

Customer Strategy Governance

 Connecto Hub

www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Listopad 2025 | Nr 3 |

TOP TEMAT

TRUST ECONOMY

czyli strategia
Customer Experience,
która daje wartość.
Str. 50

CYFROWA TRANSFORMACJA

Gdzie jest początek
małej-wielkiej
zmiany?
Str. 42

PRIVATE BRAND

Ścisła współpraca
z partnerem
handlowym to
strategia WIN-WIN
Str. 5

NOWY KONSUMENT

Typologia nowoczesnego
klienta
Str. 16

EKSKLUZYWNY SMAK

Trade Marketing
w czekoladowej
marce premium.
Str. 28

Grzegorz Skórka

Dyrektor Zarządzający
Biscuit International Poland

SKUTECZNY POS

 displayplus
POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

Partner wydania

ISSN 3072-1350

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

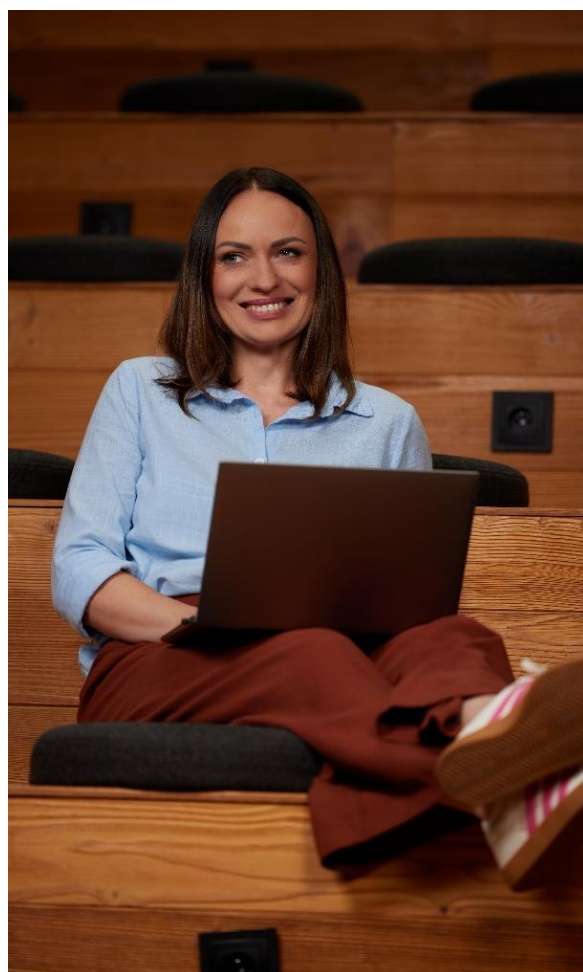
PARTNER MERYTORYCZNY

Drodzy Czytelnicy!

Oddaję w Wasze ręce **kolejny numer** magazynu Customer Strategy Governance, który powstał z jednej, prostej potrzeby: by w biznesie i w Polsce mocniej mówić o strategiach klienta, customer experience i marketingu handlowym nie jako o taktykach, lecz jako o filarach rozwoju firm. W centrum każdej transformacji, niezależnie czy działamy w FMCG, retailu, usługach czy nowych technologiach, stoi klient – jego wybory, emocje, lojalność. A jednak wciąż za mało dyskutujemy o tym, jak łączyć twarde dane z miękkim doświadczeniem, globalne strategie z lokalnym shopperem, czy technologię z empatią.

Ten magazyn tworzymy, by otworzyć rozmowę i prowadzić ją wspólnie z liderami, ekspertami – praktykami, którzy codziennie pracują w obszarze strategii, sprzedaży i doświadczeń. W tym numerze spotkacie wyjątkowe osoby na styku różnych perspektyw, a **trzecie** wydanie otwiera **Grzegorz Skórka**, Prezes Zarządu Biscuit International Poland.

Mam nadzieję, że Customer Strategy Governance będzie dla Was nie tylko źródłem wiedzy, ale też inspiracją do stawiania pytań i szukania własnych odpowiedzi.



Zapraszam do lektury i do dyskusji – bo najlepsze strategie rodzą się w rozmowie.

Z serdecznymi pozdrowieniami,
Katarzyna Wojnar –
Redaktor Naczelna &
Executive Trade & Customer
Strategy Advisor

Customer Strategy Governance

Spis treści

Str. 5

Partnerstwo zamiast kontraktu – nowa era marek własnych

Grzegorz Skórka o podejściu do biznesu i budowaniu kategorii private brand.

Str. 16

Czy potrafimy jednoznacznie zdefiniować „nowego konsumenta”?

Agnieszka Barańska o typologii współczesnych klientów.

Str. 28

Ekskluzywny smak na półce – jak budować Trade Marketing w świecie czekoladowych marek premium?

Aleksandra Wilk o praktykach w Trade Marketingu za granicą.

Str. 36

Co zabija transformację klientocentryczną?

Kasia Wojnar o czynnikach blokujących osadzenie klienta w centrum działań firmy.

Str. 42

Cyfrowa transformacja w praktyce – małe usprawnienia, wielkie zmiany!

Rafał Prus o tym, że cyfrowa transformacja zaczyna się od drobnych zmian, a nie wielkich przemian.

Str. 48

Jak zarządzamy własną uwagą?

dr Grzegorz Radłowski o decyzjach, które podejmujemy.

Str. 50

Trust economy – autentyczność jako strategia CX,

Czyli czego biznes może nauczyć się od agentki nieruchomości, która ma ADHD?

Warsztat „Shopper Journey Map” str. 24

Warsztat „Myślenie innowacyjne i kreatywne rozwiązywanie problemów” str. 40



DLA MAGAZYNU

Customer Strategy Governance

Grzegorz Skórka

*Dyrektor Zarządzający
Biscuit International Poland*

Od 2019 roku pełni funkcję Prezesa Zarządu i Dyrektora Zarządzającego Biscuit International Poland, odpowiadając za rozwój polskiego oddziału w ramach europejskiej grupy producentów ciastek i słodyczy. Manager z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze sprzedaży i strategii, zdobywanym w strukturach międzynarodowych koncernów FMCG.

- Karierę rozpoczął w Philip Morris Polska, a następnie przez ponad dekadę związany był z Bahlsen Polska, gdzie kierował działem sprzedaży i odpowiadał za rynki regionu CEE.
- Specjalizuje się w budowaniu strategii współpracy z partnerami handlowymi oraz rozwoju marek własnych. Jego styl przywództwa łączy relacyjność, precyzję i strategiczne myślenie o biznesie.
- Z wykształcenia nauczyciel i trener piłki ręcznej oraz czynny zawodnik w kategorii wiekowej „Masters”, z pasji poeta, autor czterech tomików poezji. Prywatnie od lat związany z Krakowem, który nazywa swoim miejscem na ziemi.



[Grzegorz Skorka | LinkedIn](#)

**ROZMOWA Z GRZEGORZEM SKÓRKĄ,
PREZESEM ZARZĄDU BISCUIT INTERNATIONAL POLAND**

„Partnerstwo zamiast kontraktu – nowa era marek własnych”

ROZMAWIA: **KATARZYNA WOJNAR**

Biscuit International Poland działa w obszarze marek własnych (private label), produkcji i współpracy z sieciami detalicznymi na dużą skalę. W Polsce posiada zakłady w Kamyku i Kamionie, a w portfolio również markę Delisana, obecną zarówno w handlu tradycyjnym, jak i w hiper czy supermarketach należących do sieci handlowych.

Z Grzegorzem Skórką rozmawiam dziś o przyszłości marek własnych: od produkcji, przez partnerstwa z sieciami, po równowagę i wyzwania logistyczne.

WIZJA & KLUCZOWE CZYNNIKI PRZEWAGI

Biscuit International jest europejskim liderem w markach własnych w kategorii ciastek, a rynek marek własnych dziś stawia wiele wyzwań: presja kosztowa, rosnące oczekiwania konsumentów, wyzwania logistyczne. Jak definiowane są dzisiaj kluczowe czynniki przewagi konkurencyjnej, które pozwalają firmie produkować marki własne z sukcesem?

Rzeczywiście tak jest, BI Poland jest wiodącym producentem ciastek pod markami własnymi sieci handlowych, a cała grupa BI ze swoimi 33 zakładami produkcyjnymi jest europejskim liderem w tej kategorii, przy czym nie mówimy tu tylko o ciastkach, ale także o zamiennikach chleba, czyli o pieczywie chrupkim, jak i o waflach ryżowych i kukurydzianych. Zatem nasze portfolio i możliwości produkcyjne są naprawdę szerokie i nie boję się tego stwierdzenia, że jako grupa jesteśmy w stanie zaspokoić ogromną większość, jeżeli nie wszystkie oczekiwania konsumentów zarówno w Polsce jak i w Europie.

Oczywiście wiąże się to z szeregiem wyzwań – skala oraz rodzaj biznesu

powoduje, że jesteśmy wrażliwi na to, co dzieje się na rynku surowców, opakowań czy sytuacji na rynku pracy i ogólnie sytuacji geopolitycznej, o których porozmawiamy pewnie za chwilę, bo mają one wpływ chyba na wszystkie gałęzie biznesu i wszystkie firmy funkcjonujące w naszym kraju. Wracając do pytania „czy rynek marek własnych jest trudny?” Nie użyłbym słowa „trudny”, ponieważ w moim przekonaniu nie ma łatwych rynków i tak zwanych rynkowych „samograjów”, każda kategoria jest pełna wyzwań, a sytuacja i otoczenie zmieniają się bardzo dynamicznie, tak jak cały świat wokół.

Natomiast rynek marek własnych jest po prostu ciekawy. I to jest dobre słowo.

Ja mam ten przywilej, że ponad 20 lat swojego życia zawodowego spędziłem pracując z bardzo dużymi, również międzynarodowymi brandami, po czym trafiłem do tego innego świata, który znałem do tej pory wyłącznie z półek sklepowych i którego musiałem się nauczyć. Zasadniczą różnicą, ale też i przewagą pozwalającą odnieść rynkowy sukces w markach własnych jest to, że producent „private label” musi bardzo ściśle współpracować z właścicielem danej marki, czyli siecią handlową. I ta współpraca odbywa się praktycznie na każdym etapie –

od projektu poprzez wybór surowców, parametry produktu, aż finalnie dochodzimy do ceny. Celem obu stron, czyli sieci handlowej i producenta jest dostarczenie konsumentowi najlepszego produktu (zarówno pod względem jakościowym, jak i smakowym) w najlepszej z możliwych cenie. A tak jak wspominałem rynek, a więc i oczekiwania konsumentów zmieniają się bardzo dynamicznie, co powoduje, że ta praca nad nowymi produktami, ale też i udoskonalaniem już istniejących właściwie nigdy się nie kończy.

TRZY NAJWAŻNIEJSZE KOMPONENTY DOSKONAŁEJ WSPÓŁPRACY MIĘDZY PRODUCENTEM, A SIECIĄ HANDLOWĄ

1

**PRECYZYJNE
ZDEFINIOWANIE
CELÓW & OCZEKIWAŃ**

2

**NASTAWIENIE NA
ROZWIĄZYWANIE
PROBLEMÓW**

3

**ŚCISŁA WSPÓŁPRACA
NA KAŻDYM ETAPIE
PROJEKTU**

Na ile zatem elastyczność produkcji staje się kluczowa wobec trendu lokalnych marek własnych?

Ja nie wiem czy w przypadku kategorii na której się znam, czyli ciastek możemy mówić o trendzie „lokalnych marek własnych”, natomiast niezależnie od tego elastyczność jest jedną z kluczowych kompetencji dla dzisiejszego producenta. Konsument z swoimi oczekiwaniami nie stoi w miejscu, pojawiają się nowe nazwijmy to „mody na smaki”, że wspomnę o cze-

koladzie dubajskiej albo widocznym zwłaszcza wśród młodego pokolenia zainteresowaniem smakami azjatyckimi, które jeszcze parę lat temu nie były aż tak popularne – jako przykład mogę podać matche albo sakura. I teraz oczywiście jako producent marek własnych możemy czekać, aż potencjalny klient się do nas odezwie i zapyta o nasze możliwości albo sami kreować, szukać potencjałów, śledzić trendy i na tej podstawie proponować rynkowi coś nowego. I tak właśnie robimy.

PRODUKCJA, SUROWCE, LOGISTYKA

Wasze zakłady w Kamyku i Kamionie zapewniają bliskość do rynku polskiego, co daje przewagę logistyczną. Jak opisać największe wyzwania operacyjne, związane z surowcami, logistyką, skalowaniem czy kosztami, które stoją dziś przed firmą produkującą marki własne?

Zmienność cen na rynku surowców można chyba nazwać „nową normalnością” i nasuwa się wręcz tutaj cytat z kultowego i znanego wszystkim filmu „Sami swoi” – „był czas przywyknąć”. Oczywiście jako duży producent nie możemy bazować na zakupach „SPOT-owych”, na wszystkie kluczowe surowce podpisujemy kontrakty, zapewniające nam ciągłość dostaw, a zatem i ciągłość produkcji żeby finalnie dostarczać klientowi produkty w ilościach takich, jakie zamówił. Nie będę specjalnie odkrywcy jeżeli powiem, że takie podejście niesie za sobą zarówno spokój w postaci zabezpieczenia biznesu, ale i ryzyka, zmienność cen surowców jest czymś, z czym mierzymy się praktycznie codziennie. Najlepszym przykładem jest czekolada. Wszyscy słyszeliśmy o tym, co wydarzyło się i wciąż determinuje rynek – kilkuset procentowe podwyżki cen kakao spowodowały ogromny wzrost cen czekolady, a co za tym idzie kosztów wytworzenia np. ciastek typu „jaffa” czyli biszkoptów z galaretką oblanych czekoladą.

Po kilku miesiącach ceny zaczęły nieco spadać, po czym znowu rosnąć, znowu spadać i tak na przemian. I teraz zakontraktowanie tego surowca w niekorzystnym cenowo okresie może spowodować w krótkim terminie perturbacje podczas np. rozmów z klientami, którzy oczekują od producenta bardzo szybkiej reakcji cenowej na obniżki surowców. Nie zawsze jest to



Archiwum foto: ciastka „jaffa”
BI Poland

możliwe, bo jak powiedziałem, priorytetem dla nas jest zabezpieczenie ciągłości biznesu, a w tak dynamicznej sytuacji rynkowej zdarza się, że aktualne ceny „SPOT-owe” są niższe niż te, które wynikają z podpisanego kontraktu z dostawcą danego surowca.

Mógłbym tak mnożyć przykłady wynikające ze zmienności, a czasem nawet z nieprzewidywalności rynku – jajka, których cena potrafi się w ciągu jednego roku różnić o kilkanaście procent, tłuszcz podobnie... A jak dołożymy jeszcze do tego łańcuchy dostaw i wszystkie tematy związane z opakowaniami (pamiętamy Covid i zamieszanie z transportem, braki kartonów bo ludzie zaczęli masowo robić zakupy online, a produkty trzeba było w coś zapakować) to mogę podsumować to jednym stwierdzeniem: wyzwań nam nie brakuje.

PARTNERSTWO *z sieciami handlowymi*

W kontekście marek własnych to właśnie współpraca z sieciami decyduje o skali i zasięgu produktu. Co przekonuje dzisiaj detalistów do wyboru marki własnej produkowanej przez Biscuit International? Jak budujecie partnerstwo, które daje wartość obu stronom?

Myślę, że zdecydowanie powinniśmy tu mówić o obecności marek własnych obok brandów producenckich. Na półkach sklepowych jest miejsce dla obu tych kategorii, ponieważ obie pełnią inne role w zaspokajaniu potrzeb konsumenckich i w budowaniu przewag konkurencyjnych sieci handlowych.

Na przestrzeni lat marki własne bardzo się zmieniły, ich jakość jest nieporównywalna z tą, z którą mieliśmy do czynienia w latach 90-tych czy nawet na początku obecnego stulecia. Mogę tu spokojnie zadeklarować, że te produkty, które my produkujemy w naszych polskich i również europejskich zakładach są najwyższej jakości i właśnie dlatego dla konsumentów i dla „retailu” są one bardzo atrakcyjne. Oczywiście zarówno producent jak i detalista czy szeroko rozumiana sieć handlowa muszą uzyskać odpowiednie marże, gwarantujące nie tylko pokrycie swoich kosztów, ale i realizację celów postawionych przez właścicieli czy udziałowców. Zatem to partnerstwo sieć-producent można budować – i my tak to właśnie robimy – poprzez tworzenie i rozwijanie długofalowych relacji, dzielenie się informacjami i jak najlepsze rozumienie potrzeb, ale i wyzwań, z którymi mierzy się druga strona. My np. organizujemy w naszym zakładzie workshopy z przedstawicielami dużych sieci handlowych, podczas których bardzo szczerze

i otwarcie dyskutujemy o tym, z czym się mierzymy, czego oczekujemy od siebie, jakie mamy możliwości i co możemy wspólnie zrobić. Wybieramy razem produkty, które mają największe szanse znaleźć się potem na półkach sklepowych. To naprawdę działa!

A czy detalista oczekuje współfinansowania promocji, udziału w marketingu czy danych o shopperach?

To takie pytanie, które z pozoru jest „zero-jedynkowe”, a faktycznie pochodzi z gatunku „nieoczywistych”. Pamiętajmy, że właścicielem marki własnej jest nie producent tylko sieć handlowa, dla której została ona wyprodukowana. Zadaniem producenta jest dać doskonały produkt o powtarzalnej jakości i atrakcyjnej cenie. Natomiast później na realną sprzedaż tego produktu wpływ producenta jest znacznie mniejszy – tu pałeczkę przejmuje właściciel. To jego rolą jest przekonać konsumenta do zakupu produktu, który jakby nie było jest wizytówką danej sieci. Może to robić i robi to na wiele różnych sposobów – merchandising, cena standardowa i promocyjna, akcje marketingowe itp. W końcu to sklep wie najlepiej, jakiego rodzaju konsument dokonuje w nim zakupów, czego szuka na półkach, jakie są jego misje zakupowe, dlatego nikt od niego nie ma lepszych danych.

Oczywiście producent private label może i niejednokrotnie partycypuje w niektórych promocjach, niemniej jednak – i tu znów muszę wspomnieć o tym, co cały czas przewija się podczas naszej rozmowy, a co jest wciąż głównym determinantem sukcesu danego produktu, czyli o cenie. Żeby sprostać oczekiwaniom naszych klientów, których pozwolę sobie nazwać „partnerami biznesowymi” oraz wygrać przetarg na konkretny produkt łącząc ze sobą cenę i jakość, musimy być naprawdę zwinni kosztowo. A co za tym idzie, nie mamy budżetów na promocję, akcje marketingowe, rabaty itp.



**TWÓJ NIEZAWODNY PARTNER
W ŚWIECIE CIASTEK**



BISCUIT
INTERNATIONAL

baked to share and enjoy

POZNAJ NAS:



www.biscuitinternational.com



U nas rzeczywiście jest tak, że każdą przystawioną złotówkę ogląda się kilka razy, zanim się ją wyda, bo osiągnane marże nie pozwalają na wiele. Ale myślę, że w obecnej sytuacji rynkowej dotyczy to nie tylko nas, producentów private label, ale wielu innych, również brandowych firm.

INNOWACJE & *format portfolio*

W portfolio BI Poland znajdują się różne formaty ciastek – klasyczne, wafle, wypełnione... Które innowacje uważa się za kluczowe dla marek własnych w nadchodzących latach?

Obserwując rynek dochodzę do wniosku, że wyodrębniają się w nim jakby dwie ciekawe drogi. **Z jednej strony** generalnie słodczyce, a więc i ciastka są takim produktem „przyjemnościowym”, niosącym ze sobą element małej nagrody, docenienia siebie, czasem po prostu chwilki odpoczynku czy poprawienia nastroju z czymś słodkim, smacznym. I to jest jedna droga, która z pewnością będzie się rozwijać, będą tu powstawać nowe, coraz ciekawsze połączenia smakowe, strukturalne, kolorystyczne, z różnorodnymi składnikami. **Z drugiej strony** społeczeństwo jest coraz bardziej świadome, szuka przekąsek, które nie tylko są smaczne, ale przede wszystkim zdrowe, z dobrym, naturalnym składem, zawierające mikroelementy, będące źródłem białka, witamin, z niskim indeksem glikemicznym i tak dalej – słowem ogromne pole do popisu dla działów R&D. Oczywiście cały czas, przynajmniej w ciastkach, największą grupę „main streamową” stanowią po prostu... ciastka. Zwyczajne, słodkie, dobrze wyglądające i smakujące, w miarę tanie. Takie, które kładzie się na stole do kawy czy herbaty albo można przegryzać w trakcie codziennych aktywności w domu

czy w pracy. Niemniej jednak rynek będzie nadal ewaluował i raczej będzie się to odbywać szybciej niż wolniej, zgodnie z tym, jak zmienia się nasz świat wokół i tempo naszego życia. I teraz odpowiadając krótko na pytanie o kluczowe innowacje dla marek własnych – pamiętajmy, że produkty private label to generalnie nieco tańsza alternatywa dla brandów. Wprawdzie to raczej brandy są kreatorem nowości, a nie marki własne, natomiast na pewno produkty private label będą się zmieniać – będą zmieniać swój skład, redukować cukier, eliminować ze swojego składu olej palmowy i inne czasem kontrowersyjne surowce. Kwestia ciągłej poprawy jakości będzie coraz mocniej akcentowana.

Zatem przyszłość innowacji w markach własnych to z jednej strony odpowiedź produktowa na to, w którą stronę podąży rynek i wielcy brandowi gracze, a z drugiej to szeroko rozumiane zdrowie i nieustające doskonalenie jakości już istniejących produktów.



Archiwum foto: BI Poland

RÓWNOWAGA & odpowiedzialność

W globalnej strategii Biscuit International jednym z kluczowych filarów jest zrównoważone pozyskiwanie surowców, transparentność i wpływ na środowisko. Jak te wartości przenoszą się na zakres marek własnych w Polsce? Jakie realne inicjatywy prowadzi BI i jakie oczekiwania są widoczne od sieci detalicznych w tej sferze?

W Biscuit International przykładamy ogromną wagę do tematów ESG, zrównoważonego rozwoju i szeroko rozumianej dbałości o środowisko. Oczywiście droga jest długa, czasem wyboista i kręta, ale mamy świadomość tego, że na nas jako na dużym producencie, produkującym w ponad 30 zakładach i obecnym w praktycznie wszystkich krajach europejskich i kilku na innych kontynentach, ciąży duża odpowiedzialność i nie możemy oglądać się na innych, tylko sami wyznaczać swoje cele i konsekwentnie je realizować. I to właśnie robimy.

I tak np. wycofaliśmy już z produkcji jaja klatkowe, używamy tylko certyfikowanej czekolady, redukujemy olej palmowy gdzie tylko jest to możliwe, a jeżeli już go używamy, to wyłącznie z certyfikatem RSPO. Od 2026 roku mamy zakontraktowaną tylko tzw. „zieloną energię”, redukujemy użycie plastiku i produkcję CO2. W każdym kraju, w którym jesteśmy obecni mamy otwarte szereg projektów i każdy ma przed sobą postawione cele zarówno krótko jak i długoterminowe.

W Biscuit International rozumiemy, że pojęcie zrównoważonego rozwoju dotyczy nie tylko tego co i w jaki sposób produkujemy i jak troszczymy się o środowisko, ale również tego, jak dbamy o nasz najcenniejszy zasób, czyli ludzi, którzy w naszej firmie pracują. Bez ich motywacji, zaangażowania i rozumienia procesów niczego w rynku nie osiągniemy. Dlatego komunikujemy się z nimi bardzo transparentnie, wspólnie świętujemy sukcesy, ale też uczymy się na porażkach, otwarcie również mówimy o naszych celach, o tym, że każdy pracownik ma swój wpływ na ich realizację i rozliczamy się z tego, co udało się osiągnąć, a co poszło nie tak.

Archiwum foto: BI Poland



Od dwóch lat Biscuit International bierze udział w badaniu **Great Palce To Work** i tu z dumą i wielką satysfakcją chcę powiedzieć, że pracownicy w Polsce doceniają nasze lokalne starania, aby to miejsce było naprawdę „dobrym miejscem do pracy” i już po raz drugi w anonimowej ankiecie badawczej ich głosami również po raz drugi otrzymaliśmy ten certyfikat.

Natomiast jeżeli chodzi o drugą stronę rynkowej układanki, czyli o naszych klientów – sytuacja wygląda bardzo podobnie. Wiemy, że również pracują nad ograniczaniem swojego negatywnego wpływu na środowisko, a że są właścicielami swoich marek, komunikują nam producentom swoje oczekiwania, a my staramy się je realizować. Słowem – jest to kolejny obszar, w którym zarówno sieci handlowe jak i producenci powinni grać razem i bardzo często grają w jednej drużynie, w końcu wszyscy żyjemy w tym samym środowisku i każdy z nas ma wpływ na to, jak ono wygląda i jakie zostawimy dla kolejnych pokoleń.

MIERNIKI & KPI *marki własnej*

Jak mierzycie sukces marek własnych? Jakie KPI przyjmujecie – udział w sprzedaży detalisty, marża, retencja, wzrost penetracji? Jak wyznaczacie cele i monitorujecie efektywność współpracy z sieciami handlowymi, by marki własne były realnym biznesem, a nie tylko „składnikiem asortymentu”?

Tak jak w przypadku myślę ogromnej większości, o ile nie każdego produkowanego i sprzedawanego produktu, mierniki sukcesu są zarówno wewnętrzne, czyli te, z których rozliczamy się w obrębie naszej organizacji oraz zewnętrzne, będące

takim swoistym spojrzeniem na produkt wspólnymi oczami producenta i właściciela marki. Mówimy tu nie tylko o rotacji, marży ale też kwestii jakościowych i opakowaniowych. Na nasze **wewnętrzne KPI** składa się wiele parametrów, ale najbardziej kluczowe z nich są dwa: volumen i marża i tylko właściwy mix tych parametrów zapewnia to, że dany produkt dobrze performuje. Jeżeli któryś z nich zbyt mocno się odchyła, podejmujemy działania mające na celu powrót na właściwe tory.

Bardziej ciekawe są jednak **KPI „zewnętrzne”**, ponieważ tu o sukcesie bądź porażce produktu decyduje zdecydowanie więcej zmiennych. Oprócz marży i volumenu jest też np. otoczenie konkurencyjne, w końcu nie jesteśmy jedynymi producentami na rynku. Zdarzają się zatem sytuacje, że z punktu widzenia klienta, czyli sieci handlowej dany produkt odnosi sukces, ma szeroką dystrybucję i przynosi określone zyski, ale z punktu widzenia producenta rachunek zysków i strat wygląda nieco inaczej, ponieważ np. wszedł do gry drugi producent i teraz całościowy volumen rozkłada się na dwóch producentów, a to może powodować zwiększone koszty przy relatywnie niższym sprzedawanym tonażu. Oczywiście to jest normalna sytuacja rynkowa, chcę tylko zwrócić uwagę, że trudno o zero-jedynkową definicję sukcesu spójną dla obu partnerów biznesowych – producenta i klienta. Zdarza się też, że jakiś produkt marki własnej nie znalazł uznania w oczach konsumentów i pomimo prób nazwijmy to reanimacji czy to zmianą opakowania, czy promocją cenową jego rotacja jest na tyle słaba, że zajmuje tylko miejsce na półce i nie przynosi ani sklepowi, ani producentowi oczekiwanego zysku – wówczas zostaje podjęta decyzja o jego wycofaniu ze sprzedaży. Decyzje takie praktycznie zawsze podejmuje właściciel produktu, a nie jego producent, a tak naprawdę o wszystkim decyduje konsument przy sklepowej półce.

RYZYKA, BARIERY wizerunek

Marka własna coraz mniej, ale mimo wszystko jeszcze wciąż wiąże się z pewnymi obawami: percepcja „niszej jakości”, możliwość kanibalizacji marki producenta, presja cenowa. Jakie bariery są najtrudniejsze i jak nimi zarządzacie? Jak budować wizerunek marki własnej, żeby była postrzegana jako rzetelna, a nie „no name”?

To bardzo dobre pytanie. Myślę, że od jakiegoś czasu nie powinniśmy już mówić o „private label” tylko o „private brand”. Bo w terminie „marka własna” kluczowe słowo to „marka”. Zdaję sobie sprawę oczywiście, że nieco dojrzalsze pokolenie, do którego ja również się zaliczam, wciąż pamięta przysłowiowe produkty z kategorii „basic value”, których relatywnie niska cena odpowiadała za adekwatną do niej jakość. Rynek i oczekiwania konsumentów bardzo się jednak zmieniły przez lata, przeszliśmy długą i często wyboistą drogę, ale uważam, że było warto, bo obecne marki własne mają się nijak do tego, co było na półkach kilkanaście i więcej lat temu.

Pytanie jak sprawić, żeby ta negatywna percepcja produktów pod markami sieci handlowych przestała funkcjonować w świadomości konsumentów?

Na pewno duża w tym rola właścicieli tych produktów, ich komunikacji ze swoimi „shoperami”, dobrego ułożenia półki pod kątem obecności znanych brandów i ich odpowiedników wyprodukowanych dla danej sieci, dobrego spożycjonowania cenowego, właściwych aktywności promocyjnych... Ciekawe jest to, że pomimo faktu, iż promocje produktów znanych marek są

takim „przyciągaczem”, „trafic makerem” dla konsumentów, to mimo wszystko możemy zaobserwować mocną aktywność promocyjną również w sektorze „private brands”. Zatem te produkty również mają potencjał, aby budować „traffic” i przyciągać do sklepów na zakupy. Wg mnie to coraz pozytywniejsze postrzeganie marek własnych jako doskonała, tańsza choć wcale nie gorsza jakościowo (znam przypadki, że nawet wręcz lepsza) alternatywa dla konsumenta będzie się pogłębiać i raczej nie ma od tego odwrotu.

Innym tematem jest presja cenowa, która dotyczy obu partnerów biznesowych – producenta i sieci handlową. Obecnie w tych tak bardzo niestabilnych czasach jest to jedna z kluczowych barier, z którą mamy do czynienia w rynku. Nie tak dawno przecież mieliśmy powrót do czasów mojej młodości z inflacją blisko 20-procentową (i akurat tego epizodu z młodości nie wspominam z rozrzewnieniem), jako jej efekt znaczący, choć jak najbardziej zrozumiały w tej sytuacji wzrost kosztów pracy, jest też to o czym wspominałem na początku, czyli ogromny wzrost cen czekolady czy jajek... i najgorsze jest to, że te wszystkie aspekty leżą praktycznie całkowicie poza naszą strefą wpływu. Jedyne co możemy to próbować przewidywać, co może się wydarzyć („szklana kula”...?) i reagować tak szybko i tak adekwatnie, jak to tylko możliwe.



Archiwum foto: BI Poland

Wreszcie dwa słowa o wizerunku marek własnych. Nie chcę się powtarzać o tym, że to właściciel marki jest tą najbardziej zaangażowaną stroną w temacie wizerunku, w końcu to jego wizytówka. Z perspektywy producenta natomiast jest też dość spore miejsce do pracy i wspierania działań sieci handlowej. Wspomnę tu o dwóch moim zdaniem kluczowych, a mianowicie doskonałość i powtarzalność jakościowa produktu – tu nie ma miejsca na pomyłki, potknięcia, konsument może nie dać drugiej szansy produktowi, na którym się zawiedzie oraz kreowanie nowych pomysłów – ulepszanie składu, poprawa smaku, nowe formy podania itp., słowem ciągła praca nad swoją ofertą, a nie tylko oczekiwanie na zapytanie ze strony klienta czy otwarcie przetargu na konkretny produkt.

PRZYSZŁOŚĆ & cele strategiczne

Patrząc w perspektywie 5 lat – dokąd BI Poland zmierza z markami własnymi w Polsce? Jakie są kluczowe cele, ambicje i kierunki rozwoju (np. eksport, nowe kategorie, współpraca z sieciami)?

Biscuit International jako największy producent ciastek w markach własnych w Europie współpracuje praktycznie z każdym dużym i liczącym się klientem w Europie, rozwijamy też naszą obecność w Azji i krajach obu Ameryk. Patrząc bardziej lokalnie, na nasz kraj czy nawet region CEE sytuacja wygląda bardzo podobnie – nasza obecność na sklepowych półkach jest bardzo szeroka, co nie oznacza, że nie mamy większych ambicji!

W kolejnych miesiącach i latach chcemy i będziemy rozwijać nie tylko już istniejące produkty poprawiając ich recepturę czy opakowanie (np. redukując zawartość cukru

czy usuwając syrop glukozowo-fruktozowy, o czym wspominałem już wcześniej). Będziemy się również skupiać na implementowaniu ciekawych ciastek (i nie tylko ciastek!) produkowanych w naszych innych europejskich zakładach, co jest niewątpliwie naszą przewagą konkurencyjną, że możemy czerpać z zasobów dużo większych, niż tylko nasze, polskie. **Oczywiście eksport, oczywiście poszukiwania nowych rozwiązań produktowych i oczywiście zacieśnienie współpracy z klientami** – w to wierzymy, w to inwestujemy i nad tym nieustannie pracujemy i będziemy pracować. Mogę wszystkich zapewnić, że marka własna i Biscuit International nie powiedzieli jeszcze ostatniego słowa i nie jeden raz pozytywnie zaskoczą klientów i konsumentów!

Trzymamy kciuki i wspieramy! Dziękuję bardzo za precudowną i inspirującą rozmowę. Mam wrażenie, że private brands w Polsce mają dziś szansę, jakiej dawno nie było – pomiędzy wzrostem wymagającej konsumpcji, a potrzebą autentyczności.



Archiwum foto: BI Poland



REDHEADS

Robimy to! I robimy to dobrze

STRATEGIA



KREACJA



ANIMACJA



Co robimy?

Od 14 lat realizujemy projekty dla największych marek. Łączymy strategię i kreację, tworząc skuteczne rozwiązania marketingowe dla biznesu.



Ula Szczepańska
New Business Manager



Zajrzyj na naszą stronę i odezwij się do nas:

www.redheads.pl

u.szczepanska@redheads.pl



Agnieszka
Barańska

Dyrektor Marketingu
i Komunikacji | Strateg
Marki | Ekspertka Retail
& Brand Transformation |
Liderka z pasją do rozwoju
ludzi i biznesu

Czy potrafimy jednoznacznie zdefiniować *„nowego konsumenta”?*

AUTOR: AGNIESZKA BARAŃSKA

Różnice międzypokoleniowe są dziś niezmiernie widoczne, trudno celować w jeden profil, ciężko jest zdefiniować personę marki, dynamika zmian i trendów powoduje karuzelę trendów i zmianę postrzegania produktu w skróconym czasie. Jak radzić sobie z tą dynamiką i zmianami w działaniach marketingowych i w prowadzeniu biznesu? Na te i inne pytania postaramy się odpowiedzieć w niniejszym artykule.

Pytanie o profil nowego konsumenta w zasadzie dotyka samego sedna współczesnego marketingu. Wydaje się bowiem, że aby odpowiedzieć na to pytanie musimy być świadomi, że nie da się zdefiniować „nowego konsumenta” w taki sam sposób, jak robiliśmy to jeszcze 10, czy 15 lat temu. Obserwujemy nowe zjawiska, wzorce i nowe zachowania, wśród nich między innymi takie jak:

Fragmentacja zamiast jednego wzorca. Oznacza to, że konsument nie jest jednorodny. Różnice pokoleniowe takie jak Gen Z, Millenialsi, Boomersi nakładają się na mikrospołeczności, style życia, nisze i bańki kulturowe. Nawet w obrębie jednej generacji znajdziemy skrajnie różne postawy wobec technologii, marek czy stylu życia, co tym bardziej dowodzi niejednorodności i wspomnianej fragmentacji klientów. Na przykład – wśród klientów z generacji Boomers (urodzeni w latach 1945–1964) obserwujemy bardzo wysoką aktywność online, aktywne profile społecznościowe, korzystanie z bankowości online, podczas gdy dokładnie w tej samej grupie są także klienci, którzy zupełnie nie potrafią używać smartphonów, korzystać z podobnych kanałów komunikacji, wiernych swoim konserwatywnym i sprawdzonym źródłom informacji i doświadczeń.

„Nowy konsument” to raczej zestaw postaw, a nie profil demograficzny. Kiedyś w działach marketingu właśnie profil demograficzny stanowił o grupie docelowej, a raczej stanowił jej ważną część analizy. Nowy konsument to postawa, nie metryka – nie chodzi już o wiek, płeć czy dochód, ale o wartości i oczekiwania wobec marek. Patrząc na konsumenta w obecnej chwili, musimy patrzeć bardziej na jego postawy zachowania, motywacje i właśnie zważając na te zestawy definiować grupy i segmentować klientów. Obecni klienci są wymagający. Cenią autentyczność i trans-

parentność marek. Oczekują personalizacji i szybkiej reakcji ze strony marek i firm. Zmieniają swoją uwagę, a także lojalność w krótkich cyklach i coraz bardziej ufają rekomendacjom społeczności, influencerom i liderom opinii niż tradycyjnej reklamie.

Dynamika i karuzela trendów to kolejne bardzo silne zjawisko oddziałujące na konsumentów. TikTok, Instagram, memy, mikrotrendy trwają czasem tygodnie, a czasami tylko kilka dni. Musimy mieć to na uwadze, że „nowy konsument” to użytkownik, który porusza się w świecie nadmiaru. Nadmiaru w zasadzie wszystkiego: produktów, ofert, kanałów komunikacji, marek, trendów, informacji, wybierając produkty czy marki, które akurat rezonują z jego potrzebą w danej chwili.

Persona marki musi być płynna. I to właśnie wydaje się największym wyzwaniem dla marketerów, dla marek w obecnym czasie. Dawniej w marketingu budowało się jedną mocną „brand personę”, a wokół niej dość spójną komunikację. Z tej perspektywy wydaje się to dzisiaj dość łatwe. Jednak dzisiaj persona marki musi być płynna, a marki muszą myśleć w kategoriach ekosystemu person, a nie jednej silnej jak kiedyś. Marka musi mieć różne twarze dla różnych grup klientów, musi być obecna w odpowiedni sposób w różnych kanałach komunikacji, a wszystko to przy zachowaniu jednego rdzenia wartości.

„Nowy konsument nie istnieje jako jedna definicja. Można go raczej opisać przez wspólne cechy zachowań: płynność, szybkość zmiany preferencji, potrzebę autentyczności, zanurzenie w świecie cyfrowym i ciągłe porównywanie ofert.”

To wszystko sprowadza nas do jednego wniosku – „Nowy konsument” nie istnieje jako jedna definicja. Można go raczej opisać przez wspólne cechy zachowań: płynność, szybkość zmiany preferencji, potrzebę autentyczności, zanurzenie w świecie cyfrowym i ciągłe porównywanie ofert. Zamiast szukać jednej osoby, marki i marketerzy powinni budować strategię adaptacyjną, opartą na obserwowaniu mikrotrendów, szybkim testowaniu komunikacji i elastycznym dopasowywaniu się do konsumentów, trendów i ich ciągle zmieniających się potrzeb. Z pomocą mogą przyjść archetypy współczesnego klienta, które pokazują jego różne twarze, co z kolei pozwala na łatwiejsze operowanie nimi w strategiach marek. Typologia „nowych konsumentów” może być punktem wyjścia do myślenia o osobach i komunikacji w budowaniu strategii marek czy komunikacji marketingowej.

Typologia współczesnych konsumentów i kilka przydatnych informacji dla budowania komunikacji:

1. Łowca autentyczności

- Szuka marek, które są **prawdziwe, transparentne i spójne z deklaracjami**.
- Nie toleruje greenwashingu ani pustych haseł reklamowych bez pokrycia.
- Najczęściej: młodsze pokolenia (Gen Z, Młodzi Millenialsi).
- Kanały komunikacji: TikTok, Instagram, marki niszowe, direct-to-consumer.

2. Nomad cyfrowy

- Żyje online, produkty i usługi traktuje jako **narzędzia do wygody i mobilności**.
- Ceni subskrypcje, aplikacje, szybkie dostawy, automatyzację, personalizację.
- Nie jest lojalny wobec marek – wybiera to, co w danym momencie jest najwygodniejsze.
- Kanały komunikacji: platformy streamingowe, marketplace’y, aplikacje fintechowe.

3. Kurator trendów

- Konsument, który chce być „na bieżąco” i **pierwszy odkrywać nowości**.
- Łapie mikrotrendy, testuje, recenzuje, dzieli się opiniami w sieci i to właśnie ten typ, na którego działa zjawisko FOMO – fear of missing out.
- Lubi marki eksperymentalne, limitowane edycje, krótkie kolekcje.
- Kanały komunikacji: TikTok, Discord, fora tematyczne i blogi, społeczności online.

4. Pragmatyk świadomy

- Konsumuje mniej, ale **bardziej odpowiedzialnie**.
- Zwraca uwagę na ekologię, jakość, lokalność, tradycję, pochodzenie.
- Często gotowy jest zapłacić więcej za coś trwalszego lub etycznie wyprodukowanego.
- Kanały komunikacji: sklepy specjalistyczne, e-commerce z certyfikatami, blogi i podcasty o zrównoważonym stylu życia.

5. Łącznik społeczny

- Dla tego typu konsumenta produkty i marki to **pretekst do budowania relacji i przynależności**.
- Identyfikuje się z grupami – fandomy, społeczności gamingowe, subkultury.
- Wybiera marki, które dają mu poczucie wspólnoty (eventy, interakcje, współtworzenie treści).
- Kanały komunikacji: Twitch, platformy gamingowe, grupy na Facebooku/Reddit, eventy offline.

Całość można traktować jako mapę działań komunikacyjnych: marka wybiera rdzeń swoich wartości, a potem adaptuje ton i narzędzia w zależności od archetypu klienta, a do tego dopasowuje źródło komunikacji. Oczywiście jest, że marka nie musi jednocześnie komunikować do wszystkich. Ważne jest jednak, aby marki i marketerzy wiedzieli do kogo chcą komunikować, kto jest ich najlepszą grupą docelową i na tej podstawie tworzyli strategię komunikacji – niejednorodne ekosystemy komunikacji, prezentując te same wartości jednak o różnych twarzach.

„Nowy konsument funkcjonuje w warunkach przyspieszonej zmiany społecznej, technologicznej i kulturowej.”

Nie sposób jednak nie napisać, że nie jest to obecnie łatwe, nawet z tą teoretyczną wiedzą. W praktyce oznacza to, że „nowy konsument” to ruchomy cel, którego istotą jest zmienność, selektywna uwaga i wymaganie od marek elastyczności, autentyczności i gotowości do ciągłego dialogu. Powyższe próby zdefiniowania konsumentów pokazują, że nie ma jednego uniwersalnego profilu klienta. Mamy do czynienia z mozaiką stylów życia, pokoleń, subkultur i mikrospołeczności. Zmieniające się błyskawicznie trendy – często w perspektywie tygodni, a nie lat – a to co dziś wyznacza tożsamość konsumenta, jutro może być już *passé*. Co więcej ta sama osoba w różnych kontekstach i w zależności od potrzeb w danej chwili może zachowywać się raz jak „łowca autentyczności”, innym razem jak „kurator trendów” – mając ochotę poddać się chwili i nie przepuścić okazji na limitowany produkt, który go

zainteresuje, a jeszcze innym razem jak „nomad cyfrowy”.

Płynność tożsamości klientów jest tak samo zmienna, jak płynność zachowań w ramach jednej generacji. „Nowy konsument” funkcjonuje w warunkach przyspieszonej zmiany społecznej, technologicznej i kulturowej. Jego wybory determinują dziś: nadmiar informacji i ofert, łatwość porównywania marek, malejąca lojalność, rosnące oczekiwania wobec autentyczności, personalizacji oraz etycznej odpowiedzialności biznesu. „Nowy konsument” myśli w kategoriach doświadczeń, nie produktów; ocenia marki nie tylko przez pryzmat funkcji, ale także wartości, które reprezentują oraz społeczności, które tworzą. Jest krytyczny, ale jednocześnie otwarty na innowacje, podatny na mikrotrendy, reagujący w krótkich cyklach i coraz częściej traktuje zakupy jako narzędzie do budowania tożsamości i relacji społecznych.

W świecie, gdzie polski konsument przyzwyczał się do promocji czy można zbudować lojalność do miejsca czy produktu bez promocji? Czy marka nadal ma znaczenie, czy promocje spowodowały spłytenie sensu budowania marek i zniwelowały lojalność konsumenta?

To pytanie dotyka w zasadzie obecnie **największego napięcia polskiego rynku**: silnej orientacji na cenę i promocję kontra potrzeba budowania trwałej wartości marki. Obecnie bowiem wiele marek, żeby nie powiedzieć wszystkie, popchane i nieco zmuszone przez konkurencję koncentrują się właśnie na promocjach, na cenie, budując tym samym strategię oparte tylko na tym lub przede wszystkim na tym. Jednak **promocje to pułapka**. Budują jedynie **krótkotrwały ruch** i przyzwyczajają klienta do traktowania ceny jako głównego kryterium decyzji.

W Polsce „wojny cenowe” dużych sieci spowodowały, że konsumenci oczekują promocji **jako normy**, a nie „ekstra okazji”. Efektem tego działania jest spłylenie relacji z marką, której wartość utożsamia się tylko z taniością. To ogromne ryzyko dla dużych marek w perspektywie długoterminowej. Lojalności klienta bowiem nie da się zbudować w oparciu o element promocyjności i ceny, jako jedyny wyznacznik marki i tego, co ma do zaoferowania.

Czy zatem budowanie lojalności bez promocji nadal jest możliwe?

W moim odczuciu jak najbardziej! Pewne prawdy i mechanizmy mimo wszystko pozostają w moim mniemaniu niezmiennie. Nawet w takim otoczeniu budowanie lojalności jest możliwe, jednak musi być ona budowana na zupełnie innych wymiarach wartości, niż cena. Jednym z nich jest **jakość i niezawodność**. Może wyda się to zbyt oczywiste, jednak jestem więcej niż pewna, że klient powraca do marki, produktu, jeśli ma pewność, że ten zawsze spełni jego oczekiwania. Kolejnym jest z pewnością **doświadczenie zakupowe** – jak wygoda, przejrzystość oferty, łatwość użytkowania wyrażona np. w aplikacjach, szybkich metodach płatności, prostej obsłudze, opiece nad klientem w trakcie reklamacji czy braku satysfakcji z usługi.

Doświadczenia jakie budujemy z klientem na każdym etapie czy w każdej sytuacji kontaktu klienta z marką – jeśli pozytywne, może budować długoterminową lojalność. **Spółeczność i emocje** to kolejny element wpływający na lojalność. Marki, które dają klientom poczucie przynależności do wąskiej grupy – np. Karta Ikea Family, dzięki czemu klient otrzymuje coś wyjątkowego, przygotowanego specjalnie z okazji tej właśnie przynależności, stanowi mocny argument dla klienta do pozostania i mobilizuje do lojalności w dłuższej perspektywie. **Etyka i wartości** z kolei mocno rezonują z grupą świadomych konsumentów, którzy chętniej zostają przy

marce, która stoi za czymś więcej niż tylko niską ceną, np. lokalność, tradycja, zrównoważony rozwój czy wspieranie społeczności.

Lojalność bez promocji jest trudna, ale możliwa – wymaga budowania **innej waluty wartości**, niż cena. Promocje powinny być traktowane jako narzędzie taktyczne, a nie fundament strategii. Kluczowe jest przejście z logiki „klient wraca, bo jest tanio” do logiki „klient wraca, bo dostaje coś, czego nikt inny nie daje”. Dlatego warto postawić na:

- ❖ **Personalizację zamiast promocji**, ponieważ lepiej oferować rabaty, promocje, czy oferty konkretnemu segmentowi klientów w określonym kontekście, niż obniżać ceny dla wszystkich. Personalizacja to nie tylko ukłon w kierunku klienta, ale także większy zysk dla firmy, wyższy potencjał sprzedaży i realnie bardziej efektywna rentowność. To precyzja versus szczęśliwy traf.
- ❖ **Programy lojalnościowe** dla klientów oparte nie na przestarzałym już pomysle karty „zniżkowej”, ale całego systemu, który dostarcza klientowi realnych benefitów np. w postaci dostępu do dedykowanych treści, eventów, społeczności, czy skrojonych ofert na potrzeby klienta.
- ❖ **Storytelling i różnicowanie**, który nadal jest ważny w komunikacji marek. Jeśli bowiem klient rozumie dlaczego marka jest inna, niż konkurencja – inna w znaczeniu nie tylko tańsza – zaczyna jej wówczas przypisywać wyższą wartość, jednocześnie mając argumenty uzasadniające wybór czy podejmowane decyzje.
- ❖ **Omnichannel** jako pełne doświadczenie klienta. Nie sposób nie zauważyć, że spójne i wygodne zakupy online/offline podnoszą lojalność klientów bardziej, niż -10% na paragonie.

❖ **Segmentacja konsumentów**, o której wspomniałam wcześniej jest bardzo istotna, ponieważ marka musi wiedzieć do kogo mówi aby dostarczyć klientom realnych korzyści. Wówczas musimy pamiętać, że nie każdy klient jest tylko „łowcą promocji”. Część z klientów jest skłonna zapłacić więcej za wygodę, pewność czy jakość.

Promocje i walka cenowa na rynku z pewnością spłyciły znaczenie marek w segmencie masowym (FMCG, Retail), ponieważ cena stała się najprostszym komunikatem. Ale w rzeczywistości nie zabiły marek – moim zdaniem wręcz przeciwnie. Wydaje się, że otworzyły pole dla tych marek i firm, które chcą się wyróżnić czymś innym niż ceną i którzy zobaczą w tej sytuacji dla siebie szansę i będą umieli ją wykorzystać. Konsument bowiem z pewnością oczekuje dziś więcej niż tylko taniości – chce sensu, doświadczenia i emocji. Marka, która to dostarczy, nie będzie musiała konkurować tylko rabatami, cenami i przechwalać się rankingami cenowymi.

„Promocje i walka cenowa na rynku spłyciły znaczenie marek w segmencie masowym (FMCG, retail), ponieważ cena stała się najprostszym komunikatem.”

Jak lojalność zależy od wieku i generacji konsumenta? Jaki schemat lojalności obowiązuje w przypadku młodszych konsumentów, a może nie można tego nazwać lojalnością? Czy to lojalność powodowana ESG, lojalność generowana przez influencerów, a może jeszcze jakiś inny schemat?

W świecie, gdzie cena i promocja dominują, a konsument „skacze” między markami, trudno mówić o lojalności w – tradycyjnym sensie. To zdecydowanie bardziej złożony temat. Kiedyś – nazwijmy to – tradycyjna lojalność – opierała się na powtarzalności wyboru (proszku do prania, sklepu osiedlowego czy też marki samochodu). Ten z kolei wynikał z przyzwyczajenia, ograniczonej dostępności i w miarę stabilnego otoczenia. Z kolei dzisiejsza lojalność – nazwijmy ją – nowoczesną lojalnością – jest tak samo płynna na tożsamości klientów czy ich zachowania. Wybory klientów determinowane są przez emocje, mikro-trendy, internetowe algorytmy, influencerów, liderów opinii, fora, blogi, a także promocje.

Można wyróżnić oczywiście pewne stałe elementy w portretach konsumentów i ich nastawieniu do lojalności. Np. starsze pokolenia (Boomers, część X) bardziej przywiązane jest do stabilności, jakości,

marek, które „sprawdziły się przez lata”. Ich lojalność łatwiej budować przez tradycyjne filary w komunikacji i strategii: niezawodność, jakość, lokalność. Z kolei młodszy konsumenci (Millenials, Gen Z) charakteryzują się fragmentaryczną lojalnością np. są lojalni wobec Spotify, ale kompletnie nielojalni wobec produktów FMCG. Co więcej ich lojalność jest warunkowa, co oznacza, że ma miejsce dopóty, dopóki marka spełnia ich wartości, wymagania i nie popełni wizerunkowego błędu. Także komunikacja ma wpływ na ich lojalność, ponieważ ważna jest dla nich tożsamość marki, a także relacje z nią budowane w świecie social mediów i influencerów. Stałe elementy zatem nadal istnieją (potrzeba jakości, poczucie bezpieczeństwa, wartości), ale sposób ich realizacji zmienia się wraz z pokoleniem. U młodych trudno mówić o klasycznej lojalności. Lepiej używać pojęć jak: „afiliacja” (przynależność do marki/społeczności), „chwilowa wierność” (do momentu zmiany trendu), „lojalność warunkowa” (dopóki marka spełnia ich wartości).

Zamiast jednej lojalności, mamy dzisiaj różne jej modele, które możemy określić jako lojalność zastępcza:

- ❖ **Lojalność ESG (value-driven).** Konsument powtarza wybór, bo marka realizuje jego wartości (ekologia, równość, społeczna odpowiedzialność). Np. Patagonia.
- ❖ **Lojalność społecznościowa (community-driven).** To nie marka sama w sobie, ale społeczność wokół niej zatrzymuje konsumenta. Np. Nike Run Club.
- ❖ **Lojalność influencerska (influencer-driven).** Objawia się w wierności nie tyle marce, co osobie, która ją rekomenduje. Marka zmienia się, ale influencer jest kotwicą wyboru. Np. Tik Tok i wszystkie testy influencerskie produktów do makijażu.
- ❖ **Lojalność wygody (convenience-driven).** Konsument zostaje przy marce nie z emocji, ale z lenistwa lub przyzwyczajenia – bo aplikacja działa, bo karta płatnicza podpisana, bo dostawa jest najszybsza. Np. Amazon.

To wielka szansa dla marek i dla marketerów aby tworzyć wokół marki opowieść i historię, która jest czymś więcej, niż opowieścią o cenie. Promocja często traktowana jest jak koszt wejścia, jednak to właśnie w długim terminie doświadczenia i wartości marek **budują przywiązanie klientów i lojalność**. Byłabym daleka od traktowania strategii promocji jako głównego filaru komunikacji. Nie może w komunikacji stać się ona fundamentem strategii. Może być tylko narzędziem, taktyką krótkoterminową, po to by budować ruch klienta. Co więcej nie powinna się ona łączyć z narracją marki, bo wówczas marka „rozpuści się” w rabatach.

Źródła:

McKinsey & Company (2023) – The State of Consumer Behavior
Deloitte (2023) – Global Marketing Trends Report
Kantar (2023) – Connected Life: Global Consumer Archetypes
NielsenIQ (2023) – Shopper Trends Poland
GfK (2024) – Consumer Pulse Poland
Ipsos (2022) – What the Future: Identity
ARC Rynek i Opinia (2023) – Lojalność konsumentów w Polsce



Agnieszka Barańska

Ekspertka Marketingu, Komunikacji i Zarządzania z ponad 15-letnim doświadczeniem, w tym blisko dekadą w branży retail. Przez ostatnie lata budowała i zarządzała 40 osobowym zespołem marketingu i komunikacji w ALDI Polska, odpowiadając za budowę strategii marki, realizację kampanii 360° i rozwój nowych kanałów komunikacji.

Z sukcesem prowadziła projekty o zasięgu krajowym i międzynarodowym, współpracując z centralą ALDI w Niemczech oraz z partnerami na arenie zagranicznej.

Wcześniej w Lakma Strefa odpowiadała za rebranding marek Sidolux i Perlux w Polsce i za granicą. Liderka z pasją do marketingu i ludzi – łączy strategiczne myślenie z kreatywnością i decyzyjnością.

Jurorka konkursów Effie Awards Poland i Kreatura, współautorka publikacji „Liderzy Polskiego Marketingu” i „Raportu o Polskich Matkach”. Absolwentka kierunku International Business na Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach oraz stypendystka IÉSEG School of Management w Lille (Francja).

[Agnieszka Barańska | LinkedIn](#)



displayplus

POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

25 lat
doświadczenia

Zaprojektuj swoją sprzedaż

- ✓ projektujemy design
- ✓ tworzymy formy
- ✓ realizujemy produkcję

Branding kategorii

Wyposażenie sklepów

Projekty i wizualizacja 3D

Wsparcie dla Trade Marketingu

Design i produkcja POS

- ✓ regały, standy, wyspy
- ✓ ekspozytory, gabloty
- ✓ potykacze, bociany
- ✓ traye, wobblery
- ✓ listwy cenowe
- ✓ topper'y
- ✓ mock up'y



Andrzej Gudajtys
+48 600 325 888



andrzej.gudajtys@displayplus.pl
displayplus.pl



„Podążać ścieżką Shoppera”

warsztat mapowania
Shopper Journey

Propozycja zakresu szkolenia

Forma: warsztat stacjonarny
(miejsce wskazane przez Klienta)

Czas trwania: 2 dni warsztatowe (2x 7h)

Zakres godzinowy: 9:00 – 16:00 lub 10:00–17:00

Cena warsztatu: 1 900 zł netto/ osoba (do 10 osób)

Przy liczbie powyżej 10 osób, wycena indywidualna.

Materiały dla uczestników w cenie.

GŁÓWNY CEL SZKOLENIA

Głównym celem warsztatu jest podniesienie skuteczności działań Trade Marketingu, Category Managementu i Sprzedaży poprzez lepsze zrozumienie całej ścieżki zakupowej klienta (Shopper Journey).

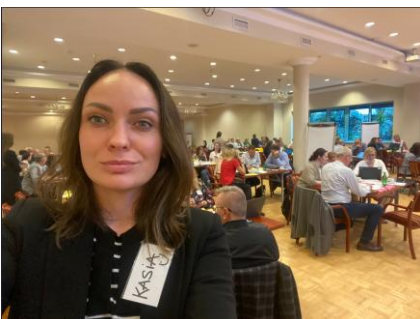
„Podążać ścieżką Shoppera”

NA WARSZTACIE CHCEMY OSIĄGNĄĆ

- ✓ aby uczestnicy nauczyli się patrzeć na shopperów całościowo, a nie tylko przez pryzmat pojedynczej promocji czy ekspozycji
- ✓ aby uczestnicy zmapowali wszystkie punkty styku z klientem – od pierwszej potrzeby po lojalność i rekomendacje
- ✓ aby uczestnicy potrafili wskazać luki i krytyczne momenty na tej ścieżce, które realnie decydują o sprzedaży
- ✓ aby uczestnicy zrozumieli, jak ich codzienne działania w trade marketingu i sprzedaży wpływają na doświadczenie klienta i obrót
- ✓ aby każdy wyszedł z gotowym planem działań wspierających sprzedaż, opartym o mapę Shopper Journey

JAK PRACUJEMY?

Nasze doświadczenie w prowadzeniu wieloosobowych grup warsztatowych potwierdza, że warto mieszać zespoły i łączyć perspektywy. Wprowadzamy maksimum praktyki, uzupełniając wiedzę i case'ami z doświadczenia pracy w FMCG, retail i B2B.





„Podążać ścieżką Shoppera”

ZAKRES WARSZTATU

DISCOVERY

1. Wprowadzenie do Customer Experience w zakresie pracy w obszarze Trade Marketingu, CatMan, Sprzedaży
2. Transformacja Trade Marketingu – jak było, a gdzie jesteśmy dzisiaj?
3. Customer Journey – fundamenty, gdzie zaczyna się, a gdzie kończy podróż shoppera?

DEFINE

4. Shopper Journey – framework, praca na mapie wyjściowej
5. Mapowanie wszystkich shopper's points
6. Focus na fazie offline z elementami online
7. Zdefiniowanie mierników i KCS (kluczowych czynników sukcesu)

DEVELOP

8. Analiza obszarów strategicznych do wsparcia sprzedaży
9. Zdefiniowanie luk w punktach styku oraz wprowadzenie brakujących działań z potencjałem sprzedażowym
10. Mapa punktów pokrycia „już dzisiaj” oraz mapa punktów pokrycia „od jutra”
11. Rozłożenie punktów styku na brandy występujące w portfolio (spojrzenie całościowe na ofertę)

DELIVERY

12. Priorytetyzacja punktów styku do przeniesienia na Annual Operating Plan



„Podążać ścieżką Shoppera”

Z CZEGO KORZYSTAMY NA WARSZTACIE

Jako Connecto Hub opracowaliśmy macierz, na bazie której pracujemy. Framework jest wynikiową naszego doświadczenia w retail, FMCG i B2B. Pracujemy na prawdziwych punktach styku.

Customer Journey	Przygotowuję się				Przybywam		Kupuję					Opuszczam sklep		
Phases Offline	Zaczynam być świadomy	Jestem poinformowany o ofertach	Przygotowuję się do podróży	Szukam informacji o sklepie	Zmierzam do sklepu	Wchodzę do sklepu	Przeglądam produkty	Szukam konkretnych artykułów	Przemierzam się między alejkami	Stoję w kolejce/ placę za zakupy	Mam pytanie/ potrzebuję pomocy	Opuszczam sklep	Wracam do domu	Konsultacja
Touch Points	otrzymuję rekomendacje od innych	Czytam o ofercie w gazecie lub	Decyduję się na konkretny sklep	Sprawdzam lokalizację w Google Maps	Jadę autobusem do sklepu	Zabieram wózek na zakupy	Przechodzę między alejkami	Używam aplikacji, by znaleźć	Napotykam na dodatkowe ekspozycje	Wybieram kasę z najmniejszą	Szukam pracownika sklepu	Pakuje zakupy do torby	Wyjeżdżam z parkingu sklepowego	Sprawy
	Widzę/ czytam/ słyszę oferty	Skanuję QR kod	Przygotowuję listę zakupów		Czytam reklamę w autobusie	Czytam reklamę na wózku	Czytam oznaczenia alejkami	Używam aplikacji, by znaleźć	Czytam nawigatory z kategoriami	Wykładam produkty na taśmie	Chcę potwierdzić cenę produktu	Zabieram nową gazetkę reklamową	Przejeżdżam obok OOH	Czy informacja
	Przechodzę obok sklepu	Widzę reklamę w TV	Porównuję ceny		Włączam aplikację Yanosik	Czytam ofertę na potykalcu	Widzę oznaczenia promocyjne	Sprawdzam moją listę zakupów	Kieruję się strzałkami	Dobieram produkty przykasowe	Czytam informacje przy BOK	Odstawiam wózek zakupowy	Słuszę reklamę w radio	Zapisuję lot
	Zabieram gazetkę z ostatnich	Słyszę reklamę w radio	Sprawdzam godzinę otwarcia		Widzę billboard kierunkowy do	Czytam ofertę na witrynie sklepowej	Sprawdzam cenę produktów	Przeglądam produkty w koszach	Szukam czytnika cen	Czytam komunikat na separatorze		Sprawdzam paragon		
	Otrzymuję bon podarunkowy/ voucher	Czytam ulotkę informacyjną o nowościach	Pakuje torbę na zakupy		Jadę samochodem	Korzystam z butelkomatu	Słyszę reklamę audio	Zabieram produkt ze standu	Słyszę reklamę audio	Aktywuję kupon rabatowy		Czytam informacje na drzwiami		
	Czytam/ widzę/ słyszę o loterii/	Otrzymuję informacje od przyjaciół			Słyszę reklamę radiową	Pobieram scaner do samodzielnej	Czytam komunikat na woblerze	Zabieram produkt z degustacji		Kupuję produkt z polecenia przy		Pakuje zakupy do samochodu		

CO OTRZYMUJE ZESPÓŁ PO WARSZTATACH:

- ✓ kompleksową Shopper Journey Map opracowaną w oparciu o praktykę z branży FMCG, retail, B2B
- ✓ gotowe narzędzie do pracy przez cały czas
- ✓ głębokie rozumienie podróży Shoppera
- ✓ lepsze dopasowanie oferty dla klientów
- ✓ pewność, że jesteś ze swoimi działaniami tam, gdzie klient podejmuje decyzje
- ✓ potwierdzenie nabycia umiejętności mapowania ścieżki Shoppera



Ekskluzywny smak na półce – jak budować Trade Marketing w świecie czekoladowych marek premium?

Rozmowa z Aleksandrą Wilk,
Senior Trade Marketing Manager Nordic, Lindt & Sprüngli (Nordic) AB

ROZMAWIA: **KATARZYNA WOJNAR**

Lindt to marka, która budzi skojarzenia z jakością, elegancją i przyjemnością. Ale za tym wizerunkiem stoi bardzo konkretna strategia obecności w punktach sprzedaży – bo nawet produkt premium nie sprzedaje się sam.

Dziś w rozmowie z Aleksandrą Wilk, Senior Trade Marketing Manager w Lindt & Sprüngli, zajrzemy do świata, w którym każdy centymetr ekspozycji musi opowiadać historię marki i działać sprzedażowo. Jak łączyć emocje, design i KPIs? O tym właśnie będzie nasza rozmowa.

– cześć!

Cześć, dziękuję za zaproszenie!

Lindt to marka z bardzo silnym DNA i jakością premium. Jak to wpływa na działania trade marketingowe?

Lindt to bardzo ciekawa organizacja, ogromna, która swoje oddziały ma na całym świecie i tak jak wspominałaś z bardzo silnym DNA. Mogłoby to sugerować, w pewnym sensie, ograniczenia jeśli chodzi o działania stricto Trade Marketingowe, ale nie! przy całej wielkości i co za tym idzie różnorodności na poszczególnych rynkach, MY także możemy się wykazać. Ponieważ „premium” nie dla każdej kultury (shoppera) będzie znaczyło to samo.

Tak więc silne DNA to absolutnie podstawa, która zawsze nam towarzyszy, pomaga i wskazuje kierunek, ale mamy także ogromne możliwości bycia niezależnymi i opierania się na konkretnych badaniach przeprowadzanych w poszczególnych krajach.

Czy praca z marką, która już „ma renomę”, jest łatwiejsza – czy przeciwnie, stawia wyższe wymagania?

Both 😊

Jest o tyle łatwiej, że wiem, mam pewność, że sprzedaję coś wartego swojej ceny, promuję dobry produkt, ale także jego emocjonalność... uwielbiam to, kiedy nowo poznanym ludziom zapala się ta iskra w oku, kiedy opowiadam gdzie pracuję, czuję że ludzie kochają tę czekoladę i kojarzy im się ona z czymś niemalże magicznym.

Ale oczywiście jest też druga strona, należy być niezwykle ostrożnym, bo podczas budowania tej „magii” w sklepie nie możemy pozwolić sobie na błędy czy chociażby przeciętność. Premium powinno być premium zawsze.

W jakich momentach roku Wasza czekoladowa kategoria premium ma największe znaczenie (np. sezonowość, gifting)? Jak to wykorzystujecie?

Lindt ma ogromne portfolio, które zaspakaja każdy „Demand Moment”, już chyba wszystkie marki odkryły te badania, dzięki którym w końcu odwróciliśmy postrzeżenie i focusujemy się przede wszystkim na potrzebach konsumenta.

Nasze największe Brandy to jednak zdecydowanie Gifting. Właśnie dzięki Lindt ta potrzeba może być zaspakajana przez czekoladę. Dzięki swojej wartości emocjonalnej okazuje się w wielu przypadkach doskonałym podarunkiem, zwłaszcza w sezonach świątecznych.

Jak buduje się obecność marki premium w klasycznym dyskoncie, a jak w perfumerii czy sklepie koncepcyjnym? I jaka jest różnica między rynkiem polskim, a skandynawskim – na którym obecnie pracujesz?

W dyskontach, jak to w dyskontach, trudno zbudować premium look w często zatłoczonych, nieuporządkowanych alejkach i masą marek własnych. Dlatego dyskonty nie są naszym priorytetem, jeśli chodzi o budowanie wizerunku. Musimy to zrobić gdzie indziej, a pozwolić aby zadziałał brand awareness.

Natomiast *sklepy koncepcyjne* to zupełnie inna historia, to tam naszym celem jest aby każdy kto wchodzi do tej przestrzeni poczuł się jak w czekoladowej bajce. Różnorodność smaków, zapachów, kolorów, ale przede wszystkim doskonały porządek i komunikacja, pozwalająca ludziom spędzić tam miły czas i nie zostać przytłoczonym nadmiarem dobra.

I później to staramy się przenieść do innych, „zwykłych” sklepów. Silny core na półce, uporządkowany i wyróżniający się oraz drugie ekspozycje, na których operujemy max 4 assetami. Dla mnie premium i elegancja to przede wszystkim brak bałaganu, czytelność i spójność.

Jeśli natomiast chodzi o różnice między naszymi rynkami, to tak samo jak między ludźmi, im dalej na północ, tym trochę większa powściągliwość, mniej błysku, więcej spokoju :)

Czym dla Ciebie jest „idealna ekspozycja Lindt”? Co musi się w niej znaleźć?

Maître Chocolatier – nigdy nie może zabraknąć wizerunku naszych mistrzów czekolady, których mamy kilku i którzy są autentycznymi naszymi pracownikami, z długoletnim doświadczeniem (taka ciekawostka, na zdjęciach czy w kopiach TV nie mamy aktorów).

Ale wracając do tematu.

Idealna ekspozycja dla nas to: idealne miejsce poza kategorią, w alei centralnej. Co najmniej 2-paletowa przestrzeń do zagospodarowania, displaye monobrandowe, czyste, które w jasny sposób komunikują produkt i prowadzą shoppера, ułatwiając mu podjęcie decyzji zakupowej. Spójność komunikacji z obecną kampanią i last but not least, poprawne wykorzystanie wszystkich dostępnych do tej ekspozycji materiałów POS..



Archiwum foto: Lindt & Sprüngli (Nordic) AB .

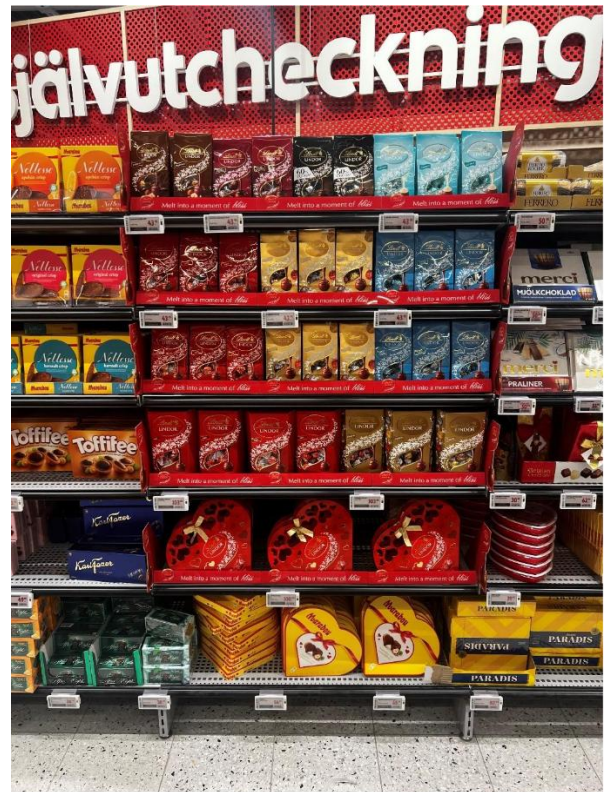
Czy produkty Lindt to bardziej „kupowanie oczami” czy przez lojalność – i jak to wpływa na Trade Marketing?

Kiedy ktoś raz spróbuje, to się zakocha i będzie chciał więcej. Także lojalni konsumenci to ogromny odsetek, a nasz główny cel w sklepach to przekonać tych, którzy jeszcze nie mieli przyjemności nas skosztować.

Kładziemy duży nacisk na degustacje z hostessą lub nawet bez, staramy się w prosty sposób docierać do shopperów przez nasze „call to action” oraz odpowiadać na potrzeby w danym miejscu i czasie. Dynamicznie dopasowujemy portfolio, podążając za trendami smaków, ale także okazji, przez co działania Trade Marketingowe również powinny być dynamiczne: szybkie decyzje, zaufani dostawcy, błyskawiczna implementacja.

Jak w kilka sekund przyciągnąć uwagę w zatłoczonej alejce? Czy da się zbudować doświadczenie premium na zwykłej półce? Jak wywołać emocje w miejscu, gdzie liczy się każda sekunda decyzji zakupowej?

Jeśli mówimy tutaj o półce w naszej kategorii, emocje wywoływane są wcześniej. Na półce musimy być przede wszystkim obecni z odpowiednimi produktami i wyróżniać się spośród konkurencji. Materiały POS oczywiście działają, przyciągają uwagę, wyrывая nasze produkty z monotonii półki samej w sobie, ale to przede wszystkim odpowiednia lokalizacja i wysokie udziały okażą się kluczowe. Leniwy umysł shoppera musi nas dostrzec w gąszczu innych produktów, mamy na to 3-4 sekundy, jeśli to się



Archiwum foto: Lindt & Sprüngli (Nordic) AB .

Czy stosujecie rozwiązania sensoryczne – zapach, dotyk, kolory? (np. ekspozytory zapachowe, materiały klasy premium)?

Te zabiegi są wykorzystywane i działają fantastycznie w sklepach koncepcyjnych. Różnorodne faktury materiałów ekspozycyjnych, dobrze dobrane i wyeksponowane opakowania, ale także spójność kolorystyczna wewnątrz wszystkich sklepów. Zapachy to przede wszystkim idealnie komponująca się z czekoladą kawa z naszych sklepowych kafejek. Wszystko działa tam i tam budujemy świadomość marki i shopper experience.

W sklepach sieciowych (bo „tradycji” nie ma w Skandynawii) musimy się nieco ograniczyć, ale możemy budować na tych wcześniej wymienionych skojarzeniach, które mamy już wypracowane. Dobrej jakości displaye jednorazowe, ale także te permanentne końcówki regałów etc., spójność kolorystyczna i komunikacyjna każdego brandu, dobrze wyeksponowane i odpowiednie produkty.

Które narzędzia POS faktycznie „działają” w kategorii premium, a które są tylko estetycznym dodatkiem?

Działać będą wszystkie, jeśli będą dobrze zaprojektowane. Oczywiście są pewne zasady, które działają wszędzie. Lepiej działać będzie widoczny i przyciągający uwagę z odległości 10 m topper, niż naklejka podłogowa czy owijka paletowa. Ale kiedy już dzięki topperowi podejmiemy do ekspozycji, która poprzez wszystkie inne spójne elementy wciągnie nas do kreowanego przez nas świata, dostaniemy to, co jest naszym motto. Oczarujemy świat naszą czekoladą.

Moim zdaniem tutaj także bardzo ważne są podstawy. Czyste, jakościowe materiały, wszystko co jest jakkolwiek zniszczone czy nieaktualne, musi być wymienione, tak żeby produkty były zawsze zaopiekowane.

Kampanie, które robią wrażenie – nawet ciemna czekolada może stać się zmysłową przyjemnością, pod warunkiem dobrze zaprojektowanej narracji i ekspozycji. Jest też lekcja z fińskiej Wielkanocy :)

Czy możesz podzielić się kampanią, z której jesteś szczególnie dumna – taką, która zadziałała idealnie w miejscu sprzedaży?

Pomimo iż Skandynawowie kochają ciemną czekoladę, nawet tutaj podczas badań wiele osób twierdziło, że jest ona zbyt intensywna i gorzka. Fakt, niektóre smaki powyżej 78% zawartości kakao takie są, ale o ile więcej mamy do zaoferowania, niż tylko te.

Kampania 360 dla brandu Excellence, oparta na badaniach i skrupulatnie zebranych danych, miała na celu przedstawienie różnorodności smaków, różnej skali gorzkości, a także możliwości łączenia czekolad z innymi produktami, co niejednokrotnie daje absolutnie niespodziewane doświadczenia.



Archiwum foto: Lindt & Sprüngli (Nordic) AB .

Udało się, ludzie zaczęli sprawdzać różne opcje. Dotychczas lojalni jednemu smakowi, próbowali innych smaków. Wielu tych, kochających tylko czekoladę mleczną konsumentów, dało nam szansę i okazało się, że nie taka czekolada gorzka, jakby się mogło wydawać. Kampania jak wspominałam była zakrojona na szeroką skalę, również w sklepach.

Działaliśmy bardzo mocno w półce, przy pomocy wysokiej jakości plaketek, tłumacząc każdy smak, pod względem skali gorzkości i możliwości łączenia z innymi produktami. Mieliśmy dedykowane ekspozycje półpaletowe z odpowiednią komunikacją, mniejsze displaye prepakowane, ogromne ekspozytory w kształcie diamentu (jeden z assetów marki) oraz degustacje w największych sklepach. Sukces :)



Archiwum foto: Lindt & Sprüngli (Nordic) AB .

Czy masz case, który okazał się wyzwaniem i był świetną lekcją?

Prosta rzecz – Wielkanoc. Mogłoby się wydawać, że prosty do zrealizowania temat, zwłaszcza gdy ma się dedykowane portfolio i jakże mocnego Brand Hero – Gold Bunny.

Niestety okazuje się, że co kraj to obyczaj i nawet na półwyspie każdy kraj ma inne tradycje i sposoby na świętowanie tej okoliczności.

Kampania Buy&Get w postaci Easter Hunt KIT przeprowadzona szeroko, okazała się kompletnie niezrozumiała dla Finów, którzy nigdy nie zaadoptowali tej zabawy z zachodu. Niewypał, ale nauczył, że zwłaszcza jeśli chodzi o takie konkretne okazje, należy bardzo dobrze przebadać grupę docelową, zanim coś zaimplementujemy.

Jak wygląda proces od pomysłu do wdrożenia kampanii Trade Marketingowej w Waszej firmie? (np. rola zespołu globalnego vs lokalnego)

Wydaje mi się, że teraz zrobię świetną reklamę firmie 😊 Lindt to gigant, ale dający ogromną dawkę zaufania i niezależności.

Oczywiście, jak każda leaderska marka, mamy globalne wytyczne, brand booki, szkolenia czy warsztaty, jak komunikować nasze marki, ale jeśli chodzi o końcowe designy i sposoby komunikacji, firma ufa, że ma na pokładzie profesjonalistów i nie wymaga akceptacji wszystkich materiałów.

Bardzo to sobie cenię. Możemy działać samodzielnie, a co za tym idzie szybko reagować na zmiany w rynku. Jednak jeśli potrzebujesz pomocy czy wsparcia na jakiejś płaszczyźnie, mamy tu świetną Trade Marketingową społeczność, która potrafi się skutecznie komunikować.

Czy emocje i dane idą w parze? Czy dane (np. ze sprzedaży, shopper insights, badania neuro-marketingowe) są u Was ważnym elementem planowania aktywności trade?

Bardzo i cały czas się w tej dziedzinie rozwijamy. Na początku, kiedy dołączyłam do zespołu, głównie polegaliśmy na danych globalnych, ponieważ nasz oddział był jeszcze stosunkowo niewielki. Z czasem i rozwojem zmienia się to i skupiamy się na badaniach naszych konkretnych shopperów.

Czy AI, personalizacja lub dynamiczne rozwiązania POS są już częścią Waszych działań lub planów?

Póki co wydaje mi się, że te rozwiązania będą działać w szczególności pośród marek, skupionych na młodych odbiorcach z ofertą skierowaną szczególnie do nich. Na nas przyjdzie jeszcze czas, zwłaszcza jeśli mówimy tutaj o narzędziach Trade Marketingowych. Ja jestem absolutnie otwarta i pełna ciekawości jak to wykorzystać w komunikacji naszych marek!

Jakie KPI są dla Ciebie dziś najważniejsze – ROI, doświadczenie klienta, rozpoznawalność, lojalność?

ROI zawsze, ale także zdobywanie nowych shopperów. Przeptywy między

gospodarstwami domowymi są widoczne w badaniach GFK, dla mnie bardzo ważne jest, żeby coraz więcej osób próbowało czekolady gorzkiej i wybierało produkty premium zwłaszcza, jeśli myślą o niej w kategorii prezentu.

Jak wygląda współpraca z sieciami handlowymi w Szwecji przy budowaniu ekspozycji premium?

Jeśli chodzi o budowanie większych ekspozycji, nie jedynie implementacje prepakowanego display'a, jest to praca oddolna. Duża praca naszych Przedstawicieli Handlowych i ich relacji z klientami. Oni koordynują i ustalają wielkość, czas i rodzaj ekspozycji. Z naszej strony PH otrzymują konkretne narzędzia (pakiety) dostosowane do każdego formatu sklepu w jakim działają.

Co według Ciebie wyróżnia Eksperta ds. Trade Marketingu w tej kategorii?

Dbłość o szczegóły, ale także duża doza intuicji i zaufania do samego siebie i swoich kompetencji. Lubię pracować z osobami, które „czują markę”, ale także są otwarte na nowe, czasami odmienne rozwiązania. Przynajmniej przede wszystkim jednak cenię odwagę i umiejętność analizowania i pracowania w oparciu o insighty.

Na lekkie zakończenie, z kim z branży czekoladowej lub retailowej chciałabyś wypić kawę?

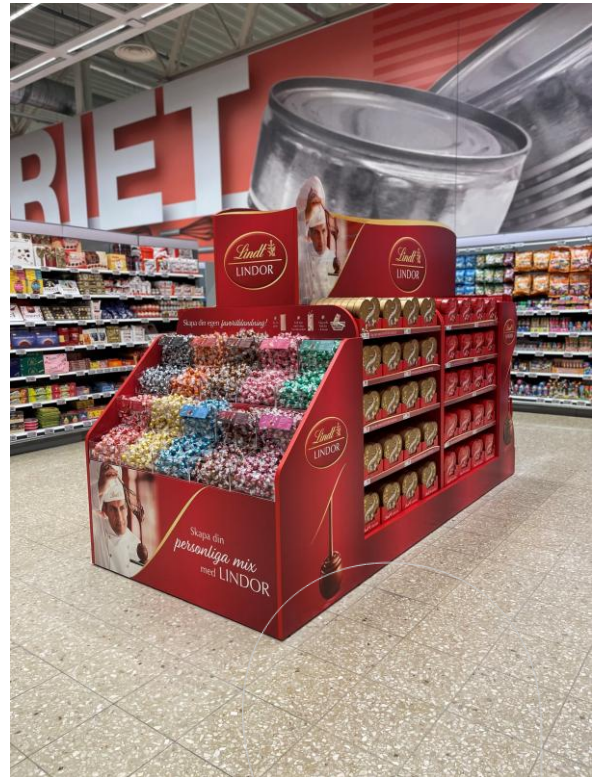
Jest taka fińska firma Fazer, nie znam stamtąd nikogo, ale rozwiązania trade mają super, mogłabym powymieniać się doświadczeniem 😊

Jaka kampania – niekoniecznie Twoja – zrobiła na Tobie ostatnio największe wrażenie i dlaczego?

Ostatnio – Ptasie Mleczko Wedla... i obieraczka do pianek. Super case, mam nadzieję, że pociągną to dalej.

Jaką nietypową umiejętność lub cechę cenisz u ludzi, z którymi pracujesz?

Proste i klarowne komunikowanie się. Na „dalekiej” północy nie tak oczywiste.



Archiwum foto: Lindt & Sprüngli (Nordic) AB

Aleksandra Wilk to ekspertka z ponad 10-letnim doświadczeniem w obszarze Trade Marketingu, zdobywanym w strukturach największych, globalnych firm FMCG – zarówno w regionie CEE, jak i Nordic. Pracowała na rynkach o zróżnicowanej kulturze konsumenckiej, co nauczyło ją mistrzowsko łączyć globalne standardy z lokalnym wyczuciem.

Specjalizuje się w budowaniu długoterminowych strategii obecności marki w punkcie sprzedaży – od opracowania koncepcji materiałów POS po kompleksowe działania, które realnie wpływają na decyzje zakupowe. Znana z dbałości o szczegóły, odwagi w testowaniu nowych rozwiązań i doskonałego wyczucia marek premium.

Od kilku lat mieszka w Sztokholmie, gdzie kieruje działaniami Trade Marketingowymi Lindt & Sprüngli na rynkach nordyckich. FIKA? Obowiązkowo – najlepiej z tabliczką gorzkiej czekolady Excellence.



[Aleksandra Wilk | LinkedIn](#)



AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**

CO ZABIJA TRANSFORMACJĘ KLIENTOCENTRYCZNĄ?

*Anatomia silosów i przywództwa
w kryzysie spójności.*

Każda firma, która choć raz rozpoczęła transformację klientocentryczną, zna ten schemat. Najpierw pojawia się entuzjazm – warsztaty, nowa strategia, piękne prezentacje o „stawianiu klienta w centrum”. Po kilku miesiącach – codzienność: napięcia między działami, walka o budżety, różne definicje sukcesu. I wreszcie frustracja – bo pomimo wysiłku, klient nadal doświadcza chaosu.

Transformacja klientocentryczna nie umiera w strategii. Umiera w codzienności, w miejscach, gdzie kończy się współpraca między działami, a zaczynają wewnętrzne granice. Firmy wciąż projektują doświadczenia klientów, ale nie projektują doświadczenia współpracy. Na zewnątrz obiecują spójność, wewnątrz operują w systemie rozproszonych celów, w którym każdy dział optymalizuje coś innego.

GDZIE NAPRAWDĘ UMIERA

klientocentryczność?

W mojej ankiecie, przeprowadzonej wśród 33 liderów i menedżerów transformacji, zapytałam: *Co zabija transformację klientocentryczną w organizacjach?* Wyniki nie pozostawiają złudzeń. **48% respondentów wskazało silosy i blokującą strukturę**, 30% – brak spójności w celach firmy, a 21% – brak spójnego leadershipu. Zaledwie jeden procent przyczyn rozłożył się między takimi elementami, jak podejście projektowe, brak konsekwencji w działaniu i osobiste ambicje liderów.

Ten obraz nie jest wyjątkiem. Według raportu McKinsey „*The Customer-Centric Enterprise 2025*”, aż **68%** organizacji przyznaje, że ich **struktura organizacyjna utrudnia skuteczną orientację na klienta**. Z kolei badanie *Deloitte Global Human Capital Trends 2025* wskazuje, że liderzy widzą dziś **największe bariery** nie w braku technologii, ale w **rozproszeniu odpowiedzialności i priorytetów**. To nie brak wiedzy i narzędzi zabija transformację klientocentryczną. Zabija ją struktura, która premiuje ego nad empatią.

W branżach takich jak FMCG czy retail widać to szczególnie wyraźnie. Marketing zna postawy konsumentów, sprzedaż analizuje koszyk zakupowy, obsługa

klienta gromadzi skargi, a logistyka śledzi łańcuch dostaw. Każdy ma swoje dane, swoje cele i swoje interpretacje tego, kim jest „klient”. Jednak nikt nie łączy tych punktów w jeden obraz. Badanie *Forrester CX Index 2025* pokazuje, że zaledwie 12% firm potrafi zintegrować dane klienta w taki sposób, by stanowiły wspólne źródło wiedzy dla całej organizacji. Reszta działa na fragmentach i w tych szczelinach ginie doświadczenie klienta.

SILOSY – NIEWIDZIALNY WRÓG ORGANIZACJI, KTÓREGO SAMI KARMIMY.

Silosy nie powstają z braku kompetencji. Powstają z intencji, z potrzeby kontroli, bezpieczeństwa i porządku. Z biegiem czasu jednak ta potrzeba przeradza się w strukturalną blokadę. Każdy dział zaczyna funkcjonować jak mini-organizacja, z własnymi celami, procesami i rytuałami.

Jak wynika z badania ICAN Research 2024, aż 62% polskich menedżerów uważa, że brak współpracy między działami jest największą barierą innowacji. To samo zjawisko paraliżuje transformacje klientocentryczne. W jednym z projektów, które prowadziłam w firmie z sektora FMCG, każdy dział miał własną definicję „klienta”. Dla marketingu był to konsument, dla sprzedaży – kupiec detaliczny, a dla logistyki – odbiorca hurtowy. Dopiero wspólna praca nad mapą podróży klienta ujawniła, że organizacja obsługuje trzy różne światy i żaden z nich nie był do końca spójny z rzeczywistością.

Jak pokazuje raport *Bain & Company 2025 „Closing the Reality Gap”*, tylko 9% firm rzeczywiście dostarcza doświadczenie, które odpowiada obietnicy ich marki. 80% liderów wciąż wierzy, że robią to dobrze – mimo że dane klientów mówią coś zupełnie innego.

TRZY ŚLEPE PUNKTY LIDERÓW

Wszystkie te zjawiska mają wspólne źródło – liderów, którzy nie potrafią zbudować spójności. **Pierwszym** ślepym punktem jest brak wspólnego języka. HR rozumie klientocentryczność jako kulturę organizacyjną, marketing – jako komunikację i wizerunek, a operacje – jako proces. Każdy z nich ma rację, ale tylko częściowo. Bez wspólnego kodu pojęć nie da się prowadzić jednej rozmowy o kliencie. **Drugim** jest brak spójnych celów. W większości firm cele działów są wzajemnie sprzeczne. Marketing ma maksymalizować zasięg, sprzedaż – marżę, obsługa klienta – skracać czas kontaktu, a obszar CX – podnosić satysfakcję. Jak pokazuje raport PwC „Customer Experience Alignment 2025”, jedynie 17% organizacji łączy te wskaźniki w spójny system zarządczy. **Trzeci** ślepy punkt to brak wspólnego przywództwa. Zarządy często funkcjonują jak federacje departamentów, a nie zespoły. Każdy lider broni własnego obszaru, a klient staje się zakładnikiem tych granic. W mojej praktyce doradczej wielokrotnie widziałam sytuacje, w których rozmowa o NPS kończyła się dyskusją o budżecie marketingowym, a nie o przyczynach spadku satysfakcji. Jak napisałam w jednym z wcześniejszych numerów magazynu: „Klientocentryczność nie zaczyna się od

mapy podróży klienta, lecz od mapy relacji w zarządzie.”

NOWE DANE, TEN SAM PROBLEM

W ostatnich publikacjach wyróżnia się wyraźny wniosek: firmy, które skupiają się na kliencie w sposób spójny i organizacyjnie skoordynowany, osiągają lepsze rezultaty, ale tylko niewielka część organizacji potrafi to zrobić. Na przykład w artykule McKinsey & Company „*Customer-centric companies achieve 2x revenue growth*” (styczeń 2025) badacze podają, że organizacje zgłaszające wysoki poziom orientacji na klienta osiągają nawet dwukrotnie wyższy wzrost przychodów, niż ich konkurenci. Podobnie McKinsey w innym opracowaniu z grudnia 2024 roku „*True customer-centricity: An operating model for competitive advantage*” wskazuje, że transformacja w kierunku klienta wymaga „przeprojektowania procesów end-to-end, łączącego ludzi, technologię i biznes”, a nie tylko zmiany komunikacji czy narzędzi. McKinsey & Company. *Badanie Edelman „2025 Trust Barometer”* pokazuje natomiast silną korelację pomiędzy zaufaniem wewnątrz organizacji i postrzeganiem marki na zewnątrz. W raporcie ankietowano 33 000 osób w 28 krajach i zwrócono uwagę, że spadek zaufania do instytucji, w tym biznesu, wpływa negatywnie także na relację klient-firma. Wnioski są więc następujące: jeżeli firma chce działać w sposób klientocentryczny, to musi nie tylko mówić o kliencie, ale przede wszystkim uporządkować strukturę, cele i kulturę. Tam, gdzie tego nie robi, pomimo inwestycji w narzędzia i technologie, efekt pozostaje nieadekwatny.

FIRMY, KTÓRE PRZEŁAMAŁY SCHEMAT

Nie wszystkie organizacje grzęzną w strukturach. Niektóre naprawdę potrafią je przełamać. Przykład stanowi **ING Bank Śląski**, który już kilka lat temu wdrożył model zarządzania oparty na „tribes i journeys”. Dzięki temu właściciel podróży klienta ma wpływ na produkt, proces i komunikację, a decyzje zapadają tam, gdzie powstaje doświadczenie. **PKO BP** połączył dane klienta w jeden system decyzyjny, integrując CX z zarządzaniem strategicznym, co w efekcie, według badań ICAN z 2024 roku, poprawiło wskaźnik satysfakcji klientów o 12 punktów w ciągu dwóch lat. Z kolei **Allegro** wykorzystowało mapy podróży klienta jako wspólny język współpracy między marketingiem, produktami i operacjami. To jedna z najlepszych praktyk, którą stale rekomenduję do wdrożenia, aby osiągnąć spójność i synergię działań. W jednej z polskich firm z branży spożywczej, z którą współpracowałam, wprowadzono prosty rytuał, cykliczne spotkania cross-funkcyjne poświęcone podróży klienta. Bez reorganizacji, bez nowych narzędzi. To przykład, że zmiana zaczyna się od rozmowy, nie od projektu.

NOWA ARCHITEKTURA KLIENTOCENTRYCZNOŚCI

Z moich doświadczeń wynika, że skuteczne firmy klientocentryczne łączą jeden wzorzec: **spójność między strukturą, celami i przywództwem**. Nazywam to modelem Customer Strategy Governance. Jego siłą jest prostota – skupia się na pięciu elementach: wspólnym celu, wspólnym zarządzaniu,

wspólnych metrykach, współodpowiedzialności i dojrzałym przywództwie. To nie jest kolejny model operacyjny. To sposób myślenia. W każdej firmie, która działa wokół klienta, można dostrzec tę samą prawidłowość: liderzy potrafią rozmawiać o kliencie w języku biznesu, a o biznesie, w języku klienta. Klientocentryczność nie jest więc działem. Jest decyzją.

CO MOŻESZ ZROBIĆ JUŻ DZIŚ?

Nie potrzeba wielkich budżetów, by zacząć zmianę. Wystarczy odwaga, by zadać kilka trudnych pytań. Czy wiemy, kto w naszej organizacji naprawdę „posiada” doświadczenie klienta? Czy nasze cele wspierają współpracę, czy rywalizację? Czy rozmawiamy o kliencie tylko wtedy, gdy coś się psuje? Zaczynaj od prostego ćwiczenia: narysuj podróż klienta i zaznacz, w którym momencie kończy się twoja odpowiedzialność. Często właśnie tam kończy się też doświadczenie klienta.

Nie można mieć firmy zorientowanej na klienta, jeśli ma się zarząd zorientowany na silosy. Nie każda transformacja jest zmianą, ale każda zmiana zaczyna się od rozmowy. Silosy nie znikają przez reorganizację. Znikają wtedy, gdy liderzy zaczynają słuchać siebie tak, jak chcą, by słuchano klientów.

Źródła:

McKinsey & Company (2025). The Customer-Centric Enterprise.
 Deloitte (2025). Global Human Capital Trends.
 Gartner (2025). CX Governance and Enterprise Integration.
 Forrester (2025). Global CX Index.
 Bain & Company (2025). Closing the Reality Gap.
 Edelman (2025). Trust Barometer.
 PwC (2025). Customer Experience Alignment.
 ICAN Research (2024). Współpraca między działami, a innowacyjność organizacji.



warsztat

CO ZYSKUJESZ?

- Uczymy zespoły przełamywać blokujące schematy myślowe.
- Doświadczysz procesu twórczego w bezpiecznych warunkach.
- Pracujemy na prawdziwych case'ach.
- Zbudujesz realne rozwiązanie, które można wdrożyć już następnego dnia.
- Otrzymasz gotowe narzędzia do pracy i samodzielного prowadzenia sesji warsztatowych w Twojej organizacji.
- Pokażemy, jak łączyć kreatywność ze strategią i myśleniem analitycznym.
- Podzielimy się najlepszymi praktykami, z naszego ponad 20-letniego doświadczenia w branży FMCG, Retail, B2B.
- Udowodnimy, że nie trzeba wielkich budżetów, by wdrożyć innowację.
- Zyskasz przewagę konkurencyjną.

WARSZTAT DLA ZESPOŁÓW Z MYŚLENIA *innowacyjnego i kreatywnego* ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW

Przeprowadzimy warsztat kreatywny na prawdziwych case'ach w Twojej firmie.

Wyposażymy zespoły w kompetencje przyszłości z metodyk myślenia koncepcyjnego.

NAPISZ DO NAS

hello@connectohub.pl



TRADE COLLABORATION STAGE
DAY 1



Tuesday,
14 April, 2026



DoubleTree by Hilton Hotel &
Conference Centre Warsaw



KATARZYNA WOJNAR
CO-FOUNDER & BOARD MEMBER | EXECUTIVE
TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR
CONNECTO HUB

Organizer



**Bądź
na
bieżąco**

[Magazyn Customer Strategy
Governance - Connecto Hub](#)





Rafał Prus

Ekspert z 20-letnim doświadczeniem w FMCG i retail.

Business & Product Owner, który łączy sprzedaż, dane i technologię, tworząc rozwiązania realnie wspierające sprzedaż.

Cyfrowa transformacja w praktyce

- małe usprawnienia, wielkie zmiany!

AUTOR: R A F A Ł P R U S

Pojęcie transformacji cyfrowej od lat budzi wśród wielu z nas skrajne emocje – od ekscytacji związanej z innowacyjnością i obietnicą nieograniczonych korzyści, przez obojętność i presję wynikającą z dynamicznego rozwoju technologii, aż po lęk przed czymś skomplikowanym i zarezerwowanym wyłącznie dla największych gigantów branży IT.

A co, jeśli potraktujemy to pojęcie jako kilkietapowy proces, który – często niezauważalnie – dotknął już każdego z nas? W praktyce wiele usprawnień związanych z cyfrową transformacją nie wymaga milionowych inwestycji ani zaawansowanych systemów. Najczęściej to proste kroki pozwalają zaoszczędzić czas tam, gdzie pracy jest najwięcej.

Aby odczarować transformację cyfrową, chciałbym podzielić się krótką historią, jakich można by napisać wiele. Firma „X” rozpoczyna działalność w branży odzieżowej. Pierwsze projekty powstają na kartce papieru, zakupy są notowane w zeszycie, a lista potencjalnych klientów również trafia do notesu. Pierwsza sprzedaż i pierwszy arkusz kalkulacyjny. Z czasem pojawiają się nowi klienci, profil na Instagramie, strona internetowa, sklep online. Nagle następuje gwałtowny przyrost danych: historia zakupów, sprzedaży, dane transakcyjne, rynkowe – i pojawia się potrzeba stworzenia systemu raportowego. Początkowo w Excelu, potem w bazie danych, aż w końcu powstaje projekt dedykowanego narzędzia do

raportowania. W pewnym momencie zaczynamy angażować dane do modeli LLM, by zaprogramować pierwszego asystenta AI.

Pojawia się kluczowe pytanie: **kiedy zaczęła się transformacja cyfrowa?** Czy w momencie stworzenia pierwszej tabeli w Excelu, budowy środowiska raportowego, czy dopiero przy wdrażaniu AI? Jeśli transformacja cyfrowa to sposób działania i myślenia firmy dzięki nowym technologiom, to dla każdej organizacji ten moment będzie inny. Niewątpliwie jednak zaczyna się tam, gdzie ołówek i kartka papieru zostają zastąpione tabelą z danymi.

„W praktyce wiele usprawnień związanych z cyfrową transformacją nie wymaga milionowych inwestycji ani zaawansowanych systemów.

Najczęściej to proste kroki pozwalają zaoszczędzić czas tam, gdzie pracy jest najwięcej.”

Dlaczego firmy tracą czas i potencjał?

Przez lata obserwowałem pracę osób na różnych szczeblach – od dyrektorów operacyjnych, przez managerów i liderów, po specjalistów, stażystów i właścicieli małych firm. Zawsze dochodziłem do jednego wniosku: najwięcej powtarzalnej, czasochłonnej pracy wykonują stażyści i specjaliści. Przyczyn jest kilka: brak czasu na refleksję nad procesami, brak szerszej perspektywy, niedostateczne kompetencje w zakresie automatyzacji, a przede wszystkim brak motywacji do zmiany. Najczęściej tracimy czas i potencjał, bo energia i motywacja są skierowane w niewłaściwe miejsce lub brakuje nam czasu na identyfikację obszarów do usprawnienia. Nawet jeśli je znajdziemy, projekt często kończy się na etapie wdrażania zmian wśród pracowników.

Z mojego doświadczenia:

Pięć obszarów, gdzie można zyskać najwięcej to:

Automatyzacja przygotowywanych raportów i obliczeń.

Proste funkcje w arkuszach kalkulacyjnych, których nauka zajmuje jeden dzień, mogą przynosić korzyści przez lata. Przykład: arkusz oceny zespołu, który automatycznie wyliczał medianę, średnie i ranking uczestników kursu. Ręczne przygotowanie jednego podsumowania zajmowało 6–8 godzin, a automatyzacja pozwoliła **zaoszczędzić ponad 150 godzin rocznie** – to niemal miesiąc pracy jednego pracownika

Wyszukiwanie danych i informacji

Swoją przygodę z automatyzacją zacząłem wraz z pierwszym zadaniem, które polegało na przypisaniu unikatowego kodu narzędzia do obróbki metali w excelu. Dwa arkusze, po 9 tysięcy pozycji w obu zakładkach. Zadanie polegało na wyszukaniu produktu w danej kategorii narzędzi, następnie skopiowaniu numeru katalogowego i przypisaniu w drugim arkuszu skopiowanego kodu. **Plan pracy zakładał 2 tygodnie** po kilka godzin. $30\text{sek} * 9\text{tyś pozycji} = 75\text{godzin}$ plus przerwy. To realne zadanie. Automatyzacja polegała na stworzeniu klucza z dwóch kolumn oraz użycia funkcji *wyszukaj.pionowo*. **Czas automatyzacji z testami i nauką funkcji – 4h.** Zadanie wykonałem jeszcze tego samego dnia.

Powtarzalna komunikacja

Jak informuje jeden z najbardziej

popularnych pakietów biurowych: „koniec w wieloma wersjami tego samego pliku”. Jednak wg moich obserwacji nadal bardzo dużym pozeraczem czasu jest wysyłanie mailem prośby o ustalenie, potwierdzenie daty spotkania, ustalonych warunków czy wielowątkowa korespondencja mailowa wśród 10 osób, gdzie finalnym efektem ma być lista zakupów, czy lista *TO DO* wg ważności. Coś, co można wypełnić we współdzielonym arkuszu lub dokumencie, ewentualnie, każda wiadomość wysłana co najmniej 2 razy lub więcej to obszar możliwy do automatyzacji lub oszczędności czasu poprzez pracę w jednym pliku. Osobiście pamiętam sytuację, kiedy zadaniem jednego z pracowników było wysyłanie około 20 maili dziennie z uszczegółowieniem oferty znajdującej się na stronie www.

Podstawy obecności online i marketingu cyfrowego

Dla mnie osobiście to pojęcie brzmiało zawsze najbardziej tajemniczo, drogo i superekspercko. Kilka lat temu uruchamiałem firmę, która oferowała specjalistyczne usługi z zakresu zdjęć i ujęć z drona oraz produkcji gotowych materiałów promocyjnych w formie wideo. Konkurencja lokalna oraz ogólnopolska była w tym czasie ogromna. Jednak coś, co dało nam przewagę oraz **pozwoiliło być nr 1 w Polsce** to solidna obecność online. Na początek prosta strona internetowa, systematycznie aktualizowany blog oraz prosty landing page. Proste kluczowe narzędzia które pokazują profesjonalizm i otwierają ogromną przestrzeń do analizy działalności firmy i przepływów potencjalnych klientów.

Pisząc o podstawach mam na myśli bazową stronę, prosty model komunikacji i prezentacji oferty, a coś co tutaj naprawdę ma znaczenie to systematyka i kontakt z klientem.

Brak systematycznej nauki zespołu

Powyższe cztery punkty, to z mojego doświadczenia największe dźwignie efektywności. Mały nakład pracy, ogromne oszczędności czasu oraz dostęp do danych bez dużego nakładu finansowego. Piąty punkt odpowiada bardziej na pytanie „jak?”, a nie „co?”. Jak zaangażować zespoły, jak pokazać korzyści, jak budować motywację? Tutaj niezbędne będzie zaangażowanie wszystkich poziomów organizacji, zarówno managerów i dyrektorów jak i specjalistów, w ramach wspólnej skoordynowanej pracy. Zachęcam do zgłębienia podejścia Kaizen, czyli ciągłego doskonalenia przez drobne usprawnienia. Przynosi największe efekty kiedy wszyscy w organizacji

angażują się we wspólną pracę. Z mojego doświadczenia te proste rzeczy, to właśnie kultura uczenia się, krótkie kursy, nauka skrótów klawiaturowych, dzielenie się wiedzą znalezioną w sieci. Nie potrzeba inwestycji w wielogodzinne sesje, bardziej inwestycji w kulturę pracy i nauki.

„ Ciągłe doskonalenie przez drobne usprawnienia przynosi największe efekty, kiedy wszyscy w organizacji angażują się we wspólną pracę.”

Od papieru do AI – naturalna ścieżka rozwoju.

Cyfryzacja, digitalizacja, transformacja technologiczna to nieuniknione elementy zmiany każdej organizacji. Od nas, właścicieli, managerów zależy tylko jak i czy na tym skorzystamy. Powyższe przykłady miały być niejako zachętą i próbą odczarowania pojęcia cyfrowej transformacji, kosztów i nakładów pracy z nią związanych. W tej drodze najważniejsze są małe systematyczne kroki i dobra diagnoza dźwigni efektywności.

5cio punktowy proces, który pozwoli:

1. zrozumieć wyzwania, cele i kontekst biznesowy (**DIAGNOZA**),
2. ustalić oczekiwane rezultaty, mierniki i sposobu działania (**CELE**),
3. wypracować konkretne rozwiązania i plan wdrożenia (**STRATEGIA**),
4. wprowadzić zmiany, bieżące wsparcie i korekty działań (**WDROŻENIE**),
5. podsumować wyniki, utrwalić efekty, kontynuować wsparcie (**EWALUCJA**).

Podsumowanie – co można zrobić dziś?

Trafna identyfikacja problemu, koncentracja na prostych działaniach, zaangażowanie zespołu specjalistów, wiara w małe kroki transformacji przynoszące spore korzyści i odwaga w działaniu, to elementy, które pomagają w dobrze sprecyzowanej strategii przynoszącej efekty. Małe kroki to realna cyfrowa transformacja bez sporych nakładów finansowych. To usprawnienie jednego raportu, uporządkowanie danych, wprowadzenie jednego szablonu lub formularza, to jedna nowa funkcjonalność pakietu biurowego.



Rafał Prus

Od ponad 20 lat wspiera zespoły sprzedaży w branży FMCG i retail, łącząc świat biznesu z technologią.

Specjalizuje się w projektowaniu narzędzi IT dla sprzedaży, analizie danych oraz tworzeniu procesów, które realnie zwiększają efektywność działań w terenie. Buduje struktury zespołów, rozwija liderów i przekłada dane na decyzje.

Doświadczenie zdobywał także międzynarodowo, m.in. rozwijając strategię Go-To-Market i narzędzia sprzedażowe w Rumunii.

Współwłaściciel <https://naddachami.pl> – usługi dronem.

[Rafał Prus | LinkedIn](#)



LEVEL-UP your relations

www.jgdrelations.com



+48 601 323 954



joanna@jgdrelations.com



Jestem profesjonalną organizatorką szkoleń, warsztatów, konferencji, oraz nieformalnych spotkań top menadżerów.
Pomagam rozwijać relacje B2B.

Łączę ludzi i projekty.

IT'S ALL ABOUT PEOPLE

Joanna Gajek-Donizak

Jak pracuję?

Opowiedz mi o swoim projekcie, a ja pomogę Ci go zorganizować.

Wspólnie dobierzemy właściwą formę, osoby i czas.



TWÓJ POMYSŁ

Chciałbyś zrobić konferencję, warsztaty, ale nie masz w swoim zespole osoby, która mogłaby się zająć projektem?

Chciałbyś nawiązać relacje biznesowe podczas nieformalnego spotkania przedstawicieli branży, ale nie masz czasu się tym zająć?



MOJA REALIZACJA

Dla Ciebie zrobię desk research, wspólnie zaplanujemy kalendarz działań, przygotuję materiały promocyjne, zaproszę prelegentów i gości, dopilnuję organizacji na miejscu, a po wszystkim przygotuję relację.

Zadbam również o partnerów medialnych i promocję wydarzenia.



EFEKT

Zwiększysz swoją widoczność na rynku.

Zbudujesz pozycję gospodarza wydarzenia, w którym warto uczestniczyć.

Wejdiesz na wyższy poziom relacji biznesowych.

AUTOR:
dr GRZEGORZ RADŁOWSKI



Jak zarządzamy własną uwagą? *Czyli o deklaracjach.*

(i jak to nawyki oraz uczenie się sterują naszymi wyborami)

„Wychodzę w końcu z tego scrollowania...”
— pomyślałeś kiedyś?

A potem, jakimś cudem, scrollujesz dalej. Bo scrollowanie to nie czynność.

To mechanizm.

I to nie byle jaki — zaprojektowany przez największe umysły big techów, by utrzymać naszą uwagę tak długo, jak się da.

Ale to nie o tej uwadze chcę dziś pisać. Uwaga jako część systemu poznawczego, to prawdziwa waluta XXI wieku i ma piekielnie mocne znaczenie dla procesu uczenia się. W języku angielskim mamy dwa słowa, które opisują procesy uczenia:

- learning – uczenie się,
- teaching – uczenie innych.

I właśnie learning jest tu kluczem. Bo nasz mózg nie uczy się w euforii. Ani w chaosie. Uczy się w stanie średniego pobudzenia — tam, gdzie dopamina jest „w środku”, nie za wysoko, nie za nisko.

To wtedy jesteśmy w procesie. A proces to

nic innego jak przestrzeń pomiędzy intencją, a działaniem. Jeśli ten odcinek między „chcę” a „robię” powtarzamy wystarczająco często, powstaje nawyk.

To po co nam nawyki? Jak śpiewa Artur Rojek: „Składam się z ciągłych powtórzeń.” I dobrze. Bo nawyki są naszym systemem oszczędzania energii poznawczej. Nie musimy się zastanawiać, którą nogą wstajemy z łóżka, jak zaparzyć herbatę czy jak włączyć ekspres do kawy. Nasz układ nerwowy lubi takie auto-matyzmy — zostawia wtedy przestrzeń dla uwagi celowej. Problem zaczyna się wtedy, gdy nasz pierwszy poranny rytuał to... sięgnięcie po smartfon.

To jak to w końcu jest, czy to nasz przyjaciel czy nauczyciel big techów? Scrollujemy, bo jesteśmy zmęczeni. Ale odpoczynek przy scrollowaniu to jak gaszenie pragnienia słoną wodą. Dla naszego mózgu to fałszywa lekcja. Bo kiedy przeglądamy social media, uczymy się danych produktów, nie uczymy się siebie. Nasze reakcje, kliknięcia i zatrzymania wzroku stają się „nadwyżkami behawioralnymi” — danymi, które karmią algorytmy i reklamodawców.

A przecież my, marketerzy, doskonale wiemy, że reklama to nie tylko komunikat. To mikroedukacja, która działa przez powtarzalność, rytuał i dopaminę.

Jak widać, potrzebna nam jednak codzienna ekonomia racjonalnych zachowań. Każdego dnia podejmujemy dziesiątki, jeśli nie setki decyzji. Od drobnych („kawa czy herbata?”) po strategiczne („czy podpisujemy umowę z nowym partnerem?”). Im wyżej w hierarchii, tym bardziej obciążony jest nasz system poznawczy.

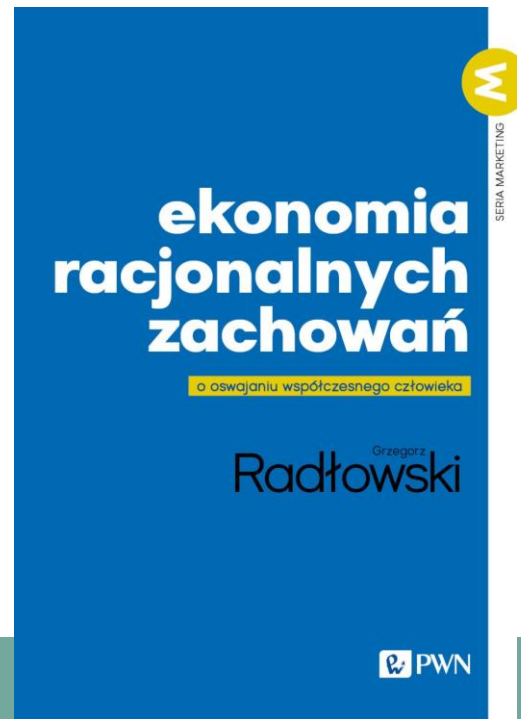
Dlatego zanim zaczniemy analizować kluczową umowę, projekt czy strategię marketingową warto sprawdzić, czy jesteśmy wyspani, nawodnieni i poruszeni fizycznie.

Brzmi banalnie, ale to biologiczny warunek racjonalności. Właśnie wtedy zwiększamy mobilność poznawczą — zdolność rozciągania uwagi, percepcji i pamięci. Na końcu zawsze zostaje zachowanie. Możemy mieć wewnętrzne dylematy, analizy, przemyślenia. Ale jedyną prawdziwą walutą komunikacji i platformą porozumiewania się ze światem są nasze zachowania. To one są deklaracją. To one „mówią” światu, kim jesteśmy. W świecie marketingu — jak i w życiu — uczymy się nie tyle czego

chcemy, ile czego powtarzamy. Więc jeśli chcesz być racjonalny — choćby „blisko racjonalności” — pozwól sobie nauczyć się pracy ze swoim systemem poznawczym.

A smartfonowi powiedz jasno: bądź moim narzędziem, nie nauczycielem.

Artykuł jest nawiązaniem do najnowszej książki dr Grzegorza Radłowskiego pt: *Ekonomia racjonalnych zachowań. O oswojaniu współczesnego człowieka* wyd. PWN.



dr Grzegorz Radłowski

Konsultant biznesu pracujący na międzynarodowym rynku, tłumaczący język nauki biznesowi, a język biznesu nauce. Zajmuje się prawdopodobnie najważniejszymi zagadnieniami, bez których firmy nie mogłyby istnieć – sprzedaż, strategia, zarządzanie zmianą, badania i rozwój. Łączy te światy ucząc na Szkole Głównej Handlowej, Akademii Leona Koźmińskiego, Polskiej Akademii Nauk, Uczelni Łazarskiego na studiach MBA oraz na studiach dziennych, zaocznych i podyplomowych. Autor 5 książek dla biznesu, w tym dwóch bestsellerowych. Ostatnia to „Ekonomia racjonalnych zachowań. O oswojaniu współczesnego człowieka” wyd. PWN. Był Dyrektorem, Menedżerem i Konsultantem w takich firmach jak Accenture, House of Skills, Allianz/ Aviva, IPF, AXA. Z wykształcenia dr nauk ekonomicznych (Akademia Leona Koźmińskiego) i mgr socjologii (Uniwersytet Warszawski), absolwent Kellogg School of Management w US.

Ma na koncie pracę doradczą i szkoleniową z ponad 172 Klientami korporacyjnymi, firmowymi i instytucjonalnymi dla których pracował na trzech kontynentach w USA, Arabii Saudyjskiej, UK, Szwecji i w Polsce.

Power Content Speaker na największych konferencjach w Polsce m.in. Invest Cuffs 2025, EFNI – Europejskie Forum Nowych Idei 2024, National Sales Congress na Stadionie Narodowym. Pracuje w języku polskim i angielskim.

Autentyczność jako strategia CX,

*czyli czego biznes może się
nauczyć od agentki
nieruchomości z ADHD.*

AUTOR: KATARZYNA WOJNAR

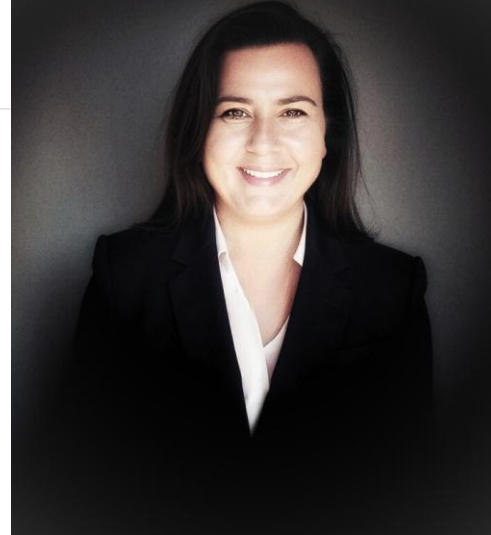
AUTOR: DOROTA BARTOSIAK

KW: [śmiech] ...ale to kto w końcu ma to ADHD? [śmiech]
nieruchomość czy agentka?

DB: [śmiech] Już przestań!

KW: Ostatnio przeczytałam niezwykle inspirujący wywiad z Asią Gaudziak w Twoim cyklu wywiadów Dorota „O neuro różnorodności bez filtra”. Ta rozmowa w subtelny sposób wywraca do góry nogami to, jak rozumiemy dziś sprzedaż, doświadczenie klienta.

DB: Asia sprzedaje i wynajmuje nieruchomości premium, apartamenty, domy warte po kilka milionów złotych i robi to w sposób, który przeczy podręcznikom. Nie opiera się na technikach sprzedażowych, nie stosuje schematów obsługi, dla niej to nie jest transakcja, tylko relacja z drugim człowiekiem, której efektem jest sprzedaż. I właśnie w tym jednym zdaniu zawiera się cała esencja współczesnego Customer Experience.



Dorota Bartosiak

CEO, INSTYTUT
NEURORÓŻNORODNOŚCI



Katarzyna Wojnar

Co-founder & Board
Member, CONNECTO HUB

Z Dorotą doszliśmy do takich wniosków:

CX po ludzku

„Dla mnie to nie są transakcje, to są relacje.” - mówi Asia. Aktualnie sprzedaż jest coraz bardziej zautomatyzowana, a CX mapowany w wyspecjalizowanych narzędziach, które mierzą każdy punkt styku, to powyższe zdanie brzmi jak manifest powrotu do źródeł, bo istotą doświadczenia klienta nie jest ścieżka, lecz **emocjonalny ślad**, jaki pozostaje po kontakcie z marką lub z człowiekiem.

Asia nie sprzedaje nieruchomości, **łączy ludzi z miejscami**, nie skupia się wyłącznie na parametrach oferty, lecz na emocjach - mówi: „*Wchodzę do mieszkania z klientem i widzę, czy to jego miejsce.*”

W języku Customer Experience oznacza to zdolność do **czytania sygnałów emocjonalnych klienta** - wychwytywania tego, co dzieje się pomiędzy słowami: mikroekspresji, tonu głosu, napięcia w ciele, rytmu oddechu, subtelnych zmian energii. W literaturze CX to zjawisko opisywane jest jako ***affective attunement*** lub ***empathic sensing*** - emocjonalne zestrojenie z klientem, które tworzy fundament prawdziwego doświadczenia.

Badania **Lehnert (2025)** w Journal of Consumer Behaviour („Empathy at the heart of customer experience: A holistic framework”) pokazują, że empatia w CX jest procesem wielowarstwowym - poznawczym, emocjonalnym i behawioralnym, który pozwala doradcy „zestroić się” z emocjami klienta, zanim ten sam je nazwie. Z kolei **Wang i in. (2025)** w Sustainability („Building Customer Loyalty Through Emotional Connection”) dowodzą, że właśnie to zestrojenie emocjonalne stanowi podstawę lojalności i klienci nie zapamiętują argumentów, tylko **emocjonalny rezonans**, jaki towarzyszył relacji z marką lub człowiekiem.

Asia robi to naturalnie, posiada rodzaj **inteligencji emocjonalnej w działaniu**, która pozwala w czasie rzeczywistym dopasować ton rozmowy, tempo reakcji i głębokość kontaktu do aktualnego stanu emocjonalnego klienta.

Dorota Bartosiak

Liderka transformacji organizacyjnych, edukatorka, trenerka i ekspertka w obszarze neuro-różnorodności. Autorka systemowych rozwiązań dla biznesu w tym obszarze. Osoba neuroatypowa, która łączy perspektywę osobistego doświadczenia z ponad 20-letnią praktyką zarządzania dużymi zespołami w mediach i produkcji filmowej. Współtwórczyni projektu „Spektrum Wrażliwości”, obecnie rozwija Instytut Neuro-różnorodności - partnera transformacyjnego dla organizacji, które chcą budować kulturę opartą na różnorodności. Pomaga organizacjom tworzyć strategię, narzędzia i procesy, które wykorzystują unikalne talenty osób neuroatypowych i przekładają je na przewagę biznesową. Osoba publiczna i rozpoznawalny głos w debacie o przyszłości pracy.

Kasia Wojnar

Liderka z ponad 20-letnim doświadczeniem w budowaniu strategii transformacyjnych, które zmieniają sposób, w jaki firmy myślą o kliencie, sprzedaży i wartości rynkowej. Specjalizuje się w Customer Strategy, Customer Experience, Trade Marketingu, rozwoju kanałów sprzedaży oraz transformacjach biznesowych, które łączą strategię, operacje i ludzi wokół jednego celu – wzrostu opartego na kliencie.

Pracowała dla największych marek FMCG i retail, gdzie odpowiadała za projekty krajowe i międzynarodowe. Zarządzała programami transformacyjnymi zwiększającymi lojalność klientów, rentowność i efektywność operacyjną. Tworzyła strategie wejścia na nowe rynki, otwarcia sieci sklepów, wdrażała nowe modele operacyjne oraz systemy zarządzania doświadczeniem klienta. Ma na koncie projekty, w których strategia, marketing, sprzedaż i operacje działały w jednym, spójnym ekosystemie – od idei, przez wdrożenie, po pomiar i optymalizację.

Jako ekspertka, mentorka i doradczyni współpracuje z organizacjami, które chcą budować przewagę konkurencyjną nie przez pojedyncze kampanie, lecz przez konsekwentne projektowanie wartości dla klienta. Występuje na najważniejszych konferencjach branżowych, zasiada w radach programowych wydarzeń i wspiera liderów, którzy łączą wizję, biznes i człowieka.

To właśnie ten moment odróżnia **sprzedaż reaktywną od sprzedaży empatycznej**. W pierwszej reagujemy na deklaracje, w drugiej na emocje. Klient nie szuka produktu, lecz **rezonansu**, czyli poczucia, że został zauważony i zrozumiany, dlatego współczesny CX nie może kończyć się na mapowaniu punktów styku, mierzeniu satysfakcji czy badaniu NPS. Powinien zaczynać się od **zrozumienia człowieka w jego pełnym kontekście emocjonalnym** – z całą złożonością, intuicją i niuansami, których nie sposób ująć w KPI.

Asia, nie wiedząc nawet, że stosuje zasady najwyższego poziomu Customer Experience, pokazuje, że sprzedaż staje się sztuką empatii wtedy, gdy człowiek nie próbuje zrozumieć drugiego przez dane, tylko przez obecność.

Neuroróżnorodność jako kapitał sprzedaży emocjonalnej

Asia jest osobą z ADHD i mówi o tym otwarcie. *„Ja nie analizuję, ja po prostu wiem.”* W jej przypadku to nie figura retoryczna, ale opis sposobu, w jaki działa mózg – szybciej, wielowątkowo, intuicyjnie.

W organizacjach często mówi się o neuroróżnorodności w kontekście inkluzywności, tymczasem jej historia pokazuje, że jej neuroatypowość to **realny kapitał poznawczy w CX i sprzedaży**. Osoby neuroatypowe, w tym z ADHD, często posiadają niebywałą intuicję, zwiększoną wrażliwość na kontekst, nastroje i mikroemocje, a to dokładnie te kompetencje, które dziś decydują o jakości doświadczenia klienta.

Dlatego **neuroróżnorodność nie jest wyzwaniem HR-owym**, lecz źródłem innowacyjnego myślenia o kliencie. Zdolność błyskawicznego łączenia kropek, głęboka empatia, autentyczność i nieszablonowość to cechy, które w tradycyjnych strukturach bywają postrzegane jako „nieprzewidywalne”, a w rzeczywistości tworzą najbardziej naturalne, ludzkie CX.

Autentyczność jako waluta zaufania w Customer Experience

Asia nie udaje profesjonalistki z katalogu. „*Nie mam garnituru, tylko walizkę z kocami, świecami i kwiatkami.*” To nie stylizacja, lecz sposób tworzenia atmosfery emocjonalnego bezpieczeństwa.

W CX nazywamy to **Sensory Experience Design** – świadomym projektowaniem doświadczeń zmysłowych, które wpływają na emocje klienta. Zapach świecy, miękkość koca, naturalne światło, ogień w kominku – te drobne gesty są mikrointerwencjami sensorycznymi, które obniżają napięcie i uruchamiają proces zaufania.

W badaniach nad CX coraz częściej pojawia się pojęcie **trust economy**. Klienci nie kupują marek, kupują emocjonalną wiarygodność, a ta wynika ze spójności, a nie perfekcji, ta autentyczność działa jak emocjonalny UX – zmniejsza dystans, reguluje napięcie, buduje poczucie bezpieczeństwa.

Asia jest tego ucieleśnieniem. Kiedy mówi: „*Ludzie przychodzą spięci, a wychodzą rozluźnieni*”, opisuje dokładnie to, co w CX określa się jako emotional journey – zmianę emocjonalnego stanu klienta jako miarę jakości doświadczenia. I nie jest to „mięka” wartość – to fundament lojalności i rekomendacji, potwierdzony w badaniach Deloitte (2024) i Forrester (2023).

Wnioski dla biznesu

Z perspektywy współczesnych modeli CX sposób pracy Asi łączy w sobie kilka

kluczowych trendów:

- **EMOTIONAL DESIGN** – projektowanie emocji, a nie tylko procesów.
- **EMPATHY-DRIVEN SALES** – sprzedaż oparta na słuchaniu i rozumieniu kontekstu emocjonalnego klienta.
- **TRUST AS A METRIC** – zaufanie jako miernik skuteczności CX, zamiast samej satysfakcji.

Jej historia przypomina, że najlepsze doświadczenia klienta nie powstają z procesów, lecz z autentycznego kontaktu dwóch ludzi, w czasach, gdy technologia potrafi niemal wszystko, prawda, intuicja i wrażliwość stają się tym, czego nie da się zautomatyzować. I wiadomo – Asia nie stworzyła strategii CX, ale jej sposób działania jest jej esencją – pokazuje, że neuro różnorodność, emocjonalność i autentyczność są źródłami wartości, a w rynku premium, gdzie decyzje opierają się na zaufaniu, to właśnie one budują trwałą przewagę.

Polecamy ciekawe materiały dotyczące tego tematu:

<https://www.mdpi.com/2071-1050/17/6/2396>

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/mar.22130>

<https://www.forrester.com/blogs/us-cx-index-2023-results/>

<https://www.blakemichellemorgan.com/podcast/2024-retail-trends-deloittes-outlook-on-loyalty-customer-experience-and-ai/>

Link do pełnego wywiadu „O neuro różnorodności bez filtra” Doroty Bartosiak z Joanną Gaudziak
[Wywiad z Asią Gaudziak](#)

Customer Strategy Governance

Redakcja:

hello@connectohub.pl

www.connectohub.pl

Adres do korespondencji:

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

z dopiskiem:

„Customer Strategy Governance”

Redaktor naczelny:

Katarzyna Wojnar

hello@connectohub.pl

Redakcja zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treści zamieszczonych reklam i ogłoszeń.

Reklama: hello@connectohub.pl

Wydawca:

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

NIP: 951-26-25-191

Co-founder & Board Member:

Katarzyna Wojnar

Projekt magazynu i skład: Karolina Wróbel

Korekta: Katarzyna Wojnar

Napisali i skomentowali:

Katarzyna Wojnar, Grzegorz Skórka, Aleksandra Wilk, Agnieszka Barańska, Rafał Prus, Dorota Bartosiak, dr Grzegorz Radłowski

Partnerzy wydania:

Display Plus sp. z o.o.

www.displayplus.pl

Agencja Reklamowa Redheads s.c.

www.redheads.pl

JGD Relations sp. z o.o.

www.jgdrelations.com

