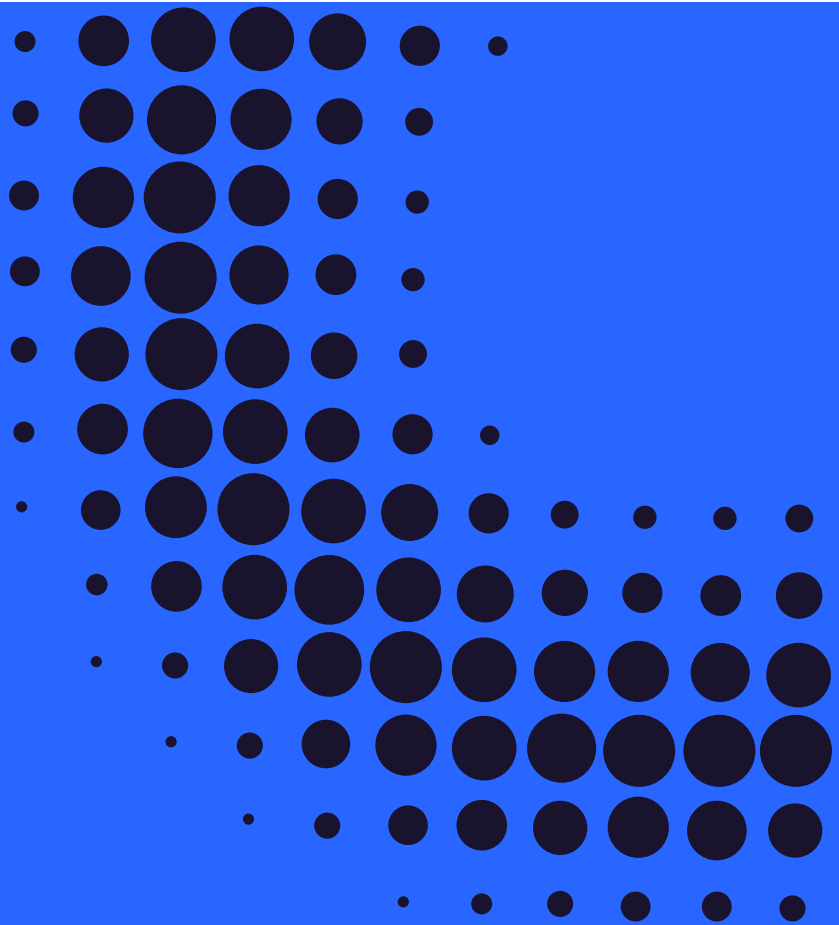




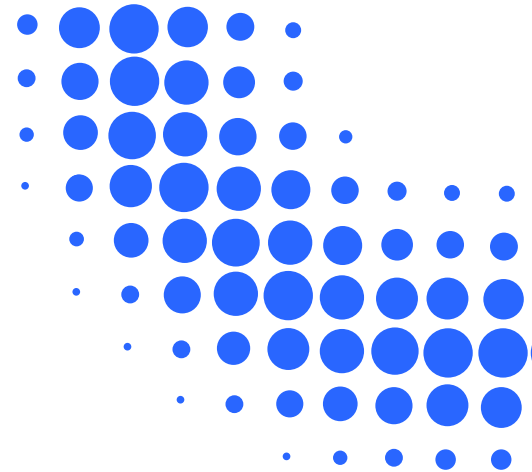
Customer Experience w Polsce: Trendy, Cele i Kluczowe Inwestycje. 2025

Spis treści

Wstęp	2
Cel i metoda badania	3
Dane o respondentach	5
Strategia CX	14
Miary sukcesu w CX	19
Narzędzia i technologie	22
Filary CX	26
Analiza procesu reklamacji	28
Jakość danych to podstawa	29
Ważna jest szybkość reakcji	30
Dbłość o dostępność	30
Różnice pokoleniowe	31
Znaczenie świadomości ekologicznej	31
Automatyzacja procesów	33
Znaczenie personalizacji komunikacji z klientem	34
Efekt personalizacji	34
Efektywne zarządzanie danymi	35
Rozwój kompetencji pracowników	36
Znaczenie skutecznej komunikacji wewnętrznej	37
Konieczność zatrudnienia specjalisty CX?	38
Angażowanie klientów do współtworzenia	39
Inwestycja w badanie emocji klientów	40
Nowe i najnowsze technologie	41
Sceptycyzm wobec technologii rzeczywistości rozszerzonej	41

Znaczenie technologii w precyzyjnym targetowaniu kampanii	42
Znaczenie technologii biometrycznych	43
Bezpieczeństwo konsumentów	43
Employee Experience	45
Culture fit w procesie rekrutacyjnym	46
Metody zachęcania pracowników do doskonalenia umiejętności (komunikacja, empatia)	47
Pomiar i analiza doświadczeń	49
Przymus doskonalenia się	52
Znajomość i korzystanie ze wskaźników	53
Przyszłość CX	58
Wyzwania CX	62
CX jako filozofia, nie wskaźnik	62
Bitwa o zasoby i priorytety	63
Dane uwięzione w silosach	64
Technologiczne labirynty	65
Ludzie w centrum (lub poza nim)	67
Pokolenia, różnice generacyjne	69
Brak konsekwencji w działaniach	71
Wnioski końcowe	73
Różnica między 2024 a 2025 rokiem	73
CX 2030 – trendy i kierunki rozwoju	73
Najczęstsze błędy w CX	73

Wstęp



W dynamicznym otoczeniu rynkowym Customer Experience (CX) przestaje być postrzegane wyłącznie jako zbieranie informacji zwrotnej. Obecnie to kluczowy element transformacji organizacyjnej wymagający osadzenia w strukturze firmy, wsparcia zarządu oraz integracji z HR, marketingiem, IT czy sprzedażą.

Sukces CX nie bazuje już tylko na wskaźnikach typu NPS czy CES. Decydujące są powtarzalne, pozytywne relacje z klientami, ich lojalność, chęć powrotu i rekomendacji nawet w warunkach silnej konkurencji. To właśnie długofalowa wartość relacyjna świadczy o skuteczności działań proklienckich.

Wiele firm wciąż zmagają się z barierami utrudniającymi wdrażanie CX. Brak podejścia systemowego, silosowość danych, rozdzielenie CX od procesów firmowych oraz deklaratywność bez działania – to najczęstsze przeszkody. Bez odwagi i konsekwencji CX pozostaje koncepcją, a nie zmianą.

Choć rola technologii – zwłaszcza AI – dynamicznie rośnie, human touch wciąż jest nie zastąpiony. Empatia i relacyjność nie poddają się automatyzacji. Równolegle rośnie znaczenie integracji CX z EX i UX, prowadząc do holistycznego podejścia Total Experience (TX).

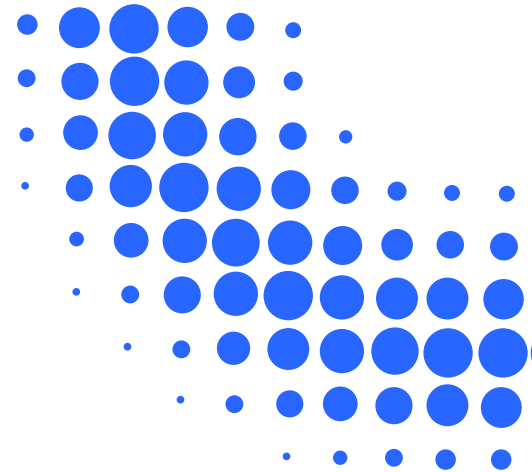
Współczesny klient oczekuje szybkości, autentyczności i bezpieczeństwa. Mikromomenty – małe, pozytywne interakcje – stają się istotnym czynnikiem lojalności. W zakresie segmentacji coraz większe znaczenie zyskuje podejście behawioralne, wyprzedzając klasyfikacje pokoleniowe.

Firmy, które traktują CX jako inwestycję, a nie koszt, budują trwałą przewagę konkurencyjną, CX to nie dział czy projekt – to kultura działania, która przynosi realne efekty biznesowe.

„CX to znacznie więcej niż tylko obsługa klienta – to całe doświadczenie, jakie klient buduje w kontakcie z firmą, produktem, marką. Często mylimy te pojęcia, a wtedy cały wysiłek idzie w niewłaściwą stronę. Obsługa klienta to jeden z elementów, ale prawdziwy CX zaczyna się od strategii, kultury organizacyjnej i projektowania usług”.

Dominik Olejko
CX & Loyalty Expert

Cel i metoda badania



Raport ma za zadanie:

- uchwycić aktualne podejście firm do CX zarówno jako strategii, jak i zbioru konkretnych narzędzi i działań
- sprawdzić, jak CX jest integrowane z innymi działami organizacji – takimi jak HR, IT, marketing, sprzedaż czy operacje
- zrozumieć, w jaki sposób liderzy CX definiują sukces oraz jakimi wskaźnikami mierzą efektywność działań proklienckich
- zbadać rolę technologii (szczególnie AI) w kształtowaniu doświadczeń klienta oraz poziom gotowości organizacji na zmiany technologiczne
- ocenić poziom dojrzałości w zakresie EX i UX oraz stopień ich integracji w ramach podejścia Total Experience (TX)
- zidentyfikować najczęstsze błędy i pułapki, które sprawiają, że CX pozostaje deklaracyjnym projektem, a nie realną siłą transformacyjną
- nakreślić przyszłość CX w perspektywie do 2030 roku, wskazując dominujące trendy i oczekiwania klientów

Badanie opierało się na pogłębionych wywiadach z liderami CX w Polsce – praktykami reprezentującymi różne branże i modele organizacyjne. Dzięki nim możliwe było uchwycenie zarówno strategicznych, jak i operacyjnych aspektów budowania kultury klientocentrycznej.

Zastosowano metodę doboru celowego. Do osób zajmujących się CX w organizacjach działających w Polsce docierano przez media społecznościowe (LinkedIn, Facebook) i kontakty osobiste (WhatsApp, e-mail). Raport ten prezentuje wyniki badania dotyczącego zarządzania doświadczeniami klientów (Customer Experience, CX) w polskich organizacjach. Jego celem było nie tylko zrozumienie aktualnego stanu rozwoju CX w firmach działających na polskim rynku, ale również identyfikacja kluczowych trendów, wyzwań.

Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy z nich objął 23 pogłębione wywiady indywidualne IDI (In-Depth Interview) z ekspertami i liderami CX reprezentującymi różne branże. Drugi etap stanowiło badanie ilościowe metodą CAWI (Computer-Assisted Web Interviewing) skierowane do osób odpowiedzialnych za CX w organizacjach. Łącznie pozwoliło to uzyskać szeroki, wielowymiarowy obraz praktyk i wyzwań związanych z Customer Experience w Polsce. Badania realizowano od 2 do 30 sierpnia 2025 roku. Efektywna próba wyniosła N=119.

Raport został przygotowany na zlecenie Grupy OEX, a jego autorami są eksperci i naukowcy z Akademii Leona Koźmińskiego – jednej z czołowych uczelni w Polsce – specjalizującej się w badaniach nad zarządzaniem i innowacjami biznesowymi.

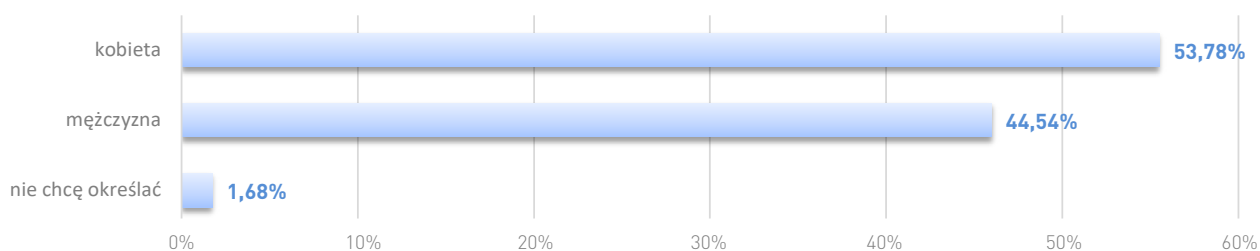
Zebrane dane i wnioski pozwalają lepiej zrozumieć, w jaki sposób firmy postrzegają i rozwijają CX w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesowym oraz jakie działania planują, aby skutecznie odpowiadać na zmieniające się potrzeby oraz oczekiwania klientów.

Część jakościową prowadził, nadzorował i opracował Arkadiusz Wódkowski (ALK | ABM), a część ilościową prof. Jolanta Tkaczyk (ALK).

Dane o respondentach

Płeć respondenta

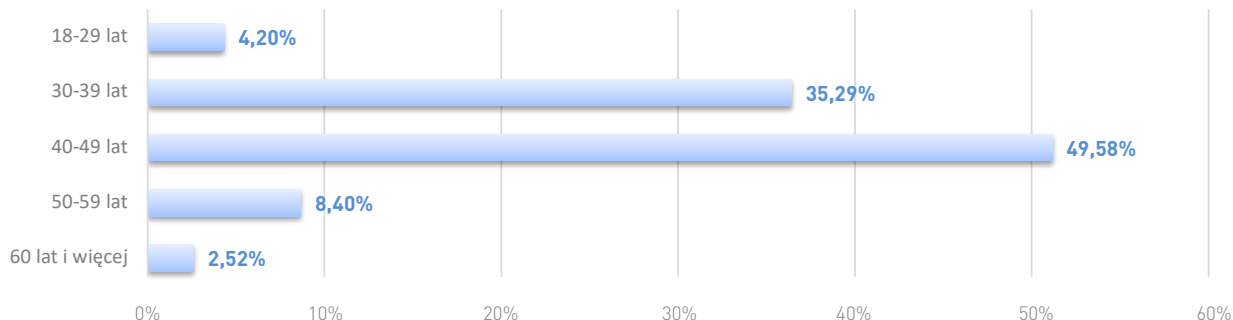
N=119



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
kobieta	53,78	64
mężczyzna	44,54	53
nie chcę określać	1,68	2

Wiek respondenta

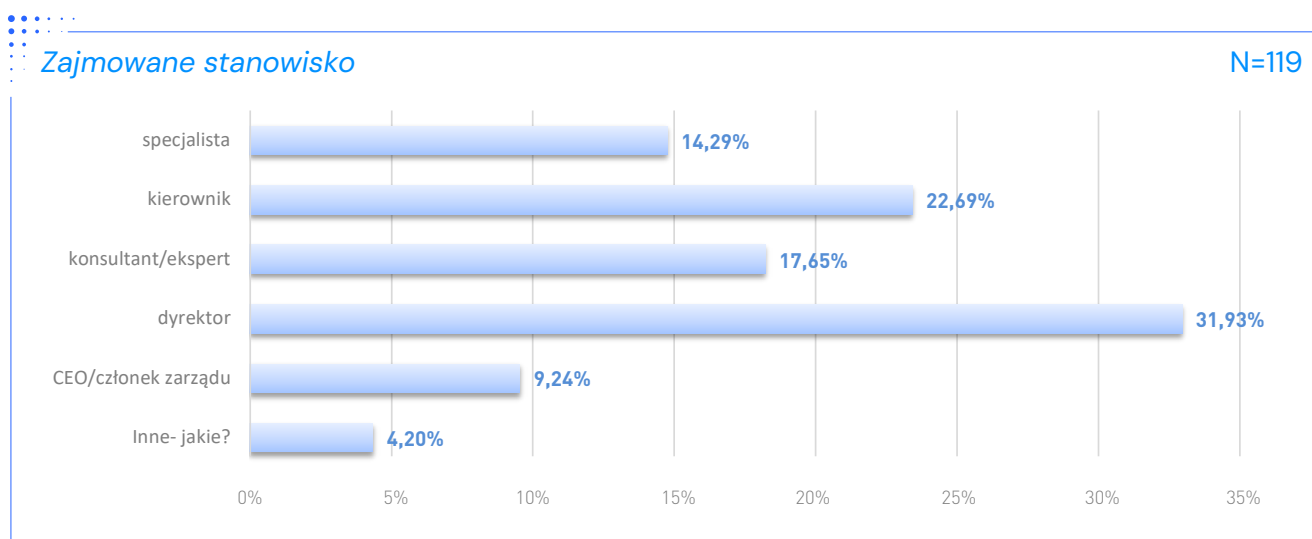
N=119



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
18–29 lat	4,2	5
30–39 lat	35,29	42
40–49 lat	49,58	59
50–59 lat	8,4	10
60 lat i więcej	2,52	3

W badaniu ostatecznie wzięło udział **119** osób, z czego **53,78%** stanowiły kobiety, a **44,54%** to mężczyźni. Dwie osoby nie chciały określić swojej płci.

Zdecydowana większość (**84,87%**) mieściła się w przedziale **30–59** lat. Najmniej liczne były grupy wiekowe **18–29** lat (**5** osób) oraz **65+** (**3** osoby). Dominująca obecność kobiet może wpływać na interpretację wyników dotyczących doświadczeń konsumenckich i pracy z klientami. Struktura badanych pod względem płci i wieku w edycji z 2024 roku i 2025 roku była zbliżona.

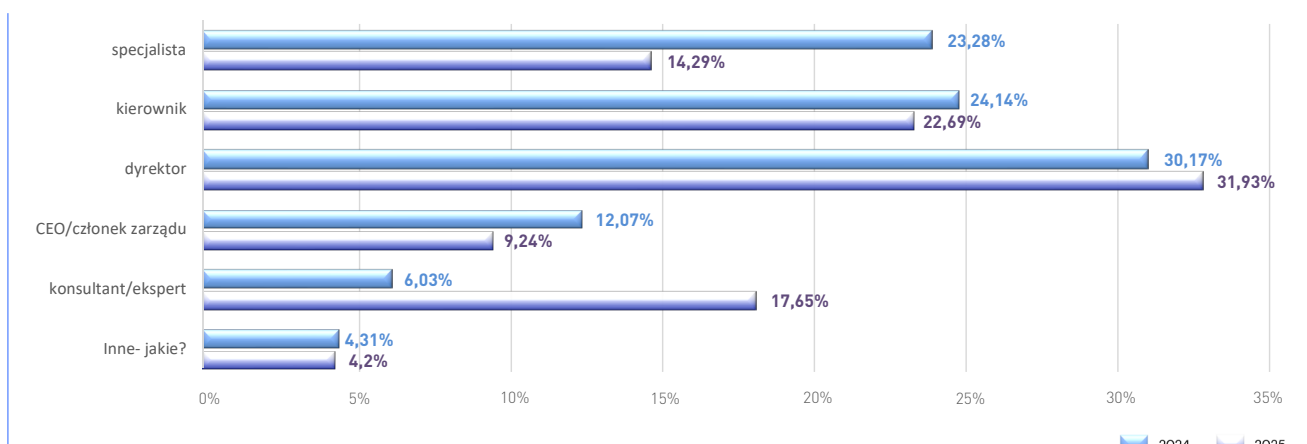


Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
specjalista	14,29	17
kierownik	22,69	27
konsultant/ekspert	17,65	21
dyrektor	31,93	38
CEO/członek zarządu	9,24	11
inne – jakie?	4,2	5

Najliczniejszymi grupami respondentów byli dyrektorzy (**31,93%**) oraz kierownicy (**22,69%**), co sugeruje, że uzyskane odpowiedzi odzwierciedlają opinię całej organizacji, gdyż osoby te mają największą wiedzę na temat funkcjonowania firmy. Kolejnymi znaczącymi grupami byli specjaliści (**14,29%**) oraz konsultanci/eksperci (**17,65%**), co pozwala przypuszczać, że ich odpowiedzi wnoszą dodatkowy aspekt w analizę zagadnień związanych z zarządzaniem doświadczeniami klientów.

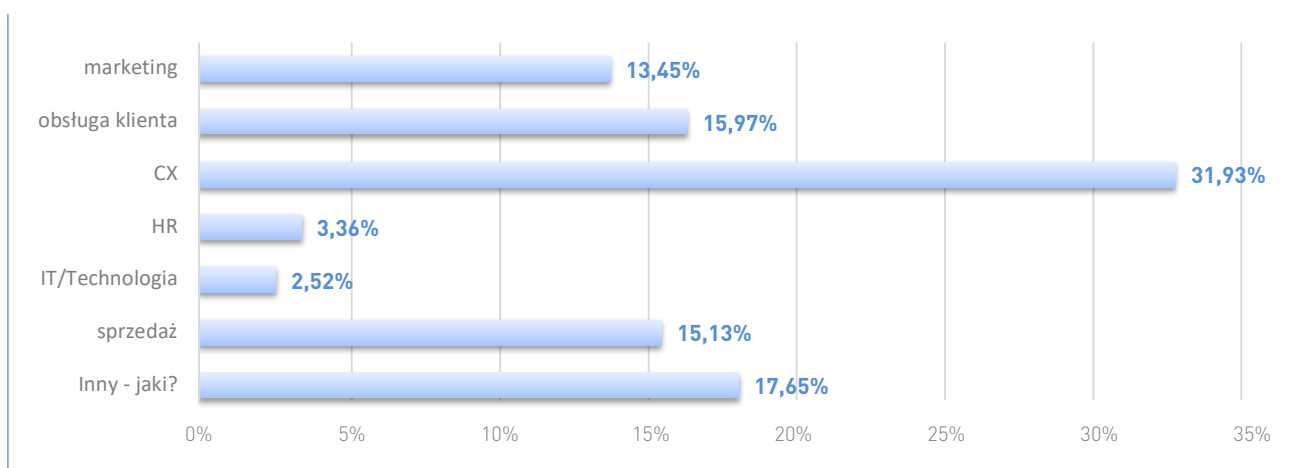
W tegorocznej edycji znacząco zwiększył się odsetek konsultantów/doradców, a zmalał odsetek specjalistów biorących udział w badaniu.

ZAJMOWANE STANOWISKO – PORÓWNANIE 2024 ROK Z 2025 ROKIEM



Stanowisko przynależne do działu/departamentu/obszaru

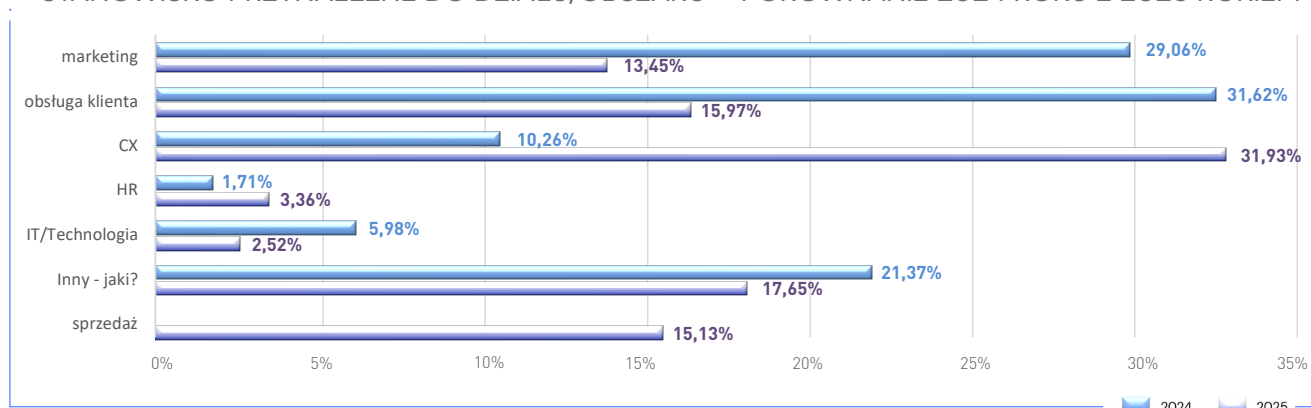
N=119



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
marketing	13,45	16
obsługa klienta	15,97	19
CX	31,93	38
HR	3,36	4
IT/Technologia	2,52	3
sprzedaż	15,13	18
inny – jaki?	17,65	21

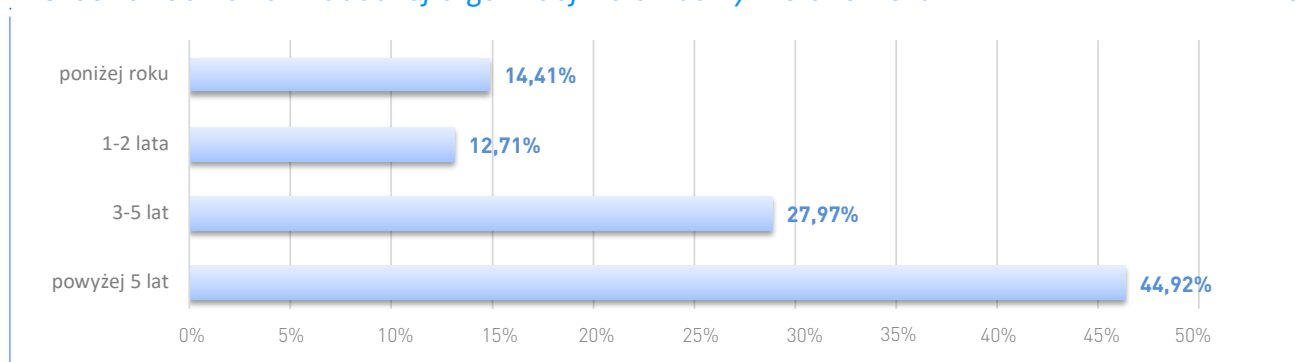
Największą część respondentów stanowią osoby pracujące bezpośrednio w dziale CX (**31,93%**). Dla porównania, w zeszłorocznym raporcie ta grupa stanowiła jedynie **10,26%**, co może świadczyć o rosnącym zaangażowaniu organizacji w inwestycje związane z zarządzaniem doświadczeniami klientów. Ponadto znaczącymi grupami są pracownicy działu obsługi klienta (**15,97%**) oraz marketingu (**13,45%**), którzy również są ściśle powiązani z CX. Inne odpowiedzi obejmowały: projekty, strategię, procesy, analitykę, różnego rodzaju mieszanki (sprzedaż, marketing, CSR).

STANOWISKO PRZYNALEŻNE DO DZIAŁU/OBSZARU – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



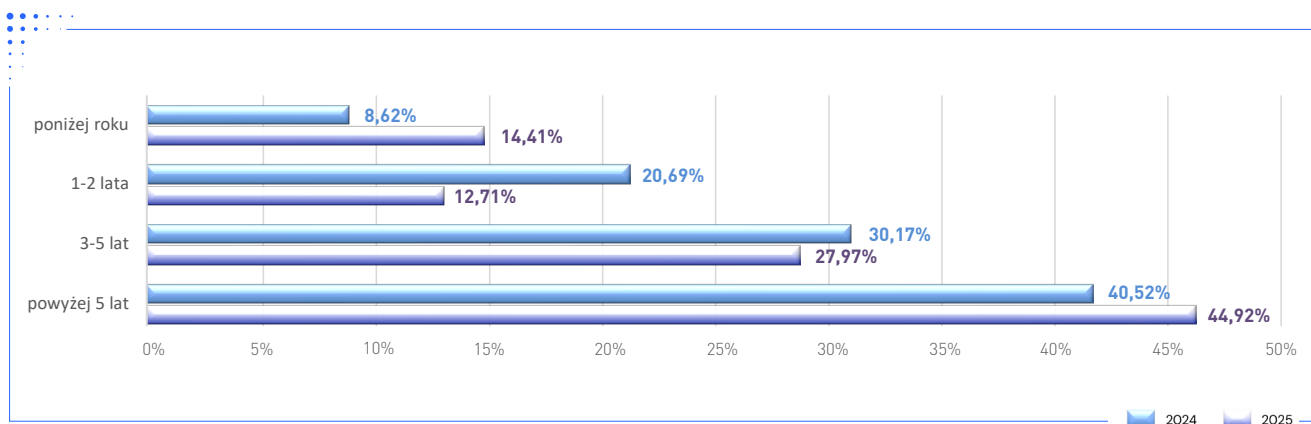
Czas zatrudnienia w obecnej organizacji na aktualnym stanowisku

N=118



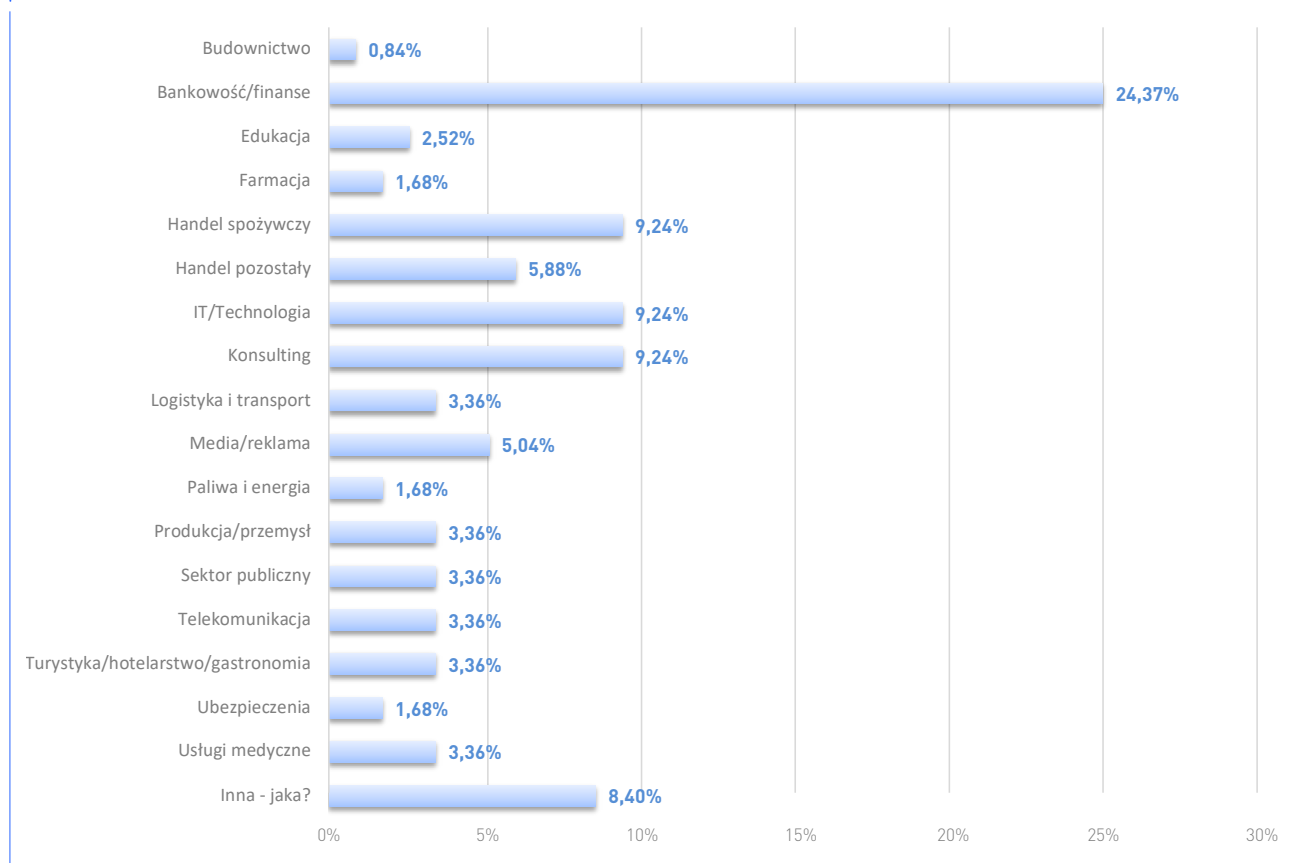
Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
poniżej roku	14,41	17
1–2 lata	12,71	15
3–5 lat	27,97	33
powyżej 5 lat	44,92	53

Zdecydowana większość respondentów ma duże doświadczenie na swoim obecnym stanowisku. Aż **44,92%** pracuje na nim ponad 5 lat, a dodatkowe **27,97%** między 3 a 5 lat. W porównaniu z poprzednią edycją badania wzrosła liczba respondentów z najkrótszym i najdłuższym stażem w obecnej organizacji.



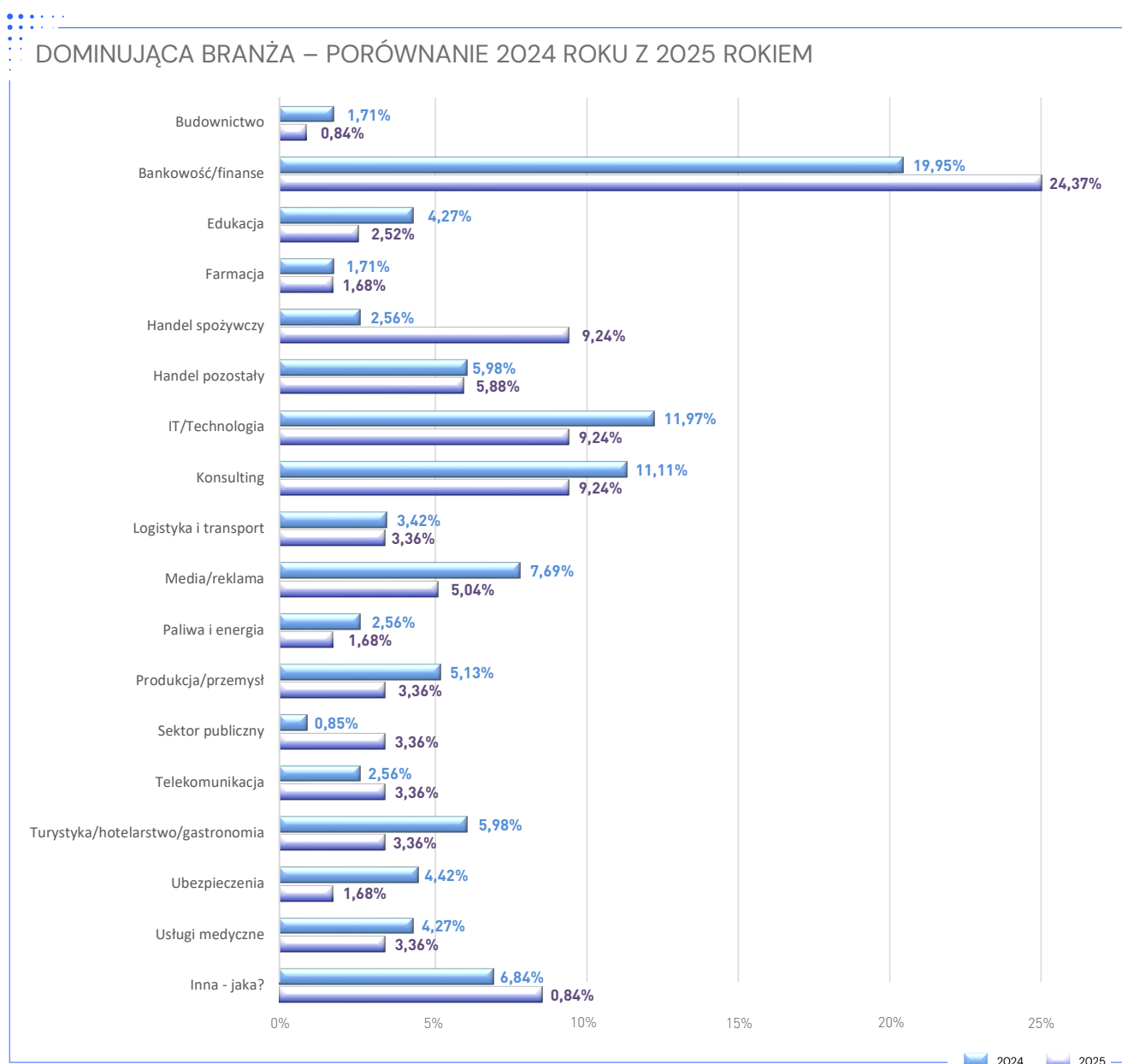
Dominująca branża organizacji, w której Pan(i) pracuje?

N=119



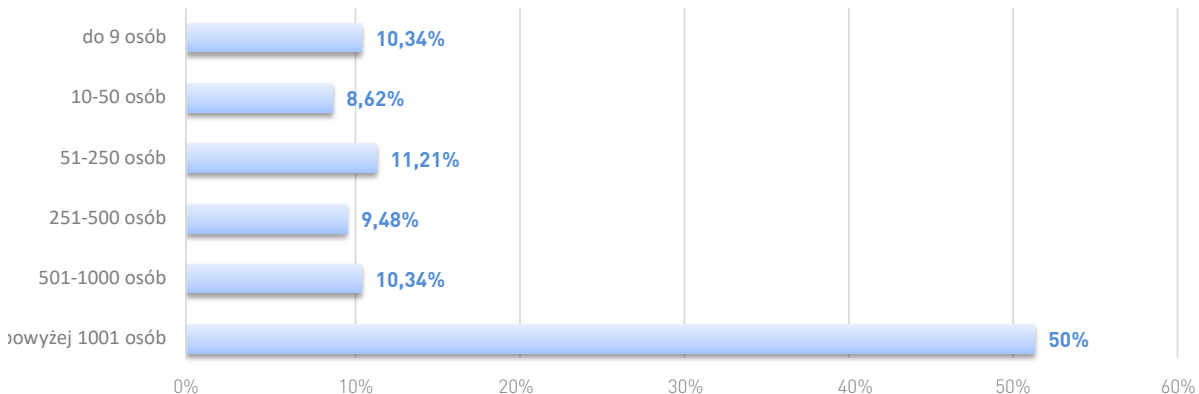
Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
budownictwo	0,84	1
bankowość/finanse	24,37	29
edukacja	2,52	3
farmacja	1,68	2
handel spożywczy	9,24	11
handel pozostały	5,88	7
IT/technologia	9,24	11
konsulting	9,24	11
logistyka i transport	3,36	4
media/reklama	5,04	6
paliwa i energia	1,68	2
produkcja/przemysł	3,36	4
sektor publiczny	3,36	4
telekomunikacja	3,36	4
turystyka/hotelarstwo/ gastronomia	3,36	4
ubezpieczenia	1,68	2
usługi medyczne	3,36	4
inna – jaka?	8,4	10

W badaniu dominują odpowiedzi respondentów z sektora bankowości i finansów (**24,37%**). Ankieta nie była kierowana do konkretnej branży, miała dotrzeć do osób specjalizujących się w CX, można więc wnioskować, że to właśnie ten sektor poświęca najwięcej uwagi zarządzaniu doświadczeniem klienta. Jednocześnie widać dużą różnorodność reprezentowanych sektorów, co pozwala na analizę CX w różnych gałęziach gospodarki. W obu edycjach badania najliczniej reprezentowaną branżą pozostaje bankowość i finanse, a w 2025 roku jej udział dodatkowo wzrósł w porównaniu z 2024 rokiem. Wyraźnie zwiększył się też udział respondentów z sektora handlu spożywczego, publicznego oraz kategorii „inna” (najczęściej wymieniano: motoryzacyjna, fitness, rozrywkowa), podczas gdy w wielu innych branżach odsetki pozostały na zbliżonym poziomie.



Liczba osób zatrudnionych w organizacji

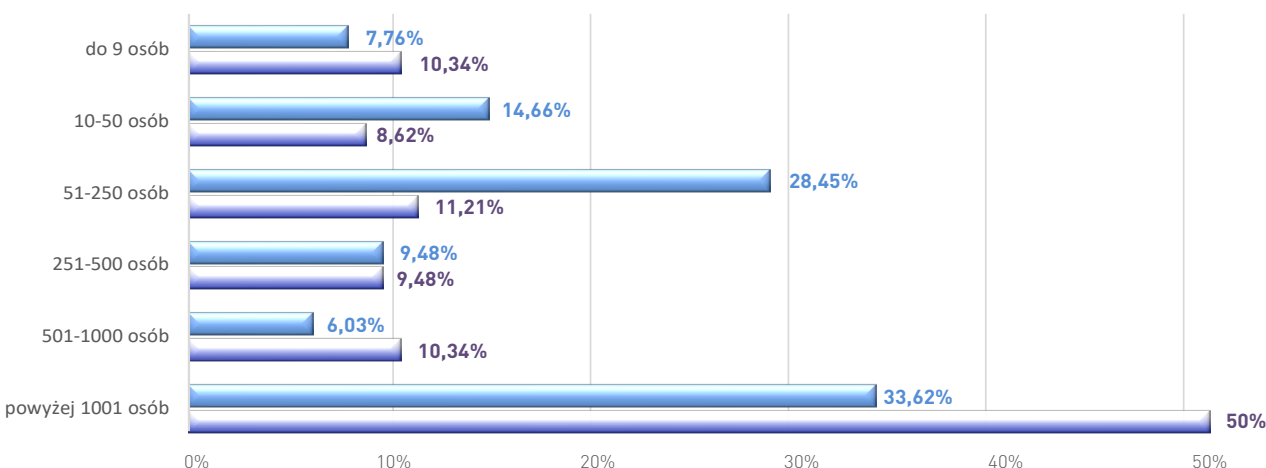
N=116



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
do 9 osób	10,34	12
10–50 osób	8,62	10
51–250 osób	11,21	13
251–500 osób	9,48	11
501–1000 osób	10,34	12
powyżej 1001 osób	50,00	58

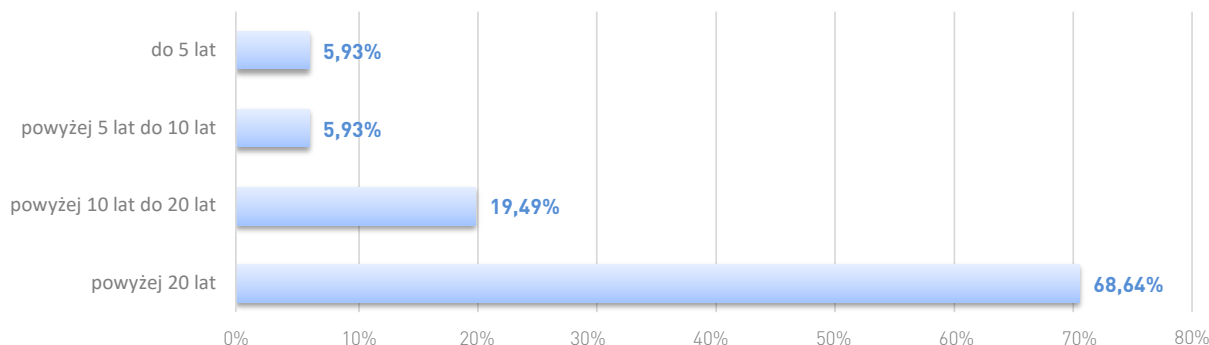
Aż **50%** badanych pracuje w bardzo dużych organizacjach zatrudniających ponad **1000** osób. Pozostała część respondentów jest rozłożona stosunkowo równomiernie między duże, średnie i mniejsze firmy. W 2025 roku znacząco wzrósł udział respondentów z największych organizacji (powyżej **1001** osób), przy jednoczesnym spadku reprezentacji firm średniej wielkości (**51–250** osób). Utrzymał się natomiast zbliżony poziom odpowiedzi w grupie **251–500** osób.

LICZBA ZATRUDNIONYCH W ORGANIZACJI – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Obecność organizacji na rynku

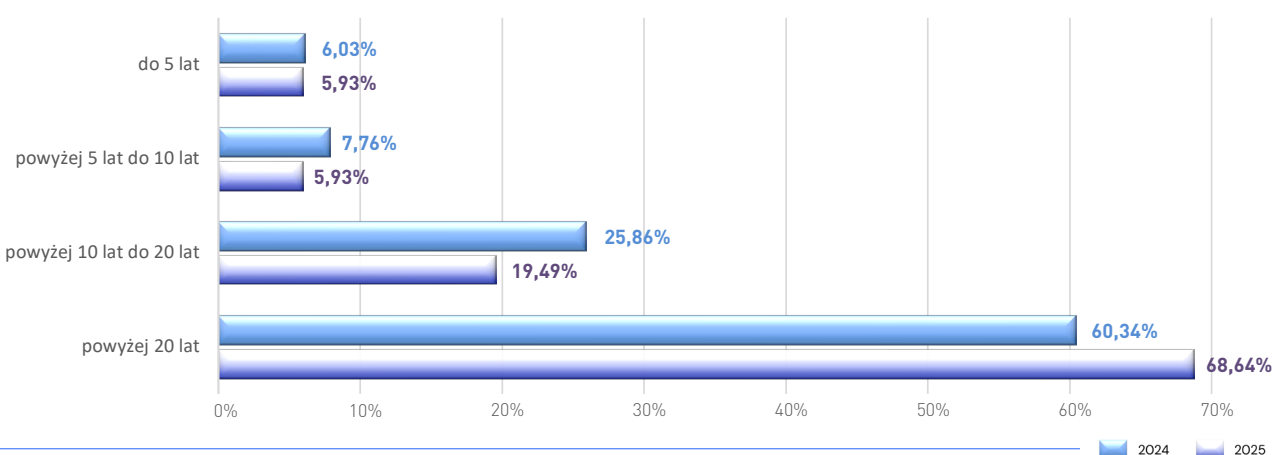
N=118



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
do 5 lat	5,93	7
powyżej 5 lat do 10 lat	5,93	7
powyżej 10 lat do 20 lat	19,49	23
powyżej 20 lat	68,64	81

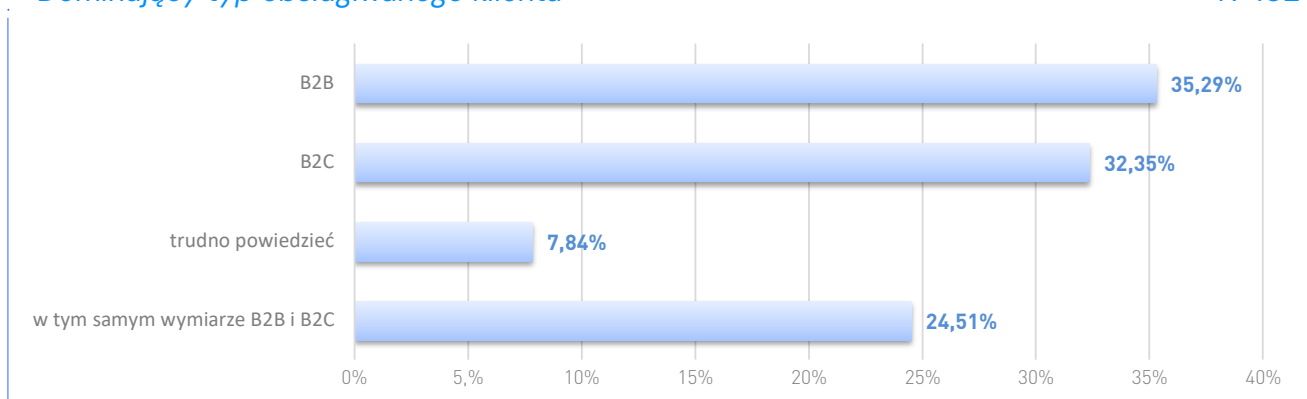
Zdecydowana większość organizacji (**68,64%**) działa na rynku ponad **20 lat**, a **19,49%** funkcjonuje od **10 do 20 lat**. Może to sugerować, że zarządzanie doświadczeniem klienta jest szczególnie istotne dla firm o ugruntowanej pozycji rynkowej, które dysponują odpowiednimi zasobami, aby móc inwestować w rozwój CX. W 2025 roku wyraźnie wzrósł odsetek respondentów z najdłuższym stażem pracy (powyżej **20 lat**), przy jednoczesnym spadku udziału osób ze stażem **10–20 lat**. Udział grup ze stażem do **10 lat** pozostał na zbliżonym poziomie.

OBECNOŚĆ ORGANIZACJI NA RYNKU – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Dominujący typ obsługiwanego klienta

N=102

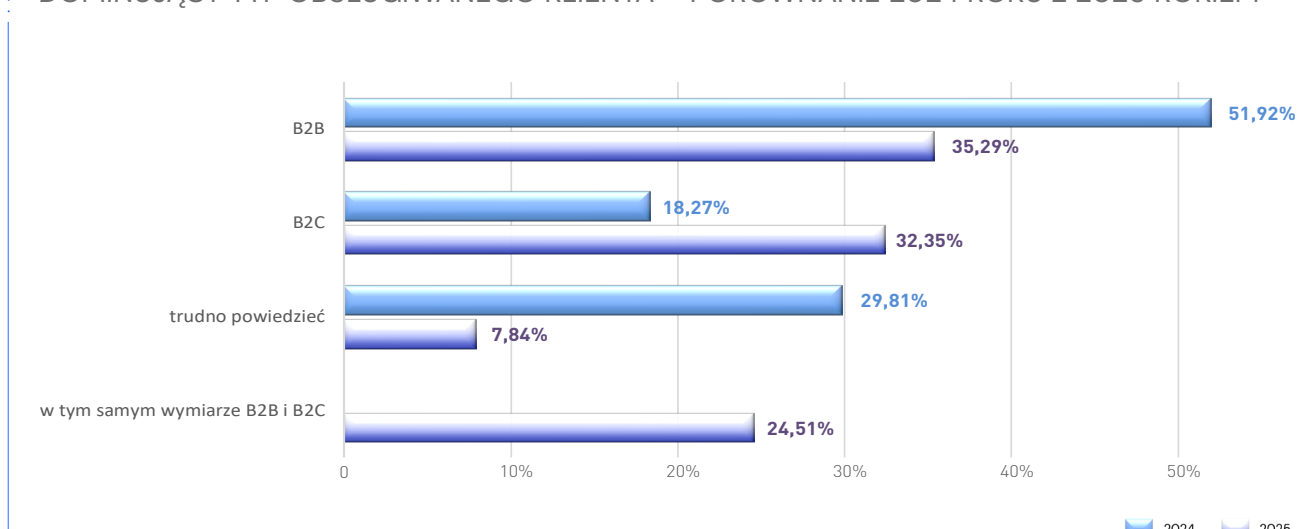


Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
B2B	35,29	36
B2C	32,35	33
w tym samym wymiarze B2B i B2C	24,51	25
trudno powiedzieć	7,84	8

Struktura odpowiedzi wskazuje, że organizacje są stosunkowo równomiernie rozłożone między B2B (35,29%) a B2C (32,35%), a niemal jedna czwarta respondentów (24,51%) funkcjonuje równocześnie w obu modelach biznesowych.

W 2025 roku, po wprowadzeniu nowej opcji wskazania funkcjonowania jednocześnie w modelach B2B i B2C, część respondentów wybrała tę odpowiedź, co wpłynęło na spadek wskazań dla wyłącznego B2B i grupy „trudno powiedzieć”. Jednocześnie wyraźnie wzrósł odsetek reprezentantów firm działających w modelu B2C.

DOMINUJĄCY TYPI OBSŁUGIWANEGO KLIENTA – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Strategia CX

Wiele organizacji deklaruje dziś posiadanie strategii Customer Experience, jednak eksperci zgodnie podkreślają, że w praktyce często są to dokumenty o charakterze prezentacyjnym pozbawione realnego wpływu na decyzje biznesowe czy codzienne operacje. Strategia CX, aby była skuteczna, musi być zakorzeniona w strukturze organizacyjnej i wspierana przez zarząd. Nie może być jedynie incydentalną inicjatywą jednego działu lub jednostki.

Paweł Anyszewski

ekspert Customer Experience
i zarządzania procesami



„Wiele firm mówi, że ma strategię CX, ale to najczęściej prezentacja w PowerPoint, Strategia powinna być decyzją zarządu, a nie inicjatywą jednej osoby”.

Brak systemowego podejścia sprawia, że CX funkcjonuje często na marginesie – jako „projekt specjalny” lub kampania wizerunkowa. Tymczasem liderzy podkreślają, że strategia powinna obejmować wszystkie kluczowe zakresy działalności: od marketingu przez sprzedaż po operacje i technologię. Tylko wtedy można mówić o CX jako o trwałym elemencie kultury organizacyjnej.



Anna Leśniewicz

ekspertka ds. transformacji doświadczeń klienta,
BNP Paribas

„Strategia CX to nie tylko dokument – to sposób zarządzania organizacją, który musi być zsynchronizowany z celami biznesowymi. Bez tego CX nie ma wpływu na realne decyzje”.

Dla wielu firm wyzwaniem jest także odpowiednie ulokowanie odpowiedzialności za CX. Eksperci wskazują, że skuteczna strategia wymaga zarówno jasno zdefiniowanej roli lidera, jak i rozproszenia kompetencji CX w całej organizacji. Brak tej równowagi powoduje zależność od jednej osoby, co znacząco ogranicza skalowalność i trwałość efektów.

Weronika Rosiak-Jedz

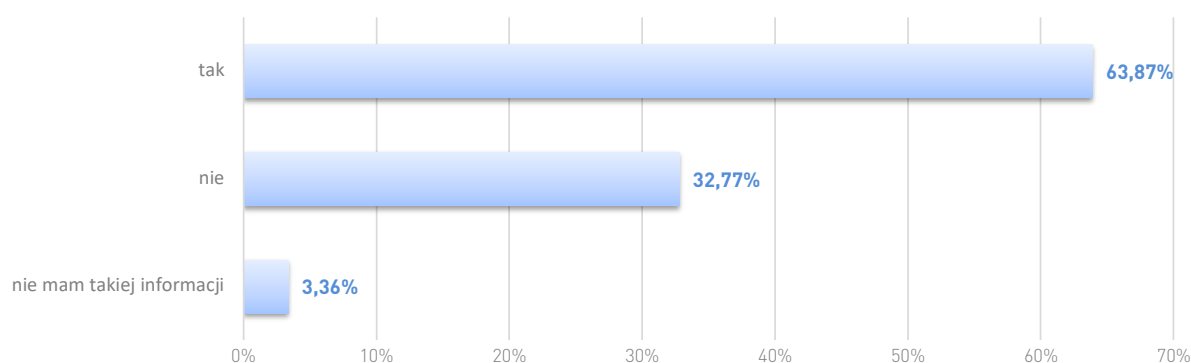
ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience



„CX to dziś często »one man army« zależna od tego, jak silny i umocowany jest lider. Sukces CX-owy w wielu organizacjach to wciąż bardziej efekt determinacji jednostki niż systemowego podejścia”.

Czy w organizacji jest wdrożony program CX/strategia CX?

N=119

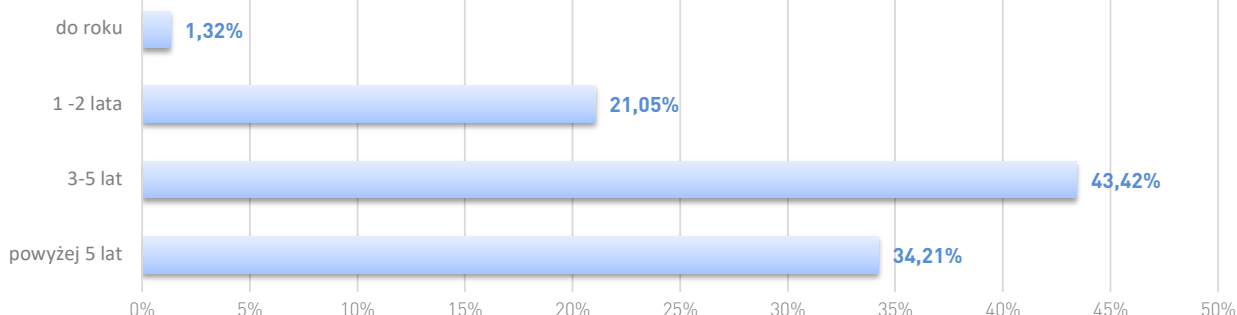


Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
tak	63,87	76
nie	32,77	39
nie mam takiej informacji	3,36	4

W 2025 roku wzrósł odsetek odpowiedzi „tak”, przy jednoczesnym spadku wskazań „nie” oraz „nie mam takiej informacji”. Może to oznaczać większą świadomość respondentów, ale także wynikać z faktu, że w badaniu zwiększył się udział dużych firm, które – jak pokazuje analiza – praktycznie wszystkie wdrożyły strategię CX.

Jak długo jest obecny w organizacji program CX/strategia CX?

N=76



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
do roku	1,32	1
1–2 lata	21,05	16
3–5 lat	43,42	33
powyżej 5 lat	34,21	26

Według badanych **63,87%** organizacji wdrożyło program lub strategię CX. Wśród nich większość firm ma już duże doświadczenie w tym zakresie, ponieważ **34,21%** organizacji prowadzi program CX od ponad 5 lat, a **43,42%** działa w tym zakresie od 3 do 5 lat.

Jednocześnie **21,05%** firm wdrożyło swoje strategie CX stosunkowo niedawno, bo zaledwie 1–2 lata temu, a co ciekawe, tylko jedna organizacja dopiero zaczyna swoją przygodę z CX. Wyniki te wskazują, że choć wiele firm ma ugruntowane programy zarządzania doświadczeniem klienta, to znacząca część nadal znajduje się na początkowych etapach implementacji strategii CX. W 2025 roku częściej wskazywano, że funkcjonuje ona od 3 do 5 lat, co świadczy o dojrzewaniu inicjatyw w tym zakresie. Jednocześnie zmniejszył się udział odpowiedzi dotyczących programów trwających krócej niż 2 lata, a odsetek programów z ponad 5-letnim stażem pozostał na stabilnym poziomie.



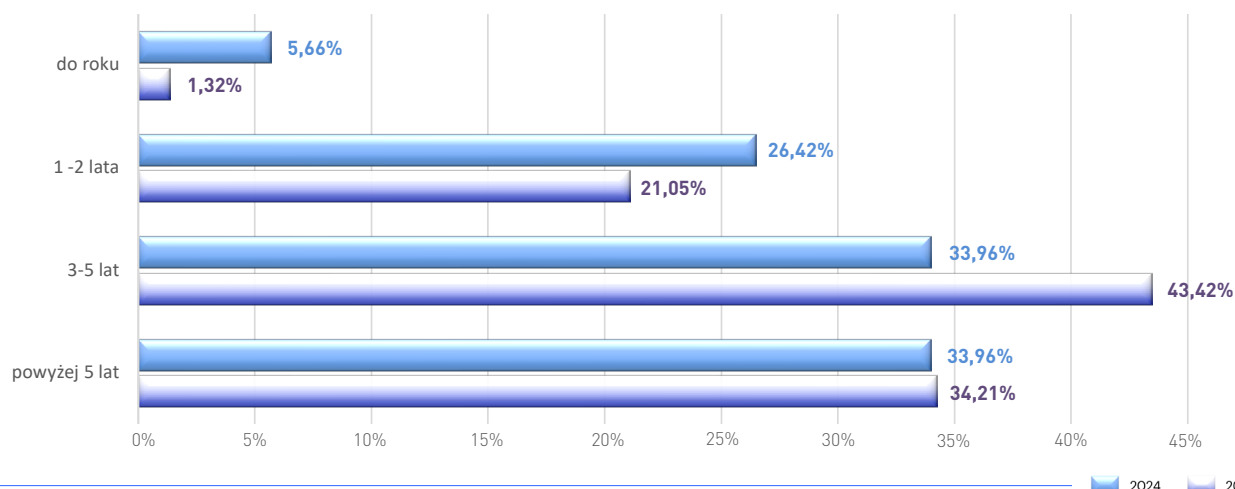
Piotr Grocholiński

ekspert CX/EX

Klientocentryczni | CX Institute

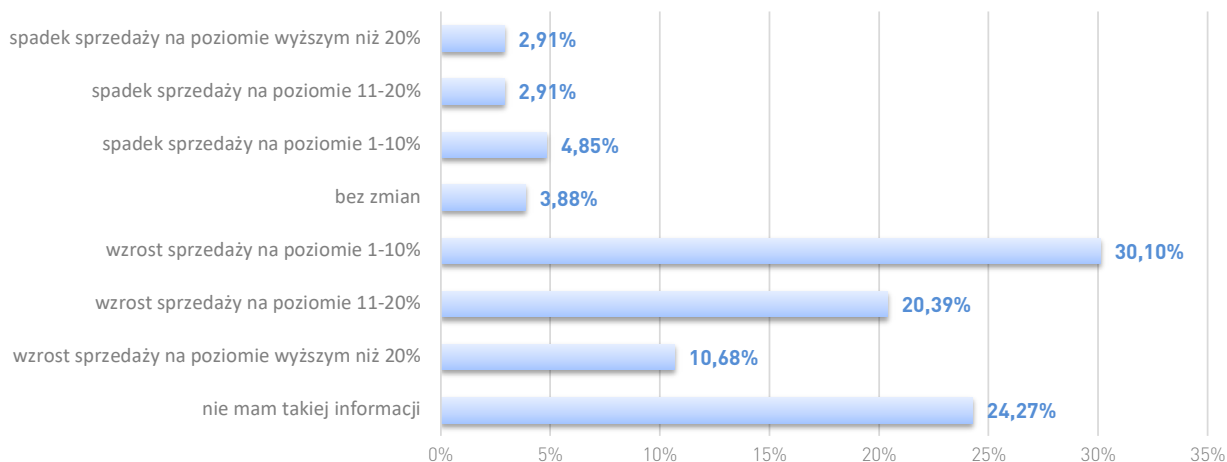
„CX to nie projekt, to strategia długoterminowa. To nie coś, co robimy przez kwartał, żeby pokazać wynik. To program, który wymaga konsekwencji i cierpliwości. Rezultaty często widać dopiero po latach – w lojalności klientów, ich rekomendacjach i zaangażowaniu pracowników. CX to nie sprint, to maraton. W próżni w ogóle nie istnieje. To coś, co jest mocno osadzone w strategii firmy i połączone wynikami biznesowymi. A w firmach jest różnie. Zazwyczaj mają one kilka KPI's biznesowych oraz zwykle jeden klientowski, najczęściej to NPS, który determinuje, czy jesteśmy organizacją klientocentryczną czy nie. Jednak NPS to za mało, aby dobrze zrozumieć relację firma–klient, która wpływa na lojalność”.

CZAS OBECNOŚCI STRATEGII CX W ORGANIZACJI – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Szacunkowa zmiana sprzedaży obserwowana w ciągu ostatnich 3 lat

N=103



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
spadek sprzedaży na poziomie wyższym niż 20%	2,91	3
spadek sprzedaży na poziomie 11–20%	2,91	3
spadek sprzedaży na poziomie 1–10%	4,85	5
bez zmian	3,88	4
wzrost sprzedaży na poziomie 1–10%	30,10	31
wzrost sprzedaży na poziomie 11–20%	20,39	21
wzrost sprzedaży na poziomie wyższym niż 20%	10,68	11
nie mam takiej informacji	24,27	25

Najliczniejsza grupa respondentów (**30,10%**) wskazała na wzrost sprzedaży w przedziale od **1** do **10%**, a kolejne **20,39%** odnotowało wzrost na poziomie **11–20%**. Co więcej aż **10,68%** badanych firm zadeklarowało wzrost przekraczający **20%**, co świadczy o dynamicznym rozwoju niektórych organizacji.

Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing
Muszkietierowie



„Sukces CX to konkretne liczby, nie konferencyjne slogany. Dla mnie miarą sukcesu w CX są twarde dane: konwersje, wzrost sprzedaży, decyzje zakupowe klientów. Fajnie, że mówimy o empatii i emocjach, ale bez przełożenia na wyniki – to tylko ładne hasła. Nagrody są miłe, ale na koniec liczy się wpływ na biznes”.

Z kolei spadek sprzedaży odnotowała jedynie niewielka grupa respondentów – **2,91%** wskazało na spadki powyżej **20%**, tyle samo na poziomie **11–20%**, a **4,85%** zauważyło spadek w granicach **1–10%**. Stabilność, czyli brak zmian w sprzedaży, zadeklarowało **3,88%** badanych.

Dane te pokazują, że w zdecydowanej większości firmy w ostatnich latach rozwijały się pod względem sprzedaży, choć należy pamiętać, że aż **25** respondentów (ponad **24%** próby) nie miało dokładnych danych o wynikach sprzedaży, co może oznaczać brak dostępu do nich lub ich nieuwzględnianie w ocenie CX, ewentualnie działanie w sektorze NGO. Ponad **80%** organizacji osiągających największe wzrosty sprzedaży wdrożyło strategię CX, co dało istotny wpływ na jej wyniki biznesowe. Najczęściej są to programy funkcjonujące od 3 do 5 lat, a więc na etapie, w którym inicjatywy zdążyły się już ugruntować i przynosić wymierne efekty.



Beata Dominiak

ekspertka CX
Klientocentryczni

„CX to inwestycja, nie koszt – ale musi być liczona. Zbyt często mówimy o CX jako o filozofii, a za mało o konkretach. Jeśli nie pokażemy twardych efektów – retencji, cross-sellu, wzrostu wartości klienta – zarząd potraktuje CX jako koszt, CX musi być osadzony w liczbach, bo tylko wtedy staje się częścią realnego biznesu”.

Miary sukcesu w CX

Sukces w Customer Experience jest złożony – nie bazuje wyłącznie na jednym wskaźniku czy kampanii. To przede wszystkim efekt konsekwentnych działań rozproszonych w całej organizacji. Eksperti wskazują, że prawdziwym sukcesem jest zdolność do utrzymania kierunku proklienckiego niezależnie od zmian w zarządzie, a także zaangażowanie wszystkich zespołów, nie tylko działu CX.

Michał Korszeń

dyrektor Departamentu Klienta Detalicznego i Firm
PKO Bank Polski



„Sukces w CX to nie tylko wysoki NPS. Dla mnie sukces w CX zaczyna się wtedy, kiedy cała organizacja jest naprawdę zorientowana na klienta. Nie chodzi o pojedyncze działania czy wynik tylko w kwartalnym badaniu. Sukces jest wtedy, gdy każdy w firmie rozumie potrzeby klienta i nad nimi pracuje. I dopiero wówczas można mówić o realnym wpływie na wyniki biznesowe”.

Powtarzalność relacji z klientem, jego powrót mimo wyższej ceny, pozytywne rekomendacje czy zaangażowanie pracowników w codzienne działania CX to wskaźniki, które realnie świadczą o skuteczności strategii. CX nie powinien być postrzegany jako osobny byt czy dział, lecz jako część DNA firmy – obecny w HR, sprzedaży, IT i marketingu.

Beata Dominiak

ekspertka CX
Klientocentryczni

„Sukces w CX? Kiedy klient mówi: było łatwo i warto. Największym sukcesem jest moment, gdy klient sam mówi, że coś było łatwe, szybkie i miało dla niego wartość. Nie potrzebuje »efektu wow« – chce mieć sprawę załatwioną bez nerwów i straty czasu. Jeśli potem wraca i poleca to znaczy, że dobrze zrobiliśmy robotę”.

Urszula Łaskawiec
CEO
Medicine Up



„Sukces w CX to realna zmiana na poziomie systemu. Sukcesem nie jest to, że klient wystawi dobry NPS. Sukces to sytuacja, w której klient sam mówi: »To było łatwe, szybkie i jasne«. A w organizacji – gdy zespoły czują sens, wiedzą, po co to robią i jak ich praca wpływa na całość, CX to zmiana systemowa, nie pojedynczy projekt”.

Warunkiem powodzenia jest też przekonanie zarządu, że CX nie jest „miękkim tematem”, lecz strategicznym narzędziem wzrostu. Bez jego wsparcia nawet najlepsze inicjatywy często zostają spłaszczane do poziomu warsztatów i projektów na papierze,



Bartek Lechowski
Fractional Customer Experience and Marketing Executive

„Sukces to CX wpisany w DNA firmy, nie nazwisko lidera. Największym sukcesem jest utrzymanie kierunku i energii proklienckiej mimo zmieniającego się zarządu. Jeśli kolejne osoby nie odważą się zrezygnować z CX, to znaczy, że stał się on częścią krwiobiegu firmy. Tylko wtedy mamy dowód na jego trwałą skuteczność”.

Sukces jako proces, a nie projekt – zrozumienie, że CX nie kończy się na wdrożeniu kampanii czy jednorazowym badaniu NPS, ale wymaga ciągłej adaptacji i spójności działań. Odporność na zmiany personalne – uświadomienie sobie, że organizacje osiągają trwały sukces wtedy, gdy prokliencki kierunek jest zakorzeniony w kulturze firmy, a nie zależy od jednej osoby w zarządzie. Zaangażowanie całej organizacji – doprecyzowanie, że CX to zadanie nie tylko działu obsługi czy marketingu, ale też finansów, IT, logistyki i HR, które muszą rozumieć swój wpływ na doświadczenie klienta.

Rafał Stępień
Pracuj.pl



„Główną miarą sukcesu CX w organizacji jest poziom realizacji jej celów sprzedażowych. (...) Dzięki wdrożeniu CX możemy skuteczniej skupić się na procesach i na relacjach z klientami.”

Bartosz Żochowski

Head of Loyalty & CRM
Decathlon



„Miara sukcesu w CX? Chęć powrotu. Dla mnie największym wskaźnikiem sukcesu w CX jest to, że chcę wrócić do produktu, usługi czy kontaktu z człowiekiem reprezentującym markę. To znaczy, że moje doświadczenie było na tyle dobre, że chcę je powtórzyć. Czasem są to małe rzeczy, jak pamięć o urodzinach, ale też większe jak ludzki, proaktywny kontakt po założeniu konta w jednym z banków”.

Różne wymiary sukcesu w CX:

- łatwość i wartość dla klienta
- zmiana systemowa w organizacji
- trwałość i niezależność od liderów
- lojalność i chęć powrotu klientów

Podsumowując: sukces w Customer Experience nie sprowadza się do jednego wskaźnika czy kampanii, ale jest wynikiem długofalowych, spójnych działań całej organizacji. Najważniejsze miary to prostota i wartość z perspektywy klienta – czy jego sprawy są załatwiane łatwo, szybko i bez frustracji. Z perspektywy organizacji sukces oznacza zmianę systemową, w której CX staje się częścią strategii i kultury firmy. Kluczowe jest też, by CX był trwały i odporny na zmiany liderów oraz zakorzeniony w DNA organizacji, a nie w nazwisku jednej osoby. Ostatecznym sprawdzianem jest lojalność i chęć powrotu klientów, bo to właśnie ich powtarzalne wybory świadczą o wartości doświadczeń. Sukces w CX można więc mierzyć tylko wtedy, gdy łączy on trzy elementy: klienta, organizację i biznes.

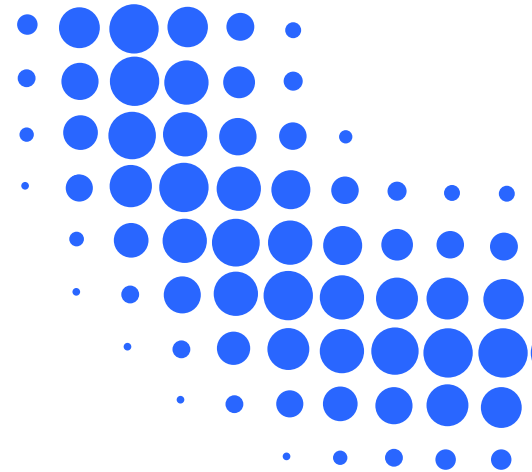


Marta Kozicka-Trojan

Experience Design Manager, DOMOLINIA IKEA

„Sukces w CX to ostateczne wrażenie, jakie zostawiamy u klientów. (...) Na końcu CX jest jednak Excel – musimy łączyć twarde wskaźniki z miękkimi opiniami konsumentów.”

Narzędzia i technologie



Jakich narzędzi i technologii używa się w codziennej pracy związanej z CX?

Codzienna praca zespołów Customer Experience opiera się na różnorodnych narzędziach i technologiach od klasycznych metod zbierania feedbacku przez zaawansowane platformy analityczne po rozwiązania wykorzystujące sztuczną inteligencję. Jednak obraz wyłaniający się z wywiadów jakościowych pokazuje, że stopień zaawansowania i integracji tych rozwiązań znacząco różni się w zależności od organizacji, a wiele z nich wciąż korzysta z podstawowych narzędzi bez pełnej automatyzacji i synchronizacji danych.

Urszula Łaskawiec

CEO

Medicine Up

„AI nie zastąpi empatii, ale może ją wspierać. Może odciążyć ludzi w prostych zadaniach, dając im możliwość empatycznego kontaktu z klientem. Nie chodzi o zastąpienie człowieka, tylko o wsparcie go tam, gdzie nie musi robić rzeczy nudnych. Empatia to zasób ograniczony – musimy nim mądrze zarządzać.

Najczęściej wykorzystywane narzędzia to:

- ankiety satysfakcji (transakcyjne, NPS, CSAT) wysyłane po kluczowych punktach styku z klientem
- platformy CRM/CDP, które umożliwiają gromadzenie i podstawową segmentację danych klientów
- Customer Journey Mapping – często realizowane w formie warsztatowej, manualnie
- dashbordy BI (np, Power BI, Tableau) służące do wizualizacji wskaźników
- monitoring mediów społecznościowych i analiza opinii klientów w czasie rzeczywistym
- platformy ticketingowe i voice of customer – szczególnie w organizacjach z rozbudowaną obsługą klienta

Eksperti wskazują również, że coraz częściej do gry wchodzi AI, choć wdrożenia mają na razie charakter pilotażowy lub są ograniczone do analizy sentymentu i automatyzacji prostych zadań. W wielu firmach wykorzystanie zaawansowanych technologii CX nadal hamuje brak integracji danych i niska dojrzałość analityczna.

Zwracano również uwagę na barierę kompetencyjną: narzędzia są dostępne, ale często brakuje umiejętności do ich właściwego wykorzystania. W rezultacie CX-owcy pracują w dużej mierze manualnie, tworząc prezentacje, raporty i rekomendacje bazujące na danych wyciąganych z kilku nieskomunikowanych źródeł.

Agnieszka Obstarczyk

Head of CRM & Marketing Automation
Triverna



„W narzędziach tkwi ogromny potencjał, ale organizacje często są nimi przytłoczone. Brakuje nie tylko kompetencji, ale też czasu na to, by z danych wyciągać realne wnioski”.

Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing
Muszkietierowie

„Wszyscy mamy dane, tylko pytanie – co z nimi robimy. Dla mnie punktem wyjścia jest zawsze proste pytanie: Czy to, co mierzymy, faktycznie ma znaczenie dla klienta?”.

Wnioski są jednoznaczne: posiadanie narzędzi to jedno, ale ich realne wdrożenie i osadzenie w kulturze operacyjnej organizacji to całkiem inny poziom dojrzałości CX.

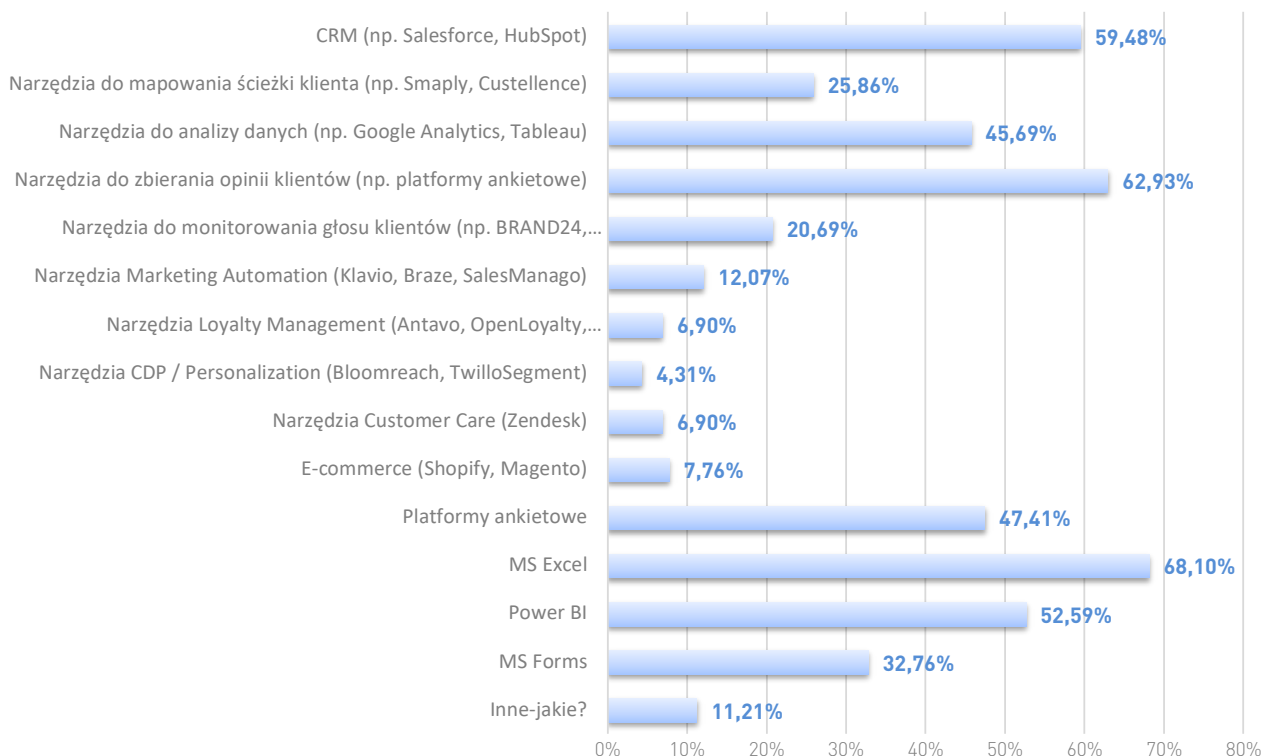
Rafał Stępień

Pracuj.pl

„Chętnie korzystamy z technologii, żeby odciążyć ludzi z manualnych procesów. (...) Jest duży potencjał w AI lecz na razie część narzędzi jest niedoskonała i czasem zamiast pomagać – dokłada pracy.”

Jakich narzędzi/technologii najczęściej używa się w Pana(i) organizacji w codziennej pracy związanej z CX?

N=103



Odpowiedź	%	Liczba odpowiedzi
CRM (np, Salesforce, HubSpot)	59,22	61
Narzędzia do mapowania ścieżki klienta (np, Smaply, Custelligence)	26,21	27
Narzędzia do analizy danych (np, Google Analytics, Tableau)	45,63	47
Narzędzia do zbierania opinii klientów (np, platformy ankietowe)	62,14	64
Narzędzia do monitorowania głosu klientów (np, BRAND24, Sentione, NapoleonCat)	20,39	21
narzędzia Marketing Automation (Klavo, Braze, SalesManago)	13,59	14
narzędzia Loyalty Management (Antavo, OpenLoyalty, LoyaltyPoint, TaloonOne)	6,8	7
narzędzia CDP/Personalization (Bloomreach, TwilloSegment)	4,85	5
narzędzia Customer Care (Zendesk)	7,77	8
e-commerce (Shopify, Magento)	7,77	8
platformy ankietowe	46,6	48
MS Excel	68,93	71
Power BI	51,46	53
MS Forms	30,10	31
inne – jakie?	12,62	13

W organizacjach nadal dominują uniwersalne i łatwo dostępne narzędzia. Najczęściej wykorzystywany jest program MS Excel, z którego korzysta **68,93%** respondentów. Popularnością cieszą się także różne narzędzia do zbierania opinii klientów (**62,14%**) oraz systemy CRM (**59,22%**). W znacznym stopniu stosuje się również narzędzia analityczne i raportowe, takie jak Power BI (**51,46%**) oraz platformy ankietowe (**46,6%**).

Piotr Grocholiński

ekspert CX/EX
Klientocentryczni | CX Institute

„Technologia? Tak – ale z głową i dla człowieka. Możemy wdrożyć najlepsze systemy i automatyzacje, ale jeśli nie uwzględnimy ludzkiego aspektu – nic z tego nie wyjdzie. Technologia ma wspierać relacje, nie je zastępować. Klient chce, żeby było łatwo, szybko i zrozumiale – i nie obchodzi go, czy to AI, bot czy człowiek. Ważne, by działało i dawało wartość”.

Natomiast bardziej zaawansowane rozwiązania są stosowane zdecydowanie rzadziej. Do tej grupy należą monitoring głosu klienta (**20,39%**), narzędzia do mapowania ścieżki klienta (**26,21%**), marketing automation (**13,59%**), systemy lojalnościowe (**6,8%**) oraz CDP (**4,85%**). Wyniki te wskazują, że mimo rosnącego znaczenia zarządzania doświadczeniem klientów, organizacje wciąż w dużej mierze wykorzystują proste i powszechnie dostępne narzędzia, a zaawansowane technologie są wdrażane w ograniczonym zakresie. Co ciekawe, ponad 12% badanych wskazało jako inne narzędzia badania jakościowe (np. fokusy). Rosnące zainteresowanie tego typu metodami może wynikać z potrzeby lepszego zrozumienia motywacji, emocji i oczekiwań klientów, których nie da się w pełni uchwycić za pomocą analiz ilościowych czy automatycznych systemów.

Piotr Wojtczak

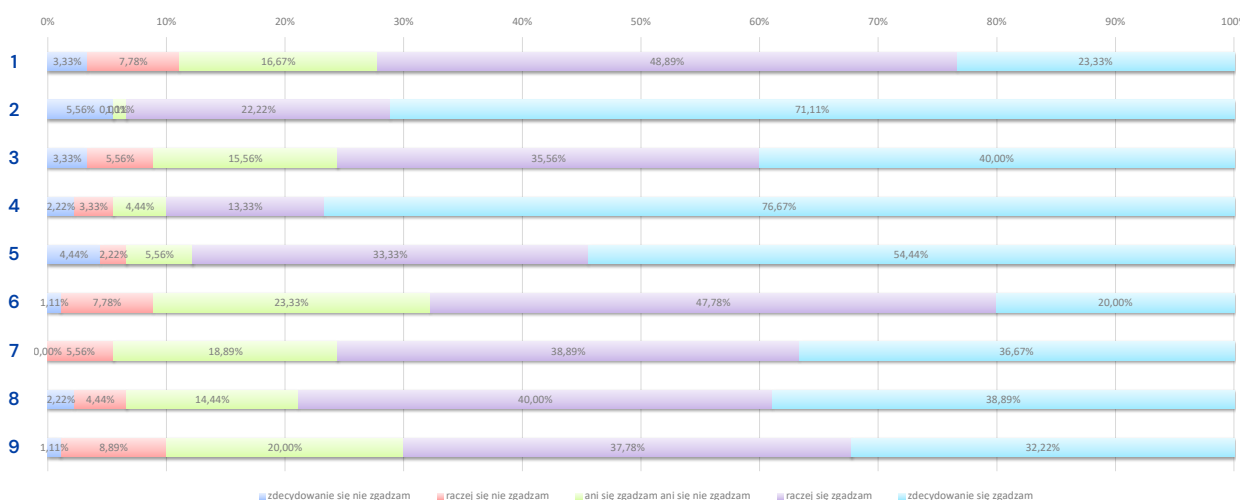
Head of Customer Marketing
Muszkieterowie

„AI to potężne narzędzie – ale nie remedium na wszystko. Wdrożyliśmy chatbota bazującego na OpenAI i znacząco odciążył on operatorów, bo pytania klientów są dość powtarzalne. AI wspiera nas też w segmentacji i analizie danych – to ogromny krok naprzód. Ale nie wszystko musi być generatywne – czasem wystarczą proste narzędzia. Nie dajmy się wciągać w buzzwordy”.

Filary CX

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi kwestii zrozumienia klienta jako filaru CX,

N=119



	Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1	Mapowanie ścieżek klienta (CJM) to najskuteczniejsza metoda ulepszenia Customer Experience.	3,81	3,33%	7,78%	16,67%	48,89%	23,33%	
			3	7	15	44	21	90
2	Organizacje powinny stale monitorować zmieniające się oczekiwania klientów, aby dostosować swoje usługi i produkty do ich potrzeb w czasie rzeczywistym.	4,53	5,56%	0%	1,11%	22,22%	71,11%	
			5	0	1	20	64	90
3	Klienta coraz trudniej zaskoczyć, dlatego proces reklamacji i zwrotów może być tym „efektem wow” w całym procesie CX.	4,03	3,33%	5,56%	15,56%	35,56%	40%	
			3	5	14	32	36	90
4	Warto skupić się na jakości danych, a nie tylko na ich ilości, aby podejmować lepsze decyzje biznesowe.	4,59	2,22%	3,33%	4,44%	13,33%	76,67%	
			2	3	4	12	69	90
5	Klient jest coraz mniej cierpliwy i coraz częściej oczekuje natychmiastowych odpowiedzi od obsługi klienta.	4,31	4,44%	2,22%	5,56%	33,33%	54,44%	
			4	2	5	30	49	90
6	W coraz bardziej postępującym technologicznie świecie klient preferuje zakupy self-service lub sklepy internetowe.	3,78	1,11%	7,78%	23,33%	47,78%	20%	
			1	7	21	43	18	90
7	Udogodnienia dla osób z niepełnosprawnościami są bardzo ważnym elementem obsługi klienta.	4,07	0%	5,56%	18,89%	38,89%	36,67%	
			0	5	17	35	33	90
8	Organizacje, które rozumieją różnice pokoleniowe, w tym pokolenie Z i Alfa, będą w stanie się wybić i pozostać liderami na rynku.	4,09	2,22%	4,44%	14,44%	40%	38,89%	
			2	4	13	36	35	90
9	Klienci coraz częściej to klienci świadomi, dlatego, większą popularnością będą się cieszyły te firmy, które wyjdą naprzeciw oczekiwaniom klienta, takim jak świadomość ekologiczna i chęć prowadzenia coraz bardziej zrównoważonej polityki w organizacji.	3,91	1,11%	8,89%	20%	37,78%	32,22%	
			1	8	18	34	29	90

CUSTOMER JOURNEY MAPPING TO PUNKT WYJŚCIA

48,89% respondentów raczej uważa mapowanie ścieżek klienta (CJM) za najskuteczniejszą metodą ulepszania CX, a kolejne **23,33%** zdecydowanie się z tym zgadza. Mimo że większość uczestników dostrzega wartość CJM w doskonaleniu Customer Experience, pojawia się też znacząca grupa neutralna lub wyrażająca niezgodę, co sugeruje, że nie wszyscy uważają tę metodę za absolutnie najskuteczniejszą i dlatego średnia tego stwierdzenia to **3,81**.



Justyna Skorupska

ekspertka rynku e-commerce

„Customer Journey Mapping to punkt – wyjścia zrozumienia, gdzie klient doświadcza największego oporu, działamy po omacku. To powinien być proces ciągły, nie jednorazowe ćwiczenie”.



Maciej Arwaj

dyrektor sprzedaży
Ayvens

„Mapy podróży klienta pozwalają zespołom zrozumieć, że klient nie myśli procesami, tylko celami. CJM porządkuje spojrzenie na organizację z perspektywy użytkownika”.

MONITORUJEMY ZMIENIAJĄCE SIĘ OCZEKIWANIA

Respondenci w zdecydowanej większości podkreślili znaczenie monitorowania zmieniających się oczekiwań klientów. Średnia dla stwierdzenia, że organizacje powinny dostosowywać swoje produkty i usługi w czasie rzeczywistym, wyniosła **4,53**, przy czym aż **71,11%** zaznaczyło „zdecydowanie się zgadzam”. To pokazuje, że elastyczność i bieżące reagowanie na potrzeby klientów są postrzegane jako kluczowy element skutecznego CX.



Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing
Muszkietierowie

„Zmiana oczekiwań klientów jest nieunikniona – to nie my dyktujemy warunki, tylko oni. Jeśli nie jesteśmy w stanie słuchać i adaptować się na bieżąco, CX staje się czystą teorią”.



Agnieszka Obstarczyk

Head of CRM & Marketing Automation
Triverna

„Oczekiwania klientów ewoluują z tygodnia na tydzień. Dziś najważniejsza jest elastyczność. Systemy muszą być gotowe na zmiany niemal w czasie rzeczywistym, inaczej zawsze będziemy o krok za”.

ANALIZA PROCESU REKLAMACJI

Proces reklamacji i zwrotów został wskazany jako potencjalny „efekt wow” w doświadczeniu klienta, co potwierdza średnia 4,03. Znaczna część respondentów (**75,56%**) „zgadza się” lub „zdecydowanie się zgadza”, co wskazuje, że rozwiązanie problemu klienta w dobry sposób, może być istotnym czynnikiem wyróżniającym firmy.



Beata Dominiak

ekspertka CX
Klientocentryczni

„Jeśli potrafisz dobrze zaopiekować się klientem w trudnej sytuacji – na przykład podczas reklamacji – to właśnie wtedy budujesz lojalność. Kryzys to moment prawdy”.

Bartek Lechowski

Fractional Customer Experience
and Marketing Executive

„Zwrot lub reklamacja to nie porażka, tylko szansa. Sposób, w jaki załatwisz ten problem, zostaje z klientem na długo. To właśnie tu najłatwiej o „efekt wow”.

Bartosz Żochowski

Head of Loyalty & CRM
Decathlon

„Paradoksalnie to momenty reklamacji są największym testem dla firmy. Jeżeli klient wychodzi z takiej sytuacji zadowolony, to często zyskujemy go na dłużej niż po dobrej transakcji”.

JAKOŚĆ DANYCH TO PODSTAWA

Respondenci podkreślili też znaczenie jakości danych w podejmowaniu decyzji biznesowych, co znalazło odzwierciedlenie w średniej 4,59. Ponad trzy czwarte badanych (tych którzy zaznaczyli „zdecydowanie się zgadzam”) uznało, że to jakość, a nie ilość danych decyduje o trafności decyzji. Tylko 5,55% nie jest przekonana do tego faktu.

Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience

„Dane nie mogą być tylko zbierane – muszą być właściwie interpretowane. Często mamy mnóstwo liczb, ale brakuje nam narracji, która pozwoli z nich wyciągnąć strategiczne wnioski”.



Piotr Sadowski

CEO
CustomerHero

„Nie sztuką jest mieć dashboard z tysiącem wskaźników. Sztuką jest zrozumieć, które z nich mają znaczenie dla klienta i które naprawdę wpływają na jego decyzje”.

WAŻNA JEST SZYBKOŚĆ REAKCJI

W opinii respondentów klienci stają się coraz mniej cierpliwi i oczekują szybkich odpowiedzi, co potwierdza średnia **4,31**. Jednocześnie w świecie postępu technologicznego obserwuje się rosnącą popularność zakupów self-service i e-commerce, choć średnia **3,78** wskazuje, że nie wszyscy uczestnicy badania postrzegają to jako dominującą preferencję. Średnia ta wynika głównie z tego, że **23,33%** respondentów przyjęła postawę neutralną.

Dominik Olejko
CX & Loyalty Expert



„Czas odpowiedzi jest dziś często ważniejszy niż sama odpowiedź. Klient woli szybką informację, nawet jeśli częściową niż długie oczekiwanie na idealną”.

Agnieszka Obstarczyk

Head of CRM & Marketing Automation
Triverna

„Szybkość reakcji jest dziś kluczowa – klient nie chce czekać na decyzję kilka dni, Oczekuje rozwiązań w czasie rzeczywistym, najlepiej od razu”.

DBAŁOŚĆ O DOSTĘPNOŚĆ

Znaczenie udogodnień dla osób z niepełnosprawnościami oceniono średnio na **4,07**, co wskazuje na rosnącą świadomość znaczenia inkluzywności w obsłudze klienta. Może to wynikać zarówno z coraz większej wrażliwości społecznej na potrzeby różnych grup klientów, jak i z obowiązujących przepisów prawnych, które zachęcają organizacje do tworzenia bardziej dostępnych i przyjaznych środowisk dla wszystkich użytkowników.

Monika Fularska
Service Design | Research
Bank Pekao S.A.



„Dostępność cyfrowa to nie jest już kwestia dobrej woli – to obowiązek. Jeśli chcemy być inkluzywni, musimy projektować usługi z myślą o wszystkich użytkownikach, także tych z ograniczeniami”.

Beata Dominiak

ekspertka CX
Klientocentryczni

„Często zapominamy, że technologia, która ułatwia życie większości, może jednocześnie wykluczać mniejszość. UX i CX muszą brać pod uwagę osoby starsze, niesłyszące czy niewidzące – to nie dodatek, to standard”.

RÓŻNICE POKOLENIOWE

Dodatkowo coraz częściej zwraca się uwagę na zrozumienie różnic pokoleniowych, w tym potrzeb pokolenia Z i Alfa. Według respondentów zwrócenie na to uwagi może dać firmom przewagę konkurencyjną (średnia **4,09**). Aż 40% badanych się z tym zgadza, a **38,89%** zdecydowanie się z tym zgadza.

Urszula Łaskawiec

CEO
Medicine Up

„Musimy przestać mówić o pokoleniach tylko w kategoriach wieku. To nie metryka, ale wartości, styl życia i sposób korzystania z technologii określają potrzeby klientów”.

Dominik Olejko

CX & Loyalty Expert

„Zamiast generalizować, warto patrzeć na mikrosegmenty – są seniorzy cyfrowi, którzy poruszają się sprawniej niż niektórzy trzydziestolatkowie. Pokolenia nie są homogeniczne”.

ZNACZENIE ŚWIADOMOŚCI EKOLOGICZNEJ

Respondenci dostrzegają znaczenie świadomości ekologicznej i zrównoważonej polityki firm dla świadomych klientów. Wyniki ankiety pokazują, że **32,22%** badanych „zdecydowanie się zgadza”, a **37,78%** „raczej się zgadza”, co świadczy o tym, że działania proekologiczne i prospołeczne stają się istotnym elementem strategii CX dla firm, które chcą utrzymać się na rynku i odpowiadać na potrzeby coraz bardziej świadomych klientów. Mimo to średnia 3,91 pokazuje, że poparcie dla tego stwierdzenia nie jest jednogłośnie i nadal są organizacje, które poddają wątpliwości wartości ESG.



Katarzyna Gawlik
Customer Data Privacy Director
Standard Chartered

„Coraz więcej klientów oczekuje, że firmy nie tylko będą mówić o wartościach, ale też je wdrażać, również w zakresie zrównoważonego rozwoju. To nie moda, to oczekiwanie”.

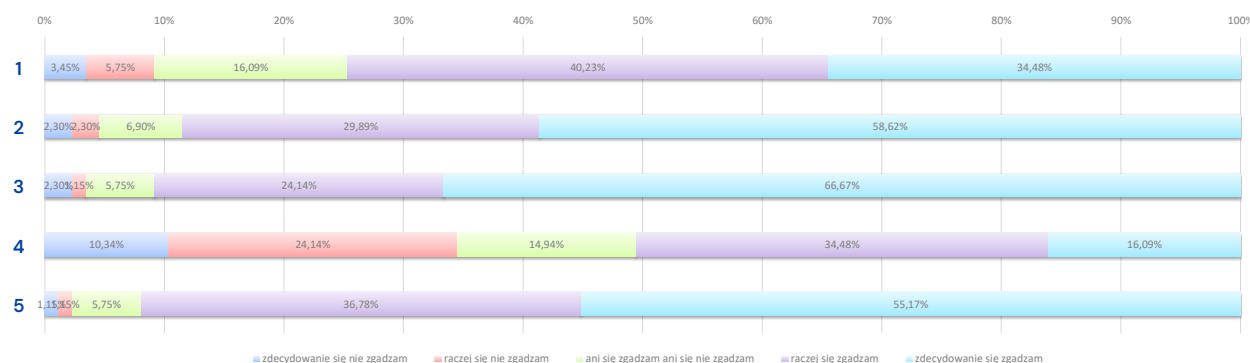
Anna Leśniewicz

ekspertka ds. transformacji doświadczeń klienta
BNP Paribas

„Transparentność działań ESG staje się nowym elementem doświadczenia klienta. To co robimy jako firma dla planety czy społeczności, wpływa bezpośrednio na lojalność klientów”.

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi spójności i personalizacji jako filaru CX.

N=119



Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1 Automatyzacja procesów obsługi klienta pozwala na zwiększenie efektywności i redukcję kosztów, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości obsługi.	3,97	3,45%	5,75%	16,09%	40,23%	34,48%	
		3	5	14	35	30	87
2 Personalizacja komunikacji z klientem, oparta na analizie danych, zwiększa zaangażowanie i satysfakcję klientów.	4,4	2,30%	2,30%	6,90%	29,89%	58,62%	
		2	2	6	26	51	87
3 Mimo coraz szybszego rozwoju technologicznego na rynku wygrywają i będą wygrywać firmy, które nie odejdą od tzw. human touch,	4,52	2,30%	1,15%	5,75%	24,14%	66,67%	
		2	1	5	21	58	87
4 Żyjemy w czasach, w których personalizacja usług nie zapewni klientowi „efektu wow”.	3,22	10,34%	24,14%	14,94%	34,48%	16,09%	
		9	21	13	30	14	87
5 Organizacje, które potrafią efektywnie zarządzać danymi klientów, zyskują przewagę konkurencyjną dzięki lepszej personalizacji oferty i komunikacji.	4,44	1,15%	1,15%	5,75%	36,78%	55,17%	
		1	1	5	32	48	87

Bartek Lechowski

Fractional Customer Experience and Marketing Executive

„AI + psychologia = wartość”. Technologia daje przewagę dopiero wtedy, gdy połączy się ją z psychologią. AI sam w sobie nie wystarczy, trzeba świadomie zaprojektować, jak ma rozmawiać z klientem i jaki efekt emocjonalny ma wywoływać. To połączenie technologii i empatii decyduje o wartości”.

Stwierdzenie, że automatyzacja procesów obsługi klienta pozwala na zwiększenie efektywności i redukcję kosztów przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiej jakości obsługi uzyskało średnią **3,97**. Oznacza to, że **40,23%** „raczej zgadza” i **34,48%** „zdecydowanie się zgadza”. Jest spora część badanych, **bo 16%**, która neutralnie podchodzi do tej kwestii. Sugeruje to, że automatyzacja jest postrzegana jako użyteczne narzędzie, ale nie jako rozwiązanie gwarantujące wysoką jakość obsługi.

Dominik Olejko

CX & Loyalty Expert

„Automatyzacja nie oznacza rezygnacji z empatii, chodzi o to, by odciążyć ludzi z rutyny, by mogli skupić się na sprawach wymagających ludzkiej uwagi”.

Rafał Stępień

Pracuj.pl

„Zbieranie potrzeb odbywa się na bezpośrednich spotkaniach z klientami – opiekunowie badają, co działa, jakie są ich aktualne potrzeby rekrutacyjne oraz wyzwania. (...) Patrzymy na wyniki również przez pryzmat pokoleń i można już zaobserwować pewne trendy.”

ZNACZENIE PERSONALIZACJI KOMUNIKACJI Z KLIENTEM

Respondenci szczególnie dobrze ocenili znaczenie personalizacji komunikacji z klientem opartej na analizie danych. Średnia dla tego stwierdzenia wyniosła **4,4**, przy czym **58,62%** badanych zaznaczyło „zdecydowanie się zgadzam”, a **29,89%** „raczej się zgadzam”. To wskazuje na przekonanie, że indywidualne dopasowanie komunikacji znacząco zwiększa zaangażowanie i satysfakcję klientów. Natomiast stwierdzenie, że firmy, które nie rezygnują z tzw. human touch, będą odnosiły sukces, uzyskało średnią **4,52**. Ponad **66%** respondentów zaznaczyło „zdecydowanie się zgadzam”, co podkreśla, że mimo dynamicznego rozwoju technologii, kontakt ludzki pozostaje kluczowym elementem doświadczenia klienta.

Bartosz Żochowski

Head of Loyalty & CRM
Decathlon

„Klient nie chce być jednym z wielu. Oczekuje, że marka rozpozna go, zrozumie jego potrzeby i odpowie na nie w adekwatny sposób. Bez tego trudno mówić o lojalności”.

Agnieszka Obstarczyk

Head of CRM & Marketing Automation
Triverna

„Personalizacja to nie tylko imię w mailingu. To zrozumienie kontekstu, w jakim klient się znajduje i trafna reakcja – najlepiej zanim sam zdąży o coś zapytać”.

EFEKT PERSONALIZACJI

Nieco bardziej zróżnicowane były opinie dotyczące efektu personalizacji. Tylko **16,09%** uczestników badania zgodziło się ze stwierdzeniem, że personalizacja usług nie zapewni klientowi „efektu wow”, podczas gdy aż **34,48%** zaznaczyło „raczej się zgadzam”. Znaczna część badanych (**34,48%**) pozostawała neutralna lub wyrażała niezgodę, co pokazuje, że personalizacja nadal jest ważna i dobrze przeprowadzona, może wywołać „efekt wow” u klientów.

Rafał Stępień

Pracuj.pl

„Jeżeli chcemy odnosić sukcesy ponadprzeciętne, to ludzie muszą czuć się dobrze w miejscu pracy. (...) Atmosfera bez strachu i zaufanie przekładają się na lepsze doświadczenia klientów.”

Monika Fularska

Service Design | Research
Bank Pekao S.A.

„Personalizacja może być potężnym narzędziem, ale tylko wtedy, gdy nie jest nachalna i opiera się na realnych danych. Klient czuje się wtedy zauważony, a nie śledzony”.

Dominik Olejko

CX & Loyalty Expert

„Dobrze zaprojektowana personalizacja potrafi pozytywnie zaskoczyć klienta. Gdy firma przewidzi jego potrzeby, zanim je wypowie, wtedy pojawia się prawdziwy „efekt wow”.

EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE DANYMI

Respondenci podkreślili również strategiczną rolę efektywnego zarządzania danymi klientów. Średnia odpowiedzi wyniosła **4,44**, przy czym ponad **55%** uczestników zaznaczyło „zdecydowanie się zgadzam”, a **36,78%** „raczej się zgadzam”. Wyniki te wskazują, że organizacje, które potrafią wykorzystać dane do personalizacji oferty i komunikacji, zyskują realną przewagę konkurencyjną, łącząc zarówno technologiczną efektywność, jak i indywidualne podejście do klienta.

Justyna Skorupska

ekspertka rynku e-commerce

„Dane to dziś najcenniejszy zasób – ale tylko wtedy, gdy są właściwie zorganizowane i wykorzystywane. Bez spójnego zarządzania nimi trudno mówić o personalizacji, a tym bardziej o budowaniu długofalowej relacji z klientem”.

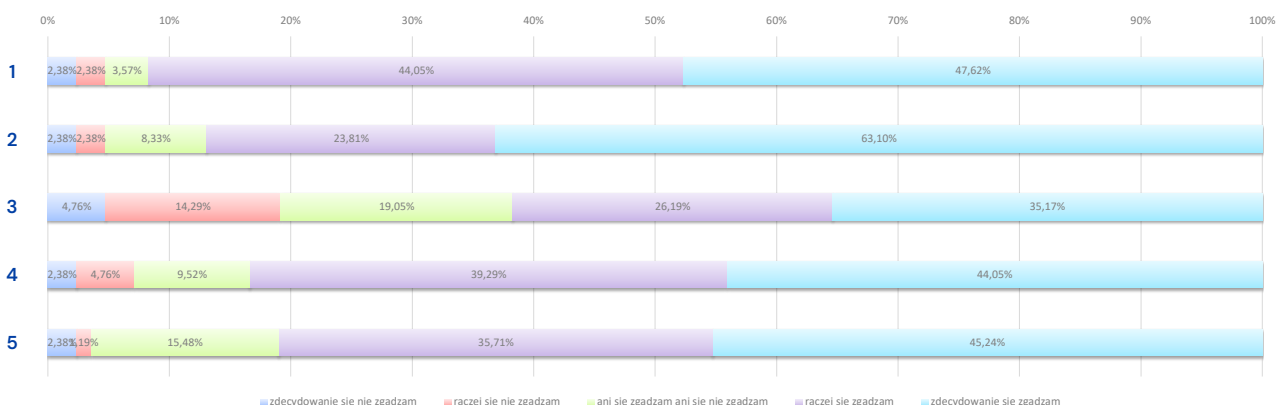
Paweł Anyszewski

ekspert Customer Experience i zarządzania procesami

„Zbieranie danych to jedno, ale ich interpretacja i wdrażanie na ich podstawie realnych działań, to wyższy poziom dojrzałości. Firmy, które robią to dobrze, wygrywają”

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi empatii i relacji jako filaru CX.

N=119



	Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1	Organizacje, które inwestują w rozwój umiejętności miękkich swoich pracowników, zyskują bardziej zaangażowany i lojalny zespół, co wpływa na lepszą obsługę klienta.	4,32	2,38%	2,38%	3,57%	44,05%	47,62%	
			2	2	3	37	40	84
2	Na rynku wygrywają te organizacje, które postawią na skuteczną komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną.	4,43	2,38%	2,38%	8,33%	23,81%	63,1%	
			2	2	7	20	53	84
3	W każdej organizacji, która ma styczność z klientami, niezależnie od tego jak duża ona jest, powinna być zatrudniona osoba jako specjalista od CX.	3,74	4,76%	14,29%	19,05%	26,19%	35,71%	
			4	12	16	22	30	84
4	Wygrywają 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.	4,18	2,38%	4,76%	9,52%	39,29%	44,05%	
			2	4	8	33	37	84
5	Coraz ważniejsze na rynku stają się emocje klientów, dlatego organizacje powinny inwestować w ich badanie.	4,2	2,38%	1,19%	15,48%	35,71%	45,24%	
			2	1	13	30	38	84

ROZWÓJ KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Widać wyraźne znaczenie inwestycji w rozwój kompetencji pracowników i komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną dla skutecznego Customer Experience. Średnia ocena stwierdzenia, że organizacje, które inwestują w rozwój umiejętności miękkich swoich pracowników, zyskują bardziej zaangażowany i lojalny zespół, wyniosła **4,32**, co oznacza, że zdecydowana większość respondentów zgodziła się z tym twierdzeniem, **47,62%** „zdecydowanie się zgadza” i 44,05% „raczej się zgadza”. Pokazuje, że kompetencje interpersonalne pracowników są postrzegane jako jeden z kluczowych czynnik wpływających na jakość obsługi klienta.

Bartosz Żochowski
Head of Loyalty & CRM
Decathlon

„Rozwój kompetencji miękkich w zespołach CX to inwestycja, która zawsze się zwraca. Klient od razu wyczuwa, czy ma przed sobą osobę zaangażowaną i empatyczną, czy tylko realizującą skrypt”.

Anna Leśniewicz

ekspertka ds. transformacji doświadczeń klienta
BNP Paribas

„Zaangażowany pracownik to najlepszy ambasador marki. Nie osiągniemy wysokiego poziomu CX bez zrozumienia, że wszystko zaczyna się od kultury organizacyjnej i dobrze wspieranych ludzi”.

Liderzy CX muszą dziś łączyć twarde kompetencje analityczne z umiejętnościami miękkimi: empatią, storytellingiem i zarządzaniem zmianą. Konieczna jest też zdolność poruszania się między językiem klienta a językiem zarządu, by skutecznie przenosić doświadczenia klientów na konkretne decyzje biznesowe.

Zintegrowanie CX z UX i EX wymaga wiedzy o projektowaniu doświadczeń cyfrowych, analizie danych, ale także rozumienia potrzeb pracowników i klientów. Rośnie też znaczenie kompetencji technologicznych – od AI po data science – bo narzędzia te wspierają hiperpersonalizację, analizę sentymentu i automatyzację procesów.

Coraz częściej mówi się też o Total Experience, czyli całościowym podejściu do „human experience” w każdej roli (klienta, pracownika, obywatela). Kluczem nie są duże, kosztowne programy, ale systematyczne działania metodą małych kroków.

ZNACZENIE SKUTECZNEJ KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

Respondenci podkreślili również znaczenie skutecznej komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Średnia odpowiedzi na stwierdzenie, że organizacje, które stawiają na efektywną komunikację, zyskują przewagę na rynku, wyniosła 4,43. Ponad 63% badanych „zdecydowanie się zgadza”, co wskazuje, że klarowna wymiana informacji oraz spójność komunikacyjna są kluczowe do budowania zaangażowania pracowników i tworzenia coraz lepszego Employee Experience.

Paweł Anyszewski

ekspert Customer Experience i zarządzania procesami

„W CX nie chodzi tylko o klientów, to także komunikacja wewnętrzna, która pozwala każdemu pracownikowi zrozumieć, w jaki sposób jego działania wpływają na doświadczenie klienta”.

Urszula Łaskawiec

CEO

Medicine Up

„CX nie wydarza się wyłącznie w działach obsługi. Kluczem jest komunikacja, która integruje zespoły wokół jednego celu. Jeśli każdy zespół gra swoją melodię, nie złożymy z tego dobrej symfonii”.

KONIECZNOŚĆ ZATRUDNIENIA SPECJALISTY CX?

Niejednoznaczna okazała się opinia dotycząca potrzeby zatrudnienia specjalisty ds. CX w każdej organizacji mającej kontakt z klientami. Tylko 35,71% respondentów „zdecydowanie się zgadza”, a 26,19% „raczej się zgadza” z tym stwierdzeniem. Wyniki te sugerują, że choć rola specjalisty CX jest doceniana, to nie jest postrzegana jako absolutny wymóg we wszystkich firmach, a jej znaczenie może zależeć od wielkości organizacji czy charakteru działalności.

Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience



„W wielu firmach CX to nadal »one man show«. Problemem nie jest tylko brak specjalisty, ale brak strategicznego osadzenia tematu w strukturze firmy. Jeden człowiek nie zbuduje kultury doświadczeń”.



Bartek Lechowski

Fractional Customer Experience and Marketing Executive

„Nie każda firma potrzebuje osobnego zespołu CX. Ważniejsze, by ktoś realnie czuwał nad tym, jak klient przechodzi przez procesy. Może to robić marketing, może produkt – byle było to robione świadomie”.

ANGAŻOWANIE KLIENTÓW DO WSPÓŁTWORZENIA

Respondenci dużą wartość przyznali angażowaniu klientów w procesy współtworzenia produktów i usług. Średnia **4,18**, przy poparciu **44,05%** „zdecydowanie się zgadzam” i **39,29%** „raczej się zgadzam”, pokazuje, że współtworzenie pozwala firmom nie tylko zdobyć cenną wiedzę, ale też zbudować silniejsze relacje z klientami, zwiększając ich zaangażowanie i lojalność.



Justyna Skorupska

ekspertka rynku e-commerce

„Najcenniejsze innowacje wcale nie wychodzą z sali konferencyjnej, tylko z rozmowy z klientem. Kiedy pozwolimy mu coś współprojektować, nie tylko budujemy lepszy produkt, ale też budujemy relację”.



Piotr Sadowski

CEO

CustomerHero

„Udział klientów w procesach tworzenia usług to dziś must have. To nie tylko źródło insightów, ale też sposób na zaangażowanie i lojalność. Współtworzenie to forma szacunku”.

INWESTYCJA W BADANIE EMOCJI KLIENTÓW

Ponad **45%** respondentów „zdecydowanie się zgadza”, że inwestycja w badanie emocji klientów jest istotna, a kolejne **35,71%** „raczej się zgadza”. Oznacza to, że znaczenie emocji klientów w doświadczeniu zakupowym zostało ocenione na średnią **4,2**. Wyniki te wskazują, że jest to coraz ważniejsze i może stać się istotnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej.

Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience

„Klient zapamiętuje nie to, co mu powiedzieliśmy, ale to, jak się poczuł. Emocje są najtrwalszym nośnikiem doświadczeń. Jeśli nie potrafimy ich badać, nie potrafimy zarządzać CX”.

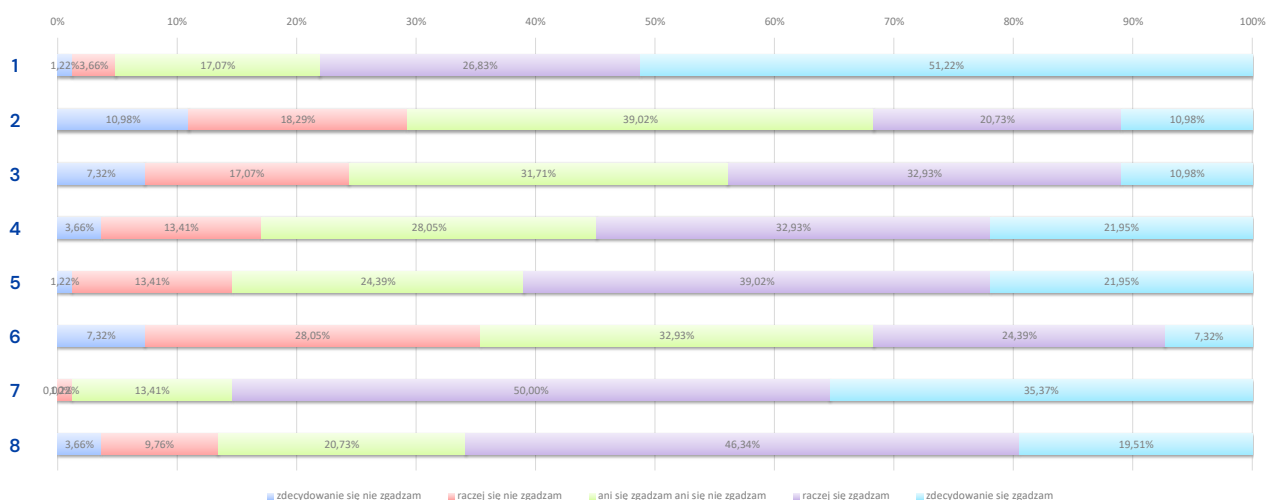
Bartek Lechowski

Fractional Customer Experience and Marketing Executive

„Zrozumienie emocji klienta to dziś przewaga konkurencyjna. Bez wglądu w emocje pozostaje nam tylko zgadywanie, co naprawdę działa. Badania emocji to nie luksus, to konieczność”.

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi technologii i innowacji jako filaru CX.

N=119



	Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1	Sztuczna inteligencja to już nie trend, a konieczność – bez niej organizacje nie będą w stanie utrzymać się na tle konkurencji.	4,23	1,22%	3,66%	17,07%	26,83%	51,22%	
			1	3	14	22	42	82
2	Rozszerzona rzeczywistość (AR) może w najbliższych latach zdominować rynek.	3,02	10,98%	18,29%	39,02%	20,73%	10,98%	
			9	15	32	17	9	82
3	Inwestowanie w rozwój technologii związanych z rzeczywistością wirtualną (VR) może znacząco poprawić doświadczenia klientów w interakcjach z produktami i usługami.	3,23	7,32%	17,07%	31,71%	32,93%	10,98%	
			6	14	26	27	9	82
4	Digitalizacja i automatyzacja mocno wpływają na utratę kontaktu z drugim człowiekiem.	3,56	3,66%	13,41%	28,05%	32,93%	21,95%	
			3	11	23	27	18	82
5	Technologie biometryczne są coraz bardziej pożądane na rynku, ponieważ mogą znacząco poprawić bezpieczeństwo klientów.	3,67	1,22%	13,41%	24,39%	39,02%	21,95%	
			1	11	20	32	18	82
6	Automatyzacja obsługi klienta za pomocą chatbotów i wirtualnych asystentów może znacząco zwiększyć efektywność i zadowolenie klientów.	2,96	7,32%	28,05%	32,93%	24,39%	7,32%	
			6	23	27	20	6	82
7	Rzeczywistość wirtualna umożliwia bardziej precyzyjne targetowanie kampanii marketingowych, co zwiększa ich efektywność.	4,2	0%	1,22%	13,41%	50%	35,37%	
			0	1	11	41	29	82
8	Technologie biometryczne są coraz bardziej pożądane na rynku, ponieważ mogą znacząco poprawić wygodę transakcji klientów.	3,68	3,66%	9,76%	20,73%	46,34%	19,51%	
			3	8	17	38	16	82

NOWE I NAJNOWSZE TECHNOLOGIE

Respondenci dostrzegają rosnącą rolę nowoczesnych technologii w zarządzaniu doświadczeniem klienta, choć postrzeganie ich znaczenia jest zróżnicowane w zależności od typu technologii. Ponad połowa badanych (**51,22%**) „zdecydowanie się zgadza”, a **26,83%** „raczej się zgadza”, że AI przestała być jedynie trendem, stając się koniecznością, aby utrzymać konkurencyjność firm. Wyniki te pokazują, że organizacje są świadome znaczenia AI zarówno w automatyzacji procesów, jak i w analizie danych wspierającej decyzje biznesowe. Wyraźnie widać wzmocnienie roli AI w porównaniu z ubiegłorocznymi badaniami.

SCEPTYCYZM WOBEC TECHNOLOGII RZECZYWISTOŚCI ROZSZERZONEJ

Respondenci wykazali spory sceptycyzm wobec technologii rzeczywistości rozszerzonej (AR) i wirtualnej (VR). Średnia ocena potencjału AR wyniosła jedynie **3,02**, a VR – **3,23**, co wskazuje, że większość badanych pozostaje neutralna lub umiarkowanie optymistyczna co do wpływu tych technologii na CX w najbliższych latach. Podobnie automatyzacja obsługi klienta za pomocą chatbotów i wirtualnych asystentów uzyskała średnią 2,96, przy znaczącym udziale odpowiedzi neutralnych i negatywnych, co sugeruje, że respondenci dostrzegają potencjalne ryzyko utraty kontaktu z klientem przy nadmiernej automatyzacji.

Paweł Anyszewski

ekspert Customer Experience
i zarządzania procesami

„Technologie takie jak VR czy AR mają potencjał, ale dziś są bardziej gadżetem niż realnym narzędziem zmiany doświadczenia klienta, który oczekuje prostoty i użyteczności, a nie fajerwerków”.

Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience

„Chatboty mogą zwiększać efektywność, ale jeśli nie są dobrze zaprojektowane, frustrują klientów i odbierają im poczucie bycia wysłuchanym”.

ZNACZENIE TECHNOLOGII W PRECYZYJNYM TARGETOWANIU KAMPANII

Respondenci wysoko ocenili znaczenie technologii w precyzyjnym targetowaniu kampanii marketingowych, zyskując średnią **4,2**. Aż **50%** zaznaczyło „raczej się zgadzam”, a **35,37%** „zdecydowanie się zgadza”, co pokazuje, że skuteczne wykorzystanie danych i technologii marketingowych jest postrzegane jako kluczowy element zwiększania efektywności działań firm.

Agnieszka Obstarczyk

Head of CRM & Marketing Automation, Triverna

„Dziś nie wystarczy już mówić do wszystkich. Dzięki technologii możemy mówić do konkretnych osób, w konkretnym momencie, z konkretnym komunikatem – to zmienia skuteczność kampanii o 180 stopni”.

Dominik Olejko

CX & Loyalty Expert

„Targetowanie stało się znacznie bardziej precyzyjne dzięki integracji danych z różnych źródeł. To technologia pozwala nam dziś reagować niemal w czasie rzeczywistym na zachowania klientów”.

ZNACZENIE TECHNOLOGII BIOMETRYCZNYCH

Respondenci dostrzegają rosnące znaczenie technologii biometrycznych zarówno w kontekście wygody, jak i bezpieczeństwa transakcji klientów. Średnia ocena dotycząca poprawy wygody wyniosła **3,68**, przy czym **46,34%** respondentów zaznaczyło „raczej się zgadzam”, a **19,51%** „zdecydowanie się zgadza”. Wyniki te pokazują, że technologia biometryczna jest postrzegana jako narzędzie ułatwiające szybkie i płynne dokonywanie transakcji, ale jeszcze nie we wszystkich organizacjach jest kluczowym narzędziem.

Justyna Skorupska

ekspertka rynku e-commerce

„Technologie biometryczne to nie futurystyczna ciekawostka, lecz realne narzędzie poprawiające wygodę i bezpieczeństwo klientów pod warunkiem, że są właściwie wdrożone i wyjaśnione”.

BEZPIECZEŃSTWO KONSUMENTÓW

W kontekście bezpieczeństwa, średnia ocena wyniosła **3,67**, przy poparciu **21,95%** „zdecydowanie się zgadzam” i **39,02%** „raczej się zgadza”. Respondenci zauważają, że technologie biometryczne, takie jak rozpoznawanie twarzy, skanowanie tęczyówki czy odcisk palca mogą znacznie zmniejszyć ryzyko oszustw i nieautoryzowanego dostępu, jednocześnie budując zaufanie klientów do firmy. Mimo to 24,39% badanych przyjęło postawę naturalną w tej kwestii, co może oznaczać, że w ich przekonaniu są lepsze metody na poprawę bezpieczeństwa klientów.

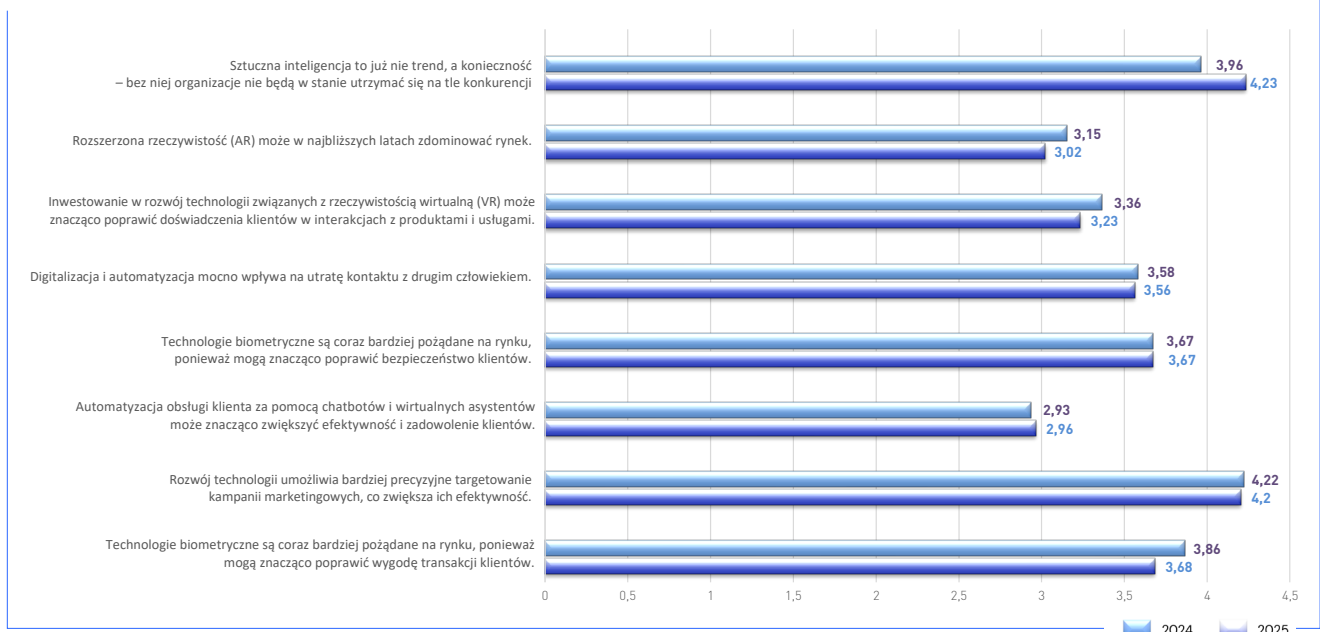
Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience

„Wzrost cyfryzacji wymusza wzrost odpowiedzialności za dane klienta. Biometria to nie tylko wygoda, ale przede wszystkim element bezpieczeństwa, którego klienci coraz częściej oczekują”.

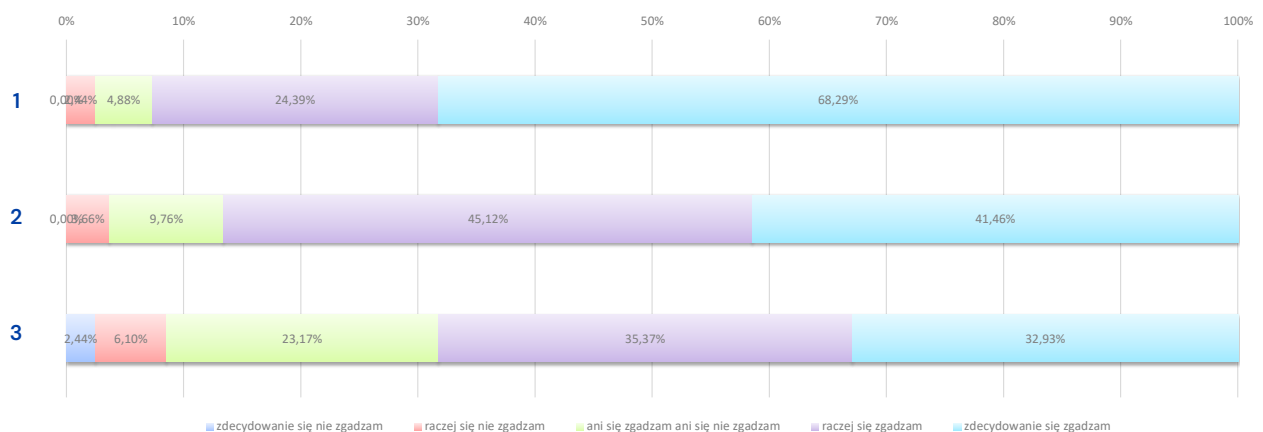
„Technologie biometryczne to przyszłość, ale trzeba pamiętać, że budowanie zaufania klientów bazuje nie tylko na technologii, ale też na transparentności tego, jak ją wykorzystujemy.

PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi doświadczeń pracowników jako filaru CX.

N=119



	Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1	Fundamentem doskonałego Customer Experience jest zadbanie przez firmę o Employee Experience.	4,59	0%	2,44%	4,88%	24,39%	68,29%	
			0	2	4	20	56	82
2	Podczas rekrutacji fundamentem powinno być tzw. culture fit (dopasowanie potencjalnego pracownika do kultury organizacyjnej), które zapobiega zbędnym szkoleniom dla nowych pracowników.	4,24	0%	3,66%	9,76%	45,12%	41,46%	
			0	3	8	37	34	82
3	Inwestowanie w rozwój technologii związanych z rzeczywistością wirtualną (VR) może znacząco poprawić doświadczenia klientów w interakcjach z produktami i usługami.	3,9	2,44%	6,1%	23,17%	35,37%	32,93%	
			2	5	19	29	27	82

EMPLOYEE EXPERIENCE

Employee Experience jest jednym z ważniejszych filarów doskonałego CX (według respondentów to drugi najważniejszy filar). Dlatego średnia odpowiedzi na stwierdzenie, że dobra obsługa klienta polega też na dbaniu o doświadczenie pracownika, wyniosła **4,59** na 5 możliwych punktów. Zdecydowana większość respondentów (**68,29%**) wybrała opcję „zdecydowanie się zgadzam”, a kolejne **24,39%** zaznaczyło „raczej się zgadzam”. Tylko nie-liczni uczestnicy badania pozostali neutralni lub wyrazili niezgodę.

Bartek Lechowski

Fractional Customer Experience and Marketing Executive

„EX to nie miły benefit, tylko fundament CX. Nie powinien polegać na tym, żeby pracownikom było milej. Chodzi o stworzenie środowiska, które realnie wspiera ich w budowaniu oczekiwanego doświadczenia klienta. Inaczej to tylko HR-owy bąbelek, a nie strategia wspierająca CX”.

Bartosz Żochowski

Head of Loyalty & CRM
Decathlon

„Zadbanie o pracownika wpływa bezpośrednio na jakość obsługi klienta. Zespół, który czuje, że jest objęty opieką, rzadziej się zmienia, jest bardziej zaangażowany i lepiej współpracuje. Dla mnie jako menedżera relacje z ludźmi były kluczowe. To dawało mi spokój, a firmie stabilność i rozwój”.

CULTURE FIT W PROCESIE REKRUTACYJNYM

Nieco bardziej zróżnicowane były odpowiedzi dotyczące roli culture fit w procesie rekrutacyjnym. Średnia ocen dla tego stwierdzenia wyniosła **3,9**, co pokazuje umiarkowane poparcie wśród uczestników badania. Chociaż **35,37%** respondentów „raczej się zgadza” i **32,93%** „zdecydowanie się zgadza” z tym, że dopasowanie kandydata do kultury organizacyjnej jest fundamentem rekrutacji, znaczna grupa pozostała neutralna (**23,17%**) lub wyraziła pewną niezgodę (**8,54%**). Wynika z tego, że choć kultura organizacyjna jest istotnym czynnikiem, nie jest postrzegana jako absolutny priorytet w procesie rekrutacyjnym. Z drugiej strony, respondenci całkiem jednogłośnie podkreślili istotną rolę polityki rekrutacyjnej w strategii CX, bo zgodziło się lub zdecydowanie się z tym zgodziło aż **86,58%** z nich. Wynika z tego, że polityka rekrutacyjna jest bardzo istotna, ale niekoniecznie oznacza, że musi bazować na culture fit.

Olga Biczal

ekspertka CX
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 realizowane”.



Paweł Kocoń

Public Relations Manager
Mercedes-Benz MB Motors

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

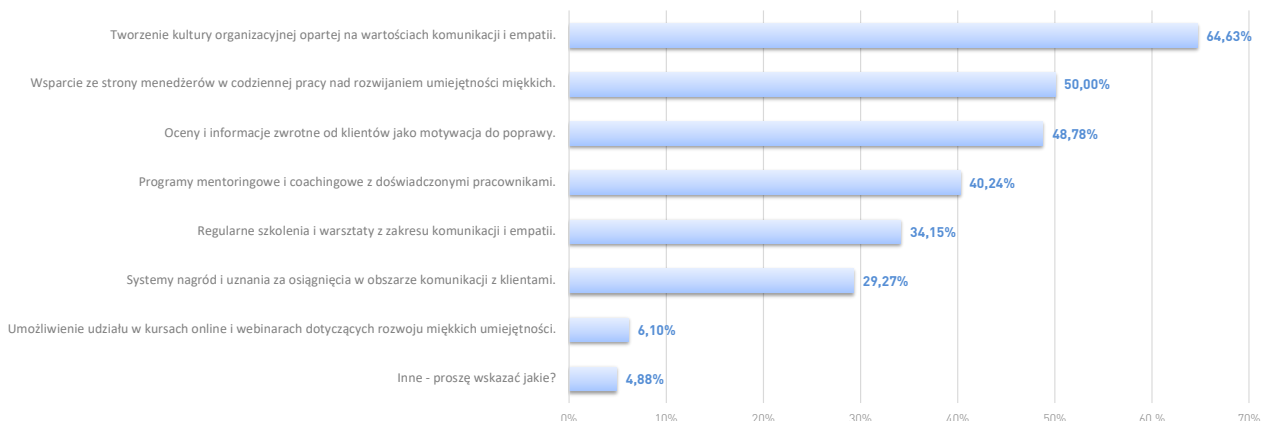
Marta Kozicka-Trojan

Experience Design Manager, DOMOLINIA IKEA

„Jestem ogromną fanką łączenia insightów z podejmowaniem decyzji – to pozwala zrozumieć, jak zmienia się podejście Polaków do domu, mieszkania i życia, a tym samym lepiej reagować na potrzeby różnych grup.”

METODY ZACHĘCANIA PRACOWNIKÓW DO DOSKONALENIA UMIEJĘTNOŚCI (KOMUNIKACJA, EMPATIA)

Które z poniższych metod zachęcania pracowników do ciągłego doskonalenia swoich umiejętności komunikacyjnych i empatycznych, aby lepiej odpowiadali na potrzeby klientów, uważasz za najskuteczniejsze? N=119



Odpowiedź	%
Tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach komunikacji i empatii	64,63
Oceny i informacje zwrotne od klientów jako motywacja do poprawy	48,78
Wsparcie ze strony menedżerów w codziennej pracy nad rozwijaniem umiejętności miękkich	50,00
Programy mentoringowe i coachingowe z doświadczonymi pracownikami	40,24
Regularne szkolenia i warsztaty z zakresu komunikacji i empatii	34,15
Systemy nagród i uznania za osiągnięcia w obszarze komunikacji z klientami	29,27
Umożliwienie udziału w kursach online i webinarach dotyczących rozwoju miękkich umiejętności	6,1
Inne – jakie?	4,88

Wyniki wskazują, że kluczowym czynnikiem zachęcającym pracowników do ciągłego doskonalenia umiejętności komunikacyjnych i empatycznych jest tworzenie kultury organizacyjnej opartej na wartościach komunikacji i empatii, tak wskazało **64,63%** respondentów. Ważne jest również wsparcie menedżerów w codziennej pracy nad rozwijaniem umiejętności miękkich (**50%**), co pokazuje, że trwała zmiana w zakresie umiejętności miękkich wymaga przede wszystkim systemowego podejścia organizacji i aktywnego zaangażowania liderów.

Znaczącą rolę odgrywa także dostęp do ocen i informacji zwrotnych od klientów (**48,78%**), które umożliwiają pracownikom otrzymywanie bezpośredniego feedbacku, niezależnie od opinii innych członków zespołu. Nieco mniejszą, ale wciąż istotną wartość mają programy mentoringowe i coachingowe (**40,24%**) oraz regularne szkolenia i warsztaty (**34,15%**), co sugeruje, że działania rozwojowe są cenione i przynoszą efekty.

Warto jednak zauważyć, że największą skuteczność mają działania stacjonarne, a webinary i kursy online cieszą się znacznie mniejszym uznaniem (tylko **6,1%**), co świadczy, że choć są łatwo dostępne, rzadko prowadzą do realnych zmian w zachowaniu pracowników.

W obu edycjach badania najwyżej oceniane było znaczenie tworzenia kultury organizacyjnej opartej na wartościach komunikacji i empatii (ponad **64%**). W 2025 roku wzrosła rola programów mentoringowych i coachingowych oraz wsparcia ze strony menedżerów, natomiast spadło znaczenie kursów online oraz systemów nagród i uznania, co może świadczyć o większym docenianiu bezpośrednich form rozwoju i relacji w miejscu pracy.



Paweł Kikosicki

ekspert CX

„Bez kultury polegającej na empatii i otwartości, wszelkie szkolenia z komunikacji to pudrowanie rzeczywistości. Najpierw trzeba stworzyć środowisko, które promuje te wartości na co dzień”.

Anna Leśniewicz

ekspertka ds. Efektywnej Współpracy z Klientem
BNP Paribas Bank Polska

„Największą zmianę widzimy wtedy, gdy menedżer sam daje przykład. Jeśli lider nie potrafi słuchać, to zespół nie nauczy się empatii z żadnego szkolenia”.

Monika Fularska

projektantka usług
Pekao S.A.

„Dobrze zaprojektowany program mentoringowy potrafi więcej niż niejedno szkolenie. Chodzi o to, żeby ktoś codziennie był obok i dawał feedback – to jest rozwój w praktyce”.

Tomasz Opalski

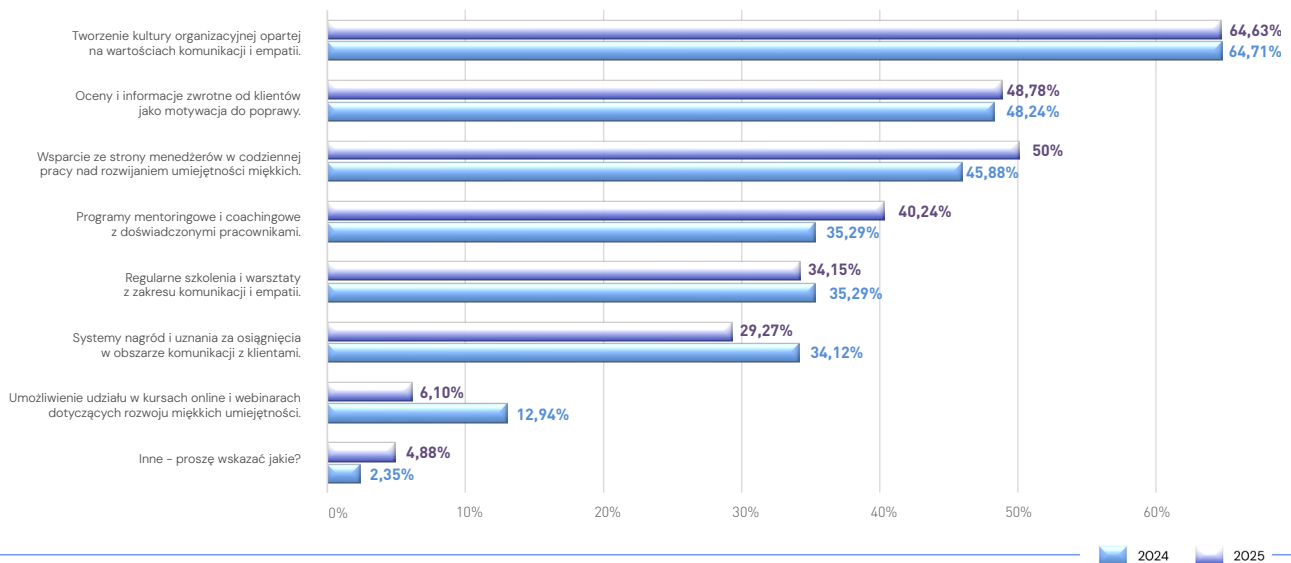
UX Senior Expert

ING



„Jeśli chcesz, żeby ludzie naprawdę się rozwijali, musisz im pokazać, że ci na tym zależy. Nie przez tabelki i KPI, tylko przez codzienną obecność, pytania, rozmowę”.

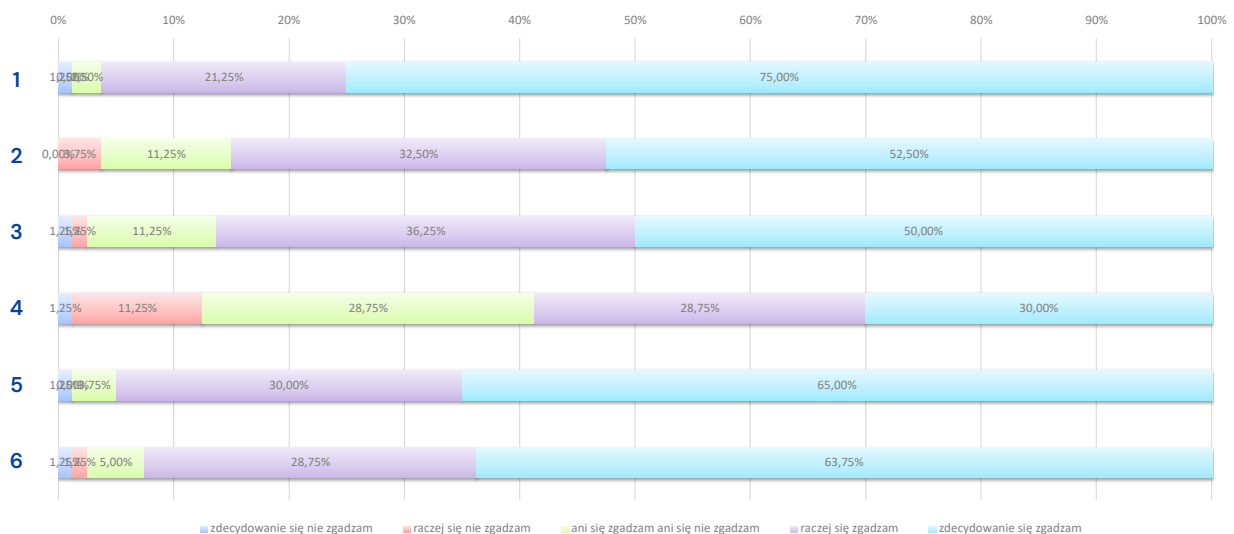
PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



POMIAR I ANALIZA DOŚWIADCZEŃ

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi pomiaru i analizy doświadczeń jako filaru CX.

N=119



	Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1	Organizacje powinny regularnie testować i usprawniać swoje procedury oraz narzędzia obsługi klienta w oparciu o feedback od klientów i wyniki analiz.	4,69	1,25%	0%	2,5%	21,25%	75%	
			1	0	2	17	60	80
2	Monitorowanie opinii klientów w mediach społecznościowych i reagowanie na nie w czasie rzeczywistym jest kluczowe dla utrzymania pozytywnego wizerunku firmy.	4,34	0%	3,75%	11,25%	32,5%	52,5%	
			0	3	9	26	42	80
3	Zarządzanie czasem stanie się kluczowym elementem CX, Organizacje, które potrafią efektywnie wpasować swoje usługi w krótkie, dostępne okna czasowe klientów, zyskają przewagę konkurencyjną.	4,33	1,25%	1,25%	11,25%	36,25%	50%	
			1	1	9	29	40	80
4	Organizacje powinny tworzyć standardowe odpowiedzi na bazie najlepszych praktyk i ocen NPS, aby zwiększyć efektywność i jakość komunikacji z klientami.	3,75	1,25%	11,25%	28,75%	28,75%	30%	
			1	9	23	23	24	80
5	Kluczowe wskaźniki oceny pracy pracowników obsługi klienta powinny uwzględniać satysfakcję klientów, a nie tylko ilość i szybkość obsługi.	4,58	1,25%	0%	3,75%	30%	65%	
			1	0	3	24	52	80
6	Identyfikacja i eliminacja punktów bólu na ścieżce klienta (customer journey) powinna być priorytetem dla poprawy doświadczeń klienta.	4,53	1,25%	1,25%	5%	28,75%	63,75%	
			1	1	4	23	51	80

Wyniki badania pokazują, że respondenci dostrzegają znaczenie ciągłego usprawniania procesów i narzędzi obsługi klienta. Nie mają wątpliwości, że organizacje powinny regularnie testować i usprawniać swoje procedury oraz narzędzia obsługi klienta, wykorzystując feedback od klientów i wyniki analiz. Dlatego średnia odpowiedzi na to stwierdzenie wyniosła **4,69** na 5 możliwych punktów, oznacza to, że zdecydowana większość, bo aż **75%** badanych „zdecydowanie się z zgodziło”, a kolejne **21,25%** „raczej się zgodziło”.

Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience

„Customer Experience nie da się zrealizować bez poprawy procesów. Dobre intencje nie wystarczą. Jeśli nie zmienimy procedur, to z klientem i tak zostaniemy na etapie frustracji”.

Istotną strategią poprawienia doświadczeń klientów okazała się identyfikacja i eliminacja punktów bólu na ścieżce klienta. Aż **92,5%** respondentów zgodziło się z tym w strategii CX. Respondenci również doceniają znaczenie monitorowania opinii klientów w mediach społecznościowych i reagowania na nie w czasie rzeczywistym. Średnia dla tego stwierdzenia wyniosła **4,34**, przy czym ponad połowa uczestników badania (**52,5%**) zaznaczyła „zdecydowanie się zgadzam”, a **32,5%** „raczej się zgadzam”. Pokazuje to, że szybka reakcja na opinie klientów jest powszechnie uznawana za kluczowy element utrzymania pozytywnego doświadczenia klientów. Dlatego też w opinii respondentów istotne staje się także efektywne zarządzanie czasem w obsłudze klienta. Średnia odpowiedzi na stwierdzenie, że organizacje, które potrafią dopasować swoje usługi do krótkich okien czasowych klientów, zyskają przewagę konkurencyjną, wyniosła **4,33**. Większość uczestników zgodziła się z tym stwierdzeniem, co świadczy, że czas reakcji i elastyczność usług są postrzegane jako ważny czynnik konkurencyjności.

Kamila Panasiuk

CX Manager
DOZ.pl

„W świecie, gdzie liczy się każda sekunda, czas reakcji staje się walutą lojalności. Klient, który musi czekać, odchodzi, nawet jeśli produkt jest świetny”.

Mimo że ceni się szybkość odpowiedzi, respondenci nie są jednomyślni w tworzeniu standardowych odpowiedzi na bazie najlepszych praktyk i ocen NPS, które, pomimo że skróciłyby czas odpowiedzi dla klienta, nie wpasowywałyby się w trend do indywidualnego podejścia. Może dlatego średnia wyniosła **3,75**, przy czym stosunkowo duży odsetek respondentów (**28,75%**) pozostał neutralny, a **12,5%** wyraziło niezgodę.

Paweł Anyszewski

ekspert Customer Experience
i zarządzania procesami

„NPS to tylko sygnał. Jeśli sprowadzimy działania do automatycznej odpowiedzi po złej ocenie, a nie do realnego kontaktu z klientem, to stracimy szansę na odbudowę relacji”

Respondenci wyraźnie wskazali również, że kluczowe wskaźniki oceny pracy pracowników obsługi klienta powinny uwzględniać satysfakcję klientów, a nie jedynie ilość i szybkość obsługi. Średnia odpowiedzi wyniosła **4,58**, przy czym **65%** badanych zaznaczyło „zdecydowanie się zgadzam”, a **30%** „raczej się zgadzam”. Podobnie, identyfikacja i eliminacja punktów bólu na ścieżce klienta została uznana za istotny priorytet w poprawie doświadczeń klienta, co potwierdza średnia **4,53** oraz duży odsetek pozytywnych odpowiedzi.

Marta Kozicka-Trojan

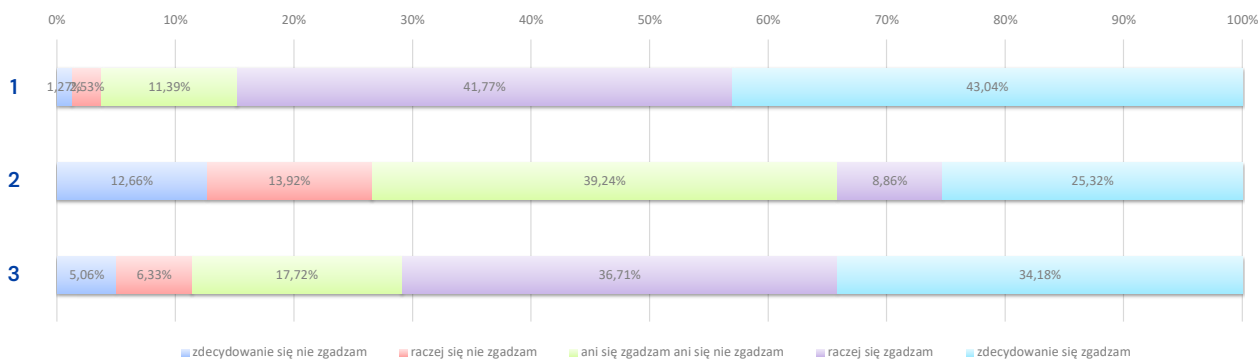
Experience Design Manager, DOMOLINIA IKEA

„Jeśli przychodzę do miejsca, w którym czuję się dobrze, to oddaję to w sposobie pracy. Jako pracownicy jesteśmy klientami swoich organizacji i ich ambasadorami – albo wręcz odwrotnie.”

PRZYMUS DOSKONALENIA SIĘ

Prosimy o zaznaczenie w jakim stopniu zgadza się Pan(i) z poniższymi stwierdzeniami dotyczącymi ciągłego doskonalenia jako filaru CX.

N=119



	Odpowiedź	Średnia	zdecydowanie się nie zgadzam	raczej się nie zgadzam	ani się zgadzam ani się nie zgadzam	raczej się zgadzam	zdecydowanie się zgadzam	Razem
1	Na rynku będą wyróżniać się te organizacje, które w swojej strategii CX będą uwzględniać tzw. end gap – lukę na końcu podróży klienta (organizacje często zapominają o tym, jak istotne jest zakończenie doświadczenia w sposób satysfakcjonujący dla klienta).	4,23	1,27%	2,53%	11,39%	41,77%	43,04%	
			1	2	9	33	34	79
2	Na rynku wybiją się te organizacje, których strategie CX będą budowane na podstawie wyrywkowych obserwacji, a nie licznych analizach z za biurka.	3,2	12,66%	13,92%	39,24%	8,86%	25,32%	
			10	11	31	7	20	79
3	W niedalekiej przyszłości trendem w zakresie CX będzie dostosowanie sposobów komunikacji do różnic między pokoleniami.	3,89	5,06%	6,33%	17,72%	36,71%	34,18%	
			4	5	14	29	27	79

W ciągłym doskonaleniu jako filarze CX organizacje najwyraźniej dostrzegają znaczenie tzw. end gap, czyli satysfakcjonującego zakończenia podróży klienta. Aż **85%** respondentów „zgadza się” lub „zdecydowanie zgadza” z tym stwierdzeniem (średnia ocena wyniosła **4,23**).

Mniej jednoznaczne są opinie dotyczące tego, czy strategie CX powinny być budowane przede wszystkim na podstawie obserwacji, a nie analiz. Tutaj średnia jest na poziomie **3,2** i tylko **25,32%** respondentów zdecydowanie zgodziła się z tym stwierdzeniem. Obserwuje się także duży odsetek odpowiedzi neutralnych (**39,24%**), które sugerują, że są pewne wątpliwości w odchodzeniu od analiz „za biurka”, wręcz **26,58%** z tym „nie zgadza się” lub „zdecydowanie nie zgadza”.

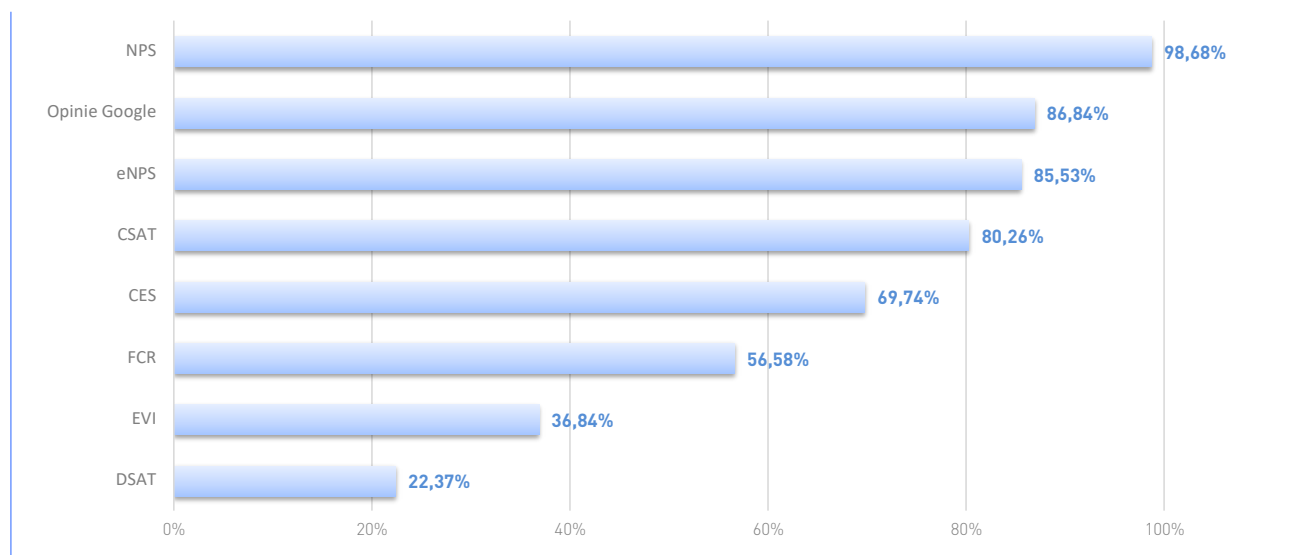
Z kolei kwestia dotycząca dostosowania komunikacji do różnic pokoleniowych spotkała się z wyraźnym poparciem (średnia **3,89**) i ponad **70%** badanych się z tym zgodziło lub zdecydowanie się zgodziło.

ZNAJOMOŚĆ I KORZYSTANIE ZE WSKAŹNIKÓW



Które z poniższych wskaźników Pan(i) zna?

N=119

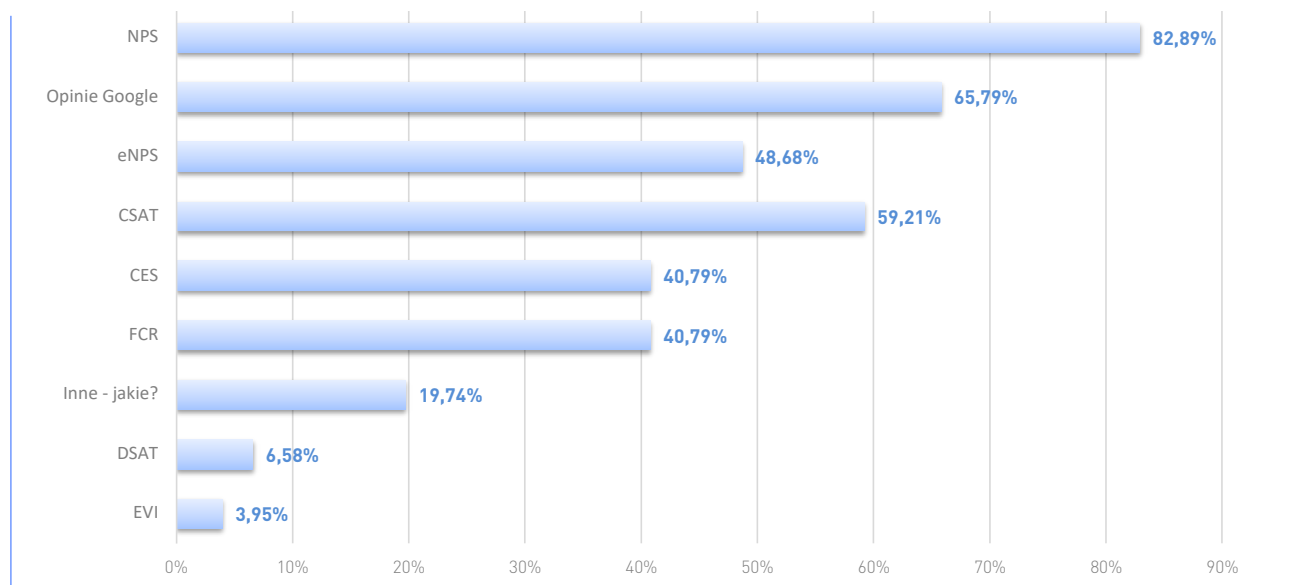


Odpowiedź	%
NPS	98,68
eNPS	85,53
CSAT	80,26
DSAT	22,37
CES	69,74
FCR	56,58
EVI	36,84
Opinie Google'a	86,84



Które z poniższych wskaźników są wykorzystywane w Pana(i) organizacji?

N=119



Odpowiedź	%
NPS	82,89
eNPS	48,68
CSAT	59,21
DSAT	6,58
CES	40,79
FCR	40,79
EVI	3,95
Opinie Google'a	65,79
Inne – jakie?	19,74

Najbardziej rozpoznawalnym i jednocześnie najczęściej stosowanym wskaźnikiem jest NPS, który zna praktycznie każdy respondent (**98,68%**), a realnie wykorzystuje go **82,89%** organizacji. Podobnie dużą znajomością cieszą się eNPS (**85,53%**) oraz CSAT (**80,26%**), jednak ich wdrożenie jest znacznie rzadsze – niecałe **50%** firm korzysta z eNPS, a około **60%** z CSAT.

Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing
Muszkieterowie

„NPS to za mało – trzeba projektować własne badania. Jednak wciąż pozostaje użytecznym punktem odniesienia, lecz sam w sobie nie wystarcza. Kluczowe są badania projektowane pod specyfikę organizacji takie, które biorą pod uwagę lokalny kontekst, zachowania i realne potrzeby klientów. Powtarzane żartem stwierdzenie, że »każdy klient jest specyficzny«, ma w sobie sporo prawdy. Wzorce z uniwersalnych szablonów często zawodzą, dlatego warto projektować badania tak, by faktycznie uchwycić codzienne doświadczenia ludzi”.

Dużą popularnością cieszą się również powszechnie znane Opinie Google'a (86,84%), które stosuje 65,79% badanych. Wynika to zapewne z łatwości ich pozyskiwania oraz komunikatywnej formy prezentacji wyników.

Wskaźniki operacyjne, takie jak CES czy FCR, mimo że są całkiem rozpoznawalne przez badanych (odpowiednio **69,74%** i **56,58%**) oraz dostarczają praktycznej wiedzy o jakości obsługi i wysiłku klienta, pozostają na średnim poziomie wykorzystania – oba stosuje około **40,79%** organizacji. Okazuje się, że najmniej znane są specjalistyczne miary, takie jak DSAT (**22,37%**) czy EVI (**36,84%**), które w praktyce wykorzystywane są marginalnie (odpowiednio **6,58%** i **3,95%**).

W 2025 roku widać wyraźny wzrost świadomości istnienia większości wskaźników służących do oceny doświadczeń klientów, zwłaszcza eNPS, CSAT i CES. Szczególnie wzrosła świadomość dotycząca eNPS (z **64,20%** do **85,53%**), co może świadczyć o rosnącym zrozumieniu roli doświadczeń pracowników w budowaniu relacji z klientami. NPS utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie, a jego znajomość wzrosła do 98,68%. Jedynie w przypadku opinii Google'a odnotowano spadek, co może sugerować, że firmy częściej zwracają uwagę na bardziej formalne i systematyczne wskaźniki.

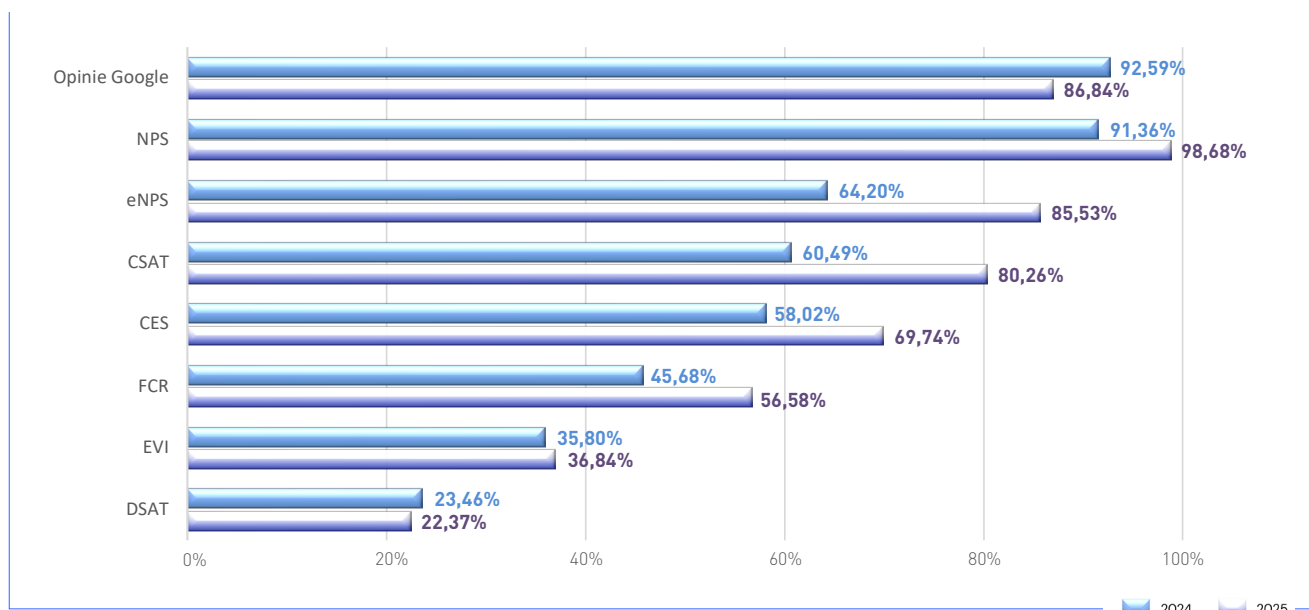
Piotr Sadowski

CEO

CustomerHero

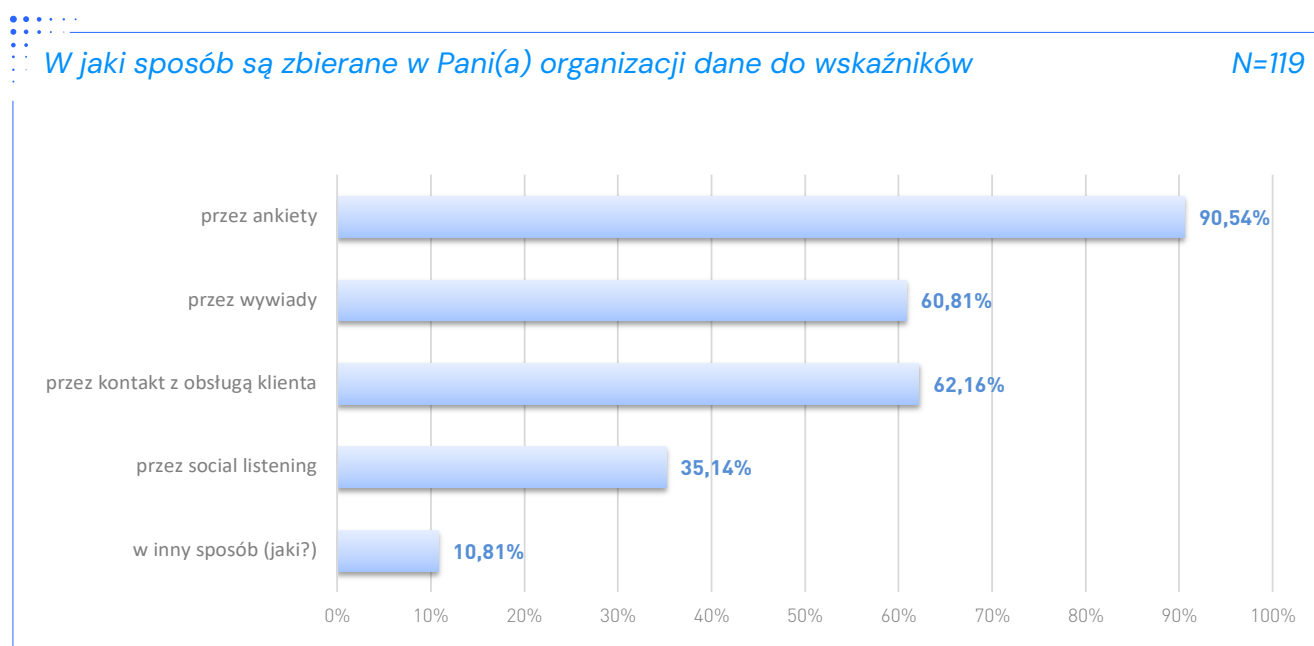
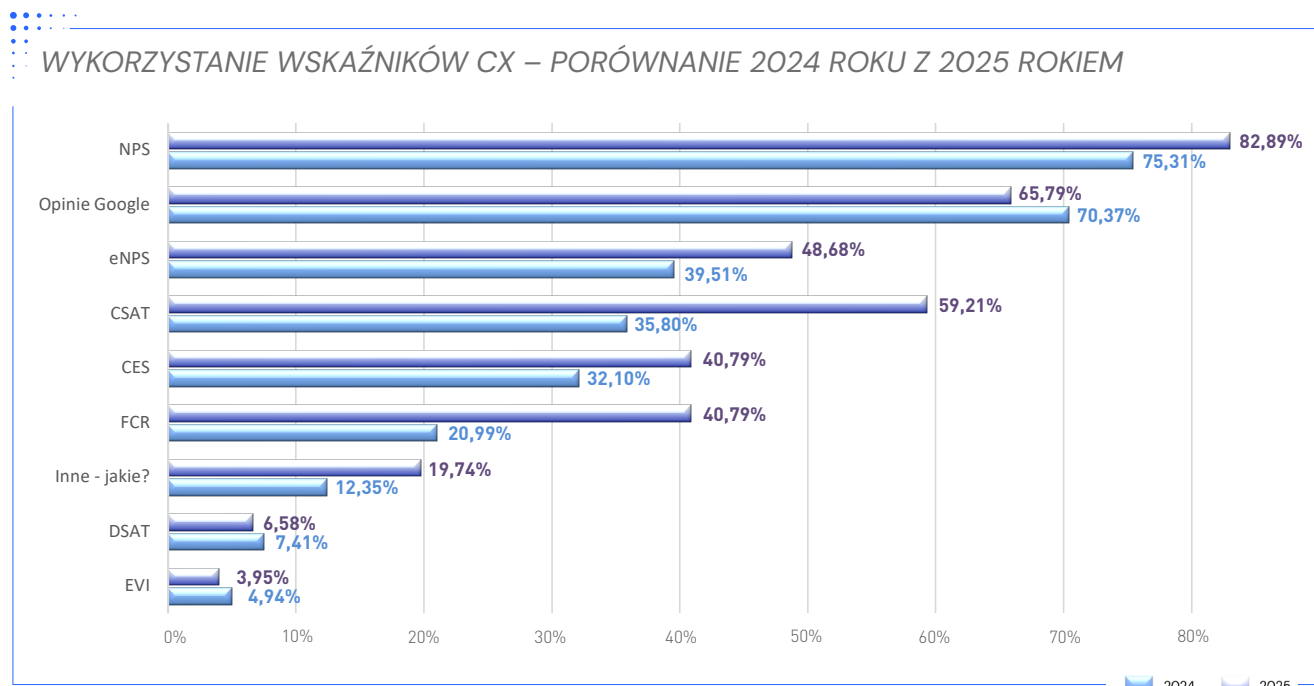
„NPS – narzędzie czy cel sam w sobie? NPS stał się ofiarą własnego sukcesu – jest prosty, zrozumiały i przez to bywa nadużywany. Jeśli stawiamy ludziom cele wyłącznie na wynik, a nie na realne działania, które na ten wynik wpływają, to tworzy się patologia. To nie wskaźnik jest problemem, tylko sposób jego użycia”.

ŚWIADOMOŚĆ WSKAŹNIKÓW CX – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



W 2025 roku wyraźnie wzrosło wykorzystanie kluczowych wskaźników CX, szczególnie CSAT, FCR i CES, które odnotowały największe przyrosty rok do roku. Wysoki i rosnący poziom utrzymały także NPS i eNPS, potwierdzając ich dominującą rolę w monitorowaniu doświadczeń klientów. Jednocześnie spadło wskazanie Opinii Google'a oraz mniej popularnych wskaźników (EVI, DSAT), co może oznaczać przesuwanie akcentu z prostych źródeł zewnętrznych na narzędzia bardziej systematyczne i dopasowane do organizacji.

Respondenci wskazywali również inne miary, takie jak: wyłącznie jakościowe badania oczekiwań klientów, badania ankietowe, opinie z Facebooka i innych mediów społecznościowych, wewnętrzne systemy ocen, a także wskaźniki biznesowe (Life Time Value, Churn, NoShow). Wśród odpowiedzi znalazły się także mniej popularne lub autorskie rozwiązania, m.in. JNPS, tpNPS, TRIM, Happy Customer Score, NSS, badania emocji (inne niż EVI) czy własne wskaźniki w cyklicznych pomiarach satysfakcji per obszar ścieżki klienta. To zróżnicowanie wskazuje, że organizacje coraz częściej poszukują wskaźników najlepiej odpowiadających ich specyfice i celom biznesowym.



Odpowiedź	%
przez ankiety	90,54
przez wywiady	60,81
przez kontakt z obsługą klienta	62,16
przez social listening	35,14
inny sposób – jaki?	10,81

Aby obliczać wskaźniki, **90,54%** organizacji realizuje ankiety. Wykorzystuje się też techniki jakościowe. **62,16%** firm, żeby zrozumieć potrzeby swoich klientów, robi to przez kontakt z obsługą klienta, a **60,81%** firm decyduje się na przeprowadzanie wywiadów. Coraz częściej, bo aż **35,14%**, używa metody social listening.

Całość wskazuje na to, że firmy w Polsce koncentrują się głównie na prostych i łatwych do komunikacji metrykach, opierając swoje działania na badaniach ankietowych, podczas gdy bardziej zaawansowane podejścia, takie jak analiza zachowań klientów czy integracja różnych wskaźników CX, wciąż znajdują się na wczesnym etapie wdrożeń.

Przyszłość CX

W ciągu najbliższych 2–3 lat kluczowymi kierunkami rozwoju zarządzania doświadczeniami klientów będą wykorzystanie sztucznej inteligencji (**63,82**) oraz ochrona danych i bezpieczeństwo (**71,71**). Obie te kwestie są ze sobą ściśle powiązane, ponieważ postęp technologiczny nie może iść w parze z ignorowaniem aspektów bezpieczeństwa. Ważne będzie nie tylko wdrażanie nowych technologii, lecz także dbanie o poczucie bezpieczeństwa klientów i podejmowanie działań budujących zaufanie oraz trwałe relacje.

Dominik Olejko

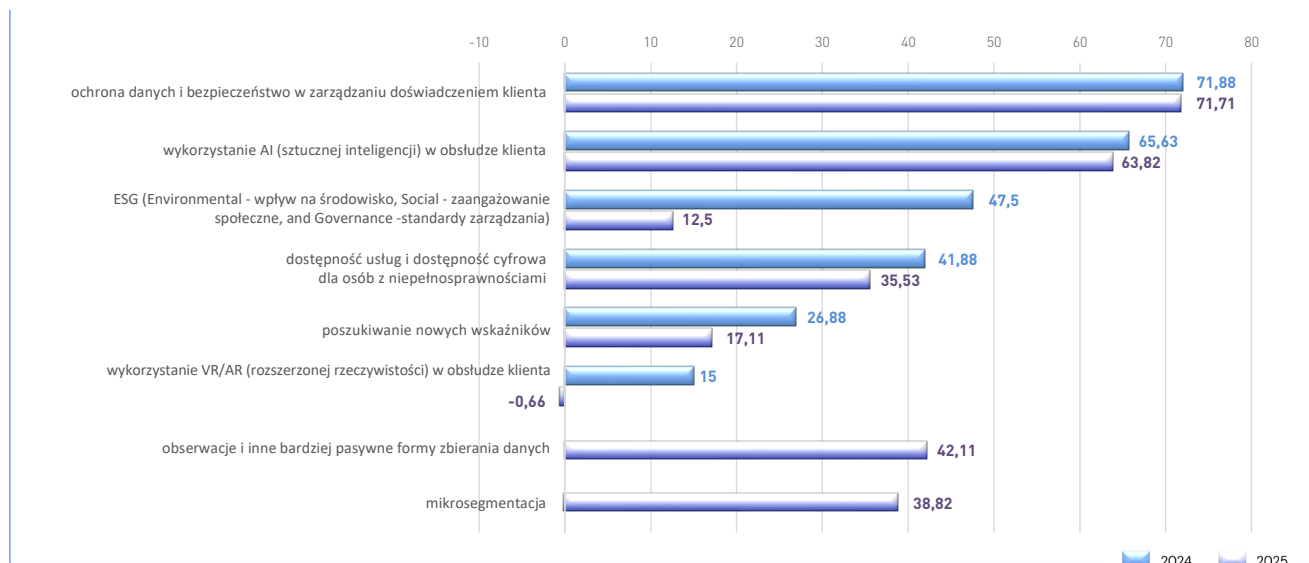
CX & Loyalty Expert

„Klient nie chce być zaskakiwany – chce czuć się bezpiecznie. W branży usług technologicznych najważniejsze jest, żeby klient wiedział, czego może się spodziewać. Nie oczekuje fajerwerków – oczekuje przewidywalności, jakości i spójności. Im mniej »zaskoczeń«, tym większe zaufanie. Naszym zadaniem jest dać klientowi poczucie bezpieczeństwa”.

Odpowiedź	Średnia
wykorzystanie AI (sztucznej inteligencji) w obsłudze klienta	63,82
wykorzystanie VR/AR w obsłudze klienta	-0,66
poszukiwanie nowych wskaźników	17,11
ESG (Environmental – wpływ na środowisko, Social – zaangażowanie społeczne i Governance – standardy zarządzania)	12,5
dostępność usług i dostępność cyfrowa dla osób z niepełnosprawnościami	35,53
ochrona danych i bezpieczeństwo	71,71
obserwacje i inne bardziej pasywne formy zbierania danych na temat klientów (np. analiza śladów cyfrowych) w stosunku do tradycyjnych badań ankietowych	42,11
mikrosegmentacja (tworzenie bardzo małych, precyzyjnie zdefiniowanych grup odbiorców)	38,82

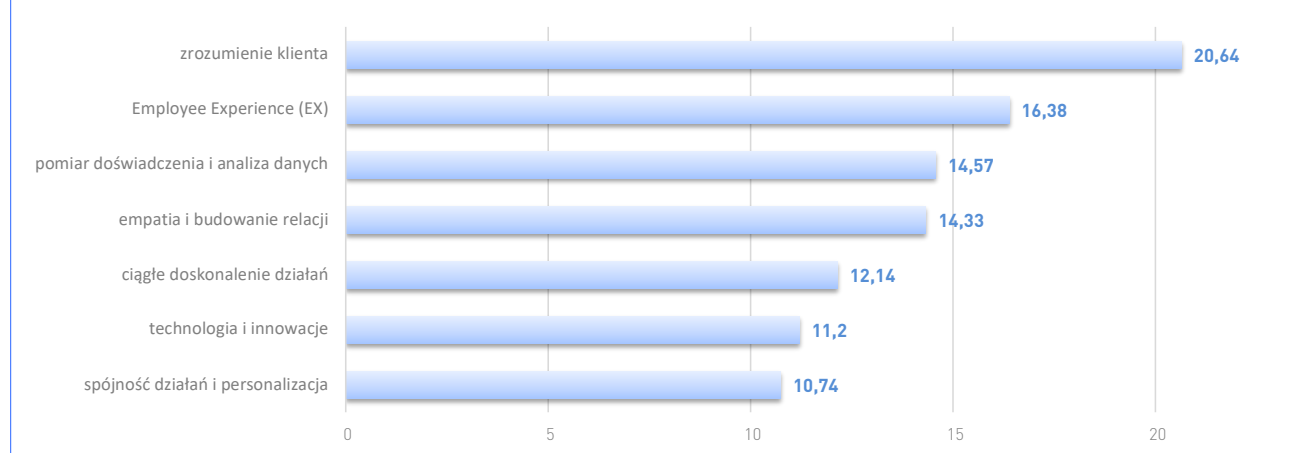


ZNACZENIE CX. PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Jak ważne są poszczególne filary CX Pana(i) zdaniem dla sukcesu strategii CX w organizacji?

N=119



Odpowiedź	Średnia
zrozumienie klienta	20,64
Employee Experience (EX)	16,38
pomiar doświadczenia i analiza danych	14,57
empatia i budowanie relacji	14,33
ciągłe doskonalenie działań	12,14
technologia i innowacje	11,20
spójność działań i personalizacja	10,74

Najważniejszym filarem CX jest zrozumienie klienta, które uzyskało **20,64** pkt, co potwierdza, że fundamentem zarządzania doświadczeniem jest dogłębna wiedza o potrzebach i oczekiwaniach odbiorców. Na drugim miejscu znalazł się Employee Experience (**16,38** pkt), co wskazuje na rosnącą świadomość, że satysfakcja i zaangażowanie pracowników bezpośrednio przekładają się na jakość obsługi i doświadczenia klientów.

Paweł Kikosicki
Centrum e-Zdrowie

Klient to nie target, tylko osoba. Często mówimy o kliencie jak o target group, użytkowniku albo beneficjencie. A przecież to konkretny człowiek – z potrzebami, emocjami, kontekstem. Kiedy zaczniemy go tak traktować, zmieni się sposób projektowania usług. To nie .interesariusz, to osoba, dla której to robimy”.

Olga Biczal
Santander Bank Polska

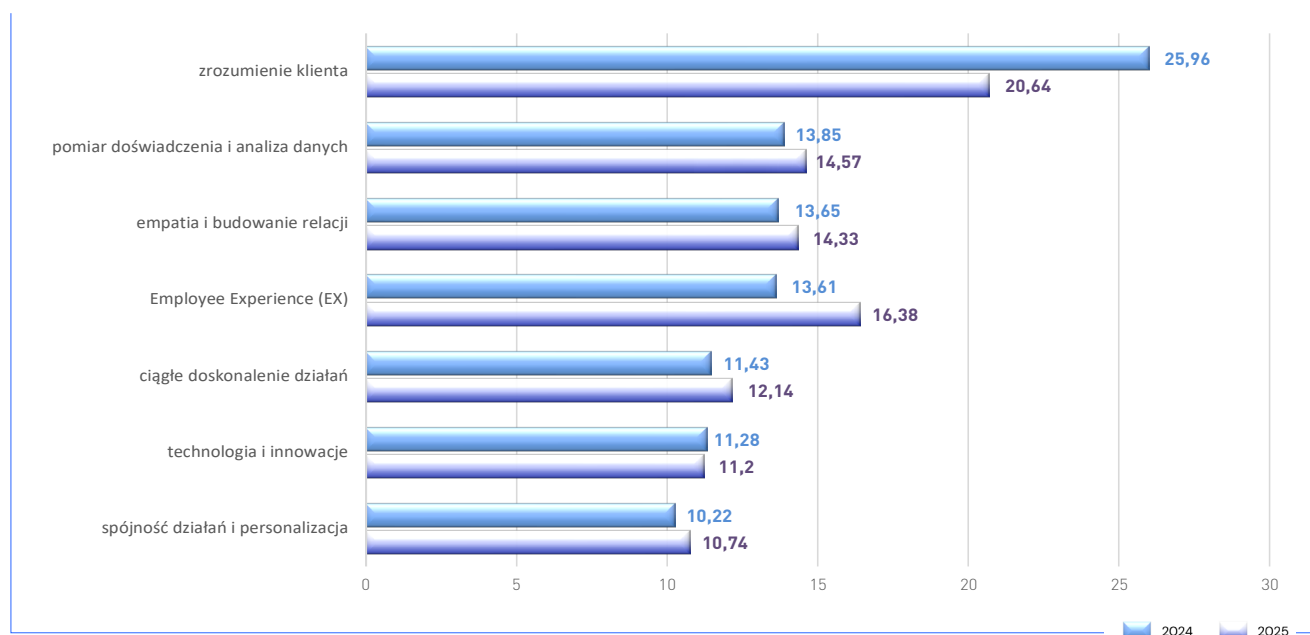
„Zadowolony pracownik to najlepszy ambasador firmy. W wielu branżach pracownicy są jednocześnie klientami i właśnie dlatego powinni być pierwszym źródłem informacji o jakości usług. Choć nie wszędzie jest to możliwe, tam gdzie się da, warto badać doświadczenia klientów przez pryzmat EX”.

Kolejne miejsca zajmują pomiar doświadczenia i analiza danych (**14,57 pkt**) oraz empatia i budowanie relacji (**14,33 pkt**). Tworzą one spójną parę, potwierdzając opinię ekspertów, że skuteczne zarządzanie CX wymaga łączenia mierzenia efektów z rozwijaniem miękkich aspektów relacji z klientem.

Niższe wartości uzyskały filary związane z operacyjnym wdrożeniem CX, czyli ciągłe doskonalenie działań (**12,14 pkt**), technologia i innowacje (**11,2 pkt**) oraz spójność działań i personalizacja (**10,74 pkt**). Wyniki te sugerują, że firmy częściej koncentrują się na podstawach zarządzania doświadczeniem klienta niż na technologicznych czy procesowych elementach dojrzałości CX.

W 2025 roku wciąż najważniejszym aspektem pozostaje zrozumienie klienta, choć jego znaczenie spadło w porównaniu z 2024 rokiem, co może świadczyć o traktowaniu go jako podstawy działań CX, a nie wyróżnika. Jednocześnie wzrosło znaczenie Employee Experience, empatii i budowania relacji oraz pomiaru doświadczeń i analizy danych, co wskazuje na przesuwanie akcentów w stronę całościowego podejścia do doświadczeń klientów i pracowników. Niewielki wzrost znaczenia spójności działań, personalizacji oraz ciągłego doskonalenia sugeruje, że organizacje coraz częściej poszukują mierzalnych i systematycznych sposobów rozwijania swoich programów CX, podczas gdy technologia i innowacje stają się elementem oczywistym, a nie wyróżniającym.

FILARY CX – PORÓWNANIE 2024 ROKU Z 2025 ROKIEM



Rafał Stępień
Pracuj.pl

„Ogromny potencjał widzę w AI – wiele manualnych procesów czy zapytań możemy zautomatyzować aby wykorzystać prawdziwy potencjał naszych Zespołów. (...) Jednocześnie zwróciłbym uwagę, że póki co jest to technologia stosunkowo droga i nie każda branża w równym stopniu będzie w stanie wykorzystać jej potencjał”

Marta Kozicka-Trojan
Experience Design Manager, DOMOLINIA IKEA

„Hiperpersonalizacja będzie możliwa tylko dzięki ogromnej ilości danych i transparentności ich użycia – to światowe wyzwanie, które zdecyduje o kształcie CX w przyszłości.”

Wyzwania CX

Jakie są najważniejsze wyzwania z jakimi spotyka się Pan(i) w swojej organizacji w kontekście zarządzania doświadczeniem klienta?

N=60

(cytaty w tym rozdziale pochodzą od ekspertów z badania ilościowego, są anonimowe; podpisane pochodzą z badania jakościowego)

Piotr Sadowski

CEO

CustomerHero

„CX bez sponsorów w zarządzie. W wielu firmach CX istnieje tylko dlatego, że »inni też mają«. Brakuje ludzi z charyzmą, wpływem, wsparciem zarządu, a bez tego nic się nie zadzieje. Te projekty, które się udają, mają sponsorów w zarządzie, którzy pilnują, by CX nie był tylko nazwą działu, ale realnym podejściem”.

CX JAKO FILOZOFIA, NIE WSKAŹNIK

Najczęściej powtarzającym się wyzwaniem jest brak zrozumienia, czym naprawdę jest Customer Experience. Respondenci podkreślają, że CX w wielu organizacjach sprowadza się wyłącznie do wskaźników (np. NPS), zamiast być całościowym podejściem obejmującym emocje, potrzeby i wartości klientów. To także brak spójnej wizji oraz przekonania, że każdy pracownik – niezależnie od roli – ma wpływ na doświadczenia klientów.

Justyna Skorupska

ekspertka rynku e-commerce

„Customer Experience to nie dział obsługi. Dziś mam wrażenie, że CX zawłaszczyły działy obsługi klienta, co jest niebezpieczne. Doświadczenie klienta tworzy się w całej firmie od marketingu przez sprzedaż, logistykę aż po kontakt po zakupie. Każdy pracownik powinien wiedzieć, jak jego działania wpływają na klienta, bo to klient płaci pensje wszystkim w firmie”.

„Zrozumienie czym naprawdę jest CX – nie tylko wskaźnikami przez osoby z całej organizacji. Uzmysłowienie biznesowi, że doświadczenie klienta to coś więcej niż wskaźnik NPS (...) Biznes patrzy na wyniki i liczby, a CX nadal trudno pokazać wymiennie”.

„Brak świadomości znaczenia CX”.

Proponowane działania:

- Budowanie świadomości w całej organizacji szkolenia i warsztaty pokazujące, że CX to nie tylko NPS czy ankieta, ale też całościowe podejście obejmujące emocje, potrzeby i wartości klientów
- Włączenie wszystkich pracowników w odpowiedzialność za CX komunikowanie, że każdy – od obsługi klienta po back office – ma realny wpływ na doświadczenia klientów, np. przez programy ambasadorów CX czy systemy doceniania działań proklienckich
- Łączenie wskaźników z historiami klientów obok wyników liczbowych (NPS, CSAT, CES) regularne dzielenie się case studies, cytatai klientów i mapami Customer Journey. To nadaje liczbom „ludzki kontekst” i wzmacnia zrozumienie, że CX to filozofia, a nie tabelka w Excelu

BITWA O ZASOBY I PRIORYTETY

CX przegrywa z innymi działaniami, takimi jak sprzedaż czy regulacje. Brakuje budżetów, czasu i zaangażowania zespołów produktowych, a inicjatywy CX często spadają na dalszy plan. W wielu organizacjach problemem jest także zbyt wiele priorytetów naraz i brak jasnej odpowiedzialności za obszar doświadczeń klienta.

„Brak zasobów czasowych w działach produktowych na implementację działań CX (regulacje i sprzedaż zawsze na pierwszym miejscu)”.

„Brak zasobów na rozwijanie badań i pomiaru CX oraz porozumienia na poziomie zarządu, że taka inwestycja powinna wzrastać w miarę rozwoju biznesu”.

„Zbyt duża liczba priorytetów, brak decyzyjności i odpowiedzialności”.

Proponowane działania:

- CX jako część strategii biznesowej umocowanie działań CX w celach strategicznych firmy (KPI, OKR) sprawia, że nie konkurują one z regulacjami czy sprzedażą, ale wspierają ich realizację.
- Jasna odpowiedzialność i governance CX powołanie właściciela obszaru (np. Chief Customer Officer) i stworzenie międzydziałowych zespołów CX. Dzięki temu odpowiedzialność nie jest „rozmyta”, a decyzje zapadają szybciej.
- Priorytetyzacja i etapowe wdrażanie ograniczenie liczby równoległych projektów CX i planowanie ich w etapach. Lepšie jest konsekwentne dowiezienie kilku inicjatyw, które pokażą efekt niż rozpraszanie się na dziesiątki działań bez realnych rezultatów.

Rafał Stępień

Pracuj.pl

„Lubię szukać inspiracji w innych branżach, inspirują mnie m.in. branża gastronomiczna i hotelarska – tam nawet jeśli na zapleczu coś się nie zgadza, to klient dostaje wysoki standard obsługi. Spośród polskich przykładów wymieniłbym InPost, który wyznacza standardy w swojej branży.”

DANE UWIĘZIONE W SILOSACH

Respondenci zwracają uwagę na brak wysokiej jakości badań i danych, trudności w utrzymaniu aktywności klientów w ankietach oraz zbyt wolne przekazywanie insightów w działania. Pojawia się problem rozproszenia informacji – brak „zamkniętej pętli” i jednego, spójnego narzędzia, które pozwalałoby całej organizacji działać na podstawie głosu klienta.

„Dane są, ale bez wdrożeń”

Beata Dominiak

ekspertka CX
Klientocentryczni

„Mamy mnóstwo danych: z ankiet, NPS, transakcji, rozmów. Problem w tym, że często nie robimy z nimi nic więcej niż raport kwartalny. Tymczasem to właśnie w tych danych ukryte są najcenniejsze wskazówki, gdzie coś nie działa i jak to naprawić. Dane trzeba nie tylko zbierać – trzeba je rozumieć i wdrażać.”

„Brak sensownych badań oraz aktualnej i wiarygodnej wiedzy o tym, co stanowi wartość dla klientów”.

„Wyzwaniem będzie utrzymanie aktywności klientów w odpowiadaniu na ankietę, czyli utrzymanie lub wzrost zwrotu ilości feedbacku”.

„Mam wrażenie, że zebraliśmy fajne dane od klientów (...) a tak jakby się nic z tym nie działo, bo bardzo długo implementujemy nowe rozwiązania”.

„Budowanie szerokiej zamkniętej pętli, do której wgląd ma większość organizacji, postawione najlepiej w jednym narzędziu”.

„Dane bez syntezy to ślepa uliczka”.

Weronika Rosiak-Jedz

ekspertka Customer & Total Experience
Total Experience

„Jesteśmy przebadani. W wielu firmach problemem nie jest brak danych, lecz brak umiejętności ich syntezy i wykorzystania. Potrzebujemy systemów, które pozwolą szybko reagować, nie tylko analizować po fakcie. Do tego kluczowa staje się zdolność opowiedzenia historii z danych. Narracja CX-owa musi być zrozumiała dla zarządów w kilka minut”.

Proponowane działania:

- **Centralizacja i ujednolicenie danych**
wdrożenie wspólnej platformy CX (np, Customer Data Platform), która gromadzi dane z różnych działów i kanałów, umożliwia ich spójne analizowanie i daje wszystkim pracownikom dostęp do „jednej wersji prawdy”.
- **Budowa zamkniętej pętli feedbacku**
proces, w którym informacje od klientów są systematycznie zbierane, analizowane i szybko przekuwane w działania, Ważne jest, by każdy etap (zbiór → analiza → decyzja → wdrożenie) był jasno zdefiniowany i mierzalny.
- **Nowe formy angażowania klientów w badania**
obok klasycznych ankiet warto stosować krótkie mikropytania w aplikacjach, social listening czy testy z udziałem klientów. Zwiększa to responsywność i daje bogatszy obraz oczekiwań bez „zmęczenia ankietowego”.

TECHNOLOGICZNE LABIRYNTY

Wyzwania związane z technologią obejmują przestarzałe systemy, brak integracji danych i ograniczenia kosztowe we wdrażaniu nowych rozwiązań. Dużym problemem jest też niewystarczająca wiedza o możliwościach wykorzystania AI czy analityki w czasie rzeczywistym, mimo że respondenci wskazują integrację AI jako jeden z kluczowych kierunków rozwoju CX.

„Ograniczenia technologiczne – systemy, w które zainwestowała firma, nie nadają się do optymalizacji, a zakup nowego jeszcze nie kalkuluje się kosztowo”.

„Niewystarczająca wiedza AI i jej wykorzystywanie”.

„Rozwój technologii, rosnąca liczba klientów, sprostanie oczekiwaniom dotyczącym jakości przy jednoczesnej optymalizacji kosztów”.

Monika Fularska
Service Design | Research
Bank Pekao S.A.

„AI – potencjał, ale z oporem klientów i pracowników, do obsługi prostych spraw, jak reklamacje czy blokady kart. Ale klienci nadal nie chcą być obsługiwani przez boty, a pracownicy mają opór przed korzystaniem z nowych narzędzi. Potrzebna jest stopniowa adaptacja i pokazanie realnej wartości”.

„Współpraca z AI i jej mądre wdrożenie, wykorzystanie danych o kliencie”.

Technologie – w szczególności AI – stają się fundamentem nowoczesnego CX. Automatyzacja procesów, obsługa przez chatboty, analiza głosu klienta, personalizacja ofert w czasie rzeczywistym – to tylko niektóre zastosowania. AI ułatwia zbieranie i analizę danych, a także wspiera Employee Experience, odciążając zespoły z zadań administracyjnych. Jednak nadal pojawia się „rozczarowanie AI” – technologia nie zastępuje empatii, a wdrożenia wymagają edukacji pracowników i stopniowego oswojenia klientów.

Piotr Sadowski

CEO
CustomerHero

„AI jako nowa waluta uznania dla pracowników. AI zrewolucjonizuje analizę głosu klienta od sentymentu przez tematy aż po konkretne osoby, które klient chwali. To może być nowa „waluta uznania” dla pracowników – docenienie przez klienta, wychwycone automatycznie i przekazane wprost do zespołu. To silniejsza motywacja niż premia”.

Największe wyzwania to: integracja danych z różnych systemów, brak kompetencji technologicznych wśród liderów CX oraz ryzyka związane z prywatnością i bezpieczeństwem danych. Jednocześnie technologie dają ogromne możliwości, szczególnie gdy są wspierane dobrą narracją i strategią,

Proponowane działania:

- **Modernizacja i integracja systemów**

stopniowa wymiana przestarzałych rozwiązań oraz integracja danych z różnych źródeł (CRM, e-commerce, social listening). Dzięki temu firma ma pełniejszy obraz klienta i może szybciej reagować na jego potrzeby.

- **Edukacja i podnoszenie kompetencji technologicznych**

szkolenia dla menedżerów i pracowników z zakresu AI, analityki i narzędzi CX. Pozwala to wykorzystać technologię świadomie, a nie tylko „modnie”, i zmniejsza ryzyko rozczarowania.

- **Mądre wdrażanie AI i automatyzacji**

wprowadzanie rozwiązań krok po kroku: od prostych automatyzacji (FAQ, chatboty) po zaawansowaną personalizację w czasie rzeczywistym. Ważne jest zachowanie równowagi. AI ma wspierać ludzi, nie zastępować empatii w kontakcie z klientem.

ŁUDZIE W CENTRUM (LUB POZA NIM)

Respondenci podkreślają brak spójnego podejścia do Employee Experience: przeciążenie, wypalenie i brak odpowiedniego przygotowania pracowników odbijają się bezpośrednio na jakości CX. Problemem są także modele rekrutacyjne nieuwzględniające kompetencji miękkich oraz brak systematycznej pracy nad empatią w organizacjach.

Nie ma dobrego CX bez dobrego EX. Pracownicy, którzy czują, że są otoczeni opieką, są bardziej skłonni do dbania o klientów, angażowania się i bycia ambasadorami marki. To szczególnie ważne w zespołach pierwszej linii (call center, obsługa), gdzie rotacja bywa duża, a warunki pracy trudne.

Piotr Wojtczak

Head of Customer Marketing

Muszkietierowie

„EX nie kończy się na pensji – liczy się sens i podejście. Doświadczenie pracownika nie sprowadza się do wysokości wynagrodzenia – dodatkowe 200 zł nie sprawi, że ktoś zacznie działać z większym zaangażowaniem. Pracownik chce czuć sens swojej pracy, realny wpływ i partnerskie traktowanie (...) To właśnie w takich przypadkach pracownicy stają się prawdziwymi ambasadorami Customer Experience”.

Organizacje inwestujące w onboarding, dobrostan psychiczny, kulturę opartą na otwartej komunikacji i równość w zespołach budują solidne podstawy dla trwałego CX. Ważna jest tu także świadomość różnic pokoleniowych i dostosowanie stylu zarządzania do oczekiwań młodszych i starszych pracowników.

„Niewłaściwy model rekrutacyjny (na siłę szukanie twardych kryteriów, a brak jest umiejętności analizy kompetencji miękkich)”.

„Największym wyzwaniem (...) jest brak spójności zarówno w komunikacji między zespołami, jak i w całej ścieżce pacjenta (...) Do tego dochodzi przeciążenie i wypalenie zespołów”.

„Brak chęci zrozumienia czym jest CX, brak szacunku pracowników do klientów, podważanie wyników badań”.

Współczesny klient oczekuje:

- szybkości działania
- transparentności komunikacji
- bezpieczeństwa danych
- autentyczności marki
- ludzkiego podejścia

Coraz trudniej jest wyróżnić się „efektem wow”. Zamiast tego sprawdzają się mikromomenty – drobne, nieoczekiwane gesty, które budują lojalność i pozytywne zaskoczenie.

Technologia może ułatwiać wiele rzeczy, ale nie zastąpi rozmowy z żywym człowiekiem. Human touch – zwłaszcza w sytuacjach stresowych, problemowych czy wrażliwych – pozostaje nie do przecenienia.

Urszula Łaskawiec

CEO

Medicine Up

„AI jako nowa waluta uznania dla pracowników. AI zrewolucjonizuje analizę głosu klienta od sentymentu przez tematy aż po konkretne osoby, które klient chwali. To może być nowa „waluta uznania” dla pracowników – docenienie przez klienta, wychwycone automatycznie i przekazane wprost do zespołu. To silniejsza motywacja niż premia”.

Marta Kozicka-Trojan

Experience Design Manager, DOMOLINIA IKEA

„Największą satysfakcją jest, gdy klienci spontanicznie opowiadają znajomym o pozytywnym doświadczeniu z IKEA – to najlepszy dowód na siłę marketingu szeptanego.”

Proponowane działania:

- **Rekrutacja i rozwój miękkich kompetencji**
procesy HR powinny mocniej uwzględniać empatię, komunikację i odporność na stres, a organizacje rozwijać je w szkoleniach.
- **Onboarding i wellbeing jako standard**
wdrożenie pracowników powinno obejmować przygotowanie do kontaktu z klientem oraz systematyczne dbanie o dobrostan (programy wsparcia, elastyczność pracy).
- **Kultura empatii i spójności**
potrzebna jest spójna komunikacja między działami i realny szacunek do klienta, wzmacniane przez warsztaty empatii i mikromomenty w obsłudze.

„Jeżeli chcemy odnosić sukcesy ponadprzeciętne, to ludzie muszą czuć się dobrze w tym miejscu”.

POKOLENIA, RÓŻNICE GENERACYJNE

Różnice pokoleniowe wpływają zarówno na CX, jak i EX. Młodsze pokolenia oczekują szybkości, intuicyjności, elastyczności. Starsze – stabilności, bezpieczeństwa, możliwości porozmawiania z człowiekiem.

Robert Zydel
Lotte Wedel



„Kapitał klasowy ważniejszy niż generacyjny. Pokoleniowość to fetysz marketingu – prawdziwe różnice leżą w klasie społecznej, kapitale kulturowym i miejscu pochodzenia. Dwoje ludzi urodzonych w tym samym roku może mieć zupełnie inne kompetencje, perspektywy i potrzeby. Dlatego różnorodność zespołu – pokoleniowa, klasowa, geograficzna – pozwala lepiej rozumieć klientów”.

Jednak coraz częściej podważa się sens sztywnego segmentowania klientów według wieku. Eksperci wskazują, że skuteczniejsze są segmentacje behawioralne – bazujące na potrzebach, wartościach i stylu życia, a nie na roczniku urodzenia.

W zespołach mieszanych kluczowe jest wzajemne zrozumienie, szacunek i umiejętność wspólnej pracy. Firmy powinny wspierać tę współpracę poprzez edukację międzygeneracyjną, szkolenia oraz działania integrujące różne style pracy i komunikacji.

Silnie wybrzmiewa wyzwanie różnic pokoleniowych zarówno ze strony klientów, jak i pracowników. Zmieniające się grupy docelowe i ich oczekiwania wymagają nowych podejść, a jednocześnie różnice w sposobie myślenia zespołów (np. między starszymi a młodszymi pracownikami) utrudniają jednolite działanie.

„Zmieniający się charakter grupy docelowej i ich nowe oczekiwania”.

„Różnice pokoleniowe, zwłaszcza w sposobie zakupu produktów i ich motywacji”.

„Pokolenie vs nowinki technologiczne wprowadzane w organizacjach”.

Skuteczne działania CX zaczynają się od prawdziwego zrozumienia klienta. Nie chodzi o nadmiar danych, ale o zdolność ich interpretacji i połączenia. Firmy często zbierają ogromne ilości informacji, nie wiedząc dokładnie, po co i jak je wykorzystać. Najlepiej sprawdzają się zrównoważone podejścia łączące dane jakościowe (np. badania insightowe, rozmowy z klientami) z danymi ilościowymi (np. NPS, big data).

Maciej Arwaj

dyrektor sprzedaży
Ayvens

„Wyzwania w EX – wielopokoleniowe zespoły i oczekiwania młodych. Kiedyś szef mówił, co robić – dziś to już nie działa. Młodsze pokolenia oczekują dialogu, elastyczności i narzędzi, z których lubią korzystać (...) Menedżer musi mieć świadomość, że 20-latek i 40-latek to różne światy – komunikacja i styl zarządzania muszą się do tego dostosować”.

Customer Journey Mapping nadal pozostaje skutecznym narzędziem identyfikacji „punktów bólu” i „momentów prawdy” w ścieżkach klientów. Firmy, które angażują klientów w projektowanie usług (np. zapraszają ich do testów, warsztatów czy spotkań), zyskują nie tylko lepszy produkt, ale też silniejsze relacje.

Proponowane działania:

- **Segmentacja oparta na zachowaniach i wartościach, a nie tylko wieku**
zamiast klasycznych podziałów na pokolenia Z, Y czy boomersów, warto wprowadzać segmentacje behawioralne (np. styl życia, poziom cyfrowej biegłości, potrzeba bezpieczeństwa vs, potrzeba szybkości). To pozwala tworzyć doświadczenia trafniej odpowiadające na realne oczekiwania różnych grup klientów.
- **Łączenie danych jakościowych i ilościowych w diagnozie potrzeb**
firmy powinny równolegle wykorzystywać insighty z badań jakościowych (wywiady, FGI, obserwacje) oraz dane ilościowe (NPS, big data, analityka ścieżek). Customer Journey Mapping uzupełniony o dane z różnych źródeł pomaga odkrywać różnice w podejściu pokoleń i projektować bardziej uniwersalne doświadczenia.

- **Budowanie mostów międzypokoleniowych w zespołach i z klientami**

w zakresie EX kluczowe są programy edukacji międzygeneracyjnej (warsztaty, mentoring odwrotny, szkolenia ze stylów pracy), a w CX angażowanie przedstawicieli różnych grup wiekowych w projektowanie usług (np. testy prototypów). To wzmacnia zrozumienie, redukuje stereotypy i sprawia, że rozwiązania są bardziej inkluzywne.

Rafał Stępień

Pracuj.pl

Największym wyzwaniem jest pozyskanie serca zarządu. Zarządy patrzą na liczby, a CX-owcy często to ludzie opowieści – sztuką jest oprzeć tę opowieść na liczbach, żeby pokazali w tym inwestycję.”

BRAK KONSEKWENCJI W DZIAŁANIACH

Respondenci wskazują na brak konsekwencji i spójności w działaniach, a także na brak odwagi w budowaniu innowacyjnych rozwiązań CX. W wielu organizacjach dominuje podejście reaktywne – „doganianie konkurencji” zamiast wyznaczania nowych standardów i tworzenia inspirujących doświadczeń dla klientów.

Piotr Grocholiński

ekspert CX/EX

Klientocentryczni | CX Institute

„Klient oczekuje spójności – nie tylko w przekazie, ale też w działaniu. Jednym z największych błędów firm jest brak spójności – mówią jedno, a robią drugie. Klient bardzo szybko wyczuwa fałsz. Doświadczenie klienta musi być zgodne z tym, co firma obiecuje, a każdy w organizacji powinien wiedzieć, jak jego praca wpływa na klienta”.

„Osadzenie CX w strategii firmy. Produkty i usługi powinny być odpowiedziami na potrzeby klientów, ale wciąż są pytaniami o te potrzeby”.

„Konsekwencja i spójność działań. Innowacyjność, a nie wyłącznie śledzenie i doganianie konkurencji”.

„Brak spójnej polityki CX pomiędzy kanałami, pionami i działami firmy”.

W opinii respondentów główne wyzwania CX dotyczą dziś równowagi między kulturą a technologią – zrozumienia, że CX to coś więcej niż wskaźniki, zapewnienia odpowiednich zasobów, lepszego wykorzystania danych i AI, a także budowania spójnej, empatycznej organizacji gotowej sprostać zmieniającym się oczekiwaniom różnych pokoleń klientów.

Proponowane działania:

- **Zakotwiczyć CX w strategii firmy**

zamiast działań reaktywnych i „doganiania konkurencji” potrzebne jest jasne umiejscowienie CX w strategii biznesowej. Oznacza to projektowanie produktów i usług wprost jako odpowiedzi na realne potrzeby klientów, a nie jako „test pytań” o ich oczekiwania.

- **Budować spójność i konsekwencję**

kluczowe jest wypracowanie jednolitej polityki CX obejmującej wszystkie kanały i działy firmy. Spójna komunikacja, procesy i standardy obsługi ograniczają rozbieżności i pozwalają klientom doświadczać marki w sposób jednolity,

- **Inwestować w innowacyjność i równowagę kultura–technologia**

organizacje powinny odważnie wdrażać innowacyjne rozwiązania (np. wykorzystujące dane i AI), ale przy zachowaniu empatii i dbałości o kulturę organizacyjną. Tylko takie połączenie pozwala odpowiedzieć na zróżnicowane oczekiwania klientów, zwłaszcza w kontekście różnic pokoleniowych.

Marta Kozicka-Trojan

Experience Design Manager, DOMOLINIA IKEA

„CX wymaga kasy, ale nie zawsze – czasem wystarczy poświęcić uwagę i czas pracowników. Kluczowe są sponsor w zarządzie i jasne zdefiniowanie, co dla organizacji znaczy Customer Experience.”

Wnioski końcowe

RÓŻNICA MIĘDZY 2024 A 2025 ROKIEM

W 2024 roku dominowały problemy strukturalne i świadomościowe – brak zrozumienia, silosowość, brak kompetencji, brak wsparcia zarządu.

W 2025 roku widać bardziej dojrzałe spojrzenie – pojawiają się akcenty związane z technologią, integracją danych, EX, różnicami pokoleniowymi i strategiczną rolą CX, czyli nie „czy CX istnieje”, ale „jak go rozwijać i wdrażać w sposób systemowy i innowacyjny”.

CX 2030 – TRENDY I KIERUNKI ROZWOJU

- Total Experience (TX) – CX + EX + UX jako spójna strategia
- AI jako wspierająca, a nie dominująca siła – analiza danych, nie empatia
- Micromoments i autentyczność – nowa lojalność klientów
- Zwinność i adaptacja – systematyczne eksperymentowanie zamiast dużych projektów
- Bezpieczeństwo i transparentność – jako fundament zaufania
- Eksperckość pracowników – jako przewaga konkurencyjna
- Rezygnacja z „efektu wow” na rzecz prostoty i wartości realnej

NAJCZĘSTSZE BŁĘDY W CX

- Brak systemowego podejścia – CX jako dział, a nie strategia
- Zbyt duża wiara w NPS bez kontekstu – oderwanie danych od działania
- Deklaratywność – działania „na papierze”, brak odwagi wdrożeniowej
- Brak zaangażowania zarządu – CX nie ma siły przebicia
- Silosowość danych – brak integracji i współpracy między działami
- Brak kompetencji CX-owych w organizacji – przypadkowe osoby w roli liderów
- Brak EX – zły onboarding, brak narzędzi, przeciążeni pracownicy