

# Customer Experience w Polsce: Trendy, Cele i Kluczowe Inwestycje. 2024

**KOZ  
MIN  
SKI**  
UNIVERSITY

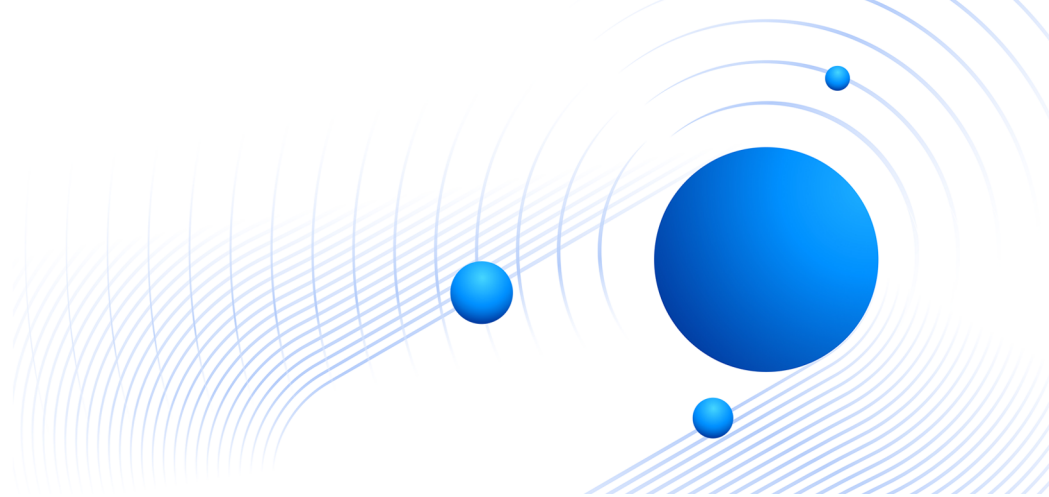


LOYALTY  
POINT

# Spis treści

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I METODYKA BADANIA IŁOŚCIOWEGO</b>                                                    | <b>4</b>  |
| <b>II JAKIE CELE ZWIĄZANE Z CX FIRMY STAWIAJĄ SOBIE OBECNIE</b>                          | <b>10</b> |
| 1 Filary CX                                                                              | 10        |
| 2 Zrozumienie nowych pokoleń przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb starszych generacji | 16        |
| 3 Budowanie „efektu wow” w doświadczeniach klientów                                      | 19        |
| 4 Zdobywanie lojalności klientów                                                         | 23        |
| <b>III JAKIE TRENDY BĘDĄ KSZTAŁTOWAĆ RYNEK</b>                                           | <b>27</b> |
| 1 Era instant                                                                            | 29        |
| 2 Hiperpersonalizacja                                                                    | 31        |
| 3 Technologia w obsłudze klienta                                                         | 33        |
| 4 Human touch                                                                            | 37        |
| 5 Zakupy online vs. sklepy stacjonarne                                                   | 41        |
| 6 Nieanalizowanie danych                                                                 | 42        |
| 7 Badanie emocji                                                                         | 45        |
| 8 NPS i inne wskaźniki badania jakości obsługi klienta                                   | 46        |
| 9 Opinie w internecie                                                                    | 54        |
| 10 Lojalizacja klientów i budowanie społeczności                                         | 55        |
| <b>IV NA CO PLANUJĘ WYDAĆ PIENIĄDZE</b>                                                  | <b>56</b> |
| 1 Inwestowanie w działy CX                                                               | 56        |
| 2 Zadbanie o podstawy podstaw                                                            | 57        |
| 3 Mapowanie procesów                                                                     | 59        |
| 4 Zarządzanie danymi                                                                     | 60        |
| 5 Bezpieczeństwo i ochrona danych                                                        | 61        |
| 6 Inwestycje w pracowników                                                               | 63        |
| 7 Inwestowanie w omnichannel                                                             | 68        |
| 8 Voice of customer                                                                      | 68        |
| 9 ESG                                                                                    | 70        |
| 10 Inkluzywność                                                                          | 71        |
| 11 Wyzwania                                                                              | 73        |
| <b>PODSUMOWANIE</b>                                                                      | <b>75</b> |

# Wstęp



Niniejszy raport jest wynikiem przeprowadzonego badania dotyczącego zarządzania doświadczeniami klientów (Customer Experience, CX) w Polsce. Celem badania było zrozumienie stanu CX w polskich organizacjach oraz identyfikacja najważniejszych trendów, wyzwań i planowanych inwestycji w tym obszarze. Wraz z rosnącą konkurencją na rynku oraz zwiększonymi oczekiwaniami klientów, znaczenie CX staje się coraz bardziej kluczowe dla sukcesu firm. Raport ten ma za zadanie przybliżyć, jak polskie organizacje radzą sobie z wyzwaniami, przed którymi stoją, oraz wskazać kierunki rozwoju na przyszłość.

Badanie zostało zrealizowane w oparciu o 21 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI), które pozwoliły na dogłębną analizę praktyk CX stosowanych w różnych branżach. Wyniki te zostały następnie uzupełnione badaniem ilościowym, przeprowadzonym metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing), które objęło osoby odpowiedzialne za zarządzanie doświadczeniami klientów w polskich organizacjach. Badanie to daje kompleksowy obraz stanu CX w Polsce i stanowi jedno z najobszerniejszych opracowań tego typu na rodzimym rynku.

Raport powstał na zlecenie Grupy OEX, a jego autorami są naukowcy z Akademii Leona Koźmińskiego, wiodącej polskiej uczelni specjalizującej się w zarządzaniu. Wyniki badania dostarczają cennych informacji na temat tego, jakie działania i inwestycje są planowane w najbliższych latach w obszarze CX oraz jak polskie firmy podchodzą do zarządzania doświadczeniami swoich klientów w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym.



### **Anna Bochenek**

Customer Care Center Manager  
Coca-Cola HBC Polska

*Obserwujemy znaczący wzrost świadomości klientów w zakresie oczekiwań dotyczących wysokiej jakości obsługi. Klienci, mając kontakt z różnorodnymi biurami obsługi, dostrzegają zróżnicowane podejścia, style komunikacji oraz procedury rozwiązywania problemów. W konsekwencji rośnie poziom oczekiwań wobec standardu obsługi. Dla firm stanowi to wyzwanie, ale jednocześnie tworzy przestrzeń do ciągłego doskonalenia procesów. To nie tylko źródło motywacji, lecz także impuls do przeprowadzenia audytu dotychczasowych działań, w celu identyfikacji obszarów wymagających dalszego rozwoju.*

#dyfuzjakulturyobsługi  
#wzrostoczekiwan  
#impulsaudytu



### **Piotr Wojtczak**

Head of Customer Marketing  
Intermarché

*Szybkie tempo zmian rynkowych stawia przed osobami odpowiedzialnymi za customer experience wyjątkowo złożone wyzwania. W dynamicznym środowisku, gdzie preferencje konsumentów mogą ulec zmianie w ciągu kilku dni, utrzymanie ich zaangażowania staje się coraz większym wyzwaniem. Firmy muszą nieustannie aktualizować swoje strategie, aby sprostać rosnącym oczekiwaniom i dostarczać klientom innowacyjne oraz inspirujące doświadczenia. W tak zmieniającym się otoczeniu kluczową rolę odgrywają nie tylko innowacje, lecz także umiejętność szybkiej adaptacji i elastycznego reagowania na ewoluujące zachowania konsumentów.*

#elastycznosc  
#adaptacja  
#wyzwaniezmiany



# Metodyka badania ilościowego

Głównym celem badania było zidentyfikowanie aspektów wymagających inwestycji oraz określenie najlepszych praktyk, które mogą przyczynić się do poprawy jakości obsługi klientów. Uzyskane wnioski są nieocenione, aby zrozumieć aktualną sytuację w zakresie zarządzania doświadczeniami klientów w Polsce oraz wskazania, co należy doskonalić.

## CELE BADANIA I PYTANIA BADAWCZE

### Badanie miało na celu:

- Określenie, co w zarządzaniu doświadczeniami klientów wymaga dalszych inwestycji.
- Ustalenie najlepszych praktyk, które mogą być wdrożone w celu poprawy ogólnych doświadczeń klientów w organizacjach.

### Badanie dążyło do odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie są główne wyzwania, z którymi borykają się organizacje w zarządzaniu doświadczeniami klientów?
- Co w zarządzaniu CX wymaga największej poprawy?
- Jakie najlepsze praktyki można zalecić organizacjom w celu lepszego zarządzania doświadczeniami klientów?

**Justyna Jakubczyk**

CEO  
CX House



*Customer Experience to przede wszystkim wiedza o człowieku – jego zachowaniach, nawykach, emocjach, potrzebach, preferencjach oraz procesie podejmowania decyzji. Często jednak brakuje integracji między humanistycznym podejściem a biznesową perspektywą. Specjaliści CX często potrzebują dodatkowych kompetencji, takich jak zarządzanie projektami, ocena opłacalności działań CX czy umiejętność skutecznego wpływania na interesariuszy, w tym decydentów, dyrektorów i inne działy. Kluczowe są tu zdolności perswazji oraz determinacja w komunikacji na różnych poziomach organizacji, dostosowując argumentację do potrzeb konkretnych odbiorców. Niektórzy dyrektorzy oczekują danych liczbowych i estymacji, inni preferują szczegółowe analizy i logiczne wnioski, a jeszcze inni cenią kreatywność i sugestywne prezentacje.*

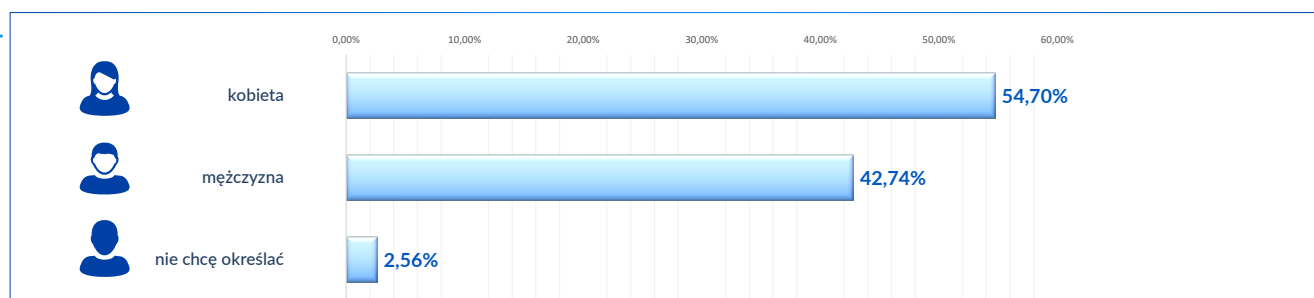
W pierwszej fazie zrealizowano 21 indywidualnych wywiadów pogłębionych – IDI (in depth interview), które m.in. pozwoliły na precyzyjne opracowanie kafeterii odpowiedzi w kolejnym badaniu ilościowym. W poniższym raporcie znajdziemy statystyczne opracowania zbiorcze ale też wybór kluczowych cytatów co pozwoli na głębsze zrozumienie tematu Customer Experience.

Badanie ilościowe zostało przeprowadzone metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing). Kwestionariusz przygotowano na platformie webankieta.pl. Link do ankiety był rozsyłany za pośrednictwem platformy LinkedIn oraz bezpośrednio do osób zajmujących się zarządzaniem doświadczeniami klientów (CX) w organizacjach działających w Polsce. Respondenci zostali zrekrutowani metodą doboru celowego oraz kuli śniegowej, obejmując absolwentów studiów podyplomowych Zarządzanie doświadczeniem klienta – CEM na Akademii Leona Koźmińskiego (dwie edycje) oraz absolwentów studiów Zarządzanie satysfakcją klienta na SGH. Wypowiedzi respondentów zbierano od 23.08 do 1.09.2024.

Ankietę wyświetliło **376** osób, z czego **138** wypełniło kwestionariusz. Z powodu braku obowiązku odpowiedzi na wszystkie pytania uzyskano **78** pełne i **60** częściowe odpowiedzi. Do analiz zakwalifikowano **117** kwestionariuszy.

#### PŁEĆ RESPONDENTÓW

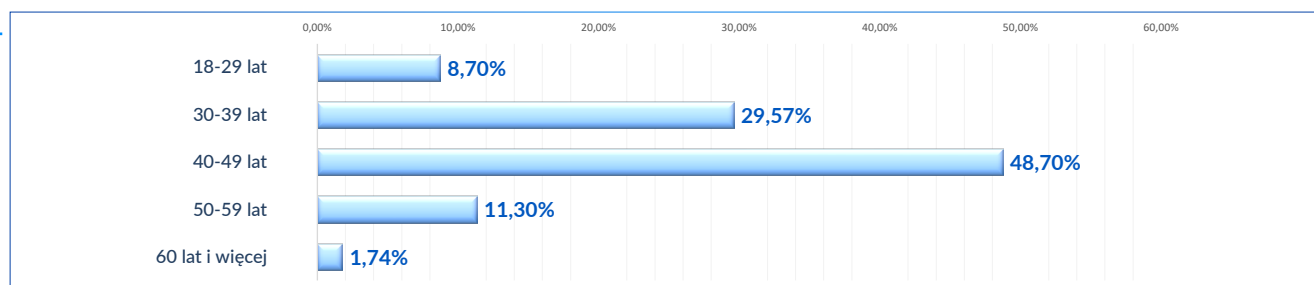
N=117



W badaniu wzięło udział łącznie 117 osób, z których **54,7%** stanowiły kobiety, a **42,74%** mężczyźni. Niewielki odsetek (**2,56%**) osób nie chciał określić swojej płci. Dominująca obecność kobiet może wpływać na interpretację wyników dotyczących doświadczeń konsumenckich i pracy z klientami.

#### WIEK RESPONDENTÓW

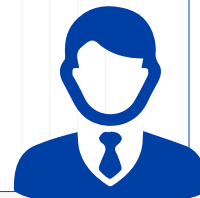
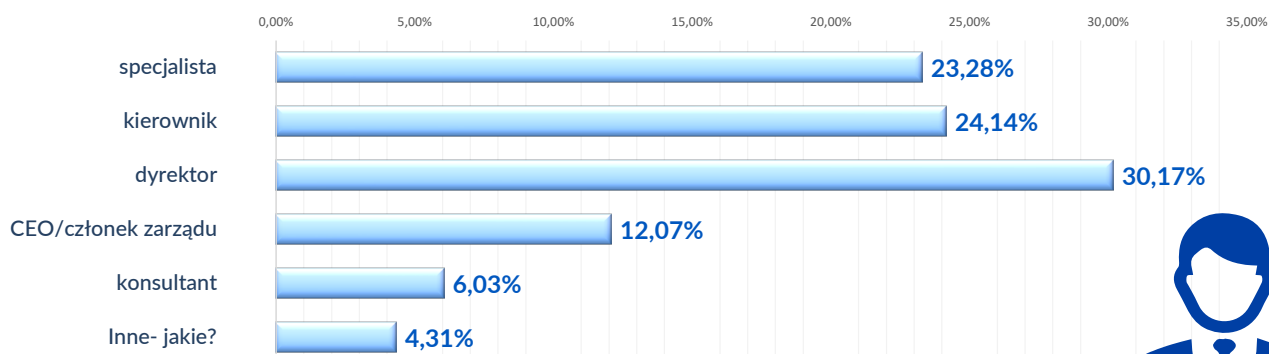
N=117



Największą grupę respondentów stanowiły osoby w wieku 40–49 lat (**48,7%**). Kolejni respondenci byli w wieku 30–39 lat (**29,57%**). Grupy wiekowe 18–29 oraz 50–59 lat stanowiły mniejszą część uczestników badania, co może sugerować, że doświadczenia i opinie pochodzą głównie od osób w średnim wieku.

## ZAJMOWANE STANOWISKO

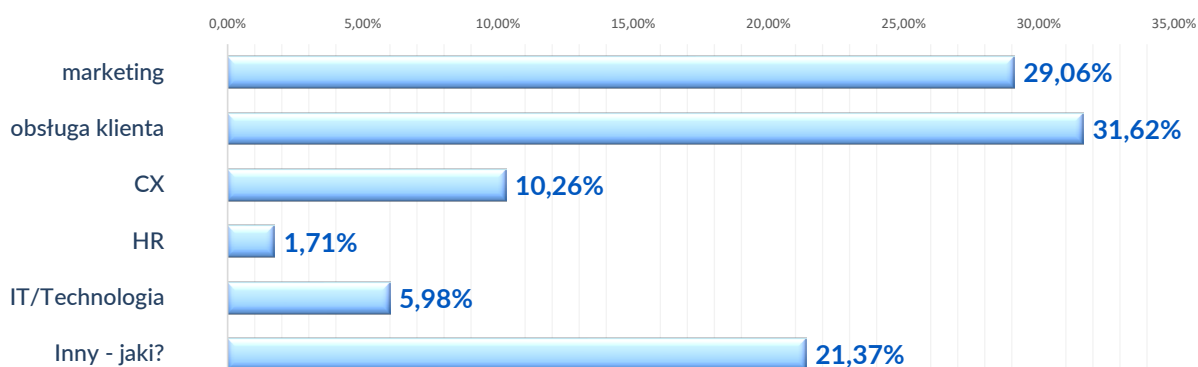
N=117



Najlichnieszą grupę respondentów stanowili dyrektorzy (30,17%), co świadczy o tym, że ankieta dotarła do osób zajmujących wysokie stanowiska w strukturach organizacyjnych. Kierownicy (24,14%) i specjaliści (23,28%) stanowili również dużą część uczestników, co może wskazywać na różnorodność zarządzania doświadczeniami klientów.

## DEPARTAMENT/DZIAŁ/OBSZAR, W KTÓRYM PRACUJĄ RESPONDENCI

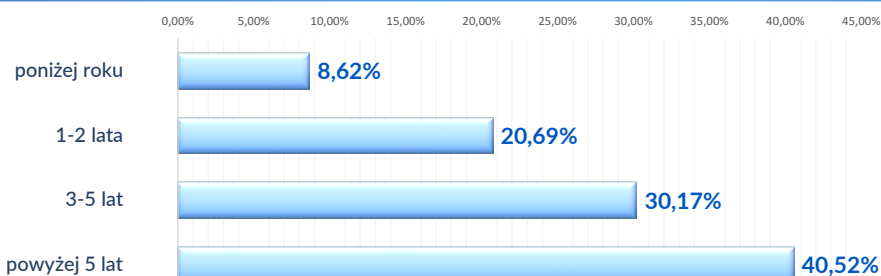
N=117



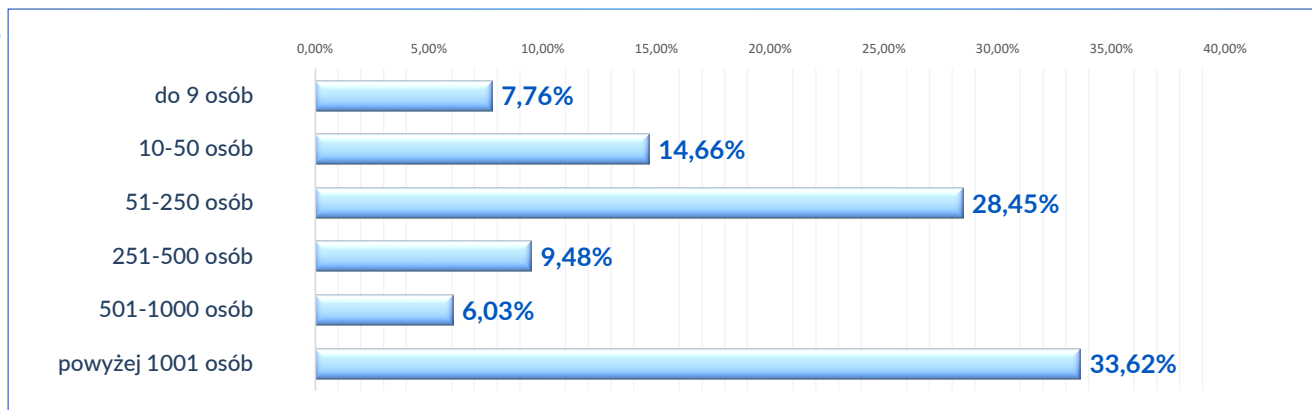
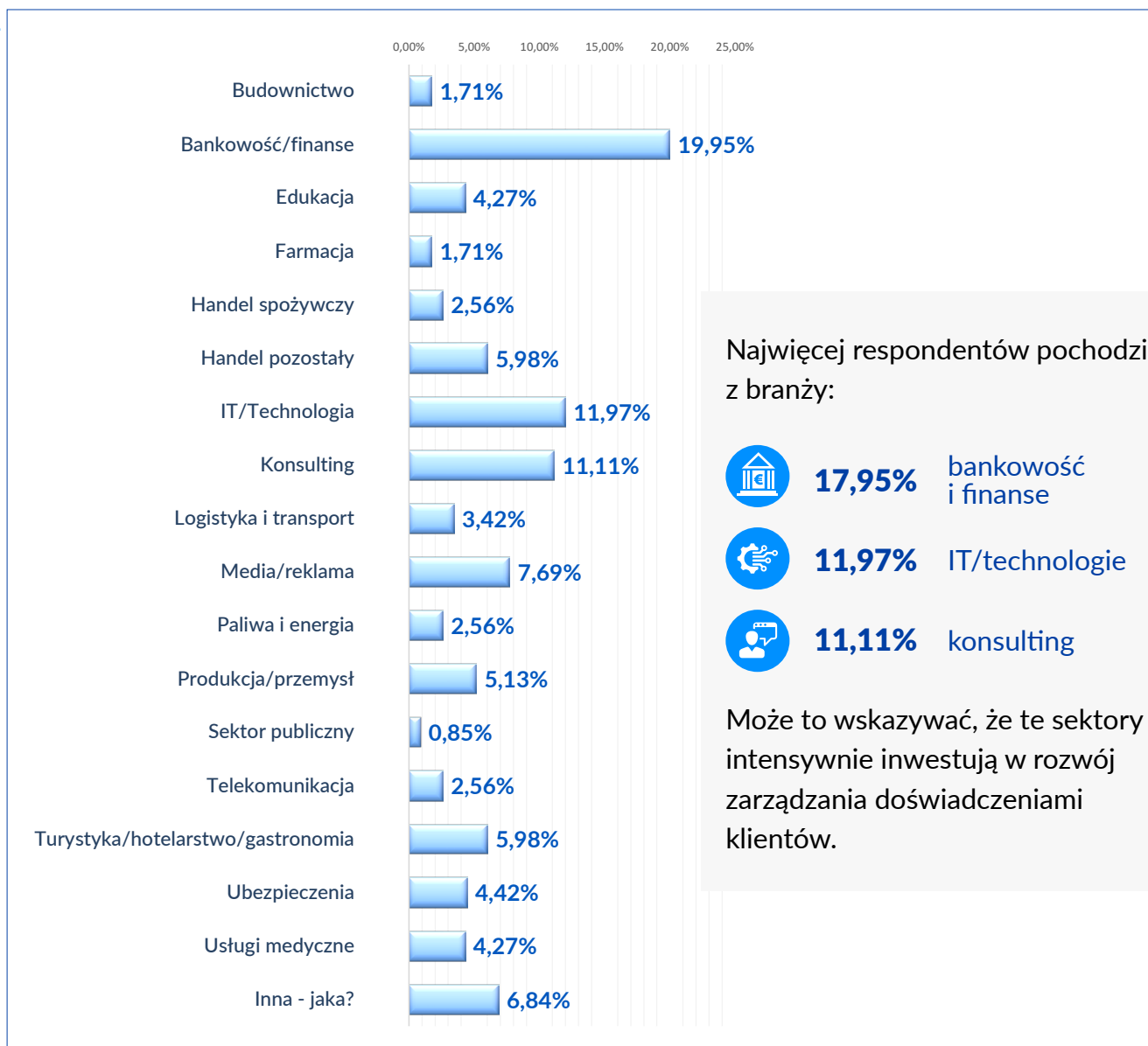
Większość respondentów pracuje w działach związanych z obsługą klienta (31,62%) oraz marketingiem (29,06%). Zaledwie 10,26% pracuje bezpośrednio w działach Customer Experience (CX), co może wskazywać na rosnącą, ale wciąż ograniczoną rolę działów CX.

## CZAS ZATRUDNIENIA NA OBECNYM STANOWISKU

N=117



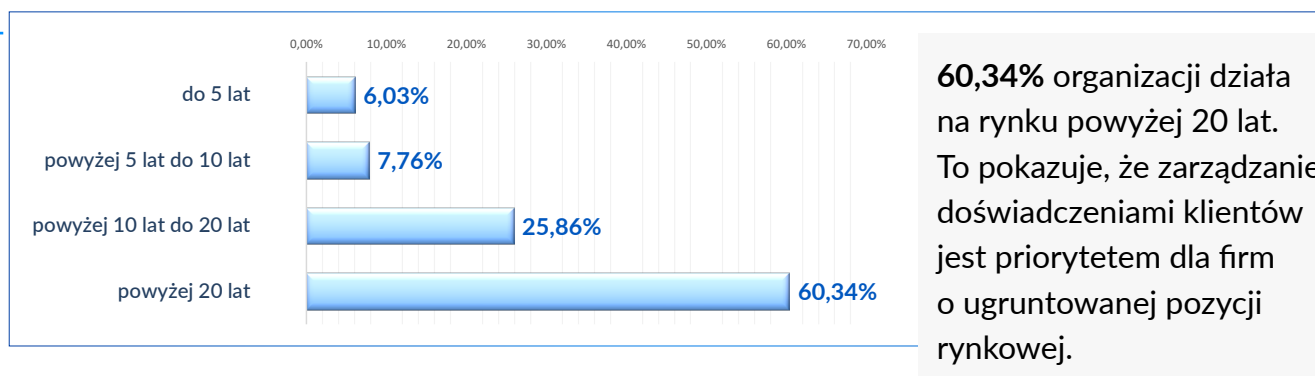
40,52% respondentów jest na swoich stanowiskach powyżej 5 lat, co może świadczyć o stabilności kadr zarządzających CX. Duża grupa (30,17%) pracuje od 3 do 5 lat, co oznacza stabilną bazę doświadczenia w zarządzaniu doświadczeniami klientów.



Dominują organizacje zatrudniające ponad 1001 osób (33,62%). Respondenci reprezentują głównie średnie i duże organizacje, co może oznaczać, że zarządzanie doświadczeniami klientów jest istotne szczególnie w większych firmach.

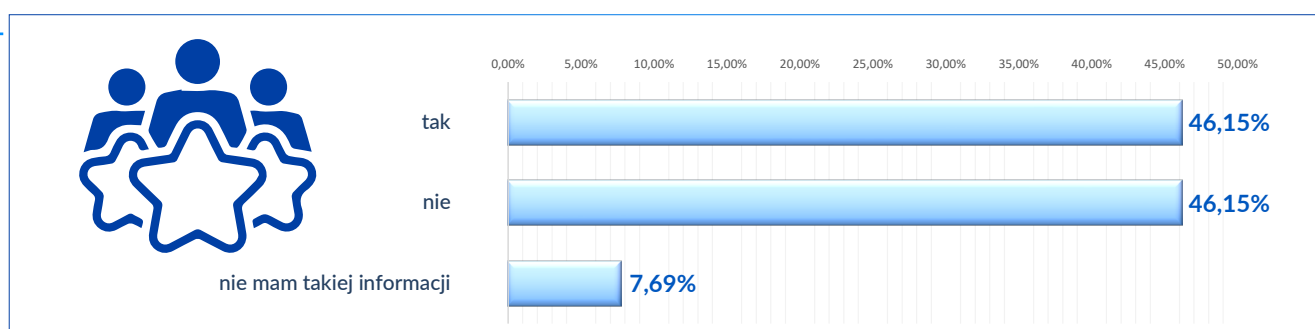
## CZAS DZIAŁANIA ORGANIZACJI NA RYNKU

N=117



## OBECNOŚĆ STRATEGII/PROGRAMU CX W ORGANIZACJI

N=117

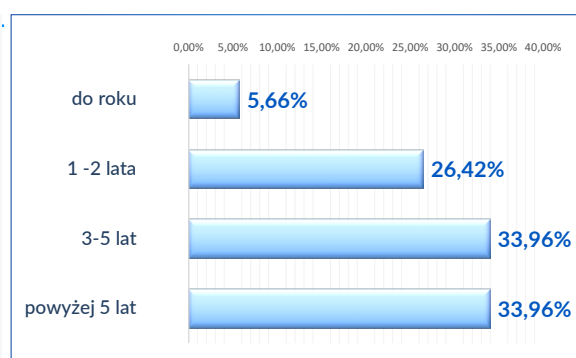


Program lub strategia CX (customer experience) to spójny zestaw działań, narzędzi i procesów wdrażanych w organizacji w celu zarządzania i optymalizacji doświadczeń klientów na każdym etapie interakcji z firmą (jasno określony cel/e+zaplanowane działania). **46,15%** badanych organizacji stosuje strategię CX, a tyle samo (**46,15%**) nie. Wyniki te sugerują, że zarządzanie doświadczeniami klientów nie jest jeszcze standardem we wszystkich organizacjach, choć znacząca część firm go wdraża.

## CZAS OBECNOŚCI PROGRAMU/STRATEGII CX W ORGANIZACJI

N=117

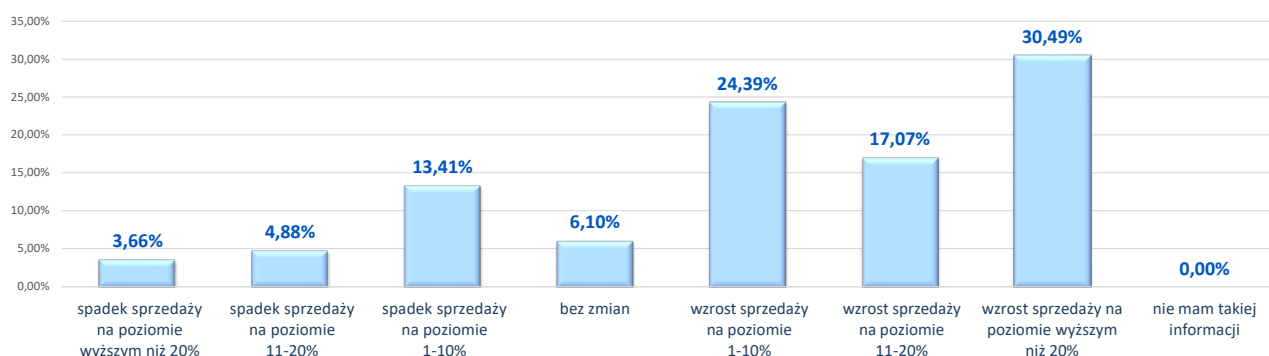
Zarządzanie doświadczeniami klientów (CX) wciąż jest stosunkowo nową praktyką. Największa część respondentów (**33,96%**) zadeklarowała, że strategia CX jest obecna w ich organizacji od **3 do 5 lat**. Tyle samo (**33,96%**) odpowiedziało, że program ten działa w ich firmie już ponad 5 lat, co sugeruje, że w niektórych organizacjach CX jest na wyższym poziomie.



Jednocześnie **26,42%** firm wdrożyło swoje strategie CX stosunkowo niedawno, bo zaledwie **1-2 lata** temu, a **5,66%** organizacji realizuje ją krócej niż rok. Te wyniki pokazują, że wiele firm nadal znajduje się na początkowych etapach implementacji strategii zarządzania doświadczeniami klientów, co może oznaczać rosnące zainteresowanie tą dziedziną oraz potencjał do dalszego rozwoju.

## SZACUNKOWA ZMIANA SPRZEDAŻY OBSERWOWANA W CIĄGU OSTATNICH 3 LAT

N=117

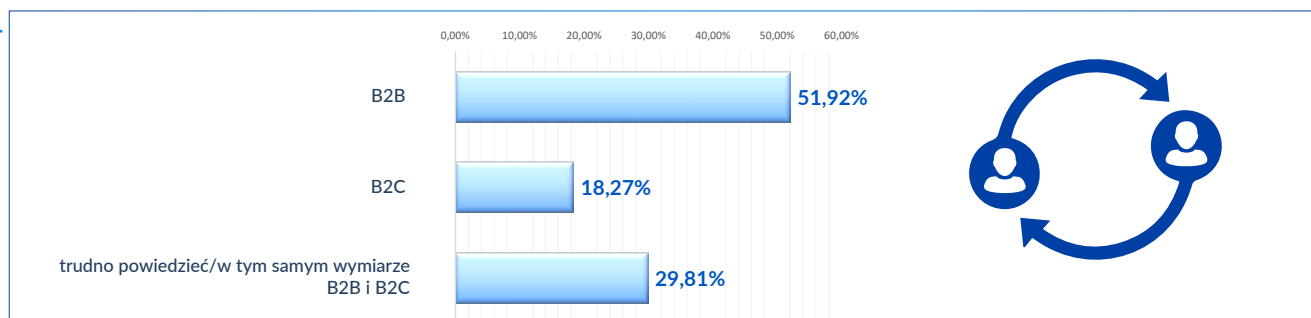


Większość organizacji (**30,49%**) odnotowała wzrost sprzedaży powyżej **20%** w ciągu ostatnich 3 lat. Wzrosty na poziomie 1–10% zaobserwowano w **24,39%** organizacji, co może być związane z wdrażaniem strategii CX.

Żadne organizacje stosujące strategię CX nie doświadczyły spadku sprzedaży powyżej **20%**, podczas gdy **66,67%** firm bez strategii CX odnotowało spadki powyżej **20%**. To może sugerować, że jej wdrożenie pomaga uniknąć tak drastycznych spadków. **60%** organizacji z programem CX odnotowało brak zmian w sprzedaży, co jest wyraźnym wskaźnikiem stabilizacji. Firmy nierealizujące CX odnotowały mniejszą stabilność, tylko **40%** z nich nie odczuło żadnych zmian w sprzedaży. Firmy, które wdrożyły strategię CX, w **45%** odnotowały wzrost sprzedaży o **1–10%**, co jest porównywalne do **50%** firm bez takiej strategii. Może to wskazywać, że program CX nie zawsze jest decydującym czynnikiem w małych wzrostach sprzedaży. **35,71%** firm z programem CX doświadczyło wzrostu sprzedaży o **11–20%**, podczas gdy w firmach bez tej strategii wzrost ten był wyższy i wyniósł **64,29%**. Niektóre organizacje bez programu CX również mogą osiągać dobre wyniki sprzedażowe, chociaż może to być zależne od innych czynników. **48%** organizacji z wdrożoną strategią CX odnotowało wzrost sprzedaży powyżej **20%**. Dla porównania, **52%** firm bez stosowania strategii CX osiągnęło podobne wyniki. To pokazuje, że takie firmy również mogą odnosić duże sukcesy, ale organizacje z programem CX wydają się bardziej stabilne.

## DOMINUJĄCY TYP KLIENTA

N=117



Większość organizacji obsługuje klientów biznesowych (B2B – **51,92%**), podczas gdy **18,27%** obsługuje wyłącznie klientów indywidualnych (B2C).



# Jakie cele związane z CX firmy stawiają sobie obecnie



## FILARY CX

1

Wyniki badań ilościowych wskazują, że organizacje dążą do holistycznego podejścia do zarządzania doświadczeniami klientów, łącząc zarówno aspekty technologiczne, jak i relacyjne. Zrozumienie klienta, pomiar jego doświadczeń oraz empatia stanowią fundamenty strategii CX. Również istotna jest rola pracowników, a ich doświadczenie (EX) ma bezpośredni wpływ na poziom obsługi i satysfakcję klientów. Firmy starają się także nieustannie doskonalić swoje działania i korzystać z innowacyjnych narzędzi, aby sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów.

### Anna Bochenek

Customer Care Center Manager  
Coca-Cola HBC Polska

*Rola człowieka w Customer Experience pozostaje nieoceniona, pomimo dynamicznego rozwoju automatyzacji. Kluczowym czynnikiem jest tutaj empatia – tylko człowiek potrafi trafnie odczytać emocje klienta i dostosować rozwiązania do jego unikalnych potrzeb. Co więcej, bezpośredni kontakt z człowiekiem sprzyja budowaniu długotrwałych relacji oraz zaufania, co jest kluczowe w przypadku bardziej złożonych wyzwań. Automatyzacja skutecznie obsługuje powtarzalne zadania, jednak w kontekście wymagającym elastyczności oraz głębokiego zrozumienia, rola człowieka pozostaje niezastąpiona.*

#człowiekniezastąpiony  
#empatia  
#relacjeizaufanie

## Piotr Wojtczak

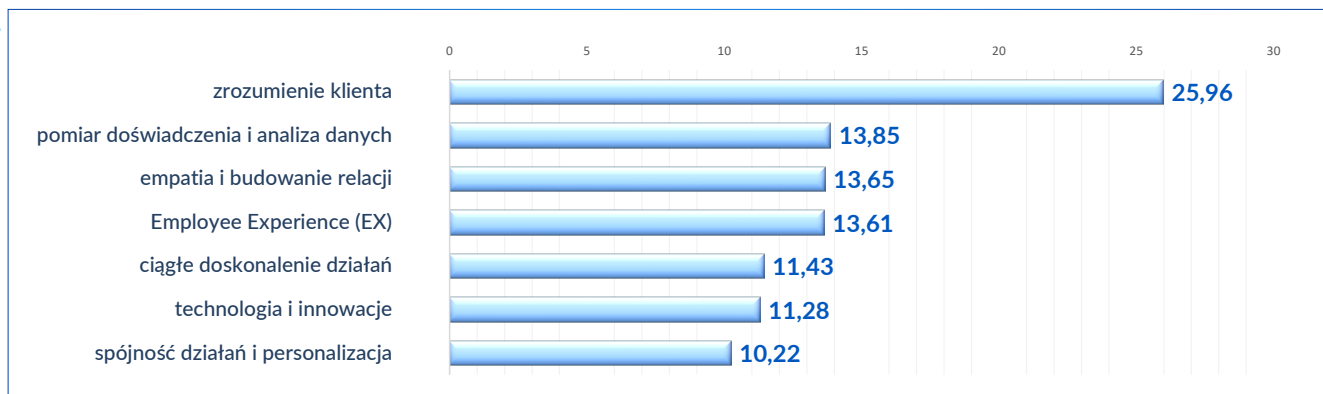
Head of Customer Marketing  
Intermarché

Generatywna sztuczna inteligencja osiągnęła poziom rozwoju, który umożliwia znaczące usprawnienia w wielu procesach organizacyjnych. Jej wykorzystanie nie tylko zwiększa wydajność operacyjną, ale również umożliwia dostarczanie bardziej spersonalizowanych i precyzyjnych rozwiązań dla klientów. Sztuczna inteligencja pozwala na automatyzację rutynowych procesów, co z kolei uwalnia zasoby do realizacji działań o większej wartości strategicznej. Bez wątpienia AI pozwala na głębsze zrozumienie potrzeb klientów i przewidywanie ich przyszłych oczekiwań, co wśród firm, które będą potrafiły to wykorzystać w praktyce, z pewnością będzie przekładać się na lepsze dopasowanie oferty i wyższą lojalność konsumencką.

#sztuczna inteligencja  
#automatyzacja procesów  
#efektywna personalizacja

### WAŻNOŚĆ POSZCZEGÓLNYCH FILARÓW CX (SUMA 100 PKT)

N=82



## Barbara Fital

CRM Senior Marketing Manager  
Douglas

Klienci mają dwie kluczowe potrzeby. Po pierwsze, oczekują, że firma rozumie ich potrzeby i dostosowuje swoje produkty oraz oferty do tych oczekiwań. Po drugie, cenią sobie komfort, który wiąże się z minimalizowaniem czasu i wysiłku potrzebnego do dokonania zakupu. Firmy powinny unikać zalewania klientów nieistotnymi ofertami i skupić się na hiperpersonalizacji. Uproszczenie procesów, aby ułatwić życie klientom, również odgrywa kluczową rolę.

#znamypotrzeby  
#minimumczasu  
#minimumwysilku

## Główne cele firm w zakresie zarządzania doświadczeniami klientów (CX) to:

- **Zwiększenie zaangażowania klientów** poprzez poprawę wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji.
- **Podniesienie jakości obsługi klienta** poprzez inwestowanie w rozwój interpersonalnych kompetencji pracowników.
- **Zrozumienie emocji klientów** jako kluczowy czynnik wpływający na satysfakcję i lojalność.
- **Budowanie głębszych relacji z klientami** poprzez ich zaangażowanie w proces współtworzenia produktów i usług.
- **Wzmocnienie struktury organizacyjnej CX** poprzez zatrudnianie specjalistów odpowiedzialnych za zarządzanie doświadczeniami klientów.

### Elżbieta Gierczyńska

Ekspertka CX  
CX House



*Zyskuje na znaczeniu rola emocji w budowaniu relacji z klientami. Firmy coraz częściej skupiają się na emocjonalnym aspekcie interakcji, zdając sobie sprawę, że pozytywne emocje mogą znacząco zwiększać lojalność klientów. W związku z tym pojawia się kluczowe pytanie, a zarazem wyzwanie: jak skutecznie mierzyć emocje klienta i jak wykorzystać te dane do poprawy jego doświadczeń? Widzimy wzrost inwestycji w technologie i narzędzia analityczne, które umożliwiają głębsze zrozumienie emocji klientów, takie jak analiza sentymentu w czasie rzeczywistym.*

#emocjekonsumentow  
#skutecznypomiar  
#poprawadoswiadczen

| Opinia                                                                                                                                                                                                                     | Średnia |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Na rynku wygryają te organizacje, które postawią na skuteczną komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną                                                                                                                     | 4,64    |
| Organizacje, które inwestują w rozwój umiejętności miękkich swoich pracowników, zyskują bardziej zaangażowany i lojalny zespół, co wpływa na lepszą obsługę klienta                                                        | 4,53    |
| Coraz ważniejsze na rynku stają się emocje klientów, dlatego organizacje powinny inwestować w ich badanie                                                                                                                  | 4,26    |
| Wygryją na rynku te organizacje, które będą angażować klientów w procesy współtworzenia produktów i usług, gdyż dzięki temu zyskają nie tylko potrzebną wiedzę, ale także będą w stanie zbudować silniejsze relacje z nimi | 4,12    |
| W każdej organizacji, która ma styczność z klientami, niezależnie od tego jak duża ona jest, powinna być zatrudniona osoba jako specjalista od CX                                                                          | 3,79    |

Skala od 1 do 5, gdzie 1 oznacza zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 zdecydowanie się zgadzam.



**Olga Biczal**  
Specjalistka EX  
Santander Bank Polska

*Pracownicy firmy będący również jej klientami są wyjątkowym źródłem wiedzy i inspiracji dla organizacji. W metodykach takich jak Service Design odpowiedzi na wyzwania projektowe współtworzy się w interdyscyplinarnych zespołach. Pracownicy-klienci są zazwyczaj grupą chętnie angażującą się w tego typu działania. Uczestnictwo w tworzeniu rozwiązań sprawia, że pracownicy bardziej się z nimi utożsamiają, a nawet stają się ich ambasadorami.*

#employeeexperience  
#culturefit  
#wartoscirealizowane

## CELE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA DOŚWIADCZENIEM KLIENTA – ROZKŁAD ODPOWIEDZI N=89

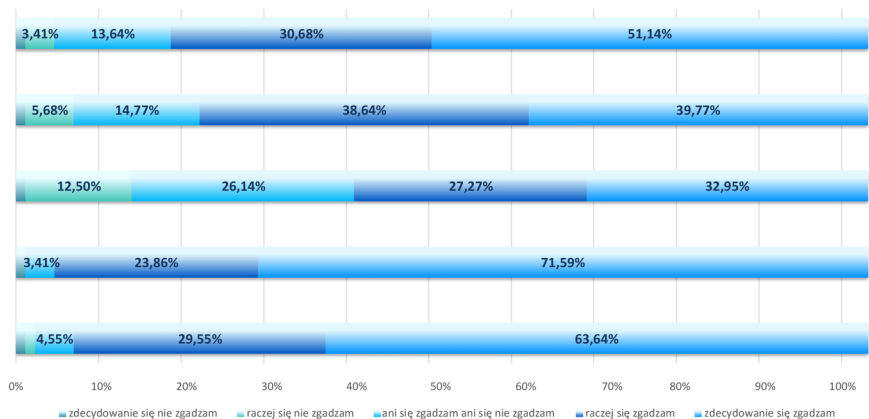
Coraz ważniejsze na rynku stają się emocje klientów, dlatego organizacje powinny inwestować w ich badanie

Wygrają na rynku te organizacje, które będą angażować klientów w procesy współtworzenia produktów i usług, gdyż dzięki temu zyskają nie tylko potrzebną wiedzę, ale także będą w stanie zbudować silniejsze relacje z klientami.

W każdej organizacji, która ma styczność z klientami, niezależnie od tego jak duża ona jest, powinna być zatrudniona osoba jako specjalista od CX.

Na rynku wygrają te organizacje, które postawią na skuteczną komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną.

Organizacje, które inwestują w rozwój umiejętności miękkich swoich pracowników, zyskują bardziej zaangażowany i lojalny zespół, co przekłada się na lepszą obsługę klienta.



**Michał Serdakowski**  
Marketing Manager  
Mercedes-Benz MB Motors

*Cała strategia sprzedażowa powinna być zorientowana na klienta, a nie na firmę. Procesy muszą być dostosowane do potrzeb i oczekiwań klientów. Osiągnięcie tego celu jest kluczowe dla sukcesu biznesowego.*

#potrzebyklienta  
#koncentracjanakliencie  
#drogadosukcesu

- **Zwiększenie zaangażowania klientów** poprzez poprawę wewnętrznej i zewnętrznej komunikacji.

Wysoka średnia ocena (4,64) i dominujące poparcie (70,59% zdecydowanie się zgadza ze stwierdzeniem) sugerują, że **skuteczna komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna** jest jednym z najważniejszych celów firm. Organizacje dostrzegają, że bez silnej komunikacji trudno jest budować trwałe relacje z klientami, a także zarządzać ich doświadczeniami w spójny sposób. Cel ten podkreśla potrzebę usprawnienia kanałów komunikacyjnych oraz wewnętrznej współpracy, co powoduje lepszą obsługę i zrozumienie potrzeb klientów.

- **Podniesienie jakości obsługi klienta** poprzez inwestowanie w rozwój interpersonalnych kompetencji pracowników.

Inwestowanie w **umiejętności miękkie** pracowników ma wyraźnie strategiczne znaczenie w kontekście CX. Średnia ocena 4,53 i zgoda aż 63,53% respondentów, którzy zdecydowanie popierają to stwierdzenie, pokazują, że rozwój interpersonalnych kompetencji jest kluczowy **w budowaniu zaangażowanego i lojalnego zespołu**, który zapewni wysoką jakość obsługi. Firmy dążą do tego, aby ich zespoły były lepiej przygotowane do interakcji z klientami, co bezpośrednio wpływa na ich zadowolenie i długoterminowe relacje.

- **Zrozumienie emocji klientów** jako kluczowy czynnik rzutujący na satysfakcję i lojalność.

Średnia ocena 4,26 dla stwierdzenia, że **emocje klientów** stają się coraz ważniejsze, wskazuje, że wiele firm stawia sobie za cel lepsze zrozumienie emocji klientów. **50,59% respondentów zdecydowanie się zgadza**, że inwestowanie w badania dotyczące emocji klientów jest niezbędne. Zrozumienie, co wywołuje pozytywne lub negatywne emocje u klientów, jest kluczowe, aby dostosować ofertę i obsługę, a to z kolei wpływa na ich satysfakcję i lojalność.



**Tomasz Opalski**  
UX Senior Expert  
ING

*Coraz większy nacisk kładziemy na zarządzanie emocjami klientów, co staje się istotnym elementem strategii firm. Widoczny jest wzrost empatii w podejściu do klienta oraz umiejętność identyfikowania emocji na różnych etapach interakcji z marką. Firmy coraz częściej analizują te emocje, tworząc katalogi, które są wykorzystywane do projektowania usług, produktów i procesów modernizacyjnych. Narzędzia takie jak mapy podróży klienta (CJM) umożliwiają precyzyjne wskazanie kluczowych momentów w doświadczeniu klienta, które mają decydujący wpływ na jego satysfakcję – zarówno pozytywną, jak i negatywną. W ten sposób organizacje mogą lepiej dostosowywać swoje działania, minimalizując ryzyko błędów i wzmacniając relacje z klientami.*

#emocje  
#empatia  
#sciezaklienta

- **Budowanie głębszych relacji z klientami** poprzez ich zaangażowanie w proces współtworzenia produktów i usług.

Firmy coraz bardziej zdają sobie sprawę z wartości **angażowania klientów w procesy współtworzenia**. Wyniki (średnia ocena 4,12) pokazują, że celem wielu organizacji jest nie tylko dostarczenie produktów zgodnych z oczekiwaniami, ale także aktywne zaangażowanie klientów w procesy ich tworzenia. To działanie pozwala na zdobycie potrzebnej wiedzy i budowanie silniejszych relacji, co zwiększa satysfakcję klientów i tworzy lojalność wobec marki. **41,18% zdecydowanie zgadza się** ze stwierdzeniem, że współtworzenie to ważny element strategii CX.

- **Wzmocnienie struktury organizacyjnej CX** poprzez zatrudnianie specjalistów odpowiedzialnych za zarządzanie doświadczeniami klientów.

Chociaż wyniki dotyczące tego stwierdzenia (średnia ocena 3,79) są nieco mniej jednogłośnie niż w przypadku innych celów, to jednak **32,94% respondentów zdecydowanie zgadza się**, że w każdej organizacji powinna być zatrudniona osoba odpowiedzialna za zarządzanie doświadczeniem klienta. Cel ten dotyczy rosnącej potrzeby formalizowania działań CX i wprowadzenia osób lub zespołów, które będą odpowiedzialne za monitorowanie, analizowanie i optymalizowanie procesów obsługi klienta. Pomimo niejednoznacznych odpowiedzi, jest to ważny element długofalowych strategii CX w wielu organizacjach.

**Elżbieta Gierczyńska**

Ekspertka CX

CX House

*Zarządzanie doświadczeniem pracownika koncentruje się na trzech kluczowych obszarach. Pierwszym z nich jest kultura organizacyjna – sukces jest trudny do osiągnięcia bez kultury zorientowanej na klienta. Drugim obszarem jest środowisko fizyczne pracy; komfortowe warunki mają istotny wpływ na efektywność. Pandemia ujawniła, że praca zdalna w nieodpowiednich warunkach domowych znacząco obniża produktywność. Trzecim obszarem jest technologia – przestarzałe systemy mogą prowadzić do frustracji, zwłaszcza wśród młodszych pokoleń, takich jak Y i Z, które muszą zmagać się z ręcznymi, archaicznymi procesami.*

#kulturaorganizacyjna  
#fizycznesrodowiskopracy  
#technologiadlaCX



## ZROZUMIENIE NOWYCH POKOLEŃ PRZY JEDNOCZESNYM UWZGLĘDNIENIU POTRZEB STARSZYCH GENERACJI

2

W dzisiejszym dynamicznie zmieniającym się środowisku, firmy stają przed wyzwaniem, jakim jest dostosowanie strategii CX do zróżnicowanych potrzeb konkretnych pokoleń. Starsze generacje, które przez lata były fundamentem wielu rynków, mają zdecydowanie inne potrzeby niż młodsze pokolenia, które wychowywały się w erze technologii i ciągłych zmian.



### Monika Fularska

Projektantka Usług  
Pekao SA

*Młodsze pokolenia coraz częściej unikają fizycznych interakcji, preferując cyfrowe formy komunikacji, co objawia się niechęcią do rozmów telefonicznych i tradycyjnych kanałów. Trend ten jest wyraźnie widoczny w branży bankowej, gdzie mimo deklaracji firm o poprawie obsługi i digitalizacji procesów, w sytuacjach kryzysowych często brakuje bezpośredniego wsparcia dla klientów. Oczekiwania młodszych klientów dotyczą szybkich, wygodnych i zautomatyzowanych rozwiązań, co stanowi wyzwanie dla firm w zakresie zapewnienia odpowiedniego poziomu obsługi.*

#technologia

#tradycyjnekanaly

#brakwsparcia

Dla starszych klientów kluczowe jest utrzymanie standardów, które są im dobrze znane i z którymi czują się komfortowo, takie jak indywidualne podejście i bezpośredni kontakt, przejrzyste procesy oraz wsparcie w punktach stacjonarnych. Młodsze generacje, szczególnie milenialsi i pokolenie Z, są coraz bardziej skłonne do korzystania z rozwiązań nowych technologii i sztucznej inteligencji. Oczekują one nie tylko szerokiego wyboru produktów i usług dostępnych online, ale także natychmiastowej obsługi, najlepszego stosunku jakości do ceny oraz elastycznych warunków zakupów, takich jak szybkie dostawy czy łatwe procedury zwrotów. W tej sytuacji działy odpowiedzialne za CX muszą sobie postawić za cel dokładne zrozumienie pokoleń, zbadanie ich różnic i tego co je łączy, by efektywnie zaspokoić potrzeby obu tych grup oraz zbalansować swoją ofertę tak, aby żadna grupa klientów nie czuła się zaniedbana.

**Barbara Fital**

CRM Senior Marketing Manager  
Douglas

*Obecnie znajdujemy się na przelomie pokoleń. Starsze generacje wciąż preferują mniej zdigitalizowane rozwiązania i są bardziej związane z rynkiem offline. Z kolei młodsze pokolenia oczekują nowoczesnych rozwiązań cyfrowych i e-commerce, które oferują natychmiastowy dostęp, konkurencyjne ceny, szybkie dostawy oraz łatwe zwroty.*

#przelompokolen  
#onlineoffline  
#szybkotaniowygodnie

W badaniu ilościowym dotyczącym zarządzania doświadczeniami klientów (CX) w organizacjach w Polsce pojawiło się pytanie związane z uwzględnianiem różnic pokoleniowych, które dotyczyło zarówno zrozumienia młodszych, jak i uwzględniania starszych generacji. Respondenci oceniali w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem (w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 zdecydowanie się zgadzam):

**Organizacje, które rozumieją różnice pokoleniowe, w tym pokolenie Z i alfa, będą w stanie się wybić i pozostać liderami na rynku.**

*Gamifikacja to ważny, choć kontrowersyjny trend, szczególnie wśród młodszych grup wiekowych. Z biegiem czasu jej znaczenie może maleć, ponieważ starsi klienci zaczynają skupiać się na innych aspektach. Niemniej jednak, nasza naturalna chęć do rywalizacji sprawia, że gamifikacja nadal pozostaje atrakcyjna i skuteczna.*

#gamifikacja  
#chcemywygrac  
#mlodzigraja

Średnia odpowiedzi wyniosła 4,11, co sugeruje, że większość respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. Zdecydowanie zgadza się z nim 38,14% respondentów, a raczej zgadza się 42,27%, co oznacza, że prawie 80% badanych widzi w tym kluczowy element strategii CX.



### Anna Leśniewicz

Ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem  
BNP Paribas Bank Polska

*Młodsze pokolenia, które coraz częściej angażują się w obsługę klienta, różnią się od swoich poprzedników. Konieczne jest wprowadzenie ich w określone zachowania, w tym psychologiczne podejście do klienta i zasady kultury osobistej. W pracy z młodszymi pracownikami kluczowe jest efektywne komunikowanie się podczas procesu rekrutacji, jasne przedstawienie oczekiwań związanych z rolą oraz zapewnienie wsparcia i możliwości rozwoju po zatrudnieniu.*

#zmianapokoleniowa  
#kulturaosobista  
#precyzyjnakomunikacja

Zrozumienie nowych pokoleń przy jednoczesnym uwzględnieniu potrzeb starszych generacji jest najistotniejsze dla takich branż jak: edukacja (średnia 5,0), bankowość/finanse (4,53). Mniejsze znaczenie ma dla IT/Technologii (3,64) i ubezpieczeń (3,50).



### Paweł Anyszewski

Rzecznik Klienta, Ekspert CX

*Obecnie największymi wyzwaniami dla pracowników są zmiany pokoleniowe i wymagający klient. Młodszy pracownicy często mają trudności z prowadzeniem rozmów telefonicznych i potrzebują jasnych wytycznych oraz instrukcji. Często, gdy rozmowa z klientem wykracza poza ustalony scenariusz, młodszy pracownik może mieć problemy z jej poprowadzeniem. Firmy często skupiają się wyłącznie na potrzebach klientów, zapominając, że równie istotne jest zapewnienie wsparcia i opieki pracownikom, aby czuli się pewnie i kompetentnie w swoich rolach.*

#zmianypokoleniowe  
#zaopiekowaniepracownika  
#konkretnyskazowki

Młodsze pokolenia preferują zakupy self-service, e-commerce, a także omnichannel, natomiast starsze generacje mogą czuć się bardziej komfortowo przy wsparciu człowieka w procesie zakupowym. Firmy, które chcą utrzymać konkurencyjność, muszą uwzględniać różnice pokoleniowe w swoich strategiach CX. Zrozumienie ich jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w strategii CX. Firmy, które nie dostosują się do potrzeb zarówno młodszych, jak i starszych klientów, ryzykują utratę lojalności i konkurencyjności na rynku

**Barbara Fital**

CRM Senior Marketing Manager  
Douglas

*Customer Experience powinien być oparty na solidnych fundamentach, takich jak dostosowanie oferty do potrzeb klienta oraz skrócenie czasu potrzebnego na procesy zakupowe i obsługowe, co zapewnia komfort użytkowania. Dodatkowo, wprowadzenie elementów, które budują efekt „wow”, może dodatkowo zwiększyć satysfakcję klientów.*

#efektwow  
#potrzebyklienta  
#procesyobslugowe

Współczesne podejście do customer experience nie polega już tylko na spełnieniu podstawowych oczekiwań klientów. Kluczowym elementem sukcesu jest umiejętność zaskakiwania klienta w sposób, który wykracza poza jego standardowe oczekiwania. Nie jest to prosty zabieg, ponieważ klienta coraz trudniej jest zaskoczyć. Ma on na co dzień do czynienia z wieloma firmami i markami, na czym opiera swoje oczekiwania. Nie patrzy tylko na firmy konkurencyjne, ale też na obsługę klienta w każdym aspekcie. Dlatego budując strategię CX, firmy powinny nie tylko patrzeć na konkurencję, ale również czerpać inspirację z innych sektorów rynku.

**Michał Serdakowski**

Marketing Manager  
Mercedes-Benz MB Motors

*W nadchodzącej przyszłości obsługa klienta będzie coraz częściej realizowana za pomocą urządzeń, jednak w razie potrzeby zawsze powinien być obecny człowiek, który wspiera technologię i pomaga klientowi w jej wykorzystaniu. Aby osiągnąć efekt „wow” w obsłudze, kluczowa jest obecność osoby, która nie tylko zaprezentuje technologię, ale także zrozumie jej potencjał i uwierzy w jej możliwości. Choć nowoczesne rozwiązania są imponujące, ich pełen potencjał można osiągnąć tylko dzięki wsparciu człowieka.*

#czlowiekjakoasystent  
#efektwow  
#wiarawtechnologie

„Efekt wow” może wynikać z różnych interakcji klienta z firmą od niespodziewanie szybkiej reakcji na zapytanie przez personalizację oferty aż po drobne gesty, które budują pozytywne emocje i lojalność.

Efekt ten jest szczególnie cenny, gdy wynika z własnej inicjatywy pracowników, którzy z empatią podchodzą do potrzeb klienta. Nie jest osiągnięty dzięki sztywnym skryptom czy odgórnie narzuconym procedurom, ale raczej jest rezultatem kultury organizacyjnej pozwalającej na autonomię i zaangażowanie pracowników w obsługę klienta.



### Anna Wiśniewska

Dyrektor ds. Marketingu i Komunikacji  
Ayvens

*Efekt „wow” najczęściej wynika z interakcji międzyludzkich, a nie z technologii czy algorytmów. Przykładem może być sytuacja, w której klient dzwoniący na infolinię nie znał języka polskiego i nie czuł się komfortowo w języku angielskim. Po chwili rozmowy zapytał nieśmiało, czy ktoś w obsłudze mówi po hiszpańsku. Okazało się, że nasz pracownik posługiwał się tym językiem, co wywarło na kliencie ogromne wrażenie. Takie drobne, ale znaczące interakcje często tworzą niezapomniane doświadczenia.*

#efektwow

#elastycznosc

#niezapomnianedoswiadczenie

W badaniu ilościowym dotyczącym zarządzania doświadczeniami klientów (CX) w organizacjach w Polsce pojawiło się pytanie związane z „efektu wow”. w CX. Respondenci oceniali w jakim stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem ( w skali 1–5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 zdecydowanie się zgadzam):

**Klienta coraz trudniej zaskoczyć, dlatego proces reklamacji i zwrotów może być „efektem wow” w całym procesie CX.**



### dr Michał Lutostański

Head of Knowledge & Thought Leadership  
KANTAR

*Obecnym kierunkiem inwestycji jest zarządzanie „end gap”, czyli luką na końcu ścieżki klienta. Jest to obszar, który często bywa zaniedbywany, a jednocześnie może mieć kluczowe znaczenie dla ogólnego doświadczenia klienta.*

#endgap

#doswiadczenieklienta

#sciezgaklienta

Średnia odpowiedzi na to pytanie wyniosła 4,05, co wskazuje, że większość respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. Dokładniej, 45,36% osób raczej się zgadza, a 35,05% zdecydowanie się zgadza. Tylko niewielka część respondentów wyraziła przeciwną opinię.



### Bartosz Żochowski

Head of Loyalty&CRM

Decathlon

*Coraz więcej klientów docenia unikalność ludzkiego kontaktu w obsłudze klienta, która pozostaje trudna do zastąpienia przez AI. Często to proste gesty i życzliwość budują trwałe relacje z marką. Pomimo zaawansowanego rozwoju AI, technologia wciąż nie jest w stanie w pełni oddać empatii i zrozumienia, które są kluczowe w obsłudze klienta, zwłaszcza w sytuacjach związanych z reklamacjami.*

#kontaktzczłowiekiem

#prostegesty

#empatiaizrozumienie

W wielu branżach zauważalne jest zdecydowane poparcie dla stwierdzenia, że proces reklamacji może stać się źródłem „efektu wow”. Branże takie jak **edukacja, produkcja/przemysł, sektor publiczny, turystyka/hotelarstwo/gastronomia oraz usługi medyczne** wyraźnie podkreślają zgodność z tym stwierdzeniem – w tych sektorach dominują odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam” (100%). W branżach takich jak **bankowość/finanse, IT/technologia oraz konsulting** istnieje większe różnicowanie opinii. W tych sektorach część respondentów raczej się zgadza, ale pojawiają się też odpowiedzi neutralne, a nawet przeciwnicy tego stwierdzenia (szczególnie w IT, gdzie 15,38% respondentów raczej się nie zgadza). To może wynikać z bardziej złożonych procesów reklamacyjnych lub specyfiki interakcji z klientami w tych branżach. Ciekawą obserwacją jest, że w **logistyce i transporcie oraz paliwach i energii** odpowiedzi są bardziej zróżnicowane. W logistyce 66,67% respondentów raczej się zgadza z analizowanym stwierdzeniem, ale aż 33,33% jest neutralnych. W paliwach i energii tylko 50% respondentów zgadza się ze stwierdzeniem, co może sugerować, że procesy reklamacyjne w tej branży nie są postrzegane jako kluczowy element CX.

Wyniki sugerują, że organizacje dostrzegają coraz większą trudność w zaskakiwaniu klientów tradycyjnymi metodami. W związku z tym proces reklamacji i zwrotów staje się kluczowym elementem, który może wpłynąć na pozytywne doświadczenie klienta, a nawet być źródłem „efektu wow”. Jest to istotny obszar, ponieważ dobrze zorganizowany, szybki i bezproblemowy proces reklamacyjny może nie tylko minimalizować negatywne emocje klienta, ale również wzbudzać jego pozytywne zaskoczenie, budując lojalność i przywiązanie do marki.



Taki efekt może być szczególnie ważny wtedy, gdy klienci coraz bardziej cenią łatwość, szybkość i wygodę interakcji z firmami, a negatywne doświadczenia związane z reklamacjami często stanowią powód rezygnacji z dalszej współpracy z daną marką.

### Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing  
Intermarché

*Tradycyjna personalizacja często nie przynosiła oczekiwanych rezultatów, ponieważ opierała się na prostych zabiegach, które nie zawsze miały realną wartość dla klienta. Obecnie mamy unikalną okazję tworzenia bardziej zindywidualizowanych i efektywnych doświadczeń. Dzięki AI, które umożliwia analizę ogromnych zbiorów danych, firmy mogą lepiej przewidywać potrzeby klientów i dostarczać im produkty oraz usługi niemal idealnie dopasowane do ich oczekiwań.*

#hiperpersonalizacja  
#dopasowanieoferty  
#personalizacja

## Personalizacja komunikacji z klientem, oparta na analizie danych, zwiększa zaangażowanie i satysfakcję klientów

To stwierdzenie zostało ocenione bardzo pozytywnie przez respondentów w badaniu. Średnia ocena wynosi **4,46**, co oznacza, że większość osób zgadza się z tym stwierdzeniem. **57,3%** respondentów **zdecydowanie zgadza się** z tym stwierdzeniem, **33,71% raczej się zgadza**, co wskazuje na silne przekonanie, że personalizacja wykorzystująca dane jest kluczowym elementem zwiększania satysfakcji i zaangażowania klientów.

### Tomasz Opalski

UX Senior Expert  
ING

*Antycypacja i personalizacja w obsłudze klienta wkrótce staną się standardem rynkowym. Coraz większą rolę odgrywa analityka predykcyjna, oparta na sztucznej inteligencji (AI) i uczeniu maszynowym, które umożliwiają przewidywanie potrzeb klientów poprzez generowanie alertów oraz innych zaawansowanych narzędzi analitycznych. Firmy intensywnie inwestują w te technologie, dążąc do osiągnięcia hiperpersonalizacji – dostarczania wiedzy i rozwiązań w sposób kontekstowy i precyzyjnie dopasowany do oczekiwań klienta. Choć polski rynek ma jeszcze przed sobą wiele wyzwań w zakresie personalizacji, kierunek rozwoju jest jasno określony.*

#antycypacja  
#personalizacja  
#hiperpersonalizacja

W takich branżach jak **budownictwo, edukacja, farmacja, handel spożywczy, produkcja/przemysł oraz sektor publiczny** wszyscy respondenci zgadzają się ze stwierdzeniem, że personalizacja komunikacji oparta na danych zwiększa zaangażowanie klientów. To pokazuje, że w tych sektorach jest ona postrzegana jako kluczowy element sukcesu w CX. W **bankowości/finansach**, mimo że 5,88% respondentów raczej się nie zgadza, zdecydowana większość (76,47%) zdecydowanie się zgadza, co wskazuje, że sektor ten uznaje personalizację za kluczowy czynnik wpływający na satysfakcję klientów. Podobnie w **IT/technologii** oraz **mediach/reklamie** większość badanych zgadza się z tym stwierdzeniem, chociaż w IT/technologii istnieje pewne zróżnicowanie opinii – 18,18% ankietowanych raczej się nie zgadza, co może sugerować pewne wyzwania z wdrażaniem personalizacji w tej branży. W **konsultingu, logistyce i transporcie** opinie są bardziej podzielone. Branża konsultingowa wydaje się bardziej sceptyczna wobec roli personalizacji w zwiększaniu zaangażowania klientów (13,33% raczej się nie zgadza). Może to wynikać z bardziej skomplikowanego charakteru interakcji B2B, gdzie personalizacja ma inne znaczenie niż w sektorach konsumenckich. Opinie na temat roli personalizacji w wywoływaniu „efektu wow” są podzielone. Dziś personalizacja stała się standardem, a klienci coraz bardziej oczekują, że firmy będą dostosowywać swoje produkty i usługi do ich indywidualnych potrzeb. W związku z tym, personalizacja sama w sobie nie jest już czymś wyjątkowym ani nowatorskim, co mogłoby zaskoczyć klientów.

Jednak, dla części organizacji, personalizacja w połączeniu z innymi elementami – takimi jak szybkość obsługi, empatia pracowników czy wyjątkowe doświadczenia – nadal może odgrywać ważną rolę. Współczesne firmy powinny dążyć do przekraczania oczekiwań klientów poprzez bardziej zaawansowane formy personalizacji, jak na przykład proaktywne działania zgodne z przewidywanymi potrzebami, zamiast prostego dostosowywania oferty do historycznych danych.

## ZDOBYWANIE LOJALNOŚCI KLIENTÓW

4

### Bartosz Żochowski

Head of Loyalty&CRM  
Decathlon

*Fundamentem budowania doskonałego doświadczenia klienta jest autentyczność, która sprzyja budowaniu zaufania. Marki, które stawiają na przejrzystość i autentyczność w swoich działaniach, zyskują większe uznanie. Współczesne decyzje zakupowe coraz częściej uwzględniają czynniki ekologiczne i społeczne, co sprawia, że zrównoważone praktyki stają się standardem.*

#autentycznosc

#transparentnosc

#zrownowazonepraktyki

## Tanio nie zawsze znaczy dobrze

Jeszcze do niedawna kluczowym czynnikiem wpływającym na lojalność klientów była cena. W wielu sektorach konsumenci kierowali się przede wszystkim kosztem produktu lub usługi, wybierając najtańsze dostępne opcje. Natomiast współczesny rynek ewoluował, a klienci stali się bardziej świadomi i wymagający. Obecnie coraz częściej zwracają uwagę na to, co otrzymują w zamian za wydane pieniądze.

**Bartosz Żochowski**  
Head of Loyalty&CRM  
Decathlon

*W ostatnim roku zauważalny jest wzrost znaczenia wartości usług w porównaniu do kosztów. Coraz więcej klientów jest gotowych zapłacić więcej za produkty i usługi, jeśli wiąże się to z wyższą jakością obsługi. Ten trend sprzyja budowaniu lojalności klientów, gdzie nie tylko programy lojalnościowe mają znaczenie, ale także inne punkty styku z marką. Rośnie oczekiwanie klientów dotyczące spójności komunikacji w różnych kanałach, szczególnie w kontekście rozwoju aplikacji mobilnych, które skutecznie wspierają generowanie przychodów w sklepach stacjonarnych.*

#nietylkocena  
#kieruneklojalnosc  
#spojnakomunikacja

Klienci są skłonni zapłacić więcej, jeśli mają pewność, że wyższa cena idzie w parze z jakością i niezawodnością. W sytuacji, gdy rynek staje się coraz bardziej konkurencyjny, firmy muszą inwestować w jakość i innowacyjność swoich ofert, aby przyciągnąć i utrzymać klientów, którzy doceniają wartość ponad niską cenę.

Firmy, które rozumieją, że tanio nie zawsze oznacza dobrze, mogą skutecznie konkurować na rynku, dostarczając wartościowe doświadczenia, które klienci będą gotowi docenić i za które będą chcieli zapłacić więcej.

## Serwis posprzedażowy

Współczesne firmy często koncentrują swoje zasoby na pozyskiwaniu nowych klientów, zaniedbując przy tym aspekt serwisu posprzedażowego. Tymczasem to właśnie jakość obsługi po dokonaniu zakupu ma ogromny wpływ na lojalność klientów i ich chęć do ponownego skorzystania z oferty firmy. Klienci, którzy otrzymują odpowiednie wsparcie po zakupie, czują się docenieni i są bardziej skłonni do kontynuowania relacji z firmą.

## Anna Leśniewicz

Ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem  
BNP Paribas Bank Polska

*Obecnie wiele firm koncentruje się głównie na pozyskiwaniu nowych klientów, zaniedbując jednak serwis posprzedażowy. Choć pierwsze zakupy są zazwyczaj pozytywnie oceniane, obsługa posprzedażowa często pozostawia wiele do życzenia. Warto zwrócić uwagę na docenianie lojalnych klientów i oferowanie im dodatkowych korzyści, co może znacząco zwiększyć ich lojalność wobec firmy.*

#serwisposprzedazny  
#koncentracjananowych  
#korzysci

Warto zatem postawić sobie za cel rozwój nie tylko podczas dokonywania zakupu, ale również skupić się na serwisie posprzedażowym. Dzięki temu będziemy w stanie zapewnić klientom korzyści takie jak szybki dostęp do wsparcia technicznego, elastyczne warunki gwarancji czy specjalne oferty dla stałych klientów.

Takie podejście nie tylko zwiększa lojalność, ale także buduje pozytywny wizerunek firmy jako partnera, który troszczy się o swoich klientów na każdym etapie sprzedaży. W dłuższym czasie dobrze rozwinięty serwis posprzedażowy może stać się jednym z najważniejszych atutów firmy, umożliwiając jej utrzymanie konkurencyjnej pozycji na rynku bez konieczności ciągłego inwestowania w pozyskiwanie nowych klientów.

## Inwestycje w pracowników jako źródło satysfakcji i lojalności klientów

Lojalność klientów jest nierozzerwalnie związana z jakością obsługi, jaką firmy oferują, a jakość ta w dużej mierze zależy od poziomu zaangażowania i umiejętności personelu. Firmy, które inwestują w rozwój umiejętności miękkich swoich pracowników, zauważają poprawę w relacjach z klientami, co prowadzi do większej ich lojalności. W tym kontekście kluczowe są szkolenia i rozwój pracowników, które bezpośrednio wpływają na długotrwałe relacje z klientami.

## Paweł Kocoń

Public Relations Manager  
Mercedes-Benz MB Motors



*Sprzedawca powinien pełnić rolę nie tylko dostawcy produktów, ale przede wszystkim doradcy. Kluczowe jest budowanie wiarygodności poprzez autentyczne zaangażowanie zarówno w oferowane produkty, jak i w firmę, dla której pracuje. Takie zaangażowanie, wynikające z pasji do pracy, nie tylko przeciwdziała wypaleniu zawodowemu, ale także tworzy dodatkową wartość dla klienta.*

#doradcaniesprzedawca  
#zaangazowanydoradca  
#pasjadoradcow

W badaniu ilościowym pojawiło się stwierdzenie związane z inwestowaniem w rozwój umiejętności pracowników w kontekście budowania satysfakcji klientów:

**Organizacje, które inwestują w rozwój umiejętności miękkich swoich pracowników, zyskują bardziej zaangażowany i lojalny zespół, co wpływa na lepszą obsługę klienta.**

Respondenci w większości zgodzili się z tym stwierdzeniem, a średnia ocena w skali 1–5 wynosi 4,53, co wskazuje na wysoki poziom zgodności. Zdecydowana większość, bo 63,53%, zdecydowanie zgadza się, że inwestycja w pracowników prowadzi do poprawy lojalności i jakości obsługi klienta.

W wielu branżach respondenci jednoznacznie zgadzają się z tym, że inwestowanie w umiejętności miękkie pracowników poprawia jakość obsługi klienta. Przykłady to **budownictwo, edukacja, farmacja, sektor publiczny**, gdzie 100% respondentów zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem, co wskazuje na dużą rolę umiejętności miękkich w tych dziedzinach. Najmniejszy konsensus można zaobserwować w badanych organizacjach z sektora **ubezpieczeń i usług medycznych**. Odpowiedzi są bardziej rozproszone, wskazując tym samym na pewne różnice w postrzeganiu znaczenia umiejętności miękkich w obsłudze klienta.

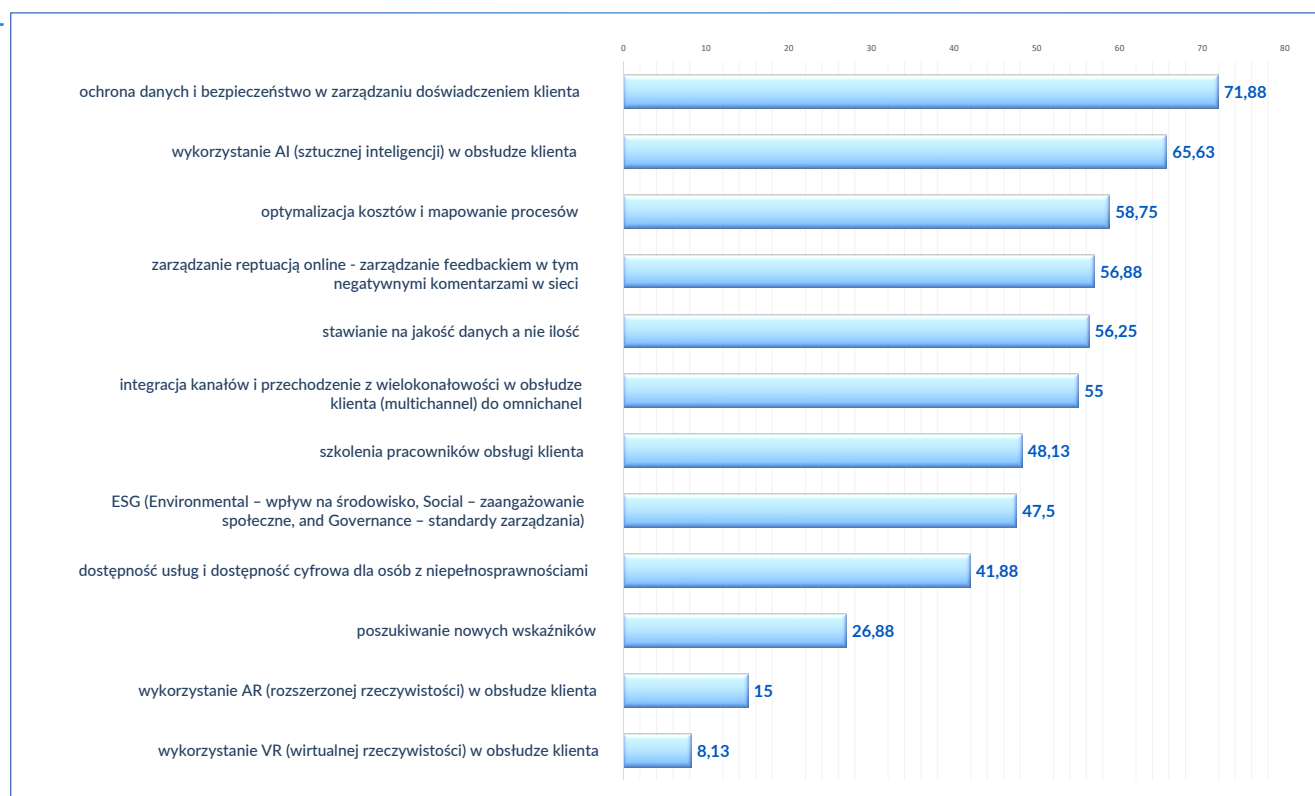
# Jakie trendy będą kształtować rynek



Nie jest dziś tak łatwo mówić o aktualnych trendach lub tych, które pojawią się w niedalekiej przeszłości. Dzieje się to za sprawą coraz szybciej zmieniającego się świata i coraz mniej trwałych sposobach postępowania klienta. W dzisiejszym biznesie firmy, które chcą być dobrze przygotowane na wyzwania w zakresie customer experience, są zmuszone do nieustannego monitorowania trendów i wnikliwego analizowania zmian rynkowych. Obserwuje się jak bardzo rośnie świadomość klientów dotycząca oczekiwanego poziomu obsługi. Klienci, mając coraz większą styczność z różnymi biurami obsługi, podnoszą swoje standardy, co stawia przed firmami nowe wymagania, aby zapewnić doskonałą obsługę klienta.

W badaniach ilościowych zapytano respondentów o to, jakie zakresy i działania dotyczące CX będą w najbliższych 2-3 latach zdecydowanie tracić lub zdecydowanie zyskiwać na znaczeniu. Na podstawie uzyskanych wyników przygotowano ranking trendów. Wszystkie zakresy uzyskały wyniki wskazujące na zyskiwaniu na znaczeniu, ale o różnym natężeniu.

## CZY PANI\_A ZDANIEM W CIĄGU NAJBLIŻSZYCH 2-3 LAT DANY ZAKRES W OBSZARZE CX BĘDZIE ZDECYDOWANIE TRACIĆ NA ZNACZENIU/ZDECYDOWANIE ZYSKIWAĆ NA ZNACZENIU





| Trendy                                                                                                              | Wartość od -100 do +100 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Ochrona danych i bezpieczeństwo w zarządzaniu doświadczeniem klienta                                                | 71,88                   |
| Wykorzystanie AI (sztucznej inteligencji) w obsłudze klienta                                                        | 65,63                   |
| Optymalizacja kosztów i mapowanie procesów                                                                          | 58,75                   |
| Zarządzanie reputacją online – zarządzanie feedbackiem w tym negatywnymi komentarzami w sieci                       | 56,88                   |
| Stawianie na jakość danych a nie ilość                                                                              | 56,25                   |
| Integracja kanałów i przechodzenie z wielokanałowości w obsłudze klienta (multichannel) do omnichannel              | 55                      |
| Szkolenia pracowników obsługi klienta                                                                               | 48,13                   |
| ESG (Environmental - wpływ na środowisko, Social – zaangażowanie społeczne, and Governance – standardy zarządzania) | 47,5                    |
| Dostępność usług i dostępność cyfrowa dla osób z niepełnosprawnościami                                              | 41,88                   |
| Poszukiwanie nowych wskaźników                                                                                      | 26,88                   |
| Wykorzystanie AR (rozszerzonej rzeczywistości) w obsłudze klienta                                                   | 15                      |
| Wykorzystanie VR (wirtualnej rzeczywistości) w obsłudze klienta                                                     | 8,13                    |

Wyniki przedstawione w tabeli dotyczą trendów w zarządzaniu doświadczeniem klienta (CX) i pokazują, które aspekty są obecnie najważniejsze dla organizacji, a które mają mniejsze znaczenie. Wartości mieszczą się w przedziale od -100 do +100, co odzwierciedla wagę poszczególnych działań w kontekście zarządzania doświadczeniami klientów.

### Kluczowe trendy w CX

- **Ochrona danych i bezpieczeństwo** – z wynikiem **71,88** są najwyżej oceniane. Firmy coraz bardziej zdają sobie sprawę, że zaufanie klientów zależy od odpowiedzialnego zarządzania danymi, zwłaszcza w kontekście rosnących zagrożeń cybernetycznych i oczekiwań związanych z prywatnością.
- **Wykorzystanie AI (sztucznej inteligencji) w obsłudze klienta** – z wynikiem **65,63** sztuczna inteligencja staje się kluczowym elementem przyszłości obsługi klienta. Firmy widzą w AI szansę na automatyzację, personalizację i poprawę efektywności obsługi.
- **Optymalizacja kosztów i mapowanie procesów** – wynik **58,75** sugeruje, że efektywne zarządzanie kosztami i poprawa procesów wewnętrznych są istotnymi celami dla organizacji. Firmy chcą maksymalizować wydajność przy jednoczesnym obniżaniu kosztów.
- **Zarządzanie reputacją online i feedbackiem (w tym negatywne komentarze w sieci)** – z wynikiem **56,88** ten aspekt staje się coraz bardziej istotny. Firmy muszą monitorować swoją reputację w mediach społecznościowych i reagować na negatywne opinie, aby utrzymać zaufanie klientów.

- **Stawianie na jakość danych, a nie ilość** – wynik **56,25** pokazuje, że firmy coraz częściej koncentrują się na jakości danych, które zbierają, co pozwala im podejmować bardziej trafne decyzje i lepiej zrozumieć potrzeby klientów.
- **Integracja kanałów i omnichannel** – z wynikiem **55** widzimy, że przechodzenie od wielokanałowej obsługi do omnichannel staje się kluczowe dla organizacji. Firmy chcą zapewnić klientom spójne doświadczenia we wszystkich kanałach.

### Mniej znaczące trendy

- **Wykorzystanie AR (rozszerzonej rzeczywistości) i VR (wirtualnej rzeczywistości) w obsłudze klienta** – technologie AR i VR są obecnie mniej priorytetowe, osiągając odpowiednio wyniki **15** i **8,13**. Mimo że są postrzegane jako innowacyjne, ich szerokie zastosowanie w obsłudze klienta wydaje się na razie ograniczone.
- **Poszukiwanie nowych wskaźników** – z wynikiem **26,88** ten trend sugeruje, że firmy jeszcze nie widzą pilnej potrzeby poszukiwania nowych miar sukcesu w CX, koncentrując się bardziej na sprawdzonych metodach analizy.

Wyniki jasno wskazują, że obecnie kluczowe dla organizacji są kwestie związane z bezpieczeństwem danych, automatyzacją i optymalizacją procesów. Z drugiej strony technologie AR i VR, choć obiecujące, nie są jeszcze szeroko wykorzystywane w obsłudze klienta. Przejście do modelu omnichannel i efektywne zarządzanie reputacją online również zyskują na znaczeniu, co pokazuje, że organizacje stawiają na spójność doświadczeń i lepszą kontrolę w sferze cyfrowej.

Wyniki badań nie wykazują znacznych różnic w zależności od wielkości i skali działania organizacji. Priorytety w zarządzaniu doświadczeniem klienta (CX) pozostają podobne. Kluczowe kwestie, takie jak ochrona danych i bezpieczeństwo, wykorzystanie sztucznej inteligencji oraz optymalizacja kosztów, są wysoko oceniane zarówno przez mniejsze, jak i większe organizacje.

## ERA INSTANT

1

Coraz bardziej i głębiej wchodzimy w erę instant. Chodzi w niej o to, by wszystko było natychmiast. Klienci oczekują, żeby każdy problem był załatwiony jak najszybciej, ale też jak najdokładniej. Jest to ogromne wyzwanie dla działów obsługi klienta, ponieważ jak wiadomo, nie wszystkie procesy są szybkie. Dlatego trzeba postawić na efektywnych konsultantów online oraz na coraz większe ulepszanie chatbotów, które pozwolą na przyspieszenie niektórych procesów.

## Tomasz Opalski

UX Senior Expert

ING

*Aż 80% klientów odczuwa frustrację związaną z korzystaniem z botów w obsłudze klienta. Główny problem polega na tym, że boty często nie potrafią skutecznie rozwiązać zgłaszanych kwestii, co zmusza klientów do kontaktu z człowiekiem. Rodzi to pytanie, czy inwestowanie w tę technologię na obecnym etapie rozwoju jest opłacalne. Warto rozważyć poczekanie na moment, w którym boty będą na tyle efektywne, aby nie pogarszały doświadczeń klientów, lecz realnie je wspierały.*

#znowbot

#ktorozwiazeproblem

#dojrzałosctehnologii

W badaniach ilościowych badano zgodność respondentów ze stwierdzeniem:

**Klient jest coraz mniej cierpliwy i coraz częściej oczekuje natychmiastowych odpowiedzi od obsługi klienta (N=85)**

**65,98%** respondentów **zdecydowanie się zgadza** z tym stwierdzeniem, a **25,77%** **raczej się zgadza**, co pokazuje, że większość osób uważa, że klienci rzeczywiście stają się coraz bardziej niecierpliwi i oczekują szybkich odpowiedzi. Rezultaty pokazują wyraźnie, że firmy dostrzegają rosnące oczekiwania klientów dotyczące **szybkości odpowiedzi**. W erze cyfrowej, gdy klienci mają natychmiastowy dostęp do informacji, firmy muszą dostosować swoje strategie obsługi, aby zapewnić błyskawiczne reakcje.

Wysoki odsetek osób zgadzających się z tym stwierdzeniem (łącznie **91,75%**) pokazuje, że **czas reakcji** staje się kluczowym elementem zarządzania doświadczeniem klienta. Długie oczekiwanie na odpowiedź może prowadzić do ich frustracji i utraty ich lojalności, co zmusza firmy do dostosowania systemów obsługi klienta – w tym automatyzacji odpowiedzi, chatbotów oraz zwiększenia dostępności personelu do natychmiastowego reagowania.

*Wchodzimy w erę „instant”, klienci oczekują błyskawicznych odpowiedzi. Kluczowe jest eliminowanie opóźnień między momentem zgłoszenia problemu a reakcją firmy. Istotne staje się zwiększanie efektywności konsultantów online oraz chatbotów, aby maksymalnie skrócić czas reakcji. Jednocześnie należy pamiętać o roli pracowników jako wsparcia, które pomaga klientom w korzystaniu z technologii, zapewniając bardziej złożoną i spersonalizowaną pomoc tam, gdzie automatyzacja może okazać się niewystarczająca.*

#natychmiast

#efektywnosckonsultantow

#zrozumiectechnologie

**Budownictwo, edukacja, farmacja, sektor publiczny** – we wszystkich tych branżach ogół respondentów wybrał stwierdzenie zdecydowanie się zgadzam. Wskazuje to na pełne zrozumienie, że w tych sektorach klienci oczekują coraz szybszych reakcji i natychmiastowej obsługi. Branże o niższym odsetku osób zgadzających się z tym lub większym zróżnicowaniu odpowiedzi to **logistyka i transport** oraz **media/reklama**.

Jeszcze do niedawna świat customer experience pochłonięty był personalizacją usług, by móc zaspokoić potrzeby klientów. Jednak w momencie tak szybko rozwijającej się technologii i sztucznej inteligencji przestajemy mówić o dotychczasowej personalizacji, idąc krok dalej. Firmy coraz częściej odchodzą od tradycyjnych segmentów i wchodzą w tajniki mikrosegmentacji i hiperpersonalizacji. Dzięki coraz większej ilości danych klientów zbieranych przez firmy, można tworzyć oferty „szyte na miarę” dla każdego klienta, który nie marnuje już czasu na poszukiwania danych usług i produktów.

**Katarzyna Gawlik**

Customer Data Privacy Director  
Standard Chartered



*Wiedza na temat danych klientów jest niezbędna do tworzenia produktów i usług, które są precyzyjnie dopasowane do ich potrzeb. Takie dane pozwalają nie tylko inspirować i doskonalić procesy, ale także są kluczowe dla logiki dostarczania produktów, które często opierają się na przetwarzaniu danych i dostarczaniu informacji klientom.*

#wiedzazdanych  
#hiperpersonalizacja  
#dopasowanieuslug

Hiperpersonalizacja pozwala więc na adekwatne i skuteczne rozwiązania wynikające z konkretnego kontekstu, co jest coraz bardziej niezbędne do stworzenia komfortu i szybkości dokonywania zakupów.

W badaniach ilościowych zapytano respondentów o stopień zgodności (w sali 1–5) z następującym stwierdzeniem:

**Organizacje, które potrafią efektywnie zarządzać danymi klientów, zyskują przewagę konkurencyjną dzięki lepszej personalizacji oferty i komunikacji.**

Wyniki jednoznacznie wskazują, że większość respondentów dostrzega wartość zarządzania danymi klientów w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Aż 48,31% badanych zdecydowanie zgodziło się z tym stwierdzeniem, co pokazuje, że prawie połowa respondentów uważa, że odpowiednie zarządzanie danymi prowadzi do lepszej personalizacji, a w efekcie zwiększenia konkurencyjności.

## Anna Bochenek

Customer Care Center Manager

Coca-Cola HBC Polska

*W 2025 roku personalizacja usług stanie się kluczowym elementem strategii firm, które będą musiały przewidywać potrzeby klientów i dostosowywać swoje oferty do ich indywidualnych preferencji. Automatyzacja w zespołach obsługi klienta będzie zyskiwać na znaczeniu, umożliwiając szybsze i bardziej efektywne reagowanie na zapytania i problemy. Rozwój e-commerce wymusi również integrację kanałów sprzedaży i obsługi, co pozwoli na zapewnienie spójnych doświadczeń zarówno w środowisku online, jak i offline.*

#personalizacja

#preferencje

#onlineoffline

Kolejna grupa respondentów, stanowiąca **42,7%**, raczej zgadza się z tym stwierdzeniem, co sugeruje, że znaczna większość uczestników badania dostrzega istotny wpływ personalizacji opartej na danych na sukces organizacji. Zaledwie **7,87%** wyraziło neutralne stanowisko, co może świadczyć, że pewna część respondentów nie jest w pełni przekonana lub nie ma dostatecznych doświadczeń w zarządzaniu danymi klientów.

Jedynie **1,12%** respondentów raczej się nie zgadzało. Tylko niewielki odsetek uczestników badania nie widzi bezpośredniego związku pomiędzy zarządzaniem danymi a przewagą konkurencyjną wynikającą z personalizacji. Badanie potwierdziło więc, że większość respondentów rozumie znaczenie efektywnego zarządzania danymi klientów do budowania przewagi rynkowej. Budownictwo i sektor publiczny jednoznacznie poparły to stwierdzenie, gdzie 100% respondentów zdecydowanie zgadza się, że personalizacja odgrywa kluczową rolę. Wysoką zgodność odnotowano również w edukacji i bankowości, gdzie odpowiednio 64,67% i 64,71% zdecydowanie zgadza się z tym podejściem.

*Dla Coca-Cola HBC Polska kluczowe znaczenie miała personalizacja oferty. Dzięki indywidualnemu podejściu klienci czują się doceniani i zaopiekowani, co przekłada się na wyższy poziom zadowolenia i lojalności. Jako firma nieustannie optymalizujemy nasze wewnętrzne procesy, aby działać efektywniej i szybciej. Automatyzujemy część z nich, jednak w obszarze obsługi klienta zachowujemy szczególną ostrożność. Niektóre zadania wymagają manualnej realizacji, aby zapewnić indywidualne podejście i wysoką jakość obsługi. Automatyzacja, choć ważna, musi być dobrze przemyślana i dopasowana do specyfiki interakcji z klientami.*

#personalizacja

#wzrostlojalnosci

#automatyzacjaprocessow

Natomiast w **mediach i reklamie** oraz **IT/technologii** zauważono większe rozbieżności. W mediach 18,18% raczej się nie zgadza, a w IT 21% respondentów było neutralnych, co może sugerować już pewien standard w obsłudze klienta, gdzie zarządzanie danymi w celu personalizacji oferty i komunikacji jest czymś oczekiwanym, a nie przewagą konkurencyjną.

Dziś coraz częściej w trakcie obsługi klienta do pierwszego kontaktu wykorzystywana jest technologia taka jak sztuczna inteligencja czy chatboty. Jest to rozwiązanie, które pozwala na szybsze i sprawniejsze rozwiązanie danej sprawy. Umożliwia to firmie lepiej zarządzać zasobami ludzkimi, przez co pracownicy zostają odciążeni z powtarzalnych sytuacji i procesów na rzecz rozwiązywania trudniejszych problemów lub szukaniu kreatywniejszych rozwiązań.

**Michał Serdakowski**

Marketing Manager

Mercedes-Benz MB Motors

*Nadszedł czas by zaoferować coś wyjątkowego, warto wykorzystać nowoczesne technologie do prezentacji produktów lub usług w sposób multimedialny i interaktywny. Klient powinien być w centrum uwagi, sterując prezentacją, która łączy rzeczywistość z elementami fikcji, np. za pomocą hologramów.*

#innowacje  
#technologia  
#hologramy

Jednak klient w Polsce nie jest jeszcze przyzwyczajony do odbierającego telefon robota, który jest pozbawiony wszelkich emocji i empatii. Klient przez to bardzo często czuje się sfrustrowany i nieusatsfakcjonowany tym, jak został obsłużony.

Wyniki badań ilościowych jasno wskazują, że technologia odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu doświadczeniem klienta (CX). Respondenci zwrócili szczególną uwagę na znaczenie sztucznej inteligencji (SI), automatyzacji oraz innowacyjnych rozwiązań, takich jak rzeczywistość rozszerzona (AR) i wirtualna (VR).

**Barbara Fital**

CRM Senior Marketing Manager, Douglas

*Obecnie sztuczna inteligencja nie zawsze przynosi optymalne rezultaty, gdyż nadal znajdujemy się na wczesnym etapie jej rozwoju, zwłaszcza w kontekście marketingu. Aby w pełni wykorzystać potencjał AI, konieczne jest nadal stosowanie ludzkiego nadzoru, który ocenia trafność uzyskanych wyników. Nowoczesne technologie oferują znacznie większą moc obliczeniową i efektywność, co jest ogromnym atutem. Niemniej jednak, w obszarach takich jak budowanie lojalności czy zarządzanie doświadczeniem klienta, AI będzie kluczowa w przyszłości. Na obecnym etapie rozwoju, rola człowieka pozostaje jednak nieoceniona.*

#AI\_wczesnafaza  
#woczekiwanieaufektywnosc  
#ciaglezczlowiekiem



Stwierdzenie, że:

**Sztuczna inteligencja to już nie trend, a konieczność.**

Uzyskano średnią ocenę **3,96** w skali 1–5 (N=85). Aż **37,65%** respondentów zdecydowanie się zgadza, a 34,12% raczej się zgadza z tym stwierdzeniem, co wskazuje, że większość organizacji postrzega SI jako niezbędne narzędzie, które pozwala firmom utrzymać się na rynku. Firmy rozumieją, że bez SI nie będą w stanie sprostać rosnącym oczekiwaniom klientów i konkurować z innymi przedsiębiorstwami.

**Automatyzacja procesów obsługi klienta** za pomocą chatbotów i wirtualnych asystentów uzyskała średnią ocenę **3,58**. Ze stwierdzeniem, że automatyzacja wpływa na wzrost efektywności i satysfakcji klientów, zdecydowanie zgadza się **28,24%** respondentów. Wskazuje to na rosnącą rolę automatyzacji jako kluczowego narzędzia w szybkim i skutecznym rozwiązywaniu problemów klientów.

### Anna Wiśniewska

Dyrektor ds. Marketingu i Komunikacji

Ayvens

*Rutynowe, powtarzalne czynności powinny być automatyzowane, aby uwolnić czas pracowników na bardziej kreatywne i wartościowe zadania. W wielu przypadkach pracownicy chcieliby więcej czasu poświęcać klientom, jednak nie mają na to przestrzeni. Warto więc dążyć do automatyzacji zadań takich jak wypełnianie wniosków, przygotowywanie raportów, ofert. To pozwoli pracownikom skupić się na bardziej znaczących i twórczych aspektach swojej pracy i budowaniu głębszych relacji z klientami.*

#automatyzacjarutyny

#uwolnickreatywnosc

#glebszerelacjezklientem

Mimo rosnącego zainteresowania rzeczywistością rozszerzoną i wirtualną, teza, że **AR zdominuje rynek** w najbliższych latach, spotkała się z większym sceptycyzmem. Średnia ocena **3,15** pokazuje, że aż 21,18% respondentów raczej się nie zgadza, a jedynie **14,12%** zdecydowanie się zgadza, co sugeruje, że technologie te są wciąż na wczesnym etapie wdrożenia i wymagają dalszych inwestycji, aby przynieść realne korzyści w obsłudze klienta.

## Michał Serdakowski

Marketing Manager  
Mercedes-Benz MB Motors

*Współczesna obsługa klienta coraz częściej rozpoczyna się od interakcji z technologią, a nie z pracownikiem. Pierwsze zetknięcie z firmą lub usługą odbywa się za pośrednictwem systemów automatycznych, co jest korzystne dla użytkowników, zwłaszcza pod względem czasu. Technologie, takie jak tablety, przyspieszają procesy i upraszczają obsługę, eliminując zbędne kroki i skracając czas oczekiwania. Celem jest zapewnienie klientom jak najszybszej, najłatwiejszej i najwygodniejszej obsługi.*

#szybkotaniowygodnie  
#odmaszynyczłowieka  
#omijamyzbędne

Technologie związane z bezpieczeństwem, takie jak biometryka, są postrzegane jako coraz bardziej pożądane na rynku. Średnia ocena **3,67** dla stwierdzenia, że technologie te poprawiają bezpieczeństwo klientów, pokazuje, że **40%** respondentów raczej się zgadza, a **22,35%** zdecydowanie się z tym zgadza. Świadczy to o rosnącym znaczeniu technologii, które nie tylko poprawiają efektywność, ale także bezpieczeństwo interakcji z klientami.

## Elżbieta Gierczyńska

Ekspertka CX  
CX House

*Adopcja sztucznej inteligencji (AI) i uczenia maszynowego (ML) w obszarze obsługi klienta wciąż pozostaje na niskim poziomie. Technologie te mają duży potencjał w zakresie automatyzacji i szybszego rozwiązywania problemów, co mogłoby znacznie poprawić jakość obsługi. Mimo to, raport Deloitte z 2023 roku wskazuje, że zaledwie 11% firm regularnie wykorzystuje te rozwiązania. Klienci oczekują szybkich odpowiedzi oraz możliwości samodzielnego rozwiązywania problemów, co wymaga inwestycji w automatyzację i technologie samoobsługowe. Wiele firm jednak napotyka trudności związane z technologią oraz brakami w kompetencjach, co utrudnia efektywne wdrażanie AI i ML.*

#sztuczna inteligencja  
#uczeniemaszynowe  
#początekrewolucji

## ZGODNOŚĆ ZE STWIERDZENIAMI DOTYCZĄCYMI INNOWACJI I TECHNOLOGII W KONTEKŚCIE CX

N=117



Technologia staje się nieodłącznym elementem strategii CX, a jej rola będzie rosła w nadchodzących latach. Sztuczna inteligencja i automatyzacja są postrzegane jako kluczowe narzędzia, które nie tylko zwiększają efektywność obsługi klienta, ale także odpowiadają na rosnące potrzeby klientów dotyczące szybkości i precyzji odpowiedzi. Jednak technologie, takie jak AR i VR, choć obiecujące, są jeszcze we wczesnej fazie adaptacji, a ich pełny potencjał w CX może być zrealizowany w przyszłości.

**Paweł Kocoń**

Public Relations Manager  
Mercedes-Benz MB Motors

*Inwestycje w technologię są kluczowe dla przyszłości doświadczeń klienta. Warto rozwijać technologie, które pozwolą sprzedawcom lepiej rozumieć potrzeby klientów od momentu, gdy wejdą oni do sklepu. Wykorzystanie sztucznej inteligencji mogłoby umożliwić szybkie i trafne sugestie rozwiązań, bazujące na danych o wcześniejszych zachowaniach klienta, na przykład z przeglądarek internetowych. Taki system pozwoliłby sprzedawcy na natychmiastowe dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb klienta, co znacznie poprawiłoby jakość obsługi i zwiększyło szanse na sukces sprzedażowy.*

#zrozumieckonsumenta  
#inwestycjewtechnologie  
#dostosowaniedopotrzebklienta

Customer experience powinien równoważyć elementy technologiczne, takie jak sztuczna inteligencja, z aspektem humanistycznym. Za parę lat automatyzacja i technologiczne rozwiązania staną się normą, a interakcja z prawdziwym człowiekiem będzie czymś wyjątkowym i wartościowym. Dlatego właśnie mimo coraz szybszego rozwoju technologicznego na rynku wygrywają i będą wygrywać firmy, które nie odejdą od human touch.

**Maciej ARWAJ**  
Commerce Director  
Ayvens



*Idziemy w kierunku automatyzacji obsługi klienta, coraz więcej firm korzysta z botów. Jednak nie we wszystkich przypadkach takie rozwiązanie się sprawdza. Trzeba poznać oczekiwania klientów, którzy często preferują rozmowę z człowiekiem, mogącym pomóc w każdej sprawie, zamiast odpowiadać na pytania bota ze skryptu. Firmy, które będą stawiały na pracowników, wyróżnią się na rynku. Human touch będzie odgrywał coraz większą rolę. Istnieją obszary, które można zautomatyzować, ale są też takie, które powinny pozostać w gestii ludzi.*

#humantouch  
#preferujerozmowe  
#postawnaludzi

Dodatkowo trendem powoli staje się sytuacja, w której to człowiek jest asystentem nowych technologii i sztucznej inteligencji, a nie na odwrót. Pracownik nie powinien być pozbawiony pracy na rzecz automatyzacji, tylko jej asystować, by pomóc klientowi wykorzystać pełen potencjał coraz nowszych technologicznych.

Nie możemy zapomnieć, że nadal istnieją klienci, którzy zdecydowanie wolą porozmawiać i zwrócić się o pomoc do człowieka zamiast do bota w telefonie czy na czacie. Dlatego, by nie stracić tej grupy klientów, musimy utrzymać omawiany tutaj human touch.



## Dr inż. Jacek Kotarbiński

Kotarbinski.com

*W przyszłości doświadczenie klienta (CX) powinno łączyć nowoczesne technologie, takie jak sztuczna inteligencja, z elementami ludzkimi. Interakcje międzyludzkie staną się kluczowym czynnikiem sukcesu CX, ponieważ technologia stanie się powszechna, a wartość osobistego zaangażowania będzie rosła. Kluczowym elementem efektywnego CX będzie wykorzystanie pozytywnej energii i entuzjazmu ze strony pracowników, którzy pełnią rolę ambasadorów marki. W związku z tym, rzetelny pracownik stanowiący połączenie z doświadczeniem klienta będzie najcenniejszym zasobem dla każdej marki.*

#aspekthumanistyczny

#adwokacimarki

#sprzedawcawartoscia

Pozostaje kwestia jakich klientów, powinien obsługiwać człowiek, a którymi może zająć się sztuczna inteligencja. W bankowości coraz częściej się mówi, że prawdziwy pracownik będzie zdecydowanie bardziej dostępny dla klientów premium, czyli takich, którzy mają duże kapitały. W innych sektorach rynku jeszcze nie jest to tak bardzo widoczne. Trzeba pozostać uważnym i obserwować szybko zmieniającą się sytuację.

W badaniach ilościowych pytano respondentów o zgodność w skali 1–5 z następującym stwierdzeniem:

### **Digitalizacja i automatyzacja mocno wpływa na utratę kontaktu z drugim człowiekiem.**

Uzyskane wyniki pokazują, że respondenci dostrzegają ten problem. Średnia odpowiedzi wynosi **3,58 (N=85)**, co oznacza, że wielu respondentów zgadza się z tym stwierdzeniem. Natomiast 28,24% respondentów zdecydowanie zgadza się, że digitalizacja i automatyzacja mogą prowadzić do utraty bezpośredniego kontaktu międzyludzkiego, a **30,59%** raczej zgadza się z tą tezą. Jednak **20%** badanych raczej się nie zgadza, co sugeruje, że część osób widzi możliwość zachowania „ludzkiego” aspektu pomimo postępu technologicznego.

**Mirosława Kawala**  
VP Customer Experience  
Allegro



*Chociaż automatyzacja ma swoje ważne miejsce w obsłudze, to nie może zastąpić ludzkiego kontaktu. Maszyny mogą dostarczać informacji szybciej, ale w sytuacjach kiedy sprawa klienta wymaga empatii lub łączenia wielu informacji to właśnie interakcja z pracownikiem zapewnia nam skuteczne rozwiązanie problemu. Dlatego warto nieustannie doskonalić rozwiązania, łączące technologię z indywidualnym podejściem i przekładać najlepiej oceniane przez klientów praktyki pracowników na automatyczne szablony odpowiedzi.*

#kontaktzludźmi  
#laczenieidechnologii  
#personalizacjaszablonow

Te wyniki wskazują, że choć technologia odgrywa coraz większą rolę w obsłudze klienta, to istnieje obawa, że nadmierna automatyzacja może prowadzić do dehumanizacji kontaktu z klientem. Dlatego organizacje powinny dążyć do zrównoważonego podejścia, łącząc technologię z kontaktem z człowiekiem, aby nie zatracić kluczowych aspektów relacji z klientami.

Wyniki dotyczące stwierdzenia:

**Mimo coraz szybszego rozwoju technologicznego na rynku wygrywają i będą wygrywać firmy, które nie odejdą od human touch.**

**Piotr Wojtczak**

Head of Customer Marketing  
Intermarché

*W sektorze bankowym bezpośredni kontakt klienta z doradcą, będzie stopniowo ograniczany, co wynika z obecnego poziomu digitalizacji i rosnącej automatyzacji usług bankowych. W efekcie, kontakt z człowiekiem stanie się przywilejem zarezerwowanym głównie dla klientów private banking, czyli tych najbardziej zamożnych. Obecnie to właśnie w tej branży obserwujemy najszybsze tempo zastępowania interakcji ludzkich przez technologię. Jednak technologia powinna służyć człowiekowi, a nie go wypierać. Choć sztuczna inteligencja będzie odgrywać coraz większą rolę, nie przewiduję, aby w najbliższych latach była w stanie całkowicie zastąpić człowieka. Dziś nie jest ona w stanie jeszcze zastąpić ludzkiej empatii i emocji, które są nieodłącznym elementem kontaktu z drugim człowiekiem, a są to niezwykle ważne atrybuty, których jako ludzie – istoty społeczne – niezwykle potrzebujemy.*

#obslugabezempatii  
#maszynaczczlowiek  
#obslugazemocjami



Średnia odpowiedzi 4,44 (N=85) pokazuje, że respondenci w dużej mierze zgadzają się z tym. **62,92%** respondentów **zdecydowanie zgadza się**, co jasno wskazuje, że większość badanych uważa, że mimo postępu technologicznego bezpośrednie, ludzkie interakcje są kluczowe dla sukcesu firm. **23,6%** **raczej zgadza się**, co również świadczy, że respondenci dostrzegają wartość w zachowaniu human touch w obsłudze klienta, choć mogą być otwarci na większą integrację technologii. Tylko **3,37%** respondentów wyraziło neutralne stanowisko, co ukazuje powszechną zgodę na to, że ludzka interakcja pozostaje istotnym czynnikiem w relacjach z klientami. Bardzo niewielki odsetek badanych, **8,99%**, **raczej się nie zgadza**, co może sugerować, że tylko mała grupa respondentów uważa, że technologia może w pełni zastąpić tradycyjne, ludzkie formy interakcji.

**Anna Wiśniewska**

Dyrektor ds. Marketingu i Komunikacji

Ayvens

*Zalando to przykład platformy, która doskonale łączy technologię z „human touch”, tworząc wyjątkowe CX. Portal wyróżnia się prostotą i intuicyjnością, posiada przyjazny i estetyczny interfejs, oferuje szeroki asortyment, a proces zakupowy jest szybki i wygodny. Jednak to, co w największym stopniu buduje lojalność klientów, to wysoki poziom obsługi posprzedażnej – bezproblemowy, darmowy zwrot oraz błyskawiczne reakcje na zgłoszenia reklamacyjne.*

#budowanielojalnosci

#synergiaCX

#reakcjareklamacje

Wyniki te jasno demonstrują, że pomimo rosnącej roli technologii w obsłudze klienta, human touch pozostaje kluczowym elementem budowania relacji z klientami. Firmy, które nie zrezygnują z ludzkiej interakcji i empatii w kontaktach z klientami, będą miały większe szanse na sukces, nawet w erze automatyzacji. Respondenci wyraźnie dostrzegają, że technologie takie jak sztuczna inteligencja i automatyzacja mogą wspierać procesy obsługi, ale to osobisty kontakt i zrozumienie potrzeb klienta budują długoterminową lojalność.

Zakupy online są dzisiaj czymś powszechnym i bardzo łatwo dostępnym. Niektórzy nawet obawiali się, że pandemia COVID-19 spowoduje upadek sklepów stacjonarnych, na rzecz łatwości i wygody korzystanie ze sklepów online.

### Michał Serdakowski

Marketing Manager

Mercedes-Benz MB Motors

*Firmy stoją przed dylematem, czy w pełni przejść do online, pozostać w offline, czy działać w obu obszarach jednocześnie. Ważne jest, aby każda organizacja wypracowała strategię obecności w internecie i w świecie rzeczywistym, dostosowując obsługę i user experience do specyfiki obu kanałów, ale także patrząc na kontekst firmy. Klienci mają różne oczekiwania w zależności od tego, czy korzystają z kanałów online czy offline. Firmy muszą być tego świadome.*

#onlineoffline

#strategieprzejiowe

#czujnosć

Jednak pandemia minęła, a sklepy stacjonarne jak były tak są i nadal są bardzo często odwiedzane przez klientów. Są klienci, którzy wolą wybrać się do galerii handlowej, pochodzić po sklepach, móc dotknąć produktów i sprawdzić jakość własnymi rękami.

Można też powiedzieć, że dzisiaj pójście do sklepu to nie tylko przymus i potrzeba, ale również całe doświadczenie, którego nie mogą nam zapewnić zakupy online. Dlatego też warto zaznaczyć, że bardzo często klient stacjonarny i klient online, nawet jeśli szukają tego samego produktu lub usługi, mogą mieć zupełnie inne potrzeby, które trzeba rozpoznawać i analizować, by móc jednakowo usatysfakcjonować zarówno jednych, jak i drugich.

W badaniu ilościowym pytano respondentów o stopień zgodności ze stwierdzeniem:

**W coraz bardziej postępującym technologicznie świecie klient preferuje zakupy self-service lub sklepy internetowe.**

Uzyskane wyniki (średnia 3,73 w skali 1-5, N=85) pokazują, że opinie respondentów są zróżnicowane, ale przeważa zgodność z tym twierdzeniem.

**23,73%** respondentów **zdecydowanie zgadza się**, że zakupy self-service i sklepy internetowe stają się coraz bardziej preferowane przez klientów. To wskazuje, że dla sporej grupy osób automatyzacja i samodzielność w zakupach są kluczowymi trendami w CX. **47,46%** badanych **raczej zgadza się** z tym stwierdzeniem, co pokazuje, że duża część respondentów widzi postęp w samoobsługowych rozwiązaniach i zakupach online, ale nie wszyscy uważają, że dominuje on całkowicie. Jednocześnie **22,68%** respondentów jest neutralnych lub nie zajmuje stanowiska, co może sugerować, że nie we wszystkich branżach klienci w pełni preferują zakupy self-service lub internetowe. Tylko **3,39%** respondentów **raczej się nie zgadza**, a **3,39%** **zdecydowanie się nie zgadza** z tym stwierdzeniem, co oznacza, że niewielki odsetek osób uważa, że technologie te nie są jeszcze wystarczająco popularne lub preferowane.

Wyniki potwierdzają, że znaczna większość respondentów zauważa, że w dobie postępującej cyfryzacji klienci coraz częściej wybierają zakupy samoobsługowe oraz online. Odzwierciedla to rosnące zapotrzebowanie na wygodę i szybsze zakupy. Jednocześnie neutralne stanowiska części respondentów mogą wskazywać na to, że w niektórych sektorach lub wśród pewnych grup klientów nadal istnieje potrzeba tradycyjnych form zakupów i obsługi.

## NIEANALIZOWANIE DANYCH

6

**Katarzyna Gawlik**

Customer Data Privacy Director  
Standard Chartered

*Największym wyzwaniem dla firm jest obecnie umiejętność efektywnego wykorzystania danych klientów. W tej dziedzinie rozwija się specjalizacja, a na rynku pojawiają się eksperci zajmujący się zarządzaniem danymi. Profesjonaliści ci skupiają się na optymalizacji procesu zarządzania danymi, co staje się kluczowym elementem w strategii wielu organizacji.*

#zaduzodanych  
#datamanagment

Mimo że firmy mają dostęp do coraz większej ilości danych o swoich klientach, zaczyna pojawiać się trend polegający na nierobieniu szczegółowych i mocno ilościowych analiz. Firmy wolą te oparte na obserwacjach i doświadczeniach pracowników.

## Tomasz Opalski

UX Senior Expert

ING

*W Polsce obserwujemy niepokojący trend polegający na braku wykorzystywania analizy danych, pomimo licznych dowodów na korzyści wynikające z takiego podejścia. Wiele firm, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, nadal opiera swoje strategie Customer Experience na intuicji i obserwacjach, a nie na twardych danych. W rezultacie rzadko wdrażają one zaawansowane strategie CX, co ogranicza ich zdolność do pełnego wykorzystania potencjału analizy danych w optymalizacji obsługi klienta i budowaniu długoterminowej lojalności.*

#brakanalizydanych

#sameobserwacje

#rozwojstrategiiCX

Zauważa się także popadanie przez firmy w skrajności. Część z nich skupia się wyłącznie na obserwacjach i rozmowach z klientami, podczas gdy inne firmy zapominają o tym, skupiając się tylko na analizach biznesowych i wskaźnikach ilościowych. Jednak kluczem do sukcesu okazuje się połączenie jakościowych obserwacji z ilościowymi analizami, które w odpowiednim kontekście ukażą nam holistyczną sytuację, z której można wyciągać odpowiednie wnioski przekładające się na efektywne rozwiązania.

Stwierdzenie sformułowane w badaniach ilościowych:

**Warto skupić się na jakości danych, a nie tylko na ich ilości, aby podejmować lepsze decyzje biznesowe.**

## Barbara Fital

CRM Senior Marketing Manager

Douglas

*Mamy dostęp do ogromnej ilości danych, co z marketingowego punktu widzenia umożliwia wiele analiz. Jednak przetworzenie wszystkich danych w sposób, który pozwala na wyciągnięcie pełnych insight-ów, jest wciąż trudne. Potrzebne jest business intelligence, które osadza dane w kontekście konkretnej firmy i rynku. Dane bez kontekstu są puste lub mogą być błędnie interpretowane, z czego firmy nie zawsze zdają sobie sprawy. Jest to obszar z dużym potencjałem, ale nadal w trakcie rozwoju. Customer Experience będzie się rozwijał w kierunku ułatwiania procesów i pogłębionej analizy Customer Journey. Inwestycje będą skierowane na lepsze zrozumienie klienta poprzez analizę danych i wyciąganie z nich insight-ów, co pozwoli na lepszą personalizację oferty.*

#businessintelligence

#wposzukiwaniuinsightow

#potencjalwdanych

Teza ta została wysoko oceniona przez respondentów (średnia 4,49 w skali 1–5, N=85), co wskazuje na duże znaczenie, jakie firmy przypisują jakości danych w podejmowaniu decyzji.

**65,98%** respondentów **zdecydowanie zgadza się** z tym stwierdzeniem, a zatem większość badanych organizacji uważa, że jakość danych jest kluczowa do podejmowania trafnych decyzji biznesowych. **25,77%** respondentów **raczej zgadza się**, co również potwierdza, że większość firm rozumie znaczenie wysokiej jakości danych. **4,12%** respondentów zajęło postawę neutralną (**ani się zgadza, ani się nie zgadza**), co sugeruje, że pewna część firm jeszcze nie w pełni zaadaptowała to podejście. Natomiast **4,12%** respondentów **zdecydowanie się nie zgadza**, co oznacza, że niewielka grupa badanych nie widzi potrzeby koncentrowania się na jakości danych w podejmowaniu decyzji biznesowych.

**dr Michał Lutostański**

Head of Knowledge & Thought Leadership

KANTAR

*W nadchodzących latach kluczowym elementem rozwoju technologii będzie nie tylko sztuczna inteligencja (AI), ale również tzw. „inteligencja antycypacyjna” (anticipatory intelligence). Ta forma inteligencji wykracza poza reakcję na potrzeby klientów, proponując rozwiązania jeszcze przed zgłoszeniem ich potrzeb. Ważnym obszarem stanie się także zarządzanie czasem, czyli precyzyjne dopasowanie usług i produktów do codziennego harmonogramu klientów. W przyszłości sukces osiągnie ten, kto skutecznie zaspokoi potrzeby klientów w krótkich momentach wolnego czasu, oferując wartościowe doświadczenia w odpowiednich „slotach czasowych”.*

#inteligencjaantycypacyjna

#AI

#potrzebyklientow

Wyniki te wskazują, że dla większości organizacji kluczowa jest jakość danych, a nie ich ilość. Firmy rozumieją, że lepsze dane pozwalają na bardziej precyzyjne analizy i trafniejsze prognozowanie, co prowadzi do podejmowania bardziej świadomych decyzji biznesowych. Z kolei koncentracja na ilości danych bez zapewnienia ich jakości może prowadzić do błędnych wniosków. Dlatego organizacje coraz częściej inwestują w technologie i procesy, które pozwalają na lepsze przetwarzanie i analizowanie wysokiej jakości danych, co daje im przewagę konkurencyjną na rynku.

Badanie emocji klientów staje się coraz głośniejszym i ważniejszym tematem w zarządzaniu CX. Mogą one pomóc w opracowywaniu strategii, usprawnianiu procesów czy ulepszaniu produktów.

W Polsce coraz częściej używa się wskaźnika EVI (Emotional Value Index), który pozwala na zrozumienie i kwantyfikację emocjonalnych aspektów interakcji z klientem. Wskaźnik ten, zaproponowany przez Feedback League, w Polsce jest na razie w fazie testowej. Firmy podchodzą do niego bardzo sceptycznie i każdy czeka na wyniki, które pokażą, czy wskaźnik ten jest efektywny i warty inwestowania.

**Anna Leśniewicz**

Ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem  
BNP Paribas Bank Polska

*Badanie emocji klientów staje się coraz ważniejszym zagadnieniem, ponieważ emocje mogą znacząco wpłynąć na zarządzanie doświadczeniami klientów oraz optymalizację procesów i produktów. Wskaźnik EVI (Emotional Value Index), proponowany przez Feedbackly, jest interesującą nowością, ale obecnie dostępna wiedza na jego temat jest ograniczona. EVI nie jest w stanie zastąpić NPS, choć wzbudza zainteresowanie, pozostaje w Polsce jeszcze w fazie wstępnej. Wszyscy czekają na pierwsze wyniki i analizy tego wskaźnika na polskim rynku, a czas pokaże, kto jako pierwszy wytyczy nowe ścieżki.*

#badanieemocji  
#nowewskazniki  
#zarządzaniedoswiadczeniem

Jednak obserwuje się coraz bardziej rosnący trend dotyczący emocji. Firmy zaczynają grać na uczuciach klientów i próbują zadowolić ich poprzez budowanie wrażliwości wokół swojej marki.

Badanie emocji na pewno będzie się rozwijać, ponieważ są to wskaźniki, które mogą pomagać w najmniejszych, ale kluczowych momentach dotyczących klienta. Analiza emocji pozwala na konkretne rozwiązania w firmie takie jak projektowanie usług czy produktów.

W badaniach ilościowych zadano pytanie o stopień zgodności ze stwierdzeniem:

**Coraz ważniejsze na rynku stają się emocje klientów, dlatego organizacje powinny inwestować w ich badanie.**

Stwierdzenie to spotkało się z silnym poparciem wśród respondentów (średnia 4,26, N=85). 50,59% respondentów zdecydowanie zgadza się z tym stwierdzeniem, co oznacza, że połowa badanych firm widzi kluczową rolę emocji klientów i konieczność inwestowania w ich badania.



Natomiast **30,59%** respondentów **raczej zgadza się**, co wskazuje, że również duża część organizacji dostrzega potrzebę zrozumienia emocji swoich klientów, choć być może jeszcze nie w pełni realizuje takie działania. Postawę neutralną wyraziło **14,12%** (**ani się zgadza, ani się nie zgadza**), co sugeruje, że niektóre organizacje mogą być w trakcie ewaluacji korzyści płynących z takiego podejścia. Tylko **1,18%** respondentów **raczej się nie zgadza** oraz **1,18%** **zdecydowanie się nie zgadza**, co oznacza, że tylko niewielki odsetek organizacji nie widzi potrzeby badania emocji klientów w zarządzaniu doświadczeniami klientów.

Wyniki te wyraźnie wskazują, że większość organizacji zdaje sobie sprawę z rosnącej roli emocji w relacjach z klientami. Zrozumienie i badanie tego jest kluczowe dla budowania silniejszych relacji oraz lepszego dopasowania oferty do ich potrzeb. Firmy, które inwestują w takie działania, mogą lepiej zrozumieć motywacje i preferencje klientów, co ostatecznie wpływa na ich lojalność i satysfakcję.

## NPS I INNE WSKAŹNIKI BADANIA JAKOŚCI OBSŁUGI KLIENTA

8

Coraz częściej słychać o wadach i nieefektywności wskaźnika NPS. Jednak na pewno jeszcze przez parę lat nie zrezygnuje się z niego, ponieważ do tej pory nie znaleziono innej metody, która byłaby tak samo skuteczna jak NPS. Firmy ciągle się uczą i wyciągają wnioski. Starają się z niego korzystać coraz bardziej świadomie. Chcą zrozumieć, co spowodowało, że przestano korzystać z NPS jako wskaźnika do rozdawania premii lub w podjęciu decyzji o zwolnieniu danego pracownika.

### Justyna Jakubczyk

CEO  
CX House

*NPS pozostanie kluczowym wskaźnikiem, ze względu na jego silne zakorzenienie w wielu organizacjach. Niemniej jednak, firmy coraz częściej dostrzegają jego ograniczenia i zaczynają go uzupełniać dodatkowymi miernikami. Coraz większe znaczenie zyskuje Customer Effort Score (CES), który obecnie jest głównie stosowany w działach obsługi klienta, lecz jeszcze nie został w pełni wdrożony w innych obszarach działalności biznesowej.*

#kluczowewskazniki  
#netpromotorscore  
#customereffortscore

Zauważa się, że obok NPS coraz większą rolę zaczyna odgrywać Customer Effort Score (CES), który jest na razie głównie stosowany w działach obsługi klienta, ale jeszcze nie w pełni wdrożony w innych zakresach biznesowych.

Mimo to wskaźnik NPS jest nadal bardzo ważny i będzie używany. Szczególnie przydatny jest dla zarządów firm. Dla ekspertów CX ważniejsze są komentarze klientów, którzy chętnie dzielą się swoimi opiniami, jeśli widzą, że firma rzeczywiście reaguje na ich feedback i wprowadza zmiany.

W badaniach ilościowych sprawdzono kwestie pomiaru i analizy doświadczenia klienta stwierdzeniami, z którymi respondenci mogli się zdecydowanie nie zgodzić – ocena 1, lub zdecydowanie zgodzić – ocena 5).

#### Wyniki przedstawia tabela

N=85

| Odpowiedź                                                                                                                                                                                     | Średnia |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Organizacje powinny regularnie testować i usprawniać swoje procedury oraz narzędzia obsługi klienta w oparciu o feedback od klientów i wyniki analiz.                                         | 4,67    |
| Monitorowanie opinii klientów w mediach społecznościowych i reagowanie na nie w czasie rzeczywistym jest kluczowe dla utrzymania pozytywnego wizerunku firmy.                                 | 4,41    |
| Zarządzanie czasem stanie się kluczowym elementem CX. Organizacje, które potrafią efektywnie wpasować swoje usługi w krótkie, dostępne okna czasowe klientów, zyskają przewagę konkurencyjną. | 4,32    |
| Organizacje powinny tworzyć standardowe odpowiedzi na bazie najlepszych praktyk i ocen NPS, aby zwiększyć efektywność i jakość komunikacji z klientami.                                       | 3,74    |
| Kluczowe wskaźniki oceny pracy pracowników obsługi klienta powinny uwzględniać satysfakcję klientów, a nie tylko ilość i szybkość obsługi.                                                    | 4,54    |
| Identyfikacja i eliminacja punktów bólu na ścieżce klienta (customer journey) powinna być priorytetem dla poprawy doświadczeń klienta.                                                        | 4,6     |

Z analizy danych dotyczących pomiaru i analizy doświadczeń klientów jako filaru CX można wyciągnąć następujące wnioski:

- **Najwyższe poparcie dla ciągłego doskonalenia procedur obsługi klienta** – średnia wartość **4,67** wskazuje, że respondenci zdecydowanie zgadzają się z potrzebą regularnego testowania i usprawniania procedur obsługi klienta na podstawie ich opinii i analiz. Firmy uznają, że iteracyjne podejście do doskonalenia procesów CX jest kluczowe dla sukcesu.
- **Znaczenie identyfikacji punktów bólu na ścieżce klienta** – z wynikiem **4,60** organizacje uważają identyfikację i eliminację punktów bólu w podróży klienta za priorytet, aby poprawić ogólne doświadczenia klientów i skupić się na poprawie poszczególnych aspektów, które mogą frustrować klientów.
- **Satysfakcja klientów jako kluczowy wskaźnik efektywności obsługi** – średnia **4,54**, to dowód na duże poparcie na uwzględnienie satysfakcji klientów jako głównego miernika oceny pracy zespołów obsługi. Firmy rozumieją, że szybkość obsługi jest istotna, ale zadowolenie klienta stanowi nadrzędny cel.
- **Monitorowanie w czasie rzeczywistym opinii w mediach społecznościowych** – średnia wartość **4,41** sugeruje, że organizacje doceniają wagę szybkiego reagowania na opinie klientów w mediach społecznościowych, aby utrzymać pozytywny wizerunek. W erze cyfrowej jest to kluczowy element budowania reputacji.
- **Zarządzanie czasem jako element przewagi konkurencyjnej** – wynik **4,32** świadczy, że organizacje uważają elastyczność i dostosowanie czasowe do potrzeb klientów za istotny element w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Szybkość i dostępność usług dostosowanych do oczekiwań klientów staje się kluczowym elementem strategii CX.
- **Niższe poparcie dla tworzenia standardowych odpowiedzi** – najniższa średnia wartość **3,74** pokazuje, że choć organizacje uznają znaczenie tworzenia standardowych odpowiedzi, to nie jest to postrzegane jako kluczowy priorytet w porównaniu do innych działań CX.

Michał Serdakowski  
Marketing Manager  
Mercedes-Benz MB Motors

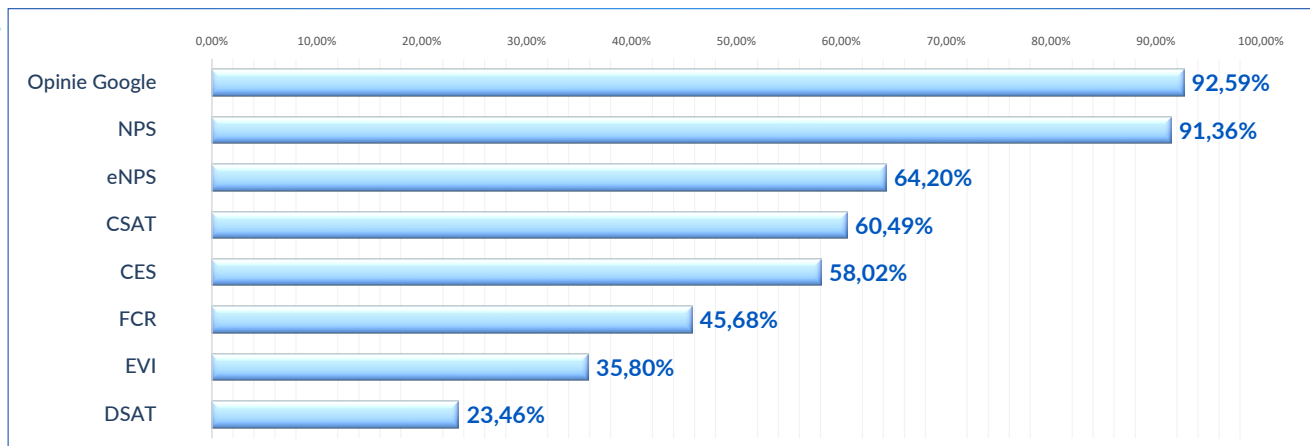
*Wiele firm poprzestało na raz ustalonym modelu Customer Experience (CX), nie dostosowując go do zmieniających się warunków. CX, w każdej firmie, musi ewoluować wraz z rynkiem, produktami i potrzebami klientów. Optymalne rozwiązanie na dziś może nie być optymalne za miesiąc, dlatego konieczne jest ciągłe doskonalenie.*

#elastycznyCX  
#ewolucjapotrzeb  
#doskonalenie

Sprawdzono także znajomość wskaźników z zakresu CX.

#### ZNAJOMOŚĆ WSKAŹNIKÓW CX WŚRÓD RESPONDENTÓW

N=81



Wyniki dotyczące znajomości wskaźników wśród respondentów pokazują, że najczęściej rozpoznawalny **Opinie Google**, który uzyskał najwyższy wynik **92,59%**. Oznacza to, że firmy regularnie monitorują opinie klientów pozostawiane w Google, co odzwierciedla rosnące znaczenie reputacji online w zarządzaniu doświadczeniami klientów.

**Anna Bochenek**

Customer Care Center Manager  
Coca-Cola HBC Polska

*Wyraźnie widać rosnące oczekiwania klientów w zakresie szybkości reakcji i rozwiązywania problemów. Klienci potrzebują dziś natychmiastowych odpowiedzi i szybkiego załatwienia swoich spraw. Dla wielu organizacji stanowi to wyzwanie, ponieważ niektóre procesy wymagają czasu, co uniemożliwia tak dynamiczną obsługę. Przyszłość Customer Experience wymaga więc inwestycji w technologie i automatyzację, aby sprostać tym rosnącym wymaganiom. Dodatkowo, opinie klientów i recenzje online zyskują coraz większe znaczenie, wpływając na decyzje zakupowe innych. Firmy muszą stale monitorować te dyskusje i reagować, by odpowiadać na potrzeby klientów czy konsumentów i utrzymywać dobrą reputację.*

#szybko  
#technologia  
#automatyzacja

Zaraz za nim uplasował się **NPS (Net Promoter Score)** z wynikiem **91,36%**, który również jest bardzo dobrze znany i szeroko stosowany przez organizacje. To wskaźnik rekomendacji netto, który od lat jest uważany za kluczowy w ocenie zadowolenia i lojalności.

### Elżbieta Gierczyńska

Ekspertka CX  
CX House

*Obecna dewaluacja wskaźnika NPS (Net Promoter Score) jest zjawiskiem chwilowym. Firmy często traktują NPS jako główny wskaźnik sukcesu, koncentrując się na podnoszeniu wyników, zamiast na rzeczywistej poprawie doświadczeń klientów. Organizacje, które wdrożyły NPS, powinny rozważyć alternatywne metody oceny. Jeśli napotykamy problemy lub wręcz przeciwnie, wyniki wydają się zbyt pozytywne, warto przeprowadzić dodatkowe badania, takie jak losowe rozmowy telefoniczne z klientami, aby zgłębić ich rzeczywiste doświadczenia i emocje. Takie podejście pozwala lepiej zrozumieć, co naprawdę wymaga poprawy. Niestety, wiele firm nie dysponuje zaawansowanymi systemami do zarządzania informacją zwrotną. Choć NPS jest wartościowy, sam w sobie wymaga wsparcia dodatkowymi działaniami.*

#nps

#badanieemocji

#poprawadoswiadczen

**eNPS (Employee Net Promoter Score)** uzyskał **64,2%**, co pokazuje, że wiele firm ocenia również lojalność i zaangażowanie swoich pracowników, co wpływa na ogólną jakość obsługi klienta.

### Tomasz Opalski

UX Senior Expert  
ING

*Coraz większą uwagę zwraca się na doświadczenia pracowników (employee experience) i ich kluczową rolę w organizacji. Zadowolony pracownik staje się ambasadorem idei klientocentryczności, co bezpośrednio wpływa na jakość obsługi klienta. Wysoki poziom satysfakcji pracowników przekłada się na lepszą obsługę, co w efekcie pozytywnie wpływa na Customer Experience. W firmach dostrzega się, że sukces w obszarze CX zaczyna się wewnątrz organizacji, od zaangażowanych i zmotywowanych pracowników.*

#employeeexperience

#klientocentrycznosc

#rozwojstrategiiCX

Wskaźnik **CSAT (Customer Satisfaction Score)**, który mierzy bezpośrednią satysfakcję klienta po interakcji, uzyskał **60,49%**. A to sugeruje, że większość firm również regularnie bada bieżące zadowolenie klientów.

**CES (Customer Effort Score)** uzyskał **58,02%**, co wskazuje na znaczenie oceny łatwości, z jaką klienci mogą załatwić swoje sprawy z firmą.

**Justyna Jakubczyk**  
CEO  
CX House

*Firmy coraz częściej inwestują w punkty styku oraz rozwiązania, które minimalizują czas i wysiłek potrzebny klientowi na podjęcie decyzji, analizę oferty czy zakup produktu. Customer Effort Score (CES) może być wykorzystywany w ocenie punktów styku związanych z przejrzystością i prostotą dokumentów, a wdrożenie zrozumiałego, prostego języka staje się kluczowym elementem zmniejszania wysiłku klienta. Przykładowo, jeśli klient otrzymuje 5-stronicowy dokument PDF z ofertą, sama objętość informacji do przyswojenia może działać demotywująco.*

#punktystyku  
#wysilekklienta  
#oszczednoscczasu

**FCR (First Contact Resolution)** z wynikiem **45,68%**, pokazuje, że mniej firm monitoruje skuteczność rozwiązania problemu już przy pierwszym kontakcie.

**EVI (Emotional Value Index)**, który uzyskał wynik **35,8%**, jest wskaźnikiem, który mierzy emocjonalną wartość relacji klienta z firmą. Widać, że mniej firm korzysta z tego bardziej szczegółowego wskaźnika emocjonalnego zaangażowania.

**Anna Bochenek**

Customer Care Center Manager  
Coca-Cola HBC Polska

*Firmy coraz mocniej koncentrują się na emocjach swoich klientów oraz analizie ich opinii z wykorzystaniem nowoczesnych technologii. To obszar o ogromnym potencjale, który umożliwia głębsze zrozumienie oczekiwań i natychmiastową reakcję na potrzeby. Wierzę, że do 2025 roku ten kierunek rozwoju jeszcze się wzmocni – postęp technologiczny pozwoli na jeszcze bardziej precyzyjne dostosowanie rozwiązań do indywidualnych preferencji.*

#analizaemocji  
#indywidualizacja  
#analizaopinii

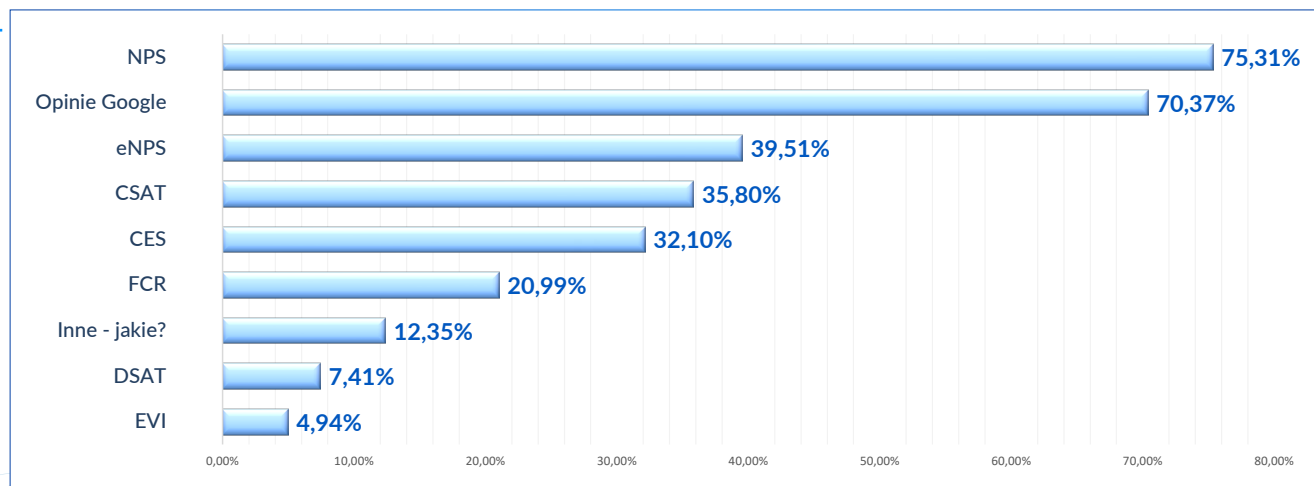
Popularnym wskaźnikiem jest **DSAT (Dissatisfaction Score)** z wynikiem **23,46%**. Oznacza to, że mniej firm monitoruje niezadowolenie klientów bezpośrednio po interakcji. Wiele organizacji oceniając satysfakcję i lojalność, koncentruje się na wzmacnianiu pozytywnych doświadczeń klientów, zamiast analizować negatywne aspekty ich doświadczeń.



Znajomość wskaźników takich jak NPS, CSAT i eNPS jest powszechna, co sugeruje, że firmy koncentrują się głównie na ocenie lojalności i satysfakcji klientów oraz pracowników. Natomiast wskaźniki bardziej szczegółowe, takie jak FCR, EVI czy DSAT, choć istotne, są mniej popularne, co może wskazywać na mniejszą znajomość bardziej zaawansowanych narzędzi analizy doświadczeń klientów wśród firm.

W części badań ilościowych sprawdzono również jakie wskaźniki są najczęściej stosowane przez badane organizacje.

#### NAJCZĘŚCIEJ WYKORZYSTYWANE WSKAŹNIKI CX W ORGANIZACJACH RESPONDENTÓW N=81



Na podstawie przedstawionych wyników można zauważyć, że w organizacjach stosowane są różne wskaźniki oceny doświadczeń klienta (CX) oraz pracowników (EX).

#### Oto analiza popularności poszczególnych wskaźników.

- **NPS (Net Promoter Score)** jest wykorzystywany przez **75,31%** organizacji. To klasyczny wskaźnik rekomendacji netto, który mierzy gotowość klientów do polecenia usług lub produktów danej firmy innym osobom.
- **Opinie Google**, monitorowane przez **70,37%** organizacji, są również bardzo popularnym narzędziem. Firmy coraz częściej przywiązują wagę do opinii online, które wpływają na reputację marki i mogą bezpośrednio wpływać na wyniki sprzedażowe.
- **eNPS (Employee Net Promoter Score)** z wynikiem **39,51%**, pokazuje, że prawie **40%** firm monitoruje zaangażowanie swoich pracowników. To wskaźnik lojalności pracowników, który bezpośrednio wpływa na jakość obsługi klienta.
- **CSAT (Customer Satisfaction Score)** stosowany przez **35,8%** organizacji mierzy satysfakcję klientów z konkretnej interakcji lub doświadczenia, co pozwala organizacjom na bieżąco oceniać jakość świadczonych usług.
- **CES (Customer Effort Score)**, wykorzystywany przez **32,1%** firm, mierzy łatwość interakcji klientów z firmą. Pomaga on ocenić, jak dużo wysiłku muszą włożyć klienci, aby skorzystać z produktów lub usług firmy.

- **FCR (First Contact Resolution)** z wynikiem **20,99%**, jest wskaźnikiem monitorującym zdolność firmy do rozwiązania problemu klienta przy pierwszym kontakcie. Choć mniej popularny, jest istotny dla organizacji dążących do poprawy efektywności obsługi.
- **DSAT (Dissatisfaction Score)** używany jest przez tylko **7,41%** organizacji. Mierzy stopień niezadowolenia klientów po interakcji. Jego rzadkie wykorzystanie może wynikać z trudności w zbieraniu danych o negatywnych doświadczeniach oraz obaw przed analizą negatywnych opinii.
- **EVI (Emotional Value Index)**, wskaźnik emocjonalnego zaangażowania klientów, stosowany jest przez **4,94%** organizacji. Mierzy bardziej subtelne aspekty relacji z klientem, co czyni go mniej popularnym, ale potencjalnie bardzo wartościowym dla firm stawiających na emocjonalne więzi z klientami.
- **Inne wskaźniki**, wskazane przez **12,35%** organizacji, sugerują, że część firm stosuje dodatkowe, specyficzne dla swojej działalności miary.

Organizacje najczęściej stosują **NPS** i **Opinie Google**, co świadczy o zainteresowaniu się oceną lojalności i reputacji klientów. Popularność **eNPS** podkreśla wzrastające znaczenie zaangażowania pracowników w zarządzaniu doświadczeniem klienta. Z kolei mniejsza liczba organizacji monitoruje bardziej szczegółowe wskaźniki, takie jak **DSAT** i **EVI**, co może sugerować, że firmy dopiero zaczynają wprowadzać bardziej zaawansowane narzędzia do analizy emocji i niezadowolenia klientów.

### Wykorzystywane wskaźniki CX a wielkość organizacji

- **NPS** i **Opinie Google** są najczęściej używanymi wskaźnikami we wszystkich typach organizacji, niezależnie od ich wielkości.
- Większe organizacje częściej stosują bardziej złożone wskaźniki, takie jak **CSAT**, **DSAT**, **FCR**, i **CES**, co może wynikać z większej złożoności operacji oraz potrzeby dokładniejszej analizy doświadczeń klienta.
- Mniejsze firmy skłaniają się ku prostszym wskaźnikom, koncentrując się na podstawowych miarach lojalności i reputacji, co może być wynikiem mniejszych zasobów lub mniejszej skali operacyjnej.

**Anna Leśniewicz**

Ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem  
BNP Paribas Bank Polska

*Wciąż widzimy rozbieżność między celami biznesowymi a rzeczywistymi potrzebami klientów. Firmy często koncentrują się na celach biznesowych i wskaźnikach narzuconych od góry, które nie zawsze odpowiadają potrzebom klientów. Brakuje refleksji nad czynnikami ludzkimi, a także obserwacji i rozmowy z klientami. Zbyt duży nacisk kładziemy na aspekty czysto biznesowe, zaniedbując bezpośrednie zrozumienie potrzeb i oczekiwań klientów.*

#celbiznesowy  
#potrzebyklienta  
#kompromis

## Wykorzystywane wskaźniki CX a wiek organizacji

- **NPS** i **Opinie Google** dominują we wszystkich grupach niezależnie od czasu działalności organizacji na rynku, co sugeruje, że lojalność klientów i reputacja online są kluczowymi wskaźnikami bez względu na wiek organizacji.
- **eNPS** oraz inne bardziej zaawansowane wskaźniki (jak **FCR**, **CES**, **DSAT**) są bardziej popularne w starszych firmach, które z czasem rozwijają bardziej złożone metryki monitorowania satysfakcji klientów oraz efektywności operacyjnej.
- Młodsze organizacje koncentrują się na prostszych wskaźnikach, takich jak **CSAT** czy **Opinie Google**, co może wynikać z ograniczonych zasobów lub mniejszej złożoności operacyjnej.

## OPINIE W INTERNECIE

9

Opinie w internecie i w mediach społecznościowych to obecnie jedno z głównych wyzwań współczesnego customer experience. Szczególnie młode pokolenie jest bardzo przywiązane do „gwiazdek” w Google i większość swoich konsumenckich decyzji podejmuje właśnie za ich pomocą.

Dlatego bardzo ważne jest, aby w firmach zadbane o to, co można o nich przeczytać w internecie. Dotyczy to przede wszystkim autentyczności i umiejętności radzenia sobie z negatywnymi opiniami i komentarzami. Klienci bardzo patrzą na to, jak firmy reagują właśnie na nie. Na rynku wygryają ci, którzy będą w stanie dobrze zarządzać swoim wizerunkiem w sieci.

Warto podkreślić, że ważne jest to, w jaki sposób zdobywamy pozytywne opinie. By były one autentyczne i przekonujące klientów, nie mogą być wyblągane. Najlepiej o dobrą opinię lub pozostawienie po sobie „gwiazdek” w Google prosić stałych klientów, do których mamy pewność, że są zadowoleni z usług firmy.

W badaniach ilościowych stwierdzono, że:

**Monitorowanie opinii klientów w mediach społecznościowych i reagowanie na nie w czasie rzeczywistym jest kluczowe dla utrzymania pozytywnego wizerunku firmy.**

Raczej i zdecydowanie się zgadza się z nim 88% respondentów (N=85).

Dzisiejszy klient jest osobą, która nie ma problemów ze zmianami, wręcz bardzo często to robi. Teraz największe trendy pojawiają się za sprawą mediów społecznościowych. Niestety mają one to do siebie, że bardzo szybko się pojawiają, ale tak samo szybko znikają. Robi się to utrudnieniem dla marketerów, którzy kreują customer experience, ponieważ ciężko jest utrzymać konsumenta, oferując mu coś fajnego, co za chwilę mu się to znudzi lub przestanie być trendem. Dlatego jeśli firmy chcą utrzymać się na rynku, muszą bardzo poważnie zadbać o lojalizację swoich klientów.

Z drugiej strony coraz większym i znaczącym trendem robi się budowanie społeczności wokół marki. Każda firma, która promuje jakieś określone wartości, zbiera wokół siebie klientów o specyficznym profilu, którzy mogą się z nią identyfikować. Dzieje się tak, ponieważ teraz ludzie lubią być częścią czegoś, jakieś większej grupy i chcą czuć, że za pomocą danej firmy osiągają ważny cel.

Dlatego coraz większym trendem staje się budowanie strategii CX-owej, łącząc ją z ESG, która pozwala na budowanie społeczności wokół marki, a co za tym idzie wzmacnianie lojalności klientów wobec niej.

W badaniach ilościowych respondentów zapytano o stopień zgodności ze stwierdzeniem:

**Klienci coraz częściej to klienci świadomi, dlatego większą popularnością będą się cieszyły te firmy, które będą wychodzić naprzeciw oczekiwaniom klienta, takim jak świadomość ekologiczna i chęć prowadzenia coraz bardziej zrównoważonej polityki w organizacji.**

W skali 1–5 uzyskano średni wynik 3,97.

**35,05%** respondentów **zdecydowanie zgadza się** z tym stwierdzeniem, co wskazuje na rosnące znaczenie świadomych wyborów klientów i konieczność wdrażania polityk zrównoważonego rozwoju przez organizacje. Niewiele więcej, bo **36,08%** respondentów **raczej zgadza się**, co sugeruje, że większość organizacji dostrzega wzrastającą rolę świadomych klientów, ale może być jeszcze na etapie dostosowywania swoich działań do tych oczekiwań. **21,65%** badanych jest neutralnych (**ani się zgadza, ani się nie zgadza**), co może wskazywać na brak wyraźnego nacisku na zrównoważoną politykę w niektórych organizacjach lub niepełne zrozumienie korzyści wynikających z takiej strategii. Niewielki odsetek respondentów **2,06% nie zgodził się** ze stwierdzeniem, a **5,15%** respondentów **raczej się nie zgadza**, co świadczy, że niektóre firmy wciąż nie postrzegają świadomości ekologicznej klientów jako kluczowego czynnika biznesowego.

Wyniki te wyraźnie pokazują, że organizacje coraz bardziej zdają sobie sprawę z rosnącego znaczenia świadomości ekologicznej klientów. Firmy, które wdrażają zrównoważone praktyki i polityki, mogą zyskać przewagę konkurencyjną na rynku, gdzie konsumenci coraz częściej zwracają uwagę na wpływ środowiskowy i społeczny działań firm. Jednak pewien odsetek firm jeszcze nie w pełni dostrzega ten trend, co może wskazywać na potrzebę dalszego rozwoju w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz edukacji na temat korzyści płynących z jego implementacji.

# Na co planuję wydać pieniądze

## IV

### INWESTOWANIE W DZIAŁY CX

1

Customer experience (CX) staje się coraz bardziej integralną częścią strategii biznesowych firm na całym świecie. Coraz więcej organizacji tworzy zespoły odpowiedzialne za zarządzanie doświadczeniami klientów. Jednak pomimo rosnącego znaczenia CX, wielu decydentów nadal nie dostrzega długoterminowych korzyści płynących z inwestycji w tę dziedzinę. Warto zatem uświadamiać zarządy zarówno dużych korporacji, jak i mniejszych przedsiębiorstw, że CX nie jest zbędnym wydatkiem, lecz kluczowym elementem budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

#### Monika Fularska

Projektantka Usług

Pekao SA

*Nadmiar komunikatów i zachęt marketingowych prowadzi do zjawiska, w którym 60–70% klientów rezygnuje z zakupów. Nachalny Customer Experience (CX) może być bardziej szkodliwy niż jego brak. Wdrażanie innowacji i projektowanie rozwiązań wymaga nie tylko eksperckiej wiedzy, ale także zmiany kultury organizacyjnej. Konieczne jest, aby organizacje nabrały na sile w patrzeniu na klienta z perspektywy holistycznej, a nie jedynie z punktu widzenia wąskiej grupy specjalistów.*

#technologia

#tradycyjnekanaly

#brakwsparcia

Profesjoniści zajmujący się CX doskonale rozumieją, że ich działania przynoszą efekty dopiero w dłuższej perspektywie. Pierwszym wyzwaniem, przed którym stają, jest przekonanie interesariuszy o konieczności takiej inwestycji.

Często spotykamy się z sytuacją, gdzie trudno mówić o skutecznej strategii CX, ponieważ już na poziomie organizacji nie widać spójnej strategii biznesowej. Nawet jeśli taka istnieje, często jest ograniczona do zarządu lub dyrektorów, a pracownicy, zwłaszcza ci związani z CX, nie mają do niej dostępu. To utrudnia skuteczne jej wdrożenie. Nawet w firmach z wypracowaną procedurą biznesową i celami, wprowadzenie strategii CX w organizacji o niskiej dojrzałości w tym zakresie jest trudne. Interesariusze mogą nie dostrzegać potrzeby jej wdrożenia, postrzegając to jako dodatkowe zadanie niezwiązane bezpośrednio z ich celami biznesowymi.

**Anna Wiśniewska**

Dyrektor ds. Marketingu i Komunikacji

Ayvens

*W obecnych czasach, klient ocenia firmę nie tylko w porównaniu do bezpośrednich konkurentów, ale również w odniesieniu do najlepszych praktyk, jakie spotyka w różnych branżach. Oczekuje najwyższych standardów obsługi i jest wręcz zaskoczony, jeśli firma nie oferuje rozwiązań, do których jest przyzwyczajony.*

#codziennybenchmark  
#najlepszepraktyki  
#najwyzszestandardy

W tak szybko rozwijającej się rzeczywistości, firmy szukają coraz to nowocześniejszych rozwiązań w zarządzaniu doświadczeniem klienta. Jednak bardzo często zdarza się, że podczas tego pędu zapomina się o tych podstawach, które nadal są najważniejsze dla klienta.

**Michał Serdakowski**

Marketing Manager

Mercedes-Benz MB Motors

*Z doświadczenia wynika, że aplikacje mobilne są najprostsze i najbardziej intuicyjne, umożliwiając załatwienie sprawy "trzema" kliknięciami. Jednak przejście na obsługę przez komputer, stronę internetową, chat-boty czy e-mail jest często dużo bardziej skomplikowane. pojawiają się, gdy trzeba załatwić coś osobiście w oddziale. A kiedy trzeba pójść do oddziału banku i załatwić to w świecie rzeczywistym, to jest porażka dla firmy w tych czasach.*

#aplikacjaw3krokach  
#obsługaosobista  
#niejestłatwo

Może mieć on zapewnione wszystkie nowoczesne technologiczne rozwiązania, jednak, jeśli nie będzie miał zagwarantowanych podstaw, żeby było szybko, tanio, wygodnie i miło, to nie będzie zwracał uwagi na automatyzację i nowoczesność. Dla klienta zawsze najważniejsze będzie to, żeby jego sprawa, z którą przyszedł do firmy, została załatwiona, najlepiej szybko i bezproblemowo.



## Barbara Fital

CRM Senior Marketing Manager  
Douglas

*Warto zastanowić się nad tym, jak powinna wyglądać komunikacja CRM, która skutecznie budowałaby relacje z klientami. Kluczowe jest zachęcanie klientów do angażowania się w ofertę i działalność firmy, tak aby mogli się z tym utożsamić a tym samym wzmacniać więź z marką i jej wartościami.*

#budujemyrelacje  
#wzmacniamywiezi  
#angazowanieklienta

W tej sytuacji firmy powinny zrobić krok w tył i zainwestować w dopracowanie tych podstawowych procesów i strategii, bo dopiero wtedy, kiedy one będą sprawnie działać, możemy starać się zachwycać klienta technologią i niecodziennymi rozwiązaniami.

## Anna Wiśniewska

Dyrektor ds. Marketingu i Komunikacji  
Ayvens

*Aby zdobyć zaufanie klienta, firma musi być dla niego dostępna i profesjonalna. Klienci są w stanie wybaczyć drobne błędy, jeśli ogólne doświadczenie jest pozytywne. Proces reklamacyjny odgrywa tu kluczową rolę – to moment, w którym firma ma szansę zrekompensować negatywne doświadczenia. Jeśli klient poczuje, że został potraktowany niewłaściwie, może zrezygnować z dalszej współpracy.*

#zaufanie  
#dostepnosc  
#procesreklamacji

## Anna Leśniewicz

Ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem  
BNP Paribas Bank Polska

*Współczesny klient oczekuje szybkiej realizacji swoich spraw, bez potrzeby skomplikowanych rozwiązań. Kluczowe jest, aby proces był prosty, efektywny i przyjemny. Równie istotne jest zapewnienie klientowi możliwości obsługi we wszystkich dostępnych kanałach kontaktu. Klienci preferujący obsługę zdalną powinni mieć taką opcję, podczas gdy inni mogą wybierać bezpośredni kontakt. Firmy powinny dążyć do spójnej obsługi we wszystkich kanałach. Jeśli klient rozpoczyna proces w jednym kanale, na przykład w aplikacji mobilnej, powinien mieć możliwość jego zakończenia w tym samym kanale, bez konieczności korzystania z infolinii czy odwiedzania punktów obsługi klienta.*

#szybkotaniowygodnie  
#milo  
#wszystkowszedzie



Mapowanie procesów, zwłaszcza w kontekście Customer Journey Mapping (CJM), to kluczowy element strategii customer experience (CX), dlatego bez inwestycji w dział CX nie będzie on skuteczny ani efektywny w swoich działaniach. Mapowanie pozwala firmom na dokładne zrozumienie każdej najmniejszej interakcji klientów z marką na każdym etapie ich kontaktów.

### Dr inż. Jacek Kotarbiński

Kotarbinski.com

*Fundamentalnym aspektem zarządzania doświadczeniem klienta (CX) jest efektywne mapowanie procesów, które powinny być na tyle uniwersalne i elastyczne, aby mogły być dostosowane do różnych modeli biznesowych. Proces ten umożliwia opracowanie skutecznego modelu biznesowego, który generuje pożądane wyniki i zapewnia spójne rezultaty.*

#mapowanieprocesow

#modele biznesowe

#skutecznocpodejscia

Mapowanie procesów pozwala zidentyfikować kluczowe momenty, w których klienci doświadczają silnych emocji zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Klient dzisiaj bardzo silnie wiąże swoje decyzje konsumenckie z emocjami. Dlatego mapowanie procesów i wykrycie tych emocji, pozwoli na działania, które będą budować lojalność klienta oraz jego ogólne postrzeganie marki. CJM umożliwia także odkrycie potencjalnych barier i aspektów, które wymagają usprawnień. Poprawiając je, organizacje mogą eliminować źródła frustracji klientów.

Dodatkowo mapowanie procesów pozwala na lepszą koordynację działań w ramach organizacji. Dzięki temu różne działy firmy, takie jak marketing, sprzedaż, obsługa klienta i logistyka mogą lepiej współpracować w celu zapewnienia spójnego i płynnego doświadczenia dla klienta.

Z badania ilościowego wynika, że **68%** respondentów **zgadza się** ze stwierdzeniem, że mapowanie ścieżek klienta (CJM) to najskuteczniejsza metoda doskonalenia doświadczeń klienta (customer experience). Zarówno osoby, które **raczej się zgadzają (44%)**, jak i te, które **zdecydowanie się zgadzają (24%)**, potwierdzają istotność CJM w poprawie procesów obsługi klienta.

### Maciej Arwaj

Commerce Director

Ayvens

*Firmy powinny inwestować w mapowanie procesów z perspektywy klienta. Często proste rozwiązania okazują się bardziej efektywne niż skomplikowane, nowoczesne technologie.*

#mapowanie

#perspektywaklienta

#prosterozwiazania

Zbieranie danych swoich klientów i nie tylko jest kluczowe i wręcz niezbędne dla firm, które dbają o obsługę klientów. To zebrane dane pozwalają na wykorzystywanie mikromomentów na ścieżce klienta, które z pewnością usprawnią hiperpersonalizację. Dlatego też firmy nieustannie je zbierają i akumulują, a bardzo często zdecydowana ich część nigdy nie została i już nie zostanie wykorzystywana.

### Mirosława Kawala

VP Customer Experience

Allegro

*Rozwiązywanie problemów w obsłudze klienta wymaga dogłębnej analizy ich źródeł. Kluczowe jest, aby pracownicy, niezależnie od tego, czy zajmują się bezpośrednią obsługą klienta, tworzeniem materiałów pomocniczych, czy automatyzacją procesów, mieli pełne zrozumienie problemu i jego przyczyn. Analiza przyczyn źródłowych (RCA) jest niezbędna do identyfikacji problemów wynikających z niewłaściwej organizacji wewnętrznej i do optymalizacji obsługi klienta. Ważne jest, aby osoby zewnętrzne mogły ocenić rzeczywiste potrzeby klientów i zapobiegać podobnym problemom w przyszłości.*

#analizaprzyczynźródłowych

#zrozumienieproblemu

#istotnapotrzebaklienta

### Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing

Intermarché

Firmy będą intensywnie inwestować w zaawansowaną analizę danych, aby lepiej rozumieć zarówno swoich obecnych, jak i potencjalnych klientów. Kluczowe będzie także wdrażanie technologii, które umożliwią praktyczne wykorzystanie zdobytej wiedzy. Obecnie mikromomenty, czyli krótkie, istotne chwile w procesie podejmowania decyzji przez klienta, stały się kluczowym czynnikiem wpływającym na decyzje zakupowe. Firmy, które skutecznie wykorzystają te mikromomenty, zyskają przewagę konkurencyjną.

#inwestycjawardane

#mikromomenty

#poszukiwanieprzewagi

W odpowiedzi na takie sytuacje pojawiają się inne rozwiązania, w które powinno się inwestować. Są to różnego rodzaju technologie, ale także i profesjonalni pracownicy, którzy będą w stanie te dane przetworzyć i w sposób sensowny je zagospodarować. Musimy również stawiać na jakość, a nie ilość danych, ponieważ to ona zapewnia nam podjęcie dobrych i skutecznych działań dla naszych klientów.

Jedną z takich technologii jest Business Intelligence, która nie tylko zbiera i analizuje dane, ale przede wszystkim osadza je w danym kontekście firmy i rynku. Musimy o tym pamiętać i podkreślać, że dane pozbawione kontekstu prawie zawsze nic nie znaczą i przez to często są źle interpretowane.

**dr Michał Lutostański**

Head of Knowledge & Thought Leadership

KANTAR

*Integracja działu Data Science z zespołami zajmującymi się Customer Experience (CX) i badaniami konsumenckimi może przynieść znaczce korzyści. Wiele organizacji zмага się z problemem silosów, które utrudniają współpracę między zespołami. Warto dążyć do tworzenia multidyscyplinarnych i wielopokoleniowych zespołów, które będą wspólnie rozwiązywać wyzwania, zamiast funkcjonować w odizolowanych strukturach.*

#silosy

#wyzwaniesynergii

#cxbadaniadatascience

## BEZPIECZEŃSTWO I OCHRONA DANYCH

5

**Katarzyna Gawlik**

Customer Data Privacy Director

Standard Chartered

*Firmy są coraz częściej oceniane pod kątem jakości zarządzania danymi, a różnice te zaczynają być widoczne w wynikach. Przewagę zdobędą ci, którzy skutecznie zachęcą klientów do dzielenia się danymi, budując zaufanie i jasno komunikując korzyści płynące z tego procesu. Kluczowe jest, aby klienci postrzegali firmę jako partnera, rozumieli cel zbierania danych i dostrzegali z tego wymierne korzyści. Efektywna komunikacja i przejrzystość są niezbędne, aby taki proces mógł przebiegać pomyślnie.*

#kulturazarządzaniadanymi

#komunikacjazzklientem

#czytamyumowy

W dobie cyfryzacji firmy gromadzą i przechowują ogromne ilości danych klientów. Choć są oni coraz bardziej świadomi korzyści płynących z personalizacji, rośnie również ich obawa o to, jak ich dane są przechowywane i przetwarzane. W związku z tym firmy muszą intensywnie inwestować w bezpieczeństwo danych, aby zyskać zaufanie klientów.

### Anna Leśniewicz

Ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem  
BNP Paribas Bank Polska

*Bezpieczeństwo danych jest kluczowym zagadnieniem dla klientów, którzy oczekują, że firmy będą chronić ich dane osobowe i respektować prywatność. Ochrona prywatności zyskuje na znaczeniu w badaniach konsumenckich, ponieważ klienci stają się coraz bardziej świadomi i jednocześnie obawiają się nadużyć.*

#bezpieczenstwo danych  
#trudnoscbadan  
#ochronaprywatnosci

Inwestycje w tym zakresie nie mogą ograniczać się jedynie do technicznych aspektów ochrony danych. Kluczowe jest także szkolenie pracowników oraz edukacja klientów, aby ci byli świadomi, jak ich dane są wykorzystywane i jak mogą chronić swoją prywatność. Działania te nie tylko zwiększają zaufanie klientów, ale również minimalizują ryzyko incydentów związanych z bezpieczeństwem danych, które mogą mieć negatywne konsekwencje dla reputacji firmy.

### Katarzyna Gawlik

Customer Data Privacy Director  
Standard Chartered

*Użytkownicy sięgają po adblockery nie tylko z powodu irytujących reklam, ale również dlatego, że czują się monitorowani. Kiedy reklamy zaczynają odnosić się do rozmów, które właśnie prowadzą, może to budzić ich niepokój. To zjawisko wskazuje na rosnące zaniepokojenie prywatnością i pragnienie kontrolowania jej. Adblockery stają się więc narzędziem, które pozwala ludziom na lepsze zarządzanie swoją prywatnością i ochronę przed niechcianym śledzeniem.*

#adblocker  
#poczuciebezpieczenstwa  
#prywatnosc

**Mirosława Kawala**VP Customer Experience  
Allegro

*W firmach, które świadomie budują Customer Experience, programy szkoleniowe uczą pracowników jak rozwiązywać problemy klientów i jak uzyskiwać efekt WoW poprzez właściwą komunikację i przewidywanie potrzeb klientów. Pracownicy są zachęceni do traktowania firmy jak swojej własnej i kierowania się zasadą „purpose first, ego second”, co promuje otwartość na perspektywę innych we współpracy.*

#slowomaznaczenie  
#pracowniknaswoim  
#purposefirst\_egosecond

W dynamicznie rozwijającym się zarządzaniu doświadczeniami klientów (CX), rola pracowników jest coraz bardziej doceniana jako kluczowy element w zapewnianiu wyjątkowej obsługi. Organizacje, które inwestują w doświadczenia swoich pracowników (EX), mają większe szanse na spełnianie oczekiwań klientów, ponieważ zadowoleni i zaangażowani pracownicy bezpośrednio wpływają na jakość interakcji z klientami. W badaniach ilościowych zadano pytania dotyczące poziomu zgodności respondentów z trzema kluczowymi stwierdzeniami, które dotyczą roli pracowników w budowaniu doskonałego CX.

**Anna Wiśniewska**

Dyrektor ds. Marketingu i Komunikacji

Ayvens

*Doświadczenia pracowników i klientów (EX + CX) są ze sobą nierozzerwalnie związane. Zadowoleni pracownicy stają się ambasadorami marki, a ich entuzjazm przekłada się bezpośrednio na jakość obsługi klienta. W tym kontekście myślimy najczęściej o tworzeniu pozytywnego i wspierającego środowiska pracy, programach rozwojowych. Natomiast nowoczesne rozwiązania cyfrowe najczęściej postrzegamy w perspektywie doświadczenia klienta. A przecież rozwiązania cyfrowe to także krok w stronę poprawy komfortu pracy zespołu. Ułatwiają codzienne obowiązki, eliminując rutynowe zadania i pozwalając pracownikom skupić się na bardziej kreatywnych czynnościach.*

#doswiadczenieklienta  
#doswiadczeniepracownika  
#komfortpracyzespolu

Fundamentem doskonałego customer experience jest zadbanie przez firmę o employee experience.

63,53% respondentów zdecydowanie **zgadza się** ze stwierdzeniem, że organizacje muszą dbać o doświadczenia pracowników, aby poprawić obsługę klientów, a 25,88% respondentów **raczej zgadza się**. To wskazuje na szerokie uznanie związku między employee experience (EX) a customer experience. Tylko 8,24% respondentów wyraziło **brak zgody** z tym stwierdzeniem, co pokazuje, że niewielka grupa firm nie dostrzega bezpośredniego powiązania między EX a CX. Średnia odpowiedzi wynosi 4,49, co wskazuje na silne poparcie dla tego stwierdzenia.

**Maciej Arwaj**

Commerce Director  
Ayvens

*Trzeba inwestować w swoich pracowników. Zasada „employee first, customer second” oznacza, że jeśli zadbasz o pracowników, oni zadbać o klientów. Taka inwestycja prędzej czy później przyniesie korzyści konsumentom. Pracownicy muszą mieć stworzone warunki i otoczenie, które pozwolą im wyjść poza skrypty i procedury, by samodzielnie podejmować decyzje, co w danej sytuacji jest najlepsze dla klienta. Należy uczyć pracowników naturalności w relacjach z klientami. Szkolenia powinny koncentrować się na autentyczności i szczerości, zamiast na obietnicach nie do dotrzymania wynikających ze scenariuszy.*

#inwestycja w pracownika  
#wyjście poza skrypt  
#autentyczność

Bez odpowiedniej polityki rekrutacyjnej, nawet najlepsze wyróżniki rynkowe mogą okazać się niewystarczające.

48,24% respondentów zdecydowanie **zgadza się**, że odpowiednia polityka rekrutacyjna jest kluczowa, a 37,65% **raczej zgadza się**. To oznacza, że duża większość organizacji widzi kluczową rolę rekrutacji w kontekście budowania konkurencyjności. Jedynie 10,59% respondentów **nie zgadza się** lub jest neutralnych, wobec tego stwierdzenia, co może wynikać z różnic w strategiach zatrudniania. Średnia odpowiedzi to 4,29, co również wskazuje na mocne poparcie.



## Paweł Kocoń

Public Relations Manager  
Mercedes-Benz MB Motors

*Kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta opiera się na tym, że pracownik i klient wspólnie dzielą to doświadczenie. Ważne jest, aby pracownicy korzystali z produktów, które oferują, ponieważ w ten sposób budują zaufanie i wiarygodność w oczach klientów. Zespoły powinny być budowane z uwzględnieniem indywidualnych cech pracowników, takich jak kreatywność, zdolności przywódcze czy umiejętność pracy zespołowej, co pozwoli na skuteczniejsze tworzenie wartościowych doświadczeń dla klientów.*

#doswiadczeniaklientow  
#doswiadczeniesprzedawcow  
#budowazespolu

**Podczas rekrutacji fundamentem powinno być tzw. culture fit, które zapobiega zbędnym szkoleniom dla nowych pracowników.**

**43,53%** respondentów **raczej zgadza się**, a **29,41%** zdecydowanie **zgadza się** ze stwierdzeniem o znaczeniu dopasowania kulturowego (culture fit) w procesie rekrutacji. To świadczy o poparciu idei, że rekrutacja zgodna z kulturą organizacyjną ogranicza konieczność dodatkowych szkoleń. **18,82%** respondentów **ani się zgadza, ani się nie zgadza**, co może oznaczać, że część organizacji jeszcze nie do końca widzi potrzebę kładzenia nacisku na culture fit lub nie uznaje tego za kluczowy element rekrutacji. Średnia odpowiedzi to **3,92** i jest niższą wartością w porównaniu z innymi stwierdzeniami, ale nadal oznacza pozytywne nastawienie.

Dane wyraźnie pokazują, że firmy rozumieją znaczenie doświadczeń pracowników (EX) w kontekście budowania doskonałego doświadczenia klientów (CX). Największe poparcie uzyskało stwierdzenie, że troska o employee experience jest fundamentem customer experience, co sugeruje, że organizacje doceniają znaczenie zaangażowania i satysfakcji pracowników w obsłudze klientów. Ponadto odpowiednia polityka rekrutacyjna jest postrzegana jako kluczowy element sukcesu, choć nieco mniej firm skupia się na dopasowaniu kulturowym w procesie rekrutacji.

## Procesy rekrutacyjne

Pracownicy to ambasadorzy firm. Dlatego trzeba o nich zadbać. Najlepiej zacząć tę inwestycję już na samym początku, podczas rekrutacji nowych pracowników. Podstawową cechą zatrudnionych osób w działach CX, powinno być to, że muszą być to ludzie, którzy lubią ludzi.

Warto również postawić na culture fit, czyli proces, w którym dopasowuje się w wartości firmy z polityką zatrudnienia. Ale najpierw trzeba zainwestować w warsztaty, które pozwolą dokładnie określić realizowane wartości firmy.

## Voice of employee

Mając już zespół pracowników, warto o nich dbać. Jeśli pracownik będzie dobrze się czuł i będzie odpowiednio traktowany w pracy, to tak samo będzie odnosić się do swoich klientów.

Pracownik będzie też dobrze postępować ze swoimi klientami, jeśli damy mu przestrzeń do działania. Dlatego warto inwestować w warsztaty i szkolenia pracowników, nie z procedur i szczegółowych procesów, a z radzenia sobie w kryzysowych sytuacjach, z empatii i z nabierania naturalności w rozmowach z klientami.

Z gotowym skryptem, poza który nie można wyjść, ciężko jest utrzymać zainteresowanie i zadowolenie klienta. Oczywiście ważny jest zarys scenariusza, jak postępować w danych sytuacjach, jednak musimy ufać naszym pracownikom, że potrafią zadbać o klienta i pozwolić im na wychodzenie pozaszkablonowe. Pracownik, który będzie w stanie sobie sam poradzić, bez napisanego od słowa do słowa skryptu, jest bardziej realistyczny i autentyczny, przez co wzbudza większe zaufanie u klientów.

Do tego nie możemy lekceważyć naszego pracownika. To on ma największe doświadczenie w obsłudze klienta i dlatego jest naszą kopalnią wiedzy, która jest niezbędna podczas opracowywania strategii CX. W konsekwencji powinno się inwestować w spotkania i rozmowy z pracownikami, by stale ulepszać zarządzanie doświadczeniami klienta.

**Olga Biczal**

Specjalistka EX  
Santander Bank Polska

*Stopień dojrzałości EX organizacji musi iść w parze z rozwojem CX. To bardzo szerokie zagadnienie, które zaczyna się u podstawy jaką jest polityka rekrutacyjna. To właśnie pracownicy mają moc czynienia z deklarowanych wartości organizacji wartości realizowanych.*

#employeeexperience

#culturefit

#wartoscirealizowane

W badaniu ilościowym zadano respondentom pytanie o to, które z metod zachęcania pracowników do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności komunikacyjnych i empatycznych, aby lepiej odpowiadali na potrzeby klientów, uważają za najskuteczniejsze.

#### NAJSKUTECZNIEJSZE METODY ZACHĘCANIA PRACOWNIKÓW DO DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI KOMUNIKACYJNYCH I EMPATYCZNYCH



- **Tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach komunikacji i empatii** zostało uznane za najskuteczniejszą metodę przez 64,71% respondentów. Jest to najwyższej oceniona strategia, co wskazuje na rosnące znaczenie budowania solidnej kultury organizacyjnej, w której pracownicy są świadomi wartości, jakie organizacja przywiązuje do komunikacji i empatii. To długoterminowe podejście zakłada, że jeśli pracownicy funkcjonują w środowisku, które promuje te wartości, będą w stanie lepiej reagować na potrzeby klientów.
- **Oceny i informacje zwrotne od klientów** są drugą najczęściej wskazywaną metodą, uzyskującą 48,24% odpowiedzi. To pokazuje, że bezpośrednie opinie klientów są kluczowe podczas doskonalenia pracowników. Feedback klientów dostarcza wartościowych informacji, które mogą motywować do poprawy oraz rozwijać umiejętności komunikacyjne.
- **Wsparcie ze strony menedżerów w codziennej pracy** zajmuje trzecie miejsce z 45,88% wskazań. Bezpośrednie wsparcie od przełożonych w rozwijaniu umiejętności miękkich, takich jak komunikacja i empatia, jest istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój pracowników. To pokazuje, że rola liderów w organizacji ma ogromne znaczenie w doskonaleniu CX.
- **Programy mentoringowe i coachingowe** oraz regularne szkolenia zdobyły po 35,29% odpowiedzi. Regularne szkolenia są klasycznym sposobem podnoszenia kwalifikacji pracowników, natomiast programy mentoringowe umożliwiają bardziej indywidualne podejście, w którym doświadczeni pracownicy mogą dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem.
- **Systemy nagród i uznania za osiągnięcia w zakresie komunikacji z klientami** zostały wskazane przez 34,12% respondentów, co sugeruje, że motywacja poprzez uznanie jest również ważnym narzędziem w doskonaleniu pracowników.
- **Umożliwienie udziału w kursach online** jest wskazane przez 12,94% osób, co pokazuje, że mimo możliwości samodzielnej nauki online, inne metody, takie jak wsparcie ze strony menedżerów czy feedback klientów, są postrzegane jako bardziej skuteczne.

Wyniki badania pokazują, że organizacje dostrzegają kluczową rolę kultury organizacyjnej i bezpośredniego wsparcia menedżerów oraz klientów w rozwoju pracowników. Feedback od klientów oraz bieżące wsparcie przełożonych są postrzegane jako istotne czynniki w doskonaleniu umiejętności miękkich. Z kolei nagrody i mentoring są ważnym, choć nie dominującym elementem strategii rozwoju. Najmniej popularne są kursy online, co może wynikać z mniejszej skuteczności tej formy edukacji w porównaniu z bardziej bezpośrednimi i interaktywnymi metodami.

## Międzypokoleniowość

Dziś spotykamy się z ogromnymi różnicami między pokoleniami. Firmy nie mogą ich ignorować, ponieważ będą narażeni na straty całych grup klientów.

Przede wszystkim trzeba zadbać, żeby w firmie byli pracownicy zarówno młodszy, jak i starsi. Często się zdarza, że w firmach zdecydowana większość pracowników jest w tej samej średniej grupie wiekowej. Jednak ci nie rozumieją potrzeb młodszych ani starszych klientów, często nie potrafią się z nimi porozumieć, tracąc przez to potencjalnych klientów.

Jeśli jednak firmy zainwestują w pracowników pokolenia Z i ze starszych pokoleń takich jak X czy baby boomers, będą miały większą możliwość dotarcia do szerszej grupy klientów.

## INWESTOWANIE W OMNICHANNEL

7

Często się zdarza, że firmy mają problemy z połączeniem swoich wielu kanałów w jeden system. Niestety klient oczekuje dzisiaj, żeby jego potrzeba była zaspokojona jak najszybciej, i zawsze to ta szybkość będzie najważniejsza. Jeśli nie mamy spójności w swoich kanałach, proces załatwienia sprawy się wydłuża, a klient traci cierpliwość, co może spowodować zrezygnowanie z usług tej firmy i pójście do konkurencji.

Dlatego firmy powinny dążyć do spójnej obsługi we wszystkich możliwych kanałach. Jeśli klient zaczyna proces w jednym kanale, na przykład przez aplikację mobilną, powinien móc go zakończyć tak samo, bez konieczności dzwonienia na infolinię czy odwiedzania punktów obsługi klienta.

## VOICE OF CUSTOMER

8

Ważnym aspektem do inwestycji jest voice of customer. Polega on na uwzględnieniu klientów w czasie projektowania doświadczeń, co często prowadzi do lepszych wyników i pomaga unikać błędów.

## Bartosz Żochowski

Head of Loyalty&CRM

Decathlon

*Coraz częściej słyszymy o koncepcji „voice of customer”. Wykorzystujemy różnorodne rozwiązania technologiczne, aby monitorować i analizować opinie klientów. Codzienne przeglądanie dużej liczby opinii może być wyzwaniem, dlatego technologia umożliwia nam bieżące śledzenie efektywności naszych działań. Dodatkowo, regularne ankiety przeprowadzane w sklepach dostarczają nam pełniejszego obrazu „głosu klienta”.*

#voiceofcustomer

#duzodanych

#minitoringdzialan

Wykorzystuje się różnorodne rozwiązania technologiczne, aby kontrolować opinię klientów. Fundamentem jest zbieranie głosów klienta ze wszystkich możliwych kanałów, dlatego też warto zainwestować, by kanałów do komunikacji było jak najwięcej. Najlepiej, aby te głosy zawierały dane o tych klientach. To pomoże w sprawniejszym i szybszym odpowiadaniu na nowe trendy i potrzeby klienta.

## Justyna Jakubczyk

CEO

CX House

*W zależności od stopnia dojrzałości zarządzania doświadczeniem klienta (zgodnie z modelem CX Maturity Model według Qualtrics czy Gartner), odpowiednie działania obejmują regularne badania opinii klientów oraz inicjatywy mające na celu poprawę istotnych punktów styku z klientem. Następnie kluczowe staje się budowanie i wzmacnianie kultury klientocentrycznej, co oznacza przejście od zarządzania skoncentrowanego na produktach i procesach do zarządzania zorientowanego na klienta. Dopiero w późniejszym etapie można mówić o integracji strategii CX ze strategią biznesową i łańcem korporacyjnym.*

#badaniagłosuklienta

#dojrzaoscCX

#swiadomewdrazaniestrategii

Codzienne przeglądanie dużej liczby opinii jest trudne, dlatego warto wykorzystać do tego technologię, która pozwala na bieżąco monitorować skuteczność naszych działań.

## Tomasz Opalski

UX Senior Expert

ING

*Fundamentem skutecznego Customer Experience (CX) jest zbieranie głosu klienta. Powinien on być gromadzony z różnych źródeł i dostępny dla wszystkich pracowników w jednym, centralnym miejscu. Idealnym rozwiązaniem jest pozyskiwanie tych informacji w czasie rzeczywistym, 24 godziny na dobę, z uwzględnieniem pełnych danych klienta. Takie podejście umożliwia sprawniejsze i szybsze reagowanie na zmieniające się trendy oraz potrzeby klientów, co znacząco zwiększa efektywność działań CX.*

#voiceofcustomer

#czasrzeczywisty

#potrzebyklienta

## ESG

9

Klient to coraz bardziej osoba świadoma. Bardzo często więc zdarza się, że podejmuje decyzje konsumenckie, mając na względzie swój światopogląd, wartości i przekonania. Dlatego dokonując zakupów danych produktów lub korzystając z konkretnych usług patrzy na wartości i politykę firm. I tym sposobem czuje się lepszym.

## Justyna Jakubczyk

CEO

CX House

*Rośnie znaczenie Brand Awareness, ściśle powiązane z Customer Experience. Marka, z której usług korzysta klient, staje się integralną częścią jego stylu życia oraz systemu wartości. W związku z tym, inicjatywy wpisujące się w ESG (Environmental, Social, and Governance) zyskują coraz większe znaczenie w obszarze obsługi klienta. Działania pokazujące, że firma wspiera wartości zgodne z preferencjami jej klientów, takie jak wprowadzanie rozwiązań proekologicznych czy wspieranie wykluczonych grup społecznych, przyczyniają się do silniejszej identyfikacji klientów z marką. W efekcie budują lojalność, która może również przekładać się na większą wyrozumiałość wobec ewentualnych niedociągnięć operacyjnych.*

#brandawareness

#markatostylzycia

#identyfikacjazmarka

W konsekwencji firmy muszą być bardzo ostrożne i dokładnie tworzyć strategię swojej polityki. Klienci, szczególnie pokolenie Z, oczekują, że firmy będą dbać o zrównoważony rozwój, środowisko, mając na uwadze swoją społeczną odpowiedzialność. Dzisiejszy klient jest w stanie egzekwować te etyczne aspekty marek, dlatego nie warto klientów oszukiwać i mydlić im oczu. Formułując politykę firmy, warto zainwestować w tworzenie i sprawdzanie wartości wyrażanych i realizowanych, by zdobyć zaufanie i satysfakcję klienta.

## INKLUZYWNOŚĆ

10

Współczesne społeczeństwo coraz bardziej docenia inkluzywność oraz zwiększenie dostępności dla różnorodnych grup społecznych, co stawia przed firmami nowe wyzwania i szanse. W obliczu tych zmian organizacje nie mogą sobie pozwolić na pozostawanie w tyle. Firmy, które skutecznie dotrą do różnych grup mniejszościowych i zbudują z nimi trwałe relacje, będą miały przewagę konkurencyjną na rynku. Warto podkreślić, że inkluzywność nie powinna ograniczać się jedynie do społeczności LGBTIQ+, lecz powinna obejmować także osoby starsze oraz z niepełnosprawnościami, które stanowią istotny segment klientów.

### dr Michał Lutostański

Head of Knowledge & Thought Leadership

KANTAR

*Technologia powinna być dostosowana do potrzeb różnych pokoleń. Często projektując doświadczenia klienta, przyjmuje się podejście generyczne, zaniedbując specyfikę pokoleniową. Na przykład, dla pokolenia Z kontakt telefoniczny z infolinią może być postrzegany jako przestarzały, podczas gdy preferują oni komunikację za pośrednictwem WhatsApp czy Messenger. Z kolei rosnąca grupa konsumentów w wieku 50+ wymaga specjalnego podejścia, co stanowi zarówno wyzwanie, jak i szansę na zbudowanie lojalności w tej grupie. Z perspektywy inkluzyjności i różnorodności warto uwzględnić wiek, który często jest pomijany w dyskusjach na temat Diversity & Inclusion.*

#wykluczenia

#strategiepokoleniowe

#inkluzywnosc



Obecnie osoby z niepełnosprawnościami są często pomijane przy tworzeniu polityk obsługi klienta. Dla wielu firm prostsze wydaje się tworzenie kampanii reklamowych wspierających społeczność LGBTIQ+ podczas Pride Month w czerwcu niż dostosowywanie swoich placówek czy sklepów do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Jednak wkrótce nastąpi przełom w tym zakresie. Od przyszłego roku wejdzie w życie unijna dyrektywa, która wymaga, aby aplikacje, strony internetowe oraz lokalizacje stacjonarne były dostosowane do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. Firmy, które zdecydują się na zainwestowanie w te zmiany, już teraz mogą nie tylko przyciągnąć nowych klientów, ale także wywrzeć pozytywne wrażenie na obecnych, budując wizerunek marki odpowiedzialnej społecznie i dbającej o różnorodność.

Dodatkowo organizacje powinny poważnie rozważyć zwiększenie zatrudnienia osób z niepełnosprawnościami. Nikt lepiej nie zrozumie potrzeb tej grupy społecznej niż osoby, które do niej należą. Nawet przy minimalnym zaangażowaniu pracodawcy oraz stosunkowo niewielkich inwestycjach w dostosowanie stanowisk pracy, osoby z niepełnosprawnościami mogą pracować równie efektywnie jak inni pracownicy. Ich obecność w zespole może nie tylko wnieść nową perspektywę, ale także spotkać się z wdzięcznością zarówno ze strony współpracowników, jak i klientów, co ostatecznie przyczyni się do wzrostu lojalności wobec marki oraz wzmocnienia jej pozycji na rynku.

W badaniu ilościowym zadano pytanie dotyczące zgodności ze stwierdzeniem:

**Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami są bardzo ważnym elementem obsługi klienta.**

### **Paweł Anyszewski**

Rzecznik Klienta, Ekspert CX

*Wkrótce firmy będą zobowiązane do dostosowania swoich produktów i usług do potrzeb osób z niepełnosprawnościami. To stanowi wyzwanie, ponieważ wiele firm uważa, że są otwarte i empatyczne wobec tej grupy klientów, jednak badania pokazują, że rzeczywistość odbiega od tego przekonania. Usługi powinny być oferowane osobom z niepełnosprawnościami na tych samych zasadach i z taką samą jakością, jak dla klientów bez ograniczeń zdrowotnych.*

#zniepelnosprawnoscia  
#otwartosc  
#empatia

Wyniki wskazują na zdecydowane poparcie dla tej kwestii. **65,98%** respondentów **zdecydowanie się zgadza**, że udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami są istotnym elementem w obsłudze klienta. To wskazuje na szeroką świadomość konieczności zapewnienia dostępności usług dla wszystkich klientów. Kolejne **25,77%** respondentów **raczej się zgadza**, co również podkreśla ogólny konsensus tego stwierdzenia. W sumie ponad **90%** badanych dostrzega znaczenie tej kwestii w kontekście obsługi klienta. Natomiast **4,12%** osób wyraziło neutralne stanowisko, co może wynikać z braku bezpośredniego doświadczenia lub świadomości tej potrzeby w codziennej pracy. Zaledwie **4,12%** respondentów **zdecydowanie się nie zgadza**, co oznacza, że tylko niewielki odsetek organizacji nie uznaje udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami za priorytet w obsłudze klienta.

Wyniki badania jednoznacznie wskazują na silne poparcie dla znaczenia udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami w obsłudze klienta. Większość organizacji zdaje sobie sprawę z rosnącej potrzeby zapewnienia równego dostępu do usług dla wszystkich klientów, co jest istotnym elementem budowania pozytywnego doświadczenia klienta i szeroko rozumianej dostępności.

## WYZWANIA

11

Na podstawie zebranych spontanicznych odpowiedzi w toku badania ilościowego można określić główne wyzwania związane z zarządzaniem doświadczeniem klienta (CX), które należy inwestować.

### ● Brak zaangażowania i zrozumienia ze strony zarządu

Wielu respondentów podkreśla brak zaangażowania zarządu w kwestie związane z CX. Często zarząd nie rozumie potrzeby wnikliwej analizy doświadczeń klientów i nie jest przekonany, że inwestycje w zadowolenie klientów generują realne zyski finansowe. Brakuje strategii CX, co utrudnia zbudowanie współodpowiedzialności w organizacji.

### ● Silosowość organizacyjna i problemy komunikacyjne

Silosowość wewnątrz organizacji znacząco utrudnia spójność działań CX, co prowadzi do dehumanizacji relacji z klientami i ryzyka utraty ich lojalności. Ponadto problemy z komunikacją między działami oraz brak spójnej komunikacji zarówno zewnętrznej, jak i wewnętrznej komplikują zarządzanie doświadczeniem klienta.

### ● Wyzwania technologiczne i analiza danych

Respondenci zauważają problemy związane z gromadzeniem i analizą dużej ilości danych oraz wskaźników (np. NPS), które nie zawsze wpływają na konkretne działania. Wskazywana jest również potrzeba lepszej integracji narzędzi technologicznych, takich jak sztuczna inteligencja i automatyzacja, aby skuteczniej zarządzać doświadczeniami klientów.

### ● Brak kompetencji i doświadczenia wśród pracowników

W organizacjach brakuje odpowiednich kompetencji CX oraz ludzi z pasją do pracy nad doświadczeniem klienta. Często osoby zatrudniane na kluczowe stanowiska nie mają wystarczającej wiedzy i doświadczenia, co źle wpływa na efektywność działań CX.

### ● Trudności w mierzeniu efektywności CX i uzyskiwaniu wsparcia finansowego

Zarządzanie CX napotyka trudności związane z uzyskaniem akceptacji finansowej na inwestycje. Brak jest wyraźnych i łatwych do zmierzenia wskaźników ROI, co sprawia, że przekonanie zarządu do inwestowania w CX staje się wyzwaniem.

### ● Zarządzanie różnorodnością i wyzwania kulturowe

Organizacje muszą radzić sobie z różnorodnością pokoleniową oraz kulturową, co wpływa na proces tworzenia relacji i zarządzania doświadczeniami klientów. Wzrastające oczekiwania pracowników i różnorodność ich doświadczeń mogą prowadzić do problemów z wdrażaniem spójnych strategii CX.

### ● Zmiany na rynku i adaptacja do nowych realiów

Dynamiczne zmiany, takie jak przejście klientów z kontaktów face-to-face do self-service online, wymagają od organizacji elastyczności i szybkiej adaptacji, co często stanowi wyzwanie dotyczące zarządzania doświadczeniem klienta.

| Wyzwania                                                                                         | Liczba wystąpień |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Brak zaangażowania i zrozumienia ze strony zarządu                                               | 4                |
| Wyzwania związane z analizą danych, NPS, ROI oraz wskaźnikami CX                                 | 7                |
| Problemy z komunikacją i współpracą wewnętrzną oraz z klientami (w tym silosowość organizacyjna) | 6                |
| Problemy związane z kulturą organizacyjną oraz zarządzaniem CX                                   | 4                |
| Wyzwania związane z technologią, automatyzacją i sztuczną inteligencją                           | 3                |
| Zrozumienie klienta, analiza jego potrzeb i ścieżki                                              | 4                |
| Brak odpowiednich kompetencji i doświadczenia pracowników                                        | 4                |
| Problemy z wdrożeniem inicjatyw i utrzymaniem zaangażowania                                      | 4                |
| Problemy związane z różnorodnością pokoleniową i kulturową                                       | 3                |
| Wyzwania związane z budżetowaniem i inwestycjami w CX                                            | 3                |
| Zarządzanie doświadczeniem klienta nie istnieje lub jest niedostatecznie rozumiane w organizacji | 2                |

# Podsumowanie

Justyna Jakubczyk

CEO  
CX House

*Na polskim rynku często brakuje odpowiedniego powiązania inicjatyw Customer Experience (CX) ze strategią firmy oraz ich dopasowania do celów biznesowych. Decydenci oczekują szybkich i mierzalnych rezultatów, dlatego, aby CX był postrzegany jako opłacalna inwestycja, wszelkie działania związane z poprawą doświadczenia klientów muszą być ściśle zintegrowane z celami firmy. Przykładowo, jeśli strategia firmy zakłada osiągnięcie pozycji lidera branży, nacisk zostanie położony na pozyskiwanie nowych klientów i poszerzanie oferty. Natomiast, gdy firma koncentruje się na retencji, działania CX będą bardziej ukierunkowane na utrzymanie lojalnych klientów oraz zwiększenie sprzedaży i rekomendacji w oparciu o istniejącą bazę klientów.*

#spojnastrategia

#sprzedajemyczyobsługujemy

#opłacalnainwestycja

Raport dotyczący zarządzania doświadczeniem klienta (CX) w organizacjach w Polsce skupia się na wielu istotnych aspektach związanych z praktykami, trendami oraz inwestycjami w CX. Oto podsumowanie kluczowych ustaleń z raportu:

## Cele firm w zakresie CX

- Firmy stawiają na zrozumienie potrzeb różnych pokoleń, co jest kluczowe dla efektywnej strategii CX. Starsze generacje preferują tradycyjne podejście, podczas gdy młodsze oczekują szybkich, cyfrowych rozwiązań.
- Budowanie „efektu wow” w obsłudze klienta staje się coraz trudniejsze, ale kluczowe do zdobycia lojalności klientów. Procesy reklamacyjne i zwroty są identyfikowane jako zagadnienie, w którym można wywołać pozytywne zaskoczenie.
- Zdobywanie lojalności klientów zależy nie tylko od ceny, ale przede wszystkim od jakości produktów i serwisu posprzedażowego.

## Trendy kształtujące rynek

- **Era instant** – klienci coraz bardziej wymagają natychmiastowej reakcji i szybkiego rozwiązania problemów, co stawia wyzwania przed obsługą klienta.
- **Hiperpersonalizacja** – firmy coraz częściej odchodzą od tradycyjnych segmentów, przechodząc do mikrosegmentacji, co pozwala na jeszcze lepsze dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów.
- **Technologia w obsłudze klienta** – sztuczna inteligencja i automatyzacja stają się niezbędne, jednak nadal istotne pozostaje zachowanie elementu human touch w obsłudze klienta.

## Inwestycje firm

- Firmy planują inwestować w działy CX, mapowanie procesów oraz zarządzanie danymi. Bezpieczeństwo danych oraz ochrona prywatności klientów są kluczowymi priorytetami inwestycyjnymi. Inwestycje w pracowników, szczególnie w rozwój ich umiejętności interpersonalnych, mają bezpośredni wpływ na jakość obsługi i satysfakcję klientów.

### Katarzyna Gawlik

Customer Data Privacy Director

Standard Chartered

*Współczesny klient oczekuje, że bezpieczeństwo będzie w pełni kontrolowane przez firmy, a on sam nie będzie musiał się tym martwić. Klienci pragną ufać zarówno organizacjom, jak i ich pracownikom. Dlatego rozmowy zaczynają koncentrować się na prywatności danych, czyli świadomym zarządzaniu informacjami, ustalaniu i negocjowaniu, co klient przekazuje oraz jak te dane będą wykorzystywane. Dialog na temat prywatności danych staje się kluczowy. Prawo ma na celu ochronę, ale dla klientów najważniejsze jest poczucie bezpieczeństwa i zaufania, a nie jedynie zgodność z regulacjami.*

#bezpieczeństwo

#zaufanie

#dataprivacy

## Wskaźniki pomiaru CX

- NPS (Net Promoter Score) pozostaje popularnym narzędziem, choć coraz większą rolę odgrywa CES (Customer Effort Score) mierzący łatwość załatwienia sprawy przez klienta. Nowe wskaźniki, takie jak EVI (Emotional Value Index), zyskują na znaczeniu, szczególnie w kontekście badania emocji klientów.

## Problemy i wyzwania

- Firmy wskazują na konieczność dalszej optymalizacji procesów oraz poprawy zarządzania danymi, aby lepiej odpowiadać na potrzeby klientów. Wyzwanie stanowi również integracja kanałów komunikacyjnych i przejście do modelu omnichannel, co pozwoli na spójniejsze doświadczenia klienta.

Podsumowując, raport wskazuje na rosnącą rolę technologii, personalizacji oraz danych w zarządzaniu doświadczeniem klienta, ale podkreśla również potrzebę zachowania ludzkiego aspektu obsługi, co może być decydującym czynnikiem w budowaniu długotrwałych relacji z klientami.

**Piotr Wojtczak**

Head of Customer Marketing

Intermarché

*Klienci zawsze oczekują szybkiej i efektywnej realizacji swoich potrzeb. Każdy element ścieżki klienta powinien charakteryzować się wysoką jakością, od budowania świadomości, przez sprawny proces zakupowy, aż po etap lojalności. Wprowadzenie nowoczesnych technologii, takich jak AI i zaawansowane metody personalizacji, ma sens jedynie wtedy, gdy podstawowe aspekty obsługi klienta są już na wysokim poziomie. Firmy powinny najpierw skoncentrować się na doskonaleniu tych kluczowych obszarów, zanim zainwestują w bardziej zaawansowane rozwiązania.*

#szybko  
#efektywnie  
#wygodnie