

Customer Strategy Governance

 Connecto Hub

www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Styczeń 2026 | Nr 5 (1) |

WYDANIE SPECJALNE

ALUMNI W CX

O tych, którzy wychodzą
drzwiami, ale zostają
na zawsze.

Str. 14

PORTFOLIO MANAGEMENT

Jak może wspierać
strategię CX?

Str. 22

CO ZABIJA TRANSFORMACJĘ KLIENTOCENTRYCZNĄ?

Anatomia silosów.

Str. 18

CHIEF CUSTOMER OFFICER

Rola, która wnosi
wartość do
organizacji.

Str. 4

TRADE MARKETING SPOTYKA CX

Co zyskujesz, gdy
znasz ścieżkę
klienta?

Str. 32

EMPATIA

KPI przyszłości.

Str. 28

Katarzyna Wojnar

*Executive Trade & Customer Strategy Advisor
Editor in Chief*

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Drodzy Czytelnicy!

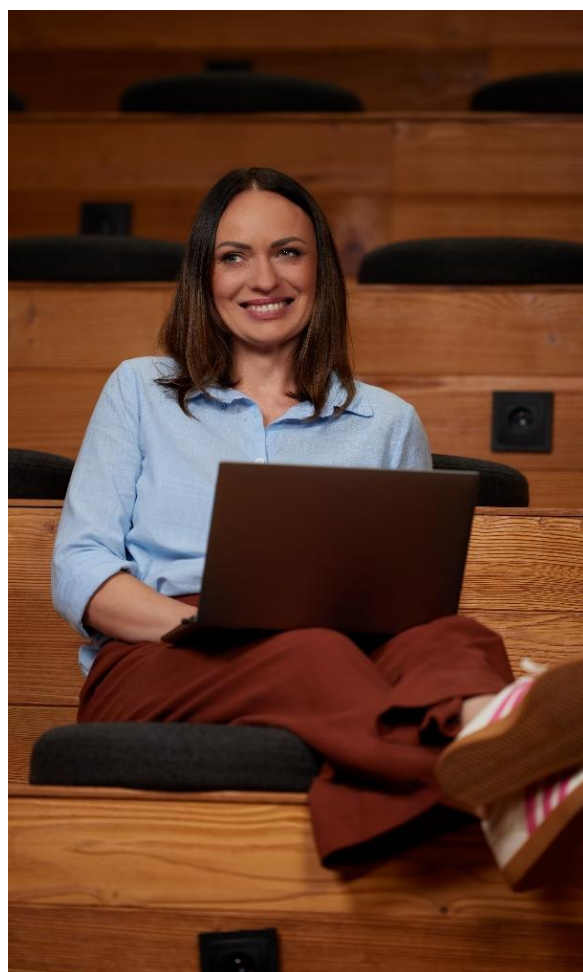
Oddaję w Wasze ręce **wydanie specjalne** magazynu Customer Strategy Governance, który powstał z jednej, prostej potrzeby: by w biznesie i w Polsce mocniej mówić o strategiach klienta, customer experience i marketingu handlowym nie jako o taktykach, lecz jako o filarach rozwoju firm. W centrum każdej 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 liderami, ekspertami – praktykami, którzy codziennie pracują w obszarze strategii, sprzedaży i doświadczeń. W tym numerze spotkacie wyjątkowe osoby na styku różnych perspektyw.

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

Oddaję w Wasze ręce wydanie specjalne, bo **moje urodzinowe!** Z moimi artykułami napisanymi w 2025!

[Katarzyna Wojnar | LinkedIn](#)



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

Z serdecznymi pozdrowieniami,

Katarzyna Wojnar
Redaktor Naczelna &
Executive Trade & Customer
Strategy Advisor

Customer Strategy Governance

Spis treści

Str. 4

Chief Customer Officer

Rola, która wnosi wartość do organizacji.

Str. 8

Nie nauczysz CX na slajdach.

Doświadczenie trzeba zaprojektować, nawet w sali zarządu.

Str. 14

Alumni w Customer Experience

O tych, którzy wychodzą drzwiami, ale zostają na zawsze.

Str. 18

Co zabija transformację klientocentryczne?

Anatomia silosów i przywództwa w kryzysie spójności.

Str. 22

Jak Portfolio Management może wspierać strategię Customer Experience?

CX nie upada przez brak strategii. Upada przez brak struktury do jej dowożenia.

Str. 28

Nie mów mi o empatii. Pokaż ją!

O CX, który nie może kończyć się o 17.

Str. 32

Trade Marketing spotyka Customer Experience.

Co zyskujesz, gdy znasz ścieżkę klienta?



Chief Customer Officer



AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

CHIEF CUSTOMER OFFICER *Rola, która wnosi wartość do organizacji.*

“People will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel.”
– Maya Angelou

W biznesie ta myśl ma szczególne znaczenie. Klienci zapominają o parametrach technicznych produktów, o szczegółach umów czy nawet o poziomie rabatu. Ale na długo zapamiętują doświadczenie współpracy z organizacją czy było proste, transparentne, pełne wartości dodanej i zgodne z deklaracją firmy.

To właśnie ta pamięć, nie o cenie, lecz o emocjach i jakości relacji, decyduje dziś o lojalności i przewadze konkurencyjnej. Dlatego coraz więcej organizacji powołuje w swoich strukturach rolę Chief Customer Officer (CCO).

CCO

Adwokat klienta w zarządzie, architekt wartości w organizacji.

Chief Customer Officer to nie kolejny członek zarządu, ale architekt całego ekosystemu klienta w organizacji. Jest adwokatem klienta na poziomie strategicznym, który pilnuje, by każdy proces – od R&D, przez sprzedaż, po logistykę i obsługę posprzedażową – nie tylko spełniał oczekiwania, ale realizował obietnicę marki.

CCO działa na styku strategii, danych i kultury organizacyjnej. To on odpowiada za to, by customer-centricity przestało być hasłem w prezentacjach, a stało się namacalną praktyką biznesową.

Dlaczego właśnie teraz? Transformacja, której nie można odkładać!

Pytanie nie brzmi już czy powołać CCO?, ale kiedy? Najlepszy moment? Zanim kryzys zmusi firmę do defensywy. Wtedy CCO ma przestrzeń, by zbudować strategię lojalności i doświadczeń na zdrowym gruncie.

Kiedy firmy czekają do momentu spadków sprzedaży czy odpływu klientów – wchodzą w transformację spóźnione, pod presją wyników. To jak gaszenie pożaru zamiast projektowania nowego systemu przeciwpożarowego. Dzisiaj organizacje muszą działać

proaktywnie – bo klienci pamiętają nie punkty lojalnościowe czy rabaty, lecz relacje i emocje.

Chief Customer Officer realizuje tak zwaną *odwróconą lojalność*, która sprawia, że klienci nie chcą odejść.

Kiedy lojalność spotyka Excela – KPI, które naprawdę mają znaczenie.

Chief Customer Officer nie pracuje na miękkich deklaracjach, tylko na twardych liczbach. Ale ich sens nie leży w samej metryce – tylko w tym, jak przekładają się na wynik finansowy:

NPS i CSAT → mówią, czy klienci chcą z nami zostać i polecać nas innym. Wysokie wyniki to mniejsze koszty pozyskania nowych klientów.

Churn i retencja → pokazują, ilu klientów realnie tracimy. Każdy uratowany kontrakt oznacza czysty zysk bez dodatkowych kosztów sprzedaży.

CLV vs. CAC → CCO pilnuje, żeby wartość życia klienta (CLV) rosła szybciej, niż koszt jego pozyskania (CAC). To wskaźnik zdrowego modelu biznesowego.

First Contact Resolution → szybkie rozwiązywanie problemów klienta to mniej reklamacji, niższe koszty obsługi i większa lojalność.

Employee NPS → bo szczęśliwy pracownik = szczęśliwy klient. A to wprost odbija się na wynikach sprzedaży i utrzymaniu kontraktów.

Dzięki temu CCO tłumaczy głos klienta na język Excela, którym mówi zarząd i inwestorzy. I udowadnia, że customer-centricity to nie trend, a strategia wzrostu przychodów.

Retail kontra produkcja: dwie twarze roli CCO

W retailu CCO koncentruje się na shopperze, jego emocjach, łatwości zakupów, lojalności wobec marki i sklepu. W produkcji B2B klientem jest kupiec, dystrybutor, sieć handlowa, a CCO ma rolę jeszcze bardziej strategiczną!

- ❖ Buduje partnerstwa z kupcem,
- ❖ wdraża podejście Customer Experience w B2B,
- ❖ łączy perspektywy kupca i shoppера,
- ❖ egzekwuje współpracę cross-funkcyjną.

Wybrane KPI w produkcji B2B: satysfakcja kupców, share of shelf, rotacja produktów, % wdrożonych inicjatyw wspólnych z kupcem, poziom digitalizacji procesów, wzrost sprzedaży, wzrost udziału rynkowego.

CCO i zarząd: sojusz, który decyduje o tempie wzrostu.

- ❖ z **CEO**, buduje wspólną wizję klientocentryczności
- ❖ z **COO**, zapewnia, że operacje i łańcuch dostaw są dostosowane do oczekiwań klienta
- ❖ z **CFO**, przekłada CX na twarde wskaźniki finansowe
- ❖ z **CHRO**, wspólnie kształtuje kulturę organizacji i rozwój kompetencji pracowników

Te partnerstwa decydują czy customer-centricity stanie się motorem wzrostu, czy jedynie deklaracją w prezentacjach i dalszym działaniem w silosach działowych.

Największe pułapki. Dlaczego wiele firm źle wdraża rolę CCO?

1. Reaktywne podejście, powoływanie CCO dopiero w kryzysie.
2. Izolacja w silosie, brak realnej współpracy z innymi funkcjami, brak szerokiego spojrzenia na zależności międzyobszrowe.
3. Brak KPI i twardych metryk, rola sprowadzona do miękkiego CX.
4. Niedostateczne wsparcie zarządu, brak sponsorowania zmian na najwyższym szczeblu.
5. Brak spójnych celów, cele obszarowe nie są zlinkowane z celami strategicznymi organizacji lub niewystarczający poziom targetów.

W efekcie zamiast transformacji, firmy dostają „CX managera w zarządzie”, na którym skupia się odpowiedzialność za zmianę biznesową. A to za mało.

CCO jako katalizator innowacji i zmian!

CCO to nie tylko strażnik satysfakcji klienta, ale także katalizator innowacji. Wykorzystuje insighty klientów do projektowania nowych produktów i usług, wspiera organizację w adaptacji do megatrendów (AI, digitalizacja, ESG), stoi na straży spójności obietnicy marki w każdym kanale i punkcie styku, buduje kompetencje customer-centric wśród pracowników, upraszcza procesy (reklamacje, zamówienia, obsługa posprzedażowa), definiuje i eliminuje pain points klientów. To rola, która łączy teraźniejszość (lojalność, retencja) z przyszłością (innowacja, przewaga konkurencyjna). Bo nie wystarczy wiedzieć, trzeba jeszcze wdrażać skutecznie.

Chief Customer Officer w B2C vs. B2B

W retailu (B2C):

- ❖ CCO odpowiada za doświadczenie shopperów w całym omnichannel,
- ❖ projektuje i monitoruje customer journey,
- ❖ dba o to, by język marki był spójny z doświadczeniem,
- ❖ walczy nie tylko o transakcję, ale o relację i lojalność.

W produkcji (B2B):

Tu klientem jest kupiec, dystrybutor, sieć handlowa. Rola CCO nabiera dodatkowego wymiaru:

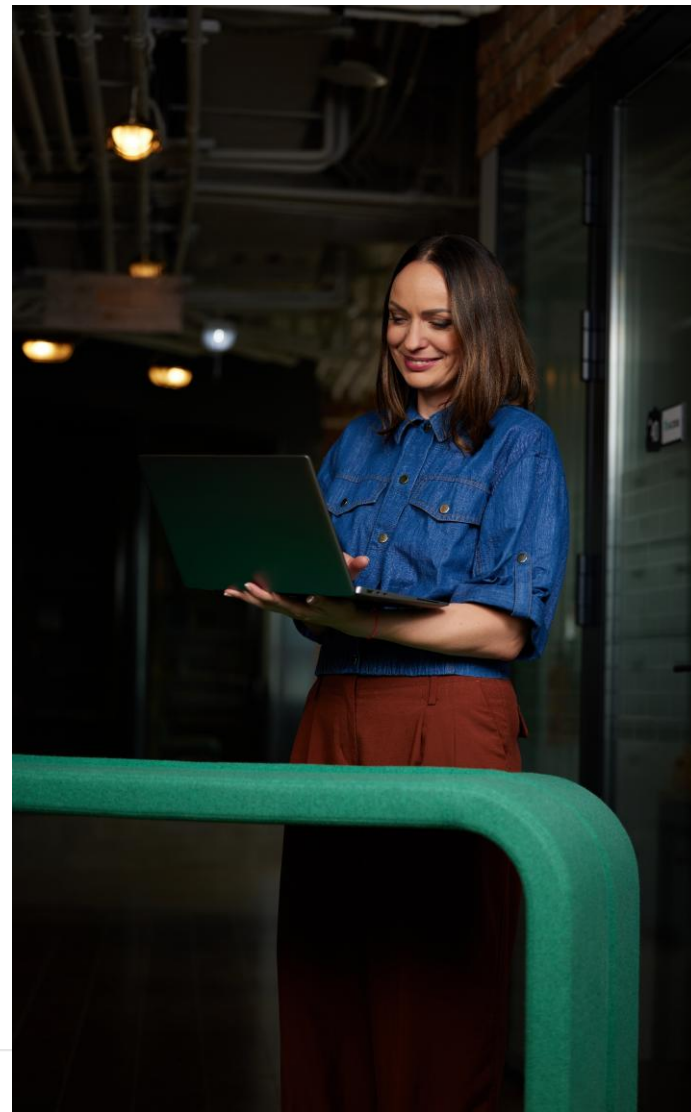
1. Budowanie partnerstwa z kupcem
Nie tylko sprzedaż produktu, lecz tworzenie wspólnej wartości z partnerami handlowymi. To wprowadzanie całego ekosystemu klienta do organizacji.
2. Customer Experience w B2B mapowanie journey kupca, od negocjacji, przez zamówienia i logistykę, po obsługę posprzedażową. Upraszczanie procesów EDI, fakturowania i reklamacji.
3. Łączenie kupca i shoppera CCO spina logikę handlową kupca (marża, rotacja, półka) z logiką konsumenta (shopper insights, motywacje zakupowe).
4. Współpraca z kluczowymi działami
 - ze sprzedażą, przejście od „sell-in” do „sell-out”
 - z trade marketingiem, wsparcie planów aktywacji
 - z COO, płynność i przewidywalność dostaw
 - z marketingiem i R&D, projektowanie produktów z perspektywy kupca i shoppera

KPI w B2B: satysfakcja kupców, share of shelf, rotacja, ROI z promocji, poziom digitalizacji procesów, liczba wspólnych inicjatyw strategicznych (JBP).

Podsumowanie

Chief Customer Officer to inkubator zmian i adwokat klienta w zarządzie. To on ustala metryki, jednoczy organizację, buduje ścieżkę słuchania klienta (LISTEN – LEARN – ACT) i przekłada insights na język finansów i procesów.

W retailu, koncentruje się na shopperze. W produkcji, wspiera sprzedaż w budowaniu partnerstwa z kupcami. W obu przypadkach ma ten sam cel: tworzyć przewagę opartą na relacjach i doświadczeniach, których nie da się łatwo skopiować.



Nie nauczysz Customer Experience na slajdach



CASE STUDY

AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

NIE NAUCZYSZ CUSTOMER EXPERIENCE NA SLAJDACH

*Doświadczenie trzeba zaprojektować,
nawet w sali zarządu.*

...choć zawsze mówiłam, że CX się nie projektuje. CX jest. Ale można się do tego bardzo dobrze przygotować!

W biznesie wszyscy mówią dziś o Customer Experience. O tym, że „klient jest najważniejszy”, „firma musi być customer-centric”, a „to CX decyduje o przewadze konkurencyjnej”. I wszystko byłoby w porządku, gdyby nie fakt, że... większość prezentacji o CX zabija ideę CX jeszcze zanim zdąży ją wyjaśnić.

Bo jak przekonać Zarząd, że warto

inwestować grube budżety w doświadczenie klienta, jeśli na spotkaniu dostają 60 slajdów, zero emocji i suchą teorię z podręcznika?

Nie zbudujesz zmiany w organizacji, jeśli nie zbudujesz doświadczenia. Nie da się opowiadać o Customer Experience w sposób, który tego doświadczenia pozbawia. I właśnie dlatego my zrobiliśmy to inaczej. My, bo przytaczam tutaj swoją prawdziwą historię i zespołu.

TO NIE BYŁA PREZENTACJA. TO BYŁO DOŚWIADCZENIE DLA ZARZĄDU!

Gdy wraz z zespołem przygotowaliśmy strategię Customer Experience dla jednej z firm, postanowiliśmy podejść do niej jak do systemowego wdrażania CX od samego początku, od pierwszego punktu styku. Czyli już od momentu zaproszenia na spotkanie.

Zamiast opowiadać o empatii, emocjach i punktach styku, pozwoliliśmy to poczuć. Wiedzieliśmy, że spotkanie z C-Level to szansa jednorazowa, albo łapiesz 120% uwagi, albo przegrywasz. Albo to spotkanie będzie legendarne, albo przegrywasz.

Przekonanie do strategii CX wymagało więc podejścia adekwatnie do tematu. A dokładnie tak wyglądało spotkanie:

SCENA 1. ZAMIENIONE MIEJSCA PRZY STOLE

Gdy Zarząd i pozostali uczestnicy weszli do sali konferencyjnej, na stole leżały wizytówki z nazwiskami. Z pozoru drobiazg. Problem w tym, że nikt nie siedział tam, gdzie zwykle. W każdej organizacji, każdy pracownik ma przecież "swoje" miejsce przy stole, przy którym czuje się najlepiej. Doskonale

o tym wiedzieliśmy, dlatego postanowiliśmy dokonać pierwszego kruśnięcia. Dotychczasowy układ hierarchii został zaburzony. Ktoś zamiast obok CEO został posadzony dalej. Ktoś z końca stołu trafił na początek. Delikatny dyskomfort? Więcej niż delikatny.

Co się działo?

Wśród uczestników widoczny był dyskomfort. Niektórzy forsowali powrót na "swoje" miejsce. Niektórzy stali w progu sali z niedowierzaniem (i rozczarowaniem!) jak ktoś mógł zająć "jego" miejsce!? Tylko jedna osoba ze wszystkich uczestników przyjęła zmianę naturalnie, bez zbędnej dyskusji. Cała reszta (około 20 osób) rozpoczęła spotkanie teatrem tragicomicznym, na który ja i mój zespół czekaliśmy!

Analogia CX: w trakcie spotkania i rozmów o wadze budowania pozytywnych doświadczeń wskazaliśmy, że dokładnie tak czuje się klient, gdy zmieniamy mu coś, co uważał za oczywiste. Nagle inaczej ustawione półki. Nowy layout aplikacji. Informacje w innym miejscu niż zwykle. „To tylko detale”, słyszę czasem. Nie! To poczucie utraty kontroli. A ono jest początkiem frustracji. Kiedy zmieniasz klientowi to, co jest dla niego znane i wygodne, bez ostrzeżenia, tracisz zaufanie, tracisz czas. Dlatego zmiany trzeba projektować, a nie robić „po prostu”.

SCENA 2: BRAK WIZYTÓWKI

Jedna osoba z zaproszonych uczestników spotkania, nie miała swojej wizytówki. Było puste miejsce. Atmosfera zrobiła się gęstsza. Zaczęły pojawiać się spojrzenia typu „jak to możliwe?”, „czy to przypadek?” i „kto został pominięty?”

Co się wydarzyło?

Rozmowy podsumowujące całe spotkanie potwierdziły, że osoba "bez wizytówki" przez cały dzień czuła się jak "nie na swoim miejscu", jak zapomniany ktoś. To był bardzo mocny i wyraźny sygnał tego jednego głosu, który wszyscy zrozumieli.

Analogia CX: czy zdarzyło się Wam zaprosić klienta do sklepu na wielką promocję, a potem okazało się, że „dla niego” nie starczyło towaru? Albo że „jego sprawą” nikt się nie zajął? Klient niezauważony = klient utracony. Nie z powodu ceny. Z powodu braku szacunku. Dokładnie tak czuje się klient, którego nikt nie zauważa. Wchodzi do sklepu i nikt nie reaguje. Pisze reklamację i nikt nie odpowiada. To moment, w którym lojalność się kończy.

SCENA 3: WIZYTÓWKI Z BŁĘDAMI

Ponieważ plan strategiczny zakładał doświadczenie na każdym etapie, wizytówki miały swoje kolejne "5 minut". Część wizytówek wyglądała elegancko, prestiżowo. Część była wypisana ręcznie. Na szybko. Z błędami. Ze skręśleniami. Z kiepskim długopisem. Ta najślabsza była przeznaczona dla najwyższego stanowiska.

Co się zadziało?

Zobaczyliśmy koncert emocji. Uśmiech i pieszczotliwe trzymanie pięknych wizytówek, na przeciw trzymanie dystansu do tych, które były jak wyrwana kartka z zeszytu. Z jednej strony dumne pozycje, a z drugiej delikatne zerkanie jakby z małą nutką zazdrości na wizy-

tówki sąsiada.

Analogia CX: wizytówki były metaforą do cenówek w sklepie, napisanych markerem na kartonie, wydrukowanych przez system, z pomyłkami, i tych, do których nie można się przyczepić. To była analogia do promocji niezgodnej z kasą. Stron z literówkami. Tak właśnie traci się wiarygodność, detalami. Tak właśnie czuje się klient w sklepie, który widzi brak spójności w komunikacji.

SCENA 4: COCA-COLA NA LODZIE

W pewnym momencie do sali wjechał... wózek z zimnymi puszkami Coca-Coli i przekąskami. Nie było tego w agendzie. Nie było zapowiedzi. Było zaskoczenie i uśmiech. To był misterny plan, bo wiedzieliśmy, że kontrowersyjne rozpoczęcie spotkania należy w miarę szybko odwrócić w coś pozytywnego.

Co się wydarzyło?

Dla niektórych to był strzał w 10! Zimna colka, w trakcie spotkania wjeżdża i od razu poprawia atmosferę. Do tego przekąski, pięknie udekorowane. Za chwilę owoce. Każde otwarcie się drzwi, mimo, że powodowało przerwę w spotkaniu, było ciepło przyjęte. Ale były też sygnały, że "wolę Pepsi", "a ja zero!". Hehe!

Analogia CX: to jest moment „wow”, którego klient się nie spodziewa, ale zapamiętuje. Najprostszy sposób budowania emocji i sympatii. Świadomie zaprojektowany, nie przypadkowy. CX to nie tylko eliminowanie bólu. To dodawanie przyjemności. Momenty WOW są tym, czego nie można osiągnąć niższą! W dyskusjach podsumowujących spotkanie sporo dyskutowaliśmy też o tym, że każdy klient ma inne potrzeby

i oczekiwania – i nie należy przyjmować systemowo jednego rozwiązania dla całości.

SCENA 5: OBIETNICA KONTRA RZECZYWISTOŚĆ

Zaproszenie na spotkanie wyglądało ekskluzywnie. Zapowiedź była mocna. Agenda obiecywała „strategiczny kierunek transformacji klientocentrycznej”. Brzmiało świetnie. Tylko że miejsca były wymieszane. Wizytówek brakowało. Chaos pojawił się od wejścia. Co więcej – niektóre zaproszenia zostały podestane jako “forward”, co już wywołało skrajnie negatywny odbiór ;)

Co się wydarzyło?

Niektórzy uczestnicy spotkania byli świetnie poinformowani o agendzie, celu spotkania. Niektórzy natomiast nie mieli tych informacji. Było doskonale widać na spotkaniu, kto wiedział więcej, a kto mniej i jak zmieniał się układ sił na spotkaniu. Było doskonale widać, kto dostał pełną wiadomość o spotkaniu, a potem zabrakło miejsca przy stole ;)

Analogia CX: to dokładnie to, co robimy jako marki, gdy obiecujemy złote góry w komunikacji reklamowej, a potem dostarczamy bylejąkość w sklepie lub obsłudze. Brand promise musi spotkać się z brand delivery. Inaczej mamy dramat zwany „spadkiem konwersji”. Jeśli komunikujesz premium, a dowozisz przeciętność – niszczysz markę szybciej, niż Ci się wydaje. Obietnica marki musi być spójna z doświadczeniem.

SCENA 6: ZMIANA MIEJSCA PREZESA

CEO nie siedział na “swoim” miejscu. Cichszy koniec stołu. Mniej wygodnie. Mniej widocznie. Reakcja? Zdziwienie. Próba zmiany, po chwili akceptacja, ale z widocznym dyskomfortem.

Analogia CX: VIP klient musi to czuć zawsze, nie tylko „na początku relacji”. Inaczej odejdzie. Lojalność nie jest dana raz na zawsze. Nawet kluczowy klient, jeśli przestanie być traktowany wyjątkowo, odejdzie. Nawet jeżeli tylko raz czy dwa razy zawiedzie się na przestrzeni lat, odejdzie.

SCENA 7: AGENDA TYLKO DLA WYBRANYCH

Tylko część osób dostała drukowaną agendę spotkania. Reszta musiała zgadywać, co będzie dalej. Nie znali całości przebiegu spotkania. Nie znali długości modułów. Byli zmuszeni dopypywać, zgadywać lub po prostu czekać, aż sytuacja sama się wyjaśni.

Analogia CX: brak informacji = frustracja. Klienci potrzebują przewidywalności: w reklamacji, gwarancji, dostawie. Brak transparentności procesu to najczęstszy powód frustracji klientów. Reklamacja bez informacji o statusie. Oczekiwanie na dostawę bez żadnej aktualizacji. To samo uczucie: niepewność. Takie podejście rodzi ryzyko negatywnych opinii i zwiększenia krytyków wobec marki.

SCENA 8: FOLLOW-UP PO TYGODNIU

Kilka tygodni po spotkaniu każdy uczestnik dostał kartkę z personalizowaną wiadomością i podsumowaniem wniosków. Prosty gest. Świetny efekt.

Co się zadziało?

Przypomnieliśmy, że budowanie pozytywnych doświadczeń nie jest jednorazowe. Należy stale przypominać o sobie, o marce.

Analogia CX: obsługa posprzedażowa. Najczęściej zanedbywana część Customer Journey. A to właśnie ona domyka relację. Dbasz o relację po sprzedaży? Gratulacje, już jesteś przed większością konkurencji.

I dopiero wtedy zaczęła się rozmowa o liczbach.

Ten eksperyment nie był teatrem. Był otwarciem świadomości. Dopiero po tych ośmiu doświadczeniach przeszliśmy do biznesu: danych, ROI, CLV, retencji, kosztu utraconego klienta, wpływu CX na udział w rynku.

Efekt? Zrozumienie. Nie dlatego, że pokazaliśmy liczby. Dlatego, że najpierw uruchomiliśmy emocje i empatię. Zarząd nie słuchał, był zaangażowany.

CX TO NIE PROJEKT. TO SPOSÓB MYŚLENIA I DZIAŁANIA

Ta historia nauczyła nas jednej rzeczy: CX nie żyje na slajdach, CX dzieje się w doświadczeniach. We wszystkim: w szczegółach, w intencji, w spójności,

w projektowaniu emocji, w dostarczaniu wartości. I dokładnie tak trzeba go komunikować w organizacji.

Nie „uczyć”, tylko przeprowadzić przez doświadczenie. Nie „sprzedawać idei”, tylko pokazywać jej sens. Nie „opowiadać o kliencie”, tylko zaprojektować jego perspektywę.

To spotkanie udowodniło jedną rzecz:

Jeśli chcesz zbudować transformację CX, musisz ją pokazać, a nie tylko o niej mówić.

I właśnie tego brakuje większości firm. Mówią o kliencie. Mierzą NPS. Robią ładne deklaracje w strategii. A potem w rzeczywistości decyduje Excel, nie klient, projekt kończy się na prezentacji, CX nie przekłada się na sprzedaż.



**CUSTOMER
EXPERIENCE NALEŻY
WPROWADZAĆ PRZEZ
DOŚWIADCZENIE,
A NIE PRZEZ
KOMUNIKAT.**

www.connectohub.pl



Alumni w Customer Experience



AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

ALUMNI W CUSTOMER EXPERIENCE.

*O tych, którzy wychodzą drzwiami,
ale zostają na zawsze.*

W każdej organizacji przychodzi moment, który wywołuje więcej emocji niż rekrutacja, awans czy trudny projekt. **To odejście pracownika.** Chwila, gdy ktoś pakuje swoje rzeczy do kartonu, wychodzi z budynku i znika w drzwiach oznaczonych symbolem „exit”. Zwykle myślimy o tym jako o końcu historii. Tymczasem to dopiero początek. Co więcej, to moment, który z punktu widzenia **Customer Experience może okazać się kluczowy.**

Rozstania zawodowe mają w sobie paradoks. Ludzie, którzy przestają być częścią organizacji, natychmiast stają się jej „zewnętrznymi odbiorcami”. Wielu z nich staje się także... klientami. A jeśli nie klientami – to komentatorami. Ostatecznie: ambasadorami albo krytykami marki. I to nie dlatego, że coś kupili lub nie kupili. Tylko dlatego, że byli „po drugiej stronie”. Czuli kulturę organizacji od środka, wiedzą czy słowa pokrywały się z działaniami i chętnie o tym opowiadają.

CX ZACZYNA SIĘ W ŚRODKU ORGANIZACJI

To dlatego nie można już myśleć o Customer Experience jako o czymś, co dzieje się wyłącznie między firmą a rynkiem. CX zaczyna się w środku organizacji, a kończy daleko poza nią. Właściwie: nigdy się nie kończy.

Kilka miesięcy temu rozmawiałam z menedżerem dużej firmy retailowej, który przyznał, że najbardziej negatywne opinie o ich marce nie pochodziły od klientów ani konkurencji. Najbardziej dotkliwe ciosy zadawali... byli pracownicy. W komentarzach, forach branżowych, rozmowach z partnerami biznesowymi. Nie dlatego, że byli źli czy mściwi. Po prostu poczuli się nieważni, pominięci lub niedocenieni. Odejście nie było dla nich końcem współpracy, ale koniec współpracy był dla organizacji końcem relacji.

Im dłużej analizowałam takie przypadki, tym częściej wracała jedna refleksja:

Firmy obsesyjnie dbają o doświadczenia klientów, często wydając na to setki tysięcy złotych, ale jednocześnie ignorują doświadczenie tych, którzy byli najbliżej, pracowników odchodzących z organizacji.

A to właśnie oni mają największą moc

wpływu na to, jak postrzegana jest marka. I to nie tylko w dniu odejścia, ale przez miesiące, a czasem lata.

OFFBOARDING EMOCJI

Dzień odejścia to moment, który zwykle jest intensywny emocjonalnie. Organizacja wie, jak przygotować onboarding, ale nie ma procedury „offboardingu emocji”. Zwykle kończy się to szybkim przekazaniem sprzętu, podpisaniem dokumentów i kilkoma rutynowymi zdaniem HR-u czy pożegnalnym gestem ze strony zespołu. Czasem złapaniem na exit interview.

Tymczasem to dzień, który powinien być równie starannie zaplanowany jak pierwszy dzień w firmie. **To on ustawia „ostatnie wrażenie”, a ostatnie wrażenie, dokładnie tak jak w CX, jest jednym z najważniejszych elementów decydujących o całości doświadczenia.**

Ale prawdziwa magia (albo prawdziwa katastrofa) zaczyna się później. Bo kiedy drzwi się zamykają, ludzie zaczynają patrzeć, słuchać i porównywać obietnice z rzeczywistością.

- Czy przełożony, który deklarował referencje, naprawdę je wystawia?
- Czy współpracownicy nadal traktują byłego kolegę z szacunkiem, czy może ich ton zmienia się z chwilą, gdy ktoś „już nie jest swój”?
- Czy firma pamięta o byłych pracownikach, czy natychmiast odcina wszystkie więzy, bo „po co inwestować w kogoś, kogo już nie ma”?
- Czy lider, który współpracował z pracownikiem pamięta o jego zasługach i podkreśla ich znaczenie dla organizacji?

Te momenty tworzą jeden z najbardziej niedocenianych kanałów CX. Kanał, którego nikt formalnie nie mierzy, ale który ma ogromny wpływ na markę pracodawcy, markę konsumencką i markę lidera.

Dlaczego zwracam na to uwagę, poza powodem podanym w temacie niniejszego artykułu, ponieważ YOU NEVER KNOW... kogo Twój były pracownik czy kolega pozna, jak to może wpłynąć na markę (osobistą i firmową) i być może stracisz szansę, o której myślałeś. So... you never know...

Badania Gallupa pokazują, że aż 70% postrzegania marki pracodawcy buduje się poprzez doświadczenia pracowników, również tych byłych. McKinsey dodaje, że pracownicy odchodzący w atmosferze szacunku z dużym prawdopodobieństwem pozostają lojalnymi klientami firmy. Z kolei dane LinkedIn wskazują, że organizacje posiadające programy alumni mają nawet o 4x większą szansę na ponowne zatrudnienie talentów oraz widocznie lepszą reputację rynkową.

Co to oznacza w praktyce?

Każda organizacja, chcąc czy nie chcąc, prowadzi program alumni. Pytanie brzmi tylko: czy robi to świadomie, czy chaotycznie.

Świetne przykłady znajdziemy zarówno wśród globalnych korporacji, jak i mniejszych firm. PwC, Deloitte czy McKinsey od lat inwestują w społeczności byłych pracowników. Tworzą platformy, zapraszają na wydarzenia, oferują dostęp do treści czy współprac projektowych. Wiedzą, że ci ludzie mogą

wrócić jako klienci, partnerzy, doradcy lub ponownie jako pracownicy. IBM poszło krok dalej, traktuje alumni jako strategiczną część ekosystemu biznesowego, bo ponad 20% tamtejszych projektów B2B jest inicjowanych przez byłych pracowników.

Dlatego zastanawiam się dlaczego polski biznes tak rzadko z tego korzysta?! Jeden zaopiekowany pracownik to w ciągu roku wartość kilku tysięcy złotych, w zakupach, w pozytywnych opiniach, w rekomendacjach.

Ale chodzi nie tylko o wielkich.

Chodzi o filozofię.

O kulturę.

O sposób myślenia.

Jeśli organizacja traktuje ludzi z szacunkiem nie tylko w momencie odejścia, ale również po tym wydarzeniu, daje im „miękkie lądowanie”, dba o spójność komunikacji przed i po odejściu, jeśli przełożony naprawdę wystawia referencje, współpracownicy mówią dobrze, a firma nie udaje, że nie zna osoby, która pracowała czasem przez lata – to buduje kapitał. Kapitał relacji, reputacji, wiarygodności.

Macie w firmach kodeks obecności w social mediach? A kodeks obecności w relacjach z byłymi pracownikami?

Nie?

Jeśli tego nie robi twoja organizacja, to buduje zupełnie inną historię. I ta historia szybko znajduje odbiorców.

FIRMY, KTÓRE PRZEŁAMAŁY SCHEMAT

COVID, praca hybrydowa, przyspieszenie transformacji cyfrowej, wszystko to sprawiło, że granice między rolami pracownik – klient – obserwator zatęrzyły się jeszcze bardziej.

Człowiek może dziś rano być kandydatem, w południe klientem, a wieczorem komentatorem kultury organizacji w mediach społecznościowych. Każda z tych ról ma wpływ na doświadczenie marki.

Dlatego strategię CX nowej generacji muszą zakładać, że doświadczenie pracowników, również tych, którzy odchodzą, staje się integralną częścią doświadczenia klienta w długiej perspektywie. Że alumni są ambasadorami marki. Że liderzy odpowiadają nie tylko za wyniki, ale też za sposób, w jaki ludzie wychodzą spod ich skrzydeł i co się dzieje dalej.

Bo w końcu... ilu szefów po odejściu pracownika utrzymuje z nimi kontakt?

To liderzy swoją postawą piszą zakończenie tej historii. HR może pomóc procesem i standardem, ale ton nadaje przełożony. Bo to on miał relację z pracownikiem (a przynajmniej powinien mieć). To on deklarował rozwój. To on deklarował referencje. I świat naprawdę sprawdza czy te obietnice były coś warte.

Klient mówi "sprawdzam" marce, która składa obietnicę. Były pracownik mówi "sprawdzam" firmie, w której pracował.

Po latach obserwacji jednej rzeczy

jestem pewna: doświadczenie pracownika nie kończy się w dniu, w którym oddaje służbowy laptop. Ono trwa, odbija się echem w rozmowach, przekształca w narrację, którą inni słyszą i w którą zaczynają wierzyć. Organizacje mogą na to wpływać, jeśli tylko uznają, że CX nie kończy się na drzwiach.

Bo osoby, które wychodzą, nie wychodzą z naszej opowieści. One po prostu zaczynają ją opowiadać dalej.

CX ZACZYNA SIĘ W ŚRODKU ORGANIZACJI,

*a kończy daleko poza nią.
Właściwie...
nigdy się nie kończy.*





Co zabija transformację klientocentryczną?

AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

CO ZABIJA TRANSFORMACJĘ KLIENTOCENTRYCZNĄ?

Anatomia silosów i przywództwa w kryzysie spójności.

Każda firma, która choć raz rozpoczęła transformację klientocentryczną, zna ten schemat. Najpierw pojawia się entuzjazm, warsztaty, nowa strategia, piękne prezentacje o „stawianiu klienta w centrum”. Po kilku miesiącach, codzienność: napięcia między działami, walka o budżety, różne definicje sukcesu. I wreszcie frustracja, bo pomimo wysiłku, klient nadal doświadcza chaosu.

Transformacja klientocentryczna nie umiera w strategii. Umiera w codzienności, w miejscach, gdzie kończy się współpraca między działami, a zaczynają wewnętrzne granice. Firmy wciąż projektują doświadczenia klientów, ale nie projektują doświadczenia współpracy. Na zewnątrz obiecują spójność, wewnątrz operują w systemie rozproszonych celów, w którym każdy dział optymalizuje coś innego.

GDZIE NAPRAWDĘ UMIERA

klientocentryczność?

W mojej ankiecie, przeprowadzonej wśród 33 liderów i menedżerów transformacji, zapytałam „Co zabija transformację klientocentryczną w organizacjach?” Wyniki nie pozostawiają złudzeń. **48% respondentów wskazało silosy i blokującą strukturę**, 30% brak spójności w celach firmy, a 21% brak spójnego leadershipu. Zaledwie jeden procent przyczyn rozłożył się między takimi elementami, jak podejście projektowe, brak konsekwencji w działaniu i osobiste ambicje liderów.

Ten obraz nie jest wyjątkiem. Według raportu McKinsey „*The Customer-Centric Enterprise 2025*”, aż **68%** organizacji przyznaje, że ich **struktura organizacyjna utrudnia skuteczną orientację na klienta**. Z kolei badanie *Deloitte Global Human Capital Trends 2025* wskazuje, że liderzy widzą dziś **największe bariery** nie w braku technologii, ale w **rozproszeniu odpowiedzialności i priorytetów**. To nie brak wiedzy i narzędzi zabija transformację klientocentryczną. Zabija ją struktura, która premiuje ego nad empatią.

W branżach takich jak FMCG czy retail widać to szczególnie wyraźnie. Marketing zna postawy konsumentów, sprzedawca analizuje koszyk zakupowy, obsługa

klienta gromadzi skargi, a logistyka śledzi łańcuch dostaw. Każdy ma swoje dane, swoje cele i swoje interpretacje tego, kim jest „klient”. Jednak nikt nie łączy tych punktów w jeden obraz. Badanie *Forrester CX Index 2025* pokazuje, że zaledwie 12% firm potrafi zintegrować dane klienta w taki sposób, by stanowiły wspólne źródło wiedzy dla całej organizacji. Reszta działa na fragmentach i w tych szczelinach ginie doświadczenie klienta.

SILOSY – NIEWIDZIALNY WRÓG ORGANIZACJI, KTÓREGO SAMI KARMIMY.

Silosy nie powstają z braku kompetencji. Powstają z intencji, z potrzeby kontroli, bezpieczeństwa i porządku. Z biegiem czasu jednak ta potrzeba przeradza się w strukturalną blokadę. Każdy dział zaczyna funkcjonować jak mini-organizacja, z własnymi celami, procesami i rytuałami.

Jak wynika z badania ICAN Research 2024, aż 62% polskich menedżerów uważa, że brak współpracy między działami jest największą barierą innowacji. To samo zjawisko paraliżuje transformacje klientocentryczne. W jednym z projektów, które prowadziłam w firmie z sektora FMCG, każdy dział miał własną definicję „klienta”. Dla marketingu był to konsument, dla sprzedaży, kupiec detaliczny, a dla logistyki, odbiorca hurtowy. Dopiero wspólna praca nad mapą podróży klienta ujawniła, że organizacja obsługuje trzy różne światy i żaden z nich nie był do końca spójny z rzeczywistością.

Jak pokazuje raport *Bain & Company 2025 „Closing the Reality Gap”*, tylko 9% firm rzeczywiście dostarcza doświadczenie, które odpowiada obietnicy ich marki. 80% liderów wciąż wierzy, że robią to dobrze, mimo że dane klientów mówią coś zupełnie innego.

TRZY ŚLEPE PUNKTY LIDERÓW

Wszystkie te zjawiska mają wspólne źródło – liderów, którzy nie potrafią zbudować spójności. **Pierwszym** ślepym punktem jest brak wspólnego języka. HR rozumie klientocentryczność jako kulturę organizacyjną, marketing jako komunikację i wizerunek, a operacje jako proces. Każdy z nich ma rację, ale tylko częściowo. Bez wspólnego kodu pojęć nie da się prowadzić jednej rozmowy o kliencie. **Drugim** jest brak spójnych celów. W większości firm cele działów są wzajemnie sprzeczne. Marketing ma maksymalizować zasięg, sprzedaż marżę, obsługa klienta skracać czas kontaktu, a obszar CX podnosić satysfakcję. Jak pokazuje raport PwC „Customer Experience Alignment 2025”, jedynie 17% organizacji łączy te wskaźniki w spójny system zarządczy. **Trzeci** ślepy punkt to brak wspólnego przywództwa. Zarządy często funkcjonują jak federacje departamentów, a nie zespoły. Każdy lider broni własnego obszaru, a klient staje się zakładnikiem tych granic. W mojej praktyce doradczej wielokrotnie widziałam sytuacje, w których rozmowa o NPS kończyła się dyskusją o budżecie marketingowym, a nie o przyczynach spadku satysfakcji. Jak napisałam w jednym z wcześniejszych numerów magazynu: „Klientocentryczność nie zaczyna się od

mapy podróży klienta, lecz od mapy relacji w zarządzie.”

NOWE DANE, TEN SAM PROBLEM

W ostatnich publikacjach wyróżnia się wyraźny wniosek: firmy, które skupiają się na kliencie w sposób spójny i organizacyjnie skoordynowany, osiągają lepsze rezultaty, ale tylko niewielka część organizacji potrafi to zrobić. Na przykład w artykule McKinsey & Company „*Customer-centric companies achieve 2x revenue growth*” (styczeń 2025) badacze podają, że organizacje zgłaszające wysoki poziom orientacji na klienta osiągają nawet dwukrotnie wyższy wzrost przychodów, niż ich konkurenci. Podobnie McKinsey w innym opracowaniu z grudnia 2024 roku „*True customer-centricity: An operating model for competitive advantage*” wskazuje, że transformacja w kierunku klienta wymaga „przeprojektowania procesów end-to-end, łączącego ludzi, technologię i biznes”, a nie tylko zmiany komunikacji czy narzędzi. McKinsey & Company. *Badanie Edelman „2025 Trust Barometer”* pokazuje natomiast silną korelację pomiędzy zaufaniem wewnątrz organizacji i postrzeganiem marki na zewnątrz. W raporcie ankietowano 33 000 osób w 28 krajach i zwrócono uwagę, że spadek zaufania do instytucji, w tym biznesu, wpływa negatywnie także na relację klient-firma. Wnioski są więc następujące: jeżeli firma chce działać w sposób klientocentryczny, to musi nie tylko mówić o kliencie, ale przede wszystkim uporządkować strukturę, cele i kulturę. Tam, gdzie tego nie robi, pomimo inwestycji w narzędzia i technologie, efekt pozostaje nieadekwatny.

FIRMY, KTÓRE PRZEŁAMAŁY SCHEMAT

Nie wszystkie organizacje grzęzną w strukturach. Niektóre naprawdę potrafią je przełamać. Przykład stanowi **ING Bank Śląski**, który już kilka lat temu wdrożył model zarządzania oparty na „tribes i journeys”. Dzięki temu właściciel podróży klienta ma wpływ na produkt, proces i komunikację, a decyzje zapadają tam, gdzie powstaje doświadczenie. **PKO BP** połączył dane klienta w jeden system decyzyjny, integrując CX z zarządzaniem strategicznym, co w efekcie, według badań ICAN z 2024 roku, poprawiło wskaźnik satysfakcji klientów o 12 punktów w ciągu dwóch lat. Z kolei **Allegro** wykorzystало mapy podróży klienta jako wspólny język współpracy między marketingiem, produktami i operacjami. To jedna z najlepszych praktyk, którą stale rekomenduję do wdrożenia, aby osiągnąć spójność i synergię działań. W jednej z polskich firm z branży spożywczej, z którą współpracowałam, wprowadzono prosty rytuał, cykliczne spotkania cross-funkcyjne poświęcone podróży klienta. Bez reorganizacji, bez nowych narzędzi. To przykład, że zmiana zaczyna się od rozmowy, nie od projektu.

NOWA ARCHITEKTURA KLIENTOCENTRYCZNOŚCI

Z moich doświadczeń wynika, że skuteczne firmy klientocentryczne łączą jeden wzorzec: **spójność między strukturą, celami i przywództwem**. Nazywam to modelem Customer Strategy Governance. Jego siłą jest prostota, skupia się na pięciu elementach: wspólnym celu, wspólnym zarządzaniu,

wspólnych metrykach, współodpowiedzialności i dojrzałym przywództwie. To nie jest kolejny model operacyjny. To sposób myślenia. W każdej firmie, która działa wokół klienta, można dostrzec tę samą prawidłowość: liderzy potrafią rozmawiać o kliencie w języku biznesu, a o biznesie, w języku klienta. Klientocentryczność nie jest więc działem. Jest decyzją.

CO MOŻESZ ZROBIĆ JUŻ DZIŚ?

Nie potrzeba wielkich budżetów, by zacząć zmiany. Wystarczy odwaga, by zadać kilka trudnych pytań. Czy wiemy, kto w naszej organizacji naprawdę „posiada” doświadczenie klienta? Czy nasze cele wspierają współpracę, czy rywalizację? Czy rozmawiamy o kliencie tylko wtedy, gdy coś się psuje? Zaczynaj od prostego ćwiczenia: narysuj podróż klienta i zaznacz, w którym momencie kończy się twoja odpowiedzialność. Często właśnie tam kończy się też doświadczenie klienta.

Nie można mieć firmy zorientowanej na klienta, jeśli ma się zarząd zorientowany na silosy. Nie każda transformacja jest zmianą, ale każda zmiana zaczyna się od rozmowy. Silosy nie znikają przez reorganizację. Znikają wtedy, gdy liderzy zaczynają słuchać siebie tak, jak chcą, by słuchano klientów.

Źródła:

McKinsey & Company (2025). The Customer-Centric Enterprise.
Deloitte (2025). Global Human Capital Trends.
Gartner (2025). CX Governance and Enterprise Integration.
Forrester (2025). Global CX Index.
Bain & Company (2025). Closing the Reality Gap.
Edelman (2025). Trust Barometer.
PwC (2025). Customer Experience Alignment.
ICAN Research (2024). Współpraca między działami, a innowacyjność organizacji.



Jak Portfolio Management może wspierać strategię CX?

CASE STUDY

AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

JAK PORTFOLIO MANAGEMENT MOŻE WSPIERAĆ STRATEGIĘ CX?

CX nie upada przez brak strategii. Upada przez brak struktury do jej dowieżenia.

...choć nie tylko. Customer Experience bardzo rzadko przegrywa dlatego, że organizacja nie wie, czego chce. Zdecydowanie częściej przegrywa dlatego, że organizacja nie potrafi tego dowieźć. I w finale 70% strategii CX nie jest realizowanych. Widziałam to wielokrotnie w projektach transformacyjnych oraz podczas pracy z zarządami i sponsorami inicjatyw.

Strategia CX istnieje. Mapy podróży klientów są przygotowane. Listy działań

zapisane. Kick-off'y poszły. I na tym kończy się magia.

Problemem nie jest brak wizji. Wizja organizacji klientocentricznej jest wyraźnie zapisana, zarysowana na prezentacjach, w przemówieniach. To wszystko jest. Problemem jest brak struktury zarządczej, która łączy działania w jeden spójny system i który moim zdaniem w wielu przypadkach nie linkuje do wspólnych celów strategicznych.

SILOSY JAKO CICHY ZABÓJCA

Customer Experience

Jednym z najczęstszych powodów porażek transformacji CX jest silosowość organizacyjna. Każdy dział pracuje nad własnymi celami, własnymi wskaźnikami i własnym Action Planem. Marketing realizuje swoje inicjatywy, sprzedaż swoje, operacje swoje, HR swoje. Wszystko wygląda poprawnie na poziomie pojedynczych planów, ale całość nie działa wzmacniająco. Każdy dział gra do własnej bramki, a co gorsza dublują pracę, generując tym samym niepotrzebne koszty.

Badania konsekwentnie pokazują, że silosy obniżają efektywność organizacji, spowalniają decyzje i prowadzą do fragmentarycznych doświadczeń klientów. McKinsey wskazuje, że brak realnej współpracy międzyfunkcyjnej jest jedną z kluczowych barier w realizacji strategii i adaptacji do zmian rynkowych. Organizacje, które nie potrafią przełamać silosów, nie tylko działają wolniej, ale też tracą zdolność do spójnego reagowania na potrzeby klientów.

Z perspektywy CX oznacza to jedno. Klient nie doświadcza jednej organizacji. Doświadcza wielu nieskoordynowanych fragmentów. Na efekty takiego podejścia nie trzeba długo czekać. Przykładem może być tutaj proces reklamacji, który wymaga współpracy działowej. Jeżeli to się nie dzieje, klienta czeka na rozpatrzenie (albo odpowiedź) tygodniami, mimo ustawowych zapisów.

Action Plan w ujęciu silosowym

Ujęcie silosowe obrazuje rozdzielenie projektów oraz uwidacznia brak powiązań między działami. Każdy z obszarów pracuje nad realizacją własnych celów, a nie nad realizacją celów organizacji.



Grafika 1 – projekty w ujęciu silosowym, przykład modelowy, opracowanie Connecto Hub

anie Connecto Hub

ACTION PLANY, KTÓRE SIĘ NIE SUMUJĄ

W wielu firmach punkt wyjścia wygląda bardzo podobnie. Każdy dział posiada własny Action Plan. Na poziomie lokalnym wszystko się zgadza, ale gdy spojrzeć na całość, nie widać wspólnego kierunku. Inicjatywy nie są ze sobą połączone. Brakuje priorytetyzacji. Brakuje jasnej odpowiedzi na pytanie, które działania realnie wspierają strategię klientocentryczną, a które są tylko aktywnością. Na poziomie strategicznym to jeszcze ma szansę się zadziać, ale przy kaskadowaniu w dół priorytetów, nie jest możliwe, by pracownicy operacyjni na równi traktowali każdy z projektów poszczególnych działów. To niemożliwe.

W praktyce oznacza to rozproszenie odpowiedzialności. Nikt nie czuje się właścicielem całości doświadczenia klienta. Dlatego uważam, że odpowiedzialność za spójność inicjatyw CX powinna znajdować się na poziomie COO lub CCO, czyli ról, które pracują na wskaźnikach efektywnościowych i operacyjnych, a nie wyłącznie komunikacyjnych czy wizerunkowych.

Bez tej odpowiedzialności CX pozostaje zbiorem dobrych intencji, które nie przekładają się na trwałą zmianę.

OD LISTY DZIAŁAŃ DO INICJATYW

Pierwszym realnym krokiem porządkującym jest przedstawienie myślenia z listy działań na inicjatywy. To moment, w którym przestajemy pytać, co robi dany dział, a zaczynamy pytać, jaki

problem klienta rozwiązujemy i kto musi być w to zaangażowany.

W projektach, które prowadziłam, uprzywilejowałam zobaczyć zależności między obszarami, zidentyfikować duplikacje oraz jasno określić odpowiedzialności. Nagle okazywało się, że kilka działów pracuje nad tym samym elementem doświadczenia klienta, ale każdy w oderwaniu od pozostałych.

Dopiero połączenie tych działań w spójne inicjatywy umożliwia realne zarządzanie zmianą.

PORTFOLIO MANAGEMENT JAKO WYSOKI POZIOM DOJRZAŁOŚCI CX

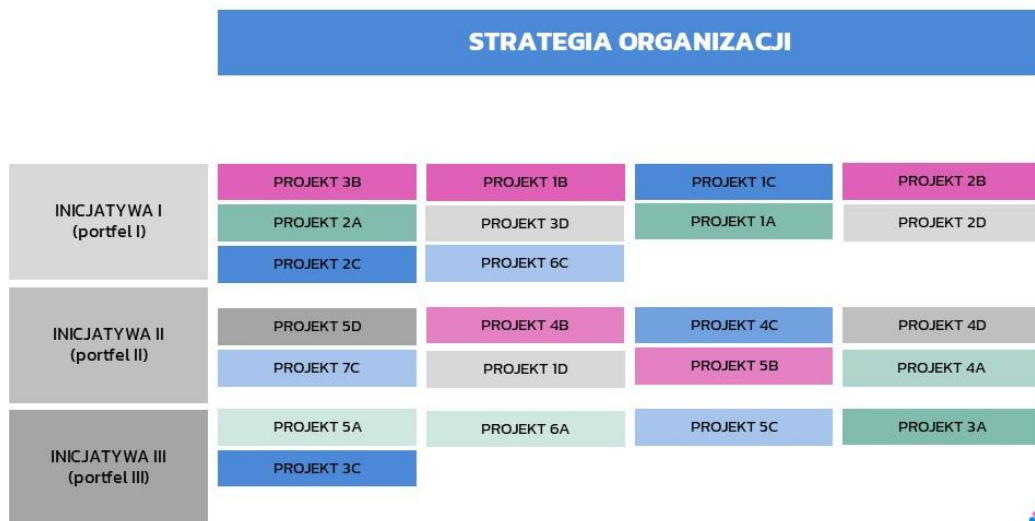
Kolejnym krokiem jest portfolio management, czyli zarządzanie inicjatywami w kontekście programów i strategii. To poziom, na którym CX przestaje być zbiorem projektów, a zaczyna funkcjonować jako system.

W praktyce oznacza to, że projekty są przypisane do inicjatyw, inicjatywy do programów, a programy bezpośrednio wspierają strategiczne cele organizacji zorientowane na klienta. Dzięki temu zarząd widzi nie tylko postęp pojedynczych projektów, ale pełen obraz transformacji i jej wpływu na doświadczenie klienta oraz wyniki biznesowe.

To jest moment, w którym CX wchodzi na poziom dojrzałości organizacyjnej. Przestaje być miękką narracją, a zaczyna być elementem zarządzania portfelem zmian.

Określenie inicjatyw strategicznych

Inicjatywy strategiczne (portfele projektów) to grupy wybranych projektów o wspólnych celach wspierających strategię organizacji. Inicjatywy pozwalają na spójne zarządzanie.



Opracowanie Connecto Hub



Grafika 2 – modelowy przykład określający roadmapę inicjatyw strategicznych, opracowanie Connecto Hub

PORTFOLIO MANAGEMENT JAKO WYSOKI POZIOM DOJRZAŁOŚCI CX

Kolejnym krokiem jest portfolio management, czyli zarządzanie inicjatywami w kontekście programów i strategii. To poziom, na którym CX przestaje być zbiorem projektów, a zaczyna funkcjonować jako system.

W praktyce oznacza to, że projekty są przypisane do inicjatyw, inicjatywy do programów, a programy bezpośrednio wspierają strategiczne cele organizacji zorientowane na klienta. Dzięki temu zarząd widzi nie tylko postęp pojedynczych projektów, ale pełen obraz transformacji i jej wpływu na doświadczenie klienta oraz wyniki biznesowe.

To jest moment, w którym CX wchodzi na poziom dojrzałości organizacyjnej. Przestaje być miękką narracją, a zaczyna być elementem zarządzania portfelem zmian.

DLACZEGO STRUKTURA JEST RÓWNIE WAŻNA JAK STRATEGIA?

Strategia bez struktury pozostaje deklaracją. Struktura zamienia ją w działanie.

Badania Bain oraz McKinsey konsekwentnie pokazują, że organizacje, które skutecznie przełamują silosy i zarządzają inicjatywami w sposób portfelowy, osiągają wyższą efektywność operacyjną i lepsze wyniki biznesowe. Brak wspólnych ram decyzyjnych i odpowiedzialności prowadzi do rozproszenia wysiłków i utraty efektu skali.

Z perspektywy Customer Experience oznacza to jedno. Nie da się dowieźć CX bez zarządzania zależnościami, priorytetami i odpowiedzialnością, a przynajmniej jest to bardzo trudne.

Portfolio Management

W ujęciu portfolio management znikają zależności działowe oraz silosowość. Projekty przydzielony do konkretnych działów pracują w tym ujęciu na wspólne cele strategiczne.



Opracowanie Connecto Hub



Grafika 3 – przykład modelowy roadmapy – Portfolio Management, opracowanie Connecto Hub

MODEL DOJRZAŁOŚCI CX WEDŁUG FORRESTER. JAK TO SIĘ MA DO PORTFOLIO MANAGEMENTU?

Forrester opisuje rozwój organizacji w obszarze Customer Experience jako wielopoziomową ścieżkę, w której dojrzałość CX rośnie wraz z umiejętnością nie tylko naprawiania pojedynczych zdarzeń, ale z systematycznym zarządzaniem doświadczeniem klienta w całej firmie.

Na najniższym poziomie organizacje skupiają się na naprawianiu problemów, reagując w sposób ad hoc na skargi czy trudne sytuacje. To etap, w którym działania są fragmentaryczne i często ograniczone do pojedynczych punktów styku z klientem. Kolejny poziom polega na uporządkowaniu tych działań, tak aby dobre praktyki zaczynały się powtarzać i przynosiły wymierne efekty.

Dopiero dalej organizacje zaczynają optymalizować wskaźniki i łączyć wysiłki z realnymi rezultatami biznesowymi. Na poziomie zaawansowanym CX staje się elementem wyróżniającym rynkowo firmę, a organizacja potrafi przewidywać potrzeby klientów i projektować doświadczenia, które stają się istotną przewagą konkurencyjną.

W kontekście portfolio managementu ten model pokazuje, że sam projekt CX to za mało. Organizacja musi dojść do etapu, w którym inicjatywy są nie tylko liczone i realizowane, ale synchronizowane i mierzone na poziomie całego systemu zmian. Portfolio inicjatyw pozwala przejść od reakcji do strategicznej progresji, infrastruktury zarządczej i powiązania działań z rzeczywistym doświadczeniem klienta, a to jest to, co na późniejszych poziomach dojrzałości Forrester uznaje za kluczowe.

Ujęcie dojrzałości CX jako procesu, który przechodzi przez kolejne fazy, wzmacnia argument, że CX musi być osadzony w strukturze, a nie traktowany jak pojedynczy projekt czy zbiór inicjatyw. Takie spojrzenie nie tylko pozwala dia-

gnozować, na jakim etapie znajduje się organizacja, ale też planować kolejne kroki rozwojowe, które obejmują zarządzanie portfelem projektów i inicjatyw oraz ich wpływem na doświadczenie klienta.

Fazy dojrzałości organizacyjnej w zorientowaniu na klienta

5 etapów | wg Forrester



Opracowanie Connecto Hub

 Connecto Hub

Grafika 4 – model dojrzałości organizacyjnej wg Forrestera, opracowanie Connecto Hub

ROLA PMO (PROJECT MANAGEMENT OFFICE) W TRANSFORMACJI CX

W dojrzałych organizacjach kluczową rolę odgrywa PMO (Project Management Office). Nie jako biuro raportowe, ale jako funkcja, która dba o spójność inicjatyw, zarządza zależnościami i wspiera podejmowanie decyzji w kontekście całego portfela.

PMO staje się łącznikiem między stra-

tegią, a operacjami. Pomaga przełożyć ambicje CX na konkretne programy i inicjatywy, które można mierzyć, monitorować i rozwijać w czasie i ściśle współpracuje z dyrektorem operacyjnym czy chief customer officerem.

To właśnie w tym miejscu Project Management przestaje być narzędziem do realizacji projektów, a zaczyna być mechanizmem zarządzania doświadczeniem klienta w skali całej organizacji.



**Nie mów mi
o empatii.
Pokaż ją!**

CASE STUDY

AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

NIE MÓW MI O EMPATII.

Pokaż ją!

Przez ostatnie kilka lat wraz z zespołem budowałam podejście klientocentryczne w jednej z sieci retailowych, należącej do największej grupy spożywczej na świecie.

To nie był projekt z gatunku „ładnie brzmiących strategii”. To była prawdziwa transformacja, od mindsetu, przez procesy, aż po codzienne zachowania ludzi.

Zaczęliśmy od fundamentów. Każda osoba, która dołączała do organizacji,

niezależnie od stanowiska, przechodziła onboarding poświęcony strategii klienta, szkolenie, w którym tłumaczyliśmy, co to znaczy customer experience, kto jest za nie odpowiedzialny i... kiedy ono się kończy.

Szybko okazało się, że CX nie kończy się nigdy. Bo CX to nie dział. To nie projekt. To sposób myślenia o tym, że każdy element organizacji może budować doświadczenie albo je niszczyć.

Uczyliśmy więc, że CX to nie tylko kontakt przy kasie, ale też to:

- jak mówisz o firmie, w której pracujesz, w miejscach publicznych, przy znajomych, w sieci;
- jak piszesz w social mediach, gdy postępujesz się nazwą pracodawcy;
- jak Twoje słowa, gesty, opinie i reakcje, nawet prywatne, mogą stać się elementem doświadczenia marki;
- co deklarujesz na spotkaniach, a jak działasz poza nim.

Pokazywaliśmy, że spójność nie kończy się na poziomie deklaracji. Że jeśli firma mówi o „dobrostanie zwierząt”, a nie wycofuje jajek z chowu klatkowego, to komunikat o wartościach traci sens, zanim trafi do klienta. Że jeśli marka głosi „szacunek do ludzi”, a pracownik publicznie obraża innych, to żaden dział komunikacji już tego nie odwróci.

To była ogromna zmiana kulturowa, zwłaszcza w organizacji, która co roku powiększała się o kolejne sklepy i o 20% nowych pracowników. A jednak... mimo lat doświadczeń, rozmów, warsztatów, szkoleń, podróży, widzę, że biznes wciąż nie łączy kropek.

Na Linkedlnie, w prezentacjach, w strategiach i misjach firm ciągle widzę te same hasła:

- „My jesteśmy inni. Decyzje podejmujemy szybko.”
- „Doceniamy kulturę feedbacku.”
- „Klient zawsze w centrum działań.”
- „Zespół to nasza największa wartość.”
- „Tylko dojrzały menadżer ma auto-refleksję.”

Znajome? Pewnie, że tak! I wiem też, co

dzieje się potem.

Rekruter nie odpisuje. Akceptacja projektu trwa miesiącami. Dyrektor nie przekazuje kluczowych informacji zespołowi. Szef nie potrafi przyznać się do błędu. Ekspert od CX w social mediach nie przypomina tego samego człowieka, którego cytuje się w postach o empatii.

I wtedy znowu przychodzi mi do głowy jedno zdanie: *Nie mów mi o empatii. Pokaż ją.*

Z ŻYCIA WZIĘTE...

Piszę do eksperta od Customer Experience. Na profilu częste posty o słuchaniu, o stawianiu człowieka w centrum, o kulturze relacji, wręcz recepty o tym, jak to wszystko ważne. Myślę: Mam! Człowiek, z którym warto porozmawiać! o transformacji, zaprosić do projektu! Wysyłam wiadomość.

Mija dzień. Drugi. Tydzień.

Cisza... w międzyczasie widzę kolejne publikacje.

I wtedy znowu (sic!) przychodzi myśl:

Nie mów mi o empatii. Pokaż ją.

Bo dziś o empatii mówi każdy. Na konferencjach, w postach, w misjach firm. Empatia stała się kolejnym słowem „must have” w prezentacjach HR, CX, ale też tych płynących od samych liderów. A gdy spojrzysz na to, jak naprawdę wygląda codzienna praca ludzi, którzy o niej mówią, trudno nie zauważyć coś, tu się nie zgadza...

EMPATIA NA POKAZ

Mówimy o wartościach, które dobrze wyglądają w komunikacji i strategiach, ale rzadko zastanawiamy się czy faktycznie nimi żyjemy.

Rekruter(ka) pisze post o tym, że „każdy kandydat zasługuje na szacunek”. Pod spodem kilkadziesiąt reakcji, komentarze pełne zachwytów. Tymczasem w jego skrzynce leży wiele wiadomości z prośbą o feedback, których nigdy nie otworzy. Nie ze złej woli. po prostu „nie ma czasu”. Ale właśnie w tych momentach empatia przegrywa z pośpiechem.

Lider(ka) na spotkaniu mówi o transparentności. „W tym zespole komunikujemy się otwarcie”, podkreśla z dumą. Po czasie wprowadza reorganizację działu, o której ludzie dowiadują się ze slajdu. Nie z braku szacunku, z braku odwagi, z braku pomysłu na zarządzanie zmianą.

Ekspert(ka) od Customer Experience opowiada, że CX to „każdy punkt styku z marką”. Że liczy się każdy kontakt, każda emocja, każdy moment prawdy. Po czym na LinkedInie, w komentarzu pod cudzym postem, pisze „Może warto najpierw nauczyć się pisać z sensem, zanim zabiera się głos o CX?” Oto doświadczenie, które zostaje z odbiorcą, tylko że nie takie, o jakim marzył ekspert.

Były dostawca deklaruje, że jest zachwycony współpracą i chce kontynuować kontakt. Po czym na zajawkę "Panie Sebastianie czy możemy się złapać (w nawiązaniu do naszej rozmowy), mam pytanie. Milczy, nie odpisuje, ignoruje. I rujnuje całe do-

tychczasowe wypracowane dobre wrażenie.

A przecież to wszystko są ludzie, którzy wierzą, że robią coś ważnego. I robią. Tylko zapominają, że empatia, o której mówią, przestaje działać, kiedy kończy się prezentacja.

CODZIENNOŚĆ, KTÓRA OBNAŻA NASZE INTENCJE

Empatia nie kończy się po godzinach pracy. Nie wyłącza się z chwilą zamknięcia laptopa. Jest widoczna wtedy, gdy nikt nie patrzy, w tym, jak piszemy, jak reagujemy, jak słuchamy, a przede wszystkim jak działamy.

Każdy z nas zna ten moment, kiedy ktoś mówi jedno, a robi drugie. Firma ogłasza program „wellbeing”, a potem szef wysyła wiadomości w godzinach nocnych, bo „projekt nie może czekać”. Członek Zarządu ogłasza uruchomienie niebawem dodatkowe benefity, po czym po deklaracjach pozostało tylko echo. Menedżer zachęca do „feedbacku wprost”, a kiedy słyszy coś krytycznego, milknie i odsuwa się. Specjalista od komunikacji uczy „jak słuchać z empatią”, a w praktyce nie pamięta imienia nowego współpracownika. Trener biznesu mówi o „autentyczności w przywództwie”, a w kuluarach żartuje z uczestników swoich szkoleń.

To nie są pojedyncze przypadki. To nasza codzienność, świat ludzi zmęczonych, przeciążonych, często z dobrymi intencjami, ale z brakiem uważności. Tylko że brak uważności dla drugiego człowieka zawsze wygląda jak brak empatii.

EMPATIA TO NIE STRATEGIA. TO NAWYK

Empatia nie jest kompetencją z katalogu HR. Nie da się jej nauczyć w dwa dni szkolenia. Empatia to decyzja, żeby zatrzymać się na chwilę i zobaczyć człowieka, nie tylko jego funkcję.

W Customer Experience mówi się o „momentach prawdy”. W relacjach między ludźmi jest tak samo. Każdy z nas ma swoje małe momenty prawdy, kiedy ktoś pisze, pyta, prosi o coś, co nie mieści się w kalendarzu. Wtedy decyduje się czy empatia jest wartością, czy tylko etykietą w prezentacji.

Nie potrzebujemy więcej kampanii o empatii. Potrzebujemy więcej ludzi, którzy nie muszą o niej mówić, bo ją widać. To oni są doskonałymi i najlepszymi ambasadorami transformacji klientocentrycznych.

CX, HR, PRZYWÓDZTWO, KOMU- NIKACJA. RÓŻNE JĘZYKI, JEDEN SENS

Niezależnie od tego, czy mówimy o kliencie, kandydacie, współpracowniku czy partnerze, zawsze mówimy o człowieku. O tym, jak się czuje po spotkaniu z nami. Czy został potraktowany z ciekawością czy z pośpiechem. Czy poczuł się zauważony czy potraktowany jak kolejny punkt w tabeli.

Customer Experience nie istnieje bez człowieka w środku.

Z życia wzięte znowu...

HR nie zbuduje kultury szacunku, jeśli

sam nie odpowiada na wiadomości kandydatów. Szef nie wypracuje autorytetu, jeśli pokazuje, że poziom stanowiska w hierarchii organizacji ma dla niego nadrzędne znaczenie. Lider nie stworzy zaufania, jeśli sam nie potrafi przyznać się do błędu. Specjalista od komunikacji nie zmieni organizacji, jeśli jego własna komunikacja jest zimna i automatyczna.

To nie jest kwestia wizerunku. To jest kwestia spójności, między tym, co głosimy, a tym jak się zachowujemy.

SPÓJNOŚĆ TO NOWY PROFESJO- NALIZM

Coraz mniej liczy się to, co mówimy o empatii. Coraz bardziej, jak reagujemy, gdy ktoś potrzebuje uważności, a my mamy spotkanie za pięć minut.

Empatia nie kończy się o 17:00. Nie wyłącza się po zamknięciu laptopa. To, jak zachowujemy się „po godzinach”, też buduje doświadczenie ludzi wokół nas. Bo kultura doświadczenia nie zaczyna się w firmie. Zaczyna się w człowieku. W tym, jakim doświadczeniem jesteśmy dla innych – w pracy, w sieci, po pracy.

EMPATIA TO CODZIENNA PRA- KTYKA

Zamiast mierzyć liczbę przeszkolonych osób o CX, warto zacząć mierzyć coś innego, spójność między tym, co mówimy, a tym, jak się zachowujemy.

Bo empatia nie jest „miękkim tematem”. To nowym KPI, miernikiem człowieczeństwa w organizacji.



Trade Marketing spotyka Customer Experience

AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

TRADE MARKETING SPOTYKA CUSTOMER EXPERIENCE

Co zyskujesz, gdy znasz ścieżkę klienta?

CO TRACIMY, GDY NIE ZNAMY CUSTOMER JOURNEY (CJ) NASZYCH SHOPPERÓW?

Brak wiedzy o tym, jak klient faktycznie porusza się w punkcie sprzedaży i jakie ma punkty styku z marką, oznacza dla działów trade i sprzedaży...

- Nietrafione propozycje dla kupców, oferty oderwane od realnych zachowań klientów często lądują w koszu. Efekt? Strata zasobów i frustracja po stronie producenta, spadek motywacji zespołów wspierających sprzedaż.

- Wydatki, które nie pracują na wynik, inwestujemy w materiały POS czy kampanie reklamowe, które nie przekładają się na sprzedaż. Przykład: komunikujemy tam, gdzie nie ma klienta.
- Zmarnowane punkty styku, klient porusza się po swojej ścieżce zakupowej, ale nie widzi oferty producenta, bo nie była dopasowana do momentu decyzyjnego lub w ogóle jej nie było w punkcie styku. Przykład: obecnie w mocnym trendzie wzrostowym digitalowe retail media, lub tradycyjne. klient wchodzi do punktu sprzedaży, ale na drzwiach nie widzi

reklamy ulubionej marki. Efekt? Przechodzi przez punkt styku, który nie pracuje ani na rzecz producenta, ani na rzecz detalisty.

- **Demotywacja zespołów**, przedstawiciele handlowi i specjaliści ds. wsparcia sprzedaży czują, że ich praca nie przynosi efektów, z kolei zespół kupiecki otrzymuje propozycje nieadekwatne do oczekiwań klientów oraz sieci.
- **Znacząco słabsze argumenty w rozmowie z kupcem**, sieci handlowe coraz częściej oczekują faktów i danych, a nie samej „kreatywności”. Wiedza o klientach zawsze przynosi korzyść. Nie odwrotnie.

CO ZYSKUJEMY, GDY ŁĄCZYMY CX I TRADE MARKETING?

Znajomość Customer Journey, zwłaszcza tej offline'owej, daje nam realną przewagę, jako ekspertom w dziedzinie shopper marketingu. Przede wszystkim budżet wydany jest mądrzej, eliminujemy „puste działania” co jest kluczowe w momentach walki o udziały. Zamiast tego inwestujemy w punkty styku, które faktycznie decydują o zakupie. Dywersyfikacja działań, producent mający kilka marek w portfolio może „rozłożyć” je na różne momenty ścieżki klienta i pokryć całość doświadczenia lub zintensyfikować działania do jednego brandu bądź parasola marek i mądrze poprowadzić nabywcę przez komunikację. Uzyskujemy dzięki temu efekt skali, synergia działań na różnych punktach styku wzmacnia widoczność i zwiększa ROI, a dodatkowo utrwała solidne połączenia neuronalne i buduje silniejszą świadomość o marce. A zatem

wielokrotne pojawienie się w ścieżce klienta wzmacnia Top of Mind (ToM). Silniejsza pozycja w negocjacjach z kupcem, przychodzimy z propozycją opartą na danych, nie intuicji.

& last w tym akapicie, but not least

Klient otrzymuje lepsze doświadczenia, zamiast przerywać jego zakupy, wspieramy go tam, gdzie faktycznie podejmuje decyzje. Zwiększamy szansę, by stał się promotorem naszej marki.

PRZYKŁADY WYBRANYCH (OFF & ON-LINE) PUNKTÓW STYKU, KTÓRE ROBIĄ RÓŻNICĘ

- **Polecenie przy kasie**, często niedoceniane, a w wielu kategoriach FMCG działa znakomicie. Wciąż rzadko widzę, by tak proste i skuteczne działanie było wykorzystywane przez detalistów. Sprawdzają się produkty "on the go", w niewysokim pułapie cenowym, gdzie klient nie odczuwa kosztu w całym koszyku zakupowym (1 bądź 2 zł), a dla detalisty każda sprzedana dodatkowo sztuka robi ogromną skalę! I wartość!
- **Retail media**, reklama w gazecie, aplikacji sklepowej czy digital signage w sklepie. Retail media nie są innowacją w rynku, a przynajmniej nie w moim poczuciu. Pewnie dlatego, że wiele, wiele lat temu sama będąc specjalistką ds. trade marketingu już wtedy implementowałam reklamy w nośnikach detalistów. Dzisiaj natomiast są znacznie nowocześniejsze i mocniej zautomatyzowane, co pozwala nawet na RTM!

- **Kampanie kierunkowe**, komunikaty dopasowane do kategorii i kontekstu zakupowego. Kampania kierunkowa jest widoczna na rynku od znanych i cenionych marek. Kto nie widział na autostradzie, że oto McDonald's za 5 minut? ;) Tymczasem to jest niewykorzystane pole dla marek brandowych, które z powodzeniem mogłyby kierować do sieci sklepów, w których jest dedykowana akcja promocyjna!
- **Materiały POS w kluczowych miejscach decyzji**, zastanawialiście się kiedyś, dlaczego regały są tak, a nie inaczej ułożone w hali sprzedażowej? Czasami ma to swoją przyczynę w tym, jak poruszają się klienci po sklepie (a czasami to czysty przypadek ;). Ale czasami to właśnie strategia klienta powoduje, że mamy przechodzi kolejno poszczególne alejki (tutaj mistrzem jest IKEA) i wracać do niektórych kategorii (jak np. produkty świeże, które mamy na wejściu do sklepu i jednocześnie wychodząc). Intrygujące?
- Aż w końcu sam **produkt, opakowanie**, cross selling z inną marką, brandem, a nawet firmą? To jest możliwe! To jest absolutna szansa na zwiększenie wzajemnej sprzedaży. Na zwiększanie świadomości. Na wzmacnianie marki. Obrazując na przykładzie: makaron i sos: dwie różne firmy, ale ich partnerstwo powoduje, że wzajemnie się polecają (na opakowaniach) temu samego shopperowi. Genialne! I wcale nie tak często praktykowane między producentami.

Niekiedy wystarczy też, by taki punkt styku podsunąć klientowi podczas jego podróży. Kiedy opracowywałam jedną z akcji lojalnościowych z płynem do

plukania tkanin, zauważyłam, że standardowo był on wstawiony w alejkę, która nie kierowała do tzw. kasy pierwszeństwa. Zdublowanie ekspozycji i umieszczenie dodatkowego miejsca blisko kas spowodowało wzrost rotacji produktu z nowego miejsca o kilkadziesiąt %. Tylko dlatego, że na ścieżce klienta podaliśmy mu nowy punkt styku z marką.

FRAMEWORK CZY INDYWIDUALNA MAPA?

Oczywiście! Każda ścieżka klienta powinna być opracowana indywidualnie, bo różne są branże, kategorie, modele zakupowe. Jednak istnieją elementy wspólne dla większości ścieżek offline, jak np. wejście do sklepu, przeglądanie półki czy płatność przy kasie.

Dlatego w mojej pracy z zespołami korzystam z przygotowanego frameworku Customer Journey, który daje solidny punkt wyjścia do wspólnej pracy i pozwala szybciej przejść od teorii do praktycznych działań Trade Marketingowych. Następnie uzupełniamy go o specyfikę danej firmy, kategorii i kanału sprzedaży.

Jak wygląda praca z zespołami Trade Marketing i Sprzedaży nad Customer Journey Shoppera?

Na bazie mojego doświadczenia w obszarze strategii klienta opracowałam szczegółową mapę Customer Journey z punktami styku, które wykorzystuje Trade Marketing. To narzędzie stało się fundamentem warsztatów, które prowadzę z zespołami TM i sprzedaży.

Customer Journey	Przygotowuję się				Przybywam		Kupuję					Używam						
Phases Offline	Zaczynam być świadomy	Jestem poinformowany o ofertach	Przygotowuję się do podróży	Szukam informacji o sklepie	Zmierzam do sklepu	Wchodzę do sklepu	Przeoglądam produkty	Szukam konkretnych artykułów	Przemierzam się między alejkami	Stoję w kolejce/placę za zakupy	Mam pytanie/potrzebuję pomocy	Opuszczam sklep	Wracam do domu	Konsumuję produkty	Próbuję zwrócić/wymienić	Potrzebuję wsparcia w sklepie	Kontaktuję się z obsługą klienta	
Touch Points	otrzymuję rekomendacje o innych	Czytam o ofercie w gazecie lub	Decyduję się na konkretny sklep	Sprawdzam lokalizację w Google Maps	Jadę autobusem do sklepu	Zabieram wózek na zakupy	Przechodzę między alejkami	Używam aplikacji, by znaleźć	Napotykam na dodatkowe ekspozycje	Wybieram kasę z najmniejszą	Szukam pracownika sklepu	Pakuję zakupy do torby	Wyjeżdżam z parkingu sklepowego	Sprawdzam rachunek	Wchodzę na www	Zgłaszam reklamację	Szukam kontaktu z BOK	Dzielę się swoją opinią z przyjaciółmi
	Widzę/czytam/słyszę oferty	Skanuję QR kod	Przygotowuję listę zakupów		Czytam reklamę w autobusie	Czytam reklamę na wózku	Czytam naklejkę na podłodze	Używam gazetki, by znaleźć	Czytam nawigatory z kategoriami	Wykładam produkty na taśmie	Chcę potwierdzić cenę produktu	Zabieram nową gazetkę reklamową	Przejeżdżam obok OOH	Czytam informacje na opakowaniu	Wypełniam formularz reklamacyjny	Otrzymuję zwrot płatności	Otrzymuję wiadomość statusową	Piszę opinie na Google Maps
	Przechodzę obok sklepu	Widzę reklamę w TV	Porównuję ceny		Włączam aplikację YanoSiK	Czytam ofertę na potykalcu	Widzę oznaczenia promocyjne	Sprawdzam moją listę zakupów	Kieruję się strzałkami	Dobieram produkty przy kasoswie	Czytam informacje przy BOK	Odsztawiam wózek zakupowy	Służę reklamę w radio	Opisuję się do loterii/konkursu	Kontaktuję się z BOK			
	Zabieram gazetkę z ostatnich	Słyszę reklamę w radio	Sprawdzam godziny otwarcia		Widzę billboard kierunkowy	Czytam ofertę na witrynie sklepowej	Sprawdzam cenę produktów	Przeoglądam produkty w koszach	Szukam czytnika cen	Czytam komunikat na separatorze		Sprawdzam paragon		Otrzymuję potwierdzenie złożenia				
	Otrzymuję bon podarunkowy/voucher	Czytam ulotkę informacyjną o nowościach	Pakuję torbę na zakupy		Jadę samochodem	Korzystam z butelkomatu	Słyszę reklamę audio	Zabieram produkt ze standu	Słyszę reklamę audio	Aktywuję kupon rabatowy		Czytam informacje na drzewkach						
	Czytam/widzę/słyszę o loterii/SMS	Otrzymuję informacje od przyjaciół			Słyszę reklamę radiową	Pobieram skaner do samodzielnej	Czytam komunikat na wobblerze	Zabieram produkt z degustacji		Kupuję produkt z polecenia		Pakuję zakupy do samochodu						
					Czytam ofertę sklepu na OOH	Czytam plakat przy drzwiach wejściowych	Zabieram ulotkę przypółkową	Widzę produkty na końcówkach		Otrzymuję kupon na kolejne		Piszę opinie dla sklepu (skanuję QR)						
					Wjeżdżam na parking	Zabieram gazetkę ze stojaka	Widzę dodatkową ekspozycję			Otrzymuję ulotkę z loterii/								
					Szukam miejsca parkingowego	Słyszę reklamę audio	Patrzę na cenówki											
						Czytam plakat na pierwszym regale/koszu wejściowym												

Narzędzie: wyjściowy framework Customer Journey do pracy z zespołami Trade Marketing oraz Sprzedaży.
Opracowanie: Connecto Hub.

Podczas pracy:

- przechodzimy krok po kroku przez każdą ścieżkę klienta,
- analizujemy każdy punkt styku i zastanawiamy się, jak można go wykorzystać do budowania sprzedaży,
- mapujemy niewykorzystane szanse, miejsca, w których konkurencja przejmie uwagę klienta,
- przekładamy mapę na realny plan działań trade marketingowych, który można wdrożyć od razu, a nie „kiedyś”,
- identyfikujemy luki sprzedażowe i uzupełniamy je o działania wspierające,
- przygotowujemy plan scenariuszowy dla dalszych aktywacji w punkcie sprzedaży.

To podejście daje zespołom nie tylko szerszą perspektywę z wiedzy o shopperze i Customer Experience, ale też bardzo praktyczne narzędzie do rozmów handlowych i planowania działań w kluczowych okresach sprzedażowych.

CO ZYSKUJEMY, GDY ŁĄCZYMY CX I TRADE MARKETING?


Offline to wciąż niewykorzystane złoto! Często, gdy mówimy o Customer Journey, myślimy o online. Ale to właśnie w świecie offline dzieje się największa część zakupów i to tam Trade Marketing ma największe pole do popisu.

Bo serce klienta najmocniej bije w offline'owym punkcie sprzedaży.

PODSUMOWANIE

Wchodząc w 4Q, warto spojrzeć na działania Trade Marketingowe z innej perspektywy. To nie tylko realizacja akcji promocyjnych, ale przede wszystkim umiejętność bycia tam, gdzie faktycznie jest klient.

Dzięki znajomości Customer Journey działamy mądrzej, szybciej i skuteczniej i oszczędzamy zarówno budżet, jak i energię zespołów.



Klient znika z pola widzenia, gdy każdy dział gra do swojej bramki

AUTOR: **KATARZYNA WOJNAR**
EXECUTIVE TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR

KLIENT ZNIKA Z POLA WIDZENIA,

gdy każdy dział gra do swojej bramki.

KLIENT W KAWAŁKACH, CZYLI EFEKT SILOSÓW.

W wielu organizacjach łatwo dostrzec paradoks. Każdy dział działa efektywnie, realizując swoje cele i rozliczając się z jasno zdefiniowanych wskaźników. Sprzedaż koncentruje się na wolumenie i kwartalnych targetach, marketing na budowaniu zasięgu i świadomości marki, trade marketing na sell-in i coraz częściej na sell-out, a obsługa klienta na FCR (first contact resolution) i kosztach kontaktu.

Z perspektywy wewnętrznej te cele są sensowne. Z perspektywy klienta pro-

wadzą jednak do rozmycia doświadczenia, niespójnych komunikatów i poczucia, że marka nie działa jako całość. **Klient doświadcza organizacji w kawałkach, a nie w pełnym obrazie.**

ZNIKAJĄCY PUNKT, KLIENT POZA RADAREM.

To właśnie wtedy „klient znika z pola widzenia”. Każdy zespół realizuje własny plan, ale nikt nie bierze odpowiedzialności za spójne doświadczenie na całej ścieżce zakupowej. Zamiast transformacji w stronę klientocentryczności,

powstaje struktura silosowa, w której poszczególne obszary mierzą się różnymi miarami sukcesu.

Bez integracji celów i wspólnych KPI nie ma szans na realną poprawę wskaźników biznesowych. Wszyscy grają dobrze, ale każdy do własnej bramki, co oznacza ryzyko pojawienia się sytuacji, kiedy osiągnięte cele jednego działu są dopiero połową realizacji innego obszaru, a wzajemnie zależnego.

KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ, TO WIĘCEJ NIŻ SLOGAN!

Transformacja klientocentryczna nie polega na deklaracjach ani kampaniach z hasłem „klient w centrum” czy “Focus on Customer”. To proces wymagający głębokiej zmiany w tym, jak organizacja definiuje cele, jak mierzy sukces oraz jak pochodzi do współodpowiedzialności za realizację postawionych KPIs.

Klientocentryczność oznacza budowanie kultury i projektowanie procesów, struktur i metryk wokół Customer Journey i Customer Lifetime Value. Kluczowym elementem jest przesunięcie perspektywy z „inside-out”, czyli myślenia o własnych działaniach, na „outside-in”, czyli patrzenia na firmę oczami klienta i oceniania jej spójności z jego oczekiwaniami.

Kluczowe cechy firmy klientocentrycznej:

- **zrozumienie klienta:** Firma dąży do głębokiego zrozumienia swoich klientów, ich sytuacji, oczekiwań i preferencji,
- **dopasowanie oferty:** produkty, usługi

i wszystkie procesy są projektowane z myślą o zaspokajaniu potrzeb klientów,

- **indywidualne podejście:** klienci są traktowani indywidualnie, a nie jako „jedni z wielu”, a komunikacja jest spersonalizowana,
- **pozytywne doświadczenia (Customer Experience):** całokształt wrażeń klienta od pierwszego kontaktu aż po obsługę po zakupie jest kluczowym elementem strategii firmy,
- **ciągłe doskonalenie:** firma stale dąży do ulepszania swoich procesów i produktów w oparciu o informacje zwrotne od klientów,
- **proaktywność:** nie tylko reaguje na obecne wymagania, ale także stara się przewidywać przyszłe potrzeby klientów,
- **Inwestycje w klienta:** obejmuje to inwestycje w technologię, zasoby, kompetencje pracowników oraz kulturę organizacyjną wspierającą orientację na klienta.

Długoterminowe korzyści przekładają się na lojalność i utrzymanie klientów. Firma buduje silną i długotrwałą relację z klientami, zwłaszcza że pozyskanie nowego klienta może być nawet 25x droższe, niż utrzymanie go. Zadowoleni klienci częściej powtarzają zakupy i polecają firmę innym (to prawdopodobieństwo rośnie aż do nawet 95%), a całość składa się na przewagę konkurencyjną.

Dzisiaj, w czasach wszechobecnej dostępności to unikalne i pozytywne doświadczenia klienta są trudne do skopiowania przez konkurencję i wyceniane są bardziej wartościowo, niż obniżki cenowe i rabaty.

CX JAKO WSPÓLNE SPOIWO.

Doświadczenie klienta staje się w tym podejściu spoiwem między wszystkimi obszarami. Marketing, sprzedaż, trade marketing, e-commerce, obsługa nie mogą patrzeć na wyniki w izolacji.

Realnym punktem odniesienia jest to, jak klient odbiera całość interakcji z marką, bo doskonale wychwytuje brak spójności (w działaniach, w komunikacji). Jeśli cele nie są zsynchronizowane, organizacja nigdy nie osiągnie pełnego efektu synergii, nawet jeśli każdy dział odnotuje poprawę w swoich wskaźnikach.

METRYKI, KTÓRE MAJĄ ZNACZENIE.

W praktyce oznacza to potrzebę redefinicji miar sukcesu. Zamiast liczyć tylko sprzedaż w promocjach, warto mierzyć, ilu klientów wraca po jej zakończeniu. Zamiast oceniać kampanię wyłącznie na podstawie zasięgu, lepiej analizować liczbę pozytywnych interakcji z marką na całej ścieżce zakupowej. Zamiast patrzeć osobno na ekspozycję i dostępność półkową, trzeba je łączyć z tym czy shopper rzeczywiście doświadczył marki w sposób spójny i wartościowy. Należy łączyć wskaźniki CX z wynikami biznesowymi, śledzić zmiany postępu i nie ekscytować się tym, co było, a projektować to, co ma być. Bo lojalności klienta nie można zaplanować, lojalność trzeba wypracować. Można otrzymywać wysokie noty w badaniu satysfakcji i nadal tracić klientów. Dlatego warto mierzyć to, co dla klienta ma znaczenie i dostarczać w tych punktach powody (i dowody) na lojalność.

NOWA ROLA TRADE MARKETINGU.

Widzę szczególną rolę dla działów Trade Marketing, która nadal nie jest popularna w kontekście budowania pozytywnych doświadczeń klienta. Przez lata Trade Marketing kojarzony był głównie z narzędziami POS, aktywacjami w punktach sprzedaży, akcjami towarującymi. A dziś jest jednym z kluczowych integratorów doświadczeń.

Shopper experience nie jest już tylko kwestią widoczności czy obecności na półce, lecz punktem styku, w którym spotykają się działania sprzedaży, marketingu i obsługi. To właśnie tu często ujawniają się rozbieżności między działami, shopper widzi chaos komunikatów, niespójne promocje i brak logiki w sposobie, w jaki marka prowadzi go przez proces zakupowy czy obsługi.

Nowoczesny trade marketing ma szansę pełnić rolę strategiczną, który pilnuje, aby wszystkie elementy były spójne i kontrybuowały do doświadczenia marki. To przesuwa trade marketing z pozycji „dostawcy materiałów promocyjnych” do pozycji „architekta doświadczeń zakupowych”.

Warto zaznaczyć, że w podejściu klientocentrycznym nie ma działu czy obszaru w organizacji, który byłby wykluczony z tej funkcji. Magazyn, księgowość, controlling, logistyka, nawet te działy mają wpływ na to, jak marka buduje pozytywne doświadczenia w punkcie sprzedaży czy obsłudze.

WSPÓLNY JĘZYK I WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ.

Taka zmiana to nie tylko modyfikacja arkusza KPI. To głęboka transformacja kultury organizacyjnej. Wspólne patrzenie na klienta oznacza wspólny język w całej organizacji, wspólną definicję wartości i wspólne rozliczanie się z efektów.

Wymaga to również nowego rodzaju przywództwa, zdolnego nie tylko do zarządzania działami, ale do integrowania ich wokół jednej wizji. Liderzy muszą umieć przełamywać silosy i zachęcać zespoły do tego, by patrzyły na doświadczenie klienta szerzej niż własny wycinek procesu, a także z mojej perspektywy powinni być wyczuleni na każdy akt działania przeciw kulturze klientocentrycznej. Powinni prowadzić swoje działania jak w maratonie, a nie sprincie. Długofalowo. Konsekwentnie usuwając punkty bólu na CJ (customer journey).

JEDEN KIERUNEK, JEDNA WIZJA.

Jeśli każdy dział skupia się wyłącznie na swoich celach, klient zniknie z pola widzenia, a marka będzie działała w sposób fragmentaryczny. Jeśli jednak cele i wskaźniki zostaną zbudowane wokół klienta i jego doświadczenia, cała organizacja zyskuje możliwość osiągnięcia stabilnego wzrostu, budowania lojalności i tworzenia wartości, której nie da się łatwo skopiować.

Nie wystarczy patrzeć na klienta. Trzeba patrzeć w tym samym kierunku.

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 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,

