

# [Cyfrowy] klient nasz pan

**Jak marki na polskim  
rynku zarządzają  
doświadczeniami  
klientów**

2019

KPMG.pl



Customer Experience  
Excellence Centre



# Metodyka badania

## SPRAWDZONA METODYKA KPMG NUNWOOD



**8 lat doświadczenia**  
w prowadzeniu badania



Ponad **2 mln**  
ankiet ewaluacyjnych



**2300+**  
przebadanych marek

## DRUGA EDYCJA BADANIA W POLSCE

### >5000 respondentów

Badanie zostało przeprowadzone przez zewnętrzną agencję badawczą w drugim kwartale 2018 r., metodą CAWI (ang. Computer-Assisted Web Interview) na próbie ponad 5000 respondentów, reprezentatywnej dla mieszkańców Polski w wieku powyżej 16 roku życia.



### >200 marek

Do analizy włączono marki świadczące usługi lub prowadzące sprzedaż produktów dla klientów detalicznych, które docierają do jak największej liczby konsumentów w Polsce. W badaniu uwzględnione zostały te sektory, w których przedsiębiorstwa używające danej marki mają istotny wpływ na budowanie doświadczeń klientów w jak największej liczbie punktów styku na linii klient-marka. Dobór sektorów jest spójny z metodyką badań przyjętą przez KPMG Nunwood w innych krajach. Opracowanie wniosków w raporcie zostało oparte na próbie 192 firm, dla których w 2018 roku zebrano liczbę ocen wystarczającą do wnioskowania.



Badanie miało na celu kompleksową analizę doświadczeń klientów w interakcjach z marką. Ocenie respondentów podlegała satysfakcja kupujących z punktu widzenia jakości obsługi na wszystkich etapach podróży klienckiej (ang. Customer Journey), w możliwie wielu punktach styku na linii klient-marka. Warunkiem uwzględnienia marki w zestawieniu było osiągnięcie minimalnej wymaganej liczby odpowiedzi respondentów w celu zachowania poprawności wnioskowania statystycznego.

Podstawą porównań pomiędzy markami, branżami i krajami jest indeks CEE (ang. Customer Experience Excellence). Wskaźnik obliczany jest na podstawie oceny Sześciu Filarów™ Customer Experience z uwzględnieniem ich indywidualnego wpływu na budowę doświadczeń klientów w danym kraju.

### 9 sektorów



Czas wolny  
i rozrywka



Dostawcy energii  
elektrycznej/gazu



Gastronomia



Logistyka



Media  
i telekomunikacja



Podróże



Pozaspożywczy  
handel detaliczny



Spożywczy  
handel  
detaliczny



Usługi  
finansowe

## Badanie dotyczyło opinii konsumentów na temat ich doświadczeń w obszarze Sześciu Filarów™ Customer Experience



Wiarygodność



Rozwiązywanie Problemów



Oczekiwania



Czas i Wysilek



Personalizacja



Empatia

Prezentowane w raporcie wnioski na temat poszczególnych marek i ich działania na polskim rynku w zakresie zarządzania doświadczeniami klientów zostały opracowane na podstawie wyników badania konsumenckiego, zrealizowanego przez zewnętrzną agencję badawczą oraz publicznie dostępnych informacji. Badanie miało na celu zebranie indywidualnych opinii respondentów. Raport ilustruje stosowane praktyki zarządzania doświadczeniami klientów i w żaden sposób nie stanowi opinii ani stanowiska KPMG w Polsce dotyczącego działania jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

# Wstęp



Na konkurencyjnym rynku dostawcy muszą stale walczyć o swoich klientów. Już od ponad 20 lat polskie firmy deklarują, że klient jest w centrum biznesu co wyrażały hasła takie jak „customer centric organization”, czy „customer first”. Mimo to, przez wiele lat uwaga przedsiębiorstw skierowana była do wewnątrz, a priorytet optymalizacji kosztowej (np. typowy w przypadku centrum telefonicznej obsługi klientów) prowadził często do niskiej jakości obsługi klienta.

Obecnie przedsiębiorstwa, które wyróżniają się na tle innych dbałością o klienta, szukają odpowiedzi na pytanie co **powoduje, że konsument wybiera i rekomenduje daną markę i jej produkty**. Klienci oceniają marki przez pryzmat całego spektrum doświadczeń (ang. *Customer Experience* w ramach pełnego cyklu swoich „podróży” (ang. *Customer Journey*): zaczynając od momentu kiedy konsument poznaje markę i jej produkty, poprzez zakup i obsługę aż do momentu zakończenia relacji z daną firmą.

Dlatego do wygrania bitwy o klienta najważniejsza jest umiejętność skutecznego zarządzania doświadczeniami klienta. Wymaga to zrozumienia czynników kształtujących motywację klienta i sposób podejmowania przez niego decyzji, jak również umiejętnego wdrażania rozwiązań, które efektywnie poprawiają jego doświadczenia.

KPMG od wielu lat doradza firmom w odnoszeniu sukcesów rynkowych, także w walce o pozyskanie i utrzymanie klientów. Nasi koledzy z KPMG Nunwood z Wielkiej Brytanii stworzyli kilka lat temu unikalną metodę **Sześciu Filarów™ Customer Experience**, która pozwala precyzyjnie mierzyć poszczególne wymiary kreujące opinię konsumenta o danej marce.

Filary zostały skonstruowane w taki sposób, aby reprezentowały deterministyczne czynniki kształtujące opinie konsumenta, dzięki czemu zarządzający daną marką mogą lepiej zrozumieć jak ich klienci oceniają oferowane im doświadczenia. Analizy przeprowadzone przez KPMG w ponad 20 krajach pokazują, że skłonność konsumentów do rekomendacji danej marki (względnie do zostania z nią) jest w istotnym stopniu kształtowana przez te czynniki<sup>1</sup>

Dla zastosowania podejścia opartego na **Sześciu Filarach™ Customer Experience** do zarządzania doświadczeniami klientów marek w Polsce, bardzo ważne jest poznanie specyfiki polskiego rynku konsumenckiego, zrozumienie jak poszczególne czynniki wpływają na opinie klientów oraz jak Polacy oceniają poszczególne marki. Z tego względu w tym roku ponownie zlecieliśmy zewnętrzną agencję badawczą wykonanie badań rynkowych na reprezentatywnej próbie losowej, które pozwoliły nam skonstruować wskaźnik pokazujący oceny wybranych marek w oczach konsumentów.

Bazując na wynikach badań przeprowadzonych przez tę samą niezależną firmę (w 2018 r. wykonała ona analogiczne badania w 20 innych krajach na całym świecie) przygotowaliśmy prezentowaną w poniższym raporcie listę

**TOP 100 Marek**, które w oczach polskich konsumentów zostały ocenione jako dostarczające im najlepsze doświadczenia. W raporcie dzielimy się też podstawowymi analizami i wnioskami, które mamy nadzieję, że zainspirują Państwa do podjęcia kolejnych działań dla coraz lepszej obsługi Waszych klientów.

Wyniki całego badania dają nam wiele wartościowych informacji o oczekiwaniach polskich konsumentów, ich preferencjach, trendach, przyczynach frustracji oraz rozwiązaniach, które są wyjątkowo zadowalające, biorąc pod uwagę specyfikę różnych branż. Analizy, które powstały na podstawie naszego badania mogą być dobrą podstawą dla zaprojektowania wdrożenia skutecznej transformacji przedsiębiorstwa zorientowanej na poprawę doświadczeń konsumentów. Celem tego raportu jest przedstawienie uniwersalnych wniosków na temat opinii konsumentów dotyczących dostarczanych im doświadczeń. Dlatego wszystkich czytelników zainteresowanych bardziej szczegółowymi analizami zachęcamy do bezpośredniego kontaktu z nami – chętnie spotkamy się z Państwem, żeby omówić szczegółowe wnioski w odniesieniu do Państwa firmy i branży, w której działacie.



**Jerzy Kalinowski**

Doradca Zarządu  
KPMG w Polsce



**Jan Karasek**

Partner  
KPMG w Polsce

<sup>1</sup> Zagregowane ważne wyniki dla poszczególnych Filarów tłumaczą w dwóch trzecich zmienność wskaźników skłonności do rekomendacji oraz skłonności do pozostania z daną marką.

## Marki coraz lepiej dbają o swoich klientów w Polsce

Z analizy wyników badań opinii polskich konsumentów i dodatkowych wywiadów przeprowadzonych podczas opracowywania tego raportu wynika, że marki coraz **bardziej dbają o budowanie pozytywnych doświadczeń** wśród swoich klientów. W 2018 r. konsumenci ocenili lepiej marki praktycznie ze wszystkich branż. Polscy konsumenci mają coraz większe wymagania jeśli chodzi o oferowane im doświadczenia – przenoszą swoje oczekiwania między markami i branżami spodziewając się, że wszystkie marki będą tak samo dbały o nich jak ci, którzy robią to najlepiej.

## Potrzeby polskich konsumentów jeśli chodzi o dostarczane im doświadczenia są podobne jak na najbardziej rozwiniętych rynkach

Analizy w 2018 r. pokazały, że poszczególne filary mają podobne znaczenie dla polskich konsumentów, jak w krajach o najbardziej rozwiniętych rynkach konsumenckich. Podobnie jak w USA, UK i większości innych krajów filary Wiarygodność i Personalizacja mają najważniejszy wpływ na opinie klientów na temat marek. Szybki sukces na polskim rynku osiągają globalni dostawcy cyfrowi, który skutecznie stosują w swoim biznesie rozwiązania pro-klienckie sprawdzone już na najbardziej rozwiniętych rynkach. Musimy pamiętać jednak o tym, że jesteśmy krajem, w którym marże są niższe, co jednak ma wpływ na ograniczone możliwości inwestycji marek w budowę rozwiązań ukierunkowanych na poprawę doświadczeń klienckich.

## Marki, które oferują w Polsce najlepsze doświadczenia swoim klientom mają wyższe wzrosty przychodów niż ich konkurenci

Podobnie jak w zeszłym roku porównaliśmy tempo wzrostu przychodów firm umieszczonych na liście TOP 100 Marek ze wzrostami przychodów spółek z tych samych branż, które są notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Przy porównaniu wzięliśmy pod uwagę średnioroczną zmianę przychodów w latach 2015-2017 dla tych spółek. Nasze analizy pokazały, że dynamika wzrostu przychodów liderów w oferowaniu doświadczeń klienckich, była w tym okresie średnio większa o 9 punktów procentowych rocznie. Przykładowo marki z branży gastronomicznej, które znalazły się na liście TOP 100 Marek miały średnioroczne wzrosty przychodów w tym okresie aż o 21% wyższe niż marki z tej branży notowane na GPW.



Główne







## RODO stworzyło wyzwania i nowe możliwości dla zarządzania doświadczeniami klientów

Zbieranie i przetwarzanie danych klienta jest jedynym skutecznym rozwiązaniem dla zrozumienia pojedynczego klienta i skutecznej personalizacji oferty oraz oferowanych mu odpowiednich doświadczeń. Regulacja RODO wprowadziła rozwiązania w celu ochrony konsumenta, które w istotny sposób ograniczają możliwości marek do zbierania i wykorzystania danych, jeśli organizacja nie jest w stanie pozyskać odpowiednich zgód konsumenta. Kluczem do sukcesu marki w erze RODO jest jej **Wiarygodność**, które w połączeniu z ofertą dodatkowych wartości dla klienta przekona go do udzielenia niezbędnych zgód, dzięki czemu firma będzie mogła lepiej personalizować swoją ofertę i dostarczane doświadczenia, poprawiając też w ten sposób jego satysfakcję.

## Cyfryzacja dynamicznie zmienia oczekiwania polskich konsumentów odnośnie oferowanych im doświadczeń

Znaczący wzrost wagi filaru **Personalizacji** (z 15% do 20%) wynika z faktu, że Polacy stają się coraz bardziej dojrzałymi konsumentami i coraz częściej korzystają z cyfrowych rozwiązań, a świat cyfrowy uczy ich, że produkty i interakcje z markami mogą być nie tylko prostsze, szybsze i wygodniejsze, ale także lepiej dopasowane do ich indywidualnych potrzeb. Ci którzy, którzy doświadczyli zaawansowanej personalizacji oferowanej przez cyfrowych dostawców usług, oczekują też że marki działające w innych branżach zaoferują im też podobne udogodnienia.

## Wiarygodność i Personalizacja mają największy wpływ na ocenę doświadczenia polskich konsumentów

Analizy pokazały, że największy obecnie wpływ na skłonność polskich konsumentów do rekomendacji marki względnie do chęci pozostania z nią mają filary **Wiarygodności i Personalizacji**. Konsumentom wymagają, żeby marki w Polsce były godne zaufania i także działały dla ich dobra, jak również żeby produkty, usługi i sposób obsługi klienta tej marki były bardziej spersonalizowane pod kątem dopasowania do ich indywidualnych potrzeb i oczekiwań.

## Marki zbudowane w Polsce bardzo dobrze sobie radzą w konkurencji z globalnymi markami

Pierwsze miejsce na tegorocznej liście **TOP 100 Marek** zajęła polska firma **Ziaja**, firma która powstała w Polsce i z sukcesem wchodzi na zagraniczne rynki. Aż 51 marek, które zakwalifikowały do prestiżowego zestawienia **TOP 100 Marek** było de facto zbudowanych od podstaw na rodzimym rynku. Polskie firmy dobrze rozumieją polskich konsumentów, wiedzą jak budować marki i potrafią skutecznie zarządzać doświadczeniami oferowanymi swoim klientom.





# Spis treści

|   |                                                                                                    |    |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | <b>Customer Experience<br/>a Sześć Filarów™ CX</b>                                                 | 8  |
| 2 | <b>Główne wnioski na temat<br/>wyników badań w 2018 r.</b>                                         | 12 |
| 3 | <b>Employee<br/>Experience</b>                                                                     | 23 |
| 4 | <b>Jak budować Wiarygodność<br/>w coraz bardziej cyfrowym świecie</b>                              | 26 |
| 5 | <b>Personalizacja jako klucz<br/>w coraz bardziej cyfrowym świecie</b>                             | 28 |
| 6 | <b>Kim są liderzy CX<br/>w Polsce</b>                                                              | 31 |
| 7 | <b>Cyfryzacja a CX<br/>w poszczególnych branżach</b>                                               | 35 |
|   | Pozaspożywczy handel detaliczny 36   Gastronomia 37                                                |    |
|   | Turystyka 38   Czas wolny i rozrywka 39                                                            |    |
|   | Logistyka 40   Telekomunikacja 41                                                                  |    |
|   | Spożywczy handel detaliczny 42   Usługi finansowe 43                                               |    |
|   | Dostawcy energii elektrycznej/gazu 44                                                              |    |
| 8 | <b>Rekomendacje KPMG: Co marki powinny robić<br/>w świecie coraz bardziej cyfrowego konsumenta</b> | 45 |
| 9 | <b>Słowniczek</b>                                                                                  | 48 |

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>Zestawienie Top 100 Marek w Polsce</b> | <b>51</b> |
|-------------------------------------------|-----------|

## OPIS BRANŻ



### Czas wolny i rozrywka

Marki używane przez sieci kin, kluby fitness, dostawców płatnych treści wideo na żądanie (ang. *video on demand*) oraz gier liczbowych.



### Dostawcy energii elektrycznej/gazu

Marki używane przez sprzedawców detalicznych energii elektrycznej i gazu.



### Gastronomia

Marki używane przez sieci restauracji i kawiarni oraz sieci restauracji szybkiej obsługi (ang. *fast food*).



### Logistyka

Marki używane przez firmy kurierskie i dostawców usług pocztowych, działające na rynku klienta detalicznego.



### Media i telekomunikacja

Marki używane przez operatorów telekomunikacyjnych (stacjonarnych i komórkowych) oraz operatorów płatnej telewizji (kablowej i satelitarnej), działających na rynku klienta detalicznego.



### Podróże

Marki używane przez przedsiębiorstwa takie jak: hotele, linie lotnicze, biura podróży, przewoźnicy autokarowi, przewoźnicy kolejowi, platformy pośredniczące w wyszukiwaniu i rezerwacji usług turystycznych, działające na rynku klienta detalicznego.



### Pozaspożywczy handel detaliczny

Marki używane przez przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie sprzedaży detalicznej następujących grup asortymentu: odzież, biżuteria, elektronika, kosmetyki, meble, książki i prasa, paliwa samochodowe, materiały budowlane i dekoracyjne.



### Spożywczy handel detaliczny

Marki używane przez detaliczne sieci hipermarketów, supermarketów, dyskontów spożywczych oraz sklepów typu „convenience”.



### Usługi finansowe

Marki używane przez banki, firmy ubezpieczeniowe, zamienić firmy pożyczkowe na firmy dostarczające rozwiązania umożliwiające płatności elektroniczne, internetowe kantory wymiany walut, działające na rynku klienta detalicznego.

*Do analizy włączono marki świadczące usługi lub prowadzące sprzedaż produktów dla klientów detalicznych na terenie całego kraju lub w największych miastach. W badaniu uwzględnione zostały te sektory, których przedsiębiorstwa używające danej marki mają istotny wpływ na budowanie doświadczeń klientów w jak największej liczbie punktów styku na linii klient-firma. Dobór sektorów jest spójny z metodyką badań przyjętą przez KPMG Nunwood w innych krajach.*



# Customer Experience a Sześć Filarów™ CX

## Sześć Filarów™ Customer Experience

Na coraz bardziej konkurencyjnym i globalnym rynku, gdzie konsument ma coraz większe możliwości wyboru dostawcy produktów czy usług, skuteczne zarządzanie doświadczeniami klienta odgrywa kluczową rolę w walce o niego. Priorytetowym dla przedsiębiorstw jest znalezienie odpowiedzi na pytanie, co zrobić, żeby klient nie tylko wybrał daną markę, ale żeby też był skłonny zostać z nią na dłużej, a także rekomendował jej produkty czy usługi innym osobom. Dodatkowym wyzwaniem jest coraz większa cyfryzacja relacji każdej marki z klientami: w cyfrowym świecie wymiana informacji nie ma praktycznie żadnych ograniczeń i następuje coraz szybciej, a komunikacja pomiędzy konsumentami w ramach wirtualnych społeczności pozwala na ciągłe ocenianie oraz porównywanie dostarczanych produktów, czy usług jak i sposobu obsługi klientów.

Dla lepszego zrozumienia podejścia klientów do oceny marek dostarczających im produkty/usługi, KPMG zaproponowało specjalną metodę opartą na **Sześciu Filarach™ Customer Experience**. Filary (podsumowane w Tabeli 1) pozwalają lepiej zrozumieć jakie aspekty są szczególnie istotne dla klienta w całym cyklu relacji konsumenta z marką i jej produktami.

## Opis kluczowych założeń każdego z Sześciu Filarów™ Customer Experience

W przypadku pojawiania się nieoczekiwanych zdarzeń w relacji z klientem, przywrócenie jego zadowolenia oraz udzielenia mu pomocy jest wymagane przez wszystkich konsumentów. Ważnym elementem tego Filaru jest nie tylko skuteczność podjętych przez firmę działań, ale również ich szybkość oraz umiejętność przyznania się do błędu.

### Rozwiązywanie problemów

Jak „przekuć” problemy w pozytywne doświadczenia?

**Personalizacja**  
Jak odpowiadać na indywidualne potrzeby klienta?

Klienci coraz bardziej wymagają produktów i usług jak najlepiej dopasowanych do ich indywidualnych potrzeb, oczekując także spersonalizowanego sposobu obsługi. Personalizacja to zdolność marki do zrozumienia indywidualnych potrzeb klienta i dostarczenie mu produktu lub usługi zgodnych z konkretnymi oczekiwaniami.

Wiarygodność wynika z konsekwentnego realizowania obietnic składanych konsumentowi przez daną markę. Ważne jest, aby działania przedsiębiorstwa w relacji z klientami były spójne z deklarowaną misją i wartościami, a interesy klientów oraz marki były stawiane ze sobą na równi, tak żeby konsumenci mogli w pełni ufać swojemu dostawcy.

### Wiarygodność

Jak dostarczana jest obietnica marki?

Klienci posiadają określone oczekiwania co do sposobu w jaki zostaną zaspokojone ich potrzeby. Marka powinna budować pozytywne doświadczenie poprzez zrozumienie potencjalnych oczekiwań konsumentów (które też często są kształtowane przez ich doświadczenia z innymi markami z różnych branż), skuteczne zarządzanie tymi oczekiwaniami, a także wykraczaniem poza standardowe oczekiwania klienta.

### Oczekiwania

Czy klient wie czego może się spodziewać?

**Czas i Wysilek**  
Jak nie utrudniać korzystania z produktów i usług?

Klienci oczekują, aby mogli nabyć dany produkt lub skorzystać z usługi w możliwie najwygodniejszy sposób. Celem marek jest usuwanie niepotrzebnych przeszkód, utrudnień oraz zbędnej biurokracji, co umożliwi konsumentowi jak najsprawniejsze i najprostsze korzystanie z oferty danej marki.

### Empatia

Jak wczuć się w specyficzną sytuację klienta?

Empatia to zdolność zrozumienia innych. W przypadku relacji klient-marka coraz ważniejsza jest budowa związku opartego na pozytywnych emocjach pomiędzy konsumentem i marką, który daje konsumentowi poczucie, że dana firma rozumie i odpowiada na jego specyficzną sytuację.



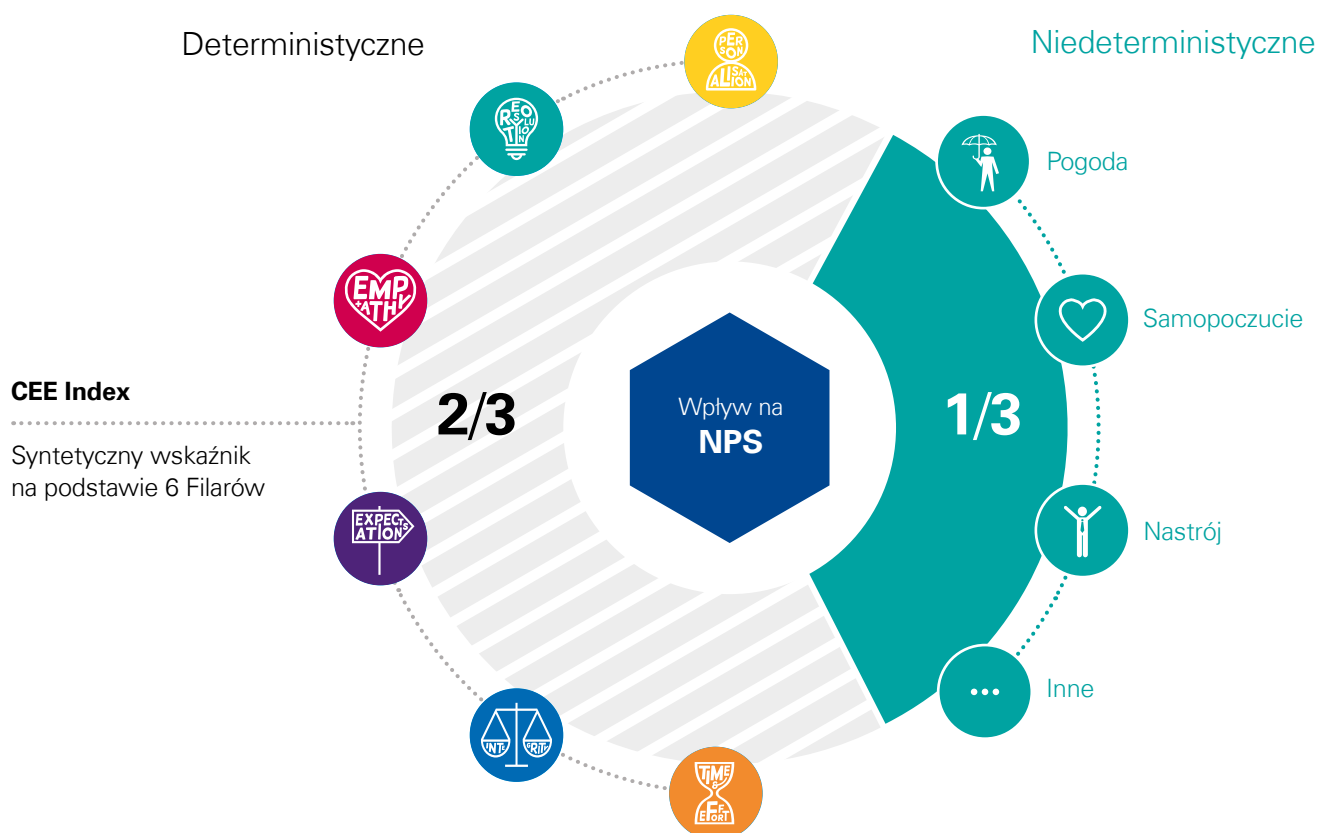


## Wykorzystanie metody Sześciu Filarów™ Customer Experience do skutecznego zarządzania doświadczeniami klientów

Wskaźnik obrazujący skłonność konsumenta do rekomendacji **NPS** (ang. Net Promoter Score) jest od wielu lat stosowany jako główna miara jakości doświadczeń klientów w relacjach z marką. NPS pozwala określić jak klienci oceniają swoją relację z daną marką. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa olbrzymim wyzwaniem jest interpretacja wartości tego wskaźnika w taki sposób, żeby można było zbudować dający największe korzyści ekonomiczne program dla poprawy pozytywnych doświadczeń klienta.

Główną zaletą metody **Sześciu Filarów™ Customer Experience** jest fakt, że reprezentują one około 2/3 czynników składających się na kształtowanie opinii konsumenta w zakresie jego chęci do rekomendacji (analiza KPMG pokazuje, że podobna relacja istnieje w przypadku współczynnika skłonności klienta do pozostania z daną marką). Pozostała 1/3 zmienności NPS wynika z czynników niedeterministycznych (np. pogoda, nastrój, czy samopoczucie klienta), na które marka praktycznie nie ma wpływu w relacji ze swoim klientem. Analiza wyników badań przeprowadzonych przez KPMG na rynkach w różnych krajach, pokazały że wpływ **Sześciu Filarów™** na NPS jest bardzo zbliżony, niezależnie od specyfiki rynku konsumenckiego – na poszczególnych rynkach różnią się jedynie wagi wpływu poszczególnych filarów na NPS.

**Rys. 1. Wpływ Sześciu Filarów™ Customer Experience na skłonność konsumenta do rekomendacji marki (NPS)**



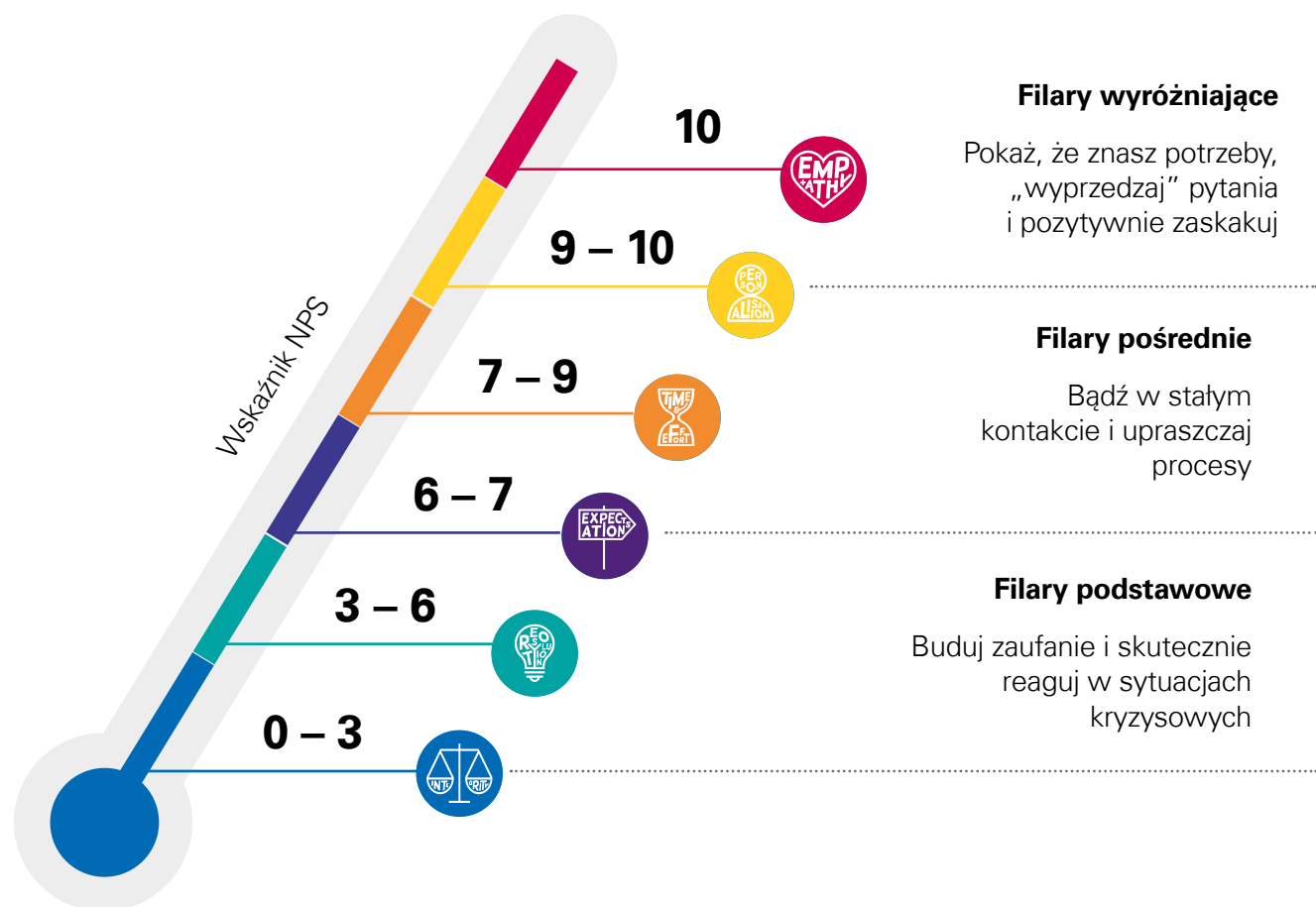
Prezentowane szacunki na podstawie wyników badań dotyczących zagadnień zarządzania doświadczeniami klientów realizowanych na rynkach w różnych krajach z wykorzystaniem autorskiej metody KPMG Nunwood. Wpływ rozumiany jako stopień w jakim wyniki poszczególnych Filarów tłumaczą zmienność NPS (na podstawie współczynnika determinacji).

Zrozumienie istoty poszczególnych **Sześciu Filarów™ Customer Experience** jest podstawą wykorzystania tej metody w skutecznym zarządzaniu pozytywnymi doświadczeniami klientów. Doświadczenia KPMG pokazują, że **Wiarygodność i Rozwiązywanie Problemów** to **Filary podstawowe** (Rys. 2), które są fundamentami budowania pozytywnych doświadczeń. Jeśli klient nie ma przekonania do danej marki, względnie jej nie ufa, to z dużym prawdopodobieństwem będzie jej krytykiem. Podobnie będzie w sytuacji, gdy marka nie będzie w stanie skutecznie rozwiązywać sytuacji kryzysowych, zdarzających się klientowi podczas korzystania z jej produktów i usług.

**Oczekiwania** oraz **Czas i Wynik** to **Filary pośrednie**, umożliwiające budowanie pozytywnych doświadczeń konsumenckich. Inwestowanie w relacje z klientem na ich bazie jest zasadne w momencie, gdy użytkownik danej marki posiada już do niej zaufanie i jest też usatysfakcjonowany sposobem rozwiązywania napotkanych problemów.

Ostatni poziom w hierarchii zarządzania doświadczeniami klienta reprezentują tzw. **Filary wyróżniające**, czyli **Personalizacja i Empatia**, które pozwalają na wykreowanie bardzo silnej relacji z klientem i zbudowania w nim poczucia, że dana marka jest unikalna, dzięki czemu stanie się on ambasadorem tejże marki.

**Rys. 2. Rola poszczególnych Sześciu Filarów™ Customer Experience w budowie pozytywnych doświadczeń klienta**



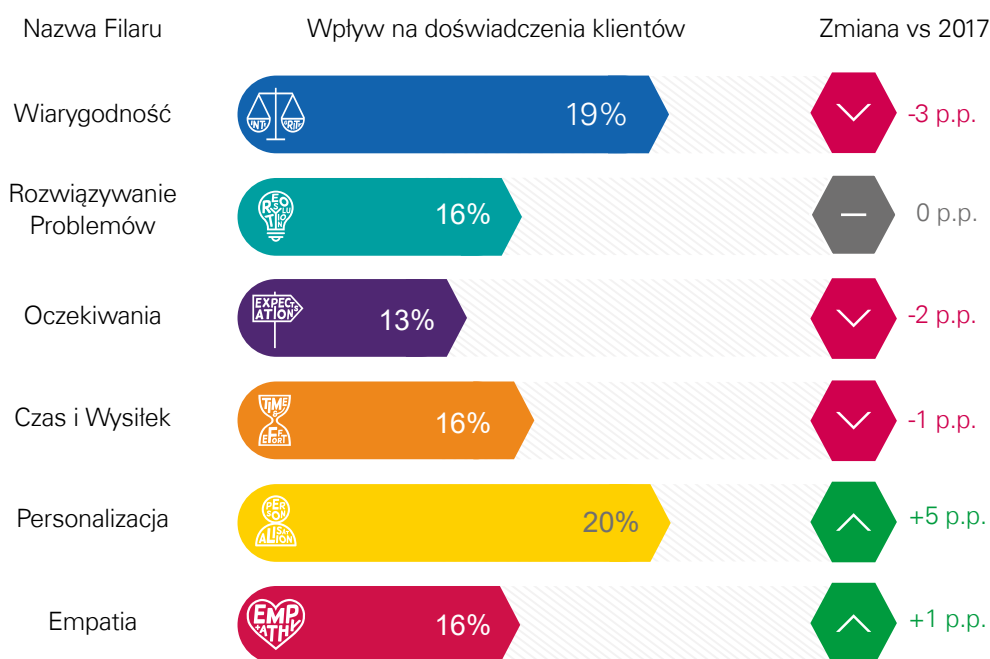
Prezentowane podejście na podstawie wyników badań dotyczących zagadnień zarządzania doświadczeniami klientów realizowanych na rynkach w różnych krajach z wykorzystaniem autorskiej metody KPMG Nunwood.

## Główne wnioski na temat wyników badań w 2018 r.

Cyfryzacja istotnie zmienia oczekiwania i wymagania polskiego konsumenta we wszystkich branżach

Wykonane w 2018 roku badania opinii polskich konsumentów nt. ich doświadczeń z markami obecnymi na masowym rynku pokazały, że klienci marek i ich preferencje oraz oczekiwania zmieniły się w odniesieniu do analogicznych badań wykonanych w pierwszym kwartale 2017 r. Jak pokazuje Rys. 3 obecnie największy wpływ na skłonność do rekomendowania danej marki w Polsce mają filary **Personalizacja** i **Wiarygodność**.

**Rys. 3. Wpływ poszczególnych filarów na skłonność polskich konsumentów do polecenia danej marki**



Całkowity wpływ oznacza łączne oddziaływanie danego Filaru na skłonność do polecenia oraz na lojalność klienta w poszczególnych krajach. Przygotowane na podstawie wyników badania opinii konsumentów w Polsce zrealizowanego przez zewnętrzną firmę badawczą na zlecenie KPMG.



Podobnie jak w innych krajach, zaufanie do marki stanowi w Polsce fundament relacji marka-klient. Choć waga filaru **Wiarygodności** spadła w odniesieniu do analiz z pierwszego kwartału 2017 r. o 3 p.p., to wciąż dla Polaków duże znaczenie ma przeświadczenie, że dana marka jest znana, godna zaufania i traktuje swoich klientów jako równorzędnych partnerów. Polscy konsumenci zrażają się do marek w sytuacjach, w których rzeczywiste doświadczenia nie są spójne z jej obietnicą, jak również gdy są niemile zaskakiwani przez dodatkowe opłaty lub inne utrudnienia w relacji z marką, czy też w sytuacji gdy dostrzegają, że w sytuacjach spornych ich interes nie jest odpowiednio uwzględniony. Cyfryzacja stwarza dodatkowe wyzwanie w budowie wiarygodności – badania pokazują, że Polacy coraz rzadziej bezkrytycznie wierzą temu, co sami znajdują i przeczytają w Internecie, w szczególności w mediach społecznościowych.

W 2018 r. zdecydowanie wrosła rola filaru **Personalizacji** w budowie pozytywnych doświadczeń klienta. Jak pokazuje Rys. 3, samodzielny wpływ tego filaru na NPS wzrósł aż o 5 p.p., stając się równocześnie obszarem o największym wpływie na lojalność klienta. Polscy konsumenci z coraz silniejszym przekonaniem oczekują, że dostawcy będą im oferować produkty i sposób obsługi dostosowany do ich indywidualnych potrzeb i preferencji. Klienci jednak nie spodziewają się nieograniczonej parametryzacji - oczekują raczej, że jeśli dana marka zna i rozumie ich potrzeby, to zaoferuje im rozwiązania dopasowane do ich indywidualnego profilu, jasno wskazując klientowi zalety i wady proponowanych opcji. Skąd wynika tak radykalna zmiana preferencji polskich konsumentów w okresie kilkunastu miesięcy? Wytlumaczenie jest stosunkowo proste: **Polacy masowo cyfryzują się** korzystając coraz częściej z informacji, usług i obsługi w świecie cyfrowym oraz przenoszą swoje pozytywne doświadczenia z cyfrowego świata do innych branż.

*Widzimy, że polscy przedsiębiorcy doceniają szanse, jakie niosą ze sobą nowe technologie i uważnie obserwują zmiany zachodzące w zachowaniach konsumentów. Trend jest jasny - ludzie przenoszą się do kanału mobilnego i oczekują obsługi za jego pośrednictwem.*

*By zilustrować - liczba osób korzystających z Facebooka w Polsce wzrosła z 12 milionów w 2015 do ponad 16 milionów w 2018 roku. Przy czym aż 15 milionów z nich korzysta z platformy przy pomocy urządzeń mobilnych. Polacy spędzają dziś każdego dnia ponad 3,5 godziny korzystając ze swoich smartfonów. Przedsiębiorstwa, które chcą skutecznie docierać do swoich klientów, muszą być zatem widoczne tam, gdzie Ci klienci przebywają i muszą im dostarczać najlepsze możliwe mobilne doświadczenie.*

*Widzimy także, że rośnie rola kreatywności w marketingu oraz obsłudze klienta, a dopasowanie komunikatu do odbiorcy jest ważniejsze niż kiedykolwiek wcześniej. Od kilku lat obserwujemy kolosalną zmianę w skali wykorzystania platformy mobilnej do budowania wartości zarówno przez największych graczy, jak i małe firmy. Dzięki zrozumieniu przestrzeni mobilnej, wykorzystaniu takich narzędzi jak Facebook czy Instagram oraz personalizacji komunikatu marki mogą w znaczący sposób podnieść poziom zadowolenia klientów. Rewolucja mobilna się dokonała i wniosła zasadniczą zmianę w tym jak ludzie konsumują media, jak komunikują się ze sobą oraz z instytucjami i firmami czy w końcu - jak dokonują decyzji zakupowych. Najlepiej oceniane przez konsumentów marki stawiają na mobile, bo wiedzą, że tam są ich obecni i potencjalni klienci.*

*Robert Bednarski, Country Director CEE, Facebook*

Polski konsument nauczył się, że w świecie cyfrowym personalizacja jest łatwa i wygodna. Dostawcy treści i usług, a także sklepy elektroniczne zbierają dane nt. zachowań i preferencji klienta (w postaci plików „cookies”, czy historii indywidualnego konta klienta) oraz analizują je, dostarczając mu w zamian coraz bardziej spersonalizowane rozwiązania czy rekomendacje. Personalizacja w kanałach cyfrowych jest coraz trafniejsza, gdyż dostawcy analizują coraz większe zasoby danych, wykorzystując dodatkowo systemy uczenia maszynowego czy sztucznej inteligencji.

Pamiętajmy o tym, że konsument który doświadczył już zalet personalizacji w kanałach cyfrowych oczekuje, że taka sama wygoda zostanie mu zaoferowana przez wszystkie inne branże, nawet te, które działają przede wszystkim w fizycznym świecie. Polska staje się coraz bardziej dojrzałym rynkiem cyfrowym i stąd też waga filaru **Personalizacji** jest w naszym kraju zbliżona do jego pozycji na takich rynkach jak USA czy Wielka Brytania.

Tegoroczne analizy KPMG objęły podobnie jak w 2017 r. badanie **Sześciu Filarów™ Customer Experience** dla 200 wybranych marek sprzedających produkty i świadczących usługi na terenie całego kraju. W wyniku badania rynkowego uzyskano oceny respondentów (w skali od 1 do 10) dla każdego z filarów w kontekście danej marki. Na tej podstawie obliczono dla każdej z marek tzw. wskaźnik CEE (ang. *Customer Experience Excellence*), który powstał w wyniku przemnożenia średniej oceny danego filaru dla tej marki, przez wagę tego filaru zilustrowaną na Rys. 3.

Jak pokazują analizy KPMG, w 2018 r. polscy konsumenci ocenili swoje doświadczenia z badanymi markami pozytywniej niż w zeszłym roku. Choć jak pokazuje Rys. 4 średnia ocena wskaźnika CEE (*Customer Experience Excellence*) tylko nieznacznie wzrosła, to o 9% wzrosła liczba marek, dla których wartość wskaźnika CEE przekracza 7,5, czyli zostały one dobrze ocenione przez polskich konsumentów. Zmalała też istotnie liczba marek ocenionych relatywnie nisko.

**Rys. 4. Porównanie wyników badań doświadczeń polskich konsumentów wykonanych przez KPMG w 2017 i w 2018 r.**



Prezentowane wyniki dotyczą wartości wskaźnika CEE dla wszystkich badanych marek w 2017 i 2018 roku.

Interpretując porównanie wyników tegorocznych z poprzednią edycją badań KPMG, trzeba wziąć pod uwagę fakt, że oczekiwania i preferencje konsumentów odnośnie oferowanych im doświadczeń cały czas ewoluują. Konsumenci szybko przyzwyczajają się do najlepszych praktyk i przenoszą swoje oczekiwania na inne marki oraz branże. Jak pokazują kilkuletnie badania KPMG na najbardziej rozwiniętych rynkach, konsumenci są coraz bardziej wymagający i co roku coraz surowiej oceniają te marki, które nie podejmują istotnych działań w kierunku poprawy doświadczeń oferowanych swoim klientom.

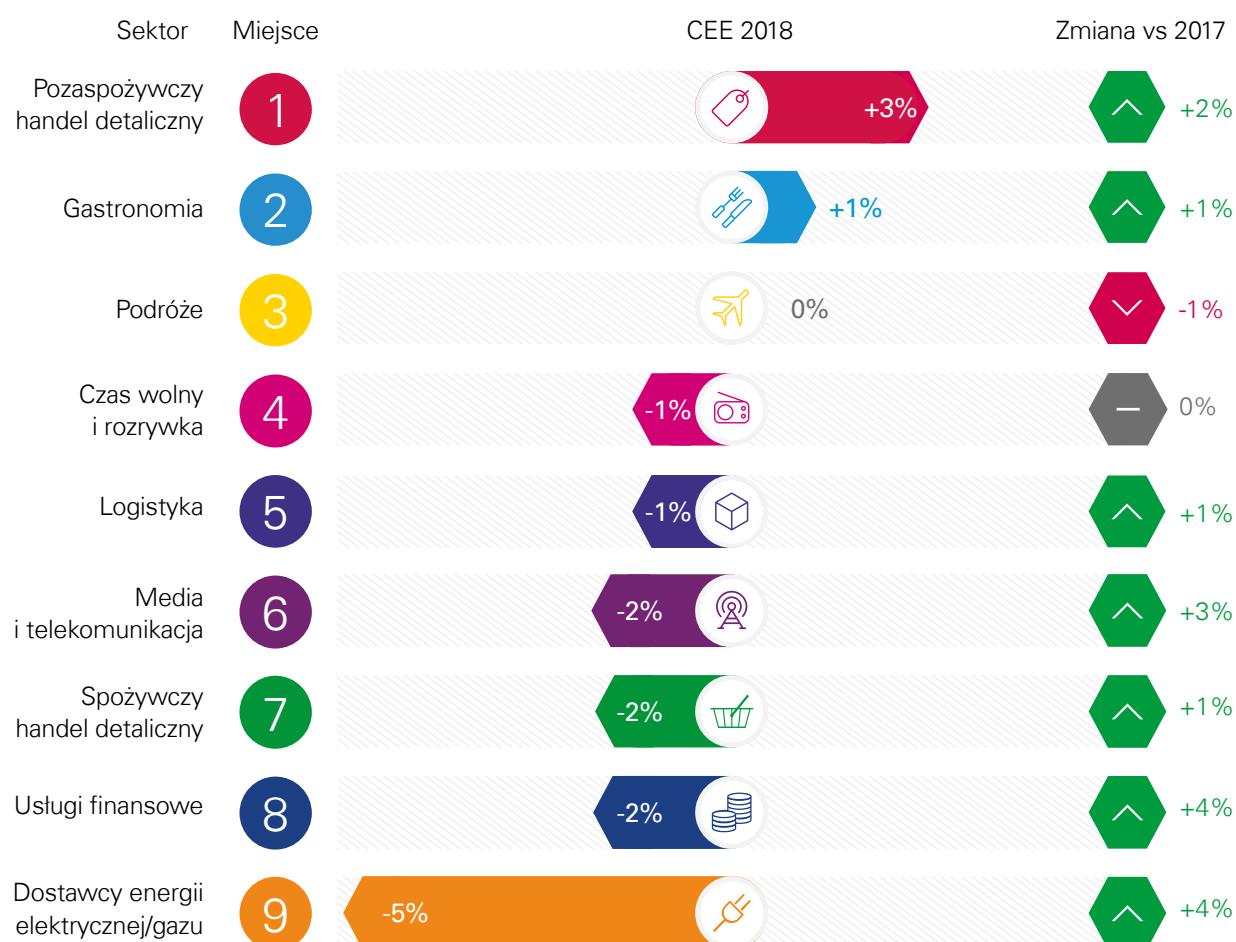
## Jak polscy konsumenci oceniają poszczególne branże

W celu porównania jak polscy konsumenci oceniają swoje doświadczenia z poszczególnymi branżami, dla każdej z 9-ciu branż objętych badaniem, obliczono wartość średniego wskaźnika CEE dla marek należących do danej branży.

Rys. 5. ilustruje porównanie średniego wskaźnika CEE dla poszczególnych branż. Podobnie jak w zeszłym roku, polscy konsumenci najlepiej ocenili swoje doświadczenia z markami z pozaspożywczego handlu detalicznego. Jest to najbardziej konkurencyjna branża w Polsce, w której od wielu lat trwa prawdziwa walka o klienta i stąd też orientacja „prokliencka” jest kluczem do sukcesu na rynku. Marki z tej branży mają też wieloletnie doświadczenia w cyfrowej relacji z klientem, zarówno w zakresie marketingu jak i sprzedaży oraz obsługi klientów on-line.

Podobnie jak w zeszłym roku najgorzej wypadły w Polsce branże usługowe, w szczególności marki z sektora dostawy energii elektrycznej/gazu, oferujące konsumentom swoje usługi i produkty w ramach długoterminowych kontraktów. W ich przypadku dużym wyzwaniem jest skuteczne zarządzanie całym, bardzo długim i złożonym cyklem obsługi klienta, a także skala ich operacji oraz skomplikowane ograniczenia regulacyjne. Jednak widać wyraźnie, że w tych 3 branżach (Media i telekomunikacja, Usługi finansowe, oraz Dostawcy energii elektrycznej/gazu) działania ukierunkowane na poprawę obsługi klienta przynoszą wymierne wyniki, gdyż średnie wartości wskaźnika CEE dla tych branż zanotowały wzrosty.

**Rys. 5. Porównanie średniej wartości wskaźnika CEE w Polsce dla branż objętych badaniem w 2018 r.**



Różnica indeksu Customer Experience Excellence dla średniej oceny branży i średniej wartości tego wskaźnika dla wszystkich marek objętych badaniem. Prezentowana kolejność branż została opracowana na podstawie średniej wartości indeksu Customer Experience Excellence dla danej branży. Przygotowane na podstawie wyników badania opinii konsumentów w Polsce zrealizowanego przez zewnętrzną firmę badawczą na zlecenie KPMG.





Porównanie doświadczeń z różnych branż jest dobrą inspiracją dla managerów zajmujących się zarządzaniem doświadczeniami klientów. Konsumenci coraz częściej przenoszą swoje doświadczenia między branżami – jeśli widzą, że w sklepach on-line mogą szczegółowo śledzić status swojego zamówienia to podobnych funkcjonalności oczekują w instytucji finansowej (np. możliwości śledzenia statusu wniosku kredytowego). Warto też analizować najlepsze praktyki zarządzania doświadczeniami klienta w innych branżach pod kątem ich adaptacji we własnym sektorze – zastosowanie sprawdzonego w innej branży „proklienckiego” rozwiązania dotychczas niestosowanego w sektorze, może przynieść zaskakująco dobre rezultaty z punktu widzenia satysfakcji klienta.

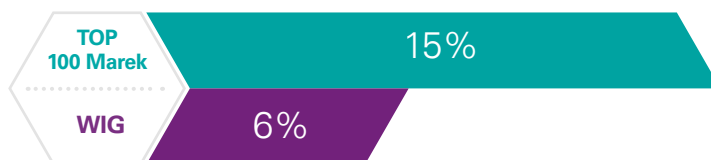
### Czy zarządzanie doświadczeniami klienta w Polsce się opłaca?

Na coraz bardziej konkurencyjnym rynku marki coraz bardziej dbają o swoich klientów. Jednak wprowadzenie każdej inicjatywy ukierunkowanej na poprawienie doświadczeń klientów wiąże się ze zmianami procesów biznesowych, organizacji oraz wdrożeniem niezbędnych modyfikacji w systemach IT. Im większa jest organizacja i jej baza klientów, tym wyższe są koszty wdrożenia takich usprawnień. Cel biznesowy tych usprawnień jest jasny – podwyższanie przychodów spółki w wyniku wzrostu skłonności jej klientów do rekomendacji/pozostania z daną marką.

Podstawowe pytanie jakie stawiają sobie managerowie odpowiedzialni za zarządzanie doświadczeniami klienta to ile i w jakie inicjatywy pro-klienckie zainwestować, żeby osiągnąć jak największe korzyści biznesowe. Trudno jest skonstruować wiarygodny business case dla oszacowania potencjalnych korzyści przychodowych – zaletą metody **Sześciu Filarów™ CX** jest jednak możliwość określenia wpływu potencjalnych inicjatyw na NPS i CLI i wynikowy wzrost przychodów, tak żeby można było określić priorytety poszczególnych inicjatyw.

Warto jest też zadać strategiczne pytanie jakie korzyści daje skuteczne zarządzanie doświadczeniami klientów. Aby odpowiedzieć na to pytanie, KPMG podobnie jak w zeszłym roku porównało poziom wzrostu przychodów osiąganych przez liderów w zarządzaniu doświadczeniami klientów (marki, które znalazły się w zestawieniu Top 100), w odniesieniu do spółek z tych samych branż notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W tym celu określiliśmy skumulowany roczny wskaźnik wzrostu (tzw. CAGR) w latach 2015-2017 dla wszystkich spółek, które znalazły się w zestawieniu **TOP 100 Marek**, oraz dla podobnych (również obsługujących klienta detalicznego), spółek z tej samej branży notowanych na GPW.

**Rys. 6. Analiza średniej dynamiki skumulowanego rocznego wskaźnika wzrostu przychodów w latach 2015-2017 dla spółek z listy TOP 100 z 2018 oraz porównywalnych spółek notowanych na GPW**

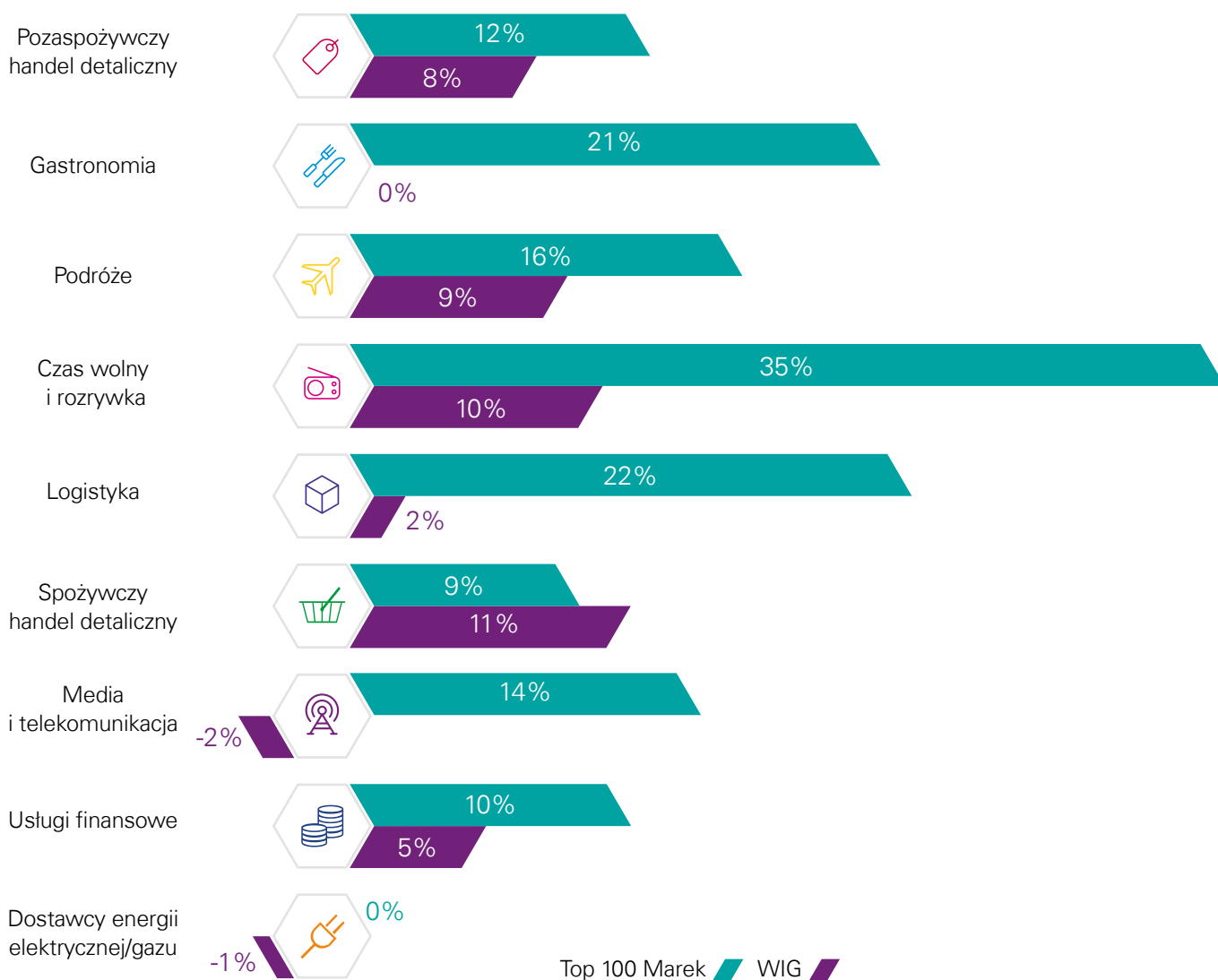


W analizie dokonano porównania rocznej dynamiki przychodów ze sprzedaży w latach 2015-2017 spółek notowanych na GPW, wchodzących w skład indeksu WIG, oraz zestawienia Top 100 Marek. W przypadku spółek notowanych na giełdzie wzięto pod uwagę skonsolidowane sprawozdania finansowe, zaś w przypadku firm z zestawienia Top 100 Marek sprawozdania jednostkowe. W przypadku braku dostępności danych spółka została pominięta w analizie. Część podmiotów znalazła się równolegle w obu grupach.

Analizy KPMG pokazują, że **skuteczne zarządzanie doświadczeniami klientów idzie w parze z osiągnięciem zdecydowanie szybszego wzrostu przychodów.**

Marki, które zostały umieszczone w zestawieniu TOP 100 w 2018 r., w ostatnich 3 latach rozwijały się zdecydowanie dynamiczniej, osiągając co roku o ponad 9 p.p. wyższy wzrost przychodów niż średni wzrost przychodów dla porównywalnych spółek notowanych na GPW. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że wielu z liderów zarządzania doświadczeniami klientów było też uwzględnionych przy obliczeniu średnich wzrostów dla porównywalnej grupy spółek z GPW, toym bardziej możemy postawić tezę, że dbanie o klienta jest jednym z głównych nośników wzrostów przychodów.

**Rys. 7. Analiza średniej dynamiki skumulowanego rocznego wskaźnika wzrostu przychodów w latach 2015-2017 dla spółek z danej branży z grupy TOP 100 Marek z 2018 r. oraz porównywalnych spółek z tej samej branży notowanych na GPW**



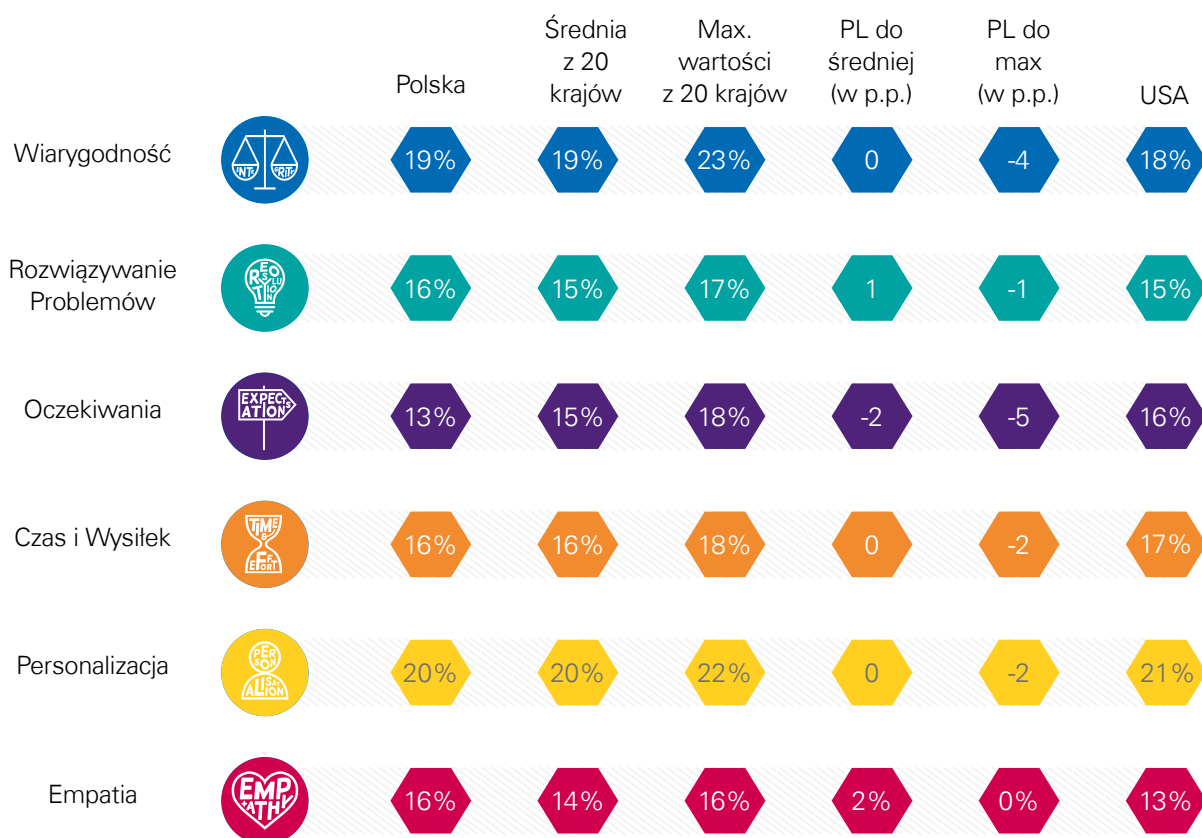
W analizie dokonano porównania rocznej dynamiki przychodów ze sprzedaży w latach 2015-2017 spółek z danej branży obecnych w zestawieniu Top 100 Marek oraz porównywalnych spółek z tej samej branży notowanych na GPW, wchodzących w skład indeksu WIG. W przypadku spółek notowanych na giełdzie wzięto pod uwagę skonsolidowane sprawozdania finansowe, zaś w przypadku firm z zestawienia Top 100 Marek sprawozdania jednostkowe. W przypadku braku dostępności danych spółka została pominięta w analizie. Część podmiotów znalazła się równolegle w obu grupach.

Porównanie dynamiki wzrostu przychodów w ostatnich 3 latach pokazuje, że prawie we wszystkich branżach opłaca się skutecznie zarządzać doświadczeniami klientów. Najwięcej w zestawieniu **TOP 100 Marek** w 2018 r. jest przedsiębiorstw z najbardziej konkurencyjnej branży handlu pozaspożywczego – te marki zwiększały swoje przychody co roku o 4 p.p. szybciej niż średnia dla spółek z ich branży notowanych na GPW. W przypadku usług telekomunikacyjnych, coroczny wzrost przychodów marek, które znalazły się na liście **TOP 100 Marek** był o ponad 16 p.p. wyższy niż średnia dla całej branży notowanej na GPW. Także w przypadku usług finansowych, wzrosty przychodów dla instytucji, które znalazły się liście **TOP 100 Marek**, były o 5 p.p. wyższe niż dla średniej w branży.

## Polska a świat

W 2018 r. KPMG przeprowadziło badania doświadczeń klienckich oparte na metodzie **Sześciu Filarów™ Customer Experience** w 20 krajach na 4 kontynentach. Porównanie wag poszczególnych filarów na różnych rynkach pokazuje, że **Wiarygodność** i **Personalizacja** mają kluczowe znaczenie prawie we wszystkich krajach. Poziomy rozbieżności pomiędzy wagami danego filaru dla poszczególnych krajów, które ilustrują różnice między oczekiwaniami konsumentów na poszczególnych rynkach, są wartościową informacją na temat specyfiki danego kraju. Interpretacja tych różnic może stanowić inspirację dla opracowania strategii zarządzania doświadczeniami klientów w danym kraju.

**Rys. 8. Porównanie wag Sześciu Filarów™ Customer Experience w Polsce do wyników analiz wykonanych przez KPMG w 20 krajach z różnych kontynentów**



Przygotowane na podstawie wyników badania opinii konsumentów w Polsce i na świecie zrealizowanego przez zewnętrzną firmę badawczą na zlecenie KPMG.

Badanie doświadczeń klienckich wykonane przez KPMG w 2018 roku, pokazało że polscy konsumenci w coraz większym stopniu doceniają **Personalizację** - waga tego filaru w naszym kraju jest niższa tylko o 1 p.p. niż w USA, gdzie występuje największa cyfryzacja relacji marek z konsumentami. Warto zwrócić też uwagę na pewną specyfikę polskiego rynku. Filar **Empatii** podobnie jak w wynikach badania z 2017 r. ma w Polsce większe znaczenie niż w innych krajach.

**Oczekiwania** są drugim filarem, przypadku którego Polska odbiega od większości krajów – Polacy przywiązują mniejszą uwagę do spełniania przez marki ich oczekiwań i wykraczania poza nie.

**Rys. 9. Porównanie wagi Sześciu Filarów™ Customer Experience w wybranych krajach z regionu Europy Centralnej i Wschodniej**



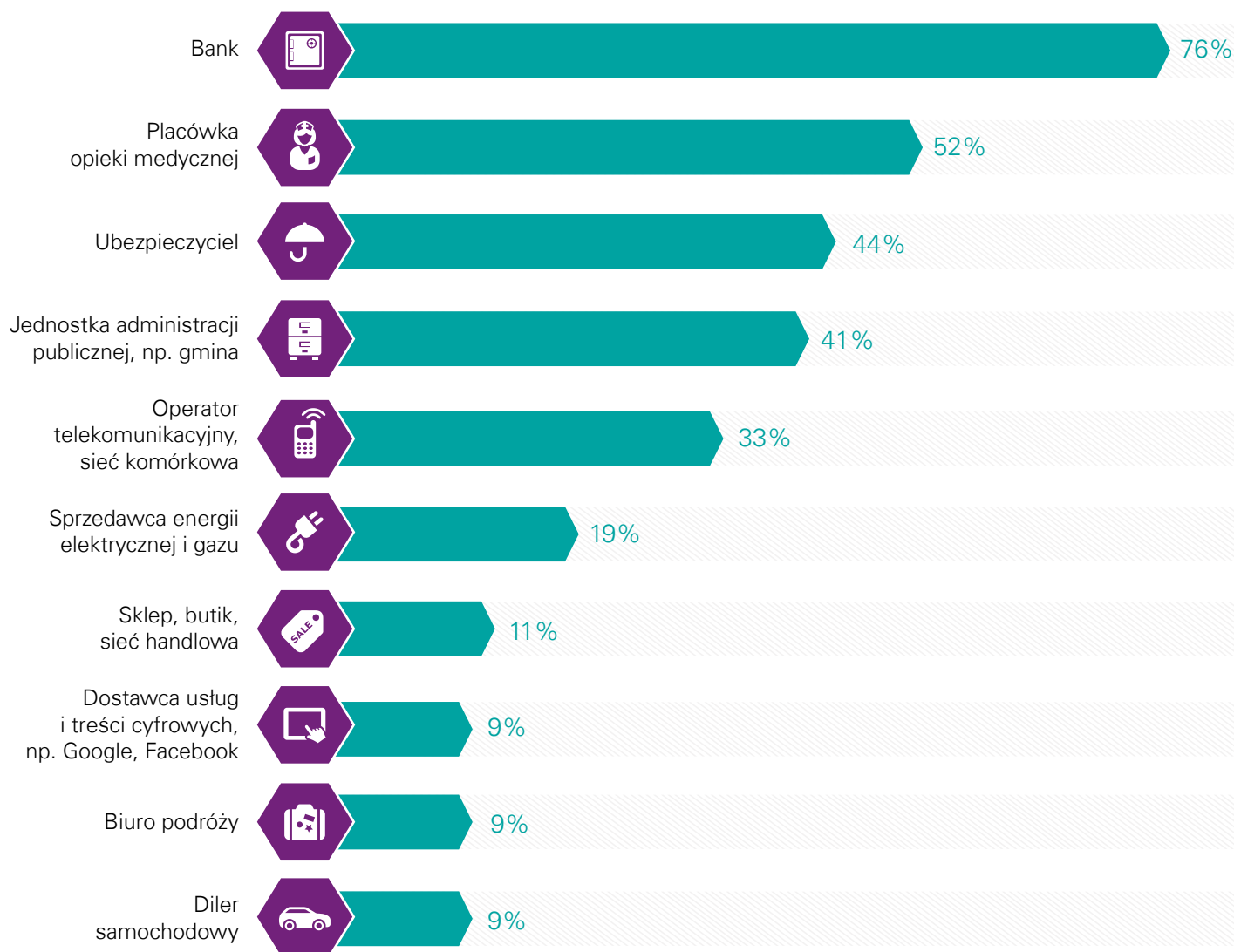
Przygotowane na podstawie wyników badania opinii konsumentów w Polsce i na świecie zrealizowanego przez zewnętrzną firmę badawczą na zlecenie KPMG.

## RODO a zarządzanie doskonałością doświadczeń klienckich

Marki kreujące najlepsze doświadczenia klienta to przedsiębiorstwa, które przede wszystkim potrafią dogłębnie zrozumieć potrzeby, preferencje i zachowania konsumentów i skutecznie nimi zarządzać. Informacje, które na to pozwalają tworzą ogromne zbiory danych, których analiza i przetwarzanie stanowi jedną z najbardziej pożądaną obecnie kompetencji.

Z drugiej strony cyfrowi konsumenci są coraz bardziej świadomi wartości swoich danych osobowych i mniej chętnie akceptują „zalewającą” ich reklamę cyfrową. Mają też coraz większe obawy związane z wyciekami i nadużyciami związanymi z wykorzystaniem ich danych osobowych. 25 maja 2018 w życie weszło unijne Rozporządzenie o Ochronie Danych, które reguluje sposób w jaki przedsiębiorstwa mogą gromadzić, przechowywać, udostępniać i wykorzystywać dane osobowe klientów. Nowe przepisy wprowadziły m.in. prawo konsumenta

**Rys. 10. Deklarowana chęć polskich konsumentów do wyrażenie zgody na zbieranie i przetwarzanie danych osobowych do celów marketingowych**



Przygotowane na bazie Raportu KPMG w Polsce: „Zarządzanie doświadczeniami klienta (CX) w erze RODO – jak Polacy dbają o ochronę informacji o sobie?”



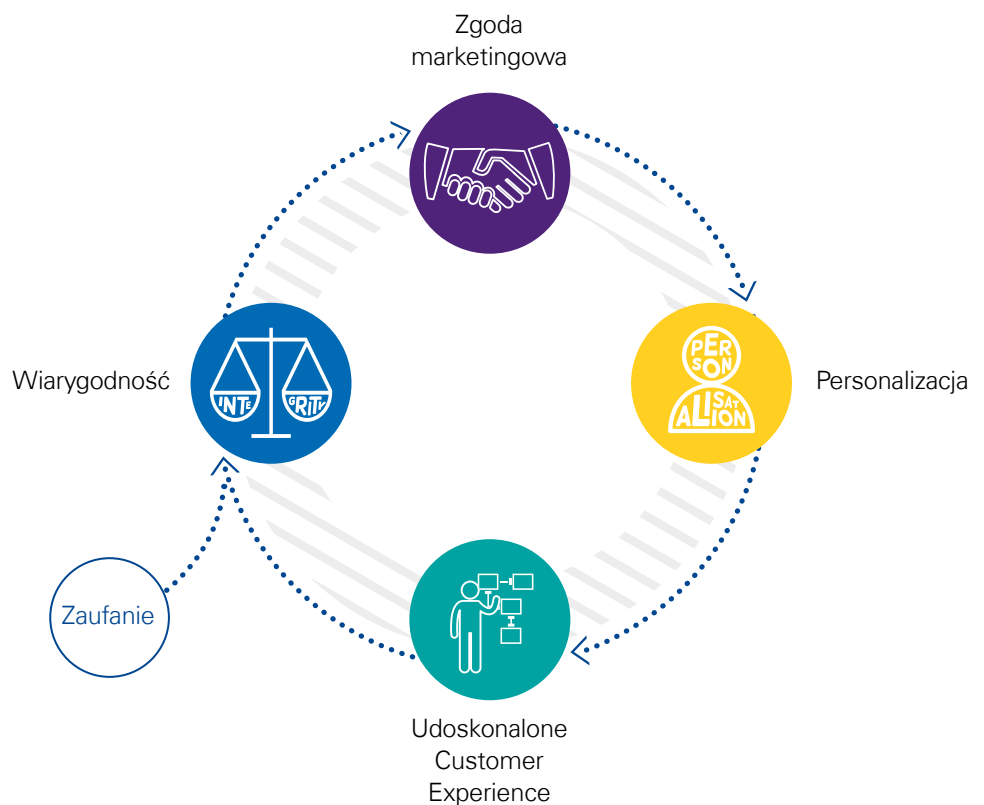
do usunięcia danych osobowych przetwarzanych przez daną firmę, czy nałożyły na przedsiębiorstwa obowiązek informowania o profilowaniu (wykorzystywaniu danych o aktywności w Internecie, lokalizacji, zakupach itp.). Choć nowe prawo jest szansą do zbudowania wizerunku marki uczciwej, godnej zaufania i transparentnej, to w związku z RODO przedsiębiorstwa stają również przed istotnymi wyzwaniami wynikającymi z nowych uregulowań.

Badanie KPMG przeprowadzone w lutym 2018 (wyniki podsumowano w raporcie KPMG „Zarządzanie doświadczeniami klienta (CX) w erze RODO”) pokazują, że Polacy udzielają bankom zgód na przetwarzanie danych osobowych w celach marketingowych nie tylko najczęściej, ale i najchętniej (ponad 75% pozytywnych wskazań w tym 43% jako najbardziej preferowany typ instytucji, której udziela się zgody). Prawdopodobnie wynika to z tego, że polscy konsumenci chcą wiedzieć o korzyściach finansowych, o których mogą zostać poinformowani w komunikatach marketingowych. Respondenci chętnie udzielają też zgody placówkom medycznym i jednostkom administracji publicznej, być może widząc w tym potencjalną korzyść dla swojego zdrowia i dostęp do wartościowych informacji. Natomiast mniej chętnie takie zgody są udzielane biuram podróży oraz dostawcom treści cyfrowych.

Strategicznym celem marek jest zostanie zaufanym partnerem konsumenta, oferującym z jednej strony bezpieczeństwo i transparentność, a z drugiej jasno określone korzyści. Organizacje muszą sobie z jednej strony zadać pytanie jakich danych o kliencie naprawdę potrzebują na poszczególnych etapach ścieżki klienta oraz z drugiej strony jakie korzyści dla klienta może mieć przetwarzanie, analizowanie i wykorzystanie posiadanych informacji przez daną markę. Badanie KPMG pokazało, że głównym powodem do udzielenia zgody przez polskiego konsumenta na zbieranie i przetwarzanie jego danych osobowych są korzyści finansowe – dodatkowe zniżki, rabaty czy nagrody związane z udziałem w programie lojalnościowym. Na drugim miejscu w zestawieniu motywacji do dzielenia się informacjami o sobie znalazły się aspekty związane z doświadczeniami oferowanymi klientowi – większa wygoda w korzystaniu z produktu czy usługi (np. uproszczone płatności czy logowanie) jak również trafniejsza personalizacja ofert czy rekomendacji. Takie korzyści powinny być jasno i skutecznie komunikowane klientom, stanowiąc integralny element oferty marki.

W coraz bardziej cyfrowym świecie znaczenie **Wiarygodności** marki, które jest fundamentalnym filarem doświadczeń klientów na całym świecie, nabiera specjalnego znaczenia. **Wiarygodność** jest nie tylko budowana na bazie marki i jej historii, produktów i usług czy nawet identyfikacji z wartościami, jakie oferuje marka lecz obejmuje zaufanie do procesu zbierania danych oraz sposobu ich przetwarzania i wykorzystania przez daną organizację. Tylko marki zachowujące należytą staranność w dbaniu o bezpieczeństwo danych mogą liczyć na to, że klienci będą im ufać i zdecydują się dzielić nowymi informacjami o sobie wierząc, że ich prywatność będzie wciąż chroniona. Dzięki zdobytemu zaufaniu klientów, organizacja będzie mogła lepiej spersonalizować produkty i usługi oraz sposób obsługi dla danego klienta, co przyczyni się do poprawy jego doświadczeń, zwiększając w ten sposób jego lojalność wobec marki.

**Rys. 11. Wiarygodność marki kluczem do wzmocnienia relacji z klientem i lepszej odpowiedzi na potrzeby konsumenta w coraz bardziej cyfrowym świecie**



Schemat przygotowany na podstawie opracowania własnego KPMG.





## Employee Experience

*Wizją IKEA jest tworzenie lepszych warunków życia dla wielu. Wierzimy, tak jak Ingavar Kamprad „że wszystko, co jest dobre dla naszych Klientów, jest w dłuższej perspektywie również dobre dla nas”. Słuchamy naszych klientów i ich opinia jest dla nas najważniejsza. Nasz zespół Customer Experience nieustannie bada i szuka najlepszych rozwiązań, aby jak najbardziej sprostać oczekiwaniom klientów. Widzimy, że doceniają oni nowe kanały kontaktu z nami, możliwość zakupów on-line oraz nowe digitalowe rozwiązania, które ciągle rozwijamy i ulepszymy. Wiemy też, że to nasi pracownicy, z którymi Klienci spotykają się w sklepie, tworzą rzeczywistą wartość, która jest doceniana. Rozumiejąc też, jak ważny dla Klientów robiących zakupy jest czas, wprowadzamy rozwiązania, które pozwolą go zaoszczędzić m.in. wprowadzając kasy ekspresowe, czy testując innowacyjny system monitorowania przepływu Klientów, który pozwala na obsadzenie stanowisk kasowych „just-in-time”. Satysfakcja naszych Klientów jest mianem naszego wspólnego sukcesu.*

*Dorota Banaszak  
Country Easy Buying Experience  
Manager  
Customer Experience  
IKEA Retail*

Łatwiej budować pozytywne doświadczenia klientów, gdy pracownicy też są zadowoleni.

Przygotowując ten raport, przeprowadziliśmy też wywiady z przedstawicielami kilku firm, które znalazły się na liście **TOP 100 Marek**. Podczas rozmów przewijała się teza, że dla dostarczania pozytywnych doświadczeń klientom nadal bardzo ważny jest czynnik ludzki i że pracownicy odpowiedzialni bezpośrednio za obsługę klienta względnie za budowę rozwiązań ukierunkowanych na poprawę doświadczeń klientów sami też muszą być zadowoleni z doświadczeń oferowanych im przez pracodawcę.

Zdaniem KPMG aspekt satysfakcji pracownika jest nie tylko jedną z podstaw dla dbania o klienta, ale staje się również najważniejszym czynnikiem wyróżniającym na coraz trudniejszym dla pracodawców rynku pracy w Polsce. Z tego względu warto zwrócić uwagę na inicjatywy, które mogą znacząco wspomóc budowanie pozytywnych doświadczeń klientów.

### Wzmocnienie pozycji pracownika

Optymalna obsługa klienta możliwa jest, gdy pracownik ją realizujący posiada odpowiednią dążą do autonomii w zakresie podejmowania odpowiednich działań i decyzji dotyczących obsługi kwestii zgłaszanych przez klientów. Kluczowe okazuje się stworzenie środowiska pracy, w którym ramy działań pracownika, są jasno określone, tak aby zachować wymagany poziom kontroli, ale równocześnie zapewnić mu odpowiedzialność za podejmowane przez niego działania wspierające CX.

### Skupienie się na wsparciu pracownika

Niezbędne jest zapewnienie pracownikom dostępu do odpowiednich narzędzi oraz metodyk wspierających realizację ich codziennych zadań i obowiązków na poziomie oczekiwanym przez klienta. Również dzięki zapewnieniu ciągłej informacji zwrotnej w tym ze strony obsługiwanych klientów (ang. Voice of Customer) możliwe jest uzyskanie 360-stopniowej perspektywy w odniesieniu do problemów i wyzwań dotyczących zarówno klientów jak i pracowników (ich wyzwań w procesie obsługi klienta).



## Odwrót od zhierarchizowanej struktury

Współczesne środowisko pracy wymaga odejścia od tradycyjnej hierarchii w kierunku interdyscyplinarnych zespołów, które mogą mierzyć się ze złożonymi problemami różnych segmentów klientów. Wydaje się, że zmierzamy w kierunku jeszcze silniejszego odejścia od stałych struktur hierarchicznych w kierunku struktur projektowych i zwinnych m.in. "team of teams".

## Nastawienie na ciągłą naukę

W interdyscyplinarnym i szybko zmieniającym się środowisku zawodowym kształtowanie ścieżki kariery staje się coraz większym wyzwaniem zarówno dla pracownika jak i pracodawcy. Charakterystyka dzisiejszej pracy wymaga umiejętności szybkiej nauki w jak najbardziej efektywny sposób i wyjścia poza wymiar jednostki organizacyjnej, w której pracuje pracownik i jego specjalizacji. Kluczowym elementem zatem okazuje się zapewnienie dostępu do aktualnej wiedzy oraz różnych form ciągłej edukacji, wspieranych możliwościami oferowanymi przez obecne technologie informatyczne.

## Zrozumienie kompetencji i umiejętności przyszłości

Umiejętności, które wyróżniają pracowników a przez to tworzą unikalną wartość firmy, podlegają ciągłym zmianom. Obecnie stawia się silny nacisk na wymagania związane z zdolnościami poznawczymi, takimi jak m.in.: rozwiązywanie złożonych problemów, krytyczne myślenie, kreatywność czy inteligencja emocjonalna. Dzięki określeniu właściwego zestawu wymaganych umiejętności i kompetencji w przyszłości oraz wdrożeniu ich w proces rekrutacji i rozwoju pracowników, firmy są w stanie wyznaczać nowe standardy w jakości obsługi klienta i przejmować pozycję liderów.

Pytanie o związek pomiędzy Customer Experience (CX) i Employee Experience (EE) dla jednych jest pytaniem retorycznym, gdy inni wciąż traktują te dwie kwestie w sposób niezależny. Ci pierwsi twierdzą, że bez pozytywnego EE nie ma możliwości osiągnąć oczekiwanego poziomu zaangażowania pracowników, a to przekłada się jednoznacznie na poziom osiąganego CX. Dostępne statystyki i badania wskazujące, że marki oferujące najwyższy poziom CX są równocześnie firmami wskazywanymi jako najlepsze miejsca do pracy.

Można próbować zadać liderom biznesowym prowokacyjne pytanie co dla nich jest ważniejsze: ich klienci czy pracownicy. Odpowiedź możemy jednak łatwo znaleźć obserwując zakres codziennych działań i inwestycji firm, wśród których przeważa koncentracja na kliencie. Jeśli spojrzymy na zakres i skalę działań skoncentrowanych na budowie EE możemy śmiało powiedzieć, że nadal jest jeszcze wiele do zrobienia.

Kwestie Employee Experience będą nabierały na znaczeniu w najbliższym czasie co potwierdzają wyniki badań KPMG wskazujące, że na polskim rynku dwoma głównymi wyzwaniami w obszarze HR są: utrzymanie pracowników i rekrutacja pracowników (odpowiednio 57 i 47% wskazań). Coraz powszechniejszym wyzwaniem są też tzw. niekontrolowane odejścia pracowników (ten problem sygnalizuje 4 na 10 pracodawców). Oczywiście w budowie EE istotne są narzędzia wynagradzania (poziom trudności zarządzania 3,1 w skali 1-5), ale firmy wskazują iż najtrudniej zarządza się czynnikiem ludzkim (poziom trudności 3,6). Jako najistotniejsze elementy z tego obszaru wpływające najbardziej na pozytywny EE wskazywane są: jakość, profesjonalizm kadry kierowniczej oraz obszar zarządzania dopasowaniem zadań pracownika do jego umiejętności i wiedzy, jak również dopasowania pracownika do zespołu.

Jan Karasek  
Partner w KPMG w Polsce

## Nowe podejście do pozyskiwania talentów w obszarze CX

Od pracowników obszaru CX oczekuje się zarządzania i obsługi coraz bardziej złożonymi problemami klientów w równie złożonym otoczeniu. Firmy nie mogą sobie więc pozwolić na kontynuowanie strategii zatrudniania niskowyzkwalifikowanej kadry odpowiadającej za obsługę klienta. Coraz wyższe poziomy zaawansowania wymagają, aby pracownicy cechowali się m.in. realnym utożsamieniem się z wizją i wartościami firmy, ich osobistym celem było zapewnienie wysokiego poziomu świadczonych usług dla klientów, mieli świadomość istniejących współzależności w działalności biznesowej przedsiębiorstwa.

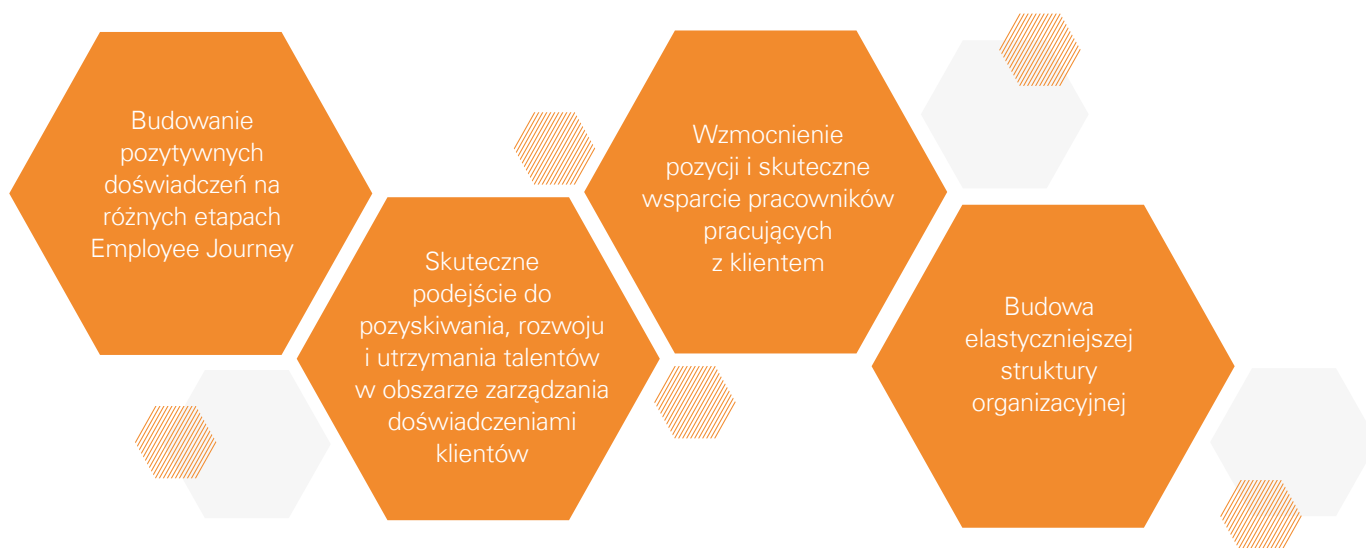
## Skupienie na doświadczeniach pracownika (Employee Journeys)

Firmy zaczynają coraz silniej dostrzegać znaczenie Employee Experience tj. drogi jaką musi przebyć pracownik na różnych etapach funkcjonowania w organizacji (np. pozyskanie informacji o pracodawcy, rekrutacja, „on-boarding”, codzienna realizacja zadań, ocena i rozwój czy zakończenie współpracy). Kluczowe okazują się więc podejście do Employee Journeys tak samo jak ścieżek klienckich i zwracanie uwagi na to w jaki sposób pracownicy osiągają swoje osobiste cele.

## Nowe podejście do zarządzania wynikami i wynagradzania

Cały czas przed organizacjami stoi wyzwanie związane ze zmianą pryncypiów doceniania i wynagradzania, aby w większym stopniu odzwierciedlały rozwój umiejętności i osiągnięte wyniki. Wymaga to również odpowiedniego wsparcia organizacyjnego i systemowego, w którym są zapewnione m.in. formy ciągłego mentoringu, coachingu, oceny oraz możliwość realizacji rozwoju osobistego. To będą kluczowe czynniki sukcesu w rekrutacji, motywacji i utrzymaniu pracowników przyszłości.

**Rys. 12. Kluczowe aspekty Employee Experience**



Schemat przygotowany na podstawie opracowania własnego KPMG.

# 4

## Jak budować Wiarygodność w coraz bardziej cyfrowym świecie

Jak pokazują ogólnoświatowe analizy KPMG, filar **Wiarygodności** odgrywa kluczową rolę we wszystkich krajach. Nikogo nie zaskakuje, że konsumenci chcą kupować produkty jak również chcą być obsługiwani przez marki, które znają oraz którym ufają. Marka musi w każdym kroku relacji ze swoimi klientami udowadniać wiarygodność, upewniając też klientów, że podjęli oni dobrą decyzję wybierając właśnie ją. Budowa **Wiarygodności** marki obejmuje wszystkie działania w ramach promocji marki, budowy jej wizerunku, z włączeniem wszystkich możliwych interakcji na styku marka-konsument. Złote zasady odzwierciedlające istotne z punktu widzenia aspekty tworzące zaufanie do marki zostały zaprezentowane poniżej.



## Wiarygodność

Dotrzymywanie słowa i wzbudzanie zaufania.

### Złote zasady:

- Nie koncentruj się wyłącznie na zyskach
- Pokaż, że działasz także w moim interesie
- Wykaż swoje zainteresowanie mną jako osobą
- Dotrzymuj obietnic
- Informuj mnie o wszystkim, co istotne
- Bądź kompetentny

Łączny wpływ na  
doświadczenia klientów w Polsce  
- na podstawie badania 2018 r.

19%

Prezentowane złote reguły zostały opracowane na podstawie wyników badań dotyczących zagadnień zarządzania doświadczeniami klientów realizowanych na rynkach w różnych krajach z wykorzystaniem autorskiej metody KPMG Nunwood.

Cyfryzacja błyskawicznie zmienia preferencje i oczekiwania konsumentów, biznes i ma też ważny wpływ na życie społeczne. Dlatego marki muszą zwrócić szczególną uwagę na wpływ cyfryzacji na ich relacje z klientami i całym społeczeństwem. Cyfryzacja wprowadziła przede wszystkim nowe kanały komunikacji. Klienci oczekują, że informacja i sposób obsługi w poszczególnych kanałach będzie spójna – jeśli marka przekazuje klientowi zupełnie różne komunikaty w poszczególnych kanałach, to może to nadwyręzać zaufanie do siebie.

Drugim ważnym czynnikiem, który marki muszą wziąć pod uwagę jest fakt, że konsumenci kształtują swoją opinię nt. marek, ich produktów, sposobu obsługi itp. nie tylko na podstawie swojej bezpośredniej relacji z marką – coraz większy wpływ na nich mają opinie innych konsumentów, a w szczególności ich znajomych, którym na ogół najbardziej ufają. W globalnym cyfrowym świecie sieci społecznościowe niesamowicie wzmocniły siłę głosu klienta – odczucie pojedynczego konsumenta, że marka go oszukuje, może być błyskawicznie nagłośnione w ramach społeczności cyfrowej. Cyfryzacja sprawia też, że praktycznie każda interakcja z klientem może być bardzo łatwo zarejestrowana, czy w formie nagrania rozmowy (względnie zapisu ekranów), czy treści komunikacji on-line. Publikacja w przestrzeni cyfrowej zapisów jakichkolwiek negatywnych interakcji na styku marka-klient może błyskawicznie zniszczyć reputację marki.

Zmiany społeczne, których głównym nośnikiem jest też cyfryzacja, zmieniają również oczekiwania grup konsumentów odnośnie roli marek w życiu społecznym. Wzrasta np. świadomość ekologiczna, czego wyrazem jest fakt, że ci konsumenci dla których ekologia jest ważna, ufają przede wszystkim markom, które demonstrują, że korzystają z opakowań pochodzących z recyklingu, czy używają wyłącznie odnawialnych źródeł energii. Budowa wiarygodności marek wymaga umiejętnego zaadresowania potrzeb poszczególnych grup społecznych.

Cyfryzacja zmienia też podejście do kompetencji demonstrowanych przez markę. Cyfrowi konsumenci mają duże doświadczenie w znajdowaniu informacji. Stąd też wynikają ich coraz większe wymagania odnośnie jakości informacji publikowanych przez marki. Konsumenci nie ufają markom, które przedstawiają ograniczone informacje o firmie, produktach i usługach, ich cenie, lub które ukrywają dodatkowe opłaty (względnie niekorzystne dla klienta klauzule w umowach). Chcą także mieć do czynienia z kompetentnymi sprzedawcami i personelem obsługi, który potrafi odpowiedzieć na coraz trudniejsze pytania, jak również potrafi doradzić. Znamienny jest komentarz polskiego konsumenta na temat marki, która zajęła jedno z czołowych miejsc w zestawieniu „Bardzo lubię produkty tej firmy, lubię chodzić do punktów sprzedaży, bo osoby tam pracujące rzetelnie przedstawiają informacje o produktach, sugerują zmianę decyzji, jeśli coś można kupić korzystniej np. w zestawie”.

Coraz większe znaczenie dla polskich konsumentów ma też aspekt ochrony ich danych osobowych. Po okresie zachłystnięcia się gospodarką rynkową, gdy Polacy praktycznie każdemu sprzedawcy i dostawcy podawali swoje dane osobowe, coraz bardziej wzrasta świadomość roli tych danych (co jest też częściowo skutkiem przesytu kierowanej do nich reklamy). Wzrasta grupa konsumentów, dla którzy będą traktować wykorzystanie ich danych osobowych np. do celów promocyjnych, jako nadużycie ich zaufania.

*Z ust naszych klientów słyszymy, że jesteśmy bankiem, któremu ufają i z którym mają bardzo dobry kontakt. Jestem przekonany, że procentuje tu najskuteczniejsza metoda budowania przyjaznych relacji - stawianie potrzeb klientów i ich zadowolenia w centrum uwagi. Jakość jest naszą pasją. Od wielu lat ukierunkowanie na jakość jest obok innowacyjności podstawową wartością naszej kultury organizacyjnej - obowiązuje we wszystkich działach, kanałach, procesach i codziennej pracy każdego z nas. Staramy się nie tylko rozwiązywać problemy klientów, ale przede wszystkim eliminować ich źródła. Jakość to gra zespołowa, to suma codziennych działań różnych jednostek banku – zarówno tych, które mają bezpośredni kontakt z klientem – placówek, contact center, jak również jednostek z centrali, które dbają o właściwe narzędzia, sprawny przebieg procesów i należyte działanie systemów. Wyniki współpracy całego zespołu widać właśnie w tym zestawieniu, ponieważ poprawiliśmy nasze wyniki w każdym z kryteriów. Również w nowej strategii stawiamy na klientocentryzm, jakość i personalizację na masową skalę.*

*Joao Bras Jorge,  
Prezes Banku Millennium*

5

# Personalizacja jako klucz w coraz bardziej cyfrowym świecie

Polacy stają się coraz bardziej cyfrowymi konsumentami i przenosząc swoje pozytywne doświadczenia ze świata cyfrowych usług, coraz więcej uwagi przywiązują do **Personalizacji**. Marki, które aktywnie zarządzają doświadczeniami klientów, pozyskują różne informacje, aby dogłębnie poznać i zrozumieć potrzeby oraz preferencje konsumentów. Pierwotnym celem zbierania danych była przede wszystkim możliwość bezpośredniego dotarcia do klienta z przekazem marketingowym, lepsze zrozumienie jego potrzeb produktowo-usługowych, czy też budowa programu lojalnościowego, który miał skłonić klienta do pozostania z marką. Teraz marki coraz lepiej rozumieją, że **Personalizacja** to znakomity filar do budowania prawdziwej relacji z konsumentem, bazujący na pokazaniu, że marka zna klienta, zna historię relacji z nim, rozumie jego sposób działania i potrzeby oraz potrafi „uszyć” ofertę dopasowaną do jego indywidualnych potrzeb, tak żeby jak najlepiej spełnić złote zasady.



## Personalizacja

Wykorzystanie zindywidualizowanego podejścia do zbudowania relacji z klientem.

### Złote zasady:

- Pokaż, że mnie znasz
- Zapoznaj się z historią naszych interakcji
- Zaskocz mnie czymś adekwatnym dla mnie
- Zrozum moje osobiste potrzeby i kontekst
- Dostosuj to co robisz pod moje oczekiwania

Łączny wpływ na  
doświadczenia klientów w Polsce  
- na podstawie badania 2018 r.

20%





Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu w relacji z klientem jest personalizacja oferty. Klient oczekuje, że propozycja produktu i usługi będzie dopasowana do jego indywidualnych potrzeb i preferencji jak również, że otrzyma jasny komunikat na temat wartości tej oferty dla niego. Spodziewa się, że będzie miał kilka istotnych opcji do wyboru oraz otrzyma też proste wskazówki wyjaśniające różnice między opcjami oraz pewnego rodzaju doradztwo w postaci podsumowania najważniejszych cech (zalet i wad tych opcji). Doświadczenie pokazuje też, że konsument szczególnie w przypadku złożonych produktów, czy usług nie chce personalizacji w postaci nieograniczonych możliwości wyboru – w oczach klienta **Personalizacja** oznacza, że marka go zna i sama potrafi dobrać dla niego najlepsze rozwiązanie

Cyfryzacja nie tylko przyczyniła się do zmiany oczekiwań klientów odnośnie ich indywidualnej obsługi, ale stworzyła też nowe możliwości i wyzwania dla marek z punktu widzenia skutecznego pozyskania i wykorzystania informacji o kliencie. W świecie cyfrowym marki nie tylko zbierają i efektywnie przetwarzają statyczne informacje o kliencie takie jak np. dane osobowe, teleadresowe, płeć i stan cywilny, czy data urodzenia. Cyfryzacja to też możliwość zbierania i analizy danych dynamicznych, opisujących unikatowe informacje behawiorystyczne, które pozwalają zdecydowanie lepiej zrozumieć pojedynczego klienta, jego zainteresowania, sposób działania oraz podejmowania decyzji itp. Ślady zostawiane przez konsumentów w świecie cyfrowym np. w postaci tzw. cookies, czy ich profile i aktywności na portalach społecznościowych umożliwiają zbudowanie bardzo precyzyjnego, indywidualnego profilu każdego z klientów.



*W e-commerce klienta obsługujemy wszędzie...*

*Według odważnych prognoz to doświadczenie klienta w interakcji z marką będzie decydowało o jego lojalności. W Allegro wyznacza to kierunki w jakich rozwijamy naszą platformę oraz jak podchodzimy do samej obsługi klientów. W ostatnim roku wdrożyliśmy szereg rozwiązań w trzech kluczowych obszarach (price, delivery, convenience). Najważniejszą z nich było wdrożenie projektu Allegro Smart!, dzięki któremu udało nam się przełamać najważniejszą barierę w rozwoju handlu internetowego, czyli koszty przesyłki. Wiele wdrożeń dotyczyło też samej wyszukiwarki: wprowadzenia nowych parametrów i poprawa trafności. Teraz już ponad 96% klientów znajduje na Allegro to czego szuka. Ogromnej zmianie uległ również cały obszar obsługi klienta. Otworzyliśmy nowe kanały kontaktu, również w social media, które pozwolą nam pomagać naszym klientom zawsze wtedy kiedy tego potrzebują i w sposób, których jest dla nich najłatwiejszy. Rewolucja mobilna spowodowała, że kupowanie w internecie ma miejsce praktycznie wszędzie i o każdej godzinie. Sprawna obsługa we wszystkich kanałach w naszej skali działania to prawdziwe wyzwanie, z którymi radzimy sobie coraz lepiej.*

*Dbamy również o wsparcie klientów po samej transakcji. Allegro oferuje dwa unikalne rozwiązania na rynku- instytucję Dyskusji, które ułatwiają polubowne rozwiązywanie problemów z zakupem pomiędzy sprzedającym i klientem przy wsparciu pracownika Allegro. Dostępny jest również Program Ochrony Kupujących, dzięki któremu gwarantujemy zwrot środków w przypadku nieuczciwych sprzedających. Monitorujemy na bieżąco satysfakcję klientów (zarówno z samej transakcji jak i obsługi) i widzimy, że działania te mają realny wpływ na większe zadowolenie z zakupów na Allegro.*

Jakub Kłoczewiak  
Customer Experience Director  
Allegro





*Projektowanie i wdrażanie narzędzi Customer Experience w Virgin Mobile to codzienność i jeden z głównych elementów, na którym budujemy naszą przewagę konkurencyjną. Przede wszystkim skracamy do minimum formalne procesy związane z zakupem nowego numeru, czy jego przeniesieniem. Wszystko to klient załatwi on-line przy użyciu uproszczonego do minimum formularza zamówienia. Na końcu procesu musi jedynie podpisać dokumenty, które dostarcza do niego i odbiera kurier. Dzięki aplikacji mobilnej może również zarządzać swoim kontem i numerami. Warto dodać, że aplikacja ta jest bardzo dobrze oceniana przez użytkowników za jej czytelność i intuicyjność. Skupiamy się też na personalizacji. Każdy klient, który odwiedza naszą stronę może nam zostawić swój numer, a my oddzwaniamy do niego w ciągu kilkunastu sekund. W trakcie rozmowy konsultant odpowiada na pytania i pomaga dobrać najlepszą ofertę. Co więcej, klient może od razu rozpocząć proces przenoszenia dotychczasowego numeru lub zakupu nowego. Badamy też to, z jakich produktów korzysta klient i często proponujemy mu bardziej dopasowaną do jego potrzeb ofertę. Niby są to rzeczy proste i oczywiste, ale właśnie o takich zapomina się najczęściej, zbędnie komplikując klientom życie.*

*Grażyna Piotrowska – Oliwa,  
Prezes Virgin Mobile Polska*

Z punktu widzenia marek kluczowym wyzwaniem w efektywnym zarządzaniu filarem **Personalizacji** jest zakres informacji nt. klienta, które dana marka może pozyskać (biorąc pod uwagę specyfikę biznesu w jakim działa) zaawansowanie w cyfryzacji biznesu, oraz przede wszystkim ograniczenia regulacyjne. Im bardziej kanały cyfrowe są wykorzystywane przez daną markę w ramach całej podróży z klientem, zaczynając od poznawania przez niego marki i jej produktów, aż do zakończenia lub odnowienia (ponownego zakupu) tej relacji, tym więcej wartościowych informacji można zebrać na temat zachowania klienta. Z punktu widzenia marki, duże znaczenie mają informacje cyfrowe na temat zachowań i preferencji klienta, zbierane ze świata zewnętrznego. Jego interakcje na portalach społecznościach, zakres i sposób korzystania z mediów cyfrowych, informacje o poszukiwanych w Internecie hasłach, itp. dałyby marce dużo więcej wartościowych informacji pozwalających na bardzo precyzyjne zrozumienie klienta: jego potrzeb produktowo-usługowych, zasobów finansowych, kryteriów decyzyjnych, zainteresowań, znajomych, preferowanych kanałów i sposobu komunikacji itp. Efektywne wykorzystanie tych informacji wymaga jednak zaawansowanej analityki danych jak również wykorzystania systemów sztucznej inteligencji.

Jednak regulacje, w szczególności wdrożenie RODO wprowadzają istotne ograniczenia dla skutecznej **Personalizacji** w coraz bardziej cyfrowym świecie:

- Obowiązek informowania konsumenta o tworzeniu jego indywidualnego profilowania
- Prawa konsumenta do zażądania usunięcia danych osobowych posiadanych przez daną markę
- Prawo konsumenta do zażądania przeniesienia swoich danych osobowych do innej firmy.

Biorąc pod uwagę te regulacje, jak również wzrost świadomości wśród konsumentów odnośnie wartości ich danych osobowych, zbieranie cyfrowych danych staje się coraz większym wyzwaniem.

Cyfrowi konsumenci coraz częściej oczekują konkretnych korzyści (np. spersonalizowanej oferty i zindywidualizowanej obsługi) za wyrażenie zgód na przetwarzanie ich danych. Istnieje też bardzo ważne sprzężenie zwrotne – im lepsze doświadczenia są oferowane konsumentowi przez daną markę, tym konsumenci chętniej dzielą się swoimi danymi z tą marką. Strategia cyfryzacji relacji marki z konsumentem nawet dla tradycyjnych branż, stwarza dużo większe możliwości dla pozyskiwania wartościowych danych cyfrowych, umożliwiających stworzenie profilu behawioralnego każdego klienta.

# 6

## Kim są liderzy CX w Polsce

Marki prezentowane w niniejszym rozdziale wyróżniły się w badaniu najwyższymi wartościami wskaźnika Customer Experience Excellence. W przypadku równej wartości wskaźnika CEE dla danych marek zostały one zaprezentowane ex aequo w kolejności alfabetycznej.

Zestawienie powstało na podstawie wyników badania konsumenckiego, zrealizowanego przez zewnętrzną agencję badawczą na próbie ponad 5 000 respondentów, oraz publicznie dostępnych informacji. Opracowanie nie stanowi opinii, ani stanowiska KPMG w Polsce dotyczącego działania jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

Ziaja

1

Ziaja, numer 1 na liście **Top 100 Marek** w 2018 r., to polska, rodzinna firma farmaceutyczno-kosmetyczna obecna na rynku od trzydziestu lat. Marka zdobyła klientów dostarczając szeroką gamę produktów pielęgnacyjnych i farmaceutyków bazujących na naturalnych składnikach. Firma, której początkowo kanały dystrybucji oparte były na dobrych relacjach z zaprzyjaźnionymi farmaceutami i aptekami, obecnie zatrudnia ponad 500 pracowników, a jej produkty są szeroko dostępne nie tylko na terenie całego kraju w salonach firmowych, aptekach czy supermarketach, ale także w ponad 50 krajach na całym świecie.

W tegorocznym badaniu CX Ziaja została oceniona przez polskich konsumentów najwyżej aż w czterech Filarach: **Personalizacji, Wiarygodności, Empatii** oraz **Czasu i Wysiłku**. Ziaja jest wiarygodna dla klientów nie tylko dostarczając produkty spełniające ich oczekiwania jakościowe, ale też dzięki temu, że producent wykorzystuje składniki przyjazne dla środowiska, ogranicza zużycie konserwantów i nie wykonuje testów na zwierzętach. Marka jest też liderem **Personalizacji** produktowej – obecnie sprzedaje prawie 600 różnych produktów w ramach czterech linii (Ziaja, ZiajaMed, ZiajaPro i Farmaceutyki) i kilkudziesięciu serii (w tym serii Yego przeznaczonej dla mężczyzn). Ziaja bardzo aktywnie korzysta z kanałów cyfrowych – wszystkie produkty sprzedawane są online, marka obecna jest w mediach społecznościowych, a na swojej witrynie zamieszcza poradniki, które mogą pomóc konsumentom w wyborze najlepszych dla nich produktów.

2

NIKE

Sportowa marka NIKE po raz kolejny zajęła drugie miejsce na liście **TOP 100 Marek**. Polscy konsumenci szczególnie dobrze oceniają tę markę w kontekście filaru **Oczekiwań**, ale także Personalizacji i Wiarygodności. Doceniają też możliwości personalizowania produktów i projektowania pod indywidualne potrzeby i gusty zarówno butów jak i odzieży. Dostrzegane są inwestycje NIKE w innowacje, dzięki którym na rynku jest dostępna zaawansowana technologicznie odzież sportowa, jak również to że klienci mogą korzystać z dedykowanych wygodnych aplikacji cyfrowych w ramach swoich aktywności sportowych.

Hilton

3

Hilton dla polskich konsumentów jest wyznacznikiem luksusu w działalności hotelowej. Konsumenci doceniają nowoczesne wnętrza, restauracje oferujące zarówno lokalne, jak i międzynarodowe potrawy, udogodnienia SPA, czy przestrzenne sale konferencyjne istotne dla klientów podróżujących w celach biznesowych. Hilton skutecznie korzysta z innowacji cyfrowych: mobilna aplikacja nie tylko oferuje możliwości robienia rezerwacji czy zarządzania programem lojalnościowym, ale dostarcza też funkcjonalność cyfrowych kluczy otwierających pokoje czy windy, gdy użytkownik korzystający z aplikacji jest w ich pobliżu. Polscy konsumenci oceniają, że marka Hilton oferuje im najlepsze doświadczenia w filarze **Empatii**, dostrzegając że pracownicy bardzo dbają o satysfakcję gości i szanują ich indywidualną sytuację.

4

Adidas

Adidas jest bardzo rozpoznawalną marką sportową w Polsce, która zwyciężyła w naszym kraju w filarze **Oczekiwań**. W opinii polskich konsumentów marka wyróżnia się nie tylko jakością swoich produktów, ale także standardami obsługi klienta. Na pozytywne doświadczenia klientów wpływa rozszerzanie gamy produktów (np. wprowadzenie pierwszej kolekcji zegarków sportowych), czy też podejmowanie działań pro-ekologicznych (Adidas deklaruje że od 2024 do produkcji obuwia czy odzieży wykorzystywać będzie plastik pochodzący wyłącznie z recyklingu).

The logo for Allegro, featuring the brand name in a white, sans-serif font on a teal background.A white number 5 inside a teal hexagonal shape with a white border.

Największa polska platforma e-commerce w tym roku weszła do grona 10 najlepiej ocenianych marek w Polsce (awans o 6 pozycji). Klienci pozytywnie oceniają wiele proklienckich inicjatyw podejmowanych przez markę takich jak program lojalnościowy (Monety Allegro), karty podarunkowe, wprowadzenie Strefy Marek (pozwalającej na kupowaniu bezpośrednio od producentów/dystrybutorów), czy też opcji „Kurier wieczór”, która odpowiada na oczekiwania klientów odnośnie preferowanych godzin dostawy. Ostatnio została wdrożona kolejna podobna inicjatywa Allegro Smart, która za niewielką opłatę oferuje klientom do 365 dostaw zamawianych produktów i bezpłatne zwroty w ciągu 6 czy 12 miesięcy.

A white number 6 inside a purple hexagonal shape with a white border.The logo for Netflix, featuring the brand name in a white, sans-serif font on a purple background.

Netflix uplasował się w tegorocznym badaniu na wysokiej pozycji co pokazuje, że marka weszła na polski rynek bardzo dobrze odpowiadając na potrzeby i oczekiwania cyfrowych Polaków. Jej model działania sprawdzony już na zagranicznych rynkach jest też bardzo dobrze oceniany przez polskich konsumentów – w tym roku Netflix ma ze wszystkich marek największą liczbę Promotorów marki - aż 52% polskich klientów aktywnie poleca ją innym. Polacy bardzo dobrze oceniają ją w filarze **Oczekiwań**. Dobrze oceniane są też nowe funkcjonalności pro-klienckie takie jak inteligentne pobieranie odcinków seriali.

The logo for Rossmann, featuring the brand name in a white, sans-serif font on a purple background.A white number 7 inside a purple hexagonal shape with a white border.

Jedna z największych sieci supermarketów drogerijnych w Europie, w tym roku znacząco poprawiła swoją pozycję w zestawieniu, awansując aż o 10 pozycji. Jej polscy klienci są bardzo lojalni i szczególnie dobrze oceniają ją w filarze **Czas** i **Wyśilek**. Doceniane jest też wprowadzenie Drogerii Internetowej, umożliwiającej przeszukiwania produktów na podstawie graficznej wizualizacji półek drogerijnych, co pozwala klientom poczuć się jak podczas fizycznych zakupów w sklepie stacjonarnym. Rossmann wprowadził też mobilną aplikację i dwa programy lojalnościowe, dostosowane do różnego typu klienta.

7

Samsung

Samsung to najwyżej oceniona przez Polaków firma z branży elektronicznej. Polscy konsumenci ocenili ją szczególnie wysoko w filarze **Oczekiwań**. Budowaniu wiarygodności marki bardzo pomagają inicjatywy wspólnie ze światem nauki takie jak np. Samsung Inkubator. Dostrzegane są też działania edukacyjne w tematyce cyfryzacji, jak również to, że Samsung jest partnerem strategicznym i sponsorem Centrum Nauki Kopernik.

Bank Millennium

9

Jest to najwyżej oceniona w zestawieniu marka z branży usług finansowych, która w tym roku awansowała aż o 24 pozycje. Bank Millennium został najlepiej oceniony ze wszystkich instytucji finansowych we wszystkich filarach CX. Bank, który jest znany w Polsce jako jeden z liderów bankowości cyfrowej, podejmuje też inicjatywy proklienckie związane z fizycznymi kanałami obsługi takie jak np. udostępnienie nowoczesnego oddziału swoim klientom, znajdującego się na 18 piętrze budynku hotelu Marriott, zaprojektowanego przez znaną pracownię architektoniczną.

9

Castorama

W porównaniu do 2017 r. Castorama poprawiła wynik o ponad 60 pozycji co jest największym „skokiem” w zestawieniu w tym roku. Klienci doceniają takie inicjatywy jak organizowanie darmowych szkoleń w marketach prowadzonych przez specjalistów z branży budowlano-remontowej, czy warsztatów dla dzieci „Majsterkowo”, których celem jest zbudowanie wśród dzieci pasji do majsterkowania. Bardzo dogodna dla klientów jest też możliwość wynajmu na godziny samochodu transportowego. W ramach współpracy z firmą Trafficar, klienci Castoramy potrzebujący samochodu dostawczego mogą wynająć go z aplikacją Trafficar, przy czym samochody dostawcze stoją w wyznaczonych miejscach przed marketami, a cena za korzystanie z nich jest identyczna jak w przypadku standardowych usług Trafficar.



# Cyfryzacja a CX w poszczególnych branżach

Analizując wyniki badania przyjrzelśmy się bliżej szczegółowym wynikom w poszczególnych sektorach. Mając na uwadze tempo zmian powodowanych przez cyfryzację i wdrażanie nowych technologii, warto zwrócić uwagę na to jaki wpływ wywierają te zmiany w otoczeniu biznesowym różnych branż. Przyglądając się zestawieniu najwyżej ocenionych marek możemy zaobserwować przetasowania, które wskazują, że ocena doświadczeń przez klientów zmienia się w czasie i utrzymanie wysokiej pozycji wymaga ciągłego doskonalenia oraz wykorzystywania nowych technologii. W tym rozdziale zapraszamy do lektury prezentacji wyników w poszczególnych sektorach zawierającej komentarze naszych ekspertów odnośnie kluczowych aspektów cyfryzacji kształtujących zachodzące w ostatnim czasie zmiany.

Prezentowana kolejność firm została opracowana na podstawie średniej wartości indeksu Customer Experience Excellence dla danej branży.

Informacje dotyczące zmiany pozycji względem badania w 2017 r. odnoszą się do zestawienia najwyżej ocenionych marek w danej branży.

Marki prezentowane w niniejszym rozdziale wyróżniły się w badaniu najwyższymi wartościami wskaźnika Customer Experience Excellence. W przypadku równej wartości wskaźnika CEE dla danych marek zostały one zaprezentowane ex aequo w kolejności alfabetycznej.

Zestawienie powstało na podstawie wyników badania konsumenckiego, zrealizowanego przez zewnętrzną agencję badawczą na próbie ponad 5 000 respondentów, oraz publicznie dostępnych informacji. Opracowanie nie stanowi opinii, ani stanowiska KPMG w Polsce dotyczącego działania jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

# Pozaspożywczy handel detaliczny

**5 firm z branży pozaspożywczego handlu detalicznego, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)**

N Marka włączona do badania w 2018    ▲ wzrost względem 2017  
 — bez zmian    ▼ spadek względem 2017

**2017**

Adidas

Nike

Swarovski

iSpot

Apart

**2018**

N Ziaja

— Nike

▼ Adidas

▲ Allegro

▲ Rossmann

Polscy konsumenci oceniają najwyżej swoje doświadczenia z markami z branży **Pozaspożywczego handlu detalicznego**. Jest to najbardziej konkurencyjna branża, w której podaż zdecydowanie góruje nad popytem, a konsument ma praktycznie nieograniczone możliwości wyboru. Wysoka konkurencyjność jest głównym motorem dla marek z branży dla oferowania coraz bardziej dogodnych dla klienta rozwiązań. Branża w naszym badaniu z 2018 r. została absolutnie najlepiej oceniona we wszystkich **Sześciu Filarach™ Customer Experience**. W konsekwencji na liście **TOP 100 Marek** znajdują się aż 52 przedsiębiorstwa z tej branży.

Cyfryzacja jest już obecna w pozaspożywym handlu detalicznym od wielu lat. Prawdziwą rewolucję w branży zrobił e-commerce. Polski konsument nauczył się, że w świecie cyfrowym produkty i usługi są na ogół tańsze i tego oczekuje w zasadzie od wszystkich dostawców. Informacje o markach i jej produktach dostępne w świecie cyfrowym ułatwiają też konsumentom podejmowanie trudnych z ich punktu widzenia decyzji zakupowych w przypadku towarów, których nie kupują rutynowo lub które mają większą wartość.

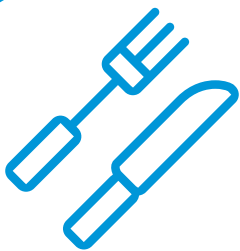
Konsumenci wykorzystują w tym celu pozyskane z różnych źródeł informacje na temat marek, produktów, ich cech funkcjonalnych itp. Poszukują też informacji, które pozwalają im porównać różne produkty. Olbrzymim zainteresowaniem cieszą się tzw. „porównywarki”, które umożliwiają konsumentom przede wszystkim wybór najtańszego dostawcy. Coraz częściej konsumenci biorą pod uwagę spersonalizowane sugestie zakupowe prezentowane im w kanałach cyfrowych przez marki, do których dany klient ma zaufanie. Należy też podkreślić olbrzymi wpływ na decyzje zakupowe jakie mają rekomendacje i opinie zamieszczone w świecie cyfrowym przez innych konsumentów, a w szczególności przez ich znajomych. Decyzje zakupowe coraz bardziej przesuwają się do świata cyfrowego, a fizyczne punkty sprzedaży są traktowane jako tzw. showroom, w którym można obejrzeć i dotknąć produkt, którego zakup jest rozważany.

Wzrost popularności e-commerce sprawił, że większość firm z branży handlu detalicznego, dotąd dostępnych głównie w stacjonarnych punktach obsługi, postanowiło zwiększyć swoją obecność w świecie cyfrowym. Podobnie jak w innych sektorach, cyfryzacja odgrywa bardzo dużą rolę

w tej branży. Większość najlepiej ocenianych marek ma własne aplikacje mobilne, gdzie konsument może otrzymywać spersonalizowane oferty i zniżki, często ekskluzywne produkty dostępne tylko w aplikacji mobilnej, łatwo wykonać płatność, czy też uzgodnić wygodny dla niego sposób dostarczenia zakupionego produktu.

Z punktu widzenia marek kluczowym celem jest pozyskanie informacji o kliencie, takich które pozwolą im lepiej zrozumieć profil behawioralny klienta, jego potrzeby, preferencje itp. Programy lojalnościowe są w tej chwili traktowane przede wszystkim jako źródło dla pozyskiwania takich danych. Duże znaczenie w budowie relacji marki z jej klientami mają obecnie aplikacje mobilne. Ich celem, oprócz funkcji marketingowych i ewentualnie e-commerce, jest też wzmocnienie relacji z klientem i pozyskanie wartościowych informacji. Dobrym przykładem takich rozwiązań są np. wykorzystywane przez marki sportowe aplikacje mobilne związane z aktywnością fizyczną konsumentów. Takie działania pozwalają na coraz lepszą **Personalizację** relacji klienta z marką. Temu samemu celowi służy też personalizacja produktów - polscy konsumenci mogą już zamawiać np. zaprojektowane indywidualnie buty sportowe.





# Gastronomia

**5 firm z branży gastronomicznej, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)**

 Marka włączona do badania w 2018  wzrost względem 2017  
— bez zmian  spadek względem 2017

## 2017

Grycan

Costa Coffee

KFC

Starbucks

Pizza Hut

## 2018

 Green Caffè Nero

— Costa Coffee

 Grycan

 Pizza Hut

 A. Blikle

Dobra koniunktura gospodarcza wraz ze wzrostem realnych dochodów Polaków sprzyjają rozwojowi branży gastronomicznej – w zeszłym roku polscy konsumenci wydali ponad 10% więcej podczas swoich wizyt w lokalach gastronomicznych. Sektor gastronomiczny, podobnie jak branża pozaspożywczego handlu detalicznego, jest bardzo konkurencyjny i zmusza marki do walki o klienta. Klienci doceniają oferowane im doświadczenia - sektor gastronomiczny uplasowała się podobnie jak w zeszłym roku na drugiej pozycji w zestawieniu. Wyniki dla wszystkich filarów utrzymały się na podobnym poziomie jak w 2017 r., z wyjątkiem **Personalizacji**, której wartość zwiększyła się aż o 4%. W 2018 r. na liście **TOP 100 Marek** znajduje się 10 firm gastronomicznych.

Cyfryzacja ma naturalny wpływ na branżę gastronomiczną. Bardzo ważny jest w niej głos klienta - konsumenci nie tylko oceniają obiekty gastronomiczne, ale też piszą o swoich doświadczeniach, robią zdjęcia itp. publikując te informacje w świecie cyfrowym, co czyni je dostępne dla nieograniczonej liczby odbiorców. Istnieją też wyspecjalizowane serwisy cyfrowe, które ułatwiają konsumentom wybór restauracji w danej lokalizacji, agregując informacje na temat rodzaju kuchni, menu, cen i przede wszystkim

bezpośrednich opinii klientów.

Z punktu widzenia obiektów gastronomicznych cyfryzacja ułatwia komunikację do klientów pozwalając na skuteczną promocję lokalu i jego oferty. Coraz więcej marek gastronomicznych posiada aplikacje mobilne, w których klient może zapoznać się z menu i cenami, znaleźć najbliższą restaurację, zamówić jedzenie, odbierać spersonalizowane oferty czy promocje, czy też zbierać punkty w ramach dedykowanych programów lojalnościowych. Zawansowane rozwiązania cyfrowe pojawiły się w restauracjach typu fast food, gdzie dostępne są samoobsługowe kioski. W takich punktach konsument może zamówić spersonalizowany posiłek, zapłacić, a następnie odebrać swoje jedzenie od pracownika restauracji. Dzięki takiemu rozwiązaniu, nastąpiła znaczna redukcja czasu oczekiwania na zamówienie, który dla klientów takich restauracji jest jedną z głównych przyczyn wyboru restauracji tego typu.

Dodatkowo, analityka danych pozyskiwanych w kanałach cyfrowych (czy w aplikacji mobilnej danej marki gastronomicznej, czy też np. w portalach społecznościowych) może pozwolić na lepsze zrozumienie zainteresowań i preferencji klientów

oraz trendów konsumenckich.

Wprowadzone także na bazie rozwiązań cyfrowych usługi dowozu jedzenia do klienta umożliwiają zupełnie nowe możliwości dodatkowej sprzedaży. W tym przypadku wyzwaniem dla zarządzania doświadczeniami klienta może być konieczność monitorowania jakości usług realizowanych przez strony trzecie.



# Turystyka

5 firm z branży turystycznej, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)

Marka włączona do badania w 2018 wzrost względem 2017  
— bez zmian spadek względem 2017

2017

2018

|             |             |
|-------------|-------------|
| Booking.com | Hilton      |
| Mercure     | — Mercure   |
| AirBnB      | Booking.com |
| WizzAir     | LOT         |
| LOT         | AirBnB      |

Branża turystyczna została oceniona przez polskich konsumentów nieznacznie gorzej niż w poprzednim roku. W 2018 w zestawieniu **TOP 100 Marek** znalazło się 11 spośród 19 firm turystycznych objętych badaniem, podczas, gdy rok wcześniej na liście było aż 13 marek spośród 15 badanych. Polacy ocenili w tym roku niżej prawie wszystkie filary poza **Personalizacją** (wzrost średniej wartości tego filaru dla branży o ponad 2%), doceniając w ten sposób cyfrowe rozwiązania branży ukierunkowane na spersonalizowaną obsługę każdego klienta.

Cyfryzacja dała konsumentom praktycznie nieograniczone możliwości wyboru, planowania i zakupu podróży, hoteli, czy pobytów turystycznych. Konsument korzystając ze specjalnych wyszukiwarek turystycznych może znaleźć opcje podróży spełniając najlepiej jego indywidualne preferencje (cenowe, jakościowe, czy czasowe).

Olbrzymią rolę w podejmowaniu decyzji zakupowych odgrywają cyfrowi agregatorzy turystyczni, którzy dostarczają szczegółowe informacje nt. istniejących ofert, umożliwiając też ich proste porównanie. Dodatkowo agregatorzy prezentują oceny i opinie innych klientów, które powoli stają się coraz ważniejszym kryterium

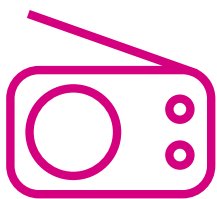
decyzyjnym konsumenta.

Bardzo ważnym atrybutem z punktu widzenia konsumenta jest też **Personalizacja** oferty turystycznej, polegająca na kreowaniu specjalnie dopasowanej oferty, która będzie najbliższa marzeniom klienta. Oczywiście, aby takie spersonalizowane oferty mogły powstawać, firmy turystyczne muszą zbierać jak najwięcej informacji umożliwiających skuteczne profilowanie klienta. Cyfryzacja daje konsumentowi nie tylko możliwości wyboru i zakupu usługi turystycznej. Coraz większa uwaga jest zwracana na możliwości samoobsługi zorientowane na optymalizację **Czasu i Wysiłku** (np. zdalna odprawa na lotnisku, czy w hotelu), czy też możliwość dodatkowej **Personalizacji** usługi (np. poprzez specjalne wymagania klienta), względnie szybkich płatności.

Branża turystyczna coraz lepiej wykorzystuje kanały cyfrowe dla skutecznego zarządzania doświadczeniami klienckimi. Wszystkie linie lotnicze uwzględnione w badaniu KPMG w Polsce posiadają własne zaawansowane aplikacje mobilne połączone z programami lojalnościowymi. Podobnie biura turystyczne posiadają strony internetowe umożliwiające rezerwację

i zakup online, oraz często aplikację mobilną przechowującą wszystkie niezbędne informacje odnośnie zarezerwowanych wakacji. Niektóre biura oferują np. opcję wirtualnej rzeczywistości w swoich aplikacjach, dzięki czemu klient np. jeszcze przed wyjazdem zaznajamia się z kurortem.

W turystyce podobnie jak w innych branżach kluczowym jest pozyskanie od konsumenta wartościowych danych, które pozwalają lepiej zrozumieć jego indywidualne potrzeby, dzięki czemu firma turystyczna jest w stanie lepiej spełnić jego oczekiwania. Interesującym przykładem skutecznej strategii dla pozyskiwania danych klienta jest aplikacja Lufthansy, która przed odlotem oferuje możliwość pobrania dwóch darmowych gazet lub magazynów na dowolne urządzenie mobilne. Analiza wybranej i czytanej przez konsumenta treści pozwala na pozyskanie informacji nt. jego profilu, których linia lotnicza nie mogłaby pozyskać w żaden inny sposób.



# Czas wolny i rozrywka

**5 firm z branży czasu wolnego i rozrywki, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)**

Marka włączona do badania w 2018 wzrost względem 2017  
— bez zmian spadek względem 2017

**2017**

Calypso

Helios

Multikino

Netflix

Cinema City

**2018**

Netflix

Spotify

Cinema City

Helios

Multikino

W 2018 r. doświadczenia oferowane polskim konsumentom w branży czasu wolnego i rozrywki zostały ocenione praktycznie tak samo jak w 2017 r. Wyniki poszczególnych filarów pozostały na tym samym poziomie z wyjątkiem **Personalizacji**, która wzrosła aż o 3%. W 2018 na liście **TOP 100 Marek** jest 6 firm z branży czasu wolnego i rozrywki spośród 12 objętych badaniami. Spektakularny awans na liście odnotował Netflix, który został oceniony zdecydowanie lepiej niż w poprzednim roku, wygrywając też polski zestawienie w filarze **Personalizacji**.

Media i rozrywka były branżami, które w Polsce zostały jako pierwsze dotknięte cyfryzacją i z tego względu Polacy mają bardzo wysokie oczekiwania odnośnie wykorzystania rozwiązań cyfrowych. Z punktu widzenia konsumenta kluczowym urządzeniem cyfrowym jest smartfon, z którego wyjątkowo często korzysta kiedy się przemieszcza, albo gdy znajduje się poza miejscem swojego zamieszkania lub pracy. Z tego względu aplikacje mobilne ogrywają szczególną rolę z punktu widzenia zarówno dostępu do usług (np. dostarczanej treści multimedialnej), jak również procesów obsługi klienta.

Cyfryzacja nauczyła klienta przede wszystkim **Personalizacji** – polscy konsumenci szczególnie wysoko oceniają doświadczenia oferowane przez cyfrowych dostawców, którzy obserwując pozyskiwaną przez klienta treść i usługi, w naturalny sposób są w stanie zgromadzić niezbędne informacje dla profilowania każdego z klientów i zaoferowana mu indywidualnego rozwiązania. Serwisy cyfrowe wykorzystują zaawansowaną analitykę danych i algorytmy sztucznej inteligencji, żeby zaproponować klientowi muzykę, film, czy gry jak najlepiej dopasowane do jego potrzeb.

Klasyczni dostawcy (np. kina, centra rozrywkowe) są w naturalny sposób zepchnięci do pozycji defensywnej – z natury ich biznesu wynika, że mają oni zdecydowanie mniej informacji na temat klienta przez co trudniej im spełnić oczekiwania personalizacyjne. Wykorzystanie rozwiązań cyfrowych, jak np. dedykowanych aplikacji mobilnych dla sieci fitness nie tylko daje wiele udogodnień klientom, ale też pozwala zebrać o ich dodatkowe informacje.

# Logistyka

## Firmy z branży logistyki, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)

 Marka włączona do badania w 2018  wzrost względem 2017  
— bez zmian  spadek względem 2017

### 2017

DHL

DPD

GLS

UPS

### 2018

 DPD

 DHL

 InPost

Branża logistyczna została oceniona przez polskich konsumentów podobnie jak w zeszłym roku, przy czym nastąpiła zauważalna poprawa (o 4%) doświadczeń w filarze

**Personalizacji.** W zestawieniu **TOP 100 Marek** w 2018 roku znalazły się jednak tylko trzy firmy spośród 8 objętych badaniem. Warto zauważyć pojawienie się w zestawieniu operatora logistycznego, którego model biznesowy jest oparty na sieci paczkomatów.

Mówiąc o filarze **Personalizacji** w przypadku firm logistycznych, nie sposób nie zauważyć, że kluczowym elementem tego filaru jest już sam wybór sposobu dostarczenia. Klienci mogą wybierać pomiędzy dostarczeniem przesyłki przez kuriera pod adres zamieszkania lub adres miejsca pracy, mogą również zdecydować się na odbiór w dogodnym dla siebie punkcie (warto przy tym wspomnieć, że alternatywą dla paczkomatów są w tym zakresie różnego rodzaju punkty odbioru, np. w sieciach handlowych, na stacjach paliw, czy kioskach i salonikach prasowych). Usługi dostarczania przesyłek są komplementarnym elementem całościowego łańcucha wartości w handlu elektronicznym (wzrost wolumenu obsługiwanych przesyłek jest niemal liniowo skorelowany ze wzrostem wartości

ryнку e-commerce w Polsce). Wybór sposobu dostawy w ofercie e-commerce jest ograniczony przez dostępność i ofertę usługową dostawców z branży logistycznej.

Porównując wyniki branży na tle innych sektorów widzimy również, że obok samego sposobu dostarczenia kluczowe kryteria wyboru to czas dostarczenia przesyłki i cena usługi, co przyczynia się również do tego, że branża raczej nie charakteryzuje się wysokim poziomem lojalności. Wprowadzane w ostatnim czasie rozwiązanie subskrypcji usługi dostarczenia przesyłki przez Allegro może wpłynąć na zmiany sposobów zachowań i preferencji. Firmy logistyczne wykorzystują cyfryzację w całym łańcuchu swoich operacji. Najważniejszym elementem z punktu widzenia budowania doświadczeń klienta jest wykorzystywanie cyfryzacji w komunikacji z odbiorcą – analizując historycznie rozwój branży, możemy zaryzykować tezę, że to właśnie dostawcy przesyłek zbudowali wysokie oczekiwania dotyczące komunikowania bieżącego statusu dostawy, które klienci następnie przenieśli na inne branże. Z punktu widzenia klienta rozpatrzenie reklamacji np. w banku czy u operatora telekomunikacyjnego to proces, w którym również mógłby być na bieżąco informowany o statusie, podobnie jak w przypadku dostarczenia

przesyłki. Firmy kurierskie oferują dziś własną aplikację mobilną która zawiera m.in. opcje wyszukiwania punktów nadawania paczek, przekierowania przesyłek, możliwość wybrania dogodnego czasu dostawy, informowanie o statusie oraz często obsługę zwrotów. Warto również zauważyć, że cyfryzacja otwiera potencjalne możliwości w branży dla start-up'ów, które w szczególności mogą wykorzystać znaczenie filara **Personalizacji** i przygotować ofertę wartości odpowiadającą na oczekiwania niszowego segmentu odbiorców.

Z punktu widzenia klientów podstawowym kryterium oceny jakości usług w branży pozostaje terminowość przesyłki. Mając na uwadze fakt, iż filar **Czas i Wysilek** został oceniony niżej niż w zeszłorocznej edycji oraz patrząc na analizy UKE dotyczące przyczyn reklamacji w usługach przesyłek kurierskich (udział reklamacji dotyczących opóźnień w stosunku do gwarantowanego terminu dostarczenia na poziomie 64% w 2017 r.), widzimy, że jest to obszar wymagający ciągłej poprawy w ramach budowania pozytywnych doświadczeń klientów.



# Telekomunikacja

**5 firm z branży telekomunikacyjnej, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)**

 Marka włączona do badania w 2018  
— bez zmian  
 wzrost względem 2017  
 spadek względem 2017

**2017**

Virgin Mobile

Nju Mobile

Play

Plus

**2018**

— Virign Mobile

 Play

 Nju Mobile

 Plush

 Plus

Polscy konsumenci ocenili w tym roku lepiej doświadczenia klienckie oferowane przez firmy telekomunikacyjne, czego wyrazem jest awans branży na 6 pozycję. Zwiększyła się także w tym roku do 5 liczba firm z branży (spośród 14 objętych badaniem), które znalazły się na prestiżowej liście **TOP 100 Marek**, co pokazuje że wieloletnie inwestycje spółek telekomunikacyjnych w rozwiązania ukierunkowane na klienta zaczynają przynosić prawdziwe efekty.

Firmy z branży telekomunikacyjnej dostarczają na rynek usługi, które są podstawą cyfryzacji. Dlatego branża też w naturalny sposób mocno postawiła na cyfryzację swojej oferty dla klientów jak również wszystkich punktów styku z klientem. Kluczowym wyzwaniem dla oceny branży przez konsumentów jest fakt, że sieci telekomunikacyjne są traktowane jako podstawowa infrastruktura dla sprawnego funkcjonowania cyfrowego świata i jakiegokolwiek problemy w funkcjonowaniu usług telekomunikacyjnych są poważnymi problemami z punktu widzenia ich użytkowników.

Dla polskiego konsumenta kluczowe są w tej branży cyfrowe funkcjonalności ułatwiające mu wybór najlepszego dla niego pakietu usług

telekomunikacyjnych, oraz efektywną obsługę (w szczególności w przypadku konieczności rozwiązania problemów klienckich). Klienci mają dostęp do aplikacji mobilnych, które umożliwiają sprawdzenie stanu konta, przeglądanie historii korzystania z usług, łatwego włączenia/wyłączenia dodatkowych usług, czy też śledzenie procesu obsługi reklamacji względnie usuwania awarii.

Operatorzy telekomunikacyjni zdecydowanie uprościli swoje oferty, dzięki czemu konsumentowi jest nie tylko łatwiej wybrać najbardziej odpowiednią ofertę, ale również zrozumieć czego może oczekiwać ze strony dostawcy usług. Pokazuje to, że firmy telekomunikacyjne lepiej rozumieją oczekiwania klientów i sposób podejmowania przez nich decyzji. Powstają też coraz bardziej dopasowane do potrzeb klientów pakietowe oferty, które oprócz usług telekomunikacyjnych, obejmują też nie tylko dostęp do treści telewizyjnych, ale też zawansowane cyfrowe usługi mediowe (playery itp.), usługi finansowe, dostawy energii, czy nawet ubezpieczenia zdrowotne.



# Spożywczy handel detaliczny

5 firm z branży spożywczego handlu detalicznego, które znalazły się w zestawieniu TOP100 (w kolejności od najwyższego miejsca)

Marka włączona do badania w 2018    wzrost względem 2017  
— bez zmian    spadek względem 2017

2017

2018

|           |             |
|-----------|-------------|
| Biedronka | — Biedronka |
| Lidl      | Auchan      |
| Kaufland  | — Kaufland  |
| Auchan    | Lidl        |
| Tesco     |             |

W 2018 roku branża spadła w Polsce na siódmą pozycję w zestawieniu. Także mniej marek z tej branży (tylko 4 z 16 objętych badaniem) znalazło się na liście **TOP 100 Marek**.

Spożywczy handel detaliczny to branża, w której konsument podejmuje decyzje w sposób rutynowy, a kluczowym kryterium decyzyjnym dla polskiego konsumenta jest cena i wygoda. Marki dużych sieci sprzedaży żywności w Polsce posiadają własne aplikacje mobilne, z których konsumenci korzystają przede wszystkim w zakresie funkcjonalności programu lojalnościowego (gdzie za zebrane punkty należy mu się na ogół zniżka), albo specjalnych kuponów rabatowych lub promocji. Inne funkcjonalności takie jak lokalizacja najbliższego sklepu, jego godziny otwarcia, możliwość tworzenia listy zakupów, przeglądanie oferty promocyjnej, czy też informacje tematyczne i porady na temat kuchni i przepisów gotowania, czy zdrowej żywności, mają dla klientów dużo mniejsze znaczenie.

Celem marek żywnościowych jest, podobnie jak w innych branżach, pozyskanie jak największej ilości danych na temat klienta, jego koszyka zakupowe, preferencji, trendów itp. Takie informacje są w tym przypadku wykorzystywane także pod kątem **Personalizacji** marketingu cyfrowego kierowanego do konsumenta. Bardzo ważne staje się w tym przypadku dotarcie do klienta z zupełnie nowymi towarami, które powinny być interesujące ze względu na jego indywidualne preferencje. Zważywszy na naturę relacji klienta z markami w tej branży, oraz bardzo niskie marże, bardziej dynamiczna cyfryzacja relacji klient-marka jest wyzwaniem.





# Usługi finansowe

**5 firm z branży usług finansowych, które znalazły się na najwyższych pozycjach w zestawieniu TOP 100 Marek (w kolejności od najwyższego miejsca)**

 Marka włączona do badania w 2018  wzrost względem 2017  
— bez zmian  spadek względem 2017

**2017**

ING Bank Śląski

Bank Millennium

Warta

mBank

PKO BP

**2018**

 Bank Millennium

 ING Bank Śląski

 Skycash

 Bank Pekao

 mBank

Zaskakująco sektor usług finansowych ponownie został oceniony przez polskich konsumentów gorzej niż większość innych branż. Mimo to widać wyraźną poprawę oceny poszczególnych filarów (np.

**Wiarygodności** aż o 5%), co pokazuje, że branża coraz skuteczniej poprawia doświadczenia oferowane swoim klientom. Przejawem tego jest też awans najlepiej ocenianej marki z branży usług finansowych jaką jest Bank Millennium do pierwszej 10-ki zestawienia **TOP 100 Marek**. Trzeba też zwrócić uwagę, że ocenę całej branży zdecydowanie zaniża opinia konsumentów na temat sektora ubezpieczeniowego. W 2018 r. żadne towarzystwo ubezpieczeniowe nie dostało się na listę **TOP 100 Marek**, na której znalazło się 9 firm (banków lub oferujących usługi płatnicze).

Z punktu widzenia konsumenta cyfryzacja jest obecna w branży bankowej od prawie 20 lat. W tej chwili polskie banki należą do liderów europejskich funkcjonalności cyfrowych oferowanych klientom. Każdy bank posiada zaawansowany system bankowości internetowej wraz z dedykowaną aplikacją mobilną, która umożliwia szybkie

logowanie (za pomocą numeru pin, odcisku palca, czy innego systemu bezpiecznej autoryzacji), możliwość wglądu w stan konta, szybkie i wygodne wykonywanie przelewów i innych transakcji, czy też informacje o promocjach dostępnych w sieciach partnerów banku. W większości aplikacji istnieje też możliwość natychmiastowego połączenia się jako już zidentyfikowany klient z konsultantem w przypadku takiej potrzeby. Polscy konsumenci przyzwyczaili się do tych wszystkich udogodnień, uznając je de facto za obligatoryjne elementy usług bankowych.

Jeśli chodzi o sektor ubezpieczeniowy to jego zaawansowanie cyfrowe jest zdecydowanie mniejsze. Wiąże się to przede wszystkim z dominującym w Polsce modelem sprzedaży polis ubezpieczeniowych przez pośredników (agentów). Towarzystwa ubezpieczeniowe unikają raczej podejmowania działań, które mogłyby być traktowane przez agentów jako kanibalizacja pośredniego kanału sprzedaży i dlatego przez wiele lat nie traktowano priorytetowo rozwoju cyfrowych rozwiązań ukierunkowanych na wzmocnienie relacji z klientem

końcowym. Mimo to, ubezpieczyciele oferują już coraz bardziej zaawansowane aplikacje mobilne, które w szczególności ułatwiają konsumentom podejmowanie działań związanych z likwidacją szkód.

Instytucje finansowe mają możliwość zbierania wielu danych cyfrowych na temat konsumentów, ich aktywności transakcyjnej, wykonywanych płatności, czy poszukiwanych informacji. Jednak **Personalizacja** oferty i sposobu obsługi klienta nadal jest dość ograniczona – wynika z ograniczeń regulacyjnych, a także dość tradycyjnego, statycznego podejścia do segmentacji klientów. Jak pokazały badania KPMG (raport „Zarządzanie doświadczeniami klienta (CX) w erze RODO), konsumenci najchętniej dzielą się swoimi danymi osobowymi z bankami, więc mają one olbrzymi potencjał do zbierania i inteligentnego przetwarzania tych danych oraz wykorzystania algorytmów sztucznej inteligencji w celu zaoferowania spersonalizowanego doradztwa oraz oferty usługowej.





# Dostawcy energii elektrycznej/gazu

**Żadna firma z branży dostawców energii elektrycznej/gazu nie znalazła się w zestawieniu TOP 100 Marek**

Sektor dostawców energii, podobnie jak w ubiegłorocznej edycji, został najniżej oceniony przez respondentów w zestawieniu wszystkich sektorów. Podobnie jak w 2017 r. żaden podmiot nie dostał się na listę **TOP 100**

**Marek**. Analizując wyniki branży, warto zauważyć istotny wzrost ocen konsumentów odnośnie doświadczeń oferowanych im przez dostawców energii. W 2018 r. polscy konsumenci wyżej ocenili dostawców energii w kontekście wszystkich **Sześciu Filarów™** (w szczególności w filarze **Personalizacji** wzrost wyniósł 8 p.p.).

Na ocenę dostawców energii przez klientów bardzo wpływa odnoszenie się do swoich doświadczeń w innych branżach. Konsumentom trudno jest podjąć decyzje zakupowe – często nie rozumieją informacji marketingowych, ani też mechanizmów cenowych stosowanych w branży. Konieczne jest też uproszczenie procesów sprzedażowych, przyłączeniowych i obsługowych, tak aby minimalizować **Czas i Wyсіłek** po stronie klientów (na tym filarze marki z branży energetyki i gazu odnotowały w tegorocznym

badaniu najniższy wzrost). Dostawcy energii muszą też lepiej spełniać

**Oczekiwania** konsumentów odnośnie usług i sposobu obsługi – ten filar był za to najniżej oceniony w tegorocznej edycji badania.

Branża jednak wykorzystuje coraz bardziej cyfryzację w zarządzaniu swoimi relacjami z klientami. Klienci mają dostęp do swojego konta klienckiego, także z wykorzystaniem aplikacji mobilnych. W przypadku posiadania inteligentnych liczników mogą stale monitorować konsumpcję energii elektrycznej. Marki energetyczne priorytetowo traktują rozwój rozwiązań dla cyfrowego domu, co może w przyszłości być dobrą bazą dla zbudowania zupełnie nowej i silniejszej relacji z konsumentami.



# Rekomendacje KPMG: Co marki powinny robić w świecie coraz bardziej cyfrowego konsumenta

Cyfryzacja jest wiodącym trendem rynkowym, który coraz bardziej zmienia konsumenta, jego zachowania, preferencje oraz sposób podejmowania decyzji. Polscy konsumenci będą tylko coraz bardziej cyfrowi, coraz więcej będą korzystać z możliwości i udogodnień świata cyfrowego i będą też coraz bardziej wymagający. Smartfony są obecnie głównym narzędziem dostępowym do świata cyfrowego, ułatwiając konsumentom nie tylko korzystanie z globalnej sieci i jej zasobów, ale także umożliwiając zdalne załatwianie wielu spraw w sytuacjach (np. gdy się poruszamy), w których kilkanaście lat temu nie byłibyśmy w stanie nic zrobić.

Konsument zostawia w cyfrowym świecie swoje „cyfrowe ślady”, dzięki którym każda marka może zdecydowanie lepiej zrozumieć swoich klientów. Globalne analizy KPMG prezentowane w raporcie *“Tomorrow’s experience, today: Harnessing a customer first approach in a changing world z 2018”* pokazują, że warto zrozumieć podstawowe wymiary związane ze sposobem podejmowania decyzji przez konsumenta:

- **Motywacje** – co naprawdę jest dla niego ważne, co go motywuje i angażuje
- **Uwaga** – w jakich sytuacjach i momentach konsument jest najbardziej otwarty na interakcje
- **Połączenia** – z jakich kanałów dostępowych korzysta konsument w określonych sytuacjach
- **Zegar** – jak wygląda jego harmonogram czasowy; na jakie aktywności poświęca swój czas; ile ma czasu wolnego; w jakich okresach czasowych jest najbardziej otwarty na interakcje
- **Portfel** – ile ma pieniędzy i na co te pieniądze wydaje

Rozwój technologii cyfrowych pozwala zastosować coraz bardziej zaawansowane rozwiązania cyfrowe dla skutecznej budowy pozytywnych doświadczeń. Analizy KPMG pokazane na Rys. 13. wskazują, że najprzeróżniejsze technologie cyfrowe mogą być w szczególności pomocne w budowie pozytywnych doświadczeń w filarach **Personalizacji** oraz **Czasu i Wysiłku**. Niezależnie od branży, bardzo trudno jest w tej chwili dostarczyć doświadczenia spełniające oczekiwania konsumentów bez wsparcia ze strony rozwiązań cyfrowych.

Skuteczne zarządzanie doświadczeniami coraz bardziej cyfrowych klientów to jedno z najważniejszych strategicznych wyzwań biznesowych. Dlatego proponujemy czytelnikom tego raportu rozważenie kilku zasad projektowania

i wdrażanie programu zarządzania doświadczeniami klientami, bazujących na obserwacjach KPMG ze współpracy w tym obszarze z naszymi klientami w Polsce i wielu innych krajach.

**Rys. 13. Analiza możliwości wykorzystania poszczególnych technologii cyfrowe pod kątem wsparcia budowy pozytywnych doświadczeń klientów w poszczególnych Sześciu Filarach™ Customer Experience**

|                                              |  |  |  |  |  |  |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Blockchain</b>                            |                                                                                   | ●                                                                                 |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
| <b>API</b>                                   | ●                                                                                 | ●                                                                                 |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |
| <b>Mobile</b>                                | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| <b>Internet of Things</b>                    | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |
| <b>3-D printing/Advanced manufacturing</b>   | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
| <b>Cloud</b>                                 |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |                                                                                     |
| <b>Drones</b>                                |                                                                                   |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |
| <b>Data and analytics</b>                    | ●                                                                                 | ●                                                                                 | ●                                                                                 | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| <b>AI/ Cognitive automation</b>              | ●                                                                                 | ●                                                                                 | ●                                                                                 | ●                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| <b>Robot process automation</b>              | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |
| <b>Augmented reality and virtual reality</b> | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     |
| <b>Cyber</b>                                 |                                                                                   | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   | ●                                                                                   |
| <b>Voice/NLP</b>                             | ●                                                                                 |                                                                                   |                                                                                   | ●                                                                                   |                                                                                     | ●                                                                                   |

Schemat przygotowany na podstawie opracowania własnego KPMG.

## 10 rekomendacji KPMG

1

Od cyfryzacji nie ma odwrotu. Cyfryzacja polskich konsumentów będzie coraz szybsza i konsumenci będą tylko coraz bardziej wymagający wobec swoich dostawców. Potraktuj **poprawę oferowanych doświadczeń klienckich** jako jeden z **3 głównych priorytetów** cyfrowej transformacji swojej firmy.

2

Wykorzystuj metodę **Sześciu Filarów™ Doświadczeń Klienta** (lub inną podobną strukturalną metodę) **budując i wdrażając program budowy pozytywnych doświadczeń klienta**. Podejście oparte na tych filarach pozwala na skuteczny wybór inicjatyw, które poprawią doświadczenia oferowane klientom. Skoncentruj się na filarach, które mogą Ci pozwolić na największy wynikowy wzrost NPS lub CLI, biorąc też pod uwagę jak w poszczególnych filarach są oceniani Twoi konkurenci.

3

Żeby skutecznie zarządzać doświadczeniami swoich klientów musisz **systematycznie** (1-2 razy w roku) **mierzyć** w sposób obiektywny jak **klienci oceniają swoje doświadczenia z Twoją marką**. Powinieneś też wiedzieć jak konsumenci oceniają Twoich konkurentów.

4

**Pozyskuj wszystkie możliwe informacje na temat Twoich klientów** i innych konsumentów, ich preferencji, zachowań i trendów. Bez tych informacji ani nie będziesz w stanie konkurować na rynku, ani też nie zrobisz niezbędnej



personalizacji. Wdróż **narzędzia**, które pozwolą Ci skutecznie **zbierać i przetwarzać jak najwięcej wartościowych danych**. Zbuduj dział analityczny, który będzie potrafił podpowiadać co oferować każdemu klientowi i jak go indywidualnie obsługiwać. Buduj albo kup **rozwiązania oparte na systemach sztucznej inteligencji**, dzięki którym będzie mógł pozytywnie zaskoczyć klienta.

5

Zadbaj, aby **klienci rozumieli i dostrzegali korzyści ze zbierania i przetwarzania ich danych** – zdefiniuj i wdróż kluczowe elementy **oferty dodatkowej wartości dla klienta** związane z wykorzystaniem jego danych (np. łatwiejsze korzystanie z usług, ekskluzywne i dopasowane promocje itp.)

6

Prowadź systematyczną analizę **kluczowych utrudnień z punktu widzenia klienta** (ang. *friction points*), które wpływają negatywnie na doświadczenia klienta, jaki i istotnie na **Twoje wyniki biznesowe** (np. obniżają poziom konwersji, powodują odpływ klientów). Koncentruj się w swoich inicjatywach na działaniach eliminujących najbardziej istotne niedogodności.

7

Zdefiniuj **strategiczne podejście** Twojej marki do wykorzystania **technologii mobilnych**. Przeanalizuj, w których momentach podróży klienta kanał mobilny ma dla niego kluczowe znaczenie (np. informacje o produkcie, złożenie zamówienia, złożenie i obsługa reklamacji, opinie i rekomendacje, itp.) i wdróż rozwiązania (na poziomie aplikacji/natywnej strony na urządzenia komórkowe), które Twoi klienci chętnie zaadoptują.

8

Zidentyfikuj punkty interakcji z klientem, w których wykorzystanie technologii cyfrowych bazujących na rozwiązaniach **robotyki i sztucznej inteligencji przyniesie największe korzyści** w kontekście poprawy doświadczeń w kluczowych filarach (np. skrócenie czasu obsługi, lepsze dopasowanie oferty). Koncentruj się na rozwiązaniach, które przynoszą wymierne korzyści finansowe.

9

Projektowanie pozytywnych doświadczeń klientów nie jest ćwiczeniem socjologicznym, a raczej **rozwiązywanie jednego z najbardziej złożonych interdyscyplinarnych problemów w dzisiejszym biznesie**, w którym trzeba wykorzystać skuteczne strukturalne metody, złożoną analitykę, sprawdzone narzędzia, wiedzę biznesową (także psychologiczną i socjologiczną), znajomość branży i co najważniejsze posiadać dobrą znajomość systemów IT. **IT jest naprawdę krytycznym czynnikiem sukcesu**, gdyż większość inicjatyw poprawiających doświadczenia klienta nie może być praktycznie zrealizowana bez odpowiedniego wsparcia systemami IT.

10

Nie zbudujesz pozytywnych doświadczeń klientów bez prawdziwego zaangażowania Twoich pracowników. **Buduj w Twojej organizacji tzw. Employee Experience w taki sam sposób, jak dbasz o pozytywne doświadczenia klientów**. To zdecydowanie zmotywuje Twoje zespoły do zaangażowania się w projektowanie i wdrażanie programu zarządzania doświadczeniami klientów. Włącz też wszystkich pracowników (nie tylko tych mających do czynienia bezpośrednio z klientem) w kreatywne projektowanie doświadczeń klientów.

# Słowniczek

|                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AI (ang. artificial intelligence)</b>           | Nazwa technologii oraz dziedzina badań naukowych informatyki z pogranicza neurologii, psychologii oraz kognitywistyki. Jej głównym zadaniem jest konstruowanie maszyn i programów komputerowych zdolnych do realizacji określonych funkcji umysłu, a także ludzkich zmysłów.                                                                                     |
| <b>Business case</b>                               | Uzasadnienie projektu przygotowane w formie raportu opisujące zmiany biznesowe w kontekście kosztów i potencjalnych korzyści.                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>CAWI (ang. computer assisted web interview)</b> | Technika wywiadu bezpośredniego prowadzona za pośrednictwem internetu.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Compound Annual Growth Rate (CAGR)</b>          | Skumulowany roczny wskaźnik wzrostu, odzwierciedlający średni roczny wzrost badanej wielkości w danym okresie.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Customer centric organization</b>               | Typ organizacji, która w centrum swoich zainteresowań stawia klientów i to na nich skupia głównie swoją uwagę.                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Customer Experience (CX)</b>                    | Całokształt doświadczeń klienta z daną marką we wszystkich możliwych kanałach kontaktu i punktach styku przez cały okres trwania jego relacji z firmą.                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Customer Experience Excellence (CEE)</b>        | Wskaźnik obliczany na podstawie oceny Sześciu Filarów™ Customer Experience z uwzględnieniem ich indywidualnego wpływu na budowę doświadczeń klientów, będący podstawą porównań pomiędzy markami, branżami i krajami.                                                                                                                                             |
| <b>Customer Experience Excellence Centre</b>       | Centrum ekspertów KPMG specjalizujących się w diagnozie i transformacji doświadczeń klientów. W ramach ciągłego programu badawczego, prowadzonego na trzech kontynentach, w ciągu siedmiu lat zgromadzono ponad 1,25 mln ocen konsumenckich.                                                                                                                     |
| <b>Customer Journey</b>                            | Podróż klienta rozumiana jako suma interakcji występujących w kontakcie z firmą na wszystkich etapach relacji z marką, począwszy od zapoznawania się z ofertą, aż do zakończenia korzystania z jego produktu/usługi                                                                                                                                              |
| <b>Customer Loyalty Index (CLI)</b>                | Narzędzie umożliwiające monitorowanie lojalności klientów w miarę upływu czasu.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Employee Experience (EX)</b>                    | Całokształt doświadczeń pracownika z jego pracodawcą przez cały okres trwania relacji pracownik-firma.                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Filar</b>                                       | Jeden z Sześciu Filarów™: Wiarygodność, Rozwiązywanie Problemów, Oczekiwania, Czas i Wysiłek, Personalizacja, Empatia.                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>KPMG Nunwood</b>                                | Marka używana przez KPMG dla jednostki dedykowanej do działalności badawczej w zakresie diagnozy i transformacji doświadczeń klientów w relacjach z przedsiębiorstwami.                                                                                                                                                                                          |
| <b>Momenty prawdy</b>                              | Kluczowe interakcje pomiędzy klientem i przedsiębiorstwem mające decydujący wpływ na jego postrzeganie marki, lojalność i skłonność do polecenia rodzinie i znajomym.                                                                                                                                                                                            |
| <b>Net Promoter Score (NPS)</b>                    | Wskaźnik służący do oceny skłonności konsumenta do rekomendacji danej marki i jej produktów rodzinie i znajomym.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Omnikanalowość</b>                              | Możliwość korzystania z wielu kanałów jednocześnie i swobodnego przełączania się pomiędzy nimi bez konieczności rozpoczynania załatwiania danej sprawy od nowa. Omnikanalowość wymaga automatyzacji procesów sprzedaży i obsługi, koncentracji na potrzebach kupujących oraz zbudowania jednego źródła informacji o klientach i historii ich interakcji z firmą. |
| <b>Punkt styku</b>                                 | Szeroko rozumiana interakcja pomiędzy klientem i przedsiębiorstwem, obejmująca np. obejrzenie reklamy produktu, wejście na stronę www, wizytę w sklepie stacjonarnym, rozmowę z personelem firmy przez telefon, użycie aplikacji mobilnej do zarządzania swoją usługą itd.                                                                                       |
| <b>RODO</b>                                        | Rozporządzenie unijne o ochronie danych osobowych zawierające przepisy o ochronie osób fizycznych w kontekście przetwarzania danych osobowych.                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Showroom</b>                                    | Specyficzna forma punktu sprzedażowego jako salonu wystawowego.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Sześć Filarów™ KPMG</b>                         | Podejście KPMG do badania kluczowych czynników kształtujących doświadczenia konsumentów. Osią Sześciu Filarów™ jest sześć obszarów stanowiących podstawę analityczną do zrozumienia wyzwań, przed którymi stoi marka w relacji ze swoimi klientami.                                                                                                              |
| <b>TOP 100 Marek</b>                               | Zestawienie marek które uzyskały najwyższe oceny respondentów w Polsce w zakresie doświadczeń klientów, zgodnie z metodyką Sześciu Filarów™ Customer Experience.                                                                                                                                                                                                 |

# Nasze usługi



## Customer Strategy

### Gdzie szukać obszarów wzrostu?

Wypracowanie i wdrożenie skutecznych strategii wzrostu poprzez wskazanie zyskowych rynków, atrakcyjnych segmentów klientów i nowych nisz produktowych, z wykorzystaniem potencjału najnowszych innowacji technologicznych.



## Customer Experience

### Jak efektywnie obsługiwać klientów?

Zrozumienie czego naprawdę doświadczają i oczekują klienci oraz wskazanie w jaki sposób budować lojalność, satysfakcję i wzrost firmy poprzez kreowanie właściwych doświadczeń klienta.



## Sales Excellence

### Jak zwiększyć efektywność organizacji sprzedażowej?

Budowa skutecznej, efektywnej i zmotywowanej organizacji sprzedażowej, w której centrum zawsze stoi klient i jego potrzeby.



## CRM

### Jak zwiększyć sprzedaż do obecnych klientów?

Kształtowanie strategii CRM (marketing, sprzedaż, obsługa klienta) w celu zapewnienia możliwie najlepszej synchronizacji celów strategicznych i działań operacyjnych, przy wykorzystaniu systemów i narzędzi dopasowanych do potrzeb organizacji.



## Revenue Management

### Jak poprawić swoje marże?

Podniesienie efektywności zarządzania aktywnościami w kanałach sprzedaży, budżetami handlowymi i kreowanie optymalnych polityk handlowych przy pomocy dedykowanego zestawu narzędzi i procesów.



## Data&Analytics

### Jakimi danymi i obserwacjami wspierać funkcje komercyjne?

Określenie zestawu informacji oraz narzędzi (analityka, raportowanie, modelowanie, predykcja), którymi należy dysponować, aby zrozumieć swoich klientów, podnieść efektywność organizacji oraz osiągnąć sukces rynkowy.



## Omnichannel

### Jak efektywnie zarządzać kanałami w dobie cyfryzacji?

Budowa spójnych i ciągłych doświadczeń klienckich przy wykorzystaniu wszystkich dostępnych obecnie kanałów kontaktu, w tym powstałych w wyniku rewolucji cyfrowej, bazując na wiodących praktykach i możliwościach nowoczesnych technologii.



### Legenda:

|                                 |                                                                                   |                                    |                                                                                     |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Pozaspożywczy handel detaliczny |  | Media i telekomunikacja            |  |
| Gastronomia                     |  | Spożywczy handel detaliczny        |  |
| Podróże                         |  | Usługi finansowe                   |  |
| Czas wolny i rozrywka           |  | Dostawcy energii elektrycznej/gazu |  |
| Logistyka                       |  |                                    |                                                                                     |

Prezentowane zestawienie przedstawia sto marek, które uzyskały najwyższe oceny wśród respondentów badania. Badanie zostało przeprowadzone w drugim kwartale 2018 r. metodą CAWI przez zewnętrzną agencję badawczą (tę samą, która przeprowadza takie badania dla KPMG w innych krajach) na próbie ponad 5000 respondentów, reprezentatywnej dla mieszkańców Polski w wieku powyżej szesnastego roku życia. Podstawą porównań pomiędzy markami, branżami i krajami jest indeks CEE (ang. *Customer Experience Excellence*). Wskaźnik obliczany jest na podstawie oceny *Sześciu Filarów™ Customer Experience* z uwzględnieniem ich indywidualnego wpływu na budowę doświadczeń klientów w danym kraju. W przypadku równej wartości wskaźnika CEE dla danych marek zostały one zaprezentowane *ex aequo* w kolejności alfabetycznej.

Do analizy włączono marki świadczące usługi lub prowadzące sprzedaż produktów dla klientów detalicznych na terenie całego kraju lub w największych miastach. W badaniu uwzględnione zostały te sektory, w których przedsiębiorstwa używające danej marki mają istotny wpływ na budowanie doświadczeń klientów w jak największej liczbie punktów styku na linii klient-firma. Dobór sektorów jest spójny z metodyką badań przyjętą przez KPMG Nunwood w innych krajach. Warunkiem uwzględnienia marki w analizie było osiągnięcie minimalnej wymaganej liczby odpowiedzi respondentów.

Prezentowane w raporcie wnioski na temat poszczególnych marek i ich działania na polskim rynku w zakresie zarządzania doświadczeniami klientów zostały opracowane wyłącznie na podstawie wyników badania konsumenckiego zrealizowanego przez zewnętrzną agencję badawczą oraz publicznie dostępnych informacji. Badanie miało na celu zebranie indywidualnych opinii respondentów. Raport ilustruje stosowane praktyki zarządzania doświadczeniami klientów i w żaden sposób nie stanowi opinii ani stanowiska KPMG w Polsce dotyczącego działania jakiegokolwiek przedsiębiorstwa.

\* Badanie przeprowadzone przed rebrandingiem na markę Santander.

# Zestawienie Top 100 Marek w Polsce

|                     |                 |                       |                 |                             |
|---------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|-----------------------------|
| 1 Ziaja             | 21 Spotify      | 39 Vistula            | 59 Wojas        | 81 InPost                   |
| 2 Nike              | 22 Pandora      | 42 LOT                | 62 Cinkciarz.pl | 81 Polskie Składy Budowlane |
| 3 Hilton            | 23 Skycash      | 43 A.Blikle           | 62 Kaufland     | 83 Agata Meble              |
| 4 Adidas            | 24 Bank Pekao   | 44 Cinema City        | 62 Lidl         | 83 Jysk                     |
| 5 Allegro           | 25 mBank        | 44 OleOle!            | 65 Reserved     | 83 Neonet                   |
| 6 Netflix           | 25 Mercure      | 44 Ryłko              | 65 Smyk         | 83 Nju Mobile               |
| 7 Rossmann          | 25 Yves Rocher  | 47 Biedronka          | 65 Wittchen     | 87 IBIS                     |
| 7 Samsung           | 28 Hebe         | 47 PKO Bank Polski    | 68 BP           | 87 Sphinx                   |
| 9 Bank Millennium   | 29 Pepco        | 49 Helios             | 68 Swarovski    | 89 Plush                    |
| 9 Castorama         | 30 Avon         | 49 Play               | 70 Nest Bank    | 90 Itaka                    |
| 11 Virgin Mobile    | 31 Booking.com  | 49 Sephora            | 71 KFC          | 90 Multikino                |
| 12 Zalando          | 31 Costa Coffee | 52 DHL                | 72 Lufthansa    | 90 Obi                      |
| 13 Bytom            | 31 Decathlon    | 53 Super-Pharm        | 72 Ochnik       | 90 TUI                      |
| 14 4F               | 31 Grycan       | 54 Shell              | 72 Ryanair      | 94 Da Grasso                |
| 15 eMAG             | 31 Inglot       | 55 Airbnb             | 72 W.KRUK       | 94 Plus                     |
| 16 Green Caffè Nero | 36 Yes          | 55 Auchan             | 76 Komputronik  | 94 WizzAir                  |
| 17 Apart            | 37 Empik        | 55 Bank Zachodni WBK* | 77 CCC          | 97 Burger King              |
| 17 Ikea             | 37 Pizza Hut    | 55 H&M                | 77 RTV Euro AGD | 98 Calypso                  |
| 17 ING Bank Śląski  | 39 DPD          | 59 Douglas            | 77 Subway       | 99 Lotos                    |
| 17 iSpot (Apple)    | 39 Orlen        | 59 Leroy Merlin       | 77 Zara         | 99 Moya                     |

**KPMG Advisory**  
**Spółka z ograniczoną**  
**odpowiedzialnością sp.k.**

ul. Inflancka 4A  
 00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

**Jan Karasek**  
**Management Consulting**  
 Partner  
**E:** jkarasek@kpmg.pl

**Andrzej Musiał**  
**Management Consulting**  
 Starszy Menadżer  
**E:** amusial@kpmg.pl

**Maciej Szatkowski**  
**Management Consulting**  
 Starszy Menadżer  
**E:** mszatkowski@kpmg.pl

**Magdalena Maruszczak**  
**Marketing & Communications**  
 Dyrektor  
**E:** mmaruszczak@kpmg.pl

## KPMG.pl

### Biura KPMG w Polsce

#### Warszawa

ul. Inflancka 4A  
 00-189 Warszawa  
**T:** +48 22 528 11 00  
**F:** +48 22 528 10 09  
**E:** kpmg@kpmg.pl

#### Kraków

ul. Opolska 114  
 31-323 Kraków  
**T:** +48 12 424 94 00  
**F:** +48 12 424 94 01  
**E:** krakow@kpmg.pl

#### Poznań

ul. Roosevelta 22  
 60-829 Poznań  
**T:** +48 61 845 46 00  
**F:** +48 61 845 46 01  
**E:** poznan@kpmg.pl

#### Wrocław

ul. Szczytnicka 11  
 50-382 Wrocław  
**T:** +48 71 370 49 00  
**F:** +48 71 370 49 01  
**E:** wroclaw@kpmg.pl

#### Gdańsk

al. Zwycięstwa 13a  
 80-219 Gdańsk  
**T:** +48 58 772 95 00  
**F:** +48 58 772 95 01  
**E:** gdansk@kpmg.pl

#### Katowice

ul. Francuska 34  
 40-028 Katowice  
**T:** +48 32 778 88 00  
**F:** +48 32 778 88 10  
**E:** katowice@kpmg.pl

#### Łódź

ul. Składowa 35  
 90-127 Łódź  
**T:** +48 42 232 77 00  
**F:** +48 42 232 77 01  
**E:** lodz@kpmg.pl