

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Wrzesień 2025 | Nr 1 |

TOP TEMAT

„CX nie jest dekoracją – to układ nerwowy firmy.”

5 filarów transformacji klientocentrycznej

Odwrócona lojalność

Dlaczego to dziś jedyna strategia, która naprawdę działa?

Dominik Olejko

Customer Experience & Loyalty Expert

SKUTECZNY POS



Partner wydania

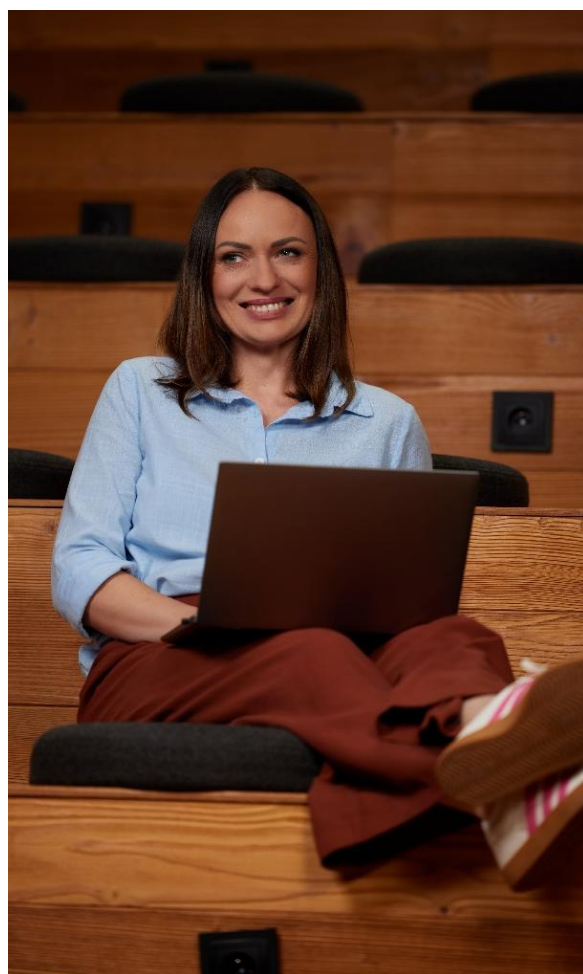
Customer Strategy Governance

Drodzy Czytelnicy!

Oddaję w Wasze ręce **pierwszy numer** magazynu Customer Strategy Governance, który powstał z jednej, prostej potrzeby: by w biznesie i w Polsce mocniej mówić o strategiach klienta, customer experience i marketingu handlowym nie jako o taktykach, lecz jako o filarach rozwoju firm. W centrum każdej transformacji, niezależnie czy działamy w FMCG, retailu, usługach czy nowych technologiach, stoi klient – jego wybory, emocje, lojalność. A jednak wciąż za mało dyskutujemy o tym, jak łączyć twarde dane z miękkim doświadczeniem, globalne strategie z lokalnym shopperem, czy technologię z empatią.

Ten magazyn tworzymy, by otworzyć rozmowę i prowadzić ją wspólnie z ekspertami – praktykami, którzy codziennie pracują na styku strategii, sprzedaży i doświadczeń. W tym numerze spotkacie Dominika Olejko – Eksperta lojalności i CX, który wnosi inną perspektywę działania, ale łączy jedno: przekonanie, że przyszłość biznesu buduje się wokół klienta.

Mam nadzieję, że Customer Strategy Governance – będzie dla Was nie tylko źródłem wiedzy, ale też inspiracją do stawiania pytań i szukania własnych odpowiedzi.



Zapraszam do lektury i do dyskusji – bo najlepsze strategie rodzą się w rozmowie.

Z serdecznymi pozdrowieniami,
Katarzyna Wojnar –
Redaktor Naczelny

oferta

ZAPRASZAMY NA WARSZTATY I SZKOLENIA

Odkryj nowe metodyki rozwoju,
dzięki naszym warsztatom
strategicznym.

NARZĘDZIA *strategiczne* DLA *nowoczesnych* LIDERÓW



Masz pytania?
Porozmawiajmy!
+48 507 171 443



Napisz do nas!
hello@connectohub.pl



Organizujemy warsztaty
stacjonarne i online.
Poznaj nas!
www.connectohub.pl



oferta

CO ZYSKUJESZ?

- Uczymy zespoły przełamywać blokujące schematy myślowe.
- Doświadczysz procesu twórczego w bezpiecznych warunkach.
- Pracujemy na prawdziwych case'ach.
- Zbudujesz realne rozwiązanie, które można wdrożyć już następnego dnia.
- Otrzymasz gotowe narzędzia do pracy i samodzielnego prowadzenia sesji warsztatowych w Twojej organizacji.
- Pokażemy, jak łączyć kreatywność ze strategią i myśleniem analitycznym.
- Podzielimy się najlepszymi praktykami, z naszego ponad 20-letniego doświadczenia w branży FMCG, Retail, B2B.
- Udowodnimy, że nie trzeba wielkich budżetów, by wdrożyć innowację.
- Zyskasz przewagę konkurencyjną.

MYŚLENIE *innowacyjne* *i kreatywne* **ROZWIĄZYWANIE** **PROBLEMÓW**

Przeprowadzimy warsztat kreatywny na prawdziwych case'ach w Twojej firmie.

Wyposażymy zespoły w kompetencje przyszłości z metodyk myślenia koncepcyjnego.

NAPISZ DO NAS

hello@connectohub.pl

DLA PIERWSZEGO NUMERU Customer Strategy Governance

Dominik Olejko

Customer Experience & Loyalty Expert

Dominik Olejko to ekspert retailu z 18-letnim doświadczeniem w omnichannelu, customer experience i programach lojalnościowych. Pracował zarówno na sali sprzedaży, jak i w rolach krajowych i regionalnych w takich firmach jak Decathlon, IKEA i H&M.

- Obecnie kieruje zespołem Customer Insights & Marketing Analytics w Pepco, gdzie łączy analitykę z podejściem komercyjnym, tworząc strategie oparte na realnych danych i zachowaniach klientów.
- Wierzy w odwróconą lojalność, model, w którym to marka codziennie zabiega o wybór klienta, a nie odwrotnie.
- Występuje jako keynote speaker i zasiada w jury branżowych konkursów poświęconych lojalności i e-commerce.
- W 2025 roku został wyróżniony przez CX Network jako jeden z 25 liderów AI w CX, których warto obserwować.



[linkedin.com/in/dominikolejko](https://www.linkedin.com/in/dominikolejko)

ROZMOWA Z DOMINIKIEM OLEJKO,
CUSTOMER EXPERIENCE & LOYALTY EXPERTEM

„Nie zatrzymuj klienta – spraw, by nie chciał odejść.”

ROZMAWIA: KATARZYNA WOJNAR

FUNDAMENTY LOJALNOŚCI *inaczej*

Według raportu Medallia/Ipsos z 2025 r. *The Shifting Dynamics of Customer Loyalty*, aż 70% konsumentów odczuwa pewien poziom lojalności wobec marki, ale wielu CX-profesjonalistów przyznaje, że ich marki nie budują jej w praktyce. Na rynku znane są również przykłady zapowiedzi strategii CX, by po pół roku wycofywać się z wprowadzonych narzędzi. Przy takim paradoksie warto rozmawiać nie tylko o deklaracjach, ale o realnych działaniach – dlaczego zmiana pytania „Jak zatrzymać klienta?” na „Co zrobić, by nie chciał odejść?” ma strategiczne znaczenie?

Uwielbiam czytać case study firm, które mimo przejściowych problemów na rynku pozostały wierne obietnicy składanej swoim klientom. Takie historie pokazują, że lojalność nie rodzi się w momencie promocji, ale w chwilach próby. Ja mam tak, że chodzę do tego samego fryzjera od dziesięciu lat. Cena usługi na przestrzeni lat znacząco się zmieniła, a ja i tak zostaję. Dlaczego? Bo wiem, że tam mnie znają, nie muszę niczego tłumaczyć i zawsze mogę liczyć na dobrą rozmowę. To samo działa w biznesie. Pytanie „Jak zatrzymać klienta?” często pojawia się za późno. „Co zrobić, by klient nie chciał odejść?” to zupełnie inna strategia proaktywne budowanie relacji i eliminowanie powodów frustracji, zanim się pojawią.

„Odwrócona lojalność to zmiana perspektywy z myślenia, „Jak utrzymać klienta?”, na to, „Jak sprawić, by sam chciał wracać?”

Często mówisz o „odwróconej lojalności” – na czym dokładnie polega ta zmiana perspektywy?

Odwrócona lojalność to zmiana perspektywy z myślenia, jak utrzymać klienta, na to, jak sprawić, by sam chciał wracać.

Naszą rolą jako firm, jest być tak spójnym i atrakcyjnym, aby ten wybór był dla niego oczywisty. Klient zostaje z marką, która pasuje do jego preferencji, a nie z tą, która głośniej o sobie krzyczy. Wierzę w ten model, bo widzę, że działa w każdej branży w której pracowałem. Niestety, wiele firm przekonuje się o tym dopiero wtedy, gdy trzeba ciąć koszty, bo brakuje obrotów i jest już za późno na inwestycje. Wtedy koszt zmiany jest wielokrotnie większy niż koszt budowania lojalności od początku.

„Punkty można przebić – relacji już nie.”

Dlaczego niektóre firmy, które wdrożyły klasyczne mechanizmy lojalnościowe, często nie widzą efektów? Można by tu poruszyć wiele wątków, ale zdaje się, że kluczem jest różnica między lojalnością do marki, a do mechanizmów.

Programy oparte na punktach i rabatach działają, szczególnie w krajach Europy Wschodniej. Natomiast, same w sobie nie wystarczą do zbudowania trwałej więzi. Często lojalność do mechanizmu jest mylona z lojalnością do marki. Jeśli klient zostaje tylko dlatego, że łączy punkty na nagrodę, to w momencie atrakcyjniejszej oferty od konkurencji jest gotowy odejść. Mechanizmy warto traktować jako wsparcie strategii, a fundamentem powinna być jakość doświadczeń, spójność marki, personalizacja oraz umiejętność tworzenia emocjonalnej wartości dla

klienta. Punkty można przebić, relacji już nie.

CX, KTÓRY *działa* (LUB NIE)

Wiele firm twierdzi, że inwestuje w CX – ale tylko część z nich potrafi wskazać mierzalne efekty. Mówimy o tym, dlaczego Customer Experience często staje się pustym hasłem – i jak wrócić do jego prawdziwego sensu: tworzenia wartościowej, powtarzalnej relacji z klientem, przynoszącej mierzalne efekty biznesowe.

CX staje się pustym hasłem, gdy zamienia się w kampanię marketingową zamiast w realną zmianę tego, co czuje klient. Łatwo jest dodać hasło *customer first* do prezentacji, ale trudniej przeprojektować procesy tak, żeby klient faktycznie poczuł różnicę. Prawdziwy CX zaczyna się tam, gdzie powtarzalnie dostarczasz wartość, nie raz czy dwa, tylko codziennie w każdym punkcie styku. To jest jak obietnica, której dotrzymujesz za każdym razem. Warunek jest jeden: CX nie jest dekoracją, to układ nerwowy firmy. W ostatnich latach w Polsce obserwuję coraz więcej firm, które naprawdę mają klienta w centrum (nie tylko na slajdzie).

„CX nie jest dekoracją – to układ nerwowy firmy.”

Jakie są Twoim zdaniem najczęstsze błędy firm, które „robią CX”, ale bez realnego wpływu? Załóżmy, że planujemy przeprowadzić transformację klientocentryczną w organizacji, która stawia pierwsze kroki w budowaniu pozytywnych doświadczeń klienckich.

Pierwszy błąd to skupienie się na projekcie zamiast na procesie. Firmy wprowadzają jednorazową inicjatywę, licząc na efekt wow, po kilku tygodniach wracają do starych nawyków, nie utrwalając zmiany myślenia w organizacji. Drugi to patrzanie na CX tylko przez pryzmat marketingu lub działu obsługi klienta, bez zaangażowania innych obszarów. W efekcie kolejne kampanie i uprzej-

my ton w contact center przykrywają fakt, że procesy w logistyce, IT czy sprzedaży nadal generują frustrację klientów. Trzeci to brak twardych danych. Decyzje podejmowane są na wycucie, bez analizy, które elementy faktycznie poprawiają doświadczenie. Transformacja klientocentryczna wymaga czasu, konsekwencji i mierzenia efektów w kategoriach biznesowych, a nie tylko w NPS. Firmy, które nie potrafią połączyć danych z decyzjami, projektują CX w ciemno. Dziś, żeby realnie pracować z CX, nie wystarczy tylko mierzyć rezultaty, trzeba też zamykać pętlę. Coraz więcej firm rozmawia z klientami, którzy wystawili negatywną ocenę, żeby poznać istotę problemu i usunąć jego źródło.

BŁĘDY W TRANSFORMACJI KLIENTOCENTRYCZNEJ

1

BŁĄD 1
Koncentracja na projekcie, zamiast na procesie

2

BŁĄD 2
CX bez zaangażowania wszystkich obszarów

3

BŁĄD 3
Brak twardych danych

„Transformacja klientocentryczna wymaga czasu, konsekwencji i mierzenia efektów w kategoriach biznesowych...”

Co znaczy tworzyć lojalność dzięki doświadczeniu klienta – nie tylko deklaratywnie, ale mierzalnie?

To znaczy, że klient nie tylko mówi, że jest zadowolony, ale realnie wydaje u Ciebie więcej, wraca częściej i poleca markę innym. Deklaracja bez zmiany zachowania to tylko słowa. Mierzalna lojalność to wzrost retencji, większa wartość koszyka, dłuższy czas życia klienta w bazie. W praktyce zwiększenie retencji klientów o 5% może zwiększyć zyski firmy nawet o 25%. Dlatego w CX liczy się to, co klient realnie robi po wizycie, nie tylko to, co o niej powie.

Gdybyś miał wskazać 2–3 obszary, które najlepiej „robią robotę” w CX – co to by było?

Po pierwsze eliminacja punktów bólu. Każde dodatkowe kliknięcie, zbyt długi formularz czy zbędne potwierdzenie, to jak mały kamień w bucie klienta. Może i dojście do celu jest możliwe, ale klient nie będzie chciał powtarzać tej drogi. Po drugie przewidywanie potrzeb. Największe „wow” powstaje, kiedy klient dostaje rozwiązanie, zanim zdąży zapytać. Tu jednak kluczowe jest zaufanie do marki, bo zbyt mocna personalizacja lub zbyt szybko na ścieżce może zadziałać odwrotnie i wzbudzić niepokój zamiast

zachwytu. Po trzecie spójność. Jeśli w aplikacji jesteś nowoczesny i szybki, a w sklepie powolny i chaotyczny, klient poczuje dysonans. W CX wygrywają ci, którzy mówią jednym głosem w każdym kanale i ten głos jest spójny i autentyczny.

5 FILARÓW z doświadczenia

Dominik, masz bogate doświadczenie – zdobyte również na wielu rynkach zagranicznych. Chciałabym przejść przez 5 filarów, które zebrałeś z rynków, na których pracowałeś. Powiedz proszę o nich więcej – w praktyce, by nadać firmom drogowskaz do właściwych działań w pracy z klientem.

Filar 1: Lojalność przez eliminację tarcia. Jak to rozumieć? Jak ją osiągnąć w praktyce – i jak ją zmierzyć?

Lojalność przez eliminację tarcia to dla mnie usuwanie drobnych przeszkód, które klientowi odbierają radość z kontaktu z marką. Czasem to będzie prostsza ścieżka zakupowa w sklepie internetowym, czasem czytelniejsze informacje na etykiecie, a czasem fakt, że w sklepie stacjonarnym nie trzeba szukać kasy po całym lokalu lub czysta przymierzalnia.

- 1. Eliminacja punktów bólu*
- 2. Przewidywanie potrzeb*
- 3. Spójność w każdym kanale*

W praktyce zaczyna się od słuchania głosu klientów: zarówno w danych, jak i w codziennych rozmowach i od szybkiego reagowania na to, co utrudnia im życie. Mierzenie? Oprócz standardowych wskaźników, jak NPS czy satysfakcja z obsługi, warto patrzeć na to, jak zmienia się liczba reklamacji czy powtarzających się pytań do obsługi. Im mniej tarcia, tym więcej powrotów i pozytywnych rekomendacji.

Filar 2: Invisible experience. Czy niewidoczne znaczy dobre? Jak projektować CX, który nie przeszkadza?

Kiedy marka usuwa przeszkody, zanim klient je zauważy, lojalność rośnie w tle, a koszt zmiany dostawcy staje się zbyt wysoki, by w ogóle go rozważać. Pamiętam firmę, która po sugestiach klientów wprowadziła zapisywanie koszyka w aplikacji i jego synchronizację z wersją desktop. Efekt? Wzrost NPS i sprzedaży w obu kanałach. CX, który nie przeszkadza to ten, który słucha i działa.

„CX, który nie przeszkadza to ten, który słucha i działa”

Filar 3: Dane na całej ścieżce. Jak wygląda naprawdę dobra analityka CX – z jakich źródeł korzystać, jak nie utknąć w dashboardach?

W analityce CX największym błędem jest patrzeć na liczby w izolacji. 95 w NPS może wyglądać świetnie dopóki nie zobaczysz, że sprzedaż rok do roku spadła. Dane transakcyjne, zachowania online, interakcje w sklepie czy opinie w social media to tylko elementy układanki. Wartość pojawia się, gdy te

informacje tworzą jedną historię, która wpływa na decyzje biznesowe od strategii po drobne zmiany w procesach. wielokrotnie przekonałem się o tym, że same dane nic nie zmieniają, zmianą kierują dopiero decyzje, które z nich wynikają.

Filar 4: Nowa rola sklepu fizycznego. Jakie doświadczenia powinien dziś dawać klientowi punkt offline?

Sklep offline przestaje być tylko miejscem transakcji. Staje się przestrzenią, w której można doświadczyć marki, dotknąć produktu, porozmawiać z doradcą, poczuć się częścią społeczności. W cyfrowym świecie to często offline daje przewagę, bo pozwala zbudować relację na żywo, której nie zastąpi żadna aplikacja.

„W cyfrowym świecie to często offline daje przewagę, bo pozwala zbudować relację na żywo, której nie zastąpi żadna aplikacja.”

Filar 5: Powrót do człowieka. Jak w CX wracać do empatii i uwagi, mimo że świat biegnie w stronę AI?

Automatyzacja i AI mogą usprawnić procesy, ale to prawdziwe zaangażowanie klientem robi różnicę. W świecie, w którym wszystko można skopiować, autentyczna relacja pozostaje unikalna. Gest, rozmowa, uwaga to elementy, które technologia może wspierać, ale nie zastąpi.

Z A N G A Ż O W A N I E *organizacji*

Jednym z poważniejszych wyzwań w organizacjach wdrażających podejście klientocentryczne, jest zaakceptowanie, że CX nie wdraża jedynie dział marketingu, CX Manager, czy Biuro Obsługi Klienta. CX to zmiana kultury działania firmy. Jak „przeszczepić” myślenie o doświadczeniu klienta do zespołów, które żyją celami sprzedażowymi i KPI? Co sprawia, że zaczynają widzieć klienta naprawdę?

Trzeba pokazać, że CX jest narzędziem realizacji celów każdego działu. Sprzedawca widzi, że skrócenie kolejki wpływa na jego premię. Dział logistyki rozumie, że zmiana dostawcy może poprawić retencję. Dobre ćwiczenie to dzień na infolinii, kiedy zamiast raportów słyszysz w słuchawce realne

problemy klientów, rozwiązania pojawiają się szybciej niż po miesiącach analiz.

Każda z organizacji w codziennych operacjach zajmuje się mnóstwem działań, procesów - które utrzymują ciągłość operacji biznesowych. Co więcej - każdy z działów, oprócz wspólnych celów strategicznych, ma swoje cele obszarowe. Co najbardziej przeszkadza we wdrażaniu CX - kultura firmy, brak danych, brak lidera, rozbieżność priorytetów?

Najczęściej przeszkodą jest kultura organizacyjna i rozbieżne priorytety. Gdy każdy dział skupia się wyłącznie na swoich celach, klient znika z pola widzenia. Do tego dochodzi brak rzetelnych danych bez wiedzy o tym, co naprawdę boli klientów, łatwo inwestować w działania, które nie mają wpływu na ich doświadczenie.

Jak zatem zaangażować zespoły w myślenie o doświadczeniu, a nie tylko targetach? Przy transformacjach klientocentrycznych, Connecto Hub widzi cztery główne pryncypia, jakie należy wziąć pod uwagę: strategiczny, ludzki, kulturowy oraz rynkowy. Jakie znaczenie mają wg Ciebie te pryncypia, w kontekście ról i funkcji w organizacji, odpowiedzialnych za budowanie i wprowadzanie kultury skoncentrowanej na kliencie?

„Klient znika z pola widzenia, gdy każdy dział skupia się wyłącznie na swoich celach.”

Strategiczny oznacza, że CX jest wpisany w cele firmy i jest wspólną odpowiedzialnością, a nie projektem jednego działu. Dobrze działają klientocentryczne KPI dla każdego zespołu po kilku miesiącach ludzie sami zaczynają proponować zmiany w procesach, bo widzą ich realny wpływ na wyniki. Ludzki oznacza zrozumienie emocji klienta zarówno tego zewnętrznego, jak i wewnętrznego, czyli pracownika.

Kulturowy to wspieranie i nagradzanie zachowań proklienckich. Kiedy firma premiuje działania poprawiające doświadczenie klienta, a nie tylko realizację wewnętrznych wskaźników, naturalnie buduje się kultura CX. Rynkowy oznacza, że reagujemy szybciej niż konkurencja, uważnie śledzimy trendy i pozostajemy w kontakcie z otoczeniem, bo klienci też funkcjonują w takim kontekście, a nie w izolacji.

Bardzo dzięki za rozmowę, a na lekkie zakończenie... z czym najczęściej nie zgadzasz się, słysząc rozmowy o customer experience?

...że CX to miękki temat. Dla mnie to twardy biznes z przychodami, kosztami i marżą w tle. Jeśli ktoś mówi o CX bez liczb, to znaczy, że mówi tylko o połowie obrazu.

Jakie jedno doświadczenie – jako klient – zapamiętałeś na długo? I dlaczego?

Jakiś czas temu, po zakupie w sklepie internetowym, zadzwonił do mnie pracownik, żeby upewnić się, że produkt działa i jestem zadowolony. A w restauracji na południu Polski (zwykłe miejsce, bez gwiazdki Michelin, kucharz wyszedł z kuchni, przedstawił się i zapytał, czy nam smakowało.

Jeszcze niedawno taką obsługę spotykało się tylko w miejscach premium. Dziś, coraz częściej staje się to codziennością. Wystarczy prosta, ludzka interakcja, żeby doświadczenie zapisało się w pamięci na długo i ja to bardzo doceniam.

Co Cię dziś najbardziej zaskakuje w zachowaniach konsumentów?

W świecie, w którym mamy dostęp do wszystkiego, klienci potrafią porzucić markę przez jeden drobiazg. I równie często potrafią zostać na lata przez jeden dobry gest.

„CX to twardy biznes z przychodami, kosztami i marżą w tle.”



displayplus

POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

25 lat
doświadczenia

Zaprojektuj swoją sprzedaż

- ✓ projektujemy design
- ✓ tworzymy formy
- ✓ realizujemy produkcję

Branding kategorii

Wyposażenie sklepów

Projekty i wizualizacja 3D

Wsparcie dla Trade Marketingu

Design i produkcja POS

- ✓ regały, standy, wyspy
- ✓ ekspozytory, gabloty
- ✓ potykacze, bociany
- ✓ traye, wobblery
- ✓ listwy cenowe
- ✓ toppery
- ✓ mock up'y



Andrzej Gudajtys
+48 600 325 888



andrzej.gudajtys@displayplus.pl
displayplus.pl

Customer Strategy Governance

Redakcja:

hello@connectohub.pl

www.connectohub.pl

Adres do korespondencji:

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

z dopiskiem:

„Customer Strategy Governance”

Redaktor naczelny:

Katarzyna Wojnar

hello@connectohub.pl

Redakcja zastrzega sobie prawo redagowania nadesłanych tekstów, nie odpowiada za treści zamieszczonych reklam i ogłoszeń.

Reklama: hello@connectohub.pl

Wydawca:

Connecto Hub

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

NIP: 951-26-25-191

Co-founder & Board Member:

Katarzyna Wojnar

Projekt magazynu i skład: Karolina Wróbel

Korekta: Katarzyna Wojnar

Napisali i skomentowali:

Katarzyna Wojnar, Dominik Olejko

Partner wydania:

Display Plus sp. z o.o.

www.displayplus.pl

