

Customer Strategy Governance

 Connecto Hub

www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Luty 2026 | Nr 7 (3) |

TOP TEMAT

KAWA CZŁOWIEK RELACJA

Jak Green Caffé Nero
rozumie Focus on
Customer?
Str. 5

CX W RYTMIE ORGANIZACJI

Jak TAURON Obsługa
Klienta gra w partnerską
relację?
Str. 17

MIKRO KOREKTY – MAKRO EFEKTY

Wielka zmiana
w małych krokach.
Str. 28

REFLEKSJA NAD CX

CX w Leroy Merlin
Poland.
Str. 22

NIE MYŁ KLIENTO- CENTRYCZNOŚCI Z ULEGŁOŚCIĄ

Maciej Pichlak
Str. 34

*Dorota
Pomacho-
Pątkiewicz*

Chief Executive Officer Green Caffé Nero

SKUTECZNY POS

 displayplus
POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

Partner wydania

ISSN 3072-1350

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

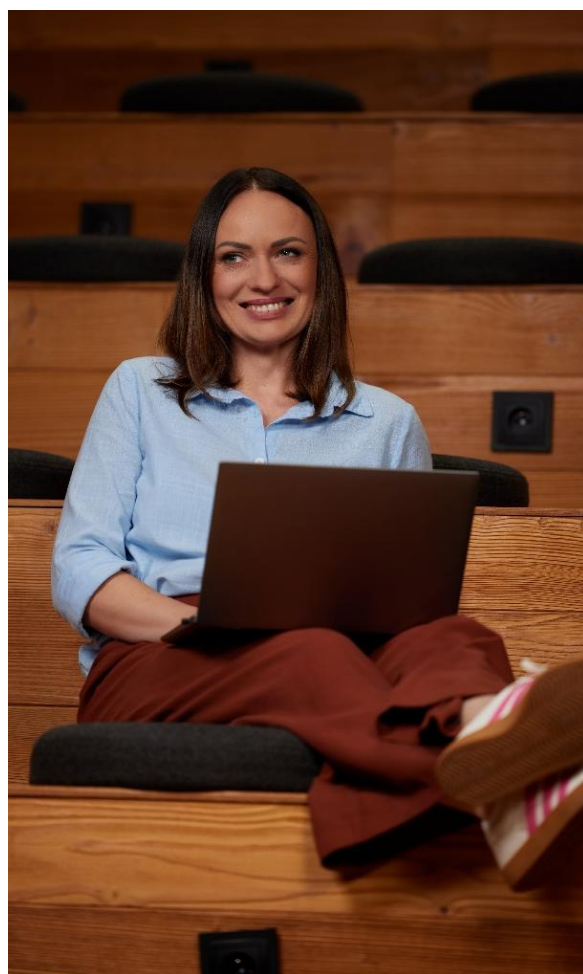
PARTNER MERYTORYCZNY

Drodzy Czytelnicy!

Oddaję w Wasze ręce **kolejny 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 taktach, 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, a **siódme** już wydanie otwiera **Dorota Pomacho-Pątkiewicz**, Chief Executive Officer w Green Caffé Nero.

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 Naczelna &
Executive Trade & Customer
Strategy Advisor

Customer Strategy Governance

Spis treści

Str. 5

Jedna kawa. Jeden człowiek. Jedna relacja.

Dorota Pomacho-Pątkiewicz o tym, jak Green Caffè Nero buduje klientocentryczność?

Str. 17

CX w rytmie organizacji

Michał Mierzwa i Krzysztof Smoleń o współpracy na linii zarząd – operacja w TAURON Obsługa Klienta.

Str. 20

3 pytania do Eksperta

Marta Wojciechowska

Str. 22

Refleksja nad Customer Experience

Katarzyna Sowa-Górska o CX w Leroy Merlin Poland.

Str. 28

Mikro korekty – makro efekty

Katarzyna Wojnar o drobnych zmianach dających efekt od razu.

Str. 34

Dlaczego większość firm myli klientocentryczność z uległością?

Wyjaśnia Maciej Pichlak.

Str. 40

Banki, a klient neuroatypowy

Dorota Bartosiak w neuroperspektywie rozprawia się z bankową obsługą klienta i nie tylko.

Szkolenie

„Jak zwiększyć sprzedaż bez wojny cenowej?”

str. 26

Platforma e-learningowa

str. 27

Warsztat

„Shopper Journey Map”

str. 33

Warsztat

„Myślenie innowacyjne i kreatywne rozwiązywanie problemów”

str. 39



DLA MAGAZYNU

Customer Strategy Governance

Dorota Pomacho-Pątkiewicz

Chief Executive Officer w Green Caffé Nero

Dorota Pomacho Pątkiewicz to doświadczona menedżerka z ponad 20 letnią praktyką w zarządzaniu dużymi organizacjami retailowymi i e-commerce na rynkach międzynarodowych. Specjalizuje się w transformacjach cyfrowych, strategii omnichannel, prowadzeniu P&L, ekspansji zagranicznej oraz budowaniu silnych marek konsumenckich. Green Caffé Nero pozostaje jedną z najsilniejszych niezależnych sieci kawiarni premium w Polsce, cenioną za wysoką jakość kawy, rzemieślniczą ofertę gastronomiczną oraz konsekwentnie budowany, ciepły klimat lokali.

- Od blisko trzech lat kieruje rozwojem sieci Green Caffé Nero, odpowiadając za strategię, ekspansję i funkcjonowanie blisko 100 kawiarni w Polsce. Jej celem jest dalsze przyspieszenie wzrostu. Marka planuje otwierać kilkanaście nowych lokali rocznie i umacniać pozycję w kluczowych miastach, takich jak Warszawa, Kraków i Wrocław oraz Trójmiasto.
- W swojej karierze pełniła kluczowe funkcje zarządcze, m.in. Managing Director Eastern Europe oraz Managing Director CEE w Pandora, odpowiadając za rozwój biznesu w ponad 25 krajach i osiągając imponujące wzrosty sprzedaży oraz rentowności. Później jako Managing Director w New Flag GmbH wprowadziła na polski rynek kilkanaście marek beauty i zbudowała ich dystrybucję w największych sieciach handlowych. Odpowiadała także za strategię e-commerce i ekspansję regionalną jako Director eCommerce & Expansion AT & CEE w Peek & Cloppenburg.
- Jest absolwentką Executive MBA Quantic School of Business and Technology oraz licznych prestiżowych programów rozwojowych m.in. IMD, MIT Sloan, Harvard Business School.
- Znana z umiejętności prowadzenia złożonych procesów zmian, budowania wysokowydajnych zespołów oraz skutecznego łączenia świata offline i online w spójne doświadczenie klienta.



[Dorota Pomacho-Pątkiewicz | LinkedIn](#)

ROZMOWA Z DOROTĄ POMACHO-PĄTKIEWICZ
CHIEF EXECUTIVE OFFICER W GREEN CAFFÈ NERO

Jedna kawa. Jeden człowiek. Jedna relacja.

Jak Green Caffè Nero buduje klientocentryczność?

ROZMAWIA: **KATARZYNA WOJNAR**

Green Caffè Nero od lat konsekwentnie buduje swoją pozycję uważność, relacje i szacunek do codziennych rytuałów klientów. To marka, która otwarcie mówi: Rozwijamy jedną kawę, jednego klienta i jedną kawiarnię na raz – zawsze staramy się być najlepsi w tym, co robimy.

W rozmowie z Prezeską Green Caffè Nero zaglądamy za kulisy tej filozofii. Pytamy, z czego wynika troska o klienta, jak przekłada się na decyzje strategiczne, kulturę organizacyjną i sposób prowadzenia kawiarni oraz jak zachować spójność doświadczenia, rosnąc dzisiaj do blisko 100 lokalizacji w Polsce.



Archiwum foto: Green Caffè Nero

KLIENT JAKO CZŁOWIEK, DOPIERO POTEM JAKO "GOŚĆ".

W Green Caffè Nero doświadczenie klienta zaczyna się od intencji. Od założenia, że klient przychodzi nie tylko po kawę, ale po chwilę dla siebie, relację, atmosferę. Na stronie marki pojawia się zdanie: „na raz zajmujemy się jednym klientem”. Co to realnie oznacza w codziennym funkcjonowaniu kawiarni?

W odróżnieniu od wielu sieci gastronomicznych, w naszych lokalach każdy z Gości obsługiwany jest przez jednego Baristę, który przygotowuje zamówienie od A do Z. Dzięki temu Gość ma szansę nawiązać kontakt, a nawet relację ze

„swoim” Baristą, który w pełni skupia się na nim i jego zamówieniu.

Unikamy sytuacji, w której jedna osoba przyjmuje zamówienie, kolejna je realizuje, a jeszcze inna przyjmuje płatność. Taki model tworzy przestrzeń na pomyłki i jednocześnie zamyka możliwość autentycznego kontaktu między Gościem, a obsługą. Dlatego pracujemy w modelu 1:1.

Skąd wzięła się filozofia stawiania relacji ponad szybkość i skalę?

Często mówimy, że nie chcemy być najwięksi – chcemy być najlepsi. Filarami naszej marki są: doskonała kawa, szczerze rzemieślnicze jedzenie, wnętrze, w których chce się przebywać, oraz ludzie – nasi Goście, Bariści i współpracownicy.

Ten ostatni element jest kluczowy. Nie da się budować szybkości obsługi ani skali biznesu bez ludzi, którzy w niego wierzą. Nie da się zdobywać serc klientów bez zaangażowania pracowników. A to zaangażowanie bierze się ze sprawczości, zaufania i lojalności. Jeśli zgubimy te wartości, możemy zapomnieć o trwałym rozwoju w dużej skali.

Jak definiujecie dziś „dobrą obsługę”, czym ona jest, a czym na pewno nie jest?

Dobra obsługa to taka, która zostaje w pamięci – oczywiście w pozytywny sposób. Zakup codziennego zestawu: kawa i bagietka, nie wymaga od Gościa dużego zaangażowania. A jednak codziennie staramy się, by ta rutyna niosła ze sobą coś dobrego, by choć odrobinę poprawiała dzień naszego Gościa.

Kluczowa jest relacja. Gość powinien czuć się zauważony i wysłuchany. Dążymy do tego, by powracający Goście byli rozpoznawani przez Baristów. Ideałem jest sytuacja, w której Barista wyprzedza zamówienie, proponując ulubioną kawę. Gość, który czuje się zaopiekowany wraca, bo wie, że to jego miejsce. A powracający Klienci to fundament stabilnego biznesu.

Czy były momenty, w których ta filozofia była trudna do obrony biznesowo?

Jesteśmy rodzinną firmą, produkujemy kawę najwyższej jakości, mamy własną palarnię i prowadzimy tradycyjne kawiarnie w europejskim stylu. Parzymy świetną kawę i traktujemy ludzi z życzliwością. Tak było na początku i tak jest dziś.

Były lata tłuste i chude. Pandemia szczególnie mocno nas doświadczyła. Jednak z perspektywy czasu widzimy, że nasza długoterminowa strategia po prostu się sprawdza.

Miejsce, które żyje w mieście

Green Caffè Nero mówi o kawiarniach jako o lokalnych przestrzeniach wpisanych w tkankę miasta, miejscach spotkań, pracy, obserwowania życia. To coś więcej, niż format retailowy. Jaką rolę w doświadczeniu klienta odgrywa sama przestrzeń kawiarni?

Nasze kawiarnie mają niezależny, rustykalny i eklektyczny charakter, a wystrojem i poziomem komfortu nawiązują do domowego salonu. Cenimy rzemiosło, dlatego tworząc nasze lokale korzystamy z usług rzemieślników: kowali, drykierów, stolarzy, kamieniarzy. Używamy naturalnych materiałów: drewna, kamienia, metalu, lastryko. Ta naturalność jest wyczuwalna i doceniana przez Gości.



Archivum foto: Green Caffè Nero

Kawiarnie projektujemy w taki sposób, by każdy znalazł wygodne miejsce dla siebie, niezależnie od celu wizyty. Mamy wygodne sofy na pogaduszki z przyjaciółkami, mamy długie stoły socjalne – idealne do pracy w grupie, mamy tzw. fotele „samotniki” – dla osób poszukujących chwili dla siebie. Jednym słowem, nasza przestrzeń jest podzielona tak, by służyć wielu celom wizyt.

Co jest ważniejsze przy projektowaniu nowej lokalizacji: spójność marki czy dopasowanie do lokalnego kontekstu?

Wierzę, że obie rzeczy da się połączyć. Każdy lokal reprezentuje nasz styl, ale jednocześnie nawiązuje do okolicy. Bez względu na to, ile lokali otworzymy, to staramy się zachować osobisty, niezależny charakter, który definiuje nas od samego początku.

Jak podejmujecie decyzje, by kawiarnie nie były „klonami”, a jednak pozostawały rozpoznawalne?

Chętnie zilustruję to przykładami. Popatrzmy na Rondo Daszyńskiego – tętniące życiem biznesowe serce Warszawy – mamy w tej okolicy kilka lokali. A mimo to, każdy z nich jest inny, np. ten w budynku Proximo ma wmurowane w podłogę tory, które oryginalnie przebiegały przez okolicę kilkadziesiąt lat wcześniej. Dekorujemy kawiarnie zdjęciami pochodzącymi z archiwów cyfrowych, by pokazać, jak okolica zmieniała się na przestrzeni lat. Szukamy motywów przewodnich, np. kawiarnię w dawnym Pałacu Prasy przy ul. Wielopole w Krakowie udekorowaliśmy szufladami zecerskimi, oryginalnym bębniem prasy czy faksymiliami wydawanego w tym miejscu ilustrowanego

Kuriera Codziennego. Artystyczną duszę dzielnicy Żoliborz uchwyciliśmy wieszając na ścianach oryginalne plakaty z podpisami Andrzeja Pągowskiego, wiersze Jerzego Ficowskiego czy fotografie z Teatru Komedia z Kaliną Jędrusik na scenie. Dodając do tego przygotowane dla nas na zamówienie elementy dekoracyjne takie jak okucia kowalskie, piękne żyrandole czy intarsjowane bary tworzymy miejsca spójne z marką, ale absolutnie unikalne.

Czy klient jest dla Was współtwórcą tych miejsc?

Poniekąd tak! Na przestrzeni lat nasze lokale bardzo urosły. Marka istnieje w Polsce od ponad 20 lat – wcześniej budowaliśmy znacznie mniejsze kawiarnie, ale z czasem, widząc rosnące zainteresowanie pracą zdalną zaczęliśmy budować większe lokale. Ponadto, naszym celem jest tworzenie miejsca dla lokalnej społeczności. Mamy kawiarnie, gdzie regularnie co tydzień spotykają się biegacze po skończonym biegu w pobliskim parku czy osoby uczące się języków obcych z native speakerami. Kawiarnie są dla ludzi – bez nich to tylko wnętrza.

People first!

W wielu organizacjach klientocentryczność kończy się na deklaracjach. W Green Caffè Nero kluczową rolę odgrywają ludzie “pierwszej linii” – baristki, bariści, menedżerowie kawiarni i sposób, w jaki są zapraszani do współtworzenia doświadczenia. Jaką rolę w trosce o klienta odgrywają pracownicy pierwszej linii?

Najważniejszą. I nie ma tu ani krzty przesady. Bariści są przekaźnikiem emocji, charakteru i rzemiosła naszej marki. Gdy w pandemii byliśmy zmuszeni zamknąć kawiarnie, Goście oczywiście tęsknili za naszą kawą, ale jeszcze bardziej za interakcją z Baristami. Na drzwiach lokali pojawiały się plakaty z wezwaniem do otwarcia — to był dla nas bardzo poruszający sygnał, jak silna jest ta więź.

W biurze możemy stworzyć doskonałe receptury napojów, standardy operacyjne czy ofertę jedzenia. Ale to właśnie Barista — jego rekomendacja, szczerzy uśmiech, serdeczne powitanie sprawiają, że Gość chce wrócić.

Czego szukacie u ludzi, zanim jeszcze zaczniecie ich szkolić?

Mamy zestaw wartości, które przejawiają się w postawie, uczuciach i działaniu. Szukamy ludzi otwartych na współdziałanie, okazujących szacunek innym i potrafiących okazać autentyczne zainteresowanie drugim człowiekiem.

Nasi Bariści potrafią budować dobre relacje z różnymi ludźmi, są ciepłi, pomocni i uważni. Widzimy to nie tylko w codziennej pracy, ale także w wyjątkowych sytuacjach — na przykład wtedy, gdy oddolnie organizują pomoc dla osób w potrzebie. Te wartości nie są zbiorem firmowych nakazów. One po prostu charakteryzują nas jako ludzi.

Jak budujecie kulturę odpowiedzialności za relację z klientem, a nie tylko za wykonanie zadania?

W Green Caffè Nero budujemy kulturę, w której relacja z klientem jest odpo-

wiedzialnością każdego pracownika — niezależnie od roli czy zmiany. To nie jest dodatkowy obowiązek. To fundament naszego działania.

Zaczynamy od wartości, nie od procedur. Uczymy zespoły, że klient nie przychodzi do nas po kawę, lecz po doświadczenie. Rozmawiamy o tym, dlaczego istniejemy: aby tworzyć miejsca, w których ludzie czują się dobrze. Jeśli ktoś rozumie sens swojej pracy, podejmuje właściwe decyzje bez checklisty.

Celebруем postawy, nie tylko wyniki. Oczywiście liczą się liczby, ale równie mocno doceniamy historie — momenty, w których ktoś wykazał się empatią, uważnością czy zrobił coś ponad standard. Mamy wewnętrzną platformę, na której dzielimy się przykładami takich sytuacji. To one w największym stopniu budują kulturę organizacyjną.

Często zadajemy sobie pytanie: „Czy ten Gość wyjdzie od nas, czując się lepiej niż przyszedł?”. Jeśli odpowiedź brzmi „tak”, wiemy, że zadanie zostało wykonane.

Czy są zachowania, których nie da się nauczyć, a które są kluczowe w Green Caffè Nero?

Parzenia kawy i przygotowania świeżych kanapek można nauczyć każdego. Jest jednak jedna rzecz, której nauczyć się nie da — w tej pracy trzeba po prostu lubić ludzi.

Jeśli ktoś jest introwertykiem, który stroni od kontaktu z innymi, będzie się w tej roli męczył. Chcemy, aby nasi Bariści często się uśmiechali, ale przede wszystkim, by ten uśmiech wynikał z autentycznej radości z tego, co robią.

Skalowanie uważności

100 kawiarni w Polsce to już duża skala. Utrzymanie tej samej jakości relacji i atmosfery w każdej lokalizacji wymaga świadomego przywództwa i jasnych decyzji strategicznych. Co jest dziś największym wyzwaniem w utrzymaniu spójnego doświadczenia klienta przy rosnącej liczbie kawiarni?

Wyzwań jest wiele! Jedno z nich to zapewnienie powtarzalnej jakości obsługi – przy rosnącej liczbie nowych pracowników. Skalowanie sieci to skalowanie zespołu. Rekrutacja odpowiednich osób i gruntowne szkolenie baristów są kluczowe, bo to oni „niosą” doświadczenie gościa.

Kolejne wyzwania to logistyka i operacje, które muszą nadążyć za skalą. Drobne „operacyjne potknięcia”, powielone w kilkudziesięciu lokalach, zaczynają wpływać na wizerunek i spójność brand experience. Jakość, obsługa, czystość – to doskonałość operacyjna, do której dążymy codziennie.

Jaką rolę w tym procesie odgrywa zarząd i liderzy regionalni?

Zarząd wyznacza standard, tempo i kierunek – dba, by marka rosła, ale nie rozmywała się. Pilnujemy, aby rozwój nie był szybszy, niż możliwości operacyjne i szkoleniowe zespołów. Kierownicy regionalni są strażnikami codziennej konsekwencji. To oni łapią w locie wszystkie „manewry operacyjne”, które mogą zaburzyć spójność. Razem tworzymy duet „strategia + egzekucja”, który decyduje o tym, czy Goście w Warszawie, Krakowie i Gdańsku dostają tę samą kawę

i tę samą świetną energię.

Czy są decyzje, których świadomie nie podejmujecie, mimo że mogłyby przyspieszyć wzrost?

To bardzo dobre pytanie, myślę, że bardzo świadomie wstrzymujemy pojawienie się w kolejnych miastach. Dbamy o to, by podbić serca mieszkańców jednego miasta i dobrze się w nim zakorzenić, zanim otworzymy się w kolejnej lokalizacji. W ubiegłym roku wykonaliśmy duży ruch, który bardzo wpłynął na nasz wzrost – przenieśliśmy nasz zakład produkcyjny do nowego miejsca, właśnie po to, by zapewnić harmonijny, spokojny wzrost sieci.

Jak Pani, jako prezeska, osobiście pilnuje, by troska o klienta nie stała się tylko hasłem?

Staram się być blisko zespołów. Słucham o ich sukcesach, ale jestem też uważna na problemy i wyzwania, z którymi się mierzą. Bariści i kierownicy kawiarni to nasza pierwsza linia kontaktu z Gościem.

Co kwartał spotykamy się z kierownikami, by rozmawiać o planach, podsumowaniach i obszarach do poprawy. To dla mnie bardzo ważna przestrzeń do usłyszenia głosu pracowników oraz naszych Gości.

Regularnie badamy też poziom satysfakcji klientów, korzystając z różnych źródeł informacji. Często mówimy, że klient „głosuje nogami” – jeśli przychodzi rzadziej, to znak, że coś wymaga naszej uwagi i działania. Wyniki finansowe i poziom satysfakcji są ze sobą silnie powiązane i jako prezes bardzo tego pilnuję.

Klientocentryczność jako wybór strategiczny

W czasach automatyzacji, optymalizacji i presji kosztowej Green Caffè Nero idzie pod prąd, stawiając na uważność, relacje i tempo klienta. Jakie sygnały od klientów są dla Pani najważniejszym dowodem, że ta filozofia działa?

Dziś mamy wiele punktów styku z klientem. Jestem zwolenniczką podejścia omnichannelowego. Poza bezpośrednią relacją w kawiarni mamy social media, aplikację, opinie Google czy coroczne badania satysfakcji.

Goście bardzo chętnie dzielą się opiniami, dzięki czemu szybko wiemy, co działa, a co wymaga poprawy. Wyciągamy z tego konkretne wnioski i wdrażamy usprawnienia.

Co powiedziałyby Pani liderom innych branż, którzy chcą budować klientocentryczność, ale boją się, że „to się nie skaluje“?

Co bym powiedziała innym liderom? Dobry customer experience to mierzalne podniesienie wartości firmy, które widać we wzroście przychodów, w większej otwartości klientów na wyższe ceny, wyższej retencji klientów, a także we wzroście częstotliwości odwiedzin. W internecie można znaleźć sporo przykładów na to, jak pozytywny NPS przekłada się na profitowość, ja mogę uchylić rąbka naszych wyników i powiedzieć, że lokale z wyższym wskaźnikiem satysfakcji mają lepsze wyniki finansowe.

Gdyby miała Pani ująć filozofię Green Caffè Nero w jednym zdaniu, co by to było?

Maya Angelou kiedyś powiedziała, że „Ludzie zapomną o tym, co powiedziałaś, zapomną o tym, czego dokonałeś, ale nie zapomną tego, jak dzięki tobie się czuli”. Stawiam na spójne i przemyślane budowanie marki oraz biznesu przez doświadczenie klienta. W zespole staramy się uchwycić prawdziwy obraz Gościa i jego potrzeb; patrzymy na jego ścieżkę: przed zakupem, w trakcie i po. I w oparciu o to budujemy naszą ofertę, markę, a w końcu doświadczenie.



Archiwum foto: Green Caffè Nero





Archiwum foto: Tauron

Rozmawia: KATARZYNA WOJNAR

CX W RYTMIE ORGANIZACJI

Jak TAURON Obsługa Klienta zsynchronizował zarząd i operacje?

GOŚCIE:

MICHAŁ MIERZWA

Wiceprezes Zarządu ds. Obsługi Klienta TAURON Obsługa Klienta

KRZYSZTOF SMOLEŃ

Szef Biura Badań i Doświadczenia Klienta TAURON Obsługa Klienta

W Tauron Obsługa Klienta transformacja klientocentryczna nie jest projektem przypisanym do jednego zespołu ani zestawem narzędzi wdrażanych „od góry”. To proces, w którym udało się osiągnąć rzadką w dużych organizacjach synchronizację: między poziomem zarządczym, a operacyjnym, między wizją, a codziennymi decyzjami, między strategią, a prawdziwym doświadczeniem klienta.

Rozmowa z przedstawicielami obu tych perspektyw pokazuje, jak wygląda moment, w którym koncentracja na kliencie przestaje być inicjatywą, a zaczyna być wspólnym językiem organizacji.

DWIE PERSPEKTYWY

Jak zsynchronizować
wizję i operację?

Jednym z największych wyzwań transformacji jest połączenie strategii z codziennością organizacji. W TOK ten dialog odbywa się w duecie. Jak wygląda współpraca między poziomem zarządczym, a zespołem CX w momentach napięć, sprzecznych priorytetów, presji wyników lub trudnych decyzji biznesowych?

MM: Skoro występujemy razem w tym wywiadzie, to uznaję to za pozytywny sygnał naszej współpracy. Kalibracja charakterów, motywacji i podejścia do wyzwań jest kluczowa w osiągnięciu sukcesu. Najpierw jednak musieliśmy zrozumieć jaki jest nasz wspólny cel i go zaakceptować.

A z perspektywy zespołu CX co najbardziej pomaga, gdy zarząd realnie „niesie” klientocentryczność?

KS: Doświadczenie klienta jest wymagającym rzemiosłem w codzienności korporacyjnej, gdzie KPI jak wynik finansowy, sprzedaż, efektywność procesów są tym, z czym jako spółka giełdowa wychodzimy do inwestorów. W naszej branży efektywność CX ciężko przeliczyć na złotówki, dlatego tak ważne jest zrozumienie długoterminowości tego działania. Co nam pomaga? Podstawa to włączenie w zestawy oceny performance’u organizacji KPI doświadczeniowych, udział w naszej komunikacji i promocja obszaru. Ciekawym pomysłem było wprowadzenie CX do procesu zarządzania zmianą w organizacji na stałe. Na tej bazie możemy swobodnie rozwijać naszą strefę wpływu. Ja czuję pierwszy raz, właśnie w TOK, że CX nie ogranicza się do roli badania i projektowania doświadczeń klienta, ale naszym zadaniem jest również transformacja.

Jakie zatem kompetencje i postawy liderów są dziś kluczowe, by transformacja nie zatrzymała się na poziomie deklaracji?

MM: Najważniejsza jest gotowość, by rozumieć doświadczenie klienta i brać za nie odpowiedzialność, a także działać konsekwentnie – domykać deklaracje, jasno priorytetyzować i dowozić efekty.

Ważna jest również otwartość na szerszą perspektywę rynku oraz świadomość, że zmiana rozwija dotychczasowe działania, a nie je unieważnia.

3 FILARY W REALNEJ ZMIANIE

Transformacja potrzebuje jasnej decyzji, właścicielstwa i zgody na zmianę sposobu myślenia o kliencie, zwłaszcza na poziomie zarządu. Co było momentem zwrotnym, w którym klient przestał być „obsługiwany”, a zaczął być realnym punktem odniesienia dla strategii Tauron?

MM: Dla mnie praca z perspektywą klienta zawsze była naturalnym wyzwaniem – po prostu lubię myśleć o organizacji przez jego potrzeby i doświadczenia. Dlatego tak dobrze się tu odnajduję – bo klient od zawsze był wpisany w DNA TAURON. Kolejny bieg wrzuciliśmy jednak wtedy, gdy klient został jasno postawiony w centrum strategii całej grupy TAURON.

Jak zdefiniowaliście zakres odpowiedzialności CX w organizacji? Co jest „w waszym koszyku”, a co musi wydarzyć się we współpracy z innymi obszarami?

KS: Zaczęliśmy od higieny organizacyjnej, czyli strategii CX. Opiera się ona na trzech filarach.

Pierwszym są badania. Zbudowaliśmy własny model badawczy, który pozwala nam patrzeć na doświadczenie klienta przekrojowo, z czterech perspektyw. Na **poziomie strategicznym** realizujemy benchmarki rynkowe. Na **poziomie taktycznym** pracujemy z mapami podróży klienta i opomiarujemy ścieżki. Perspektywa taktyczno – operacyjna

obejmuje badania celowane, wspierające service design, a poziom operacyjny to codzienna praca na głosie klienta – VoC oraz badania transakcyjne.

Drugim filarem jest dostarczanie organizacji kompetencji service design oraz konsekwentna realizacja programu CJM.

Trzecim filarem jest edukacja CX i angażowanie koleżanek i kolegów z pozostałych obszarów spółki. Zależy nam nie tylko na przekazywaniu narzędzi i wiedzy, ale przede wszystkim na budowaniu zrozumienia, że w dojrzałej organizacji zespół CX pełni funkcję wspierającą. Doświadczenie klienta nie jest „własnością” jednego zespołu – tworzymy je wszyscy.

Co było najtrudniejsze w przełożeniu wizji klientocentrycznej na realne struktury i procesy w tak dużej organizacji?

MM: Nie mówiłbym o tym w czasie przeszłym. To nie projekt, tylko proces, który w TAURON został zapoczątkowany już dawno. Kluczowe jest systemowe łączenie perspektywy procesowej z doświadczeniem klienta oraz budowanie wspólnego sposobu myślenia. Taka zmiana wymaga czasu, konsekwencji i stopniowego budowania nowego sposobu myślenia w całej organizacji.

KS: Dla mnie kluczowe jest zrozumienie przez organizację wartości, jaką daje CX. W procesie transformacyjnym na taką skalę ludzie to w mojej ocenie najważniejszy czynnik sukcesu lub porażki. Komunikacja musi być kompleksowa: wiedza, case'y, storytelling zarządu, webinary, docenianie pracowników oraz pokazanie jak wykorzystywać dane czy wiedzę o kliencie w działaniach, ale tak konkretnie, a nie na slajdach. Dlatego

w TAURON zdecydowaliśmy się na właśnie takie podejście i już teraz widzimy, że świetnie rezonuje to z organizacją.

KLIENT JAKO SYSTEM

Serce w danych

Jaką rolę dziś, w codziennych decyzjach operacyjnych i zarządczych, pełnią badania NPS, CES, CSI i gdzie kończy się ich funkcja jako wskaźników, a zaczyna jako narzędzi realnej zmiany?

MM: Dziś badania NPS, CES i CSI są integralną częścią codziennych decyzji operacyjnych i zarządczych, bo łączymy wskaźniki doświadczeniowe z danymi obsługowymi. Same liczby nie są jednak celem – ich prawdziwa rola zaczyna się w momencie, gdy stają się impulsem do działania. Negatywna opinia klienta powinna być natychmiastowym sygnałem do rozmowy i poprawy doświadczenia, a nie jedynie zapisem w raporcie. Cała organizacja funkcjonuje w przekonaniu, że „liczby nas wyzwolą”, bo bez rzetelnego pomiaru i zrozumienia danych nie ma mowy o profesjonalnej, trwałej transformacji.

KS: To sbardzo dobre pytanie – od samej diagnozy bez leczenia nikt jeszcze nie wyzdrowiał. Tutaj gros pracy jest właśnie u ludzi z CX. Jak sprzedać insight, żeby nie został odebrany jak wynik audytu? Moja rada – gdy przygotowujesz analizę przeczytaj ją i zastanów się czy sam ją rozumiesz i czy byś ją wykorzystał. Potem włącz się w inter-

pretację wspólnie z interesariuszami – prowadź zmianę (np. warsztat design thinking) i na koniec stwórz system raportowania oraz eskalacji wyżej. Jeżeli to wszystko zagra, to będzie to dobrą podstawą do skutecznej pracy z głosem klienta. W naszym przypadku świetnie się to sprawdza.

Ok, to w jaki sposób wyniki badań trafiają do liderów, zespołów operacyjnych i pierwszej linii, i jak dbacie o to, by były zrozumiałe, a nie tylko poprawne metodologicznie?

KS: W tym zadaniu staramy się dywersyfikować przekaz. Co miesiąc robimy podsumowanie z prezentacją oraz moim komentarzem wideo, który rozsyłamy mailowo do całej organizacji. Dodatkowo dashboard z wynikami i analizami mamy na naszej „Strefie Dobrych Doświadczeń” dla pracowników. Regularnie na przeglądach dla managerów robię prezentację wyników oraz insightów. Jeśli chodzi o pracę na co dzień to wyniki są prezentowane konkretnym interesariuszom na cyklicznych spotkaniach nad inicjatywami naprawczymi.

MM: Ja bardzo lubię osobiście angażować się w tą rozmowę, dlatego aktywnie uczestniczę w webinarach i spotkaniach z pracownikami, pokazując wspólnie z Krzyśkiem, jak wnioski z badań można wykorzystywać w codziennej pracy i decyzjach operacyjnych. Ja sam zaczynałem od bezpośredniej obsługi klienta więc wiem, że brakowało mi wtedy przełożenia strategii na praktykę i ludzki język. Nie zapominam też, żeby doświadczenie klienta było wpisane w cele menedżerów. Mają oni konkretne wskaźniki związane z CX, za które odpowiadają.

Nowa, prosta FAKTURA



Archiwum foto: Tauron

Czy są przykłady decyzji biznesowych, które realnie zmieniły się pod wpływem danych o doświadczeniu klienta?

MM: Najlepszym przykładem, gdzie głos klienta towarzyszył w całym projekcie była "Nowa prosta faktura". Pierwsze badanie to była walidacja zaprojektowanego podsumowania do faktury pod kątem potrzeb klientów, w którym wzięło udział ponad 300 klientów. Drugie badanie weryfikacja podsumowania pod kątem wprowadzonych zmian i tutaj ponad 200 klientów nam pomogło. Kolejnymi były badania ilościowe i jakościowe jako stały element projektowania. Ponad 2000 klientów Taurona w tym uczestniczyło. Zawsze badaliśmy czytelność rozliczeń, przejrzystość i design samego dokumentu. Mogę śmiało powiedzieć, że na taką skalę nie było u nas projektu uwzględniającego tak szeroką opinię naszych klientów.

To prawda, komunikacja była szeroka i skuteczna, a mówię to też jako klientka.

KOMU NIKA CJA

Silnik zmian

Barometr klienta, godziny dla klienta, CX Press, inspiracje ze świata i CX jako język organizacji. Transformacja nie skaluje się bez komunikacji. TOK robi w tym obszarze dużo i to w sposób systemowy. Dlaczego komunikacja wewnętrzna stała się jednym z kluczowych narzędzi transformacji klientocentrycznej w TOK?

MM: Transformacja klientocentryczna powinna zawierać się w codziennych decyzjach tysięcy pracowników. Wiedza musi dotrzeć w głąb organizacji, nie może zatrzymać się wyłącznie na jej wyższych szczeblach. Dlatego stworzyliśmy kompleksowy plan dotarcia do całej organizacji. Nasza oferta składa się z webinarów, newsletterów, artykułów edukacyjnych, strefy wiedzy i konkursów, a kropką nad „i” była organizacja pierwszego CX Day’a w Grupie TAURON. Cel: zarazić wszystkich naszą klientocentrycznością.

KS: Co więcej działania komunikacyjne tłumaczą sens zmian, pokazują priorytety i konsekwentnie budują wspólne rozumienie roli klienta w całej organizacji. Dzięki temu klientocentryczność staje się elementem kultury i sposobu działania całej Grupy Tauron.

Jak projektujecie inicjatywy komunikacyjne, żeby nie były jednorazową akcją, tylko elementem stałego rytmu pracy z klientem?

KS: Przede wszystkim słuchamy potrzeb pracowników. Po spotkaniach i webinarach zbieramy feedback w krótkich ankietach, które pomagają nam dopasować tematy i formę działań edukacyjnych do realnych potrzeb organizacji. Jednocześnie zawsze łączymy edukację z aktualnymi inicjatywami CX, tak aby wiedza od razu mogła być wykorzystywana w praktyce.

Dzięki temu inicjatywy nie są jednorazowymi akcjami, ale stają się elementem stałego rytmu pracy z klientem i naturalnym wsparciem dla zachodzących zmian.

Jak wówczas reagują zespoły operacyjne, co najbardziej „klika”, a co wyma-

ga jeszcze osławiania i tłumaczenia?

KS: Dotychczas wszystkie działania spotykają się z bardzo dobrym odbiorem w zespołach operacyjnych. Najbardziej „żywym” efektem naszych działań edukacyjnych jest Strefa Dobrych Doświadczeń – wewnętrzne centrum wiedzy o kliencie, w którym gromadzimy narzędzia, inspiracje i materiały z webinarów. To zasób, z którego pracownicy mogą skorzystać szybko i w dowolnym momencie. Równolegle stale pracujemy nie tylko nad jego aktualizacjami, ale też utrzymaniem zainteresowania tą formą wsparcia.

Największym zainteresowaniem cieszą się jednak bez wątpienia spotkania z cyklu „Godzina dla klienta”, które prowadzimy co dwa miesiące wspólnie z Michałem. Mają one stałą strukturę: część strategiczną poświęconą kluczowym tematom CX oraz czas na otwartą rozmowę z uczestnikami.

MM: Panel Q&A podczas „Godziny dla klienta” to dla pracowników ulubiona część spotkania – i dla mnie również. To rzadka okazja do bezpośredniej rozmowy z osobami z różnych obszarów i poziomów organizacji, do odpowiadania na pytania i rozwiewania wątpliwości. Te spotkania są dla mnie bardzo inspirujące i dają cenną perspektywę operacyjną.

Gdybyście mieli poradzić coś nowej organizacji lub jednostce zajmującej się doświadczeniami klienta – jaką jedną rzecz powinni zrobić w ciągu pierwszych 90 dni transformacji klientocentrycznej? Dlaczego właśnie ten krok robi największą różnicę?

MM: W pierwszych 90 dniach kluczowe jest jedno bardzo konkretne działanie:

sprawdzenie czy procesy związane z klientem rzeczywiście zawierają jego głos. Jeśli okazuje się, że wdrażamy nowe rozwiązania bez uwzględnienia tej perspektywy, warto taki proces zatrzymać i uzupełnić. Nazwałbym to taką "bramką klientocentryczną". To właśnie ten krok według mnie robi największą różnicę, bo zamienia klientocentryczność z hasła w praktyczne działanie i skutek.

KS: Dla mnie najważniejsza byłaby diagnoza fundamentów, tzn. jak są skonstruowane procesy, gdzie CX skwantyfikowany jest w KPI oraz jaka jest świadomości i percepcja organizacji. Ważnym elementem jest analiza inte-

resariuszy, czyli osób i obszarów, które mają największy wpływ na doświadczenie klienta oraz mogą w przyszłości je wspierać bądź działać na twoją niekorzyść. Dodatkowo uważam, że ważna jest szczerza rozmowa z zarządem jak postrzega perspektywę doświadczenia klienta i ocena jak realnie jest w stanie jej się poddać, żeby po prostu mierzyć siły na zamiary.

Bardzo dziękuję za tę rozmowę. Czuję, że moglibyśmy tak dłużej, dlatego mówię „do zobaczenia”!

MICHAŁ MIERZWA

Wiceprezes Zarządu ds. Obsługi Klienta TAURON Obsługa Klienta



KRZYSZTOF SMOLEŃ

Szef Biura Badań i Doświadczenia Klienta Tauron Obsługa Klienta



3 PYTANIA DO EKSPERTA



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



ODPOWIADA:
**MARTA
WOJCIECHOWSKA**
STRATEGIC
ADVISOR -
CUSTOMER
GROWTH &
PREMIUM RETAIL

Dlaczego większość marek premium traci pieniądze nie na marketingu, ale na źle zaprojektowanej sprzedaży? Dlaczego zarządy firm tego nie widzą?

W segmencie premium sprzedaż wciąż bywa traktowana wyłącznie jako „ostatni etap lejka”. Często widać paradoks. Marki wydają ogromne budżety na komunikację i budowanie wizerunku, ale dopiero w kontakcie ze sprzedażą klient doświadcza jak wygląda rzeczywistość marki. I jeśli tam coś nie działa, efekty kampanii „rozmywają się”.

Spójrzmy na wszystkie dyskusje w social mediach. Dywagacje o kreatywnych kampaniach to zazwyczaj tylko temat dla branżowych ekspertów. Od suchego ciasta w cukierniach z wieloletnią tradycją, po obsługę w eleganckich hotelach i pensjonatach. Klienci konfrontują wyobrażenia z realiami.

Problem też polega na tym, że straty nie są widoczne wprost. Nie pojawiają się jako jeden dramatyczny wskaźnik, tylko jako suma drobnych decyzji. Niespójne KPI, presja na wolumen, źle zaprojektowane targety sprzedażowe, brak jasnych zasad pracy z klientem premium. Tak właśnie „wycieka” zysk i wartość marki.

Zarządy często tego nie dostrzegają, ponieważ „w excelu się zgadza”. Nie widzą natomiast, jak niespójne procesy sprzedażowe obniżają perceived value marki i prowadzą do rezygnacji z zakupu albo do poszukiwania zamienników. Klient premium jest dziś bardziej świadomy, porównuje i oczekuje, że cena produktu czy usługi będzie uzasadniona.

Jeśli klient spotyka inną narrację i obietnicę w marketingu, inną w sklepie stacjonarnym, jeszcze inną online, to na pewno nie jest działanie sprzedaży, ale efekt decyzji podejmowanych dużo wyżej. Natomiast to sprzedaż musi ostatecznie unieść ten ciężar.

Czy sprzedaż premium da się skalować bez utraty „luksusowego” doświadczenia klienta? Gdzie większość marek popełnia błąd?

Skalowanie sprzedaży premium jest możliwe, ale wymaga zupełnie innego podejścia niż w kategoriach masowych. Największym błędem marek jest próba kopiowania masowych modeli wzrostu – więcej punktów, więcej promocji, większa presja na wynik krótkoterminowy.

Klient premium oczekuje spójności, jakości i poczucia kontroli marki nad każdym punktem styku. Jeżeli skalowanie oznacza utratę tych elementów, to marka przestaje być premium, nawet jeśli ceny pozostają wysokie.

Kluczem są jasno zdefiniowane zasady, które mówią, co nie podlega negocjacji, a gdzie organizacja może być elastyczna. Skala w premium nie polega zatem na ciągłej multiplikacji, tylko na lepszym projektowaniu biznesu i wrażliwości na zmieniające się trendy oraz sytuację rynkową.

Nie wystarczy tylko ekspansja. Chodzi

o projektowanie procesów, które dają klientowi doświadczenie wysokiej jakości niezależnie od kanału.

Polscy konsumenci są pragmatyczni. Wg Rzeczpospolitej, 82% badanych deklaruje, że przygotowuje się do zakupów analizując ceny online przed wizytą w sklepie stacjonarnym. Decyzje zakupowe zaczynają się znacznie wcześniej, a rolą sprzedaży nie jest już tylko „domykanie” transakcji, ale budowanie wartości i potwierdzanie obietnicy marki w każdym kanale.

Na końcu, jakkolwiek trywialnie to zabrzmie, potrzebna jest analiza tego co zostało zrobione i co nie działa. Tak samo jak wyciąganie prawidłowych wniosków i otwartość na innowacje.

Dlaczego customer experience w premium zaczyna się nie w salonie sprzedaży, ale w decyzjach sprzedażowych podejmowanych „na górze” organizacji?

Customer experience w premium bardzo często jest mylone ze standardami obsługi: scenariuszem rozmowy, rytuałem powitania, estetyką wnętrza czy eleganckim opakowaniem.

To, co klient realnie odczuwa w kontakcie z marką, jest bezpośrednim efektem decyzji strategicznych i sprzedażowych podejmowanych na poziomie zarządczym.

Jeżeli KPI są sprzeczne z obietnicą marki, doświadczenie klienta również będzie sprzeczne. Nie da się „naprawić” CX szkoleniami, jeśli fundamenty sprzedaży są źle zaprojektowane.

Strategiczne myślenie o rozwoju organizacji „leczy” nie tylko objawy, ale przyczyny.

REFLEKSJA *nad* CUSTOMER EXPERIENCE

AUTOR: KATARZYNA SOWA - GÓRSKA
Customer Experience Director, Leroy Merlin Poland

Customer Experience w Leroy Merlin

O Customer Experience napisano już chyba wszystko, więc trudno wnieść tu coś nowego, poza osobistą perspektywą, interpretacją i refleksją. Dlatego to będzie tekst osobisty.

Jak rozumiem pojęcie Customer Experience ?

Z dziesiątek definicji, które przez te lata przewinęły się na moim ekranie, wybieram jedną, najpojemniejszą: to suma doświadczeń, jakie klient zbiera, podczas swojej relacji z marką. To są te wszystkie małe i znaczące wydarzenia, te drobne i większe puzzle, które budują obraz firmy w głowie klienta. I ten obraz generuje emocje oraz staje się podstawą decyzji: podoba mi się - nie podoba, lubię - nie lubię, zostaję - odchodzę - wracam...

Dlatego praca nad budowaniem Customer Experience w moim rozumieniu polega na uważnym wyodrębnieniu tych puzzli i takim ich zaprojektowaniu, żeby dały nie tylko spójny i sensowny obrazek, ale także i taki, który trafi w gust i potrzeby konkretnego klienta. A jak wiadomo – gusta i potrzeby są różne...

Rozwijając tę metaforę, dla mnie tymi puzzlami są, chociażby, sposób w jaki się komunikujemy z klientem (*czyli kanały kontaktu, ton, język*), wartość jaką niesie dla niego nasza oferta (*jej kompleksowość, prostota, dopasowanie do potrzeb, unikalność, etc.*), ludzie, z którymi się styka w kontakcie marką. I jeśli któregoś z tych puzzli zabraknie lub będzie uszkodzony – obrazek jest niedoskonały.

Tyle tytułem wstępu i “zeszownikowania się”.

Jak wygląda droga Leroy Merlin do doskonałości w obszarze Customer Experience?

Gdy obejmowałam stanowisko szefowej Customer Experience w Leroy Merlin w 2018 roku, stanęłam przed zadaniem równocześnie łatwym i trudnym.

Łatwym, ponieważ hasło “człowiek i klient w sercu marki”, zawsze było podstawą misji i filozofii firmy. Nikogo więc nie trzeba było przekonywać i edukować, że klient jest ważny, musimy o niego dbać i starać się spełniać jego oczekiwania na najwyższym poziomie.

Trudnym, gdyż w praktyce była ona stosowana organicznie, spontanicznie i intuicyjnie. Innymi słowy: brakowało

w tym wszystkim struktury, strategii, spójności i komplementarności. To znaczy: puzzle były, ale rozsypane na stole. Trzeba więc było je poukładać sensownie, a brakujące stworzyć.

Strategia

I tak, wraz z super zaangażowanym teamem, który zastałam w Leroy Merlin, a który później stopniowo rozbudowałam o kolejnych ekspertów – zaczęliśmy od narysowania tego, gdzie i kim jako marka pro-kliencka chcemy być za 5 lat i określenia, po czym to poznamy. A potem zrobiliśmy głęboką diagnozę, gdzie wobec tych ambicji się znajdujemy i jakie konkretnie działania trzeba podjąć, by je zrealizować. Krótko mówiąc: napisaliśmy pięcioletnią strategię Customer Experience dla firmy, która przez kolejne lata stanowiła dla nas realny drogowskaz i punkt odniesienia.

Feedback klientów

Jej pierwszym filarem było wprowadzenie systemu zbierania feedbacku we wszystkich punktach styku z firmą oraz wdrożenie modelu pracy na wynikach.

Z kwartalnych badań ankietowych pod sklepami przeszliśmy na “hot surveys”, aby klient mógł na gorąco, po wizycie w sklepie, podzielić się doświadczeniem. Objęliśmy badaniami także inne kanały kontaktu i procesy: stronę internetową, dostawę, infolinię, etc... Wymagało to pełnej digitalizacji naszych badań. Zapewniliśmy natychmiastową wysyłkę ankiet, dostęp do odpowiedzi w czasie rzeczywistym oraz automatyczne powiadomienia dla osób odpowiedzialnych w przypadku zgłoszenia problemu przez klienta. Tym sposobem stał się pierwszym – i dotąd wciąż jedynym – retailerem DIY na polskim rynku, który ma tak kompleksowy i nowoczesny system pomiaru NPS.

NPS jako wiodący wskaźnik

I tak – ze wskaźnika NPS uczyniliśmy naszą busolę. Bo nie dość, że wpisaliśmy go do strategii firmy jako jeden z naszych głównych celów, to jeszcze powiązaliśmy na stałe z systemem premiowym.

Od kilku lat, każdy pracownik Leroy Merlin Polska, niezależnie od tego czy jest członkiem zarządu, pracownikiem administracji, IT, sklepu, czy logistyki, ma w swoich zadaniach premiowych NPS.

Praca na wynikach

Dziś nasze badania są bogatym źródłem wiedzy o tym, jak postrzegają nas klienci. Otrzymujemy kilkanaście tysięcy ankiet miesięcznie, po kilkaset z każdego sklepu i innych punktów styku. To tysiące komentarzy, setki pochwał, ale też setki głosów niezadowolenia. Wszystkie stanowią dla nas cenny materiał do pracy na wielu poziomach i przy użyciu różnorodnych narzędzi.

Wśród nich jest proces **Close the Loop**. Służy bieżącej pracy z detraktorami, czyli klientami niezadowolonymi. W sklepach, w e-commerce, na infolinii... Informacja o negatywnej ocenie natychmiast pojawia się na smartfonie kierownictwa sklepu i skłania do pilnej reakcji, czyli rozwiązania problemu klienta i podjęcia akcji naprawczej. A to znakomita podstawa do budowania podejścia ciągłego doskonalenia w codziennej pracy.

Innym naszym narzędziem, już nie reaktywnym, ale służącym proaktywnemu budowaniu doświadczeń klientów jest filozofia **Customer Journey**. Wdrożyliśmy ją, aby lepiej projektować i usprawniać procesy tak, by odpowiadały na potrzeby klientów, pracowników

i partnerów. A bardzo konkretnym efektem tego jest tak zwany **Stempel CEx**, czyli filtr, przez który powinien przechodzić każdy nowy projekt w firmie, w celu określenia jego wpływu na doświadczenia użytkowników.

Projekty transformacyjne

A jak już jesteśmy przy projektach, to nie mogę nie wspomnieć o tym, że nie da się skutecznie zarządzać doświadczeniami klientów, bez głębokiej transformacji procesów. Dlatego inicjowanie i prowadzenie złożonych projektów takich, jak wdrożenie centralnego contact center czy uproszczenie i digitalizacja procesów obsługowych, także mieści się w zadaniach teamu odpowiedzialnego za Customer Experience. W rezultacie mamy więc w pełni sprofesjonalizowane contact center, co również jest – jak dotąd – unikalne w naszej branży.

Mocny Sponsor

Jasno jednak trzeba sobie powiedzieć, że nawet najstaranniej dobrane elementy nie stworzą całości, jeśli zabraknie kluczowego puzzla: silnego poparcia zarządu oraz bardzo klarownego przekazu, iż Customer Experience jest absolutnym priorytetem dla firmy. W naszym przypadku nie jest to tylko hasło, lecz silne przekonanie, które przekłada się na konkretne działania. Najlepszym dowodem są comiesięczne spotkania Customer Experience Summits prowadzone przez prezesa Leroy Merlin i szefa Omnicommerce, z udziałem właścicieli kluczowych obszarów biznesowych oraz dyrektorów sklepów. Podczas tych spotkań omawiamy wyniki satysfakcji klientów, ich źródłowe przyczyny i działania. To bardzo istotny element, nie tylko z merytorycznego punktu widzenia, ale także z perspektywy kreowania kultury kliento-centrycznej. Jest to żywy dowód

na zaangażowanie całej kadry menadżerskiej w pracę na rzecz wzrostu satysfakcji klientów.

Rytuály

Pewnym dopełnieniem tej naszej układanki są także korporacyjne rytuały. Najbardziej spektakularnym przykładem jest wspólnie świętowanie International CX Day w każdy pierwszy wtorek października. To dzień, w którym staramy się zapewnić pracownikom inspirację i dobrą zabawę. Zapraszamy ekspertów z zaprzyjaźnionych firm. Gościliśmy już przedstawicieli m.in. Orange, Allegro, Lux Med, Douglas i PZU, którzy dzielili się z nami najlepszymi praktykami w obszarze Customer Experience. To taka nieformalna Koalicja na Rzecz Klienta :-)

Team

I najważniejsze! Cały ten model nigdy by nie powstał, gdyby nie mądre głowy i pracowite ręce ludzi, którzy go tworzą. Część zespołu zastałam, gdy przysłałam

do pracy w Leroy Merlin, a część pozyskałam z rynku. I to połączenie firmowego doświadczenia, z rynkowym know-how i świeżą energią dało naprawdę unikalną jakość opartą na wiedzy eksperckiej i głębokim rozumieniu naszej branży i klientów.

I co dalej?

Czy to jest przepis na sukces? Nie, to jest tylko struktura działania. Bo dla mnie praca na Customer Experience nigdy się nie kończy i mam głębokie przekonanie, że tu się po prostu nie da spocząć na laurach. Przyjdzie wiatr zmian – pandemia, w zawrotnym tempie rozwijająca się sztuczna inteligencja czy załamanie koniunktury i nasza pieczołowicie tworzona układanka się rozsypuje. I trzeba ją tworzyć na nowo, dostosowywać, doskonalić. Zarządzanie Customer Experience to proces ciągły. Dlatego praca w tym obszarze wymaga wielkiej uważności, pokory i tego, co pięknie nazywa się "resilience".

Katarzyna Sowa – Górska

Customer Experience Director | Leroy Merlin Poland

Ekspertka z ponad 20-letnim doświadczeniem w projektowaniu i wdrażaniu strategii Customer Experience, rozwoju biznesu oraz transformacji organizacji w kierunku klientocentrycznym.

W Leroy Merlin odpowiada za strategię i operacyjne zarządzanie CX, obejmujące m.in. digitalizację i upraszczanie doświadczeń klienta, wdrażanie Customer Journeys, rozwój programów lojalnościowych, zarządzanie contact center, badania rynku, a także rozwój nowych usług. Aktywnie kształtuje kulturę organizacyjną skoncentrowaną na kliencie.

Przez 15 lat związana z Orange Polska, gdzie pełniła kluczowe role w obszarze customer insight, relacji z klientami oraz zarządzania dużymi strukturami operacyjnymi w obsłudze klienta.

Absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego i Szkoły Głównej Handlowej oraz certyfikowany coach. Żywi głębokie przekonanie, że w korporacji można się rozwijać, pozostając równocześnie sobą, wierną swoim wartościom. Kocha wolność, ceni bunt, uwielbia tych, którzy nie boją się iść pod prąd – bo to oni pchają świat i firmę do przodu.



[Katarzyna Sowa-Górska | LinkedIn](#)

Zamknięty warsztat dla Twojej Firmy

Chcesz wartościowego szkolenia dla Twojego zespołu?
Potrzebujesz uzbroić swoich menadżerów w wiedzę płynącą z sieci handlowych?

Napisz do nas:

hello@connectohub.pl

office@martawojciechowska.com

Zamknięty warsztat decyzyjny dla retail, FMCG, e-commerce.

Jak zwiększyć sprzedaż bez wojny cenowej?

Dowiedz się jak:

- ograniczać utratę sprzedaży w punktach styku z klientem
- podnosić wartość koszyka bez presji promocyjnej
- skracać czas decyzji zakupowej klienta
- diagnozować, gdzie Twoja Firma traci przychody
- monetyzować istniejący ruch i bazę klientów
- zwiększyć sprzedaż, bez wojny cenowej
- prowadzić rozmowy handlowe w logice sieci

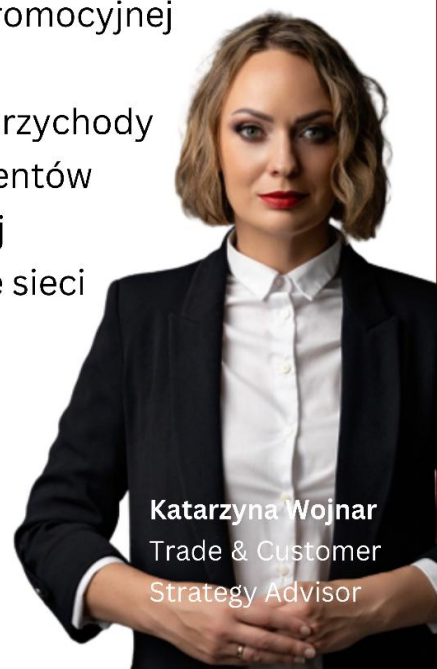


Marta Wojciechowska

Strategic Advisor -
Marketing, Customer
Growth & Premium Retail

 MARTA WOJCIECHOWSKA
CONSULTING

 Connecto Hub



Katarzyna Wojnar

Trade & Customer
Strategy Advisor

Przekraczaj granice rozwoju

Zaloguj się do platformy Connecto Hub i odkryj jeszcze więcej korzyści!



 Connecto Hub

Platforma e-learning

Zaloguj się

Zapamiętaj mnie Zapomniałeś hasła?

Zaloguj się

[Warunki korzystania](#) [Polityka prywatności](#)

Platforma e-learningowa Connecto Hub

Automatyzacja procesu przekazywania i sprawdzania wiedzy

Zarządzanie kursami z jednej platformy szkoleniowej

Onboarding wdrożeniowy dla pracowników

Spójność przekazywanych treści

Raportowanie podsumowań

Personalizacja e-kursów

Certyfikaty ukończenia

Oszczędność czasu

#HR

#Sprzedaż

#Logistyka

#BHP

#Marketing

#ZarządzanieProjektami

#BiuroObsługiKlienta

#Business

**SPOTKAJMY
SIĘ**

hello@connectohub.pl



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

MIKRO KOREKTY – MAKRO EFEKTY, *a transformacja klientocentryczna.*

Transformacja klientocentryczna bardzo często zaczyna się od dobrych intencji, przechodzi przez fazy wielkich spotkań i jeszcze większego planowania, by w końcu osiąść na slajdach. Organizacje wiedzą, że powinny być bliżej klienta, szybciej reagować, mówić prostszym językiem i projektować doświadczenia, które nie frustrują. Wiedzą to od lat, bo o CX powiedziano już chyba wszystko.

A mimo to zmiana wciąż jest odkładana na lepszy moment albo ze względu na budżet czy nową strategię.

Transformacja i jej znaczenie dla biznesu jakby każe czekać na wielki moment startu, na pocelebrowanie chwili, w której oto wszyscy zaczynamy myśleć o ekosystemie klienta. Zarządy czekają na przedstawienie koncepcji strategicznej, zespoły czekają na akceptację, pracownicy na pierwszy, spektakularny efekt. Efekt wielkiej transformacji.

Problem polega na tym, że klient nie czeka na transformację i nie widzi programów, roadmap i warsztatów. Klient widzi to, co dzieje się tu i teraz i widzi czy ktoś odpisał na jego wiadomość, czy nie. Widzi czy formularz jest zrozumiały. Widzi czy po drugiej stronie jest człowiek, czy system. I właśnie dlatego klientocentryczność nie musi zaczynać się od wielkich kroków, a może od mikro korekt wykonywanych konsekwentnie w codziennej pracy.

Wiele firm wpada w pułapkę myślenia zero-jedynkowego, że by zacząć musimy się osadzić w konkretnym etapie. Pokutuje myślenie, że start transformacji musi być namaszczone. Jakież to paradoks w tym, jak czytam, że CX to nie twardy biznes, ale żeby zacząć potrzeba twardych, biznesowych decyzji... Łeh, łeh, a raczej hlip, hlip.

Tymczasem transformacja klientocentryczna jest procesem, który składa się z setek mikro decyzji. Każda z nich może wydawać się niewielka, ale razem tworzą zupełnie nową jakość doświadczenia klienta i nową jakość pracy w organizacji.

Czym są MIKRO KOREKTY?

Mikro korekty to drobne zmiany w sposobie działania, komunikacji lub podejmowania decyzji, które nie wymagają rewolucji systemowej, a jednocześnie mają bezpośredni wpływ na doświadczenie klienta. Nie są projektami, które

trwają miesiącami. Nie wymagają zatwierdzeń na wielu poziomach. Często mieszczą się w obszarze wpływu pojedynczego zespołu albo nawet pojedynczego menedżera.

Ich siła polega na kumulacji. Jedna mikro korekta rzadko zmienia wszystko, ale dziesięć mikro korekt zmienia bardzo dużo. Co ważne, zmiany te są odczuwalne niemal natychmiast. Klient szybciej dostaje odpowiedź, mniej się frustruje, lepiej rozumie, co się dzieje, a organizacja zaczyna widzieć, że poprawa doświadczenia klienta nie musi oznaczać chaosu i przeciążenia, a zaczyna przynosić realne, biznesowe korzyści.

Mikro korekty działają też na poziomie kultury organizacyjnej. Zmniejszają opór, bo nie budzą lęku przed wielką zmianą. Dają zespołom poczucie sprawczości. Pokazują, że każdy ma moc sprawczą na budowanie klientocentryczności. To nie hasło z prezentacji, tylko realny sposób podejmowania codziennych decyzji.

„Mikro korekty to drobne zmiany w sposobie działania, komunikacji lub podejmowania decyzji, które nie wymagają rewolucji systemowej, a jednocześnie mają bezpośredni wpływ na doświadczenie klienta.”

Mikro korekty transformacyjne w sprzedaży

Sprzedaż bardzo często kojarzy się z presją wyniku, targetami i procesami, które mają być maksymalnie efektywne. W praktyce jednak to właśnie w sprzedaży drobne zmiany potrafią przynieść ogromne efekty, bo wpływają bezpośrednio na decyzje zakupowe i odbiór klientów.

Jednym z najczęstszych problemów jest czas reakcji na zapytanie ofertowe. W wielu organizacjach standardem są odpowiedzi wysyłane po kilku dniach. Zespół sprzedaży tłumaczy to złożonością oferty, koniecznością uzgodnień i obciążeniem pracą. Z perspektywy klienta oznacza to jednak brak odpowiedzi w momencie, gdy decyzja zakupowa jest jeszcze „żywa”.

Nie trzeba od razu projektować idealnego procesu sprzedaży end to end, żeby to zmienić. Wystarczy skrócić czas pierwszej reakcji z np. czterech dni do trzech. Potem z trzech do dwóch. Nawet jeśli pełna oferta pojawi się później, szybka informacja zwrotna daje klientowi sygnał, że jest traktowany poważnie. Taka mikro korekta często zwiększa konwersję bardziej, niż najbardziej dopracowana prezentacja, na którą klient czeka trzy tygodnie.

Innym obszarem są skrypty sprzedażowe. Organizacje często odkładają ich zmianę, bo wymagają one przeszkolenia całego zespołu. Tymczasem zmiana dwóch pierwszych zdań otwierających rozmowę potrafi diametralnie wpłynąć na jej przebieg. Przejście z języka produktowego na język rozwiązania problemu klienta obniża barierę wejścia i zmniejsza opór. Klient przestaje czuć, że ktoś chce mu coś sprzedać,

a zaczyna czuć, że ktoś chce go zrozumieć.

Kolejnym przykładem są oferty. Wiele firm projektuje rozbudowane pakiety, które mają zaspokoić wszystkie możliwe potrzeby. Efekt często jest odwrotny. Klient czuje się przytłoczony liczbą opcji i odkłada decyzję. Uproszczenie jednej oferty, usunięcie nadmiarowych wariantów albo lepsze wyeksponowanie rekomendowanego rozwiązania to mikro korekta, która skraca cykl sprzedaży i zwiększa poczucie bezpieczeństwa klienta.

Mikro korekty w obsłudze klienta i BOK

Obsługa klienta to obszar, w którym mikro korekty są najbardziej widoczne i najszybciej odczuwalne. To tutaj klient doświadcza organizacji w momentach problemowych, emocjonalnych i często decydujących o lojalności.

Jednym z klasycznych przykładów jest czas odpowiedzi. Wiele firm deklaruje ambitne SLA, których w praktyce nie realizuje. Klient widzi obietnicę i doświadcza rozczarowania. Zamiast projektować docelowe SLA na poziomie dwóch godzin, warto zacząć od skrócenia realnego czasu odpowiedzi o x%. Taka zmiana jest wykonalna operacyjnie, a klient zauważa ją natychmiast.

Podobnie jest ze wskaźnikiem FCR (first contact resolution). Stuprocentowy FCR brzmi jak ideał, ale w złożonych organizacjach jest praktycznie nieosiągalny. Odkładanie działań do momentu, gdy będzie możliwe osiągnięcie perfekcji, sprawia, że nie dzieje się nic. Poprawa FCR o dwa procent w jednym typie spraw to mikro

korekta, która realnie zmniejsza liczbę kontaktów i obciążenie zespołu. Gdy zespół zobaczy efekt, łatwiej jest skalować zmianę na kolejne obszary.

Kolejnym miejscem są komunikaty wysyłane do klienta po zgłoszeniu sprawy. Wiele z nich jest lakonicznych i nie daje klientowi poczucia kontroli. Dodanie informacji, co wydarzy się dalej i kiedy klient może spodziewać się kolejnego kontaktu, często redukuje liczbę ponagień i eskalacji. Klient nie potrzebuje natychmiastowego rozwiązania. Potrzebuje wiedzieć, że ktoś nad jego sprawą pracuje.

Mikro korekty w biurze CX i projektowaniu doświadczeń

Obszar CX często kojarzy się z dużymi projektami mapowania customer journey i kompleksowymi redesignami procesów. To wartościowe działania, ale ich skala sprawia, że mogą być trudne do wdrożenia i często odkładane w czasie.

Tymczasem nie trzeba mapować całej ścieżki klienta, żeby poprawić jego doświadczenie. Wystarczy wybrać jeden, znany już dzisiaj punkt bólu, który generuje najwięcej frustracji. Może to być moment rejestracji, pierwszy dzień po zakupie albo etap rozliczenia. Uproszczenie tego jednego momentu o jeden krok potrafi znacząco poprawić ocenę całej relacji. Już teraz.

Mikro korekty w marketingu i komunikacji

Marketing bardzo często skupia się na dużych kampaniach i strategiach. Tymczasem doświadczenie klienta z marką

budowane jest również w drobnych komunikatach, które nie trafiają na billboardy, ale do skrzynek mailowych i sekcji FAQ.

Jednym z najprostszych przykładów jest język używany na stronie internetowej. Zmiana tonu odpowiedzi w sekcji FAQ z formalnego na bardziej ludzki potrafi zwiększyć zaufanie do marki i zmniejszyć liczbę kontaktów do BOK. Klient czuje, że ktoś przewidział jego pytania i potraktował je poważnie.

Podobnie jest z contentem. Zamiast tworzyć nową strategię content marketingową, warto zacząć od dopasowania jednego komunikatu, do realnych pytań klientów, które pojawiają się w obsłudze. Content odpowiadający na konkretne wątpliwości ma większą wartość, niż najbardziej kreatywna kampania, jeśli nie trafia w potrzeby odbiorcy.

Testowanie mikro zmian w komunikacji kampanijnej również daje ogromne korzyści. Zamiast zmieniać całą narrację marki, wystarczy przetestować alternatywną wersję jednego komunikatu w jednym kanale. Przykład billboardów i małych cenówek na nich: powiększenie ich do wielkości, by były widoczne z samochodu zwiększy prawdopodobieństwo zjechania na parking sklepu i udania się na zakupy. Dane z takiego testu są znacznie cenniejsze, niż opinie oparte na intuicji.

Mikro korekty z perspektywy HR

HR bardzo rzadko jest kojarzony z klientocentrycznością, a to błąd, który kosztuje organizację sporo. Mikro korekty w tym obszarze często przynoszą podwójny efekt.

Jednym z kluczowych momentów jest onboarding pracownika. Organizacje projektują rozbudowane programy onboardingowe, które w praktyce bywają przytłaczające. Zmiana pierwszego dnia pracy, lepsze przygotowanie informacji o tym, czego nowy pracownik może się spodziewać, często redukuje stres i przyspiesza adaptację, a tym samym skuteczniejsze wejście w obowiązki. Pracownik, który czuje się pewniej, szybciej zaczyna lepiej obsługiwać klientów.

Mikro korektą może być również zmiana sposobu zbierania feedbacku od pracowników. Jedno pytanie zadawane regularnie, monitorowane i wdrażanie usprawnień może dać więcej insightów, niż rozbudowane badanie raz w roku.

Mikro korekty z perspektywy biznesowej i zarządczej

Z perspektywy zarządu mikro korekty często wydają się zbyt małe, by miały znaczenie strategiczne. A jednak to one najczęściej wpływają na efektywność operacyjną i koszty. Wiele mikro korekt daje efekt skali, makro efekt.

Mikro korekty nie są działaniami taktycznymi ani tymczasowymi. Są fundamentem trwałej zmiany. Kultura klientocentryczna nie musi powstawać przez komunikat z góry, tylko przez codzienne decyzje podejmowane na dole organizacji. Każda mała zmiana, która poprawia doświadczenie klienta, wzmacnia przekonanie, że to ma sens.

Transformacja klientocentryczna nie zaczyna się w przyszłości. Zaczyna się dziś. W jednym mailu. W jednym procesie. W jednym zespole. I właśnie dlatego mikro korekty prowadzą do makro efektów.

Poland & CEE
Retail Summit 2026

STAGE HOST

Poland & CEE
In-Store Shopper Forum 2026

THE IN-STORE SHOPPER VALUE STAGE DAY 1

Connecto Hub

Tuesday,
14 April, 2026

DoubleTree by Hilton Hotel & Conference Centre Warsaw

KATARZYNA WOJNAR
CO-FOUNDER & BOARD MEMBER | EXECUTIVE
TRADE & CUSTOMER STRATEGY ADVISOR
CONNECTO HUB

Organizer
ECU
CLUB 2026

Bądź na bieżąco

Magazyn Customer Strategy
Governance - Connecto Hub



„Podążać ścieżką Shoppera”

warsztat mapowania
Shopper Journey dla
Trade Marketingu

Propozycja zakresu szkolenia

Forma: warsztat stacjonarny

(miejsce wskazane przez Klienta)

Czas trwania: 2 dni warsztatowe (2x 7h)

Zakres godzinowy: 9:00 – 16:00 lub 10:00–17:00

GŁÓWNY CEL SZKOLENIA

Głównym celem warsztatu jest podniesienie skuteczności działań Trade Marketingu, Category Managementu i Sprzedaży poprzez lepsze zrozumienie całej ścieżki zakupowej klienta (Shopper Journey).

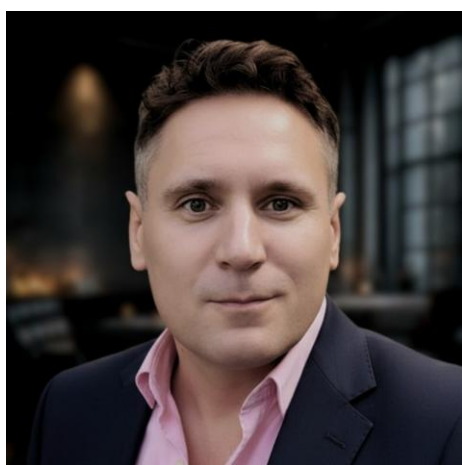
NA WARSZTACIE

- ✓ Uczymy patrzeć na shopperów całościowo, a nie tylko przez pryzmat pojedynczej promocji czy ekspozycji
- ✓ Mapujemy wszystkie punkty styku z klientem – od pierwszej potrzeby po lojalność i rekomendacje
- ✓ Wskazujemy luki i krytyczne momenty na ścieżce, które realnie decydują o sprzedaży
- ✓ edukujemy, jak codzienne działania w trade marketingu i sprzedaży wpływają na doświadczenie klienta i obrót
- ✓ Kończymy z gotowym planem działań wspierających sprzedaż, opartym o mapę Shopper Journey

**SPOTKAJMY
SIĘ**

hello@connectohub.pl

DLACZEGO WIĘKSZOŚĆ FIRM MYLI KLIENTOCENTRYCZNOŚĆ Z ULEGŁOŚCIĄ?



AUTOR: **MACIEJ PICHLAK**

Managing Director, Metascope® Creative

Wiele firm ogłasza się dumnie „kliento-
centrycznymi”, rozumiejąc przez to
spełnianie każdej zachcianki odbiorcy.
Tak pojmowana filozofia prowadzi jed-
nak nie do lojalności klientów, lecz do
chaosu: rozmycia marki, utraty kierunku
i uległego reagowania na każdy kaprys
rynku. Prawdziwa klientocentryczność
wymaga czegoś więcej, niż grzecznego
kiwania głową – wymaga strategicznego
myślenia za klienta, zamiast ślepego
podążania za jego słowami.

KLIENT NASZ PAN? NIE TĘDY DROGA

„Klient nasz pan” bywa powtarzane jak mantra, ale traktowanie go dosłownie potrafi wyrządzić marce krzywdę. Klientocentryczność jest często mylona z obsługą klienta – firmy są przekonane, że wystarczy szybko reagować na skargi i prośby, by być zorientowanym na klienta. To błąd. Jak zauważają eksperci, większość organizacji myli reaktywne gaszenie problemów z prawdziwie proaktywną strategią skoncentrowaną na kliencie. W efekcie firmy zbierają opinie i życzenia, a następnie próbują z nich układać strategię – jakby klienci mieli gotowy przepis na sukces marki. Niestety, taka strategia na życzenie często opiera się na pozornych potrzebach i prowadzi do decyzji podejmowanych ad hoc, bez spójnej wizji.

Drugim nagminnym błędem jest fetyszowanie badań fokusowych. Firmy pytają konsumentów, czego chcą, sądząc że ci wskażą im kierunek. Tymczasem klienci często nie wiedzą, czego tak naprawdę potrzebują, dopóki im się tego nie pokaże. Badania z zakresu ekonomii behawioralnej dowodzą, że deklaracje konsumentów są chwiejne – w ankietach mówią jedno, a w sklepie robią co innego. Słynny eksperyment z wyborami dżemów wykazał na przykład, że zmniejszenie liczby smaków z 24 do 6 zwiększyło sprzedaż dziesięciokrotnie. Innymi słowy, gdyby firma kierowała się jedynie hasłem „dajmy ludziom więcej wyboru, bo tego chcą”, strzeliłaby sobie w stopę. Nadmierna personalizacja i mnożenie opcji to ślepa uliczka – paradoksalnie im więcej wariantów i udo-

godnień „dla każdego”, tym trudniej zaspokoić kogokolwiek.

KLIENTO- CENTRYCZNOŚĆ BEZ STRATEGII = ULEGŁOŚĆ

Klientocentryczność pozbawiona strategicznego kierunku szybko przeradza się w zwykłą uległość. Firma reaguje na każdy sygnał z rynku niczym kelner na zawołanie, tracąc własną tożsamość. Klasyczne marki ostrzegają: gdy próbujesz zadowolić wszystkich, nie zadowolisz nikogo. Bez jasno zdefiniowanego, systemowego podejścia do obsługi klienta i rozwoju produktu, marka dryfuje. Zamiast wytyczać trendy – goni za nimi; zamiast edukować klienta – schlebia mu bezrefleksyjnie. Taka uległa „strategia” skutkuje ofertą przypominającą szwedzki stół: niby jest wszystko, ale nic nie wyróżnia się na tyle, by zostać w pamięci.

Prawdziwie klientocentryczna firma nie pyta klientów o pozwolenie na innowacje – wyprzedza ich oczekiwania. To nie oznacza ignorowania głosu rynku, lecz filtrowanie go przez pryzmat wizji i wartości marki. Potrzebny jest balans między słuchaniem a przewodem. Jak ujął to klasyk zarządzania, klient zapytany o szybszy transport zażądałby „szybszych koni”, nie wiedząc, że tak naprawdę potrzebuje samochodu. Rolą stratega jest dostrzec tę różnicę. W kolejnych akapitach zobaczymy, jak dwie marki odniosły sukces dzięki takiemu podejściu – stawiając na system i kontekst zamiast na ślepe uległość.

CRUMBL COOKIES: RYTUAŁ & SYSTEM, ZAMIAST REAGOWA- NIA NA INSIGHTY

różowe pudełka Crumbl i przeskalowane ciastka stały się viralowym symbolem marki – bardziej rytuałem konsumenckim, niż zwykłym produktem.

Amerykańska sieć cukierni Crumbl Cookies pokazała, że bycie blisko klienta nie oznacza spełniania każdej jego sugestii, lecz zaprojektowanie doświadczenia, któremu klienci z radością się poddają. Zamiast pytać w fokusach „jakie smaki ciastek chcecie w ofercie na stałe?”, Crumbl narzucił własny rytm i wychował swoich odbiorców. Co tydzień marka wypuszcza sześć nowych smaków dostępnych tylko przez kilka dni – po czym zastępuje je kolejnymi nowościami. Niedzielny wieczór stał się dla fanów rytuałem: wtedy ogłaszane są premiery smaków na nadchodzący tydzień. Ta celowa niedostępność i zmienność zbudowała niecierpliwe oczekiwanie i nawyk powracania. Klient wraca nie dlatego, że kocha logo firmy, ale dla-

tego, że właśnie pojawił się smak, którego musi spróbować zanim zniknie.

Tak zaprojektowany system działa jak w zegarku. Crumbl nie polega na wielkiej kampanii wizerunkowej ani wzniosłych hasłach – zamiast tego każda niedziela niesie prosty komunikat: „Mamy coś nowego – spróbujesz?”. Konsumenci podjęli wyzwanie: ustawiali się w kolejkach i chwalili w mediach społecznościowych zdobytymi smakami tygodnia. Marka zadbała, by doświadczenie było maksymalnie „share’owalne” – od otwartej kuchni w sklepach, po charakterystyczne różowe pudełka na cztery ciastka. Jeśli klient nie ma żadnej potrzeby, by pochwalić się tym, co kupił, sprzedajesz tylko rzecz – Crumbl sprzedaje zachowanie i emocję. Viralowe filmiki z rozpakowywania gigantycznych ciastek narkęcały marketing lepiej niż niejedna agencja. W efekcie to klient stał się medium – z własnej woli promując markę wśród znajomych.

Strategia Crumbl to esencja klientocentryczności strategicznej: wsłuchano się nie tyle w wypowiedziane życzenia klientów, co w ich psychologię. Ludzie pragną nowości, rytuału, elementu zaskoczenia – choć sami by tego nie zdefiniowali w ankiecie. Dwaj kuzyni założyciele stworzyli im więc świat, w którym co tydzień czeka niespodzianka i pretekst, by wrócić po więcej. Rezultat? Ciasteczkowy biznes z Utah urósł do ponad 1000 lokalizacji i 1,5 mld dolarów rocznego przychodu. A to wszystko bez podlizywania się klientom kliwymi historiami czy pytaniami ich o zgodę na każdą zmianę smaku. Crumbl dowodzi, że marka może prowadzić klienta, zachowując jego zachwyty – nie przez uległość, lecz przez stworzenie uzależniającego doświadczenia.

STANLEY QUENCHER: ZMIANA KONTEKSTU UŻYCIA, NIE FUNKCJI PRODUKTU

Drugi przykład pokazuje, że czasem największą przysługą dla klienta jest zmiana kontekstu, w jakim korzysta z produktu – nawet jeśli sam klient początkowo tego nie szuka. Stanley, stalatka na rynku termosów, niemal uśmierciła swój model Quencher (kubek termiczny ze słomką) po jego premierze w 2016 r. – tradycyjni klienci Stanley’a, głównie mężczyźni, uznali go za zbędny gadżet, a kobiety w ogóle o nim nie usłyszały przy ograniczonej dystrybucji. Sprzedaż kuląła, więc w 2019 r. centrala odruchowo postanowiła zakończyć produkcję kubka. Gdyby Stanley pozostał przy takim podejściu, Quencher przeszedłby do historii jako nieudany kaprys firmy oderwanej od rynku.

Jednak wtedy zdarzyło się coś niezwykłego. Trzy młode kobiety – autorki niszowego bloga The Buy Guide – dostrzegły w Quencherze potencjał, którego firma nie widziała. Zamiast narzekać, skontaktowały się z Stanley’em i wykupiły hurtowo 10 tysięcy sztuk zagrożonego modelu, by sprzedawać je samodzielnie swoim followersom. Ryzyko się opłaciło: pierwsze 5 tysięcy kubków rozeszło się w cztery dni, kolejne 5 tysięcy w godzinę – bez kampanii, bez wsparcia marki, wyłącznie dzięki entuzjazmowi i autentyczności przekazu tych influencerów. Dla Stanley’a był to sygnał alarmowy i olśnienie jednocześnie. Okazało się, że istnieje grupa klientów, która pokocha

produkt, choć nie była to dotychczasowa grupa docelowa firmy.

Stanley wyciągnął wnioski. Zamiast projektować nowy produkt pod gusta kobiet, przeprojektował marketing i dystrybucję Quenchera. Kubek pozostał ten sam – ale opowiedziano o nim w nowy sposób i skierowano go do nowego świata. Marka nie wyrzekła się stuletniego dziedzictwa solidności, nie zmieniła logo ani DNA produktu, za to zaczęła mówić językiem stylu życia, wygody i estetyki, trafiając prosto do serc nowej publiczności. Dziś pastelowy Stanley Quencher stał się totemem nowej grupy odbiorców – młodych mam, influencerów wellness i wszystkich spragnionych modnego gadżetu, który ułatwia codzienność. A firma zebrała owoce tej zmiany: po skierowaniu przekazu do kobiet zysk Stanley’a wzrósł o ponad 650 milionów dolarów w trzy lata. To spektakularny wynik, osiągnięty nie przez uniżone spełnienie wcześniejszych założeń (które kazały produkt skasować), lecz przez odważne wskazanie klientom nowej wartości w dobrze zaprojektowanym wyrobie.

Historia Stanley’a pokazuje, że klientocentryczność to nie służenie obecnym preferencjom rynku, lecz kreowanie nowych kontekstów użycia, które odpowiadają nieuświadomionym potrzebom. Nikt nie prosił Stanley’a o „kubek dla mam do SUV-a”, ale gdy marka go zaoferowała – okazało się, że dokładnie tego brakowało ludziom, choć nie umieli tego nazwać. Strategiczna empatia polega tu na patrzeniu dalej niż bieżące wyniki focus group: na rozpoznaniu, kim może stać się nasz klient, jeśli damy mu do ręki coś, czego jeszcze nie wie, że pragnie.

CZEGO PRAWDZIWIE KLIENTOCENTRYCZNE MARKI NIE ROBIĄ

Wnioski z powyższych case'ów prowadzą do ważnej lekcji. Oto lista rzeczy, których strategicznie klientocentryczne marki unikają jak ognia:

- nie pytają klientów o pozwolenie na innowacje. Gdy Apple tworzył iPhone'a, nie pytał użytkowników Nokii czy chcą telefonu bez klawiatury. Liderzy potrafią przewidzieć potrzeby zanim klienci je artykułują. Klientocentryczna firma wyciąga insighty z obserwacji i danych, ale nie pozwala, by to fokusy pisały za nią strategię,
- nie mnożą opcji w nieskończoność. Zamiast oferować 50 smaków lodów na stałe, wolą dać sezonowe premiery jak Crumbl – lub po prostu kilka dopracowanych wariantów. Wiedzą, że zbyt duży wybór męczy i paraliżuje decyzje. Lepsze jasne i przemyślane menu, niż chaos personalizacji, gdzie każdy dostaje inny produkt, a marka traci efekt skali,
- nie sprowadzają klientocentryczności do uprzejmej obsługi. Miła, pomocna obsługa jest ważna, ale to reaktywna postawa. Firmy naprawdę zorientowane na klienta działają proaktywnie: same tworzą rozwiązania uprzedzające problemy i wymagania. To różnica między ciągłym gaszeniem pożarów a budową systemu, w którym pożary prawie się nie zdarzają,
- nie rozmywają swojej tożsamości. Strategicznie myślące marki jasno definiują, kim są i dla kogo. Nie próbują

nagle przypodobać się wszystkim naraz. Byron Sharp zauważa, że marki rosną przez zwiększanie dostępności – fizycznej i mentalnej – wśród szerokiej publiczności, zamiast przez dogłębne dogadzanie wąskim niszą. Innymi słowy: być łatwo dostępnym i łatwym do wyboru dla wielu, a nie każdemu pokazywać inne oblicze.

Podsumowując, marki prawdziwie klientocentryczne projektują doświadczenie klienta z myślą o jego komforcie, ale nie boją się prowadzić go za rękę. Nie pytają: „co mamy dla ciebie zrobić?”, tylko raczej oznajmiają: „oto, co zrobiliśmy, by rozwiązać twój problem/ lepiej ci służyć”. Taka postawa buduje zaufanie i lojalność głębiej, niż najsprawniejszy dział obsługi reagujący 24/7.

PUENTA

Klientocentryczność to nie uległe „róbmy wszystko, czego klient zażąda”. To raczej odważne wzięcie odpowiedzialności za doświadczenie klienta – często wbrew temu, co on mówi, ale zgodnie z tym, co naprawdę przyniesie mu wartość.

Największy akt szacunku wobec klienta to zaprojektować świat, w którym jego wybór staje się łatwy, niemal oczywisty. Właśnie wtedy klient czuje, że marka go rozumie – choć nigdy nie musiał o nic prosić wprost.

warsztat

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.

WARSZTAT DLA ZESPOŁÓW Z MYŚLENIA

*innowacyjnego
i kreatywnego
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

BANKI, A KLIENT NEURO- ATYPOWY,

czyli niewykorzystany potencjał.

AUTOR: **DOROTA BARTOSIAK**
CEO INSTYTUT NEURORÓŻNORODNOŚCI

Kiedy mówimy o dostępności banków, myślimy zazwyczaj o podjazdach dla wózków, bankomatach z alfabetem Braille'a czy tłumaczach języka migowego. To ważne udogodnienia, ale obejmują tylko część spektrum potrzeb klientów. Jest jedna grupa, o której sektor bankowy w Polsce niemal całkowicie zapomniał, czyli osoby neuroatypowe.

ADHD, spektrum autyzmu, dysleksja, dyskalkulia to nie są rzadkie przypadki ani nie „modne diagnozy”, ani wymówki, a realne różnice w funkcjonowaniu mózgu, które wpływają na to, jak człowiek odbiera świat, przetwarza informacje, podejmuje decyzje i radzi sobie w codziennych sytuacjach w tym w kontakcie z instytucjami finansowymi.

Według różnych szacunków, od 15 do 20 procent populacji to osoby neuroatypowe, czyli w Polsce mówimy więc o kilku milionach potencjalnych klientów banków, których specyficzne potrzeby są systematycznie ignorowane i nie dlatego, że banki świadomie ich wykluczają, raczej dlatego, że nikt jeszcze poważnie się nad tym nie zastanowił.

Dlaczego osoby z ADHD mają trudności z pieniędzmi?

ADHD to nie tylko „roztrzepanie” czy „nadaktywność”, to zaburzenie funkcji wykonawczych mózgu, czyli tych procesów, które odpowiadają za planowanie, organizację, pamięć roboczą i kontrolę impulsów, a wszystkie te funkcje są kluczowe dla zarządzania finansami.

Osoby z ADHD doświadczają specyficznych trudności finansowych, w tym impulsywne wydatki, czyli nagła chęć kupienia czegoś „teraz” może być nie do powstrzymania nawet jeśli racjonalnie

wiadomo, że to zły pomysł. Dla osoby neurotypowej śledzenie wydatków może być nudne, ale wykonalne, dla osoby z ADHD może być po prostu niemożliwe bez odpowiednich narzędzi i strategii.

Opóźnione płatności, naliczane odsetki, odcięte usługi to dla osób z ADHD codzienność i zupełnie nie dlatego, że brakuje pieniędzy, ale dlatego, że rachunek „zniknął” z pola uwagi, to klasyczny przykład tego, co nazywa się „podatkiem ADHD”. Czym jest „PODATEK ADHD”? To określenie na dodatkowe koszty ponoszone z powodu objawów ADHD – opłaty za opóźnienia, zgubione rzeczy do odkupienia, niewykorzystane subskrypcje, które miały być anulowane, bilety parkingowe za przekroczenie czasu. Te „drobne” koszty sumują się w znaczące obciążenie finansowe.

Relacja osób ze spektrum autyzmu z pieniędzmi wygląda inaczej, ale też jest pełna wyzwań.

Problemy, z którymi mierzą się osoby ze spektrum w kontakcie z bankami:

przeciążenie sensoryczne:

Oddział bankowy to środowisko pełne bodźców, hałas rozmów, dzwoniące telefony, jaskrawe oświetlenie, zapach środków czyszczących, nieprzewidywalny tłum. Dla osoby z nadwrażliwością sensoryczną (która występuje u około 90% osób ze spektrum autyzmu) takie środowisko może być dosłownie bolesne.

nieprzewidywalność:

Osoby ze spektrum autyzmu często potrzebują struktury i przewidywalności. Nie wiedzieć, ile będzie się czekać w kolejce, co dokładnie powie pracownik, jakie dokumenty będą potrzebne, jak będzie wyglądała procedura, jest dla nich źródłem ogromnego stresu.

komunikacja:

Język bankowy jest pełen niedopowiedzeń, wieloznaczności i subtelności. „Proszę chwilę poczekać” – ile to jest chwila? „Możemy rozważyć tę opcję”, czyli tak czy nie? Dla osoby, która rozumie język dosłownie, taka komunikacja jest frustrująca i dezorientująca.

Efekt? Wiele osób ze spektrum po prostu unika banków. Odkłada wizyty, nie załatwia spraw, które powinny być załatwione. Co prowadzi do narastających problemów.

Jak wygląda wizyta w banku dla osoby neurotypowej i neuroatypowej?

Przed wizytą

Osoba neurotypowa: „muszę iść do banku, załatwię to w przerwie obiadowej.”

Osoba z ADHD: od trzech tygodni przekłada wizytę, bo „nie ma na to głowy”. Rachunek, który miał być wyjaśniony, urósł o odsetki. W końcu idzie pod wpływem impulsu bez dokumentów, które okazują się potrzebne.

Osoba ze spektrum autyzmu: próbuje znaleźć informacje, co dokładnie będzie potrzebne i jak będzie wyglądała procedura. Strona banku jest niejasna. Dzwoni na infolinię, ale automat każe wybierać opcje, które nie pasują do jej sprawy. Stres narasta jeszcze przed wyjściem z domu.

W drodze

Osoba neurotypowa: Idzie do najbliższego oddziału.

Osoba ze spektrum autyzmu: sprawdziła wcześniej gdzie jest oddział, zaplanowała trasę i mimo to niepokój rośnie...

A jeśli oddział będzie zamknięty z powodu, którego nie przewidziała?

W oddziale – kolejka

Osoba neurotypowa: bierze numerek, siada, przegląda telefon.

Osoba z ADHD: bierze numerek, siada, po dwóch minutach nie może już tego wytrzymać. Wstaje, chodzi, sprawdza telefon, zapomina swojego numeru, musi sprawdzać numerek co chwilę. Czas się dłuży. Myśli uciekają. Może wyjść i wrócić później? Ale wtedy znowu będzie odkładać...

Osoba ze spektrum autyzmu: jarzeńcówki migają (to nie jest widoczne dla większości ludzi, ale jej mózg to rejestruje). Ktoś rozmawia głośno przez telefon. Z głośników płynie muzyka. Zapach perfum kogoś obok jest zbyt intensywny. Każdy z tych bodźców osobno byłby do zniesienia, ale razem tworzą ścianę szumu, przez którą trudno się przebić. Czuje, jak narasta napięcie, jak coraz trudniej się skupić, jak zbliża się moment, w którym będzie musiała po prostu wyjść.

Przy okienku

Osoba neurotypowa: wyjaśnia sprawę, pracownik proponuje rozwiązanie, klient się zgadza lub pyta o szczegóły, sprawa załatwiona.

Osoba z ADHD: zaczyna wyjaśniać sprawę, ale gubi wątek. Pracownik zadaje pytanie, które wybija ją z rytmu. Próbuje wrócić do sedna, ale nie pamięta, od czego zaczęła. Pracownik proponuje produkt, ona mówi „tak”, żeby skończyć rozmowę i dopiero w domu zorientuje się, że podpisała coś, czego nie chciała.

Osoba ze spektrum autyzmu: pracownik mówi szybko i używa skrótów, których nie rozumie, ale wstyd jej zapytać. „Czy to panu odpowiada?” – nie wie, czy to pytanie retoryczne, czy naprawdę ma wybór. Pracownik uśmiecha się, ale jego oczy mówią coś innego – co to znaczy? Czy jest zirytowany? Czuje presję, żeby odpowiadać szybko i zgadza się na coś, bo nie czuje się komfortowo ze słowami „potrzebuję to przemyśleć”.

Po wizycie

Osoba neurotypowa: sprawa załatwiona, można o tym zapomnieć.

Osoba z ADHD: wychodzi z poczuciem, że coś poszło nie tak, ale nie wie co. Dokumenty, które dostała, gdzieś znikają. Za trzy miesiące okaże się, że nie dopilnowała czegoś ważnego.

Osoba ze spektrum autyzmu: jest wyczerpana. Potrzebuje kilku godzin (albo dni) na regenerację po tym doświadczeniu. Następną wizyta w banku? Odłóż ją tak długo, jak to możliwe.

Jak to robią inni? Przykłady z zagranicy:

Ciche godziny w oddziałach – wyłączona muzyka, ograniczone komunikaty głosowe, przygaszone światła.

Ciche przestrzenie – wydzielone pokoje, do których klient może się wycofać, jeśli poczuje się przytłoczony.

Wizualne przewodniki przygotowujące do wizyty w oddziale – materiały online pokazujące krok po kroku, jak wygląda wizyta w banku, co pomaga się przygotować.

Mapy sensoryczne oddziałów – informacje, gdzie znajdują się potencjalnie problematyczne miejsca (głośne urządzenia, miejsca z intensywnym oświe-

tleniem).

Szkolenia personelu – pracownicy uczą się rozpoznawać potrzeby klientów neuroatypowych i odpowiednio reagować.

Panele konsultacyjne – banki zapraszają osoby neuroatypowe do współtworzenia produktów i usług, tak by ich perspektywa wpływała na projektowanie od samego początku.

Aplikacje z przewodnikami krok po kroku – które rozbijają czynności bankowe na proste, ilustrowane instrukcje.

Dostosowania w bankowości cyfrowej – możliwość zmiany czcionki (dla osób z dysleksją), wyłączenia animacji, tryb wysokiego kontrastu, uproszczone menu.

Co istotne, banki, które to wdrożyły zauważają, że te rozwiązania pomagają nie tylko osobom neuroatypowym, ale też seniorom, osobom z demencją, osobom w stresie czy po prostu każdemu, kto ceni spokojne środowisko i jasną komunikację.

A jak jest w Polsce?

Polskie banki od lat pracują nad dostępnością, ale w tradycyjnym rozumieniu tego słowa.

- Bankomaty mówiące dla osób niewidomych lub słabowidzących,
- bankomaty z modułami słuchawkowymi audio, kontrastowym trybem ekranu i oznaczeniami w alfabecie Braille’a,
- wideoczaty w języku migowym dla osób niesłyszących,
- podjazdy i niskie stanowiska dla osób na wózkach,
- możliwość podpisu odciskiem palca dla osób, które nie mogą pisać,

- system elektronicznej autoryzacji SMS dla osób, które nie mogą się podpisać.

Banki zostały w tyle za innymi usługami, a przecież wizyta w banku, gdzie podejmuje się ważne decyzje finansowe, podpisuje umowy, załatwia sprawy mające długoterminowe konsekwencje to sytuacja o wiele bardziej stresująca i wymagająca niż zakupy w supermarkecie.

Dlaczego warto się tym zająć?

Po pierwsze skala rynku, po drugie klient, który znajdzie bank rozumiejący jego potrzeby, zostanie w nim na lata. Osoby neuroatypowe często cenią stabilność i przewidywalność nie będą zmieniać banku bez ważnego powodu. Po trzecie, rozwiązania projektowane dla osób neuroatypowych często pomagają wszystkim klientom. To klasyczny przykład projektowania uniwersalnego jak obniżone krawężniki, które zaprojektowano dla wózków inwalidzkich, a z których korzystają wszyscy: rodzice z wózkami dziecięcymi, rowerzyści, podróżni z walizkami.

- Jasna, konkretna komunikacja – docenią ją też seniorzy i osoby dla których polski nie jest pierwszym językiem,
- przewidywalne procedury – zmniejszą stres wszystkich klientów,
- spokojne środowisko – będzie przyjemniejsze dla każdego,
- narzędzia do zarządzania budżetem – pomogą każdemu, nie tylko osobom z ADHD.

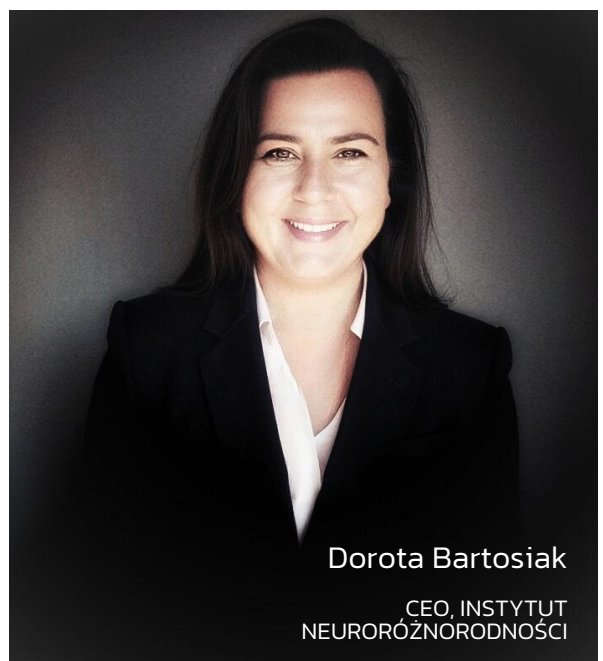
I po czwarte przewaga konkurencyjna. Pierwszy bank, który wprowadzi kompleksowe rozwiązania dla klientów neuroatypowych, zyska znaczącą przewagę wizerunkową. To temat coraz

częściej obecny w mediach i świadomości społecznej. Młodsze pokolenia (wśród których bardzo wiele osób identyfikuje się jako osoby neuroatypowe) będą wybierać banki, które respektują neuro różnorodność.

Zadając sobie pytanie, czy polskie banki są odpowiednio przygotowane na klienta neuroatypowego? Odpowiedź brzmi – NIE. Nie są. Ale mogą być.

Narzędzia istnieją. Wzorce z zagranicy istnieją. Organizacje gotowe do współpracy istnieją. Brakuje tylko decyzji, albo odpowiednich wdrożeń, ponieważ znam banki, które pracowały nad ciekawymi rozwiązaniami...

Wg mnie powyższe pytanie już nie powinno brzmieć „czy” polskie banki powinny dostosować się do potrzeb klientów neuroatypowych, pytanie brzmi „kiedy” i „który bank zrobi to pierwszy”.



Dorota Bartosiak

CEO, INSTYTUT
NEURORÓŻNORODNOŚCI



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
- ✓ topper'y
- ✓ 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 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, Dorota Pomacho-Pątkiewicz,
Maciej Pichlak, Katarzyna Sowa-Górska,
Krzysztof Smoleń, Michał Mierzwa, Marta
Wojciechowska, Dorota Bartosiak

Partnerzy wydania:

Display Plus sp. z o.o.

www.displayplus.pl

