



Wyścig po klienta

Zwycięstwo na
dynamicznym rynku

Rynek energetyczny rozwija się
w kierunku lepszego zrozumienia
potrzeb klienta oraz wzrostu jakości
świadczenia usług

KPMG GLOBAL ENERGY INSTITUTE

kpmg.com

Rynek energetyczny rozwija się
w kierunku lepszego zrozumienia
potrzeb klienta oraz wzrostu jakości
świadczenia usług



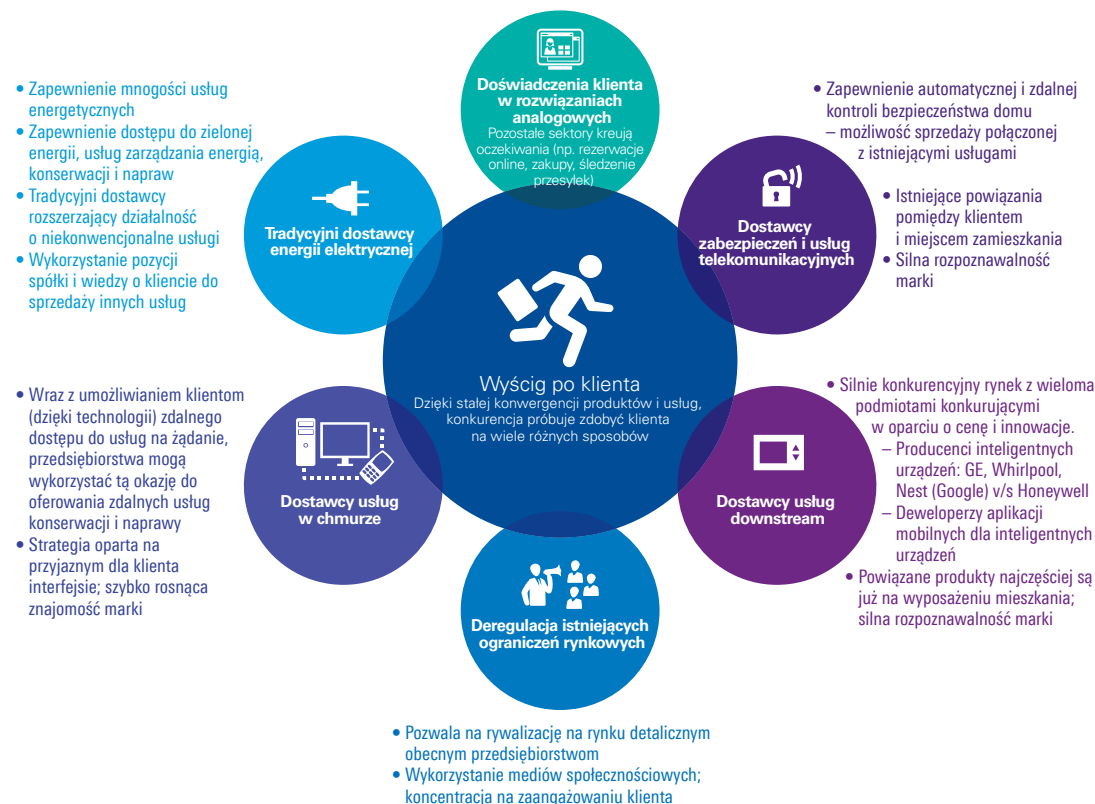
Sektor energetyczny nie był dotychczas znany z doskonalenia i rozwoju swoich relacji z klientem. Ten stereotyp, choć czasem niesprawiedliwy, ma w sobie sporo prawdy. Przedsiębiorstwa świadczące tego typu usługi posiadają dwa główne typy klientów: indywidualnych oraz komercyjnych (przemysłowych). Historycznym paradygmatem relacji z klientami indywidualnymi było dążenie do utrzymania jak najniższego kosztu obsługi. Klienci komercyjni otrzymywali z kolei o wiele wyższą jakość obsługi, która jednakże nie była dla nich satysfakcjonująca, gdyż nie zapewniała oczekiwanej jakości oraz niezbędnego poziomu dostępu do informacji i danych. Znakiem obecnych czasów jest to, że również klienci indywidualni oczekują znacznie bardziej zaawansowanej obsługi, zapewniającej dostęp do szerokiego spektrum danych oraz umożliwiającej dostęp za pośrednictwem różnorodnych kanałów dostępu.

Z biegiem lat, niektóre z przedsiębiorstw energetycznych poczyniły znaczne postępy starając się sprostać oczekiwaniom klientów, wykorzystując tradycyjne kanały oddziaływania. Często jednak jakość swoich działań określały w oparciu o specyficzne wskaźniki, mierzące zadowolenie klientów dostosowując je do obecnej sytuacji rynkowej, zamiast stworzyć nowy system oceny swoich działań dostosowany do dynamicznie zmieniającego się sektora.

Sytuacja jest o tyle istotna, że sektor przeżywa poważne problemy generowane między innymi przez lepszy dostęp do alternatywnych źródeł energii, zmiany otoczenia regulacyjnego oraz zmiany w oczekiwaniach klientów indywidualnych, wynikające z cyfryzacji i personalizacji doświadczeń zakupowych w innych sektorach. Połączenie szybkiego postępu technologicznego i zmieniających się oczekiwań klientów wywierają znaczący i stale rosnący wpływ na sektor. Możliwości te zostały już dostrzeżone przez spółki z innych sektorów, które rozpoczęły ekspansję na rynek energetyczny, prześcigając się w batalii o satysfakcję klienta, a w konsekwencji o to, kto w przyszłości osiągnie największy zysk z przejętych od tradycyjnych przedsiębiorstw energetycznych klientów.

Kto zatem zwycięży w wyścigu o klienta?

Rysunek 1:
Potencjalna konkurencja dla sektora energetycznego oraz jej zagrożenie dla rynku



Ofensywa w obszarze klienta indywidualnego

Na dzisiejszym rynku, klienci indywidualni stają się coraz bardziej wymagający, oczekują usług o najwyższej jakości, bardziej elastycznego (cyfrowego) dostępu oraz zapewnienia większej kontroli nad wykorzystywanymi usługami. Ta ewolucja klienta nie jest unikalna dla sektora energetycznego. To nowa siła, do której przedsiębiorstwa muszą zacząć się dostosowywać.

Ewolucja ta jest napędzana przez rosnącą dostępność informacji i możliwość ich wykorzystania za pomocą technologii takich jak: aplikacje mobilne, portale internetowe, czy inteligentne urządzenia. Oczekiwania klientów są kształtowane między innymi przez doświadczenia zdobywane z innych branż, włączając w to proste i bezpośrednie transakcje zakupowe, systemy rezerwacji, śledzenia przesyłek lub zdalną kontrolę zabezpieczeń. Tego typu doświadczenia podnoszą oczekiwania klientów w stosunku do innych przedsiębiorstw w zakresie porównywalnych funkcjonalności, szerszego wyboru oraz łatwości zarządzania wykorzystywanymi usługami. Brak porównywalnego poziomu jakości usług jest głównym czynnikiem dla którego sektor ten nie znajduje się wysoko w rankingach zadowolenia klientów – nawet operatorzy kablowi uzyskują wyższe oceny.

Niekonwencjonalnie działający rywale, jak pokazano na rysunku 1 (strona 3) starają się wykorzystać tę okazję dzięki silnej i rozpoznawalnej marce, znacznie wyższym umiejętnościom zarządzania relacjami z klientem, zaawansowaniu technologicznym wykorzystywanych narzędzi informatycznych, mediom społecznościowym oraz zdolnością do integracji usług

i technologii. Siła marki oraz doświadczenie konkurencji ustawiają przedsiębiorstwom energetycznym wysoko zawieszoną poprzeczkę, jeśli chcą one pozostać konkurencyjne.

Mimo, że rynek mieszkaniowy jest wciąż regulowany w wielu stanach i prowincjach Ameryki Północnej, opieranie się na regulacjach jako ochronie przed konkurencją jest dość ryzykowne. Wielu z konkurentów już ustanawia trwałe relacje z klientami, nawet na rynkach regulowanych. Dalsza stagnacja przedsiębiorstw energetycznych w tym obszarze doprowadzi do wykreowania przez konkurencyjne podmioty z innych rynków, nowszych i bardziej zaawansowanych metod i narzędzi komunikacji z klientami.

Pod presją znajduje się również część infrastrukturalna – operatorzy systemów dystrybucyjnych. Starzejące się zaplecze techniczne prowadzi do wzrostu jednostkowego kosztu obsługi klienta. Jednocześnie coraz większa liczba osób dokonuje instalacji paneli słonecznych lub innych alternatywnych źródeł energii, prowadząc do zmniejszenia swojego zapotrzebowania na dostarczanie energii od operatora zewnętrznego.





Przedsiębiorstwa są zmuszone do rozwijania nowych strategii zarządzania klientem, nakierowanych na zarządzanie doświadczeniami klientów oraz spełnianie rosnących oczekiwań dotyczących większej niezawodności, lepszej informacji oraz zwiększonej reaktywności.

Jednocześnie występujące coraz powszechniej anomalie pogodowe (huragan Sandy, wiry polarne) powodujące przerwy w dostarczaniu usługi do bardzo dużej liczby klientów oraz związane z nimi niezbędne naprawy i remonty, a także występujące powszechnie braki i niedostatki informacji o przewidywanych czasach usuwania tych awarii, również przekładają się na poziom zadowolenia klientów. Pojawiające się coraz częściej informacje o tym, że nowe wymogi regulacyjne będą uwzględniać wskaźniki niezawodnościowe (SAIDI, SAIFI) oraz satysfakcji klienta do obliczeń wysokości stopy zwrotu, powodują, że przedsiębiorstwa są zmuszone do opracowywania nowych strategii zarządzania klientem nakierowanych na zarządzanie doświadczeniami i spełnianie rosnących oczekiwań dotyczących większej niezawodności, lepszego poziomu informacji oraz optymalizacji czasów usuwania awarii zarówno wśród klientów przemysłowych jak i indywidualnych.

Z drugiej jednak strony, zmieniające się oczekiwania klientów tworzą dla sektora zupełnie nowe możliwości. Przedsiębiorstwa dzięki spółkom dystrybucyjnym i przesyłowym mogą uzyskać przewagę w kreowaniu lojalności marki na rynku indywidualnym.



Jak przedsiębiorstwa energetyczne mogą budować doskonałość w procesie obsługi klienta?

Chociaż każde przedsiębiorstwo stoi przed innymi wyzwaniami w wyścigu po klienta, istnieje kilka punktów wspólnych, które powinny zostać przeanalizowane aby zoptymalizować i udoskonalić proces obsługi klienta.

Krzystając z doświadczeń liderów w zakresie obsługi klienta, wiemy że budowanie doskonałości będzie wymagało od sektora zrozumienia i dostosowania się do oczekiwań klienta. Może to obejmować dostosowanie sposobu świadczenia usług oraz dopasowanie go do możliwości odbiorcy, a także nakierowanie pracowników na zaspokajanie tych oczekiwań, jak wskazano na rysunku 2 poniżej.

Opisane poniżej ramy określają zakres oceny bieżącej wydajności i sposobu realizacji procesu kształtowania doskonałości obsługi klienta, charakteryzując się kilkoma charakterystycznymi dla branży energetycznej krokami.

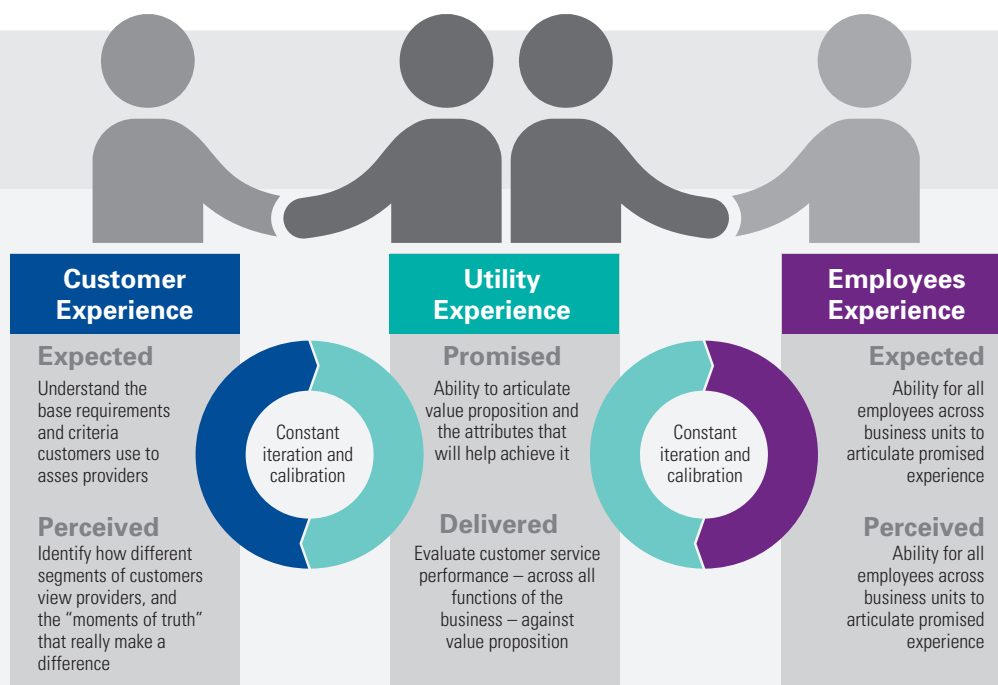
1 Zrozum klienta

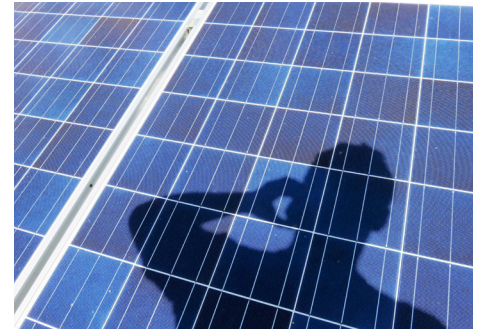
Wśród klientów indywidualnych, naturalnym jest występowanie dużej różnorodności oczekiwań. Począwszy od osób chcących zminimalizować swoje zaangażowanie w proces dostawy usługi do niezbędnego minimum, poprzez klientów zmagających się z zapłatą rachunków, czy wysoce zdigitalizowanych konsumentów szukających jak najlepszej możliwości kontroli i szerokiego wyboru usług, aż po osoby oczekujące spersonalizowanej obsługi twarzą w twarz. W wielu przypadkach pojawia się nowy i coraz bardziej rozwijający się segment klientów oczekujących, że elektryczność stanie się integralną częścią ich usług związanych z zarządzaniem nieruchomościami w ramach np. wspólnoty mieszkaniowej, co tworzy fundamentalną zmianę w postrzeganiu przeznaczenia tego tradycyjnego produktu.

Klienci komercyjni odczuwają z kolei rosnącą potrzebę posiadania możliwości wykorzystania odnawialnych źródeł energii, a ich dostępność jest jednym z czynników do podjęcia decyzji o korzystaniu z usługi od konkretnego sprzedawcy.

Pierwszym i najważniejszym krokiem jest więc głębsze zrozumienie potrzeb i zachowań poszczególnych segmentów klientów.

Rysunek 2:
Ramy zarządzania klientem





Podstawowe działania powinny obejmować:

- a. **Zdefiniowanie kluczowych danych wejściowych** niezbędnych do zrozumienia klienta oraz rozwoju i implementacji właściwej strategii
- b. **Zbieranie, integrację i ocenę** wszystkich dostępnych informacji o kliencie
- c. **Zdefiniowanie segmentów klientów** w oparciu o istotne czynniki takie jak np. zachowania, dane demograficzne czy oczekiwania, co pozwoli na rozwijanie różnych strategii, w zależności od segmentu
- d. **Przeprowadzenie specyficznych badań** uzupełniających luki w posiadanych informacjach
- e. **Określenie różnic pomiędzy oczekiwaną, a rzeczywistą** wydajnością w trakcie cyklu życia klienta, w szczególności „momentów prawdy” takich jak przestoje w dostawie, czy wysokie rachunki, a także określenie możliwości poprawy jakości usług (rysunek 3)
- f. **Zrozumienie obecnego sposobu postrzegania marki** oraz związanych z tym zachowań rynku

2 Określ strategię

Organizacje zorientowane na klienta ustawiają go w centrum swojej strategii oraz dopasowują całą organizację do wspólnych celów i wizji, która odnosi się bezpośrednio do uprzednich obietnic. Przedsiębiorstwa z sektora muszą zaangażować zarówno klienta jak i całą organizację (nie jedynie tradycyjne grupy klientów) do zdefiniowania celów i niezbędnych założeń transformacji. Jest to szczególnie ważne, ponieważ w dalszym ciągu jesteśmy świadkami niezamierzonych negatywnych oddziaływań na linii pracownik – klient, a także niedostosowania do oczekiwań klienta. Podstawowe działania do określenia strategii powinny obejmować:

- a. **Zaangażowanie kierownictwa** w ustanowienie jasnej wizji obsługi klienta
- b. **Przygotowanie propozycji** dotyczącej pozycjonowania marki dla istotnych segmentów klientów
- c. **Zaangażowanie „pierwszej linii” pracowników** do testowania wizji oraz stworzenie płaszczyzny umożliwiającej identyfikację możliwych rozwiązań
- d. **Ustalenie jasnej ścieżki**, którą podążać będzie organizacja przez wiele lat implementując strategię w swojej codziennej działalności

Rysunek 3:
Droga do osiągnięcia
satysfakcji klienta

Odpowiednio określona droga doskonalenia obsługi klienta pozwala na wgląd w konsumenckie „momenty prawdy” oraz w luki pomiędzy oczekiwaniami, a rzeczywistością. Identyfikacja tych czynników oraz znalezienie części wspólnej pomiędzy nimi pozwala na lepszą identyfikację przyszłych oczekiwań klienta.



KLIENT PŁACĄCY WYSOKIE RACHUNKI

- Klienci zauważają, że ich rachunki nie posiadają wszystkich niezbędnych informacji, lub nie rozumieją informacji zawartych na fakturze.
- Klienci są sfrustrowani brakiem informacji o zbliżających się wysokich rachunkach
- Różne jednostki biznesowe mają dostęp do różnych informacji
- Istnieje potrzeba lepszego wykorzystania danych do personalizacji klienta
- Klienci chcą szerszego wyboru i rozwiązań dostosowanych do ich potrzeb



CZĘŚĆ WSPÓLNA

- Informacje muszą być dokładne i kompletne
- Cała organizacja powinna mieć dostęp do tych samych informacji
- Należy być proaktywnym w obsłudze klienta, zamiast biernie czekać na pytania
- Niezbędna jest lepsza wiedza o oczekiwaniach klienta (potrzeba do tego odpowiedniej infrastruktury i danych)
- Komunikacja z klientem musi być bardziej osobista



KLIENT DOŚWIADCZAJĄCY AWARIĘ

- Potrzeba dostarczenia właściwych informacji we właściwym czasie i odpowiednim kanałem
- Potrzeba lepszego powiązania pomiędzy zespołami operacyjnymi, a zespołem ds. komunikacji z klientem
- Potrzeba równowagi pomiędzy przejrzystością, a dokładnością informacji
- Klienci oczekują proaktywności w udzielaniu informacji
- Przyczyny awarii są istotne dla klientów

Jak przedsiębiorstwa energetyczne mogą budować doskonałość w obsłudze klienta?

(ciąg dalszy)

3 Spełnij oczekiwania

Koncentracja na zmianie kultury organizacyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa jest kluczem do zapewnienia trwałości usprawnień. Rozpoczyna się od zaangażowania się trzonu zarządczego oraz mobilizacji całej spółki do wykreowania potrzeby w dążeniu do doskonałości w obsłudze klienta. Wsparcie w postaci optymalizacji kanałów komunikacji oraz wdrożenie odpowiednich technologii dostosowujących kluczowe procesy, a także ustanowienie odpowiednich struktur organizacyjnych oraz zmiany w inicjatywach zarządczych będzie również pomocne w tworzeniu orientacji na klienta. Podstawowe działania obejmują:

a. **Rozpoczęcie od prostych, ogólnych inicjatyw** podkreślających zaangażowanie Zarządu

b. **Budowa spójnych, zorientowanych na klienta działań** począwszy od podstawowej komunikacji, a sięgających do działań operacyjnych oraz produktów i usług

c. **Opracowanie i wdrożenie systemu zbierania i analizowania danych**, skoncentrowanego na danych najbardziej istotnych z punktu widzenia klienta i bezpieczeństwa

d. **Opracowanie odpowiedniej kombinacji kanałów** komunikacji pozwalającej klientom na efektywną współpracę

e. **Rozwijanie oferty produktów i usług** związanych bezpośrednio z oczekiwaniami klienta.



Rysunek 4:
Droga do sukcesu

Przykład dopasowanego programu

Klient potrzebował podniesienia jakości i skoordynowania dotychczasowych wysiłków organizacji w doskonaleniu procesu obsługi klienta


Stworzenie ładu i wizji ustanawiających kierunek i umożliwiających koordynację

Stworzenie ładu

Ustanowienie komitetu sterującego składającego się z kierownictwa całej firmy, jak również wyznaczenie lidera projektu.

Ukształtowanie wizji i działań

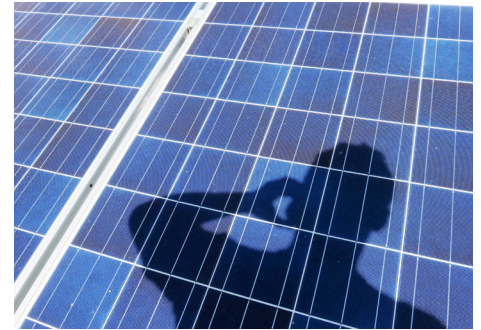
Skatalogowanie istniejących projektów

 Przeprowadzenie badań wewnątrz-organizacyjnych zarówno na szczeblu kierowniczym jak i w obrębie całej organizacji w celu określenia przyszłej wizji klienta i marki

Zdefiniowanie dodatkowych inicjatyw pozwalających na osiągnięcie doskonałości w obsłudze klienta



Możliwość zaangażowania pracowników



4 Stwórz mierniki i podnoś poziom dojrzałości

Oczekiwania i wyobrażenia klientów będą się nieuchronnie zmieniać w czasie. Przedsiębiorstwom, które dostarczą klientowi obsługę najwyższej jakości, uda się zachować stały dialog oraz działać na podstawie otrzymywanej informacji zwrotnej. Przedsiębiorstwa energetyczne aby zachować konkurencyjność, wraz z ewolucją sektora, muszą działać podobnie. Działania te muszą również być realizowane w sposób pozwalający na scentralizowanie odpowiedzialności za obsługę klienta w całej organizacji. Podstawowe działania powinny obejmować:

a. Powiązanie programów motywacyjnych oraz efektywności zarządzania klientem z indywidualnymi,

organizacyjnymi oraz między funkcyjnymi wskaźnikami efektywności mierzącymi wspólną odpowiedzialność za obsługę klienta.

b. Stworzenie odpowiednich kanałów zwrotnych dla klientów oraz rozwój zespołów reagujących na informacje przekazywane przez klienta.

Ze względu na różny poziom dojrzałości, w którym znajdują się organizacje na swojej drodze do doskonalenia obsługi klienta, działania te muszą być dostosowane indywidualnie do każdej z nich. Przykład przedstawiający jak można to osiągnąć znajduje się poniżej na rysunku 4.

Wykonanie konkretnych działań, które powodują rozwój i finalizują proces


Kierowanie strategią i klientem


Zapoznanie się z istniejącymi danymi oraz zdefiniowanie segmentów klientów

Określenie oczekiwań oraz preferencji produktów/usług dla poszczególnych segmentów

Opracowanie oferty oraz strategii dopasowanej do segmentu klienta oraz spójnej z pozycją marki

Dokonywanie oceny i rozwijanie możliwości

 **Kompleksowa ocena efektywności działań,** wykorzystanie dedykowanych zespołów do określenia istniejących luk

 **Zaangażowanie „pierwszej linii” pracowników** do transformacji wizji organizacji w wymierne działania podnoszące poziom dojrzałości

Opracowanie szczegółowego planu wdrożenia obejmującego ludzi, procesy, a także zmiany technologiczne i kluczowe wskaźniki efektywnościowe

Bieżące i przyszłe inicjatywy mogą zostać wzmocnione poprzez zaangażowanie pracowników w całej organizacji, co stworzy dodatkowe wsparcie dla rozwoju strategii.

Chociaż takie podejście może być zbliżone zarówno dla sprzedawców, jak i operatorów przesyłowych i dystrybucyjnych, to istnieje kilka kluczowych różnic dotyczących sposobu w jaki te dwa obszary działalności (sprzedawcy i operatorzy) mogą wykorzystać posiadane dane do osiągnięcia swoich celów.

W przypadku sprzedawców dane mogą zostać przede wszystkim użyte do zrozumienia zmieniających się wzorców konsumpcyjnych, wskazania bodźców oraz dostosowania oferty do oczekiwań.

W przypadku sprzedawców i operatorów, dane mogą zostać użyte przede wszystkim do zwiększenia satysfakcji klienta, wzrostu optymalizacji wykorzystania sieci lokalnej i strategii dostaw oraz integracji źródeł odnawialnych.

Doskonałość w zakresie obsługi klienta musi stać się jednym z kluczowych elementów strategii biznesowej zarówno dla firm zintegrowanych pionowo, operatorów i sprzedawców.

Podsumowanie

Sektor energetyczny znajduje się obecnie w wyjątkowej sytuacji, co pozwala zaobserwować zmiany następujące w całym sektorze. Przedsiębiorstwa posiadające silną pozycję rynkową, wiedzę, dane oraz pozostałe aktywa są w stanie odpowiednio zmultiplikować możliwe do osiągnięcia korzyści. Wyzwaniem będzie opracowanie odpowiedniej i trwałej, w świetle tych dynamicznych zmian, kultury organizacyjnej, która często oddziela koncentrację na kliencie od działalności operacyjnej. Ci, którym się to uda, będą w stanie lepiej przygotować i dopasować swoją ofertę oraz markę do potrzeb klientów, a także zaangażować wszystkich pracowników do dostarczania wartości dla klienta.



O autorach

Andy Steinhubl, Principal, U.S. Energy and Natural Resources Strategy and Transformation Leader

Andy Steinhubl jest Partnerem w Biurze KPMG w Huston. Posiada ponad 30 letnie doświadczenie w sektorze i usługach doradczych dla energetyki. Andy specjalizuje się w strategii, organizacji, optymalizacji i transformacji przedsiębiorstw energetycznych. Zanim rozpoczął pracę w KPMG pracował w BooZ and Company jako Partner Zarządzający w Biurze w Huston, odpowiadając jednocześnie za całość usług w obszarze energetyki.

Jonathan White, Managing Director, Strategy, Power and Utilities Lead

Jonathan pracuje w Biurze KPMG w Atlancie. Posiada ponad 11 letnie doświadczenie w branży energetycznej, a w szczególności w obszarze wytwarzania i dystrybucji. Specjalizuje się w rozwoju biznesu oraz operacjonalizacji strategii w przedsiębiorstwach energetycznych.

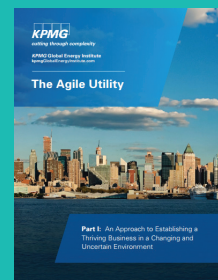
Daniel Resnick, Director, Management Consulting, Customer Experience Lead

Daniel jest pracownikiem Biura KPMG w Toronto. Jest Dyrektorem ds. Strategii i Operacji Kandyjskiej praktyki KPMG, a jednocześnie Liderem Kanadyjskiej praktyki w obszarze Konsultingu Zarządczego dla sektora energetycznego a także Strategii Zarządzania Doświadczeniami Klientów. Daniel koncentruje się na współpracy z klientami, którzy historycznie nie inwestowali w rozwój obszaru obsługi klientów, włączając sektor energetyczny, w celu identyfikacji i rozwoju potencjalnych możliwości dla długoterminowego wzrostu.

Globalny Instytut Energii KPMG (Global Energy Institute – GEI)

Ogólnosiwiatowe forum wymiany informacji na temat aktualnych i pojawiających się problemów biznesowych, założone w 2007 r. Ta platforma dostępu do wiodących myśli, wydarzeń, webcastów i podcastów na temat kluczowych tematów i trendów biznesowych umożliwi wam dzielenie się swoimi poglądami na wyzwania i możliwości stojące przed przemysłem energetycznym – wspierając was nowymi narzędziami do przejścia przez zmiany zachodzące w tym dynamicznym obszarze.

Powiązane publikacje



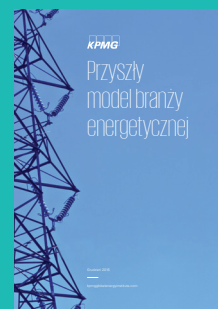
The Agile Utility



Plugged IN: A deeper look into Power & utilities



Przedsiębiorstwo z sektora energetycznego jako Integrator Sieci



Przyszły model branży energetycznej

Kontakt:

Mirosław Proppé

Partner

T: +48 22 528 11 12
F: +48 22 528 11 09
E: mproppe@kpmg.pl

Jan Karasek

Partner

T: +48 22 528 12 26
F: +48 22 528 11 09
E: jkarasek@kpmg.pl

Maciej Chłodziński

Dyrektor

T: +48 22 528 12 85
F: +48 22 528 11 09
E: mchlodzinski@kpmg.pl

Marek Gzowski

Principal Consultant

T: +48 22 528 19 83
F: +48 22 528 11 09
E: mgzowski@kpmg.pl

Znajdź nas:

kpmg.pl
youtube.com/kpmgpoland
facebook.com/kpmgpoland
twitter.com/kpmgpoland
linkedin.com/company/kpmg_poland
instagram.com/kpmgpoland
pinterest.com/kpmgpoland
kpmg.com/pl/app
itunes.com/apps/KPMGThoughtLeadership
itunes.com/apps/KPMGGlobalTax
itunes.com/apps/KPMGPolandCareer

Zeskanuj kod, aby przejść
do strony kpmg.pl



Andy Steinhubl

Principal, Energy and Natural
Resources Strategy and
Transformation Leader
T: +1 713 319 2614
asteinhubl@kpmg.com

Jonathan White

Managing Director,
Power & Utilities Strategy Lead
T: +1 404 222 3378
jdwhite@kpmg.com

Daniel Resnick

Senior Manager,
Strategy and Operations
T: +1 416 777 8086
dresnick@kpmg.ca

Biura KPMG w Polsce



Warszawa

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

Kraków

al. Armii Krajowej 18
30-150 Kraków
T: +48 12 424 94 00
F: +48 12 424 94 01
E: krakow@kpmg.pl

Poznań

ul. Roosevelta 18
60-829 Poznań
T: +48 61 845 46 00
F: +48 61 845 46 01
E: poznan@kpmg.pl

Wrocław

ul. Bema 2
50-265 Wrocław
T: +48 71 370 49 00
F: +48 71 370 49 01
E: wroclaw@kpmg.pl

Gdańsk

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

Katowice

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

Łódź

al. Piłsudskiego 22
90-051 Łódź
T: +48 42 232 77 00
F: +48 42 232 77 01
E: lodz@kpmg.pl

© 2016 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International.

Informacje zawarte w niniejszej publikacji mają charakter ogólny i nie odnoszą się do sytuacji konkretnej firmy. Ze względu na szybkość zmian zachodzących w polskim prawodawstwie prosimy o upewnienie się w dniu zapoznania się z niniejszą publikacją, czy informacje w niej zawarte są wciąż aktualne. Przed podjęciem konkretnych decyzji proponujemy skonsultowanie ich z naszymi doradcami.