

# Customer Strategy Governance

 Connecto Hub

www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Grudzień 2025 | Nr 4 |

## TOP TEMAT

### PREMIUM JAKO DECYZJA STRATEGICZNA

Jak przenieść jakość z branży premium do każdej innej?

Str. 18

### EKONOMIA BEHAWIORALNA

Jak łączyć konsumenta, racjonalność i sprzedaż?

Str. 32

### STRATEGIA CX

Od deklaracji do rzeczywistego działania!

Str. 28

### EKOSYSTEM ZAKUPOWY NOWEJ GENERACJI

O holistycznym know-how Castoramy.

Str. 5

### „BURZA” NOWA RZECZYWISTOŚĆ

Jak nauczyć się nowej mentalnej mapy?

Str. 48

# Aleksandra Borycka

Dyrektorka ds. Klienta i Digital  
Castorama Polska

SKUTECZNY POS

 displayplus  
POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

Partner wydania

ISSN 3072-1350

# Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

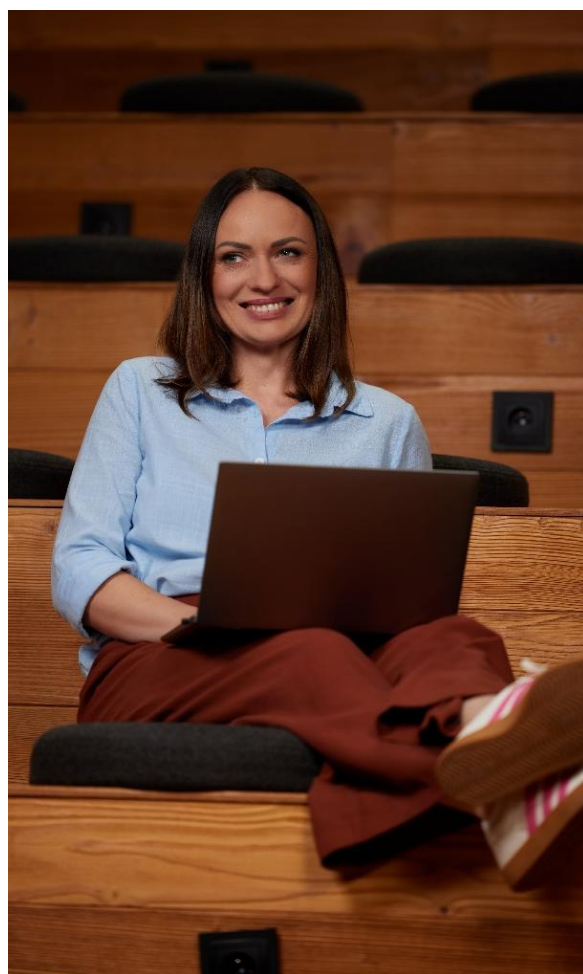
PARTNER MERYTORYCZNY

## 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 **czwarte** wydanie otwiera **Aleksandra Borycka**, Dyrektorka ds. Klienta i Digital w Castorama Polska.

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

**Klient, komfort i konwersja.  
Jak Castorama buduje  
ekosystem zakupowy nowej  
generacji?"**

Aleksandra Borycka o transformacji klientocentrycznej w DIY.

### Str. 18

**Premium jako decyzja  
strategiczna.**

Marta Wojciechowska o tym, że premium to decyzja strategiczna, a nie kategoria.

### Str. 28

**Strategia Customer Experience:  
Jak przejść od deklaracji do  
rzeczywistego działania?**

Bartek Lechowski podpowiada, jak dobrze rozumieć strategię CX.

### Str. 32

**Konsument, racjonalność  
i decyzje.**

Michał Barcik – słów kilka o ekonomii behawioralnej w FMCG.

### Str. 38

**Alumni w Customer Experience.**

Kasia Wojnar o wpływie byłych pracowników na organizacyjny CX.

### Str. 44

**B2B dla małych firm.**

Rafał Prus przygotował mini przewodnik dla małego przedsiębiorcy, „Jak zrobić pierwsze kroki w stronę klientów?”.

### Str. 48

**Jak aktualizować  
swoje przywództwo?**

dr Anna Syrek-Kosowska o nowej rzeczywistości „BURZA”.

### Str. 50

**Miasteczka w mieście, które  
wykluczają.**

Dorota Bartosiak z INSTYTUTU NEURORÓŻNORODNOŚCI o tym, jak hałas potrafi wykluczyć skutecznie klienta.

#### Warsztat

**„Shopper Journey Map”**

str. 14

#### Warsztat

**„Myślenie innowacyjne  
i kreatywne  
rozwiązywanie  
problemów”**

str. 42



## DLA MAGAZYNU

### Customer Strategy Governance

# Aleksandra Borycka

*Dyrektorka ds. Klienta i Digital  
Castorama Polska*

Doświadczona strateg i liderka marketingu z bogatą praktyką po stronie retailu, producenta oraz w doradztwie strategicznym na rynkach europejskich. Obecnie pełni funkcję Dyrektorki ds. Klienta i Digital w Castoramie, odpowiadając za komunikację marketingową, rozwój e-commerce, customer interaction oraz transformację cyfrową. Od zawsze patrzy na biznes oczami klienta, przekładając tę perspektywę na podejmowane decyzje i rozwój doświadczeń.

- Wcześniej jako Head of Marketplace w Amazon rozwijała polski Marketplace, osiągając trzycyfrowy wzrost rok do roku i generując ponad 1 mld USD GMV dla polskich sprzedawców. W Kompanii Piwowarskiej zarządzała strategiami kategorii i marek oraz rozwojem innowacji w segmentach craft, non alc i flavored beer.
- Łączy analityczne podejście, silne kompetencje strategiczne i doświadczenie w skalowaniu biznesów w dynamicznym otoczeniu.



[Aleksandra Borycka | LinkedIn](#)

ROZMOWA Z ALEKSANDRĄ BORYCKĄ,  
DYREKTORKĄ DS. KLIENTA I DIGITAL W CASTORAMA POLSKA

# „Klient, komfort i konwersja. Jak Castorama buduje ekosystem zakupowy nowej generacji?”

ROZMAWIA: **KATARZYNA WOJNAR**

Castorama to jedna z najsilniejszych i najbardziej rozpoznawalnych marek retailowych w Polsce. Rynek DIY nieustannie się zmienia: klienci oczekują wygody, fachowego wsparcia, dostępności produktów „od ręki” i doświadczenia, które skraca dystans między marzeniem o zmianie, a gotowym projektem. To również branża, która najwcześniej zaczęła integrować digital z doświadczeniem fizycznym.

Z Aleksandrą Borycką rozmawiam dziś o Castoramie, marce która na naszych oczach przechodzi piękną transformację i która stawia czoła wyzwaniom nie tylko rynkowym, ale i też ogromnym, wewnętrznym zmianom.

## CASTORAMA DZIŚ – EKOSYSTEM, NIE TYLKO SKLEP

Rynek DIY w ostatnich latach przeszedł ogromną transformację. Zmieniły się potrzeby klientów, tempo digitalizacji i sposób podejmowania decyzji zakupowych. Castorama, jako lider kategorii, musi jednocześnie odpowiadać na bieżące oczekiwania i projektować przyszłość doświadczenia. Zaczijmy od szerokiego spojrzenia na strategię i priorytety na najbliższe lata, zarówno w obszarze klienta, jak i rozwoju organizacji.

**Jak z Pani perspektywy wygląda dziś Castorama jako organizacja klientocentryczna? Co jest jej fundamentem, a co wymaga największej troski? I czy to, co widać „na zewnątrz” jest spójne z postrzeganiem w środku organizacji, czyli czy Castorama może powiedzieć, że „jesteśmy klientocentryczni”?**

Bardzo dziękuję za to pytanie. Teraz będę mogła się pochwalić! Klientocentryczność jest częścią DNA Castoramy. Wszystko, co robimy jest zorientowane na klienta od

pierwszego dnia istnienia firmy. Nasze mity założycielskie to historie, w których Claude Acquart, pierwszy Dyrektor Generalny, bez mrugnięcia powieką przyjmował zwrot opon od klienta, który był przekonany, że kupił je w Castoramie, chociaż nie mieliśmy ich nigdy w ofercie. Ten duch przetrwał do dzisiaj. Nasze koleżanki i koledzy w sklepach są zawsze bardzo pomocni, chętnie doradzają, a jako firma pozwalamy oddawać klientom niewykorzystane materiały, nawet jedną płytkę, która została po remoncie.

Zależy nam na tym, by rozwiązywać wszystkie problemy klientów, tak więc przy okazji remontu możemy pomóc z odbiorem gruzu lub wypożyczyć narzędzia, by ograniczyć wydatki i nie zmuszać klientów do zakupu niechcianych rzeczy.

**Rynek DIY nabiera ogromnej dynamiki, wspomniane nowe potrzeby klientów, presja cenowa, rosnąca rola digitalu i konkurencja, gdzie obecnie podgryzają już nie tylko inne DIY, ale też np. dyskonty, online. Jak na te zmiany odpowiada Castorama?**

Jesteśmy wierni naszym zasadom oraz roli jaką wyznaczyliśmy Castoramie. Od lat towarzyszymy Polakom w budowaniu lepszych i bezpieczniejszych domów. To nasza misja. Patrzymy zatem holistycznie na potrzeby klientów i zmieniamy się wraz ze zmianą tych potrzeb. Zaczynaliśmy jako

hipermarket budowlany. Dzisiaj jesteśmy o wiele dalej, przeszliśmy od sprzedaży produktów do oferowania kompleksowych rozwiązań. Można u nas zrobić bezpłatnie projekt kuchni i łazienki, którą nie tylko zaprojektujemy, ale także dostarczymy i zamontujemy. Nasze sklepy to centra inspiracji, studia projektowe, miejsca, w których można obcować z produktem, a doradcy podpowiedzą, co zrobić, co wybrać. W naszych sklepach można zobaczyć podłogę, tapetę lub płytkę w różnym świetle, by zrozumieć jak zachowywać się będzie w rzeczywistości.

**Nasza najnowocześniejsza technologia dopasowywania kolorów pozwala stworzyć kolor na podstawie próbki dostarczonego przez klienta materiału. Gotową farbę we wskazanym kolorze przygotujemy w kilka chwil.**



Archiwum foto: Castorama Polska

Nie chcemy ścigać się na najniższe ceny. Zawsze znajdzie się ktoś, kto zaoferuje produkt taniej. Mamy jednak ceny na radarze i zawsze dostarczamy produkty w rynkowych cenach. Zależy nam jednak na tym, by dostarczać klientom wartość, by w naszej ofercie były produkty na każdą kieszeń. A skoro mowa o ofercie. Mamy świadomość, iż współcześni klienci nie zawsze chcą jechać do sklepu, a do tego chcą mieć szeroki wybór i szybką dostawę. Aby sprostać tym oczekiwaniom rozwijamy e-commerce, zarówno sklep własny, jak i marketplace. Bycie jednym z liderów na rynku zobowiązuje, dlatego zapraszamy do współpracy tylko najlepsze firmy, które są w stanie zagwarantować wysoką jakość produktów w ofercie, ale także serwis na najwyższym poziomie.

**Co jest strategicznym kierunkiem na najbliższe lata? Jaką znaczącą zmianę w podejściu do klienta widzi Pani w ostatnim czasie?**

Wraz z digitalizacją zmieniają się zachowania klienta. Omnikanalowość to już dzisiaj nie przewaga konkurencyjna, ale standard, którego oczekują klienci. Podążamy za tą zmianą. Chcemy zapewnić wyjątkowe doświadczenie w każdym punkcie styku z Castoramą. O holistycznym podejściu do projektu „DOM” już mówiłam. Stawiamy klienta w centrum naszej uwagi, wsłuchujemy się w jego potrzeby i szukamy rozwiązań, by je zaspokoić. Stąd rozwój usług: projektowanie, transport, montaż, odbiór gruzu, Castorent – nasza wypożyczalnia sprzętu czy CastoPRO – program lojalnościowy dla profesjonalistów. „Mówisz dom i ogród – myślisz Castorama”.

” *Omnikanalowość to już dzisiaj nie przewaga konkurencyjna, ale standard, którego oczekują klienci.*



Archiwum foto: Castorama Polska

Wspominałam o tym, że klientocentryczność od zawsze była w DNA Castoramy, dzisiaj wchodzimy na wyższy poziom. Digitalizacja pozwala nam działać szybciej, sprawiać by interakcja z Castoramą nie wymagała wizyty w sklepie. Zakupy internetowe, szybkie dostawy, konsultacje telefoniczne, projektowanie on-line. Uwielbiamy, gdy klienci odwiedzają nasze sklepy, ale mamy świadomość, iż nie zawsze jest na to czas. Dlatego pracujemy nad tym, by móc zapewnić wszystkie potrzeby klienta bez zmuszania go do wychodzenia z domu, który dla niego urządzimy.

## CLIENT EXPERIENCE 360 *CX jako strategia, nie projekt*

Klienci DIY przychodzą z bardzo różnymi oczekiwaniami. Jedni chcą szybko kupić konkretny produkt, inni potrzebują doradztwa, a jeszcze inni szukają inspiracji lub są niepewni zakupów. To sprawia, że projektowanie Customer Experience w tak szerokiej kategorii jest szczególnie wymagające.

*Chciałabym zapytać, jak Castorama podchodzi do mapowania potrzeb, analizowania zachowań i wdrażania rozwiązań, które realnie ułatwiają proces decyzyjny klienta?*

Mapowanie potrzeb klienta w sklepie DIY zaczyna się od zrozumienia, że przychodzi on z projektem lub problemem, a nie tylko po konkretny produkt. Jako firma z niemal 30-letnim doświadczeniem wiemy, że kluczowe jest patrzenie na proces zakupowy oczami klienta. Zatrudniamy ponad 12 000 pracowników, z których prawie połowa jest z nami od ponad dekady — ich wiedza i doświadczenie zastępują wieloetapowe badania i skomplikowane procesy. Nasi doradcy na co dzień obserwują zachowania klientów, wychwytyują momenty ich dezorientacji i pomagają nam identyfikować „jobs to be done”. To dzięki ich praktycznej wiedzy możemy skutecznie analizować potrzeby oraz projektować rozwiązania, które realnie ułatwiają podejmowanie decyzji zakupowych.

Przez lata wypracowaliśmy system nawigacji w sklepie, który pozwala klientom łatwo odnaleźć produkty samodzielnie, jeśli nie chcą korzystać z pomocy pracownika. Każda zmiana gamy wiąże się z przygotowaniem nowych materiałów POS

i planogramów opartych na drzewie decyzyjnym klienta, tak aby prowadzić go krok po kroku do właściwego wyboru. Jednocześnie obserwacja zachowań w sklepie pozwala nam wykrywać punkty tarcia i projektować strefy, tablice porównawcze czy rekomendacje produktowe, które upraszczają proces decyzyjny.

W online śledzimy ścieżki zakupowe, analizujemy wyszukiwania i porzucenia koszyka, a następnie dostosowujemy kategorie, filtry i widoki list produktowych. Łączenie danych offline i online pozwala nam budować pełny obraz klienta i tworzyć rozwiązania, które działają spójnie w każdym kanale. QR-kody, poradniki i kalkulatory przenoszą wiedzę z internetu tam, gdzie klient jej potrzebuje. Z kolei aplikacja i strona WWW umożliwiają rozpoczęcie projektu, przygotowanie listy zakupowej lub zapoznanie się z inspiracjami przed wizytą w sklepie.

”  
*Spójność doświadczenia skraca czas poszukiwań, zmniejsza obawy przed błędnym wyborem i wzmacnia pewność decyzji.*

Takie całościowe podejście sprawia, że w Castoramie klient czuje się prowadzony, a nie zagubiony. Spójność doświadczenia w sklepie, w aplikacji i na stronie WWW skraca czas poszukiwań, zmniejsza obawy przed błędnym wyborem i wzmacnia pewność decyzji. Ostatecznie celem jest stworzenie środowiska, w którym dzięki wiedzy pracowników, przemyślanej nawigacji i inteligentnym narzędziom cyfrowym klient może skupić się na swoim projekcie, a nie na trudach zakupów.

**Castorama jest przykładem retailu, gdzie klientocentryczność musi działać w tysiącach momentów prawdy, od doradcy na sklepie, przez aplikację, po dostawę. Jak pracujecie nad wspomnianą spójnością doświadczenia?**

Spójne doświadczenie klienta wymaga myślenia o całej ścieżce zakupowej jako jednym procesie, niezależnie od kanału. Klient powinien łatwo odnaleźć się zarówno w sklepie, w aplikacji, jak i na stronie www. Pracujemy nad tym, by wprowadzać te same nazwy kategorii, filtry oraz opisy produktów. To pozwala budować rozpoznawalność i skracać czas decyzji. W Castoramie stawiamy na budowanie zaufania do marki, widzimy siebie w roli doradcy, towarzysza w projektach klienta, stąd ciągła praca nad budowaniem spójnego doświadczenia, identyfikacji wizualnej i jednolitego stylu komunikacji, który nie konfunduje klientów. Ważne, aby promocje i zasady były jednolite we wszystkich punktach styku. Klienci doceniają możliwość płynnego przejścia między kanałami, np. kontynuacji zakupów z aplikacji w sklepie. Pracujemy nad tym, by właśnie takie rozwiązania były dostępne w Castoramie. Tzw. cross-channel continuity (możliwość rozpoczęcia zakupów w jednym kanale, a dokończenie w innym np. on-line i sklep) zwiększa wygodę i eliminuje frustrację, dostarczymy takie rozwiązanie w naszym ekosystemie.

Pracujemy nad stworzeniem jednolitego profilu klienta, który pozwoli nam personalizować doświadczenia niezależnie od miejsca kontaktu. Równolegle integrujemy dane magazynowe tak, aby obietnice online były w pełni spójne z rzeczywistością offline. Wdrażamy również mechanizmy synchronizacji informacji o dostępności, dostawach i zwrotach, tak aby klient zawsze otrzymywał aktualne i spójne komunikaty. Przygotowujemy też zespoły sprzedaży i obsługi do pracy w modelu omnichannel, tak, by pracownicy rozumieli funkcje aplikacji i WWW oraz by mogli wspierać

klienta w każdym kanale. Porządkujemy wewnętrzne procesy, by umożliwić płynne przechodzenie między światem cyfrowym, a fizycznym. Konsekwentnie wdrażamy zasadę „one truth everywhere”, aby wszystkie obszary firmy operowały na tych samych, wiarygodnych danych. Dzięki temu budujemy spójny, przewidywalny i wygodny ekosystem, który wzmacnia zaufanie i lojalność klientów.

**”Cross-channel continuity zwiększa wygodę i eliminuje frustrację.**

**Jakie elementy tego doświadczenia są „nienegocjowalne”, niezależnie od formatu sklepu, kontekstu czy sytuacji operacyjnej?**

Jesteśmy w procesie transformacji, przechodzimy z modelu tradycyjnego retailu do omnicommerce, ale w Castoramie od początku naszego istnienia klient był w naszych sercach więc są rzeczy, które się nie zmieniają, które zawsze były „nienegocjowalne” i takie zostaną. Wszystko, co robimy musi być prawdziwe i wiarygodne, by budować zaufanie klienta. Absolutnie nienegocjowalne jest dotrzymanie składowanych obietnic. Stąd tak wielka waga, jaką przykładamy do właściwej integracji kanałów, by zachować spójność i mieć pewność, iż nie wprowadzamy klientów w błąd.

## DIGITAL JAKO BOOSTER DOŚWIADCZENIA, a nie osobny świat.

Digital w Castoramie nie jest dodatkiem do sklepu, ale jednym z kluczowych elementów całej strategii omnichannel. Klienci coraz rzadziej poruszają się „po linii prostej”, przechodząc płynnie między stroną www, aplikacją, sklepem, konsultacją i usługami. W tym bloku chciałabym porozmawiać o tym, jak Castorama scala te światy, jak sprytnie projektuje procesy end-to-end i gdzie leży największy potencjał dalszej cyfryzacji. Jaka rolę pełni digital w transformacji doświadczenia klienta Castoramy? I czy to dziś bardziej sprzedaż, wsparcie decyzji czy budowanie relacji?

W Castoramie rozumiemy, że digital jest kluczowy w integracji doświadczenia klienta, dlatego wprowadzamy rozwiązania, które łączą świat online i offline w spójny ekosystem. Pracujemy nad tym, aby klient mógł płynnie przechodzić między aplikacją, stroną www i sklepem, nie tracąc danych ani kontekstu zakupowego. Digital wspiera proces podejmowania decyzji – projektujemy filtry, konfiguratory, poradniki i inspiracje, które pomagają klientowi znaleźć właściwe rozwiązanie szybciej i łatwiej. Pracujemy także nad rozwojem narzędzi dla doradców w sklepach, które umożliwią im wspieranie klienta tak skutecznie, jak kanały cyfrowe.

Świat on-line jest bardzo mierzalny, dlatego analizujemy ścieżki zakupowe, testujemy rozwiązania i mierzymy doświadczenia klientów, aby lepiej rozumieć ich zachowania i dostosowywać ofertę. Przygotowujemy się także do wdrożenia hiperpersonalizacji na dużą skalę, dopasowując rekomendacje i treści do indywidualnych potrzeb użytkowników. Reasumując, w Castoramie patrzymy na digital znacznie szerzej, niż tylko jak na kanał sprzedaży.

Nad jakimi rozwiązaniami omnichannel pracujecie, które Pani zdaniem najbardziej zmienią doświadczenie klienta DIY w kolejnych latach? I tutaj mam nadzieję, na zdradzenie planów na przyszłość, czyli czego możemy spodziewać się po Castoramie? :)

To bardzo podchwytliwe pytanie! Ale postaram się uchylić rąbka tajemnicy. W przyszłym roku wdrażamy nową aplikację mobilną. Aplikacja Castoramy ma stać się sercem naszej strategii omnichannelowej, docelowo integrując wszystkie punkty kontaktu z klientem w jednym miejscu. Pozwoli klientom rozpocząć projekt w aplikacji, a następnie kontynuować go w sklepie bez utraty danych czy listy zakupowej. W kolejnych etapach wprowadzimy personalizowane rekomendacje i poradniki projektowe, które ułatwią podejmowanie decyzji zakupowych. Stopniowo uruchomimy konfiguratory, kalkulatory i funkcje wspierające realizację projektów DIY krok po kroku. Aplikacja umożliwi również rezerwacje produktów, zamówienia online z odbiorem w sklepie oraz śledzenie statusu dostaw. Integracja z systemem lojalnościowym i historią zakupów pozwoli naszym doradcom lepiej wspierać klientów w sklepach. Powiadomienia push będą informować o promocjach lub brakach w magazynie w czasie rzeczywistym. Wdrożenie funkcji i usprawnień będzie fazowane, aby zapewnić płynne i efektywne doświadczenie klienta. W efekcie aplikacja stanie się centralnym narzędziem, które spaja doświadczenie online i offline, czyniąc je spójnym, wygodnym i przewidywalnym.

**”Digital jest kluczowy w integracji doświadczenia klienta.**

## PRACOWNICY & OPERACJE *CX od środka.*

Nawet najlepsza strategia CX czy digital nie zadziała, jeśli nie stoi za nią organizacja, która rozumie swoją rolę w dostarczaniu wartości klientowi. Castorama to duża, rozproszona struktura, w której ważna jest współpraca między działami, spójność i odpowiedzialność za doświadczenie klienta. W tym bloku chciałabym przyjrzeć się temu, jak budujecie kulturę współpracy, jak angażujecie zespoły i jakie kompetencje są dziś kluczowe w Castoramie.

**Jako praktyk i ekspert w strategiach klienta uważam, że CX żyje na sali sprzedaży. Tam bije serce klienta. Jak rozwijacie kompetencje zespołów, aby byli partnerami w realizacji doświadczeń, a nie tylko „wykonawcami zadań”?**

To bardzo ciekawe pytanie. Myślę, że zaskoczę Państwa jeśli powiem, że w Castoramie uczymy się obsługi klientów oraz rozumienia ich potrzeb od naszych koleżanek i kolegów na sali sprzedaży. Każdy nowy pracownik, każdy pracownik tzw. „Centrali” odbywa obowiązkowe staże w sklepach, by być bliżej klienta i naszych doradców. Doradcy w sklepach nie są

„wykonawcami zadań”, są aktywnie angażowani do wszelkich projektów strategicznych w roli konsultantów. Dzięki temu mamy pewność, iż wypracowywane rozwiązania mają sens i nie są oderwane od rzeczywistości. Dlatego nowe projekty to nasza wspólna praca, w Castoramie działamy razem. Mamy nawet marketingowy claim, który mówi o tym, iż „Razem najlepiej”.

**A jakie działania operacyjne najbardziej wpływają na wzrost satysfakcji i konwersji? Czym możecie się pochwalić, a co również może stanowić best practices dla innych?**

Nasi doradcy, to fachowcy w swojej dziedzinie. I jeśli mówię „fachowcy w swojej dziedzinie” to nie myślę o sprzedaży, a o znajomości kategorii, produktu, pracy, jaka musi zostać wykonana, by pomalować ściany, położyć panele, zadbać o ogród. To właśnie ta wiedza i pasja pozwalają naszym koleżankom i kolegom budować zaufanie klientów. Nie potrzebujemy nic więcej. Jeśli klient czuje, że rozmawia z osobą, która naprawdę rozumie jego potrzeby i „zna się na rzeczy” to nie tylko dokona zakupu, ale także powróci do sklepu. Nasi doradcy wiedzą, że nie chodzi o to, by „wcisnąć” najdroższy produkt, czasem wręcz namawiają klientów do rezygnacji z wybranych przez nich rozwiązań i proponują inne, tańsze, ale lepiej dostosowane do potrzeby.

*„Jeśli klient czuje, że rozmawia z osobą, która naprawdę rozumie jego potrzeby i zna się na rzeczy, to nie tylko dokona zakupu, ale także powróci do sklepu.”*



Archiwum foto: Castorama Polska

Mówiłam o tym, że w naszym DNA jest satysfakcja klienta. To wyraża się właśnie w najlepszej obsłudze, ale także we właściwym doborze gamy, jej dostępności w sklepie bez konieczności czekania na zamówienia. To w końcu cała polityka zwrotów, o której już rozmawialiśmy: zwroty bez paragonów, zwroty otwartych produktów, zwroty częściowe – pojedyncze niewykorzystane płytki czy panele, w końcu wsparcie w trudnych tematach: wywóz gruzu, odbiór opakowań po chemii, farbach itd.

### Jak buduje Pani kulturę, w której klient staje się wspólnym mianownikiem dla wszystkich działów, od digitalu po logistykę?

Ta kultura już dawno została zbudowana. Teraz jedynie ją pielęgnujemy. Współczesne narzędzia dają nowe możliwości np. pozwalają na mierzenie efektów naszej pracy. Śledzimy opinie klientów, pracujemy z NPS, gwiazdkami google, social listening. Co dwa tygodnie Komitet Dyrekcji Castoramy spotyka się by rozmawiać o klientach, problemach, które zgłosili w kontakcie z nami. Dogłębnie analizujemy te problemy i dostosowujemy nasze procesy, w taki sposób, by eliminować podobne wypadki w przyszłości. Praca nad poprawą relacji z klientami jest także istotną częścią kultury sklepów. Nasi doradcy na bieżąco eliminują działania, które mogą być frustrujące dla klientów, a jeśli nie mogą sobie z nimi poradzić lokalnie, zgłaszają takie tematy do Centrali.

## **PARTNERSTWO, WSPÓŁPRACA** *& przyszłość doświadczeń w DIY*

Ekosystem wokół Castoramy jest bardzo rozbudowany – producenci, usługodawcy, dostawcy technologii, firmy logistyczne, partnerzy montażowi. Dziś to partnerstwa decydują o jakości doświadczenia klienta, bo żadna organizacja nie jest w stanie dowieźć wszystkiego samodzielnie.

W Castoramie koncentrujemy się na tworzeniu spójnego doświadczenia klienta we wszystkich kanałach – w sklepie, w aplikacji i na stronie www: zarówno w 1P, jak i w 3P.

Jednym z największych wyzwań jest integracja technologiczna, która pozwoli połączyć dane offline i online w jeden spójny ekosystem. Równocześnie widzimy ogromną szansę w zwiększeniu lojalności klientów dzięki przewidywalnym i wygodnym doświadczeniom zakupowym. Digitalizacja i analiza danych umożliwią nam lepszą personalizację rekomendacji, treści i komunikacji, wspierając projekty DIY krok po kroku. Nowoczesna kliento-centriczność da Castoramie przewagę konkurencyjną i pozwala tworzyć efektywne, zintegrowane procesy w całej organizacji.

## **NA LEKKIE** *zakończenie*

**Jaka książka, myśl lub zasada towarzyszy Pani w pracy liderki klienta?**

Praca w Amazonie, którego misją jest „Bycie najbardziej przyjazną klientowi firmą na

Ziemi” znacząco wpłynęła na moje myślenie o klientach. Jeff Bezos mawiał „Myśl o klientach, jak o gościach, których zaprosiłeś do siebie na przyjęcie. Jesteś gospodarzem, więc Twoim zadaniem jest sprawiać, by każdy element doświadczenia klienta był nieco lepszy każdego dnia”. To bardzo dobre podsumowanie tego, co robimy – każdego dnia staramy się, by doświadczenie naszych klientów w Castoramie było naprawdę wyjątkowe.

**Jakie doświadczenie klienta, poza Castoramą, ostatnio najbardziej Panią zachwycało?**

W drodze do Shanghai, obsługa pokładowa zapytała mnie co słodkiego chciałabym dostać do kawy. Poprosiłam o czekoladkę – dostałam ogromną bombonierkę, bym mogła wybrać swój ulubiony smak. To było naprawdę wyjątkowe, niespodziewane i sprawiło, że uśmiecham się na myśl o tym locie.

**O czym chciałaby Pani, abyśmy w branży rozmawiali częściej?**

Chciałabym, aby w branży częściej rozmawiano o integracji kanałów i danych oraz o tym, jak dostosować obsługę do rosnących oczekiwań klientów. Jak budować równowagę między automatyzacją a obsługą osobistą. Powinniśmy dyskutować o adaptacji do nowych technologii – takich jak AR/VR, AI w rekomendacjach czy chatboty – i o tym, jak wdrażać je w sposób, który faktycznie ułatwia klientowi życie, a nie je komplikuje.

**Pani Aleksandro, pięknie dziękuję za wyjątkową i inspirującą rozmowę! Trzymam kciuki za wszystkie plany. To była wielka przyjemność móc Panią gościć w Customer Strategy Governance!**



# „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).

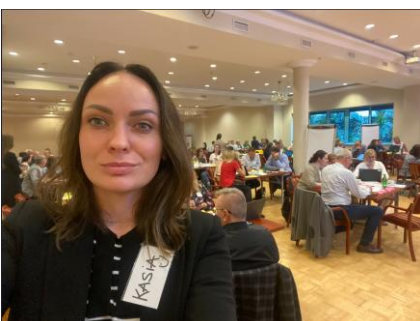
# „Podążać ścieżką Shoppera”

## 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 zakup	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 o opakowaniu
	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 loty
	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 samodzielneg	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

# Premium jako decyzja strategiczna, a nie kategoria.

Jak budować markę, która pachnie jakością w każdej branży?



ROZMAWIA: KATARZYNA WOJNAR

MARTA WOJCIECHOWSKA  
Luxury & Premium Beauty Brand Expert

## PREMIUM CZYLI CO? FUNDAMENTY I MITOLOGIA RYNKU LUKSUSU

Rynek premium i luxury od lat budzi emocje. Z jednej strony kojarzy się z ekskluzywnością, prestiżem i aspiracjami. Z drugiej — często błędnie łączy się go tylko z ceną, opakowaniem lub segmentem beauty. Tymczasem premium jest przede wszystkim kategorią oczekiwań, standardów i sposobu dostarczania wartości klientowi — niezależnie od branży. Chciałabym zacząć od fundamentów i zapytać, jak definiujesz ten świat od środka w perspektywie dzisiejszego rynku? Co jest esencją — cena, doświadczenie, emocja, a może marka jako obietnica?

Dziękuję za to pytanie! Nareszcie ktoś mnie pyta o premium w kategorii oczekiwań :)

W tej rozmowie będę używać zarówno pojęcia premium jak i luksus, ale one nie znaczą to samo.

Bycie premium to coś więcej niż estetyczny i drogi. Zaczyna się w miejscu, gdzie marka potrafi zrozumieć, jakie potrzeby naprawdę stoją za wyborem klienta. Na globalnym rynku widać wyraźnie, że te potrzeby stają się coraz bardziej zróżnicowane: od pragnienia przynależności i potwierdzenia statusu, przez zabawę i celebrowanie życia, aż po komfort, czas, spokój i poczucie bezpieczeństwa.

Badania pokazują, że konsumenci coraz częściej kierują się „meaningful value”, czyli wartością rozumianą szerzej niż funkcja produktu. Ostatnio mocno wybrzmiewa też trend „experiential luxury”, klienci chcą

doświadczeń, które budują emocje, opowieść i osobistą satysfakcję.

Patrząc od środka, widzę z kolei luksus jako świadome, empatyczne projektowanie wartości. Dla jednych to będzie unikalność i prestiż, dla innych komfort czy dostęp do czegoś, co daje im poczucie wolności lub wyróżnienia. I to się dziś nieustannie zmienia. Widać rosnącą potrzebę autentyczności, personalizacji, troski o wellbeing i równowagę, trend, który w ostatnich latach jest jednym z najsilniejszych czynników napędzających oba segmenty premium & luxury.

Cena czy opakowanie są elementami układanki, ale dopiero doświadczenie, emocja i spełniona potrzeba tworzą to, co globalne raporty nazywają „next-gen luxury”. Współczesny luksus jest więc obietnicą. Zaspokojenia potrzeby w sposób bardziej znaczący, bardziej emocjonalny i bardziej dopasowany do człowieka.

*„ Premium zaczyna się w miejscu, gdzie marka potrafi zrozumieć, jakie potrzeby naprawdę stoją za wyborem klienta. ”*



**Wiele firm deklaruje, że działa w premium, ale mało która faktycznie dowodzi te standardy? Co jest istotne krytycznie w tej branży, w brandzie, w obsłudze premium?**

Myślę, że jeśli miałabym wskazać jeden wspólny mianownik, to byłaby nim umiejętność tworzenia wartości, która wykracza poza sam produkt. Premium opiera się dziś na budowaniu świata, do którego klient chce należeć, którym może dzielić się w social mediach, a nie tylko który chce kupić.

W tym segmencie, doświadczenie staje się centrum decyzji. Klient szuka emocji, rytuału, historii, a marki, które potrafią to projektować, są w stanie kreować realną przewagę. Drugim elementem jest personalizacja, która dzięki technologii i AI, a staje się standardem. Marki najlepiej personalizujące kontakt i obsługę mają najwyższe wskaźniki lojalności, bo klient czuje, że świat marki został zaprojektowany dla niego.

Kolejny element to współtworzenie doświadczeń. Widać to w beauty (master-classy, konsultacje, społeczności), w fashion (kolaboracje), w gastronomii (chef's table), a nawet w retailu, gdzie klient staje się uczestnikiem, a nie odbiorcą. Badania pokazują, że co-creation buduje więź, która jest silniejsza niż tradycyjna lojalność transakcyjna. Do tego dochodzi estetyka „social-friendly”, gotowa do opowiadania. Od przestrzeni, przez design, po produkt, wszystko musi być spójne i wizualnie atrakcyjne, bo dziś to klient jest nośnikiem narracji. To on opowiada historię marki dalej. A do tego wszystkiego rosnąca świadomość konsumentów, uważność na składy, przywiązanie do wartości, a np. w beauty, oczekiwanie dowodów skuteczności i mierzalnych efektów.

Jednak co najciekawsze, to wszystko kompletnie nie przeszkadza nam kupować jednocześnie na platformach e-commerce chińskich gigantów.

**Dlaczego „premium” w komunikacji nie równa się premium w praktyce?**

Myślę, że jednym z głównych powodów jest brak prawdziwej wrażliwości, tej strategicznej, estetycznej i ludzkiej. Wiele firm bierze to, co powierzchowne: dopisek „premium” w nazwie, typową paletę barw, złoty detal etc. Jeśli coś wygląda jak premium, to w ich oczach już nim jest.

„Premium” dobrze brzmi w komunikacji. Natomiast niewiele marek faktycznie dowodzi standardy, bo premium nie zaczyna się w marketingu, tylko w kompetencjach organizacji. To jest dużo trudniejszy obszar. Wiele firm nie rozumie, że ten segment wymaga konsekwencji i spójności. To znaczy, że nie mogą być świetny produkt i przeciętna obsługa. Nie może być luksusowa obietnica i chaotyczny proces sprzedaży etc. Do tego dochodzi jeszcze presja biznesowa. Dla wielu firm „premium” staje się wygodnym wytrychem, usprawiedliwieniem dla wyższej ceny albo pretekstem do szybszego zysku.

**Gdyby premium miało zapach, jaki byłby to zapach?**

Opowiem może o zapachu, a raczej zapachach luksusu ;)

Dla tych, którzy cenią prestiż i wyrażanie, luksus pachnie oud i ambrawą, głębią, trwałością.

Dla celebrytów życie i nagradzających siebie – gourmandami, wanilią, karmelem.

Dla miłośników estetyki i subtelnej elegancji to owocowe, zielone, świeże, lekkie nuty – „quiet luxury”.

A dla tych, którzy szukają intymności, autentyczności i komfortu, prawdziwy luksus pachnie jak „skin-like” musk, blisko, delikatnie.

Mam nadzieję, że udało mi się trochę rozbudzić wyobraźnię Czytelników ;)

*„Premium działa dziś punktowo, tam gdzie niesie sens: jakość, estetykę, tożsamość, emocje.”*



## DOŚWIADCZENIE PREMIUM, CZYLI CO KLIENT NAPRAWDĘ KUPUJE?

Klient premium nie kupuje produktu, kupuje historię, emocję, pewność, że każdy element doświadczenia jest dopracowany. Dlatego marki luksusowe tak skrupulatnie projektują customer journey, aby każdy kontakt był wyjątkowy, spójny i świadomy. To ogromna lekcja także dla branż masowych, które dziś szukają wyróżnienia w nasyconym rynku.

Jak klienci premium podejmują decyzje? Co naprawdę wpływa na ich lojalność i gotowość do zapłacenia więcej?

W tym roku, na jednej z konferencji retailowych w Danii słuchałam przedstawiciela Flying Tiger – marki, którą wielu postrzega jako tanią, impulsową, wręcz dyskontową. A jednak ich model opiera się na logice premium: najlepsze lokalizacje w topowych centrach handlowych, dopracowana estetyka, sezonowość, storytelling i produkty za 3-4 euro, które w koszyku lądują z taką samą łatwością jak u marek lifestyle'owych. Dla centrów handlowych to gwarant trafficu, dla klienta to „fun”, doświadczenie, które wywołuje emocję. To świetny przykład, że premium nie jest ceną. Premium jest podejściem.

Jak więc klienci premium podejmują decyzje? Przede wszystkim nie są jednorodni. Coraz częściej ten sam konsument kupi luksusową biżuterię, a jednocześnie wybierze ekonomiczne rozwiązania w kategoriach codziennych. Premium działa dziś punktowo, tam gdzie niesie sens: jakość, estetykę, tożsamość, emocje. A w tle rośnie znaczenie profilowania behawioralnego, bo marki muszą rozumieć, kiedy klient oczekuje luksusu, a kiedy wygody i racjonalności.

Badania konsumenckie pokazują też, że decyzje w segmencie premium są emocjonalne. Dlatego z ciekawością obserwuję, jak klienci mimo tego stają się coraz bardziej pragmatyczni. Obsługa, produkt, opakowanie, komunikacja i post-service muszą być spójne, w przeciwieństwie do klienta ;)

**Które elementy customer journey są najbardziej krytyczne w segmencie premium – obsługa, opakowanie, komunikacja, post-purchase?**

Premium zaczyna się na długo przed zakupem i trwa jeszcze długo po nim, dlatego żadnego etapu nie da się poprawić „punktowo”. Wystarczy jeden słabszy element, by cały wysiłek marki przestał być wiarygodny. Każdy detal jest komunikatem:

„ta marka traktuje mnie poważnie” albo przeciwnie: „tu szukamy oszczędności”. I niestety, w polskim premium wciąż zbyt często widzimy to drugie. Najbardziej razi to w obsłudze, która powinna być fundamentem doświadczenia, a bywa jego najstabszym punktem. Klient premium nie kupuje tylko produktu, kupuje uwagę, wiedzę i pewność, że ktoś naprawdę rozumie jego potrzeby. Tymczasem polskie marki nadal wysyłają na salę niewyszkolone zespoły, obciążają je targetami ponad możliwości, tworzą atmosferę presji zamiast partnerskiego doradztwa, a kontakt z klientem bywa oziębły i oceniający. W jednym z projektów, które realizowałam w tym roku, potwierdziło się to bardzo wyraźnie: obsługa jest dokładnie tym, na czym najłatwiej polec, i tym, co klient pamięta najdłużej.

W premium beauty, w którym pracuję na co dzień z polskimi markami, elementem, który wciąż pozostaje niedoceniany jest opakowanie. Wielu producentów nada powierza design swoich produktów przypadkowym osobom. Rezygnują z jakościowych materiałów i pomijają detale, bo to kosztuje. Produkt może być naprawdę dobry, ale jeśli opakowanie wygląda tanio lub przypadkowo, to klient odczytuje to jednoznacznie: „tu nie ma luksusu”. Nawet jeśli wielkimi literami masz napisane „luksusowy krem” ;)

***Klient premium nie kupuje tylko produktu, kupuje uwagę, wiedzę i pewność, że ktoś naprawdę rozumie jego potrzeby.***

Podsumowując, największym błędem jest to, że marka pominęła jakiś etap lub poszukała w nim oszczędności. I robi się prawie premium. " Prawie" robi wielką różnicę...

## **PREMIUM POZA BEAUTY, CZYLI JAK WNOSIĆ JAKOŚĆ TAM, GDZIE NIKT SIĘ JEJ NIE SPODZIEWA?**

Coraz częściej obserwujemy, że standardy premium przenikają do kategorii codziennych, od napojów, przez pieczywo, po produkty FMCG. To już nie fanaberia, tylko strategiczna decyzja: konsumenci chcą jakości, historii marki i poczucia „czegoś lepszego” nawet w codziennych zakupach. Dlatego warto porozmawiać o tym, jak zaszczerpić element premium w branżach, które nie mają nic wspólnego z luksusem.

Czy premium może być strategią także dla branż i kategorii masowych np. spożywczej, napojów, retailu czy usług? Co musi się wydarzyć, aby to było wiarygodne?

Premium w branżach masowych może być strategią, ale wymaga prawdziwego zaangażowania w jakość i odpowiedzialność. To nie tylko kwestia marketingu. Chodzi o to, żeby przestać oszczędzać na składnikach, wybierać produkty lepszej jakości, dbać o pochodzenie surowców, kontrolować cały łańcuch dostaw i odpowiadać za to, co firma sama wytworzyła.

Na każdej konferencji retailowej prędej czy później pojawia się słowo „wartość”. I to jest sedno: klient nawet w dyskoncie, nie chce jedynie niskiej ceny. W Biedronce wszyscy wiedzą, że jest tanio, ale nikt nie chce przedzierać się przez sterty palet w alejkach. Konsument oczekuje, że będzie dobrze i tanio, zdrowo i tanio, etycznie i tanio, wszystko jednocześnie. Takie podejście sprawia, że nawet produkty codzienne zaczynają wykraczać poza podstawowe oczekiwania. Połączenia wartości i emocji, które kiedyś było zarezerwowane wyłącznie dla segmentu luksusowego. Uważam, że tego będą wymagać najmłodsze pokolenia konsumentów.

**Jakie elementy premium najłatwiej „przełożyć” do branż non-beauty? Design, obsługa, storytelling, sensoryka?**

Jeśli miałabym wybrać tylko jeden element, stawiałabym na człowieka i obsługę jako najbardziej uniwersalny czynnik. To człowiek buduje relację, daje komfort, rozumie, reaguje, doradza. Ale sam człowiek nie wystarczy. Na pewno jeśli nie wspiera go cała organizacja.

**A czy w Polsce konsumenci chcą premium w codziennych produktach? Jakie zachowania to potwierdzają? Premium jest premiu, bo nie jest czymś automatycznie osiąganym.**

Cena wciąż odgrywa kluczową rolę, jednak część Polaków traktuje codzienne zakupy jako obszar, w którym są gotowi zapłacić więcej, jeśli wartość produktu jest wyraźnie uzasadniona. Pomimo trudnych warunków rynkowych, rynek FMCG w Polsce nadal rośnie. To wyraźny sygnał dla marek, że istnieje przestrzeń dla „codziennego premium” czy chociażby rozwiązań premium-accessible.

Wydatki tych konsumentów koncentrują się na produktach świeżych i jakościowych,

a decyzje zakupowe coraz częściej opierają się na równowadze między ceną, a standardem. Nie chodzi o premium za wszelką cenę, lecz o przemyślaną, racjonalną jakość, która realnie odpowiada na potrzeby i oczekiwania.

## O TRENDACH - CO ZMIENI RYNEK PREMIUM W NAJBLIŻSZYCH LATACH?

Premium to segment, który rośnie najszybciej, nawet przy inflacji i zmianie zachowań konsumentów. Zmienia się jednak to, czego klienci premium chcą: więcej autentyczności, transparentności, lokalności, zrównowżenia.

**Jakie trendy najbardziej zmienią rynek premium w latach 2025–2030? Personalizacja, wellbeing, sensoryka, AI, czy może powrót do ‘quiet luxury’?**

Według Mintel, wśród globalnych prognoz konsumenckich wyróżniają się trzy główne tendencje. Na pewno zacieranie tradycyjnych granic wieku i etapów życia, tzw. “The New Young” oraz rosnąca potrzeba emocjonalnej więzi i bliskości jako reakcji na rosnącą anonimowość. Dodatkowo mamy sprzeciw wobec opierania doświadczeń wyłącznie na algorytmach i technologii. To może oznaczać powrót do autentyczności i wartości ludzkich. Sądzę, że możemy to częściowo odnieść także do sektora premium.

Konsumenci globalnie coraz bardziej stawiają na komfort, prostotę, równowagę i wellness w wyborach zakupowych. W czasach niepewności i presji, "strefa komfortu" staje się priorytetem.

W segmencie beauty i personal care, będziemy oczekiwać od produktów większej wartości: holistycznego podejścia do zdrowia, zmysłowych doświadczeń, ale też jednocześnie dowodów naukowych na skuteczność produktu, mierzalnych efektów. Coraz więcej produktów łączy wellness + urodę: np. napoje lub przekąski z adaptogenami, nootropami, składnikami wspierającymi skórę i zdrowie.

Gdybym miała jednak skupić się tylko na Polsce, to nie spodziewam się drastycznych zmian, bo polski konsument jest wciąż wrażliwy na cenę.

Myślę, że wzrost segmentu premium będzie umiarkowany i selektywny: klienci będą kupować „mniej, ale lepiej” i oczekiwać dowodów (jakość surowców, realne działania CSR), a nie tylko pięknej historii i obietnic.

Dodatkowo z perspektywy najmłodszych pokoleń konsumentów (Gen Z, Alfa), premium może mieć różne wymiary. Dla niektórych to transparentność i etyka, dla innych doświadczenie, komfort, albo personalizacja i szybkość. Nie lubię słowa autentyczność, bo jest już mocno wyświechtane, jednak jestem pewna, że młodzi konsumenci oczekują od marek szczerości. Podobnie jak kładą nacisk na indywidualność i ekspresję tożsamości. Zakup to sposób pokazania siebie, swoich wartości, stylu życia. To pozwala mi przypuszczać, że premium stanie się bardziej zindywidualizowane.

Jestem jednak sceptyczna co do tempa wzrostu świadomości społecznej czy ekologicznej, transparentności łańcuchów

dostaw etc. Jako konsumenci nie jesteśmy jednorodni. Fast fashion ma się świetnie, jemy mięso, a po latach batalii, dopiero co uzyskaliśmy w Polsce zakaz hodowli zwierząt na futra. Na dziś obserwujemy wzrost inwestycji w szeroko rozumiane doświadczenia, głównie podróże, co ma ogromny wpływ na ślad węglowy. Dlatego jestem pewna, że istnieje świat naszych deklaracji oraz świat rzeczywistych wyborów konsumenckich. Nadal jesteśmy podatni na wpływy social mediów, mody i trendy. I decyzje w sektorze premium nie będą wolne od tych mechanizmów.

**To jest właśnie ta rozbieżność między deklaracjami, myśleniem życzeniowym, a realnym zachowaniem. A czy nadal będziemy widzieć polaryzację rynku, premium rośnie, a segment masowy walczy o przetrwanie?**

Jeśli te tendencje się utrzymają, będziemy mieć do czynienia z rynkiem bardziej dwubiegunowym. Z jednej strony, jest miejsce dla segmentu premium i premium-accessible, które będą rosły. Część konsumentów wybiera jakość, doświadczenie, wartość, transparentność.

Z drugiej, rynek masowy, ale coraz bardziej konkurencyjny, z presją cenową, ale także z rosnącymi wyzwaniem – jak dostosować się do oczekiwań klientów, którzy coraz częściej porównują i oczekują jakości, nawet przy niskiej cenie.

**Jaka będzie rola technologii w budowaniu doświadczeń premium? Chyba nie ma wątpliwości co do tego, że technologia napędza dziś innowacje.**

Technologia może realnie podnosić jakość doświadczenia, od obsługi, przez personalizowane rekomendacje, po transparentność łańcucha dostaw. Technologia umożliwia to w sposób niewidoczny, ale wyraźnie odczuwalny.

# LUDZIE, LIDERSHIP & PRZYSZŁOŚĆ BRANŻY PREMIUM

Za markami premium stoją ludzie, liderzy dla których jakość jest stylem życia, a nie procesem. To oni uczą zespoły opowieści o marce, dbałości o detale i elegancji w obsłudze klienta. Na koniec zajrzyjmy za kuliszy premium leadership.

**Jak dziś wygląda rola lidera w branży premium? Jaka postawa, styl pracy, umiejętności są absolutnie kluczowe?**

Najsilniejsi liderzy w tym segmencie łączą różne kompetencje. Na pewno wrażliwość na detale i estetykę, bo to one budują emocjonalny kod marki premium. Po drugie, umiejętność tworzenia kultury obsługi, która staje się realnym fundamentem przewagi konkurencyjnej. I do tego zdolność do rozwijania zespołów nie przez presję, lecz przez inspirację, pokazywanie sensu i konsekwentne modelowanie zachowań, które później widzi klient.

**Jak budować w zespole kulturę jakości, bez popadania w perfekcjonizm i wypalenie?**

W premium liczą się mikro-detale, ale nie mikrozarządzanie. Kiedy widzisz, że „premium” to styl pracy, a nie obsesja kontroli, zaczynasz wdrażać te same zachowania naturalnie i z dumą. Tak samo ważne są czytelne standardy i jasne priorytety wszystkich elementów w organizacji.

Nie wszystko musi być idealne, ale niektóre rzeczy muszą być zawsze na poziomie. Zespół powinien wiedzieć, które elementy doświadczenia klienta są nienegocjowalne,

a gdzie jest przestrzeń na elastyczność i własny styl.

Równie ważna jest bezpieczna przestrzeń na feedback i uczenie się. Premium nie rodzi się z braku błędów, tylko z umiejętności ich szybkiego zauważania i poprawiania. Zespoły, które mogą mówić o wyzwaniach bez strachu, działają uważniej i z większą odpowiedzialnością. Jednak patrząc na współczesny retail, który jest ekstremalnie zorientowany na zysk, potrzeba też celów opartych na jakości, a nie wyłącznie na targetach. Jeśli KPI mówią jedynie o liczbach, to kultura obsługi automatycznie przegrywa. Jeżeli KPI mówią także o odczuciach klienta, atmosferze obsługi, relacji, lojalności, zespół zaczyna rozumieć, czym naprawdę jest premium.

Kultura jakości nie tworzy się przez presję, ale przez spójność, przykład i znaczenie. Kiedy ludzie czują, że tworzą coś wartościowego, jakość staje się naturalnym, długofalowym nawykiem, a nie źródłem wypalenia.

**Czego najbardziej potrzebują marki premium od swoich pracowników — empatii, uważności, a może kreatywności?**

W premium klient nie kupuje tylko produktu czy usługi. Kupuje też relację i sposób, w jaki ktoś się nim zaopiekuje. Dlatego empatia, którą w tym przypadku rozumiem jako umiejętność odczytania nastroju, potrzeb, tempa klienta, staje się kluczowym wyróżnikiem.

Najcenniejszy pracownik premium to nie osoba z perfekcyjnie wyuczonym skryptem, tylko ktoś, kto łączy wrażliwość z profesjonalizmem: potrafi słuchać, reagować, proponować rozwiązania i budować relację. Dzisiejsze marki premium potrzebują ludzi, którzy są nie tylko kompetentni, ale ludzcy i to na każdym szczeblu organizacji. Bo to właśnie człowiek, jego ton, gest i uważność są tym, co ostatecznie buduje atmosferę zarówno w biurze, jak i na sali sprzedaży.

*Marta Wojciechowska jest ekspertką marketingu marek luksusowych z ponad 15-letnim doświadczeniem w branży. Specjalizuje się w marketingu premium i high-end w sektorach takich jak beauty, fashion, technologia i wellness.*

*Pomaga markom wyróżniać się, łączyć z wymagającymi konsumentami oraz rozwijać się dzięki odważnym, opartym na analizach strategiom.*

*Obecnie, poprzez Marta Wojciechowska Consulting, wspiera firmy w budowaniu silnych marek, tworzeniu wyjątkowych doświadczeń dla klientów oraz generowaniu mierzalnych wyników sprzedaży.*

*„ Premium nie rodzi się z braku błędów, tylko z umiejętności ich szybkiego zauważania i poprawiania.”*



# 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](http://www.redheads.pl)

[u.szczepanska@redheads.pl](mailto:u.szczepanska@redheads.pl)

# STRATEGIA

## CUSTOMER EXPERIENCE

*Jak przejść od deklaracji,  
do rzeczywistego działania?*



AUTOR: **BARTEK LECHOWSKI**

Bartek Lechowski | LinkedIn

**Przepaść między deklaracjami,  
a rzeczywistością.**

„Klient jest najważniejszy” – ta mantra pojawia się w niemal każdej prezentacji zarządu. Firmy ogłaszają klientocentryczne transformacje, niekiedy rekrutują CX managera, przy odrobinie szczęścia alokują mu budżet, który wydaje na mapowanie ścieżki Klienta i zaczynają zmianę.

70% z tych „transformacji” się nie uda.

Dlaczego? Ponieważ ta piękna deklaracja prokliencka często mylona jest ze strategią. Mówimy, że Klient jest ważny, umieszczamy to hasło na slajdach, ale w tym samym czasie doceniamy tych, co dowieźli sprzedaż. Deklarujemy klientocentryczność, ale mierzymy tylko kwestie finansowe, a w naszych raportach brakuje jakiegokolwiek mowy o Klientach. Kiedy dzielimy budżet, inwestujemy w zupełnie inne obszary niż te, które faktycznie poprawiłyby doświadczenia.

Tymczasem prawdziwa strategia Customer Experience to coś znacznie więcej, niż lista dobrych intencji. To konkretna mapa prowadząca od tego, gdzie jesteśmy dziś, do wizji doświadczeń, które chcemy tworzyć.

## CX to biznesowy case, którego nie da się zignorować.

Skupienie na kliencie ma solidną bazę do tego, aby stać się strategicznym elementem kształtującym całość działań firmy. Przynosi bardzo konkretne efekty biznesowe. Forrester Research przeanalizował wpływ doświadczeń klientów na wyniki biznesowe dziesiątek firm i znalazł dziesiątki przykładów, jak skupienie na Kliencie budowało zarówno stronę przychodową firm, jak i optymalizowało profitowość. Wzrost NPS o 4 punkty w firmie logistycznej przynosił się na 1% wzrost wolumenu transportu. W telekomach 5x wyższą retencję mieli Klienci z wysokim NPS. W retailu różnica między 10% najlepszych, a 10% najgorszych sklepów pod względem satysfakcji klienta przekładała się na 27% lepsze wyniki profitowości.

To nie są abstrakcyjne wskaźniki zadowolenia. To konkretne pieniądze, zarówno w budowaniu przychodów, jak i profitowości. Niemal w każdej branży widzimy ten sam wzorzec.

Lepsze doświadczenia = częstsze zakupy + wyższa retencja + łatwiejsze pozyskiwanie nowych klientów.

## Dlaczego CX musi być strategiczny?

Te i podobne przykłady kuszą zarządy, aby deklorować skupienie na Kliencie, ale często za tą deklaracją nie idzie świadomość jak głębokie zmiany potrzebne są, aby tę deklarację zrealizować i jak wiele wysiłku będzie potrzebne, aby utrzymać nowy kierunek zmian. Dlatego w takich przypadkach potrzebna jest strategia. Nie plan działania, nie lista projektów. Strategia pokazująca, jakie doświadczenia chcemy tworzyć i dlaczego.

Customer Experience to nie jest zestaw narzędzi. To decyzja, jaką rolę ma pełnić klient w modelu zarządzania firmą. Jeżeli chcemy, aby CX realnie wpływał na wynik, musi być elementem governance, czyli sposobu, w jaki organizacja podejmuje decyzje, priorytetyzuje działania i alokuje zasoby.

W praktyce oznacza to jedną, kluczową zmianę. Odejście od traktowania Customer Experience jako projektu, a włączenie go na stałe w procesy decyzyjne firmy tak, aby stał się jednym z kluczowych filtrów strategicznych kształtujących rzeczywisty kierunek firmy.

## Poprawa doświadczeń to nie strategia.

Aby to osiągnąć, musimy bardzo wyraźnie zdefiniować sobie cel naszych działań proklienckich unikając błędu, który często jest podstawowym źródłem problemów w realizacji strategii – skupienia się na poprawie doświadczeń.

Teoretycznie poprawa doświadczeń wydaje się super celem, bo przecież jeśli chcemy skupić się na naszych Klientach to chcemy dla nich jak najlepiej, więc powinniśmy poprawiać doświadczenia. Jeśli jednak w taki sposób zdefiniujemy sobie cel naszych działań to absolutnie każde działanie „dla Klienta” jest uzasadnione: przelew 100 000 zł dla każdego Klienta na pewno poprawi jego doświadczenie z naszą firmą, ale czy to znaczy, że takie działania powinniśmy podejmować?

Jeśli nasza strategia nie będzie w jasny sposób definiowała granic naszych decyzji i pozwalała na odfiltrowanie pewnych działań, to znaczy, że niewystarczająco dobrze określiliśmy sobie nasz cel i tracimy istotny wymiar każdej dobrej strategii: określenie czego NIE powinniśmy robić.

Dlatego dużo bardziej skuteczne jest określenie sobie konkretnie jakie doświadczenie chcemy tworzyć: to doświadczenie nie ma być po prostu lepsze, ma być **JAKIEŚ**, konkretnie zdefiniowane. Dopiero wtedy możemy podejmować decyzje czy dzięki danej decyzji produktowej, marketingowej czy operacyjnej wspieramy tworzenie naszego doświadczenia, czy po prostu wydajemy nieefektywnie zasoby firmy.

### Punkt wyjścia: czego naprawdę chcą Klienci?

Problem w tym, że nie można zdefiniować, gdzie chcemy dojść, jeśli nie wiemy, gdzie jesteśmy. A prawda jest brutalna: często nie wiemy prawie nic o tym, przez co przechodzą nasi Klienci.

David Ogilvy ujął to perfekcyjnie: „Klienci nie myślą o tym co czują, nie mówią tego co myślą i nie robią tego co mówią.” Dlatego fundamentem strategii CX jest głębokie zrozumienie Klientów. Nie przez ankiety i fokusy, ale przez rzeczywiste rozmowy gdzie jesteśmy w stanie zaobserwować i pogłębić zrozumienie naszych Klientów.

Jest to istotne, ponieważ bardzo często w trakcie badań skupiamy się na zachowaniach Klientów, zrozumieniu co robią, w jakiej kolejności i dlaczego. Jest to oczywiście istotne, ale próbując zrozumieć całościowy obraz Klientów warto szukać **trzech wymiarów doświadczeń: zachowań, ale też potrzeb oraz emocji**, bo te trzy elementy są ze sobą mocno połączone. Zachowania próbują zaspokoić potrzeby. Potrzeby wywołują emocje. Emocje kierują kolejnymi zachowaniami. Ten mechanizm działa zawsze, nawet gdy Klient go nie rozumie.

W swojej pracy z Klientami najwięcej czasu poświęcamy na dobrej identyfikacji potrzeb, bo to one zostają później fundamentem strategii. Kluczowe jest roz-

różnienie między prawdziwymi potrzebami a powierzchownymi zachciankami. „Klient ma potrzebę znalezienia informacji” to nie jest głęboka potrzeba. To zachcianka. Prawdziwa potrzeba kryje się głębiej. Może to być potrzeba sprawczości (kontroli nad procesem zakupowym), bezpieczeństwa (pewności wyboru) czy statusu (poczucia docenienia).

### Od potrzeb do wizji.

Mając zmapowane aktualne zachowania, emocje oraz potrzeby, możemy podjąć strategiczną decyzję wybierając 3-4 kluczowe potrzeby, które nasze doświadczenie ma adresować i na nich zbudować nasz cel: wizję doświadczeń, którą chcemy zaofiarować naszym Klientom. Nie korporacyjną deklarację z buzzwordami, ale opis efektu dla Klienta. Jak czuje się po doświadczeniu z naszą firmą?

Przykład wizji IKEA: „Naprawdę czuję, że IKEA rozumie moje potrzeby i ceni zarówno moje pieniądze jak i moją energię. To sprawia, że każdą chwilę spędzoną z IKEA wspominam z uśmiechem na ustach i chętnie opowiadam o niej innym.”

To nie są słowa zarządu. To słowa Klienta. Wizja musi być zrozumiała dla każdego w organizacji, od CEO po pracownika call center i konkretna na tyle, aby móc zadać sobie pytanie: czy podejmując taką decyzję, rzeczywiście sprawimy, że nasz Klient poczuje, że..., a także, co kluczowe, zdefiniować konkretne mierniki sprawdzające realizację naszych działań.

### Strategiczne różnicowanie przez potrzeby.

Prawdziwa siła tej architektury ujawnia się przy analizie konkurencji, gdzie widzimy jak w ramach jednej kategorii (np. brokerów

giełdowych) można wykorzystywać strategiczne potrzeby dla dyferencjacji i przyciągania różnych grup Klientów. Profesor Michael Mulvey z uniwersytetu w Ottawie pokazał to na przykładzie brokerów inwestycyjnych w USA. W jego analizie widać, jak Robinhood bazuje na potrzebach sprawczości i kontroli. Umożliwia łatwe inwestowanie — bez prowizji i udziału brokerów. Vanguard spełnia potrzebę bezpieczeństwa i stabilności, skupiając się na długoterminowych produktach. E\*TRADE zaspokaja potrzebę wygody u zapracowanych klientów, oferując automatyczne zarządzanie.

Ta sama kategoria, podobne benefity funkcjonalne, ale zupełnie inne produkty i doświadczenia bazujące na różnych potrzebach. Strategia oparta na potrzebach nie tylko kształtuje doświadczenia. Buduje trwałą przewagę konkurencyjną, której konkurencja nie może łatwo skopiować. Ale tylko wtedy, gdy cała organizacja za nią stoi.

## Krytyczny warunek: organizacyjne dopasowanie.

Tutaj większość strategii umiera. Mając piękny dokument strategiczny, firmy zakładają, że wystarczy go wdrożyć. Nałożyć potrzeby na customer journey, wybrać momenty prawdy, priorytetyzować inicjatywy, zdefiniować mierniki dla każdego etapu.

Problem w tym, że jest jeden krytyczny warunek sukcesu, o którym wszyscy zapominają. Wszystko w organizacji musi wspierać wizję doświadczeń.

Jeśli nasza strategia mówi o docenianiu Klienta, ale doceniamy tylko tych, co dowieźli sprzedaż, strategia pozostanie martwym dokumentem. Jeśli mówimy o budowaniu relacji, ale mierzymy tylko kwestie finansowe i w raportach zarządu nie

ma ani słowa o Klientach, ludzie szybko zrozumieją, co tak naprawdę jest ważne.

Strategia CX to nie projekt do wdrożenia. To system podejmowania codziennych decyzji w całej organizacji. Product manager zastanawiający się nad nową funkcjonalnością pyta: czy to wspiera naszą strategiczną potrzebę? Marketing projektując kampanię sprawdza: czy ta komunikacja jest spójna z potrzebami, które chcemy zaspokajać? Bez tego dopasowania najlepsza strategia świata spali się na pierwszym zakręcie.

## Od strategii do governance.

Różnica między firmą deklarującą klientocentryczność, a firmą mającą strategię CX jest prosta. Pierwsza mówi, że Klient jest ważny. Druga wie dokładnie, jakie potrzeby chce zaspokajać, jak to przełoży się na biznes i jak to zmieni sposób podejmowania decyzji w organizacji.

Strategia Customer Experience oparta na potrzebach przestaje być teoretycznym dokumentem. Staje się filtrem dla wszystkich decyzji strategicznych. Od alokacji budżetu, przez priorytety produktowe, po sposób mierzenia sukcesu. To właśnie oznacza włączenie CX w governance. Większość transformacji CX nie kończy się porażką, bo firmy źle projektują doświadczenia. Porażka następuje, bo próbują projektować doświadczenia bez strategii pokazującej, co projektują i dlaczego. Albo mają strategię, ale organizacja pod nią nie stoi.

Więc od czego zacząć? Od zrozumienia, nie od deklaracji. Porozmawiaj z Klientami. Zidentyfikuj ich prawdziwe potrzeby. Zbuduj wizję słowami Klienta, nie zarządu. Wybierz 3 strategiczne potrzeby i mierz je prostymi KPIs. A potem upewnij się, że każda decyzja w organizacji, od budżetu po system motywacyjny, wspiera tę wizję.

Reszta to już tylko konsekwencja.

# Konsument, racjonalność & sprzedaż.

*Słów kilka  
o ekonomii  
behawioralnej.*

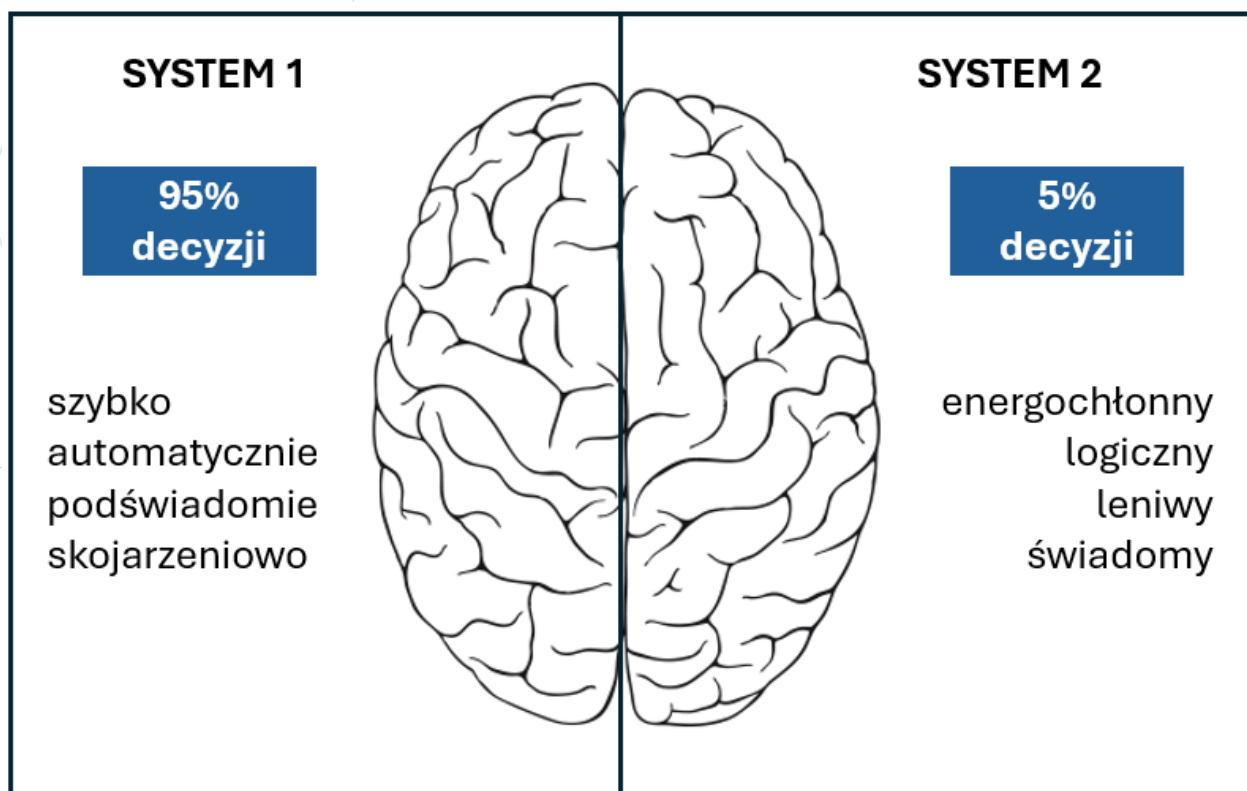
AUTOR: MICHAŁ BARCIK



Przez długie lata klasyczna ekonomia utrzymywała, że konsument to istota racjonalna, podejmująca decyzje w oparciu o kalkulację użyteczności i maksymalizację zysków. Jednak, jak mówi ekonomia behawioralna, ten pogląd to już przeszłość! Rewolucja, którą zapoczątkowali nobliści tacy jak, mój ulubiony, Daniel Kahneman i Amos Tversky, odstąpiła przed nami złożony obraz człowieka, który w swoich wyborach jest zaskakująco... nieracjonalny. Ich pionierska praca, udowodniła, że nasze postrzeganie ryzyka i zysku jest dalekie od obiektywności, a decyzje są często subiektywne i kontekstowe.

Bardzo duży wpływ na popularyzację tej tezy miał szczególnie Kahneman i jego koncepcja dwóch systemów myślenia –

Systemu 1 i Systemu 2 – to fundament zrozumienia, dlaczego nasz produkt łąduje w koszyku. W ferworze codziennych zakupów, gdy na podjęcie setek decyzji mamy ułamki sekund, a bodźców jest niezliczona ilość (sklep jest jak dżungla), niemal wyłącznie polegamy na Systemie 1. To on rządzi heurystykami i pułapkami poznawczymi, które sprytnie możemy wykorzystać, tworząc odpowiednie warunki w sklepie. System 1 jest mistrzem uproszczeń, szybko znajduje powiązania i tworzy spójne narracje, nawet jeśli dane są szczątkowe. To właśnie dlatego tak łatwo dajemy się ponieść emocjom i ulegamy szybkim, podświadomym skojarzeniom, które są formowane przez dekady doświadczeń, kulturowych wzorców i osobistych preferencji.



Rysunek 1 Wizualizacja systemów podejmowania decyzji przez mózg [Opracowanie M. Barcik na podstawie D.Kahneman „Thinking fast and Slow”]

## Sklep to nie miejsce, sklep to stan umysłu

Projektując ścieżki zakupowe konsumentów, zarządzając marką czy będąc specjalistą trade marketingu bardzo często spotykamy się z pojęciem **heurystyk**. To skróty myślowe lub uproszczone reguły, które pozwalają szybko podejmować decyzje i rozwiązywać problemy, niejednokrotnie pozwalając nam oszczędzić czas i (co ważne) wysiłek umysłowy. Bazują one na doświadczeniu czy intuicji i właśnie przez to prowadzą do drugiego pojęcia, czyli błędów poznawczych. Te z kolei, są pewnym ogólnym określeniem nieracjonalnego postrzegania rzeczywistości i mogą dotyczyć podejmowania decyzji, oceny prawdopodobieństwa czy stereotypów społecznych.

Połączenie heurystyk, marketing i handel detaliczny to niezły koktajl, który bardzo mocno wpływa na podejmowanie decyzji zakupowych przez nabywcę.

*Co mówi ekonomista behawioralny do osoby, która postanawia zjeść zdrowo, ale kupuje pączki? „Witamy w rzeczywistości!”*

*/żart ekonomistów behawioralnych/*

*Przenieśmy się teraz na powierzchnię sklepową i wyobraźmy sobie klienta w supermarkecie. Zgiełk, setki produktów, ograniczony czas. W tej „wojnie o uwagę” liczy się każdy detal. Czy nasz produkt jest łatwo zauważalny? Czy jego opakowanie wywołuje pozytywne skojarzenia, bazujące na emocjonalnych skrótach Systemu 1?*

Czy umiejscowienie na półce sprzyja „potknięciu się” na niego, podkreślając wagę secondary placement? To są pytania, na które ekonomia behawioralna daje praktyczne odpowiedzi. Sam, pracując w branży handlowej od blisko dziesięciu lat, wciąż łapię się na tym, że idąc z małą listą zakupów do sklepu, mój koszyk w mgnieniu oka zapętnia się „bardzo przydatnymi” produktami. Oznacza to ni mniej, ni więcej, że System 1 działa i ma się doskonale, a ja jestem człowiekiem.

Tabela znajdująca się poniżej, zawiera najbardziej podstawowe heurystyki, z którymi możemy się spotkać w naszym codziennym życiu, rozszerzyłem ją również o możliwe zastosowanie w handlu. Traktujmy to jako pewien drogowskaz, do tego jak implementować prawa ekonomii behawioralnej do działań marketingowych.

Heurystyka Błąd poznawczy:	Opis:	Przykład zastosowania w FMCG:
Kotwiczenie	Tendencja do polegania na pierwszej informacji (kotwicy).	Eksponowanie przekreślonej wyższej ceny obok aktualnej. Sugerowanie „maksymalnie X sztuk na klienta” jako normy.
Awersja do strat	Silniejsza niechęć do ponoszenia strat, niż uzyskiwania równoważnych zysków.	Oferty „kup dwa, trzeci gratis”. Komunikaty podkreślające, co klient „straci” bez promocji.
Efekt dostępności	Ocenianie prawdopodobieństwa zdarzeń na podstawie łatwości, z jaką przychodzą na myśl przykłady.	Produkty w głównych alejkach, na wysokości wzroku.
Efekt posiadania	Przypisywanie większej wartości przedmiotom, które posiadamy.	Programy lojalnościowe dające „coś” na start, budując poczucie posiadania.
Efekt ramowania	Reagowanie na ten sam fakt w różny sposób, w zależności od jego prezentacji.	Produkt „90% beztłuszczowy” brzmi lepiej niż „zawiera 10% tłuszczu”. Podkreślanie korzyści.
Dowód społeczny	Tendencja do kopiowania zachowań innych ludzi w celu podjęcia „właściwej” decyzji.	Oznaczenia „bestseller”, „najczęściej kupowany”. Recenzje produktów, widoczne w sklepie lub online.
Heurystyka afektu	Opieranie decyzji na bieżących emocjach i uczuciach.	Przyjemna atmosfera w sklepie (muzyka, zapach). Reklamy wywołujące pozytywne emocje.
Niedobór	Postrzeganie czegoś jako cenniejszego, gdy jest rzadkie.	Komunikaty typu „ostatnie sztuki”, „limitowana edycja”. Krótkoterminowe promocje.
Potwierdzenie	Tendencja do wyszukiwania informacji potwierdzających nasze przekonania.	Targetowanie reklam do grup zainteresowanych podobnymi produktami.

Rysunek 2 Podstawowe heurystyki. Opracowanie M. Barcik

Niezależnie od tego, jaką kategorią produktową się zajmujemy, fakty są takie, że dzisiejszy konsument dokonuje zakupów wszędzie tam, gdzie jest mu w danej chwili wygodnie. Dla producentów, retailerów oraz właścicieli marek jest to nie lada wyzwanie, by umiejętnie dbać o każdy możliwy punkt styku na ścieżce zakupowej konsumenta. Im spójniejszy obraz marki w głowie konsumenta, tym większe prawdopodobieństwo, że włoży do koszyka czy to wirtualnego, czy fizycznego nasz właśnie produkt.

Pokusłem się o analizę trzech diametralnie różnych, ale przenikających się, kanałów sprzedaży, które z jednej strony wymagają jednej spójnej brandowej strategii, a z drugiej wykorzystania różnych mechanizmów ekonomii behawioralnej.

Wniosek z tego ćwiczenia jest następujący: niezależnie od kanału sprzedaży priorytetem jest budowanie dostępności mentalnej marki i zadbanie o to, by była ona top of mind, jeśli chodzi o skojarzenia z daną kategorią produktową. To, jakie następnie wykorzystamy działania, zależy od budżetu, który posiadamy i skłonności do ryzyka. Dlaczego skłonności do ryzyka? Piszę o tym dlatego, że by być o krok przed konkurencją, musimy pozwalać sobie na eksperymentowanie i porażki – w drodze do antykruchości marek – i sukcesu sprzedażowego. I choć środowiska są różne, jedno pozostaje niezmiennie – sposób, w jaki działa ludzki mózg.

Kanał Sprzedaży	Co jest ważne?	Narzędzia/Taktyki	Strategia Marki
Retail (Sklep Stacjonarny)	Fizyczny układ, doświadczenia sensoryczne, natychmiastowa gratyfikacja.	POSM, planogramy, merchandising, marketing sensoryczny, dynamiczne ceny.	Widoczność marki, emocjonalne połączenie, upraszczanie wyboru, dowód społeczny. Apel do Systemu 1.
E-commerce	UX, zaufanie, personalizacja, redukcja każdego tarcia w zakupie.	Testy A/B, algorytmy personalizacji, dynamiczne ceny, dowód społeczny, liczniki niedoboru/czasu, darmowa dostawa.	Budowanie zaufania, personalizowana podróż cyfrowa, redukcja obciążenia poznawczego.
Q-commerce	Szybkość, wygoda, natychmiastowa dostępność, budowanie nawyku.	Marketing geolokalizacyjny, aktualizacje zapasów, obietnice ultra-szybkiej dostawy, modele subskrypcyjne.	Utożsamianie marki z szybkością, płynna integracja z rutyną, poczucie pilności i natychmiastowego zaspokojenia.

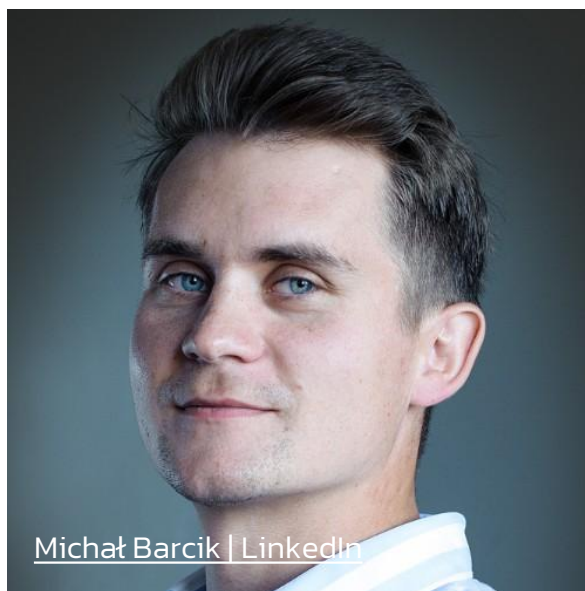
Rysunek 3 Wykorzystanie praw ekonomii behawioralnej w budowaniu strategii kanałowej. Opracowanie M. Barcik

## Psychologia i jeszcze raz psychologia

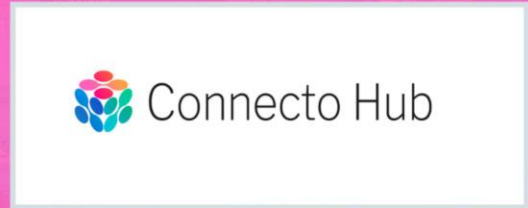
Ekonomia behawioralna nie jest magiczną różdżką, ale kompasem w labiryncie ludzkich decyzji. Dzięki niej wiemy, że nabywca, mimo całej swojej złożoności, jest przewidywalnie nieracjonalny. Pamiętam, jak często zadawałem sobie pytanie, czy to shopper jest w centrum, czy może to on jest wodzony za nos wokół produktu. Dziś wiem, że aby faktycznie postawić shoppera w centrum, musimy najpierw zrozumieć, jak działa jego umysł. A wtedy, z tą wiedzą możemy świadomie projektować doświadczenia zakupowe, które będą nie tylko efektywne sprzedażowo, ale i satysfakcjonujące dla klienta. To nie jest manipulacja, ale sztuka tworzenia środowiska, w którym dokonuje on wyborów, które są dla niego korzystne, a dla nas rentowne. Przyszłość handlu należy do tych, którzy odważą się spojrzeć poza tradycyjne schematy i zagłębić się w fascynujący świat ludzkiej psychiki.

### Michał Barcik

Od początku swojej ścieżki zawodowej związany z dynamicznym sektorem FMCG, najpierw w branży spożywczej (Maspex, Bahlsen, Mowi), a obecnie w segmencie beauty (L'oreal). Jego 10 letnie doświadczenie obejmuje obszary brand marketingu, trade marketingu oraz kompleksowego zarządzania portfolio produktowym na rynku polskim, Bałtykach, CEE oraz WE. Jest także wykładowcą na Krakowskiej Szkole Biznesu, na kierunku Digital Transformation Manager oraz wolontariuszem Project Management Institute. Jego pasją jest ekonomia behawioralna. Poza życiem zawodowym aktywnie oddaje się bieganiu, śpiewaniu w chórze i wędrowkom po górach.



## THE IN-STORE SHOPPER VALUE 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**



# Bądź na bieżąco

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





AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**  
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

# ALUMNI W CUSTOMER EXPERIENCE.

*O tych, którzy wychodzą drzwiami,  
ale zostają na zawsze.*

W każdej organizacji przychodzi moment, który wywołuje więcej emocji niż rekrutacja, awans czy trudny projekt. **To odejście pracownika.** Chwila, gdy ktoś pakuje swoje rzeczy do kartonu, wychodzi z budynku i znika w drzwiach oznaczonych symbolem „exit”. Zwykle myślimy o tym jako o końcu historii. Tymczasem to dopiero początek. Co więcej – to moment, który z punktu widzenia **Customer Experience może okazać się... kluczowy.**

Rozstania zawodowe mają w sobie paradoks. Ludzie, którzy przestają być częścią organizacji, natychmiast stają się jej „zewnętrznymi odbiorcami”. Wielu z nich staje się także... klientami. A jeśli nie klientami – to komentatorami. Ostatecznie: ambasadorami albo krytykami marki. I to nie dlatego, że coś kupili lub nie kupili. Tylko dlatego, że byli „po drugiej stronie”. Czuli kulturę organizacji od środka, wiedzą czy słowa pokrywały się z działaniami i chętnie o tym opowiadają.

# CX ZACZYNA SIĘ W ŚRODKU ORGANIZACJI

To dlatego nie można już myśleć o Customer Experience jako o czymś, co dzieje się wyłącznie między firmą a rynkiem. CX zaczyna się w środku organizacji, a kończy daleko poza nią. Właściwie: nigdy się nie kończy.

Kilka miesięcy temu rozmawiałam z menedżerem dużej firmy retailowej, który przyznał, że najbardziej negatywne opinie o ich marce nie pochodziły od klientów ani konkurencji. Najbardziej dotkliwe ciosy zadawali... byli pracownicy. W komentarzach, forach branżowych, rozmowach z partnerami biznesowymi. Nie dlatego, że byli źli czy mściwi. Po prostu poczuli się nieważni, pominięci lub niedocenieni. Odejście nie było dla nich końcem współpracy – ale koniec współpracy był dla organizacji końcem relacji.

Im dłużej analizowałam takie przypadki, tym częściej wracała jedna refleksja:

*Firmy obsesyjnie dbają o doświadczenia klientów, często wydając na to setki tysięcy złotych, ale jednocześnie ignorują doświadczenie tych, którzy byli najbliżej – pracowników odchodzących z organizacji.*

A to właśnie oni mają największą moc

wpływu na to, jak postrzegana jest marka. I to nie tylko w dniu odejścia, ale przez miesiące, a czasem lata.

## OFFBOARDING EMOCJI

Dzień odejścia to moment, który zwykle jest intensywny emocjonalnie. Organizacja wie, jak przygotować onboarding, ale nie ma procedury „offboardingu emocji”. Zwykle kończy się to szybkim przekazaniem sprzętu, podpisaniem dokumentów i kilkoma rutynowymi zdaniem HR-u czy pożegnalnym gestem ze strony zespołu. Czasem złapaniem na exit interview.

Tymczasem to dzień, który powinien być równie starannie zaplanowany jak pierwszy dzień w firmie. **To on ustawia „ostatnie wrażenie”, a ostatnie wrażenie – dokładnie tak jak w CX – jest jednym z najważniejszych elementów decydujących o całości doświadczenia.**

Ale prawdziwa magia (albo prawdziwa katastrofa) zaczyna się później. Bo kiedy drzwi się zamykają, ludzie zaczynają patrzeć, słuchać i porównywać obietnice z rzeczywistością.

- Czy przełożony, który deklarował referencje, naprawdę je wystawia?
- Czy współpracownicy nadal traktują byłego kolegę z szacunkiem, czy może ich ton zmienia się z chwilą, gdy ktoś „już nie jest swój”?
- Czy firma pamięta o byłych pracownikach, czy natychmiast odcina wszystkie więzy – bo „po co inwestować w kogoś, kogo już nie ma”?
- Czy lider, który współpracował z pracownikiem pamięta o jego zasługach i podkreśla ich znaczenie dla organizacji?

Te momenty tworzą jeden z najbardziej niedocenianych kanałów CX. Kanał, którego nikt formalnie nie mierzy, ale który ma ogromny wpływ na markę pracodawcy, markę konsumencką i markę lidera.

Dlaczego zwracam na to uwagę – poza powodem podanym w temacie niniejszego artykułu, ponieważ YOU NEVER KNOW... kogo Twój były pracownik czy kolega pozna, jak to może wpłynąć na markę (osobistą i firmową) i być może stracisz szansę, o której myślałeś. So... you never know...

Badania Gallupa pokazują, że aż 70% postrzegania marki pracodawcy buduje się poprzez doświadczenia pracowników – również tych byłych. McKinsey dodaje, że pracownicy odchodzący w atmosferze szacunku z dużym prawdopodobieństwem pozostają lojalnymi klientami firmy. Z kolei dane LinkedIn wskazują, że organizacje posiadające programy alumni mają nawet o 4x większą szansę na ponowne zatrudnienie talentów oraz widocznie lepszą reputację rynkową.

### Co to oznacza w praktyce?

Każda organizacja – chcąc czy nie chcąc – prowadzi program alumni. Pytanie brzmi tylko: czy robi to świadomie, czy chaotycznie.

Świetne przykłady znajdziemy zarówno wśród globalnych korporacji, jak i mniejszych firm. PwC, Deloitte czy McKinsey od lat inwestują w społeczności byłych pracowników. Tworzą platformy, zapraszają na wydarzenia, oferują dostęp do treści czy współprac projektowych. Wiedzą, że ci ludzie mogą

wrócić jako klienci, partnerzy, doradcy lub ponownie jako pracownicy. IBM poszło krok dalej, traktuje alumni jako strategiczną część ekosystemu biznesowego, bo ponad 20% tamtejszych projektów B2B jest inicjowanych przez byłych pracowników.

Dlatego zastanawiam się dlaczego polski biznes tak rzadko z tego korzysta?! Jeden zaopiekowany pracownik to w ciągu roku wartość kilku tysięcy złotych, w zakupach, w pozytywnych opiniach, w rekomendacjach.

Ale chodzi nie tylko o wielkich.

Chodzi o filozofię.

O kulturę.

O sposób myślenia.

Jeśli organizacja traktuje ludzi z szacunkiem nie tylko w momencie odejścia, ale również po tym wydarzeniu, daje im „miękkie lądowanie”, dba o spójność komunikacji przed i po odejściu, jeśli przełożony naprawdę wystawia referencje, współpracownicy mówią dobrze, a firma nie udaje, że nie zna osoby, która pracowała czasem przez lata – to buduje kapitał. Kapitał relacji, reputacji, wiarygodności.

**Macie w firmach kodeks obecności w social mediach? A kodeks obecności w relacjach z byłymi pracownikami?**

Nie?

Jeśli tego nie robi twoja organizacja, to buduje zupełnie inną historię. I ta historia szybko znajduje odbiorców.

## FIRMY, KTÓRE PRZEŁAMAŁY SCHEMAT

COVID, praca hybrydowa, przyspieszenie transformacji cyfrowej, wszystko to sprawiło, że granice między rolami pracownik – klient – obserwator zatęrzy się jeszcze bardziej.

Człowiek może dziś rano być kandydatem, w południe klientem, a wieczorem komentatorem kultury organizacji w mediach społecznościowych. Każda z tych ról ma wpływ na doświadczenie marki.

Dlatego strategię CX nowej generacji muszą zakładać, że doświadczenie pracowników, również tych, którzy odchodzą, staje się integralną częścią doświadczenia klienta w długiej perspektywie. Że alumni są ambasadorami marki. Że liderzy odpowiadają nie tylko za wyniki, ale też za sposób, w jaki ludzie wychodzą spod ich skrzydeł i co się dzieje dalej.

Bo w końcu... ilu szefów po odejściu pracownika utrzymuje z nimi kontakt?

To liderzy swoją postawą piszą zakończenie tej historii. HR może pomóc procesem i standardem, ale ton nadaje przełożony. Bo to on miał relację z pracownikiem (a przynajmniej powinien mieć). To on deklarował rozwój. To on deklarował referencje. I świat naprawdę sprawdza czy te obietnice były coś warte.

Klient mówi "sprawdzam" marce, która składa obietnicę. Były pracownik mówi "sprawdzam" firmie, w której pracował.

Po latach obserwacji jednej rzeczy

jestem pewna: doświadczenie pracownika nie kończy się w dniu, w którym oddaje służbowy laptop. Ono trwa, odbija się echem w rozmowach, przekształca w narrację, którą inni słyszą i w którą zaczynają wierzyć. Organizacje mogą na to wpływać, jeśli tylko uznają, że CX nie kończy się na drzwiach.

Bo osoby, które wychodzą, nie wychodzą z naszej opowieści. One po prostu zaczynają ją opowiadać dalej.

## CX ZACZYNA SIĘ W ŚRODKU ORGANIZACJI,

*a kończy daleko poza nią.  
Właściwie...  
nigdy się nie kończy.*





# 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 samodzielnego 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  
rozwiązywanie  
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](mailto:hello@connectohub.pl)**



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



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.

# B2B dla małych firm.

## *Jak zrobić pierwsze kroki w stronę klientów?*

PRZEWODNIK PRAKTYCZNY

AUTOR: RAFAŁ PRUS

### Między teorią, a praktyką.

Pozyskiwanie klientów B2B i budowanie lojalności może wydawać się skomplikowane, szczególnie gdy słyszymy o „strategii klientocentrycznej”, „customer experience” czy „optymalizacji procesów sprzedażowych”.

Jako praktyk, który od lat wspiera małe i średnie firmy w sprzedaży, wdrażaniu procesów i wykorzystaniu technologii, wiem, że te pojęcia nie muszą być trudne ani odległe od codziennej pracy przedsiębiorcy. Rozwiązania, którymi chcę się podzielić, testowałem z sukcesem również na własnej dwuosobowej działalności.

W tym artykule pokazuję praktyczne podejście do klientocentryzmu, które łączy filozofię Connecto Hub – czyli

myślenie w kategoriach klienta, dbałość o doświadczenie oraz efektywne wykorzystanie narzędzi i procesów, z konkretnymi krokami, które można wdrożyć od zaraz w małej firmie. Doświadczenie pokazało mi wiele razy, że w tej dziedzinie używamy różnych pojęć, nazywając podobne procesy, zachowania i działania. Finalnie chodzi o jedno: budowanie sprzedaży w zaufanym środowisku lojalnych klientów.

Innymi słowy: nie będziemy rozmawiać o abstrakcyjnych strategiach, tylko o tym, jak zidentyfikować idealnego klienta, zbudować ofertę, wybrać odpowiednie kanały dotarcia i zyskać jego zaufanie, a przy tym wprowadzić szybkie działania przynoszące wymierny efekt. Prosto, na temat i do rozwiązania.

## Dlaczego małe firmy mają problem z pozyskiwaniem klientów B2B?

Wyobraźmy sobie małą firmę. Często jednoosobową działalność, czasami rodzinny interes z kilkoma pracownikami. Podczas sesji poświęconych diagnozie potrzeb i analizie klienta, kiedy zaczynamy zadawać pytania, odpowiedzi najczęściej sprowadzają się do prostego stwierdzenia: „Potrzebuję sprzedawać mój produkt lub usługę do większej liczby klientów.”

Po głębszej analizie wyłania się obraz naszego przykładowego partnera: mała firma, często bez wypracowanej marki, bez zespołu sprzedażowego, bez strategii biznesowej, z obawą o płynność finansową i nierzadko uzależniona od niskiej, często jednocyfrowej liczby stałych klientów. Brzmi znajomo? Dodajmy do tego pasję, zaangażowanie i motywację do działania, ale brak pomysłu na konkretne kroki i mamy kompletny opis przypadku.

## Od czego zacząć? Produkt

Po pierwsze: określ, co dokładnie oferuje Twoja firma. Dwóch z trzech ostatnich naszych klientów nie potrafiło odpowiedzieć na pytanie: „Co dokładnie oferujesz i jakie problemy rozwiązuje Twój produkt, usługa?”

Z mojego doświadczenia wynika, że aby coś było proste do opowiedzenia, musi być wcześniej dobrze przeanalizowane. Zastanów się nad swoją ofertą: czym są produkty lub usługi, dlaczego Twoje produkty są wyjątkowe, co jest ich przewagą, dlaczego są wartościowe i co mówią o nich klienci. Następnie

przygotuj prosty opis oraz jedną kluczową korzyść, którą możesz pokazać w mailu, ofercie lub rozmowie.

Po drugie: przygotuj ofertę i mini katalog. Prostota, przejrzystość oferty i szybkość odpowiedzi są tutaj kluczowe. 9 na 10 wiadomości od potencjalnych klientów, którzy znaleźli naszą usługę przez stronę internetową, dotyczyło zapytania o cenę i zakres usługi. Nie wszystkie maile oznaczają nowego klienta, tak samo jak nie każda wysłana oferta kończy się podpisaniem umowy. Jednak bardzo często szybkość działania i konkretna oferta przyciągają uwagę i stają się kryterium wyboru podczas decyzji zakupowej.

## Dla kogo? Idealny klient

Aby nawiązać współpracę, musisz wiedzieć, z kim lub dla kogo chcesz pracować. Kto będzie Twoim klientem? W jakiej branży działa, jaka jest wielkość firmy, dla której przygotowana jest oferta? Jakie ma potrzeby? Gdzie zlokalizowane są firmy, których szukasz, a gdzie Ty możesz mieć przewagę lub chciałbyś ją budować? W ten sposób stworzysz profil idealnego klienta, który będzie potrzebny do analizy rynku.

Jeżeli znasz swojego idealnego klienta, czas określić, ile takich potencjalnych partnerów znajduje się w obszarze Twojej działalności. Użyj dostępnych źródeł, aby oszacować skalę. Przykładowy case: firma oferująca usługi cateringowe dla szkół i placówek oświatowych w zasięgu 50 km od centrum miasta ma do dyspozycji, według danych ogólnodostępnych, 90 potencjalnych klientów (dane dla Bielska-Białej).

## W jaki sposób? Kanaly dotarcia

Zdecyduj, za pomocą jakich kanałów chcesz nawiązać kontakt z potencjalnymi klientami. W zależności od rodzaju usług masz do dyspozycji przynajmniej cztery możliwości:

1. Sprzedaż bezpośrednia, mailing, rozmowy telefoniczne lub kontakt przez LinkedIn. Wystarczy wysłanie krótkiej, spersonalizowanej oferty (patrz Produkt).
2. Platformy B2B i portale, strony takie jak Allegro Biznes, OLX, lokalne portale i społeczności pozwalają dotrzeć do klientów bez dużych nakładów marketingowych.
3. Targi i wydarzenia branżowe umożliwiają prezentację oferty oraz kontakt z osobami pojawiającymi się tam ze sprecyzowanymi potrzebami.
4. Rekomendacje i networking, zawsze proś o rekomendacje i polecenia. Nawet nie wiesz, jak łatwo o taką przysługę, jeśli Twój klient jest zadowolony, a wartość rekomendacji w przyszłości jest ogromna.

## Pokaż siebie

Poza powyższymi punktami bardzo ważne jest budowanie zaufania i wiarygodności firmy. Dziel się opiniami, które zebrałeś na swój temat. Zadbaj o wysyłanie próbek lub efektów swojej pracy do klientów. Pokaż swoje produkty online, zamieszczaj krótkie publikacje na stronie www, zdjęcia, filmy, katalogi czy podsumowania realizacji.

„74% kupujących B2B wykonuje ponad

połowę swojego researchu online przed podjęciem decyzji zakupowej lub kontaktem z dostawcą.”

Źródło: Saleslion.io

## Zacznij działać: mini checklista

Oto praktyczny zestaw kroków, które pozwolą Ci zacząć działać od zaraz i systematycznie budować relacje z klientami B2B. Traktuj ją jako mapę działań na najbliższe tygodnie:

Mini checklista:

1. Zdefiniuj produkt i jego wartość dla klienta B2B.
2. Przygotuj prostą ofertę lub mini-katalog.
3. Określ profil idealnego klienta i przeprowadź analizę rynku.
4. Wybierz kanały dotarcia: direct sales, platformy online, targi i networking.
5. Buduj zaufanie: wysyłaj próbki, pokazuj produkty online, gromadź referencje.



## Rafał Prus

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.

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

[Rafał Prus | LinkedIn](#)



# LEVEL-UP your relations

[www.jgdrelations.com](http://www.jgdrelations.com)



+48 601 323 954



[joanna@jgdrelations.com](mailto: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:  
Prof. Akademii WSB,  
dr Anna Syrek-Kosowska

# Jak aktualizować swoje przywództwo?

*Czyli o tym, dlaczego stare mapy nie pasują do nowego terytorium.*



„Muszę to jakoś poukładać...” — myśli dziś wielu liderów i liderek.

A potem przychodzi kolejny bodziec, zmiana, kryzys, technologia, której jeszcze wczoraj nie było. Świat przyspieszył, a my próbujemy nadążyć, korzystając z narzędzi, które powstały w epoce o zupełnie innej dynamice.

Właśnie o tym jest ta książka.

„**Update Przywództwa. Nowa rzeczywistość. Wnioski dla liderów**” (Wydawnictwo PWN) Anny Syrek-Kosowskiej i Wojciecha Żytkowiaka-Wenzel to przewodnik dla tych, którzy działają w świecie permanentnej turbulencji — w rzeczywistości, w której nakładają się na siebie zjawiska kryzysowe, a równolegle następuje największa transformacja technologiczna współczesności:

integracja sztucznej inteligencji z funkcjonowaniem organizacji.

Autorzy opisują obecną rzeczywistość jako **Burzliwą**, pełną **Utrudnień**, **Różnorodną**, **Zawiłą** i **Ambiwalentną (BURZA)**, w której nadal chcemy i musimy skutecznie przewodzić organizacjom, zespołom i zarządzać sobą. Niestety stare mentalne mapy okazują się niewystarczające. Musimy się nauczyć oduczania się starych kiedyś sprawdzonych sposobów zarządzania, które już dzisiaj się nie sprawdzają.

Potrzebujemy nowej nawigacji — takiej, która pozwoli nie tylko zarządzać, lecz **rozumieć**. Nie tylko reagować, lecz **przewidywać**. Nie tylko działać, lecz **utrzymywać sprawczość** w zmiennym świecie.

## POWER NAP – Navigator Aktualizacji Przywództwa

Centralną osią książki jest autorski model POWER NAP — przewrotna metafora, w której autorzy porównują aktualizację przywództwa do krótkiej, regeneracyjnej drzemki, która przywraca jasność myślenia, w którym kierunku się rozwijać.

To zaproszenie do zatrzymania się, refleksji i świadomego resetu własnego sposobu działania.

**Model składa się z trzech kroków:**

**Refleksja → Działanie → Inspiracja**, które autorzy stosują do sześciu kluczowych wymiarów przywództwa: kontekstu, potencjału, metakompetencji (zarządzania uwagą), przywództwa sensu stricto, zaufania i rozwoju.

W każdym rozdziale zadają ważne skłaniające do refleksji pytania, odwołując się do swojego długoletniego doświadczenia w rolach lideryckich, konsultingowych i akademickich. Łączą naukowe dowody z praktycznymi przykładami i inspirują do szukania swoich dróg i narzędzi rozwoju.

W książce znajdziemy praktyczne odpowiedzi:

- jak czytać złożone otoczenie i identyfikować „Szare Nosorożce”,
- jak obiektywnie rozumieć swój potencjał liderycki, zamiast opierać się na intuicji,

- jak chronić uwagę i pozostawać skoncentrowanym w świecie ciągłego rozproszenia — dziś najcenniejszy i najbardziej atakowany zasób,
- jak definiować przywództwo jako wpływ, nie stanowisko,
- jak budować zaufanie w czasach jego globalnego kryzysu,
- jak projektować swój rozwój w sposób intencjonalny, a nie reaktywny.

Książka prowadzi czytelnika przez proces aktualizacji własnego stylu działania w świecie, który zmienia się szybciej, niż zdążyliśmy się nauczyć poprzednich reguł.

### Dla kogo jest ta książka?

Dla liderów i liderek, którzy:

- pracują w środowisku turbulentnych zmian,
- chcą świadomie aktualizować swoje przywództwo w odpowiedzi na wyzwania codzienności,
- potrzebują ramy, która pozwala się odnaleźć w chaosie nowych wyzwań,
- szukają praktycznych narzędzi zamiast abstrakcyjnych haseł,
- chcą lepiej rozumieć siebie i ludzi, z którymi pracują.

To nie jest poradnik o tym, „jak być skutecznym liderem”.

To **przewodnik aktualizacji** — jak rozszerzyć swoje myślenie, jak odnaleźć punkt przyłożenia dźwigni i jak prowadzić innych w czasie, kiedy świat przywództwa zmienia się na naszych oczach.

### Prof. Akademii WSB, dr Anna Syrek-Kosowska

Psycholog biznesu, ekspertka w obszarze oceny i rozwoju potencjału lideryckiego z ponad 25-letnim doświadczeniem. Współpracuje z największymi globalnymi korporacjami i czołowymi polskimi firmami jako HRD Managerka, Konsultantka, Executive Coach i Mentorka.

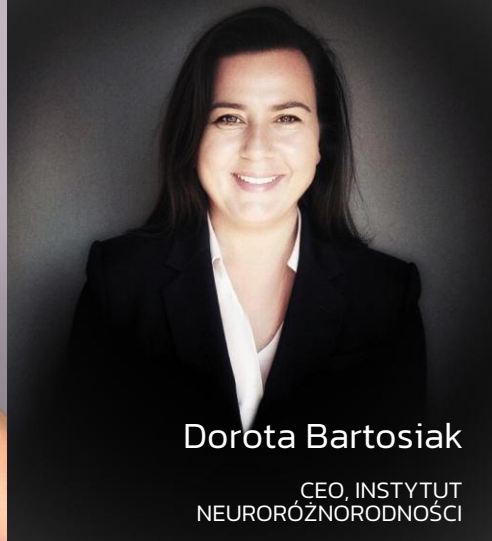
Wykładowczyni MBA, pierwsza Polka – superwizorka coachingu akredytowana przez brytyjską CSA (acc. EMCC, app. ICF). Współtwórczyni autorskich studiów podyplomowych Akademia Profesjonalnego Coachingu i Business Development.

Współpracuje z Akademią WSB oraz Akademią L. Koźmińskiego.

Autorka setek publikacji z obszaru psychologii, rozwoju osobistego i zawodowego. Partner zarządzający ASK Expert ([www.askexpert.com.pl](http://www.askexpert.com.pl)).

### Dr Wojciech Żytkowiak-Wenzel

Praktyk z 20-letnim doświadczeniem zdobytym na stanowiskach lideryckich w dużych korporacjach, w różnych krajach. Od kilku lat w KYP.ai – start-upie deep-tech. Wykształcenie zdobywał w szkołach biznesu w Niemczech, Francji, Wielkiej Brytanii, Szwajcarii oraz Portugalii. Ekspert w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi opartego na danych, rozwoju przywództwa oraz wpływu technologii na człowieka.



Dorota Bartosiak

CEO, INSTYTUT  
NEURORÓŻNORODNOŚCI

# Miasteczka w mieście, które wykluczają,

*czyli hałas w centrach handlowych i jego wpływ na osoby neuroatypowe.*

Oddajemy w Wasze ręce niewielkie fragmenty raportu, jako zapowiedź szerszej debaty o tym, jak stworzyć środowisko akustyczne przyjazne mieszkańcom dużych miast. Projekt finansowany ze środków Narodowego Instytutu Wolności.

AUTOR: DOROTA BARTOSIAK

Hałas to dziś jedno z najszybciej rosnących zanieczyszczeń środowiskowych, które choć niewidoczne, realnie wpływa na zdrowie, koncentrację i codzienne funkcjonowanie mieszkańców miast. Nie mówimy wyłącznie o poziomie hałasu, ale również o stałym naporze bodźców akustycznych, który przeciąża układ nerwowy, pogarsza samopoczucie i obniża jakość życia.

Dziś, w dniu premiery „Raportu: HAŁAS W MIEŚCIE. WARSZAWA 2024–2025” opracowanego przez Instytut Ekologii Akustycznej min. we współpracy z Instytutem Neuroróżnorodności, oddajemy w Wasze ręce niewielkie fragmenty

poświęcone przestrzeniom, z których korzystamy jako konsumenci często, które są miejscami bardzo intensywnymi, a mówimy o CENTRACH HANDLOWYCH.

Prezentowany dziś materiał jest unikalny, to pierwszy tak szczegółowy zestaw danych akustycznych z warszawskich centrów handlowych, który może stać się impulsem do realnych zmian. Powinien on skłonić usługodawców, zarządców obiektów i projektantów przestrzeni do ponownego przemyślenia, jak wyglądają codzienne doświadczenia użytkowników tych miejsc.

## Centra handlowe i okolice

### Miasteczka w mieście, które wykluczają

Sobotnie popołudnie. Galeria handlowa pełna rodzin, par, grup znajomych. Dla większości z nas to neutralne doświadczenie – może trochę męczące po kilku godzinach, ale do zniesienia. Dla innych – pole minowe, przez które trzeba przejść z zaciśniętymi zębami, licząc minuty do wyjścia.

*„W złożonym środowisku akustycznym, takim jak galerie handlowe, osoba neuroatypowa nie filtruje dźwięków w taki sposób, jak większość populacji. Dźwięki, które dla osób neurotypowych przechodzą w tło rozmowy innych ludzi, echo kroków, muzyka z kilku sklepów, odgłosy w restauracjach, urządzenia techniczne – pozostają stale obecne w świadomości. Kiedy tych bodźców jest dużo i pojawiają się w sposób ciągły, dochodzi do kumulacji sensorycznej. Układ nerwowy nie ma możliwości obniżenia poziomu pobudzenia, bo kolejne bodźce pojawiają się szybciej, niż organizm jest w stanie je wygasić.”*

— Dorota Bartosiak

Wyobraź sobie, że siedzisz w kawiarni i próbujesz porozmawiać z przyjacielem. Osoba neurotypowa „wyłącza” szum ekspresu do kawy, rozmowy przy sąsiednich stolikach, muzykę w tle. Osoba ze spektrum autyzmu, ADHD czy migreną słyszy wszystko naraz, z taką samą intensywnością. To jak próba czytania książki, gdy ktoś świeci latarką prosto w oczy. W ramach projektu „Raport: Hałas w mieście. Warszawa 2024–2025” postanowiliśmy sprawdzić, jak wyglądają warszawskie galerie handlowe z perspektywy osób z nadwrażliwością słuchową. Pięć lokalizacji.

Cztery galerie, z zewnątrz parkingi, dojazdy, te „przedsionki” przed właściwymi zakupami. I jedna galeria od środka, Złote Tarasy, z ośmioma punktami pomiarowymi na różnych poziomach. Wyniki nie są optymistyczne.

### Zanim wejdiesz do środka

30 marca, niedziela. Aleje Jerozolimskie przy Blue City. Stoimy przy przystanku Berestecka 01 – miejscu, gdzie wysiadają osoby jadące komunikacją miejską. Chcemy sprawdzić, w jakie środowisko akustyczne wpadnie ktoś, zanim w ogóle przekroczy próg galerii.



Niedziela to dzień rodzinny. Sporo dzieci, trzaskanie drzwi samochodów na parkingu, klaksony, przejeżdżające autobusy. Miernik pokazuje LAeq 78,8 dB, ze szczytami sięgającymi 107,4 dB. Oczywiście nikt nie stoi trzy godziny przed wejściem do galerii, ale chodzi o ten moment przejścia, bo nigdy nie wiesz na co trafisz, kiedy wysiądziesz z komunikacji miejskiej albo na parkingu z samochodu. Te kilka minut, które dla osoby neurotypowej są neutralne, a dla kogoś z nadwrażliwością mogą oznaczać już pierwsze przeciążenie.

*„W doświadczeniu osób neuroatypowych równie ważne jak sama przestrzeń galerii jest to, co dzieje się zanim wejdą do środka. Hałas ruchu ulicznego, sygnały tramwajów, gwar dworca – wszystko to może już na starcie podnieść poziom obciążenia sensorycznego. Jeśli dojazd lub przejście do galerii jest hałaśliwe, osoba neuroatypowa zaczyna zakupy z obniżonym «marginosem sensorycznym», a więc jest mniej zdolna do radzenia sobie z bodźcami wewnątrz.»*

— Dorota Bartosiak

17 kwietnia, czwartek. Galeria Północna na Białołęce. Pomiar przy zatoczce przed wejściem – tym miejscu, gdzie taksówki podjeżdżają i odjeżdżają, gdzie rodzice wysadzają dzieci. Teoretycznie strefa szybkiego przemiału, ale też z małymi prędkościami co ma przełożenie na hałas. W praktyce – jednak ciągły przepływ pojazdów, przyspieszenia, hamowania. LAeq 69,0 dB, szczyty do 100,8 dB (ach, te motory). I co ważniejsze – hałas nieprzewidywalny. Nagłe przyspieszenie modyfikowanego wydechu, pisk opon.

*„Dla wielu osób neuroatypowych kluczowym elementem komfortu sensorycznego jest możliwość przewidywania, co wydarzy się w otoczeniu. W galeriach handlowych dominują bodźce o dużej zmienności: nagłe podniesione głosy, stuknięcia, ostre dźwięki z kas, metaliczne odgłosy wózków. Te dźwięki pojawiają się nieprzewidywalnie i różnią się charakterem od stałego tła. Układ nerwowy intensywniej odpowiada na bodźce pojawiające się nagle, co wymaga większego wysiłku, by wrócić do równowagi.»*

— Dorota Bartosiak

### Złote Tarasy: spacer przez osiem poziomów hałasu

18 lipca. Galeria Złote Tarasy. Współpraca z Instytutem Neuroróżnorodności w ramach poszukiwań miejsc publicznych przyjaznych osobom w spektrum autyzmu. Osiem punktów pomiarowych, po pięć minut w każdym.

Złote Tarasy to ikona warszawskiego handlu. Szklany dach, otwarte atria, metalowe konstrukcje, marmurowe posadzki. Architektonicznie imponujące. Akustycznie, jedno z najbardziej wymagających środowisk w mieście w zamkniętej przestrzeni.

Przyznajemy szczerze, ta seria pomiarów nas zmęczyła. Prawie 2 godziny wędrówki z miernikiem i na końcu potrzeba ciszy, ciemności, kawy wypitej w spokoju. A przecież jesteśmy „przyzwyczajeni” do hałasu. Co z osobami, które nie są?

Zaczęliśmy na poziomie 0, przy Bath & Body Works. LAeq 66,3 dB, intensywnie, ale jeszcze do zniesienia. Schody ruchome przy wejściu od Dworca Centralnego: 69,6 dB. Tu już widać skalę problemu, ktoś, kto przyjechał pociągiem, wchodzi do galerii z akustycznym „długiem”, który będzie spłacał przez całą wizytę.

Poziom 3. Strefa jedzeniowa. KFC, McDonald's, dziesiątki stolików. LAeq 71,0 dB, szczyty sięgające 103,3 dB. Prawie 70 decybeli jako średnia, to poziom, przy którym trzeba podnosić głos, żeby porozmawiać z osobą siedzącą naprzeciwko. Ale nie sama głośność jest tu problemem. To pogłos. Otwarte atrium, twarde powierzchnie, dziesiątki rozmów nakładających się na siebie, muzyka z głośników, brzęk tacek. Wszystko odbija się od szkła i metalu, tworząc akustyczną zupę, w której nie sposób wyłowić pojedynczego dźwięku.

*„Strefy gastronomiczne w galeriach handlowych należą do najbardziej wymagających środowisk sensorycznych: duży pogłos, twarde powierzchnie, wiele źródeł dźwięku, bliskie skupienie ludzi i zapachów. Hałas wpływa na percepcję smaku, tekstury i przyjemności jedzenia, im głośniejsze otoczenie, tym trudniej skupić się na bodźcach smakowych. U osób neuroatypowych jedzenie w głośnym środowisku potęguje obciążenie. Hałas może zmniejszać apetyt, obniżać przyjemność posiłku, a także wpływać na funkcjonowanie układu pokarmowego poprzez zwiększony stres.”*

- Dorota Bartosiak

Młódzież chce spotkać się ze znajomymi w modnym miejscu. Ale żeby się zrozu-

mieć przy stoliku, trzeba mówić mocnym głosem. Spółgłoski bezdźwięczne; f, s, p, uciekają w pogłosie, bo nie mają mocy akustycznej. Rozmowa staje się wysiłkiem. Jedzenie stresem. A przecież taka atmosfera akustyczna zaburza też proces trawienia poprzez aktywację osi stresu, zwiększając wydzielanie kortyzolu, co negatywnie wpływa na motorykę jelit.

Jedynym w miarę przyjaznym miejscem okazał się korytarzyk na 2. poziomie na wysokości Costy – LAeq 62,4 dB, najniższa wartość ze wszystkich ośmiu punktów. Mały ruch, nie dociera tu muzyka z głównych przestrzeni galerii. Teoretycznie idealne miejsce dla osób potrzebujących chwili wytchnienia.



Teoretycznie. Bo w praktyce sama Costa puszczała dość głośno muzykę w środku. Szkoda. To mogłoby być świetne miejsce dla osób w spektrum, które chcą wybrać się z kimś na zakupy i móc usiąść w spokojnej przestrzeni. Zamiast tego – kolejna stracona szansa.

*„Analiza ośmiu punktów pomiarowych w Galerii Złote Tarasy wskazuje na środowisko akustycznie intensywne, o dużej zmienności dźwięków i wysokim poziomie odbić. Wynika to z charakteru architektury – otwarte atria, szklane powierzchnie, metalowe konstrukcje, twarde posadzki, które wzmacniają pogłos i prowadzą do nakładania się wielu warstw dźwięku. W takich warunkach nawet stosunkowo umiarkowany hałas staje się trudny do zniesienia dla osób neuroatypowych, ponieważ nie ma wyraźnych stref odpoczynku sensorycznego.”*

— Dorota Bartosiak

(...)

### Co można zrobić?

W Wielkiej Brytanii, Australii i USA wiele galerii handlowych wprowadza „quiet hours”, godziny podczas których wyłączana jest muzyka, ograniczane są ogłoszenia głośnikowe, oświetlenie jest stonowane, a obsługa przeszkolona w cichszym zachowaniu. W Polsce takie inicjatywy zaczynają się pojawiać i warto je docenić, nawet jeśli to dopiero pierwsze kroki.

Wola Park wprowadził ciche godziny we wtorki od 15:00 do 17:00 – w tym czasie w przestrzeniach wspólnych oraz w Auchan przyciszana jest muzyka i przygaszane światła. Galeria Północna

oferuje podobne rozwiązanie w każdy czwartek od 10:00 do 12:00. Blue City współpracuje z marką 4F, która w ramach Światowego Dnia Świadomości Autyzmu wprowadziła „ciche zakupy” w pierwszy poniedziałek miesiąca od 11:00 do 13:00 – choć to inicjatywa sieci sklepów, nie samej galerii.

To ważne sygnały. Pokazują, że świadomość problemu rośnie. Jednocześnie dwie godziny w tygodniu to wciąż bardzo ograniczona dostępność. Osoba z nadwrażliwością słuchową, która potrzebuje zrobić zakupy w sobotę, nadal stoi przed tym samym wyborem: uczestnictwo albo zdrowie.

Co ciekawe, tworzenie przyjaznych akustycznie przestrzeni handlowych może się po prostu opłacać. Badania przytaczane przez firmę Rockfon pokazują wyraźną korelację między wygodą akustyczną, a wydatkami klientów. **Hałas w sklepach i supermarketach może zmniejszyć przychody aż o 28%**, podczas gdy **optymalizacja akustyki zwiększa sprzedaż o 5–10%**. Mechanizm jest prosty: klient, który czuje się komfortowo, zostaje dłużej. Klient, który zostaje dłużej w przyjemnym środowisku – więcej kupuje.

Tymczasem statystycznie 30% klientów, którzy przeglądają półkę, odchodzi bez zakupu – często nieświadomi, że to środowisko ich frustruje, tak że nie postrzegają towaru jako czegoś, czego zakup da im przyjemność taką, która zrekompensuje odczuwany dyskomfort.

Część galerii w Warszawie nie spełnia całkowicie standardów „sensory-friendly”. Ale wszystkie mogłyby, a wystarczy chcieć i zrozumieć, że to nie jest koszt, a inwestycja.

# 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, Aleksandra Borycka, Marta Wojciechowska, Bartek Lechowski, Michał Barcik, Rafał Prus, dr Anna Syrek-Kosowska, Dorota Bartosiak

**Partnerzy wydania:**

Display Plus sp. z o.o.

[www.displayplus.pl](http://www.displayplus.pl)

Agencja Reklamowa Redheads s.c.

[www.redheads.pl](http://www.redheads.pl)

JGD Relations sp. z o.o.

[www.jgdrelations.com](http://www.jgdrelations.com)

