THINKTANK

Czy twoja firma przetrwa bez strategii CX?

17.06.2025 | *Review nr 55*

Pytanie nie brzmi „kiedy zacząć myśleć strategicznie o doświadczeniach klientów", ale „czy w ogóle nas stać na to, żeby już teraz nie wdrażać strategii CX". Jeśli masz liczną silną konkurencję, odpowiedź jest oczywista.

> Strategia CX (*Customer Experience*, czyli Doświadczenia Klienta) to plan działania firmy mający na celu zapewnienie klientom dokładnie takich doświadczeń w każdym punkcie styku z marką, od pierwszej interakcji aż po obsługę posprzedażową, za które chcą oni płacić swoją lojalnością i portfelem. Celem jest generowanie wzrostu biznesu poprzez budowanie długotrwałych relacji, zwiększanie lojalności i jednoczesne ograniczenie kosztów własnych.

Współcześni liderzy biznesu znajdują się w paradoksalnej sytuacji. Z jednej strony niewielu menedżerów jest szczerze przekonanych, że dostarczanie klientom bardzo dobrych doświadczeń jest kluczowe dla ich biznesów. Ale też niewielu więcej z nich uznaje podejmowane przez ich firmy działania w obszarze Customer Experience za zaawansowane.

Ekonomia się zmieniła. Menedżerowie nie

To nie jest przypadek. To efekt fundamentalnego nieporozumienia dotyczącego tego, w jakiej ekonomii obecnie funkcjonujemy. Większość dzisiejszych menedżerów swoje pierwsze, kształtujące ich doświadczenia zdobyła w jednej z dwóch poprzednich epok rynkowych:

- Ekonomia Produktu – wygrywał ten, kto miał najlepszy produkt i kontrolę nad jego dystrybucją. Sukces zależał od tego, co produkujesz i jak to dostarczasz klientom. Dostępność i podstawowa funkcjonalność to były klucze do zwycięstwa.
- Ekonomia Marketingu – wygrywał ten, kto najszybciej i najciekawiej docierał do klientów z informacją o swojej ofercie. Nawet ze słabszym produktem można było zdobyć klientów, mając lepszą komunikację, reklamę, pozycjonowanie marki.
- Tymczasem żyjemy dziś w Ekonomii Doświadczeń (*Experience Economy*), w której to właśnie realne doświadczenia klientów rządzą ich procesami decyzyjnymi w daleko większym stopniu, niż najlepsze nawet kampanie marketingowe. Klienci kupują na podstawie doświadczeń, które dany produkt, marka czy firma oferuje. Niekoniecznie własnych doświadczeń. Chodzi o doświadczenia innych użytkowników, bo to one determinują to, jak odpowiadają oni na pytanie, czy polecają dany produkt, hotel, usługę…

Dlaczego menedżerowie nie rozumieją Ekonomii Doświadczeń?

Problem polega na tym, że menedżerowie próbują zarządzać, używając narzędzi i sposobów myślenia z poprzednich epok. To tak, jakby próbować sterować samolotem za pomocą instrukcji do jazdy konnej. Jedno i drugie służy do przemieszczania się, a jednak jest różnica.

W Ekonomii Produktu myślenie i działanie było ukierunkowane od produktu do klienta: „Mamy świetny produkt, znajdźmy dla niego klientów". W Ekonomii Marketingu kierunek myślenia i działania przebiegał od komunikacji do klienta: „Wymyślmy świetną kampanię, która przekona klientów do naszego produktu". Ekonomia Doświadczeń wymaga zupełnie innego, wręcz odwrotnego ukierunkowania działań – od doświadczeń klientów do wnętrza organizacji. Sęk w tym, że jest to działanie, którego nikt nigdzie nie uczył, ani tym bardziej nie praktykował w czasach, gdy obecni liderzy przedsiębiorstw i ich kluczowych działów zdobywali kształtujące ich doświadczenia. Zjawisko to ujął trafnie Jørgen Bang-Jensenm, były prezes Play (P4 sp. z o.o.), gdy rozmawialiśmy o roli doświadczeń klientów w jego firmie. „U nas wszyscy menedżerowie wiedzą, czym jest customer experience. Mało kto jednak wie, jak nim zarządzać i czym jest strategia CX" – stwierdził wówczas.

Budowanie przewagi na bardzo konkurencyjnym rynku

W Ekonomii Doświadczeń nie chodzi bynajmniej o jakiś nadzwyczajnie wysoki poziom doznań klientów. Całkowitym nieporozumieniem jest zadbanie o niezwykłe doświadczenia w jakimś jednym punkcie styku. Tu nie chodzi o super UX (*User Experience*). Otóż kluczem jest zdolności do wygenerowania takich doznań i wrażeń klientów, żeby zapytani w dowolnym momencie relacji z daną firmę czy ją polecają, z pełną gotowością potwierdzili, że tak i to z takich, a takich powodów. Podkreślmy – w dowolnym momencie. A to oznacza, że klienci mogą być zapytani przez potencjalnych klientów w chwili, w której nie mamy kontroli, gdzie znajdują się oni na ich ścieżce z naszą marką. Trzeba więc zadbać o każdy punkt styku, a nie jakieś trzy wybrane.

Dlaczego doświadczenia klientów są tak ważne? Otóż dlatego, że jeśli w procesie decyzyjnym potencjalnego klienta na jednej szali położyć najlepsze nawet kampanie marketingowe, a na drugiej realne doświadczenia osoby, której potencjalny nabywca ufa, to zdecydowanie większy wpływ będzie miał głos pytanej osoby. Przypomnijmy, chodzi o wpływ na decyzję zakupową. A zatem, wartościowe doświadczenia klientów muszą stać się nie tyle efektem naszej działalności, co stanowić punkt wyjścia do niej. Powołanie do życia zespołu CEM czy też Customer Experience menedżera zupełnie nie załatwia sprawy. To tylko taktyka, a nie strategia.

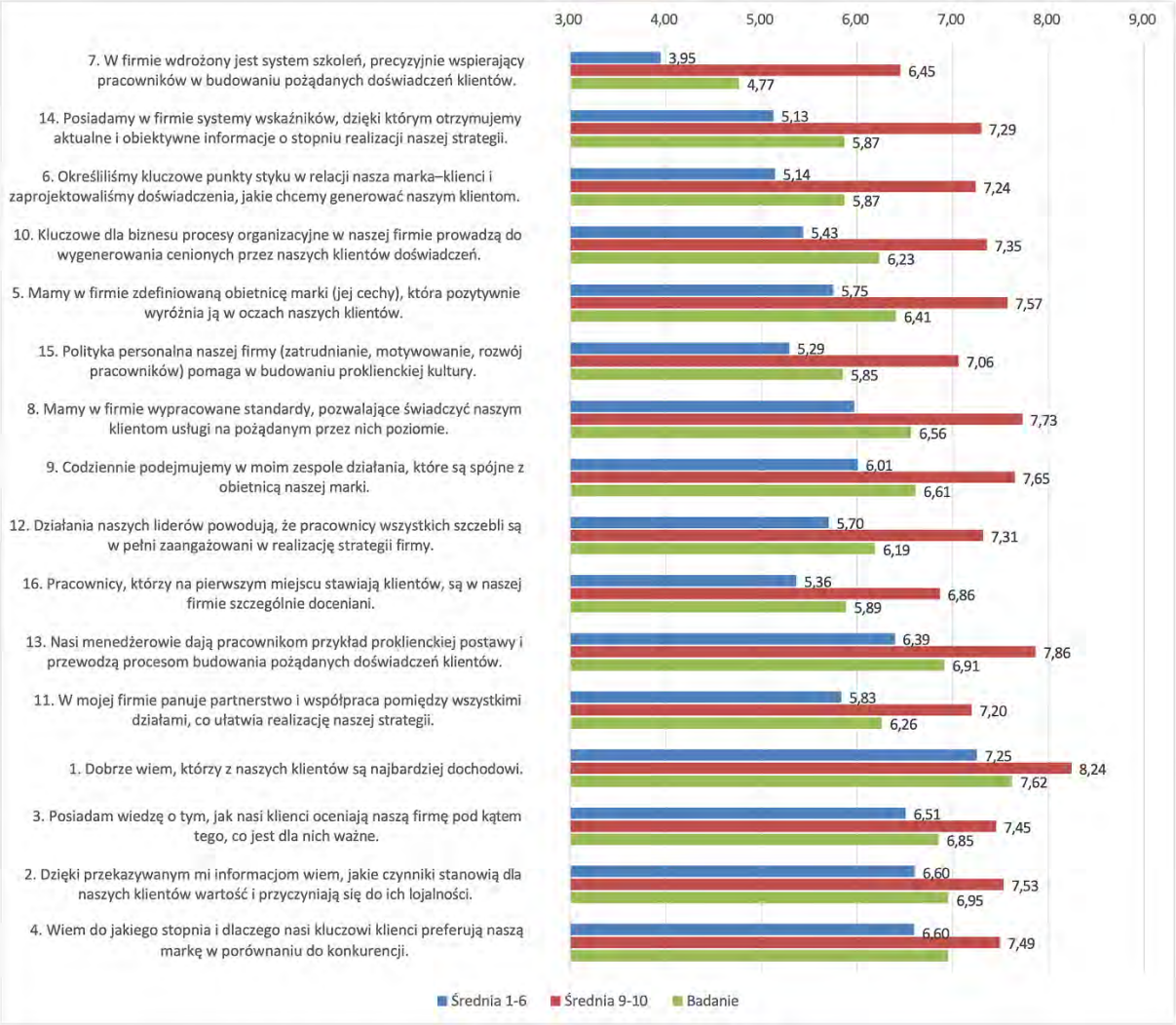
Czy funkcjonowanie w Ekonomii Doświadczeń oznacza, że jakość produktów, czy marketing nie są już istotne? Ależ skąd! Produkty mają być dokładnie takie, jak chcą klienci. Ani lepsze, ani gorsze. Co ciekawe, bardzo często zdarza się, że firmy motywowane przekonaniami decydentów, głosami handlowców albo zafascynowanych jakimś aspektem marketerów inwestują w zupełnie zbędne funkcjonalności swoich produktów. Rozumiejąc, co stanowi wartość dla klientów, mamy od razu okazję do cięcia kosztów w zbędne gadżety, typu: zbyt gruba blacha, zbędny proces, przedobrzone opakowanie itp.

O marketingu w Ekonomii Doświadczeń też zapomnieć nie można. Należy jednak pamiętać, że i marketing ma tworzyć klientom wartość. Ma też składać klientom obietnicę w pełni spójną z możliwościami przedsiębiorstwa, a nie na wyrost. W przeciwnym wypadku po rynku szybko rozniesie się wieść o niespełnionych obietnicach.

Dane nie kłamią – CX to klucz do dochodowości

W 2025 r. zakończona została VI edycja badania CEM+. Prowadzimy je w Strategy&Results już od 2008 r. Celem jest odkrycie mocnych i słabych stron przedsiębiorstw w budowaniu przewagi konkurencyjnej w czasach Ekonomii Doświadczeń. Wyniki badania pokazują jednoznacznie: strategia CX to nie wybór, ale konieczność. Dlaczego? Bo prowadzi do rentownego rozwoju przedsiębiorstw i to mimo silnej konkurencji.

Jak wiadomo, na wysoką dochodowość firm wpływa wiele różnych czynników. Badanie CEM+ 2025 pozwoliło odkryć, jakimi cechami wyróżniają się firmy, które cieszą się największym przyrostem dochodowości na tle firm przeciętnych. Poszukując więc inspiracji do działań mających na celu wzrost masy marży, warto zwrócić uwagę na czynniki znajdujące się w górnej części rankingu różnic między firmami wysokodochodowymi a przeciętnymi.



Ranking czynników wyróżniających firmy o największym przyroście dochodowości od firm o niskiej dochodowości. Źródło: [VI edycja badania CEM+]

Zauważmy, że czynniki najbardziej wyróżniające firmy o ponadprzeciętnym wzroście dochodowości to:

1. **Realizacja procesów rozwojowych** budujących zdolność załogi do podejmowania działań tworzących klientom pożądane doświadczenia – tzw. *Branded Training*.
2. **Zapewnienie menedżerom dostępu do wskaźników** – nie, nie finansowych, lecz takich, dzięki którym dokładnie wiedzą, jaki jest stopień realizacji strategii firmy.
3. **Zaprojektowanie pożądanych doświadczeń klientów** we wszystkich punktach styku z nimi.
4. **Ustawienie procesów organizacyjnych** w taki sposób, by generowały klientom wartościowe dla nich doświadczenia.
5. **Zdefiniowanie obietnicy marki** – tak, aby pozytywni wyróżniała firmę w oczach klientów.

Co charakterystyczne, pozostałe czynniki – od znajomości najbardziej dochodowych klientów, przez posiadanie wiedzy o ocenie firmy przez klientów, aż po świadomość preferencji klientów

względem konkurencji – również wyraźnie wskazują na doświadczenia klientów jako fundament sukcesu finansowego.

A przecież w dzisiejszych czasach hiper-konkurencji i nadmiaru (wszystkiego w bród), firmy stoją przed dwoma fundamentalnymi wyzwaniami:

1. **Jak rozwijać się jednocześnie ograniczając koszty?** Od 2008 r. żyjemy w permanentnym kryzysie, co zmusza do ciągłego cięcia kosztów.
2. **Jak wyróżnić się w gąszczu konkurencji?** Klienci są zasypani lawiną ofert, produktów, rozwiązań.

Strategia CX daje odpowiedź na oba pytania jednocześnie. Pokazuje, jak ciąć koszty bez utraty wartości dla klientów (a czasem wręcz podnosząc tę wartość) i jak się pozytywnie wyróżnić w oczach klientów na tle silnej konkurencji.

Liderzy już nie myślą – oni budują przewagę

Ktoś może pomyśleć, że wyniki badań to niemająca pokrycia w rzeczywistości teoria. Błąd. Wymienione wyżej czynniki wyróżniające firmy o największym przyroście dochodowości w pełni potwierdzają rzeczywiste przypadki konkretnych firm. Oto przykłady:

- Działająca w branży instalacji sanitarnych i ciepłowniczych AFRISO, dzięki wdrożeniu strategii CX, opierających się na powyższych pięciu wyróżnikach, od 2009 r. do dziś dziesięciokrotnie zwiększyła swoje obroty i przy wysokiej marży stała się niekwestionowanym liderem rynku.
- Firma technologiczna, która pod wpływem swoich handlowców gotowa była inwestować w skrócenie terminów dostaw i podwyższenie jakości produktów, po zbadaniu oczekiwań klientów odkryła, że może śmiało **obniżyć jakość** przy zachowaniu wartości dla klientów. Dlaczego? Bo klienci definiowali jakość jako spełnianie polskich norm, a firma przekraczała te normy, generując niepotrzebne koszty. A była to tylko jedna z wielu zmian wprowadzonych w firmie w ramach CX-owej transformacji organizacji. Firma ta poradziła sobie z atakiem konkurencji i jest rynkowym liderem.
- Raiffeisen Polbank dzięki dokładnemu zrozumieniu, co jest ważne dla klientów i adekwatnemu zaprojektowaniu ich doświadczeń z kluczowym produktem, o 100 proc. przekroczył swoje ambitne cele sprzedażowe.
- Deni Cler, firma modowa, przez lata inwestowała krocie w najwyższej jakości katalogi z sesjami w egzotycznych plenerach. Klienci zapytani o oczekiwania stwierdzili, że wolą prostsze zdjęcia studyjne, pozwalające dostrzec fason i krój. Znów – obniżenie kosztów przy podniesieniu wartości dla klientów.

Liderzy wymienionych powyżej firm dzielą się swoją perspektywą na wdrożone przez nich strategie oparte o CX. Ich wypowiedzi: https://www.strategyandresults.pl/rezultaty/.

Polska firma liderem rankingu!

271 respondentów badania CEM+ 2025 zostało poproszonych o wskazanie firmy, która ich zdaniem generuje najbardziej wartościowe doświadczenia. Jakże budujące jest, że po raz pierwszy w historii sześciu edycji badania CEM+, liderem tego rankingu została polska firma InPost. Ogromne gratulacje!

To nie przypadek ani szczęśliwy traf. To efekt strategicznego podejścia do CX, które wyróżnia liderów od reszty stawki. Czym się oni wyróżniają? Przede wszystkim zdolnością do dostarczania klientom pożądanych doświadczeń. Podczas gdy większość firm nadal debatuje nad tym, co to znaczy zarządzanie doświadczeniem klienta, liderzy już to robią systemowo.

Respondenci opisują InPost słowami, które mogą być drogowskazem dla każdej firmy:

- „Wspaniale skupiają się na zarządzaniu emocjami klientów".
- „Słuchają głosu klienta, wdrażają działania prokonsumenckie".
- „Firma bierze pod uwagę doświadczenia klientów w sposób proaktywny".

Niepokoi natomiast fakt, że wciąż bardzo wysokie miejsce w rankingu firm o najlepszym CX zajmuje stwierdzenie „żadna firma się nie wyróżnia". Po miliardach złotych inwestowanych w branding, zespoły CEM-owe i poprawę obsługi klientów, większość firm ląduje w potężnym worku marek nijakich. To dramatyczna informacja, ale też ogromna szansa. Skoro tak mało firm potrafi grać w CX strategicznie, te które się tego nauczą, zyskają przewagę na lata.

Czego liderzy nie wiedzą, a ich ludzie tak?

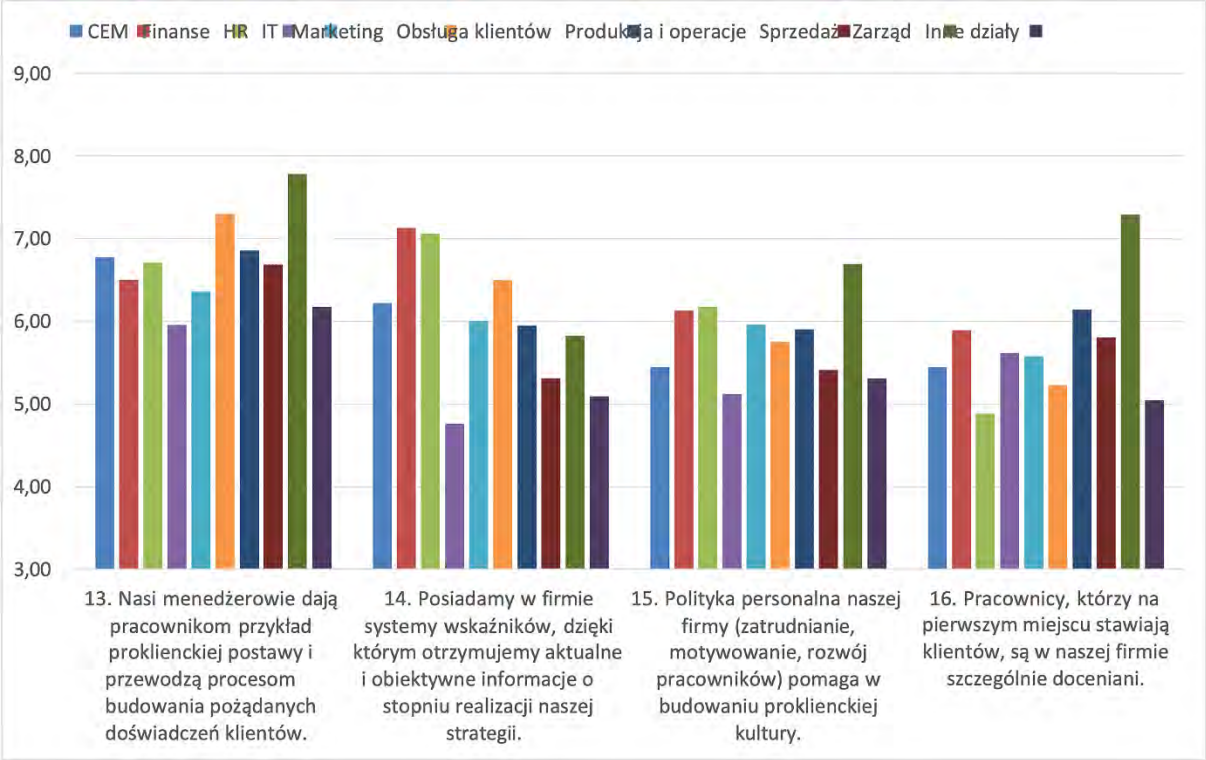
Badanie CEM+ ujawnia pewną zaskakującą prawdę: najniżej ocenianym czynnikiem w całym badaniu są szkolenia pracowników w zakresie generowania pożądanych doświadczeń klientów. Średnia ocena? Ledwie 4,77 w 10-stopniowej skali. To paradoks: firmy projektują doświadczenia klientów, tworzą mapy podróży, zatrudniają CX managerów, ale zapominają o najważniejszym – o ludziach, którzy te doświadczenia mają tworzyć na co dzień. Respondenci badania krzyczą do zarządów: „Hej przełożeni! Nie wiecie co czynicie! Wcale nie jest tak różowo w budowaniu naszej zdolności do zarządzania doświadczeniami klientów! Nie jesteśmy szkoleni!"

Zarządy żyją w bańce – i to kosztuje. Najwyższa kadra menedżerska ocenia działania CX w swoich firmach średnio o 20 proc. wyżej niż pozostali pracownicy. To klasyczny przykład „dworu" wokół decydentów – nikt nie mówi im prawdy, a oni o nią często nie zabiegają. Rezultat? Podejmowanie decyzji biznesowych w oparciu o niepełne, podkoloryzowane informacje. W erze, gdzie doświadczenie klienta decyduje o sukcesie, to może być śmiertelne dla biznesu.

Pytanie nie brzmi już: kiedy zacząć myśleć strategicznie o doświadczeniach klientów. Wspomniane na początku niniejszego artykułu badania O'Keeffe jednoznacznie pokazują konsekwencje zwlekania: 89 proc. klientów faktycznie zmieniło dostawcę z powodu złych doświadczeń, podczas gdy tylko 49 proc. liderów uważa, że klienci mogą odejść z ich firm w wyniku niepozytywnych doświadczeń. Ta rozbieżność między rzeczywistością a percepcją menedżerów jest dramatyczna. Oznacza, że podczas gdy liderzy dopiero myślą o strategii CX, ich klienci już podejmują decyzje

na podstawie doświadczeń i odchodzą do konkurencji, obniżając marże dotychczasowych dostawców.

Spójrzcie na załączony wykres. Dotyczy roli liderów w zarządzaniu doświadczeniami klientów. Wyraźnie dostrzeżecie że w trzech na cztery punkty wskazania zarządu są znacząco wyższe niż przedstawicieli innych działów. Warto pochylić się nad wnioskami. W Twojej firmie może być bardzo podobnie.



Porównanie wskazań przedstawicieli różnych działań w obszarze czwartym badania: Rola menedżerów w zarządzaniu doświadczeniem klientów. Źródło: VI edycja badania CEM+

Recepta na sukces – co robić już dziś

W Ekonomii Doświadczeń nie ma miejsca na firmę, która nie potrafi umieścić doświadczeń klientów w centrum swojego funkcjonowania. Badanie CEM+ 2025 podpowiada, jaka jest recepta na sukces. Nie gdzieś na świecie, lata temu, lecz tu i teraz w Polsce:

1. Przestań udawać, że wiesz czego chcą klienci

Zacznij od brutalnie szczerego audytu: czy masz aktualną, kompletną i wiarygodną wiedzę o tym, co stanowi wartość dla twoich kluczowych klientów? Praktyka pokazuje, że większość firm żyje w tym zakresie złudzeniami.

2. Zainwestuj w „branded training"

To nie są standardowe szkolenia z obsługi klienta. To specjalnie zaprojektowane programy, które uczą pracowników, jak dostarczać doświadczenia spójne z obietnicą marki. Firmy, które to robią, wygrywają z konkurencją.

3. Zapewnij spójność między obietnicą a rzeczywistością

Każdy punkt styku z klientem musi dostarczać doświadczenia zgodnego z tym, co obiecuje twoja marka. Brak spójności zabija zaufanie szybciej niż można je odbudować.

4. Przeprojektuj procesy wokół doświadczeń klientów

Przestań myśleć o procesach jako o wewnętrznych procedurach. Zacznij patrzeć na nie przez pryzmat doświadczeń, które generują klientom. Usuń te, które nie tworzą wartości – to tylko koszt.

5. Zbuduj system mierzenia i monitorowania

Bez odpowiednich wskaźników (KPI) nie będziesz wiedział, czy twoja strategia CX działa. Potrzebujesz mierników na wszystkich poziomach organizacji.

> Chcesz zwiększyć masę marży? Spowoduj, żeby następujące zdanie charakteryzowało Twoją organizację. „Każdy pracownik w ramach procesów zmierzających w kierunku wartości dla klientów podejmuje działania generujące pożądane przez klientów doświadczenia"

Najwyższy czas przestać myśleć i zacząć działać.

Janusz Kamieński
Konsultant, menedżer, przedsiębiorca i trener. Od 2004 r. prezes zarządu polskiej firmy doradczej Strategy&Results (EC sp. z o.o.). Promotor i prekursor w Polsce oraz w krajach sąsiednich strategii CX, którą od 20 lat z powodzeniem stosuje do podnoszenia skuteczności biznesowej licznych przedsiębiorstw.