



Katarzyna Żyminkowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego
katarzyna.zyminkowska@ue.katowice.pl

CUSTOMER ENGAGEMENT JAKO INNOWACJA W SFERZE MARKETINGU – PERSPEKTYWA ZARZĄDCZA *

Streszczenie: W artykule podjęto próbę identyfikacji cech *Customer Engagement* (CE) jako innowacji w sferze marketingu oraz wskazania jej konsekwencji zarządczych. W pierwszej części ustalono istotę innowacji w sferze marketingu w kontekście istniejących typologii innowacji. W części drugiej określono istotę CE, zidentyfikowano zakres przedmiotowy i podmiotowy tej kategorii oraz wynikający z tego charakter innowacji CE. W ostatniej części wskazano na związki CE z usieciowieniem działalności przedsiębiorstwa, mającym konsekwencje dla zarządzania CE.

Słowa kluczowe: *Customer Engagement*, innowacje, marketing, zarządzanie w sieci.

Wprowadzenie

Koncepcja *Customer Engagement* (CE) jest uznawana za nowy element współczesnego marketingu relacji [Vivek, Beatty i Morgan, 2012, s. 127]. Jednym z priorytetów badawczych *Marketing Science Institute* na lata 2014-2016 jest konceptualizacja, zdefiniowanie i pomiar CE. Zainteresowanie badaczy tak ujętą problematyką rośnie, jednak wciąż brakuje satysfakcjonującego umiejscowienia nowej kategorii w dotychczasowym dorobku naukowym marketingu czy szerzej, nauk o zarządzaniu. W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest próba identyfikacji cech CE jako innowacji w sferze marketingu oraz wskazanie jej konsekwencji zarządczych. Przy czym przyjmuje się szerokie

* Praca finansowana przez Narodowe Centrum Nauki w ramach projektu nr 2014/13/B/HS4/01614.

rozumienie innowacji, zgodnie z którym są to wszelkie pozytywne, wdrożone zmiany, postrzegane jako nowe z punktu widzenia wprowadzającej je jednostki [Kalinowski, 2010, s. 18]. W opracowaniu dominuje więc perspektywa przedsiębiorstwa oraz podejście sprawnościowe zakładające potrzebę skuteczności i efektywności działań w nim podejmowanych. Artykuł ma charakter teoretyczny, jednak dla ilustracji wybranych tez wykorzystano przykłady z branży modowej. Branżę tę tworzą podmioty zajmujące się projektowaniem, produkcją, sprzedażą oraz promocją odzieży, akcesoriów i obuwia [Jackson, 2007, s. 169].

1. Innowacje w sferze marketingu – próba systematyzacji

W pracach naukowych poświęconych innowacjom często przytacza się typologię innowacji opracowaną na potrzeby realizacji polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej, zawartą w *Podręczniku Oslo...* [2005]. W zależności od przedmiotu innowacji wyróżniono w nim cztery typy innowacji:

- innowacje w obrębie produktów – wiążące się ze znaczącymi zmianami w zakresie wyrobów lub usług (zalicza się do nich zarówno całkowicie nowe wyroby oraz usługi, jak i znaczące udoskonalenia istniejących produktów),
- innowacje w obrębie procesów – odnoszące się do znaczących zmian w metodach produkcji i dostarczania produktów,
- innowacje organizacyjne – dotyczące wdrożenia nowych metod organizacyjnych (np. zmiany w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem),
- innowacje marketingowe – dotyczące wdrożenia nowych metod marketingowych (np. zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, w opakowaniu, promocji i dystrybucji produktu, a także w metodach kształtowania cen wyrobów i usług) [*Podręcznik Oslo...*, 2005, s. 19].

Powyższa typologia innowacji wydaje się dalece niedoskonała, ponieważ innowacje w sferze marketingu traktuje się jako odrębne wobec innowacji w sferze produktu, procesów czy organizacji. Wydaje się, że przyczyny takiego stanu rzeczy tkwią w nieuwzględnieniu popytowej teorii innowacji i braku zrozumienia istoty marketingu. Teoria popytowej innowacji J. Schmooklera zakłada, że to popyt rynkowy wymusza na przedsiębiorstwach tworzenie wynalazków [Noga, 2009, s. 150-155]. Natomiast marketing jest procesem definiowania, tworzenia oraz dostarczania wartości dla klienta [Webster, 1994, s. 70]. W związku z powyższym innowacje w sferze marketingu mogą przyjmować formę zarówno innowacji w obrębie produktów, procesów, jak i formę innowacji organizacyjnych, co sprawia, że ich wyróżnienie w *Podręczniku Oslo...* [2005] jako odrębnego typu

innowacji nie jest właściwe. Potwierdzeniem tej tezy jest zresztą przytoczona powyżej charakterystyka poszczególnych typów innowacji, w której opis innowacji produktowej dotyczy właściwie tego samego zakresu działań, które pojawiają się w opisie innowacji marketingowej w formie zmiany w produkcie. Podobnie rzecz wygląda przy opisie innowacji w obrębie procesów i innowacji marketingowej w formie nowych metod dystrybucji produktu.

Znacznie doskonalszym podziałem innowacji ze względu na ich przedmiot jest klasyczna już propozycja J. Schumpetera [1960, s. 104], w której innowacja to nowa kombinacja występująca w sposób nieciągły¹, która obejmuje pięć przypadków:

- wprowadzonych do produkcji nowych lub udoskonalenia dotychczasowych wyrobów,
- zastosowania nowej lub udoskonalonej metody wytwarzania,
- stworzenia nowego rynku,
- zastosowania nowej formy sprzedaży lub zakupów istniejących wyrobów,
- wykorzystania nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenia nowej organizacji procesów.

Cztery spośród wymienionych typów dotyczą lub mogą dotyczyć innowacji w sferze marketingu, tj. innowacje w sferze produktów, nowego rynku, nowej formy sprzedaży i nowej organizacji procesów.

W kolejnej, użytecznej propozycji podziału innowacji według kryterium przedmiotowego, R. Tucker [2002, s. 19-24] wyróżnił trzy typy innowacji:

- produktowe – polegające na wytworzeniu nowych wyrobów lub udoskoleniu już wytwarzanych, w celu lepszego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów,
- procesowe – dotyczące sposobów projektowania, wytwarzania, dostarczania oraz serwisu oferowanych wyrobów, a także wewnętrznych elementów firmy,
- strategiczne – dotyczące zasad określających sposoby postępowania firmy w otoczeniu, w którym działa.

Innowacje w sferze marketingu mogą się mieścić w obrębie wszystkich wymienionych powyżej typów innowacji: produktowych, procesowych oraz strategicznych.

¹ Nowa kombinacja to produkowanie innych rzeczy lub tych samych rzeczy za pomocą innej metody [Schumpeter, 1960, s. 103-104].

Tabela 1. Przykłady innowacji w sferze marketingu w branży odzieżowej

Typ innowacji	Charakterystyka	Przykłady
1	2	4
Materiałowa	3	<p>Inteligentna odzież (tekstomika, elektronika w tkaninach i odzieży, <i>e-textiles</i>, <i>smart textiles/fabrics</i>):</p> <ol style="list-style-type: none"> Innowacje wprowadzone do sprzedaży: <ul style="list-style-type: none"> skarpetki Sensoria Fitness Socks Bundle z szeregiem czujników, aplikacją mobilną (WP, iOS, Android) i specjalną opaską, będącą łącznikiem pomiędzy telefonem a skarpetkami, co pozwala monitorować prężność, dystans, liczbę przebytych kroków czy czas marszu/biegu; czapka Cynaps wyposażona w Bluetooth, pełniącą funkcję zestawu słuchawkowego, zastosowane kostne przewodnictwo dźwięku. Innowacje w fazie badań wdrożeniowych: <ul style="list-style-type: none"> tkaniny z nanowłókien – osoba nosząca odzież z takich tkanin będzie samodzielnie generować energię, którą można ładować podłączone urządzenie (telefon komórkowy itp.); projekt GRAPH-PRINT – stworzenie na bazie grafenu atramentów i past drukarskich oraz opracowanie metody ich nadruku w tzw. elektronicznie elastycznej, co umożliwi otrzymanie tkanin, z których będzie się wytwarzać „inteligentną” odzież, monitorującą parametry życiowe ludzi; odzież z czujnikami pozwalającymi monitorować stan zdrowia (np. inteligentny staniak Micro-soft z wbudowanym elektrokardiografem, żyroskopem, akcelerometrem i czujnikiem monitorującym reakcje skórne, którego funkcją jest zapobieganie objadaniu się – ze względu na stan emocjonalny, a nie głód – przez noszącą go kobietę)
Niemateriałowa	procesowa	<p>Dotyczą sposobów projektowania, wytwarzania, dostarczania i serwisu oferowanych wyrobów, doskonalenia jakości technicznej wyrobów oraz wewnętrznych elementów przedsiębiorstwa (obsługa kadrowa, finansowo-księgową). Nastawione na obniżenie kosztów, poprawę sprawności procesów, poprawę bezpieczeństwa pracy itp. Mają charakter wewnętrzny, często niewidoczne dla klientów, ale mogą oni odczuć ich efekty (szybsza obsługa, spadek ceny, wyższa jakość techniczna wyrobu)</p>

cd. tabeli 1

1	2	3	4
	strategiczna	Odnoszą się do zasad określających sposoby postępowania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Mogą dotyczyć wejścia na nowe rynki, tworzenia nowych kanałów dystrybucji czy wykorzystania nowych narzędzi promocji	<ul style="list-style-type: none"> • Współpraca dostawców odzieży, zatrudniających własnych projektantów, ze znanymi projektantami przy tworzeniu nowych kolekcji odzieży – np. firma H&M współpracowała ze znanymi projektantami posiadającymi własne domy mody (K. Lagerfeld, S. Rykiel, S. McCartney, J. Choo itd.), a firma polska LPP z projektantami krajowymi (Paprocki&Brzozowski, G. Baeżyńska). • Współpraca przedsiębiorstw odzieżowych z firmami z innych sektorów, dająca m.in. efekt promocyjny – np. krajowy producent odzieży damskiej Monnari współpracował z producentem samochodu Skoda Fabia – klientki mogły zaprojektować wygląd karoserii, wybierając jeden z 10 motywów zdobień nawiązujących do marki Monnari. • Współtworzenie oferty odzieżowej przez firmę razem z konsumentem – dostawca odzieży Threadless stworzył społeczność internetową liczącą ponad 1 mln zarejestrowanych użytkowników (artystów) i wykorzystuje w swoich produktach projekty nadruków nadsyłanych przez konsumentów. Spośród przesłanych projektów internauci wybierają najlepsze, a ich autorzy otrzymują atrakcyjne nagrody pieniężne (zwyczajca w konkursie „projekt roku” otrzymuje 20 tys. USD)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie typologii Tuckera i Kalinowskiego [Kalinowski, 2010, s. 18-31].

W związku z rosnącą popularnością podejścia procesowego w zarządzaniu i pojawieniem się koncepcji procesu strategii, zaciera się granica między innowacjami procesowymi a strategicznymi². W tym kontekście użyteczna wydaje się propozycja T. Kalinowskiego [2010, s. 18, 30], który nawiązując do typologii R. Tuckera, wyróżnia dwa główne rodzaje innowacji:

- materialne (produktowe) – dotyczące wszelkich zmian, jakie zachodzą w produkcie dostarczanym przez firmę,
- niematerialne (organizacyjne) – dotyczące wszelkich zmian zachodzących w organizacji – jej strukturze, procesach, procedurach itd.

Reasumując, innowacje w sferze marketingu mogą przybierać zarówno postać materialną (innowacji produktowych), jak i niematerialną (innowacji procesowych czy strategicznych). Wynika to wprost z istoty marketingu jako procesu, który obejmuje działania realne (materialne) i regulacyjne (zarządcze) [Żabiński, 2002, s. 69]. Praktyczną ilustracją powyższej tezy jest tab. 1, w której zawarto przykładowe innowacje w sferze marketingu w branży odzieżowej.

W związku z przyjętą tezą, iż *Customer Engagement* to innowacja w sferze marketingu, powstaje pytanie, jaka to innowacja: materialna czy niematerialna (procesowa czy strategiczna)? Aby na nie odpowiedzieć, należy wskazać cechy CE, a w szczególności zidentyfikować zakres przedmiotowy i podmiotowy tej kategorii.

2. Identyfikacja charakteru innowacji *Customer Engagement*

Pojęcie *Customer Engagement* interpretowane jest w literaturze marketingowej w ujęciach szerokim i wąskim. W zależności od przyjętej interpretacji różny jest zakres przedmiotowy tej kategorii.

CE w ujęciu szerokim to natężenie uczestnictwa klienta (aktualnego lub potencjalnego) w ofercie i działaniach organizacji, a także związku klienta z tymi ofertami oraz działaniami, które są inicjowane przez samego klienta lub organizację. Składa się z elementów poznawczych, emocjonalnych, behawioralnych i społecznych [Vivek, Beatty i Morgan, 2012, s. 127-145]. Zakres przedmiotowy CE w tym szerokim rozumieniu obejmuje:

- zakupy dokonywane przez klienta,
- pozyskiwanie przez aktualnych klientów nowych klientów dla firmy w ramach inicjowanych przez nią programów rekomendacyjnych,

² Strategia rozumiana jest jako przeplatające się, złożone, interaktywne procesy formułowania i implementacji (strategii) [Mintzberg i Quinn, 1996, s. XV-XVI]. Innymi słowy, to dynamiczny proces pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na drodze swojego rozwoju [Romanowska, 2009, s. 15-19].

- oddziaływanie klientów na innych konsumentów (aktualnych i potencjalnych klientów firmy) poprzez przekaz ustny (*word-of-mouth*),
- przekazywanie przez klientów pomysłów na nowe rozwiązania lub usprawnienia dla firmy [Kumar i in., 2010, s. 297-299].

Interpretacja CE w ujęciu wąskim określana jest jako *Customer Engagement Behavior* (CEB) i obejmuje przejawy zachowań klienta, które koncentrują się na marce lub firmie, nie są związane z zakupem i wynikają z czynników motywacyjnych [van Doorn i in., 2010, s. 253-254]. Zakres przedmiotowy CE w tym wąskim rozumieniu obejmuje dwa rodzaje zachowań klientów:

- 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),
- 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 [Jakkola i Alexander, 2015, s. 249].

Podobną interpretację CE przyjmują Bijmolt i in. [2010, s. 341]. Autorzy proponują jednak uszczegółowienie w obrębie aktywności klienta związanej ze współtworzeniem produktu i innowacji; wyróżniają następujące formy CE:

- rekomendacje ustne (*word-of-mouth*),
- skargi klienta,
- zachowania klienta polegające na współtworzeniu oferty wartości z firmą.

W niniejszym artykule preferuje się wąską interpretację i wynikający z niej zakres przedmiotowy CE. Szerokie rozumienie CE „dublkuje” bowiem istniejącą kategorię marketingową, jaką jest relacja z klientem, ponieważ opisuje całość relacji klienta indywidualnego z firmą lub marką, uwzględniając czynniki zachowań konsumentów³. Natomiast wąska interpretacja CE ma walor oryginal-

³ Relacja z klientem to proces interakcji, w którym bierze udział klient i firma, podczas którego dochodzi do wymiany zasobów, a czynności, wiedza i uczucia klienta stają się częścią procesu kreowania wartości [Storbacka i Lehtinen, 2001, s. 15, 24]. Transakcja handlowa czy inaczej proces zakupu (*purchasing behavior*) jest częścią tak rozumianej relacji [Storbacka i Lehtinen, 2001, s. 21; Grönroos, 2007, s. 35-36]. Z kolei zachowania konsumentów obejmują wszystko to, co poprzedza, zachodzi podczas i następuje po nabyciu przez konsumenta dóbr i usług [Falkowski i Tyszka, 2001, s. 11], a wśród grup czynników wpływających na te zachowania wymienia się czynniki kulturowe, społeczne, osobowe i psychologiczne. Te ostatnie obejmują motywację oraz percepcję konsumenta, jego uczenie się, przekonania i postawy [Kotler i in., 2002, s. 266].

ności, ponieważ odnosi się „tylko” do pewnego fragmentu relacji z klientem, związanego z tzw. niematerialnymi źródłami wartości klienta⁴. Zakłada, że istnieją pewne zachowania klientów, inne niż zakup, które wpływają na wyniki przedsiębiorstwa raczej pośrednio [Bijmolt i in., 2010, s. 341]. W tab. 2 zaprezentowano przykłady *Customer Engagement* (w tej wąskiej interpretacji) w branży modowej.

Tabela 2. Przykłady CE w branży modowej

Formy CE	Przykłady
Komunikacja między klientami, przekaz ustny (WOM i eWOM)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opinie klientów zamieszczane na stronach firm odzieżowych (także handlowych, np. Zalando) na temat zakupionych produktów. ▪ Negatywny eWOM na temat działań polskiej grupy kapitałowej LPP, która wyprodukowała swoje marki do tzw. rajów podatkowych, znacznie obniżając podatki płacone w Polsce. ▪ Porady i wzajemna pomoc między klientami Threadless w zakresie nowych projektów nadruków na odzież i akcesoria (społeczność Threadless)
Współtworzenie wartości dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projekty obuwia dostarczane przez klientów firmy John Fluevog (jeden najlepszy projekt wprowadzany do standardowej kolekcji obuwia w danym roku). ▪ Projekty reklam John Fluevog składane przez klientów na „zadany” brief reklamowy. ▪ Prowadzenie sprzedaży przez klientów firmy Spreadshirt (projekty klientów, np. artystów, są zamieszczane przez nich w ich własnych sklepach internetowych, tzw. <i>Designer shops</i>, na platformie internetowej firmy Spreadshirt, która realizuje wszystkie procesy związane z produkcją i logistyką; klient otrzymuje prowizję od sprzedaży każdej sztuki odzieży). ▪ Finansowanie rozwoju nowych produktów przez klientów firmy Betabrand – głosując na nowy wzór odzieży, zobowiązują się do jego zakupu w przyszłości, podając numer karty kredytowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez poszczególne przedsiębiorstwa na ich stronach internetowych.

Reasumując rozważania odnoszące się do zakresu przedmiotowego CE, stwierdza się, że CE (w wąskim rozumieniu) obejmuje dobrowolną aktywność klienta indywidualnego (aktualnego lub potencjalnego) we współtworzeniu wartości w interakcjach z przedsiębiorstwem lub/i innymi klientami. Owa aktywność może być zainicjowana przez przedsiębiorstwo (angażowanie klienta), ale nie musi – niektórzy klienci podejmują aktywność z własnej inicjatywy (angażowanie się klienta).

Powyższa interpretacja zakresu przedmiotowego CE wyznacza tym samym zakres podmiotowy CE. Podmioty uczestniczące we wspomnianych interakcjach to przedsiębiorstwo, klient indywidualny (aktualny lub potencjalny) oraz inni konsumenci (czy ich wspólnoty). W koncepcji CE odnajdujemy więc założenia tzw. logiki usługowej w marketingu, która oznacza, że przedsiębiorstwo organizuje interaktywne procesy, które wspierają kreowanie wartości dla klientów

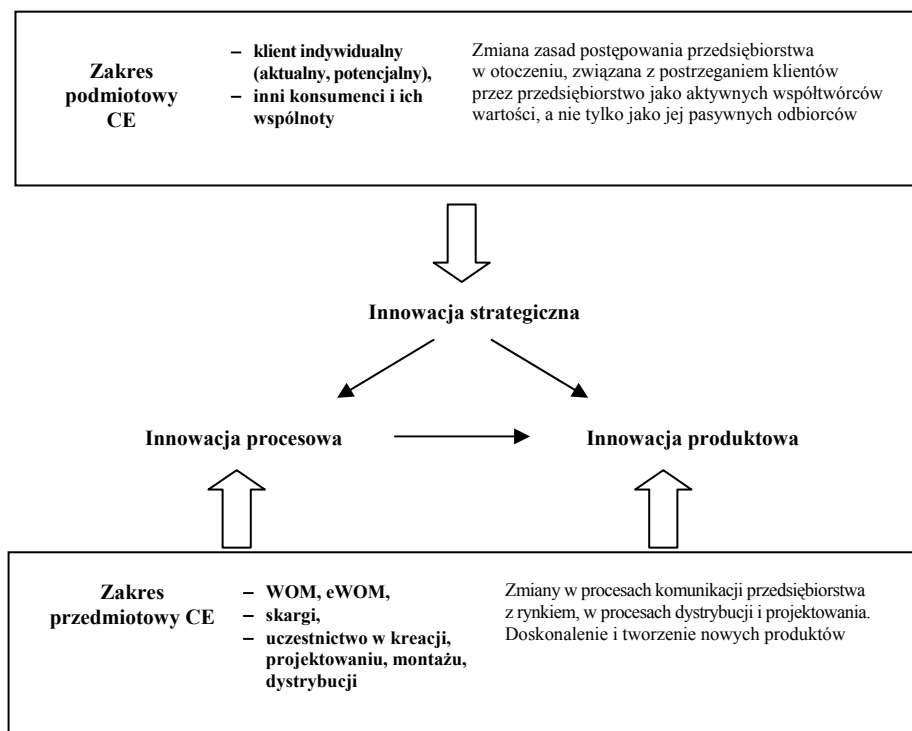
⁴ Według T. Żyminkowskiego niematerialne źródła wartości klienta obejmują dochody wynikające z informacji przekazywanych przedsiębiorstwu przez klienta oraz rekomendacji udzielanych innym odbiorcom, w tym potencjalnym. Natomiast materialne źródła wartości klienta to transakcje generujące bezpośrednie dochody dla firmy [Szulce i Żyminkowski (red.), 2010, s. 69].

przez samych klientów. Przedsiębiorstwo i klienci są koproducentami i kotwórcami wartości [Grönroos, 2006, s. 324]. Aktywność klienta rozumiana jako CE w coraz większym zakresie staje się możliwa na rynkach produktowych. Według Grönroosa wzrasta liczba interakcji zachodzących między producentami a klientami, zarówno na rynkach trwałych dóbr konsumpcyjnych, jak i na rynkach produktów szybko rotujących (FMCG) [Grönroos, 2006, s. 326]. Przyczynia się do tego w znacznym stopniu rozwój Internetu i narzędzi typu Web 2.0⁵.

Zidentyfikowany powyżej zakres podmiotowy CE wskazuje, że klient indywidualny przyjmuje aktywną rolę w procesach tworzenia wartości. To z kolei jest zbieżne z koncepcją rynku jako forum dialogu [Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 120-125]. Koncepcja ta zrywa z tradycyjnym ujęciem rynku, którego funkcją jest wymiana i pozyskanie wartości przez przedsiębiorstwo i klienta, przy czym funkcja ta jest oddzielona od procesu tworzenia wartości zachodzącego w przedsiębiorstwie. Rynek jako forum dialogu oraz doświadczeń współtworzenia jest miejscem, w którym zachodzi interakcja między przedsiębiorstwem i konsumentem, współpracującymi w tworzeniu wartości, a także konkurującymi w jej pozyskaniu. Ponadto konsumenci oraz wspólnoty konsumentów mogą podejmować dialogi między sobą i współtworzyć swoje doświadczenia.

Biorąc pod uwagę powyższe ustalenia dotyczące zakresów podmiotowego i przedmiotowego CE, można w konsekwencji określić charakter CE jako innowacji w sferze marketingu (por. rys. 1).

⁵ Istotę serwisów społecznościowych Web 2.0 stanowi treść generowana przez użytkowników danego serwisu (*user-generated content*). Media te pozwalają na tworzenie wielowymiarowych relacji, dużo intensywniejszych niż kontakty, które można było nawiązać za pośrednictwem mediów poprzedniej generacji (takich jak internetowe fora czy pocztowe listy dyskusyjne) i dlatego ich popularność dynamicznie wzrasta [Guggenheim, Shenkan i Sichel, 2007; Kane i in., 2009-2010, s. 143].



Rys. 1. Charakter CE jako innowacji w sferze marketingu

Ze względu na zakres podmiotowy CE dotyczy zmian postrzegania przez przedsiębiorstwo roli podmiotów otoczenia, jakimi są klienci indywidualni oraz inni konsumenci mogący tworzyć wspólnoty. Podmioty te mogą (choć oczywiście nie muszą) aktywnie współtworzyć wartość z przedsiębiorstwem⁶. CE przyjmuje więc charakter innowacji strategicznej, jednak ze względu na zakres przedmiotowy CE i możliwe formy aktywności klientów współtworzących wartość, interakcje przedsiębiorstwa z klientem oraz interakcje między klientami mogą przynosić efekty w postaci innowacji zarówno procesowych, jak i produktowych. Na przykład skarga klienta może dotyczyć problemów z użytkowaniem produktu czy obsługi posprzedażowej. Wykorzystanie tej informacji poprzez wprowadzenie zmian przez przedsiębiorstwo może skutkować innowacjami produktową i procesową. Z kolei innowacje w procesach (np. wprowadzenie możliwości projektowania przez klientów oraz oceniania projektów przez społeczności konsumentów) mogą prowadzić do innowacji produktowych.

⁶ Wartość rozumiana jako wartość dla klienta, czyli sumę korzyści netto dla klienta wynikającą z walorów użytkowych produktu, wizerunku marki, personelu, relacji z klientem.

Podsumowując, z uwagi na swój zakres podmiotowy CE stanowi innowację niematerialną typu strategicznego. Natomiast w związku z zakresem przedmiotowym CE (w wąskim rozumieniu) może być innowacją typu procesowego (czyli także niematerialną) lub produktowego (materialną). Jak można zauważyć na rys. 1, innowacje strategiczne i innowacje produktowe oraz procesowe są nierozdzielnie powiązane ze sobą i mogą wzajemnie na siebie oddziaływać.

3. Możliwości zarządzania *Consumer Engagement*

Powyższe ustalenia, potwierdzające, że CE jest innowacją w sferze marketingu, implikują konieczność przyjęcia perspektywy zarządczej, podobnie jak występuje to w odniesieniu do tzw. procesu innowacji. Etapy procesu innowacyjnego obejmują identyfikację i selekcję pomysłów/problemów do rozwiązania, ustalenie celów i projektowanie rozwiązań, wdrożenie oraz ocenę podsumowanych działań [Kalinowski, 2010, s. 96]. Innymi słowy, duże znaczenie dla sprawnego procesu innowacyjnego mają funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola [Przybył, 2006, s. 106]. Ocena działań innowacyjnych dokonywana jest m.in. na podstawie mierników ekonomiczno-finansowych. W odniesieniu do nich przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje materialne najczęściej spodziewają się podnieść lub utrzymać poziom sprzedaży oraz obniżyć koszty jednostkowe produktów. Natomiast firmy wprowadzające innowacje niematerialne oczekują najczęściej obniżenia kosztów swojego funkcjonowania⁷ [Kalinowski, 2010, s. 116-121].

Zatem wprowadzanie CE jako innowacji w sferze marketingu powinno podlegać podobnym sposobom oceny. Fakt aktywności klienta czy klientów we współtworzeniu wartości z przedsiębiorstwem nie musi bowiem automatycznie oznaczać pozytywnych rezultatów dla przedsiębiorstwa. Na przykład WOM może mieć charakter negatywnych opinii, powodujących spadek sprzedaży firmy. Pozostałe aktywności klientów w interakcjach CE mogą, ale wcale nie muszą przynosić pozytywnych rezultatów. Zależy to od sprawności przedsiębiorstwa w koordynowaniu tych interakcji w celu uzyskania optymalnych efektów, a więc od sprawnego zarządzania nimi. W tym miejscu pojawia się pytanie o możliwość zarządzania CE przez przedsiębiorstwo, mające szerszy kontekst teoretyczny i odnoszące się *de facto* do problemu zarządzania w sieciach.

⁷ Wyniki badań przeprowadzonych w 2006 r. w 334 przedsiębiorstwach produkcyjnych działających w Polsce.

W koncepcji CE odnajdujemy bowiem założenia dwóch komplementarnych koncepcji: poszerzonego podejścia zasobowego i rozszerzonej sieci kompetencji. Poszerzone podejście zasobowe (*Extended Resource – Based View – ERBV*) to współczesna wersja szkoły zasobowej, w której uznaje się, że zasoby decydujące o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa mogą pochodzić nie tylko ze źródeł wewnętrznych [Wójcik-Karpacz, 2012, s. 21], co oznacza, że wartość dla klienta może stanowić kombinację określonych zasobów i umiejętności posiadanych przez partnerów sieciowych [Johann, 2015, s. 184]. Konsekwencją tej koncepcji jest wzrost zainteresowania funkcjonowaniem przedsiębiorstw w sieciach międzyorganizacyjnych. Z kolei koncepcja rozszerzonej sieci kompetencji „wychodzi” poza sieci międzyorganizacyjne, ponieważ jest to system obejmujący przedsiębiorstwo (w tym służby B+R), jego partnerów biznesowych oraz konsumentów [Prahalad i Ramaswamy, 2005, s. 142]. Prahalad i Krishnan [2010, s. 17-32] proponują dwie podstawowe zasady zarządzania w takich sieciach, nazywając je „zasadami innowacji”. Pierwsza zasada, tzw. „N = 1”, polega na zrozumieniu zachowań, potrzeb i kwalifikacji pojedynczych konsumentów i na współtworzeniu z nimi wyjątkowych wartości dla każdego z nich. Klienci odgrywają rolę aktywną, natomiast przedsiębiorstwa wykorzystują rozszerzoną bazę zasobów do dostarczania wartości, co związane jest z drugą zasadą „R = G” (*Resources = Global*). Zgodnie z nią, charakter współczesnych i globalnych zasobów przerasta firmę oraz jej granice prawne, dlatego należy koncentrować uwagę na dostępie i wpływach, a nie na własności i kontroli zasobów.

Koncepcje ERBV i rozszerzonej sieci kompetencji, odzwierciedlone w koncepcji CE, rozpatrywane z perspektywy pojedynczego przedsiębiorstwa, prowadzą więc do usieciowienia jego działalności oraz potrzeby koordynacji różnych zewnętrznych zasobów (w tym zasobów konsumenta), tak by było to korzystne dla tego przedsiębiorstwa. Czy jednak taka koordynacja, będąca przecież istotą zarządzania⁸, jest możliwa? Duża część bazy zasadniczych zasobów, od której zależy sukces firmy, leży przecież poza jej granicami i nie daje się jej bezpośrednio kontrolować [Doz i Hamel, 2006, s. 27].

W literaturze dotyczącej nauk o zarządzaniu w odniesieniu do zarządzania w sieciach ukształtowały się dwa odmienne podejścia [Möller i Rajala, 2007, s. 896; Järvensivu i Möller, 2008, s. 3-4]. Jedno traktuje sieć jako samoorganizujący się system pozbawiony granic i wyłaniający się z interakcji zachodzących w kierunku dół-góra. Przedsiębiorstwo nie jest w stanie takim systemem zarządzać,

⁸ Koordynacja jest swoistą metafunkcją zarządzania tkwiącą w każdej jego funkcji [Steinmann i Schreyögg, 2001, s. 23].

może jedynie radzić sobie (*cope*) w tej sieci⁹. Drugie podejście zakłada intencjonalność tworzonych sieci i uzgodnioną rolę tworzących ją podmiotów. Niektóre z tych podmiotów, tzw. *focal firms*, są w stanie wywierać nacisk na koordynację w sieci, czyli w dużym stopniu zarządzać nią.

Interesującym rozwiązaniem powyższego paradoksu *unmanageability vs. manageability* (tj. niemożności zarządzania siecią vs. zarządzania siecią) jest propozycja Järvensivu i Möllera. Autorzy twierdzą, że problem zarządzania siecią należy odnosić do jej rodzaju powiązanego z kolei z tzw. kontinuum tworzenia wartości w sieci. Im bardziej stabilny i zdefiniowany system tworzenia wartości w sieci, im bardziej znani uczestnicy sieci, tym większe możliwości zarządzania nią. Natomiast im bardziej system tworzenia wartości w sieci ma charakter wyłaniający się i podlega radykalnej zmianie, tym możliwości zarządzania nią są mniejsze [Järvensivu i Möller, 2008, s. 10-14]. W związku z dostrzeżoną stopniowością zarządzania, cytowani badacze proponują, by cztery klasyczne funkcje (planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) przeformułować na potrzeby zarządzania w sieciach w sposób następujący:

- określenie ram (*framing*) – ustalanie reguł operacyjnych w sieci, a także oddziaływanie na nie oraz na panujące w sieci wartości i normy;
- uruchamianie (*activating*) – identyfikowanie uczestników i interesariuszy sieci oraz korzystanie z ich umiejętności, wiedzy i innych zasobów;
- mobilizowanie (*mobilizing*) – kreowanie zaangażowania jednostek do podejmowania wspólnych wysiłków oraz ich motywowanie i inspirowanie;
- podsumowanie (*synthesizing*) – kreowanie środowiska oraz poprawianie warunków dla korzystnych, produktywnych interakcji pomiędzy uczestnikami sieci.

Z powyższym podejściem korespondują propozycje sformułowane przez J. Tikkanena i A. Halinena [2003, s. 17-18], którzy wyróżniają trzy rodzaje działań zarządczych w sieci: określenie wizji sieci, pozycjonowanie oraz mobilizowanie sieciowe. Podobne propozycje można zidentyfikować także w literaturze krajowej, w której nawiązując do parametrów funkcjonowania struktury sieciowej zidentyfikowanych przez Grupę Strategor, działania zarządcze w sieci lokowane są w obrębie trzech funkcji: aktywizowanie, tworzenie potencjału kombinacyjnego oraz tworzenie klimatu spójności [Niemczyk, Organa i Piórkowska, 2012, s. 207-248].

⁹ Zamiast określenia „zarządzanie” stosuje się termin angielski *governance*, tłumaczony na język polski jako władanie/władztwo [Światowiec-Szczepańska, 2012, s. 26-27]. Tym samym przestrzega się rygorystycznej definicji zarządzania, zgodnie z którą jest to proces decyzyjny, w którym podmiot jest wyposażony w prawo interwencji z sankcjami, czyli prawo do stosowania przymusu oparte na prawie własności zasobów [Zieleniewski, 1981, s. 469].

Reasumując rozważania na temat możliwości zarządzania CE, stwierdza się, że ta innowacja w sferze marketingu przejawia się wzrostem usieciowienia działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo funkcjonuje w obrębie sieci mającej charakter intencjonalny, w której klient indywidualny (aktualny i potencjalny) oraz wspólnoty konsumentów są aktywnymi uczestnikami współtworzenia wartości. Wykorzystując dorobek w zakresie zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi, można zaproponować następujące funkcje zarządzania CE:

- określenie ram CE: identyfikacja gotowości klientów do angażowania (się) – nie wszyscy klienci chcą się angażować; skłonność do angażowania się jest związana z rodzajem oferowanego produktu i emocjonalnym związkiem klienta z tym produktem (*involvement*); segmentacja i wybór „rynków” (o atrakcyjnym potencjale CE);
- uruchamianie CE: identyfikowanie konkretnych klientów i wspólnot konsumentów oraz nawiązanie komunikacji z nimi, stworzenie struktur wspomagających korzystanie z ich umiejętności, wiedzy i innych zasobów;
- mobilizowanie CE: motywowanie oraz inspirowanie klientów i wspólnot konsumentów do podejmowania wspólnych wysiłków, stosowanie motywacji finansowej i pozafinansowej (często kluczowej);
- podsumowanie CE: ocena efektów z punktu widzenia skuteczności procesów pozyskiwania, utrzymywania i odzyskiwania klientów przez przedsiębiorstwo oraz wartości portfela klientów.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę identyfikacji cech *Customer Engagement* jako innowacji w sferze marketingu oraz wskazania jej konsekwencji zarządczych. Na podstawie krytycznej analizy dorobku naukowego marketingu za preferowaną uznano wąską interpretację CE, określaną jako *Customer Engagement Behavior* (CEB). Są to wszelkie zachowania klientów indywidualnych (aktualnych bądź potencjalnych), które koncentrują się na marce lub firmie i nie są związane z zakupem. Zachowania te wynikają z czynników motywacyjnych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych w stosunku do konsumenta. W tym wąskim rozumieniu kategoria CE obejmuje więc niematerialne źródła wartości klienta oraz wpisuje się w koncepcję zarządzania wartością klienta.

Na podstawie przeglądu istniejących typologii innowacji stwierdzono, że innowacje w sferze marketingu mogą przybierać postać materialną (innowacje produktowe) lub niematerialną (innowacje procesowe i strategiczne). Dowie-

dziono, że CE z uwagi na swój zakres podmiotowy stanowi innowację niematerialną typu strategicznego. Natomiast w związku z zakresem przedmiotowym CE (w wąskim rozumieniu) może być innowacją typu procesowego (czyli także niematerialną) lub produktowego (materialną).

Wprowadzanie CE w przedsiębiorstwie powinno podlegać koordynacji, podobnie jak w każdym procesie innowacji, by przedsiębiorstwo osiągało zamierzone korzyści. Usieciowienie działalności przedsiębiorstwa, będące konsekwencją CE, wymaga nowego spojrzenia na funkcje zarządzania, ponieważ zasoby klientów i wspólnot konsumentów, wykorzystywane w procesie współtworzenia wartości, leżą poza granicami przedsiębiorstwa, które nie może ich kontrolować w sposób bezpośredni. Przyjmując założenie o intencjonalności sieci, a więc i możliwości zarządzania siecią, zaproponowano cztery funkcje zarządzania CE, wykorzystując dorobek naukowy w zakresie zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi, mianowicie: określanie ram, uruchamianie, mobilizowanie i podsumowanie.

Niniejszy tekst nie wyczerpuje problematyki precyzyjnego osadzenia kategorii CE w dotychczasowym dorobku naukowym marketingu i nauk o zarządzaniu. Dalszych ustaleń wymagają bowiem kwestie związków tej kategorii z koncepcją prosumpcji czy integracji klienta indywidualnego w procesy biznesowe przedsiębiorstw.

Literatura

- 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).
- Dorn J. van, 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).
- Doz Y., Hamel G. (2006), *Alianse strategiczne. Sztuka zdobywania korzyści poprzez współpracę*, Harvard Business School Press, Wydawnictwo One Press, Gliwice.
- Falkowski A., Tyszka T. (2001), *Psychologia zachowań konsumenckich*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Grönroos Ch. (2006), *Adopting Service Logic for Marketing*, "Marketing Theory", Vol. 6(3).
- Grönroos Ch. (2007), *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*, 3rd Edition, John Wiley & Sons, Chichester.
- Guggenheim Shenkan A., Sichel B. (2007), *Marketing with User-generated Content*, "The McKinsey Quarterly", November, https://www.mckinseyquarterly.com/Marketing_with_user-generated_content_2055 (dostęp: 5.10.2013).

- Jackson T. (2007), *The Process of Trend Development Leading to The Fashion Season* [w:] T. Hines, M. Bruce (eds.), *Fashion Marketing Contemporary Issues*, Second edition, Elsevier, Oxford.
- Jaakkola E., Alexander M. (2015), *The Role of Customer Engagement Behavior in Value Co-Creation. A Service System Perspective*, "Journal of Service Research", 17(3).
- Järvensivu T., Möller K. (2008), *Metatheory of Network Management: A Contingency Perspective*, 24th IMP-conference in Uppsala, Sweden, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/6751.pdf> (dostęp: 20.04.2013).
- Johann M. (2015), *Strategia budowania relacji z partnerami w sieci na przykładzie przedsiębiorstwa turystycznego* [w:] M. Poniatowska-Jaksch (red.), *Nowe myślenie w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- Kalinowski T.B. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kane G.C., Fichman R.G., Gallagher J., Glaser J. (2009-2010), *Budowanie społeczności*, „Harvard Business Review Polska”, 82-83.
- Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- 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).
- Mintzberg H., Quinn J.B. (1996), *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall International, London.
- Möller K., Rajala A. (2007), *Rise of Strategic Nets – New Modes of Value Creation*, "Industrial Marketing Management", Vol. 36, No. 7.
- Niemczyk J., Organa M., Piórkowska K. (2012), *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji* (2005), Wydanie III, OECD i Eurostat.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Przybył B. (2006), *Zarządzanie procesami innowacyjnymi w organizacji* [w:] M. Strużycki (red.), *Innowacyjność w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem, koncepcje, funkcje, przykłady*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

- Storbacka K., Lehtinen J.R. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami. Customer Relationship Management*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Światowiec-Szczepeńska J. (2012), *Ryzyko partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw. Ujęcie modelowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Tikkanen J., Halinen A. (2003), *Network Approach to Strategic Management – Exploration to the Emerging Perspective*, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/4430.pdf> (dostęp: 28.04.2013).
- Tucker R.B. (2002), *Driving Growth Through Innovation*, Beret-Kohler Publisher, San Francisco.
- Vivek S., Beatty S., Morgan M. (2012), *Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase*, "Journal of Marketing Theory and Practice", Vol. 20, No. 2.
- Webster F. (1994), *Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*, John Wiley&Sons, New York.
- Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Zieleniewski J. (1981), *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa.
- Znaczenie efektywności działań marketingowych w kształtowaniu wartości przedsiębiorstwa* (2010), H. Szulce, T. Żymkowski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Żabiński L. (2002), *Marketing a zarządzanie. O niektórych relacjach dyscyplinarnych* [w:] L. Żabiński, K. Śliwińska (red.), *Marketing. Koncepcje, badania, zarządzanie*, PWE, Warszawa.

CUSTOMER ENGAGEMENT AS INNOVATION IN MARKETING – MANAGERIAL PERSPECTIVE

Summary: There is an attempt in this article to identify *Customer Engagement* features as innovation in marketing and indicate its managerial implications. In the first part of the paper the essence of innovations in marketing was established in the context of existing innovation typologies. In the second part, the essence of CE and its object and subject scope was explored and the nature of CE as innovation was identified. In the last section of the article the relationships between CE and networking of companies performance were indicated as they have the consequences in CE management.

Keywords: *Customer Engagement*, innovation, marketing, management in network.