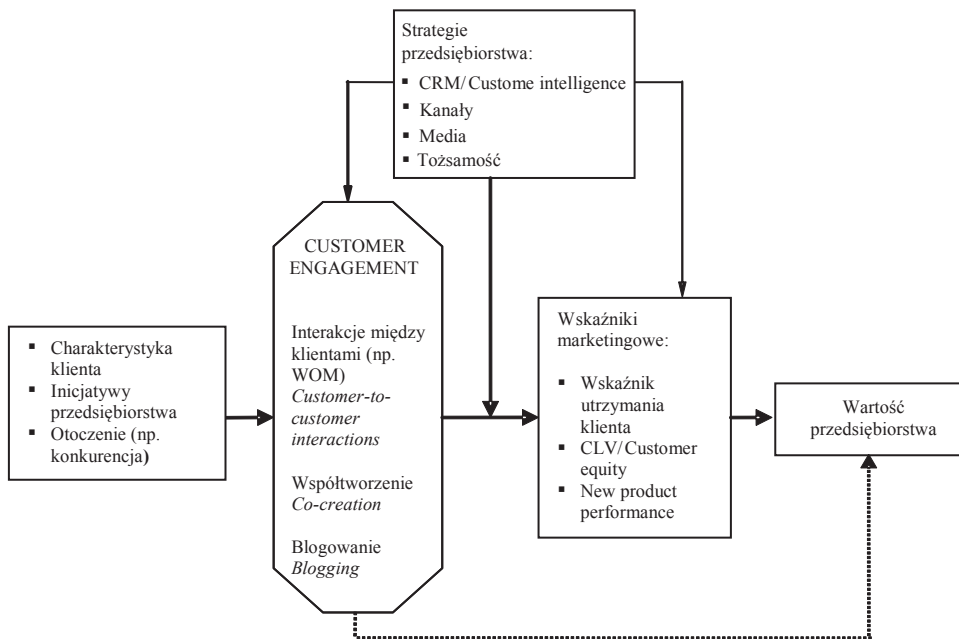
Model angażowania (się) klienta zaproponowany przez van Doorn i in. odzwierciedla złożoność tego zjawiska, ponieważ uwzględnia zarówno perspektywę klienta, jak i przedsiębiorstwa. Dodatkowo uwzględnia kontekst otoczenia. Uwarunkowania angażowania (się) klienta zidentyfikowane po stronie przedsiębiorstwa potwierdzają tezę o możliwości zarządzania CE dzięki czemu model wpisuje się w menedżerski

² Co sugerowałby dorobek teoretyczny marketingu usług, w którym wyróżnia się wartość oczekiwaną i wartość otrzymaną przez klienta.

nurt badań tego zjawiska. Autorzy zwracają także uwagę na możliwość występowania pozytywnego i negatywnego wpływu CE na wyniki przedsiębiorstwa, w tym na wartość klientów (*customer equity*). Ta ostatnia kategoria jest istotnym elementem kolejnego modelu będącego przedmiotem rozważań w tym opracowaniu.

4. Model P.C. Verhoefa, W.J. Reinartza i M. Kraffta

Verhoef, Reinartz i Krafft definiują CE jako zachowania klienta w stosunku do marki lub przedsiębiorstwa wykraczające poza transakcje zakupu [Verhoef, Reinartz, Krafft 2010, s. 247]. Interpretują więc angażowanie (się) klientów podobnie jak van Doorn i in., przy czym nie stosują określenia CEB, jak przywołani autorzy, tylko termin CE. Verhoef, Reinartz i Krafft wśród form CE wymieniają między innymi interakcje między klientami (np. *word of mouth*), w tym z wykorzystaniem mediów społecznościowych oraz współtworzenie (*co-creation*), odnoszone do aktywności klientów w rozwoju nowych produktów wspólnie z przedsiębiorstwem. W analizowanej propozycji modelu uwzględniono uwarunkowania i bariery CE oraz konsekwencje tego zjawiska dla przedsiębiorstwa (por. rys. 3). Uwarunkowania CE obejmują cechy klienta, inicjatywy przedsiębiorstwa oraz zmienne otoczenia, co jest zbieżne z propozycją van Doorn i in. Natomiast po stronie konsekwencji angażowa-



Rys. 3. Model koncepcyjny CE według Verhoefa, Reinartza i Kraffta

Źródło: [Verhoef, Reinartz, Krafft 2010, s. 249].

nia (się) klienta skoncentrowano się na efektach dla przedsiębiorstwa, które opisano za pomocą wskaźników marketingowych oraz wartości przedsiębiorstwa. Ponadto wskazano, że strategie przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania relacjami z klientem (CRM) czy analitycznego przetwarzania danych o kliencie (*customer intelligence*³) mogą stanowić bariery CE.

Silną stroną modelu CE zaproponowanego przez Verhoefa, Reinartza i Kraffta jest osadzenie zjawiska angażowania (się) klienta w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa. Efekty całokształtu działań marketingowych (w tym związanych z angażowaniem klientów) w postaci wartości portfela klientów (*customer equity*) wpływają na wartość przedsiębiorstwa. Kolejną zaletą modelu jest wskazanie strategii przedsiębiorstwa, które mogą wpływać na intensywność i formy angażowania (się) klientów. Są to strategie dotyczące zarządzania relacjami z klientem z wykorzystaniem metod i narzędzi *customer intelligence* w odpowiednich mediach i kanałach komunikacji z klientem. W analizowanym modelu eksponuje się więc kwestie skutecznego zarządzania CE.

Słabą stroną modelu jest jednak potraktowanie wspomnianych strategii przedsiębiorstwa jako grupy zmiennych stanowiących bariery CE. Jeśli bowiem strategia CRM w przedsiębiorstwie jest właściwa i skutecznie wdrażana, może wpływać pozytywnie na poziom CE. Na przykład zamieszczenie systemu oceny (*rating system*) na stronie internetowej przedsiębiorstwa może skłaniać klientów do bardziej intensywnego dzielenia się opiniami na temat produktu czy firmy. Tak więc w zależności od realizowanej strategii przedsiębiorstwa, może ona być czynnikiem pobudzającym albo ograniczającym angażowanie (się) klienta. Drugim ograniczeniem modelu, związanym z powyższą kwestią, jest potraktowanie strategii przedsiębiorstwa jako zmiennej odrębnej w stosunku do elementu wymienionego wśród uwarunkowań CE po stronie przedsiębiorstwa (inicjatywy przedsiębiorstwa). Inicjatywy przedsiębiorstwa to właśnie określone strategie i działania podejmowane w sferze zarządzania CE. Tak więc strategie przedsiębiorstwa powinny znaleźć się w grupie zmiennych uwarunkowań CE, na co zresztą wskazuje widoczna na rys. 3 strzałka obrazująca ich wpływ na CE.

Propozycja modelu CE opracowana przez Verhoefa, Reinartza i Kraffta wpisuje się w menedżerski nurt badań tego zjawiska, a w szczególności jest spójna z podejściem określanym jako *customer (asset) management*, w którym skuteczne zarządzanie portfelem klientów prowadzi do budowania wartości przedsiębiorstwa [Peppers, Rogers 2005, s. 185-201]. W modelu dominuje perspektywa przedsiębiorstwa, choć jak wspomniano, wśród uwarunkowań CE autorzy uwzględniają zmienne związane z klientem i otoczeniem przedsiębiorstwa.

³ *Customer intelligence* (CI) to analityczne przetwarzanie danych o kliencie w celach marketingowych. Powstanie i rozwój CI jest wynikiem synergii rozwoju marketingu bezpośredniego w powiązaniu z wykorzystaniem technologii mobilnych oraz *business intelligence*. Wsparciem CI są metody eksploracji danych określane jako *data mining* [Surma 2008, s. 94].

5. Propozycja modelu badawczego CE

Powyższe rozważania miały na celu rozpoznanie modeli CE funkcjonujących w literaturze marketingowej i wskazanie zalet oraz ograniczeń tych propozycji. Na tej podstawie autorzy niniejszego artykułu opracowali własną propozycję modelu na potrzeby przyszłych badań empirycznych zjawiska angażowania (się) klientów. Przyjęto interpretację angażowania (się) klienta, nawiązując do definicji van Doorn i in. (stosujących określenie *customer engagement behavior*) oraz Verhoefa, Reinartza i Kraffta (stosujących termin *customer engagement*). Angażowanie (się) klienta rozumiemy jako konkretne zachowania klienta, inne niż zakup, ukierunkowane na przedsiębiorstwo i/lub jego ofertę. Pojęcie to odnosi się do klientów indywidualnych (konsumentów), zarówno potencjalnych, jak i aktualnych. Opisuje ich dobrowolną aktywność we współtworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości dla siebie lub innych klientów w interakcjach z przedsiębiorstwem lub/i innymi klientami. Powyższe zachowania klienta mogą być inicjowane przez przedsiębiorstwo lub samego klienta. Mogą odbywać się w środowisku realnym lub wirtualnym.

Powyższa interpretacja CE determinuje rozstrzygnięcia co do możliwych form angażowania (się) klienta. Bijmolt i in. proponują wyróżnienie trzech form CE: rekomendacje ustne (*word-of-mouth*), skargi klienta oraz zachowania klienta polegające na współtworzeniu oferty wartości z firmą [Bijmolt i in. 2010, s. 341]. Powyższa propozycja, choć dość czytelna, nie wyczerpuje listy możliwych form angażowania się klienta. Ponadto dwie spośród wymienionych form częściowo odnoszą się do tego samego rodzaju zachowań. Skargi klienta są de facto zachowaniem klienta polegającym na współtworzeniu oferty wartości z przedsiębiorstwem. Skarga może dotyczyć produktu czy procesu (na przykład obsługi klienta) i być motywem do ich udoskonalenia przez firmę. Inną propozycję klasyfikacji form CE odnajdujemy w pracy Jaakkola i Alexandra. Autorzy wyróżniają dwa rodzaje zachowań, które można określić jako angażowanie (się) klienta [Jakkola, Alexander 2015, s. 249]:

1. Zachowania związane z komunikacją między klientami: komunikacja klienta na temat firmy lub marki, dzięki której może on pozyskiwać nowych klientów (poprzez udział w programach rekomendacyjnych organizowanych przez firmę) lub oddziaływać na to, jak inni klienci postrzegają firmę i markę (poprzez rekomendacje udzielane z własnej inicjatywy, pisanie blogów czy uczestnictwo w pozostałych formach interakcji klient–klient).

2. Zachowania związane ze współtworzeniem produktu i innowacji przez klienta i firmę: klient pomaga udoskonalić lub stworzyć ofertę firmy poprzez przekazywanie informacji zwrotnej, pomysłów oraz uczestniczenie w projektowaniu produktu lub montażu.

W powyższej propozycji innowacja, którą może współtworzyć klient, interpretowana jest w ujęciu wąskim (produktowym). W rzeczywistości jednak klient może uczestniczyć także we współtworzeniu innowacji procesowych (wspomniane skargi mogą przyczynić się do wprowadzenia innowacji w procesach biznesowych). Po-

nadto, angażowanie (się) klienta oprócz tego, że może być źródłem innowacji, w niektórych sytuacjach może stanowić swoistą innowację⁴. Propozycja Jaakkoli i Alexandra stanowi jednak dobry punkt wyjścia do dalszego uporządkowania form CE, ponieważ w pewnym stopniu nawiązuje do procesu marketingu⁵, a ściślej dwóch jego etapów: komunikowania wartości oraz tworzenia wartości.

Uważamy, że osadzenie koncepcji angażowania (się) klienta w procesie marketingu pozwala zidentyfikować możliwe formy CE ze względu na zakres przedmiotowy angażowania (się). Klient (aktualny czy potencjalny) może aktywnie uczestniczyć zarówno w procesie tworzenia wartości dla klienta (np. uczestniczyć w projektowaniu produktu, składać skargi dotyczące funkcji produktu, uczestniczyć w procesie crowdfundingu pozwalającego finansować rozwój nowych produktów), komunikowania tej wartości (np. przekazywać rekomendacje, tworzyć projekty reklam), jak i jej dostarczania (np. uczestniczyć w programach afiliacyjnych). Ponadto w uporządkowaniu form CE należy uwzględnić także zakres podmiotowy angażowania (się) klienta. W naszych wcześniejszych pracach zaproponowano macierz klasyfikacyjną opartą na dwóch kryteriach: podmioty interakcji CE oraz inicjator CE. Jeśli chodzi o podmioty CE, angażowanie (się) klienta może mieć miejsce w relacji firma–klient (indywidualne angażowanie (się)) lub w relacji klienta z innymi klientami (kolektywne angażowanie (się)). Natomiast inicjatorem CE może być firma lub sam klient⁶. Nałożenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego CE (por. rys. 4) stanowi pewną kanwę, w ramach której możliwe jest identyfikowanie szczegółowych form angażowania (się) klienta w różnych branżach i przedsiębiorstwach.

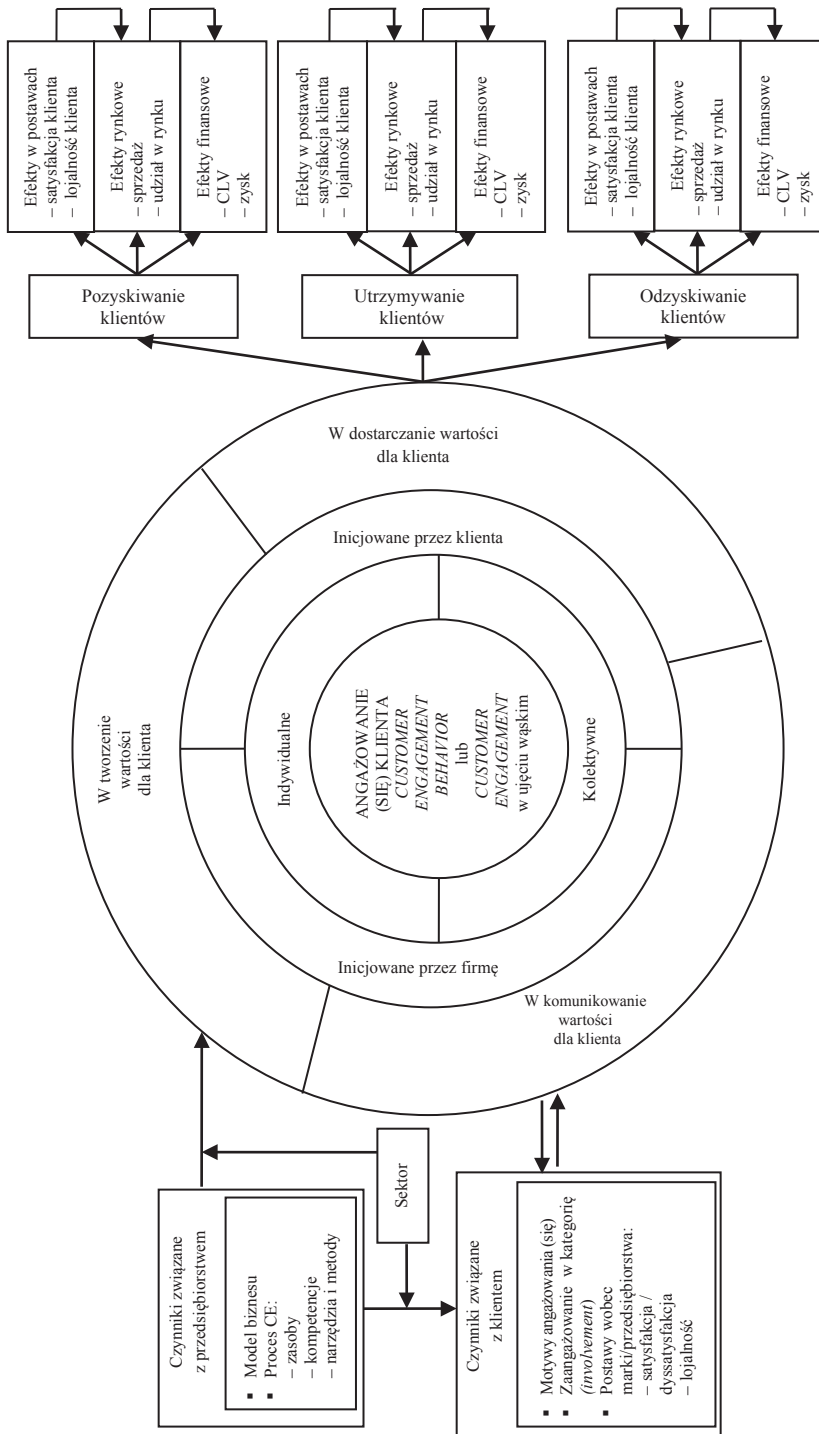
Podsumowując kwestie form CE wyróżnionych w naszym modelu, należy jeszcze raz podkreślić, że obejmują one tylko niektóre rodzaje zachowań konsumentów. Po pierwsze, angażowanie (się) klienta obejmuje te tradycyjne zachowania konsumenta na rynku, które stanowią końcowy etap tego procesu⁷. Chodzi tu o wymianę

⁴ Na przykład firma Betabrand wprowadziła nietypowe rozwiązanie dla redukcji ryzyka finansowania rozwoju nowych produktów. Angażuje w ten proces swoich klientów, którzy głosując na nowy wzór odzieży, zobowiązują się do jego zakupu w przyszłości, podając numer karty kredytowej. Wyjaśnienie powiązań koncepcji CE z problematyką innowacji przedstawiono szerzej w [Żyminkowska 2015, s. 11-27].

⁵ Zgodnie z definicją *American Marketing Association* z 2004 r., marketing to funkcja organizacyjna oraz zbiór procesów tworzenia (*creating*), komunikowania (*communicating*) i dostarczania (*delivering*) wartości dla klientów oraz zarządzania relacjami z klientem w sposób, który generuje korzyści dla organizacji i jej interesariuszy. W literaturze marketingowej istnieje co najmniej kilka propozycji etapów procesu marketingu (por. [Rupik 2013, s. 129-131]), jednak zasadniczo sprowadzają się one do podobnej sekwencji działań: zdefiniowanie i tworzenie wartości dla klienta, jej komunikowanie i dostarczenie klientowi.

⁶ Obszerne omówienie zaproponowanej klasyfikacji wraz z przykładami znajduje się w [Rupik 2015, s. 148-151].

⁷ Zachowania konsumenta na rynku (zachowania nabywcze) obejmują zespół działań związanych z dokonywaniem wyborów mających na celu zakup dóbr i usług. Jest to proces obejmujący całokształt działań związanych z podejmowaniem decyzji zakupu, a kończący się na ocenie trafności zakupu, włącznie z wymianą informacji [Kieźel (red.) 1999, s. 61].



Rys. 4. Proponowany model koncepcyjny CE

Źródło: opracowanie własne.

informacji na temat zakupu zarówno z przedsiębiorstwem (np. skargi), jak i innymi klientami (np. rekomendacje ustne). Po drugie, angażowanie (się) klienta obejmuje znaczną część zachowań konsumentów określanych jako „nowa konsumpcja”. Ta „nowość” dotyczy ujawniania się nowych potrzeb i motywów ich zaspokajania oraz spełniania przez konsumpcję nowych funkcji [Sowa 2015, s. 119]. Według Cz. Bywalca [2007, s. 195] jedną z form „nowej konsumpcji” jest prosumpcja⁸. CE obejmuje tę część zachowań prosumenckich, które mają związek z firmą czy jej ofertą. Na przykład informowanie innych klientów o najlepszych sposobach użytkowania produktu, projektowanie produktu (indywidualnie czy wspólnie z innymi konsumentami), projektowanie reklamy, współfinansowanie rozwoju nowych produktów czy nawet aktywne uczestnictwo w procesie sprzedaży.

W omawianym modelu preferujemy podejście zarządcze, zakładając, że CE może być przedmiotem zarządzania, dzięki czemu przedsiębiorstwo może uzyskiwać określone korzyści. Zarządzanie może odnosić się zarówno do aktywności inicjowanych przez przedsiębiorstwo, jak i przez samych klientów (na przykład przedsiębiorstwo może nawiązać współpracę ze społecznością marki stworzoną przez zadowolonych klientów z ich inicjatywy). Po stronie uwarunkowań CE wyróżnia się więc dwie grupy czynników: związane z przedsiębiorstwem i związane z klientem oraz jeden czynnik moderujący. Natomiast efekty CE postrzegane są z punktu widzenia korzyści przedsiębiorstwa w kontekście budowania wartości portfela klientów.

Uwarunkowania CE związane z przedsiębiorstwem obejmują dwie główne zmienne. Po pierwsze, przypuszcza się, że przyjęty przez przedsiębiorstwo model biznesowy wpływa na intensywność i formy angażowania klientów przez przedsiębiorstwo⁹. Na przykład w modelu biznesowym Zary, opartym na koncepcji *fast fashion*, angażowanie klientów w proces projektowania produktów nie jest wskazane, ponieważ mogłoby wydłużać czas realizacji procesów i szybkiego reagowania na zmiany preferencji zakupowych klientów w rozwiniętej przez firmę sieci sprzedaży detalicznej. Z kolei angażowanie klientów we wszystkich niemal możliwych for-

⁸ Termin „prosument” wprowadził do literatury Alvin Toffler w latach 80. XX w. Kategoria prosumenta, jako klienta nowego typu, w swym pierwotnym kształcie, zaproponowanym przez jej twórcę, odnosiła się do interakcji typu: (1) konsument – konsument (zachowania oparte na ruchu samopomocy, potrzebie pomagania sobie wzajemnie w rozwiązywaniu problemów oraz (2) firma – konsument: angażowanie (się) konsumenta, chcącego mieć wpływ na kształt nabywanych przez siebie produktów i usług, w ich produkcję czy inne procesy biznesowe realizowane w przedsiębiorstwie [Rupik 2010, s. 332-333].

⁹ Przyjmujemy szerokie rozumienie modelu biznesowego jako systemu dostarczania użyteczności dla klienta i wypracowywania zysku z tej działalności [Slywotzky 1996, s. 4]. Oprócz strategii (w tym wartości dla klienta) i struktury organizacyjnej, model biznesu obejmuje takie komponenty, jak sieć (portfele relacji z różnymi interesariuszami, w tym klientami), operacje (w tym architekturę procesów i bazę zasobów) oraz finanse i księgowość [Tikkanen i in. 2005, s. 793].

mach (zarówno w sferze aktywności komunikacyjnej, jak i współtworzenia wartości dla klienta) jest filarem modelu biznesowego innego przedsiębiorstwa działającego w sektorze modowym, firmy Spreadshirt. Zatem przedsiębiorstwa (nawet te, które działają w jednym sektorze) w różnym stopniu mogą być zainteresowane stymulowaniem określonych zachowań klientów rozumianych jako angażowanie. Innymi słowy, udział elementów związanych z angażowaniem klientów w tworzenie, komunikowanie i dostarczanie wartości dla klienta może być różny. W przedsiębiorstwach, w których dominuje logika usługowa, podkreśla się rolę klienta jako współtwórcy wartości i kładzie nacisk na związane z tym elementy wartości [Grönroos 2007, s. 56]. Tam, gdzie dominuje logika produktowa, elementy CE w ofercie wartości dla klienta mogą nie występować. W rezultacie przedsiębiorstwa rozwijają (logika usługowa) proces CE bądź go nie rozwijają (logika produktowa). Ten obszar zarządzania relacjami z klientem (aktualnym i potencjalnym), ściśle związany z modelem biznesu, stanowi drugie uwarunkowanie CE w naszym modelu badawczym. Zarządzanie procesem CE składa się z trzech głównych etapów: identyfikacji klientów i form ich angażowania (się), oszacowania potencjalnych efektów angażowania (się) oraz realizacji, czyli stymulowania angażowania lub reakcji na angażowanie się klientów. Kluczowe kompetencje i zasoby w zarządzaniu procesem CE obejmują systemy i platformy informatyczne zapewniające sprawną komunikację z klientem i wykorzystanie informacji w przedsiębiorstwie oraz system motywowania klientów, obejmujący zarówno materialne, jak i niematerialne stymulatory CE [Van Doorn i in. 2010, s. 261-262].

Uwarunkowania CE po stronie klienta obejmują czynniki psychologiczne, takie jak motywy i postawy klienta, które wpływają na jego zachowania. Motywy angażowania (się) klienta dotyczą oczekiwanych przez niego korzyści związanych z CE. Mogą to być oczekiwane korzyści materialne (produkt, wynagrodzenie finansowe), jak i niematerialne. Te ostatnie odnoszą się do korzyści poznawczych, społecznych, symbolicznych i hedonistycznych [Verhagen i in. 2015, s. 351]. Drugim uwarunkowaniem CE związanym z postawą klienta jest jego zaangażowanie w kategorię wyrobów (*involvement*), które może wpływać na angażowanie (się) w aktywności związane z przedsiębiorstwem oferującym tę kategorię czy działania związane z konkretną marką produktu. Zaangażowanie rozumiemy jako osobiste znaczenie, jakie wyrób ma dla konsumenta [Houston, Rothschild 1978, cyt. za: Foxall, Goldsmith 1998, s. 103]. Stan zaangażowania ma określoną intensywność (poziom) pobudzenia lub zainteresowania skierowanego na przedmiot zaangażowania [Mitchel 1979, cyt. za: Foxall, Goldsmith 1998, s. 103]. Trzeci czynnik CE po stronie klienta to jego postawy wobec marki czy przedsiębiorstwa, wynikające z wcześniejszych doświadczeń zakupowych, tj. satysfakcja czy dysatisfakcja oraz lojalność. Lojalność rozumiemy jako postawę pełnej akceptacji [Kiezel 2007, s. 40], oznaczającą więź i przywiązanie [Rudawska 2005, s. 27]. Lojalność jako postawa przekłada się na lojalność w zachowaniu (powtarzalne zakupy, udzielanie pozytywnych opinii)¹⁰.

¹⁰ Jest to dwuwymiarowe rozumienie lojalności [Day 1969, s. 29-35].

Postawy wpływają na zachowania klientów¹¹ i jednocześnie są efektem zachowania [Foxall, Goldsmith 1998, s. 124]. Te zależności zaznaczono w modelu CE strzałkami o przeciwnych zwrotach.

Czynnikiem moderującym związek między uwarunkowaniami po stronie przedsiębiorstwa a CE jest sektor, w którym działa przedsiębiorstwo. Sektor może ograniczać wpływ działań przedsiębiorstwa na angażowanie (się) klientów. Możliwości stymulowania angażowania klientów będą prawdopodobnie wyższe w sektorach, w których dostarcza się kategorii produktów, wobec których występuje wysokie zaangażowanie (*involvement*) klientów (na przykład sektor odzieżowy vs. FMCG). Jednak wykazano, że jest możliwe uzyskanie podobnego, wysokiego poziomu angażowania (się) klientów zarówno w sektorach oferujących kategorie uznawane za mało angażujące (*low involvement*), jak i kategorie wysoko angażujące (*high involvement*) [Wittes Schlack 2011, s. 6].

Efekty CE, jak już wspomniano, postrzegane są z punktu widzenia korzyści przedsiębiorstwa w kontekście budowania wartości portfela klientów. Jest to podejście spójne z propozycją Verhoefa, Reinartza i Kraffta, mocno osadzone w koncepcji zarządzania wartością portfela klienta (*customer equity management*) czy zarządzania aktywami klienckimi (*customer asset management*), będących przedmiotem zainteresowania współczesnego marketingu. Jednak w zaproponowanym na rys. 4 modelu proponuje się analizowanie efektów bardziej szczegółowo, w kontekście trzech procesów składających się na zarządzanie wartością portfela klientów: pozyskiwania, utrzymywania i odzyskiwania klientów. W ramach poszczególnych procesów wyróżniono szczegółowe efekty CE, porządkując je zgodnie z koncepcją łańcucha produktywności marketingu [Rust i in. 2004, s. 76-78]. Są to efekty w postawach klienta (tzw. *customer impact effects*), rynkowe i finansowe. Efekty widoczne w postawach klienta związane są z postrzeganiem przez klienta wartości związanej z CE (wobec korzyści, których oczekiwał, stanowiących uwarunkowanie CE). Są to satysfakcja klienta z aktywności w zakresie CE oraz lojalność klienta (wobec firmy czy marki) w nastawieniu i w zachowaniu. Efekty rynkowe dotyczą wielkości / wartości sprzedaży i udziału w rynku. Natomiast efekty finansowe obejmują wartość życiową klienta i zysk. W ocenie efektów CE należy uwzględnić fakt, iż niektóre aktywności klientów mogą mieć negatywny wpływ na wartość portfela klientów (na przykład negatywne opinie rozpowszechniane o przedsiębiorstwie mogą obniżyć skuteczność pozyskiwania, utrzymywania czy odzyskiwania klientów).

¹¹ Zgodnie z koncepcją Fishbeina i Ajzena, wpływ ten nie jest bezpośredni, lecz zachodzi w następującej sekwencji: przekonania i postawy → zamiar zachowania → zachowanie docelowe [Foxall, Goldsmith 1998, s. 124]. By nie komplikować nadmiernie modelu CE, zamiary nie zostały wyodrębnione jako osobny czynnik, ale będą brane pod uwagę w badaniach empirycznych jako część uwarunkowań po stronie klienta, związana z postawami.

6. Zakończenie

Interpretacja CE przyjęta przez autorów modeli zaprezentowanych w artykule jest kluczowa dla konstrukcji tych modeli, ponieważ determinuje założenia dotyczące uwarunkowań i efektów zjawiska angażowania (się) klienta. W nawiązaniu do wspomnianych we wstępie różnic w definiowaniu CE należy podkreślić, że autorzy wszystkich omówionych modeli przyjmują, iż są to zachowania klienta inne niż zakup (*beyond purchase*). Wydaje się, że ten nurt zaczyna dominować w literaturze marketingowej poświęconej CE, choć funkcjonują w niej także koncepcje odmienne¹². Tak rozumiane pojęcie CE ma bowiem walor oryginalności. Nie dubluje kategorii relacji z klientem, ponieważ odnosi się „tylko” do pewnego jej fragmentu związanego z tzw. niematerialnymi źródłami wartości klienta¹³.

Jeśli chodzi o drugą kwestię różnicującą definicje angażowania (się) klienta, tj. czy CE obejmuje pewne rodzaje zachowań konsumentów czy też szerzej, oprócz zachowań także ich czynniki, rozstrzygnięcia są różne. Vivek, Beatty i Morgan preferują podejście szerokie, utożsamiając CE z zachowaniem klientów i czynnikami (zwłaszcza psychologicznymi) tych zachowań. Prowadzi to do problemów z identyfikacją uwarunkowań i efektów CE w modelu. Van Doorn i in. oraz Verhoef, Reinartz i Krafft przyjmują wąskie rozumienie CE, a czynniki zachowań uznają za uwarunkowania CE po stronie klienta. Taka jest też interpretacja przyjęta przez autorów niniejszego artykułu. W odniesieniu do trzeciego dylematu w definiowaniu CE, tylko Vivek, Beatty i Morgan koncentrują się na interakcjach przedsiębiorstwo – klient. Natomiast autorzy dwóch pozostałych modeli poddanych analizie, jak i autorzy niniejszego artykułu, uwzględniają także zjawisko CE zachodzące w interakcjach między klientami.

Trzy modele CE, których krytyczna analiza stanowiła podstawę do skonstruowania autorskiego modelu angażowania (się) klienta, w różnym stopniu uwzględniały perspektywę menedżerską. W największym stopniu jest ona widoczna w modelu Verhoefa, Reinartza i Kraffta, którzy ponadto osadzają zarządzanie CE w koncepcji zarządzania wartością portfela klientów. Także w modelu van Doorn i in. perspektywa zarządcza jest obecna, ale jest ona równoważona perspektywą konsumenta. Z kolei w modelu Vivek, Beatty i Morgana dominuje perspektywa konsumenta.

¹² Kumar i in. proponują, by wartość CE (*customer engagement value*) traktować jako całość złożoną z czterech elementów: (1) zakupy dokonywane przez klienta (*customer purchasing behavior*), (2) działania klientów w zakresie pozyskiwania dla firmy nowych klientów poprzez inicjowane przez firmę programy rekomendacyjne (*customer referral behavior*), (3) oddziaływanie klientów na innych konsumentów (aktualnych i potencjalnych klientów firmy) poprzez przekaz ustny (*word-of-mouth*) (*customer influencer behavior*), (4) przekazywanie firmie pomysłów na nowe rozwiązania lub usprawnienia (*customer knowledge behavior*) [Kumar i in. 2010, s. 297-299].

¹³ Według T. Żyminkowskiego, niematerialne źródła wartości klienta obejmują dochody wynikające z informacji przekazywanych przedsiębiorstwu przez klienta oraz rekomendacji udzielanych innym odbiorcom, w tym potencjalnym. Natomiast materialne źródła wartości klienta to transakcje generujące bezpośrednie dochody dla firmy [Szulce, Żyminkowski (red.) 2010, 2010, s. 69].

Model CE zaproponowany przez autorów artykułu osadzony jest mocno w nurcie menedżerskim. CE może być przedmiotem zarządzania, dzięki czemu przedsiębiorstwo może uzyskiwać określone korzyści. Zarządzanie może odnosić się zarówno do aktywności inicjowanych przez przedsiębiorstwo (angażowanie klientów), jak i przez samych klientów (angażowanie się klientów). Ta dualność odzwierciedla się w określeniu angażowanie (się) klienta, które autorzy proponują jako polski odpowiednik terminu *customer engagement*.

Zaproponowany autorski model CE stanowi wkład w rozwój wiedzy z zakresu marketingu (w tym zarządzania marketingowego). Po pierwsze, w identyfikacji uwarunkowań angażowania (się) klienta przyjęto perspektywę zarządczą, co pozwoliło uporządkować czynniki CE po stronie przedsiębiorstwa. Po drugie, nałożenie zakresu przedmiotowego CE, osadzonego w procesie marketingu (tworzenia, komunikowania i dostarczania wartości dla klienta) z zakresem podmiotowym (uczestnicy i inicjatorzy interakcji CE), pozwoliło wyznaczyć ramy poszukiwań możliwych form CE. Po trzecie wreszcie, przyjęcie perspektywy zarządczej osadzonej w nurcie zarządzania wartością portfela klientów (czy aktywami klienckimi), pozwoliło na uszczegółowienie efektów CE dla przedsiębiorstwa w obrębie trzech procesów zarządzania portfelem klientów (pozyskiwanie, utrzymywanie i odzyskiwanie) i ich uporządkowanie zgodnie z sekwencją łańcucha produktywności marketingu (efekty widoczne w postawach klienta, efekty rynkowe oraz efekty finansowe).

Literatura

- Appelbaum A., 2001, *The Constant Customer*, Gallup Business Journal, June 17, <http://businessjournal.gallup.com/content/745/constant-customer.aspx#1> (14.05.2014).
- Bijmolt T.H., Leeflang P.S., Block F., Eisenbeis M., Hardie B.G., Lemmens A., Saffert P., 2010, *Analytics for Customer Engagement*, Journal of Service Research, 13(3).
- Bywalec Cz., 2007, *Konsumpcja a rozwój gospodarczy i społeczny*, C.H. Beck, Warszawa.
- Day G.S., 1969, *A Two-Dimensional Concept of Brand Loyalty*, Journal of Advertising Research, vol. 9.
- Foxall G.R., Goldsmith R.E., 1998, *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grönroos C., 2007, *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*, 3rd Ed., John Wiley & Sons, Chichester.
- Jaakkola E., Alexander M., 2015, *The Role of Customer Engagement Behavior and Value Co-Creation. A Service System Perspective*, Journal of Service Research, 17(3).
- Kieżel E. (red.), 1999, *Rynkowe zachowania konsumentów*, Wydawnictwo AE Katowice.
- Kieżel E., 2007, *Lojalność w zachowaniach konsumentów*, Handel Wewnętrzny, czerwiec.
- Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S., 2010, *Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value*, Journal of Service Research 13(3).
- Peppers D., Rogers M., 2005, *Return on customer. Creating maximum value from your scarcest resource*, Doubleday, Random House, Inc., New York.
- Rudawska E., 2005, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.
- Rupik K., 2010, *Prosument w procesie planowania marketingowego*, [w:] Rudawska E., Perenc J. (red.), *Relacyjne aspekty zachowań konsumenckich*, Zeszyty Naukowe nr 608, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

- Rupik K., 2013, *Planowanie marketingowe przedsiębiorstw – ujęcie zintegrowane*, Wydawnictwo UE, Katowice.
- Rupik K., 2015, *Zastosowanie koncepcji customer engagement w branży odzieżowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 41.
- Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V., Srivastava R., 2004, *Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions*, Journal of Marketing, vol. 68, October.
- Slywotzky A.J., 1996, *Value Migration. How to Think Several Moves Ahead of the Competition*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Sowa I., 2015, *Nowe trendy w zachowaniach młodych konsumentów*, [w:] Kieźel E., Smyczek S. (red.), *Zachowania konsumentów. Procesy unowocześniania konsumpcji*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Surma J., 2008, *Customer intelligence – analityka wokół klienta*, StatSoft Polska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Szulce H., Żyminkowski T. (red.), 2010, *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo UE Poznań.
- Tikkanen H., Lamberg J.-A., Parvinen P., Kallunki J.-P., 2005, *Managerial cognition, action and the business model of the firm*, Management Decision, vol. 43.
- Toffler A., 2006, *Trzecia fala*, Wydawnictwo Kurpisz S.A., Poznań.
- Van Doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., 2010, *Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions*, Journal of Service Research, 13(3).
- Verhagen T., Swen E., Feldberg F., Merikivi J., 2015, *Benefitting from virtual customer environments: An empirical study of customer engagement*, Computers in Human Behavior, vol. 48.
- Verhoef P., Reinartz W., Krafft M., 2010, *Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management*, Journal of Service Research, 13(3).
- Vivek S., Beatty S., Morgan M., 2012, *Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase*, Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 20, no. 2.
- Wittes Schlack J., 2011, *The 64% Rule: What real customer engagement looks like*, Communispace Corporation, Best Practices.
- Szulce H., Żyminkowski T. (red.), 2010, *Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa*, Wyd. UE, Poznań.
- Żyminkowska K., 2015, *Customer Engagement jako innowacja w sferze marketingu – perspektywa zarządcza*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 251.