

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

PARTNER MERYTORYCZNY

Lipiec 2026 | Nr 12 (8) |

WYWIAD

CUSTOMER ECONOMY & TECH

Strategiczne
zarządzanie
doświadczeniem
klienta –
Customer Strategy
& Governance
Str. 3

Jacek Palec

Chief Growth Officer, Diagnostyka+



Partner wydania

ISSN 3072-1350

Customer Strategy Governance



www.connectohub.pl

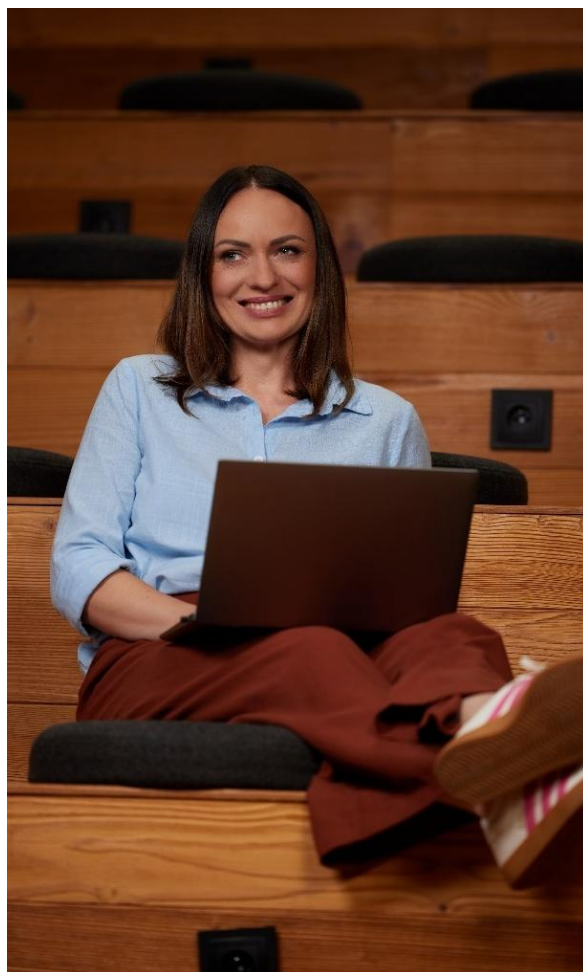
PARTNER MERYTORYCZNY

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 taktykach, lecz jako o filarach rozwoju firm. W centrum każdej transformacji, niezależnie czy działamy w FMCG, retailu, usługach czy nowych technologiach, stoi klient, jego wybory, emocje, lojalność. A jednak wciąż za mało dyskutujemy o tym, jak łączyć twarde dane z miękkim doświadczeniem, globalne strategie z lokalnym shopperem czy technologię z empatią.

Ten magazyn tworzymy, by otworzyć rozmowę i prowadzić ją wspólnie z liderami, ekspertami – praktykami, którzy codziennie pracują w obszarze strategii, sprzedaży i doświadczeń. W tym numerze spotkacie wyjątkowe osoby na styku różnych perspektyw. Tym razem zapraszam do poznania perspektywy **Jacka Palca**, menedżera i inwestora z ponad 25-letnim doświadczeniem zdobywanym na styku finansów, handlu i transformacji cyfrowej. Były CEO Frisco, Dyrektor Komercyjny Allegro oraz członek rad nadzorczych Morele.net i Answear. Od lat pomagają organizacjom przekładać strategię wzrostu na realną wartość biznesową.

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

DLA MAGAZYNU

Customer Strategy Governance

Jacek Palec

CHIEF GROWTH OFFICER, DIAGNOSTYKA+

Rozmawia: Katarzyna Wojnar

Executive Trade & Customer Strategy Advisor

TOP 50 CX Leader 2026 by CX Network

KLIENT JAKO AKTYWO. JAK BUDOWAĆ WARTOŚĆ DLA BIZNESU Z CX?

**STRATEGICZNE ZARZĄDZANIE DOŚWIADCZENIEM
KLIENTA – CUSTOMER STRATEGY & GOVERNANCE**

„KLIENTOCENTRYCZ- NOŚĆ OZNACZA WZIĘCIE ODPOWIE- DZIALNOŚCI NIE TYLKO ZA SPRZEDAŻ, ALE PRZED WSZYSTKIM ZA CAŁE DOŚWIADCZENIE KLIENTA”

Jacku, przez ostatnie 25 lat obserwowałeś biznes z bardzo różnych perspektyw: finansów, inwestycji, retailu, e-commerce, i zarządów dużych organizacji. Jak zmieniło się postrzeganie klienta przez liderów biznesu na przestrzeni tego czasu?

Największa zmiana jaką widzę na przestrzeni lat to zrozumienie, że klientocentryczność oznacza wzięcie odpowiedzialności nie tylko za sprzedaż, ale przede wszystkim za całe doświadczenie klienta, a ta odpowiedzialność zaczyna się zazwyczaj po dokonaniu zakupu. Patrząc z perspektywy mojego doświadczenia zaryzykuję tezę, że 20 lat temu definicją sukcesu były wyłącznie miary sprzedażowe i było to często uzasadnione w kontekście modelu generowania przychodów. Natomiast ostatnie dwie dekady, ze szczególnym uwzględnieniem okresu pandemicznego, zmieniły grę. Produkty i usługi oferowane dzisiaj to tak naprawdę rozbudowane ekosystemy z wieloma kanałami dostępu, mnogością interakcji, skomplikowaną komunikacją i przede wszystkim możliwością utrzymania kontaktu z odbiorcą 24/7. Impakt jaki do naszego funkcjonowania wniósł Internet

zmodyfikował relację z klientem i jego oczekiwania, ale też dał stronie sprzedającej nowe narzędzia i możliwości. Posłużę się przykładem z rynku, na którym zaczynałem swoją pracę. W latach 2000 klient średnio bywał w oddziale bankowym 11 razy w roku. Mówimy więc o częstotliwości około jednej wizyty miesięcznie. W 2026 roku, wysycenie aplikacjami mobilnymi banków sięga rekordowych 27,7 mln zainstalowanych w Polsce apek, ze średnią logowania 30 razy w miesiącu! Ta ilość interakcji i możliwości jakie stwarza to masywna zmiana w zakresie relacji z klientem. Zmiana która przeddefiniowuje większość metryk biznesowych. Właśnie dlatego Customer Experience przestał być dodatkiem do produktu, a stał się produktem.

A czy z Twojej perspektywy klientocentryczność rzeczywiście stała się elementem strategii biznesowej czy nadal częściej funkcjonuje jako inicjatywa operacyjna lub marketingowa?

Wszędzie tam, gdzie o wyniku finansowym decyduje sprzedaż w modelu, w którym klient głosuje własnym portfelem, koncentracja na kliencie to nie element, a fundament strategii. Nie zawsze uświadamiany wprost czy opisany, ale fundament. Firmy, które nie zwracają uwagi na jakość doświadczenia klienta, które serwisują, trochę prawem Darwinowskiego Prawa Doboru Naturalnego w biznesie mają problemy z przetrwaniem na rynku. Przykładów jest mnóstwo, z branż które miałem okazję obserwować z bliska przez lata mojej pracy, najbardziej pokazuje to moim zdaniem handel spożywczy i szeroko rozumiany e-commerce. Poprawa doświadczenia w tzw. „spożywcę” doprowadziła w ostatnich dwóch dekadach do prawdziwej, eksplozji formatów, które wcześniej

w ogóle nie były obecne na rynku bądź nie miały takiego jak dziś znaczenia. To dość oczywiste. To co w tym planie jest trudne, to właściwe dopasowanie propozycji wartości do klienta, jego potrzeb, miejsca i czasu. Podstawą tego dopasowania jest wiedza o kliencie i tu zaczyna się prawdziwa walka o zasoby. O ile bowiem większość inwestorów zgadza się z tym, że pozytywne doświadczenie klienta to fundament retencji, to koszty pomiarów i fazy discovery w client journey są bardzo często kwestionowane i niedoinwestowane.

Coraz częściej mówi się o kliencie jako najważniejszym aktywie organizacji. Czy zgadzasz się z takim podejściem? Co właściwie oznacza traktowanie klienta jako aktywa biznesowego?

Fundamentalnie odpowiem, że klient jest jedynym aktywem firmy, którego wartość może rosnąć wraz z upływem czasu. Natomiast to, który klient nim jest, a który nie, musi być dokładnie zrozumiane i opisane na poziomie modelu biznesowego. Elementy takie jak akwizycja, utrzymanie, monetyzacja i retencja klientów muszą współgrać i tworzyć system. Tylko wtedy mamy możliwość budowania wartości firmy w oparciu o relację i pracę z klientem.

Przedsiębiorstwa bardzo sprawnie mierzą koszty, przychody i rentowność. Dlaczego pomiar wartości klienta nadal pozostaje dla wielu organizacji tak dużym wyzwaniem?

Z mojego doświadczenia wynika coś, co zabrzmi pewnie kontrowersyjnie, ale jest prawdziwe. Mianowicie wiele organizacji nie rozumie swojego modelu biznesowego. Moim ulubionym pytaniem, które często otwiera rozmowę, jest pytanie „Skąd się w tej firmie biorą

pieniądze”. Odpowiedzi często brzmią „Od inwestorów, z giełdy, z księgowości, z kredytu obrotowego itd”. Dodam, że nie są to odpowiedzi których udzielają szeregowi pracownicy. Skoro model generowania przychodu nie jest jasny i oczywisty, trudno oczekiwać, że zostanie właściwie zaimplementowany do relacji z klientami. Z kolei brak tego etapu nie pozwoli na ustalanie właściwych celów. Zawsze łatwiej będzie policzyć koszty kampanii marketingowej czy wycenić koszt istotnej dla klienta funkcjonalności, niż przyszłą wartość klienta w czasie. Nie zwalnia to jednak menadżerów z myślenia o tej wartości i działań nastawionych na jej kreację. Mam wrażenie, że większość firm zarządza sprzedażą, a nieliczne zarządzają ekonomią klienta. To dwie zupełnie różne rzeczy.

Ja w moich działaniach stawiam w pierwszej kolejności na rozumienie, jak tworzymy wartość firmy i na bazie bardzo ogólnych KPI tworzę całą matrycę powiązań, która obrazuje ten przepływ wartości. Z poziomu punktu kontaktu do poziomu EBITDA (lub jeśli jest inna ważna metryka do tego poziomu). Właśnie dlatego patrzę na Customer Experience trochę inaczej, niż większość. Nie traktuję go jako osobnej funkcji czy obszaru organizacji. Customer Experience jest dla mnie sposobem zarządzania przepływem wartości pomiędzy klientem, a firmą. Każdy punkt kontaktu zmienia wartość przedsiębiorstwa albo tę wartość buduje, albo ją niszczy. Rolą zarządzających jest zrozumienie, gdzie i w jaki sposób ten przepływ powstaje oraz jak przekłada się na wynik finansowy firmy. Zrozumienie w modelu bottom-up tego jak przebiega ta relacja, jak jest nawiązywana i jak się monetyzuje, to pierwszy element pracy na wskaźnikach skupionych wokół klienta.

Jako CEO, członek rad nadzorczych i inwestor miałeś okazję uczestniczyć w podejmowaniu strategicznych decyzji biznesowych. W jakich sytuacjach perspektywa klienta powinna być obowiązkowym elementem procesu decyzyjnego?

W dużym skrócie, zawsze tam, gdzie decyzje dotyczą fundamentów propozycji wartości dla klienta w sposób a) istotny b) ciągły. Decyzjom takim powinniśmy nadawać wyższą rangę. Oczywiście cała sztuka polega na właściwym zrozumieniu co tak naprawdę zmieniamy i jaki jest długoterminowy skutek tej zmiany. Najprościej mówiąc jeśli decyzja zmienia cenę bądź percepcję ceny, zmienia sam produkt, jego dostępność, ofertę oraz ogólnie rozumiany convenience użytkownika usługi/produktu. Powinniśmy włączać perspektywę klienta. Trudność polega na tym, aby właściwie zrozumieć zmianę i oszacować jej wpływ. Pomocna jest tu metoda scenariuszowa i szacowanie skutków za pomocą modelu finansowego. Pozwala na patrzenie jak nawet pozornie małe zmiany np. w dostępności do usługi konwertują w istotne wartości na poziomie np. wskaźnika CLV.

Jakie informacje dotyczące klientów powinny Twoim zdaniem trafiać regularnie na poziom właścicielski i nadzorczy, biorąc pod uwagę dyskusje o danych finansowych, operacyjnych czy ryzykach biznesowych raportowanych do rad nadzorczych.

Przedsiębiorstwa są różne i w różny sposób tworzą wartość. Nie mam jednego zestawu KPI dla każdej firmy, muszę powiedzieć, że w każdym przypadku takie informacje powinny być tworzone z perspektywy modelu biznesowego. Dla każdej z firm, w których pracowałem tworzyłem taki zestaw na nowo. Jest

jednak kilka pytań, które pomogą stworzyć taki zakres, a są nimi na pewno pytania o to co dokładnie oferujemy na rynku, jaka jest częstotliwość interakcji z naszą usługą/produktem, jakie są koszty pozyskania klienta, jaki impact na wynik ma jego zatrzymanie itd. Bardzo ułatwia mi pracę opisana wcześniej matryca KPI za pomocą której modelować można wpływ poszczególnych wskaźników na wynik, a więc budować hierarchię istotności takich informacji. Pamiętam przykład z Frisco, w którym dane pokazywały w uproszczeniu dwie rzeczy. A > Tylko lojalny (robiący x zakupów rocznie) klient jest rentowny. B > lojalizacja klienta (średnio) następuje, jeśli dokona on x transakcji w 6 tygodni. Mając taką wiedzę, można znaleźć model budowy rentowności, który będzie optymalny w danym czasie i sytuacji i to jest bez wątpienia informacja, którą warto eskalować, bo choć wydaje się, że to działanie operacyjne to tak nie jest. To bardzo strategiczny pomysł na budowę wartości całej firmy.

Załóżmy, że analizujesz dwie firmy o podobnych wynikach finansowych. Jedna ma bardzo wysoką lojalność klientów i silne relacje, druga osiąga wyniki głównie dzięki bieżącej sprzedaży. Która z nich byłaby dla Ciebie bardziej atrakcyjną inwestycją i dlaczego?

Sprzedaż, oportunistycznie można dość szybko wyskalować za pomocą marketingu, natomiast lojalność to rentowność w dłuższym czasie. Lojalności nie da się kupić budżetem marketingowym. Firmy coraz rzadziej konkurują samym produktem. Konkurują zdolnością do budowania trwałej relacji z klientem. Dlatego w długim terminie znacznie bardziej interesuje mnie przedsiębiorstwo z wysoką lojalnością klientów, niż takie, które osiąga dobre wyniki wyłącznie dzięki bieżącej sprzedaży.

Strategiczne Zarządzanie Doświadczeniem Klienta - Customer Strategy & Governance



Ekonomia klienta
i zwrot z inwestycji

Wykładowca

Jacek Palec

Diagnostyka+

Zapisz się już dziś!

Patrząc z tej perspektywy odpowiedź nasuwa się sama. Oczywiście to zawsze zależy od modelu biznesowego, natomiast całe moje doświadczenie mówi mi wprost „Nie widzę scenariusza, w którym firma może stracić posiadając wysoką lojalność klientów”.

Jak zatem odróżnić inwestycje, które realnie budują wartość klienta, od tych, które jedynie generują koszty technologiczne? Jesteśmy świadkami rozwoju e-commerce, cyfryzacji i automatyzacji i to się nie zatrzymuje.

To jest bardzo trafne pytanie z którym mam wrażenie z uwagi na postępującą powszechność rozwiązań automatyzujących mierzy się wielu menadżerów. Trzeba sobie powiedzieć jasno, że w większości przypadków technologia

sama w sobie nie tworzy wartości, a jedynie umożliwia tworzenie wartości. Jeśli po zmianach i inwestycjach w automatyzację nie zmienia się nasz wynik, to najprawdopodobniej wdrożyliśmy koszt, a nie wartość i to jest rzeczywistość wielu projektów, które widziałem. Z moich doświadczeń wynika, że menadżerowie popełniają najczęściej 3 błędy przy ocenie skutków wdrożenia technologii.

1) **Digitalizują bądź automatyzują niewłaściwe elementy.** Np. zamiast automatyzować procesy wewnętrzne, automatyzują bądź opierają o agentów kontakt z klientem. Ma to finansowy sens, ale znacząco pogarsza jakość kontaktu z perspektywy klienta w kluczowym dla niego momencie, finalnie spada więc zadowolenie z usługi i lojalność.

2) **Zanadto fascynują się możliwościami technologii**, które w efekcie często nie dają zauważalnej dodatkowej wartości. Klienci nie zapłacą dodatkowo za 5% lepszą jakość. Zmiana musi być zauważalna, żeby była monetyzowana. Widywałem to wiele razy szczególnie w modelu wdrażania subskrypcji.

3) **Nie doszacowują skali bądź przeszacowują narzędzia** czyniąc wdrożenia niewystarczającym do tego, aby odczuć zmianę bądź na tyle kosztownymi (z uwagi na za duży wymiar), że w efekcie zostają ze stałym wysokim kosztem i niepewnym przychodem. To bardzo groźna sytuacja, która wymaga strategicznego planowania i dobrego wyuczucia rynku.

Te trzy błędy są moim zdaniem najczęstsze i warto każdą decyzję zwalidować w kontekście tych wątków.

W ramach studiów Customer Strategy & Governance na Krakowskiej Szkole Biznesu Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie będziesz prowadził przedmiot „Ekonomia klienta i zwrot z inwestycji”. Jakie błędy najczęściej popełniają organizacje próbujące udowodnić biznesową wartość doświadczenia klienta?

Żeby nie tworzyć spoilerów, ale jednocześnie zachęcić do uczestnictwa. Napiszę krótko: Patrzą nie na te wskaźniki, na które powinny. Jakość doświadczenia klienta to element, który

weryfikuje się przy kasie, a jego lojalność powinna być mierzona przewidywalnością przepływów finansowych. Koniec i kropka. Moje podejście w tym dokładnie modelu chciałbym pokazać studentom nadchodzącego roku akademickiego.

Gdybyś miał wskazać jedną kompetencję, której najbardziej brakuje dziś liderom odpowiedzialnym za doświadczenie klienta, a która pozwala skutecznie rozmawiać z zarządem i finansami, co by to było?

Odwaga biznesowa, dobrze rozumiana. Oparta na danych i dokładnym rozumieniu tego jaką rolę w budowie wartości firmy mają jej klienci. Znam wiele firm, w których klient detaliczny jest jednym motorem wzrostu, jedynym źródłem przychodu, a jednak jego głos jest tak słabo reprezentowany, że ginie w kafonii wewnętrznych problemów organizacji. Niestety zbyt często jest to spowodowane tym, że ten głos nie ma właściwej reprezentacji, bądź dostatecznie silnych argumentów. Na koniec dnia klient nie potrzebuje w zarządzie adwokata. Potrzebuje partnera, który potrafi przełożyć jego potrzeby na język decyzji biznesowych i pokazać, że za każdą dobrą decyzją dla klienta stoi dobra decyzja dla biznesu. Takie kompetencje chciałbym promować również w ramach studiów Customer Strategy & Governance na KSB UEK.

Jacek Palec

Doświadczony manager sektora retail. Karierę rozpoczynał w obszarze finansów piastując kolejno, stanowiska Dyrektora Sprzedaży euro-bank S.A, a następnie Wiceprezesa funduszu inwestycyjnego AIP Seed Capital. Następnie rozpoczął karierę w branży retail szefując bdsklep.pl, pracując jako Dyrektor Komercyjny w allegro.pl, a następnie przez pięć lat pełniąc funkcję CEO Frisco S.A. Wyższe wykształcenie zdobył na Uniwersytecie Warszawskim, uzupełniając kierunkowymi studiami w USA (MBI w 2012 roku oraz Catolica Lisbon School of Business and Economics w 2021 roku). Posiada szerokie, 25 letnie doświadczenie zdobyte w obszarach sprzedaży, finansów, zarządzania, handlu oraz cyfryzacji. Członek Rad Nadzorczych answeat.co oraz morele.net. Były wykładowca ICAN Institute.



**NOWY
KIERUNEK**

Strategiczne Zarządzanie Doświadczeniem Klienta – Customer Strategy & Governance

Krakowska Szkoła Biznesu
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zapisz się!



 Więcej informacji na stronie:
[Strategiczne Zarządzanie
Doświadczeniem Klienta – Customer
Strategy & Governance Studia
podyplomowe – Krakowska Szkoła
Biznesu UEK | Krakow School of
Business](#)

Kierownik merytoryczny:
Katarzyna Wojnar

Koordynator kierunku:
Anna Juszczyk
tel. 12 293 50 29
mail: anna.juszczyk@uek.krakow.pl

Opracowanie programu:
Katarzyna Wojnar
Marta Wojciechowska



Strategiczne Zarządzanie Doświadczeniem Klienta – Customer Strategy & Governance

Governance to obszar, który większość firm odkłada na później.

Kto w organizacji jest właścicielem strategii klienta i kto odpowiada, gdy jej brakuje?

Zdobądź kompetencje przyszłości i skutecznie buduj organizacje klientocentryczne!

**NOWY
KIERUNEK**

Zostań liderem transformacji klientocentrycznej – naucz się projektować organizacje, które wygrywają dzięki klientowi i danym.

Dlaczego warto wybrać kierunek Strategiczne Zarządzanie Doświadczeniem Klienta – Customer Strategy & Governance?

- **Poznasz nowoczesne podejście do zarządzania organizacją** przez strategię klienta, łączące customer experience, dane, governance, unified commerce i transformację organizacyjną.
- **Nauczysz się projektować strategię klienta**, które realnie wpływają na **wzrost biznesu**, lojalność klientów i przewagę konkurencyjną organizacji.
- **Zrozumiesz, jak integrować** marketing, sprzedaż, HR, operacje, customer service i dane wokół wspólnej strategii klienta.
- **Poznasz specyfikę zarządzania doświadczeniem klienta** w różnych segmentach (retail, premium, luxury, FMCG i B2B).
- **Zdobędziesz praktyczne narzędzia**, frameworki i metody możliwe do wdrożenia w Twojej organizacji już w trakcie studiów.
- **Uczysz się w elastycznej formule** hybrydowej, łącząc rozwój kompetencji z pracą zawodową.

Co wyróżnia studia podyplomowe Strategiczne Zarządzanie Doświadczeniem Klienta – Customer Strategy & Governance?

- **Pierwszy w Polsce program Customer Strategy & Governance:** Klientocentryczność jako model zarządzania całą organizacją, integrujący strategię, dane, technologię, AI, procesy decyzyjne i transformację biznesową, nie tylko obsługę klienta.
- **Jedyny z modułem premium service i luxury experience:** Uwzględnia specyfikę obsługi klienta premium, psychologię zakupu luksusowego oraz międzynarodowe standardy obsługi i traktuje jakość doświadczenia, jako trwałą przewagę konkurencyjną.
- **Neuroperspektywa i neuroróżnorodność w CX:** Jedyny program uwzględniający wpływ emocji, percepcji bodźców i różnorodności klientów oraz pracowników na customer experience, komunikację i projektowanie usług.

Czego nauczysz się podczas studiów?

Celem programu jest **przygotowanie uczestników do roli liderów strategii klienta i transformacji klientocentrycznej** w nowoczesnych organizacjach.

W trakcie studiów:

- **nauczysz się projektować strategię klienta** wspierające **wzrost biznesowy** i budowanie przewagi konkurencyjnej,
- **zrozumiesz, jak integrować dane**, customer experience, sprzedaż, operacje i kulturę organizacyjną w jeden spójny model zarządzania,
- **rozwiniiesz kompetencje w zakresie governance**, customer intelligence, omnichannel, change management i customer strategy,
- **poznasz praktyczne modele transformacji** organizacji wokół klienta.

Customer Strategy Governance

Redakcja:

hello@connectohub.pl

www.connectohub.pl

Adres do korespondencji:

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

z dopiskiem:

„Customer Strategy Governance”

Redaktor naczelny:

Katarzyna Wojnar

hello@connectohub.pl

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

Reklama: hello@connectohub.pl

Wydawca:

Connecto Hub

Connecto Hub sp. z o.o.

ul. Puławska 543

02-844 Warszawa

NIP: 951-26-25-191

Co-founder & Board Member:

Katarzyna Wojnar

Projekt magazynu i skład: Karolina Wróbel

Korekta: Katarzyna Wojnar, Katarzyna Lipińska-Koń

Napisał i skomentował:

Jacek Palec

Partner wydania:

Krakowska Szkoła Biznesu Uniwersytetu
Ekonomicznego w Krakowie

[Krakowska Szkoła Biznesu UEK | Krakow School of Business](#)

