

Tomasz Dryl  
Uniwersytet Gdański

## Spoleczność marki jako przykład innowacji marketingowych

### Streszczenie

Innowacje odgrywają kluczową rolę we współczesnym świecie. Nauki o zarządzaniu podchodzą do tematyki innowacji w coraz bardziej złożony sposób. Kolejne teorie naukowe poparte wynikami badań każą zastanowić się nad kierunkiem zmian w przedsiębiorstwach. Innowacje marketingowe coraz częściej opierają się na społecznościach użytkowników skupionych wokół marki produktu lub usługi. Innowacje natomiast częściej przyjmują model *Open Innovation*. Innowacje marketingowe są dobrym przykładem zmian o charakterze innowacyjnym, które dotyczą produktu lub usługi, a także klientów.

Celem rozważań jest zaprezentowanie zmian zachodzących w podejściu do innowacji marketingowych z udziałem społeczności marki. Rozważania teoretyczne oparte na analizie literatury, zilustrowano studium przypadku. Zaproponowano także wskazania dla jednostek gospodarczych realizujących działania innowacyjne.

**Słowa kluczowe:** innowacje, innowacje marketingowe, społeczność marki.

**Kody JEL:** M30, M31, O31

### Wstęp

Współczesna gospodarka jest ukierunkowana na innowacje. Dotyczy to różnych obszarów rynku, zarówno strony podażowej, jak i popytowej. Można stwierdzić, iż innowacje odgrywają kluczową rolę we współczesnym świecie. Nauki o zarządzaniu podchodzą do tematyki innowacji w coraz bardziej złożony sposób. Kolejne teorie naukowe poparte wynikami badań każą zastanowić się nad kierunkiem zmian w przedsiębiorstwach. Jednym z obszarów zarządzania, mocno ukierunkowanym na innowacje, jest marketing. Innowacje marketingowe coraz częściej opierają się na społecznościach użytkowników skupionych wokół marki produktu lub usługi.

Celem rozważań jest zaprezentowanie zmian zachodzących w podejściu do innowacji marketingowych z udziałem społeczności marki. Rozważania teoretyczne oparte na krytycznej analizie literatury, zilustrowano studium przypadku marek produktów realizujących z powodzeniem zarządzanie społecznością marki. Zaproponowano także wskazania dla jednostek gospodarczych planujących działania zarządzania społecznością marki. Metodami badawczymi, którymi posłużono się w artykule są krytyczna analiza źródeł literaturowych, metody analizy logicznej, a także studium przypadku. Artykuł ma charakter teoretyczny z ilustracją studium przypadku. Ukierunkowany jest na działalność praktyki gospodarczej, wszelkie rozważania dotyczą praktycznych aspektów zarządzania marką.

## Innowacje w marketingu

Innowacje są przedmiotem wielu dyskusji naukowych i działań praktyki gospodarczej. Innowacyjność jest kluczem do sukcesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w XXI wieku. Potwierdza to polityka Unii Europejskiej, wskazująca innowacyjność w pożądanym kierunku rozwoju gospodarki i społeczeństwa europejskiego. Według P. Druckera (2004), innowacje są to idee, postępowania lub rzeczy, które powinny być nowe pod względem jakościowym, a także odmienne od dotychczasowych, występujących na rynku.

E. Frąckiewicz (2004) uważa, iż analizując istotę innowacji należy nawiązać do poglądów austriackiego ekonomisty, J. Schumpetera. W literaturze marketingowej jest on określany jako „ojciec chrzestny” innowacji (Tidd, Bessant 2013). Według J. Schumpetera (1960), innowacją są wszelkie możliwe zmiany w produkcji i dystrybucji towarów, które mogą przybrać postać:

- wprowadzania nowych produktów,
- wprowadzania nowych metod produkcji,
- otwarcia nowych rynków zbytu,
- ukształtowania nowych źródeł dostaw surowców lub innych środków,
- tworzenia nowych struktur rynkowych w ramach danego rodzaju działalności.

Podejście Schumpetera do innowacji kładzie nacisk na innowacje jako eksperymenty rynkowe i zmiany fundamentalne sektorów i rynków. Mówiąc więc o klasyfikacjach innowacji występujących na rynku można wskazać następujące kryteria ich podziału:

- ze względu na przedmiot: innowacje procesowe, produktowe, marketingowe i organizacyjne,
- skalę zmian: innowacje radykalne (rewolucyjne) i inkrementalne (ewolucyjne),
- czas oddziaływania: oczekiwane efekty w czasie (Lewandowska 2014; MNiSW 2008).

Z punktów widzenia producenta można wskazać klasyfikację innowacji wg kryteriów stopnia nowości rynkowej i technologicznej. Z punktu widzenia konsumenta w literaturze marketingu występują trzy kategorie oparte na różnych sposobach oddziaływania produktu na wzorce konsumpcji. Można mówić o innowacjach ciągłych, innowacjach dynamicznie ciągłych oraz innowacjach nieciągłych. Tak więc można wyodrębnić nowy produkt rozszerzający ofertę na rynku, udoskonalenia produktu oraz absolutną nowość (Kotler, Keller 2012, s. 610).

Innowacja marketingowa jest to wdrożenie nowej metody marketingowej. Odnosi się ona do znaczących zmian projektu opakowania, produktu, strategii cenowej, polityki dystrybucji, strategii promocyjnej (MNiSW 2008). Za innowacje marketingowe nie uznaje się zmian w produkcie lub opakowaniu, dystrybucji, promocji, polityce cenowej dokonywanych na bazie metod marketingowych, które wcześniej już firma stosowała. Innowacjami nie są także sezonowe, rutynowe zmiany narzędzi marketingowych.

Innowacyjne działania promocyjne są w wielu przypadkach skupione na marce produktu. Jest ona modyfikowana w warstwie wizualnej, co często ma miejsce przy współdziałaniu konsumentów danej marki. Tworzone są grupy użytkowników, którzy współpracują ze sobą

oraz z firmą w celu ulepszenia produktu/usługi. Są to grupy spotykające się na stronach serwisów społecznościowych, grup dyskusyjnych, forach internetowych i innych mobilnych aplikacjach. Działania te mają cechy innowacji marketingowych z obszaru zarządzania marką. Jednym ze szczególnych rodzajów grup są obecnie społeczności marki. W obszarze innowacji promocji marki szczególnie wiele korzyści przynosi współpraca organizacji ze społecznościami marki.

Konkurencyjność w dużej mierze opiera się na innowacjach. Zmiany charakteru współczesnych innowacji zaszły tak daleko, iż OECD po raz pierwszy ogłosiła *Strategię Innowacji*, opartą na badaniach nowych cech zjawiska (Kozłowski 2013). W tym dokumencie można odnaleźć określenia nowego charakteru innowacji, przejawiające się tym, że:

- innowacje powstają dzięki udziałowi większej niż poprzednio liczbie uczestników;
- wykorzystywane są większe liczby obszarów wiedzy, krzyżujących się i współpracujących ze sobą;
- innowacje przebiegają w ramach zróżnicowanego środowiska (platformy technologiczne, klastry, konsorcja badawcze, centra transferu technologii).

Jednak najważniejszą zmianą charakteru innowacji jest wzrost znaczenia użytkowników, kolejnych członków łańcucha wartości i konsumentów produktu lub usługi. Pisze o tym E. von Hippel pod pojęciem demokratyzacji innowacji rozumiejąc nasilające się w ostatnich latach zjawisko opracowywania innowacji (produktów i usług) przez użytkowników. Chodzi tu zarówno o firmy, jak i konsumentów. Odbywa się to bez pośrednictwa producentów, będących tylko teoretycznie agentami potrzeb użytkowników, w praktyce często rola ta jest w niewielkim stopniu realizowana. Von Hippel jest autorem teorii wiodących użytkowników (*lead user theory*), użytkowników liderów, stanowiących szczególną kategorię użytkowników z punktu widzenia działalności innowacyjnej (von Hippel 1988).

Konsumenci i użytkownicy produktu lub usługi są coraz częściej współautorami innowacji (von Hippel 2007; Kozłowski 2013; Mirowski, Sent 2007; Hackett 2008). W niektórych obszarach produktowych (np. sprzęt rowerowy, aplikacje mobilne) użytkownicy tworzą więcej nowych pomysłów niż producent. Coraz częściej mamy do czynienia ze zbiorowym autorem innowacji, czego przykładem jest Wikipedia lub Linux. Zmiany charakteru innowacji powodują potrzebę zmiany sposobu ich badania. Przykładem tego typu działań są wskaźniki wpływu otwartych innowacji lub innowacji opartych na użytkownikach (Kozłowski 2013; Community Innovation Survey 2009).

Według E. von Hippela, jesteśmy obecnie w trakcie zwrotu w nauce o innowacjach. Ma on charakter zmiany paradygmatu od systemu zamkniętego, opartego na ochronie własności intelektualnej, w którym centralną rolę odgrywają producenci w kierunku systemu otwartego, w którym własność intelektualna bywa udostępniana bezpłatnie i w którym autorami innowacji bardzo często są użytkownicy produktów wspierani przez sprzęt ICT (Niedbalska 2011).

Ważną klasyfikacją jest występowanie modeli innowacji w procesie zamkniętym oraz innowacji otwartych. Model zamkniętego procesu innowacji obejmuje następujących 5 etapów:

- identyfikację szans i możliwości występujących na rynku,
- projektowanie pomysłów na produkt,

- testowanie produktów,
- komercjalizację produktów,
- zarządzanie produktem.

W tym modelu innowacje kreują popyt. Nowy produkt lub usługa mogą zdobyć nowych klientów, gdy lepiej zaspokajają ich potrzeby. W tym przypadku firma może zdobyć przewagę konkurencyjną, szczególnie gdy uzyska się wyłączne prawa do dysponowania innowacyjnym produktem lub usługą. Innowacje realizowane w modelu zamkniętym mają częściej charakter przełomowych niż kontynuujących innowacji (Niklewicz-Pijaczyńska 2013). Cechą charakterystyczną modelu zamkniętego jest ukierunkowanie na prawa patentowe i inne prawne zabezpieczenia praw właściciela innowacji.

Z inną sytuacją można spotkać się w modelu otwartej innowacji. Mamy tu do czynienia z bezpośrednią współpracą z użytkownikami produktu lub usługi, którzy stają się współtwórcami tak powstałych produktów lub usług. Zadaniem firm jest zastosowanie zewnętrznych i wewnętrznych pomysłów na produkt lub usługę oraz, co bardzo ważne, wykorzystanie wewnętrznych i zewnętrznych dróg wprowadzania innowacji na rynek. Jednym z powodów zainteresowania firm koncepcją *Open Innovation* może być stwierdzenie, iż „nie wszyscy mądrzy i sprytni ludzie pracują dla nas. Potrzebujemy mądrych ludzi (pracowników) wewnątrz i na zewnątrz naszej organizacji” (Chesbrough 2006, s. 10 i nast.). Zewnętrzni współpracownicy (użytkownicy) rozwijający innowacje organizacji stanowią bezcenny zasób, tworzący przewagę konkurencyjną. Na rynku można odnaleźć przykłady organizacji przechodzących z modelu *Closed Innovation* do *Open Innovation*. Jednym z dobrze opisanych w literaturze przypadków jest korporacja IMB (Chesbrough 2006, s. 93 i nast.). Innym przykładem organizacji realizującej *Open Innovation* jest Intel (Chesbrough 2006, s. 113 i nast.).

E. von Hippel definiuje pojęcie *Open Innovation* jako system innowacji dostępnych dla wszystkich za pośrednictwem wspólnot informacji. Jest to tok rozumowania reprezentowany również przez środowisko programistów *open source software*. Z kolei H. Chesbrough w teorii otwartego modelu innowacji główny nacisk kładzie na jak najbardziej efektywne zarządzanie pakietem praw własności intelektualnej. Oba te podejścia nie wykluczają się wzajemnie, lecz mają punkty styeczne i się dopełniają (Niedbalska 2011, s. 217).

Innowacje tworzone w koncepcji *Open Innovations* z założenia nie mają na celu ochrony praw o charakterze wyłącznym. Ich źródłem jest organizacja udostępniająca na platformie internetowej wstępny zarys projektu użytkownikom lub społecznościom budowanym wokół marki. Celem takich działań jest możliwość rozwijania spontanicznie zgłaszanych koncepcji produktów i usług oraz kierunków ich rozwoju. Takie rozwiązania innowacyjne w świetle aktualnych rozważań teoretycznych, umożliwiają uzyskanie wyższych zysków niż podczas stosowania prawnej ochrony patentowej. Jest to możliwe między innymi przez redukcję kosztów zaplecza technicznego i informacyjnego R&D oraz tworzenie sieci współpracy podmiotów gospodarczych kooperujących w projektach (Gault, von Hippel 2009).

Według badań polskich przedsiębiorstw przemysłowych, innowacje marketingowe są oceniane jako zdecydowanie mniej ważne niż cele rynkowe, procesowe czy organizacyjne. Innowacje produktowe i procesowe są znacznie częściej opisywane w literaturze nauk o za-

rządzeniu niż innowacje nie technologiczne, czyli np. marketingowe (Lewandowska 2014). Jednak nie oznacza to wcale, że mają one mniejsze znaczenie dla rozwoju rynku i przedsiębiorstw. Ale warto przyrzeć się bliżej zjawisku innowacji marketingowych, szczególnie w aspekcie zarządzania marką.

Współczesne działania marketingowe na rynku dóbr i usług konsumpcyjnych przybierają coraz częściej postać zarządzania markami. Potwierdza to podejście wielu organizacji inwestujących w marki jako jedyne pewne wartości posiadane przez firmy. Zarządzanie marką oznacza ukierunkowanie działań organizacji na stały i systematyczny wzrost wartości rynkowej marki. Z kolei zarządzanie wartością marki polega na wykorzystaniu szans rynkowych, inwestowaniu w siłę marki oraz wyróżnianiu marki na tle konkurentów (Kłeczek 2006, s. 252).

Bardzo praktyczne, a jednocześnie trafne ujęcie marki przedstawił D. Ogilvy, który stwierdził, iż marka to idea produktu stworzona przez konsumenta. W tym bardzo zwięzłym, wręcz lakonicznym stwierdzeniu określono to, co w dzisiejszym marketingu jest najważniejsze, czyli konsumenta jako interpretatora przekazu marki. Marki powinny być konstruowane dla klienta a właściwie przez klienta. Współtworzenie marki jest we współczesnym marketingu praktyką coraz bardziej popularną. Z obserwacji poczynań marketingowych organizacji na rynku konsumpcyjnym można wysnuć wnioski, że działania polegające na współtworzeniu przez konsumentów marki będą często ważną częścią ich strategii marketingowych (Dryl 2012, s. 47).

## Współuczestnictwo użytkowników jako innowacyjne zarządzanie marką

Zjawisko współuczestnictwa konsumentów w tworzeniu pomysłów rozwoju lub udoskonalania produktów nie jest nowym zjawiskiem, szczególnie po upowszechnieniu koncepcji Web 2.0. Pierwszym naukowcem, który w literaturze marketingowej stwierdził, że główną rolę innowatorów mogą pełnić użytkownicy był E. von Hippel. Wyróżnił on dwie grupy innowatorów – użytkowników i producentów. Innowatorzy-użytkownicy są to przedsiębiorstwa i konsumenci korzystający ze stosowania innowacyjnych produktów i usług, które opracowali. Druga grupa to producenci-innowatorzy, czyli firmy lub osoby, które czerpią korzyści ze sprzedaży opracowanych przez siebie innowacyjnych produktów. Nowy system, którego formowania się jesteśmy obecnie świadkami, von Hippel określił jako *user-centered innovation system*. System ten oferuje społeczeństwu jako całości znacznie większe korzyści niż stary system, *manufacturer-centered innovation system*, będący filarem rozwoju gospodarczego przez setki lat (Niedbalska 2011).

Ph. Kotler, H. Kartajaya i I. Setiawan uznali, że konsumenci mogą tworzyć społeczności o charakterze zbioru, sieci lub koncentrycznego zgromadzenia. Uczestnicy społeczności zbiorów dzielą podobne wartości, niekoniecznie wchodzą we wzajemne relacje. Czynnikiem, który ich łączy jest wspólna wiara w markę i silny emocjonalny związek. Takie społeczności są typowymi grupami entuzjastów marki, których każda organizacja powinna

obdarzać szczególną troską. Konsumenci należący do społeczności o charakterze sieci współdziałają ze sobą. Tworzą klasyczną społeczność. Występuje w niej silne poczucie więzi. Wynika ono ze związków między poszczególnymi członkami społeczności. Konsumenci tworzący społeczności o charakterze koncentrycznych zbiorowości różnią się od zbioru i sieci. Społeczność taka powstaje wokół postaci, jednostki o silnej osobowości. Tworzą oni pewnego rodzaju fanclub (Kotler, Kartajaya i Setiawan 2010).

Pojęcie społeczności marki w literaturze marketingowej definiowane jest jako „wyspecjalizowana, nie określona geograficznie, oparta na uporządkowanych relacjach społecznych, społeczność miłośników marki” (Muniz, O’Guinn 2001, s. 412). Społeczność marki obejmuje ludzi utożsamiających się z marką, zainteresowanych trwaniem, rozwojem i sukcesem marki. Są to interesariusze marki, a często nawet fanatycy marki. Przykładem są użytkownicy marki Apple, którzy na kilka dni przed premierą nowej wersji Iphona okupują miejsca w kolejkach przed Apple Storem w Paryżu i Londynie. Chcą być pierwszymi nabywcami, piszą o tym na Twitterze, chwalać się nowym produktem na Facebooku, a także, co ważne dla firmy i marki, są pierwszymi recenzentami produktów. Dzięki ich pozytywnym, często bardzo emocjonalnym wpisom i uwagom, kolejni nabywcy produktów mogą stać się szczęśliwymi posiadaczami marki Apple, pochodzącej z Cupertino w Kalifornii.

Można określić trzy podstawowe cechy typowe dla społeczności marki (Fuller 2008):

1. wspólna świadomość (silna więź z marką i innymi członkami społeczności oraz odróżnianie się od społeczności innych marek);
2. wspólne rytuały i tradycje (istotne procesy społeczne wokół doświadczenia konsumpcji produktu, które tworzą i reprezentują wewnątrz wspólnoty i poza nią);
3. poczucie moralnej odpowiedzialności za grupę (poczucie obowiązku wobec społeczności jako całości i jej poszczególnych członków).

## Studium przypadku innowacji marketingowych opartych na społecznościach marki

Jednym z bardziej udanych projektów rozwoju marki był projekt *Audi Virtual Lab*. Ponad 1600 entuzjastów samochodów, zaopatrzonych w narzędzia do projektowania *on-line*, rozwijało pomysł samochodu przyszłości (Fuller 2006). Poza wsparciem zespołu projektantów Audi w zakresie najbardziej oczekiwanych konfiguracji samochodów, największą korzyścią było stworzenie wskaźników kreowania wartości dla konsumentów poszczególnych elementów wyposażenia. W kolejnych latach uczestnicy programu określili blisko 220 pomysłów usług, wyrazili ponad 260 wartościowych komentarzy na portalu projektu, a także przyczynili się do powstania 728 wizji przyszłego wyglądu wyposażenia auta (Fuller, Matzler, Hoppe, 2008). Wielu spośród uczestników projektu „Audi Virtual Lab” są członkami internetowych społeczności, entuzjastami marki Audi<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Przykładowo są to takie strony społeczności internetowych, jak: <http://www.tt-owners-club.de>; <http://rec.autos.vw>; <http://alt.autos.audi>; <http://www.audiworld.com>.

Oficjalna strona marki Audi na Facebooku ma obecnie ponad 1600 tys. użytkowników. Misja społeczności marki Audi na Facebooku brzmi następująco: „Wir freuen uns, Ihnen diese Facebook Seite präsentieren zu können, auf welcher wir Audi Fans und Fahrern interessante, aktuelle Nachrichten rund um die Marke Audi bieten und Sie Ihre Leidenschaft für unsere Fahrzeuge mit uns und anderen Fans teilen können”. Firma odnosi się więc wprost do fanów marki i kierowców, prosząc o dzielenie się z innymi swoją pasją do pojazdów marki Audi. Społeczność ta jest ukierunkowana na wymianę informacji, propozycję innowacyjnych rozwiązań. W jednej z zakładek na stronie społeczności marki można odczytać przekaz mówiący, iż „firma Audi w kontaktach z fanami poszukuje inspiracji i dialogu” ([http://www.audi.com/content/audi\\_com/corporate/en.html](http://www.audi.com/content/audi_com/corporate/en.html)). Jedną z ciekawszych części strony internetowej marki Audi, poświęconą innowacyjności jest projekt *Audi Innovation Research* (A.I.R.). Jest to międzyresortowy program *think-tank*, którego celem jest zapewnienie marce Audi dostępu do przyszłych technik komunikacji na najważniejszych i najbardziej wpływowych rynkach. Innym innowacyjnym projektem jest *Mission on the Moon*. W pomysł tym konstruktorzy Audi, zespół Part Time Scientists oraz członkowie społeczności marki współuczestniczą w przygotowaniach do wysłania na Księżyc pojazdu bezzałogowego *Audi Lunar Quattro*. Odbywa się to w ramach konkursu *Google Lunar Xprize*. Wysłanie pojazdu planowane jest na 2017 rok. Można stwierdzić, że niemiecka marka Audi jest przykładem innowacyjności opartej na współpracy ze społecznością marki.

Innym ciekawym studium przypadku marki wykorzystującej innowacyjny potencjał swojej społeczności był Harley-Davidson (Verona, Prandelli 2006). W 1983 roku znana, legendarna już wówczas, amerykańska organizacja Harley-Davidson stała na skraju bankructwa. 25 lat później firma była szczęśliwym posiadaczem jednej z 50 najlepszych globalnych marek. Rynkowa wycena marki Harley-Davidson to obecnie ok. 7,8 miliarda dolarów USA. „Osia przemiany i osiągniętego w jej następstwie sukcesu było zaangażowanie się firmy w budowę wspólnoty wokół marki (*brand community*): grupy oddanych konsumentów podzielających określony styl życia, typy aktywności i utożsamiających się z etosem marki” (Fournier, Lee 2011, s. 2). Członkowie społeczności tej marki współtworzą wartości dodane produktu lub usługi na różnych etapach aktywności innowacyjnej. Ma to miejsce od etapu identyfikacji potrzeb konsumentów, uogólniania pomysłów na produkt lub usługę, modyfikacji koncepcji, aż do rozwoju prototypów i testowania produktów (Nambisan, 2002; Fuller, Matzler, Hoppe 2008).

W literaturze i praktyce zarządzania istnieje tendencja do postrzegania społeczności marki jako strategii marketingowej. Jednak, aby wspólnota marki miała jak największe, znaczące oddziaływanie, powinna być traktowana jako strategia korporacyjna. „Korporacja Harley-Davidson była tego świadoma, zmodyfikowała wszystkie aspekty swojej struktury, aby wspierać budowanie i podtrzymywanie społeczności marki. Wszystkie działania dotyczące tej społeczności traktowano nie jako wydatki marketingowe, tylko jako inwestycję ogólnofirmową” (Fournier, Lee 2011, s. 76).

Społeczność internetowa funkcjonująca wokół marki Harley-Davidson na Facebooku obejmuje ponad 7 mln użytkowników. Liczba osób, które aktywnie uczestniczą w społeczności, czyli przynajmniej 1 raz udzieliły się na stronie społeczności, jest zdecydowanie

mniejsza, bo wynosi ponad 52 tysiące. W opisie marki można znaleźć tylko jedno stwierdzenie: „We Fulfill Dreams of Personal Freedom”. Misją marki umieszczoną na stronie społeczności jest „We ride with our customers and apply this deep connection in every market we serve to create superior value for all of our stakeholders”. Opis marki i jej misja w prosty, przekonujący sposób odnoszą się do najważniejszych wartości, które dzielają wszyscy jej członkowie. Marka kieruje swoją misję do wszystkich interesariuszy organizacji. Jest to niezwykle ważne, szczególnie w aspekcie komunikacji marki.

Zbudowanie społeczności marki było dla Harley-Davidson działaniem innowacyjnym. W latach 80. XX wieku firma była ukierunkowana na produkcję motocykli. Okazało się, że posiadanie dobrego produktu nie zawsze wystarcza, aby osiągnąć sukces na rynku. To klient decyduje o sukcesie organizacji. Stworzenie silnej marki produktu, zbudowanie wokół niej aktywnie zarządzanej społeczności marki okazało się kluczem do sukcesu rynkowego.

## Podsumowanie

Innowacyjność w podejściu do zarządzania marką, polegająca na budowaniu społeczności marki jest pożądanym kierunkiem działań marketingowych. Innowacyjność stała się istotnym warunkiem konkurencyjności, a co za tym idzie przetrwania na rynku współczesnych marek. Sprzymierzeńcem działań innowacyjnych mogą być użytkownicy marki. W wielu przypadkach lojalni członkowie społeczności marki stanowią bezcenny zasób nowych idei w rozwoju produktu lub usługi. Aby zbudować społeczność marki ukierunkowaną na innowacyjność należy dążyć do zapewnienia najwyższej jakości udostępnianych informacji, tworzyć relacje oparte na osobistych doświadczeniach członków z produktami lub usługami. Społeczności marki chcą móc wyrażać swoje opinie, chcą być wysłuchani.

Przedstawione rozważania teoretyczne oraz zobrazowanie dyskusji studiami przypadków pozwala wysnuć następujące wnioski:

- konkurencyjne zarządzanie marką powinno uwzględniać budowanie społeczności marki;
- społeczność marki powinna być umiejętnie zarządzana, szczególnie na etapie planowania działań marketingowych;
- zarządzanie społecznością marki powinno być zintegrowane z innymi działaniami zarządzania marką;
- osoby odpowiedzialne za budowanie społeczności marki powinny mieć pełne poparcie zarządu (kierownictwa) organizacji;
- odpowiednio zaplanowane działania zarządzania społecznością marki może być skuteczną strategią marketingową dla wielu marek produktów i usług.

## Bibliografia

Chesbrough H.W. (2006), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Community Innovation Survey (2009), *Working Group Meeting on Statistics on Science, Technology and Innovation*, Luxemburg.
- Drucker P. (2004), *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Studio Emka, Warszawa.
- Dryl T. (2012), *Zaufanie jako element zarządzania marką*, „Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance”, Vol. 2, No. 2.
- Fournier S., Lee L. (2011), *Sprawdzone sposoby budowania społeczności wokół marki*, „Harvard Business Review Polska”, nr 98.
- Frąckiewicz E. (2004), *Innowacje technologiczne w działalności marketingowej przedsiębiorstwa*, „Acta Universitatis Lodzianensis Folia Oeconomica”, nr 179.
- Fuller J. (2006), *Why Consumers Engage in Virtual New Product Developments Initiated by Producers*, “Advances in Consumer Research”, No. 33(1).
- Fuller J., Matzler K., Hoppe M. (2008), *Brand Community Members as a Source of Innovation*, “The Journal of Product Innovation Management”, No. 25.
- Gault F., von Hippel E. (2009), *The prevalence of user innovation and free innovation transfers: implications for statistical indicators and innovation policy*, Working Paper MIT Sloan School of Management, Cambridge.
- Kłeczek R. (2006), *Finansowe aspekty marki*, (w:) Kall J., Kłeczek R., Sagan A., *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kotler Ph., Kartajaya H., Setiawan I. (2010), *Marketing 3.0*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotler Ph., Keller K. (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kozłowski J. (2013), *Wiedza na potrzeby polityki naukowej i innowacyjnej – badania naukowe, analizy, scoreboardy*, (w:) Zadura-Lichota P. (red.), *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, PARP, Warszawa.
- Lewandowska M.S. (2014), *Cele innowacji marketingowych polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, „Marketing i Rynek”, nr 3.
- Mirowski P., Sent E.-M. (2007), *The Commercialization of Science and the Response of STS*, (w:) Hackett E., Amsterdamska O., Lynch M., Wajcman J. (Eds.), *The Handbook of Science and Technology Studies*, the MIT Press, Boston.
- MNiSW (2008), *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, MNiSW, Warszawa.
- Muniz Jr. A.M., O’Guinn T.C. (2001), *Brand Community*, “Journal of Consumer Research”, No. 27.
- Niklewicz-Pijaczyńska M. (2013), *Innowacje przełomowe w systemie open innovation i ekonomii free revealing*, “Finanse i Zarządzanie, Journal of Management and Finance”, Vol. 23, No. 4.
- Niedbalska G. (2011), *Nowe podejście do problemu własności intelektualnej i źródeł innowacji. Demokratyzacja innowacji według Erica von Hippela*, „Studia Ekonomiczne”, nr 2 (LXIX).
- Pilarczyk B. (2011), *Innowacje w komunikacji marketingowej*, „Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe”, nr 9.
- Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Tidd J., Bessant J. (2013), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Wiley, London.
- Verona G., Prandelli E., Sawhney, M. (2006), *Innovation and Virtual Environments: Towards Virtual Knowledge Brokers*, “Organization Studies”, No. 27(6).
- von Hippel E. (1986), *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, “Management Science”, Vol. 32, No. 7.
- von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*, The MIT Press, Cambridge.

von Hippel E. (2007), *Democratizing Innovation: the Evolving Phenomenon of user innovation*, (w:) *Science, Technology and innovation Indicators in a Changing World: Responding to Policy Needs*, OECD, Paris.

<http://www.google.pl> [dostęp: 08.11.2015].

## The Brand Community as an Example of Marketing Innovations

### Summary

Innovations play the key role in the modern world. The approach of management sciences to the subject of innovation is becoming more complex. Subsequent scientific theories, backed up by research findings, indicate the need to reflect on the direction of changes within companies. Marketing innovations increasingly rely on user communities gathered around the brand of a product or service, while innovations often take the form of Open Innovation model. Marketing innovations are a good example of innovative changes that relate to the product or service, as well as customers.

The aim of the article is to present the changes in the approach to marketing innovations with the participation of the brand community. Theoretical considerations based on an analysis of the literature were illustrated by a case study.

**Key words:** innovation, marketing innovation, brand community.

**JEL codes:** M30, M31, O31

## Сообщество марки как пример маркетинговых инноваций

### Резюме

Инновации играют основную роль в современном мире. Науки об управлении подходят к проблематике инноваций все более сложным образом. Очередные научные теории, подкрепленные результатами исследований, заставляют задуматься о направлении изменений на предприятиях. Маркетинговые инновации все чаще основываются на сообществах пользователей, сплоченных вокруг марки продукта или услуги. Инновации же чаще принимают модель открытых инноваций (англ. *Open Innovation*). Маркетинговые инновации – хороший пример изменений инновационного характера, которые касаются продукта или услуги, а также клиентов.

Цель рассуждений – представить изменения, происходящие в подходе к маркетинговым инновациям с участием сообщества марки. Теоретические рассуждения, основанные на анализе литературы, проиллюстрированы анализом конкретного случая. Предложили тоже указания для хозяйственных единиц, осуществляющих инновационные действия.

**Ключевые слова:** инновации, маркетинговые инновации, сообщество марки.

**Коды JEL:** M30, M31, O31

Artykuł nadesłany do redakcji w styczniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:  
dr Tomasz Dryl  
Uniwersytet Gdański  
Wydział Zarządzania  
Katedra Marketingu  
ul. Armii Krajowej 101  
81-824 Sopot  
tel.: 58 523 14 95  
e-mail: [tomasz.dryl@ug.edu.pl](mailto:tomasz.dryl@ug.edu.pl)