



ONI ZNAJĄ SWOJEGO KLIENTA

Marki, które wiedzą, kto jest ich klientem, znają go i jego potrzeby, wygrywają. Nie tylko dlatego, że ludzie do nich wracają i je rekomendują, ale również dlatego, że zyskują finansowo. Oto ci, którzy robią to w Polsce najlepiej

JERZY KALINOWSKI, ANDRZEJ MUSIAŁ, KPMG

Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku każdy z nas ma coraz większy wybór. Dodatkowo coraz trudniej porównać poszczególne produkty lub usługi. W takich warunkach rekomendacje znajomych czy znalezione w internecie opinie odgrywają coraz większą rolę i mają decydujący wpływ na to, którego dostawcę wybierzemy. Podstawowe jest jednak pytanie o sposób powstawania rekomendacji, czyli tak naprawdę o fundamenty, na których marki budują wśród konsumentów takie, a nie inne opinie. Na owych fundamentach skupia się globalne badanie konsumentów realizowane przez firmę doradczą KPMG. Prze-

TOP 10 MAREK W POLSCE

miejsce	marka	branża
1	ADIDAS	pozaspożywczy handel detaliczny
2	NIKE	pozaspożywczy handel detaliczny
3	SWAROVSKI	pozaspożywczy handel detaliczny
4	ISPOT	pozaspożywczy handel detaliczny
5	BOOKING.COM	podróże
6	APART	pozaspożywczy handel detaliczny
6	YES	pozaspożywczy handel detaliczny
8	PANDORA	pozaspożywczy handel detaliczny
9	YVES ROCHER	pozaspożywczy handel detaliczny
10	MERCURE	podróże

Źródło: KPMG

prowadzono je w Polsce, czego efektem jest zestawienie Top 100 Brands oraz raport pt. „Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim”.

Gdy idziemy do supermarketu, jedziemy na wycieczkę czy kupujemy ubezpieczenie samochodu, jest oczywiste, że chcemy być obsłużeni jak najlepiej, a w zasadzie – doskonale. Doświadczenia z daną firmą, jej produktami czy usługami, sposobem promocji i sprzedaży decydują o subiektywnej ocenie, która wyraża się w dość prosty sposób – w postaci rekomendacji, czy warto kupować od danego dostawcy. W biznesie do oceny

FOT.: FORUM

NA CO ZWRACAJĄ UWAGĘ POLSCY KLIENTI

Branża pozaspożywczego handlu detalicznego jest liderem zarządzania doświadczeniami klientów z marką (customer experience) w Polsce, chociaż klient ten – zdaniem Forbesa – postrzega marki zupełnie inaczej w porównaniu z klientami na Zachodzie.



WPŁYW FILARÓW NA DOŚWIADCZENIA KLIENTÓW

nazwa filaru	całkowity wpływ na doświadczenia klientów (proc.)			
	Czechy	Polska	Słowacja	Stany Zjednoczone
PERSONALIZACJA	19	15	25	23
CZAS I WYSIŁEK	16	17	14	17
OCZEKIWANIA	16	15	13	15
WIARYGODNOŚĆ	22	22	20	18
ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW	16	16	15	15
EMPATIA	11	15	13	13

Źródło: KPMG

stopnia satysfakcji klienta stosuje się specjalny wskaźnik, tzw. Net Promoter Score (NPS), który w uproszczeniu określa skłonność konsumenta do polecenia danej marki rodzinie i znajomym. Jednak sama wartość wskaźnika nie mówi zbyt wiele o tym, co naprawdę konsumentowi się podoba, a z czego nie jest w pełni zadowolony. Warto zatem zrozumieć, co wpływa na indywidualną ocenę poziomu obsługi klienta.

WIARYGODNOŚĆ

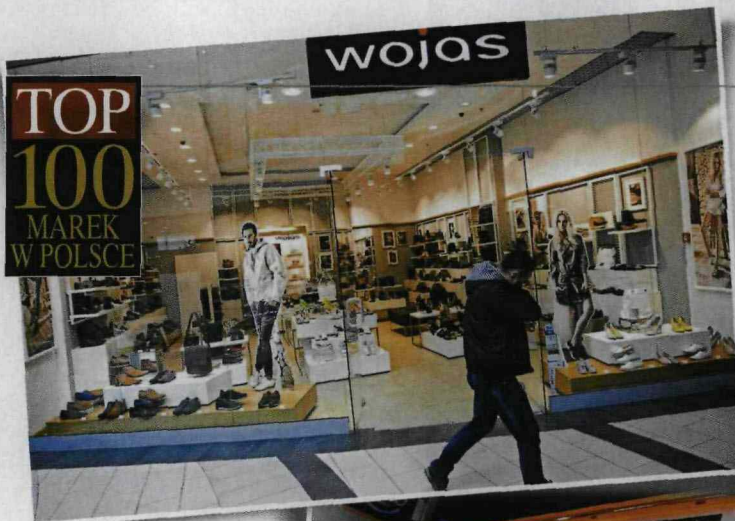
Kupując, każdy z nas kieruje się przede wszystkim wiarygodnością danej marki – tym, czy jest w stanie jej zaufać, czy wierzy, że dba ona o swoich klientów.

ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW

Drugim ważnym filarem relacji klienta z marką jest umiejętność rozwiązywania problemów w trudnych sytuacjach – jest naprawdę ważne, jak np. hotel zachowa się w sytuacji, gdy klient, meldując się w recepcji, dowiadyuje się, że „jakoś nie można znaleźć jego rezerwacji”, lub co robi sprzedawca w sklepie, gdy konsument, który nie może znaleźć karty gwarancyjnej, przyjdzie do niego z zepsutym sprzętem. Ma to szczególne znaczenie w przypadku Polski, gdzie mamy do czynienia z niskim poziomem kapitału społecznego, co przejawia się deficytem

TOP 100 MAREK (BRANŻAMI)

marka	miejsce w zestawieniu w ramach sektora
POZASPOŻYWCZY HANDEL DETALICZNY	
ADIDAS	1
NIKE	2
SWAROVSKI	3
ISPOT	4
APART	5
YES	5
PANDORA	7
YVES ROCHER	8
ALLEGRO	9
W. KRUK	10
EMAG	11
INGLOT	12
SEPHORA	12
ROSSMANN	14
ZALANDO	14
AVON	16
HEBE	16
BYTOM	18
VISTULA	18
4F	20
PEPCO	21
DOUGLAS	22
IKEA	23
DECATHLON	24
RYŁKO	24
MATRAS	26
SUPER-PHARM	26
ORIFLAME	28
WOJAS	29
SMYK	30
H&M	31
ORLEN	32
EMPIK	33
WITTCHEN	33
KOMPUTRONIK	35
POLSKIE SKŁADY BUDOWLANE	35
RESERVED	35
ZARA	38
CASTORAMA	39
GROUPON	39
KAZAR	39
AGATA MEBLE	42
LEROY MERLIN	42
BP	44
OBI	45
MERLIN.PL	46
CCC	47
OCHNIK	48
BLACK RED WHITE	49



Zdaniem Forbesa, klienci doceniają **Wojasa** za jakość kontaktu. **Nest Bank** – za jasne komunikaty dotyczące oferty

zaufania do innych konsumentów i dostawców. Wiarygodność marki i umiejętność rozwiązywania problemów to główne filary, które decydują o tym, czy klient może mieć pozytywne doświadczenia.

OCZEKIWANIA

Czego jeszcze oczekujemy w relacjach z dostawcami? Zaufanie do marki budowane jest przez odpowiednie zarządzanie oczekiwaniami. Nikt nie zarekomenduje dostawcy, który w swojej reklamie składa obietnice luksusowych wakacji, a wysyła klientów do hoteli niskiej jakości w mało atrakcyjnych lokalizacjach. Konsument czuje się rozczarowany, gdy firma logistyczna zapowiada dostarczenie każdej przesyłki w 24 godziny, podczas gdy w jego przypadku zajmie to 3–4 dni. Wizerunek budują pozytywne doświadczenia, gdy jesteśmy przyjemnie zaskakiwani – dostaniemy w hotelu lepszy pokój, niż się spodziewaliśmy, a przesyłka dotrze szybciej, niż oczekiwaliśmy.

CZAS I WYSIŁEK

W swoich wyborach kierujemy się również wygodą – chcemy, by nasze wszystkie interakcje z daną marką (czy to wizyty w sklepie, rozmowy z telefonicznym centrum obsługi klienta, czy też kontakty w kanałach internetowych) były jak najprostsze, jak najszybsze i wymagały jak najmniej wysiłku z naszej strony.



METODOLOGIA BADAŃ

Firma doradczą KPMG przeprowadziła po raz pierwszy w Polsce kompleksową analizę doświadczeń konsumentów, spoglądając na ich doświadczenia analogicznie do badań realizowanych od lat w krajach o najbardziej rozwiniętych rynkach konsumenckich. Analizy objęły ponad 200 marek z 9 branż. Z jednym zastrzeżeniem – w badaniu zostały uwzględnione marki, które mają bezpośredni kontakt z klientem (czyli same bezpośrednio sprzedają produkty czy usługi) i mają też możliwe największe geograficzne pokrycie Polski. Badanie opinii konsumentów dotyczące doświadczeń z markami zostało przeprowadzone przez zewnętrzną firmę badawczą odbyło się w pierwszym kwartale 2017 r. i objęło reprezentatywną próbę pięciu tysięcy polskich konsumentów. Zestawienie przedstawia 100 marek, które zostały najlepiej przez nich ocenione pod kątem ich doświadczeń w poszczególnych filarach, zdefiniowanych przez KPMG. Przeprowadzone analizy pokazują, że także w Polsce opłaca się skutecznie zarządzać doświadczeniami klientów – przedsiębiorstwa, które znalazły się wśród stu marek, rozwijają się szybciej niż ich konkurenci. Prezentowane są wybrane elementy raportu KPMG, „Jak budować pozytywne doświadczenia klientów. Analiza wiodących praktyk zarządzania doświadczeniami klientów na rynku polskim”, który w pełnej wersji jest dostępny na stronie kpmg.pl.

PERSONALIZACJA

W świecie, w którym każdy z nas jest coraz bardziej zajęty, nasz czas i wysiłek stają się coraz ważniejszymi atrybutami relacji między klientem a marką. Do relacji z dostawcami wkracza także cyfryzacja, której efektem jest wzrost oczekiwań konsumentów co do przygotowania zindywidualizowanej oferty oraz personalizacji każdego kontaktu z firmą, marką.

Kwestią dyskusyjną jest, czy wszyscy konsumenci to rozumieją, ale jest faktem, że w świecie wirtualnym każdy zostawia ogromną liczbę swoich „śladów”, które pozwalają zrozumieć jego indywidualne potrzeby i oczekiwania. W dzisiejszym świecie i na dzisiejszym rynku normalne jest oczekiwanie, że np. bank czy operator telekomunikacyjny od razu dostosuje swoją ofertę do jego indywidualnego statusu.

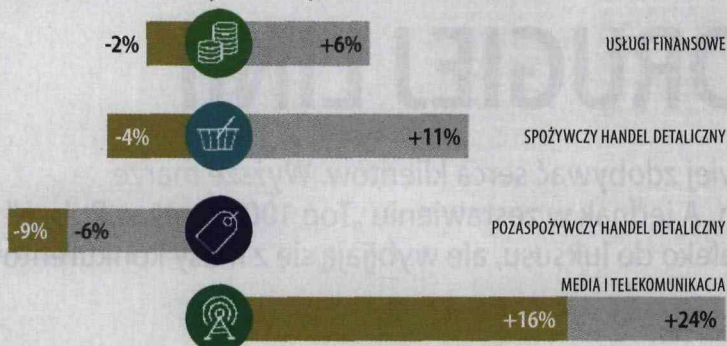
EMPATIA

Ostatnim ważnym filarem, na którym opierają się nasze doświadczenia z daną marką, jest empatia, czyli umiejętność wczucia się w indywidualną sytuację konsumenta i zrozumienie jego emocji. Przekonanie, że dostawca dobrze rozumie kontekst danej interakcji, jest szczególnie ważne, kiedy wszystkie pozostałe filary naszej relacji z dostawcą dobrze funkcjonują. Pozytywne doświadczenia empatycznego podejścia zapadają głęboko w pamięć, dzięki czemu dostawcy mają szansę wyróżnić się na rynku. Jeśli dostawca spojrzy na doświadczenia konsumenta przez pryzmat sześciu głównych filarów w relacjach z jego marką (Wiarygodność, Rozwiązywanie problemów, Oczekiwania, Czas i wysiłek, Personalizacja i Empatia), może wtedy dobrze zrozumieć, jak rzeczywiście lepiej spełniać oczekiwania klientów.

Światowe doświadczenia KPMG pokazują, że wspomnianych sześć filarów odpowiada za dwie trzecie skłonności

OPLACA SIĘ DBAĆ O POTRZEBY KONSUMENTÓW

Średnioroczna zmiana przychodów ze sprzedaży w latach 2013–2015 (CAGR, zmiana proc.) – porównanie wyników spółek wchodzących w skład indeksu WIG z wynikami spółek z zestawienia.



Źródło: KPMG

Z analiz KPMG wynika, że spółki, które dbają o jakość relacji z klientem, osiągają wyższe przychody na tle swoich branż. W przypadku spółek notowanych na GPW wzięto pod uwagę skonsolidowane sprawozdania finansowe, natomiast w przypadku marek z zestawienia „Top 100 marek” sprawozdania jednostkowe, kierując się przynależnością danej marki np. dla podmiotów grupowych.

konsumenta do polecenia danej marki rodzinie i znajomym. Pozostała jedna trzecia naszej indywidualnej opinii o marce wynika po prostu z czynników niedeterministycznych, jak np. pogoda czy zmienny humor konsumenta. W obliczu globalizacji biznesu cieszy silna reprezentacja marek pochodzących z Polski. Niektóre z nich są dodatkowo z sukcesem rozwijane za granicą. Fakt, że 50 marek w prezentowanym obok zestawieniu ma polskie korzenie, wyraźnie pokazuje, że polscy konsumenci po gwałtownym zachłśnięciu się w pierwszym okresie transformacji produktami i dostawcami zagranicznymi coraz bardziej doceniają także rodzimych dostawców. Ci z kolei coraz skuteczniej potrafią konkurować w zakresie zarządzania doświadczeniami konsumentów.

Z analiz wynika, że w Polsce podstawowym filarem dla usatysfakcjonowania klienta jest wiarygodność danej marki w kontekście wzbudzania zaufania i dotrzymywania słowa. Polscy konsumenci w szczególności doceniają dotrzymywanie obietnic marki, szczerze informowanie o istotnych elementach oferty oraz działanie w rzeczywistym

stym interesie klienta. Można też zaobserwować, że Polacy gorzej postrzegają swoje doświadczenia w branżach, w których produkty są bardziej złożone, a rodzaj relacji między konsumentem a marką ma bardziej skomplikowany i długoterminowy charakter.

Ważna jest też obserwacja, że nawet w branżach, w których polscy konsumenci mają najlepsze doświadczenia, wyniki poszczególnych marek są zróżnicowane. Warto zwrócić uwagę na kilka elementów, które są dla polskiego konsumenta charakterystyczne, zaś dla marek mogą stanowić wskazówkę, jak budować strategię sprzedażową i zarządzać oczekiwaniami. Szczegółowe informacje prezentuje tabela, ale od razu widać, że na konsumenckie doświadczenia Polaków największy wpływ ma wiarygodność marki (22 proc., podczas gdy na najbardziej rozwiniętym konsumencko amerykańskim rynku jest to 18 procent). Stawia nas to w jednym rzędzie z konsumentem czeskim. ❶

JERZY KALINOWSKI

partner w dziale usług doradczych w KPMG w Polsce

ANDRZEJ MUSIAŁ

menedżer w dziale usług doradczych w KPMG w Polsce

TOP 100 MAREK (BRANŻAMI)

marka	miejsce w zestawieniu w ramach sektora
PODRÓŻE	
BOOKING.COM	1
MERCURE	2
AIRBNB	3
WIZZ AIR	3
LOT	5
ITAKA	6
TUI	7
RYANAIR	8
POLSKI BUS	9
NECKERMANN	10
IBIS	11
RAINBOW TOURS	11
TRIVAGO	13
GASTRONOMIA	
GRYCAN	1
COSTA COFFEE	2
KFC	3
STARBUCKS	4
PIZZA HUT	5
A.BLIKLE	6
MCDONALD'S	7
SUBWAY	8
DA GRASSO	9
SPHINX	9
TELEPIZZA	11
CZAS WOLNY I ROZRYWKA	
CALYPSO	1
HELIOS	2
MULTIKINO	3
NETFLIX	4
CINEMA CITY	5
LOGISTYKA	
DHL	1
DPD	2
GLS	3
UPS	4
SPOŻYWCZY HANDEL DETALICZNY	
BIEDRONKA	1
LIDL	2
KAUFLAND	3
AUCHAN	4
TESCO	5
MEDIA I TELEKOMUNIKACJA	
VIRGIN MOBILE	1
NJU MOBILE	2
PLAY	3
PLUS	4
USŁUGI FINANSOWE	
ING BANK SŁĄSKI	1
BANK MILLENNIUM	2
WARTA	3
MBANK	4
NEST BANK	5
PKO BANK POLSKI	5
BANK PEKAO	7
BANK ZACHODNI WBK	8
CINKCIARZ.PL	9