

Customer Strategy Governance

 Connecto Hub

www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Kwiecień 2026 | Nr 9 (5) |

TOP TEMAT

SERWIS JAKO MOMENT PRAWDY

Mirosław Korszeń
Str. 12

PERSONALIZACJA, A DOŚWIADCZENIE KLIENTA

Dr Nikodem Sarna
Str. 19

KLIENTO- CENTRYCZNI, CZY KORPOCENTRYCZNI?

Katarzyna Sowa-Górska
Str. 30

LOVE POINTS

Magdalena Marczevska
Str. 34

BUSINESS & TECH

Jak Finitec buduje
most między
biznesem, a
technologią?
Str. 4

EKONOMIA LOJALNOŚCI cz. 2

Jak trade marketing
i sprzedaż budują
wartość klienta
w czasie?
Str. 23

*Michał
Marzęcki*

CEO & Founder Finitec

SKUTECZNY POS

 displayplus
POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

Partner wydania

ISSN 3072-1350

Customer Strategy Governance



Connecto Hub

www.connectohub.pl

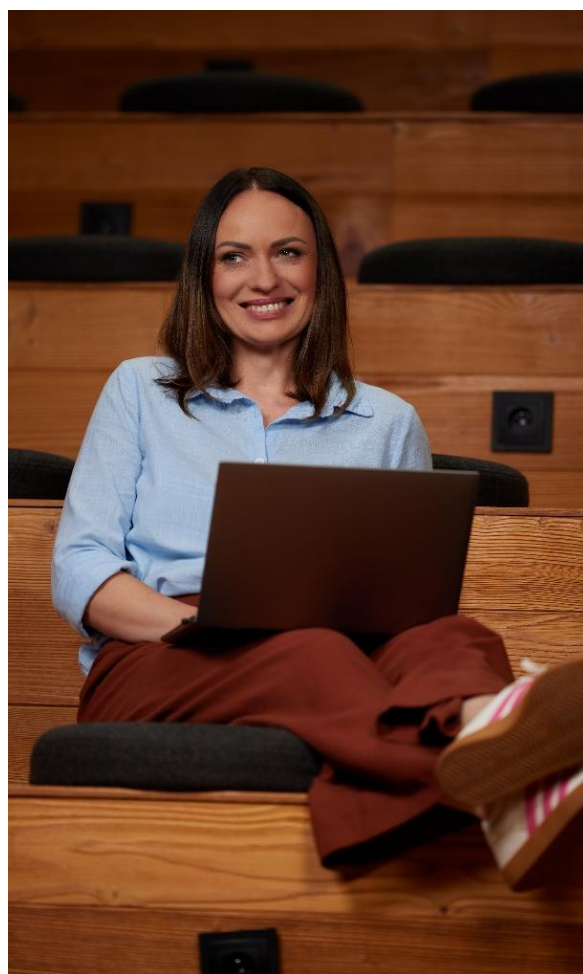
PARTNER MERYTORYCZNY

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 **dziewiąte** już wydanie otwiera **Michał Marzęcki**, CEO & Founder Finitec.

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. 4

Technologia jest środkiem, celem jest wartość biznesowa.

Rozmowa z CEO Finitec o budowaniu realnej wartości i partnerskim podejściu do rozwiązywania problemów biznesowych

Str. 12

Klient nie odchodzi przez produkt. Odchodzi przez serwis.

Mirostław Korszeń o serwisie, jako o memencie prawdy.

Str. 17

3 pytania do Eksperta

Agata Plesińska

Str. 19

Personalizacja, a doświadczenie klienta.

Jak wdrażać ją efektywnie i unikać pułapek – dr Nikodem Sarna.

Str. 23

Ekonomia lojalności – część II

Katarzyna Wojnar o tym jak trade marketing i sprzedaż powinny budować wartość klienta w czasie.

Str. 30

Klientocentryczni czy korporocentryczni?

Katarzyna Sowa-Górska o korporacyjnym osaczeniu i co to właściwie znaczy.

Str. 34

Nie zapominaj o love pointach

Magdalena Marczevska o punktach, które przyspieszają bicie serca.

Str. 38

Neuroperspektywa

Dorota Bartosiak o dostępności cyfrowej dla klientów neuroatypowych.



DLA MAGAZYNU

Customer Strategy Governance

Michał Marzęcki

CEO & Founder Finitec

**TECHNOLOGIA
JEST ŚRODKIEM,
CELEM JEST
WARTOŚĆ
BIZNESOWA**

ROZMAWIA:

KATARZYNA WOJNAR

EXECUTIVE TRADE &
CUSTOMER STRATEGY
ADVISOR

TECHNOLOGIA JEST ŚRODKIEM, CELEM JEST WARTOŚĆ BIZNESOWA

Dzięki Michał za przyjęcie zaproszenia do rozmowy. Obserwując Twoją działalność i obszar, którym w Finitec się dzisiaj zajmujecie, nie sposób nie odnieść wrażenia, że Wasze usługi są w szczytce popularności. Zaczniemy jednak od wyzwań. Z Twojej perspektywy, jakie obecnie zauważacie największe wyzwania dla firmy?

Cześć Kasiu! Z przyjemnością przyjąłem Twoje zaproszenie! Widzę, że od razu przechodzimy do konkretnego. Jednym z kluczowych wyzwań jest szybkie tempo zmian nie tylko technologicznych, a szczególnie rozwój sztucznej inteligencji i automatyzacji. Organizacje muszą nadążać za tymi zmianami, inwestować, a jednocześnie nie zostać w tyle. Technologia AI rozwija się dziś w tak szybkim tempie, że coraz trudniej jest ludziom za nią nadążyć, zwłaszcza gdy równolegle muszą realizować swoje codzienne, zaplanowane obowiązki.

Pogłębię to jeszcze, bo że tempo jest szybkie, to było do przewidzenia. Tak myślę. A może czerpię to przekonanie z doświadczenia pracy w retailu. Jak zatem na biznes wyżywa sytuacja gospodarcza?

Niepewność ekonomiczna to kolejne istotne wyzwanie. Inflacja, zmienne

kursy walut i niestabilność rynków sprawiają, że długoterminowe planowanie jest dziś trudniejsze, niż kiedykolwiek wcześniej.

Ok, jakie więc wypracowaliście podejście do adopcji AI w organizacjach?

Jesteśmy w trakcie transformacji i już widzimy, że przebiega ona pomyślnie. Mamy za sobą pierwsze duże, udane wdrożenia, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne.

Wypracowaliśmy własne podejście, koncentrując się przede wszystkim na ludziach i właściwej kulturze organizacyjnej. Wyłoniliśmy tzw. early adopterów z różnych obszarów firmy, osoby które już wcześniej interesowały się AI i naturalnie propagują wiedzę oraz dobre praktyki w organizacji. W ten sposób powstał dział **GrowLabs.AI**, który skupia się na wdrażaniu AI w bieżących projektach, a także realizuje nowe inicjatywy w oparciu o podejście obejmujące szybką i precyzyjną analizę problemu biznesowego, prototypowanie, iterację oraz wdrożenie produkcyjne.

Nie wszystkie systemy, nad którymi pracowaliśmy, wymagały nowego podejścia. Z różnych powodów. Jednak dzięki wykorzystaniu AI znacząco skróciliśmy cały proces w wielu przypadkach. Jesteśmy w stanie szybko dostarczać wartość biznesową odpowiadając na konkretne potrzeby. Dział **GrowLabs.AI** stał się jednostką odpowiedzialną zarówno za analizę i obsługę nowych klientów, jak i za wewnętrzną adopcję AI w projektach oraz operacjach organizacji.

Jednym z owoców nowego podejścia jest toolset dla retail FMCG -> **TradeGuru.pl**.

Zatrzymajmy się tu na chwilę. Czym właściwie jest TradeGuru i skąd wziął się ten kierunek?

TradeGuru wyrósł bardzo naturalnie z praktyki. Przez lata pracowaliśmy z organizacjami, w których technologia naprawdę musiała dowozić wynik. Coraz częściej w rozmowach z klientami z retailu i FMCG wracał ten sam problem: ogromne budżety trade marketingowe, niska przejrzystość decyzji i rozliczanie działań po fakcie. Dużo wysiłku operacyjnego, a mało realnej wiedzy, co naprawdę zarabia. TradeGuru jest odpowiedzią na ten rozdźwięk.

Co konkretnie zmienia się w codziennej pracy zespołów trade marketingu dzięki TradeGuru?

Przede wszystkim zmienia się moment podejmowania decyzji. Zamiast pytać „jak nam poszło”, zaczynamy pytać „czy to ma sens zanim ruszymy”. TradeGuru obejmuje cały cykl akcji handlowej, od predykcji ROI, przez planowanie i egzekucję w sklepie, aż po rozliczenie i analizę marży. To oznacza jedno źródło prawdy dla sprzedaży, trade marketingu, finansów i zarządu. Znika chaos plików, ręczne scalanie danych i napięcie wokół rozliczeń. Zespoły mają przestrzeń na myślenie, a nie tylko operacje.

Brzmi jak system, który łączy strategię z egzekucją. Dla kogo to jest dziś najbardziej krytyczne?

Dla firm, które czują presję marżową i widzą, że skala nie rozwiązuje już problemów, tylko je obnaża. TradeGuru pomaga odzyskać kontrolę nad budżetem, wiedzą i odpowiedzialnością za wynik. Ale co ważne – nie próbujemy „zastępować ludzi technologią”. To narzędzie,

które wzmacnia kompetencje zespołów i pozwala im podejmować lepsze decyzje szybciej. I tu bardzo naturalnie dochodzimy do tematu AI, bo bez właściwego podejścia do danych i procesów, żadna inteligencja – sztuczna czy ludzka – nie zadziała dobrze.

Mówisz o danych, procesach i dojrzałości organizacyjnej jako warunku koniecznym, zanim w ogóle zaczniemy rozmawiać o AI. Jak z Twojej perspektywy wygląda ten „moment gotowości”?

Gotowość do AI nie zaczyna się od technologii, tylko od uczciwości wobec własnych danych i procesów. Jeśli organizacja nie ma jednego źródła prawdy, jeśli dane są rozproszone, a decyzje podejmowane są głównie intuicyjnie, to AI nie będzie katalizatorem przewagi – będzie tylko kolejną warstwą chaosu.

Z mojego doświadczenia wynika, że sygnałem gotowości jest moment, w którym firma mówi: „chcemy rozumieć, dlaczego coś działa albo nie działa, a nie tylko raportować wynik”. To oznacza porządkowanie procesów, odpowiedzialności i języka decyzji. Dopiero na takim fundamencie sztuczna inteligencja zaczyna realnie wspierać ludzi, podpowiadać, symulować scenariusze, skraćć czas analizy.

Dlatego do każdego wdrożenia podchodzimy indywidualnie, dostosowując zakres i tempo zmian do realnej gotowości organizacji. Czasem jest to porządkowanie danych i procesów, czasem stopniowe budowanie modeli predykcyjnych, a czasem wsparcie zespołów w zmianie sposobu pracy z danymi. AI wdrażamy w rytmie klienta, nie odwrotnie. Bez tego AI może produkować wyniki, ale nie wartość. Warto o tym pamiętać, zanim zapadnie decyzja o wdrożeniu AI w firmie.



Twój ROI nie może być przypadkiem.

TradeGuru to system 360° do zarządzania promocjami w retailu: od predykcji, przez planowanie i egzekucję w sklepie, po rozliczenie i analizę obszarów zysku.

Widzisz, które promocje zarabiają i gdzie znika marża.



Przestań liczyć po fakcie.
Zacznij wiedzieć przed.

Koordinuj planowanie, egzekucję i poewaluację działań promocyjnych.



Od planogramu do rotacji z półki. **Bez niespodzianek.**

Zamień chaos logistyki i planogramów w jeden przejrzysty system.



Rozliczenia?
Zamknięte automatycznie.

Dokumentuj akcje, rozliczaj faktury, obsługuj KSeF jednym kliknięciem.

Zbudowane przez Fintec. Zaprojektowane dla handlu.



Jesteśmy firmą technologiczną z ponad 12-letnim doświadczeniem. Budowaliśmy systemy IT dla banków, ubezpieczycieli i korporacji, gdzie błąd w danych kosztuje miliony. To samo podejście do precyzji i niezawodności wbudowaliśmy w TradeGuru. I stworzyliśmy technologię klasy enterprise dla trade marketingu.

Umów demo i zobacz co zrobimy dla Twojego zespołu.

tradeguru@fintec.pl



O! Ciekawe! Ok, to o czym warto pamiętać przy wdrożeniu AI?

To oczywiście zależy od celu, natomiast mogę wskazać kilka uniwersalnych obszarów.

Technologia AI rozwija się niezwykle dynamicznie, dlatego kluczowe jest ciągłe prowadzenie prac R&D oraz bieżące doskonalenie podejścia, praktycznie z dnia na dzień.

Relatywnie łatwo jest dziś zbudować efektowny proof of concept czy demo. Znacznie większym wyzwaniem jest jednak wdrożenie rozwiązania produkcyjnego, które realnie dostarcza wartość biznesową, a następnie jego utrzymanie i rozwój. Z tego powodu wiele organizacji zatrzymuje się na etapie obiecujących wersji demonstracyjnych.

Obowiązuje tu zasada „garbage in, garbage out”. Jakość danych wejściowych jest absolutnie kluczowa dla osiągnięcia wiarygodnych rezultatów. W szczególności w projektach data science, takich jak modele predykcyjne, przygotowanie i oczyszczenie danych często pochłania większość czasu całego projektu.

Warto również pamiętać, że wygenerowanie wyniku na podstawie danych wejściowych nie jest trudne, znacznie trudniejsze jest właściwe zinterpretowanie jego sensowności. Nie każdy specjalista potrafi wskazać, kiedy wynik jest błędny lub pozbawiony wartości ze względu na jakość danych.

Uwaga: coraz częściej spotykamy się z nadmiernym entuzjazmem wobec AI bez odpowiedniego zrozumienia ograniczeń tej technologii. Dlatego warto zachować zdrowy sceptycyzm i unikać

tzw. „magicznego myślenia”. AI nie zastąpi solidnych fundamentów, takich jak rzetelne dane, jasno zdefiniowany problem biznesowy i przemyślana architektura rozwiązania.

Brzmi jak coś, na czym zjadłeś zęby. Jaka jest Twoja historia wejścia w świat technologii?

Mój pierwszy styk z komputerem miał miejsce prawie cztery dekady temu i kompletnie zdefiniował moje ścieżki zawodową i edukacyjną. Wtedy zafascynowała mnie technologia IT, ale nigdy nie straciłem bliskiego kontaktu z naturą i wyjątkowej więzi z ludźmi. Mój zakres zainteresowań był zawsze bardzo szeroki. Widoczne jest to także w zakresie działalności Finitec. Dużo pracy poświęcam także pracy nad sobą, co pozwoliło przetrwać zawirowania i kryzysy, i wyciągać właściwe wnioski z dobrych i czasem złych decyzji.

Czym kierujesz się więc w życiu i jaką misję ma Finitec?

Intencja wsparcia innych ludzi i rozwiązywania realnych problemów jest moją misją i drogowskazem w życiu. W ten sposób nadaje biznesowi wartość wykraczającą poza wymiar finansowy, a finanse są rezultatem tej misji. Rozwiązywanie prawdziwych problemów dzięki technologii i wyjątkowemu podejściu daje wiele satysfakcji, a wykreowana wartość dodana, zazwyczaj wraca jak dobra karma. Stawiamy na partnerstwo z tymi, którzy dzielają nasze podejście, oparte na autentyczności, współpracy oraz otwartości. Z tymi, którzy działają świadomie, słuchają i są gotowi wspólnie mierzyć się ze zmianą. Wszystko jest kwestią percepcji. Jeśli chcemy lepszego świata, naszym obowiązkiem jest bronienie tego, co dobre i autentyczne..

Już widzę podobieństwo do Connecto Hub, gdzie naszą misją jest łączenie ludzi, projektów i inicjatyw. Jak więc przebiegała Twoja kariera zawodowa?

Główne szlify zawodowe zdobyłem pracując przez około dziesięć lat w Deloitte, na styku technologii i konsultingu. Tam nauczyłem się wiele, stworzyliśmy coś całkiem dużego i mam wiele dobrych wspomnień z tych lat. Poznałem kilka wyjątkowych osób, za co jestem ogromnie wdzięczny. Zostałem także dwukrotnie wyróżniony, za zaangażowanie i wkład. Ponieważ życie jest dla mnie ciągłą nauką, każde doświadczenie poszerza moje spojrzenie i pozwala budować unikalne podejście.

Uwielbiam tworzyć i zawsze marzyłem o własnej firmie, w której panuje wyjątkowa kultura pracy i w której uda się zbudować coś wartościowego. W 2012 roku powstał Finitec łączący unikalne podejście do ludzi, kreowanie wartości przez technologię oraz otwartą, pozytywną, kulturę organizacyjną miksującą zwinne podejście startupowe z dobrymi praktykami będącymi pokłosiem doświadczenia z Deloitte. Misją Finitec jest pomoc w rozwiązaniu problemów dzięki wyjątkowemu połączeniu ludzi i technologii. Jeśli dajemy klientowi coś wartościowego, ułatwiamy życie, poprawiamy, rozwiązujemy problem to dokładamy cegiełkę do realizacji naszej misji. To nadaje sens naszej pracy i nawet jeśli od razu nie zmieniamy całego świata na lepsze, to suma tych małych zmian robi istotny impakt, a wraz z efektem motyla niekiedy może przynieść przełomową zmianę w nieoczekiwanym miejscu.

14 lat doświadczenia, z solidnym backgroundem doradczym i technologicznym. Brzmi mocno! Czego jeszcze nie wiemy o Finitec?

Finitec, specjalizuje się w kompleksowym rozwoju i utrzymaniu projektów IT, wspierając organizacje o różnej skali z szerokiego spektrum branż - od finansów, bankowości i ubezpieczeń, przez telekomunikację, marketing i media. Od początku działalności rozwija się stabilnie, budując relacje z klientami na kolejnych rynkach.

Dziś dostarczamy usługi w 16 krajach, w tym dla dużych znanych podmiotów, a nasz zespół tworzy około 80 ekspertów z różnych dziedzin i obszarów technologicznych. Wielu z nich łączy wiedzę technologiczną z realnym zrozumieniem biznesu. Część naszego zespołu ma doświadczenie zdobyte w firmach tzw. Wielkiej Czwórki. Dzięki temu łączymy korporacyjne standardy jakości, bezpieczeństwa i odpowiedzialności z partnerskim, elastycznym podejściem do współpracy. To połączenie pozwala nam skutecznie działać zarówno w złożonych środowiskach regulacyjnych, jak i dynamicznych projektach rozwojowych.

W roku 2024 powołaliśmy komórkę R&D - GrowLabs.AI. To zespół specjalistów odpowiedzialnych za tworzenie rozwiązań opartych na sztucznej inteligencji oraz integrację SI w projektach bieżących i nowych. Ten szybko rosnący dział ma już znaczące sukcesy i jednocześnie wspiera transformację Finitec w kontekście AI. Przemysłana adopcja AI, zapewniła nam zachowanie wzrostu w ostatnim niepewnym okresie, dzięki czemu całkiem niedawno znaleźliśmy się w gronie laureatów Diamentów Forbes 2026.

Jednym z owoców GrowLabs.AI jest wspomniany wyżej TradeGuru.pl, dedykowana platforma dla Retail Marketingu wykorzystująca AI.

W czym szukać wyróżnika Finitec w całym rynku technologicznym?

Zrozumienie biznesu i technologii, autentyczne ludzkie podejście do szybkiego rozwiązania problemów i implementacji rozwiązań odpowiadających potrzebom w 100%. Pracujemy z organizacjami z różnych sektorów – finansów, telekomunikacji, mediów, usług, a dziś coraz mocniej również z retail i FMCG. Do każdego partnera podchodzimy z uwagą, analizujemy problem. Nasz nowy dział R&D, GrowLabs.AI dba o to, by dostarczać rozwiązanie możliwie szybko w trybie iteracyjnym i dopasowane do konkretnej potrzeby.

Bez względu na zmieniającą się technologię ciągle fundamentem naszego działania są wartości: niezawodność, odpowiedzialność i uczciwość. Przekładamy je na siedem zasad bazowych, które definiują sposób, w jaki pracujemy: jasną i szczerą komunikację, odpowiedzialność, jakość, inicjatywę i ciągłe doskonalenie, odwagę i rozwój, silne partnerstwo oraz przekonanie, że czas jest najcenniejszym zasobem – naszym i naszych klientów. Te fundamenty pozwalają nam sprawnie rozwiązywać problemy z różnych branż, ale są także azymutem przy podejmowaniu decyzji projektowych.

Jakie plany na przyszłość na Finitec? Możesz zdradzić?

Patrząc w przyszłość, planujemy dalszą dywersyfikację branżową, geograficzną, która daje nam większą odporność na zmiany i pozwala elastycznie reagować na zmiany rynkowe i wykorzystywać pojawiające się szanse. W obszarach, w których nie mamy kompetencji budujemy partnerstwa, tak by móc wspierać w pełni naszych klientów.

Więcej uwagi skupiamy na budowanie własnych rozwiązań w tym nowych sub-marek. Korzystamy z naszego unikalnego doświadczenia, podejścia i adopcji nowych technologii w szczególności AI, na styku obszaru biznesu, realnych potrzeb i możliwie szybkiej wizualizacji i implementacji rozwiązań pod realne potrzeby. Tworzymy szybko realną wartość. Więc jeśli masz problem biznesowy, który można rozwiązać technologicznie i szukasz zaufanego partnera, to dobry moment, by odezwać się do nas.

Jednym z owoców tego podejścia jest nowy dział i brand dedykowany pod **branżę FMCG**, z ogromnym potencjałem do implementacji także w innych sektorach. **TradeGuru to system 360° do zarządzania promocjami w retailu.** Obejmuje pełny cykl akcji handlowej, od predykcji i planowania, przez egzekucję w sklepie, po rozliczenie i analizę zysku.

Jesteśmy w trakcie analizy kolejnych tematów, które potencjalnie zaowocują nowymi rozwiązaniami w tej i innych branżach.

Mamy ambitne plany długoterminowe wywierania realnego, pozytywnego wpływu w obszarze rozwiązań społecznych. Wierzymy, że technologia tworzona w odpowiedniej kulturze i z właściwą intencją, może wносить trwałą wartość nie tylko do biznesu, ale także do naszej cywilizacji.

Czy podejmujecie każdy temat?

Nie podejmujemy się wszystkich tematów biznesowych; w przypadku projektów wykraczających poza nasze kompetencje rekomendujemy sprawdzonych partnerów.

Dla mnie Retail i branża FMCG jest szczególnie bliska, z racji ponad 20-letniego doświadczenia. Ale dlaczego właśnie retail i FMCG stają się dla Was dziś tak istotne?

To są branże stojące w epicentrum zmiany. Presja marżowa, oczekiwania konsumentów, dane, logistyka, omnichannel, automatyzacja – wszystko dzieje się równolegle. Jesteśmy przekonani, że firmy z tego sektora nie potrzebują kolejnego narzędzia IT. Potrzebują natomiast rozwiązań, które realnie wspierają decyzje, upraszczają operacje i budują przewagę konkurencyjną. I właśnie tu czujemy, że nasze podejście – analityczne, partnerskie, nastawione na zrozumienie biznesu – ma ogromny sens.

Sporo wspominasz o impakcie. O tym, że stanowi trzon działań i swego rodzaju obietnicę, jaką daje się klientom. Jak Finitec go definiuje?

Impakt to dla nas bardzo konkretna kwestia. To skrócony czas decyzji. Lepsze wykorzystanie danych. Mniejsza liczba ręcznych operacji. Większa odporność organizacji na zmiany. Jeśli po projekcie klient mówi: „teraz rozumiemy, co naprawdę się dzieje w naszej organizacji”, to jest impakt. Jeśli mówi: „w końcu mamy rozwiązanie, które rośnie razem z nami”, tym bardziej.

Ok, a czy to podejście wpływa na sposób pracy zespołu?

Bardzo. Nasz zespół to nie tylko świetni inżynierowie, ale przede wszystkim partnerzy do rozmowy o biznesie. Stawiamy na samodzielność, odpowiedzialność i zrozumienie kontekstu klienta. Nie interesuje nas produkcja kodu dla samej produkcji. Dlatego każdo-

razowo zaczynamy od pytania: jaki problem naprawdę chcemy rozwiązać i po co?

W tym kontekście wspominać o nowym produkcie. Czego możemy się spodziewać?

Na szczegóły przyjdzie jeszcze czas, ale mogę powiedzieć jedno: to naturalne rozwinięcie naszej filozofii. Nie kolejna technologia, lecz konkretna odpowiedź na realne wyzwania operacyjne i decyzyjne, szczególnie widoczne w retail i FMCG. To produkt, który wyrósł z praktyki, z rozmów z klientami i z realnych problemów, które obserwowaliśmy wielokrotnie, w różnych branżach.

Zapraszamy do rozmowy i potencjalnej współpracy!



Michał Marzęcki
CEO & Founder Finitec

<https://finitec.pl>

<https://tradeguru.pl>

KLIENT NIE ODCHODZI PRZE PRODUKT. ODCHODZI PRZEZ SERWIS.

Autor: MIROSŁAW KORSZEŃ
Menadżer Transformacji Serwisu,
Efektywności Operacyjnej
i Strategii CX



Dlaczego obsługa posprzedażowa staje się dziś jednym z najważniejszych pól konkurencji między firmami?

W niemal każdej organizacji można dziś usłyszeć deklarację: „jesteśmy firmą klientocentryczną lub klient jest w centrum naszych działań”. Strategia mówi o doświadczeniu, lojalności i budowaniu długoterminowych relacji. Jednak gdy spojrzymy na strukturę budżetów, KPI i raportowania zarządczego, bardzo często okazuje się, że obszar, który ma bardzo istotny wpływ na realne doświadczenie klienta, tzw. *After Sales Service* lub *Customer Service* (lub potocznie dział Serwisu i tej nazwy będę używał na potrzeby niniejszego artykułu) wciąż funkcjonuje jako centrum kosztowe z presją do cięcia tych kosztów (przecież Serwis jest zawsze za drogi).

To fundamentalna sprzeczność.

Serwis jest najdłuższą i najintensywniejszą fazą relacji z klientem. Sprzedaż trwa tygodnie lub miesiące. Relacja posprzedażowa trwa lata i będzie się wydłużać (regulacje prawne np.: right to repair). To w niej materializuje się obietnica marki, jakość produktu i wiarygodność organizacji. To w niej powstaje lub zanika Customer Lifetime Value.

Jeżeli klientocentryczność ma być czymś więcej, niż hasłem marketingowym, musi zostać osadzona w modelu zarządzającym Serwisu i organizacji.

Gdzie w praktyce kończy się klientocentryczność?

W wielu organizacjach zarządzanie Serwisem sprowadza się do optymalizacji wskaźników efektywności operacyjnej (KPI): średniego czasu obsługi (AHT),

liczby zgłoszeń, kosztu interwencji, poziomu SLA. Są to mierniki potrzebne, ale nie są miernikami doświadczenia czy lojalności klienta.

Klient nie doświadcza „średniego czasu obsługi”. Doświadcza wysiłku, niepewności, czasu braku urządzenia i jakości rozwiązania. A jednak to koszt kontaktu, a nie wysiłek klienta, najczęściej trafia na prezentację dla zarządu, gdzie stanowi źródło dyskusji.

W efekcie organizacja optymalizuje coś, co jest wtórne wobec wartości relacji. Skrócenie czasu rozmowy o 30 sekund, może poprawić wskaźnik efektywności (tabelkę w Excelu), ale niekoniecznie spowoduje, że sprawa z którą dzwonił klient, zostanie rozwiązana. To samo dotyczy się naprawy, obniżenie kosztu wizyty technika nie zawsze przełoży się na większą lojalność klienta. Często bywa odwrotnie, presja czasu i kosztów powoduje wzrost ilości popełnianych błędów, które niszczą zaufanie bezpowrotnie.

To tutaj ujawnia się kluczowy problem zarządzania: brak powiązania między doświadczeniem klienta w Serwisie, a strategicznymi wskaźnikami wartości firmy.

Moja perspektywa: Jeżeli Serwis raportuje wyłącznie koszty, zarząd widzi wyłącznie koszty. Jeżeli nie ma jednoznacznej odpowiedzialności za utrzymanie klienta i generowanie przychodu w Serwisie, trudno oczekiwać by był on postrzegany jako strategiczny motor wzrostu.

Serwis jako „moment prawdy”.

Z perspektywy klienta, relacja z firmą nie kończy się w momencie nabycia produktu. W wielu branżach np.: przemysłowej, technologicznej, automotive, medycznej czy HVAC dopiero się zaczyna.

Serwis jest momentem prawdy. To w sytuacji wystąpienia awarii, przestoju czy problemu operacyjnego, klient realnie ocenia partnera biznesowego. To moment najwyższej podatności na utratę zaufania ale również moment największej szansy na jego wzmocnienie lub odbudowanie.

Klientocentryczny model Serwisu nie koncentruje się wyłącznie na reakcji. Projektuje doświadczenie tak, aby minimalizować wysiłek klienta i maksymalizować jego przewidywalność. Oznacza to przejście do modelu proaktywnego:

- odpowiedzialność za kontakt,
- transparentny model kosztowy,
- przewidywalność czasu reakcji,
- jasną odpowiedzialność po stronie organizacji,
- spójność komunikacji między marketingiem, sprzedażą a Serwisem.

W takim ujęciu Serwis przestaje być funkcją tylko „naprawczą”. Staje się funkcją relacyjną i strategiczną. A relacja, jeżeli jest dobrze zaprojektowana, może przynieść wymierną wartość finansową.

LTV jako wspólny język doświadczenia i finansów.

Customer Lifetime Value jest jednym z nielicznych wskaźników, które realnie łączy doświadczenie klienta ze światem finansów. Obejmuje retencję, częstotliwość zakupów i stabilność przychodów.

To właśnie Serwis ma największy wpływ na te elementy.

Kontrakty serwisowe, przedłużona gwarancja, modernizacja i obsługa, części zamienne, usługi premium czy pojawiające się coraz częściej modele subskrypcyjne nie są wyłącznie produktami finansowymi czy dodatkowymi usługami. Są wyrazem zaufania klienta do stabilności relacji. Wysoki wskaźnik kontraktów serwisowych często nie jest wynikiem agresywnej sprzedaży, lecz konsekwencją spójnego i przewidywalnego doświadczenia.

Organizacje, które projektują model przychodowy wokół potrzeb klienta, na przykład w B2B oferując kontrakty oparte na dostępności urządzenia (uptime) lub model outcome-based, zmieniają logikę relacji. Klient przestaje kupować „naprawę”. Zaczyna kupować pewność operacyjną.

To przesunięcie ma fundamentalne znaczenie strategiczne. W świecie rosnącej komodytyzacji produktów, to stabilność i przewidywalność usług posprzedażowych staje się głównym źródłem budowania przewagi konkurencyjnej.

Jednak, aby tak się stało, potrzebna jest zmiana w architekturze zarządczej.

Kto naprawdę odpowiada za relację z klientem?

W wielu firmach, odpowiedzialność (działu sprzedaży i marketingu) kończy się formalnie w momencie realizacji targetu sprzedażowego. Następnie Serwis przejmuje np. operacyjne utrzymanie kontraktu lub zapewnienie obsługi serwisowej, ale nie zawsze ma mandat i środki do zarządzania i rozwijania tejże relacji. Powstaje luka odpowiedzialności.

Klientocentryczne podejście zakłada jednoznaczne określenie właściciela relacji w całym cyklu życia klienta. Oznacza to również redefinicję KPI.

Na poziomie strategicznym Serwis powinien być rozliczany nie tylko z kosztu, ale z (przykłady):

- udziału przychodów serwisowych w całkowitym przychodzie
- wskaźnika odnowień kontraktów (renewal rate)
- attach rate kontraktów
- korelacji NPS lub CES z retencją

Dopiero takie powiązanie może pokazać realny wpływ doświadczenia na wynik finansowy.

Transformacja Serwisu nie zaczyna się więc od wdrożenia nowego systemu czy optymalizacji procesów terenowych (choć to bardzo pomaga). Zaczyna się od decyzji zarządczej: czy Serwis jest kosztem utrzymania klienta, czy platformą budowania jego długoterminowej wartości? W praktyce, odpowiedź na to pytanie determinuje strukturę P&L, model motywacyjny, architekturę danych i kulturę organizacyjną.

Jeżeli klient ma być rzeczywiście w centrum działalności firmy, Serwis musi znaleźć się w centrum strategii.

Zmiana kultury: od „obsługi” do „doświadczenia”.

Wiele organizacji rozpoczyna zmianę w obszarze Serwisu od projektów operacyjno-jakościowych: wdrożenie nowego systemu Field Service Management, optymalizacji tras techników, usprawnieniem contact center czy renegotiacji umów z podwykonawcami. Te działania są potrzebne (szczególnie tam, gdzie jakość tych rozwiązań jest słaba) i mogą

przynieść oszczędności lub usprawnienie procesów, jednakże nie mogą być jedynym czynnikiem do realnej zmiany pozycji Serwisu w strukturze wartości firmy.

Według mnie, najtrudniejszym elementem jest transformacja mentalna.

Zespół Serwisowy, który przez lata był rozliczany z czasu reakcji, liczby zgłoszeń i kosztu serwisu, musi nauczyć się myśleć kategoriami wartości, doświadczenia klienta i budowania długoterminowej relacji. Musi też wziąć ciężar odpowiedzialności za jakość tej relacji. Sprzedaż i marketing muszą przestać postrzegać serwis jako zaplecze operacyjne (a niestety taki model często funkcjonuje). R&D, Product Management i Jakość muszą częściej słuchać i korzystać z wiedzy Serwisu, gdyż to tutaj klienci przekazują najwięcej informacji o sposobie użytkowania i obsługi sprzętu.

Warunkiem, aby to mogło się stać, jest:

- zbudowanie silnej struktury zarządzania marką, łączącą: sprzedaż, marketing, produkt management, R&D, jakość, serwis
- przejrzystego systemu KPI (dashboardów) pokazujących wpływ doświadczenia na sprzedaż / retencję
- silnego sponsora w zarządzie

Konkluzja: Serwis jako test dojrzałości organizacji

W świecie rosnącej presji cenowej, coraz szybszej komodytyzacji produktów i nieprzewidywalnych warunków rynkowych, przewaga konkurencyjna coraz rzadziej wynika z samej oferty. Coraz częściej wynika z jakości i przewidywalności relacji z organizacją.

Serwis jest najdłuższą, najbardziej intensywną i najbardziej „prawdziwą” częścią tej relacji. To tutaj klient doświadczając organizacji bez marketingowej narracji (pięknych reklam, kolorowych folderów) w sytuacji problemu, ryzyka i niepewności (obciążonej dużym pokładem emocji).

Firmy, które nadal zarządzają Serwisem, wyłącznie przez pryzmat kosztu, ograniczają własną zdolność do budowania stabilnego, powtarzalnego przychodu. Firmy, które osadzają Serwis w centrum strategii i łączą go z klientocentrycznym governance, budują przewidywalne źródło wartości odporne na wahania rynku i presję cenową.

Pytanie, które warto dziś postawić na poziomie zarządu, właściciela firmy, brzmi nie: „jak obniżyć koszty serwisu?” lecz:

- kto jest właścicielem relacji z klientem po sprzedaży?
- czy mierzymy wysiłek klienta czy wyłącznie efektywność operacyjną?
- czy dane z Serwisu wpływają na strategię produktową i sprzedażową?
- czy Serwis ma mandat do generowania wartości, czy wyłącznie do jej utrzymywania?

Odpowiedzi na te pytania określają, czy klientocentryczność w organizacji jest realną strategią, czy tylko ładnie brzmiącym hasłem w prezentacji.



Mirosław Korszeń

Doświadczony Menadżer Transformacji Serwisu, Efektywności Operacyjnej i Strategii CX

Od blisko 30 lat zajmuje się transformacją i rozwojem organizacji serwisowych oraz działów obsługi klienta w międzynarodowych firmach produkcyjno-handlowych.

Doświadczenie zdobywał w branżach FMCG, elektroniki użytkowej (RTV i AGD), IT, MC oraz HVAC, pracując m.in. w firmach Amica Group, Beko (Arçelik) i LG Electronics.

Odpowiadał za kompleksowe transformacje struktur serwisowych, zarządzanie wynikami finansowymi (P&L) oraz budowę strategii Customer Experience.

Specjalizuje się w przekształcaniu działów obsługi klienta i serwisu z funkcji kosztowej w obszary realnie wspierające wzrost biznesu i budowanie przewagi konkurencyjnej.

Koncentruje się na zwiększaniu efektywności operacyjnej, optymalizacji procesów oraz projektowaniu doświadczeń klientów, które wzmacniają ich lojalność i wartość dla organizacji. Łączy perspektywę strategiczną z praktyką operacyjną, wdrażając rozwiązania integrujące cele biznesowe z wysoką jakością doświadczeń klientów.

3 PYTANIA DO EKSPERTA

1

Reail od lat optymalizuje cenę, promocję i dostępność. Ale klient coraz częściej „kupi doświadczenie”, nie tylko produkt. Na ile z Twojej perspektywy polski retail rozumie dziś swojego klienta, a na ile nadal operuje uproszczonymi założeniami i wskaźnikami?

Odpowiedź na pytanie o kondycję polskiego handlu nie jest w mojej ocenie zero-jedynkowa. Obserwuję, że znajdujemy się w fazie przejściowej – między starym światem transakcyjnym a nową erą doświadczeń. Jako branża rozumiemy klienta lepiej, niż dekadę temu, ale uważam, że wciąż zbyt często zarządzamy nim przez pryzmat słupków sprzedaży, a nie realnych przeżyć.

W ostatnich latach zrobiliśmy milowy krok w analityce. Firmy po mistrzowsku optymalizują ceny i promocje, jednak pod presją kosztów wpadają w pułapkę „ceny dnia”, która niszczy wartość marki i rentowność. Jednocześnie dostrzegam mylenie wygody z prawdziwym Customer Experience. Wygoda to szybka kasa i kupon w telefonie. Doświadczenie to emocjonalna więź, doradztwo i poczucie bycia zrozumianym. Moim zdaniem większość organizacji zatrzymała się na optymalizacji wygody, goniąc za krótkoterminową marżą.

Mimo zaawansowanej technologii obraz klienta pozostaje uproszczony. Widzę wyraźnie, że wciąż funkcjonuje on jako wartość koszyka czy numer w segmencie. Główne KPI to przychód i konwersja, a nie człowiek z jego motywacjami. Wiemy, co kupił, ale nadal zbyt rzadko pytamy: dlaczego podjął taką decyzję, czemu odchodzi i co buduje jego realną lojalność?

Największą luką, jaką dostrzegam, jest brak integracji twardych danych sprzedażowych z „miękkimi” danymi o doświadczeniach. CX wciąż bywa traktowane jako dodatek, a powinno stanowić fundament strategii. Do tego służą wskaźniki NPS, CSAT czy CLV – dają one odpowiedź czy budujemy trwałą relację, czy tylko chwilową sprzedaż.



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



ODPOWIADA:
**AGATA
PLESIŃSKA**
EKSPERTKA
W DZIEDZINIE
DIALOGU &
ZA ANGAŻOWANIA
KLIENTA

Polski retail ma solidne fundamenty. Teraz czas na kolejny poziom dojrzałości. Jestem przekonana, że przewagę zbudują firmy, które połączą kropki między transakcją, a emocją oraz świat online z offline. „Retail is detail” – sam produkt to za mało. W mojej ocenie wyzwaniem nie jest już samo gromadzenie informacji, ale realne połączenie technologii z autentycznym „human touch”.

Kanały direct, digital i sklepy fizyczne coraz częściej się przenikają, ale dla klienta to wciąż często trzy różne światy. Jak projektować doświadczenie, które jest spójne niezależnie od punktu styku i gdzie widzisz dziś największe bariery organizacyjne w osiągnięciu tej spójności?

Projektowanie spójnego doświadczenia klienta w świecie przenikających się kanałów wymaga dziś, moim zdaniem, przede wszystkim radykalnej zmiany perspektywy z myślenia o technologii na myślenie o człowieku i jego ścieżce. Klient widzi jedną markę, dlatego doświadczenie musi być spójne, intuicyjne i przewidywalne na każdym etapie. Omnichannel to nie obecność marki w kanałach, a rozumiane jako ciągłość relacji.

Punktem wyjścia jest mapowanie pełnego customer journey i zrozumienie intencji. Obserwuję, że kluczowe jest zrozumienie, dlaczego klient przemieszcza się między kanałami. Jeśli zaczyna od gazetki online, sprawdza produkt w sklepie, a finalizuje zakup w aplikacji i na każdym tym etapie musi „zaczynać od nowa”, to jako marka tracimy jego zaufanie. Dostrzegam, że spójność to dziś największa waluta lojalności.

W mojej ocenie podejście omnichannel musi być wsparte przez zaawansowane marketing automation. Pozwala to zarządzać relacją w czasie rzeczywistym np. dopasowując komunikację SMS lub push na podstawie tego, co klient przed chwilą przeglądał na stronie www. Myślę jednak, że sama technologia to za mało. Opierając się na moim doświadczeniu pracy z globalnymi markami, wiem, że za danymi zawsze musi stać autentyczna potrzeba klienta.

Dane o kliencie są dziś dostępne jak nigdy wcześniej, ale nie zawsze przekładają się na realną zmianę doświadczenia. Co musi się wydarzyć w organizacji, żeby dane zaczęły „pracować” na rzecz klienta i jak Twoim zdaniem będzie wyglądać klientocentryczny retail w najbliższych latach?

Dziś dane o klientach są na wyciągnięcie ręki, ale samo ich posiadanie nic nie oznacza. Moim zdaniem dane to nie raporty to empatia w skali makro. Aby realnie pracowały na rzecz Customer Experience (CX), widzę konieczność trzech zmian wewnątrz organizacji.

Po pierwsze: demokratyzacja wiedzy. Musimy zburzyć silosy. Dane nie mogą być własnością jednego działu; muszą trafiać do ludzi na „pierwszej linii” i product ownerów jako gotowe wskazówki, a nie skomplikowane tabele. Kluczowa jest tu rola i realne zainteresowanie Zarządu.

Po drugie: kultura „Test & Learn”. Błędem jest traktowanie analityki jako jednokierunkowego lustra, gdzie po raporcie nie następuje działanie. Prawdziwa zmiana zaczyna się od modelu Closed-Loop Feedback. Informacja od klienta nie może kończyć się na wykresie, musi być początkiem dialogu. Firmy potrafiące „zamknąć pętlę” w 48 godzin notują realny wzrost NPS i spadek rotacji klientów. Bez tego dane pozostają martwą statystyką.

Po trzecie: jakość ponad ilość (Data Integrity). Więcej danych to nie zawsze lepsze decyzje, to często większy szum. Kluczem jest „Single Source of Truth”, czyli jedna, spójna prawda o kliencie, a nie sprzeczne informacje z różnych systemów. Musimy przestać kolekcjonować wszystko i zacząć dbać o to, by dane, które mamy, były aktualne, rzetelne i niosły realny kontekst emocjonalny. Bez zaufania do liczb, nikt nie odważy się na nich budować empatii.



Archiwum foto: Nikodem Sarna

Autor: dr NIKODEM SARNA

PERSONALIZACJA, A DOŚWIADCZENIE KLIENTA

Jak wdrażać ją efektywnie i unikać pułapek?

Pojęcie personalizacji w marketingu absolutnie nie jest nowe, w istocie ma już ponad 30 lat, a rozważania na temat dopasowania komunikacji do indywidualnych preferencji odbiorców sięgają początków lat 90. Nie zmienia to jednak faktu, że trudno o sensowny kodeks dobrych praktyk w tym obszarze, a wykładniczy przyrost ilości danych na temat użytkowników Internetu wcale niekoniecznie czyni komunikację marketingową łatwiejszą i bardziej efektywną. W tym artykule przyjrzymy się czynnikom, które sprzyjają poprawie wyników marek dzięki personalizacji, ale nie pominiemy też wyzwań i sytuacji, w których niekoniecznie będzie to właściwa droga.

Personalizacja ma sufit

Powiedzmy to wprost: poprawnie zaplanowana i zrealizowana komunikacja dopasowana do profilu klienta stanowi skuteczne narzędzie rozwoju biznesu. Podobnie jednak jak inne rozwiązania lub podejścia, którymi tak chętnie zachwyca się prasa branżowa, jej wartość krańcowa z czasem maleje. W zależności od badań mówimy o maksymalnym pułapie na poziomie 10–15% wzrostu, jeśli chodzi o współczynnik konwersji, 20–30%, jeśli chodzi o ROI i 30%, jeśli chodzi o satysfakcję klientów. Wynika to przede wszystkim z przeciążenia poznawczego, które serwują nam dzisiaj media, a wzmacniają obawy o utratę prywatności. Co więcej, im bardziej ta praktyka jest popularna i im mniej odróżnia Cię od konkurentów, w tym większym stopniu przekształca się w czynnik higieniczny zamiast dodatkowej wartości. Dlatego z jednej strony o personalizacji nie należy myśleć jako o cudownym rozwiązaniu wszystkich problemów dzisiejszego marketera, z drugiej warto zastanowić się, w jakich sytuacjach i w jakim zakresie możemy efektywnie wy-

korzystać drzemiący w niej potencjał.

Adekwatność, głupcze!

Wbrew obiegu opinii języckiem u wagi decydującym o wynikach Twoich działań z punktu widzenia personalizacji wcale nie jest intruzywność. Jest nim postrzegana przez użytkowników adekwatność komunikatu. Z badania opublikowanego w 2025 roku w *Journal of Advertising* przez Hardcastle i Vorster wynika, że personalizacja pozytywnie wpływa na skuteczność działań marketingowych jeśli:

- jej poziom i zakres jest przez użytkowników oceniany jako adekwatny do ich potrzeb związanych z Twoim serwisem WWW czy komunikacją;
- nie wyręczają klienta w całości – automatyzacja musi być zrównoważona przez przestrzeń do dokonania wyborów, w przeciwnym wypadku użytkownicy mogą uznać to za atak na ich autonomię i wycofać się ze ścieżki zakupowej;
- zachowana jest transparentność w zakresie tego, co i jak personalizujesz. Jeśli użytkownik ma wrażenie, że jego prywatność jest naruszona i że jego dane są wykorzystywane w sposób niekonsensualny, wówczas jego motywacja spada i może zrezygnować z dalszych kroków.

Innymi słowy, nie chodzi ani o to, żeby poddawać się wyskakującym tu i ówdzie wróżbom o nieubłagalności hiperpersonalizacji, ani też o to, żeby rezygnować ze sprawdzonych rozwiązań w obawie przed zbyt dużym naruszeniem prywatności. Celem jest doprowadzenie do sytuacji, w której doświadczenie użytkownika będzie niezakłócone, intuicyjne i w odpowiednim stopniu dopasowane do etapu na ścieżce zakupowej i potrzeb osoby, którą próbujemy skonwertować na klienta.

Czasem łatwo zapomnieć, że personalizacja komunikacji nie zawsze stanowi dla naszych odbiorców tajemnicę. Sytuacja jest bardziej zniuansowana; niemal co drugi polski internauta jest świadomy tego, że treści w Internecie są algorytmicznie serwowane. Co więcej, użytkownicy niekoniecznie postrzegają ten fakt negatywnie: z badań wynika, że dopóki mają oni poczucie, że "wymiana" jest uczciwa – ślady cyfrowe w zamian za bardziej użyteczny proces zakupowy, dopóty nie wnoszą sprzeciwu. Nie muszą przy tym wiedzieć i często nie wiedzą, jak działają konkretne algorytmy; wystarczy wiedza o tym, że są. Trzeba jednak pamiętać, że tę obietnicę poprawy procesu i doświadczenia trzeba faktycznie spełnić. Jeśli zbyt mocno ograniczysz widoczne opcje i odbierzesz użytkownikom poczucie swobody wyboru albo wyświetlisz błędnie dopasowany контент, ryzyko rezygnacji drastycznie rośnie. Skoro "wziąłeś" dane, a nie dałeś wartości, to coś poszło nie tak... Pamiętaj też, że środowisko cyfrowe cały czas ewoluuje, a poczucie informacyjnego zmęczenia, choć masz na nie niewielki wpływ, nie jest twoim sprzymierzeńcem.

Ile procent personalizacji w personalizacji?

Osiągnięcie "odpowiedniego" poziomu dopasowania komunikacji, oferty czy ścieżki zakupowej nie jest łatwe i nie ma sensu łudzić się, że kolejne nowe narzędzie uczyni z tego zagadnienia zautomatyzowany no brainer. Powód jest dość prosty: ocieramy się o absolutny fundament strategii marketingowej, tj. o potrzeby i preferencje rynku docelowego i wszystkich reprezentujących go segmentów. To od marketera i jego wiedzy o kliencie musi wyjść model i reguły dopasowania – narzędzie pomoże

jedynie je zrealizować. Z popularnych badań ankietowych trudno też będzie jednoznacznie wyłuskać, czym dla Twoich użytkowników i klientów będzie akceptowalna personalizacja i gdzie leży granica, po której w twoim przypadku lepsze doświadczenie zamienia się w poczucie inwigilacji. Na start jednak na pewno warto taką ankietę (idealnie wspartą wywiadami) przeprowadzić – po to, żeby zobaczyć, czy twoje grupy celowe różnią się pod względem akceptacji personalizacji od ogółu konsumentów i w jaki sposób.

Mając punkt wyjścia w postaci wysokopoziomowej wiedzy o konsumentach-użytkownikach, można myśleć o zmapowaniu touchpointów i obszarów, w których profilowanie może mieć największy sens. Oczywiście, dla każdego z nich trzeba też nakreślić reguły i zakres personalizacji – kiedy, komu i jaki komunikat (w tym oferta) ma się wyświetlić. Za przykład niech posłużą rekomendacje produktowe wysyłane w newsletterze lub wyświetlane w serwisie WWW, komunikacja przypominająca o przerwanej ścieżce zakupowej albo zniżki dla lojalnych klientów. Co ważne, muszą to być kwestie znaczące z punktu widzenia potrzeb konsumentów. Rozpoczynanie wiadomości e-mail od imienia albo mail z samymi życzeniami urodzinowymi to jeszcze nie personalizacja, a co najwyżej dobry początek. Milczeniem należy pominąć błędy w rodzaju "cześć {{name}}" na początku maila. Takich obszarów może być wiele, ale nie ma sensu zabierać się do wszystkiego naraz. Zaczynamy od tych, po których spodziewamy się największego przełożenia na wyniki biznesowe i wplątamy je w proces stawiania hipotez, realizacji testów, weryfikacji wyników i ostatecznych wdrożeń.

Bardzo ważne jest, żeby zachować "czystość" procesu – jedna hipoteza i jeden test na raz, w przeciwnym wypadku nigdy nie będzie pewności, co spowodowało zmianę. Dobrą praktyką jest planowanie testów hipotez z wyprzedzeniem i opracowanie kalendarza, dzięki któremu łatwiej będzie zarządzić pracę i interpretacją wyników. Personalizacja konkretnego touchpointu tu i teraz może być wystarczająca, ale w kontekście całego biznesu stanowi niekończący się cykl "continuous improvement". To maraton, a nie bieg na 100 metrów. Zachowanie Twoich klientów będzie się zmieniać; Twój biznes będzie ewoluować... A za nimi będzie musiało nadążać Twoje mediowe uniwersum i działające w nim mechanizmy "podrzucania" użytkownikom adekwatnych treści i kolejnych kroków.

Dr Nikodem Sarna

Jest ekspertem w dziedzinie marketingu cyfrowego i innowacji cyfrowych, posiadającym solidną wiedzę z zakresu sztucznej inteligencji, Internetu rzeczy oraz technologii kosmicznych.

Posiadam tytuł doktora w dziedzinie zarządzania i marketingu oraz 13 lat doświadczenia zawodowego. Jego pasja do technologii nie ogranicza się jednak wyłącznie do marketingu i innowacji – zajmuje się również archeologią i antropologią opartymi na technologii. Dzięki jego wieloaspektowemu spojrzeniu mam nadzieję uniknąć myślenia w kategoriach odizolowanych dziedzin i łączyć różne elementy w niespotykany dotąd sposób.

Archiwum foto: Nikodem Sarna





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

EKONOMIA LOJALNOŚCI

Jak trade marketing i sprzedaż budują wartość klienta w czasie?

Rozdział 4: Psychologia w służbie sprzedaży

W klasycznej teorii ekonomii zakładamy, że kupujący czy to konsument przy półce, czy kupiec w sieci handlowej, podejmuje decyzje w sposób w pełni racjonalny, ważąc użyteczność i cenę. Jednak dekady badań nad psychologią

biznesu, m.in. autorstwa noblisty Daniela Kahnemana, dowodzą czegoś przeciwnego: nasze decyzje są w dużym stopniu sterowane przez heurystyki i błędy poznawcze. W ekonomii lojalności zrozumienie tych mechanizmów pozwala działom sprzedaży budować relacje, które są odporne na ataki konkurencji.

Reguła wzajemności: Waluta relacyjna

Jednym z najpotężniejszych narzędzi w arsenale działu sprzedaży jest reguła wzajemności, opisana przez Roberta Cialdiniego. W kontekście trade marketingu nie chodzi o drogie prezenty, ale o dostarczanie wartości „z góry”. Może to być unikalny raport rynkowy, priorytetowa informacja o trendach lub wsparcie w optymalizacji magazynu partnera.

Badania opublikowane w Journal of Applied Social Psychology pokazują, że nawet niewielki, spersonalizowany gest wykonany przez dostawcę zwiększa skłonność klienta do rewanżu (np. w postaci większego zamówienia lub lepszej ekspozycji). Lojalność buduje się tu na fundamencie długu wdzięczności, który jest znacznie trwalszym spoiwem, niż chwilowy rabat.

Efekt utopionych kosztów i naturalne bariery zmiany

W ekonomii lojalności kluczowe jest sprawienie, by klient zainwestował w relację z nami swój czas, energię lub zasoby IT. To uruchamia mechanizm błędu utopionych kosztów (Sunk Cost Fallacy). Im bardziej partner handlowy dostosuje swoje procesy do naszych standardów, im bardziej jego pracownicy nauczą się obsługi naszych systemów zamówień, tym wyższy staje się psychologiczny i operacyjny koszt zmiany dostawcy.

Badania Harvarda nad lojalnością w sektorze usług biznesowych potwierdzają: klienci, którzy przeszli przez proces głębokiej integracji operacyjnej z dostawcą, wykazują wyraźnie niższą skłonność do analizowania ofert konkurencji, nawet jeśli te oferują niższe ceny.

Lojalność staje się tu wynikiem dążenia do unikania straty (Loss Aversion), straty zainwestowanego wysiłku.

Trust Equity: Amortyzator w czasach kryzysu

Lojalność to także rodzaj polisy ubezpieczeniowej na czas turbulencji rynkowych. W relacjach opartych na wysokim Trust Equity (kapitale zaufania), błędy logistyczne czy chwilowe braki towarowe są wybaczone znacznie szybciej.

Według raportu Edelman Trust Barometer, aż ponad 80% klientów deklaruje, że zaufanie do marki jest kluczowe dla regularnych zakupów. W relacjach sprzedaży B2B zaufanie to przekłada się na mniejszą potrzebę ciągłej kontroli i negocjacji. Lojalny partner wierzy, że działamy w jego interesie, co istotnie skraca cykl sprzedaży i obniża koszty obsługi transakcyjnej.

„Lojalność to także rodzaj polisy ubezpieczeniowej na czas turbulencji rynkowych.”

Paradoks wyboru i lojalność jako ulga poznawcza

W świecie nadmiaru opcji, lojalność jest dla klienta formą oszczędności energii psychicznej. Wybór „tego samego dostawcy co zawsze” to najprostsza ścieżka decyzyjna. Zadaniem trade marketingu jest więc eliminowanie wszelkich punktów tarcia (friction), które mogłyby zmusić klienta do ponownego przemyślenia swojej decyzji. Jeśli współpraca przebiega bez zakłóceń, mózg klienta automatycznie klasyfikuje naszą markę jako „bezpieczną przystań”.

Podsumowanie rozdziału: Architektura więzi

Działy sprzedaży, które rozumieją psychologię lojalności, przestają być dostawcami produktów, a stają się zarządcami doświadczeń. W ekonomii lojalności nie walczymy o argumenty logiczne, walczymy o to, by być dla klienta najłatwiejszym, najbardziej przewidywalnym i najbardziej znajomym wyborem na rynku. Choć mechanizmy te zostały opisane głównie w kontekście konsumenckim, w relacjach B2B działają w bardzo podobny sposób, tyle że są maskowane przez język racjonalnych decyzji zakupowych.

Rozdział 5: Dane i personalizacja jako cyfrowe paliwo lojalności.

W tradycyjnym modelu sprzedaży lojalność opierała się na pamięci doświadczonego handlowca i jego osobistych relacjach z kupcami. W ekonomii lojalności skala operacji wymaga jednak czegoś więcej, niż tylko intuicji. Dane stały się nową walutą, a ich umiejętna analiza pozwala działom sales i trade

marketing na przejście od komunikacji masowej do hiper-personalizacji, która buduje więzi niemal niemożliwe do zerwania przez konkurencję.

Algorytmiczne przewidywanie potrzeb

Kluczem do nowoczesnej lojalności nie jest reagowanie na zamówienie klienta, ale przewidywanie go. Badania McKinsey & Company wskazują, że firmy wykorzystujące zaawansowaną analitykę do personalizacji doświadczeń klientów w wybranych wdrożeniach osiągnęły istotny wzrost przychodów oraz efektywności marketingu.

Dla działu sprzedaży oznacza to wykorzystanie systemów CRM i AI do identyfikacji tzw. next best action. Zamiast dzwonić do klienta z generycznym pytaniem „czy czegoś potrzeba?”, handlowiec wyposażony w dane jest w stanie z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć, kiedy zapasy zaczną się wyczerpywać. Proaktywna propozycja zatowarowania, oparta na twardych danych, nie jest postrzegana jako sprzedaż, ale jako wysokiej jakości serwis, co drastycznie zwiększa lojalność operacyjną.

„Kluczem do nowoczesnej lojalności nie jest reagowanie na zamówienie klienta, ale przewidywanie go.”

Segmentacja 2.0: Od demografii do behawioryzmu

Ekonomia lojalności odrzuca traktowanie bazy klientów jako monolitu. Nowoczesny trade marketing dzieli partnerów nie tylko według wielkości obrotów, ale przede wszystkim według ich potencjału i zachowań:

Lojaliści: Wymagają nagradzania za stabilność i włączania w procesy tworzenia produktów (co-creation).

Łowcy okazji: Wymagają precyzyjnie targetowanych ofert, które nie erodują marży na produktach premium.

Klienci zagrożeni (At-risk): Dane pozwalają zidentyfikować spadek częstotliwości zamówień, zanim klient faktycznie odejdzie do konkurencji.

Według raportu Accenture, zdecydowana większość klientów chętniej wybiera marki, które rozpoznają ich potrzeby i dostarczają dopasowane rekomendacje. Personalizacja w trade marketingu może oznaczać dedykowane zestawy promocyjne (bundle) stworzone pod specyficzny profil klienta danego detalisty.

Analiza RFM: Matematyczna soczewka lojalności

W arsenale narzędzi analitycznych nowoczesnego działu sprzedaży, analiza RFM pełni rolę kompasu, który pozwala precyzyjnie nawigować po oceanie danych transakcyjnych. Opiera się ona na trzech kluczowych wymiarach, które najlepiej definiują kondycję relacji z klientem:

Recency (Aktualność): Jak dawno temu klient dokonał zakupu? To najsilniejszy

predyktor przyszłych zachowań. Klient, który kupił wczoraj, jest znacznie bardziej podatny na komunikację, niż ten, który milczy od pół roku.

Frequency (Częstotliwość): Jak często klient do nas wraca? Ten wskaźnik oddaje siłę nawyku i lojalność operacyjną.

Monetary (Wartość): Ile pieniędzy klient zostawia w naszej kasie? Pozwala oddzielić „klientów strategicznych” od „klientów generujących szum”.

Dla dyrektora sprzedaży analiza RFM jest narzędziem do bezlitosnej priorytetyzacji zasobów. Zamiast rozpraszać siły handlowców na całą bazę, system automatycznie wskazuje segmenty wymagające natychmiastowej akcji:

„Mistrzowie” (High R, High F, High M): Twoi najlepsi ambasadorzy. Tu trade marketing powinien stosować mechanizmy recognition (np. zaproszenia na zamknięte eventy branżowe), a nie rabaty.

„Klienci uśpieni” (Low R, High F, High M): Alarm dla działu sprzedaży. To lojalni partnerzy, którzy nagle przestali kupować, prawdopodobnie właśnie przejmują ich konkurencja.

„Nowe nadzieje” (High R, Low F): Tu trade marketing musi zadziałać mechanizmami budującymi nawyk (np. programy „3+1 gratis”), by zamienić jednorazową transakcję w lojalność.

Jak wskazują badania Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, modele oparte na RFM wykazują istotnie wyższą skuteczność w przewidywaniu odejść klientów (churn), niż tradycyjne metody oparte na samej wielkości obrotów. W ekonomii lojalności RFM to system wczesnego ostrzegania, który pozwala uratować marżę, zanim klient na dobre zniknie z portfela.

Ekosystem danych: Sprzedaż i Trade Marketing jako jedno

Największą barierą w budowaniu ekonomii lojalności są „silosy danych”. Często dział sprzedaży posiada wiedzę o relacjach, a dział marketingu dane o transakcjach. Integracja tych zasobów pozwala na stworzenie Single Customer View.

Kiedy trade marketing projektuje program lojalnościowy oparty na aplikacji mobilnej dla sprzedawców, nie zbiera tylko punktów. Zbiera informacje o tym, jakie produkty są najczęściej skanowane, o co pytają klienci na hali sprzedażowej i jakie mechanizmy aktywacyjne realnie działają. Jak zauważa Harvard Business Review, organizacje, które potrafią przełożyć te dane na konkretne akcje sprzedażowe, rosną dwukrotnie szybciej, niż ich rynkowi konkurenci.

Pułapka inwigilacji vs. wartość dla klienta

Warto jednak pamiętać o etyce danych. Lojalność buduje się na zaufaniu, a nie na poczuciu bycia śledzonym. Dane powinny służyć ułatwianiu życia klientowi. W ekonomii lojalności obowiązuje zasada Value Exchange: „Daję ci moje dane, ponieważ w zamian otrzymuję od ciebie lepszą cenę, szybszą dostawę lub wiedzę, której nie mają inni”.

Podsumowanie rozdziału: Technologia z ludzką twarzą

W ekonomii lojalności technologia służy do tego, by w skali masowej zachowywać się tak, jakbyśmy mieli tylko jednego, najważniejszego klienta. To

właśnie ta iluzja ekskluzywności, po parta realną wartością płynącą z danych, jest fundamentem nowoczesnej retencji.

Rozdział 6: Paradoks Nagradzania „Swoich”, strategia czy marnotrawstwo?

W kuluarach działów finansowych często pada pytanie: „Dlaczego wydajemy 2% marży na bonusy dla klienta, który kupuje u nas od 10 lat i prawdopodobnie kupi jutro, niezależnie od programu?” To podejście sugeruje, że budżety trade marketingowe powinny być skierowane wyłącznie na „zdobywanie” nowych lub „ratowanie” odchodzących.

Jest to jednak najkrótsza droga do zniszczenia ekonomii lojalności. Dlaczego?

1. Koszt „Kary za Lojalność”

Współczesny rynek jest transparentny. Jeśli lojalny dystrybutor widzi, że nowy partner (często jego bezpośrednia konkurencja) otrzymuje na start lepsze warunki, darmowe zatowarowanie czy wsparcie marketingowe, którego on mimo lat współpracy nie ma, budujemy w nim poczucie niesprawiedliwości (Inequity Aversion). Psychologia biznesu jest tu nieubłagana: poczucie bycia potraktowanym niesprawiedliwie boli mocniej, niż brak zysku. Taki klient zaczyna aktywnie szukać alternatywy.

2. Nagroda jako „Ubezpieczenie przed pokusą”

Nagradzanie tych, którzy „i tak by kupili” nie jest wyrzucaniem pieniędzy. To koszt utrzymania bariery wejścia dla konkurencji. Lojalny klient to cel numer jeden dla Twoich rywali. Twoje bonusy i programy nie służą do „kupienia” jego zamówienia (on je złoży), ale do zajęcia jego uwagi i budżetu, by nie miał miejsca na testowanie ofert konkurencji.

3. Zmiana waluty: Od rabatu do priorytetu

Kluczem do rozwiązania sporu o rentowność nie jest przestanie nagradzania lojalnych, ale zmiana formy tej nagrody.

Nowy klient: dostaje rabat (marża cierpi, ale budujemy bazę).

Lojalny klient: dostaje priorytet w dostawach przy brakach rynkowych, dostęp do limitowanych serii, dedykowane wsparcie techniczne czy wpływ na rozwój produktu.

To jest właśnie inteligentna ekonomia lojalności: nagradzamy „swoich” wartościami, które są dla nich kluczowe operacyjnie, a dla nas mniej kosztowne, niż proste cięcie ceny.

Rozdział 7: Podsumowanie: Lojalność jako jedyna trwała marża

W świecie, w którym algorytmy cenowe konkurencji potrafią reagować w milisekundach, a produkty stają się do siebie łudząco podobne, ekonomia lojalności pozostaje ostatnim bastionem przewagi konkurencyjnej, której nie da się łatwo skopiować.

Dla dyrektorów sprzedaży i managerów trade marketingu wnioskiem jest jeden: Lojalność nie jest projektem marketingowym. To model biznesowy.

Trzy filary sukcesu na jutro:

Mierz to, co ma znaczenie: Przestań patrzeć tylko na wolumen. Zaczynij mierzyć CLV, wskaźnik retencji i koszt odzyskania klienta.

Inwestuj w dane, ale ufaj relacjom: wy-

korzystaj RFM i AI, by wiedzieć, komu i kiedy podać rękę, ale pamiętaj, że w B2B ostatecznie to człowiek ufa człowiekowi.

Buduj spójność: Upewnij się, że obietnica złożona przez handlowca na spotkaniu znajduje pokrycie w regulaminie programu lojalnościowego.

Ekonomia lojalności to gra długodystansowa. Wymaga odwagi, by czasem odpuścić szybki zysk na rzecz trwałej marży. Ale w ostatecznym rozrachunku, to właśnie firmy potrafiące zastrzymać przy sobie klientów, budują najbardziej odporne i zyskowne organizacje na świecie.

Bądź na bieżąco

Magazyn Customer Strategy Governance - Connecto Hub





displayplus

POS DESIGN & TECHNOLOGY CONCEPT

25 lat
doświadczenia

Zaprojektuj swoją sprzedaż

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

Branding kategorii

Wyposażenie sklepów

Projekty i wizualizacja 3D

Wsparcie dla Trade Marketingu

Design i produkcja POS

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



Andrzej Gudajtys
+48 600 325 888



andrzej.gudajtys@displayplus.pl
displayplus.pl



AUTOR: **KATARZYNA SOWA-GÓRSKA**

KLIENTO- CENTRYCZNI CZY KORPO- CENTRYCZNI?

Każdego dnia w moim CeXowym wcieleniu ścierają się dwie energie: szefowej działu CX oraz klientki.

W pierwszej roli moją misją jest doskonalenie i upraszczanie doświadczeń klientów, a równocześnie angażowanie ich w relacje z marką oraz jak najszybciej zamykanie ich firmowym ekosystemie. Lubię swoją pracę i widzę w niej głęboki sens, a także autentyczną wartość dla wszystkich uczestników systemu.

W drugiej roli natomiast jestem klientem leniwym, a przy tym wymagającym i zwykle skrajnie niezaangażowanym. Oczywiście, obie te energie – jak yin i yang – karmią się nawzajem... I dziś z perspektywy tej drugiej właśnie roli skieruję reflektor na pierwszą...

Jako klientka zaczynam się co raz częściej czuć osaczona przez korporacje.

Dla mojej "wygody" i "spersonalizowanych korzyści" jestem zmuszana do ściągania kolejnych aplikacji na telefon i zakładania kont w portalach marek. Przykłady? Raz w roku kupuję biżuterię na prezent – proszę bardzo: konkretna zniżka, pod warunkiem ściągnięcia aplikacji i zapisania się do programu korzyści. Ściągam, dokonuję zakupu, apli-

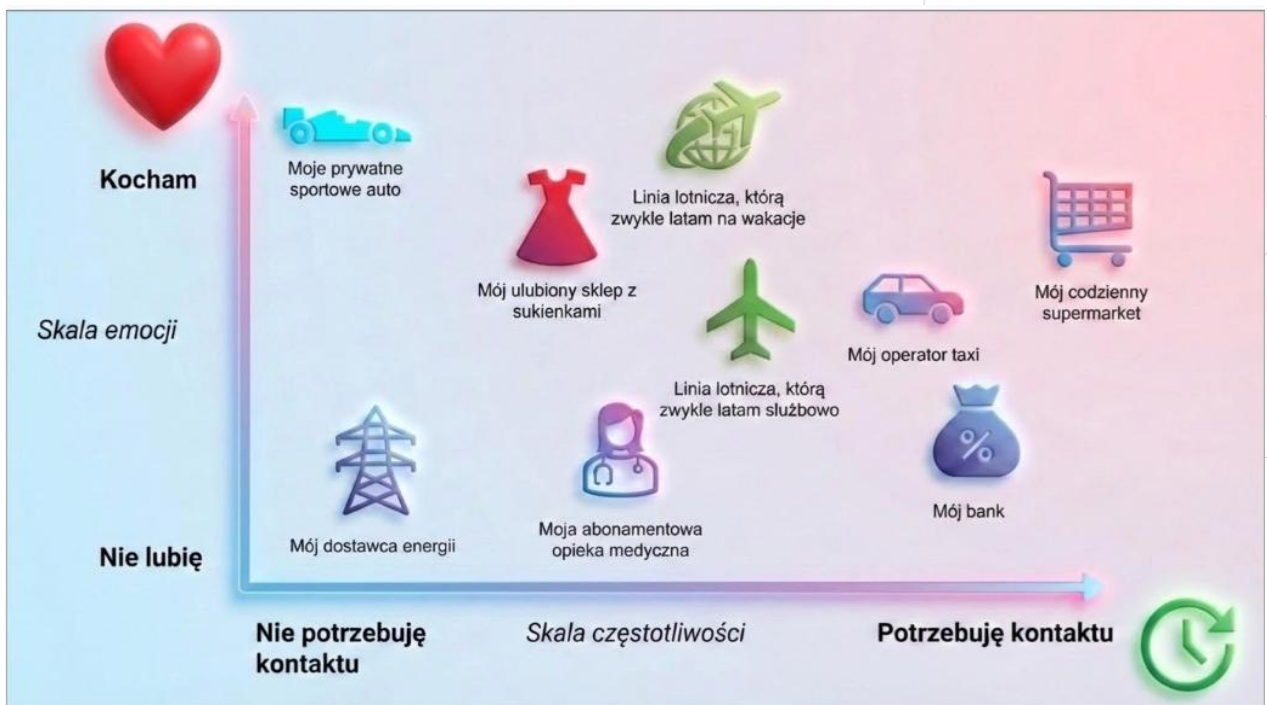
kację usuwam przy najbliższym czyszczeniu telefonu. Za rok może zainstaluję ją znowu...

Kupuję buty w e-commerce znanej marki – jeśli założę konto, zasubskrybuję newsletter, to dostanę rabat na pierwszy zakup i kolejne. Nie zakładam konta, bo nie zamierzam się wiązać ani z tą marką, ani żadną inną obuwniczą. Zapłacę więcej, trudno – przynajmniej kupię sobie święty spokój...

Dla mojego "bezpieczeństwa" większość firm wprowadza minimum dwunastoznakowe hasła do kont klientów, z niezbędnymi znakami specjalnymi. Oczywiście, tych haseł nie zapamiętuję, muszę je resetować za każdym razem, przeklinając pod nosem: "serio, myślicie, że w sklepie z ciuchami czy winem mam to samo hasło co do banku?". Podobnie z dwu-stopniową weryfikacją tożsamości. Efekt? Jeśli mam zbyt dużo zachodu z logowaniem, odzyskiwaniem haseł, to już do takiej firmy nie wracam.

A już najbardziej rozczulają mnie dostawcy gazu, energii elektrycznej czy też innych podstawowych mediów dla domu. Część z nich rezygnuje z prostej wysyłki faktury na mejla i tworzy portale dla klienta, w których można na bieżąco sprawdzać stan swoich rozliczeń. I w tym wypadku moja irytacja przekracza temperaturę wrzenia: naprawdę nie rozumiecie, że nikt was nie lubi i nie chce się "angażować w relację z waszą marką", tylko chce terminowo zapłacić rachunek, a wy mu to zwyczajnie utrudniacie?

Przykładami można sypać z rękawa. Na użytek tego tekstu zrobiłam prostą mapę relacji z markami z mojego prywatnego ekosystemu:



Grafika 1: Prywatna mapa relacji z markami. Autor: Katarzyna Sowa-Górska

Są na niej dostawcy, z którymi codzienny kontakt nawiązuję chętnie, gdyż jest mi potrzebny i daje dobre emocje, ale także tacy, którzy są stałym, lecz bynajmniej niepożądanym przeze mnie elementem ekosystemu...

I – teraz – co to oznacza dla nas, osób odpowiedzialnych za CX w naszych firmach? **Po pierwsze:** konieczność wprowadzenia do strategii CX elementu pokory. Wiem, że brzmi to mało marketingowo i nikt tego słowa nie lubi. Ale jeśli od niego wyjdziemy, to wszystko inne poukłada się samo, ponieważ...

Po drugie: pokora pozwoli nam wyjść poza nasze firmowe ego i spozycjonować właściwie naszą markę w ekosystemie klienta.

Po trzecie: w ćwiczeniu pozycjonowania odpowiadamy sobie uczciwie na pytanie, kim dla tego klienta jesteśmy i do czego realnie nas potrzebuje: czy wybiera nas, bo dostarczamy przyjemnych emocji, czy dlatego, że niezbędni mu

jesteśmy do rozwiązania konkretnych problemów, czy może nas nie wybiera wcale, tylko jest zwyczajnie skazany na relację z nami?

Po czwarte: gdy już z pokorą określimy naszą rolę w życiu klienta, to wtedy zrobimy sobie rachunek sumienia, na ile rozwiązania marketingowe i CX, które rozwijamy, są do tej roli dostosowane. I korygujemy je stopniowo...

„Pokora pozwoli nam wyjść poza nasze firmowe ego i spozycjonować właściwie naszą markę w ekosystemie klienta.”

Wiem, że to trudne, ponieważ każdy z nas chce robić rzeczy zgodne z trendami, ciekawe, efektowne... Lubimy tworzyć portale, appki i UX... Ale nie zawsze bycie w mainstreamie rozwiązań marketingowych jest adekwatne do realnych potrzeb naszych klientów. I nie zawsze to, co nas ekscytuje zawodowo, jest dobre dla klienta, a docelowo także i dla firmy, gdyż nie buduje w długim

terminie wcale jego przywiązania do marki. Aby rozwiązać te dylematy, trzeba wyjść poza silos korporacji, w której pracujemy, poza własne ego. A wtedy może się okazać, że właśnie tam jest pole do przełomowych i autentycznie innowacyjnych rozwiązań, które z kolei nas nakarmią profesjonalnie... Pod rozważę wiosenną porą...



Katarzyna Sowa-Górska

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

Obecnie jako Customer Experience Director 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.



AUTOR: **MAGDALENA MARCZEWSKA**

Nie zapominaj o **love pointach, czyli co klienci naprawdę chwalą i dlaczego jest to ważne?**

Kiedy w firmie pada hasło „transformacja klientocentryczna”, bardzo szybko pojawiają się konkretne działania: zatrudnienie CX Managera, analiza Voice of Customer wraz z zaplanowanymi działaniami naprawczymi, utworzenie Customer Journey Map, analiza punktów styku, wdrożenie i mierzenie wskaźników NPS, CSAT, FCR itp. Wszyscy biorą się do pracy i szukają tego, co wymaga usprawnień i na co klienci narzekają. Jest to właściwe podejście i warto to robić. Niestety, gdzieś po drodze, bardzo łatwo wpaść w pułapkę i skupić się wyłącznie na tym, co wymaga usprawnień, jednocześnie tracąc z oczu to, co działa już znakomicie. Organizacja wie co robi źle, ale nie wie, co robi wyjątkowo dobrze, ani dlaczego ma to znaczenie dla klientów. A to, co działa znakomicie i jest doceniane przez klientów, to jest dokładnie ten fundament, na którym można i należy budować coś wyjątkowego i trwałego. Bardzo często to jest właśnie to „coś”, co powoduje, że klient wraca.

Klient chwali rzadko i właśnie dlatego warto go słuchać

Zastanów się przez chwilę nad tym kiedy ostatnio zostawiłaś pozytywną opinię. Dla większości z nas odpowiedź brzmi: dawno. Tak po prostu działamy jako konsumenci. Jeśli wszystko pójdzie zgodnie z naszymi oczekiwaniami, wracamy do swoich spraw i zapominamy. Narzekamy, gdy coś nas zdenerwuje. Chwalimy wtedy, gdy coś naprawdę nas zaskoczy, wzruszy lub przekroczy nasze oczekiwania.

Badania nad zachowaniami recenzyjnymi konsumentów pokazują, że negatywne doświadczenia są opisywane częściej i zdecydowanie szybciej, niż pozytywne. Oznacza to, że każdy spon-

taniczny komplement, czy to w otwartym pytaniu ankiety posprzedażowej, komentarzu w mediach społecznościowych, wiadomości e-mail, czy rozmowie z konsultantem jest informacją znacząco silniejszą niż krytyka ze strony klienta. Klient nie tylko jest zadowolony, lecz jest na tyle poruszony tym pozytywnym doświadczeniem, że podjął aktywny wysiłek i poświęcił swój czas, aby to zakomunikować.

Właśnie dlatego każda pozytywna opinia od klienta jest wyjątkowo cenną informacją. To nie jest grzecznościowy komentarz ani kurtuazja. To wyraźny sygnał: „Hej, to było dla mnie ważne, na tyle ważne, że postanowiłam wam o tym powiedzieć”. Jeśli ktoś pisze, że konsultant był wyjątkowo pomocny i cierpliwy, albo że paczka dotarła szybciej, niż oczekiwał, albo że komunikacja w kryzysowej sytuacji była wzorowa, mówi nam, gdzie firma naprawdę trafia w jego potrzeby i przekracza jego oczekiwania. To jest informacja, której nie możemy zignorować.

Love pointy w praktyce: skąd je wziąć i jak zbierać

Nie trzeba szukać daleko ani budować kosztownych narzędzi od zera. Dane o tym, co klienci cenią, są bardzo często w zasięgu naszej ręki, lecz nic się z nimi nie dzieje, nie są analizowane. Pozytywne komentarze w ankietach posprzedażowych, recenzje w Google i na portalach branżowych, wiadomości od zadowolonych klientów, które konsultanci dostają na czacie lub e-mailem, pochwały przekazywane telefonicznie i odnotowywane przez zespół, to wszystko są love pointy. Wystarczy zacząć je zbierać z taką samą systematycznością, z jaką zbiera się negatywne opinie, skargi, reklamacje i raporty o błędach.

Warto stworzyć dla nich prostą kategoryzację, aby mieć wiedzę z czego dokładnie klienci są zadowoleni. Może jest to czas realizacji zamówienia, jakość obsługi, a może przejrzystość komunikacji. Kiedy zaczniesz to systematycznie śledzić, bardzo szybko zobaczysz wzorce i dowiesz się, co w Twojej firmie naprawdę dobrze działa i co klienci cenią najbardziej. To bardzo cenna wiedza, ale o tym za chwilę.

Chroń to, co klient ceni, zanim to zniknie niezauważone

To jedno z najważniejszych praktycznych zastosowań wiedzy o love pointach, a jednocześnie jedno z najbardziej pomijanych. W firmach regularnie zdarza się, że w ramach optymalizacji procesów, cięcia kosztów lub wdrożenia nowego systemu zmienia się coś, co jak się okazuje po fakcie, klienci bardzo cenili. Nagle zaczynają się skargi, spada NPS, rośnie churn. Można było tego uniknąć, gdyby wcześniej wiadomo było, że właśnie ten element jest dla klientów szczególnie ważny, może właśnie on powodował, że klient wybierał nas a nie konkurencję.

Love pointy powinny być traktowane jak strefy ochronne na mapie podróży klienta. Zanim wprowadzisz zmianę w procesie, który był przez klienta zauważany i chwalony zatrzymaj się. Sprawdź, czy nowa wersja zachowa to, co klienci cenią czy spełni ich oczekiwania. Zanim zdecydujesz się na automatyzację wybranego punktu styku, który jest regularnie komplementowany przez użytkowników upewnij się, że automatyzacja nie zniszczy tego, co tam działa w sposób, który spełnia oczekiwania klienta i realizuje jego potrzeby. To nie hamuje innowacji ani postępu. To po prostu mądre, odpowiedzialne zarzą-

danie doświadczeniem klienta.

Mów o tym co jest dobre, Twój zespół na to zasługuje

W pracy z ludźmi, a Customer Experience to jest właśnie praca z ludźmi (nie z procesami ani systemami), motywacja ma znaczenie fundamentalne i długofalowe. Pracownicy, którzy słyszą wyłącznie o tym, co wymaga poprawy, co znowu poszło nie tak i gdzie jeszcze nie są wystarczająco dobrzy, z czasem zaczynają czuć, że ich wysiłki są niewidoczne. Cokolwiek zrobią, zawsze jest jakaś kolejna lista braków. To jest prosta droga do wypalenia, rotacji i utraty najbardziej zaangażowanych ludzi.

A co, jeśli zamiast tego usłyszą, że klient napisał, jak bardzo pomogło mu to, co zrobili? Że czuł się szczerze zaopiekowany a podejście pracownika do rozmowy, jego cierpliwość i wiedza sprawiły, że wrócił i polecił firmę rodzinie? Za tym wszystkim stoi konkretna osoba lub grupa osób, która zasługuje na to, by o tym usłyszeć.

To właśnie ludzie, pracownicy, stoją za love pointami. Ich cierpliwość, wiedza, sposób prowadzenia rozmowy, dbałość o szczegóły, to są czynniki, za które klienci wystawiają pochwały.

Regularne dzielenie się pozytywnymi opiniami klientów z zespołem, organizacją to jeden z najprostszych i jednocześnie najskuteczniejszych sposobów budowania zaangażowania i motywacji. Ludzie pracują z większą energią i zaangażowaniem, kiedy widzą, że ich wysiłek jest zauważany nie tylko przez przełożonych, ale przede wszystkim przez tych, dla których pracują.

Dla ich klientów. Love pointy to gotowe, autentyczne narzędzie motywacyjne, które w wielu organizacjach leży nieużywane w folderze na dysku lub gdzieś w surowych danych ankietowych.

Równowaga, która zmienia perspektywę i buduje kulturę

Dobry CX Manager patrzy na doświadczenie klienta całościowo i z równowagą. Widzi wyraźnie, co boli i gdzie klient traci cierpliwość, ale też doskonale wie, co działa znakomicie, co zachwyca i co sprawia, że klienci wracają. Strategia oparta wyłącznie na eliminowaniu punktów bólu, to strategia reaktywna, która zawsze goni za tym, co

nie działa dobrze i co należy usprawnić. Strategia, która dodatkowo chroni to, co klienci kochają, wzmacnia to, co ich angażuje i komunikuje sukcesy równie głośno co porażki. To strategia, która realnie buduje lojalność i trwałą przewagę.

Następnym razem, gdy usiądziesz do analizy feedbacku od klientów, świadomie zarezerwuj tyle samo czasu na love pointy, co na pain pointy. Zadaj sobie pytanie: co robimy tak dobrze, że klienci to zauważają i mówią nam o tym? A potem zadbaj o to, aby tak zostało i aby cały zespół o tym wiedział.

Celebryzuj love pointy.



Magdalena Marczevska

Marketing Manager Customer Experience, Grupa PGD

Menedżerka z 15-letnim doświadczeniem w obszarze Customer Journey i Customer Experience, działająca na styku biznesu i technologii. Rozwijała cyfrowe kanały kontaktu w Orange oraz odpowiadała za wdrożenie strategii CX w ALDI. Obecnie w Grupie PGD odpowiada za strategię i transformację Customer Experience oraz brand Grupy.



Archiwum foto: D. Bartosiak

AUTOR: **DOROTA BARTOSIAK**
CEO INSTYTUT NEURORÓŻNORODNOŚCI

DOSTĘPNOŚĆ CYFROWA DLA KLIENTÓW NEURO- ATYPOWYCH

Strony internetowe nie są zaprojektowane dla wszystkich...

Kiedy projektujemy stronę internetową, aplikację czy sklep online, zwykle wyobrażamy sobie przeciętnego użytkownika, czyli kogoś, kto czyta ze standardową szybkością, sprawnie przetwarza informacje, nie rozprasza się i bez trudu przechodzi przez kolejne kroki formularza. Problem w tym, że taki "przeciętny użytkownik" to fikcja i znaczna część realnych ludzi funkcjonuje poznawczo zupełnie inaczej i to właśnie oni najczęściej padają ofiarą złego projektowania.

Neuroatypowość obejmuje bardzo różne profile: ADHD, spektrum autyzmu, dysleksję i inne, łączy je jedno – sposób, w jaki dana osoba odbiera informacje, reguluje uwagę, planuje działania czy reaguje na bodźce, odbiega od tego, co projektanci nieświadomie przyjmują za normę. Strona zalewająca użytkownika informacjami, formularz z niejasnymi komunikatami błędów, animacje, które się nie zatrzymują, logowanie wymagające zapamiętania trzech różnych haseł – to są realne bariery, które sprawiają, że część użytkowników po prostu odpada w połowie procesu.

I tu leży sedno problemu. Wykluczenie cyfrowe osób neuroatypowych polega na tym, że formalnie mają dostęp do internetu, ale skutecznie skorzystać z niego nie mogą. Kończą zakup gdzie indziej, rezygnują z usługi albo całkowicie wycofują się z interakcji i nikt tego nie liczy jako stratę, bo technicznie "strona działa".

Skala problemu jest większa, niż się nam wydaje

Szacuje się, że osób neuroatypowych może być nawet 15–20% całej populacji,

to ogromna grupa potencjalnych klientów, pacjentów, interesantów – osób, które chcą korzystać z usług, ale interfejsy im to utrudniają. Wykluczenie ma przy tym charakter narastający: interfejsy wymagające wysokiej koncentracji, szybkiego reagowania i interpretowania niejednoznacznych komunikatów stopniowo wyczerpują zasoby poznawcze użytkownika. Efektem jest frustracja, zmęczenie i w konsekwencji – porzucenie.

W szerszej perspektywie oznacza to ograniczenie dostępu do usług, które traktujemy jako oczywiste: bankowości, transportu, handlu elektronicznego.

Czym jest WCAG i do czego służy?

WCAG, czyli Web Content Accessibility Guidelines, to zestaw wytycznych technicznych opracowanych przez World Wide Web Consortium. Ich celem jest zdefiniowanie wymagań, które musi spełniać treść cyfrowa, żeby była dostępna dla ludzi o różnych możliwościach percepcyjnych i poznawczych. Wytyczne opierają się na czterech zasadach: treść musi być postrzegalna, funkcjonalna, zrozumiała i solidna technicznie.

Treść cyfrowa, żeby
była dostępna dla
ludzi o różnych
możliwościach
percepcyjnych
i poznawczych
musi być:
**postrzegalna,
funkcjonalna,
zrozumiała
i solidna
technicznie.**

Najnowsza wersja, WCAG 2.2, wprowadza dodatkowe kryteria, z których część odnosi się do trudności poznawczych i ograniczeń pamięci roboczej. Wymaga między innymi, żeby logowanie nie opierało się wyłącznie na mechanizmach przeciążających pamięć roboczą i jeśli stosowane są testy typu CAPTCHA, muszą mieć alternatywę niewymagającą wysiłku poznawczego. Wskazania dotyczą również wyraźnie widocznego wskaźnika fokusu, odpowiednio dużych elementów interaktywnych i formularzy z jasnymi, pomocnymi komunikatami błędów. Każda z tych zmian to konkretna ulga dla kogoś z ADHD, dysleksją czy spektrum autyzmu.

Siła WCAG polega na tym, że przekłada ogólną ideę "projektuj dla wszystkich" na mierzalne, weryfikowalne wymagania, dzięki temu dostępność można zaplanować, wdrożyć i sprawdzić zamiast zostawiać ją jako mglistą aspirację.

Prawo, które zaczęło obowiązywać w 2025 roku

Brak zgodności z regulacjami to ograniczenie możliwości działania na rynku unijnym.

Od 28 czerwca 2025 roku dostępność cyfrowa przestała być dobrowolnym wyborem dla dużej części rynku.

European Accessibility Act, wdrożony w Polsce przepisami implementującymi unijną dyrektywę, nałożył obowiązek zapewnienia dostępności na określone produkty i usługi, w tym m.in. w obszarze e-commerce, usług finansowych, transportu i mediów, z uwzględnieniem określonych wyjątków.

Sektor publiczny jest objęty obowiązkami dostępności od dłuższego czasu, choć poziom ich realizacji pozostaje zróżnicowany. Sektor prywatny dopiero zaczyna i w wielu przypadkach zaczyna od szukania minimum. Dostępność traktowana jest jako jednorazowe zadanie do odhaczenia, a nie trwały element zarządzania jakością produktu cyfrowego. To jest błąd, który szybko wychodzi na jaw przy pierwszym audycie albo pierwszym kliencie, który nie może dokończyć zakupu.

Brak zgodności z regulacjami to istotne ryzyko regulacyjne i ograniczenie możliwości działania na rynku unijnym, co dla firm myślących o rozwoju jest argumentem równie ważnym jak kara finansowa.

Dostępność jako decyzja biznesowa

Pominięcie dostępności cyfrowej ma swoją cenę i jest ona bardziej wymierna, niż się wydaje. Użytkownicy, którzy nie mogą skutecznie skorzystać z usługi, nie kończą transakcji. Ci, którzy się sfrustrują, nie wracają i nie polecają. Ci, którzy popełniają błędy w źle zaprojektowanych formularzach, dzwonią na infolinię generując koszt obsługi, którego można było uniknąć.



Archiwum foto: D. Bartosiak

Z drugiej strony, dobrze wdrożona dostępność porządkuje architekturę informacji, upraszcza procesy i sprawia, że interfejs jest lepszy dla wszystkich, nie tylko dla osób neuroatypowych. Przejrzysta struktura, logiczna nawigacja, jasne komunikaty błędów to elementy, które poprawiają doświadczenie każdego użytkownika i przekładają się bezpośrednio na konwersję.

Dostępność to też sygnał dla rynku. Firmy, które traktują ją poważnie, budują reputację marki odpowiedzialnej a lojalność klientów, którzy wreszcie poczuli się zauważeni, jest nieproporcjonalnie wysoka w stosunku do nakładu.

Dlaczego warto to robić naprawdę, a nie tylko formalnie?

Największym ryzykiem w obecnym momencie nie jest brak wdrożenia tylko wdrożenie powierzchowne. Zmiana koloru przycisku, dodanie atrybutu alt do obrazka i zadeklarowanie zgodności z WCAG to nie to samo, co realna dostępność. Realna dostępność oznacza, że użytkownik z ADHD może dokończyć formularz bez poczucia chaosu, że osoba ze spektrum autyzmu wie, czego się spodziewać na każdym kroku ścieżki zakupowej, że ktoś z dysleksją rozumie komunikat o błędzie i wie, jak go naprawić.

To wymaga projektowania z myślą o człowieku od początku, a nie jako poprawki na końcu. Technologia cyfrowa pełni dziś funkcję infrastruktury społecznej, bo bankowość, zdrowie, edukacja, handel wszystko to dzieje się w sieci i jakość tej infrastruktury decyduje o tym, kto może w pełni uczestniczyć w życiu społecznym, a kto jest z niego systematycznie wykluczany.

WCAG 2.2 dostarcza technicznych wytycznych, a prawo określa obowiązek zapewnienia dostępności poprzez normy, które na tych wytycznych się opierają. Rzeczywistość daje powód, bo po drugiej stronie ekranu siedzi człowiek, który myśli i przetwarza świat inaczej niż większość i chce móc skutecznie skorzystać z Twojej strony. To, czy będzie mógł to zrobić, wynika bezpośrednio z decyzji projektowych i wdrożeniowych, które podejmujesz.



Dorota Bartosiak

CEO, INSTYTUT
NEURORÓŻNORODNOŚCI

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, Michał Marzęcki, Mirosław Korszeń, Katarzyna Sowa-Górska, Agata Plesińska, dr Nikodem Sarna, Dorota Bartosiak, Magdalena Marczevska

Partnerzy wydania:

Display Plus sp. z o.o.

www.displayplus.pl

