


Powolne przełamywanie dystansu konsumenta do innowacyjnych produktów

Piotr Kwiatek, Tomasz M. Zieliński 

Polscy konsumenci, podobnie jak konsumenci na całym świecie, ostrożnie przekonują się do innowacyjnych produktów czy usług. Producenci muszą to zrozumieć i cierpliwie przełamywać uprzedzenia klientów.

Psychologiczny opór klientów wobec innowacji widać na każdym kroku również w Polsce. Wystarczy wskazać dwa przykłady. W przypadku handlu internetowego opór ten został jednak przełamany, w przypadku produktów Business Intelligence (w uproszczeniu: systemów podejmowania decyzji) – nadal trwa, stanowiąc główną barierę rozwoju tego rynku.

Przykład 1. Handel internetowy

Rozwój handlu internetowego miał swoje korzenie w sprzedaży wysyłkowej. W Polsce jednak nie było tej tak popularnej w krajach zachodnioeuropejskich (a jeszcze bardziej – w Stanach Zjednoczonych) formy dokonywania zakupów. Rodzimi konsumenci nie mieli więc możliwości przyswojenia sobie tradycji zakupów na odległość. W dodatku ich pierwsze doświadczenia z zamówieniami internetowymi nie zawsze były najlepsze. To sprawiło, że spora rzesza potencjalnych klientów rezygnowała z tej formy zakupów, obawiając się, że otrzymają nie to, co zamówili, lub że towar nie będzie odpowiadał ich oczekiwaniom.

Dopiero płyty CD okazały się produktem, który klienci chętnie kupowali przez Internet. Relatywnie niewielka wartość płyt i ich homogeniczność (ściśle określone parametry: sposób nagrania czy rodzaj opakowania) redukowały psychologiczne ryzyko związane z taką transakcją. Płyta to nie bluzeczka, która musi być twarzowa, dopasowana do sylwetki i starannie uszyta.

A tę, która nie przypadnie nam do gustu, można przecież dać komuś w prezencie.

Inną barierą psychologiczną w rozwoju handlu internetowego była kwestia płatności. W sprzedaży wysyłkowej opłatę uiszczano za zaliczeniem pocztowym, co wynikało nie tylko z małego rozpowszechnienia usług elektronicznych, ale też z obawy przed nienamacalnym przepływem pieniędzy. Gdy paczkę przynosił kurier czy listonosz, wymiana następowała w sposób naturalny – z ręki do ręki. Gdy zaś płatności trzeba było dokonać z góry, kartą lub przelewem, ta bezpieczna procedura wydawała się być naruszona. Nic więc dziwnego, że klienci nie od razu uwierzyli w bezpieczeństwo i wygodę transakcji elektronicznych. Dopiero kilkuletnia edukacja rynkowa sprawiła, że transakcje te zdobyły zaufanie dużej rzeszy Polaków.

Toteż dziś sytuacja jest zgoła inna. Na zaufaniu wynikającym z doświadczenia innych osób bazuje bardzo popularny internetowy serwis aukcyjny Allegro.pl. System komentarzy i ocen sprawia, że obie strony redukują ryzyko: kupujący – dokonania płatności z góry, sprzedający – wysłania przesyłki za zaliczeniem pocztowym. Ten przykład pokazuje, że konsumenci chętniej uczą się od siebie nawzajem niż na przykład od przedstawicieli tradycyjnych firm handlowych, których uważają za mniej obiektywnych.

Istnieją też bariery pozorne, bowiem wiele uprzedzeń można przełamać. Upadkowi internetowego sklepu spożywczego Webvan w USA, którego klienci obawiali się, że nie będą mieli możliwości wyboru najświeższych owoców i warzyw, warto przeciwstawić doświadczenia polskiej sieci sklepów „Piotr i Paweł” oraz Tesco w Wielkiej Brytanii, gdzie z sukcesem przełamano te uprzedzenia konsumentów.

Obie firmy najpierw budowały zaufanie do siebie wśród klientów tradycyjnych sklepów oraz troszczyły się o ich pozytywne skojarzenia z marką i dopiero na tej podstawie stworzyły dodatkową wartość, jaką są wygodne zakupy w sklepie internetowym czy możliwość zapłacenia kartą przy odbiorze. Siła zaufania widoczna jest również w tym, że – jak podają przedstawiciele sieci „Piotr i Paweł” – z internetowej sprzedaży produktów spożywczych najchętniej korzystają mieszkańcy Poznania, rodzimego miasta tej sieci. Klienci ci darzą sieć większym niż gdzie indziej zaufaniem ze względu na wspólne pochodzenie.

Zaufanie do firmy przyczynia się do zredukowania psychologicznych kosztów zakupów odbieranych jako ryzykowne. Jego budowa wymaga jednak czasu, podobnie jak czasu wymaga oswojenie się klientów z wprowadzanymi na rynek innowacyjnymi produktami i usługami.

Przykład 2. Business Intelligence

Innym przykładem obrazującym ostrożne podchodzenie konsumentów do innowacyjnych rozwiązań jest rozwój polskiego rynku Business Intelligence (BI – programów i systemów komputerowych do zbierania, przechowywania, wyszukiwania i analizowania danych, które są potrzebne menedżerom do podejmowania decyzji), który jeszcze 10 lat temu uznawany był za wysoce perspektywiczny, o potencjale ocenianym na

ponad połowę budżetów informatycznych przedsiębiorstw. Eksperci biznesowi zgodnie przewidywali nieunikniony sukces firm z tej branży. W odpowiedzi na te szumne prognozy działające na rynku firmy informatyczne prężnie rozwijały działy BI, pojawiło się również wielu nowych graczy oferujących produkty analityczne i raportowe. Po upływie dekady wiemy już, że ambitne prognozy rozwoju rynku Business Intelligence nie sprawdziły się nawet w połowie, a przedsiębiorstwa z tej branży zajmują się na powrót „klasyczną” informatyką. I tym razem kłania się psychologia postrzegania „korzyści” i „strat”. Rozwiązania BI, dzięki swojej szybkości i wykorzystywanym w nich metodologiom, potrafią ułatwić menedżerom „ogarnięcie” dużo większej złożoności niż tradycyjne systemy informatyczne. Używając tych nowoczesnych narzędzi, menedżerowie są w stanie konstruować i wdrażać unikalne i bardzo złożone strategie biznesowe gwarantujące osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków.

Dlaczego więc nie mogą się one przebić w Polsce? Sedno sprawy tkwi w niedocenianiu potencjalnych „korzyści” i przecenianiu „strat” wynikających z wdrożenia rozwiązań Business Intelligence.

Bowiem wdrażanie w firmie nowych koncepcji zarządczych (np. ABC/M, TQM, BSC) wiąże się z koniecznością wprowadzenia dużych zmian menedżerskich i organizacyjnych w firmach potencjalnych klientów. Menedżerowie zaś bardzo wysoko oceniają koszty zmiany własnej mentalności z zarządzania funkcjonalnego na podejście procesowe. Ta konieczność zmiany postrzegania jest jako znacząca „strata”. Co więcej, wdrożenie koncepcji wymaga od menedżerów weryfikacji struktur i reguł organizacyjnych oraz przełamania „oporu organizacyjnego”. Wszystkie te czynniki sprawiają, że psychologiczne koszty wdrożenia koncepcji zarządczych szacowane są przez menedżerów znacznie wyższe od finansowych kosztów ich wdrożenia.

Aby poprawić sytuację na rynku BI, należy albo obniżyć psychologiczne koszty wdrożeń, albo przeciwstawić im co najmniej dwu- lub trzykrotnie większe korzyści.

I tutaj pojawia się największy problem zarówno dla firm zajmujących się Business Intelligence, jak i dla zainteresowanych tymi rozwiązaniami menedżerów. Niewielu z nich chce podjąć ryzyko rewolucyjnej zmiany w swoim działaniu, postrzegają oni bowiem taką zmianę jako ogromny i w znacznej części niewymierny koszt. „Strata” ta jest na tyle znacząca, że nawet najbardziej spektakularne korzyści – takie jak sukcesy wielu koncepcji zarządczych na rynku amerykańskim i zachodnioeuropejskim – nie są w stanie jej zrekomensować.

Przełamywanie oporu menedżerów wymaga od innowatorów dużej pracy edukacyjnej, polegającej na eksponowaniu zalet nowych rozwiązań. Skuteczność tych działań jest w dużym stopniu uzależniona od zaufania klientów do marki i od ich wiedzy o innowacyjnych produktach oraz usługach. ■

Piotr Kwiatek (p.kwiatek@ae.poznan.pl) jest doktorem, pracownikiem naukowym w Katedrze Strategii Marketingowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. **Tomasz M. Zieliński** (tomasz.zielinski@abcakademia.com.pl) jest prezesem firmy doradczej ABC Akademia.