

Krystyna Mazurek-Łopacińska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Customer Knowledge Management w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw

Streszczenie

Customer Knowledge Management (CKM) jest koncepcją zarządzania opartą na wykorzystywaniu wiedzy klienta rozpatrywanej w wielu wymiarach, tj. wiedzy o klientach, od i dla klientów oraz wiedzy współkreowanej z klientami. Podstawową zasadą CKM jest ukierunkowanie zarządzania na współpracę firmy z klientem, a szczególnym obszarem tej współpracy jest kreowanie innowacji. Wyznaczone przez CKM kierunki przepływu wiedzy o klientach i od klientów są powiązane z etapami procesu kreowania innowacji, tj. z etapem generowania pomysłów, eksperymentowania, tworzenia prototypów oraz testowania produktów. Kluczową rolę w tym procesie spełniają popytowe modele innowacji, a zwłaszcza *User Driven Innovation* oraz *Design Thinking*, które stanowią istotne wsparcie dla CKM. Artykuł ma charakter koncepcyjny, przedstawiono w nim model CKM w procesie kreowania innowacji, podkreślając, iż jego efektywne stosowanie wymaga zasadniczych zmian modelu biznesowego przedsiębiorstwa, w kierunku zintegrowania perspektywy klienta jako kluczowego podmiotu otoczenia, z perspektywą procesów pobudzania innowacyjności w firmie. Na koniec przedstawiono kluczowe czynniki warunkujące skuteczność modeli biznesowych opartych na wiedzy o kliencie.

Słowa kluczowe: *Customer Knowledge Management*, innowacje, wiedza klienta, prosument, *User Driven Innovation*, *Design Thinking*, model zarządzania.

Kody JEL: M3, O3

Wstęp

Rozwój potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa na współczesnym rynku opiera się na wielu filarach, wśród których kluczową pozycję zajmuje zarządzanie wiedzą, która przez tworzenie kapitału intelektualnego przyczynia się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku.

W przedstawionych w literaturze koncepcjach kapitału intelektualnego pojawia się wymiar klientów i kapitału związanego z klientami. Są to przede wszystkim koncepcje Kaplana i Nortona, którzy wskazali na następujące wymiary kapitału intelektualnego: wymiar klientów, finansowy, innowacji i uczenia się oraz wymiar procesów wewnętrznych. Również tacy autorzy, jak: Petrash, Edvisson, Onge, Armstrong, Bukowitz i Williams, prezentując swoje koncepcje kapitału intelektualnego jako platformy wartości, wskazują na kapitał klientów (relacji) obok takich składników, jak kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny (organizacyjny). Podobne

podejście prezentuje Stewart, dokonując identyfikacji komponentów kapitału intelektualnego (Sokołowska 2005).

W tym miejscu warto podkreślić, że zarządzanie wiedzą oraz relacjami z klientem uznaje się za kluczowe procesy organizacji inteligentnych, obok takich procesów, jak zarządzanie jakością oraz innowacjami (Morawski 2005). Można przyjąć, że organizacja inteligentna, zwana organizacją uczącą się, przyjmuje za podstawowe założenie zmienność otoczenia rynkowego i konieczność ciągłego monitorowania zachodzących procesów oraz reagowania na zmiany, a przede wszystkim antycypowania ich, by wyprzedzić konkurencję. Skutecznym sposobem antycypowania trendów rynkowych jest kreowanie innowacji, a niezwykle ważnym źródłem inspiracji są klienci, stąd wzrost znaczenia ich potencjału w budowaniu kapitału wiedzy przedsiębiorstwa.

W literaturze istnieje luka badawcza dotycząca wykorzystywania *Customer Knowledge Management* (CKM) w zarządzaniu innowacjami, a w szczególności w aktywizowaniu klientów do udziału w kreowaniu innowacji

Celem artykułu jest przedstawienie roli *Customer Knowledge Management* w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez angażowanie klientów. Realizacja tego celu wymaga sformułowania następujących pytań badawczych:

- Jakie są procesy i kierunki przepływu wiedzy między firmą, a klientami?
- Jakie style zarządzania wiedzą klienta może stosować firma w dążeniu do pobudzania aktywności klientów oraz w odpowiedzi na przejawiane przez nich formy aktywności?
- Jakie są warunki skuteczności *Customer Knowledge Management* w pobudzaniu innowacyjności?

Podstawową zasadą koncepcji *Customer Knowledge Management* jest rozpatrywanie wiedzy klienta jako kluczowej kategorii obejmującej takie jej formy, jak: wiedza o kliencie, wiedza dla klienta, wiedza od klienta oraz wiedza współtworzona z klientem (Rowley 2002; Li, Huang, Weng 2013).

Za punkt wyjścia w działalności rynkowej przedsiębiorstwa trzeba przyjąć wiedzę o kliencie, która ma charakter wielowymiarowy, wymaga podejścia interdyscyplinarnego, gdyż jest pozyskiwana z różnych źródeł i wymaga wykorzystywania wielu metod.

Wiedza dla klienta, zawarta w dedykowanych specjalnie jemu przekazach komunikacyjnych powinna przez swą atrakcyjną treść i formę pobudzać zainteresowanie ofertą.

Wiedza od klienta, stanowi dla przedsiębiorstwa rodzaj *feedbacku*, gdyż jest ono zainteresowane poznaniem przyczyn niezadowolenia klientów wyrażanych w różnych formach i przez różne kanały komunikacyjne (tradycyjne i nowoczesne), w zależności od charakteru klienta i jego podatności na korzystanie z nowoczesnych np. społecznościowych kanałów komunikacji oraz gotowości do wyrażania swoich uwag i opinii.

Wiedza współtworzona z klientem jest wynikiem stosowania określonych stylów i modeli zarządzania polecających na wymianę informacji, dzielenie się wiedzą i pobudzanie efektu synergii.

Artykuł ma charakter koncepcyjny i został oparty na studiach literatury przedmiotu oraz raportach badawczych dotyczących innowacyjności firmy i klientów. W szczególności przytaczane są wyniki badań zrealizowanych w 2015 roku w ramach projektu NCN pt. *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce*, w którym autorka była jednym z głównych wykonawców.

Tworzenie modelu zarządzania wiedzą klientów w procesie kreowania innowacji

Przedsiębiorstwa stoją dzisiaj przed wyzwaniem wypracowania takich form współpracy z klientem, które będą stymulowały ich innowacyjność i przekładały się na efektywność firmy w kreowaniu i wdrażaniu innowacji. Podstawą wypracowania tych związków jest rozumienie konsumenta i przyjęcie jego wizji w tworzeniu misji i strategii firmy.

Patrzeć na firmę z perspektywy konsumenta wymaga zatem podejmowania następujących działań:

- sformułowania celów firmy w kontekście wartości dla klienta i społeczeństwa,
- rozpoznania aspiracji konsumentów na tle ich stylów życia i sposobów konsumpcji.
- identyfikacji grup konsumentów według kryterium ich opłacalności i gotowości do współpracy z firmą,
- zorganizowania zespołów menadżerów przygotowanych do współpracy z konsumentami,
- stworzenia warunków infrastrukturalnych i motywacyjnych dla menadżerów zarządzających klientami.

Udział konsumentów w kreowaniu innowacji zależy od stosowanego przez firmę stylu *Customer Knowledge Management*. Wyrazem wypracowywania takiego stylu jest rozwój popytowych modeli innowacji, od modeli liniowych, w których klient spełnia jedynie rolę odbiorcy, do modeli złożonych, skoncentrowanych na różnych formach współpracy firmy z odbiorcami oferty. Jeśli wiedza o kliencie czerpana jest jedynie z obserwacji zachowań i innych form badań, to styl zarządzania tą wiedzą można określić jako adaptacyjny, bo jego celem jest jedynie dostosowywanie oferty do zidentyfikowanych potrzeb i oczekiwań oraz mechanizmów zachowań klientów. Jednak ten styl zarządzania wiedzą nie jest już skuteczny na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, więc przedsiębiorstwa dążą do pobudzania aktywności klientów w kształtowaniu oferty, aby zwiększyć jej innowacyjność i wyprzedzić konkurencję. Aby uruchomić ten mechanizm konieczne staje się rozwijanie stylu zarządzania opartego na tworzeniu korporacyjnego kapitału społecznego. Przyjęcie perspektywy współpracy z klientem musi się wiązać z rozwojem społecznego kapitału pomostowego (*brinding social capital*), gdzie każdy członek grupy może korzystać z zasobów sieci społecznych (*Explanation of types of social capital 2017*).

Przed wszystkim menadżerowie powinni odpowiedzieć na następujące pytania:

- jakie są segmenty klientów i jakie znaczenie ma dla nich współpraca z firmą, a zwłaszcza możliwość współtworzenia innowacji?

- jakimi kanałami firma dociera do „tłumu” i jakie działania podejmuje dla motywowania go do współpracy?
- jakie zadania wykonuje „tłum”, aby stworzyć nową wartość?
- jakie są koszty tworzenia i dostarczania wartości przez firmę, w tym koszty udziału „tłumu” w tworzeniu tej wartości?
- jaka jest struktura kosztów związanych z utrzymaniem kluczowych partnerstw?
- jakie nagrody oferuje firma zaangażowanym klientom? (Kohler 2015).

Uzyskanie odpowiedzi na te pytania pozwala na wypromowanie odpowiedniego modelu współpracy z klientem w tworzeniu wartości, a w szczególności w kreowaniu innowacji.

Firma, która docenia potencjał konsumencki powinna przede wszystkim zidentyfikować segmenty klientów innowacyjnych, a także klientów zorientowanych i aspirujących, którzy są zainteresowani współpracą. Według badań przeprowadzonych przez IBRKK, konsumenci innowacyjni, tj. wyrażający najbardziej aktywne postawy wobec innowacji, stanowią tylko 14,5% populacji generalnej, a kolejne grupy, tj. konsumenci zorientowani i aspirujący stanowią odpowiednio 16,2% oraz 18,3%. Stosunkowo najwięcej, bo 27,4% jest konsumentów obojętnych wobec innowacji oraz tzw. wycofanych (23,5%), którzy nie wykazują zainteresowania produktami innowacyjnymi i nigdy ich nie nabywają (*Konsumpcja...* 2015).

Wobec klientów zainteresowanych współpracą (użytkowników wiodących, mających ambicje kreowania trendów) mogą być stosowane nowoczesne metody z wykorzystaniem różnych rodzajów platform internetowych i interfejsów. Obserwuje się rozwój form aktywności tych klientów, które są opisywane przez takie popytowe modele innowacji, jak *User Driven Innovation* oparte na współpracy z klientami, a zwłaszcza z wiodącymi użytkownikami. Innowacyjni konsumenci są otwarci na stosowanie metody twórczego rozwiązywania problemów, tj. *Design Thinking*, czyli myślenia projektowego. Założeniem tej metody jest podejście iteracyjne, w którym proces dochodzenia do rozwiązania problemu przebiega przez pośrednie, alternatywne rozwiązania, analizowane z uwzględnieniem różnych aspektów, także emocjonalnych (Dorst, Cross 2001). Pozwala to na redefinicję sformułowanego na wstępie problemu, gdy odkrywane są nowe aspekty, a także ukryte potrzeby konsumentów uczestniczących w tym procesie.

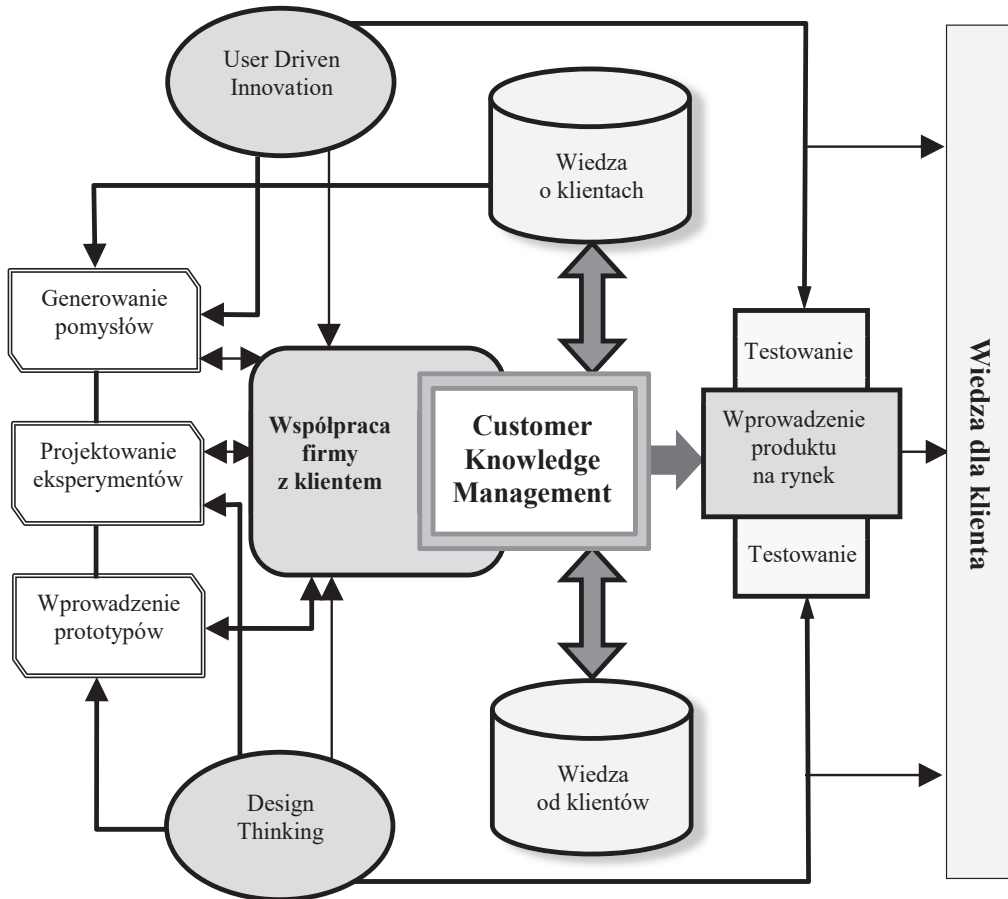
Oparty na myśleniu projektowym model *Design Thinking* tworzy nowe szanse dla przedsiębiorstw w zakresie zdobywania przewagi konkurencyjnej przez generowanie innowacyjnych rozwiązań w biznesie, w szczególności wprowadzając innowacyjne produkty, ale także inne rodzaje innowacji.

Na schemacie 1 przedstawiono propozycję modelu zarządzania wiedzą klientów, podkreślając następujące procesy i kierunki przepływu wiedzy między firmą, a klientami:

- 1) Procesy identyfikowania wiedzy o klientach.
- 2) Przesyłanie informacji o ofercie do klientów.
- 3) Procesy pozyskiwania wiedzy od klientów.
- 4) Procesy generowania pomysłów na innowacje.
- 5) Procesy eksperymentowania i projektowania nowych produktów i rozwiązań.
- 6) Procesy tworzenia prototypów.
- 7) Procesy testowania i wprowadzania innowacji na rynek.

Należy podkreślić, iż korzystanie z *Design Thinking*, a także z *User Driven Innovation* w zarządzaniu wiedzą klientów oznacza dla przedsiębiorstw konieczność uruchomienia skutecznych mechanizmów pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy od klientów. W tworzeniu tych mechanizmów niezwykle przydatna okazuje się koncepcja badawcza *living lab* polegająca na tworzeniu żywych laboratoriów zapewniających zaplecze badawcze i narzędzia do inkubacji innowacyjnych pomysłów, ich rozwoju i testowania w warunkach zbliżonych do rzeczywistych (Almirall, Wareham 2011 s. 87-102). Żywe laboratoria pozwalają na aktywne zaangażowanie użytkowników na wszystkich etapach procesu innowacyjnego.

Schemat 1
Customer Knowledge Management w kreowaniu innowacji



Źródło: opracowanie własne.

Prezentowane w literaturze różne podejścia badawcze potwierdzają pozytywny wpływ CKM na proces innowacji, wskazując jednocześnie na złożoność tych zależności i dylematy badań. (Trejo i in. 2016, Zadi An, 2017) W tym miejscu warto wskazać na występowanie zależności dwustronnych, gdyż współpraca z klientem w procesie innowacji wpływa pozytywnie na zarządzanie wiedzą klienta (Fidel 2015).

Warunki skuteczności *Customer Knowledge Management* w pobudzaniu innowacyjności

Skuteczność *Customer Knowledge Management* w pobudzaniu innowacyjności wymaga przekształcenia modelu biznesowego przedsiębiorstwa przez ukierunkowanie go na absorpcję i integrację wiedzy pochodzącej ze środowiska zewnętrznego, w tym od klientów.

Z licznych badań i analiz prezentowanych w literaturze wynikają następujące kluczowe czynniki warunkujące skuteczność modeli biznesowych opartych na wiedzy klienta:

- założenia i wartości kultury organizacyjnej,
- postawy, kompetencje i inteligencja strategiczna menadżerów,
- strategię kształtowania przewagi konkurencyjnej,
- systemy informacyjne o rynku i kliencie,
- modele i narzędzia komunikowania się przedsiębiorstwa z rynkiem.

Każdy z tych czynników powinien być rozpatrywany w kontekście oddziaływania na innowacyjność przedsiębiorstwa współkreowaną z klientami.

Wychodząc od podstawowych założeń i wartości kultury organizacyjnej trzeba wskazać na konieczność traktowania klienta jako równorzędnego partnera, a także otwartość na zmiany i gotowość do korzystania z zasobów i potencjału środowiska zewnętrznego.

Drugi z wymienionych czynników wpływających na innowacyjność oferty wyraża się w postawach i kompetencjach menadżerów, gdyż właśnie oni określają cele i kierunki działań strategicznych przedsiębiorstwa. Z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw (*Konsumpcja...* 2015) wynika, że przedsiębiorstwa mają świadomość konieczności wdrażania innowacji wynikających ze zmian w potrzebach, zachowaniach i zwyczajach konsumentów, gdyż na ten czynnik wskazuje 47% ankietowanych menadżerów, a 54% upatruje tych przyczyn w zmianach zachodzących w branży. Wprawdzie 27% przedsiębiorstw uznaje za ważne postulaty zgłaszane przez konsumentów, ale jedynie 17% firm deklaruje, że współpracuje przy wdrażaniu innowacji z nieformalnymi grupami konsumenckimi oraz z indywidualnymi konsumentami, a 4% z pozarządowymi organizacjami konsumenckimi. O niedocenianiu potencjału klientów świadczy fakt, że zaledwie 5% firm wskazuje na brak współpracy z konsumentami jako jedną z barier wdrażania innowacji, a zdecydowana większość upatruje przyczyn w braku środków finansowych. Takie przyczyny wynikają także z innych badań wskazujących ponadto na brak zaangażowania wyższego kierownictwa, a także słabości w procesach komunikacji w przedsiębiorstwie jako drugą i trzecią barierę wdrażania *Customer Knowledge Management* (Attafar i in. 2013).

Poszukując przyczyn niskiej skuteczności CKM w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw należy wskazać na ewolucję strategicznych koncepcji orientacji na klienta, które w różnym stopniu wpływają na tworzenie wartości. Dostrzegając słabości podejścia zasobowego i procesowego wskazuje się na korzyści podejścia sieciowego opartego na ekosystemach biznesu tworzonych przez sieci przedsiębiorstw, powiązanych relacjami horyzontalnymi, współpracujących w kreowaniu rozwiązań generujących istotną wartość dla klienta (Niemczyk, Stańczyk-Hugiet 2014; Skowron 2013).

W tym miejscu trzeba dodać, że skuteczność CKM w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw jest uwarunkowana istnieniem sprawnego systemu informacji o rynku i kliencie zasilanego rozwiązaniami informatycznymi pozwalającymi na szybkie przetwarzanie danych niezbędnych do podejmowania decyzji rynkowych. Pod tym względem wyróżniają się organizacje inteligentne, gdyż ponad 90% z nich, tj. dwukrotnie więcej w zestawieniu z pozostałymi organizacjami, stosuje narzędzia i systemy informatyczne dla wspomagania procesów zarządzania wiedzą. Organizacje inteligentne są także bardziej otwarte na wymianę informacji z otoczeniem, kontaktują się z większą liczbą podmiotów oraz korzystają z większej liczby źródeł informacji (*Organizacje inteligentne...* 2010).

Istotnymi warunkami sprawnej wymiany wiedzy między przedsiębiorstwem a otoczeniem są model i narzędzia komunikacji z rynkiem. Trzeba pokreślić, iż prawdziwym wyzwaniem jest tworzenie modelu zintegrowanej komunikacji marketingowej, którego założeniem jest zapewnienie spójności poszczególnych elementów systemu komunikacji, tak aby przekazy komunikacyjne skutecznie trafiły do odbiorców.

Podsumowanie

Podstawą wdrażania przez przedsiębiorstwa koncepcji *Customer Knowledge Management* ukierunkowanej na pobudzanie innowacyjności jest tworzenie strategii rozwojowej z zaangażowaniem najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa, tj. nie tylko pracowników i właścicieli, ale także klientów. Wymaga to zintegrowanego zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie oraz systemowego podejścia i związanych z nim metod oraz narzędzi służących budowaniu kapitału wiedzy, w tym wiedzy o kliencie.

Kierunki przyszłych badań powinny dotyczyć identyfikacji czynników CKM, które wywierają największy wpływ na proces innowacji w przedsiębiorstwie, w tym czynników ukrytych kształtujących te zależności. W szczególności badania powinny zmierzać do rozpoznania mechanizmów dzielenia się przez klientów wiedzą z przedsiębiorstwem oraz wymiany wiedzy między pracownikami, jak również stylów CKM, które odgrywają najistotniejszą rolę w kreowaniu innowacji. Powstaje pytanie, na ile efektywne zarządzanie wiedzą konsumenta przyczynia się do wydobywania potencjału innych zasobów firmy?

Wreszcie istotny jest pomiar skuteczności CKM w pobudzaniu zaangażowania klientów i wyzwalaniu procesów w przedsiębiorstwie prowadzących do rozwoju innowacyjności. Jest to wyzwanie dla menadżerów i badaczy, gdyż niezwykle trudno oddzielić wpływ CKM od innych procesów i czynników kształtujących innowacyjność przedsiębiorstwa.

Ograniczeniem w takich badaniach jest proces operacjonalizacji wielu zmiennych ukrytych będących wyrażeniem czynników składających się na *Customer Knowledge Management*, a także tych, które wpływają na proces i efekty innowacji w przedsiębiorstwie. Ponadto, trudno uwzględnić wszystkie czynniki składające się na badane kategorie, a istotnym ograniczeniem jest także konieczność prowadzenia badania w dłuższym okresie i utrzymania podobnych warunków takiego badania

Bibliografia

- Almirall E., Wareham J. (2011), *Living Labs: Arbiters of Mid- and Ground- Level Innovation*, "Technology Analysis and Strategic Management", No. 23(1).
- Attafar A., Sadidi M., Attafar H. Shahin A. (2013), *The role of Customer Knowledge Management in Improving Organization – Customer Relationship*, "Middle-East Journal of Scientific Research", No. 13(6).
- Dorst K., Cross N. (2001), *Kreatywność w procesie projektowania*, „Studia Projektowe”, nr 22(5).
- Explanation of types of social capital* (2017), <http://www.socialcapitalresearch.com> [dostęp: 10.11.2017].
- Fidel P., Schlesinger W., Cervera A. (2015), *Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance*, "Journal of Business Research", No. 68.
- Huang Li E. Y., Weng X. J., T. (2013), *Applying Customer Knowledge Management to Alignment and integration of strategy maps*, The Thirteenth International Conference on Electronic Business, Singapore, December 1-4.
- Kohler T. (2015), *Crowdsourcing based business models. How to create and capture value*, University of California Berkeley, Vol. 57/4, <http://www.journals.sagepub.com> [dostęp: 05.10.2017].
- Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce* (2015), Raport z badania wśród przedsiębiorstw, IBRKK, Warszawa.
- Olejniczuk-Merta A (red.) (2016), *Konsumpcja w innowacyjnej gospodarce*, PWE, Warszawa
- Morawski M. (2005), *Organizacje inteligentne*, (w:) Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2014), *Klient w strategiach organizacji biznesowych*, „Nauki o Zarządzaniu. Zeszyty Naukowe UE we Wrocławiu”, nr 19.
- Organizacje inteligentne – zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników* (2010), PARP, Warszawa.
- Rowley J. (2002), *Eight questions for Customer Knowledge Management in e-business*, "Journal of Knowledge Management", Vol. 6.
- Senge P.M. (1998), *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Skowron S. (2013), *Klient w sieci organizacyjnej*, Difin, Warszawa.
- Sokołowska A. (2005), *Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym*, (w:) Perechuda K. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Trejo J.M., Gutiérrez J.S., Guzman G.M. (2016), *The customer knowledge management and innovation*, "Contraduria y Administracion", No. 6.

Zadi An (2017), *Customer Knowledge Management (CKM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Structure: A Study of the Banking Sector of Pakistan*, "Arabian Journal of Business and Management Review", No. 7/3.

Customer Knowledge Management in Stimulating Enterprise Innovation

Summary

Customer Knowledge Management is a management concept based on the use of customer knowledge considered in many dimensions, i.e. knowledge of customers, from and to customers, and knowledge co-developed with customers.

The basic principle of CKM is to focus the management activities on the company's cooperation with the customer, and the specific area of this cooperation is the creation of innovation. CKM determined directions of flow of knowledge about customers and gathered from the customers are associated with the stages of the process of creating innovation, i.e. the step of generating ideas, experimentation, prototyping, and product testing. Demand driven innovation models, in particular User Driven Innovation and Design Thinking, play a crucial role in this process which is an important support for CKM.

The article is conceptual, showing the CKM model in the innovation creation process, emphasising that its effective application requires fundamental changes in the business model of the company to integrate the customer perspective with the processes of stimulating enterprise innovation. Finally, the key factors influencing the effectiveness of business models based on customer knowledge are presented.

Key words: Customer Knowledge Management, innovation, customer knowledge, prosumer, User Driven Innovation, Design Thinking, management model.

JEL codes: M3, O3

Система управления взаимоотношениями с клиентами в стимулировании инновационности предприятий

Резюме

Система управления взаимоотношениями с клиентами – концепция управления, основанная на использовании знаний клиента, рассматриваемых во многих его измерениях, т.е. знаний о клиентах, поступающих от клиентов и направляемых им, а также знаний, созданных совместно с клиентами. Основной принцип СУВК – направление управления на сотрудничество фирмы с клиентом, особой же сферой этого сотрудничества является создание инноваций. Определяемые СУВК направления потока знаний о клиентах и получаемых от них же связаны с этапами процесса создания инноваций, т.е. с этапом генерирования идей, экспериментирования, создания прототипов

и тестирования продуктов. Основную роль в этом процессе играют модели инноваций на стороне спроса, в особенности *User Driven Innovation* и *Design Thinking*, которые представляют собой существенную поддержку для СУВК. Статья имеет концептуальный характер; в ней представили модель СУВК в процессе созидания инноваций, подчеркивая, что эффективное применение ее требует коренных изменений бизнес-модели предприятия в направлении интегрирования перспективы клиента в качестве основного субъекта среды с перспективой процессов стимулирования инновационности в фирме. Наконец, представили ключевые факторы, обуславливающие эффективность бизнес-моделей, основанных на знаниях о клиенте.

Ключевые слова: *customer knowledge management*, инновации, знания клиента, просьюмер, *user driven innovation*, *design thinking*, модель управления.

Коды JEL: M3, O3

Artykuł zaakceptowany do druku w kwietniu 2018 roku

Afiliacja:

prof. dr hab. Krystyna Mazurek-Łopacińska

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Wydział Nauk Ekonomicznych

Katedra Badań Marketingowych

ul. Komandorska 118/120

53-345 Wrocław

e-mail: krystyna.m.lopacinska @gmail.com