

*Homo informaticus:*  
Jak cyfrowi konsumenci  
zachowują się w sieci?

**EY**

Building a better  
working world

## | Spis treści

Witamy na pokładzie	1
1. Streszczenie	3
2. Wyznaczanie kursu zgodnie z potrzebami <i>homo informaticus</i>	6
3. Nowe światy: cyfrowa podróż przez ocean zakupów	13
4. Perfekcyjne lądowanie: angażujące doznania zakupowe	24
5. Czas w drogę: tworzenie fundamentalnego połączenia	34
Metodologia badania	36
Glosariusz	39
Źródła	40

## Kluczowe kontakty globalne

### Koordynatorzy badania



**Woody Driggs**

Global Customer Leader  
+1 70 3747 1389  
woody.driggs@ey.com



**Alessandro Buccella**

EMEIA Customer Leader  
+39 06 6753 5630  
alessandro.buccella@it.ey.com



**Hyung In Lee**

Asia Pacific Customer Leader  
+82 2 3787 4101  
hi.lee@kr.ey.com

### Eksperci merytoryczni



**Christopher J. Mazzei**

Global Chief Analytics Officer  
+1 21 2773 3671  
christopher.mazzei@ey.com



**David Jensen**

Global Innovation and Digital Strategy Leader  
+1 21 3977 3691  
david.jensen1@ey.com



**Ken Allan**

Global Information Security Leader  
+44 20 795 15769  
kallan@uk.ey.com



**Adlai Goldberg**

Global Social Media Analytics Hub Leader  
+41 58 286 4488  
adlai.goldberg@ch.ey.com

# Witamy na pokładzie!

Rzeczywisty rozwój nowoczesnych technologii spowodował wzrost znaczenia konsumentów. Są bardziej świadomi, lepiej poinformowani i bardziej wymagający niż kiedykolwiek wcześniej. Minęły czasy, w których konsument pełnił rolę biernego pasażera i którego tak naprawdę jedynym wyborem było podążanie w kierunku wyznaczonym przez markę.

Opublikowany w 2012 roku raport EY pod nazwą *Jak cyfrowi konsumenci zachowują się w sieci. Tym razem to coś osobistego: od konsumenta do współtwórcy* podkreślał zmieniającą się istotę zakupów. Przedstawiał konsumentów, którzy chcą, by produkty oraz usługi tworzone, sprzedawano i dostarczano w dogodny dla nich sposób. Z tegorocznej edycji badania wynika, że w ostatnich dwóch latach wykonali oni ogromny krok w swojej podróży zakupowej. Dziś nie tylko posiadają bogatą wiedzę i są pewni swoich możliwości, lecz również wykazują chęć sprawowania kontroli nad produktami i usługami, a na dodatek dysponują odpowiednimi do tego celu środkami.

W tegorocznym, światowym badaniu *Homo informaticus: Jak cyfrowi konsumenci zachowują się w sieci* uczestniczyło niemal 30 000 konsumentów z 34 krajów. W skali makro wyniki badania wykazały, że konsumenci jeszcze częściej niż dwa lata temu szukają informacji o produkcie przed jego zakupem. Praktycznie wszyscy staliśmy się częstymi pasażerami cyfrowych podróży zakupowych, a przed „wejściem na pokład” czyli finalnym zakupem produktu, uważnie wyszukujemy wszelkich informacji na jego temat.

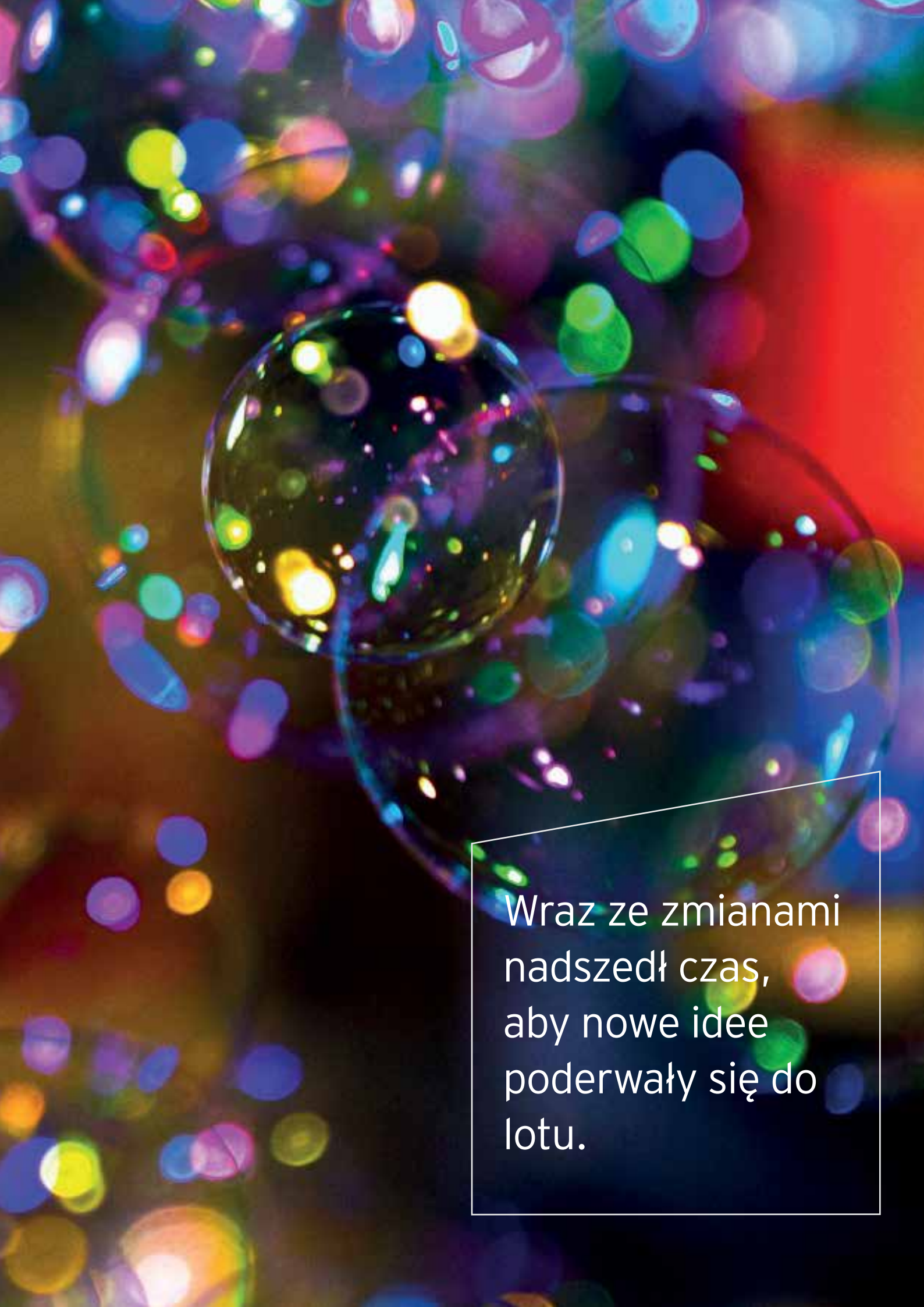
Skala tych zmian wymaga szczególnej uwagi. Wystarczy zastanowić się, czy ktokolwiek z nas zdecydowałby się na pilotowanie samolotu bez planu lotu lub dostępu do wiarygodnych danych, podawanych w czasie rzeczywistym przez kontrolerów lotu? W takiej sytuacji szaleństwem byłoby ignorowanie najlepszych dostępnych informacji. Ta sama zasada sprawdza się w zarządzaniu działaniami marketingowymi, których podstawą stała się analiza danych (zob. Glosariusz na stronie 39). W dzisiejszych czasach kluczem do osiągnięcia sukcesu biznesowego jest zrozumienie zachowania konsumentów i oferowanie im tego, czego rzeczywiście oczekują. Takie podejście może być wyróżnikiem firmy w budowaniu relacji ze świadomymi konsumentami. Należy przy tym pamiętać, że konsumenci często postrzegają siebie jako „drugiego pilota”, realizując swoje zamiary zakupowe.

Nie ulega wątpliwości, że nastały burzliwe czasy dla firm. Te, które są w stanie przewidzieć trendy, a nawet je wyprzedzić, czekają ekscytujące lata. Dzisiejsze podróże konsumentów przez ocean zakupów są bardziej interesujące i stanowią szansę dla obu stron. Mam nadzieję, że rekomendacje publikowane w niniejszym raporcie okażą się dla Państwa podporą w budowaniu trwałych relacji z konsumentami.



**Woody Driggs**

Globalny Szef Zespołu EY ds. Konsumentów



Wraz ze zmianami  
nadszedł czas,  
aby nowe idee  
poderwały się do  
lotu.

# 1

## Streszczenie

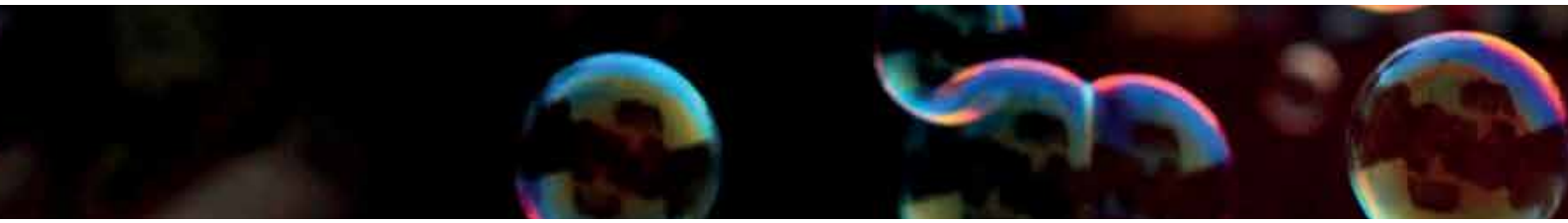
Jesteśmy świadkami gwałtownych zmian w zachowaniu konsumentów. Cyfrowe innowacje sprawiły, że świat się skurczył, a zmiany przyspieszają. Telefon potrzebował aż 75 lat na pozyskanie 50 milionów użytkowników. Telewizji osiągnięcie tego sukcesu zajęło 13 lat, internetowi 4 lata, a Facebook dokonał tego w 3,5 roku. Nie mówiąc o tym, że gra Angry Birds potrzebowała zaledwie 35 dni.<sup>1</sup>

Codziennie na Twitterze pojawia się ponad 500 milionów nowych tweetów, co daje 5700 postów na sekundę.<sup>2</sup> Wzrost popularności smartfonów oraz tabletek zrewolucjonizował sposób komunikowania się. W ubiegłym roku 897 milionów osób na całym świecie korzystało z poczty elektronicznej za pomocą urządzeń mobilnych. Prognozuje się, że już w 2016 roku ich liczba przekroczy 1,6 miliarda. Co więcej, „populacja” Facebooka, mającego 1,3 miliarda użytkowników, jest równa zaludnieniu Chin lub Indii.<sup>3</sup>

Powszechny dostęp do nowych technologii zmienił układ sił na arenie zakupowej. Już istnieje realne niebezpieczeństwo, że wkrótce konsumenci wyprzedzą firmy, które zostaną sprowadzone wyłącznie do roli „doganiaczy”. W tej sytuacji podstawą budowania silnej pozycji firmy będzie broń w postaci wiedzy. Prawdziwe zrozumienie potrzeb konsumentów pozwala na przekształcenie złożonych informacji w prosty, zrozumiały i użyteczny przekaz – i taki właśnie jest cel niniejszego raportu.

Drugie światowe badanie EY o zachowaniach i potrzebach konsumentów obejmuje swym obszernym zakresem aż 9 milionów punktów danych. Zastosowana próba badawcza odzwierciedla szeroki przekrój wiekowy i różnorodne doświadczenia konsumentów. Niniejszy raport przedstawia wzorce zachowań konsumenckich, jak też opisuje ich podróże zakupowe w 10 poniższych kategoriach produktów i usług:

- ▶ Telefonia stacjonarna i komórkowa
- ▶ Kredyty konsumenckie
- ▶ Ubezpieczenia mieszkaniowe
- ▶ Żywność i napoje
- ▶ Elektronika użytkowa
- ▶ Samochody
- ▶ Odzież
- ▶ Towary
- ▶ Ochrona zdrowia
- ▶ Ubezpieczenia zdrowotne



Nasz raport pokazuje, jak zmienia się zachowanie konsumentów. Prezentowane wyniki przede wszystkim przedstawiają skalę i istotę wyzwań stojących na drodze rozwoju firm.

## **Nowy konsument: przezorny, podłączony i wszechstronny**

Główną cechą współczesnych konsumentów jest umiejętność sprawnego filtrowania informacji i poruszania się między dostarczającymi je kanałami. Oczekują wysokiej jakości produktów w przystępnej cenie oraz ofert spersonalizowanych pod kątem ich potrzeb. Zgodnie z wynikami badania:

- ▶ Konsumenti są dziś bardziej przezorni i często uważnie czytają informacje o produkcie lub usłudze przed ich zakupem.
- ▶ Największy wpływ na decyzje zakupowe konsumentów ma cena, ale nie tylko. Duże znaczenie ma również jakość.
- ▶ Preferencje konsumentów wyraźnie ewoluują w kierunku zakupów online. Niemal we wszystkich kategoriach zaobserwowano spadek sprzedaży w kanałach offline, która utrzymuje się na stabilnym poziomie jedynie w przypadku samochodów, usług telefonii stacjonarnej i komórkowej oraz kredytów konsumenckich.
- ▶ Wzrasta lojalność klientów wobec marki, ale tylko dla niektórych grup brand ma wyjątkowe znaczenie.
- ▶ Decydując się na zakup samochodu lub elektroniki użytkowej konsumenci zwracają uwagę na gwarancję jakości i pomocne wsparcie posprzedażowe (jeśli jest ono konieczne).

## **Podążając kursem „wszechkanałowości”: coraz częściej kupujemy online**

Dzięki powszechnemu dostępowi do smartfonów oraz tabletów konsumenci korzystają z zaawansowanych technologii, niezależnie od tego, gdzie akurat się znajdują – w pracy, domu bądź w drodze. Wszędzie informacja jest w zasięgu ręki. Zgodnie z wynikami badania:

- ▶ Kanał online odgrywa coraz większą rolę jako przystanek w podróży zakupowych konsumentów, nawet jeśli ostatecznie dokonują oni transakcji poza siecią. 62% wszystkich nabywców na świecie to cyfrowi konsumenci.
- ▶ Preferowanie zakupów w sklepach tradycyjnych jest typowe dla rynków rozwiniętych. Pionierami cyfrowych podróży przez ocean zakupów są konsumenci na rynkach wschodzących.
- ▶ Wśród konsumentów rośnie sceptycyzm wobec mediów społecznościowych.
- ▶ Cyfrowych konsumentów można podzielić na trzy różne grupy w zależności od najczęściej występujących zachowań: cyfrowych informatorów, cyfrowych nabywców i cyfrowych wielozadaniowców.
- ▶ Najlepiej poinformowani, najbardziej wszechstronni i najbardziej wymagający są konsumenci z grupy cyfrowych wielozadaniowców, których będzie coraz więcej. Firmy muszą się na to przygotować.
- ▶ Technologie cyfrowe wzbogacają tradycyjne kanały zakupowe, czasem nawet są dla nich zbawieniem. Często odgrywają ważną rolę w łańcuchu zakupowym, który kończy się w sklepie stacjonarnym.
- ▶ Duży wpływ na decyzje zakupowe konsumentów mają rekomendacje znajomych i informacje z drugiej ręki (marketing szeptany). Te czynniki mogą mieć również decydujący wpływ na wizerunek i losy marki.

## **Niezapomniana obsługa: doskonałość w budowaniu zaangażowania klientów**

Niezależnie od branży, firmy muszą stawić czoła zawziętej konkurencji. Kluczem do sukcesu są zaawansowane narzędzia analityczne i nieporównywalna z innymi obsługa klienta. Zgodnie z wynikami badania:

- ▶ Konsumenti mają szerokie i wielokanałowe spojrzenie. W związku z tym konieczne jest wdrożenie w całej firmie strategii pozwalającej na pozyskiwanie informacji o zachowaniach klientów.
  - ▶ Marketerzy zdecydowanie zbyt często ignorują konsumentów z pokolenia baby boomers – urodzonych po II wojnie światowej konsumentów w wieku 50 lat i więcej.
  - ▶ Kapitałem konsumentów jest innowacyjność. W każdej kategorii produktów i usług objętej badaniem obserwuje się aktywną współpracę firm z konsumentami w zakresie tworzenia nowych produktów.
  - ▶ Konsumenti coraz częściej oczekują spersonalizowanych ofert. Dlatego firmy muszą zdecydować, jak doskonalić szyte na miarę produkty i usługi oraz jak usprawnić komunikację z konsumentami
- Wraz ze zmianami nadszedł czas, aby nowe idee poderwały się do lotu.



## Konieczność zmian

Skoro zmieniają się konsumenci, to również muszą zmieniać się firmy. Przeszarpane struktury i pozbawiona elastyczności kultura organizacyjna nie wygra ze świetnie poinformowanym klientem, który z łatwością porusza się między różnymi kanałami informacji.

Dwa uzupełniające się wzorce zachowań wymuszają potrzebę ponownego odkrywania. Ogromne znaczenie dla konsumentów mają zarówno cena, jak i jakość. Często właśnie te informacje są zawzięcie wyszukiwane w sieci – nawet jeśli zakup jest finalizowany w innym kanale.

Konsumenci zachłannie korzystają z porównywarek cenowych, zwłaszcza w przypadku towarów. Dodatkowo, na opinię o jakości produktu lub usługi wpływają pozytywne lub negatywne rekomendacje innych osób. **Jak można wykorzystać ten lewar? Które z informacji o zachowaniach konsumentów mogą podnieść współczynniki konwersji?**

Przed firmami stoi zadanie usprawnienia swoich działań w sposób będący odpowiedzią na umiejętność sprawnego poruszania się w świecie zakupów, jaka cechuje współczesnych konsumentów. Muszą błyskawicznie identyfikować nowe trendy i odpowiadać na nie. Źródłem nowych pomysłów jest coraz częściej współpraca z konsumentami, prowadzona za pośrednictwem platform zrzeszających internautów, np. serwisów crowdfundingowych. Należy jednak pamiętać, że do sukcesu konieczne jest wdrożenie tych pomysłów i ich wykorzystanie w rozwoju produktów, aby były atrakcyjne dla konsumentów. Postrzeganie innowacyjności poszerzyło się o poszukiwanie interesujących rozwiązań angażujących konsumentów i stymulujących ich zachowania. Zasada jest prosta: im więcej klient chce, tym prawdopodobnie więcej kupi.

Rozkwit tego nowego podejścia jest uzależniony od gotowości firm do rezygnacji z przestarzałej struktury silosowej. Podobnie jak konsumenci wykonujący wiele czynności na raz i stosujący wielowymiarową perspektywę, tak samo firmy muszą prowadzić spójne działania w wielu obszarach swojej działalności. Działy IT i marketingu muszą ze sobą ściślej współpracować. Chcąc to osiągnąć płynnie i efektywnie konieczne będzie stworzenie nowych stanowisk łączących wiele aspektów działalności firmy.

Nowe, „wielowymiarowe” stanowiska będą wymagać interdyscyplinarnego podejścia również w kwestii szkoleń i kształcenia pracowników. Ze względu na prędkość i dynamikę zmian, podstawowym zadaniem jest motywowanie pracowników do działania poprzez jednocześnie ich wokół wspólnych celów przy użyciu wspólnego, zrozumiałego dla wszystkich języka i w sposób zgodny z „wielokanałowością” i „cyfrowością” biznesowego modelu działania.

Przyszłość przyniesie również wyzwania dla podmiotów rządowych, które we współpracy z firmami będą musiały zapewnić dostateczny poziom edukacji, czyli bezproblemowy dostęp do potrzebnych na rynku kompetencji. To właśnie edukacja jest największą podporą innowacji.

Dlatego ważne jest stworzenie nowych ścieżek nauczania i modyfikacja zastanych systemów.

Wyprzedzanie trendów wymaga wiedzy o tym, jakie nowe kompetencje są wymagane dziś i jakie będą potrzebne w przyszłości. **Co jest potrzebne, by nowy sposób myślenia stał się dla organizacji codziennością?**

Na rynku pojawi się nowy zawód: dyrektora ds. analizy danych. W erze dominacji Big Data (zob. Glosariusz na stronie 39) umiejętność pozyskiwania prawdziwych, wnikliwych danych jest absolutnie niezbędna. Nierozstający się ze swoimi smartfonami konsumenci spędzają coraz więcej czasu w świecie cyfrowym. Dlatego analiza danych staje się stopniowo odrębną, samodzielną dziedziną. Prawdziwe zrozumienie złożonych zachowań cyfrowych konsumentów wymaga kompleksowego wdrożenia w firmie zaawansowanych narzędzi analitycznych. Oznacza to nowe systemy, procesy i metody. Mimo wysokich kosztów, inwestycje w narzędzia analityczne są opłacalne, a korzyści z nich płynące mogą przerosnąć najśmielsze oczekiwania. **W jakim stopniu zmiany te już zostały uwzględnione w planach i budżetach firmy?**

Konsumenci oczekują od firm jakości za przystępną cenę, doskonałej obsługi i niezapomnianych doznań. Tak wysokie wymagania to wyzwanie dla firm. Jednocześnie, co pokazało nasze badanie, nigdy wcześniej konsumenci nie chcieli się aż tak zaangażować. Oznacza to, że warunki do budowania tego zaangażowania są odmienne od tych, które firmy znają. **Jeśli nagrodą jest lojalność klientów, to czy można sobie pozwolić na przeoczenie tych zmian?**

Media społecznościowe stały się dla konsumentów forum wyrażania opinii oraz narzędziem kreatywnej ekspresji. Doprowadziły do zmiany postaw i otworzyły nowe możliwości. Na miejsce bierności wskoczyła proaktywność. To zarówno szansa, jak i zagrożenie dla firm. Muszą odpowiadać na obawy konsumentów związane z ochroną danych osobowych, nadając priorytetowe znaczenie bezpieczeństwu cybernetycznemu i monitorować nastroje konsumenckie w mediach społecznościowych, aby żaden niszczący komentarz nie nabral rozgłosu. Jednocześnie mają nieograniczone możliwości współpracy z konsumentami i włączania ich w proces tworzenia produktów lub usług. **Czy w firmie jest już strategia wykorzystania tych szans?**

W obliczu silniejszej pozycji konsumentów i gwałtownej transformacji cyfrowej żadna organizacja nie może sobie pozwolić na stanie w miejscu. W swoim czasie Boeing 707 był pięknym samolotem. A mimo to dzisiaj żadna linia lotnicza nie przetrwałaby, bazując na tej muzealnej już maszynie. Pasażerowie po prostu by jej nie zaakceptowali. Ostatecznie to oni decydują, jakimi samolotami latają, a jakimi nie. Inteligentne organizacje rozwijają się, ponieważ wiedzą, czego chcą konsumenci i dają im to w taki sposób, w jaki tego oczekują.

# 2

## Wyznaczanie kursu zgodnie z potrzebami *homo informaticus*

Ludzie są inteligentni. W końcu homo sapiens znaczy „człowiek rozumny”. Dziś nasz poziom inteligencji jest jeszcze wyższy dzięki bezproblemowemu dostępowi do informacji na skalę niewyobrażalną dla naszych przodków.



Człowiek nie jest już zwykłym użytkownikiem IT: rozwija się dzięki danym pozyskiwanym i porządkowanym przy pomocy nowoczesnych technologii. W pewnym sensie, jako gatunek, ewoluował stając się *homo informaticus*. Kluczowym elementem tej ewolucji był rozwój nieznannej wcześniej umiejętności filtrowania informacji w celu wyszukania dokładnie tego, czego potrzebuje. Podobnie, jak kontrolerzy lotów sterują wieloma lotami jednocześnie, również konsumenci w swojej cyfrowej podróży mogą wybierać między wieloma różnymi trasami.

Jak wynika z naszego badania dominującym kanałem zakupowym pozostaje internet, ale *homo informaticus* sprawnie wyszukuje informacje we wszystkich dostępnych kanałach. Szeroka gama możliwości – strony internetowe, sklepy tradycyjne, kupony, aukcje, itd. – skutkuje zmianą układu sił na korzyść konsumentów, którzy nie muszą już pozyskiwać informacji bezpośrednio od sprzedawców. Świadomi różnorodności opcji i okazji na rynku są w stanie znaleźć taką ofertę, która jest zgodna z ich celami oraz okolicznościami, w jakich się znajdują, zapewniając jednocześnie korzystny stosunek jakości do ceny.

Współcześni konsumenci typu *omnichannel* doskonale wiedzą, jak najlepiej wykorzystać „wszechkanałowość” (zob. Glosariusz na stronie 39).

## Nowe podejście wcale nie musi być nowe

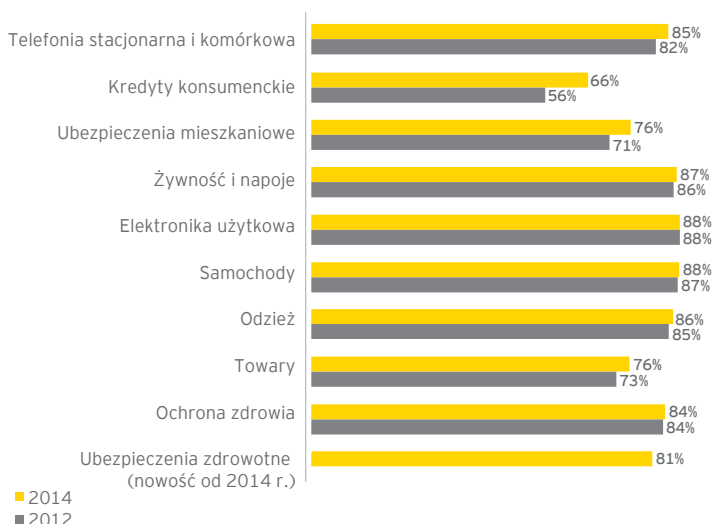
Intuicja podpowiada, że kupno nowego produktu lub usługi gwarantuje wysoką jakość. Ale to samo można osiągnąć wynajmując, zamieniając lub dokonując zakupu na rynku wtórnym. Cena ma największy wpływ na decyzje zakupowe konsumentów, ale nie tylko. Również inne czynniki motywują do zakupu (zob. Wykres nr 1). Wyniki badania dowodzą, że konsumenci są dziś dużo bardziej przezorni, racjonalniej podchodzą do zakupów i myślą dwa razy, zanim nabędą jakiś produkt lub usługę.

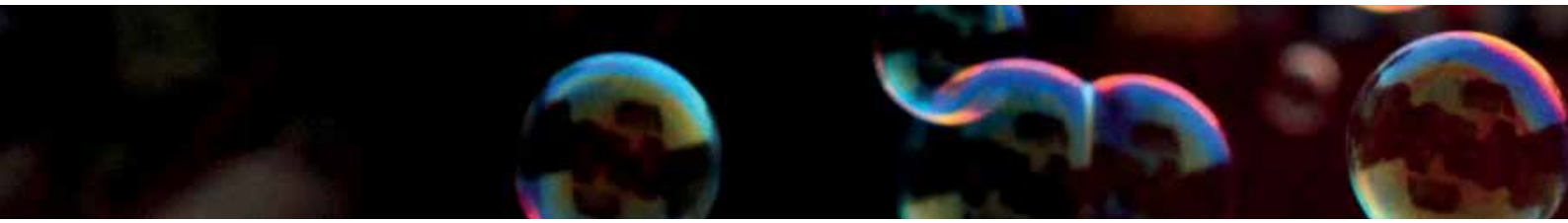
Wykres 1  
Wpływ poszczególnych czynników na wybór produktu

### Cena, warunki płatności i dostawy



### Jakość, gwarancja i opinie użytkowników





Konsumenci, którzy chcą przetestować produkt lub nauczyć się jego obsługi, najpierw decydują się na jego wynajem. Czasami wymieniają się produktami, aby dowiedzieć się o nich więcej przed zakupem lub w ramach bardziej zrównoważonego sposobu życia.

Tak czy inaczej, zjawisko wymiany produktów lub ich kupna na rynku wtórnym napędzają głównie ci, którym zależy na zrobieniu dobrego interesu. Powszechna jest niechęć do płacenia za produkty i usługi zgodnie z cennikiem lub ceną detaliczną sugerowaną przez producenta. Pojawienie się na rynku takich serwisów aukcyjnych, jak eBay oraz innych portali oferujących rabaty, jak np. Amazon i Pixmania, dało konsumentom dostęp do wysokiej jakości produktów i usług za niższą cenę.

Postawy konsumentów uległy zmianie – zakupy na rynku wtórnym lub pożyczanie nie są już naznaczone stygmatem. Wystarczy spojrzeć na wzrost liczby specjalistów ds. zamówień publicznych w korporacjach, aby zauważyć, jak istotne stało się nabywanie produktów i usług za dobrą cenę.

## Na fali „sharing economy”

W ostatnich latach można było zaobserwować wysyp firm korzystających z możliwości nowej „gospodarki dzielenia się” (ang. *sharing economy*). Dynamicznie rośnie, od samego początku, światowy serwis społecznościowy Airbnb, uruchomiony w Kalifornii w 2008 r., umożliwiający oferowanie i rezerwowanie noclegów. Ponad 600 tysięcy miejsc w 192 krajach pokazuje, że firma jest idealnym przykładem wykorzystania rosnącego apetytu konsumentów na tzw. „wspólną konsumpcję” (ang. *collaborative consumption*).

Kolejnym serwisem rozwijającym się na fali wspólnej konsumpcji jest carpooling.com założony w 2011 roku w Niemczech. Dziś to największa na świecie sieć „wspólnych przejazdów”. W 2012 roku w serwis zainwestował koncern motoryzacyjny Daimler AG. Teraz z usług wspólnego użytkownika samochodu za pośrednictwem tego serwisu korzysta 1,3 miliona osób miesięcznie. Oszczędności kosztowe, troska o środowisko naturalne i lepszy dostęp do technologii mobilnych to czynniki, które przelożyły się na wzrost działań biznesowych skupionych wokół wspólnoty usług. Popularność stron oferujących możliwości dzielenia się samochodem rośnie też w innych krajach. Przykładem jest brytyjski Zipcar i australijski GoGet.

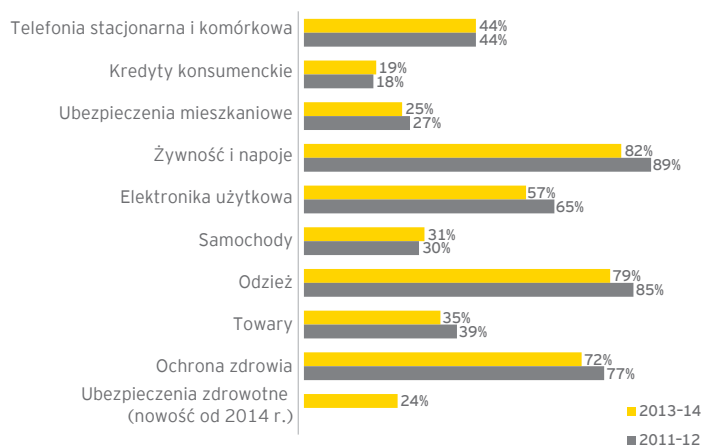
Tymczasem, otwarte w Berlinie na początku 2012 roku, „sklepy pożyczania” o nazwie Leila, zyskały już renomę w całym kraju. Ich filozofia polega na tym, że często dzielenie się produktami ma większy sens niż ich kupowanie. To samo podejście odzwierciedla założony niedawno serwis internetowy WIR.DE, który łączy sąsiadów i umożliwia im wzajemną pomoc poprzez dzielenie się zasobami. Wśród licznych nowych platform działających w zgodzie z zasadami *sharing economy* są: nowojorski „pchli targ online” Krrrb, cyfrowy sklep z tanią odzieżą thredUP z siedzibą w San Francisco, niemieckie platformy wymiany Mylittlebigswap i Whyownit oraz australijska „sieć obdarowywania” TuShare.

## Roztropne napełnianie koszyka: ewolucja w kierunku zakupów online

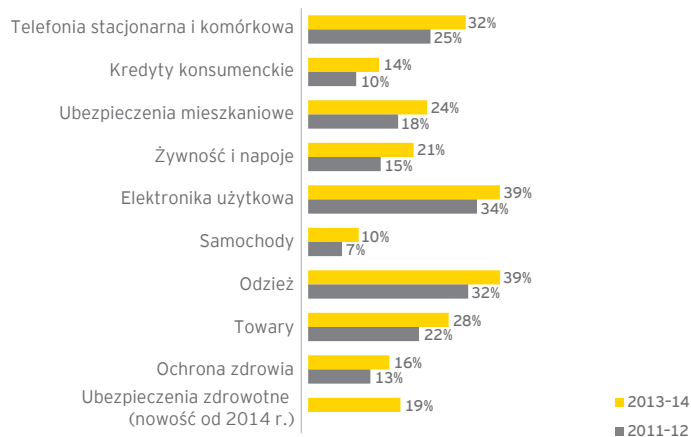
Konsumenci, dzięki coraz powszechniejszym, alternatywnym rozwiązaniom, niechętnie dokonują zakupów bez pełnego rozważenia wszystkich możliwych opcji. Łatwość porównywania produktów i usług przed ich zakupem sprawia, że są bardziej świadomi dostępnych ofert i aktywnie szukają miejsc, w których mogą otrzymać najlepszą propozycję cenową. Innymi słowy, stali się bardziej skrupulatnymi i przezornymi nabywcami. Niniejszy raport podkreśla ten właśnie trend.

W przypadku większości kategorii objętych badaniem można zaobserwować znaczną ewolucję konsumentów w kierunku zakupów online i jednoczesny spadek sprzedaży w markowych butikach. Jedynie w przypadku samochodów, usług telefonii stacjonarnej i komórkowej oraz kredytów konsumenckich utrzymuje się stabilny poziom sprzedaży w tradycyjnych sklepach (zob. Wykresy nr 2 i 3).

Wykres 2  
Który z podanych produktów kupiłeś/aś w ciągu ostatnich 12 miesięcy w stacjonarnym punkcie sprzedaży?



Wykres 3  
Który z podanych produktów kupiłeś/aś online w ciągu ostatnich 12 miesięcy?



Sprzedaż online rośnie we wszystkich kategoriach

**3 na 9**

kategorii przeżywa znaczny spadek sprzedaży offline

**39%** firm z segmentu elektroniki użytkowej i odzieży zajmuje pierwsze miejsce z największym udziałem w rynku sprzedaży online

**10% i 14%** tyle udziałów w rynku sprzedaży online mają kategorie samochodów i kredytów konsumenckich

## Coca-Cola wychodzi naprzeciw personalizacji

Poprzedni raport EY z badania konsumentów w kilkudziesięciu krajach dotyczył atrakcyjności „szytych na miarę” produktów i usług oraz popularności elastycznych warunków dostawy, metod płatności i sposobów komunikacji. Te zasady nadal obowiązują. W rzeczywistości, wraz ze wzrostem świadomości konsumentów dotyczących korzyści płynących z personalizacji trend ten jeszcze się utrzymuje.

Innowacyjna kampania marki Coca-Cola pod hasłem „Podziel się radością” polegała na umieszczeniu na butelkach i puszkach Coca-Coli popularnych imion i pseudonimów. Zakrojona na światową skalę akcja okazała się być ogromnym sukcesem, zdobywając uznanie konsumentów. Ale izraelski oddział firmy poszedł o krok dalej, kreatywnie łącząc ze sobą marketing cyfrowy i działania outdoorowe w celu zaangażowania konsumentów nastawionych na współpracę. Najlepiej widoczne w kraju billboardy zamieniono w interaktywne tablice, które witały ludzi po imieniu. Ponad 100 tysięcy konsumentów pobrało dedykowaną aplikację Coca-Coli na smartfony. W oparciu o technologię geofeincingu aplikacja mierzyła odległość użytkownika od tablicy. Zbliżający się konsumenci otrzymywali wiadomość z prośbą o spojrzenie w górę, aby mogli zobaczyć swoje podświetlone imię.<sup>5</sup>



## Jakość zawsze w cenie

W trudnych czasach ludzie szukają gwarancji jakości i niezawodności. Nasze badanie wyraźnie pokazuje, że to właśnie jakość jest drugim po cenie najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe konsumentów (zob. Wykres nr 1).

Jedną z oznak tego trendu jest pojawienie się firm wykorzystujących zjawisko *sharing economy*, do których zaufanie mają konsumenci. Kolejną jest przyciąganie konsumentów przez zaufane marki. Łączna wartość stu wiodących, globalnych marek wyniosła w 2013 roku 1,5 biliarda dolarów (USD), co oznacza rekordowy wzrost o 8,4% w porównaniu z rokiem 2012.<sup>4</sup>

Zjawisko to potwierdzają wyniki badania. Od 2012 roku notuje się wzrost lojalności wobec marek we wszystkich kategoriach (zob. Wykres nr 4). Mimo dominującego znaczenia ceny w procesie podejmowania decyzji zakupowych, zaufane, stabilne marki mają warunki pozwalające na nawiązanie porozumienia z konsumentami i osiągnięcie dynamicznego rozwoju.

Wielu konsumentów utożsamia renomowane firmy z jakością, która również odgrywa ważną rolę w podejmowaniu decyzji o zakupie i zyskuje na znaczeniu, szczególnie w niepewnych czasach. A zatem, dotychczasowe warunki rynkowe były korzystne dla marek, zwłaszcza oferujących wartość dodaną i przyciągających klientów ciekawą, spójną narracją.

Niemniej jednak, jak wynika z badania, nie można zawyżać atrakcyjności silnych marek, mimo że są one dla klientów gwarancją jakości. Obserwowany wzrost lojalności konsumentów wobec marek jest nieznaczny i, jak się okazuje, ma ona dla niektórych konsumentów mniejsze znaczenie niż dla pozostałych.

Mimo że w różnych kategoriach produktowych, objętych tym badaniem, wzrosła lojalność wobec marek, to wielu sprzedawców detalicznych napotyka w ostatnich latach liczne trudności. Niektórzy mają problemy z konkurencyjnością, ponieważ na pierwszym miejscu w procesie decyzyjnym konsumenta znajdują się cena i jakość obsługi klienta. Takie firmy jak Amazon były w stanie zdobyć znaczny udział w rynku i przyciągnąć klientów na swoją stronę, oferując niższe ceny i wysokiej jakości obsługę. Przykładem jest możliwość darmowego zwrotu wybranych produktów w ciągu 30 dni po zakupie, co zapewnia przeczernemu konsumentowi spokojny sen.

Wykres 4  
Proszę ocenić Państwa lojalność wobec dostawców poniższych produktów i usług



Poza dążeniem do jakości, które czasami wyraża się preferowaniem przez konsumentów zaufanych marek, szukają też pewności w innych obszarach. W takich kategoriach produktowych, jak samochody i elektronika użytkowa, oczekują gwarancji i skutecznego wsparcia posprzedażowego, jeśli jest ono konieczne.



## Personalizacja przyszłości w trzech wymiarach

Wzrost popularności drukarek 3D, które jeszcze niedawno były produktem niszowym, częściowo napędzał popyt na „szyte na miarę” rozwiązania. Koncentracja na współpracy z konsumentami pozwala na wyróżnienie się na nasyconym rynku i zainicjowanie nowych, innowacyjnych usług. Przykładem takiego podejścia jest belgijskie towarzystwo ubezpieczeniowe DVV, które umożliwia swoim klientom skanowanie ważnych kluczy. Skany są następnie przesyłane do bezpiecznej bazy danych. W przypadku zagubienia klucza można go dorobić, korzystając z drukarki 3D.<sup>6</sup>

Na obszernej wystawie w londyńskim Muzeum Nauki, zatytułowanej „3D: druk przyszłości”, zaprezentowano ponad 600 przedmiotów wydrukowanych w trójwymiarze, badając jednocześnie wpływ tej spersonalizowanej technologii na przemysł, medycynę i doświadczenia zakupowe konsumentów. Spektrum współczesnych możliwości zapiera dech w piersiach. W trójwymiarze można drukować zarówno spersonalizowane dobra konsumenckie, jak i lekkie komponenty do budowy statków powietrznych oraz elementy protetyczne.

Globalny rynek drukarek 3D przeżywa silny wzrost. Prognozuje się, że wzrost jednostkowy i wzrost sprzedaży w tym sektorze przyspieszy i osiągnie łączną roczną stopę wzrostu odpowiednio na poziomie 59% i 29% do 2017 roku.<sup>7</sup>

Podobnie, jak wynalezienie pierwszej przemysłowej metody druku w piętnastowiecznej Europie przez Jana Gutenberga przyspieszyło nadejście epok Renesansu i Oświecenia, dziś ludzie zmieniają świat poprzez stosowanie nowej technologii druku i innych kanałów do zastępowania starych modeli nowymi w kreatywny sposób.

Dzięki bogatym możliwościom współtworzenia i zaangażowania konsumentów, firmy nie są już skazane na samodzielny lot.

# Wskazówki dla biznesu

„Sposoby dotarcia do indywidualnych odbiorców ewoluowały. Dziś można tego dokonać bardziej bezpośrednimi metodami, poprzez rozmowę. A zatem, najprawdopodobniej największą wartością jest umiejętność bycia częścią życia klientów, niezależnie od tego, gdzie się znajdują. Przemawia to bardziej na korzyść technologii i urządzeń, których używają konsumenci, a także ukierunkowania rozwoju na wielopłatformowe działania biznesowe, realizowane na wielu urządzeniach. Trzeba zrozumieć, że jeśli chcemy budować zaangażowanie konsumentów, to musimy to robić na ich zasadach.”

**Lisa Bacus**, wiceprezes ds. wykonawczych i dyrektor ds. marketingu globalnego, Cigna Healthcare

## Jak komunikować się ze świadomym konsumentem

- ▶ Zapewnienie płynnej komunikacji we wszystkich kanałach, angażowanie klientów w czasie rzeczywistym, np. podczas wyszukiwania przez nich informacji o produkcie w internecie.
- ▶ Zapewnienie możliwości dodawania opinii oraz porównywania produktów lub usług.
- ▶ Nieustanne dążenie do zrozumienia zachowań konsumentów poprzez regularne badania rynkowe, mierzenie skuteczności kampanii oraz działań reklamowych, zarówno online, jak i offline.

## Jak podchodzić do konsumentów zwracających uwagę na jakość i cenę

- ▶ Określenie, kiedy i gdzie konsument zwraca uwagę na cenę i jakość, co może różnić się w zależności od kategorii produktowej, kraju, segmentu klienta i wielu innych czynników.
- ▶ Określenie, jak i gdzie można zoptymalizować łańcuch wartości, aby zredukować koszty lub zwiększyć wartość dodaną, np. poprzez udoskonalenie produkcji, oferowanie powiązanych usług i modyfikację opakowania.
- ▶ Rozwój zautomatyzowanych narzędzi cenowych do przewidywania kosztów i odchyleń cenowych, by oferować produkty po najbardziej konkurencyjnych cenach.
- ▶ Nieustanne dążenie do rozwijania i odkrywania innowacyjnych pomysłów w obszarze produktów i usług, np. poprzez monitorowanie zdarzeń na platformach crowdfundingowych i wykorzystywanie nowych pomysłów odpowiadających danej grupie docelowej.

## Jak korzystać z narzędzi analitycznych, aby dotrzeć do *homo informaticus*

- ▶ Zrozumienie, które dane i w jaki sposób zapewniają realizację celów biznesowych i lepszą obsługę klienta; precyzyjne określenie, że gromadzenie przydatnych danych może być czasochłonne i wymaga specjalistycznej wiedzy o korelacjach statystycznych.
- ▶ Wyróżnienie marki i firmy na rynku poprzez zapewnienie oraz utrzymanie doskonałej obsługi klienta przy pomocy narzędzi analitycznych, zgodnie z zasadą, że nienaganna i spersonalizowana obsługa jest elementem jakości. Uwzględnienie danych dotyczących zachowań konsumentów w planowanych, internetowych działaniach PR oraz kampaniach mających na celu zwiększenie świadomości marki.
- ▶ Wyraźne zdefiniowanie własnej pozycji w cyklu życia konsumenta przy pomocy zaawansowanych narzędzi analitycznych wspierających sprzedaż droższych produktów i umożliwiających zatrzymanie klientów.

# 3

## Nowe światy: cyfrowa podróż przez ocean zakupów

Wszyscy dziś jesteśmy odkrywcami.

Z perspektywy konsumenta wzrost cyfryzacji sprawił, że zakupy stały się procesem świadomego i proaktywnego podejmowania decyzji.

Sprostanie nowej sytuacji to skomplikowany problem dla firm. W przeszłości konsumenci musieli zgłosić się do działu sprzedaży i marketingu, aby uzyskać informacje o oferowanych produktach i usługach. Dziś często posiadają ogromną wiedzę o nowościach, zanim te pojawią się w sklepie. Mają dostęp do wszelkich informacji potrzebnych do podjęcia decyzji o zakupie. Eksplozja technologii cyfrowych wyposażała konsumentów w solidne narzędzia pozwalające im na przejęcie i utrzymanie kontroli nad zakupami.

W niniejszym raporcie zdefiniowano cyfrową podróż przez ocean zakupów jako podróż obejmującą cały proces podejmowania decyzji, począwszy od gromadzenia informacji i opinii na etapie początkowym, przez dokonywanie rzeczywistej transakcji, aż po usługi posprzedażowe. Niemniej jednak, należy podkreślić, że podróż ta nie zawsze jest prostym dotarciem do punktu C z punktu A przez punkt B.

## Zamiana pikseli w ludzi

Wyniki badania wykazały, że niemal dwie trzecie konsumentów w uwzględnianych kategoriach to konsumenci cyfrowi. A zatem kim w rzeczywistości jest „konsument cyfrowy”?

W poprzednim rozdziale zdefiniowano pojęcie *homo informaticus*: rozumnego konsumenta, który sprawnie korzysta z technologii w celu filtrowania informacji. Jednakże wrzucenie wszystkich inteligentnych konsumentów do jednego worka może wydawać się nieco paradoksalne. W końcu, czy na pewno, przy tak dużej koncentracji na personalizacji oraz indywidualnym podejściu do klienta, każdy jest inny?

Oczywiście, że tak! Chociaż szczegółowa weryfikacja wyników badania nieuchronnie prowadzi do odkrycia wspólnych wzorców zachowań zakupowych. Konsumentów cyfrowych można podzielić na trzy podkategorie, z których każda ma swoją własną charakterystykę: cyfrowych informatorów, cyfrowych nabywców i cyfrowych wielozadaniowców.

Zgodnie z wynikami naszego badania, największą kategorię stanowią **cyfrowi informatorzy** (63%). To dla nich największe znaczenie ma marka i lojalność wobec niej. Są też mniej otwarci na zaangażowanie i współuczestniczenie w procesach twórczych. W porównaniu do pozostałych dwóch typów cyfrowych konsumentów najmniej czasu spędzają online. Najmniej liczną grupę stanowią natomiast **cyfrowi nabywcy** (13%). Choć są najbardziej ze wszystkich gotowi do zaangażowania się i współtworzenia, to właśnie na nich najsilniej oddziałuje cena i dostępność produktu. Są również mniej zainteresowani odpowiedzialnością społeczną, etyką i zachowaniem firmy.

## Jak definiujemy cyfrowego konsumenta?

Zgodnie z naszą definicją cyfrowi konsumenci korzystają z internetu podczas swojej podróży zakupowej przynajmniej w 5 na 10 kategorii produktów i usług objętych niniejszym badaniem. Może to oznaczać, że przed zakupem online lub offline szukają w sieci informacji o produkcie lub usłudze bądź bezpośrednio dokonują zakupu w internecie.

Na tej podstawie, dla celów raportu, zdefiniowano cyfrowego konsumenta jako osobę, która regularnie lub okazjonalnie korzysta z kanału online na każdym lub na niektórych etapach podróży zakupowej.

Największy potencjał dla firm mają konsumenci z kategorii **cyfrowych wielozadaniowców** (24%). Chociaż większość swojego czasu w sieci spędzają na wyszukiwaniu informacji, to równie komfortowo czują się w tradycyjnych sklepach. W zależności od produktu lub okoliczności chętnie zmieniają swoje nawyki i z łatwością poruszają się w wielu „wszechkanałach” (konsumenci typu *omnichannel*). Konsumenci w tej grupie są najmniej wrażliwi na cenę, wykazują najniższy poziom lojalności wobec marki i mają najbardziej krytyczne podejście do mediów społecznościowych. Jednocześnie są świadomi i wymagający, wykazują największe zainteresowanie kwestiami technicznymi i działaniami firm w zakresie odpowiedzialności społecznej i etyki.

Krótko mówiąc, cyfrowi wielozadaniowcy to najbardziej wyrafinowana i wymagająca grupa nabywców online – to właśnie tych konsumentów firmy muszą lepiej zrozumieć. Ilość spędzanego przez nich czasu w sieci sprawia, że są to najlepiej poinformowani konsumenci. I, jak wynika z badania, ich liczba będzie rosła. Cyfrowi wielozadaniowcy to konsumenci przyszłości.

Zdaniem francuskiego filozofa Gillesa Lipovetsky’ego, współcześni konsumenci skupiają się zarówno na sobie, jak i na swojej pozycji w społeczeństwie – nieustannie szukają nowości, które z kolei szybko się starzeją. Potrzeba nowości jest coraz większa w tzw. hipernowoczesnym społeczeństwie, czyli w erze internetu i mediów społecznościowych. Zdaniem Lipovetsky’ego, konsumenci żądają dostępu do masowych produktów, aby być na bieżąco z najnowszymi trendami społecznymi. Jednocześnie chcą mieć dostęp do bardziej niestandardowych ofert, by poczuć się wyjątkowo.<sup>8</sup> Takie podejście bez wątplenia prezentują konsumenci z grupy cyfrowych wielozadaniowców: są zafascynowani indywidualizmem, lecz równie mocno osadzeni w społeczności online.

Ci supernowoczesni konsumenci z grupy cyfrowych wielozadaniowców są przedstawicielami hiperpołączonego świata. I wszystko wskazuje na to, że te wzajemne połączenia tylko będą się pogłębiać. Zgodnie z prognozami Światowego Forum Ekonomicznego, do 2020 roku do internetu będzie podłączonych już 50 miliardów urządzeń.<sup>9</sup>

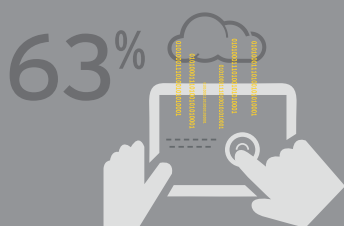




Dwóch na trzech konsumentów w kategoriach objętych badaniem to cyfrowi konsumenci.

## Cyfrowy konsument

### Cyfrowy informator



Kanał online służy głównie jako **źródło informacji**. Zakupy są dokonywane przede wszystkim w sklepach tradycyjnych:

- ▶ Niższy dochód, częściej na rynkach wschodzących
- ▶ Wyższy poziom koncentracji na marce i lojalności wobec niej
- ▶ Najmniej czasu spędzanego online
- ▶ Najniższy poziom aprobaty dla nowych urządzeń (tabletów, smartfonów)
- ▶ Mniejsza otwartość na zaangażowanie w proces współtworzenia

### Cyfrowy nabywca



Kanał online służy przede wszystkim jako **kanał zakupowy**. Informacje są pozyskiwane głównie w sklepach tradycyjnych:

- ▶ Młodszy i mniej wykształceni konsumenci, głównie na rynkach wschodzących
- ▶ Silny wpływ ceny i dostępności produktu na decyzję zakupową
- ▶ Niewielki wpływ marki oraz społecznej odpowiedzialności i etyki firmy
- ▶ Najwyższy poziom akceptacji dla płatności kartami kredytowymi
- ▶ Największa otwartość na zaangażowanie w proces współtworzenia
- ▶ Wyższy poziom aprobaty dla nowych urządzeń (tabletów, smartfonów)

### Cyfrowy wielozadaniowiec



Mieszane korzystanie z kanałów online i offline **zarówno dla celów informacyjnych, jak i zakupowych**:

- ▶ Wyższy dochód i lepsze wykształcenie, głównie na dojrzałych rynkach
- ▶ Najniższy poziom lojalności wobec marki
- ▶ Najwięcej czasu spędzanego online na wyszukiwaniu informacji
- ▶ Najbardziej krytyczne nastawienie wobec mediów społecznościowych
- ▶ Mniejsza wrażliwość na cenę, jakość i gwarancje
- ▶ Największe zainteresowanie aspektami technicznymi, jak również społeczną odpowiedzialnością i etyką firmy

62% konsumentów dokonuje zakupów online w przypadku większości produktów i usług objętych badaniem (minimum 5-10)





## Zakupy internetowe odgrywają ważną rolę w każdym segmencie

Stopień przekształcenia wyprawy zakupowej w internetową podróż różni się w zależności od rynku. Ale i tak technologie cyfrowe stanowią kluczowy czynnik zakupowy w każdej badanej kategorii - a ich znaczenie będzie tylko rosnąć. Przełomowy moment miał miejsce w ubiegłym roku. Wówczas po raz pierwszy sprzedaż smartfonów wyprzedziła sprzedaż telefonów komórkowych o mniej zaawansowanych funkcjach. W 2013 roku wzrosła o 42% i wyniosła 968 milionów sprzedanych urządzeń.<sup>10</sup> Stały dostęp do smartfonów i innych technologii sprawia, że klienci mają władzę i mogą wywierać presję, podejmując świadome decyzje zakupowe. Jednocześnie liczba internautów na świecie przekroczyła 2,7 miliarda.<sup>11</sup> To potencjalni klienci, którzy coraz sprawniej radzą sobie z wyszukiwaniem informacji online i doskonale wiedzą, czego chcą.

**172 000**

blogów zakładanych każdego dnia.<sup>12</sup>

**34%**

blogerów publikuje opinie o produktach i markach.<sup>13</sup>

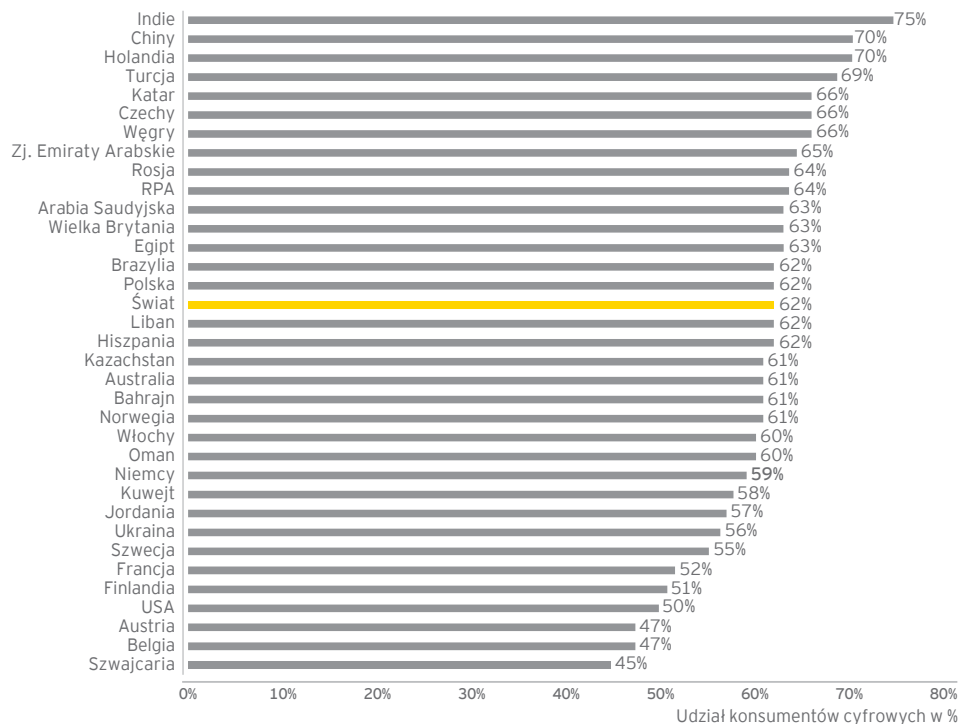
**90%**

konsumentów ufa rekomendacjom znajomych, a tylko 14% reklamom.<sup>14</sup>

## Zakupy przenoszą się do świata internetowego

Wykres 5

Udział konsumentów cyfrowych\* w populacji internautów na poszczególnych rynkach



\*Definicja terminu „konsument cyfrowy” znajduje się w Glosariuszu na stronie 39

Na rozwiniętych rynkach zdecydowanie dominuje dokonywanie zakupów w sklepach tradycyjnych. Z jednej strony może to wynikać z mniejszej liczby łatwo dostępnych i wystarczająco atrakcyjnych, fizycznych sklepów na niektórych rynkach wschodzących. Z drugiej, firmy na rynkach rozwijających się prawdopodobnie stawiają bardziej na inwestycje w technologie, co sprawia, że środowisko cyfrowe jest niespotykanie atrakcyjne.

Ciekawym zjawiskiem jest to, jak dynamicznie rozwijają się państwa BRIC, wśród których Indie i Chiny wiodą prymat w udziale konsumentów cyfrowych we wszystkich segmentach rynku. Natomiast bardziej rozwinięte gospodarki, takie jak: Szwajcaria, Belgia, Austria i Stany Zjednoczone, zajmują końcowe pozycje w rankingu z udziałem poniżej światowej średniej (zob. Wykres nr 5). Na wskaźniki te wpływają także uwarunkowania kulturowe, np. północnoamerykańskie uwielbienie dla zakupów w centrach handlowych. Podobnie jest z przekonaniem o doskonałości niektórych sprzedawców detalicznych. Przykładem jest Apple, którego produkty można bez problemu kupić w internecie, a mimo to konsumenci nadal tłumnie odwiedzają sklepy tej marki. Podsumowując - wysoka jakość środowiska detalicznego oraz doradztwa na miejscu w sklepie, możliwość wypróbowania produktu przed jego zakupem oraz przyjemne i spójne doświadczenie z marką nadal są atrakcyjne dla konsumentów. Nawet firmy skupione wokół produktów cyfrowych mogą czerpać korzyści z obecności w wielu kanałach.

Odpowiednie zakwalifikowanie wyników badania jest bardzo istotne. Na rynkach wschodzących znaczna część konsumentów nadal nie ma dostępu do internetu, ale jego penetracja gwałtownie rośnie, w tym np. liczba użytkowników. Chiny już teraz mają więcej internautów niż cała Europa.



Większość respondentów w krajach wschodzących to mieszkańcy obszarów metropolitalnych, a korzystanie z technologii konsumenckich jest bardziej zaawansowane na obszarach miejskich niż wiejskich. Przykładowo, w Indiach i Chinach, z dala od dużych miast, nadal popularnością cieszą się tradycyjne zakupy. Wynika to z obaw o bezpieczeństwo transakcji online, uwarunkowań kulturowych związanych z większym komfortem, jaki daje możliwość obejrzenia i dotknięcia produktu przed jego zakupem, a także nawyku targowania się o cenę. Jednocześnie, nie należy zapominać, że w Indiach bardzo popularne jest opłacanie rachunków za media oraz kupowanie biletów lotniczych i kolejowych w internecie. Warto też uwzględnić regionalne różnice badanej populacji. Współczynnik penetracji internetu w Ameryce Północnej wynosi około 80% i jest znacznie wyższy niż w Azji, gdzie równa się około 30%. Biorąc pod uwagę dużo większe zaludnienie w Azji i liczbę internautów w podziale na regiony, wyłania się odmienny obraz: Azję zamieszkuje 45%, a Amerykę Północną 11% wszystkich internautów na świecie.<sup>15</sup>

Różnice regionalne, zarówno w odniesieniu do zachowań konsumenckich w internecie, jak i stopnia penetracji sieci, oznaczają, że najlepsze praktyki na jednym rynku mogą okazać się zupełnie nietrafione na innym. Dlatego kluczowe jest gromadzenie i właściwe interpretowanie danych dotyczących preferencji konsumentów i wzorców ich zachowań.

## Marketing szeptany w erze konwersacji

Nie sposób przecenić znaczenia marketingu szeptanego w sytuacji, gdy na decyzje zakupowe konsumentów wpływają rekomendacje udzielane zarówno online, jak i offline. Konsumenty poważnie biorą pod uwagę opinie znajomych i rodziny. Korzystają również z renomowanych serwisów typu TripAdvisor i Epinions, szukając obiektywnych recenzji.

Warto wziąć pod uwagę znaczenie rekomendacji online, także negatywnych. Inwestycje w narzędzia analityczne są konieczne, by uniknąć utraty kontroli nad zdarzeniami wpływającymi na reputację marki. Przykładowo, na podstawie wzorców zachowań konsumenckich można błyskawicznie wykryć błąd na stronie głównej organizacji.

Firmy powinny wdrożyć zautomatyzowane rozwiązania technologiczne umożliwiające szybką analizę zdarzeń. Narzędzia analityczne powinny stanowić integralną część działań biznesowych, umożliwiając proaktywną reakcję ograniczającą straty w sprzedaży i szkody wizerunkowe.

## Wybór samochodu wymaga większego wysiłku niż zakup produktów spożywczych

Decyzja o zakupie samochodu różni się całkowicie od wyboru marki majonezu, który co tydzień wkładamy do koszyka. Koszt i znaczenie tego pierwszego produktu są znacznie wyższe. Oczywiście, klienci dużo dokładniej analizują zakup samochodu niż produktów spożywczych. Konsumenty nadal preferują jazdę próbną przed zakupem samochodu i, dodatkowo, na ich decyzję mogą wpływać silne relacje z lokalnym sprzedawcą. Należy więc spodziewać się, że znaczna większość konsumentów nadal woli dokonywać zakupu samochodu offline.

Niemniej jednak, jak wynika z badania, konsumenci spędzają więcej czasu w sieci wyszukując informacji o samochodach niż jakiegokolwiek innego produktu. Zazwyczaj sam zakup odbywa się offline, ale internet jest istotnym elementem tej podróży zakupowej. Decyzja podjęta przez Mercedes-Benz o uruchomieniu sprzedaży online samochodów w Niemczech i w Polsce w 2013 roku pokazuje coraz większe możliwości wielokanałowej sprzedaży w branży motoryzacyjnej.

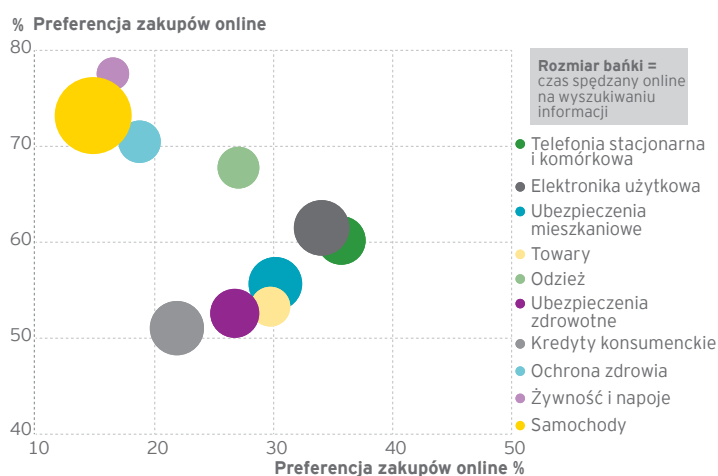
Ten wzorec zachowań jest źródłem ciekawych obserwacji na temat dzisiejszych konsumentów. W większym lub mniejszym stopniu można zauważyć go również w innych kategoriach produktów lub usług. Widać, że przed zakupem usług telefonii stacjonarnej, komórkowej lub elektroniki użytkowej konsumenci dużo intensywniej szukają informacji w sieci niż w przypadku zakupu usług medycznych lub żywności i napojów (zob. Wykres nr 6). Dużo sprawniej i dokładniej posługują się hasłami wyszukiwania, np. wyraźnie definiują zakres właściwości produktu, gdy noszą się z zamiarem zakupu.

„Media społecznościowe są dziś platformą wymiany zarówno zapytań, jak i skarg, miejscem sprzedaży i wsparcia posprzedażowego, a nawet rekrutacji pracowników.”



**Adlai Goldberg**, Partner, Lider Globalnego Zespołu EY ds. Analizy Mediów społecznościowych

Wykres 6  
Preferowany kanał zakupowy i czas spędzany online na wyszukiwaniu informacji



## Media społecznościowe: budują czy niszczą relacje?

Media społecznościowe ułatwiają komunikację między firmami a konsumentami. Z perspektywy tych drugich stanowią okno na świat umożliwiające rozmowę z ulubionymi markami niemal o wszystkim – począwszy od pozytywnych, angażujących doświadczeń, poprzez skargi i narzekania, aż po szukanie możliwości zatrudnienia lub inwestycji.

Widać wyraźnie, że media społecznościowe są zarówno szansą, jak i zagrożeniem dla firm. Klienci, którzy doświadczają pozytywnej interakcji z firmą w serwisach społecznościowych, prawdopodobnie staną się jeszcze bardziej lojalni. I na odwrót, negatywne doświadczenia mogą zmienić zwolennika marki w jej największego krytyka i mieć niszczące skutki dla reputacji. Prędkość, z jaką w mediach społecznościowych pojawiają się i znikają idee znacznie skróciła żywotność trendów kulturowych.

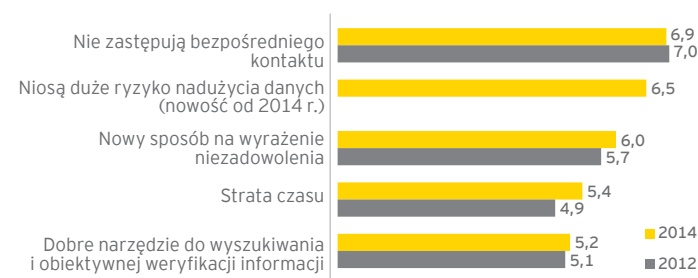
Ponieważ media społecznościowe wciąż są na etapie dynamicznego rozwoju, ich postrzeganie przez konsumentów nie jest jednoznaczne i spójne. Mimo, że konsumenci w dalszym ciągu uważają media społecznościowe za dobre źródło informacji, są również świadomi, że

mogą zawierać nieprawdziwe lub niedokładne treści. Ponadto, mają obawy dotyczące potencjalnego nadużycia danych. Poziom sceptycyzmu w stosunku do serwisów społecznościowych jest największy na rynkach rozwiniętych. Możliwość łatwego zakupu fikcyjnych fanów po niskiej cenie w postaci „farm fanów” również zwiększyła strach konsumentów przed tym, że mogą zostać oszukani.

W porównaniu z wynikami badania z 2012 roku, najnowsza edycja raportu pokazuje wzrost liczby użytkowników, dla których media społecznościowe są nowym sposobem komunikowania swojego niezadowolenia (w skali od 1 do 10 skok z 5,7 pkt. w 2012 roku do 6,0 pkt. w 2014 roku). Zwiększyła się również liczba osób postrzegających korzystanie z serwisów społecznościowych jako stratę czasu (w skali od 1 do 10 skok z 4,9 pkt. w 2012 roku do 5,4 pkt. w 2014 roku). Szczegółowe informacje na ten temat zawiera Wykres nr 7. Chociaż rekomendacje pozyskane z drugiej ręki nadal odgrywają ważną rolę, to jednak wzrost negatywnego odbioru mediów społecznościowych można wyjaśnić wzrostem liczby cyfrowych wielozadaniowców. Inteligentni, wszechstronni i świetnie odnajdujący się w cyfrowym świecie konsumenci kwestionują jakość i wiarygodność większości informacji publikowanych w mediach społecznościowych.

- Media społecznościowe nabierają dziś kształtu tradycyjnych organizacji. Są platformą wymiany zarówno zapytań, jak i skarg, miejscem sprzedaży i wsparcia posprzedażowego, a nawet rekrutacji pracowników. Z kolei firmy muszą skoncentrować się na tym, jak połączyć wewnątrz organizacji i sterować tymi interakcjami we właściwym kierunku. Będzie to wymagać od nich sporego wysiłku w nadchodzących latach, ponieważ dotyczy każdego aspektu działalności, a firmy muszą zadbać o jego prawidłowe wykonanie – mówi Adlai Goldberg, Partner, Lider Globalnego Zespołu EY ds. Analizy Mediów społecznościowych.

Wykres 7  
Opinie konsumentów nt. mediów społecznościowych (m.in. Facebook, Twitter i LinkedIn)



W skali od 1 do 10, gdzie 1 = nie zgadzam się i 10 = całkowicie się zgadzam

## Co mówi nam „selfie” z Oscarów?

Jedną z rzeczy, które sprawiają, że media społecznościowe są tak kuszące, jest prędkość przekazywania idei. Memy (zob. Glosariusz na stronie 39) rozprzestrzeniają się wirusowo, użytkownicy „lajkują” i przesyłają dalej nawzajem swoje tweety - wszystko to dzieje się błyskawicznie. Doceniana jest możliwość współtworzenia produktów i usług, a ludzie dzielą się opiniami. O ile dla niektórych może to być cudowne zjawisko, o tyle u innych, pragnących docierać do odbiorców ze spójnym przekazem marketingowym, może powodować ból głowy.

Jeśli opinia publiczna odpowiada na wezwanie do działania, treści mogą rozprzestrzeniać się niczym pożar. Gdy Ellen DeGeneres prowadziła ceremonię rozdania Oscarów w marcu 2014 roku i poprosiła o przesłanie dalej jej opublikowanego na Twitterze „selfie” z grupą hollywoodzkich celebrytów, użytkownicy mediów społecznościowych odpowiedzieli na wezwanie. W ciągu niecałej godziny zdjęcie zostało przesłane dalej ponad 1,3 miliona razy, a następnego dnia liczba ta wzrosła do 2,4 miliona. W ten sposób „selfie” stało się najczęściej retweetowanym obrazkiem w historii i zdobyło popularność również w tradycyjnych mediach.<sup>16</sup> Ludzie mają w zwyczaju dzielić się zdjęciami swoich przyjaciół, osobistymi ciekawostkami i rzeczami, które uważają za nadzwyczajne, ważne lub śmieszne.

Celebryci zachowujący się jak grupa „zwykłych” ludzi, którzy robią sobie selfie, wywołali zachwyt opinii publicznej. Trik zadziałał, bo właśnie tak wielu z nas zachowuje się w gronie znajomych. To doskonała lekcja dla firm, które chcą dotrzeć do konsumentów. Właściwy dobór przekazu to gwarancja jego szerokiego rozprzestrzenienia.

Wzrost penetracji mediów społecznościowych można zaobserwować we wszystkich grupach wiekowych. Sukces takich serwisów jak WhatsApp i Vine odzwierciedla apetyt konsumentów na innowacyjne, wydajne i często bogate możliwości komunikacji. Pojawienie się usług typu Snapchat, która pozwala na usunięcie wiadomości z telefonów i serwerów odbiorców w ciągu zaledwie kilku sekund po ich otrzymaniu pokazuje, że czasami nawet młodszy konsumenci ostrożnie podchodzą do swojej obecności w cyfrowym świecie.

## Wartość marketingu wirusowego: żarty z drugiego pilota

Konsumenci chętnie dzielą się ciekawymi historiami i wymieniają informacjami, dlatego należy docenić możliwości wirusowego rozprzestrzeniania przekazu. Warto upewnić się, że używamy odpowiednich hashtagów i w pełni wykorzystujemy potencjał

## Uzależnienie od informacji o trendach

Jak wiadomo, przedstawiciele gatunku *homo informaticus* świetnie odnajdują się w przeskakiwaniu między kanałami podczas zakupów, przywiązując ogromną wagę do rekomendacji innych osób. Ten wzorzec zachowania można wykorzystać w sposób korzystny dla organizacji.

Przykładem są działania marki odzieżowej C&A w Brazylii, mające na celu umilenie klientom wyboru produktów w sklepie. Ubrania zawisły na pozornie standardowych wieszakach, ale wyposażonych w niewielkie, cyfrowe ekrany LED. Za każdym razem, gdy jakieś ubranie zostało polubione na stronie C&A na Facebooku, „lajk” był wyświetlany na odpowiednim wieszaku. Klienci w sklepie mogli błyskawicznie rozpoznać ubrania, które cieszyły się największą popularnością. Przedstawienie opinii online w czasie rzeczywistym w fizycznym sklepie znacznie ułatwiło podjęcie decyzji zakupowej klientom, którzy szukali najmodniejszych ubrań.<sup>17</sup>

publikowanych materiałów. Warto również rozważyć możliwości lokowania produktu w sposób atrakcyjny dla docelowych odbiorców.

W walce o odsłony, lajki i dzielenie się postami, niektórzy dyrektorzy ds. marketingu (CMO - Chief Marketing Officer) zezwalają na tworzenie treści o dramatycznej wręcz długości, po to tylko by przykuć uwagę konsumentów. Na rynku można zaobserwować trend tzw. „prankvertisingu”, który polega na tym, że marki w wyrafinowany sposób wkręcają konsumentów, a następnie publikują ich zaskoczone reakcje w obrandowanej formie (zob. Glosariusz na stronie 39). Podstawowym założeniem takich działań jest „autentyczność” reakcji, która sprawia, że treści wydają się być prawdziwe i naturalne, co zwiększa prawdopodobieństwo ich obejrzenia i przekazania dalej.

Premiery takich horrorów, jak Diabelskie nasienie i remake Carrie, promowano poprzez nagrywanie reakcji ludzi na pozorowane, paranormalne wydarzenia na ulicy i w innych miejscach publicznych. Techniki prankvertisingu wykorzystują również masowe marki, takie jak McDonald's i LG, które wkręcały konsumentów, by ci uwierzyli, że podłoga windy zapada się podczas jazdy. W marcu 2014 roku, w centrum Londynu, w ramach kampanii Niewiarygodne marka Pepsi zastosowała technologię rozszerzonej rzeczywistości na przystanku autobusowym. Podróżujący byli zaskoczeni realistycznymi, ruchomymi obrazami zbliżających meteorów i tygrysów - i po raz kolejny ich reakcje wirusowo rozprzestrzeniły się w sieci.

Wszystkie te działania idealnie wpisują się w coraz popularniejszą kulturę uczestnictwa. Zasada, że „konsument jest drugim pilotem” zaczyna stanowić integralną część kampanii marketingowych i komunikacyjnych marek.



## Nieźrównoważone modele biznesowe rozbijają się o e-commerce

Podczas gdy typowo internetowe firmy, jak np. Amazon, rozwijają się, inne zdołały zachować zdrową równowagę działając w wielu kanałach sprzedażowych, to nie dało się uniknąć ofiar wśród firm niepotrafiących dopasować swoich modeli biznesowych do nowej rzeczywistości. Wielu renomowanych kiedyś sprzedawców detalicznych upadło i zniknęło z centrów handlowych. W Wielkiej Brytanii była to m.in. sieć elektroniki użytkowej Comet, Virgin Megastore (na chwilę przebrandomwana na Zavvi w ramach wykupu menedżerskiego) oraz kultowy Woolworths (mimo to nazwa marki została wskrzeszona i jest wykorzystywana w adresie strony Woolworths.co.uk). Oczywiście, zjawisko to ma charakter globalny. W Niemczech wiodąca sieć księgarski Weltbild złożyła wniosek o upadłość w styczniu 2014 roku, a wcześniej, w maju 2013 roku, upadła największa w Holandii sieć sprzedaży muzyki i kina domowego o nazwie Free Record Holding BV.

Wzrost sprzedaży online widać nawet w takich kategoriach, jak obuwie i meble, które tradycyjnie są kojarzone z koniecznością ich wypróbowania przed zakupem. Jednak rozwijanie biznesu, w którym podstawowym punktem kontaktu z klientem jest internet stanowi spore wyzwanie. Sprzedawcy detaliczni, którzy przenieśli się do sieci, rezygnując z tradycyjnych sklepów, odkrywają, że zbudowanie firmy cyfrowej od podstaw, począwszy od rozwoju solidnej platformy e-commerce po działania marketingowe, wiąże się z dużymi kosztami. W rzeczywistości, 55% wiodących organizacji planuje zwiększyć inwestycje w obszarze e-commerce.<sup>18</sup>

Pozyskiwanie nowych konsumentów w internecie jest drogie i często wiąże się z koniecznością opłacenia pośredników (np. wyszukiwarek) gwarantujących widoczność marki. Pokazuje to także gwałtowna poprawa wyników Google. Gigant z Mountain View za I kwartał 2014 roku zanotował 17% wzrost przychodów w ujęciu rok do roku. Obecnie wynoszą one 15,4 miliarda dolarów (USD).<sup>19</sup>

Sprzedawcy detaliczni, którzy wdrażają wielokanałową strategię, muszą bez wątplenia sprostać wielu wyzwaniom. Jednym z największych jest skuteczne konkutowanie z dyskontami lub właścicielami marek działającymi bez pośredników, którzy bezpośrednio sprzedają swoje produkty klientom. Tempo ewolucji w kierunku wielokanałowości jest silne we wszystkich kategoriach. Mimo to, na niektórych rynkach nadal duże szanse mają firmy obierające strategię działania w ściśle określonym, wąskim kanale.

## Właściwe odpowiedzi podane we właściwym czasie i we właściwy sposób

Mimo niezwykle racjonalnego podejścia do zakupów, homo informaticus pozytywnie reaguje również na osobisty kontakt (zob. Wykres nr 9 na stronie 27), niezależnie od tego, czy jest to merytoryczna rozmowa z doświadczonym asystentem sprzedaży w tradycyjnym sklepie, czat online czy szybka, indywidualna odpowiedź na tweeta. Jak pokazuje eksplozja mediów społecznościowych, żyjemy w erze konwersacji. Angażowanie konsumentów poprzez osobisty kontakt jest najbardziej perswazyjną techniką sprzedaży, dopóki firma jest w stanie udowodnić swoją wiarygodność i daje powód do zaufania. Samochody (6,9 pkt. na 10) to kategoria, w której konsumenci najbardziej doceniają kontakt bezpośredni. Najmniej punktów w tym obszarze zdobyły towary (6,1 pkt.). Geograficznie największą wagę do osobistego kontaktu przykładają konsumenci z Europy Wschodniej, Turcji, Brazylii, Indii i Chin.

Konsumenci oczekują, że firmy będą dostarczać informacje w sposób dopasowany do ich potrzeb, precyzyjny i atrakcyjny.

Klienci mogą szukać najlepszej oferty w sposób przypadkowy, ale ich drugą naturą jest przyzwyczajenie. Jeśli wierzą, że określone sklepy oferują wysoką jakość za niską cenę, będą do nich wracać. Ponadto, jeśli mają dobre relacje z określonym sprzedawcą lub zespołem sprzedaży, np. mają zaufanie do przydatności przekazywanych informacji, cennych rad lub opłacalnych ofert, będzie to dla nich motywem do powtórzenia zakupu w danym sklepie.

## Bankiet dla zmysłów: tworzenie różnych punktów kontaktu

Aby wyróżnić się na nasyconym rynku i zwiększyć zaangażowanie klientów, firmy coraz częściej stosują różne formy spersonalizowanej i wygodnej obsługi klienta. Dla niektórych wyjściem jest tworzenie różnych punktów kontaktu z inteligentnymi konsumentami, szukającymi dobrej jakości.

Firma Nike odkryła, że rozpylanie w sklepach określonych zapachów zwiększa gotowość do zakupu o 80%.<sup>20</sup> Inni sprzedawcy detaliczni stymulują nastroje konsumentów, łącząc technologie z event marketingiem. W ramach odbywającego się w lutym 2014 roku tygodnia mody w Londynie brytyjska marka odzieżowa Topshop na żywo transmitowała wirtualną wersję pokazu mody w swoim sklepie na Oxford Circus.<sup>21</sup> Technologie cyfrowe mogą nadać zaangażowaniu klientów nowy wymiar również w tradycyjnych sklepach.



## Konsument jako „drugi pilot” stanowi czasem integralną część kampanii marketingowych i komunikacyjnych marek.

### Obserwowanie trendu: wzrost popularności usług typu „click and collect”

Aby ułatwić życie wielokanałowym konsumentom, niektóre firmy wprowadziły do swojej oferty usługi typu „click and collect”, które umożliwiają odebranie produktu zakupionego online w tradycyjnej lokalizacji, czyli offline - w tym w skrytkach w centrach handlowych, magazynach lub sklepach partnerskich. Zjawisko to obejmuje nie tylko największe serwisy online, np. Amazon i eBay, lecz również tradycyjnych sprzedawców detalicznych, takich jak Carrefour, Leclerc i Colruyt. W czerwcu 2013 roku lokalizacji typu „click and collect” było we Francji 2551 i w ciągu pół roku ich liczba wzrosła o 455 miejsc.<sup>22</sup>

Usługi typu „click and collect” są fundamentem wielokanałowej strategii brytyjskiego sprzedawcy części rowerowych i motocyklowych, firmy Halfords. Celem jest zachęcenie klientów do wizyty w fizycznych placówkach firmy. Niemal 90% zakupów dokonywanych online jest odbieranych w tradycyjnych sklepach Halfords.<sup>23</sup>

Granica między światem online i offline powoli zanika, w miarę jak konsumenci coraz sprawniej nawigują w wielu kanałach zakupowych. Umiejętność płynnego przechodzenia między kanałami zwiększa się w równym stopniu w grupie „pilotów”, jak i „drugich pilotów”.

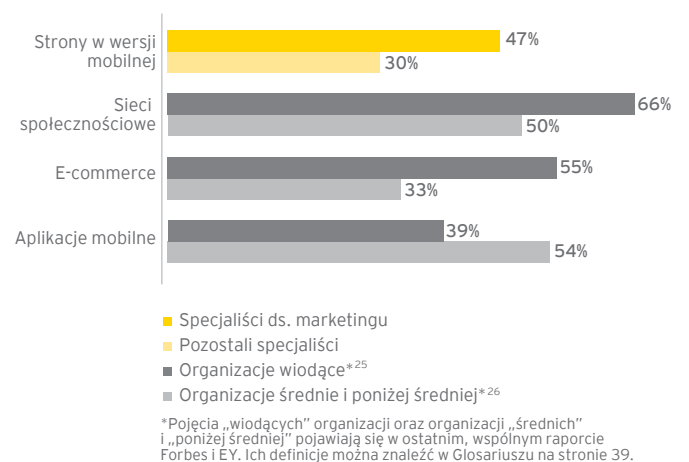
W przyszłości wzrost popularności płatności mobilnych jeszcze bardziej zniweluje różnice między światem cyfrowym i fizycznym. Wiele firm nie jest na to gotowych. Ostatnie badanie dotyczące doskonalenia doświadczeń konsumentów, przeprowadzone wspólnie przez magazyn Forbes i EY, wykazało znaczną rozbieżność między marketerami a pozostałymi specjalistami, jeśli chodzi o znaczenie inwestycji w strony internetowe w wersji mobilnej (47% vs 30% (zob. Wykres nr 8)).<sup>24</sup>

Nadeszła nowa era wielokanałowych zakupów.

### Obszary inwestycji: obecne i planowane

Wykres 8

W który z podanych obszarów zamierzasz zainwestować najwięcej?



# Wskazówki dla biznesu

„Żyjemy w świecie, w którym wszystko odbywa się błyskawicznie... Ludzie oczekują natychmiastowych odpowiedzi. Moim zdaniem jesteśmy świadkami diametralnych zmian i, aby im sprostać, działania w obszarze IT i marketingu muszą być ze sobą ściśle powiązane.”

Michael Golz, CIO na Amerykę Północną oraz Południową, SAP.

## Jak wziąć pod uwagę więcej niż tylko jeden typ cyfrowego konsumenta

- ▶ Inwestowanie w budowanie silnej marki i pamiętanie, że dla niektórych grup konsumentów ma ona mniejsze znaczenie niż dla pozostałych.
- ▶ Zapewnienie wielokanałowej strategii jest kluczowe nawet w przypadku tych sektorów, które nadal muszą wykazywać wysoki udział sprzedaży online.
- ▶ Rozwój pozycjonowania i oferty zgodnie ze zmieniającymi się postawami konsumentami, wynikającymi z masowego korzystania z mediów społecznościowych i pojawienia się zjawiska gospodarki dzielenia się (ang. *sharing economy*).
- ▶ Pamiętanie o tym, że wielu konsumentów sceptycznie podchodzi do jakości i wiarygodności informacji publikowanych w mediach społecznościowych.

## Jak różnorodko wpływać na konsumentów korzystających z wielu kanałów

- ▶ Korzystanie z wielokanałowych rozwiązań CRM (zarządzania relacjami z klientami), które pozwalają na śledzenie konsumentów poruszających się pomiędzy kanałami. Tworzenie punktów kontaktu z klientami w sposób logiczny i bezproblemowy.
- ▶ Identyfikacja osób mających wpływ na społeczeństwo, istotnych dla firmy lub branży. Budowanie ich zaangażowania, motywowanie do rekomendowania firmy i wyrażania aprobaty dla jej celów to większe szanse na sukces kampanii marketingowych.
- ▶ Stosowanie społecznościowych narzędzi analitycznych do mierzenia i analizowania wyników poprzednich działań w mediach społecznościowych, by otrzymać odpowiednie informacje i weryfikować zachowania konsumentów.
- ▶ Zróżnicowanie doświadczenia klienta poprzez uwzględnianie mediów społecznościowych w strategii cyfrowej firmy, obejmującej wszystkich jej interesariuszy: IT, marketing, sprzedaż, finanse i łańcuch dostaw. Pamiętanie, że wyraźna większość wiodących organizacji (66%) wierzy, iż współpraca oraz koordynacja działań wewnątrz całej firmy stanowi kluczową odpowiedź na wyzwania.<sup>27</sup>
- ▶ Zapewnienie konsumentom pożądanej przez nich wygody, poprzez doskonalenie doświadczeń zakupowych offline i online lub oferowanie takich usług jak „click and collect” bądź przydatnych aplikacji mobilnych.
- ▶ Inwestowanie w wysokiej jakości obrabowane treści online w celu zwiększenia świadomości marki, ale bez jawnej koncentracji na treściach sprzedażowych, które mogą wywołać sceptyczne nastawienie i zniechęcić konsumentów.



## Jak media społecznościowe zmieniają reguły gry

- ▶ Marketing w mediach społecznościowych wymaga całkowicie innego podejścia. Działania marketingu bezpośredniego w formie tradycyjnych reklam w prasie i telewizji są mniej skuteczne w porównaniu z działaniami w mediach społecznościowych, których istota polega na dwustronnej, niestandardowej komunikacji.
- ▶ Serwisy społecznościowe nabierają kształtów tradycyjnych struktur organizacyjnych. Pojawia się w nich wszystko, począwszy od zapytań sprzedażowych, przez skargi, aż po zgłoszenia do udziału w rekrutacji. Firmy muszą się tak wewnętrznie zorganizować, by zarządzać obiegiem informacji w mediach społecznościowych z korzyścią dla siebie.
- ▶ Wiele informacji publikowanych w mediach społecznościowych jest niewiarygodnych, dlatego należy dokonać weryfikacji wszystkich oficjalnych kont i stron firmowych. Ułatwia to życie konsumentom i buduje zaufanie
- ▶ Firmy (np. producenci), które wcześniej miały niewielki kontakt bezpośredni z konsumentami muszą rozwijać nowe kompetencje, aby budować trwałe relacje z klientami.
- ▶ Firmy, które borykały się z wyróżnieniem na rynku pod względem jakości, mają teraz szansę na zagwarantowanie sobie cennych opinii i rekomendacji za pośrednictwem mediów społecznościowych.

## Jak identyfikować szanse cyfrowe i łagodzić zagrożenia

- ▶ Warto uwzględnić obawy konsumentów o bezpieczeństwo, wdrażając nowe technologie i platformy cyfrowe, a także mierząc ich skuteczność.
- ▶ Warto upewnić się, że nowe usługi cyfrowe są zgodne z przepisami prawa, w tym podatkowego, związanymi z przeniesieniem działalności do internetu.
- ▶ Warto pomyśleć o optymalizacji procesów związanych z fuzjami i przejęciami w zakresie cyfrowej działalności biznesowej.
- ▶ Warto wziąć pod uwagę skutki operacyjne działań prowadzonych w różnych krajach i różnych jurysdykcjach.
- ▶ Optymalizacja rozwiązań cyfrowych pod kątem działalności biznesowej.
- ▶ Tworzenie sprawniejszych procesów rozwoju innowacji, które pozwalają na błyskawiczne wprowadzanie nowych produktów na rynek.
- ▶ Koncentracja na innowacji w biznesie.
- ▶ Wykorzystanie narzędzi analitycznych w rozwijaniu innowacyjnych produktów i usług.

# 4

## Perfekcyjne lądowanie: angażujące doznania zakupowe

Przykłady doskonałej obsługi klienta pamięta każdy - to przypadki, gdy przerosła ona nasze najśmielsze oczekiwania. Bycie obdarowanym czymś lepszym niż się spodziewamy wywołuje u każdego błogie uczucie zadowolenia.

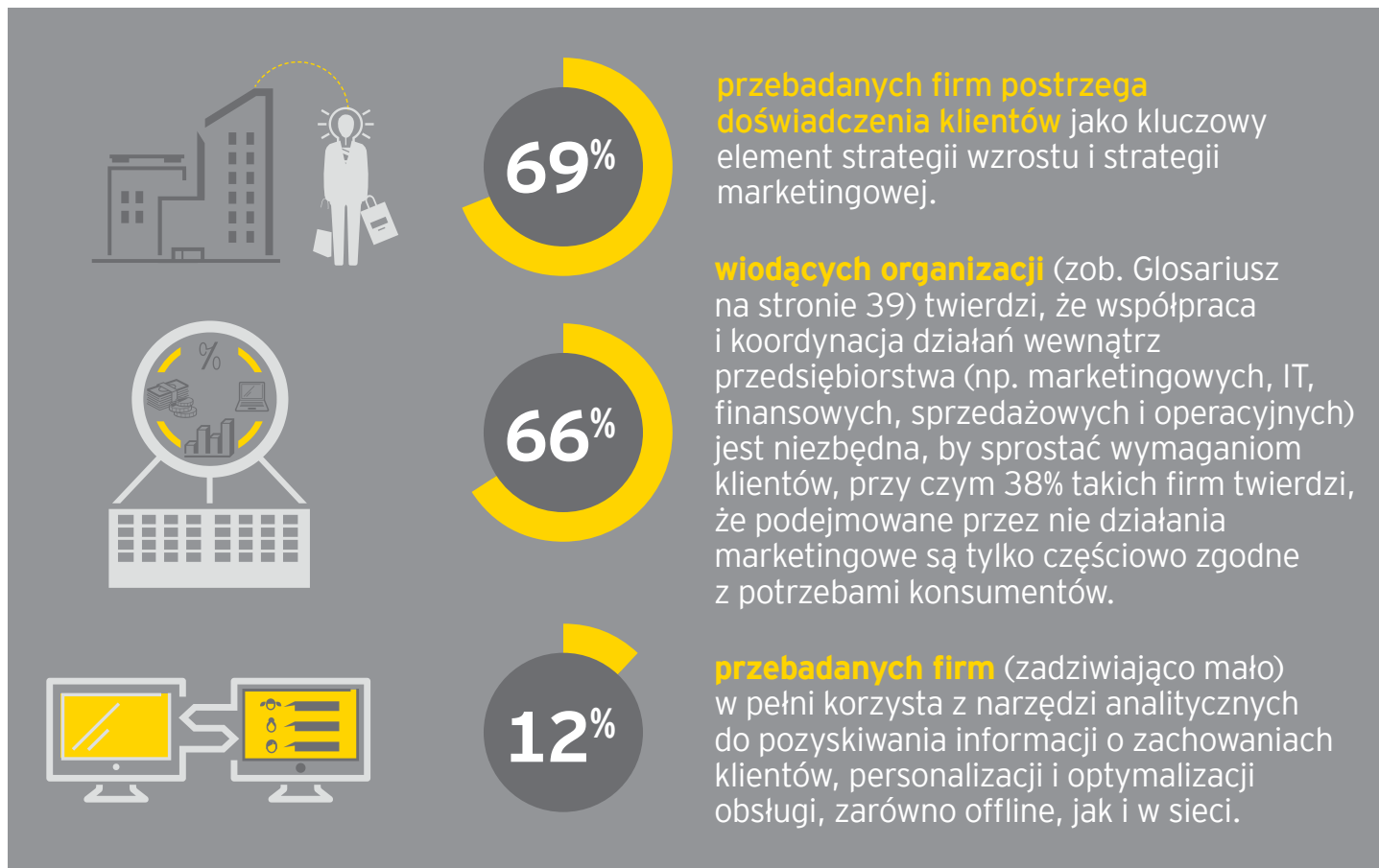
# „Projektowanie doświadczeń jest tak samo ważne, jak tworzenie produktu”

Woody Driggs, Globalny Szef Zespołu EY ds. Konsumentów

Każdy chciałby zawsze być obsługiwany na jak najwyższym poziomie, nawet przy niewielkim budżecie. Jak zatem firmy mogą budować zaangażowanie konsumentów poprzez pozytywne i niezapomniane doświadczenia? Jak mogą zapewnić wystarczająco doskonałą obsługę, by zwiększać lojalność?

Na początek, obsługa klienta odpowiadająca wymagającym standardom powinna stać się podstawową zasadą organizacyjną. Specjaliści od marketingu uznają doświadczenie klienta za priorytet w swoich działaniach i ważny element zarówno strategii wzrostu, jak i strategii marketingowej. Coraz większa koncentracja na doświadczeniu klienta jest podstawą strategii wzrostu w 70% organizacji. Odsetek ten wynosi 93% w przypadku firm najlepiej przygotowanych do radzenia sobie ze zmieniającymi się klientami.

Wiodące organizacje postrzegają doświadczenie klienta jako strategiczny wyróżnik na rynku – począwszy od projektowania i rozwoju produktów, przez sprzedaż i marketing, a skończywszy na zakupie, aktywacji i utrzymaniu klientów. Podobnie, 70% wiodących organizacji koncentruje się na przekształcaniu obszarów doświadczeń klientów, a 66% uznaje współpracę w każdym aspekcie działalności biznesowej związanym z marką za klucz do osiągnięcia sukcesu.<sup>28</sup>





## „Uber-zamieszanie” – łączenie kierowców z pasażerami

Aplikacja Uber, uruchomiona w 2009 roku i dostępna dziś w ponad 70 miastach na świecie, za pośrednictwem smartfonów łączy konsumentów z właścicielami limuzyn i taksówek. Firma współpracuje z licencjonowanymi kierowcami, ale wywołała spore zamieszanie na rynku, nadając priorytetowe znaczenie doświadczeniu klienta.

Za pośrednictwem sygnału GPS pasażerowie mogą śledzić lokalizację zamówionego przez siebie samochodu i płacić za przejazd telefonem. Co najważniejsze, mogą też oceniać kierowców, motywując ich do dbałości o doskonałą jakość obsługi klienta.

- Aplikacja mobilna Uber całkowicie zmieniła znaczenie doświadczenia klientów w tym segmencie. Popyt na nią cały czas rośnie. Użytkownik zaznacza swoją lokalizację, po czym na ekranie telefonu jest wyświetlana informacja o samochodzie, który obsłuży kurs. Na dole ekranu błyskawicznie pojawia się imię kierowcy, jego zdjęcie oraz tabliczka z numerem licencji, co gwarantuje użytkownikowi bezpieczeństwo. Wszystko w jednym miejscu. Wyświetlane są też opinie innych użytkowników o kierowcy. Najciekawszą funkcją jest możliwość śledzenia samochodu na jego drodze do miejsca wskazanego przez użytkownika - mówi Woody Driggs, Globalny Szef Zespołu EY ds. Konsumentów.

„Nadal jesteśmy na stosunkowo wczesnym etapie wykorzystywania przez firmy możliwości Big Data i zaawansowanych narzędzi analitycznych w kształtowaniu interakcji z klientami.”

**Chris Mazzei**, Globalny CAO EY (Chief Analytics Officer)

- Projektowanie doświadczenia klienta jest tak samo ważne, jak tworzenie produktu - mówi Woody Driggs, Globalny Szef Zespołu EY ds. Konsumentów. - Wystarczy pomyśleć, ile środków firmy przeznaczają na badania i rozwój. Jeśli w danej organizacji 10% przychodów ze sprzedaży lub nawet więcej jest wydawanych na badania i rozwój, ale tylko niewielki odsetek tych środków na zagwarantowanie kompleksowej budowy doświadczenia klientów, jest mało prawdopodobne, że firma osiągnie zakładane rezultaty - dodaje.

Firmy coraz częściej doceniają znaczenie doświadczenia klienta, ale niektóre organizacje, wychodzące naprzeciw trendom, tworzą konkretne stanowiska na wyższym szczeblu zarządzania dedykowane temu obszarowi. Impulsem jest chęć uzyskania lepszych informacji o zachowaniach klientów z perspektywy marketingowej.

Wszystko jednak wskazuje na to, że przed organizacjami jeszcze długa droga. Niedawne badanie CMO Council przeprowadzone wśród pracowników marketingu w 16 krajach regionu Azji i Pacyfiku wykazało, że jedynie 26% przebadanych markerów wyższego szczebla jest przekonanych, że systemy wewnętrzne i struktury operacyjne w ich firmie umożliwiają spełnienie obietnicy marki i realizację kluczowych przekazów marketingowych.<sup>29</sup>

## Nauka gry na instrumencie: szukanie sensu w zbiorach danych

Tak jak samolot zostawia ślad pary formowany na niebie, tak samo my dzisiaj zostawiamy za sobą dane cyfrowe, powracając do normalnego życia po wizycie w wirtualnym świecie. Ogromne ilości uporządkowanych i nieuporządkowanych danych są gromadzone za pośrednictwem kanałów online i urządzeń cyfrowych. Oczywiście, w obliczu przerażającej skali zjawiska Big Data, wyzwaniem jest wypracowanie sposobu na pozyskanie sensownych informacji ze zgromadzonych zbiorów danych.

Wszystkie firmy muszą jeszcze sporo się nauczyć. Tworzenie modeli do obsługi dużych zbiorów danych, aby zagwarantować klientowi lepsze doświadczenie, jest sporym wyzwaniem.

- Nadal jesteśmy na stosunkowo wczesnym etapie wykorzystywania przez firmy możliwości Big Data i zaawansowanych narzędzi analitycznych w kształtowaniu interakcji z klientami - mówi Chris Mazzei, Globalny CAO EY Global (Chief Analytics Officer). - W dzisiejszym świecie użytkownicy zostawiają za sobą ślad w postaci cyfrowych danych za każdym razem, gdy wykonują jakąś czynność online, podczas każdego połączenia telefonicznego czy wysłanego SMS-a i coraz częściej, gdy prowadzą samochód - ich „cyfrowy wydech”. Dostęp do tych wszystkich danych to zarówno wyzwanie, jak i szansa na zdobycie informacji pozwalających na doskonalenie doświadczenia klienta - dodaje.

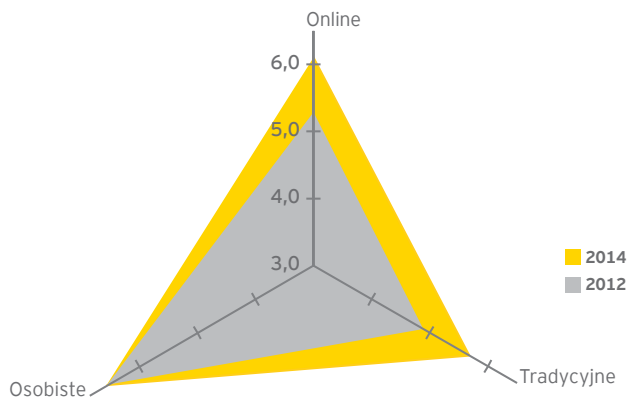


# Technologie powinny wspierać firmy w budowaniu bliskich relacji z klientami, a nie je zastępować.

Jak wynika z naszego badania, potrzeba kompleksowego myślenia o działaniach podejmowanych przez firmy jest większa niż kiedykolwiek wcześniej. Pozyskiwanie przydatnych i wnikliwych informacji o zachowaniach konsumentów wymaga wdrożenia rozwiązań w całej organizacji. Konsumenti postrzegają świat w szerokiej, wielokanałowej perspektywie, nie ograniczając się do myślenia silosowego. Doświadczenia klientów z jedną marką mogą wpłynąć na ich postawę wobec innych. Należy pamiętać o tym, że cyfrowa konsumpcja może nadać nowe znaczenie zaangażowaniu konsumentów w tradycyjnych kanałach marketingowych. Podróż zakupowa jest często bardziej złożona niż droga z punktu A do punktu B.

Z niniejszego raportu wynika, że zarówno kanały online, jak i kanały tradycyjne zyskały na znaczeniu dla konsumentów w ostatnich dwóch latach. W obu przypadkach wzrósł wpływ na decyzje zakupowe (w przypadku kanałów online skok do 6,1 pkt. w 2014 roku z 5,3 pkt. w 2012 roku w skali od 1 do 10, w przypadku kanałów tradycyjnych z 4,9 pkt. do 5,7 pkt.).

Wykres 9  
Jakie kanały informacyjne i medialne mają wpływ na Twoją decyzję zakupową?



## Kanały tradycyjne

Prasa (testy w magazynach, czasopiśmie branżowych, reklamach prasowych, mailingach i okólnikach, itd.) i media elektroniczne (spoty telewizyjne, reportaże, spoty radiowe)

## Kanały online

Cyfrowe i mobilne kanały online

## Kanały osobiste

Rekomendacje znajomych, marketing szeptany, konsultacje ze sprzedawcą w sklepie

W skali od 1 do 10, gdzie 1 = zupełnie nieistotne i 10 = bardzo istotne

Większość organizacji nadal ma przed sobą długą drogę do pełnego wykorzystania potencjału gromadzonych przez dane. Zaledwie 12% specjalistów zdecydowanie deklaruje, że w pełni wykorzystuje możliwości analityczne, aby lepiej zrozumieć zachowania konsumentów i móc błyskawicznie reagować na otrzymywane informacje. Nasze badanie wykazało również, że mniej niż połowa z nich jest w stanie gromadzić i analizować dane z systemów CRM, sieci społecznościowych, witryn e-commerce, systemów mailingowych i aplikacji mobilnych. Głównym, cytowanym przez nich powodem takiego stanu rzeczy są nieadekwatne zasoby, a także brak zaawansowanych kompetencji analitycznych.<sup>30</sup>

Ponieważ konsumenci oczekują dziś większej personalizacji i często możliwości uczestnictwa w tworzeniu produktów, najlepiej przygotowane do budowania silnych relacji osobistych są te firmy, które dysponują narzędziami analitycznymi do pozyskiwania prawdziwych informacji o zachowaniach klientów. Technologie powinny umożliwiać budowanie bliskich relacji z klientami, a nie je zastępować.

## Dane osobowe stały się kapitałem konsumentów

Bystrzy konsumenci są w pełni świadomi, jaką wartość mają ich dane osobowe. Odrębne, przeprowadzone przez nas online badanie wykazało, że 78% konsumentów jest zdania, iż dzięki udostępnianym przez nich danym osobowym firmy więcej zarabiają.<sup>31</sup> W rezultacie, stali się bardziej nieufni i dzielą się swoimi danymi wybiórczo. Niemal połowa respondentów (49%) ostatniego badania EY dotyczącego Big Data stwierdziła, że do 2018 roku będzie najprawdopodobniej udostępniać mniej danych. Firmy, które w przyszłości będą chciały korzystać z danych konsumentów, muszą się liczyć z problemami. Dlatego ważne jest budowanie relacji z klientami i szukanie sposobów na optymalizację usług przy pomocy narzędzi analitycznych. Zachęcanie konsumentów do dzielenia się danymi osobowymi poprzez oferowanie im dodatkowych korzyści, to nowy trend, który prawdopodobnie stanie się dla firm jednym z wielu wariantów. Nasilenie się tej tendencji widać wyraźnie w takich sektorach jak przemysł farmaceutyczny.<sup>32</sup>

Konsumenti oczekują zawiżenia standardów i gwarancji poważnego podejścia firm do kwestii cyberbezpieczeństwa i ochrony ich prywatności. Pamiętając o tym firmy powinny rozwijać oferty wpisujące się w codzienne życie konsumentów i unikać wzbudzania obaw o prywatność. Konsumenti, którzy czują się swobodnie i wierzą, że otrzymają w zamian jakieś korzyści, finansowe lub w postaci lepszej obsługi, chętniej udostępnią swoje dane.



- Firmy inwestują w rozwiązania cyberbezpieczeństwa, ale naszym zdaniem jest jeszcze wiele do zrobienia, zwłaszcza że różne organizacje są na różnych etapach. Niektóre są już wystarczająco zmotywowane do działania, ale pozostałe nadal odrzucają taką konieczność. Firmy muszą przewidywać, jakiego rodzaju technologie będą stosowane za dwa albo trzy lata zamiast czekać, aż ich działy bezpieczeństwa nadążą za zmianami. Są niemal zmuszone do przeskakiwania, aby móc wyprzedzić trendy – mówi Ken Allan, Globalny Szef Zespołu EY ds. Bezpieczeństwa Informacji.

Przewagę konkurencyjną każdej firmy, której zachowanie jest widoczne dla klientów, stanowią dobre praktyki w zakresie ochrony danych i proaktywność w obszarze bezpieczeństwa cybernetycznego.

Po aferze wywołanej przez Edwarda Snowdena bezpieczeństwo danych stało się priorytetem, a wymagania konsumentów dotyczące ochrony danych osobowych znacznie wzrosły. Należy przy tym zauważyć entuzjizm Facebooka, który stwierdził, że przeprowadzenie „obszernego audytu bezpieczeństwa” stało się priorytetem podczas realizacji transakcji nabycia usługi WhatsApp.<sup>33</sup>

## Współpraca to więcej niż tylko konsument

Odrębne badanie EY wykazało, że marketerzy są mniej skłonni do współpracy niż pozostali specjaliści w firmie. W dużej mierze wynika to z faktu, że muszą rzeczywiście zobaczyć wartość współpracy z innymi działami w firmie, zanim wyrażą na nią zgodę.

Jeśli mają być spełnione aspiracje firmy dotyczące doświadczeń klientów, to bez wątpienia marketing powinien być centrum całościowego podejścia organizacji. Coraz bardziej przekonujące są argumenty przemawiające na korzyść powołania dyrektora handlowego, którego zadaniem jest nadzór nad doświadczeniem klienta. Firmy muszą rozwijać się, aby móc zaspokoić potrzeby dzisiejszych, świadomych konsumentów.

## Identyfikacja potencjalnych nabywców

Zdarza się, że analiza danych pozwala na trwałą zmianę układu sił na korzyść sprzedawcy. Widać to, np. w sektorze turystycznym online. Platformę e-commerce można skonfigurować tak, aby rozpoznawała adres IP powracającego klienta. Gdy użytkownik wyszukuje informacji o locie i powraca na stronę, szukając tańszych ofert w innych miejscach, można wykorzystać jego oczywiste zainteresowanie zakupem, sprzedając mu bilet po wyższej cenie.

Zaawansowane narzędzia analityczne pozwalają firmom na identyfikację i skupienie się na konsumentach, którzy potencjalnie przyniosą im największe zyski. Więcej niż 6 na 10 firm (62%) deklaruje,

że korzysta z programów gromadzących szczegółowe informacje o klientach, które pozwalają na wykorzystanie oraz interpretację posiadanych informacji. Celem takiego działania jest pozyskanie, rozwijanie i utrzymanie klientów. Spośród firm, które korzystają z takich rozwiązań, aż 79% twierdzi, że przekładają się one na wyższe przychody.<sup>34</sup>

## Z myślą tylko o Tobie

Safeway to jedna z najdynamiczniej rozwijających się sieci detalicznych, która znaczne środki przeznacza na personalizację swoich produktów i usług. W ramach programu „Just for U” korzysta z algorytmów pozwalających na przesiewanie danych zakupowych i tworzenie zindywidualizowanych ofert w oparciu o przewidywane oczekiwania klientów.

Takie spersonalizowane podejście ma potencjał jako silne narzędzie utrzymywania klientów. Konsument, który czuje, że firma o nich dba, wykazuje dużo większą lojalność. Wszystko wskazuje na to, że spersonalizowane oferty cenowe stopniowo staną się normą.

- Być może z czasem ceny prezentowane na półkach sklepowych nie będą mieć znaczenia dla pewnej podgrupy klientów – stwierdził dyrektor ds. marketingu Safeway Mike Minasi w jednym ze swoich ostatnich wywiadów.<sup>35</sup>

Inna amerykańska sieć detaliczna, Kroger, stworzyła aplikację z lokalizacją sklepu, która pozwala klientom na dostęp do informacji o ich indywidualnych programach lojalnościowych i promocjach, udostępnianych wyłącznie na urządzeniach mobilnych.

Spersonalizowane oferty przeznaczone dla matek nierozstających się ze swoim smartfonem okazały się sukcesem i przelożyły na zwiększenie liczby wizyt klientek z tej grupy docelowej w sklepach marki Kroger.<sup>36</sup>

W Wielkiej Brytanii już w 2009 roku firma Tesco wysłała swoim klientom pierwsze spersonalizowane oferty, stworzone w oparciu o dane zebrane w ramach programu lojalnościowego Clubcard. Zgromadzone informacje wykorzystano, aby dotrzeć z szytymi na miarę ofertami do klientów za pośrednictwem strony internetowej i drukowanych kuponów. Paryska sieć supermarketów o nazwie Groupe Casino uruchomiła testową wersję sklepu wyposażonego w tagi NFC (zob. Glosariusz na stronie 39) na sklepowych półkach. Przy pomocy smartfonów konsumenci mogą uzyskać informacje i spersonalizowane oferty.

Organizacje muszą mieć dokładny wgląd w to, ile ich klienci są w stanie zapłacić i jak to ma się do innych czynników zakupowych, takich jak: jakość produktu, obsługa klienta czy wsparcie posprzedażowe.



## Po aferze wywołanej przez Edwarda Snowdena bezpieczeństwo danych stało się priorytetem, a wymagania konsumentów dotyczące ochrony danych osobowych znacznie wzrosły.

W określonych okolicznościach może istnieć konieczność wdrożenia dynamicznej strategii cenowej, zwłaszcza w sektorach, w których konsumenci oczekują ofert dopasowanych do poziomu ich lojalności wobec marki i nawyków zakupowych. Bardziej spersonalizowane oferty staną się powszechne, wraz z wdrożeniem technologii umożliwiających ich tworzenie.

### Doskonałe źródło pomysłów: okiełznać „prosumenta”

Dzisiejsi aktywni konsumenci stanowią doskonałe źródło innowacji. Zachęcanie ich do uczestnictwa w procesie współtworzenia stanowi potencjał do kreowania lepszych rozwiązań niż firmy są w stanie samodzielnie rozwijać.

Dzielenie kabiny przez pilotów, którzy nie słuchają siebie nawzajem, nie ma większego sensu; to samo dotyczy relacji między firmami i ich klientami. Umiejętność słuchania naprawdę odgrywa dużą rolę, ale to tylko początek.

- Chcąc wykorzystać w pełni potencjał współpracy, firmy muszą rozszerzyć jej zakres, nie ograniczając się jedynie do wybranych partnerów biznesowych. Muszą włączyć w swoje działania również konsumenta - mówi David Jensen, Globalny Lider Zespołu EY ds. Innowacji i Strategii Cyfrowej. - Konsumenci mają dziś większy wkład i wpływ na marki niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy muszą naprawdę szybko reagować na władzę sprawowaną przez klienta nad markami. Żądają oni nowych produktów, usług i doświadczeń lub ich odmian, wykorzystując media społecznościowe i inne narzędzia współpracy do wyrażania swoich oczekiwań - dodaje. Firmy muszą odpowiadać na te wymagania, korzystając ze sprawniejszych rozwiązań, umożliwiających szybkie rozwijanie produktów i ich błyskawiczne wprowadzanie na rynek, oferowanie atrakcyjniejszych doznań oraz weryfikację sposobu, w jaki jest dokonywana transformacja modelu biznesowego lub modelu zysków.

Innowacyjność, która kiedyś oznaczała innowacyjne rozwiązania produktowe i usługowe, jest dziś zdecydowanie czymś więcej. Sprostanie nowym wyzwaniom oznacza korzystanie przez firmy z innowacji w obrębie marki, doznań klientów i kanałów komunikacji. To samo dotyczy modeli biznesowych, modeli zysków czy sieciowych. A to i tak nie wszystko. Firmy muszą stworzyć nową warstwę nadrzędną - sprawny proces, podobny do tego, co robią start-upy. Jeśli go nie mają, muszą wykonać duży skok naprzód i skorzystać z nowego i sprawnego podejścia, aby utrzymać swoją konkurencyjność i zaangażowanie tam, gdzie konsumenci rozmawiają o marce, firmie lub jej produktach.

Dziś konsumenci bardziej niż kiedykolwiek chcą mieć wpływ na produkty i usługi, oceniając je w formie komentarzy, przekazywania informacji dalej oraz „lajków”. Uważają się za współtwórców i decydentów, czasami na każdym etapie cyklu życia produktu: począwszy od jego koncepcji, poprzez rozwój i testy beta, aż po jego weryfikację w momencie wprowadzenia na rynek. Ich opinie są ważne, bo są obecnymi lub potencjalnymi klientami.

Przykładem tego rodzaju myślenia, stosowanego w praktyce, jest partnerstwo między firmą Unilever z sektora FMCG a platformą crowdsourcingową eYeka. Rozpoczęta w czerwcu 2013 roku współpraca obejmuje całą linię produktową Unilevera w regionie Azji i Pacyfiku, na Bliskim Wschodzie, w Rosji i RPA. Zdaniem Unilevera, zaproszenie kreatywnych konsumentów do dzielenia się pomysłami umożliwia firmie sprawdzenie się od strony biznesowej.<sup>37</sup>

Kolejnym podejściem do wykorzystania energii drzemącej w „prosumentach” jest współpraca społeczna. Jej przykładem jest partnerstwo między japońską siecią społecznościową Mixi a firmą Nike. Użytkownicy serwisu Mixi mogli dostosować buty Nike do swoich potrzeb, nadać im imię i umieszczać ich zdjęcia jako banery na stronach swoich znajomych. Tak spersonalizowane buty można było kupić na stronie NIKEiD, a niektórzy użytkownicy dodatkowo wygrali prezenty. W serwisie opublikowano ponad 500 000 takich banerów, a w wyniku tej kampanii NIKEiD Friend Studio odwiedziło 2,1 miliona użytkowników. Sprzedaż zwiększyła się o 500%.<sup>38</sup>

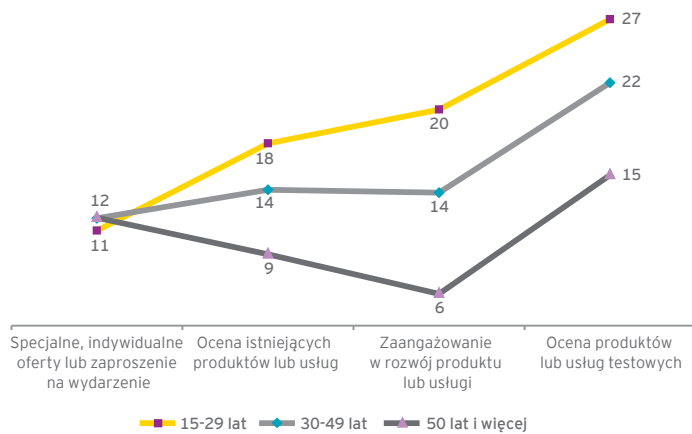
Pojawienie się globalnych narzędzi lokalizacji, takich jak Factual, coraz częściej pozwala marketerom na stosowanie rozwiązań analitycznych w geograficznym dostosowywaniu kampanii (tzw. geotargeting), by zapewnić użytkownikom urządzeń mobilnych spersonalizowane i dostosowane do ich potrzeb doświadczenia z aplikacjami mobilnymi, a także adekwatne treści i reklamy. W oparciu o informacje dotyczące lokalizacji użytkownika, czyli „zamieszkania” telefonu, np. w ekskluzywnej dzielnicy mieszkaniowej lub mniej reprezentacyjnej części miasta, firmy są w stanie przewidzieć profil demograficzny użytkownika.

Wyniki pokazują, że konsumenci aktywnie współpracują w obszarze rozwijania nowych produktów w przypadku każdej kategorii objętej naszym badaniem (zob. Wykres nr 10). Największy poziom zaangażowania „prosumentów” obserwuje się w segmencie usług telefonii stacjonarnej i komórkowej, ubezpieczeń mieszkaniowych i elektroniki użytkowej (zob. Glosariusz na stronie 39). Niemniej jednak, poziom współpracy był w znacznej mierze podobny we wszystkich kategoriach.



Oczywiście, samodzielny lot też jest możliwy. Ale w przypadku dużych przedsięwzięć współpraca jest konieczna.

Wykres 10  
Zaangażowanie w proces współtworzenia i oceniania (% we wszystkich badanych kategoriach produktów i usług)



## Monitorowanie luk międzypokoleniowych

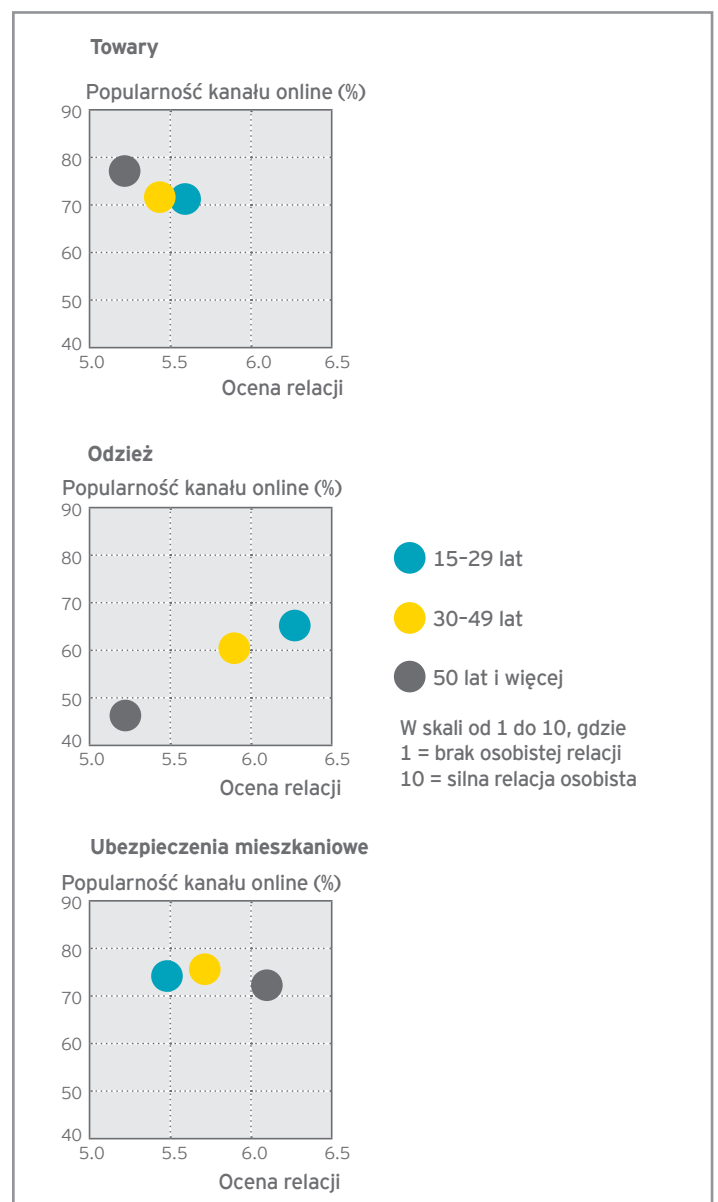
Jedną z rzeczy rzucających się w oczy w niniejszym raporcie jest znacząca różnica w poziomie zaangażowania między różnymi grupami wiekowymi. Konsumenci w wieku 15-29 lat wykazują największą aktywność. Prawdopodobieństwo, że będą uczestniczyć w rozwoju produktu lub usługi jest trzykrotnie większe (20%) niż w przypadku osób w wieku 50 lat i więcej (6%) i niemal dwukrotnie większe, jeśli chodzi o ocenę przetestowanych produktów lub usług (odpowiednio 27% vs 15%). Marketerzy powinni uwzględnić tę rozbieżność w swoich działaniach.

Ogólnie, młodszy dorośli wykazują większą aktywność w obszarze cyfrowych zakupów niż osoby w wieku 50 lat i więcej. Wydaje się oczywiste, że konsumenci z pokolenia Millenialsów (zob. Glosariusz na stronie 39), którzy dorastali wraz z rozwojem internetu, intensywniej korzystają z możliwości zakupów online niż osoby z pokolenia baby boomers (zob. Glosariusz na stronie 39).

Jednak wystarczy uważnie przyjrzeć się wynikom badania, aby zauważyć ryzyko daleko idących uogólnień. W niektórych kategoriach przepaść między poszczególnymi grupami wiekowymi jest stosunkowo mała, ale w innych już dość pokaźna. Przykładem jest segment odzieży, w którym młodszy nabywcy zazwyczaj bardziej zwracają uwagę na modę

i własny wygląd oraz są aktywniejsi w świecie cyfrowym niż starsi konsumenci. Jednakże, w takich kategoriach jak ubezpieczenia mieszkaniowe i towary, różnica między poszczególnymi grupami wiekowym jest niewielka. Można zatem wnioskować, że cyfryzacja miała dużo bardziej pozytywny wpływ na relacje między konsumentami i firmami w niektórych kategoriach produktów i usług (zob. Wykres nr 11).

Wykres 11  
Wpływ popularności kanału online na ocenę relacji z dostawcą (%)







„Chcąc wykorzystać w pełni potencjał współpracy, firmy muszą rozszerzyć jej zakres, nie ograniczając się jedynie do wybranych partnerów biznesowych. Muszą włączyć w swoje działania również konsumenta”

David Jensen, Globalny Lider Zespołu EY ds. Innowacji i Strategii Cyfrowej

## Marketerzy lekceważą pokolenie wyżu demograficznego

Mimo znacznej siły nabywczej pokolenia wyżu demograficznego, przedstawiciele *baby boomers* często są pomijani w działaniach marketingowych firm. Już w 2012 roku magazyn Forbes pytał w swoim raporcie: „Czy pokolenie wyżu demograficznego to niewidzialna żłota dla marketerów?” Zdecydowanie zbyt często odpowiedź brzmi „Tak”.

Konsumenci w wieku 50 lat i więcej to bardzo zróżnicowana grupa. Niektórzy z nich interesują się technologiami i sprawnie poruszają się w cyfrowym świecie, pozostali niezupełnie. Prawdziwym jest jednak stwierdzenie, że większość osób z pokolenia wyżu demograficznego nie czuje się tak komfortowo w internecie, jak osoby z pokolenia X lub Millenials<sup>39</sup>, nazywani czasem pokoleniem Y (zob. Glosariusz na stronie 39). Nadrzędnym celem tej grupy jest ochrona prywatności, dlatego ostrożnie podchodzą do przekazywania swoich danych osobowych.

Pokolenie *baby boomers* to złożona grupa konsumentów, która często jest lekceważona. Mimo że intensywnie korzystają z produktów i usług finansowych, okazuje się, że mają dużo mniej optymistyczne nastawienie wobec marek z sektora finansowego niż Millenials. Niemniej jednak, pewne oznaki wskazują na to, że marketerzy, przynajmniej w niektórych kategoriach produktów i usług, próbują poradzić sobie z tym problemem. Nasze badanie wykazało, że w segmencie ubezpieczeń mieszkaniowych pokolenie wyżu demograficznego korzysta z kanałów online w takim samym stopniu, jak młodszy konsumenci, a osoby w wieku 50 lat i więcej mają w rzeczywistości lepsze relacje z dostawcami tych usług (6,1 pkt. vs 5,5 pkt. w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza najgorsze relacje - zob. Wykres nr 11).

Ogólnie, marketerzy muszą włożyć więcej wysiłku w zaangażowanie konsumentów z pokolenia *baby boomers*. Za pośrednictwem tradycyjnych mediów firmy muszą postarać się o to, aby ich przekaz marketingowy nie zawierał elementów traktujących protekcjonalnie tę grupę demograficzną.

Sprzedając online, firmy muszą zagwarantować bezpieczeństwo i przejrzystość. Ważną rolę odgrywają programy lojalnościowe, ponieważ starsi konsumenci mają już wypracowane, stałe przyzwyczajenia i zazwyczaj logują się na te strony, które znają. Jednakże, wielu z nich sprawnie porusza się również w mediach społecznościowych. Konsumenci w wieku 55 - 64 lata to najszybciej rosnąca grupa demograficzna na Twitterze, z kolei na Facebooku i Google+ dynamicznie rośnie grupa użytkowników w wieku 45 - 54 lata.<sup>40</sup>

Oferty skierowane do tej grupy konsumentów powinny być tworzone w oparciu o nowoczesne techniki dotarcia do grup docelowych online. Różne zdarzenia i zmiany w życiu mogą być potraktowane jako podstawa, pozwalająca na oferowanie spersonalizowanych produktów i usług.

Warto jednak pamiętać, zwłaszcza w przypadku najstarszych konsumentów, że nadal wielu z nich nie czuje się komfortowo, a nawet obawia się nowoczesnych technologii. Próbując dotrzeć do tej grupy odbiorców, trzeba znaleźć inne sposoby budowania lojalności.

Mimo tych wyzwań, nowoczesne technologie oferują niezrównane możliwości komunikacji z pokoleniem *baby boomers*, które często jest nazywane najbogatszym pokoleniem w historii.



# Wskazówki dla biznesu

„Dysponujemy dziś ogromnymi zbiorami danych, które są dla nas niezwykle cennym źródłem informacji, ale jednocześnie stanowią wyzwanie. Ponieważ to zupełnie nowe zjawisko, nadal zastanawiamy się, czy te dane naprawdę mogą stanowić podstawę definiowania istotnego wskaźnika doświadczenia klienta? Takiego, który pomoże nam w zrozumieniu doświadczenia klienta z marką i przygotuje grunt pod jego tworzenie? Jeśli dysponujemy dobrze zdefiniowanymi danymi, możemy zjednoczyć kierownictwo firmy i pracowników wokół jednego wspólnego celu. Musimy być w stanie wyjaśnić naszą strategię i angażować w nią pracowników w całej organizacji - inaczej nic dobrego się po prostu nie wydarzy. Dlatego, tak jak wiele firm, wkładamy w to dużo wysiłku. Dla nas oznacza to konieczność gromadzenia danych w każdym miejscu na świecie i równoczesne decydowanie o tym, jak na ich podstawie otrzymać istotne informacje, możliwe do indywidualnego wykorzystania pod kątem naszych klientów i pracowników.”

Donna Peeples, AIG, Dyrektor ds. Kontaktu z klientami

## Jak kreować wartość na podstawie danych

- ▶ Ocena dojrzałości narzędzi Big Data i analitycznych stosowanych w firmie.
- ▶ Podejmowanie decyzji i określanie celów dotyczących korzystania z rozwiązań analitycznych, a także próba zrozumienia, jakie dane pozwolą na generowanie aktywności.
- ▶ Zapewnienie rozwoju właściwych kompetencji analitycznych, aby umożliwić firmie pełne wykorzystanie danych oraz informacji o konsumentach.
- ▶ Modyfikacja i wdrażanie zaawansowanych rozwiązań analitycznych w organizacji. Zagwarantowanie ścisłej współpracy wszystkich zespołów strategicznych i prawnych.

## Jak pozyskiwać informacje od konsumentów, którzy oczekują zrozumienia

- ▶ Koncentracja na stosunkowo niewielkiej ilości danych w celu identyfikacji bieżących i potencjalnych problemów, co wyraźnie wskaże, jakie kwestie wymagają interwencji i jakie dane należy w związku z tym zgromadzić.
- ▶ Korzystanie z zaawansowanych narzędzi analitycznych, by dzielić, mierzyć, śledzić i przewidywać zachowania klientów z większą dokładnością, zapewniając konsumentom lepsze, bardziej zoptymalizowane i spersonalizowane doświadczenia.
- ▶ Podejście ukierunkowane na konsumenta, uzyskane dzięki testom w warunkach skrajnych działów kontaktu z klientami.
- ▶ Jeśli jest to wykonalne i praktyczne, warto uruchomić internetowy online jako kolejną możliwość budowania zaangażowania konsumentów, pozyskiwania ich zaufania i utrzymania relacji z nimi.
- ▶ Holistyczne podejście do strategii cyfrowej, obejmujące wszystkie grupy wiekowe, w tym konsumentów w wieku 50 lat i więcej.
- ▶ Bieżąca weryfikacja nastrojów klientów poprzez częste „słuchanie” mediów społecznościowych, obserwowanie i pozyskiwanie informacji o firmie, jej konkurencji, produktach i usługach oraz pozostałych ogólnych obszarach zainteresowania konsumentów, o których się mówi.
- ▶ Nowe podejście operacyjne i skuteczne planowanie pod kątem różnych platform, w tym mapowanie zagrożeń, mapowanie scenariuszy i ćwiczenia „przeciwpożarowe”.
- ▶ Łączenie lub tworzenie nowych funkcji, takich jak: dyrektor ds. analizy danych lub dyrektor ds. danych, a także rozwój centrów doskonałości, co pozwala na skoncentrowanie działań na jednym celu oraz umożliwianie wymianę informacji i spostrzeżeń.

## Jak chronić dane i nagradzać konsumentów

- ▶ Cyberbezpieczeństwo powinno być celem nr 1 - mechanizmy dobrego zarządzania i skutecznego monitoringu muszą być priorytetem podczas wdrażania nowych platform, wewnątrz i na zewnątrz firmy. W pierwszej kolejności należy uwzględniać kwestie ochrony prywatności i danych osobowych, aby zniwelować niechęć konsumentów do dzielenia się prywatnymi informacjami. Zdobycie zaufania konsumentów wymaga wysiłku.
- ▶ Na kwestie związane z zagrożeniami natury prawnej oraz analizą danych należy uczulić całą firmę, na każdym jej szczeblu.
- ▶ Warto traktować kwestie zgodności jako źródła możliwości biznesowych i, ostatecznie, klucz do budowania zaufania konsumentów oraz reputacji marki.
- ▶ Warto aktywnie poszukiwać możliwości zaangażowania konsumentów w rozwój produktów. W erze innowacji kluczowym warunkiem przetrwania firm jest angażowanie konsumentów za pośrednictwem platform cyfrowych i sprawnych procesów rozwoju innowacji, by sprostać z kolei wymogom wyrażanym za pośrednictwem tych platform. Dzięki korzystaniu ze sprawnych innowacji można wiele dowiedzieć się o konsumentach, m.in.: za pośrednictwem serwisów crowdsourcingowych, współpracy społecznej i analizy danych.
- ▶ Istnieje wiele dodatkowych sposobów na ułatwienie konsumentom wkładu w działania firmy, począwszy od hakatonów (intensywnych sesji współpracy nad innowacjami), aż po cyfrowe i innowacyjne obozy. Przedsiębiorcze pomysły można pozyskiwać też w formie programów telewizyjnych, takich jak Dragon's Den czy Shark Tank TV lub poprzez organizowanie wewnętrznych konkursów innowacyjności. Warto nagradzać lojalnych, chętnych do współpracy konsumentów spersonalizowanymi ofertami (zob. Glosariusz na stronie 39).
- ▶ Warto łączyć funkcje, np. dyrektora ds. ochrony prywatności z dyrektorem ds. strategii informatycznej w ramach jednej organizacji i rygorystycznie traktować kwestie relacji z klientami oraz ochrony ich danych osobowych.

# 5

## Czas w drogę: tworzenie fundamentalnego połączenia

Konsumenci intensywniej niż jeszcze dwa lata temu szukają informacji w internecie, dlatego firmy nie mogą sobie pozwolić na przeoczenie szans i możliwości płynących z danych udostępnianych przez klientów. Warunkiem koniecznym jest zapewnienie bezpośredniego dostępu do tych informacji i nadanie priorytetowego znaczenia zarówno interakcjom z klientami, jak i analizie danych.

Celem firm powinno być wspieranie klientów w procesie podejmowania decyzji zakupowych, który często odbywa się w wielu kanałach. Choć wiąże się to z dużymi wyzwaniami dla każdej organizacji, klienci oczekują, że taka podróż powinna być bezproblemowa i prosta. Utrzymanie zaangażowania konsumentów jest bardzo ważne, podobnie jak umiejętność sprawnego podchwytywania ich pomysłów i ich wykorzystywania.

- W cyfrowym świecie nieustannie pojawiają się nowi partnerzy i dostawcy, konieczni do zaspokojenia popytu - mówi David Jensen, Globalny Lider Zespołu EY ds. Innowacji i Strategii Cyfrowej. - W przeszłości firmy miały zawsze wyraźny łańcuch dostaw, a w cyfrowej rzeczywistości normalny porządek rzeczy się odwraca. Początkujące firmy muszą rozszerzyć swoje fizyczne zasoby o cyfrowe dane. Wraz z pojawieniem się nowej grupy partnerów pierwszoplanowe znaczenie zyskuje umiejętność „sprawnego” zarządzania łańcuchem dostaw. Kluczem do sukcesu jest umiejętność uchwycenia, zrozumienia i proaktywnego wykorzystania pojawiających się szans.”

Firmy borykają się z koniecznością ujednoczenia opinii, jaką „od zewnątrz” i „od wewnątrz” mają ludzie na ich temat. Zdecydowanie zbyt często operacyjne aspekty działalności biznesowe nie są powiązane z działaniami sprzedażowymi i marketingowymi. Drogę ku przyszłości wyznaczają: lepsza integracja, bliższa współpraca i większa sprawność.

Sukces zależy od czegoś więcej niż tylko umiejętności zagwarantowania klientom pozytywnych doświadczeń. Aby zachęcać, ekscytować i przekonywać do siebie konsumentów, oferowane im doznania muszą być naprawdę wciągające. Firmy muszą oferować klientom przekonujące powody do zakończenia transakcji i powrotu do marki w przyszłości. Warto upewnić się, czy firma jest w stanie odpowiedzieć konsumentom na najważniejsze pytanie: dlaczego właśnie ją powinni wybrać?

W odpowiedzi fundamentalne znaczenie ma zaufanie, które buduje się poprzez spełnianie i, nawet lepiej, przekraczanie oczekiwań klientów za każdym razem, gdy mają kontakt z firmą. Relacje buduje się stopniowo: jest to niezwykle czasochłonne - jedna informacja, jedna interakcja, jedno pieczołowicie wypracowane doświadczenie za każdym razem.

Promocje cenowe i innego rodzaju rabaty łatwo powielić i, tym samym, zniweczyć realizację ich celu. Choć są ważne, to jednak relacja zbudowana na zaufaniu jest tym, co przekłada się na wzrost zaangażowania konsumentów i uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

W dzisiejszym skomplikowanym świecie, w którym rządzi wielokanałowość, prawdziwe zaufanie i praktyczne informacje odróżniają zwycięzców od przegranych. Konsument już jest wyedukowanym, drugim pilotem, a jego poziom wiedzy wciąż rośnie. Po co zwlekać? Warto przygotować się na stworzenie tego najważniejszego połączenia.

# Metodologia badania

Dane wykorzystane w badaniu zebrano w ramach badania online, przeprowadzonego od sierpnia do września 2013 roku. Przebadano 29 943 respondentów w 34 krajach w Ameryce Północnej, Ameryce Południowej, regionie Azji i Pacyfiku, Europie, Indiach, Afryce i na Bliskim Wschodzie.

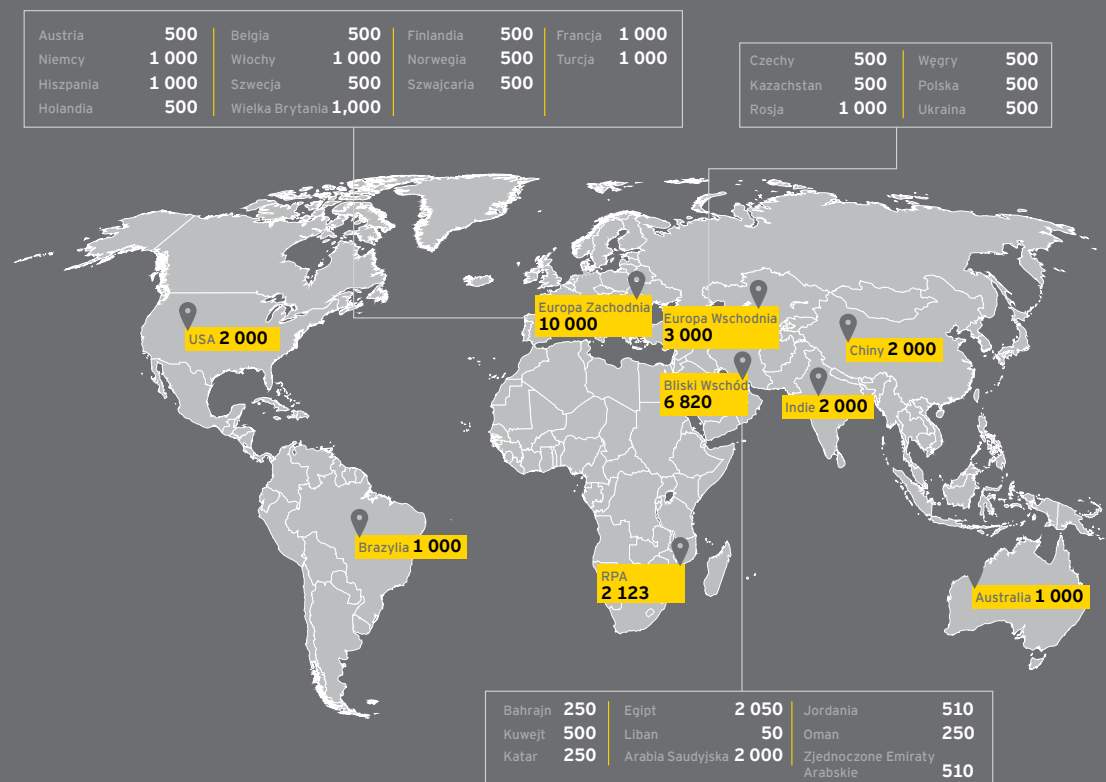
Próba badawcza odzwierciedlała różnorodny i kompleksowy przekrój konsumentów na świecie: 55% respondentów stanowili mężczyźni; przedział wiekowy obejmował osoby w wieku od 15-20 do ponad 60 lat; wysokość rocznego dochodu sięgała od poniżej 10 000 euro do ponad 100 000 euro. Uczestnikom badania zadano szczegółowe pytania dotyczące ich lojalności wobec marek, preferencji zakupowych, preferowanych kanałów medialnych, historii zakupów, czynników wpływających na zakup, preferowanych kanałów zakupowych i czasu spędzanego online.

Pytania obejmowały swym zakresem 10 różnych kategorii produktowych i usługowych: telefonię stacjonarną i komórkową, kredyty konsumenckie, ubezpieczenia mieszkaniowe, żywność i napoje, elektronikę użytkową, samochody, odzież, towary, ochronę zdrowia i ubezpieczenia zdrowotne.

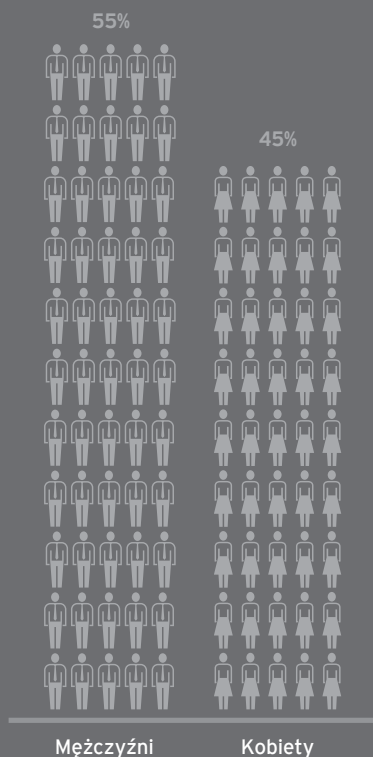
Respondentów poproszono o ocenę ich preferencji w skali od 1 do 10, gdzie najwyższą, możliwą oceną była liczba 10. Niektóre pytania opierały się na udziale procentowym.

Ponadto, przeprowadzono pogłębione wywiady z klientami i ekspertami EY w poszczególnych obszarach specjalizacji.

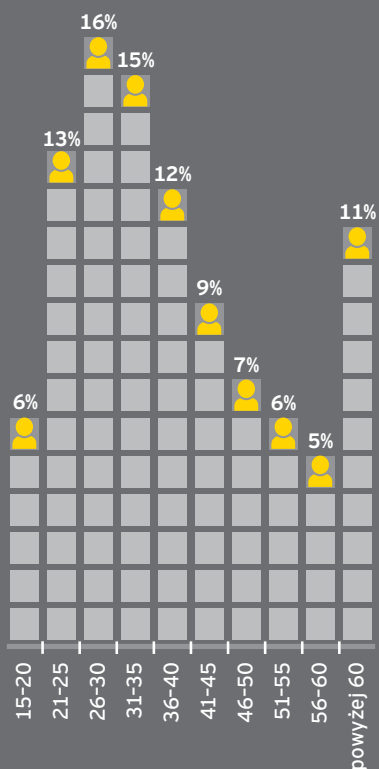
29 943 respondentów w 34 krajach



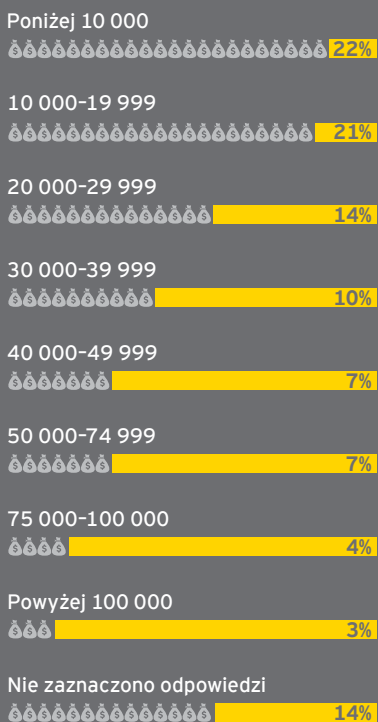
## Płeć



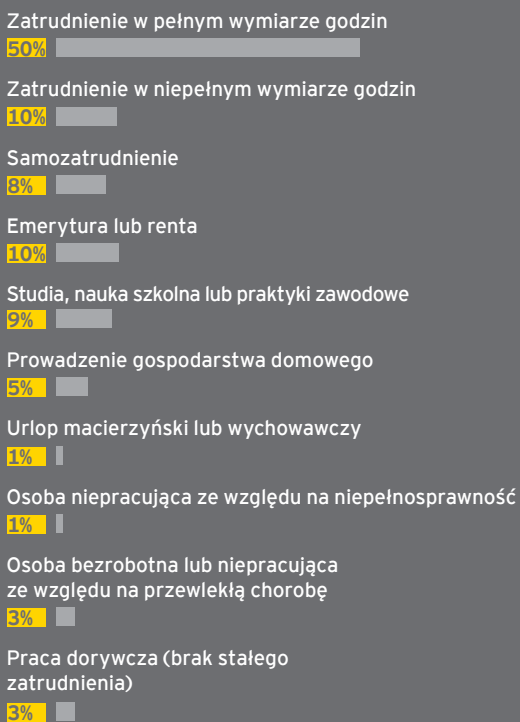
## Wiek



## Roczny dochód (w EUR)



## Forma zatrudnienia



## Produkty i usługi objęte badaniem

Telefonia  
stacjonarna  
i komórkowa

Samochody

Kredyty  
konsumenckie

Odzież

Ubezpieczenia  
mieszaniowe

Towary

Żywność i  
napoje

Ochrona  
zdrowia

Elektronika  
użytkowa

Ubezpieczenia  
zdrowotne



# Glosariusz

<b>Analiza danych</b>	Analizowanie, modelowanie i interpretacja danych cyfrowych w celu wsparcia procesów decyzyjnych.
<b>Baby boomers</b>	Pokolenie osób urodzonych podczas wyżu demograficznego po II wojnie światowej; ogólnie przyjmuje się, że są to osoby urodzone w latach 1946-64.
<b>Big data</b>	Ogromne i złożone zbiory danych; duże ilości uporządkowanych i nieuporządkowanych informacji, których przetworzenie i analiza jest trudne.
<b>Dragons' Den or Shark Tank</b>	Nazwy programów telewizyjnych ( <i>Dragons' Den</i> w Wielkiej Brytanii i <i>Shark Tank</i> w Stanach Zjednoczonych), w których przedsiębiorcy prezentują swoje pomysły biznesowe zespołowi bogatych inwestorów w nadziei na zagwarantowanie sobie finansowania w zamian za udziały w przyszłych przedsięwzięciach.
<b>Hakaton</b>	Intensywna, wspólna sesja nad rozwojem innowacji.
<b>Konsument cyfrowy</b>	<p>Dla celów niniejszego raportu ukuło się pojęcie <i>cyfrowego konsumenta</i>, które oznacza osoby korzystające z internetu w trakcie swojej podróży zakupowej, przynajmniej w 5 na 10 kategorii produktów i usług objętych badaniem. Tacy konsumenci wyszukują informacji w sieci przed dokonaniem zakupu, który odbywa się online lub offline bądź po prostu bezpośrednio nabywają produkty i usługi w sieci.</p> <p>Na tej podstawie, dla celów raportu, definiuje się cyfrowego konsumenta jako osobę, która regularnie lub okazjonalnie korzysta z rozwiązań cyfrowych na każdym lub na niektórych etapach podróży zakupowej.</p>
<b>Mem</b>	Obrazek, wideo lub treść w innej formie, często humorystyczna, kopiowana i błyskawicznie rozprzestrzeniająca się w internecie, czasami z niewielkimi zmianami.
<b>Millennials</b>	Pokolenie osób urodzonych około 2000 roku, których czasem nazywa się też pokoleniem Y.
<b>NFC (komunikacja zbliżeniowa)</b>	Zestaw standardów umożliwiających komunikację między smartfonami lub komunikację z innymi urządzeniami po ich dotknięciu lub przybliżeniu. Urządzenia wyposażone w technologię NFC również odczytują informację z mikroczipów zlokalizowanych na plakatach, naklejkach, itd.
<b>Omnichannel</b>	„Wszekkanałowość”, słowo o dużo szerszym znaczeniu niż wielokanałowość. Konsumenci typu omnichannel błyskawicznie nawigują między różnymi kanałami offline i online. Od firm i marek oczekują spójności, niezależnie od tego, z jakiego w danej chwili kanału korzystają.
<b>Organizacje „średnie” lub „poniżej średniej”</b>	Pojęcie ukuło w ostatnim wspólnym badaniu magazynu Forbes i firmy EY, określające te organizacje, których inicjatywy marketingowe stanowią neutralną odpowiedź na zachodzące zmiany lub które na zmiany w ogóle nie reagują.
<b>Organizacje wiodące</b>	Pojęcie ukuło w ostatnim wspólnym badaniu magazynu Forbes i firmy EY, oznaczające organizacje, których inicjatywy marketingowe są wyjątkowo skuteczną odpowiedzią na zachodzące zmiany.
<b>Pokolenie X</b>	Pokolenie osób urodzonych między pokoleniem baby boomers i Millenialsów; osoby urodzone w okresie od początku/połowy lat 60. do wczesnych lat 80. XX wieku.
<b>Pokolenie Y</b>	Synonim: Millenials.
<b>Prankvertising</b>	Reklamowe materiały wideo prezentujące nagrania sytuacji, w których marka/firma żartuje z publiczności, „wkręca” konsumentów.
<b>Prosumer</b>	Proaktywny konsument; osoba zaangażowana w projektowanie lub dostosowywanie produktów tak, aby spełniały jej oczekiwania.

# Źródła

1. "Radio took 38 yrs to get 50 million users, Angry Birds Space took 35 days," *Trickle-Up* blog, 1 May 2012, innovation.gkofiannan.com/2012/05/01/radio-took-38-yrs-to-reach-50-million-users-o, accessed 9 May 2014.
2. New Tweets per second record, and how!" *Twitter Engineering* blog, blog.twitter.com/2013/new-tweets-per-second-record-and-how, August 2013.
3. "Email Statistics Report," 2013-2017, The Radicati Group, Inc., 2013, available at [www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf](http://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2013/04/Email-Statistics-Report-2013-2017-Executive-Summary.pdf); "Facebook Statistics," *Statistics Brain* website, 1 February 2014 (research date), statisticbrain.com/facebook-statistics, all websites accessed 9 May 2014.
4. *Interbrand Annual Best Global Brands Report*, Interbrand, September 2013.
5. "Your Name in Lights: Personalized Coke Billboards Greet Consumers in Israel," *Coca-Cola* website, 12 August 2013, www.coca-colacompany.com/stories/your-name-in-lights-personalized-coke-billboards-greet-consumers-in-israel, accessed 9 May 2014.
6. Brooke Kaelin, "Lost Your Keys? Your Insurance Company Could Help You 3D Print a Copy," *3D Printer World*, 13 September 2013, www.3dprinterworld.com/article/lost-your-keys-your-insurance-company-could-help-you-3d-print-copy, accessed 9 May 2014.
7. *Worldwide 3D Printer 2012-2017: Forecast and Vendor Shares*, IDC, December 2013.
8. Gilles Lipovetsky, *Le bonheur paradoxal* (Paris: Gallimard, 2006).
9. "Hyperconnected World," World Economic Forum website, www.weforum.org/issues/hyperconnected-world, accessed 9 May 2014.
10. *Market Share Analysis: Mobile Phones, Worldwide, 4Q13 and 2013*, Gartner, February 2014.
11. *World Telecommunication/ICT Indicators database 2013*, International Telecommunication Union (ITU), December 2013.
12. How Many Blogs are on the Internet, accessed March 2014, <http://www.wpvirtuoso.com/how-many-blogs-are-on-the-internet/>
13. 39 Social Media Statistics to Start 2012, accessed March 2014, <http://www.socialnomics.net/2012/01/04/39-social-media-statistics-to-start-2012/>
14. 39 Social Media Statistics to Start 2012, accessed March 2014, <http://www.socialnomics.net/2012/01/04/39-social-media-statistics-to-start-2012/>
15. "Internet Users in the World," Internet World Stats website, www.internetworldstats.com/stats.htm, accessed 12 May 2014.
16. Oscars 2014: Ellen DeGeneres' all-star selfie sets Twitter record for most retweets, accessed March 2014, <http://www.nydailynews.com/entertainment/oscars/degeneres-all-star-oscar-selfie-sets-twitter-record-article-1.1708566>
17. "Dear Facebook, should I buy this dress?" Stylist website, May 2013, www.stylist.co.uk/fashion/c-and-a-brazil-launch-fashion-like-facebook-hangers#image-rotator-1, accessed 13 May 2014.
18. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes and EY, April 2014.
19. "Google Inc. Announces Fourth Quarter and Fiscal Year 2013 Results," Google press release, 30 January 2014, [http://investor.google.com/earnings/2013/Q4\\_google\\_earnings.html](http://investor.google.com/earnings/2013/Q4_google_earnings.html)
20. Christopher White, "The smell of commerce: How companies use scents to sell their products," *Independent*, 16 August 2011, www.independent.co.uk/news/media/advertising/the-smell-of-commerce-how-companies-use-scents-to-sell-their-products-2338142.html, accessed 12 May 2014.
21. Ben Bold, "Topshop engages VR technology to live-stream fashion show to Oxford Circus shoppers," *Marketing*, 12 February 2014, www.marketingmagazine.co.uk/article/1230847/topshop-engages-vr-technology-live-stream-fashion-show-oxford-circus-shoppers, accessed 12 May 2014.
22. "Le succès du drive en quelques chiffres," <http://blog.lebondrive.fr/2012/07/le-drive-en-chiffre/>, accessed 9 May 2014.
23. "Strategy – Halfords Online," *Halfords* website, www.halfordscompany.com/strategy/halfords-online, accessed 12 May 2014.
24. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes Insights in association with EY, April 2014.
25. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes Insights in association with EY, April 2014.
26. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes Insights in association with EY, April 2014.
27. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes and EY, April 2014.
28. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes and EY, April 2014.
29. "Asia-Pacific marketers seek greater role in customer experience; time for business execution to match brand expectation," *CMO Council* website, 20 March 2014, www.cmocouncil.org/press-detail.php?id=4762, accessed 12 May 2014.
30. *The customer experience: priority one for CMOs*, Forbes and EY, April 2014.
31. *The Big Data Backlash*, EY, 2013.
32. *Ready for takeoff: Overcoming the practical and legal difficulties to identifying and realizing the value of data*, EY, 2014.
33. Jenna Wortham and Nicole Perloth, "When Start-Ups Don't Lock the Doors," *New York Times*, 2 March 2014, www.nytimes.com/2014/03/03/technology/when-start-ups-dont-lock-the-doors.html, accessed 12 May 2014.
34. *The Big Data Backlash*, EY, 2013.
35. Olga Kharif, "Supermarkets Offer Personalized Pricing," *BloombergBusinessweek*, 14 November 2014, www.businessweek.com/articles/2013-11-14/2014-outlook-supermarkets-offer-personalized-pricing, accessed 12 May 2014.
36. Lauren Johnson, "Kroger's mobile strategy stands out with focus on loyalty, personalized coupons," *Mobile Commerce Daily*, 10 January 2014, www.mobilecommercedaily.com/kroger%E2%80%99s-mobile-strategy-stands-out-with-focus-on-loyalty-personalized-coupons, accessed 12 May 2014.
37. "Unilever taps into creative crowdsourcing to up marketing ante," *CMO* website, 13 June 2013, www.cmo.com.au/article/464575/unilever\_taps\_into\_creative\_crowdsourcing\_up\_marketing\_ante, accessed 12 May 2014.
38. "NIKEiD Friend Studio", *Youtube* video, www.youtube.com/watch?v=i4zJcp8oB3s, accessed 12 May 2014.
39. Tracy Stokes, "Financial Service Brands Fail To Win Baby Boomers' Trust," *Tracy Stokes' Blog*, *Forrester* website, blogs.forrester.com/tracy\_stokes/13-10-23-financial\_service\_brands\_fail\_to\_win\_baby\_boomers\_trust, accessed 13 May 2014.
40. Belle Beth Cooper, "10 Surprising Social Media Statistics That Will Make You Rethink Your Social Strategy," *Buffer* blog, 16 July 2013, <http://blog.bufferapp.com/10-surprising-social-media-statistics-that-will-make-you-rethink-your-strategy>, accessed 13 May 2014.

# Chcesz wiedzieć więcej?

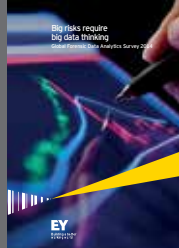
Przeczytaj serię naszych raportów o świadomym przywództwie, w których prezentujemy wyzwania i szanse stojące przez firmami w obszarze relacji z klientami.



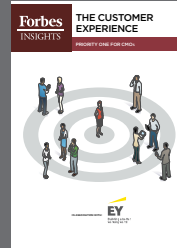
**Under cyber attack:** EY's Global Information Security Survey 2013  
[www.ey.com/giss2013](http://www.ey.com/giss2013)



**Privacy trends 2013:** the uphill climb continues  
[www.ey.com/privacy2013](http://www.ey.com/privacy2013)



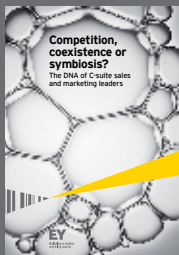
**Big risks require big data thinking:** Global Forensic Data Analytics Survey 2014  
[www.ey.com/fids](http://www.ey.com/fids)



**The customer experience:** Priority one for CMOs  
[www.forbes.com/forbesinsights/ey\\_cmo/index.html](http://www.forbes.com/forbesinsights/ey_cmo/index.html)



**Ready for takeoff:** Overcoming the practical and legal difficulties in identifying and realizing the value of data  
[www.ey.com/big-data](http://www.ey.com/big-data)



**The DNA of C-suite sales and marketing leaders**  
Launch planned in September 2014



**Więcej informacji:**  
[ey.com/consumers2014](http://ey.com/consumers2014)  
Śledź nas na Twitterze:  
[@EY\\_Performance](https://twitter.com/EY_Performance)

Szczegółowe informacje o możliwościach pozyskiwania wnikliwych danych dotyczących konsumentów są dostępne za pośrednictwem narzędzia internetowego EY, które pozwala firmom na tworzenie spersonalizowanych „profilu konsumentów” według ich lokalizacji, wieku, płci i poziomu dochodów w celu dopasowania do danej grupy docelowej. W dowolnym momencie można bezpośrednio porównać dowolną ilość takich profili.

#### O firmie EY

EY jest światowym liderem rynku usług profesjonalnych obejmujących usługi audytorskie, doradztwo podatkowe, doradztwo biznesowe i doradztwo transakcyjne. Nasza wiedza oraz świadczone przez nas najwyższej jakości usługi przyczyniają się do budowy zaufania na rynkach kapitałowych i w gospodarkach całego świata. W szeregach EY rozwijają się utalentowani liderzy zarządzający zgranymi zespołami, których celem jest spełnianie obietnic składanych przez markę EY. W ten sposób przyczyniamy się do budowy sprawniej funkcjonującego świata. Robimy to dla naszych klientów, społeczności, w których żyjemy i dla nas samych.

Nazwa EY odnosi się do firm członkowskich Ernst & Young Global Limited, z których każda stanowi osobny podmiot prawny. Ernst & Young Global Limited, brytyjska spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości gwarancji (company limited by guarantee) nie świadczy usług na rzecz klientów. Aby uzyskać więcej informacji, wejdź na [www.ey.com/pl](http://www.ey.com/pl)

© 2014 EYGM Limited.  
Wszelkie prawa zastrzeżone.

[ey.com/pl](http://ey.com/pl)